



HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN
LUDWIGSBURG

University of Applied Sciences

Wahlpflichtfach Nr. 10 - Ausgewählte Probleme aus dem Wirtschaftsprivatrecht,
der Vermögensverwaltung des Landes Baden-Württemberg und anderer
öffentlich-rechtlicher Einrichtungen einschließlich der
anwenderspezifischen EDV

**Die Einführung des Qualitätsmanagements
bei der neu gegründeten Anstalt
„Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg“
dargestellt am Kloster und Schloss Bebenhausen**

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Grades einer

Diplom-Finanzwirtin (FH)

vorgelegt von

Tina Mettenberger

Studienjahr 2009/2010

Erstgutachter: Prof. Michael Grau

Zweitgutachter: Prof. Dr. Arnd Diring

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	IV
Verzeichnis der Anlagen	V
1. Vorwort	1
2. Definitionen	2
2.1 Definition Qualität	2
2.2 Definition Qualitätsmanagement	3
2.2.1 Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements	4
2.3 Definition Qualitätsmanagementsystem	5
2.4 Definition Service	5
3. ServiceQualität Deutschland – Der Einstieg	6
3.1. Vorstellung der Initiative ServiceQualität Deutschland	6
3.2. Aufbau und Abläufe der Initiative ServiceQualität Deutschland	9
3.2.1. Stufe I	9
3.2.2. Stufe II	11
3.2.3. Stufe III	13
3.3. Qualität aus Sicht der Initiative ServiceQualität Deutschland	15
4. Qualitätsinstrumente	17
4.1. Serviceketten	17
4.1.1. Aufbau und Struktur von Serviceketten	18
4.2. Qualitäts-Bausteine	22
4.2.1. Qualitäts-Baustein 1 – Kundenerwartungen kennen	25
4.2.2. Qualitäts-Baustein 2 – Standards definieren	26
4.2.3. Qualitäts-Baustein 3 – Standards einhalten	27
4.2.4. Qualitäts-Baustein 4 – Versprechen einhalten	28

4.2.5.	Qualitäts-Baustein 5 – Kundenzufriedenheit kennen	29
4.2.6.	Qualitäts-Baustein 6 – Kooperation und Partnerschaften pflegen	29
4.3.	Beschwerdemanagement	30
4.3.1.	Aufgabe 1 – Bedeutung von Beschwerden bewusst machen	32
4.3.2.	Aufgabe 2 – Beschwerden anregen	33
4.3.3.	Aufgabe 3 – Beschwerden professionell entgegennehmen	34
4.3.4.	Aufgabe 4 – Beschwerden bearbeiten	34
4.3.5.	Aufgabe 5 – Beschwerden auswerten und analysieren	35
4.4.	Maßnahmenplan	36
5.	Qualitätsmanagement bei der neu gegründeten Anstalt	
	„Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg“	38
6.	Die Einführung des Qualitätsmanagements dargestellt am	
	Kloster und Schloss Bebenhausen	39
6.1.	Allgemeines über das Kloster und Schloss Bebenhausen	39
6.1.1.	Geschichte des Klosters und Schlosses Bebenhausen	40
6.2.	Servicequalität im Kloster und Schloss Bebenhausen	40
6.2.1.	Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen	41
6.2.1.1.	Vergleich der Serviceketten	49
6.2.2.	Qualitäts-Bausteine des Klosters und Schlosses Bebenhausen	52
6.2.2.1.	Kundenbefragungen	53
6.2.3.	Beschwerdemanagement beim Kloster und Schloss	
	Bebenhausen	58
6.2.4.	Maßnahmenplan des Klosters und Schlosses Bebenhausens	59
7.	Schlusswort	61
	Literaturverzeichnis	VI
	Anlagen	X
	Erklärung nach § 32 Abs. 3 APrOFin gD	LXXX

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
bzw.	beziehungsweise
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EFQM	European Foundation for Quality Management
e.V.	eingetragener Verein
ff.	fort folgende
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
ISO	Internationale Standard Organisation
i.V.m.	in Verbindung mit
S.	Seite
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 3 Stufen von ServiceQualität Deutschland	9
Abbildung 2: Stufe um Stufe zu mehr Servicequalität	15
Abbildung 3: Beispiel: Servicekette Hotelaufenthalt	19
Abbildung 4: Das Lücken-Modell	23
Abbildung 5: 100 Beschwerden im Jahr	33
Abbildung 6: Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen	42
Abbildung 7 : Eingereichte Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen	50

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1:	Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I	X
Anlage 2:	Ausdruck Internetseite der Servicequalität Deutschland http://www.servicequalitaet-deutschland.de	LIII
Anlage 3:	CD-Rom zum Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I	LIX
Anlage 4:	E-Mail der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Zentrale Bruchsal, Frau Tina Rausch	LX
Anlage 5:	Informationsbroschüren über das Schloss Bebenhausen und Kloster Bebenhausen	LXI
Anlage 6:	Protokoll des Gesprächs mit der Schlossverwalterin des Klosters und Schlosses Bebenhausen, Frau Janna Weitkamp ..	LXII
Anlage 7:	Antrag auf Verleihung eines Qualitätssiegels ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen	LXIV
Anlage 8:	Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen	LXXII
Anlage 9:	Qualitäts-Richtlinien Stufe II ServiceQualität Deutschland	LXXVII
Anlage 10:	Qualitäts-Richtlinien Stufe III ServiceQualität Deutschland	LXXVIII

1. Vorwort

Die Verbesserung der Qualität durch die Einführung eines Qualitätsmanagements gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Vielen dürfte der Begriff „Servicewüste Deutschland“ bekannt sein. Da Behörden, zu denen sich auch die Staatlichen Schlösser und Gärten zählen, in der Vergangenheit nicht unbedingt für ihre Kundenfreundlichkeit berühmt gewesen sind, wird es zukünftig immer wichtiger, den dafür anfallenden Handlungsbedarf zu erkennen und den Kunden entsprechend seiner Erwartungen zu behandeln.

Um die Servicequalität in Zukunft zu verbessern, haben sich einige Klöster und Schlösser der neu gegründeten Anstalt Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, darunter auch das Kloster und Schloss Bebenhausen, bei der Initiative ServiceQualität Deutschland zertifizieren lassen.

Auf Grund dessen werden im Rahmen dieser Diplomarbeit die Methoden des Qualitätsmanagements dieser Initiative dargestellt.

Während nur kurz auf die Einführung des Qualitätsmanagements bei den Staatlichen Schlössern und Gärten Baden-Württemberg eingegangen wird, liegt der Schwerpunkt dieser Diplomarbeit auf der Darstellung der Verbesserung der Servicequalität mit Hilfe der Initiative ServiceQualität Deutschland und auf der Einführung des Qualitätsmanagements beim Kloster und Schloss Bebenhausen.

Da sich das Kloster und Schloss Bebenhausen nach der Stufe I ServiceQualität zertifizieren ließ, wird in dieser Diplomarbeit im Wesentlichen die Stufe I behandelt.

Zur Perfektionierung der Servicequalität im Kloster und Schloss wurde von der Verfasserin dieser Arbeit eine persönliche Besichtigung und Überprüfung der Dienstleistungen des Klosters und Schlosses durchgeführt, deren Auswertung mithilfe selbst aufgestellter Qualitätsinstrumente der Initiative ServiceQualität Deutschland erfolgen soll.

Auf die Neugründung der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg als eine nicht rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts soll hierbei nicht eingegangen werden.

2. Definitionen

2.1. Definition Qualität

Vor Beginn der Ausarbeitung zum Thema Qualitätsmanagement sollte zunächst geklärt werden, was der Begriff Qualität bedeutet.

Der Begriff Qualität stammt ursprünglich aus dem Lateinischen („qualis“ = wie beschaffen) und bedeutet die Beschaffenheit, die Güte oder den Wert eines Objekts ¹.

Qualität kann man als einen Maßstab sehen, der aufzeigt, wie gut Eigenschaften und Merkmale einer betrachteten Tätigkeit oder eines Produkts die vorausgesetzten Forderungen an ihre Beschaffenheit erfüllen ².

Der Begriff Qualität enthält einen subjektiven und einen objektiven Anteil, wobei in der Beschreibung der Qualität von Dienstleistungen die Schwierigkeit in ihrem subjektiven Gehalt liegt. Die Leistungsfähigkeit eines Produkts ist dagegen objektiv messbar. In der subjektiven Betrachtung des Qualitätsbegriffs wird die Qualität je nach Betrachter und dessen Erwartungen, seinen Vorerfahrungen und seinen Einstellungen bewertet. ³

Die Initiative ServiceQualität Deutschland betrachtet Qualität als eine exakte Erfüllung der Erwartungen und Anforderungen der Kunden ⁴.

¹ vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, in: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006, 6. Auflage, S. 33.

² vgl. Geiger, Walter/Kotte, Willi: Handbuch Qualität - Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme-Perspektiven, in: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, Wiesbaden, 2008, 5. Auflage, S. 67.

³ vgl. Broekmate, Loes/Dahrendorf, Katharina/Dunker, Klaus: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Verlagsgruppe Jehle Rehm GmbH München Berlin, 2001, 1. Auflage, S. 36/37.

⁴ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.: Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I, in: Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg Stuttgart, 2009, Kapitel 2, S. 3, siehe Anlage 1, S. XV.

2.2 Definition Qualitätsmanagement

Als Qualitätsmanagement können „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität“ angesehen werden ⁵.

Im Rahmen eines Qualitätsmanagements besteht die Aufgabe, Ziele für die Qualitätspolitik eines Betriebs festzulegen ⁶, wobei dies durch Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung zum Ausdruck gebracht wird ⁷.

Die Qualitätsplanung umfasst die Festlegung der Anforderungen und Ziele, wobei die Planung und Überwachung der Leistungserstellung bei der Qualitätslenkung erfolgt. Da die Einbindung aller qualitätsbezogenen Aktivitäten in die herrschende Aufbau- und Ablauforganisation eines Betriebs Aufgabe der Qualitätssicherung ist, setzt diese alle geplanten Tätigkeiten strukturiert und planmäßig um. Die Qualitätsverbesserung dient zur Schwachstellenermittlung und -beseitigung, damit durch die Vermehrung von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Prozesse innerhalb des Betriebs ein entsprechend höherer Nutzen zu erzielen ist. ⁸

Qualitätsmanagement hat folglich die Aufgabe, intern mit allen betroffenen Abteilungen eines Betriebs und extern in Zusammenarbeit mit den Kunden, die festgelegten Ziele so preiswert wie möglich umzusetzen und Fehler erst gar nicht zustande kommen zu lassen ⁹.

⁵ DIN EN ISO 9000: 2000-01, zitiert bei: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement – Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements, Edition Versicherungsmanagement, in: R. Oldenbourg Verlag München Wien, 2001, S. 1285.

⁶ vgl. Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff. - Ein Leitfaden - Ein Projekt der Stiftung Industrieforschung, in: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH, Köln, 2000, S. 20.

⁷ vgl. Kaminske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z – Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, in: Carl Hanser Verlag München Wien, 2006, 5. Auflage, S. 207.

⁸ vgl. Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff., S. 21

vgl. auch Kaminske, Gerd F./Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z, S. 208.

