

GEBÄUDE MANAGEMENT

IMMOBILIEN FACILITIES SERVICES

Ausgabe 13

1. Auflage

DOSSIER

ANSATZPUNKTE FÜR DAS MARKETING VON DIENSTLEISTUNGEN IM FACILITY MANAGEMENT

Dipl.-Ing.-MBW-DBA Christian Harting

The background image shows two modern, cylindrical glass buildings with a grid-like facade. A tall, thin tree stands in the center between the buildings. The foreground features a grassy slope and a dark, curved architectural element.

SIEMENS

Facility Management

In Zusammenarbeit mit
Siemens Gebäudemanagement und
Services GmbH & Co. OHG

INHALTSVERZEICHNIS

0	<u>VORBEMERKUNG</u>	4
1	<u>MARKT UND KUNDE</u>	6
1.1	Der Service Marktplatz.....	6
1.2	Wer ist der FM-Kunde eigentlich?	7
1.2.1	Der Eigentümer oder Investor	7
1.2.2	Die Leitung einer Organisation	7
1.2.3	Die Nutzer.....	8
1.2.4	Die FM-Abteilung	8
1.3	Was erwartet die Unternehmensführung vom FM?	9
1.4	Der Kunde bestimmt den Prozess	11
1.4.1	Erwartung und Wahrnehmung	11
1.4.2	Kunden erfreuen	13
1.4.3	Hat der Kunde immer recht?	14
1.5	Wie Kunden entscheiden	15
1.5.1	"Ich, der Kunde"	15
1.5.2	Wie es ist, ein (Ein-) Käufer zu sein.....	16
1.5.3	Mein Wunsch als Kunde an Sie als Profi	16
2	<u>MARKETING ANSÄTZE</u>	17
2.1	Der Begriff der Dienstleistung.....	17
2.2	Besonderheiten von (FM-) Dienstleistungen	19
2.3	Ideen, Methoden, Instrumente	20
2.3.1	Lead Generation - Interessieren von neuen (potenziellen) Kunden	20
2.3.2	Wertschöpfung durch FM - "Value Process Management"	21
2.3.3	Service sichtbar machen - Der ServiceBlueprint®	22
2.3.4	Kommunikation mit Kunden - Service Promotion.....	25
2.3.5	Servicedenken im FM-Team - Implementation der Änderung	25
3	<u>BERICHTE AUS DER PRAXIS</u>	27
3.1	Leistungsfaktoren des Kundendienstes bei der Munters AG	27
3.1.1	Der Erfolg des Service.....	27
3.1.2	M.I.S.T.....	29
3.2	Service von der DBAHS.....	30
3.2.1	Braucht die DB Anlagen und Haus Service GmbH (DB AHS) als interner Dienstleister der Bahn überhaupt Marketing?.....	30
3.2.2	Welche Ziele sind mittels Marketing zu erfüllen?.....	31
3.2.3	Welche Maßnahmen / Aktionen werden eingesetzt?	32
3.2.4	Was wurde erreicht? / Was haben wir noch vor?	33
4	<u>VERWENDETE LITERATUR</u>	35

ÜBER DEN AUTOR



Dipl.-Ing. MBM BBA
Christian Harting

Ausbildung

- ▶ Ausbildung zum Radio- und Fernsichttechniker in Bielefeld
- ▶ Rheinisch-Westfälisch Technische Hochschule (RWTH) Aachen, Dipl.-Ing. der Nachrichtentechnik
- ▶ Freie Universität (FU) Berlin, Master of Business Marketing (MBM)
- ▶ Graduate School of Business Administration (GSBA) Zürich, Bachelor of Business Administration (BBA)

Berufliche Tätigkeiten

- ▶ Area Sales Manager für Mobile Radio Communication Systems
- ▶ Leiter der internationalen Trainingsaktivitäten für Mobile Radio Communication Networks
- ▶ Key Account Manager bei einem Konzern im Bereich der Telekommunikation
- ▶ Sales Manager in der Informationstechnik (IT) bei einer Unternehmensberatung
- ▶ Fachbereichsleiter für Facility Management in einem Architekturbüro

ueSelbständigkeit

Selbständigkeit

- ▶ Berater und Trainer für Business-to-Business Marketing und Vertrieb

Publikationen

- ▶ Autor des Buches "Business-to-Business Marketing im Facility Management - Ein Handbuch für Vertriebs- und Marketing Manager" (erschienen: April 2002 im Springer Verlag)

0 VORBEMERKUNG

Gedanklich setzen wir in diesem Dossier FM-Leistungen mit Dienstleistungen (nicht greifbaren Produkten) gleich, die in einem sogenannten Sekundärprozess (wir kommen darauf noch zu sprechen) für einen Kunden bzw. dessen Unternehmen erbracht werden. Der Markt dazu ist nach Aussage von Experten gegeben, aber den rechten Aufschwung hat er noch nicht genommen. Aus diesem Grund wollen wir untersuchen, welche Ursachen es dafür geben könnte und wie neue Wege beschritten werden können, um den FM-Markt zu stimulieren.

Der FM-Markt ist da. Aber er boomt nicht.

In den letzten Jahren (und auch noch heute) haben wir als FM-Spezialisten viel Energie darauf verwandt, den (potenziellen) Kunden zu erklären, was FM ist. Dummerweise ist eine eindeutige Definition auch heute noch nicht auszumachen (siehe die verschiedenen FM-Verbände) und jeder Anbieter hat versucht, dem Kunden auf seine Art zu erklären, was er darunter zu verstehen hat. Dieses Vorgehen hat die Kunden einigermassen verwirrt und so wird auch heute noch über den diplomierten Hausmeister gelächelt und geschmunzelt.

Wirklich wichtig für den Kunden ist aber nicht zu wissen, was FM ist, sondern, was er davon hat (sein Nutzen) und wie das sein Business (seine Kernprozesse) beeinflusst. In jedem Kerngeschäft gibt eine Menge an Aufgaben, die ständig verbessert werden müssen, um im Wettbewerb stand halten zu können. Die reine Betrachtung der Kosten für FM scheint an dieser Stelle zu wenig und hat durch ständige Preissenkungen bei einigen FM-Anbietern zu einer defizitären Kundenstruktur geführt. Wenn es uns aber gelingt, ein Problem für das Kerngeschäft zu erfassen, über dessen Lösung der Kunde froh ist und dessen Lösung er auch zu schätzen weiß, wäre damit sein Nutzen für ihn nicht wesentlich greifbarer? Warum fragen wir die Kunden nicht einfach nach ihren Problemen, die wir durch FM lösen können?

Bislang haben sich in der Praxis zwei hauptsächliche Schwierigkeiten im Umgang mit den Kunden heraus gestellt:

► **Akquisition von FM-Leistungen zur Gewinnung von Kunden**

- Wie kann man dem Kunden im Vorhinein beweisen, welchen (monetären) Gegenwert (von dem der Preis abgeleitet werden kann) er von einer Umorganisation seiner Facilities bekommt?

► **Erbringung von FM-Leistungen zur Bindung von Kunden**

- Die meisten Facility Manager berichten von schwierigen und stressigen Jobs, die sehr zeitintensiv sind. Dazu werden sie von ihren Kunden i.d.R. nicht gelobt, sondern im Gegenteil zumeist angegangen, wenn mal wieder etwas schief gegangen ist. Der Kunde nimmt die vielen Service-Leistungen nicht in dem Maße wahr, wie es für ein gutes und partnerschaftliches Verhältnis notwendig wäre. Deshalb ist die Kundenbindung in manchen Fällen nicht sehr hoch.

Abseits der technischen/fachlichen Betrachtungen des Facility Management wollen wir uns hier ausschließlich mit der Verbindung Anbieter-Kunde befassen.

Für Anregungen, positive wie negative Kritik, Praxisbeispiele und Anderes sind wir jederzeit empfänglich und würden uns freuen, wenn Sie als Leser und professioneller Dienstleister uns mit Ihren Erfahrungen unterstützen. Wenn Sie als Kunde von Dienstleistungen spezielle Wünsche an ihre Lieferanten haben oder ebenso Praxisberichte liefern wollen, die das Thema weiter beleuchten können, nehmen wir das ebenso gerne in Empfang. Denn, was zählt mehr bei Dienstleistungen als Ihre Stimme

als Kunde. Bitte machen Sie davon regen Gebrauch, in diesem Bereich stehen wir noch relativ am Anfang mit unseren Erkenntnissen.

Christian Harting

1 MARKT UND KUNDE

1.1 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 wenig 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.

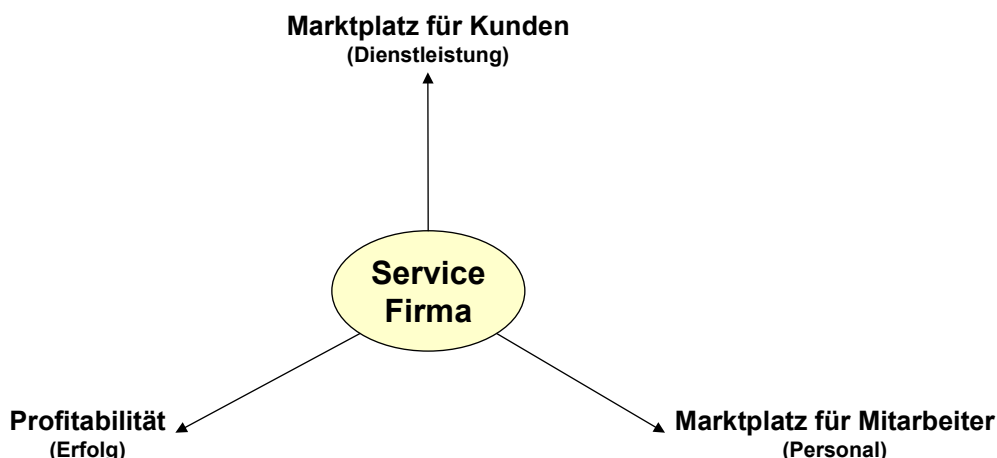


Abb. 1: Die Ziele einer Service Firma

Zunächst wollen wir uns jedoch mit dem "Output", d.h. der Vermarktung von Dienstleistungen beschäftigen und untersuchen, welche Besonderheiten in Gemeinsamkeit oder im Gegensatz zu Konsumgütern und industriellen Produkten existieren. Im Besonderen werden wir dann die Erkenntnisse auf den Markt oder die Branche des Facility Management anwenden. Dabei ist zunächst unerheblich,

ob es sich um eine interne FM-Organisation (auch die muss in der jährliche Budget-Runde ihre Leistungen verkaufen) oder eine externen FM-Anbieter handelt.

