

## PRODUKTEPORTFOLIO UND SERVICESTRATEGIE

# Kundenbrille aufsetzen

» Eine inspirierende Vision, eine klare strategische Positionierung und ein auf die Kunden ausgerichtetes Produktangebot – um die strategische Stossrichtung einer erfolgreichen Facility Management-Organisation festzulegen, braucht es die Sicht durch die Kundenbrille. Doch welche Ansätze benötigt es dazu und welche Chancen ergeben sich daraus? Dies zeigt das Beispiel der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Autorin: Jennifer Dali



Durch die Neugestaltung ihres Produktportfolios gelingt es der FHNW ihre Servicestrategie optimal auf ihre Kunden auszurichten und somit den Hochschulbetrieb noch besser zu unterstützen.

Um sich auf dem Markt positionieren und sich von den Mitbewerbern abheben zu können, baut das Kerngeschäft von Unternehmen auf einer strategischen Positionierung auf, mit klarer Vision und auf den Kunden ausgerichteten Produkten beziehungsweise Leistungen. Diese für das Kerngeschäft elementare Grundvoraussetzung scheint sich jedoch für die Sekundärprozesse – zu denen auch das Facility Management gehört – bisher nicht in allen Fällen etabliert zu haben. Denn häufig werden die erforderlichen Facility Management-Leistungen von der vorhandenen Gebäudeinfrastruktur und den verfügbaren Ressourcen abgeleitet, der Fokus liegt dabei einzig auf der Ausgestaltung der Erbringungsprozesse. Die Bedürfnisse der Kunden – sprich der Gebäudenutzerinnen und -nutzer – rücken dadurch in den Hintergrund.

## ERFOLGSFAKTOR KUNDENBRILLE

Dabei ist der Faktor Kundenbrille zentral für ein erfolgreiches Facility Management. Gerade wenn es darum geht, die strategische Stossrichtung einer Facility Management-Organisation zu formulieren, lohnt es sich, den Nutzer ins Zentrum zu stellen.

Denn ein integraler Ansatz, der nicht nur die Gebäudeinfrastruktur berücksichtigt, sondern auch die Nutzer, hilft dabei, ein auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Produktportfolio zu gestalten, das auf hohe Akzeptanz stösst und damit auch den Support des Kerngeschäfts sicherstellt.

Doch welche Erwartungen haben Nutzerinnen und Nutzer eigentlich an das Facility Management? Was sind die Bedürfnisse?

## MÖGLICHE ANSÄTZE UND ANWENDUNG IN DER PRAXIS

Ansätze wie das Formulieren von *Use Cases* oder das Aufzeichnen von *Customer Journey Maps* können dabei helfen, die Kundensicht einzunehmen. Eine weitere Methode, um die Leistungen auf den Kunden auszurichten, sind Nutzer-Workshops. Sie bieten den Vorteil der direkten Einbindung. Diese Möglichkeit wählten die Campusdienste der FHNW zur Überprüfung ihres Produktportfolios und ihrer Servicestrategie am Standort Brugg-Windisch. In Form eines Workshops wurden positive Aspekte und Entwicklungspotenziale der Leistungserbringung evaluiert sowie zukünftige Anforderungen erhoben. Auf diese Weise konnte das Produktportfolio dahingehend angepasst werden, dass es den aufgrund neuer Lehr- und Lernformen veränderten Bedarf der Hochschulen optimal abdeckt. Darüber hinaus wurde durch den direkten, offenen Austausch die Kundenbeziehung weiter gestärkt.

## EIN KLAR STRUKTURIERTES PRODUKTEPORTFOLIO

Oft werden unternehmensintern umfassende und detaillierte Leistungskataloge oder gar Prozessbeschreibungen der Facility Management-Leistungen gegenüber den Kunden unstrukturiert offengelegt. Anstatt der beabsichtigten Transparenz hat dieses Vorgehen jedoch eine Überforderung der Nutzer zur Folge und die Informationsflut und Detailtiefe führt dazu, dass die Leistungserbringung verwässert und dadurch undeutlich wahrgenommen wird. Abhilfe schafft ein klar definiertes Produktportfolio, in dem die Leistungen des Facility Managements zusammengefasst werden. Dieses stärkt die Strukturierung, erhöht die Transparenz und vereinfacht die Kommunikation an den Kunden. Idealerweise orientieren sich die zu Produkten zusammengefassten Leistungen an allgemein bekannten Strukturen wie zum Beispiel ProLeMo, SN EN 15221 oder branchenspezifischen Leistungskatalogen wie LekaS<sup>1</sup>. Wichtig ist auch, dass die Gliederung der Produkte individuell auf die Besonderheiten einer Organisation angepasst wird.

