

Dienstleistungs-Management

**"Es ist nicht das, was Du tust,
es ist die Art, wie Du es tust:
Das ist es, was Resultate erzielt."**

Christian Harting



Guten Tag, liebe Leserin und liebe Leser. Wie geht es Ihnen als professioneller Facility Manager? Was glauben Sie ist der Unterschied zwischen Dienstleistung und Service? Es mag Ihnen nicht so wichtig erscheinen, gleichwohl ist genau das von eminenter Bedeutung, sowohl für Ihr Einkommen als auch für Ihr Wohlbefinden. Und wie wäre es, wenn sich beides verbessern ließe?

Service kostet doch nur zusätzlich Geld. Wir als Facility Manager sollen doch helfen, die Kosten zu senken. Die Kunden wollen zwar Service, aber nicht dafür bezahlen. Stecken wir in der Zwickmühle? Was können wir tun? Viele FM-Profis haben vom mangelnden Stellenwert ihrer Organisation und ihrer selbst berichtet. Im Verband für Facility Management (GEFMA) wird sogar über eine Richtlinie zum FM-Service nachgedacht. Wenn wir etwas für unseren Wert tun wollen, müssen wir verstehen lernen. Deshalb die Frage: Bedeutet Qualität der Dienstleistung gleich Qualität des Service? Führen Sie sich einmal das folgende Szenario vor Augen: Sie haben Ihr Auto in einer neuen Werkstatt reparieren lassen. Ein oder zwei Wochen später fragt ihr Nachbar, ob die neue Werkstatt gut sei. Haben die das Auto repariert? "Ich glaube schon", antworten sie, "es läuft sehr gut, ich glaube, die haben einen guten Job gemacht." Dann fragt ihr Nachbar eine interessante zweite Frage: "Haben die einen guten Service?" Was bedeutet diese zweite Frage? Ihr Nachbar fragt nach einer

Reihe anderer Aktivitäten, die ihre Zufriedenheit mit dem Dienstleister ausmachen. Waren die Leute leicht erreichbar? War es leicht, einen Termin auszumachen? Haben sie sich schnell um das Problem gekümmert? Haben sie ihnen das Gefühl gegeben, ihr Auto sei nur eine weitere zu erledigende Aufgabe oder haben sie ihnen den Eindruck vermittelt, sich auch um die Auswirkung des Problems für sie zu kümmern? Wie diese Fragen zeigen, ist die praktische Bedeutung von gutem Service weit vor der technischen Expertise bei der Reparatur des Autos. Es ist notwendig, sich nicht nur um das Auto, sondern auch um den Kunden zu kümmern. Wahrscheinlich ist es sogar notwendiger, den Kunden zu bedienen und nicht das Auto. Die Lektionen aus diesem Beispiel gelten für alle Dienstleistungsbereiche und sind am meisten bedeutend für die professionellen Branchen. Ich, der Kunde, mag denken, dass mein Lieferant einen guten technischen Job mit seiner professionellen Dienstleistung gemacht hat. Aber das entscheidende daran ist wie bei der Autoreparatur: Ich, der Kunde, bin eben kein Experte. Wie auch immer, mit der Zeit werde ich mehr darüber erfahren, ob mein Auto fährt oder nicht, ob meine Verträge Probleme hervorufen oder nicht, ob mein finanzieller Vorteil eintritt oder nicht und so weiter. Aber auch die Zeit erlaubt mir nicht, eindeutig darüber zu entscheiden, ob mein professioneller Dienstleister mir wirklich den allerbesten Rat gegeben hat: Auch mit den besten Profis an meiner Seite kann ich in eine Notsituation geraten. Auch das hervorragendste verfügbare Beratungstalent bewahrt mich nicht davor, aus den Ergebnissen