Um die Denkweise zu trainieren und kreative Ideen zu formulieren, werden wir zudem Berichte aus anderen FM-fremden Bereichen aufnehmen und uns ansehen, wie dort die Service-Idee angewandt und umgesetzt wird. Wir werden uns in diesem Dossier weniger mit dem Management von Dienstleistungen auseinandersetzen als vielmehr mit den Dingen, die für den Kunden relevant und sichtbar sind und aus denen der Anbieter seinen Profit generiert.

1.2 WER IST DER FM-KUNDE EIGENTLICH?

Vereinfacht gesagt, haben wir es im Facility Management mit verschiedenen Kundengruppen zu tun, die nachfolgend diskutiert werden:

- ▶ Eigentümer / Investor
- ▶ Leitung einer Organisation
- ▶ Nutzer
- ▶ FM-Abteilung

1.2.1 Der Eigentümer oder Investor

Der Eigentümer oder Investor ist verantwortlich für die (Netto-) Rendite einer Immobilie. Die bestimmenden Faktoren sind beim Wiederverkauf der Werterhalt bzw. die Wertsteigerung der Immobilie an sich und zur Sicherung der Rendite eine gute Auslastung mit hohen Mieteinkünften. Sein Augenmerk richtet sich möglicherweise mehr auf die Lage der Immobilie, den Kapitalbedarf, die zeitliche Vermarktbarkeit und die flexible Nutzung.

Grundsätzlich können wir Eigentümer und Investoren unterscheiden in diejenigen, die

- ▶ eine Immobilie erstellen, aber mit dem Betrieb auf absehbare Zeit nichts zu tun haben (weil sie die Immobilie z.B. bereits vor Fertigstellung verkauft oder langfristig ohne Berücksichtigung der Betriebskosten vermietet haben),
- ▶ eine Immobilie zusätzlich betreiben und deshalb an einer guten Vermietbarkeit interessiert sind (in dem sie ihren Kunden oder Mietern z.B. gute Angebote mit niedrigen Nebenkosten oder flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten machen können).

Bislang richtet sich das Hauptinteresse der Personen, die in diesen Bereichen tätig sind, auf die Investition an sich, wobei der Betrieb immer noch eine untergeordnete Rolle spielt. Wenn der direkte Kunde (Käufer oder Mieter) ebenso denkt, ist der Stellenwert eines optimalen Betriebs (der für den Nutzer wichtig ist) für diese Personen eher zweitrangig.

Anders sieht es aus, wenn die Immobilie als "produktive Facility" benötigt wird, weil z.B. ein produzierendes Unternehmen darin sein Produkt fertigen will. Wenn dann sowohl die Erstellungs- als auch die Betriebskosten der Immobilie in die Herstellkosten des Produktes eingehen und damit direkten Einfluss auf den Marktpreis des Produktes haben, ändert das u.U. die Betrachtungsweise des Nutzers und damit auch die des Eigentümers oder Investors.

1.2.2 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.

- Was passiert z.B., wenn zwei Banken sich zusammenschließen und nur noch einen Bruchteil ihrer Geschäftsstellen benötigen?

- Was geschieht, wenn die Kundenorientierung durch den Aufbau eines Call Centers und zusätzliche Point of Sale (PoS) verbessert werden soll?

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.

1.2.3 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.

- Haben Sie schon einmal den Büromittelkonsum pro Monat ermittelt? Wußten Sie, dass es in den meisten Unternehmen im Jahr zwei Häufungspunkte gibt? Zweimal im Jahr beginnt nämlich die Schule und die Schulkinder benötigen Materialien. Deshalb gibt es für das Büromateriallager schon das geflügelte Wort von einem "Supermarkt ohne Ladenkasse". Wir wollen hier niemandem zu nahe treten, aber könnte das bei anderen Facilities auch so sein?

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 wiederum führt dazu, dass er sich viel öfter durch Klagen bemerkbar macht als durch lobende Äußerungen.

1.2.4 Die FM-Abteilung

Die FM-Abteilung ist innerhalb einer Organisation der einzige Anbieter und hat deshalb (noch) keine Konkurrenz zu erwarten.

- Aus der Historie ist bekannt, dass monopolistische Anbieter, zumindest so lange keine Vorgaben von der Organisationsleitung erfolgt sind, keine großen Anstrengungen unternehmen, um Verbesserungen der Situation ihrer Kunden zu erreichen. Was also ist der Ansporn einer FM-Abteilung, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) einzuleiten?

Heute werden FM-Organisationen aufgebaut, indem die vorher in verschiedenen Bereichen erbrachten Leistungen konzentriert und die dafür zuständigen Mitarbeiter zusammengesetzt werden. Erforderlich ist deshalb ein Verständnis der Fachbereiche untereinander und eine Wertschätzung der Person und der Leistung des Anderen.

Wir dürfen nicht vergessen, dass auf die Mitarbeiter viele neue Themen einströmen, die z.T. auch Verhaltensänderungen bedingen. Zu neu zu erwerbendem fachlichen Know How kommen auch Themen wie Kundenorientierung und Effizienz, an die sich viele Mitarbeiter nur langsam gewöhnen.

Möglicherweise liegt aber gerade hier das größte Potenzial. Die FM-Abteilung kann sich sowohl bei der Organisationsleitung als auch bei den Nutzern profilieren, sowohl in finanzieller als auch in qualitativer Hinsicht.

1.3 WAS ERWARTET DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG VOM FM?

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir uns zunächst ansehen, wie ein Unternehmen grundsätzlich funktioniert. Sehen wir uns eine Unternehmung als offenes System an. Alle reden von Kerngeschäft, aber was ist das überhaupt? Nach Amerikas Management-Guru Michael Porter besteht das Kerngeschäft mit seinen Primär-Aktivitäten (Primärprozeß) aus 5 Bereichen:

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

Die unterstützenden Aktivitäten (Sekundärprozeß) sind für Porter:

- ▶ Beschaffung
- ▶ Technologie-Entwicklung
- ▶ Personalwirtschaft
- ▶ Unternehmensinfrastruktur

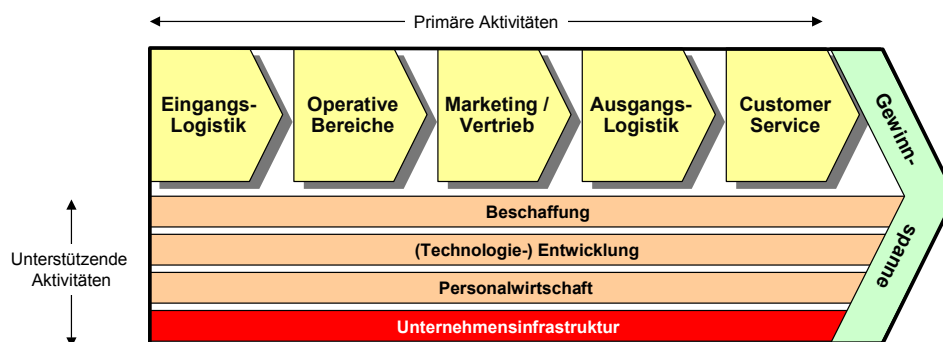


Abb. 2: Wertschöpfungs- bzw. Prozesskette¹

Jedes Kerngeschäft bekommt in irgendeiner Form einen Input und wandelt diesen zu einem Output. Mit dieser Anschauung können wir sowohl Profit- als auch Non-Profit-Unternehmen betrachten, denn z.B. auch eine Schule macht aus dem Input (Gebäude, Lehrer etc.) einen Output in Gestalt von schlaun Schülern. Wird das Modell etwas vereinfacht dargestellt, lassen sich auch die FM-Aktivitäten dort hinein projizieren.

Zunächst gibt es also den Primärprozeß oder das Kerngeschäft. Die Leistung besteht darin, den Input in Form von Kapital, Arbeit und Know How (der noch von Marx genannte Faktor Boden tritt zumindest in unserer Gesellschaft mehr in den Hintergrund) in einen Output zu wandeln, der durch den grundsätzlichen Zweck der Unternehmung bestimmt ist. Ist der Output größer als der Input, reden wir bei profit-orientierten Unternehmen von operativem Gewinn, ist er kleiner, sprechen wir von Verlust. Das Verhältnis Output zu Input nennen wir Produktivität.

- Diese Betrachtung läßt sich genauso auf non-Profit Unternehmen projizieren. Hier geht es auch darum, entweder einen gewünschten Output mit minimalem Input zu erreichen oder einen maximalen Output bei gegebenem Input.

Das Kerngeschäft besteht dann z.B. aus den Teilprozessen Forschung und Entwicklung (F+E), Produktion, Logistik und Vertrieb. Damit diese Prozesse funktionieren können, brauchen sie Unterstützung durch sogenannte Sekundär-Prozesse wie Personal, Beschaffung und eben auch Unternehmen-

¹ In Anlehnung an Porter, 1992, S. 63

sinfrastruktur oder auch Facility Management. Die Tertiär-Prozesse des FM können dann wiederum der klassischen Gliederung in technisch, infrastrukturell und kaufmännisches FM zugeordnet werden.

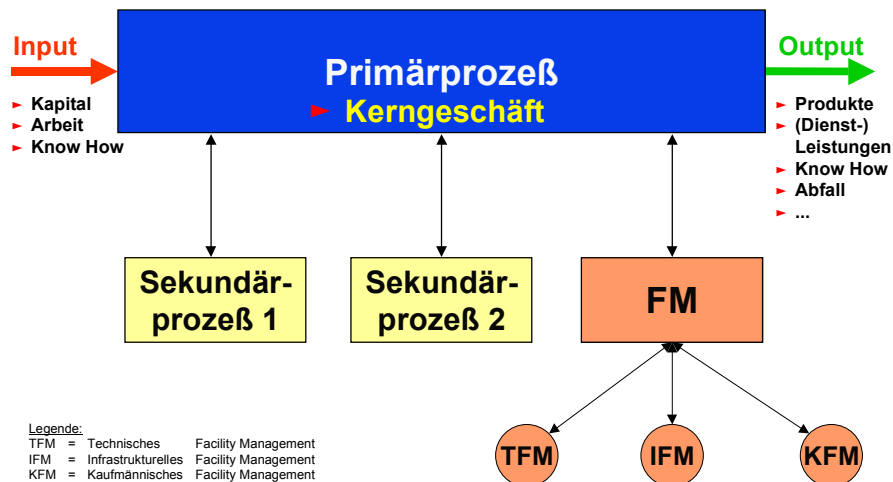


Abb. 3: Das Unternehmen als offenes System

Wenn wir damit Facility Management als einen unterstützenden Prozeß betrachten (was bei den meisten Unternehmungen gegeben ist), dann müssen wir uns nur noch fragen, was denn für die Organisation im Primärprozeß wichtig ist und wie sie durch die Unterstützung noch besser werden kann.

