

2.2.12.1

Kennzahl

Kundenbeziehungsdauer (KBD)
KBD = $\frac{\text{Summe der Vertragslaufzeiten in Jahren}}{\text{Anzahl laufender Vertragsbeziehungen}}$

Zur Berechnung werden die Anzahl und Dauer der Verträge, die das Unternehmen mit seinen Geschäftspartnern unterhält, herangezogen. Die Kennzahl ist für das unternehmensinterne Monitoring geeignet. Verträge, deren **Laufzeit weniger als drei Monate** beträgt, werden nicht in die Berechnung mit einbezogen. Es werden nur Verträge über Dienstleistungsvereinbarungen einberechnet. Folgeverträge werden zusammen mit dem Erstvertrag als ein Vertrag mit entsprechend längerer Laufzeit gewertet.

Kommentar zur Interpretation

Langfristige Kundenbeziehung ermöglicht ggf. Leistungsausweitung

Lange Kundenbeziehungen bergen Potenzial für Gewinnsteigerungen. Zur langfristigen Sicherung des Unternehmens ist die Analyse der Qualität der angebotenen FM-Dienstleistungen aus der Kundenperspektive wichtig. Dazu ist es notwendig, sich mit den Kundenbedürfnissen und -ansprüchen auseinanderzusetzen. Die Dauer der Kundenbeziehung ist ein Maß für die Kundenzufriedenheit mit der Leistungserstellung. Über diese Qualitätsebene hinaus kann die **Vertrauensbasis auf subjektiver, persönlicher Ebene** meist erst mit längerfristiger Zusammenarbeit wachsen. Besonders bei kundenindividueller Ausführung oder dem Einsatz von Mitarbeitern mit kundenspezifischem Know-how ist ein langfristiges Vertragsverhältnis daher anzustreben.

Daneben lässt sich die Möglichkeit des **Cross-Sellings** bei Bestandskunden besser realisieren. Ferner nehmen loyale Kunden Preissteigerungen eher in Kauf²¹ und haben eine große Bedeutung für Neukundenpotenzial durch Mundpropaganda.

²¹ Unveröffentlichte Studie der Boston Consulting Group; zitiert in: Vgl. STAUSS UND SEIDEL (1996), S. 19.

Möglichkeiten der Einflussnahme

Zunächst einmal bleibt ein Kunde dann treu, wenn er mit der Leistung zufrieden ist. Eine stabil hohe Leistungsqualität stellt man am besten sicher, indem man ein konsequentes **Qualitätsmanagement** (QM) betreibt. Des Weiteren gibt es verschiedenste Aktivitäten des **Customer Relation Management** (CRM), die dem Ziel der langfristigen Kundenbeziehungsdauer dienen, z.B.:

- Regelmäßige Ansprache des Kunden lässt Probleme bereits im Ansatz sichtbar werden.
- Persönliche Ansprache des Kunden, z.B. durch „Key Account Manager“.
- Ausweitung des Leistungsangebots, durch besondere Kenntnis der Kundenbedürfnisse.
- Branding der Kundenbeziehung durch Events, kleine Geschenke usw.

4.3.5 Flächeninanspruchnahme (P)

Relevanz und Handlungsziel

Sparsamer Ressourceneinsatz bei der Erbringung von FM-Services ist u.a. an dem FM-spezifischen Flächenbedarf erkennbar. So erfordert z.B. ein Reinigungs- und Pflegeprozess den Einsatz von Reinigungsmaschinen, Steigleitern oder Reinigungsmitteln, welche in Lager- oder Vorratsräumen gelagert werden müssen. Derartige Nebenflächen verursachen auf Seiten der FM-Kunden erhebliche Bau- und Nutzungskosten.

Bei Bestandsimmobilien kann der FM-Dienstleister, durch eine **bedarfsorientierte Planung** und Gestaltung des FM-Prozesses, einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass weniger Facilities (im Sinne von Arbeitsmitteln und -flächen) beim Auftraggeber vorgehalten bzw. aufbewahrt werden müssen. Zusätzlich können technische Innovationen zur Optimierung von FM-Prozessen führen und damit zu einer Reduzierung der eingesetzten Facilities und der dadurch beanspruchten Flächen in einer Immobilie beitragen.

Fläche ist eine kostbare Ressource für den FM-Kunden

Kennzahl

Die Flächeninanspruchnahmequote bildet das Verhältnis zwischen der im FM-Prozess bewirtschafteten Fläche und der für

2.2.12.1

den FM-Prozess selbst in Anspruch genommenen Fläche z.B. für Reinigungsräume ab.

Flächeninanspruchnahmequote (FLQ)
$\text{FLQ} = (\text{Flächeninanspruchnahme durch AN bei AG/vertraglich ausgeschrieben Fläche}) \times 100$

Die jeweilige Flächenzusammensetzung ist abhängig vom spezifischen FM-Prozess. Die vom Auftragnehmer beim Auftraggeber beanspruchten Flächen können Flächen wie Lager- und Vorratsräume für Material, Geräte und Waren und/oder benötigte Sanitärräume umfassen. Die Summe der vertraglich ausgeschrieben Fläche ist in der jeweiligen FM-Vereinbarung festgehalten und kann dieser entnommen werden.

Alle Flächen sind als **Nettogrundflächen (NGF)** anzugeben und entsprechend der DIN 277 „Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau“ zu ermitteln und zu unterteilen. Damit kann branchenübergreifend eine einheitliche und transparente Berechnung der Kennzahl erfolgen.