⁹ Becker, Peter: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 – Zertifizierung und andere Managementsysteme, in: expert Verlag, Renningen-Malmsheim, 2002, 2. Auflage, S. 11.

2.2.1. Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements

In den vergangenen Jahren hat der wachsende tertiäre Sektor in Deutschland mehr und mehr an Bedeutung gewonnen¹⁰. Infolgedessen wird hier verstärkt auf den Dienstleistungsbereich Bezug genommen.

Aufgrund der Gegebenheit, dass es in der heutigen Zeit immer mehr vergleichbare Produkte und Unternehmen gibt, welche ähnliche Leistungen anbieten, kommt es zu einer Zunahme des Wettbewerbs. Folglich kann Qualitätsmanagement für ein Unternehmen von existenzieller Bedeutung sein.¹¹

Dienstleistungen können, bedingt durch ihre Immaterialität, vergleichsweise einfach nachgeahmt werden. Durch eine Ausführung des Qualitätsmanagements kann in einem Unternehmen der wachsenden Homogenisierung eines Dienstleistungsangebots entgegengewirkt werden.¹²

Durch mehr Servicequalität sollten sich Unternehmen von ihren Mitbewerbern differenzieren¹³.

Um auf steigende Kundenerwartungen, schwankende Kundenanforderungen und dem zunehmenden Wunsch nach mehr Lebensqualität reagieren zu können, gewinnt Qualitätsmanagement für die einzelnen Betriebe zunehmend an Bedeutung¹⁴.

Ein gutes Qualitätsmanagement und die daraus meist resultierende gute Qualität macht ein Unternehmen kundenfreundlicher und erhöht damit die Kundenbindung, verbessert die Zufriedenheit der Mitarbeiter und verringert folglich die Fluktuation und führt letzten Endes zu mehr Gewinn. Durch eine bessere Qualität

¹⁰ vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, S. 3.

¹¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 0, S. 4, siehe Anlage 1, S.X/XI
vgl. auch Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, S. 4.

¹² vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, S. 4.

¹³ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 0, S. 4, siehe Anlage 1, S. X/XI.

¹⁴ vgl. Hering, Eckbert/Triemel, Jürgen/Blank, Hans-Peter: Qualitätsmanagement für Ingenieure, in: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2003, 5. Auflage, S. 7.

vermehrten sich zudem die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens, woraus folglich der Vorsprung auf Mitbewerber vergrößert wird.¹⁵

2.3 Definition Qualitätsmanagementsystem

Unter einem Qualitätsmanagementsystem kann man die Gesamtheit aller Regeln, Verfahren und Mechanismen in einem Betrieb erfassen, die dafür Sorge tragen, dass die festgesetzte Qualität des Endprodukts gewährleistet wird.

Folglich kann das Qualitätsmanagementsystem als das System im Betrieb angesehen werden, mit welchem das Qualitätsmanagement umgesetzt wird.¹⁶

2.4. Definition Service

Service kann als eine Nebenleistung angesehen werden, welche zur Steigerung des Absatzes der Hauptleistung dienen soll. Sämtliche entgeltliche sowie auch unentgeltliche Sach- und Dienstleistungen, welche die Nutzung und Inanspruchnahme eines Produkts vereinfachen, können dabei von einem Service umfasst werden. Die Erbringung eines Service kann auf vertraglicher, gesetzlicher oder freiwilliger Basis erfolgen, wobei jedoch insbesondere dem kundenbezogenen Handeln der einzelnen Mitarbeitern eine große Bedeutung zukommen sollte.¹⁷

¹⁵ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Initiative, 10 gute Gründe für das Q, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S. LVI.

¹⁶ vgl. Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff., S. 21.

¹⁷ vgl. Brinkmann, Th.: Servicepolitik als Mittel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung in Banken, Frankfurt am Main, 1998, zitiert bei: Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement – Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements, S. 1077.

3. ServiceQualität Deutschland – Der Einstieg

3.1. Vorstellung der Initiative ServiceQualität Deutschland

Die Initiative ServiceQualität Baden-Württemberg ist eine gemeinsame Initiative der Tourismus Marketing GmbH Baden-Württemberg, des Hotel- und Gaststättenverbands DEHOGA Baden-Württemberg, des Heilbäderverbands Baden-Württemberg e.V., des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertags und des Einzelhandelsverbands Baden-Württemberg¹⁸. Alle Bundesländer der Bundesrepublik Deutschland, mit Ausnahme des Stadtstaates Hamburg, beteiligen sich an der bundesweiten Qualitätsinitiative¹⁹. Um unter anderem den Wiedererkennungswert für Kunden zu erhöhen, haben sich die Qualitätsinitiativen fast aller Bundesländer zur Kooperation ServiceQualität Deutschland zusammengeschlossen²⁰.

Die Initiative ServiceQualität Deutschland stellt ein dreistufiges innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem dar²¹, welches zum Ziel hat, die Dienstleistungsqualität nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Die Initiative bietet vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, durch Unterstützung und Bereitstellung von Instrumenten, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern selbst zu ermitteln, was sie veranlassen sollten, um den heutigen Qualitätserwartungen der Kunden gerecht zu werden.²²

Das Qualitätsmanagement-System ServiceQualität Deutschland will zur Profilierung der Standorte im Wettbewerb der Regionen beitragen²³.

¹⁸ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Anlage 1, S. X.

¹⁹ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Aktuell, Pressemitteilung ServiceQualität Deutschland "Wir machen mit" S. 3, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LIII.

²⁰ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 0, S. 6, siehe Anlage 1, S.XI.

²¹ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Aktuell, Pressemitteilung ServiceQualität Deutschland "Wir machen mit" S. 3, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LIII.

²² vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Service, Q-Downloads, Flyer Baden-Württemberg, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S. LVII.

²³ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 3, siehe Anlage 1, S. XII.

Die Initiative will nicht nur die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung der Servicequalität bundesweit, sondern den Unternehmen soll mit Hilfe der ServiceQualität Deutschland auch die Möglichkeit gegeben werden, die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

Durch strukturierte Prozessabläufe und eine Steigerung des Qualitätsbewusstseins will die Initiative eine Verbesserung der Mitarbeiterfreundlichkeit, der Kundenbindung und des Preis-Leistungsverhältnisses erreichen.²⁴

Die Initiative ist nicht nur für Qualitätsanstrengungen im Deutschlandtourismus anwendbar²⁵, sondern für sämtliche Bereiche aller Dienstleistungsbranchen, wie zum Beispiel Einzelhandel, Hotellerie, Gastgewerbe und Reisebüros.²⁶

Nach der Bewerbung für die Akkreditierung Ende des Jahres 2008, ist das Qualitätsmanagementsystem ServiceQualität Deutschland sogar seit 18. Juni 2009 europaweit anerkannt.²⁷

Damit die Initiative Unternehmen dauerhaft bei der Verbesserung ihrer Servicequalität unterstützt, müssen sich diese bei der ServiceQualität Deutschland zertifizieren lassen.

Diese Zertifizierungsmöglichkeit stellt ein branchenübergreifendes Angebot für alle touristischen Dienstleistungsunternehmen dar und soll als Marketing-Instrument für die Unternehmen ein zusätzlicher Ansporn sein, sich mit der immer bedeutsam werdenden Servicequalität zu beschäftigen.²⁸

²⁴ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Initiative, Q-Ziele, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LV.

²⁵ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Aktuell, Pressemitteilung ServiceQualität Deutschland ist europaweit anerkannt, S. 2, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LIV/LV.

²⁶ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Initiative, Q-Zielgruppen, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LVII.

²⁷ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Aktuell, Pressemitteilung ServiceQualität Deutschland ist europaweit anerkannt, S. 1-2, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LIV/LV.

²⁸ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 2/3, siehe Anlage 1, S.XI/XII.

Eine der wenigen Voraussetzungen zur Zertifizierung bei der Initiative ServiceQualität Deutschland sind die Bereitschaft zur Veränderung, eine gewisse Ausdauer, sowie den Willen sich kontinuierlich und systematisch zu verbessern. Die Unternehmen, welche eine Zertifizierung anstreben, sollten sich jedoch bewusst sein, dass Servicequalität ein permanenter Prozess ist und dass alle Beteiligten diese Servicequalität auch leben wollen.²⁹

Wie schon erwähnt wurde, stellt die Initiative ServiceQualität Deutschland ein dreistufiges Qualitätsmanagementsystem dar. Dies ermöglicht teilnehmenden Unternehmen, sich langsam mit den Anforderungen eines Qualitätsmanagements vertraut zu machen und selbst zu bestimmen, in welchem Umfang die Beteiligung an der Initiative stattfinden soll. Eine Zertifizierung ist schon ab Erreichen der Stufe I möglich.³⁰

²⁹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 5, siehe Anlage 1, S.XIII.

³⁰ vgl. Ebenda, Kapitel 1, S. 6, siehe Anlage 1, S.XIII/XIV.

3.2. Aufbau und Abläufe der Initiative ServiceQualität Deutschland

Wie im vorherigen Kapitel schon angesprochen, wurde die Initiative ServiceQualität Deutschland als folgendes 3-Stufen-Modell konzipiert:

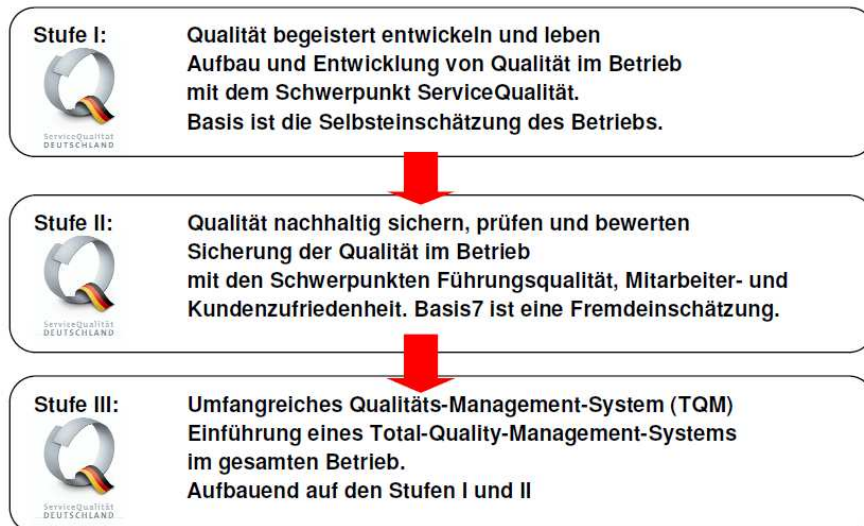


Abbildung 1 ³¹: Die 3 Stufen von ServiceQualität Deutschland

In diesem Kapitel soll nun genauer auf die verschiedenen Stufen eingegangen werden.

Zunächst ist jedoch noch zu erwähnen, dass die Stufen alle aufeinander aufbauen ³².

3.2.1. Stufe I

Damit es in Stufe I zum Qualitätsaufbau und zur Entwicklung mit dem Schwerpunkt Servicequalität kommt, müssen die Mitarbeiter in Stufe I für das

³¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 6, siehe Anlage 1, S.XIII/XIV.

³² vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Initiative, Q-Inhalte, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LVI.

