



dp FM 2010 • 1

Jörg Meerkatz, M.Sc.

Qualitätskriterien für Dienstleistungen

Discussion Paper
des Fachbereichs Ingenieurwissenschaften
im Studiengang Facility Management Nr. 2010 • 1

Berlin, März 2010

Herausgeberin:
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner
Competence Center Process Management Real Estate

htw.

**Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin**

University of Applied Sciences

Impressum

dp FM 2010 - 1

Jörg Meerkatz, M.Sc.: Qualitätskriterien für Dienstleistungen

Discussion Paper
des Fachbereichs Ingenieurwissenschaften
im Studiengang Facility Management Nr. 2010 - 1

Berlin, März 2010

Herausgeberin:
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner
Competence Center Process Management Real Estate

ISBN-13: 978-3-86262-001-2

Kurzfassung

Das vorliegende Modell zur Definition objektiv messbarer Bewertungskriterien ist auf Dienstleistungen des Immobilienmanagements ausgerichtet. Ziel dieser Arbeit ist die Verbesserung des Qualitätsverständnisses für immobilienpezifische Dienstleistungen.

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen des Dienstleistungs- und Qualitätsmanagements wurde ein mehrstufiges Verfahren entwickelt. Das Modell schließt eine entscheidende Lücke im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Von der Durchführung einer Dienstleistung bis zur Kontrolle ihrer Qualität sind klare Anforderungen an die Leistung zu beschreiben.

Erst die Formulierung von Forderungen ermöglicht nachvollziehbar festgelegte Merkmale, anhand derer das Potenzial des Dienstleistenden, der Leistungsprozess und die Ergebnisse überprüft und bewertet werden. Drei entscheidende Verfahrensschritte werden innerhalb der vorliegenden Ausführungen aufgezeigt und umfassend erörtert.

Beginnend mit dem Service-Blueprinting, skizzieren Auftraggeber und Auftragnehmer gemeinsam den Leistungsprozess. Anschließend werden in einer steckbrieflichen Übersicht die funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungspunkte zusammengefasst.

Modellbegleitend erfolgt die praktische Anwendung der Erkenntnisse, indem das systematisierte Vorgehen auf die Bereitstellung von Büroimmobilien für Großunternehmen übertragen wird.

Schlüsselwörter:

Qualität, Dienstleistung, Management, Betriebswirtschaftslehre

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einführung	1
1.1 Ausgangspunkt und Problembeschreibung.....	1
1.2 Zielstellung der Ausführungen	2
1.3 Abgrenzung thematischer Schwerpunkte.....	2
2 Grundlagen und Definitionen	4
2.1 Charakteristika von Dienstleistungen.....	4
2.2 Qualität als Bewertungsmaßstab	7
2.3 Systematische Qualitätsverbesserung.....	8
3 Exemplarische Darstellung dreier Hauptprozesse der Bürobereitstellung.....	11
3.1 Bedarfsanalyse	11
3.2 Standortplanung	12
3.3 Anmietung	14
4 Modell zur Bestimmung von Qualitätskriterien	16
4.1 Dienstleistungsskizzen im Blueprint-Verfahren	16
4.2 Ableitung qualitätsorientierter Kundenanforderungen	21
4.3 Definition objektiv messbarer Qualitätskriterien	31
5 Zusammenfassung	38
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	XXXVI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prozessinhalte der Bedarfsanalyse	11
Abb. 2: Prozessinhalte der Standortplanung	13
Abb. 3: Prozessinhalte der Anmietung	15
Abb. 4: Prozessziele Standortplanung	17
Abb. 5: Anfertigung einer Markt-/Standortanalyse	19
Abb. 6: Entwicklung von Standort-/Objektszenarien	20
Abb. 7: Ableitung qualitätsorientierter Anforderungen	21
Abb. 8: Anforderungen in Perspektiven gegliedert	23
Abb. 9: Gliederung der Anforderungen in drei Teilaspekte	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2: Zuordnung der nicht-funktionalen Anforderungen	34
Tabelle 3: Muster-Kriteriensteckbrief für die Qualitätsbewertung, Teil 1	35
Tabelle 4: Muster-Kriteriensteckbrief für die Qualitätsbewertung, Teil 2	36

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
akt.	aktualisierte
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa (lat.), etwa
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Deutsches Institut für Normung
ebd.	Ebenda
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
erw.	erweiterte
et al.	et alii (lat., und andere)
etc.	et cetera (lat., und so weiter)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FM	Facility Management
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
o.g.	oben genannte
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite
TQM	Total Quality Management
u.	und
u.a.	unter anderem
überarb.	überarbeitet
verb.	verbesserte
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung

1.1 Ausgangspunkt und Problembeschreibung

Das Bereitstellen von Büroimmobilien für die interne Nutzung ist in Großunternehmen in der Regel eine originäre Aufgabe des Immobilienmanagements. Die umfangreichen immobilienpezifischen Tätigkeiten unterstützen das Kerngeschäft dieser Unternehmen maßgeblich. Zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität werden bereits diverse Managementsysteme eingesetzt, jedoch fehlen oftmals objektive Bewertungsmaßstäbe bei der Qualitätsprüfung. Dies dient als Ausgangspunkt des vorliegenden Discussion Papers.

Unternehmen müssen sich ferner stetig ändernden Marktanforderungen anpassen. Zudem beinhaltet das Unternehmensleitbild oftmals das Spannungsfeld der Kostenreduktion bei gleichzeitiger Qualitätssicherung und -verbesserung. Die Planung, Umsetzung und Beeinflussung der organisatorischen Abläufe in Großunternehmen ist zudem aufgrund komplexer Aufbau- und Ablauforganisationen um ein Vielfaches schwieriger, als in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Mehr als je zuvor ist es notwendig, vor allem das Leistungsangebot wirtschaftlich und in der vom Auftraggeber geforderten Qualität bereitzustellen.

Die praktische Erfahrung zeigt, dass mangelnde Transparenz in den sekundären Unternehmensprozessen, wie z.B. dem Facility Management, u.a. die Flexibilität und Effizienz der gesamten Wertschöpfung negativ beeinflussen. Die Bedeutung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsprozesse der unterstützenden Tätigkeiten wächst innerhalb großer Unternehmen. Vorhandene Defizite im Immobilienmanagement dieser Unternehmen, hinsichtlich des Qualitätsbewusstseins, werden zunehmend erkannt und reduziert.

Die in der Anwendung befindlichen Qualitätsmanagementsysteme zielen auf eine kontinuierliche Verbesserung von Leistungen, Organisation und Abläufen. Dennoch ergibt sich fortwährend die Fragestellung nach einer Systematik zur Ermittlung von belastbaren Qualitätsanforderungen, bezogen auf die Dienstleistung. Ungeachtet dessen ist zudem eine unklare Abgrenzung der Aufgaben- und der Rollenaufteilung zwischen den Auftraggebern und den Auftragnehmern als Mangel zu nennen. Somit steht der qualitätsgerechten Leistungserbringung ein uneinheitliches Verständnis von Qualität gegenüber. Sowohl der Kunde als auch der Dienstleister müssen durch Zusammenarbeit nachvollziehbare Qualitätsmerkmale und Bewertungsparameter festlegen.

Oftmals wird auf die detaillierte Anforderungsdefinition zu Lasten der notwendigen Transparenz und Nachvollziehbarkeit verzichtet. Dies führt zur unübersichtlichen und schwer messbaren Dienstleistung. Missverständliche und nicht kommunizierte Anforderungen bilden ferner eine uneindeutige Bewertungsgrundlage für die Messung der Dienstleistungsqualität. Der Entwicklungsprozess in Richtung einer einheitlichen und systematischen Herleitung von Forderungen und die gemeinsame Vereinbarung von Prüfparametern ist bisher nicht erfolgt.

1.2 Zielstellung der Ausführungen

Das zu entwickelnde Vorgehensmodell existiert nicht bezugslos, sondern orientiert sich an bestehenden Managementsystemen der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Das Qualitätsverständnis für unterstützende Immobilientätigkeiten in Großunternehmen wird mit Hilfe des entwickelten Modellansatzes gesteigert. Im Vordergrund steht die Abbildung einer strukturierten Vorgehensweise zur Definition objektiv messbarer Qualitätskriterien. Als Ergebnis wird eine Grundlage für die gezielte Qualitätssteuerung für komplexe Aufbau- und Ablauforganisationen angestrebt.

Die erforderliche Basis einer Qualitätsbewertung muss für jeden Beteiligten nachvollziehbar sein. Die meist komplexen organisatorischen Rahmenbedingungen in Großunternehmen setzen zudem eine einfach strukturierte Verfahrensweise bei der Entwicklung der Bewertungsgrundlage voraus. – Für die Praxis wird folgender Nutzen angestrebt:

- Stärkung des gemeinsamen Qualitätsverständnisses bei Kunden und Dienstleistern
- Praktikables Vorgehen bei der Definition von qualitätsbezogenen Anforderungs- und Bewertungsparametern
- Hilfestellung für die Ermittlung und Vereinbarung von Qualitätsstandards zwischen den Beteiligten

1.3 Abgrenzung thematischer Schwerpunkte

Die schwerpunktmäßige Auseinandersetzung umfasst die Darstellung wesentlicher Inhalte der Bürobereitstellung in Großunternehmen. Diese dienen primär der Veranschaulichung eines praxisnahen Vorgehensmodells zur Definition von Qualitätsmerkmalen. Zudem werden theoretische Grundlagen in den Bereichen Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement zusammengefasst und durch eigene Erkenntnisse weiterentwickelt.

Um Anforderungen an die Dienstleistung der Bürobereitstellung fundiert zu ermitteln und messbar darzustellen, beschränken sich die Ausführungen ausschließlich auf die Herleitung einer systematischen Vorgehensweise mit praxisorientiertem Hintergrund. Angewendete Methoden u.a. aus dem Bereich der Sachgüterproduktion und Konstruktionsmethodik werden zugrunde gelegt und auf die Dienstleistungsproduktion übertragen. In der spezifischen Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse wird nur für den Teilbereich Standortplanung die Entwicklung der objektiv messbaren Qualitätskriterien vorgenommen. Die funktionelle Beschreibung des Vorgehens erlaubt die Übertragung der Erkenntnisse auf weitere Bereiche des Immobilienmanagements und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Das Hauptaugenmerk liegt auf der qualitativen Bewertung der immobilien-spezifischen Managementdienstleistungen. Quantitative Aspekte finden keine Berücksichtigung. Die beispielhaft formulierten Qualitätskriterien werden so formuliert, dass deren Einbindung in ein bestehendes Qualitätsmanagement-System erfolgen kann.

Die Implementierung des vorgeschlagenen Modells in die Ablauforganisation ist nicht Inhalt des vorliegenden Discussion Papers.

2 Grundlagen und Definitionen

2.1 Charakteristika von Dienstleistungen

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur besteht Uneinigkeit über einen eindeutigen Begriff und das Verständnis von Dienstleistungen.¹ Konsens besteht darüber, dass eine Dienstleistung nicht für den eigenen, sondern ein für den fremden Bedarf erstelltes immaterielles Wirtschaftsgut ist.² Zudem wird die Einbindung eines „externen Faktors“ in die Dienstleistung als Hauptmerkmal angesehen. Die folgende Aufzählung erläutert dies nochmals:

- **Immaterialität der Leistung:** Es handelt sich bei Dienstleistungen um Tätigkeiten und Prozesse bei denen das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses immateriell (z.B. Planungstätigkeiten) oder in Teilen materiell (z.B. neu geschnittene Frisur) ist. Das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses kann in vielen Fällen gespeichert werden (z.B. Planungsdokumente und Ergebnisberichte). Dies ist für die Dienstleistung selbst nur bedingt möglich.³
- **Einbindung des externen Faktors:** In den Erstellungsprozess der Dienstleistung ist der Kunde oder wechselnde Rahmenbedingungen als externer Parameter einzubeziehen, wie z.B. die Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister.⁴ Darüber hinaus gelten die vom Nachfrager in den Dienstleistungsprozess eingebrachten Informationen als externer Faktor, sofern sie weiterverarbeitet werden oder der Spezifizierung dienen.
- **Leistungspotenzial eines Dienstleisters:** Die Leistungsfähigkeit wird ebenso als konstitutives Merkmal verstanden. Sie erlaubt bereits im Voraus verlässliche Aussagen über wesentliche Eigenschaften des Dienstleistungsproduzenten. Die tatsächliche Produktion von Dienstleistungen kann jedoch nicht vorzeitig beurteilt werden.⁵

Es handelt sich nur um eine Dienstleistung, wenn für das Angebot der Leistung eine Nachfrage besteht. Ferner sind Leistungen nicht transportierbar, lagerfähig und deshalb nicht bzw. nur im geringen Maße auf Vorrat produzierbar.⁶ Geistige Prozesse zur Bedarfsdeckung Dritter sind ebenso als Dienstleistung zu verstehen.⁷ Das Ergebnis der geistigen Leistung wird in der Regel durch materielle Ergebnisbestandteile unterstützt, wie z.B. Trägermedien für Informationsdienstleistungen.

¹ Vertiefende Informationen zur Dienstleistung als Objekt der Wirtschaftswissenschaften und einem historischen Abriss der Entwicklungen liefert Welter (2005), S. 94-99.

² Vgl. Frieztsche/Maleri (2006), S. 197.

³ Vgl. Stebel (2005), S. 7; Fandel/Blaga (2004), S. 6.

⁴ Vgl. Stebel (2005), S. 7 f.

⁵ Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2006), S. 196; Bruhn/Strauss (2006), S. 5.

⁶ Vgl. Töpfer (2007), S. 760; Stebel (2005), S. 8.

⁷ Vgl. Berekhoven (1974), S. 29.

In der Praxis ist eine klare Unterscheidung von Sachgütern und Dienstleistungen nicht einfach. Dienstleistungen werden meist in enger Verbindung mit Produkten angeboten, wie z.B. die Beratung beim Kauf eines elektronischen Gerätes. Die Kombination aus Sach- und Dienstleistungen ist aufgrund bestimmender Merkmale nicht getrennt voneinander darstellbar und daher als ein Produkt-Dienstleistungs-Kontinuum zu verstehen.⁸ Als Beispiel ist an dieser Stelle der Mobilfunkvertrag zu nennen. Der Provider bietet eine Kommunikationsdienstleistung an, bei der das technische Endgerät (Mobiltelefon) vorrangig als Mittel zum Zweck dient.

Aufgrund der Immaterialität und der Einbindung des externen Faktors zeichnen sich Dienstleistungen durch besondere Charakteristika aus. Die Entscheidenden werden nachstehend erörtert.