Auch vertikale und Außenflächen mit einbeziehen

Besonderheiten bei der Berechnung der Flächen liegen bei FM-Prozessen vor, welche nicht nur horizontale Flächen betreffen, sondern **auch vertikale**, z.B. bei der Reinigung und Pflege von Fensterflächen. Derartige Flächen werden ebenfalls in die Berechnung mit einbezogen. Flächen, die **weniger als 0,5 m²** betragen, werden hingegen von der Erfassung ausgenommen. Es ist nicht praktikabel, jeden Wandschrank in Sanitärräumen als Lager- bzw. Vorratsfläche des Reinigungs- und Pflegedienstleisters auszuweisen.

Flächen, die außerhalb eines Gebäudes liegen, werden in der DIN 277 nicht explizit berücksichtigt. Für die Ermittlung der Flächeninanspruchnahmequote ist die Erfassung dieser externen Flächen ebenfalls wichtig. **Externe Flächen** können Lager- und Abstellflächen in Gebäuden und/oder auch Abstellflächen für Kraftfahrzeuge auf den Grundstücken sein.

Kommentar zur Interpretation

Ziel ist es, die Flächeninanspruchnahmequote zu minimieren. Eine Reduktion der Quote auf Null (durch den Verzicht auf Lager- und Abstellflächen) ist nicht sinnvoll, da sonst andere

Kosten und Umweltbelastungen, wie z.B. eine Steigerung der Emissionen durch den verstärkten Einsatz von Lieferfahrzeugen, entstehen, die dem angestrebten Umweltentlastungsziel zuwiderlaufen.

Möglichkeiten der Einflussnahme

Es gibt zwei Ansätze, um die Flächeninanspruchnahmequote zu beeinflussen. Auf der einen Seite kann der FM-Kunde die Immobilien durch Modernisierung oder Sanierung dahingehend optimieren, dass der FM-Dienstleister in die Lage versetzt wird, den FM-Prozess effizient und weitestgehend ohne in der Immobilie vorgehaltene Flächen durchzuführen, z.B. fördern Befahrungsanlagen oder begehbare und **gesicherte Fassadenumläufe** die effiziente Durchführung des Fassadenreinigungsprozesses und erfordern kein zusätzliches Vorhalten von Steighilfen auf den Flächen des FM-Kunden.

Auf der anderen Seite kann der FM-Dienstleister den angebotenen FM-Prozess durch die Einbindung **innovativer Konzepte** und Technologien dahingehend optimieren, dass dieser weniger Fläche beansprucht.

4.3.6 Optimierung des Prozessmanagements (P)

Relevanz und Handlungsziel

Nachhaltige FM-Leistungen erfordern eine kontinuierliche Verbesserung der Prozessdurchführung. Um dieses Ziel erreichen zu können, sind Fehler während der Prozessdurchführung zu vermeiden. Dies führt in der Konsequenz einerseits zu Kostensenkungen und andererseits, über eine gesteigerte Kundenzufriedenheit, in der Regel zu Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Können Nacharbeiten vermieden werden, so bewirkt dies in allen drei Nachhaltigkeitssäulen positive Effekte.

Kennzahl

Die Kennzahl dient als Indikator für die Effektivität und die Effizienz des Dienstleistungsprozesses. In der Planungsphase ist der Dienstleistungsprozess zwischen den Vertragsparteien abzustimmen und es gilt die Qualitätsziele möglichst eindeutig zu definieren. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Prozessqualität nicht immer den Anforderungen des Kunden entspricht. Dies

2.2.12.1

Prozessmanagement aus Sicht von AG und AN

liegt u.a. an fehlerhaften Absprachen oder ungenauen Zielvereinbarungen in der Planungsphase. Fehlleistungen verursachen nicht nur Fehlerkosten, sondern bewirken zusätzlich auch eine Demotivation der betroffenen Mitarbeiter und Ressourcenverschwendungen.²²

Die Ermittlung der Fehlerkosten wird hier in Nacharbeitungs- und Mehraufwandskosten unterteilt. **Nacharbeitungskosten** entstehen bei nicht erfüllten, aber zuvor vereinbarten Qualitätsanforderungen, die vom Auftragnehmer (AN) nachträglich behoben werden müssen. **Mehraufwendungskosten** sind das „Pendant“ zu Nacharbeitungskosten, nur dass diese auf Seiten des Auftraggebers (AG) anfallen. Diese können entstehen, wenn der Auftraggeber von seinem Kunden eine Beschwerde erhält und dieser nachgehen muss. Es fallen hierbei Personalkosten und gegebenenfalls auch Materialkosten beim Auftraggeber an.

Die Kennzahl quantifiziert Qualitätsabweichungen auf der Basis von Kosten. Für die Analyse, wie hoch der Anteil der Nacharbeiten an den Gesamtkosten der **FM-Vereinbarung (FM-V)** in (%) ist, wurde für den Auftragnehmer die Prozessnacharbeitungsquote gewählt.

Prozessnacharbeitungsquote (PNQ)

$$\text{PNQ} = (\text{Personal- und Materialkosten für Nachbearbeitung} / \text{Gesamtkosten der FM-V}) \times 100$$

Um den Mehraufwand z.B. für die Steuerung von FM-Prozessen beim Auftraggeber messen zu können, wurde die Prozessmehraufwendungsquote gewählt.

Prozessmehraufwendungsquote (PMQ)

$$\text{PMQ} = (\text{Personal- und Materialkosten für Mehraufwand} / \text{Gesamtkosten der FM-V}) \times 100$$

Für die Erhebung von Zähler und Nenner der Kennzahlen werden absolute Zahlen erfasst und zu einer Quote verrechnet, um eine Vergleichbarkeit gewährleisten zu können.

²² Vgl. SCHMELZER, SESSELMANN (2010), S. 260 f.