Das Produktportfolio der FHNW zeigt beispielsweise, dass die vielseitigen Dienste im Hochschulkontext einen hohen Stellenwert einnehmen. So

 <p><b>Strategie &amp; Steuerung</b> Organisation, Budgetierung, Reporting, Qualitätssicherung, Dokumentation</p>	 <p><b>Bewirtschaftung</b> Anmiete, Vermietung und Mietbetreuung, Belegungsplanung</p>	 <p><b>Empfangsdienst</b> Empfang, Telefonvermittlung, Fundbüro</p>
 <p><b>Betreiben</b> Betreiben, anlagenübergreifende Inspektionen, Entsorgung, Kleinaufträge und -reparaturen</p>	 <p><b>Wartung &amp; Instandhaltung</b> Anlagespezifische Inspektionen, Wartung und Instandsetzung</p>	 <p><b>Infrastrukturdienste</b> Umzüge, Mobiliar/Ausstattung, AV-Technik</p>
 <p><b>Erneuerung &amp; Erhaltung</b> Projekte, Inbetriebnahme, Garantiemanagement</p>	 <p><b>Sicherheit</b> SiBe, Sicherheitsdienst, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Schliessmanagement</p>	 <p><b>Logistikdienste</b> Sitzungszimmer, Post, Transport, Archivierung</p>
 <p><b>Reinigung &amp; Pflege</b> Unterhaltsreinigung, Fenster- und Spezialreinigung, Aussenreinigung und Winterdienst</p>	 <p><b>Dienste</b> Help Desk, Campuscard, operatives Flächenmanagement</p>	 <p><b>IT-Dienste</b> Server, Netzwerk, Verkabelung, IT-Arbeitsplatz</p>

Bild: Drees & Sommer Schweiz AG

werden die Produkte Dienste (zum Beispiel Campuscard), Empfangsdienst, Infrastrukturdienste (zum Beispiel Umzüge), Logistikdienste (zum Beispiel Post) und IT-Dienste einzeln aufgeführt. Neben einer vereinfachten Kommunikation und Strukturierung unterstützen Produkte auch das Qualitätsmanagement, indem sie für den Aufbau von Konzepten und Kennzahlensystemen hinzugezogen werden können.

**SERVICESTRATEGIE ENTLANG DER PRODUKTE**

Auch die Servicestrategie lässt sich entlang der Produkte darstellen. In der Servicestrategie wird fest-

gelegt, welche Produkte in welchen Objekten oder Objektclustern angeboten werden. Zudem wird auf einen Blick ersichtlich, wer die Verantwortung für ein Produkt trägt respektive deren Ausführung übernimmt. Die Zuständigkeiten zwischen der Facility Management-Organisation, den Nutzerinnen und Nutzern sowie weiteren unterstützenden Unternehmenseinheiten lassen sich dadurch auf einfache Art und Weise abbilden. Auch lässt sich die Make-or-Buy-Strategie in die Darstellung integrieren, indem zwischen Eigen- und Fremdleistung unterschieden wird. Der Make-or-Buy-Entscheid ist hierzu vorgän-

Das Produktportfolio der FHNW zeigt, dass die vielseitigen Dienste im Hochschulkontext einen hohen Stellenwert einnehmen.

**Dipl. Betriebsleiter/in  
in Facility Management HF  
Bereichsleiter/in  
Hotellerie-Hauswirtschaft EFA**

Berufsvorbereitung  
Berufsbildung  
Höhere Fachschulen  
Weiterbildung



Unter Agenda auf [www.bffbern.ch](http://www.bffbern.ch) finden Sie jederzeit alle Infos.  
Oder lassen Sie sich beraten: Tel. 031 635 28 72.