Thema Servicequalität sensibilisiert werden. Die konsequente Analyse und Bewertung aus Sicht der Kunden bildet dabei den Grundstein.³³

Wobei jedoch in dieser Stufe trotzdem die Selbsteinschätzung die Basis darstellt³⁴.

Damit der Betrieb nach Stufe I der ServiceQualität Deutschland zertifiziert werden kann, müssen jedoch einige Voraussetzungen erfüllt werden.

Zu Beginn sollte in dem Unternehmen ein Mitarbeiter als Qualitäts-Beauftragter bestimmt werden, der unter anderem für die Einführung und Umsetzung der Servicequalitätsmaßnahmen zuständig ist.

Um an der Initiative ServiceQualität Deutschland teilnehmen zu können, muss dieselbe Person, in einem 1,5-tägigen Seminar, eine Ausbildung zum Qualitäts-Coach absolvieren, in welchem dem Mitarbeiter unter anderem Grundlagen, Mittel und Ziele des Qualitätsmanagements der ServiceQualität Deutschland vermittelt werden.³⁵

Der Qualitäts-Coach hat nun im Unternehmen, zusammen mit den Mitarbeitern die Servicequalität zu bewerten. Ausgehend von dieser Bewertung werden dann gemeinsam Serviceketten für die wichtigsten Kundengruppen erarbeitet, Qualitäts-Bausteine ausgearbeitet und bewertet, der Umgang mit Beschwerden im Unternehmen überprüft und ein unternehmensbezogener Maßnahmenplan mit verbindlichen Verbesserungsmaßnahmen erstellt.³⁶

Da sich das Kloster und Schloss Bebenhausen mit der Stufe I der ServiceQualität Deutschland zertifiziert hat, werden die gerade genannten Qualitätsinstrumente, die Servicekette, die Qualitäts-Bausteine, das Beschwerdemanagements und der Maßnahmenplans, in den nachstehenden Kapiteln noch genauer erläutert.

³³ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Initiative, Q-Inhalte, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LVI.

³⁴ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 6, siehe Anlage 1, S. XIII/XIV.

³⁵ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 8, siehe Anlage 1, S.XIV/XV
vgl. auch <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Service, Q-Downloads, Flyer Baden-Württemberg, 20.01.2010, siehe Anlage 1, S. LVII.

³⁶ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 8, siehe Anlage 1, S. XIV/XV.

Durch die Umsetzung der Qualitätsmaßnahmen im Unternehmen werden die Voraussetzungen geschaffen, die Unterlagen, welche Serviceketten, Qualitätsbausteine, Beschwerdemanagement und Maßnahmenplan umfassen, zu erstellen und bei der Prüfstelle der ServiceQualität Deutschland einzureichen.³⁷

Nach Einreichung der Unterlagen erhält das Unternehmen einen Auswertungsbericht³⁸.

Bei einer positiven Bewertung der Unterlagen, bekommt das Unternehmen nun das „Qualitätssiegel ServiceQualität Deutschland Stufe I“ für drei Jahre verliehen. Um die Zertifizierung in dem Zeitraum von drei Jahren behalten zu können, muss das Unternehmen jährlich die Ergebnisse des vorgelegten Maßnahmenplans kontrollieren und einen neuen, überarbeiteten Maßnahmenplan an die Prüfstelle senden.³⁹

Das Qualitätssiegel der Stufe I soll nicht vorrangig nach außen wirken, sondern hauptsächlich innerhalb des Unternehmens die Mitarbeiter motivieren⁴⁰.

3.2.2. Stufe II

In Stufe II sollte eine Sicherung der Servicequalität mit den Schwerpunkten Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und Führungsqualität stattfinden⁴¹. Führungsqualität stellt die Fähigkeit dar, die Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele zu fordern und fördern und sie zur Zielerreichung zu motivieren⁴². In dieser Stufe wird das Unternehmen jedoch durch Kundenbefragungen und durch die ServiceQualität Deutschland von außen betrachtet und dadurch unterschiedlichen objektiven Qualitätsmessungen

³⁷ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 8, siehe Anlage 1, S.XIV/XV.

³⁸ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Zertifizierung, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S. LIV.

³⁹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 8, siehe Anlage 1, S. XIV/XV.

⁴⁰ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Zertifizierung, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LIV.

⁴¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 6, siehe Anlage 1, S. XIII/XIV.

⁴² vgl. Müller, Robert: Systematische Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, in: Praxium-Verlag, Zürich, 2005, 1. Auflage, S.169.

unterzogen⁴³, wobei von Seiten der ServiceQualität das Unternehmen durch einen sogenannten Mystery Check, anhand festgesetzter Kriterien bewertet wird⁴⁴. Der Mystery-Check stellt eine Überprüfung der Servicequalität auf anonyme Art und Weise dar. Die Basis bildet bei der Stufe II folglich die Fremdeinschätzung⁴⁵.

Um die Zertifizierung der Stufe II zu erhalten, muss das Unternehmen weitere Voraussetzungen erfüllen.

An erster Stelle muss das Unternehmen eine gültige Zertifizierung der Stufe I besitzen. Zur Zertifizierung der Stufe II bedarf es der Anwendung und des Einsatzes⁴⁶ der schon genannten Qualitätsinstrumente, sowie einer Durchführung einer Mitarbeiter-, Führungskräfte- und Kundenbefragung. Des Weiteren ist ein Stärken-Schwächen-Profil, welches die Beantwortung vorgegebener Fragen der ServiceQualität Deutschland umfasst, zu erstellen und an die Prüfstelle der ServiceQualität Deutschland zu senden. Die von der Initiative ServiceQualität Deutschland vorgefertigten Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen müssen nach deren Beantwortung zur Auswertung ebenfalls der Prüfstelle übersandt werden. Bei der Kundenbefragung muss das Unternehmen, nach eigener Festlegung der bedeutendsten Kundengruppen, mindestens 30 beantwortete Fragebögen je Kundengruppe an die Prüfstelle senden.⁴⁷

Darüber hinaus muss sich der Qualitäts-Coach in einem 1,5-tägigen Seminar, in welchem unter anderem Wege aufgezeigt werden um das Qualitätsbewusstsein im Unternehmen zu messen, objektiv zu prüfen und weiter auszubauen, zum Qualitäts-Trainer weiterbilden.⁴⁸

Der Übersendung der genannten benötigten Unterlagen an die Prüfstelle folgt eine Bewertung dieser Unterlagen, welche mit der Rücksendung eines

⁴³ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Initiative, Q-Inhalte, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S. LVI.

⁴⁴ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Service, Q-FAQ, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S. LVIII.

⁴⁵ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 6, siehe Anlage 1, S.XIII/XIV.

⁴⁶ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Zertifizierung, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LIV.

⁴⁷ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.: § 3 der Qualitäts-Richtlinien Stufe II der ServiceQualität Deutschland, Stand 05/2009, siehe Anlage 9, S.LXXVII.

⁴⁸ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Service, Q-Downloads, Flyer Baden-Württemberg, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LVII.

Auswertungsberichts an das Unternehmen abschließt. Bei Erreichen der geforderten Mindestpunktzahl von 75 % der erreichbaren 100 Maximalpunkte⁴⁹ hat das Unternehmen einen Maßnahmenplan mit mindestens 8 Maßnahmen einzureichen.

Die Verleihung des Qualitätssiegels der Stufe II erfolgt für einen Zeitraum von drei Jahren, wobei eine jährliche Ergebniskontrolle des vorgelegten Maßnahmenplans zusammen mit einem neuen Maßnahmenplan bei der Prüfstelle eingereicht werden muss⁵⁰.

3.2.3. Stufe III

In Stufe III soll aufbauend auf die Stufen I und II ein Total-Quality-Management-System im gesamten Unternehmen eingeführt werden⁵¹. Dies bedeutet, dass das Unternehmen nach einem anerkannten Qualitätsmanagement-System, wie zum Beispiel ISO 9001:2000 oder EFQM zertifiziert sein muss⁵².

Total-Quality-Management kann als umfassendes Qualitätsmanagement erfasst werden und stellt eine Managementmethode einer Organisation dar, welche den Schwerpunkt auf Qualität setzt und durch Kundenzufriedenstellung versucht, unter anderem einen langfristigen Geschäftserfolg zu erzielen⁵³.

Die europäische Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Qualitätsbedeutung in sämtlichen Aufgabenbereichen einer Organisation zu fördern und Betriebe bei der Entwicklung neuer Qualitätsverbesserungsmaßnahmen zu unterstützen.

⁴⁹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: § 3 der Qualitäts-Richtlinien Stufe II der ServiceQualität Deutschland, Stand 05/2009, siehe Anlage 9, S.LXXVII.

⁵⁰ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Zertifizierung, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S. LIV.

⁵¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 1, S. 6, siehe Anlage 1, S.XIII/XIV.

⁵² vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.: §§ 2,4 Qualitäts-Richtlinien Stufe III der ServiceQualität Deutschland, Stand 05/2009, siehe Anlage 10, S.LXXVIII.

⁵³ vgl. Hummel, Thomas / Malorny, Christian: Total Quality Management, in: Carl Hanser Verlag, München, 2002, 3. Auflage, S.5.

Bei der ISO 9001:2000 handelt es sich um eine Festlegung internationaler Forderungen an den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems.⁵⁴

Damit die Zertifizierung der Stufe III erfolgen kann, muss unter anderem ein jährlicher Qualitätsmanagementsystem-Prüfbericht des ISO-Zertifizierungsinstituts erstellt werden, wobei der Mystery-Bericht nach wahlweise 12 oder 24 Monaten die Grundlage dafür bietet. Das Unternehmen muss, neben der jährlichen Aktualisierung eines Maßnahmenplans zur Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung mit mindestens 8 verbindlichen Maßnahmen, den Nachweis einer jährliche Kundenbefragung sowie nach wahlweise 12 oder 24 Monaten den Nachweis einer Mitarbeiterbefragung, welche beide auf dem Niveau der Stufe II durchgeführt werden sollten, vorlegen.

Nachdem die erforderlichen Unterlagen, welche eine Kopie der Qualitätsmanagementsystem-Zertifizierung, den Nachweis über alle Qualitätsbausteine der Stufe I und Stufe II, den Nachweis, dass im Unternehmen ein Q-Coach oder Q-Trainer beschäftigt ist und einen Maßnahmenplan mit mindestens 8 Maßnahmen umfassen, an die Prüfstelle gesandt wurden, erhält das Unternehmen wiederum einen Auswertungsbericht. Bei Erreichen der geforderten Mindestkriterien erhält das Unternehmen die Zertifizierung für einen Zeitraum von drei Jahren. Die geforderten Mindestkriterien sind neben einer anerkannten Qualitätsmanagement-Zertifizierung, die Teilnahme an der Ausbildung zum Qualitäts-Coach oder Qualitäts-Trainer, wobei eine Zertifizierung der Stufe I und II nicht erforderlich ist, jedoch der Einsatz der Qualitätsbausteine aus Stufe I und Stufe II.⁵⁵

⁵⁴ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Anhang zur Qualitäts-Richtlinie Stufe III der ServiceQualität Deutschland, Stand 05/2009, siehe Anlage 10, S.LXXVIII.