- **Schwankungen der Nachfrage:** Dienstleistungen unterscheiden sich im Umfang der Einbindung des externen Faktors. Die Produktion und der Konsum der Leistung erfolgen simultan. Somit haben dienstleistende Unternehmen nicht die Möglichkeit, ein Unterangebot aufgrund hoher Nachfragen mit Lagerbeständen auszugleichen.⁹ Schwankungen der Nachfrage wirken sich folglich direkt auf die Dienstleistungsproduktion aus.¹⁰ Werden die Kapazitäten der Dienstleistungsproduktion am Spitzenbedarf ausgerichtet, ergeben sich Leerzeiten und daraus resultierende Leerkosten. Bei der Orientierung an der Normalnachfrage führen diese zu überdurchschnittlich längeren Wartezeiten. Die Folgen sind i.d.R. andauernde Unzufriedenheit der Kunden und geringere Einnahmen durch ausbleibende Kundenbedienung.¹¹
- **Koproduktion der Leistung:** Die Einbindung des Kunden als externen Faktor und dessen Mitwirken am Dienstleistungsprozess wird in der Literatur als Koproduktion bezeichnet.¹² Der Kunde als externer Einflussfaktor vertritt mitunter individuelle Interessen und besitzt individuelle Fähigkeiten, die innerhalb des Dienstleistungsprozesses zu berücksichtigen sind. Bezogen auf den zeitlichen, mengenmäßigen und qualitativen Umfang des externen Faktors ist eine Autonomie des Dienstleistungsunternehmens bei der Gestaltung des Dienstleistungsprozesses nicht möglich.¹³
- **Ungleichartigkeit der Leistung:** Die Produktion von Dienstleistungen ist u.a. wegen der Einbindung des Kunden in den Leistungsprozess heterogen. Im Gegensatz zur vorrangig homogenen Sachgüterproduktion sind hauptsächlich Menschen für das Gelingen der Dienstleistung verantwortlich. Somit müssen Dienstleistungsunternehmen die Vielseitigkeit des Menschen berück-

⁸ Vgl. Kotler et al. (2007), S. 726.

⁹ Vgl. Fitzsimmons/ Fitzsimmons (2001), S. 27.

¹⁰ Schwankungen können systematisch, wie z.B. saisonal- oder tageszeitbedingt, auftreten. Unsystematische Schwankungen rufen weitaus größere Planungsprobleme hervor.

¹¹ Vgl. Stebel (2005), S. 8 ff.

¹² Vgl. beispielsweise Tscheulin/ Helmig (2001), S. 295.

¹³ Vgl. Stebel (2005), S. 8 f.

sichtigen. Diese äußert sich in der Qualifikation, im Auftreten und in der Motivation der Beteiligten, bezüglich dem Kunden und dem Dienstleistenden.¹⁴

- **Bedingte Messbarkeit:** Die Ergebnisse von Dienstleistungsprozessen sind aufgrund der Interaktion der Beteiligten und der Immaterialität nur eingeschränkt messbar. Die Sachgüterproduktion bezieht die quantitativen und qualitativen Verfahren, wie Messen, Zählen und Wiegen in die Produktionsbewertung ein. Für Dienstleistungen ist die quantitative Ausprägung der Leistung, wie z.B. das Zählen der Kundenkontakte, ermittelbar. Aussagen, beispielsweise wie viel Beratung letztendlich produziert wurde, sind nicht oder nur geringfügig haltvoll. Bewertungen der qualitativen Ausprägung von Dienstleistungen stützen sich oftmals auf rein subjektive Eindrücke. Im Unterschied zu Sachgütern lassen sich für Dienstleistungen nur schwer objektive Kriterien zur Bildung eines Qualitätsurteils beobachten, festlegen und bewerten.¹⁵

Dienstleistungen werden hinsichtlich der zeitlichen Orientierung der Nachfrage unterscheiden in:

- zeitraumbezogene Produkte, wie z.B. Darbietungen und Massagen oder
- zeitpunktorientierte Produkte, wie z.B. ergebnisbezogene Dienste.¹⁶

Der Vergleich zwischen Dienstleistungen und der Sachgüterproduktion ist hier nahe liegend. Die Grundlagen und das Verständnis der Sachgüterproduktion können jedoch nur bedingt in die prozessorientierten Definitionsansätze für Dienstleistungsprozesse einfließen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Erstellung – nicht auf dem Ergebnis der Dienstleistung.¹⁷

Aus ergebnisbezogener Sicht ist es kaum vorstellbar, dass ein Zuschauer mit der halben Leistung zufrieden ist, auch wenn er dafür weniger bezahlt. Den Schauspielern und Opernsängern wurde früher traditionell in den Pausen die Abendgage überreicht, dass sie die Vorstellung möglichst fehlerfrei zu Ende bringen. Ebenso ist der Käufer eines Autos beim Erwerb ausschließlich an einem funktionsfähigen und seinen Anforderungen entsprechendem Fahrzeug interessiert. Der Herstellungsprozess ist hierbei nicht primär von Bedeutung.¹⁸

Im Rahmen dieser Ausführungen sind die Tätigkeiten der Bürobereitstellung nach den vorangestellten Unterscheidungen zu analysieren und zu klassifizieren. Die o.g. signifikanten, typbezogenen Merkmale dienen als Basis zur Definition von Messkriterien der Dienstleistungsqualität.

¹⁴ Vgl. Stebel (2005), S. 9 f.

¹⁵ Vgl. Pastowski (2004), S. 37; Stebel (2005), S. 9 f.

¹⁶ Vgl. Corsten (1985), S. 185.

¹⁷ Vgl. Fandel/Blaga (2004), S. 6.

¹⁸ Vgl. ebd.

2.2 Qualität als Bewertungsmaßstab

„Qualität ist die an der geforderten Beschaffenheit gemessene realisierte Beschaffenheit.“¹⁹ Bezogen auf Dienstleistungen beschreibt der Begriff Qualität die Fähigkeit einer Organisation, eines Systems oder eines Prozesses zur Realisation einer Leistung, welche die Anforderungen an diese Leistungen vollständig erfüllt.²⁰ Hierbei werden hauptsächlich drei Dimensionen der Qualitätsbetrachtung unterschieden:

- Die Struktur- und Potenzialqualität, die sich auf die Organisation und die Ressourcen bezieht.
- Die Prozessqualität, die in der Betrachtung die Akteure und deren Tätigkeiten fokussiert.
- Die Ergebnisqualität, die einen Prozessabschnitt oder die gesamte Wertschöpfung einer Leistung betrachtet.²¹

Für die weitere Beschreibung des Qualitätsbegriffs sind folgende definitionsorientierte Aspekte darzustellen:²²

- Nicht die Maximierung von Merkmals- und Eigenschaftsausprägungen ist Gegenstand des Qualitätsausdrucks, sondern vielmehr das Erreichen einer möglichst genauen Deckung mit den Kundenbedürfnissen. Qualitative Ausprägungen, die vom Kunden nicht honoriert werden, sind zu vermeiden.
- Nicht nur in der Produktion entsteht Qualität. Sie erstreckt sich vielmehr auf sämtliche Unternehmensbereiche und Stufen der Wertschöpfung.
- Qualität muss von Anfang an vorausschauend gestaltet werden und kann nicht durch „prüfen“ herbeigeführt werden.
- Die infolge von Qualitätsdefiziten entstandenen Kosten, entgangene Gewinne und nicht erteilte Kundenaufträge zählen ebenso zu den Qualitätskosten, wie die Aufwendungen für die Qualitätssicherung.

Bezogen auf das Qualitätsmanagement bedeutet Qualität, die Eigenschaften einer Sache zu beeinflussen.²³ In der aktualisierten Fassung der DIN EN ISO 9000:2005 umfasst Qualität den „ (...) Grad in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“²⁴ Diese Begriffsbestimmung erlaubt, im Gegensatz zu früheren Definitionen, die kunden- und prozessorientierte Sicht. Managementsysteme verfolgen das Ziel die Qualität der Dienstleistungs- und Produktionsprozesse proaktiv-verhaltensorientiert statt reaktiv-sanktionsorientiert zu gestalten. Sie arbeiten zudem kontinuierlich und nicht singulär mit einer umfassenden Prozesssicht.²⁵

¹⁹ DIN 55350-11 (2008), S. 10.

²⁰ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005 (2008), S. 19.

²¹ Vgl. Töpfer (2007), S. 890.

²² Vgl. Voigt (2008), S. 676.

²³ Vgl. Schmidt (2005), S. 7 ff.

²⁴ DIN EN ISO 9000:2005 (2008), S. 18.

²⁵ Vgl. Voigt (2008), S. 677.

Daraus ableitend lässt sich diese Begriffsdefinition für Dienstleistungen weiter vertiefen. So ist die Kundenorientierung und das Erbringen von Leistungen im erwartungsgerechten Maße vereinfacht als Dienstleistungsqualität zu bezeichnen.²⁶ Die gemeinsame Definition der Erwartungen des Kunden an die Dienstleistung spiegelt das kundenorientierte Verhalten des Dienstleisters. Bereits während des Erstellungsprozesses erfolgt die sequenzielle Überprüfung der Leistung anhand vorab definierter Kriterien. Inhalt dieser Kontrolle ist dann zu überprüfen inwieweit die realisierte Beschaffenheit der Leistung den Kundenanforderungen entspricht.²⁷ Hierbei sind auch Schlecht- oder Mangelleistungen neutral als Qualität darzustellen. Im Gegensatz zur Sachgüterproduktion wird ein Dienstleistungsmangel unmittelbar während der Erstellung vom Kunden wahrgenommen – die Simultanität von Produktion und Konsum (Uno-acto-Prinzip). Die durch Messung und Bewertung ermittelte Ausprägung der Qualität ermöglicht daraufhin das erforderliche Einlenken, wie z.B. das Veranlassen von gezielten Schulungsmaßnahmen bei geringer Qualifikation des Personals.

Um die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen zu beeinflussen, müssen die Eigenschaften im Voraus bekannt sein. Folglich hat das Unternehmen bereits innerhalb der Produktion und Leistungserbringung festzustellen, ob die fertigen Ergebnisse den Anforderungen entsprechen werden. Somit ist es notwendig, für festgelegte Prozessschritte Indikatoren für die Qualität zu definieren.²⁸ Die Strategien zur Leistungsmessung unterscheiden sich von denen der Warenproduktion und müssen daraus abgeleitet individuell auf den Dienstleistungsprozess zugeschnitten sein. Wie in der Warenwirtschaft besteht bei Dienstleistungen das Begehren auf eine prompte und qualitativ einwandfreie Leistungserbringung. Nur, dass bei der Leistungsbewertung eher subjektive Faktoren herangezogen werden. Für materielle Güter lassen sich rein objektive Kriterien, wie die Verarbeitung und die Haltbarkeit messen. Die Behauptung, Dienstleistungen entziehen sich grundlegend einer Messung und Bewertung, wäre demnach zu kurz gegriffen.²⁹

2.3 Systematische Qualitätsverbesserung

Aus unterschiedlichen Praxisbereichen heraus sind diverse Managementsysteme entstanden. Sie verfolgen u.a. das Ziel: Qualität innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation aktiv zu gestalten. Diese Managementsysteme unterscheiden sich in ihren Ansätzen und Vorgehensweisen. Die bekanntesten Modelle werden nachfolgend genannt:

- Total Quality Management (TQM) / European Foundation for Quality Management (EFQM)³⁰,
- SIX Sigma (6 σ)³¹ und

²⁶ Vgl. Bruhn (2008), S. 37.

²⁷ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005 (2008), S. 10; Fandel/Blaga (2004), S. 8.

²⁸ Vgl. Schmelzer (2007), S. 287.

²⁹ Vgl. Bienzeisler/Löffler (2006), S. 215.

³⁰ Vgl. Seghezzi (2007), S. 271-286.

- DIN ISO 9000 ff.³²

Als richtungsweisender Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen sind die Hinweise der ISO 9000³³, zur Vereinbarung produkt-/dienstleistungsbezogenen Eigenschaften. Die in der Norm dargestellten Eckpunkte unterstützen das methodische Herleiten von Qualitätskriterien. Durch den Dienstleister sind somit folgende Forderungen zu ermitteln:

- die vom Kunden festgelegten Anforderungen, einschließlich der Anforderungen an die Lieferung der Leistung und den Tätigkeiten nach der Lieferung,
- die für die Leistungserstellung notwendigen Anforderungen, die der Kunde jedoch nicht eigenständig definiert,
- die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen und
- weitere, die aus Sicht des Leistungserbringers als notwendig beurteilt sind.

Diese spezifischen Merkmale sind vor der Abgabe einer vertraglichen Lieferverpflichtung auf ihre Realisierbarkeit zu prüfen. Zudem ist durch den Leistungserbringer sicherzustellen, dass sämtliche Anforderungen an das Produkt bekannt sind und vom Kunden vor der Annahme des Angebotes bestätigt werden. Bei Änderungen der Forderungen sind seitens des Lieferanten u.a. die Abläufe, die Dokumente und das Berichtswesen zu aktualisieren und Messverfahren gegebenenfalls erneut zu justieren.³⁴ Innerhalb der Messungen ist durch entsprechende Kriterien auszuweisen, dass die Konformität, bezogen auf die Produkthanforderungen erreicht wird oder die Konformität des Qualitätsmanagementsystems sichergestellt ist.

Darüber hinaus ist die stetige Verbesserung des Managementsystems zu gewährleisten. Dies erfolgt, indem systematische Methoden für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit festgelegt und angewendet werden. Die in der Norm vorgeschriebenen Audits beobachten einerseits die Erfüllung der Kundenanforderungen, andererseits steht die Einhaltung der Anforderungen an das Managementsystem im Fokus der Messungen. Fehler, die innerhalb des Audits ausgewiesen werden, sind nach ihren Ursachen zu untersuchen und wirksam zu beseitigen. Die gemeinsam zwischen Kunde und Leistungsanbieter festgelegten Leistungsmerkmale müssen ferner konkrete Aussagen über die qualitative Leistungsfähigkeit des Erstellungsprozesses bzw. der Ergebnisse zulassen.³⁵

Mit besonderer Beachtung des Bürobereitstellungsprozesses wird an dieser Stelle auf die notwendige inhaltliche Ausrichtung der Messkriterien hingewiesen. Die Normenreihe und die vorab beschriebenen Managementsysteme zur Qualitätssicherung können jeweils nur den methodischen Ordnungsrahmen vorgeben, der daraufhin für das spezifische Problem anzupassen ist. Die Entwicklung problembezogener Quali-

³¹ Vgl. Seghezzi (2007), S. 239 ff.

³² Vgl. DIN EN ISO 9000:2005 (2008).

³³ Vgl. DIN EN ISO 9000:2005 (2008).

³⁴ Vgl. DIN EN ISO 9001:2008 (2009), S. 27 ff.

³⁵ Vgl. ebd, S. 39-41.

tätskriterien füllt das Methodengerüst mit Leben und ist Schwerpunkt dieser Ausarbeitung.

