

Entwicklung von FM-Strategien auf Grundlage des „Hospitality“ Gedankens

Facility Services definieren sich als Unterstützungsleistungen für die Kernprozesse eines Unternehmens. Oftmals erkennen die Nutzer jedoch nicht deren Mehrwert. Zudem sind ihre tatsächlichen Bedarfe häufig nicht erschöpfend bekannt. Aufgrund des globalen Wettbewerbs und des „War for Talents“ stehen Unternehmen unter Druck, ein optimales Arbeitsumfeld zu bieten.

Wir beschäftigen uns mit der Fragestellung, welchen Mehrwert der Hospitality-Gedanke für das Erbringen der Facility Services bietet und durch welche Leistungen ein Facility Services Provider zur Nutzer-Zufriedenheit beitragen kann.

Was bedeutet Hospitality?

Hospitality stammt aus dem englischsprachigen Raum und bedeutet Gastfreundlichkeit/-schaft und wird meist in einem Atemzug mit der Hotel- und Tourismusbranche genannt. Die Deutsche Hospitality beschreibt den Grundgedanken wie folgt: „Die Erwartungen an technische Exzellenz mit der Sehnsucht nach "Wellbeing" so zu vereinen, dass sich die Gäste überall auf der Welt zuhause fühlen und gern wiederkommen.¹ Es geht darum, Kundenzufriedenheit durch ein hohes Maß an Kundenorientierung und Professionalität in der Erbringung von Services jeder Art zu erzielen.

Wie wichtig ist der persönliche Kontakt?

Nach einer GfK-Studie sind der persönliche Kontakt und die persönliche Wahrnehmung in Deutschland sehr wichtig. Hier finden gerade mal 13% „virtuelle Interaktionen mit Menschen oder Orten“ gegenüber dem persönlichen Kontakt für gleichwertig. Andere Studien zeigen, dass drei von vier Befragten eine persönliche Beratung digitalen Informations- und Beratungsangeboten vorziehen.² Wie Verbraucherbefragungen zeigen, verhilft der persönliche Kontakt zu einer stärkeren Kundenbindung. Knapp 60% der Kunden mit persönlichem Kontakt zu einem Berater bleiben dem Anbieter länger als drei Jahre treu. Dabei steigt die

¹ <https://www.deutschehospitality.com/unternehmen/kulturwandel>

² <http://www.absatzwirtschaft.de/faktor-mensch-womit-man-kunden-wirklich-ueberzeugt-84297>, 01.01.2018: Studie „Digital Disconnect in Customer Engagement“ von Accenture Strategy, Befragung von 24.000 Konsumenten weltweit, davon über 1.200 aus Deutschland; <https://www.presseportal.de/pm/50272/2618001>, 01.01.2018: Studie "Managementkompass Customer Centricity" von Steria Mummert Consulting

Wahrscheinlichkeit um fast 40%, dass der Service verlängert wird, selbst wenn dieser teurer sein sollte.³

Welchen Mehrwert bietet Hospitality im Facility Management für Kunden?

Viele der genannten Ansätze lassen sich auf die Facility Management-Branche übertragen. Noch wird der Kunde häufig ausschließlich als Auftraggeber bzw. die handelnden Personen wahrgenommen. Dies ist jedoch zu kurz gedacht, denn die Kundenzufriedenheit hängt wiederum zum Großteil von der Zufriedenheit der Mitarbeiter des Kunden und deren subjektiven Wahrnehmung und Erfahrung ab. Bei bestimmten Facility Services werden täglich die Mitarbeiter des Facility Service Providers von den Mitarbeitern des Kunden wahrgenommen. Etwa die Mitarbeiter am Empfang, Reinigungskräfte oder Hausmeister. Sowohl die Reinigung wie das Catering beeinflussen wiederum die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Eine werterhaltende Instandsetzung trägt mit zur Attraktivität der Arbeitsumgebung bei. Daher nimmt das Facility Management einen nennenswerten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf Kundenseite. Hohe Professionalität ist sicherlich ein Grundpfeiler um Kundenzufriedenheit zu erreichen. Damit der Service und somit das Unternehmen im Gedächtnis der Kunden haften bleiben, sind überraschende Service-Erlebnisse erforderlich, also außergewöhnliche Serviceideen, innovative Lösungen besonders gut erbrachte Leistung oder einen zusätzlichen Nutzen.⁴ Die DIN SPEC 7724 beschäftigt sich mit der „Service-Excellence“ in der Dienstleistungsbranche, sie umfasst sieben Komponenten:

1. Excellence-Verantwortung der Geschäftsleitung
2. Excellence-Orientierung der Ressourcen
3. Vermeidung von Fehlern und Verschwendung
4. Erfassung relevanter Kundenerlebnisse
5. Kundenbegeisterung durch Service-Innovationen
6. Messung der Begeisterung und deren Effekte
7. Wirtschaftlichkeitsanalyse⁵

Diese Norm benennt relevante Kundenerlebnisse“ und „Kundenbegeisterung“ als Erfolgsfaktoren. Und hier können Hospitality-Ansätze einen wesentlichen Beitrag leisten. Ein gewisses Maß kann schon mit einfachen Mitteln erreicht werden. Die Wahrnehmung der Kundenfreundlichkeit lässt sich bereits steigern, indem

³ <https://www.springerprofessional.de/kundenzufriedenheit/online-kunden-werden-schneller-untreu/12020846>, 01.01.2018: Befragung von rund 24.000 Konsumenten in zwölf Ländern zu neun Branchen im Sommer 2016

⁴ <https://www.akademie.de/wissen/marketing-fuer-dienstleistungen/erwartungen-uebertreffen>, 30.12.2017; Themendossier Service Excellence, Kundenbegeisterung im Markt der Business-to-Business-Dienstleistungen, 2012, Lünendonk GmbH in Zusammenarbeit mit CSE, J&M Management Consulting, JOB AG und WISAG

⁵ <https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/kunden/kundenzufriedenheit/artikel/service-excellence-nach-din-spec-77224-1319789.html>, 30.12.2017

Mitarbeiter auf Menschen aktiv, zuvorkommend und freundlich zugehen. Es hinterlässt einen besonderen Eindruck, wenn der Service-Mitarbeiter persönlich zu seiner Leistung steht und „Gesicht“ zeigt.⁶ Dieser tritt somit aus der Anonymität und hat die Chance bei guter Leistung eine persönliche Wertschätzung des Kunden zu erfahren. Weiterhin erwarten die Kunden heute eine zeitnahe Rückmeldung zum Status der Leistungserbringung, gerade wenn es zu Verzögerungen kommen sollte, so wie es in anderen Dienstleistungsbranchen, z. B. im Onlinehandel üblich ist. Bei Unannehmlichkeiten können kleine Aufmerksamkeiten im Sinne der Eigenwerbung verteilt werden. Zusatzservices wie Regenschirme, Kaffee am Empfang für Gäste des Kunden oder einen Wäscheservice für dessen Mitarbeiter, natürlich gegen Bezahlung, sind einfache und kostengünstige, aber wirksame Maßnahmen. Internetbasierte Plattformen und digitale Services verbessern die Interaktion mit dem Kunden, können aber wiederum zu hohen Investitionskosten führen. Vom Facility Management verlangen Kunden zumindest, dass die Kommunikation von Bedarfen, Vorkommnissen, Störungen und Beschwerden über eine Online-Plattform gemeldet und die Bearbeitungsschritte vom Kunden bzw. dessen Mitarbeiter jederzeit nachvollzogen werden können. Auch IT-Tools zur Bewertung der Servicequalität werden verstärkt eingesetzt, gerne als App für Smartphones. Die Erwartungshaltung der Kunden wird zukünftig sein, dass dessen Mitarbeiter sich jederzeit über die Services (Leistung, Umfang, Preis) informieren und diese online buchen können. Softwarelösungen etwa Apps zur Buchung von Räumen, Catering oder Mietfahrzeugen haben sich bei manchen Unternehmen bereits etabliert. Um das besondere Service-Erlebnis zu erzielen, bedarf es weiterer Serviceangebote, analog wie digital, wie z. B. Reiseservices, Reparaturdienste, welche die Mitarbeiter nutzen können. Die Herausforderung liegt in Flexibilität der Serviceerbringung. Daher ist essentiell die wesentlichen Bedürfnisse der Kunden aus deren Blickwinkel zu identifizieren und zu priorisieren. Auf dieser Basis können Dienstleister bedarfsgerechte Services kreieren, die den Kunden einen tatsächlich wahrnehmbaren Mehrwert bieten.