⁵⁵ vgl. <http://www.servicequalitaet-deutschland.de>, für Betriebe, Q-Zertifizierung, 20.01.2010, siehe Anlage 2, S.LIV
vgl. auch Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: §§ 2,4 Qualitäts-Richtlinien Stufe III der ServiceQualität Deutschland, Stand 05/2009, siehe Anlage 10, S.LXXVIII.

3.3. Qualität aus Sicht der Initiative ServiceQualität Deutschland

Nach Ansicht der ServiceQualität Deutschland kann man Qualität als die präzise Erfüllung der Kundenanforderungen und Kundenerwartungen ansehen. Demnach entscheidet heutzutage der Kunde, was für ihn Qualität oder Nichtqualität darstellt.⁵⁶

Vergegenwärtigen sollte man sich die Gegebenheit, dass die Qualität, die einen Kunden vor noch nicht allzu langer Zeit zufrieden gestellt hat, zum jetzigen Zeitpunkt schon nicht mehr ausreicht. Außerdem definiert jeder Kunde Qualität auf andere Art und Weise.⁵⁷

Daher sollte man wissen, welche Erwartungen der Kunde hat und wie er die vorhandene Qualität wahrnimmt. Um dies in Erfahrung zu bringen, ist es ratsam, zunächst verschiedene Qualitätsarten kennen zu lernen.

Die vertikale Betrachtungsweise unterscheidet folgende vier Qualitätsarten:

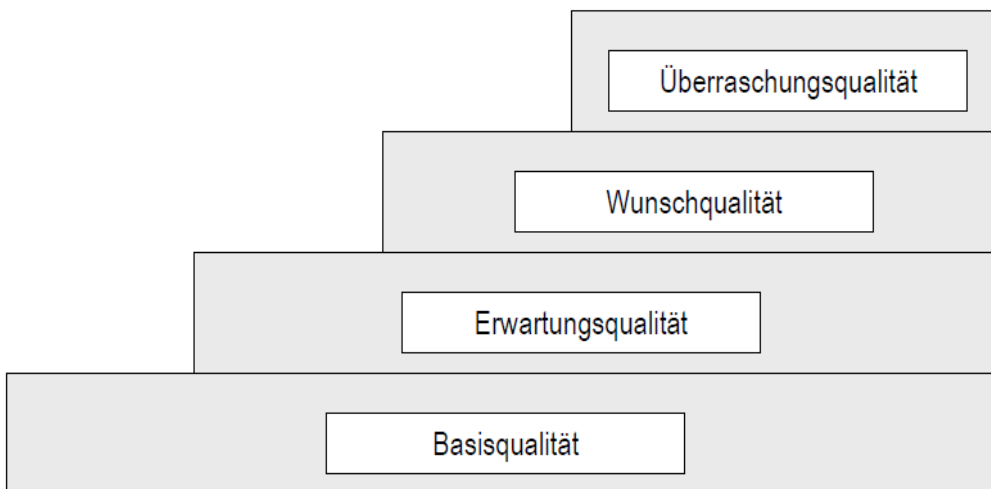


Abbildung 2⁵⁸: Stufe um Stufe zu mehr Servicequalität

Auf die Betrachtungsweise der horizontalen Qualitätsarten wird hier nicht eingegangen.

⁵⁶ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 2, S. 3, siehe Anlage 1, S.XV.

⁵⁷ vgl. Ebenda, Kapitel 2, S. 5, siehe Anlage 1, S. XV/XVI.

⁵⁸ Ebenda, Kapitel 2, S. 8, siehe Anlage 1, S.XVI/XVII.

Bei der **Basisqualität** sollte ausschließlich der vorrangige Zweck erfüllt werden. Diese qualitative Grundversorgung stellt eine Grundvoraussetzung für jeden Betrieb dar.⁵⁹ Ein Beispiel dafür wäre, dass bei einem Schlossbesuch eine Parkplatzmöglichkeit besteht.

Jeder Kunde hat Erwartungen, ob aus vergleichbaren Angeboten oder aus dem Image, welches sich das Unternehmen aufgebaut hat. Auf diese Erwartungen sollte besonders bei der **Erwartungsqualität** geachtet werden. Denn eine Nichterfüllung von Kundenerwartungen bedeuten für den Kunden immer Nichtqualität. Ein Beispiel für eine Erwartungsqualität wären zum Beispiel ausreichende Parkplatzmöglichkeiten.⁶⁰

Bei der **Wunschqualität** erwartet der Kunde zwar keine bestimmten Produkte oder Dienstleistungen, aber er erhofft sie sich insgeheim⁶¹.

Ein kurzer Fußweg vom Parkplatz zum gewünschten Objekt kann beispielsweise für Wunschqualität angesehen werden.

Als **Überraschungsqualität** versteht man die schwierigste und höchste Qualitätsstufe. Bei ihr wird der Kunde, durch eine nicht erwartete und nicht insgeheim erhoffte Leistung, positiv überrascht.⁶² Eine Abholung vom Parkplatz zum gewünschten Objekt mit zum Beispiel einer Kutsche könnte ein Beispiel für eine Überraschungsqualität sein.

Analog zu den Qualitätsstufen gliedern sich die Kundenerwartungen.

Basisqualität stellt aus Sicht der Kundenerwartung den Grundnutzen dar. Wobei der Kunde bei der Erwartungsqualität eine bestimmte Dienstleistung oder ein bestimmtes Produkt erwartet. Bei der Wunschqualität liegt die Kundenerwartung

⁵⁹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 2, S. 8, siehe Anlage 1, S.XVI/XVII.

⁶⁰ vgl. Ebenda, Kapitel 2, S. 9, siehe Anlage 1, S.XVII/XVIII.

⁶¹ vgl. Ebenda, Kapitel 2, S. 9, siehe Anlage 1, S. XVII/XVIII.

⁶² vgl. Ebenda, Kapitel 2, S. 10, siehe Anlage 1, S.XVIII.

im Erwünschten und die Überraschungsqualität stellt aus Kundenerwartungssicht etwas Unerwartetes dar.

Bevor man sich jedoch den Wünschen der Kunden und den Überraschungen widmet, sollte der Grundnutzen und das Erwartete erfüllt sein.⁶³

Zwischen Kunde und Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Kontaktpunkten, wie zum Beispiel beim Schriftverkehr, bei einem Telefonat, aber auch bei einer Preisliste oder einem Angebot. Erfährt der Kunde an einem der Kontaktpunkte aus seiner Sicht Nichtqualität, so bedarf es an den weiteren Kontaktpunkten eines sehr großen Aufwands, damit der Kunde wieder zufrieden gestellt werden kann.⁶⁴ Der Eindruck des Kunden hängt demnach immer vom Gesamterlebnis ab⁶⁵.

In einem Unternehmen sollten deshalb alle Abläufe so standardisiert und strukturiert sein, damit die genaue Erfüllung der Kundenerwartungen über die zuverlässige Erfüllung der festgelegten Qualitätsstandards gewährleistet werden kann.⁶⁶

4. Qualitätsinstrumente

4.1. Serviceketten

Der Kunde erlebt eine Dienstleistung gewöhnlich als Leistungsbündel, da eine Dienstleistung meist aus einer Vielzahl von Einzelleistungen besteht. Nur wenn der Kunde mit der Gesamtleistung zufrieden ist, nutzt er sie gegebenenfalls erneut oder empfiehlt sie sogar weiter.

Auf Grund dessen verwendet die Initiative ServiceQualität Deutschland zur detaillierten und systematischen Analyse der Dienstleistungen aus Kundensicht das Instrument Servicekette.

⁶³ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 2, S. 11/12, siehe Anlage 1, S. XVIII/XIX.

⁶⁴ vgl. Ebenda, Kapitel 2, S. 13/14, siehe Anlage 1, S. XIX/XX.

⁶⁵ vgl. Ebenda, Kapitel 1, S. 4, siehe Anlage 1, S.XIII.

⁶⁶ vgl. Ebenda, Kapitel 2, S. 13, siehe Anlage 1, S.XIX/XX.

Das Instrument Servicekette soll somit zur Sicherung der Qualität dienen, zur möglichst präzisen Orientierung der Dienstleistungsqualität an die Kundenerwartungen und durch Überraschungsqualität einer aktiven Kundenbindung nachgehen.⁶⁷

Meist geht der Mensch an typische Situationen mit einem verinnerlichten Erwartungsmuster heran. Er erwartet eine bestimmte Qualität und bestimmte Abläufe, welche ihm aus Gewohnheiten bekannt sind. So verknüpft der Kunde bei Stichworten wie zum Beispiel Museumsbesuch typische Handlungsketten mit typischen Erwartungshaltungen. Wird dieser fest erwartete Ablauf positiv durchbrochen, führt dies oft zu positiven Überraschungen seitens der Kunden.⁶⁸

Da der Kunde den Betrieb meist als ganzes Leistungsbündel erlebt, hängen die Einzelleistungen aus Kundensicht meist wie Glieder einer Kette zusammen. Von den einzelnen Kettengliedern erwartet der Kunde in jeder Situation eine angemessene Qualität.⁶⁹

Um nicht nur den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden, sondern diese auch noch zu übertreffen, sollte es Ziel eines qualitätsorientierten Unternehmens sein, für den Kunden den Kontakt zum Unternehmen von Anfang bis Ende zu einem positiven Ereignis werden zu lassen⁷⁰.

4.1.1. Aufbau und Struktur von Serviceketten

Die vom Kunden erlebte Leistungskette sollte von jedem Unternehmen, welches eine Zertifizierung anstrebt, von Anfang bis Ende systematisch erfasst, dargestellt und analysiert werden. In einer Servicekette sollten zunächst alle Kontaktpunkte zwischen Kunde und Unternehmen in zeitlicher Reihenfolge dargestellt werden. Berücksichtigt werden sollten alle Kontaktpunkte vom Erstkontakt bis zur Verabschiedung.

⁶⁷ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 3, S. 2, siehe Anlage 1, S.XXIV.

⁶⁸ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 3, siehe Anlage 1, S.XXIV/XXV.

⁶⁹ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 4, siehe Anlage 1, S.XXV.

⁷⁰ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 6, siehe Anlage 1, S.XXVI.

Die Einzelleistungen greifen dabei wie Glieder einer Kette ineinander, weshalb sie folglich als Service-Kettenglieder bezeichnet werden.⁷¹

Da der Kunde zum Beispiel Informationen über den Betrieb aus mehreren Medien beziehen kann, gehören zu jedem Service-Kettenglied mehrere Leistungselemente⁷².