Aus der Produktivität (Verhältnis Output zu Input) erwächst der operative Gewinn. Wenn der Input kleiner wird (weil z.B. Flächen eingespart werden können oder die Reinigungsmaschinen besser ausgelastet werden können), steigt der Gewinn. Das ist der derzeitige Hauptgrund für die Beschäftigung mit dem Thema FM.

Aber es gibt noch andere Gründe. So möchte eine Organisation i.d.R. auch morgen noch bestehen und möchte sich dessen sogar sicher sein (das ist ein Grund für den Brandschutz). Zu fragen wäre an dieser Stelle, von welchen Bedingungen der Fortbestand des Kerngeschäftes abhängt bzw., was im Störfall zu großen Problemen führen würde. Was wäre z.B., wenn ein Wasserschaden das zentrale Rechenzentrum lahm legte? Auch das Kerngeschäft hat wiederum seine Kunden, an die die Mitarbeiter in der Organisation denken müssen. Ein weiterer Grund könnte in der Verbesserung der Qualität liegen. Heute wird z.B. viel Energie in den Aufbau von Call Centern gesteckt, um mehr Kundenorientierung zu ermöglichen. Auch die Beschleunigung der Baugenehmigung in Kommunen gehört dazu und bedingt ein Zusammenlegen der entsprechenden Abteilungen, die wiederum Fläche für ihr Vorhaben brauchen und den Umzug möglichst ohne Unterbrechung der Arbeitszeit gestalten wollen. Diese Vorhaben müssen mit geänderten Facilities unterstützt werden.

Wichtig ist der Gedanke, dass die Triebfeder zur Änderung der heutigen Situation im wesentlichen im Kerngeschäft einer Organisation liegt. Priorität hat die Unternehmensstrategie („Mission Enabling“ Facilities) gefolgt von der Zufriedenheit der Nutzer, die nach visuellem, akustischem, thermischem und räumlich ergonomischem Komfort sowie Luftqualität streben. Organisatorische Veränderungen erfordern eine Umgestaltung der Facilities - das Gebäude als Bühne bedingt damit eine technologische Anpaßbarkeit, flexible und schnelle technische Veränderungen auf Wunsch und eine energetische Umwelteffektivität.

Was also brauchen Organisationen an Facilities bzw. was können oder müssen wir ihnen verkaufen? Denken wir doch einmal daran, warum wir uns für ein neues Auto, ein neues Kleidungsstück oder eine Versicherung entschieden haben. War uns wirklich das Produkt wichtig? Oder war es mehr die Vorstellung, wie wir uns fühlen würden, wenn wir das neue Produkt hätten? Haben wir dann den Preis für das tatsächliche Produkt bezahlt oder für das, was wir persönlich davon haben?

Im B2B ist es diesbzgl. nicht wesentlich anders als im Privatleben. Jedes eingekaufte und eingesetzte Gut dient einem höheren Zweck. Als Verkäufer gehen wir jedoch oft noch traditionell vor und versuchen, das Produkt und die jeweilige Leistung zu verkaufen und zu argumentieren, anstatt uns zu fra-

gen, was der Kunde bzw. seine Organisation denn überhaupt erreichen will. Möglicherweise ist es einfacher, zunächst seine Ziele bzw. die des Kunden zu ergründen und dann gemeinsam mit ihm nach Lösungen zu suchen. Damit stellt sich für FM-Organisationen eine entscheidende Frage:

Welche Probleme gibt es in den Prozessen des Kundenunternehmens, die wir durch eine geändertes Management der Facilities bzw. der dazugehörigen Dienstleistungen lösen können?

1.4 DER KUNDE BESTIMMT DEN PROZESS

1.4.1 Erwartung und Wahrnehmung

Nehmen wir einmal an, wir wüßten genau, wer unsere FM-Kunden sind, und weiterhin hätten wir ein Konzept, um die auf herkömmliche Weise erbrachten Dienstleistungen in ein modernes und kundenorientiertes Angebot zu verwandeln. Was bringt uns das?

- In ISO 9001 wird auch der Begriff der Kundenzufriedenheit² mehrfach verwendet, jedoch nicht näher erläutert.
- Kundenzufriedenheit ergibt sich aus der Erfüllung der Kundenforderungen. Bei einigen Dienstleistungen kann sich die Erfüllung der Forderungen in objektiv meßbaren Größen ausdrücken, z.B. durch die Verfügbarkeit technischer Anlagen oder eine Senkung von Kosten. Subjektive Zufriedenheit ergibt sich bei Dienstleistungen wie z.B. Catering.
- Bei der Ermittlung von Kundenzufriedenheit können sowohl Bewertungen einzelner Verantwortlicher herangezogen werden, als auch Umfragen unter einer größeren Anzahl von Einzelkunden.

Es scheint, dass wir uns im Facility Management (jedenfalls noch heute) davon verabschieden müssen, vom Kunden einen genauen und spezifizierten Auftrag für das Management der Facilities zu bekommen. Die gewünschte operative Durchführung wird in zunehmend dickeren Leistungsverzeichnissen beschrieben, wobei scheinbar immer weniger Budget zur Verfügung steht und immer mehr Leistung gefordert wird. Die strategischen Aspekte und der daraus resultierende Nutzen steht in vielen Unternehmen noch nicht im Fokus der Überlegungen.

Trotzdem haben alle Kunden bestimmte Erwartungen bzgl. der FM-Leistungen und der Art und Weise, wie die Leistungen von einer FM-Organisation erbracht werden sollen. Die Erwartung einer Organisationsleitung ist jedoch unterschiedlich von der eines Nutzers. In Summe bestimmen die vorherbestimmte Erwartungen zusammen mit ihrer Wahrnehmung den Grad der Qualität bzgl. unserer Leistungsfähigkeit³. Wenn Erwartung und Wahrnehmung nicht übereinstimmen, entsteht eine Lücke (engl.: gap). Dabei gilt:

▶ Erwartung	>	Wahrnehmung	=	negative	Lücke
▶ Erwartung	=	Wahrnehmung	=	zufriedene	Kunden
▶ Erwartung	<	Wahrnehmung	=	positive	Lücke

Es kommt dabei nicht darauf an, ob die Wahrnehmung auch der Realität entspricht oder auf Fakten beruht. Tests haben ergeben, dass die Evaluation von Kunden bzgl. der FM-Servicequalität auf **Erwartung und Wahrnehmung** beruht. Und die sind von Unternehmen zu Unternehmen, von Kunde zu Kunde und von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Wenn diese Aussagen stimmen, können wir also

² GEFMA Richtlinie 700: Qualitätsorientierung im Facility Management, 1999, S. 2

³ Friday/Cotts, 1995, S. 8 ff

nicht mit einem Standard-Angebot bei zwei oder mehreren Kunden gleiche Aussagen bzgl. der Qualität unserer Leistungen erzielen.

Es kommt darauf an, die Lücke zur Kundenzufriedenheit zu schließen. Eine negative Lücke bringt unzufriedene Kunden, eine positive höchstwahrscheinlich eine höhere Kundenbindung. Deshalb müssen wir zunächst lernen, welche Erwartungen und Wahrnehmungen es bei den Kunden gibt. Dann sind wir auch in der Lage, sie zu messen und mit den Kunden zu diskutieren.

1.4.1.1 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.

1.4.1.2 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.

**Scheuen Sie sich nicht,
die Kunden nach ihrer Meinung zu fragen.
Woher wollen Sie sonst wissen, was Sie besser machen können?**

1.4.2 Kunden erfreuen

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

Der traditionelle Ansatz geht darauf hinaus, Kunden bzgl. ihrer quantifizierbaren Wünsche zu befragen (zukünftiger Flächenbedarf, Anzahl neuer Büromöbelsysteme 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 Meßplatte 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 werden, in dem wir seine Erwartungen und Wahrnehmungen erreichen. Im Englischen wird der Begriff 'delighted' verwendet. Es gibt in Deutschland sogar eine FM-Organisation, die für die Kundenzufriedenheit ein 'Delight-Management' eingerichtet hat.

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

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."*⁴

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

Zwei Beispiele sollen den Sachverhalt verdeutlichen:

- ▶ Stellen Sie sich vor, Sie loggen sich im Internet auf der Seite Ihrer favorisierten Fluglinie ein (oder noch besser, Sie bekommen, ohne sich anstrengen zu müssen, eine E-Mail) und folgende Meldung erscheint: "Wir wünschen Ihnen einen schönen Tag, Herr Schwarz. Sie haben jetzt 90.000 Meilen auf Ihrem Konto. Damit können Sie einen kostenlosen Flug innerhalb Europas machen. Außerdem erhalten Sie ein Upgrade auf einen Transatlantikflug."
- ▶ "Ein Gast im Holiday Inn am Union Square in San Fransisco versucht, den Radioapparat in seinem Zimmer einzuschalten. Er probiert alle Knöpfe aus, doch es rührt sich nichts. Schließlich meldet der Gast, dass sein Radio defekt sei. Kurze Zeit später steht eine Hotelangestellte mit einem neuen Radio, einer Schachtel Pralinen und einem Blumenstrauß vor seiner Tür. Es gelingt ihr mühelos, das angeblich defekte Radio einzuschalten (es funktioniert einwandfrei); sie versichert dem Gast sofort, dass dieses Gerät schwer zu bedienen sei. Die Angestellte zeigt dem Gast, wie man mit dem

⁴ Bernhard Paul, Circus Roncalli, AZ 04.2001

Radio umgeht und verlässt lächelnd den Raum. Beide Radioapparate, die Pralinen und die Blumen lässt sie im Zimmer zurück."