Der Schlüssel zum Erfolg – die Mitarbeiter

Die Deutsche Hospitality formuliert den Erfolgsfaktor Service-Mitarbeiter wie folgt: „...es liegt an der Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter, ob wir es schaffen, den erwünschten „Wow-Effekt“ bei unseren Gästen hervorzurufen.“⁷ Dies gilt analog im Facility Management, nur das hier nicht von Gästen gesprochen wird. Dabei ist der „Mindset, die innere Haltung, eines Service-Unternehmens und seiner Mitarbeiter“ entscheidend, ob die Mitarbeiter des Kunden, welche täglich die Facility-Services erleben, sich gut betreut fühlen im Sinne der „Service-Excellence“.⁸

⁶ <http://www.hospitality-academy.ch/customer-care>, 01.01.2018

⁷ <https://www.deutschehospitality.com/unternehmen/kulturwandel>, 30.12.2017

⁸ Themendossier Service Excellence, Kundenbegeisterung im Markt der Business-to-Business-Dienstleistungen, 2012, Lünendonk GmbH in Zusammenarbeit mit CSE, J&M Management Consulting, JOB AG und WISAG

Allerdings stellt die Umsetzung des Hospitality-Gedankens einen Change-Prozess mit einem Wandel in der Unternehmenskultur dar. Eine solche Serviceorientierung muss im Unternehmen implementiert und seine Einführung seitens der Führung vorgelebt werden. Zudem sind Unternehmenseinheiten bei der Umsetzung zu unterstützen. Nur wenn Serviceorientierung wertschätzend von der Führungskraft wahrgenommen und bewertet wird, werden Service-Mitarbeiter mehr im Sinne der Kundenzufriedenheit tun und ~~„...die „Extrameile“ gehen, um dem Gast den bestmöglichen Service zu bieten.“~~⁹ Es bedarf einer stetigen Sensibilisierung der Mitarbeiter durch Schulungen und Unterweisungen und einer Nachjustierung ihres Verhaltens. Besonders hoch ist der Schulungsbedarf für das Führungspersonal. Mitarbeiterauswahl, -bindung und -zufriedenheit werden elementar für die Umsetzung des Hospitality-Gedankens im Unternehmen bis hin zum Service beim Kunden.

Denn dort sind Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter vielfältig und hängen immer von der eigenen Lebens- oder Unternehmenssituation ab. In einer zunehmend globalisierten Arbeitswelt legen sie beispielsweise einen höheren Wert auf eine flexiblere Gestaltung ihrer Arbeitszeiten und -orte. Qualifizierte Mitarbeiter lassen sich mit der bloßen Aussicht auf einen Arbeitsplatz und einem guten Einkommen, nicht zwangsläufig begeistern. Unternehmen müssen mehr tun, damit Mitarbeiter sie als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und sich langfristig mit dem Unternehmen identifizieren und bleiben.

Welches Potential bietet Hospitality für die Facility Service Provider

Kundenzufriedenheit kostet Geld, Kundenbegeisterung erst recht. Doch die Investitionen werden gerechtfertigt durch die Mehrwerte, wie:

- höhere Kundenbindung,
- niedrigere Kosten für Kundengewinnung,
- bessere Preis-Leistungsverhältnisse im Hinblick auf die Fokussierung der Kundenbedürfnisse und somit
- mehr Markterfolg und
- Wertsteigerung des Unternehmens.¹⁰

Darüber hinaus wird sich durch die kundenorientierten Kommunikation eine höhere Nutzerzufriedenheit und eine geringere Reklamations-/Beschwerdequote einstellen, woraus eine höhere Kundenbindung folgert, die zu höheren Umsätzen durch zusätzliche Services führen kann.

Die persönliche Präsenz, ein hohes Maß an Verfügbarkeit und eine gesteigertes Maß an serviceorientierten Mitarbeitern verursachen Mehrkosten. Die Umsetzung

⁹ <https://www.deutschehospitality.com/unternehmen/kulturwandel>, 30.12.2017

¹⁰ Themendossier Service Excellence, Kundenbegeisterung im Markt der Business-to-Business-Dienstleistungen, 2012, Lünendonk GmbH in Zusammenarbeit mit CSE, J&M Management Consulting, JOB AG und WISAG

von mehr Hospitality muss zwar durch die Anbieter vorfinanziert werden. Mittelfristig muss dieser Mehrwert durch die Kunden entsprechend honoriert werden.

Schlussfolgerungen für das Facility Management

Viele Auftraggeber werden wahrscheinlich zustimmen, dass sich die Service-Wüste Deutschland im Facility Management zeigt. Trotz erster Anstrengungen ist ein Umdenken im Sinne des Hospitality-Gedankens dringend erforderlich.