3 Exemplarische Darstellung dreier Hauptprozesse der Bürobereitstellung

3.1 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse (vgl. Abb. 1 ist als Einstieg in den Bereitstellungsprozess zu verstehen. Sie zeichnet sich durch einen erhöhten Interaktionsgrad mit den Organisationseinheiten des Gesamtunternehmens aus, da dessen Bedürfnisse hinsichtlich der Büronutzung in der Bedarfsanmeldung erfasst werden. Die Abfrage beinhaltet z.B. die Anzahl der Mitarbeiter oder die Ausstattung der zukünftigen Büros. Neben den festen Forderungen des Nutzers sind gleichwohl dessen darüber hinausgehenden „Wünsche“ zu erfassen. Sofern es möglich ist, kann auf diese optionalen Forderungen innerhalb der Bürobereitstellung eingegangen werden. Dennoch sind nur die Festforderungen unter dem Begriff Anforderungen subsumierbar.³⁶

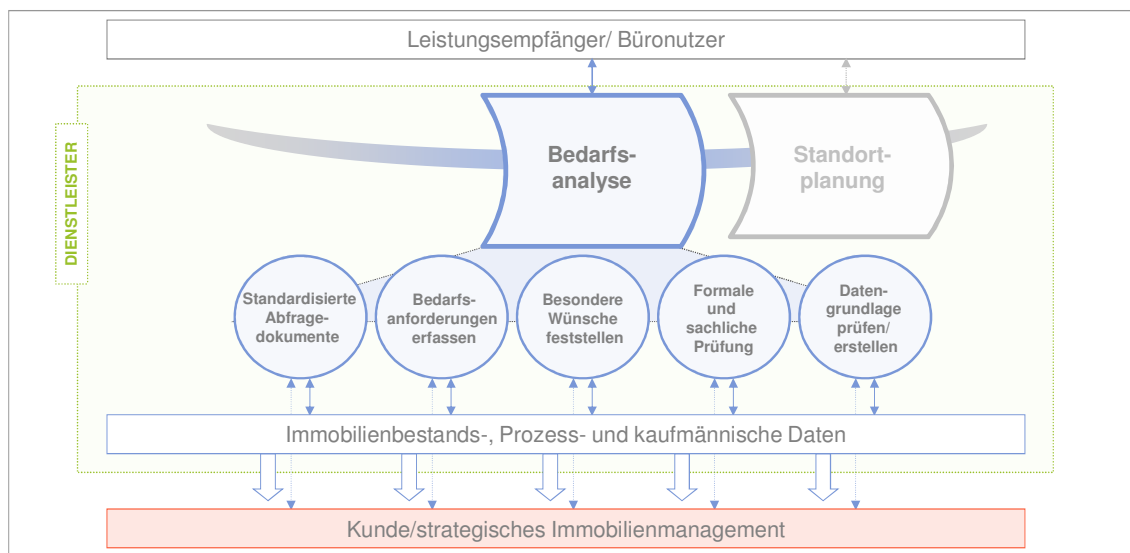


Abb. 1: Prozessinhalte der Bedarfsanalyse³⁷

Das Dokument der Bedarfsanmeldung beinhaltet quantitative Informationen zum Umfang der Veränderungen und qualitative Aussagen über die Form der vom Nutzer gewünschten Büroraumprofile. Entsprechend der Tätigkeitsbeschreibungen unterscheidet sich das Profil z.B. nach Arbeitsplätzen für Projekte, Call-Center, technische Planer/Zeichner und einem Standardarbeitsplatzmodul. Neben den quantitativen und qualitativen Bedarfen berücksichtigt das Dokument die Unterscheidung nach Beschäftigten und Führungskräften sowie die Freigabe finanzieller Mittel für die angestrebte Veränderung. Innerhalb dieses Prozessschritts erfolgt die formale und sachliche Überprüfung der Nutzerangaben. Für die Übergabe der Informationen

³⁶ Vgl. Gummersbach/Heimannsfeld (1999), S. 77 f.

³⁷ Eigene Darstellung.

an die Standortplanung und das Flächenmanagement sind zur Vorbereitung u.a. Kontakt-, Bestands- und Belegungsdaten auf ihre Vollständigkeit zu untersuchen. Dieser Prozess zeichnet sich durch absehbare Ergebnisse, einfach strukturierte und stetig wiederholende Abläufe aus, die einen mittleren Personalaufwand voraussetzen. Die beschriebenen Tätigkeiten erfordern zudem nur begrenzt qualifiziertes Personal. Demnach handelt es sich um eine Massendienstleistung.³⁸ Die an die Bedarfsanalyse gestellten Anforderungen lassen sich mittels der Faktoren der Dienstleistungsqualität näher veranschaulichen. Da die Erfassung der Nutzerbedürfnisse vorwiegend anhand vorgegebener Methoden erfolgt, sind Kompetenzen auf den Prozess der Bedarfsabfrage und den Kontakt zum Leistungsempfänger begrenzt. Ferner zählen höflich-souveränes und glaubwürdiges Auftreten gegenüber den büronutzenden Organisationseinheiten zu den wichtigen Anforderungen. Gegebenenfalls müssen Bedarfe auch mit angemessener Sensibilität erfragt werden. Aus organisatorischer Sicht sind die Faktoren Kommunikationsbereitschaft und Kontaktfreundlichkeit von Bedeutung. Mittels standardisierter Abfragedokumente richtet sich der Büronutzer an den für ihn relevanten Ansprechpartner des Dienstleisters. Die Unterlagen werden dem Nutzer entweder auf Nachfrage oder über das Intranet bereitgestellt. Einheitliche Abfragevorlagen erleichtern dem Büronutzer darüber hinaus die Äußerung seiner Bedürfnisse.

3.2 Standortplanung

Der Standortplanungsprozess hat als Ziel die Entwicklung von standortübergreifenden Szenarien zur Unterbringung von Beschäftigten. Auf operativer Ebene werden die strategischen und normativen Vorgaben des Corporate Real Estate Managements (CREM) berücksichtigt. Das CREM verantwortet als betriebliches Immobilienmanagement die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilien als Unternehmensressource.

In Teilen verursachen die kundenseitig geäußerten Bedarfsanforderungen standortübergreifende Veränderungen, die innerhalb dieses Teilprozesses (vgl. Abb. 2) eingebunden werden. Objektinterne Umgestaltungen koordiniert hingegen das Flächenmanagement. Für die Überprüfung der Standortbedingungen und der potenziellen Objekte wird eine umfassende Markt-/Standortanalyse durchgeführt und gemeinsam mit dem Prozess 'Anmietung' differenzierte Entscheidungsszenarien entwickelt. Die Szenarien basieren auf aktuellen Markt- und Standortdaten sowie unternehmensinternen Bestands- und Belegungsdaten. Die zu untersuchenden Parameter berücksichtigen beispielsweise die örtliche Lage, die Gestaltung der Büro- und Objektstruktur oder die infrastrukturelle Anbindung einer Immobilie.

³⁸ Vgl. Friedl (1998), S. 471 f.; Stebel (2005), S. 11.

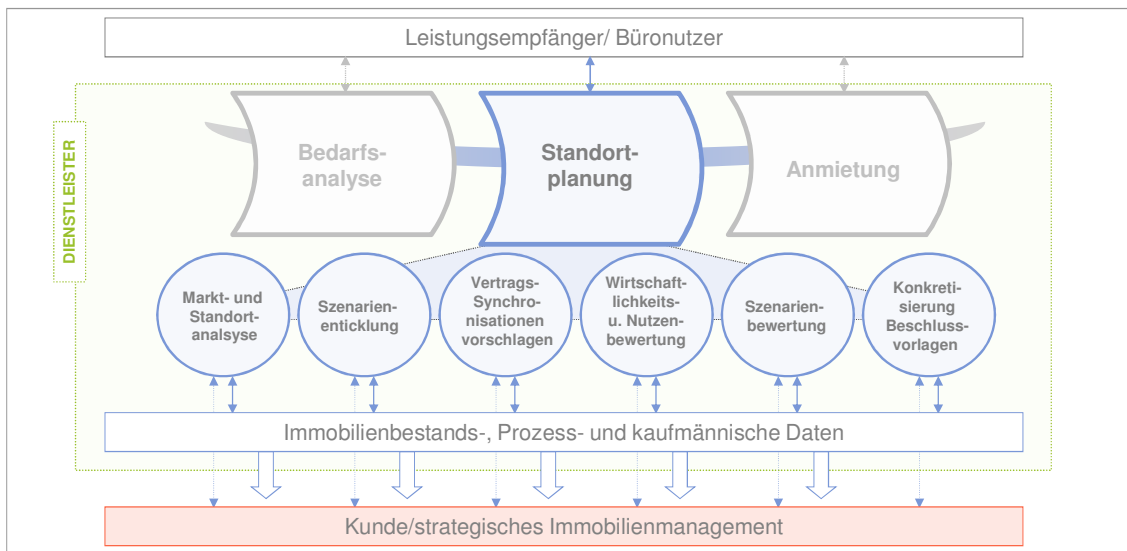


Abb. 2: Prozessinhalte der Standortplanung³⁹

Die Durchführung der Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbetrachtung stützt sich ebenfalls auf immobilienpezifischen Bestands- und Marktdaten. Die finanziellen Aufwendungen für Kauf, Miete und Bewirtschaftung werden innerhalb der Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbetrachtung für jedes Szenario analysiert. Anhand der Bewertung der entwickelten Varianten verfestigen sich die Entscheidungssituationen und konkrete Beschlussvorlagen werden vorbereitet. Der Entschluss über die Durchführung einer Variante richtet sich nach ihrer absoluten und relativen Vorteilhaftigkeit⁴⁰ und erfolgt in den vom CRREM festgelegten Wertgrenzen. Bei der Unterschreitung eines bestimmten Wertumfangs liegt die Entscheidungshoheit beim Dienstleister. Im Falle von Überschreitungen werden die Vorlagen an das strategische Immobilienmanagement gerichtet.

Für die Weiterentwicklung der Immobilienstrategie dienen als Grundlage u.a. die prozessbegleitenden Dokumente zu den Entscheidungsszenarien und aktuelle Mietvertragsübersichten. Standortbezogene Rahmenbedingungen, wie z.B. Synchronisationszeitpunkte für Vertragslaufzeiten, Bedarfsentwicklungen bei den Nutzern oder das wirtschaftliche Umfeld, beeinflussen die Handlungsrichtung z.B. bei Konzentrationsmaßnahmen von mehreren kleinen auf einen zentralen Standort. Diese Informationen sind einerseits für den Prozess selbst und gleichermaßen für das CREM bereitzustellen. Dies bedingt wiederum einen umfassenden Informationsaustausch mit den Prozessen Anmietung und Flächenmanagement. Bereits an dieser Stelle wird als kritischer Erfolgsfaktor deutlich, dass die einzelnen Hauptprozesse für das Erarbeiten von Lösungen sehr eng zusammenwirken. Der Bedarf an Informationen ist inhaltlich deckungsgleich und i.d.R. prozessspezifisch zu ergänzen. Zwischen den Prozessbeteiligten der verschiedenen Hauptprozesse sind somit das Format und der Umfang an auszutauschenden Informationen sicherzustellen.

³⁹ Eigene Darstellung.

⁴⁰ Berndt/Schuster/Fantapie Altobelli (1998), S. 6.

Aufgrund seiner Charakteristika ist der Standortplanungsprozess als professionelle Dienstleistung zu klassifizieren.⁴¹ Er wird durch Ergebnisse beschrieben, die zu Leistungsbeginn nicht bekannt sind. Des Weiteren ist hoch qualifiziertes Personal mit vielfältigen Kompetenzen für die Leistungserstellung notwendig. Ohne weit reichende Freiheitsgrade und die Bindung hoher personeller Kapazitäten ist die Entwicklung von Standortkonzepten nicht effektiv durchzuführen. Mit Blick auf die beschreibenden Faktoren der Dienstleistungsqualität erfordern die Zusammenarbeit, neben den fachlichen Kompetenzen, Höflichkeit, Glaubwürdigkeit und Sensibilität.

3.3 Anmietung

Die mit dem Anmietungsprozess verbundenen Abläufe ermöglichen die Klassifizierung der Anmietung als Dienstleistungswerkstatt⁴². Der Weg bis zur gemieteten Immobilie, wird i.d.R. durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Dies betrifft sowohl die Vertragsverhandlungen, als auch die Durchführung der Objektauswahl.

Speziell im Anmietprozess haben die Mitarbeiter des Dienstleisters Kontakt zu Dritten, wie dem Vermieter oder den Immobilienmaklern. Der Kontakt zum Büronutzer ist hingegen innerhalb der Abläufe nur begrenzt vorhanden. In Vertragsverhandlungen sind vornehmlich fachliche Kompetenzen, Sensibilität und Höflichkeit von entscheidender Bedeutung. Das Auftreten der Mitarbeiter muss zudem glaubwürdig sein. Aus organisatorischem Blickwinkel betrachtet, sind die Ausstrahlung von Sicherheit und Beständigkeit sowie ein angemessenes Erscheinungsbild als Vertragspartner wesentlich. Vor dem Hintergrund der organisatorischen Zusammenarbeit mit angrenzenden Prozessen ist eine erhöhte Kommunikationsbereitschaft der Beteiligten notwendig.

Der Grund für anmietungsorientierte Aktivitäten (vgl. Abb. 3) ergibt sich indirekt aus dem Umfang der Bedarfsanforderungen des Leistungsempfängers. Direkter Auslöser für den Anmietprozess sind die standortplanerischen Entscheidungen zur Erweiterung, Minderung und/oder Umgestaltung eines Immobilienstandortes. Ausgehend von der Neuanmietung sind zuerst die Anforderungen an ein Objekt festzulegen. Die Ansprüche des Nutzers, die der Standortplanung und unternehmensübergreifende Rahmenbedingungen fließen in den Definitionsprozess ein und bestimmen die Angebotssondierung und Objektauswahl.

⁴¹ Vgl. Friedl (1998), S. 471 f.; Stebel (2005), S. 12.

⁴² Der Leistungsprozess zielt auf ein definiertes Ergebnis. Im Verlauf wird er aber durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Dies führt zu stark variierenden Prozessverläufen. Vgl. Friedl (1998), a.a.O.; Stebel (2005), S. 11.

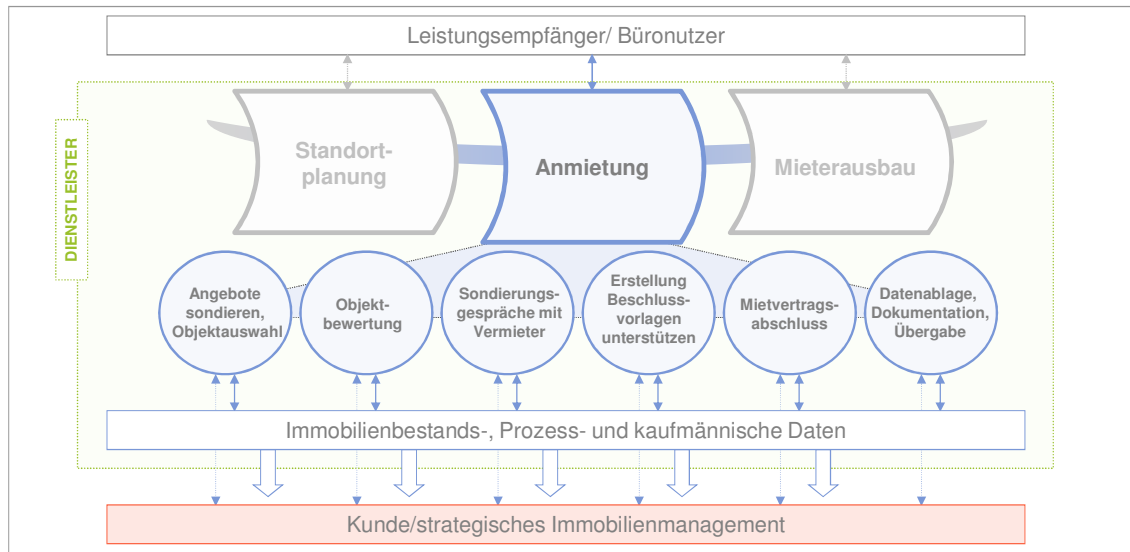


Abb. 3: Prozessinhalte der Anmietung⁴³

Unter der Vorgabe, Immobilien für den Leistungsempfänger nutzerorientiert bereitzustellen, erfolgt die Objektauswahl anhand fester Merkmale. Auswahlkriterien sind u.a. die Büroraumarchitektur mit der Unterscheidung nach offenen oder klassischen Zellenstrukturen, die technische Ausstattung, die energetische Klassifizierung, die Mietfläche und der Umfang an jährlichen Kosten für den Betrieb. Die Bewertung der Kriterien erfolgt unter dem Gesichtspunkt der ganzheitlichen Wirtschaftlichkeit. Somit ist es beispielsweise nicht ratsam eine kostengünstige Mietzahlung zu vereinbaren, wenn der Aufwand für den Betrieb langfristig steigt. Die mehrdimensionale Bewertung einer Anmietentscheidung ermöglicht es ein ausgewogenes Verhältnis von Kosten und Nutzen zu erreichen.