Welches Beispiel löst mehr Reaktionen aus? Es muss nicht immer materielle Dinge sein, die zu unserer Überraschung dienen. Oftmals reicht uns auch eine Information über den tatsächlichen Sachverhalt, die aktuelle Situation mit den möglichen oder wahrscheinlichen Folgen, aber auch ein Lebenszeichen dessen, der sich um uns kümmert, hat oft den gleichen Effekt. Das beruhigt uns und gibt uns ein gutes Gefühl.

1.4.3 Hat der Kunde immer recht?

Natürlich hat der Kunde immer recht.

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.

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.

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?

- Es gibt auch Dinge, für die eigentlich keiner so recht etwas kann. Das ist vollkommen normal und wird jeden Tag vorkommen. Das Wichtige für die Kunden ist nicht, dass etwas schief gegangen ist, sondern wie wir mit dieser Situation umgehen. Stellen Sie sich vor, Sie sind im Jahr für 250 Projekte und 40.000 Serviceanfragen zuständig. Können Sie garantieren, dass nirgendwo etwas schief läuft?

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.

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 Positio-

nen 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.

1.5 WIE KUNDEN ENTSCHIEDEN⁵

Das wahrscheinlich wichtigste Talent bei Verkauf professioneller Dienstleistungen ist die Fähigkeit, den Kaufprozess (nicht den Verkaufsprozess) aus der Perspektive des Kunden verstehen zu können. Je besser ein Vertriebsprofi lernt, wie ein Kunde zu denken, desto leichter wird es ihm fallen, die richtigen Dinge zu tun und zu sagen, um den Auftrag zu bekommen.

Glücklicherweise ist das nicht so schwierig, wie es scheint. Die meisten Profis haben ebenfalls den Prozess mitgemacht, andere Profis zu beauftragen: Rechtsanwälte beauftragen Rechnungsprüfer, Versicherungsdirektoren arbeiten mit Verkaufsberatern und PR-Leute brauchen, wie viele von uns, einen Steuerberater. Alle Profis können ihr Verständnis dessen vergrößern, was in einem Kaufprozess vor sich geht, in dem sie ihr Augenmerk auf ihre eigenen Erfahrungen als Kunde richten.

Traditionell sehen Profis ihre praktische Entwicklungsaufgabe in zwei Stufen: **Marketing** (Generieren von Erst-Kontakten) und **Verkauf** (Wandeln des Erst-Kontaktes in einen Kunden). Aus der Kundenperspektive werden diese zwei Stufen bezeichnet als **Qualifikation** und **Auswahl**.

1.5.1 "Ich, der Kunde"

Zuerst möchte ich, der Kunde, in der Phase der Qualifikation die große Anzahl in Frage kommender Firmen und Personen reduzieren auf die Anzahl, aus der ich dann die Auswahl vornehmen möchte. In der Auswahlphase berücksichtige ich solche Fakten wie "Für wen haben Sie gearbeitet?", "Was sind Ihre Fähigkeiten", "Welche Leistungstiefe haben Sie?" und "Wie gut sind Ihre Referenzen?".

Außer in den ungewöhnlichen Situationen, in denen das Problem so komplex und das Risiko so hoch ist, dass nur ein einziger Kandidat in Frage kommt, wird auch eine Prozedur wie Due Diligence (Untersuchung zur Verfügung stehender Fakten, Referenzen, Interviews mit den Kandidaten) mehr als eine Firma oder ein Individuum ergeben, die in der Lage sind, mein Problem zu lösen. Typischerweise, nachdem ich meine Möglichkeiten zur Erarbeitung von objektiven Unterschieden ausgeschöpft habe, werde ich immer noch die Auswahl zwischen Firmen mit guter Reputation und guten Referenzen haben, die außergewöhnliche Fähigkeiten zur Lösung meines Problems haben.

Das führt zu einer Schlussfolgerung: Solange nicht die Fähigkeiten einzigartig und von keinem anderen Wettbewerber erreicht werden, werden professionelle Dienstleistungsunternehmen nicht wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten beauftragt. Außergewöhnliche Fähigkeiten sind notwendig, um ins Finale der Auftragsvergabe zu kommen, aber andere Dinge sind für die Auftragsvergabe entscheidend.

Wenn ich einmal entschieden habe, wen ich in der Endausscheidung haben will, ändert sich der Fokus meiner Untersuchung signifikant. Ich frage nicht länger "Können Sie das tun?", sondern vielmehr "Will ich mit Ihnen arbeiten?". Ich bin nicht mehr interessiert an den institutionellen Charakteristika Ihres Unternehmens, jetzt will ich mir ein Urteil über Sie bilden und das Team, das mich bedienen soll. Mit der Tatsache, dass Sie hier im Gespräch mit mir sitzen, können Sie annehmen, dass Sie Ihr Unternehmen erfolgreich dargestellt haben: Jetzt kommt die Zeit, in der Sie sich selbst verkaufen müssen.

⁵ angelehnt an Maister 1993

1.5.2 Wie es ist, ein (Ein-) Käufer zu sein

Der Einkauf professioneller Dienstleistungen ist selten eine bequeme und komfortable Aufgabe.

Auf jeden Fall habe ich das Gefühl, ein **persönliches Risiko** auf mich zu nehmen. Wenn ich mit jemandem beauftrage, gebe ich meine Angelegenheiten oder die meiner Firma in die Hände eines Dritten und verliere damit ein Teil meiner Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit. Für dieses Feld bin ich verantwortlich und obwohl ich vom Kopf her weiß, dass ich externe Expertise brauche, fühle ich mich emotional nicht sehr wohl dabei, meine Angelegenheiten einem Fremden anzuvertrauen.

Ich fühle mich **unsicher**. Ich finde es schwierig herauszufinden, wer von Ihnen der Genialste und wer nur gut ist, und ich muss mich zu einer Entscheidung zwingen, zu der ich selber nicht mein vollstes Vertrauen habe. Und noch mehr, ich weiß nicht einmal, ob ich ein einfaches oder ein komplexes Problem habe, deswegen brauche ich Sie, den Spezialisten. Aber ich bin nicht sicher, ob ich darauf vertrauen kann, dass Sie ehrenhaft mit dieser Situation umgehen: Es muss doch Ihr Interesse sein, mich davon zu überzeugen, das mein Problem komplex ist. Ihr Vertriebsprofi macht doch immer aus einer Mücke einen Elefanten. Nichts ist bei Euch einfach.

Ich bin **skeptisch**. Ich habe mir schon in vorherigen Situationen die Finger verbrannt. Ich bekomme eine Menge Versprechen: Woher soll ich wissen, welches Versprechen ich kaufen soll? Ich glaube, dass Sie sich die Zeit, um das Spezielle an meiner Situation verstehen zu können, entweder nicht nehmen können oder nicht nehmen wollen. Sind Sie einer der typischen Vertriebsprofis, die schwer im Zaum zu halten sind, die herablassend agieren, die mich im Regen stehen lassen, die mich mit Fach-Chinesisch benebeln, die mir nicht erklären, was sie tun oder warum, die ... Kurz gesagt, werden Sie mich in der Art und Weise behandeln, in der ich behandelt werden möchte?

Bis zu einem gewissen Grad bin ich **ungeschützt**. Wen auch immer ich beauftrage, ich muss einige uns gehörende Geheimnisse offen legen, die für mich oder uns nicht alle schmeichelhaft sind. Ich bin auch etwas **bedroht**. Sie werden mit Dingen zu tun haben, für die ich die Verantwortung trage (Marketing Berater werden vom Vice President für Marketing engagiert, Rechtsanwälte vom Generalanwalt). Auch mit der Tatsache des Vorschlagens von Verbesserungen oder Veränderungen werden Sie Dinge aufdecken, die ich bis jetzt nicht richtig gemacht habe. Sind Sie mein Verbündeter oder mein Feind?

Was all dieses enthüllt ist, dass ich unter den für die Aufgabe qualifizierten Kandidaten denjenigen suche, dem ich vertrauen kann. Der Akt des Beauftragens eines externen Profis ist per Definition ein Akt des Vertrauens. Ich muss zwangsläufig einem Versprechen glauben. Mit der Auswahl eines Profis, ich kaufe ja nicht nur eine Dienstleistung, gehe ich eine Beziehung ein. Ihre vertriebliche Aufgabe ist es, meinen Glauben und mein Vertrauen zu verdienen, mit besonderer Betonung auf dem Wort "verdienen".

1.5.3 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, dass fachliche Themen unwichtig sind - natürlich sind sie 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.

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.

2 MARKETING ANSÄTZE

2.1 DER BEGRIFF DER DIENSTLEISTUNG⁶

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 der 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".⁷ Die Zeitschrift "The Economist" umschrieb den Begriff einmal so:

"Dienstleistung ist alles, was einem nicht auf die Füße fallen kann."

"Service is everything, which can't drop on your feet."

Hier müssen wir uns zunächst einmal einen Unterschied zwischen Standard- und Dienst- bzw. Individualleistungen vor Augen führen.

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.

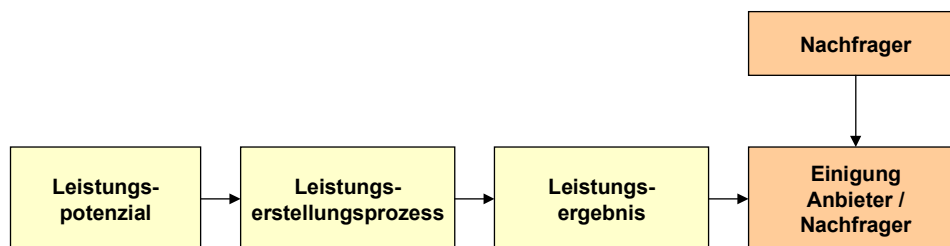


Abb. 4: Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager bei Standardleistungen⁸

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.