Eine Servicekette zu einem Hotelaufenthalt, welche die Service-Kettenglieder und die dazugehörigen Leistungselemente sehr anschaulich darstellt, könnte beispielsweise folglich gestaltet werden:

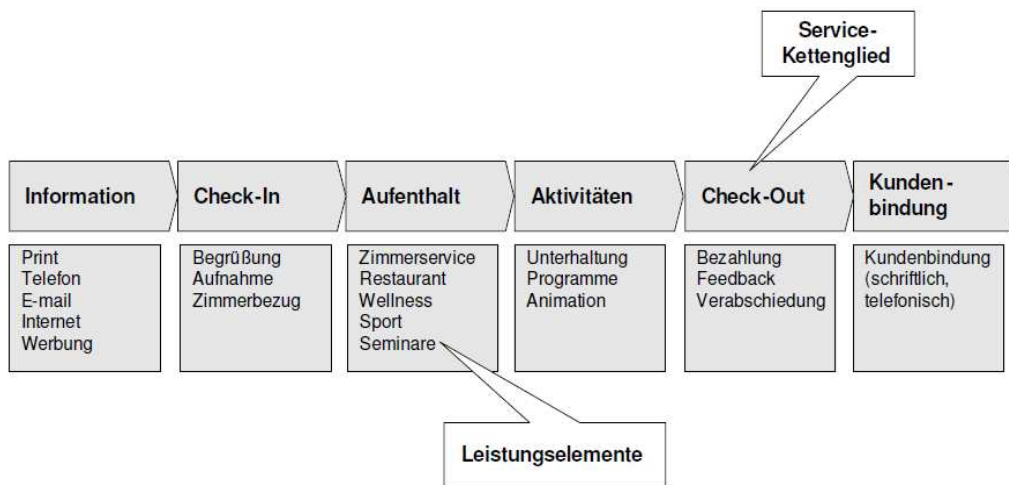


Abbildung 3⁷³: Beispiel: Servicekette Hotelaufenthalt

Voraussetzung zur Bildung einer Servicekette ist jedoch unter anderem die Teamarbeit im Betrieb. Die Beteiligung des Personals mit Kundenkontakt ist von besonderer Wichtigkeit, da dieses die Erwartungen der Kunden meist bestmöglich kennt. Auch auf die Nutzung von zusätzlichen Informationen zum Beispiel aus Kundenbefragungen sollte nicht verzichtet werden.⁷⁴

Da jeder Kunde, beziehungsweise jede Kundengruppe, die Dienstleistung aus einer anderen Sichtweise bewertet und somit die Einzelleistungen in

⁷¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 3, S. 7, siehe Anlage 1, S.XXVI/XXVII.

⁷² vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 8, siehe Anlage 1, S.XXVII/XXVIII.

⁷³ Ebenda, Kapitel 3, S. 7, siehe Anlage 1, S.XXVI/XXVII.

⁷⁴ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 11, siehe Anlage 1, S.XXVIII.

unterschiedlicher Intensität wahrnimmt, legen sie folglich auch unterschiedliche Qualitätskriterien zugrunde⁷⁵.

Somit sollten als erster Schritt zur Bildung einer Servicekette die Hauptkunden-
gruppen festgestellt werden und es sollte versucht werden, aus deren Sicht den
Dienstleistungsprozess zu dokumentieren.

Hierbei sollten daher alle Kontaktpunkte zwischen dem Kunden und dem Betrieb,
gleichgültig ob es sich um einen direkten oder indirekten Kontakt handelt, in eine
zeitliche Reihenfolge gebracht werden, um somit über die Kettenglieder zu einer
Definition der typischen Handlungsabfolge aus Sicht des Kunden zu gelangen.

Die Service-Kettenglieder bilden folglich das Gerüst der Servicekette.⁷⁶

Nach Betrachtung der einzelnen Kettenglieder müssen zu diesen die dazu-
gehörigen Leistungselemente zugeordnet werden. Wobei auch zugleich die
Feststellung erfolgen sollte, welche Erwartungen der Kunde in der jeweiligen
Situation an die einzelnen Leistungen hat.

Im Anschluss an die Feststellung der Kundenerwartungen ist die Beschreibung
des Ist-Zustands gefragt. Hierbei geht es um eine kritische Betrachtung und
Feststellung der Situationen, in welchen Kunden enttäuscht oder missmutig
gestimmt werden.

Ergeben sich zwischen dem Ist-Zustand und den Kundenerwartungen
Diskrepanzen, ist die Definition eines Ziels, beziehungsweise Standards, welches
mindestens den festgestellten Kundenerwartungen entspricht, unausweichlich.
Entsprechen die Kundenerwartungen jedoch schon dem derzeitigen Ist-Zustand,
so kann eine Überlegung stattfinden, wie Überraschungsqualität produziert
werden kann.⁷⁷

Um das festgelegte Ziel jedoch auch erreichen zu können, muss es vom
teilnehmenden Unternehmen zur Formulierung von Maßnahmen kommen, welche

⁷⁵ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I,
Kapitel 3, S. 8, siehe Anlage 1, S. XXVII/XXVIII.

⁷⁶ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 11, siehe Anlage 1, S. XXVIII.

⁷⁷ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 12, siehe Anlage 1, S. XXIX.

festlegen, was die Mitarbeiter zur Zielerreichung beitragen können, beziehungsweise welche Unterstützungen und Instrumente dafür notwendig sind⁷⁸.

Zumal es wahrscheinlich in jedem Betrieb mehrere Diskrepanzen zwischen dem Ist-Zustand und den Kundenerwartungen gibt, müssen den aus Kundensicht wichtigsten Maßnahmen Prioritäten zugeordnet werden.

Es werden drei verschiedene Prioritäten unterschieden, wobei „A“ die höchste Priorität darstellt, mit einer einfachen und rasch realisierbaren Umsetzung und einem schon kurzfristig hohen Nutzen mit geringem Investitionsaufwand, „B“ die mittlere Priorität, mit einer Vorbereitung der Umsetzung und einem mittelfristig hohem Nutzen und mittlerem Investitionsaufwand und „C“ die langfristige Priorität, mit einer Planung der Umsetzung und Finanzierung und einem langfristigen hohen Nutzen mit hohem Investitionsaufwand, verkörpern soll.⁷⁹

Unternehmen mit bis zu 15 Mitarbeitern, welche eine Zertifizierung der Stufe I der ServiceQualität Deutschland anstreben, müssen eine Servicekette mit mindestens vier bis acht Service-Kettengliedern einreichen, wobei jedes Kettenglied mit mindestens einem Leistungselement, das vollständig beschrieben werden muss, versehen wird.

Unternehmen mit mehr als 15 Mitarbeiter haben zwei Serviceketten für die wichtigsten Dienstleistungsprozesse beziehungsweise Kundengruppen einzureichen.

Die Betriebe haben ihre Serviceketten anhand der vorgegebenen Antragsformulare, welche in der Anlage auf Seite LXIV bis LXVI zu finden sind, einzureichen. In diesen Antragsformularen sind die Kettenglieder und ihre jeweiligen Leistungselemente mit einer Beschreibung der Rubriken Kundenerwartung, Ist-Zustand, Ziel, Maßnahme und Priorität anzugeben.⁸⁰

⁷⁸ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 3, S. 13, siehe Anlage 1, S.XXIX/XXX.

⁷⁹ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 13, siehe Anlage 1, S.XXIX/XXX.

⁸⁰ vgl. Ebenda, Kapitel 3, S. 13, siehe Anlage 1, S.XXIX/XXX.

Abschließend nochmals eine kurze zusammenfassende Übersicht zur Bildung einer Servicekette:

- Feststellung der Hauptkundengruppen
- Kontaktpunkte in zeitliche Reihenfolge bringen und Definition der typischen Handlungsabfolge aus Kundensicht über die Kettenglieder
- Zuordnung von Leistungselementen zu den jeweiligen Kettengliedern
- Feststellung der Kundenerwartungen zu den jeweiligen Leistungselementen
- Beschreibung des Ist-Zustands
- ggf. Definition eines Ziels bzw. Standards
- Maßnahmenformulierung zur Erreichung des formulierten Ziels
- Zuordnung von Prioritäten ⁸¹

4.2. Qualitäts-Bausteine

Während das Qualitätsinstrument Servicekette die Personengruppen Kunde und Mitarbeiter in den Vordergrund stellt und somit die Servicequalität aus Sicht der Kunden analysiert und optimiert, richtet sich der Fokus des Qualitätsinstruments Qualitäts-Baustein zusätzlich auf die für die Qualitätsentwicklung zuständige Personengruppe und beschäftigt sich folglich mit der internen Organisation der Kundenorientierung.

Ziel dieses Qualitätsinstrument ist es, die betriebliche Organisation und die interne Kundenbindung zu optimieren und damit zu einem produktiven Ressourceneinsatz zu gelangen, um folglich auch die vom Kunden erwartete Qualität erbringen zu können. Die Qualitäts-Bausteine sollen daher zu einer Qualitätsverbesserung, einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit und zu einer Qualitätssicherung verhelfen. ⁸²

⁸¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 3, S. 7/8 und 11-13, siehe Anlage 1, S.XXVI-XXVIII und XXVIII-XXX.

⁸² vgl. Ebenda, Kapitel 4, S. 2/3, siehe Anlage 1, S.XXX-XXXII.

Da Qualitätsmängel oder sogar Qualitätslücken oft nicht rechtzeitig erkannt werden, kann es einem Unternehmen trotz guter Vorsätze nicht immer gelingen, allen Kundenerwartungen gerecht zu werden. Deshalb versucht das Lücken-Modell, welches ursprünglich von den Autoren Zeithaml und Berry erarbeitet wurde, fünf betriebsinterne Qualitätslücken aufzuzeigen.⁸³

Das Qualitätsinstrument Qualitäts-Baustein reagiert auf dieses Lücken-Modell⁸⁴. Das Lücken-Modell umfasst fünf betriebsinterne Qualitätslücken und wurde von der Initiative ServiceQualität Deutschland um eine sechste Qualitätslücke erweitert, welche das Defizit, das bei Vernachlässigungen externer Beziehungen aufkommen kann, beschreibt⁸⁵.

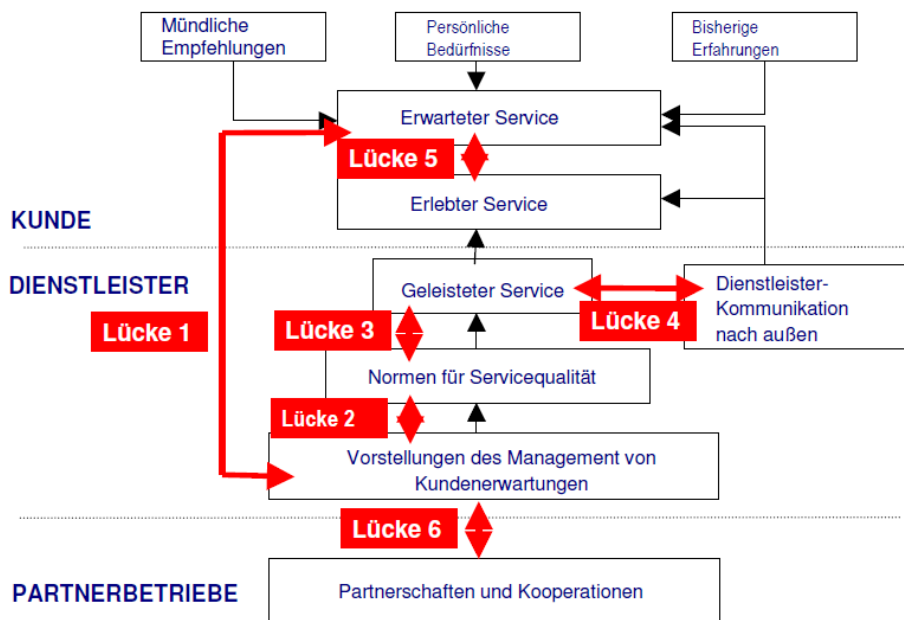


Abbildung 4⁸⁶: Das Lücken-Modell

⁸³ vgl. Zeithaml, Valerie A. / Parasuraman, A. / Berry, Leonard L. : Delivering quality service, 1985, aus dem Amerikanischen übersetzt: Qualitätsservice – was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, zitiert bei: Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I, Kapitel 2, S. 27, siehe Anlage 1, S.XXII.