Selbst kleine Maßnahmen können eine große Wirkung erzielen, insbesondere weil Hospitality ist in erster Linie eine Haltung auf Seite des Facility Service Providers und seinen Mitarbeitern ist. Die Dienstleister müssen dies als Mehrwert für ihre Leistungen verstehen und die Unternehmenskultur daraufhin ausrichten. Damit Hospitality nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt, muss das Management diese Philosophie leben und vermitteln sowie als wesentlicher Baustein in die Mitarbeiterbewertung miteinbeziehen. Zudem sind Mitarbeiter mit hoher Serviceorientierung und regelmäßige Trainings vonnöten. Für die Motivation der Service-Mitarbeiter zählt jedoch insbesondere die Wertschätzung ihrer Leistung..

Die Digitalisierung kann wiederum die Kommunikation und eine offene und konstruktive Feedback-Kultur mit dem Kunden unterstützen. Service-Angebote für den Kunden lassen sich leichter verfügbar machen und mit zusätzlichen digitalen Services erweitern.

Der Kunde profitiert durch eine höhere Servicebereitschaft, Flexibilität und Erreichbarkeit sowie zufriedenen, wenn möglich begeisterten Mitarbeitern. Die Auftraggeber müssen aber bereit sein, Mehrkosten für zusätzliche Services und IT-Lösungen, aber auch für höhere Verfügbarkeit zu tragen.

Für den Facility Service Provider lohnt sich die Umsetzung des Hospitality-Gedankens wegen der höheren Kundenbindung, damit niedrigeren Kosten für Kundengewinnung und ein besseres Preis-Leistungsverhältnis durch den Fokus auf die Kundenbedürfnisse. Hierzu gilt es den Kunden mit Professionalität zu überzeugen und mit zusätzlichen Nutzen, Außergewöhnlichem und Innovativen zu begeistern.

Hospitality im FM auf einen Blick

<p><u>Service- mentalität</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceorientierung als Auswahlkriterium und Maßstab für Mitarbeiter • Hilfsbereitschaft / Zuvorkommen (vom Objektmanagement bis zur Servicekraft) • Identifikation / Motivation der Service-Mitarbeiter • Zuverlässigkeit und Fachkompetenz • Kundenorientierung und Flexibilität
<p><u>Service- orientierte Führung</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitality als fester Teil der Unternehmenskultur • Verständnis des Mehrwertes für Kunden und Dienstleister • Vorleben und aktives „Fordern“ und „Fördern“ durch Schulung, Sensibilisierung, Wertschätzung • Maßstab des Handelns auf allen Unternehmensebenen • Bestandteil der Zielvereinbarungen
<p><u>Beschwerde management</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • klar definierten und abgestimmter Eskalationsprozess • Aktives Handeln bei Beschwerden und Vermeidung von Eskalation • Aktive personen-/servicebezogene Dokumentat. von Beschwerden u. Reklamationen • Vermeidung von Beschwerden als Maßstab und Anerkennung einer hohen Kundenzufriedenheit • Förderung der Mitarbeiter in der Kommunikation und Umgang mit Beschwerden
<p><u>Information</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzer erhalten rechtzeitig und proaktiv relevante Informationen und Handlungsempfehlungen als Entscheidungsgrundlage • Berichte, Auswertungen etc. als Leistungsnachweis werden fristgerecht und vollständig erstellt • aktives und zeitnahes Feedback • Aktives „Tracking“ Status-/Erledigungsmeldung („Tickets“) • Unterstützung der Mitarbeiter in der Priorisierung • Entwicklung und Abstimmung von Checklisten und Vorlagen zur Weitergabe von Informationen und Dokumentation
<p><u>Innovation und zusätzliche Leistungen</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation und Streben nach Verbesserung ist ein Unternehmensziel • Regelmäßiger Austausch mit dem Kunden über dessen Ziele/Erwartungen/Bedarfe • Bedürfnisse der Nutzer werden erkannt und Services dazu angeboten, • mit neuen Angeboten wird das Interesse und die Nachfrage angeregt, • ergänzende Services werden kundenorientiert (Preis, Leistung, Lieferzeit) erbracht • kundenfreundliche IT-Tools für die Bereitstellung von Services und Informationen • Sensibilisierung und Förderung der Mitarbeiter bzgl. Verbesserungen

Autoren:

Dipl. Bauing./Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Andreas Rausch, Canzler GmbH, FM Solutions
Dipl. Wirtsch.-Ing. (FH) Moritz Krause, Canzler GmbH, FM Solutions