⁶ angelehnt an Meiren, Liestmann 2002

⁷ Kleinaltenkamp 2001, S. 29

⁸ Dr. Beate Dahlke, 2001

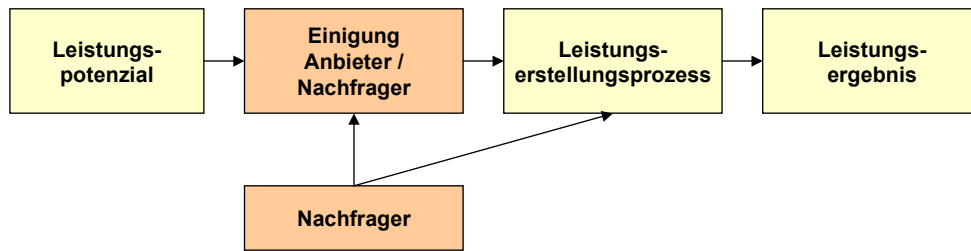


Abb. 5: Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager bei Dienstleistungen / Individualleistungen⁹

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 vor-disponierten 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"¹⁰. 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.

⁹ Dr. Beate Dahlke, 2001

¹⁰ Kleinaltenkamp 2001, S. 40

2.2 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.

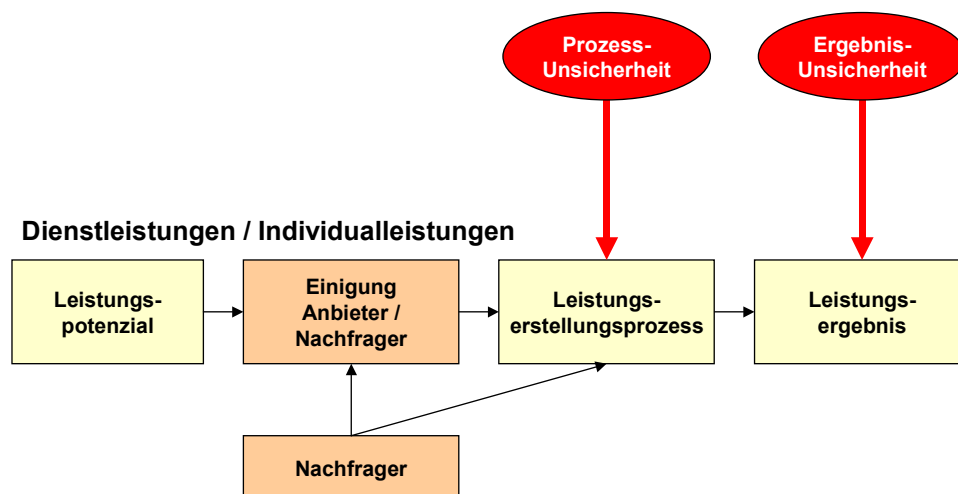


Abb. 6: Unsicherheit des Nachfragers bei Dienstleistungen / Individualleistungen

Die Unsicherheit ist keine objektive Größe, sondern eine subjektive Empfindung. Woher soll ein Kunde wissen, ob der FM-Anbieter 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 empfundenen und wahrgenommenen Risiken umgeht. Unsicherheit verursacht bei den meisten Menschen jedoch ein "flaues Gefühl". Wir versu-

chen, 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.

Vertrauen ist 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 aufrecht erhalten? 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, eine geeignete 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 auch in mehr Profitabilität Ihres Unternehmens nieder?

2.3 IDEEN, METHODEN, INSTRUMENTE

Nachfolgend möchten wir Ideen, Methoden und Instrumente vorstellen, die bei der Gestaltung von Dienstleistungen verwendet werden können. Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

2.3.1 Lead Generation - Interessieren von neuen (potenziellen) Kunden

Die Liste der möglichen Marketing-Instrumente, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um neue (potenzielle) Kunden zu interessieren, ist alt und bekannt. Es ist eine lange Liste, aber eine, der solide Prioritäten gegeben werden können. Einige einfache Prinzipien können eine gute Auswahl der Marketing-Instrumente begleiten. Die erste und wichtigste ist die "Himbeer-Marmeladen-Regel" - je weiter man sie verteilt, desto dünner wird sie.¹¹ Anstatt vielen Kunden wenig Aufmerksamkeit zu widmen ist es besser, mehr Aufmerksamkeit einem kleineren, gut ausgewählten Kundenkreis zu schenken. Je heterogener die Kunden sind, die erreicht werden sollen, desto schwächer ist die Wirksamkeit gleicher Instrumente.

¹¹ Die Regel wurde kreiert von Gerald Weinberg in seinem Buch "The Secrets of Consulting".

Zweitens wirken Marketing-Maßnahmen, wenn sie etwas demonstrieren, nicht, wenn es nur behaupten. Instrumente, die die Kompetenz illustrieren (Präsentationen, Seminare, Presseartikel) wirken mehr als solche, die nur etwas behaupten (Broschüren, direct Mail, Kalt-Akquisition: "Ich erzähle Ihnen gerne mehr über meine Firma").

Drittens sollten „persönliche“ Instrumente den Vorzug gegenüber der Kommunikation mit dem geschriebenen Wort erhalten (mit einer Ausnahme, s.u.).

Das Hauptziel aller Marketing-Maßnahmen ist es, so schnell als möglich wegzukommen von der generellen Botschaft an einen weiten Kundenkreis und hin zu einem hoch individualisierten „face-to-face“-Dialog zwischen Interessent und Partner. Die Grundlage für einen Auftrag besteht darin, ganz individuell mit einem Kunden über seine Probleme zu sprechen, je früher der Dialog begonnen werden kann, je besser das Instrument. Professionelle Dienstleistungen sind kein Massengeschäft, Kunden werden jeder zu einer bestimmten Zeit akquiriert und jedes Marketing-Programm muss das respektieren. Viertens und letztens müssen die Instrumente einer Verführung gleich kommen und nicht einer Belästigung. Es soll nicht für ein Marktschreier agieren "Geben Sie mir den Auftrag.", sondern soll behutsam vorschlagen: "Hier ist ein konkreter Beweis, warum Sie mich besser kennen lernen sollten". Marketing ist wirklich darauf ausgerichtet, neue Kunden anzuziehen - indem Maßnahmen getroffen werden, die Kunden zu dem nächsten Schritt veranlassen (z.B. über ihre Probleme zu reden). Weil alle Kunden sehr skeptisch sind, brauchen einen guten Grund, um ihr Problem vor uns aufzudecken und das ohne das Gefühl zu bekommen, dass sie sich gleich "die ganze Kuh kaufen" müssen.

Gerade im FM-Markt, in dem seit Jahren mit Zahlen jongliert wird (800 Mrd. Markt, jederzeit 30% Einsparung möglich), sind die Kunden mittlerweile sehr skeptisch geworden, ein Zustand den die FM-Branche selbst verursacht hat. Heute geht es darum, die Kunden langsam und behutsam mit dem möglichen potenziellen Nutzen zusammenzubringen, der ihnen durch ein modernes Management ihrer Facilities entsteht. Das gelingt aber nicht durch noch mehr Prospekte mit noch höheren prognostizierten Einsparungen, das gelingt nur im persönlichen Gespräch mit einer Analyse der Unternehmenssituation und einer Ausrichtung der Facilities auf die Zukunft des Kerngeschäftes.

2.3.2 Wertschöpfung durch FM - "Value Process Management"

Der Begriff "Value Process Management" ist neu kreiert worden und in dieser Form in der Wissenschaft und der gängigen Literatur nicht enthalten. Dabei soll folgendes zum Ausdruck kommen:

Facility Management unterstützt die Wertkette des Kunden. Facility Management trägt dazu bei, dass die primären Aktivitäten gewinnbringend durchgeführt werden können. Facility Management kann daher auch dazu beitragen, dass die Wertschöpfungsaktivitäten des Kunden insgesamt effektiver und effizienter ablaufen.

Value Process Management setzt an der Wertkette des Kunden und seinen Leistungsprozessen an. Ausgehend von den Wertschöpfungsprozessen werden neue Dienstleistungen entwickelt:

- ▶ **Value** = wertschaffende Dienstleistungen für den Kunden
- ▶ **Process** = Ansatzpunkt ist der Wertschöpfungsprozess der Kunden
- ▶ **Management** = Verbindung verschiedener Dienstleistungen zu einem ganzheitlichen FM-Konzept.

Da die Wertkette jedes Kunden-Unternehmens anders aussieht, ist das Ergebnis des Value Process Managements immer kunden-individuell: Gezielt werden solche Wertaktivitäten unterstützt, die für den Kunden von besonderer Bedeutung sind. Es geht um die Identifikation zusätzlicher (neuer) Dienstleistungen, die bei einem Kunden noch nicht zum Einsatz kommen oder um die Umgestaltung bestehender Leistungen, die damit einen höheren Wert erzielen können.

Facility Management unterstützt die Wertschöpfung des Kunden.

Der Vertriebsbeauftragte wird mit Entwicklung dieser Vorgehensweise vom Spezialisten des eigenen Produkts zum Problemlöser für den Kunden. Wesentlich dabei ist die Entwicklung der Wertkette, innerhalb derer ein Glied eine (Hebel-) Wirkung auf das nächste hat. Ähnlich wie ein Spürhund kann der Vertriebsbeauftragte dabei auf die Suche nach Problemen in der Wertkette des Kunden gehen. Dabei kann er zunächst diejenigen offenbaren, für die er mit seinem Angebot eine Lösung bieten kann. Er kann jedoch auch diejenigen aufdecken, für die er (noch) keine Lösung hat, aber gemeinsam mit dem Kunden eine solche entwickeln kann.

Hier geht es darum, die strategischen Werte des FM für die Leitung einer Organisation sichtbar und möglichst auch monetär bewertbar zu machen. Bislang stehen dem Autor noch keine gesicherten Erkenntnisse über ein nachhaltig erfolgreiches Vorgehen zur Verfügung. Dies wird einem Forschungsvorhaben vorbehalten bleiben.

2.3.3 Service sichtbar machen - Der ServiceBlueprint®

Prozesse sind heute in aller Munde und in vielen Unternehmen eingeführt, analysiert und optimiert. Manchmal findet man jedoch, dass die Gedanken beider 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®¹² 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 hält", 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.

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 sehen wir ein einfaches Beispiel aus einem Restaurant. Die sogenannte "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.