⁸⁴ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I; Kapitel 4, S. 3, siehe Anlage 1, S. XXXI/XXXII.

⁸⁵ vgl. Ebenda, Kapitel 2, S. 27, siehe Anlage 1, S. XXII.

⁸⁶ Zeithaml, Valerie A. / Parasuraman, A. / Berry, Leonard L. : Delivering quality service, 1985, aus dem Amerikanischen übersetzt: Qualitätsservice – was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, zitiert bei: Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 2, S. 28, siehe Anlage 1, S. XXII/XXIII.

Lücke 1 entsteht, wenn die Erwartungen der Kunden oder auch Mitarbeiter nicht bekannt sind oder falsch eingeschätzt werden.

Jedoch auch bei Kenntnis dieser Erwartungen, kann es zu einer Qualitätslücke kommen, wenn die Qualitätsstandards nicht vorhanden sind (**Lücke 2**).⁸⁷

Anhand der Formulierung und Umsetzung von Qualitätsstandards wird den Kunden ein Beurteilungsmaßstab an die Hand gegeben, mit welchem es ihnen möglich ist, die ihnen zugesicherten Eigenschaften der Leistung zu überprüfen. Das Unternehmensleitbild, in welchem die Qualitätsphilosophie definiert wird und die übergeordneten Werte und Ziele formuliert werden, die das Unternehmen erreichen soll, bildet die Basis für die Entwicklung der Qualitätsstandards.⁸⁸

Halten sich die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Qualitätsstandards nicht an die aufgestellten Vorgaben, kommt es zu **Lücke 3**.

Lücke 4 entsteht, wenn die dem Kunden versprochene Leistung nicht erbracht wird.

Liegt zwischen dem erwarteten Service und dem erlebten Service ein Unterschied vor, so kommt es zu **Lücke 5**.

Zur Entstehung der **Lücke 6** kann es kommen, wenn keine optimale Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben vorliegt.⁸⁹

Nur wenn den Mitarbeitern die festgelegten Standards bekannt sind und sie zur Einhaltung dieser Standards aufgefordert und gefördert werden, kann es zur Erreichung des zum Ziel gesetzten Qualitätsniveaus kommen⁹⁰.

⁸⁷ vgl. Zeithaml, Valerie A. / Parasuraman, A. / Berry, Leonard L. : Delivering quality service, 1985, aus dem Amerikanischen übersetzt: Qualitätsservice – was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, zitiert bei: Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 2, S. 28, siehe Anlage 1, S.XXII/XXIII.

⁸⁸ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 2, S. 22/24, siehe Anlage 1, S.XXI.

⁸⁹ vgl. Zeithaml, Valerie A. / Parasuraman, A. / Berry, Leonard L. : Delivering quality service, 1985, aus dem Amerikanischen übersetzt: Qualitätsservice – was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, zitiert bei: Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 2, S. 29, siehe Anlage 1, S.XXIII.

⁹⁰ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 4, S. 4, siehe Anlage 1, S.XXXII.

4.2.1. Qualitäts-Baustein 1 – Kundenerwartungen kennen

Der Qualitäts-Baustein 1 bezieht sich auf die Lücke 1 des Lücken-Modells, welche bei einem Unterschied zwischen den Kundenerwartungen und den Vorstellungen des Managements entsteht. Da ohne die Kenntnisnahme von Kundenerwartungen keine Servicequalität geboten werden kann, beschäftigt sich der Qualitäts-Baustein 1 folglich mit der Kenntnisnahme der Kundenerwartungen, wobei zu bedenken ist, dass auch Mitarbeiter Kunden sind.

Ursache für eine falsche oder mindestens mangelhafte Servicequalität kann unter anderem eine schlechte Kommunikation zwischen dem Management des Betriebs und den Mitarbeitern sein, wobei auch ein Fehlen einer gezielten Ermittlung der Kundenerwartungen zu einer unzureichenden Servicequalität führen kann.

Die Gegebenheit, dass Leistungs- und Produktentwicklungen oft auf einer Ebene stattfinden, welche keinen oder einen zu geringen Kundenkontakt haben, kann als eine weitere Ursache für eine lückenhafte Kenntnisnahme der Kundenerwartungen angesehen werden.⁹¹

Qualitätswerkzeuge, welche zur Schließung der Lücke beitragen könnten, wären unter anderem Kundenwunschkarten, auf welchen der Kunde ankreuzen kann welche Wünsche er hat oder eine Auswertung von Fachzeitschriften und Marktforschungsergebnissen. Durch einen Kundentag oder einen Kundenworkshop kann dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, sich aktiv an der Servicequalitätsentwicklung im Unternehmen zu beteiligen, was dem Kunden Vertrauen gibt und eine intensivere Kundenbindung entstehen lässt.⁹²

⁹¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 4, S. 5/6, siehe Anlage 1, S.XXXIII/XXXIV.

⁹² vgl. Ebenda, Kapitel 4, S. 6, siehe Anlage 1, S.XXXIV
vgl. auch Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.: CD-Rom zum Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I, Artikel zum Kapitel 4 „Werkzeuge zu den Qualitätsbausteinen“, S. 2, siehe Anlage 3, S.LIX.

4.2.2. Qualitäts-Baustein 2 – Standards definieren

Der Qualitäts-Baustein 2 bezieht sich auf die Lücke 2 des Lücken-Modells, welche bei ungenügenden oder fehlenden Standards zur Erfüllung der Kundenerwartungen entsteht.

Durch eine Definition von Standards werden Maßstäbe geschaffen, welche eine Dienstleistung messbar machen und eine verlässliche und wichtige Orientierungshilfe für Mitarbeiter schaffen. Aus diesem Grund beschäftigt sich der Qualitäts-Baustein 2 mit der Definition von Standards, wobei besonders darauf geachtet werden muss, dass diese messbar sind, von den Kundenerwartungen ausgehen, unmissverständlich und klar formuliert werden und für den Mitarbeiter eine Art Arbeitsanleitung darstellen. Denn in einem Unternehmen sollte stets eine gleichbleibende Qualität geboten werden, unabhängig davon, welcher Mitarbeiter für den Kunden zuständig ist. Auf Grund dessen sollten bei der Definition der Standards alle Mitarbeiter des Unternehmens, hauptsächlich jedoch das Kundenkontaktpersonal, beteiligt werden, um eine fehlende Kenntnisnahme der Standards zu vermeiden.

Weitere Ursachen für ungenügende oder fehlende Standards können mangelhafte Vorgaben der Unternehmensleitung sein oder aber auch eine mangelhafte Charakteristik der Dienstleistung.

Qualitätswerkzeuge, welche zur Schließung der Lücke beitragen könnten, wären unter anderem ein vorhandenes Unternehmensleitbild, welches den Mitarbeitern bekannt ist oder ein Leitfaden für Mitarbeiter, welcher Checklisten zu Arbeitsabläufen und bestimmten Aufgaben enthält. Durch eine gemeinsame Erarbeitung der Standards im Team können die Standards immer den jeweils aktuellen Kundenerwartungen angepasst werden.⁹³

⁹³ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 4, S. 7-9, siehe Anlage 1, S.XXXIV/XXXV.

4.2.3. Qualitäts-Baustein 3 – Standards einhalten

Der Qualitäts-Baustein 3 bezieht sich auf Lücke 3 des Lücken-Modells, welche bei einer Diskrepanz zwischen der tatsächlich erbrachten Leistung und den definierten Standards entsteht.

Kommt es zu solch einer Differenz, liegt der Hauptgrund nicht selten in der fehlenden Ausbildung und Schulung von Mitarbeitern. Deshalb beschäftigt sich der Qualitäts-Baustein 3 mit der Einhaltung der definierten Standards. Zu dieser Einhaltung bedarf es allerdings eines geschulten und motivierten Personals, dessen Leistungsfähigkeit durch gezielte Unterstützung den Erwartungen des Betriebs anzupassen ist.

Weitere Ursachen für eine Differenz zwischen der tatsächlich erbrachten Leistung und den Standards können mangelnde Disziplin und mangelnde Motivation sein.

Werden Qualitätsstandards von der Führungscrew nicht vorgelebt oder wird die Einhaltung der Standards nicht geprüft und nicht entsprechend wertgeschätzt, kann es ebenfalls zu einer solchen Differenz kommen.⁹⁴

Qualitätswerkzeuge, welche zur Schließung der Lücke beitragen könnten, wären regelmäßige Mitarbeiter- und Teambesprechungen, in welchen die Mitarbeiter ein Feedback erhalten, sowie regelmäßige Schulungen beziehungsweise Fortbildungen und ein betriebliches Verbesserungs- und Vorschlagswesen, in welchem Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich mit Verbesserungsvorschlägen an den Entscheidungsprozessen im Betrieb zu beteiligen.⁹⁵

⁹⁴ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 4, S. 10/11, siehe Anlage 1, S.XXXV/XXXVI.

⁹⁵ vgl. Ebenda, Kapitel 4, S. 11, siehe Anlage 1, S.XXXVI
vgl. auch Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: CD-Rom zum Schulungshandbuch Stufe I, Artikel zum Kapitel 4 „Werkzeuge zu den Qualitätsbausteinen“, S. 6, siehe Anlage 3, S. LIX.

4.2.4. Qualitäts-Baustein 4 – Versprechen einhalten

Der Qualitäts-Baustein 4 bezieht sich auf die Lücke 4 des Lücken-Modells, welche bei einer Differenz zwischen versprochenem und tatsächlich geleistetem Service entsteht.

Da mit nicht eingehaltenen Versprechen systematisch unzufriedene Kunden produziert werden, beschäftigt sich der Qualitäts-Baustein 4 mit der Einhaltung von Versprechen.

Versprechen, welche durch Werbung, durch bisherige erbrachte Leistungen oder durch mündliche Zusagen von Mitarbeitern gegeben werden, produzieren beim Kunden einen Erwartungshorizont, den es einzuhalten gilt. Denn die Kommunikation nach außen stellt einen wichtigen Baustein eines erfolgreichen Marketings dar. Ein teamorientiertes Unternehmen pflegt jedoch auch eine funktionierende interne Kommunikation, sowie gegenseitige Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft.

Ursachen für eine Differenz zwischen versprochenem und tatsächlich geleistetem Service sind oft in einer übertriebenen Selbstvermarktung oder in einer mangelhaften Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Organisationsbereichen eines Unternehmens zu finden.

Qualitätswerkzeuge, welche zur Schließung der Lücke beitragen könnten, sind die Kenntnis der Mitarbeiter über die Kundenerwartungen, das Wissen der Mitarbeiter über die Einhaltung von Versprechen und eine offene Kommunikation zwischen der Führungscrow und den Mitarbeitern. Überdies sollten alle Mitarbeiter über sämtliche Marketingaktivitäten informiert werden.⁹⁶

⁹⁶ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 4, S. 12/13, siehe Anlage 1, S.XXXVII/XXXVIII.