einen falschen Schritt zu tun. Wie soll ich dann meinen Dienstleister beurteilen können? Ob logisch oder unlogisch, ob sensibel oder nicht, auch der anspruchsvollste Kunde wird sich in einer solchen Umgebung mehr für die Qualität des Service als für die Qualität der Arbeit interessieren. Es ist wichtig zu wissen, dass Güter konsumiert, Dienstleistungen aber erfahren werden. Der professionelle Dienstleister ist genauso in der Pflicht, die Wahrnehmung der Kunden mit Respekt bezüglich der professionellen Dienstleistungen zu managen wie die Ausführung fachlicher Aufgaben. Es ist eine alte Weisheit, im medizinischen Sektor sind die drei wichtigsten Dinge für den Erfolg: Verfügbarkeit, Freundlichkeit und Fähigkeit, in genau dieser Reihenfolge. Derselbe fundierte Einblick kann leicht auf andere Bereiche angewendet werden. Immer wieder regen sich Kunden darüber auf, dass Dienstleister großartige Arbeit tun, aber man sie nicht packen kann. Sie antworten einfach nicht auf Telefonanrufe. Eine weitere recht übliche Beschwerde ist, dass Kunden gerne über bestimmte Fortschritte informiert werden möchten. Das mag ein zusätzlicher Aufwand für Dienstleister sein, aber der Kunde möchte ernst genommen und informiert werden. "Leute achten nicht darauf, wie viel Du weißt, solange sie wissen, dass Du Dich um sie kümmerst" – eine einfache aber wichtige Formulierung. Die professionelle Service-Firma, die geschickt darin ist, das Image eines "Kümmerers" aufzubauen und dieses mit wesentlicher Realität untermauert, wird eine gute Rolle spielen. Viele professionelle Firmen haben Prozeduren und Mechanismen, um die Qualität ihrer Arbeit

zu sichern: Review Komitees, Aufsicht durch Senior-Partner, Dokumentation von Arbeitspapieren. Relativ wenige dagegen achten darauf, die Qualität ihres Service zu verbessern. Viele Firmen suchen die wachsende Preissensitivität bei den Kunden zu verhindern, in dem sie den ewigen Schlachtruf der professionellen Unternehmen herausposaunen: "Wir müssen bei der höchsten Qualität unserer Arbeit konkurrieren, nicht beim Preis." Eine ganz richtige Meinung, aber eine, die leicht missverstanden und irreführend sein kann. Die Verbesserung der Qualität der Arbeit kann kostenintensiv sein und ist zudem schwer zu beweisen. Die Verbesserung der Qualität des Service kann so preiswert sein, wenn den eigenen Mitarbeitern eine mehr ansprechende Einstellung eingeflößt wird, und das tendiert dazu ungeheuer viel sichtbarer für die Kunden zu sein. Übrigens: Es ist unwesentlich, ob

„Die Verbesserung der Qualität der Arbeit kann kostenintensiv sein und ist zudem schwer zu beweisen. Die Verbesserung der Qualität des Service kann so preiswert sein, wenn den eigenen Mitarbeitern eine mehr ansprechende Einstellung eingeflößt wird, und das tendiert dazu, ungeheuer viel sichtbarer für die Kunden zu sein.“

Sie ein externer Dienstleister oder ein Service Profi im eigenen Unternehmen sind: Kunde ist Kunde. Zusammenfassend können wir folgende Aussagen festhalten: Erstens: Service lässt sich designen und beeinflusst entscheidend die Wahrnehmung der Kunden bezüglich der Qualität. Zweitens: Kunden, die wirklichen Service erfahren, sind treu, geben Empfehlungen und sind nicht so preissensibel. Drittens: Wettbewerbsvorteile (auch von internen Organisationen gegenüber externen An-

bietern) können durch Service dauerhaft und preiswert etabliert werden. Ich, der Kunde, freue mich auf Ihre Service-Ideen und bin bereit, daran mit zu arbeiten und sie entsprechend zu honorieren. In einem Service Business und besonders bei professionellen Berufen behalten die Worte eines alten Liedes Ihre Gültigkeit: "Es ist nicht das, was Du tust, es ist die Art, wie Du es tust: Das ist es, was Resultate erzielt."

*Christian Harting
www.chct.de*