¹² „ServiceBlueprint“ ist ein eingetragenes Markenzeichen von Frau Prof. Dr. Sabine Fließ und Herrn Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

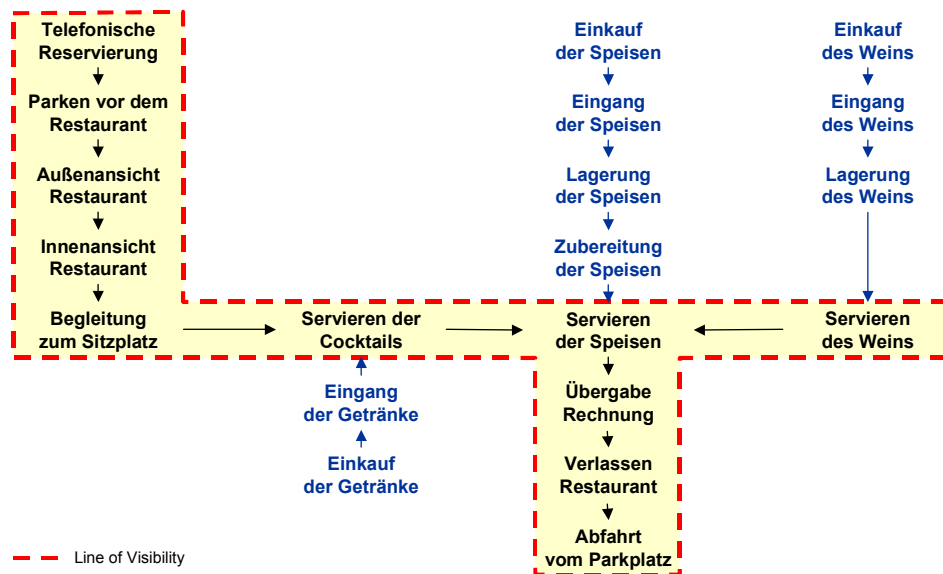


Abb. 7: ServiceBlueprint® für ein Restaurant¹³

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 (Facilities, Personal etc.).

¹³ Stauss 1995

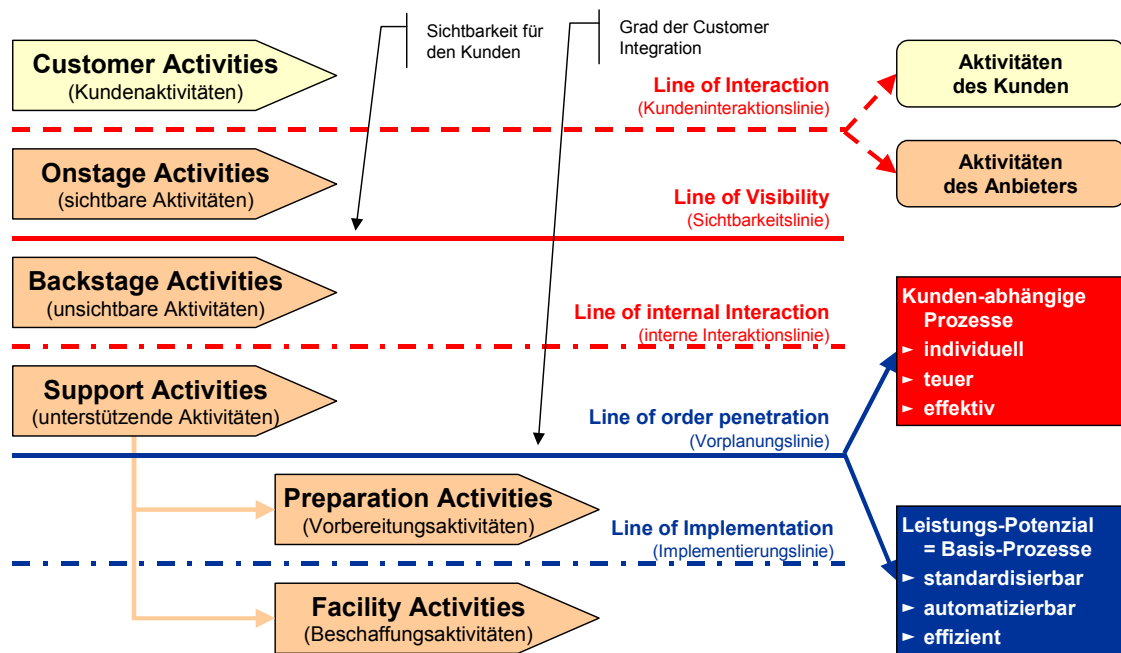


Abb. 8: Der Aufbau des ServiceBlueprint^{®14}

Für einen Dienstleister geht es darum, die Kunden an sich zu binden und deren Profitabilität zu erhöhen. Dazu muss der Kunde zufriedengestellt 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?

¹⁴ Quelle: Kleinaltenkamp 1998, Fließ 1999

2.3.4 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 Nutzen interpretiert werden (z.B. Fels als Symbol der Sicherheit für eine Versicherung).¹⁵

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 tätig, 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.

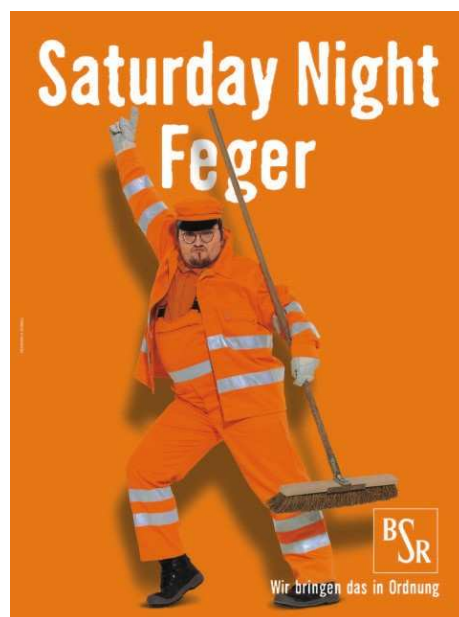


Abb. 9: Saturday Night Feger¹⁶

2.3.5 Servicedenken im FM-Team - Implementation der Änderung¹⁷

Was viele Firmen 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?

¹⁵ Stauss 2002

¹⁶ BSR = Berliner Stadtreinigung

¹⁷ in Anlehnung an Maister 1993

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 Tips 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.
- ▶ **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).
- ▶ **Tips 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."

3 BERICHTE AUS DER PRAXIS

An dieser Stelle wollen wir Praxisbeispiele vorstellen. Diese sollen zum einen aus der FM-Branche kommen, zum anderen möchten wir aber auch branchenfremde Beispiele aufzeigen, die uns einen Lerneffekt für das FM bescheren können.

3.1 LEISTUNGSFAKTOREN DES KUNDENDIENSTES BEI DER MUNTERS AG



Munters. Die Feuchtigkeitsexperten

Ein Bericht von Klaus Schulze, Serviceleiter der Munters AG in Hamburg

3.1.1 Der Erfolg des Service

Die Erfolgsfaktoren im Markt unter Einbeziehung des Kundendienstes sind die maximale Qualität des Produktes sowie die gute Kundenbetreuung durch den Vertrieb und den Kundenservice. Alle diese Faktoren gemeinsam sichern das Betriebsergebnis und eine dauerhafte Kundenbindung. Im einzelnen sollten hierbei die Produktqualität, Liefertreue, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Kundenbetreuung und das Ernstnehmen unserer Kunden eine entscheidende Rolle in der Kundenbeziehung spielen.

Um ein gezieltes und effizientes Marketing im Service zu betreiben, sollten zuerst die Ziele bestimmt werden. Was wollen wir erreichen?

- ▶ Möglichst viele Kunden an das Unternehmen binden
- ▶ Zufriedene Kunden haben
- ▶ Kontinuierliche Auslastung unsere Servicetechniker ermöglichen
- ▶ Zusätzlichen Umsatz erzielen
- ▶ Eine hohe Marktdurchdringung erreichen
- ▶ Im Neugeschäft Vorteile gegenüber dem Wettbewerb haben
- ▶ Kalkulierbare Umsatzentwicklung erzielen

Um diese Ziele zu erreichen benötigen wir die entsprechenden Marktinformationen, welche nicht immer einfach zu erhalten sind. Allerdings gibt es Wege und Möglichkeiten an die entsprechenden Informationen zu kommen. So ist z.B. die Frage nach der Gerätepopulation im Markt relativ einfach über die Anzahl der verkauften Geräte aus Buchhaltungsunterlagen oder bereits vorhandenen Verkaufsdateien zu beantworten. Schwieriger gestaltet sich die Ermittlung des maximalen Servicepotentials, der Anteile am Markt, Kundenzufriedenheit, oder des Wettbewerbes.

Das Servicepotential läßt sich anhand der verkauften Geräte und der durchschnittlichen Lebensdauer von Verschleißteilen errechnen. Hierzu kommen allerdings noch Ermittlung von anfallenden Reparaturen und zusätzlichen Ersatzteilen. Diese Werte können bei fehlenden statistischen Unterlagen in der Regel nur geschätzt werden. Allerdings ist eine Zuhilfenahme von Lagerstatistiken sehr hilfreich. Obwohl in diesem Fall auch Schätzungen mit in das Ergebnis einfließen, sind die ermittelten Werte

brauchbar und geben einen guten Maßstab. Im Laufe der Zeit kann dann eine Anpassung und weitere Verfeinerungen durchgeführt werden. Da sich der Servicemarkt in der Regel an den verkauften Produkten orientiert - die Berücksichtigung von Wettbewerbsgeräten wurde in dieser Betrachtung vernachlässigt - kann der Marktanteil im Verhältnis zum Potential ermittelt werden.

Das Messen der Kundenzufriedenheit kann auf verschiedenste Arten erfolgen. Vom einfachen Befragen, Nachtelefonieren bis hin zu umfangreichen Forschungsprojekten. Das Einschätzen des Wettbewerbes kann in der Regel über Vertriebsinformationen erreicht werden. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß es sich im Service nicht nur um die Konkurrenz anderer Hersteller handelt.

Der Kundendienst steht im Wettbewerb an den eigenen Produkten mit betriebseigenen Instandsetzungsabteilungen, kleine Handwerksbetriebe vor Ort, Serviceunternehmen, Ersatzteillieferanten usw. Die Steigerung der Marktdurchdringung und das Ausschöpfen weiterer Möglichkeiten des Marktes sind nach den vorangegangenen Betrachtungen die eigentlichen Ziele und Notwendigkeiten zum profitablen Kundendienst. Hierzu ist in aller Regel eine Verhaltensänderung der Kundendienstorganisation notwendig. Die allgemein noch vertretene Meinung, der Kunde meldet sich bei Problemen ist nicht mehr gültig. Nur Reagieren auf Kundenforderungen erscheint nicht mehr zeitgemäß. Der Service muß sich zum aktiven Handeln wandeln. Das bedeutet Agieren und Agieren mit neuen Ideen.