4.2.5. Qualitäts-Baustein 5 – Kundenzufriedenheit kennen

Der Qualitäts-Baustein 5 bezieht sich auf die Lücke 5 des Lücken-Modells, welche bei einer Differenz zwischen dem vom Kunden erlebten Service und dem vom Kunden erwarteten Service entsteht.

Da eine hohe Kundenzufriedenheit unter anderem langfristig zu Kundenbindung und Ergebnisverbesserung führt, beschäftigt sich der Qualitäts-Baustein 5 mit der Kenntnis der Kundenzufriedenheit.

Die Differenz zwischen dem vom Kunden erlebten Service und dem vom Kunden erwarteten Service wird neben dem Erwartungshorizont, welchen sich die Kunden über Werbung oder mündliche Zusagen von Mitarbeitern aufbauen, vor allem durch die Lücken 1 bis 4 verursacht.

Qualitätswerkzeuge, welche zur Schließung der Lücke 5 beitragen könnten, sind gezielte Kundenbefragungen über deren Zufriedenheit, sowie der Einsatz einer anonymen Testperson oder der Vergleich von gleichartigen Unternehmen.⁹⁷

4.2.6. Qualitäts-Baustein 6 – Kooperation und Partnerschaften pflegen

Der Qualitäts-Baustein 6 bezieht sich auf die von der Initiative ServiceQualität Deutschland erweiterten Lücke 6, welche bei einer fehlenden Kooperationsbereitschaft zwischen Unternehmen und Partnerbetrieben entsteht.

Aus diesem Grund beschäftigt sich der Qualitäts-Baustein 6 mit der Pflege der Kooperationen und Partnerschaften.

Dieser Qualitäts-Baustein verfolgt die Ziele bestehende Geschäftsbeziehungen zu pflegen und zu verbessern, verschiedene Kooperationen anzuregen und das Standortdenken zu fördern, indem Kunden Empfehlungen über andere Betriebe und Aktivitäten am Standort und in der Region mitgegeben werden. Ein weiteres Ziel besteht in der Relativierung des Konkurrenzdenkens, da ein Kunde, welcher mit einer unzureichenden Erbringung der gewünschten Leistung in einem

⁹⁷ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 4, S. 14/15, siehe Anlage 1, S. XXXVIII/XXXIX.

Unternehmen nicht zufrieden war, durch die Empfehlung an einen anderen Betrieb besänftigt werden kann und so eine negative Nachrede eventuell verhindert werden kann.

Eine mangelnde Kooperation im Unternehmen, welche es Mitarbeitern unmöglich macht, über Neuigkeiten und Angebote im Betrieb informiert zu sein, oder auch eine schlechte Abstimmung mit Lieferanten beziehungsweise Zulieferungsbetrieben, wodurch eine termingerechte Anlieferung der Waren nicht mehr gewährleistet werden kann, sind nur wenige Beispiele welche die Lücke 6 verursachen.

Die Auslage von aktuellen Programmen und Flyern der regionalen Kooperationsbetriebe, sowie die Möglichkeit der Auskunftgabe über das Umfeld und andere Betriebe und eine gemeinsame partnerschaftliche Durchführung von Aktivitäten, wie zum Beispiel Werbung und Imagebildung, zählen zu den Qualitätswerkzeugen, welche zur Schließung der Lücke beitragen können.⁹⁸

Um die Zertifizierung der Stufe I zu erreichen, müssen die Unternehmen anhand der vorgegebenen Antragsformulare, welche in den Anlagen auf Seite LXVII bis LXIX zu finden sind, alle sechs Qualitäts-Bausteine bearbeiten, und jeweils mindestens eine Maßnahme definieren und deren Ziel, Umsetzung und Priorität angeben.

4.3. Beschwerdemanagement

Mit Beschwerden bringen Kunden in Form von verbalen oder auch schriftlichen Äußerungen ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck. Mitarbeiter eines Unternehmens

⁹⁸ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 4, S. 16-18, siehe Anlage 1, S.XXXIX-XLI.

fühlen sich jedoch durch Kundenbeschwerden oft auf unzulässige und nicht zutreffende Weise persönlich kritisiert⁹⁹.

Beschwerden sollten jedoch nicht als ein abzuwehrendes Problem, sondern als Chance angesehen werden. Sie enthalten wichtige Informationen, wie der Kunde die Qualitätsprobleme bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung wahrnimmt, welche unter Auswertung und Nutzung zu einer daraus folgenden Reduzierung externer und interner Fehlerkosten verwendet werden können¹⁰⁰.

Deshalb muss ein Beschwerdemanagement Kern eines kundenorientierten Unternehmens sein.

Da ein aktives Beschwerdemanagement jedoch die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit oder die Kundenzurückgewinnung zum Ziel hat und statistisch gesehen nur rund 4 % der unzufriedenen Kunden ihre Beschwerden dem Unternehmen kund tun, sollte ein Unternehmen Beschwerden als Chance für Gewinne und Erlöse erkennen und daher den unzufriedenen Kunden zur Mitteilung der Beschwerden anregen.

Ein aktives Beschwerdemanagement soll durch eine Reduzierung einer negativen Mund-zu-Mund-Propaganda und durch ein Vermeiden anderer Reaktionsformen zur Meidung von Kundenabwanderungen beziehungsweise zur Vermeidung von Kosten für die Kundenneugewinnung eingesetzt werden.

Ferner sollte bei einer Beschwerde nicht darauf geachtet werden, wer Schuld an der Kundenunzufriedenheit ist, sondern was der Betrieb unternehmen muss, damit es nicht erneut zu derselben Beschwerde kommt. Es muss also das „Lösungsprinzip“ und nicht das „Verursacherprinzip“ berücksichtigt werden.

Neben der Erfüllung wesentlicher personalpolitischer Aufgaben, umfasst ein Beschwerdemanagement eine Reihe aufeinander abzustimmender Planungs-, Organisations- und Prüfungsmaßnahmen.¹⁰¹

⁹⁹ vgl. Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, in: Carl Hanser Verlag München Wien, 2002, 3. Auflage, S. 47.

¹⁰⁰ vgl. Ebenda, S.40

vgl. auch Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 5, S. 3, siehe Anlage 1, S. XLI/XLII.

¹⁰¹ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 5, S. 3-6, siehe Anlage 1, S.XLI-XLIV.

Um die Ziele des Beschwerdemanagements zu erreichen, umfasst das Beschwerdemanagement der Initiative Service-Qualität Deutschland fünf Aufgaben, welche wie Glieder einer Kette ineinander greifen, wodurch alle fünf Aufgaben beachtet werden müssen, um ein aktives Beschwerdemanagement realisieren zu können ¹⁰².

Um die Zertifizierung der Stufe I zu erreichen, müssen die Unternehmen anhand der Beantwortung des vorgegebenen Fragebogens, welcher in den Anlagen auf Seite LXX bis LXXI zu finden ist, den Nachweis führen, dass als wertvolle Verbesserungspotenziale alle Beschwerden im Unternehmen honoriert werden ¹⁰³.

4.3.1. Aufgabe 1 – Bedeutung von Beschwerden bewusst machen

Aufgabe 1 eines aktiven Beschwerdemanagements liegt darin, dass sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens bewusst sind, welche Chancen für das Unternehmen in Beschwerden liegen und wie die Reaktion unzufriedener Kunden ausfallen kann.

Der Kunde kann als Folge seiner Unzufriedenheit unter anderem zukünftig auf die Dienstleistung des Unternehmens verzichten und zu einem anderen Dienstleistungsunternehmen wechseln, durch Mund-zu-Mund-Propaganda seine Unzufriedenheit anderen mitteilen oder schlimmsten Falles eine Drittinstitution wie zum Beispiel die Medien oder ein Verbraucherschutzvereine einschalten, welche seine Beschwerden entgegennehmen. ¹⁰⁴

¹⁰² vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 5, S. 7, siehe Anlage 1, S.XLIV/XLV.

¹⁰³ vgl. Ebenda, Kapitel 5, S. 14, siehe Anlage 1, S.XLIX.

¹⁰⁴ vgl. Ebenda, Kapitel 5, S. 8, siehe Anlage 1, S.XLV.

4.3.2. Aufgabe 2 – Beschwerden anregen

Aufgabe 2 besteht darin, den unzufriedenen Kunden zu einer Beschwerde anzuregen.

Da sich statistisch gesehen nur rund 4 % der unzufriedenen Kunden beschweren, weil sie oft den Aufwand scheuen, muss deshalb versucht werden dem unzufriedenen Kunden einen so einfach wie möglichen Beschwerdeweg aufzuzeigen.

Die folgende Abbildung soll aufzeigen, wie wichtig ein Beschwerdemanagement auch bei nur 100 Beschwerden im Jahr ist.

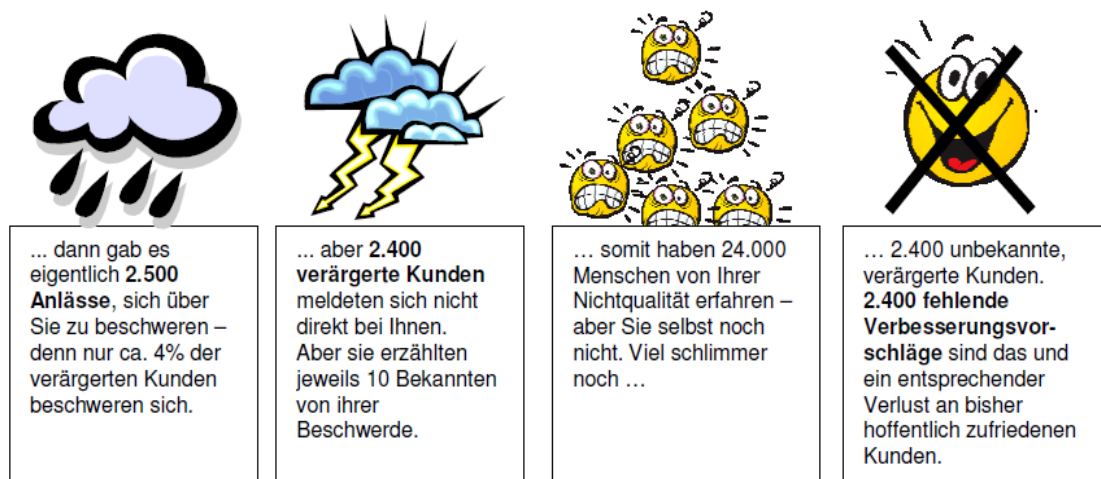


Abbildung 5¹⁰⁵: 100 Beschwerden im Jahr

Um den unzufriedenen Kunden den Beschwerdeweg so leicht wie möglich zu machen, kann im Unternehmen beispielsweise ein Beschwerde-Briefkasten oder ein Schwarzes Brett für Lob und Kritik angebracht werden. Ferner kann das offene Gespräch mit dem Kunden, welches zur Erkundung von Anregungen, Wünschen oder Defiziten aus Kundensicht dienen soll, oder eine Verwendung von Fragebögen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit für ein qualitätsorientiertes Unternehmen sehr hilfreich sein.

¹⁰⁵ Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 5, S. 8, siehe Anlage 1, S.XLV.