Konnte die Auswahl des Immobilienmarktes auf wenige Zielobjekte eingegrenzt werden, sind die Kosten und der Nutzen innerhalb der Wirtschaftlichkeits- und der Nutzenbetrachtung der jeweiligen Szenarien wiederzugeben. Sondierungsgespräche mit den Vermietern erfolgen ferner parallel, so dass die vertraglichen Konditionen ausgehandelt und Änderungen in den Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbetrachtungen nachgehalten werden. Das Erstellen einer Beschlussvorlage wird durch den Prozess 'Anmietung' unterstützt. Unternehmensspezifisch festgelegte Wertgrenzen begleiten die Variantenauswahl und regeln die Entscheidungskompetenz des Dienstleisters.

Die Vertragsverhandlungen sind mit der Entscheidung durch den unterzeichneten Mietvertrag abgeschlossen. Im Anschluss daran ist das gemietete Objekt in den Bestandsdaten und dem kaufmännischen Verrechnungssystem des Dienstleisters zu erfassen, so dass die Verrechnungen zum Ausgleich der Miet- und Nebenkostenzahlungen eingeleitet werden. Der Abschluss des Anmietprozesses wird durch die Vervollständigung der prozessbegleitenden Dokumentation und die Übergabe des Objektes an die Prozesse Mieterausbau und Bewirtschaftung erreicht.

⁴³ Eigene Darstellung.

4 Modell zur Bestimmung von Qualitätskriterien

4.1 Dienstleistungsskizzen im Blueprint-Verfahren

Der Ausgangspunkt für die Bestimmung von objektiv messbaren Qualitätskriterien ist die eingehende Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistung. Mit der systematischen Visualisierung der Dienstleistung wird die Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager analytisch betrachtet. Hierbei ist der Dienstleistungsprozess in Teilschritte aufgeschlüsselt, der Kontaktverlauf zwischen den Beteiligten grafisch dargestellt und die Dienstleistung in einzelnen Situationen/Sequenzen konkret wiedergegeben.⁴⁴ In diesem Zusammenhang ist es notwendig die genauen Ziele des Kunden zu kennen. Im Anschluss an die verfasste Dienstleistungs-Blaupause sind die wesentlichen Elemente des Leistungsverlaufs zu kennzeichnen und herauszustellen.

4.1.1 Basis des Dienstleistungsprozesses

Erste Gespräche mit dem Kunden dienen dem Dienstleister als Grundlage für seine Zieldefinition. Die gemeinsam zu vereinbarenden Ziele sind für alle Beteiligten wegweisend. Eine Abstufung der Ziele in Ober- und Unterziele erleichtert die anschließende Beurteilung, ob ein Ziel angemessen und realistisch ist.

Beispielsweise erstellt das strategische Immobilienmanagement keine umfassender Analysen und Vergleichsbetrachtungen von Standorten auf operativer Ebene. Bei der Vorbereitung übergeordneter Entscheidungen stützt sich das CREM auf die vom Dienstleister zusammengetragenen Informationen, wie z.B. Markt- und Standortdaten. Darüber hinaus liefern die Bestands- und Belegungsdaten aus weiteren Prozessbereichen der Bürobereitstellung einen wesentlichen Grundstein für zusammenhängende und übergreifende Entscheidungen. Speziell für den Teilprozess Standortplanung sind daher die in der Abb. 4 gezeigten Ziele benannt.

⁴⁴ Vgl. Shostack (1984), S. 133-139.

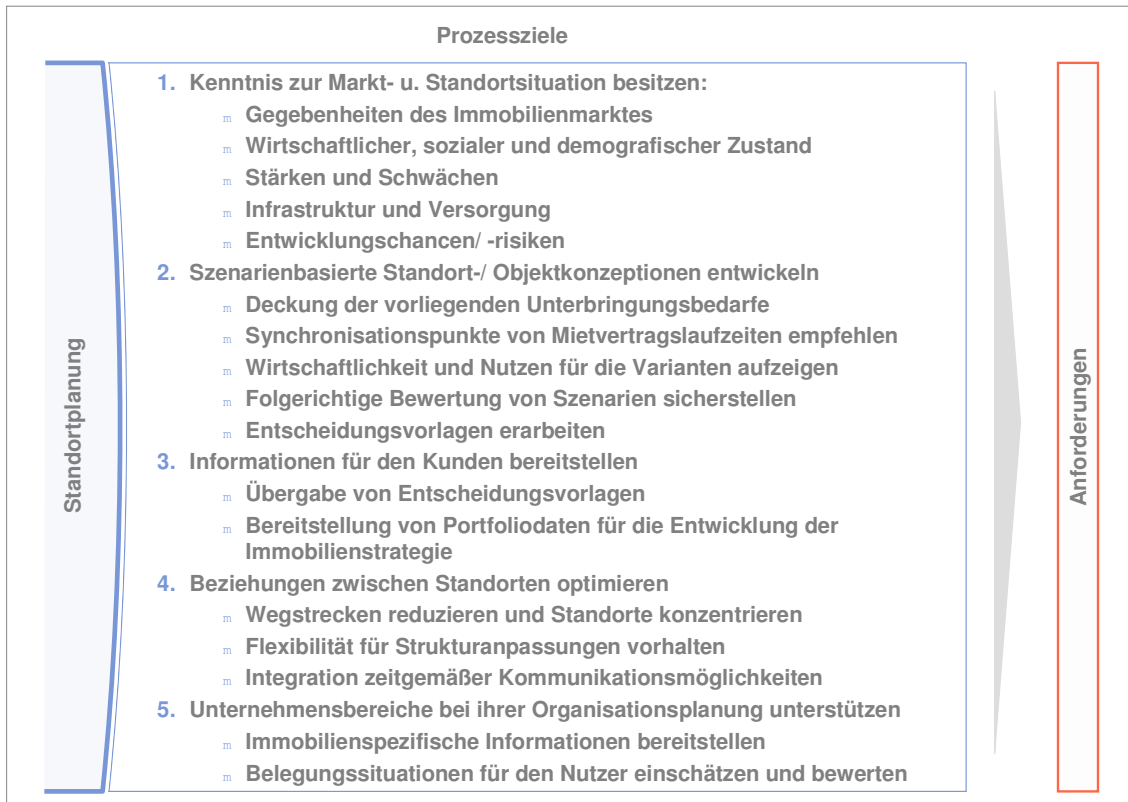


Abb. 4: Prozessziele Standortplanung⁴⁵

Die in der Abb. 4 beschriebenen fünf Hauptziele werden nochmals unterteilt und geben Aufschluss darüber, wie der Gesamtprozess zu strukturieren ist. Weichen die an den Hauptprozess gerichteten Ziele voneinander ab, ist dieser gegebenenfalls in mehrere Abläufe zu strukturieren. Das Erlangen von Marktkenntnissen erfolgt unabhängig von der Entwicklung standort- und objektbezogener Konzeptionen, wengleich sich die entwickelten Szenarien auf Marktdaten stützen.

Vergleichbar gerichtete Ziele sind z.B. die Entwicklung von Standort-/Objektszenarien und die Unterstützung der Organisationsplanung. Der Inhalt verarbeiteter Informationen aus der Szenarienplanung wird in die Beratungsleistung gegenüber den Unternehmensbereichen eingebunden.

Das vorgegebene Beispiel zeigt fünf Oberziele, die auf den ersten Blick wenige Gemeinsamkeiten besitzen. Erst anhand der dargestellten Unterziele werden weitere thematische Berührungspunkten zwischen einzelnen Zielen ersichtlich. Somit erfolgt beispielsweise die Beratung der Unternehmensbereiche (Ziel 5), nachdem eine erfolgreiche Informationszusammenstellung von Markt- und Bestandsdaten stattgefunden hat. Die Ziele des Kunden bilden die Voraussetzung für den gemeinsamen Entwurf des Dienstleistungsablaufs, da bereits mit ihrer Niederschrift die inhaltlichen Eckpunkte der Dienstleistung reflektiert und kritisch betrachtet werden. Neben den Kundenzielen sind ebenfalls die Interessen des Dienstleisters in die Diskussion einzubinden.

⁴⁵ Eigene Darstellung.

4.1.2 Schematisierte Darstellung des Leistungsverlaufs

Basierend auf den in Abb. 4 erfassten Prozesszielen sind nun die nachfolgend aufgezeigten Arbeitsschritte für die skizzenhafte Darstellung des Dienstleistungsentwurfs notwendig. Es ist zu klären, welche der benannten Ziele einen Auslöser für eigenständige Dienstleistungsprozesse darstellen. Im Beispiel bedingen die ersten beiden Hauptziele als „auslösende Ziele“ einen eigenständigen Leistungsprozess. Die Informationsübergabe an den Kunden und die Optimierung von Standortbeziehungen sind „hinreichende Ziele“. Sie sind im Verlauf der Dienstleistung realisierbar, wenn Daten erfasst und Szenarien entwickelt worden sind. Die Beratungstätigkeit gegenüber dem Unternehmen ist ein selbstständiger Prozess, der erst nach Erlangung einer umfassenden Marktkenntnis sinnvoll ist. Besteht die erforderliche Klarheit über „auslösende“ und „hinreichende“ Ziele, wird mit der Beschreibung des Leistungsverlaufes begonnen.

4.1.2.1 Anpassung des normierten Modells

Das Service-Blueprinting dient zur Visualisierung von Dienstleistungsabläufen. Mittels der Skizze erarbeiten Dienstleister und Kunde gemeinsam das schrittweise Vorgehen zur Erfüllung der Ziele. Für die Entwurfsgestaltung sind, neben dem zeitlichen Verlauf, weitere Punkte zu berücksichtigen:

- Abgrenzung der Kundentätigkeiten von denen des Dienstleisters in der „Sichtbarkeitslinie“,
- Kundeninteraktion, Dienstleister interne Interaktion und die „vorplanenden“ Aktivitäten und
- Unterscheidung von Prozessen, Entscheidungen und Dokumenten.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Übergabepunkte von Informationen und Ergebnissen zu angrenzenden Prozessen frühzeitig in die Skizze aufzunehmen. Insbesondere das gemeinschaftliche Erarbeiten der Skizze durch fachliche Vertreter des Kunden und des Dienstleisters ist ein bedeutendes Charakteristikum des Service-Blueprinting. Auch wenn im Ergebnis ausschließlich ein Umriss der Dienstleistung vorliegt, gewährt sie den Beteiligten eine greifbare Übersicht über das zu vereinbarende Leistungsbild. Im Rahmen einer ausführlichen Prozessmodellierung, beispielsweise mit integraler Softwareunterstützung im „Geschäftsprozessmanagement“, ist der angefertigte Entwurf sukzessive zu verfeinern.

4.1.2.2 Abbildung der Leistungsverläufe im Blueprint

Für die Beschreibung des Leistungsprozesses mittels Blaupause werden die im vorangegangenen Kap. 4.1.1 aufgegriffenen Ziele des Standortplanungsprozesses als Muster zugrunde gelegt. Das Anfertigen von Markt-/Standortanalysen und die Entwicklung von Standort-/Objektszenarien sind die beiden hauptsächlichen Leistungselemente der Standortplanung. Die Skizzierung beider Arbeitsabläufe erfolgt unmittelbar in der Abb. 5.

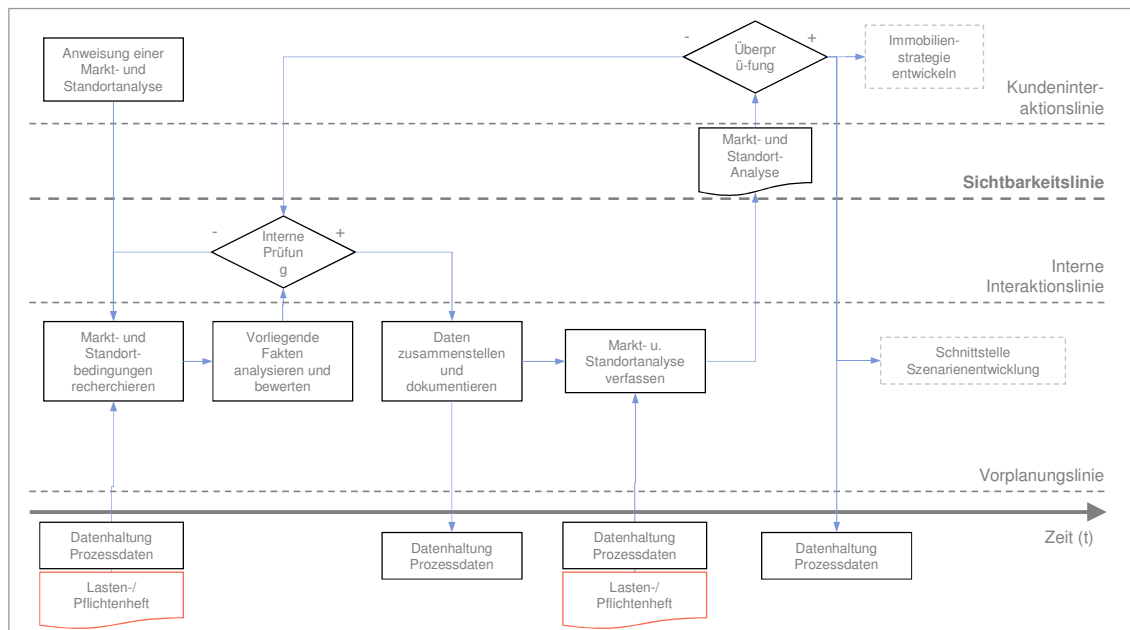


Abb. 5: Anfertigung einer Markt-/Standortanalyse⁴⁶

Zu Beginn werden die Vorgehensschritte zur Anfertigung der Dokumente zur Markt-/Standortanalyse dargestellt. Die Grundstruktur des vorliegenden Beispiels unterscheidet die Handlungsbereiche des Auftrag gebenden Kunden und die des Dienstleisters. Das strategische Immobilienmanagement initiiert den Rechercheprozess, indem es die Anfertigung einer Markt-/Standortanalyse anfordert. Dies bedeutet, ausschließlich der Auftraggeber bewirkt den Beginn der nachfolgenden Recherchearbeiten mit seiner an den Dienstleister gerichteten Nachfrage. Den Umfang, die Methode und die Ergiebigkeit der Recherchetätigkeiten werden durch das Lasten-/Pflichtenheft beschrieben.

Nach Bewertung der vorliegenden Fakten erfolgt die interne Prüfung der Rechercheergebnisse, wonach entweder weitere Ermittlungen notwendig sind oder die Zusammenstellung für das Verfassen des Analysedokumentes erfolgt. Im Anschluss an die prozessbegleitend erstellte Dokumentation von Daten werden sämtliche Rechercheergebnisse miteinander verknüpft, in Bezug gesetzt und in aufbereiteter Form als Markt-/Standortanalyse verfasst. Als Ergebnis steht dem Auftraggeber ein umfassender Fundus an Informationen zur weiteren Verwendung bereit. Bevor jedoch die Ergebnisse durch das CREM in die Entwicklung strategischer Entscheidungen einfließen, ist die qualitative Bewertung der Resultate anhand der im Lasten-/Pflichtenheft definierten Anforderungen notwendig.