Wenn man die gesamte Lebensdauer eines Produktes verfolgt, so besteht der Kundenkontakt am Anfang mit dem Vertrieb. Wenn aber nach dem Verkauf keine weitere Betreuung des Kunden erfolgt, kann dieser abwandern und dem Unternehmen als Kunde verloren gehen. Somit ist es außerordentlich wichtig direkt nach dem Neuverkauf den Kunden durch Maßnahmen weiterhin an das Unternehmen zu binden. Eine gute Möglichkeit bietet sich über Serviceverträge. Hierdurch ist gewährleistet, daß der Kunde regelmäßig durch den Service kontaktiert wird und somit ein positives Verhältnis zum Unternehmen aufgebaut wird. Durch die regelmäßige Überprüfung des Produktes kommt es auch zu weniger unplanmäßigen Ausfällen und zu Kosteneinsparungen für den Kunden. Nach dem Lebenszyklus des Gerätes ist die Möglichkeit sehr viel größer ein neues Produkt des eigenen Unternehmens zu verkaufen. Hierdurch schließt sich der Kreis dann wieder für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, daß dadurch auch der Kunde weiterhin als Servicekunde vorhanden ist und das bestehen der Kundendienstabteilung auch für die Zukunft absichert. Natürlich muß auch der Vertrieb Aktivitäten des Kundendienstes kennen, damit eine gemeinsame Vorgehensweise erfolgen kann. Die Vorteile für den Vertrieb und den einzelnen Vertriebsmitarbeiter sind nicht unerheblich. Als Beispiele seien hier angeführt:

- ▶ Zufriedene Kunden
- ▶ Zusätzliche Kontakte
- ▶ Enge Kundenanbindung
- ▶ Zusätzlich Verkaufsargumente
- ▶ Zusätzlicher Umsatz
- ▶ Zusätzliche Provisionen für den Verkauf von Serviceprodukten

Die praktische Durchführung der Serviceaktivitäten muß durch den Kundenservice selbst initiiert werden. Hierzu dienen Mailings, Serviceaktionen, Werbung, Anzeigen, Kundendienstprospekte, die eigenen Servicetechniker, die Vertriebsmitarbeiter usw. Um direkt nach dem Verkauf eines Gerätes Kontakt durch den Service aufnehmen zu können, haben wir in unserem Unternehmen vereinbart, daß bei Geräten ab einer bestimmten Leistungsgröße die Inbetriebnahme im Verkaufspreis enthalten ist. Hierdurch wurde erreicht, daß wir direkt den Kundenkontakt pflegen können. Bei dieser ersten Inbetriebnahme ist der Kundendienst in der Lage die Anlage nach den besonderen Wünschen des Kunden einzustellen und ihn mit der Bedienung vertraut zu machen.

Die Möglichkeiten für den Abschluß eines Servicevertrages sind während dieser Zeit besonders groß. Gleichzeitig hat der Kunde auch die Möglichkeit bei Abschluß eines Vertrages Sondergarantien in Anspruch zu nehmen. Und zudem bedeutet der Abschluß eines Servicevertrages für den Kunden die Sicherheit einer stets betriebsbereiten Anlage. Die Betriebskosten sind für ihn kalkulierbar und in der

Regel niedriger als bei Anlagen, die nicht der vorbeugenden Instandhaltung unterliegen und bei Überschreiten von Verschleißgrenzen durch kostspielige Folgeschäden ausfallen.

Zum Schluß sollte man sich über die Produktpalette des Kundendienstes im klaren sein. Nicht nur Reparaturen, Ersatzteile und Inspektionen gehören dazu. Die Produktpalette kann sehr vielfältiger sein und dadurch zu weiteren Möglichkeiten der Marktausnutzung bzw. zusätzlichen Umsätzen führen. Als Anregung hierfür seien einige zusätzliche Serviceprodukte genannt:

- ▶ Kostengünstige Austauschteile
- ▶ Nachträglich zusätzlich montierte Kontrolleinrichtungen
- ▶ Fachgerechte Lagerung von Kundenersatzteilen
- ▶ Ersatzteilver schläge für bestimmte Betriebszeiten
- ▶ Recycling von Altteilen und Geräten
- ▶ Umweltgerechte Entsorgung von Altteilen und Geräten
- ▶ Zusätzliche Garantien
- ▶ Montageleitung und -Überwachung
- ▶ Gutachten, Kostenvoranschläge
- ▶ Umrüstungen auf neue gesetzliche Vorschriften
- ▶ usw.

Gleichzeitig bedeutet der Abschluß eines Servicevertrages für den Kunden die Sicherheit einer stets betriebsbereiten Anlage. Die Betriebskosten sind für ihn kalkulierbar und in der Regel niedriger als bei Anlagen die nicht der vorbeugenden Instandhaltung unterliegen und bei überschreiten von Verschleißgrenzen durch kostspielige Folgeschäden ausfallen.

3.1.2 M.I.S.T.

M.I.S.T. bedeutet **Munters Intelligente Service Technologie** und liefert 10 gute Gründe für den Munters-Kundenservice:

1. **Wir liefern erstklassige Anlagen.**
Sie besitzen eine MUNTERS-Luftentfeuchtungsanlage von hoher Qualität und modernster Technik. Hierzu gehört selbstverständlich auch unser qualifizierter Werkskundendienst vor Ort. Und das zahlt sich für Sie aus!
2. **Wir kontrollieren regelmäßig.**
Ihr MUNTERS-Entfeuchter ist erfreulich wartungsarm. Und damit aus einer kleinen Ursache keine große Reparatur wird, führen wir an Ihrem Gerät regelmäßige Inspektionen durch. Denn nur so ist eine langjährige Funktionssicherheit und ein wirtschaftlicher Betrieb gewährleistet. Schließlich prüfen Sie den Ölstand Ihres Wagen ja auch regelmäßig, oder?
3. **Wir gewährleisten.**
Bei Abschluß eines Inspektionsvertrages für Ihr Neugerät erhalten Sie eine 5-Jahres-Gewährleistung auf den wichtigsten und wertvollsten Bestandteil des Entfeuchters: den Rotor. Das bedeutet Qualität mit Brief und Siegel. Worauf Sie sich verlassen können!
4. **Wir haben jede Menge Original-Ersatzteile.**
Zu einem MUNTERS-Entfeuchter gehören auch MUNTERS-Original-Ersatzteile. Und die haben wir für Sie am Lager. Damit im Falle eines Falles schnell, zuverlässig und kostengünstig instandgesetzt werden kann und Ihr Gerät immer störungsfrei und effektiv arbeitet. Dafür sorgen wir!
5. **Wir sind auf Draht.**
Flexibilität und Schnelligkeit sind entscheidende Schlagworte für guten Kundenservice. Des-

halb sind modernste Kommunikationsmittel für unsere Einsatzplanung unverzichtbar. Weil nur so in allen Fällen sofort, unbürokratisch und zielgenau gehandelt werden kann. Zu Ihrem Vorteil!

6. **Wir sind immer und überall für Sie da.**

Mobilität ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Unser Serviceteam ist überall in Deutschland für Sie im Einsatz. Und hat die geeigneten Spezial-Messgeräte und -Werkzeuge natürlich stets im Gepäck. Anruf genügt!

7. **Wir reparieren fachgerecht.**

Wir haben Fachleute, die ihr Handwerk verstehen. Egal, ob es um Reparatur, Austausch oder Umrüstung geht. Und noch eines: Unsere Kostenvoranschläge sind verbindlich!

8. **Wir haben ein Herz für die Umwelt.**

Umweltgerechte Entsorgung von Anlagenteilen, Recycling von Trockenrädern sowie beste Filtersysteme und das Thema Energiesparen sind nur einige unserer Grundsätze. Wichtig ist uns insbesondere die Langlebigkeit Ihres Geräte. Ein deutliches NEIN zur Wegwerfgesellschaft!

9. **Mit uns sind Sie immer up-to-date.**

Die Zeit steht nicht still. Wir haben uns dem Fortschritt verschrieben. Mit unserem kostengünstigen Update-Service halten wir Ihre Anlage immer auf dem neuesten Stand! Denn nur, wer heute schon an morgen denkt, wird Erfolg haben!

10. **Wir machen selbst das Unmögliche möglich.**

Wir können gut zuhören. Denn jeder unserer Kunden hat ganz individuelle Bedürfnisse. Und die haben für uns höchste Priorität. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir maßgeschneiderte Lösungen!

3.2 SERVICE VON DER DBAHS



Deutschen Bahn Anlagen- und Hausservice GmbH (DB AHS)
Ein Bericht von Thomas Strauss, Leiter Objektmanagement der DB AHS

Als verantwortlicher Manager von ca. 2500 Mitarbeitern (besser Menschen) möchte ich Ihnen hier folgende Fragen beantworten:

1. Braucht die DB Anlagen und Haus Service GmbH als interner Dienstleister der Bahn überhaupt Marketing?
2. Welche Ziele sind mittels Marketing zu erfüllen?
3. Welche Maßnahmen / Aktionen werden eingesetzt?
4. Was wurde erreicht? / Was haben wir noch vor?

3.2.1 Braucht die DB Anlagen und Haus Service GmbH (DB AHS) als interner Dienstleister der Bahn überhaupt Marketing?

Die DB AHS, Geschäftsbereiche Objektmanagement und Gebäudetechnik erbringen innerhalb der DB AG Leistungen für mehr als 300 Mio. € p. a. Dieser Umsatz der DB AHS sind für unsere Auftraggeber

Kosten. Und an welchen Stellschrauben seines Ergebnisses können unsere Kunden am einfachsten drehen? Natürlich an den sekundären Kostenblöcken, die noch nicht einmal kundenwirksam sind. Für unseren Auftraggeber sind wir also erst einmal höchst unwichtig und lästig, aber irgendwie notwendig. Das gilt generell für die gesamte Facility-Management-Branche.

Also, wie werde ich wichtig!

**Als FM-Dienstleister mussten wir es erreichen,
zum strategischen Kostenblock zu werden und als vertrauenswürdiger Partner zu wachsen.**

Wir mussten also unseren Kunden persönlich erreichen und ihm diese Botschaft mitteilen. Das Mittel ist Marketing oder besser „Kommunikation“. Und diese Botschaft dürfte nicht nur von uns gesendet werden, sondern besser von Dritten - Kunden außerhalb der Bahn -, von Referenzen.