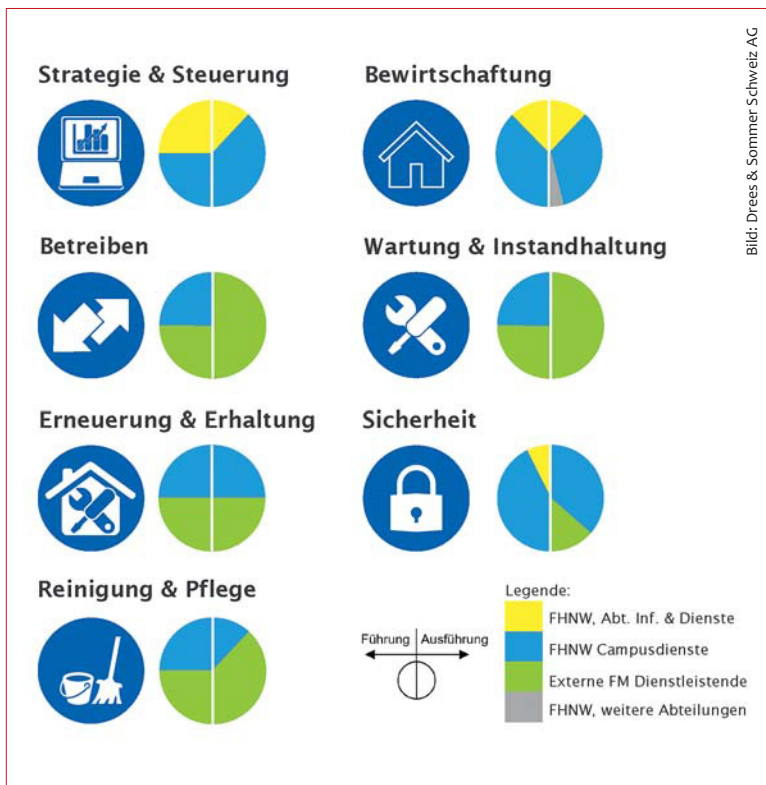


Bild: Drees & Sommer Schweiz AG

Mit Blick auf die Servicestrategie für den Standort Brugg-Windisch der FHNW lassen sich die Verantwortlichkeiten klar erkennen.

gig pro Produkt respektive Teilleistung separat zu prüfen, wobei Nutzwertanalysen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Entscheidungsprozess unterstützen können.

Mit Blick auf die Servicestrategie für den Standort Brugg-Windisch der FHNW lassen sich die Verantwortlichkeiten zwischen der zentralen, standortübergreifenden Abteilung *Infrastruktur & Dienste*, den Campusdiensten vor Ort, weiteren FHNW-Abteilungen sowie den Nutzern klar erkennen. Auch der Anteil der extern erbrachten Leistungen kann schnell erfasst werden. Die Strategie sieht somit vor, bei operativen Produkten mit hoher Standardisierung externe Dienstleistende beizuziehen. Strategische und administrative Leistungen sowie Produkte mit hohem Kundenkontakt (wie Empfangsdienste) werden weiterhin intern erbracht.

**AUSGANGSLAGE FÜR ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG UND BESCHAFFUNGSPROJEKTE**

Die strategische Stossrichtung des Facility Managements in Form der Servicestrategie stellt eine zentrale Grundlage für die – sowohl interne als auch externe – Leistungsplanung dar. Denn ist die Strategie festgelegt, kann der Fokus wieder auf den Prozess der Leistungserstellung gelegt werden. Ganz nach dem Prinzip «Structure follows Process follows Strategy» lassen sich von den Produkten und Teilleistungen die relevanten Prozesse ableiten sowie die prozessrelevanten Rollen definieren. Auf dieser Basis werden schliesslich Rollenbeschriebe mit Aufgaben,

Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausgearbeitet und die Organisationsgestaltung vorgenommen.

Im Projektbeispiel der FHNW stand eine Überprüfung der bestehenden Servicestrategie im Vordergrund, sodass es lediglich geringfügige Auswirkungen auf die Organisation gab. Durch die Stärkung der Abteilung *Infrastruktur & Dienste* bei Steuerungs- und Provider Management-Aufgaben wurde zum Beispiel neu die Rolle eines zentralen, standortübergreifenden Providermanagers geschaffen. Die Servicestrategie ist jedoch nicht nur die Grundlage zur internen Leistungsplanung, sondern auch Ausgangspunkt für die externe Beschaffung. So gilt es für die extern einzukaufenden Produkte und Teilleistungen eine klare Beschaffungsstrategie zu formulieren. Die FHNW entschied sich für eine Multiprovider-Strategie, wobei für das technische Gebäudemanagement und die Reinigung jeweils ein spezialisierter Dienstleister eingesetzt werden soll.

**MEHR EFFEKTIVITÄT ALS CHANCE**

Durch die Neugestaltung ihres Produkteportfolios gelingt es der FHNW ihre Servicestrategie optimal auf ihre Kunden auszurichten und somit den Hochschulbetrieb noch besser zu unterstützen. Doch auch für die interne Facility Management-Organisation und hinsichtlich der Beschaffungsstrategie ist die Neugestaltung eine Orientierungshilfe. Denn im Vordergrund steht nun nicht mehr die Frage nach weiteren Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen, sondern ob das Facility Management wirklich das Richtige tut. Die Entwicklung einer klaren strategischen Positionierung und von Produkten, die auf den Kunden ausgerichteten sind, führt somit zu mehr Effektivität. Fazit: Es lohnt sich also definitiv, die Kundenbrille aufzusetzen. <<<



**Jennifer Dali**  
Bereichsleiterin  
Real Estate  
Consulting,  
Drees & Sommer  
Schweiz.

**QUELLEN**

<sup>1</sup> ProLeMo = Prozess-/ Leistungsmodell im Facility Management; LekaS = Leistungskatalog für nicht-medizinische Leistungen in Spitälern