Die Abb. 5 zeigt zudem die Schnittstelle zu Folgeprozessen. Das Beispiel verdeutlicht die Vernetzung der Dienstleistungselemente untereinander. Folglich basiert beispielsweise die Entwicklung von Standortsszenarien auf den fundierten Kenntnissen über Märkte und Standorte, wie im folgenden in der Abb. 6 zu sehen.

Das prozessauslösende Element ist ebenfalls der Kunde, indem er die Entscheidungsvorlagen zu Veränderungen an Standorten/Objekten einfordert. Das Grund-

⁴⁶ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Benkenstein/Stenglin (2006), S. 59.

muster des Blueprint-Verfahrens bleibt erhalten. Doch an dieser Stelle wird deutlich, wie sehr der Erfolg der Tätigkeiten mit dem Rückgriff auf Bestands-, Belegungsdaten etc., beeinflusst wird und von den Ergebnissen angrenzender Prozesse abhängig ist.

Neben inhaltlichen sind die methodischen Anforderungen an die Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbewertungen im Lasten-/Pflichtenheft dargelegt. Die anhand dieser Vorgaben bewerteten Szenarien werden nun in ein entscheidungsfähiges Dokument überführt. Während der Erstellung der Beschlussvorlage sind die vorliegenden Informationen zusammengefasst in der vom Auftraggeber gewünschten Form aufzubereiten. Mitunter kann es vorkommen, dass die durch den Dienstleister erschlossenen Szenarien nicht den Kundeninteressen entsprechen, wodurch die Prüfung des Kunden zur Nacharbeit seitens des Dienstleisters führt. Bei positivem Ergebnis wird die Beschlussvorlage dem vorgesehenen Entscheidungsprozess zugeführt.

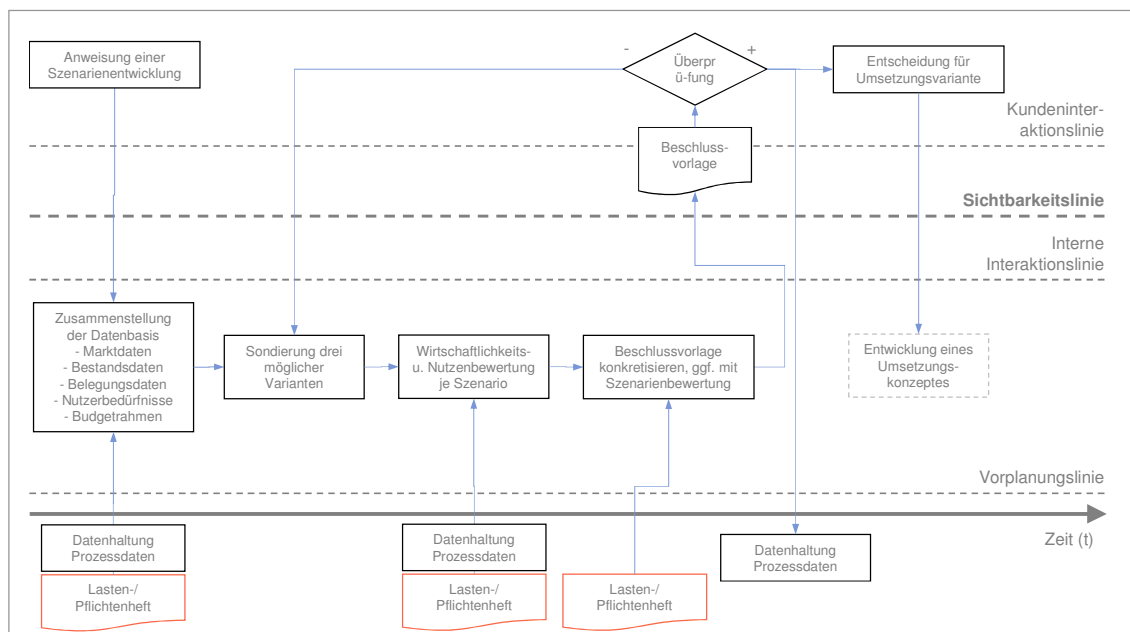


Abb. 6: Entwicklung von Standort-/Objektszenarien⁴⁷

4.1.3 Formulierung wesentlicher Schlüsselemente

Die Schlüsselemente des Dienstleistungsverlaufs zeichnen sich in der Regel durch einen erhöhten Anforderungsbedarf seitens des Kunden aus. Zudem sind die wesentlichen Leistungsbestandteile bzw. die Hauptelemente des Leistungsprozesses durch interne oder externe Prüfungen bestimmt. Die Übergabepunkte für Informationen und Leistungsergebnisse bilden, neben den Kundenkontaktpunkten, charakteristische Schlüsselmerkmale. Das Herausstellen wesentlicher Beschreibungsmerkmale vereinfacht das Verfahren und vermindert den Aufwand für die angestrebte Qualitätsmessung der Dienstleistung.⁴⁸

⁴⁷ Eigene Darstellung.

⁴⁸ Vgl. Müller/Meierhofer (2005), S. 22.

Des Weiteren sind die Potenziale oder Fähigkeiten zur Leistungserbringung ebenso bedeutsam, wie die bereits benannten prozess- und ergebnisorientierten Merkmale. Um qualitätsgerechte Leistungen anzubieten, sind die Fähigkeiten entsprechend den Kundenanforderungen anzupassen. Sowohl für den Kunden als für den Dienstleister ist es von besonderem Interesse, bereits im Voraus das Qualitätspotenzial einzuschätzen und zu bewerten. Die eigene Potenzialbewertung zeigt u.a. inwieweit bewährte Instrumente (IT und Datenbankanwendung), Methoden (dynamische Analysen und Bewertungen der Wirtschaftlichkeit) und organisatorische Verbesserungen (flache Unternehmens- und Entscheidungshierarchie) zur Anwendung kommen bzw. die Leistungsfähigkeit stärken. Das Identifizieren der hauptsächlichen Eckpunkte muss bereits während der Skizzenbildung stattfinden.

4.2 Ableitung qualitätsorientierter Kundenanforderungen

Aufgrund der im Kap. 4.1 ermittelten Schlüsselemente stehen die abzuleitenden Anforderungen im Vordergrund. Die Kenntnis über die Anforderungen des Kunden ist ein ausschlaggebendes Bindeglied für den messbaren Erfolg. Die nachfolgende Abb. 7 visualisiert die Vorgehensweise zur Ableitung qualitätsorientierter Anforderungen.

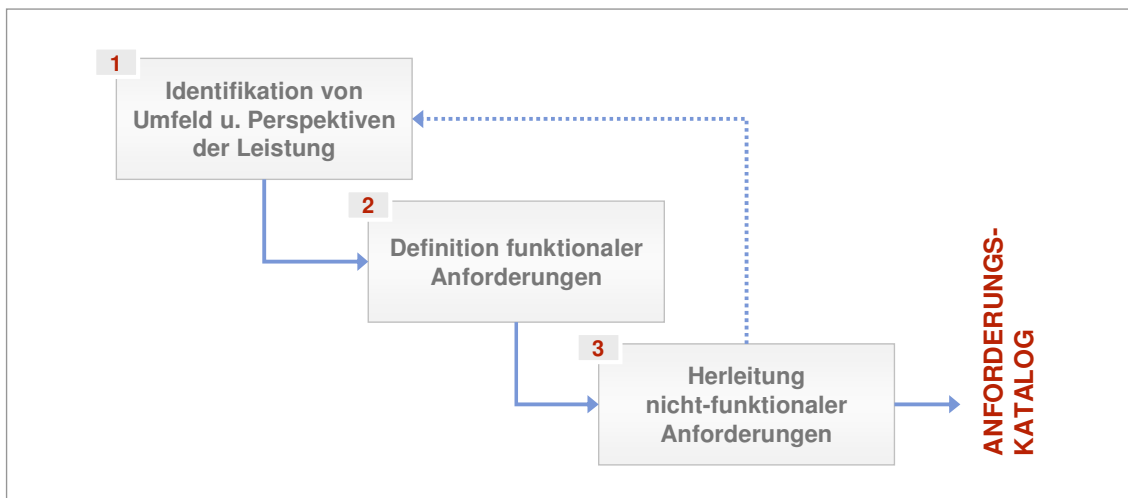


Abb. 7: Ableitung qualitätsorientierter Anforderungen⁴⁹

Ausgehend von vier Arbeitsschritten in der Konstruktionsmethodik⁵⁰, trägt die folgende Herangehensweise zur Lösung des vorliegenden Problems bei:

- Im Schritt 1 sind die erforderlichen Perspektiven und Umfeld bezogene Einordnung der Leistungserbringung herauszustellen.

⁴⁹ In Anlehnung an Gummersbach/Heimannsfeld (1999), S. 75.

⁵⁰ Vgl. Gummersbach/Heimannsfeld (1999), S. 73.

- Als 2. Schritt sind die Haupt- und Nebenmerkmale unter Berücksichtigung spezifischer Schnittstellen zu definieren. Es entsteht demnach die Beschreibung der funktionalen Anforderungen, das „was“ gefordert ist.
- Das Herleiten nicht-funktionaler Anforderungen sowie die Beschreibung der Schnittstellen beenden den Ableitungsprozess im Schritt 3 und berücksichtigen dabei sämtliche externe Restriktionen.

Durch realistische und vor allem gemeinsam verbindlich festgelegte Forderungen werden spätere Einschätzungen zur Qualität der erbrachten Leistung unangreifbar. Zu diesem Zweck ist es notwendig die Umgebung des einzelnen Leistungsschrittes und die des gesamten Teilprozesses aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Für jede Blickrichtung sind dann die funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen aufzuzeigen. Des Weiteren ist die Formulierung der Anforderungen so zu gestalten, dass sie realistisch und messbar sind.

4.2.1 Identifikation von Umfeld und Perspektiven

Das Erbringen einer Dienstleistung geschieht nicht beziehungslos zu ihrem Umfeld. Externe Einflüsse im Allgemeinen und die Kundeninteraktion im Besonderen prägen erheblich das Ergebnis der Dienstleistung.

Um die Anforderungen hinsichtlich der Leistungsbereitschaft, der Prozesse und des Ergebnisses abzustimmen, sind die nachfolgend in der Abb. 8 aufgestellten Blickrichtungen wesentlich. Sie dienen ferner dazu, die komplexe Verknüpfung verschiedener Aspekte des Kunden und des Dienstleisters klar zu strukturieren. Anfangs ist die Anforderungen des Kunden aus fachlich-inhaltlicher Sicht⁵¹ zu ermitteln. Daran anknüpfend schildern die dargestellten Gesichtspunkte den Leistungsverlauf überwiegend aus der Richtung des Dienstleisters.

⁵¹ Vgl. Mörschel (2004), S. 86.

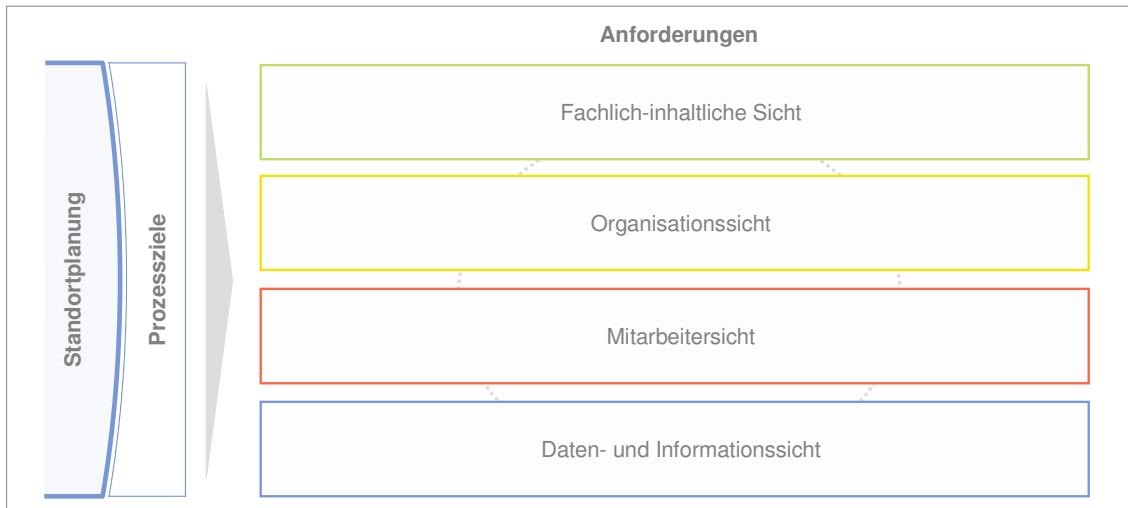


Abb. 8: Anforderungen in Perspektiven gegliedert⁵²

Diese Struktur ermöglicht es dem Dienstleister mithilfe kundenseitiger und eigener Anforderungen die Qualität bereits während des Leistungsprozesses zu bewerten und dadurch lenkend einzugreifen. Des Weiteren wird dem Kunden verdeutlicht, dass ihm gegenüber als Co-Produzent auch Anforderungen bestehen und er als Kunde auf den Leistungsprozess einwirkt. Die Güte und der Umfang der Kundenaktivitäten bestimmen maßgeblich das Ergebnis mit.⁵³

Die Anforderungen an den Standortplanungsprozess aus der fachlich-inhaltlichen Sicht unterscheiden sich erwartungsgemäß von denen der angrenzenden Hauptprozesse, wie die Anmietung oder die Bewirtschaftung. Jedoch ist ebenso nahe liegend, dass aus den weiteren drei aufgespannten Sichten redundante Anforderungen auftreten, die zusammengefasst und einmalig für den Gesamtprozess der Bürobereitstellung definiert werden.

4.2.1.1 Blick auf die Umgebung der Dienstleistung

Das Umfeld der Dienstleistung ist durch die Ausrichtung der Resultate auf den Kunden (das Großunternehmen) und die Weiterführung des Bereitstellungsprozesses (den Dienstleister) charakterisiert. Ziel der erbrachten Leistung ist es, einerseits den Kunden bei der Entwicklung der Immobilienstrategie mithilfe fundierter Marktdaten zu unterstützen und andererseits Marktkenntnisse für die Entwicklung von Standort- und Objektszenarien zu erhalten. Daraus ergeben sich die zwei typischen Blickrichtungen auf den Leistungsprozess aus Sicht des Kunden und des Dienstleisters. Die Leistung selbst wird demnach durch die beiden Hauptakteure sowie durch gesellschaftlich/behördliche Einflüsse beeinflusst, indem der gesetzliche Rahmen einzuhalten ist.

⁵² Eigene Darstellung.

⁵³ Vgl. Lasshof (2007), S. 95.

4.2.1.2 Fachlich-inhaltliche Sicht

Die fachlich-inhaltliche Komponente der Perspektivenbetrachtung ermöglicht es dem Auftraggeber die spezifischen Anforderungen gegenüber dem Dienstleister zu äußern. Der Kunde definiert z.B. den Umfang der Recherchemaßnahmen, die Struktur und die für die strategischen Aktivitäten erforderlichen Inhalte, welche vom Dienstleister zu erarbeiten sind. Erweitert man diese fachlich-inhaltliche Sicht, neben dem Kunden um die Dimension des Dienstleisters, ist die Abbildung der internen Anforderungen durchführbar. Diese können beispielsweise die Methode zur Durchführung der Marktrecherchen umfassen. Gegebenfalls sind aus Eigeninteresse des Dienstleisters die Anforderungen des Kunden hinsichtlich des Umfangs einer zu erstellenden Marktanalyse ergänzenswert. Wenn weitere Marktdaten vorbereitend für den angrenzenden Anmietprozess notwendig werden, ist dies der Fall.