**Tue Gutes und rede darüber.
Dem Propheten im eigenen Land glaubt man am aller wenigsten.**

Und warum?

Unsere Mitarbeiter sind unser Kapital, die Botschafter unserer Leistungsfähigkeit vor Ort, die die Dienstleistung erleben lassen - und nur das zählt!

Und unsere Mitarbeiter sind nur motiviert, wenn sie in der DB AHS - „Ihrem Unternehmen“ - eine Zukunft sehen. Die DB AHS muss mit ihrer positiven Ausstrahlung vor Ort – ihren Mitarbeitern – den Kunden gerne bedienen. Nur dadurch können wir ein positives Image nach Innen und Außen erreichen und Erfolg garantieren.

**Denn der Bauch und die Emotionen unseres Kunden
entscheiden über Erfolg oder Misserfolg!**

3.2.2 Welche Ziele sind mittels Marketing zu erfüllen?

- ▶ Aufbau eines positiven Images
- ▶ Aufbau einer Vertrauensposition
- ▶ Mitteilung von positiven Leistungen / Nutzen
- ▶ Darstellung der Leistungsfähigkeit / Potentiale
- ▶ Darstellung der Kompetenz / Leistungsvermögen
- ▶ Transport von Referenzen / positiven Beispielen
- ▶ Sicherstellung von Kommunikation / schriftlich und persönlich
- ▶ Außendarstellung in Gremien, Fachkreisen, Fachbeiträgen

Marketing = Transportmittel

Der Kunde und auch unser Mitarbeiter sollte in der DB AHS einen wertvollen Partner schätzen lernen, den er auch gegenüber Dritten (z. B. seinen Kunden) positiv verkauft. Er soll die DB AHS als seinen strategischen Partner bzw. wichtigen Lieferanten gerne zeigen. Das Marketing soll als Absatzförderungsmittel dienen und die passiven Kunden zu aktiven Verkäufern unserer professionellen Leistung motivieren.

Am Ende soll unser Kunde über seine positiven Erlebnisse mit der DB AHS berichten und uns damit verkaufen.

3.2.3 Welche Maßnahmen / Aktionen werden eingesetzt?

Basis eines erfolgreichen Dienstleisters sind motivierte Mitarbeiter. Als erster Schritt wurde also vor der eigenen Tür gekehrt. Nach harter Sanierung von ca. 11.000 auf ca. 5.000 Mitarbeiter wurde die Produktivität mehr als verdoppelt. Über einen hauseigenen Tarifvertrag und erheblichen Anreizsystemen bis zum operativen Handwerker werden die Mitarbeiter motiviert. Parallel sind alle Mitarbeiter massiv geschult, weiter- und fortgebildet worden, z. B. als TÜV-zertifizierte Instandhalter (> 100 Mitarbeiter), Fachwirte und Agent-Ausbildungen im Objektmanagement (> 200 Mitarbeiter). Operative Management-Systeme (Planon und Maximo) wurden flächendeckend eingeführt (> 400 User), alle Prozesse zertifiziert und **alle** Liegenschaften, Objekte und technischen Anlagen mit den relevanten Daten der von uns betreuten „Objekte“ vor Ort aufgenommen. Die Daten sind heute in die Systeme als Stammdaten generiert. Hier hat bereits z. T. die zweite Revision stattgefunden und die Datenqualität liegt bei > 95 %. Es wurden also in die Leistungsfähigkeit der DB AHS mehrere Mio. € investiert. Als Ergebnis sparte die DB AHS dem DB Konzern mehrere 100 Mio. €, also ein Vielfaches.

**Der kontinuierliche Fortschritt an Qualifikation, Kompetenz, Systemfähigkeit, Prozessoptimierung und Ergebnisverbesserung wurde zeitgleich unseren Kunden kommuniziert.
>> internes Marketing.**

Mit jeder Verbesserung – aus unserer Sicht – wachsen natürlich kritische Prüfungen auf Seiten unserer Kunden. Und mit jedem aufgenommenen Objekt mit der dazugehörigen Leistung und einem Dienstleistungsvertrag wächst gleichzeitig die Transparenz und objektive Bewertungsmöglichkeit. Deshalb haben wir uns offensiv dem Markt und mittels „unserer“ Daten diversen Wettbewerben gestellt. In Konsequenz wurden uns einige Konzernaufträge abgejagt. Aber unser Nutzen war aus Sicht DB AHS höher.

Wir konnten jetzt unsere Wettbewerbsfähigkeit kommunizieren.

Als weiteres Mittel messen wir seit 1998 kontinuierlich die Kundenzufriedenheit. Anhand dieser Daten konnten wir die Wirksamkeit des Fortschrittes auch an den emotionalen Reaktionen unserer Kunden messen und die Maßnahmen ggf. korrigieren. Die Zufriedenheit konnte seit 1998 dramatisch verbessert werden.

**Diese Kundenzufriedenheitsmessung war und ist unser wichtigstes Barometer, denn der Kunde ist und bleibt unser König.
Die Kundenzufriedenheitsmessung stellt ein hervorragendes Marketinginstrument dar.**

Weiterhin wurden kurze und prägnante Broschüren und Referenzblätter erstellt, die Ergebnisse des DB AHS-Fortschrittes in Fachartikeln auf Kongressen präsentiert, die Zusammenarbeit und Mitarbeit mit Fachverbänden, Hochschulen, Instituten, Arbeitskreisen offensiv forciert. Die wichtigste Maß-

nahme ist mit unseren Kunden (extern und intern) und damit meinen wir auch unsere Mitarbeiter zu kommunizieren und zusätzlich persönlich mit Informationsschriften kontinuierlich über aktuelle Sachstände aufzuklären.

Aufträge bei Kunden außerhalb der DB AG wurden still und behutsam akquiriert und nur punktuell kommuniziert, um die Wettbewerber nicht aufzuwecken und den Marktzugang kontrolliert aufbauen zu können. Außerdem sollten Anfangsfehler nicht zum Ruin führen, denn negative Botschaften werden im Verdrängungsmarkt der FM-Dienstleister radikal ausgenutzt. So ist es uns gelungen, ohne Aufsehen ca. 50 Mio. € Aufträge außerhalb des DB Konzerns zu platzieren.

Heute wird uns insbesondere durch unser Understatement und das stille Aufrüsten zum potentiellen Marktteilnehmer vom Wettbewerb große Aufmerksamkeit und Respekt gezollt.

In der Dienstleistungsbranche sollte jeder dem wichtigsten Grundsatz folgen:

Erst die Leistung, dann der Preis.

Deshalb haben wir bewusst auf Werbung und Events verzichtet und sind erstmals im Oktober 2001 zur Expo Real öffentlich aufgetreten.

Unser Slogan ist:

In unserem „Päckchen ist drin, was draufsteht“!

Nur so ist es uns gelungen, innerhalb von 5 Jahren gegen alle Widersacher vom Niemand zu einem der Top-Player in unseren Geschäftsfeldern zu werden und das ohne eine Negativmeldung.

Zu forsches Marketing kann tödlich sein, denn Dienstleistungen und Kundenbeziehungen müssen wachsen. Zu hohe Erwartungen wecken, bedeutet das sofortige Aus.

>> Verspreche nichts, was Du nicht halten kannst!

3.2.4 Was wurde erreicht? / Was haben wir noch vor?

Wir haben mittels einem eher passiven als aktiven Marketing, aber mit hoher Kommunikation von innen nach außen, von Mitarbeitern zu Kunden erreicht, die DB AHS im Markt als potentiellen Wettbewerber zu platzieren. Dabei ist uns die persönliche Ansprache unserer Partner wichtig und wir versuchen regelmäßig, aktuell und glaubwürdig zu informieren. Wir setzen das Marketing bewusst zielgruppen- bzw. personenorientiert ein, um bei den richtigen Personen und Kunden die wichtigen Botschaften zu platzieren und sie damit als neue Kunden zu gewinnen.

**Wir glauben,
weniger und gehaltvolleres Marketing nach außen ist mehr.**

So richten wir unser Marketing aus auf drei Zielgruppen,

- ▶ den Mitarbeitern,
- ▶ den bestehenden Kunden und
- ▶ den von uns angestrebten Neukunden.

Wir werden also weiterhin zuerst **unsere Mitarbeiter** motivieren, um Top-Leistungen erbringen zu können und damit unsere Performance kontinuierlich zu steigern.

Unsere bestehenden Kunden wollen wir partnerschaftlich bedienen und für Kontinuität sorgen. Wir wissen, wie wichtig unsere Kunden sind, denn sie sind unsere Existenzberechtigung und wir nehmen unsere Aufgaben sehr ernst.

Neue Kunden müssen zu uns und umgekehrt wir zu ihnen passen, d. h. hier ist ein sehr sensibler und professioneller Vertrieb gefragt. Denn wenn wir uns binden, dann soll dies für einen langen Zeitraum gelten. Vertrauen muss wachsen und das braucht Zeit. Leider haben noch nicht alle Wettbewerbsteilnehmer erkannt, dass neue und erfolgreiche Kundenbeziehungen viel Zeit brauchen. In der Regel werden zwei bis drei Jahre Vorbereitung benötigt und erst dann sind nachhaltige Ergebnisse / Gewinne nach weiteren zwei bis drei Jahren zu erwarten. Dieses wird dann aber durch lange Bindungszeiten belohnt.

Marketing

**ist in der Dienstleistungsbranche ein Dauerläufer und kein Sprinter;
es sind Sachverstand und Realismus,
aber auch Bauch und Emotion gefragt.**

**Netzwerke und Kundenbeziehungsmanagement
sind die Erfolgsfaktoren von morgen.**

4 VERWENDETE LITERATUR

- ▶ Business-to-Business Marketing im Facility Management
 - Ein Handbuch für Vertriebs- und Marketing Manager
 - Christian Harting - 2002
- ▶ Dienstleistungsmarketing
 - Heribert Meffert / Manfred Bruhn - 2000
- ▶ Managing a professional Service Firm
 - David H. Maister - 1993
- ▶ Service Engineering in der Praxis
 - Kurzstudie zu Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen
 - Thomas Meiren, Volker Liestmann - 2002