4.2.1.3 Organisationssicht

Die Organisation und Führung der Aktivitäten wirkt begleitend auf den Erfolg des Dienstleistungsergebnisses ein. „Prozesse (die Ablauf-Organisation) sind das 'Öl im Getriebe' (der Aufbau-Organisation).⁵⁴ Hierbei stehen die Art und Weise, wie Entscheidungen vorbereitet, getroffen und kommuniziert werden, im Vordergrund. Der reibungsarme Ablauf wird außerdem durch das Zusammenspiel zwischen Beteiligten und angrenzenden Prozessen (den Zahnrädern im Getriebe) beschrieben. Die Zusammenarbeit in der Organisation muss folglich bereichsübergreifend harmonisieren.

Ein weiteres Qualitätsmerkmal ist der Umgang mit identifizierten Mängeln. Wesentlich ist dabei die Frage, inwieweit bei erkanntem Mangel versucht wird, die Verantwortung schnellstmöglich zu delegieren oder im positiven Sinne Lösungen zur Abhilfe bereitzustellen. Zur Klärung von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zählen u.a. die Vertretungsregelungen bei Krankheit oder Urlaub dazu. Wenn die zwischen dem Kunden und dem Dienstleister vereinbarte Kundenkontaktperson ausfällt, ist demnach ein kompetenter Ersatz vorzuhalten. „Vertröstungen“ sind auf Kundenseite nur begrenzt akzeptabel.

Aus der Sicht des Dienstleisters ist während der Anforderungsdiskussion zu hinterfragen, ob mit den gegebenen organisatorischen (sowie finanziellen und personellen) Mitteln die erwartete Leistung gemäß den kundenseitigen Anforderungen überhaupt erbracht werden kann. Des Weiteren ist sowohl für den Kunden als auch den Dienstleister die Innovationsfähigkeit des dienstleistenden Unternehmens von Interesse. Zu diesem Zweck ist der zeitgemäße Einsatz technischer und methodischer Verfahren notwendig, die den Arbeitsprozess unterstützen. Die kontinuierliche Verbesserungsfähigkeit des Dienstleisters steigert aus Kundensicht das Vertrauen und die Chance, stets innovative Lösungsvorschläge zu erhalten.

⁵⁴ Kuhn (2005), S. 3.

4.2.1.4 Mitarbeitersicht

Im Rahmen dieser Perspektive werden die Anforderungspakete mitarbeiterorientiert erfasst. Im Mittelpunkt steht die Ausbildung der fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen. Qualität kann, bezogen auf den vielseitigen Einsatz des Fachpersonals, nur mithilfe umfassender Weiterbildungen erreicht werden. Nachweise über angemessen qualifizierte Beschäftigte und die Offenlegung der Wirksamkeit eines internen Weiterbildungsprogramms dienen der Festigung des Leistungsversprechens eines Dienstleisters gegenüber dem Kunden und reflektieren die Leistungsfähigkeit des eingesetzten Humankapitals.

Zudem bestehen aus Kundensicht klare Anforderungen, bezogen auf das Kundenkontaktpersonal. Dieses muss die Fähigkeit besitzen, die Kundenbedarfe zu erkennen und angemessen darauf einzugehen.⁵⁵ Es ist wichtig über den Dienstleistungsverlauf den Kunden an den vereinbarten Punkten in den Prozess einzubinden. Merkmale hierfür sind u.a. die Glaubwürdigkeit, die Höflichkeit, und die Ansprechbarkeit gegenüber dem Kunden.

Als weiteres Qualitätsmerkmal sind beispielsweise die interne Führungskultur und das Arbeitsklima zu nennen. Sie besitzen einen unmittelbaren Einfluss auf die qualitative Ausprägung der Dienstleistung. Kundenseitig existiert diesbezüglich kein direkter Forderungsanspruch, da dieser Aspekt ausschließlich den Dienstleister intern betrifft.

4.2.1.5 Daten- und Informationssicht

Für die Erbringung von Dienstleistungen müssen sowohl Daten zwischen Kunden und Dienstleister als auch innerhalb des Dienstleistungsprozesses transferiert werden. Um diesen Vorgang effektiv durchzuführen ist die Harmonisierung von Datenformaten oder die Anwendung unterstützender Medien notwendig. Darüber hinaus wird anforderungsseitig die mit der Dienstleistung verbundene Informationstechnologie betrachtet. Übertragen auf den Prozess der Standortplanung ist zwischen den Beteiligten z.B. die Form der zu übergebenden Markt- und Standortdaten bzw. der Entscheidungsvorlage über die Standortszenarien abzustimmen.

Im Rahmen der prozessübergreifenden Zusammenarbeit wird beispielsweise zwischen dem CREM und dem Managementdienstleister bzw. zwischen den Hauptprozessen der Zugriff auf die erfassten Belegungs- und Bestandsdaten etc. vereinbart. Zu diesem Zweck sind die gegenseitigen Anforderungen an die korrespondierenden Systeme, die Dateninhalte und die Form klarzustellen.

4.2.2 Definition funktionaler Anforderungen

Basierend auf den festgelegten, in vier Segmenten aufgefücherten, Perspektiven werden innerhalb dieses Kapitels die funktionalen Anforderungen ermittelt. Aus Gründen der Vollständigkeit sind sowohl die funktionalen Forderungen des Kunden als auch die des Dienstleisters erfasst.

⁵⁵ Vgl. Kuhn (2005), S. 3.

Die hier vorgenommenen Festlegungen stützen sich u.a. auf die in der Abb. 4 dargestellten Ziele an den Standortplanungsprozess. Ferner werden die vom Kunden und Dienstleister aufgestellten Anforderungen auf Basis der im Service-Blueprint ermittelten Schlüsselemente abgeleitet. Sie schildern mögliche zu definierende Anforderungen und dienen der Veranschaulichung. Um die Thematik zu vereinfachen, sind die jeweils ersten beiden Anforderungselemente detailliert beschrieben. Eine problembezogene Beschreibung dieser Anforderungspakete wird innerhalb dieser Ausführungen nicht vorgenommen, da die Betrachtungen auf die Entwicklung einer systematischen Vorgehensweise fokussieren. Eine weiterführende Betrachtung der praktischen Umsetzung, in Form wissenschaftlicher Ausarbeitungen, wird an dieser Stelle empfohlen.

4.2.2.1 Anforderungen in der fachlich-inhaltlichen Sicht

An die Erstellung einer Markt-/Standortanalyse – aus Nutzersicht – und den zu entwickelnden Standort-/Objektszenarien werden folgende wesentliche Inhaltsanforderungen gestellt. Sie beschreiben, was der Kunde in der fachspezifischen Richtung von der Dienstleistung erwartet. Gemäß dem zu Grunde liegenden Beispiel des Standortplanungsprozesses werden zuerst die für die Marktanalyse wesentlichen Anforderungen beschrieben:

- Erhebung des Nachfrage- und Angebotsvolumens an Büroflächen, gegliedert nach Objektgrößen (Diese statistische Einschätzung bietet eine gute Übersicht zu den vorliegenden Marktverhältnissen. Hierbei ist die Aufteilung in Kategorien empfehlenswert, wie z.B. die Anzahl der im Vorjahr vermieteten Objekte mit einer entsprechenden Mietfläche.)
- Aufstellung der durchschnittlich zu zahlenden Mieten und Nebenkosten (Diese Angaben sind jeweils als absoluter Wert in Euro je Monat auszuweisen und geben Aufschluss über das aktuelle Preisniveau der auf dem örtlichen Markt befindlichen Immobilien.)
- Prognose zum effektiven Zeitpunkt des Markteintritts der nutzerseitigen Nachfrage nach Büroflächen
- [...]

Des Weiteren gliedern sich die funktionalen Anforderungen an die Erstellung einer Standortanalyse wie folgt:

- Erörterung des Makro- und Mikrostandortes (In Beschreibungen sind die Eigenschaften bzw. die wesentlichen Merkmale des Standortes mithilfe von harten und weichen Faktoren zu präzisieren.)⁵⁶
- Ermittlung von Bedürfnissen des Nutzers (Hinsichtlich des Standortes kann der potenzielle Büronutzer spezifische Anforderungen stellen. D.h. aufgrund einer international agierenden Funktion der Beschäftigten ist die Anbindung an einen Flughafen unbedingt erforderlich.)

⁵⁶ Weiterführende Literatur vgl. Ertle-Staub/Pelzl (2003), S. 33 ff.

- Beschreibung relevanter standortbezogener Rahmenbedingungen, wie z.B. die verkehrliche Anbindung
- [...]

Abschließend richten sich die folgenden funktionalen Anforderungen an die Entwicklung von Standort-/Objektszenarien:

- Erfüllung der Bedarfsanforderungen hinsichtlich der Unterbringung von Personal (Ziel ist die vom Büronutzer genannten Arbeitsplätze unter wirtschaftlichen Standpunkten in die Szenarien einzubinden, so dass im Ergebnis sämtliche Bedürfnisse gedeckt werden.)
- Einbindung relevanter und ganzheitlicher Bewertungsmaßstäbe in die Objektauswahl (Darunter zählen beispielsweise die Bewertung der energetischen Merkmale, ob die Immobilie während der Nutzung energieeffizient betrieben werden kann.)
- Gewährleistung der nachvollziehbaren Bewertung der Wirtschaftlichkeit
- [...]

Für die Bewertung der Dienstleistungsqualität stehen die aufgezeigten fachlich-inhaltlichen Anforderungen im Vordergrund. Die nachfolgenden Perspektiven besitzen ebenso bedeutende Auswirkungen auf die Qualität des Leistungsprozesses.

4.2.2.2 Anforderungen in der Organisationssicht

Das folgende Anforderungspaket dient sowohl dem Kunden als auch dem Dienstleister, die organisatorischen Aspekte der Dienstleistung zu beschreiben. Hierbei werden die Anforderungen in zwei Kategorien unterschieden. Die Regelung von Vertretungen, die Mängelbeseitigung und der Ressourceneinsatz sind, neben der Festlegung anzuwendender Methoden, sowohl für den Auftraggeber als auch für den Auftragnehmer von Interesse. Die folgenden drei Positionen werden daher im offenen Dialog miteinander vereinbart und sind unmittelbarer Bestandteil des Lasten-/Pflichtenheftes:

- Sicherstellung wirksamer Vertretungsregelungen im Kundenkontakt bzw. innerhalb der Organisation (Demnach ist der Kundenkontakt so auszugestalten, dass stets inhaltlich aussagefähiges und entscheidungsbefugtes Personal mit dem Kunden korrespondiert.)
- Konsequente Mängelsuche und Zuführung der Unzulänglichkeiten zu einer zweckdienlichen Lösung (Sofern entweder durch den Kunden oder den Dienstleister selbst Mängel erkannt werden, sind diese umgehend zu beseitigen.)
- Methoden, Berechnungen etc. folgen den branchenüblichen Regeln der Technik (z.B. DIN 277 für die Flächenberechnung im Hochbau)
- [...]

Die weiterführenden zwei Anforderungen beschreiben den internen organisatorischen Umgang mit Entscheidungen, die kontinuierliche Verbesserung und die prozessbegleitenden Dokumentationstätigkeiten des Auftragnehmers. Hierbei ist eine gemeinsame Vereinbarung der Anforderungen nicht zwingend notwendig. Diese, vom Auftragnehmer an die Leitung gerichteten Forderungen, dienen als prozessbegleitende Qualitätsbeschreibung:

- Nachhaltige Vorbereitung und Durchsetzung sowie Kontinuität bei der Kommunikation von Entscheidungen
- Aufzeichnung einer prozessbegleitenden Dokumentation von Abläufen und Projekten
- [...]

Die Erfüllung der voran gestellten Forderungen steigert die Leistungsfähigkeit und stabilisiert die Vorgänge hinsichtlich unzulässiger Schwankungen der Qualität. Dies führt zu einem positiv geprägten Leistungsprofil gegenüber dem Kunden und ermöglicht darüber hinaus die gezielte Steuerung der Leistungsabläufe durch den Auftragnehmer.

4.2.2.3 Anforderungen in der Mitarbeitersicht

Für den Prozess der Standortplanung werden folgende funktionale, mitarbeiterbezogene Anforderungen festgelegt. Persönliche Eigenschaften der Beschäftigten im Kundenkontakt, vielseitige Kompetenzen und die Beschreibung der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit treten hier in den Vordergrund:

- Einschätzung des Kundenkontaktpersonals, bezüglich der Höflichkeit, der Kompetenz, der Sensibilität und der Zuverlässigkeit
- Stetige Weiterbildung der Beschäftigten hinsichtlich der Kompetenzdiversifikation
- Beschreibung der allgemeinen Zufriedenheit des Personals im Hinblick auf die Führungskultur und das Arbeitsklima im Unternehmen
- [...]

Verbindlicher Bestandteil des Lasten-/Pflichtenheftes zwischen Kunde und Dienstleister ist allein die Einschätzung des Kundenkontaktpersonals, da hier Differenzen zu vermeiden sind. Als theoretische Grundlage dient hierbei das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität⁵⁷. Die weiteren Anforderungen beziehen sich auf die interne Bewertung des Dienstleisters. Sie wirken deshalb als Multiplikator zur Erhöhung des Leistungspotenzials.

4.2.2.4 Anforderungen in der Daten- und Informationssicht

Für die Beschreibung von Anforderungen aus Sicht der Daten- und Informationsverarbeitung werden folgende Punkte definiert. Sie beschreiben den Rückgriff auf

⁵⁷ Vgl. Bruhn (2008), S. 158-168.

vorliegende Datenbestände sowie die Bearbeitung und Speicherung neuer Daten. Daneben ist der Informationsfluss zwischen angrenzenden Teilbereichen der Bürobereitstellung zu gewährleisten, so dass ein effizienter Austausch von Wissen stattfindet:

- Standort- und Marktanalysen basieren auf Bedarfsdaten der Büronutzer (Ausgehend vom Nutzerbedarf wird beispielsweise die Anzahl und die Funktion der unterzubringenden Mitarbeiter erfasst. Des Weiteren fließen die Mietlaufzeit, die Lage oder besondere technische bzw. bauliche Anforderungen etc. ein.)
- Bereitstellung von konsistenten und formatierten Markt-, Bestands-, Belegungs- und Finanzdaten für die Standortplanung (Demnach liegen der Szenarienentwicklung genaue Daten über das momentane marktbezogene Preisgefüge in Euro je m², den Flächenverbrauch in m², die Ausstattung der derzeit genutzten Immobilien oder die aktuellen Miet- und Nebenkosten etc. vor.)
- Gewährleistung funktionierender Übergabepunkte für Informationen und Schutz vor redundanter Datenhaltung und -bearbeitung
- [...]

Im Gegensatz zu angrenzenden Prozessschritten bestehen für die Standortplanung keine direkten Anforderungen hinsichtlich der Datenqualität, da innerhalb des Prozesses keine unmittelbare Veränderung von Bestands- oder Belegungsdaten etc. erfolgt. Hierfür tragen ausschließlich die inhaltlich führenden Fachbereiche, wie z.B. die Anmietung, der Mieterausbau, die Bewirtschaftung und das Flächenmanagement, die Verantwortung. Unstimmigkeiten gegenüber diesen Fachbereichen sind vom Standortplanungsprozess zu melden, so dass im Falle einer Szenarienentwicklung nur valide Daten zur Anwendung kommen.

4.2.3 Herleitung nicht-funktionaler Anforderungen

Nicht-funktionale Anforderungen sind Forderungen, die an die Leistung gestellt werden, aber dennoch ihre Funktionalität nicht beeinflussen. Die bereits für funktionale Anforderungen getätigte Gliederung in vier Perspektiven bleibt für die Beschreibung nicht-funktionaler Anforderungen erhalten. Die bilateral aufgestellten funktionalen Forderungen, also „Was“ die erforderliche Leistung beinhaltet, sind Bestandteil des vorherigen Abschnitts. Daran anknüpfend legen die aktuellen Aussagen fest, „Wie gut“ die erwartete Leistung erbracht werden soll. Ferner sind vorliegende normative/rechtliche Ansprüche in die Herleitung nicht-funktionaler Anforderungen eingebunden.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Glinz (2005), S. 1 ff.; Fraunhofer IESE (2007).

4.2.3.1 Anforderungen in der fachlich-inhaltlichen Sicht

Die Erweiterung der Anforderungen um nicht-funktionale inhaltliche Aspekte ist z.B. für die Beschreibung der Benutzbarkeit der Dienstleistungsergebnisse erforderlich. Dementsprechend legen der Kunde und der Dienstleister folgende Anforderungselemente fest:

- Quellen, auf die sich die Recherchen stützen, sind anzugeben
- Die innerhalb der Markt-/Standortanalyse und der Szenarienentwicklung bereitgestellten Daten, Informationen und entwickelten Dokumente müssen übersichtlich und logisch strukturiert sein
- Berechnungen und Schlussfolgerungen sind prinzipiell nachvollziehbar aufzubereiten und gemäß den vereinbarten Mustern durchzuführen
- [...]

Für die Entwicklung von Standortszenarien sind u.a. die Unterbringungskapazitäten für Beschäftigte gemäß den rechtlichen Vorgaben zu planen:

- Annahmen und Festlegungen sind innerhalb des rechtlichen Rahmens vorzunehmen (z.B. Mindestgröße oder -ausstattung von Arbeitsplätzen)
- Berechnungen und Schlussfolgerungen sind prinzipiell nachvollziehbar aufzubereiten und gemäß den vereinbarten Mustern durchzuführen
- [...]

Zudem werden operationalisierte Anforderungen aufgestellt, die als Ziel das methodische Vorgehen innerhalb einzelner Tätigkeiten beinhalten:

- Innerhalb der Wirtschaftlichkeitsberechnung sind Ausgaben und Einnahmen mit Hilfe der Kapitalwerte im dynamischen Berechnungsverfahren auszuweisen⁵⁹
- Für die Nutzenbetrachtungen ist die Nutzwertanalyse anzuwenden, unter Durchführung einer uniformierten Gewichtung der Kriterien und der Ausweisung von Teilnutzen⁶⁰
- [...]

4.2.3.2 Anforderungen in der Organisationssicht

Aus organisatorischer Sicht werden folgende Anforderungen definiert, um den Leistungsverlauf objektiv zu bewerten:

- Zur Vereinfachung der Dokumentationstätigkeiten erfolgt die IT-gestützte Erfassung sämtlicher Geschäftsvorfälle
- Sicherstellung des Vier-Augen-Prinzips
- [...]

⁵⁹ Weiterführende Literatur: vgl. u.a. Diederichs (2005), S. 233.

⁶⁰ Weiterführende Literatur: vgl. u.a. a.a.O., S. 243.

Anhand dieser beiden Anforderungen kann neben der Qualität, unmittelbar die Leistungsfähigkeit der Prozesse gesteigert werden. Indem Vertretungen die Ausfallzeiten von Mitarbeitern aktiv kompensieren, verringert sich das Risiko eines daraus erwachsenen wirtschaftlichen Schadens. Als Beispiel sind nicht termingerecht veranlassten Entscheidungen zu nennen, die unter Umständen zum Überschreiten von Kündigungsfristen bei Verträgen führen.

4.2.3.3 Anforderungen in der Mitarbeitersicht

Innerhalb der folgenden drei Punkte wird die mitarbeiterbezogene kontinuierliche Weiterbildung gefordert, um bereits vorhandenes Wissen aufrechtzuerhalten bzw. zu erweitern:

- Darlegung der Wirksamkeit des internen Weiterbildungsprogramms
- Erfassung des bereichsbezogenen Schulungs- und Fortbildungspotenzials, um flexible Tätigkeitsbeschreibungen und vielseitige Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten zu erreichen
- Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen, um bereichsübergreifend das organisatorische Verbesserungspotenzial aus Mitarbeitersicht zu erschließen
- [...]

Die genannten Anforderungen geben Aufschluss über das unternehmensinterne Vorgehen zur Sicherung der vorhandenen Kompetenzen. In der internen Organisation des Dienstleisters spiegeln Mitarbeiterbefragungen das real vorliegende Arbeitsklima, welches einen nachweislichen Einfluss auf die Arbeitsqualität der Beschäftigten besitzt.

4.2.3.4 Anforderungen in der Daten- und Informationssicht

Aus Daten- und Informationssicht sind die folgenden grundlegend nicht-funktionalen Anforderungen an die Leistungserstellung gerichtet:

- Die Entwicklung von Konzeptionen ist mit angemessener Sorgfalt durchzuführen, um Informationen im Bedarfsfall gezielt als taktische Verhandlungsoption einzusetzen
- Keine Weitergabe von Informationen an Unbefugte
- [...]

4.3 Definition objektiv messbarer Qualitätskriterien

Die im vorangegangenen Kapitel erfassten funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen gegenüber der Dienstleistung bilden die Grundlage für die folgenden Ausführungen (vgl. Abb. 9). Kunde und Dienstleister haben gemeinsam ihre Anforderungen formuliert. Die in vier Perspektiven unterschiedenen Anforderungspakete werden zusammengeführt und anschließend von ihrer Zuordnung zu einer der vier

Perspektiven gelöst. Hinsichtlich ihrer nun vorliegenden Unabhängigkeit können die Einzelforderungen den drei Teilaspekten zugeordnet werden. Die Differenzierung der Anforderungen erfolgt daher potenzial-, prozess- und ergebnisbezogen.

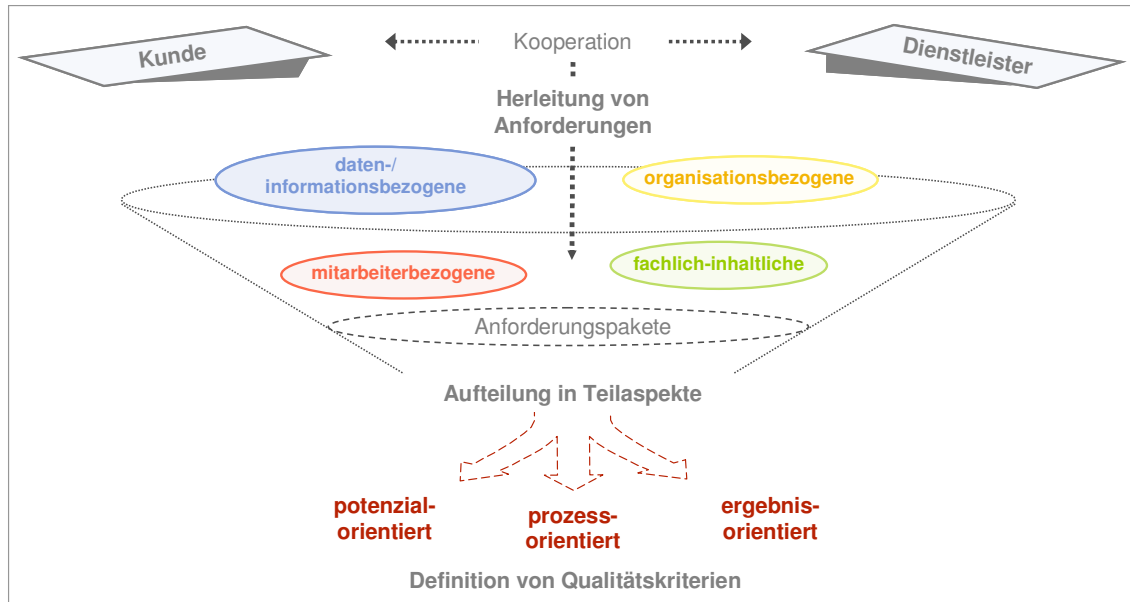


Abb. 9: Gliederung der Anforderungen in drei Teilaspekte⁶¹

4.3.1 Übertragung der Anforderungen in Teilaspekte

Unter den zusammenfassenden Begriffen Übertragung oder Projektion ist die Prüfung jeder Anforderung zu verstehen. Hierbei wird festgestellt, ob die Anforderungen gerichtet sind auf:

- die Fähigkeit zur Leistungserbringung, also dem Potenzial des Dienstleisters,
- den Prozess, um das Vorgehen während der Leistungserbringung zu beeinflussen oder
- die Ergebnisse, um im Anschluss an den Erstellungsprozess das Resultat zu bewerten.

Demnach besteht die Möglichkeit, dass eine Anforderung ausschließlich auf einen oder auf mehrere Teilaspekte zugleich ausgerichtet ist. Diese Zuordnung ist erforderlich, da sich im Endeffekt sämtliche Qualitätskriterien nach diesen drei Aspekten unterscheiden. Ausgehend von dieser Betrachtungsweise ergeben sich drei Kriteriengruppen, die gleichartig ausgerichtete Messkriterien unter der jeweiligen Gruppe subsumieren. Neben den potenzialorientierten sind die Kriterien zur Prozess und Ergebnisbewertung von besonderem Interesse.

Die eigentliche Übertragung der Anforderungen in die jeweiligen Teilaspekte ist innerhalb der folgenden Tabelle 1 beschrieben. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird anschließend mit der Zuordnung der funktionalen Anforderungen begonnen.

⁶¹ Eigene Darstellung.

Da die Forderungen des Kunden (K) und die des Dienstleisters (D) gemeinsam erfasst wurden, erfolgt eine entsprechende Kennzeichnung je Anforderungspunkt.

Anforderungen (funktional)		Orientierung am: Potenzial Prozess Ergebnis		
Fachlich-inhaltliche Sicht				
F.01 K,D	Erhebung des Nachfrage- und Angebotsvolumens an Büroflächen, gegliedert nach Objektgrößen			x
F... K,D	[...]			
Organisationssicht				
O.01 K,D	Sicherstellung wirksamer Vertretungsregelungen im Kundenkontakt bzw. innerhalb der Organisation	x		
O... K,D	[...]			
Mitarbeitersicht				
M.01 K,D	Einschätzung des Kundenkontaktpersonals, bezüglich der Höflichkeit, der Kompetenz, der Sensibilität und der Zuverlässigkeit	x		
M... D	[...]			
Daten- und Informationssicht				
I.01 K,D	Bereitstellung von konsistenten und formatierten Markt-, Bestands-, Belegungs- und Finanzdaten für die Standortplanung		x	x
I... D	[...]			

Tabelle 1: Zuordnung der funktionalen Anforderungen

Gleichermaßen ist diese Zuordnung für die nicht-funktionalen Anforderungen durchzuführen. Die nachstehende Tabelle 2 verdeutlicht ebenfalls, dass sich die Anforderungspunkte überwiegend an den Erstellungsprozess und das Dienstleistungsergebnis richten. Ungeachtet dessen bestimmen vorwiegend die Anforderungen in der Organisations- und Mitarbeitersicht die qualitative Leistungsfähigkeit des Dienstleisters.

Zuordnung der Anforderungen (nicht-funktional)		Orientierung am: Potenzial Prozess Ergebnis		
Fachlich-inhaltliche Sicht				
F.03 K,D	Angabe von Quellen, auf die sich die Recherchen stützen			x
F... K,D	[...]			
Organisationssicht				
O.03 K,D	Vereinfachung der Dokumentationstätigkeiten durch IT-gestützte Erfassung sämtlicher Geschäftsvorfälle		x	

Zuordnung der Anforderungen (nicht-funktional)		Orientierung am:		
		Potenzial	Prozess	Ergebnis
O... D	[...]			
Mitarbeitersicht				
M.03 K,D	Darlegung der Wirksamkeit des internen Weiterbildungsprogramms	x		
M... D	[...]			
Daten- und Informationssicht				
I.03 K,D	Entwicklung von Konzeptionen mit angemessener Diskretion		x	
I... K,D	[...]			

Tabelle 2: Zuordnung der nicht-funktionalen Anforderungen

4.3.2 Abbildung qualitätsbezogener Messkriterien

Das Ziel bleibt die Bewertung der Dienstleistung während der Leistungsphase und deren Ergebnisse. Anhand der zusammengestellten Anforderungen ist ein Kriterienkatalog zu entwickeln.

Vorerst ist jedoch die Gestaltung eines allgemein gültigen Steckbriefs notwendig. Anhand einer Mustervorlage werden die Qualitätskriterien erfasst. Die einheitliche Darstellung hat mehrere Vorteile in der Anwendung: Neben der Übersichtlichkeit ist eine gleichbleibende Beschreibung der Merkmale möglich. Ferner wird die zu gewährleistende Vollständigkeit der Angaben erreicht.

Die Abbildung der entwickelten Qualitätskriterien in Form von Steckbriefen dient der eindeutigen Beschreibung jedes Bewertungsbestandteils. Somit ist für die Beteiligten die qualitative Ausprägung der Forderungspunkte und vor allem die Messmethode geklärt, welche dieses Bewertungsinstrument beschreibt.

Der Muster-Steckbrief, wie in der folgenden

08	Skalierung und Richtung der Qualitätsausprägung	Hinsichtlich der Skalierung ist die Bewertung der Anforderungspunkte darzustellen. Dabei ist zu unterscheiden, inwieweit die Bewertungsbestandteile einzeln oder gemeinsam zu bewerten sind. Weiterhin sind Schwellenwerte zu definieren, anhand derer die Unterscheidung nach erfüllter und nicht erfüllter Anforderung erfolgt.
----	---	---

Tabelle 3 und Tabelle 4 dargestellt, liegt für alle Kriterien als vergleichbare Grundlage vor. Wie im Beispiel gezeigt, sind für jeden Steckbrief die Punkte 01-12 auszufüllen bzw. zu markieren. Da ausschließlich qualitätsbezogene Messungen mit dieser Ausarbeitung vorbereitet werden, ist im Punkt 03 für jedes Kriterium das Attribut qualitativ markiert. Vergleichbare Steckbriefe sind auch für quantitative Leistungsmessungen anwendbar.

Kriteriennummer:		000			
Beschreibung:		Bezeichnung des Kriteriensteckbriefs			
01	Hauptprozess	Bezeichnung des Hauptprozesses in der Bürobereitstellung			
02	Orientierung am	Potenzial:	Prozess:	Ergebnis: X	
03	Bewertung zusammen mit Kunde	ja: X	nein:	qualitativ: X	quantitativ:
04	„K.O.“ Kriterium im Rahmen der Vertragserfüllung/ Vergütung	ja: X	nein:	- MUSTER -	
05	Bewertungsgegenstand	Beschreibung des zu bewertenden Gegenstandes, wie z.B. Markt-/Standortanalysen			
06	Aussagekraft	Benennung der Ziele und Inhalte, über die mithilfe der Bewertung eine Aussage getroffen wird.			
07	Inhalte/ Bestandteile	<p>Auflistung der Anforderungspunkte, die innerhalb der angestellten Messungen zu überprüfen sind. Eine detaillierte Beschreibung der Forderungen ermöglicht die zielgenaue Bewertung des erfüllungsgrades. Als Bewertungsbestandteil sind beispielsweise folgende Inhalte zweckdienlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klar formulierte inhaltliche Angaben von Dokumenten (z.B. Nachfrage- und Angebotsvolumen, Zeitpunkt des Markteintritts, Betrachtung des Makro- und Mikrostandortes) • Die Anwendung festgelegter Methoden (z.B. Nutzwertanalyse oder Kapitalwertmethode) • Bereitstellung von einheitlich formatierten und konsistenten Portfoliodaten (z.B. Anzahl, Größe und Nutzung von Objekten) • Zugang zur Datenhaltung und Informationen über die alle Lebenszyklusphasen der Immobilien (z.B. Mietvertragslaufzeiten, Belegungsdaten, Finanzströme) • Bewertung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit (z.B. durch qualifizierte Befragungen) • Definierte Vorgehensweisen bei der Beseitigung und Verhinderung von identifizierten und nicht identifizierten Mängeln. • Nachweise über die Leistungsfähigkeit der Organisation, Führung und Mitarbeiter. • [...] 			
08	Skalierung und Richtung der Qualitätsausprägung	Hinsichtlich der Skalierung ist die Bewertung der Anforderungspunkte darzustellen. Dabei ist zu unterscheiden, inwieweit die Bewertungsbestandteile einzeln oder gemeinsam zu bewerten sind. Weiterhin sind Schwellenwerte zu definieren, anhand derer die Unterscheidung nach erfüllter und nicht erfüllter Anforderung erfolgt.			

Tabelle 3: Muster-Kriteriensteckbrief für die Qualitätsbewertung, Teil 1

Die im Steckbrief getroffenen Festlegungen, wie z.B. die Anzahl der Anforderungspunkte (07) oder die zur Skalierung verwendeten prozentualen Wertebereiche (08), sind individuell zu ergänzen.

Kriteriennummer: 000		
Beschreibung: Bezeichnung des Kriteriensteckbriefs		
09	Steuerungsrichtungen, -maßnahmen und -strategien	Besonders für prozessorientierte Messkriterien bietet sich die Möglichkeit definierte Strategien und Maßnahmen zu hinterlegen, die bei ermittelten Qualitätsabweichungen durchzuführen sind. Ziel ist das zweckgerichtete Eingreifen zum Ausgleich dieser Differenzen. Sanktionsmaßnahmen, wie z.B. Vergütungseinbehalt gegenüber dem Dienstleister, beinhalten keinen Lösungsvorschlag zur Qualitätsverbesserung und werden deshalb an dieser Stelle nicht aufgeführt.
10	Toleranzbereich bei Prozessabweichungen	Die Festlegung von Toleranzen ist erforderlich, um nur auf ausschlaggebende Abweichungen zu reagieren. Als Beispiel dient die Maßgabe, sämtliche Flächen nach DIN 277-2 ⁶² zu erfassen. In Einzelfällen, wie z.B. kurzfristige Mietvertragslaufzeiten, ist die Neuerfassung nicht wirtschaftlich. Demnach ist die Flächenangabe nach MF-G ⁶³ akzeptabel.
11	Methode der Messung	Für jeden Kriteriensteckbrief sind die erforderlichen Verfahren der Qualitätsmessung zu erfassen.
12	Intervall der Überprüfungen	Abschließend sind die Zeitpunkte und gegebenenfalls die örtlichen Messpunkte zu benennen, an denen die Bewertungsverfahren (11) ansetzen.

Tabelle 4: Muster-Kriteriensteckbrief für die Qualitätsbewertung, Teil 2

Des Weiteren variieren die Messmethoden (11) zur Qualitätsbestimmung gemäß der inhaltlichen Kriterienswerpunkte. Die zur Messung geeigneten Methoden sind auszuwählen und im Steckbrief festzuhalten. Die Erfüllung der innerhalb des Steckbriefes gestellten Bedingungen erlaubt eine positive Bewertung. Eine teilweise oder unzureichende Erfüllung führt dagegen zur negativen Bewertung der Leistung. Folglich ist das Kriterium relevant für die Entscheidung über Erfüllung und Nichterfüllung der geforderten Qualität.

4.3.3 Einbindung in das Führungssystem

Im Rahmen des unternehmensweiten Qualitätsmanagements ist es nun erforderlich die erarbeiteten Qualitätskriterien in das vorhandene Managementsystem einzubinden. Innerhalb der vorangegangenen Ausführungen wurde mit dem dreistufigen Modell die notwendige formale Basis erarbeitet. Die unterschiedlich aufgestellten Systeme zur Qualitätssteuerung bewegen sich in ebenso unterschiedlichen Ordnungsrahmen für die Kriterienerfassung. Somit ist der vorgeschlagene Ablauf unternehmensspezifisch zu variieren.

Eine bewährte Methode der Unternehmenssteuerung ist dabei die Balanced Scorecard. Diese strukturierte Vorgehensweise erlaubt die Ablage von Kennzahlen oder Kriterien auf mehreren Perspektiven. Zu jeder Perspektive liegen weitere Dimensionen vor, mit denen ein umfassender Soll/Ist-Vergleich möglich wird. Die entwickelten Qualitätskriterien können daran orientiert einer entsprechenden Pers-

⁶² DIN 277-2, Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau -Teil 2, 2/2005.

⁶³ MF-G, Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für gewerblichen Raum, 1/2005.

pektive zugeordnet werden. Die quantifizierte Darstellung der Kriterieninhalte ist für die Darstellung des Erfolgs innerhalb des Qualitätsmanagement-Systems erforderlich. Deshalb sind die Steckbriefe um quantifizierbare Kennzahlen zu ergänzen.

Mittels weiterer unternehmensspezifischer Gewichtungen ist die Priorität der Einzelkriterien individuell zu definieren. Diese Abstufungen sind vorzunehmen, um besondere Qualitätsmerkmale der Leistung zu betonen. Der Einsatz einer expliziten Gewichtungsmethode ist nicht Gegenstand dieser Ausführungen und wird daher nicht weiter verfolgt.

Die Beobachtung der Messergebnisse über mehrere Perioden bzw. über einen längeren Zeitraum zeigt die qualitative Entwicklung der Dienstleistung. Mit Hilfe der Kriterien kann die interne und externe Berichtsführung nachvollziehbar und gemäß den eingangs vereinbarten Anforderungen erörtert werden. Über die vertrauensbildende und transparente Einsicht in den Leistungsprozess wird der Kunde ein stärkerer Bestandteil der Dienstleistung.

5 Zusammenfassung

Mittels eigener und fachfremder Methoden wird, anknüpfend an Mechanismen des Qualitätsmanagements, der Fokus dieser Arbeit auf die Qualitätsmerkmale immobilienpezifischer Dienstleistungen gerichtet. Die Vorgehensweisen aus den fachfremden Themengebieten der Konstruktionsmethodik sowie der Szenarienplanung ergänzen die in der Immobilienwirtschaft vorliegenden Erkenntnisse.

Insbesondere das Herleiten von Anforderungen und die Definition von qualitätsorientierten Parametern zur Bewertung der Dienstleistungsqualität stehen im Vordergrund.

Der Modellansatz liefert die systematische Vorgehensweise zur Definition objektiver Qualitätsmerkmale. Auftraggeber wie Auftragnehmer erhalten somit eine transparente und belastbare Grundlage für die Beauftragung und Überprüfung von Dienstleistungen. Die nachstehenden drei Hauptschritte des Modells wurden im Folgenden zusammengefasst dargestellt:

1. Unter Zuhilfenahme der kundenseitigen Zielstellung skizzieren Auftraggeber und Auftragnehmer gemeinsam den Leistungsverlauf und ermitteln im Service-Blueprint wesentliche Schlüsselemente.
2. Daran anknüpfend werden funktionale und nicht-funktionale Anforderungen des Kunden und des Leistungserbringers hergeleitet sowie vier dienstleistungsrelevanten Perspektiven zugeordnet.
3. Die definierten Anforderungspakete stützen die steckbrieflich beschriebenen Prüfkriterien. Mittels dieser vereinbarten Qualitätsmerkmale wird die Überprüfbarkeit des Leistungspotenzials, des -prozesses und des -ergebnisses gewährleistet.

Im Rahmen der Umsetzung von Qualitätsmanagement für Dienstleistungen ist die Einbindung fachbezogener Komponenten in das integrierte Qualitätsmanagementsystem unumgänglich. Die vorliegenden Ausführungen liefern einen notwendigen Beitrag zur Optimierung des Qualitätsmanagements in komplexen Unternehmensstrukturen und -abläufen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- BEA, Franz Xaver ; DICHTL, Erwin; SCHWEITZER, Marcell:
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 3 – Leistungsprozess. Stuttgart : UTB,
2006
- BENKENSTEIN, Martin ; STENGLIN, Ariane:
Prozessorientiertes Qualitätscontrolling von Dienstleistungen. In: BRUHN,
Manfred (Hrsg.); STRAUSS, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling - Fo-
rum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2006
- BEREKOVEN, Ludwig:
Der Dienstleistungsbetrieb : Wesen, Struktur, Bedeutung. Wiesbaden :
Gabler, 1974
- BERNDT, Ralph ; FANTAPIE ALTOBELLI, Claudia ; SCHUSTER, Peter:
Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre 2. Berlin : Springer 1998
- BIENZEISLER, Bernd ; LÖFFLER, Theodora:
Jenseits von Kennzahlen: Interaktionskompetenzen zur Steigerung der
Dienstleistungsproduktivität. In: BRUHN, Manfred. (Hrsg.) ; STAUSS,
Bernd. (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling - Forum Dienstleistungsmanage-
ment. Wiesbaden : Gabler, 2006
- BRUHN, Manfred:
Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Metho-
den, 7., überarb. u. erw. Aufl. Berlin : Springer, 2008
- BRUHN, Manfred ; STRAUSS, Bernd:
Dienstleistungscontrolling - Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden
: Gabler, 2006
- CORSTEN, Hans:
Die Produktion von Dienstleistungen - Grundzüge einer Produktionswirt-
schaftslehre des tertiären Sektors. Berlin : Erich Schmidt, 1985
- DIEDERICHS, Claus Jürgen:
Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute 1 – Grundlagen. 2., erw.
u. akt. Aufl. Berlin : Springer 2005
- DIN 55350-11:
Begriffe zum Qualitätsmanagement Teil 11 – Ergänzung zu DIN EN ISO
9000:2005. Deutsches Institut für Normung e.V. Beuth, 2008
- DIN EN 15221-1:
Facility Management Teil 1 – Begriffe. (Deutsche Fassung EN 15221-1)
Deutsches Institut für Normung e.V. Beuth, 2006
- DIN EN ISO 9000:2005:
Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Deutsches Insti-
tut für Normung e.V. Beuth, 2008
- DIN EN ISO 9001:2008:
Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Deutsches Institut für
Normung e.V. Beuth, 2009

- ERTLE-STAUB, Susanne ; PELZL, Wolfgang (Hrsg.):
Standortanalyse für Büroimmobilien. Norderstedt : Books on Demand, 2003
- FANDEL, Günter ; BLAGA, Steffen:
Aktivitätsanalytische Überlegungen zu einer Theorie der Dienstleistungs-
produktion. In: FANDEL, Günter ; WILDEMANN, Horst: Produktion von
Dienstleistungen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft Nr. 1
(2004), S. 1-22
- FRIEDL, Birgit:
Leistungscontrolling von Dienstleistungsanbietern. In: MEYER,
Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Band I. Stuttgart :
Schäffer-Poeschel, 1998
- FITZSIMMONS, James A. ; FITZSIMMONS, Mona J.:
Service Management - Operations Strategy and Information Technology. 3.
Aufl. New York : McGraw-Hill Education, 2001
- FRIETZSCHE Ursula ; MALERI Rudolf:
Dienstleistungsproduktion. In: BULLINGER, Hans-Jörg (Hrsg.) ; SCHEER,
August-Wilhelm (Hrsg.): Service Engineering - Entwicklung und Gestaltung
innovativer Dienstleistungen. Berlin : Springer, 2006
- GLINZ, Martin:
Spezifikation und Entwurf von Software - Nicht-funktionale Anforderungen.
Zürich : Universität Zürich, Institut Informatik, 2005
- GUMMERSBACH, Frank ; HEIMANNSFELD, KLAUS:
Produktanforderungen systematisch finden. In: IMV – Institutsmitteilung
Nr. 24. Clausthal : Technische Universität, Institut für Maschinenwesen,
1999
- KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, Gary ; SAUNDERS John ; WONG Veronica:
Grundlagen des Marketing, 4. akt. Aufl. München : Pearson Studium, 2007
- KUHN, Hubert:
Qualitäts-Management sozialer Dienstleistungen, URL: [http://www.tops-
ev.de/download/veroeffentlichungen/Grundlagen%20QM.pdf](http://www.tops-ev.de/download/veroeffentlichungen/Grundlagen%20QM.pdf), Abfrage:
11.09..2009, 21.07 Uhr
- LASSHOF, Britta:
Produktivität von Dienstleistungen - Mitwirkung und Einfluss des Kunden.
Wiesbaden : Gabler, 2007
- MÖRSCHER, Inka C.:
Produktmodelle für Dienstleistungen – Möglichkeiten zur Strukturierung und
Beschreibung von Dienstleistungen. In: DEUTSCHES INSTITUT FÜR NOR-
MUNG E.V: Wege zu erfolgreichen Dienstleistungen - Normen und Stan-
dards für die Entwicklung und das Management von Dienstleistungen. Ber-
lin : Beuth, 2004
- MÜLLER, Adrian ; MEIERHOFER, Peter:
Planen in Szenarien – Effizient zur soliden Strategie. In: Organisator.ch Nr.
4 (2005), S. 20-22

PASTOWSKI, Sven:

Messung der Dienstleistungsqualität in komplexen Marktstrukturen. Wiesbaden : Gabler, 2004

SCHMELZER, Hermann J. ; SESSELMANN, Wolfgang:

Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. 6., verb. u. erw. Aufl. München : Hanser, 2007

SCHMIDT, Simone:

Das QM-Handbuch Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Berlin : Springer, 2005

SEGHEZZI, Hans Dieter ; FAHRNI, Fritz ; HERRMANN, Frank:

Integriertes Qualitätsmanagement - Der St. Galler Ansatz. 3., akt. Aufl. München : Hanser, 2007

SHOSTACK, G. Lynne:

Designing Services That Deliver. in: Harvard Business Review Jg. 62, Nr. 1 (1984), S. 133-139

STEBEL, Peter:

Verhaltenssteuerung durch Anreize im Dienstleistungscontrolling. Wiesbaden : DUV, 2007

TÖPFER, Armin:

Betriebswirtschaftslehre - Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. 2., überarb. Aufl. Berlin : Springer, 2007

TSCHEULIN, Dieter K. ; HELMIG Bernd:

Branchenspezifisches Marketing. Wiesbaden: Gabler, 2001

VOIGT, Kai-Ingo:

Industrielles Management – Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht. Berlin : Springer, 2008