Wobei jedoch bei allen Beschwerdeanregungen sichergestellt sein muss, dass die Beschwerden auch an die richtige Stelle gelangen.¹⁰⁶

4.3.3. Aufgabe 3 – Beschwerden professionell entgegennehmen

Aufgabe 3 liegt in der professionellen Entgegennahme von Beschwerden, wobei das Verhalten der Mitarbeiter bei der Entgegennahme persönlich vorgebrachter Beschwerden einen entscheidenden Punkt darstellt.

Beschwerden sind bei Mitarbeitern meist noch immer unbeliebt, da der Umgang mit unzufriedenen Kunden von den meisten als demotivierend und belastend wahrgenommen wird. Da Kunden, welche sich beschweren, nicht als Gegner, sondern als Partner anzusehen sind, gilt es diese wieder zurückzugewinnen. Um dieses Ziel umsetzen zu können, ist jedoch Unterstützungsbedarf notwendig. Dies bedeutet, dass sich jeder Mitarbeiter im Unternehmen für Beschwerden zuständig fühlen muss und diese unter Umständen auch weiterleitet. Ferner könnte den Mitarbeitern, welche in engem Kundenkontakt stehen, ein Schulungsprogramm angeboten werden und ein Leitfaden für Beschwerdegespräche an die Hand gegeben werden.¹⁰⁷

4.3.4. Aufgabe 4 – Beschwerden bearbeiten

Bei der Aufgabe 4 geht es darum, die Beschwerde zu bearbeiten und entsprechende Schritte einzuleiten, wobei selbstverständlich keine Beschwerden unbearbeitet bleiben dürfen.

Die Zufriedenstellung des Kunden noch während seiner Anwesenheit ist nicht nur die kundenfreundlichste und schnellste, sondern in der Regel auch die kostengünstigste Lösung.

¹⁰⁶ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 5, S. 8/9, siehe Anlage 1, S.XLV/XLVI.

¹⁰⁷ vgl. Ebenda, Kapitel 5, S. 10, siehe Anlage 1, S.XLVI/XLVII.

Bei der Bearbeitung von Beschwerden sollten dem Mitarbeiter mehrere Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, wie zum Beispiel eine Abhilfe beziehungsweise Reparatur, ein sofortiger Preisnachlass oder eine kleine Aufmerksamkeit, welche in einem Gutschein zur späteren Einlösung oder einem Sachgut liegen kann.¹⁰⁸

Es ist jedoch auch wichtig, dass der erste Ansprechpartner, an welchen sich der Kunde mit seiner Beschwerde wendet, die Fähigkeit und Kompetenz besitzt, die Kundenzufriedenheit sofort wieder herstellen zu können, ohne zuvor einen Vorgesetzten einschalten zu müssen. Diese Verlagerung von Entscheidungsrechten und die Weitergabe selbstverantwortlicher Handlungsspielräume, was die Stellung des Kundenkontaktpersonals stärkt, bezeichnet man als Empowerment. Neben der Erhöhung der Kundenzufriedenheit soll Ziel des Empowerments die Prozessverbesserung und somit die Kostenreduzierung durch eine Verringerung von Bearbeitungszeit sein.¹⁰⁹

4.3.5. Aufgabe 5 – Beschwerden auswerten und analysieren

Um die in Beschwerden enthaltenen Informationen verwenden zu können, beschäftigt sich Aufgabe 5 mit der Auswertung und Analyse von Beschwerden, womit auch die Häufigkeit der verschiedenen Gründe der Kundenunzufriedenheit und die Anzahl der Beschwerden insgesamt ermittelt werden.

Dabei ist jedoch zwischen rationalen und emotionalen Beschwerden zu unterscheiden. Eine rationale Beschwerde kann zum Beispiel darin liegen, dass das bestellte Essen kalt ist. Eine emotionale Beschwerde hingegen kann sich gegen unfreundliches Personal wenden.

¹⁰⁸ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 5, S. 11, siehe Anlage 1, S.XLVII/XLVIII.

¹⁰⁹ vgl. Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, S.479/480.

Nach dieser Ursachenzuordnung, muss die Beschwerde den Störungsstellen, also den Verursacherbereichen, zugeteilt werden, um in diesen Bereichen gegebenenfalls eine Verbesserung durchzuführen.¹¹⁰

Um jedoch das Beschwerdemanagement zu steuern, ist eine dauerhafte Überwachung unerlässlich. Dabei sollte unter anderem überprüft werden, ob der unzufriedene Kunde wieder zufrieden geworden ist und ob zu einem bestimmten Thema oder in einem bestimmten Bereich Häufungen von Beschwerden auftreten.¹¹¹

4.4. Maßnahmenplan

Mit dem Maßnahmenplan soll eine Zusammenstellung der bedeutungsvollsten Verbesserungsmaßnahmen aus den Qualitätsinstrumenten Servicekette, Qualitäts-Bausteine und Beschwerdemanagement erfolgen.

Ziel des Maßnahmenplans ist es, die wichtigsten Maßnahmen auszuwählen, bei denen mit einer offenbaren Verbesserung der Servicequalität zu rechnen ist.

Der Maßnahmenplan muss acht Maßnahmen enthalten, welche innerhalb eines Jahres umgesetzt werden müssen. Wobei darauf zu achten ist, dass eine unmissverständliche und exakte Formulierung der festgelegten Maßnahmen erfolgt und die Maßnahmen messbar und folglich kontrollierbar geschildert, sowie mit einer Frist und einem für die Umsetzung Verantwortlichen versehen werden.¹¹²

Damit die aus Kundensicht wichtigsten Maßnahmen umgesetzt werden, müssen Prioritäten zugeordnet werden.

Es werden drei verschiedene Prioritäten unterschieden, wobei „A“ die höchste Priorität darstellt, mit einer einfachen und rasch realisierbaren Umsetzung und

¹¹⁰ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 5, S. 12, siehe Anlage 1, S.XLVIII.

¹¹¹ vgl. Ebenda, Kapitel 5, S. 13, siehe Anlage 1, S. XLIX.

¹¹² vgl. Ebenda, Kapitel 6, S. 3/4, siehe Anlage 1, S.XLIX-LI.

einem schon kurzfristig hohen Nutzen mit geringem Investitionsaufwand, „B“ die mittlere Priorität, mit einer Vorbereitung der Umsetzung und einem mittelfristig hohem Nutzen und mittlerem Investitionsaufwand und „C“ die langfristige Priorität, mit einer Planung der Umsetzung und Finanzierung und einem langfristigen hohen Nutzen mit hohem Investitionsaufwand, verkörpern soll.

Da es das Ziel ist, eine große Kundenzufriedenheit zu erreichen, muss die höchste Aufmerksamkeit auf die Maßnahmen gerichtet werden, mit denen kurzfristig bedeutende Mängel beseitigt werden können.¹¹³

Die Betriebe haben ihren Maßnahmenplan anhand des vorgegebenen Antragsformulars, welcher in den Anlage auf Seite LXXI zu finden ist, einzureichen. In diesem Antragsformular sind die Maßnahmen mit einer Beschreibung der Rubriken Ziel der Maßnahme, Umsetzung, Verantwortung und Termin und Priorität anzugeben, wobei jährlich ein neuer Maßnahmenplan zusammen mit der Ergebnisprüfung des alten Maßnahmenplans bei der Prüfstelle eingereicht werden muss. Die Ergebnisprüfung, ob die Umsetzung der jeweilig festgelegten Maßnahmen erfolgt ist, muss in einer Spalte des vorgegebenen Antragsformulars festgehalten werden. Sollte jedoch eine Maßnahme in dem dafür vorgesehenen Jahr nicht umgesetzt worden sein, so ist dies schriftlich gegenüber der Prüfstelle zu begründen.

Erfolgt jedoch keine jährliche Ergebnisüberprüfung mehr, oder wird kein neuer Maßnahmenplan eingereicht, so wird dem Unternehmen das Qualitätssiegel aberkannt.¹¹⁴

¹¹³ vgl. Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg u.a.: Schulungshandbuch Stufe I, Kapitel 6, S. 4/5, siehe Anlage 1, S.L/LI.

¹¹⁴ vgl. Ebenda, Kapitel 6, S. 6/7, siehe Anlage 1, S.LII/LIII.

5. Qualitätsmanagement bei der neu gegründeten Anstalt „Staatliche Schlösser und Gärten Baden- Württemberg“

Die seit 01. Januar 2009 neu gegründete nicht rechtsfähige Anstalt „Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg“ hat sich für die kommenden Jahre im Bezug auf die Servicequalität in den Klöstern und Schlössern Baden-Württembergs einiges vorgenommen.

Mit der Teilnahme am Qualitäts-Coach-Seminar am 19. Oktober 2009 und der Einreichung der erforderlichen Unterlagen haben sich schon das Residenzschloss Ludwigsburg, das Kloster Maulbronn, das Kloster Wiblingen, das Kloster Schussenried, das Residenzschloss Rastatt, das Schloss Favorite in Rastatt, das Kloster und Schloss Bebenhausen, das Residenzschloss Urach, das Schloss Bruchsal sowie das Schloss Kirchheim bei der Initiative ServiceQualität Deutschland für die Stufe I zertifizieren lassen. Eine weitere Zertifizierung für die Stufe I soll für das Schloss Weikersheim, das Kloster und Schloss Salem, das Schloss Heidelberg, das Schloss Schwetzingen sowie für das Schloss Mannheim voraussichtlich im ersten Vierteljahr des Jahres 2010 erfolgen.

Das Ziel der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg ist es, die Kundenfreundlichkeit im Dienstleistungsbereich in den Klöstern und Schlössern als höchste Prämisse anzustreben, wobei jede Kloster- und Schlossverwaltung mit der Zertifizierung auch einen bedeutenden Anteil leistet, das positive Ansehen Baden-Württembergs als Wirtschaftsstandort und Reiseziel zu festigen.

Damit dieses Ziel auch weiterhin verfolgt werden kann, planen die Staatlichen Schlösser und Gärten für die genannten fünfzehn Objekte im Jahre 2011 eine Zertifizierung für die Stufe II. ¹¹⁵

¹¹⁵ Informationen der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Zentrale Bruchsal, 21.01.2010, siehe Anlage 4, S.LX.

6. Die Einführung des Qualitätsmanagements dargestellt am Kloster und Schloss Bebenhausen

6.1. Allgemeines über das Kloster und Schloss Bebenhausen

Das Kloster und Schloss Bebenhausen liegt im Landkreis Tübingen inmitten des Naturparks Schönbuch.

Nach der Neugründung der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg als nicht rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts am 01. Januar 2009 hat das Kloster und Schloss Bebenhausen eine eigene Schlossverwaltung erhalten. Wobei die Schlossverwaltung in Bebenhausen auch noch für das Residenzschloss Urach und das Schloss Kirchheim (Teck) verantwortlich ist. Auf das Residenzschloss Urach sowie auf die Zweigstelle Schloss Kirchheim wird jedoch in dieser Diplomarbeit nicht näher eingegangen.

Auf der Kloster- und Schlossanlage Bebenhausen sind insgesamt 28 Mitarbeiter beschäftigt, unter welchen sich die Leiterin der Schlossverwaltung, der Ortsverwalter und zugleich Stellvertretende Leiter der Schlossverwaltung, ein Hausmeister, ein festangestellter Schlossführer, sowie eine festangestellte Empfangsdame, welche auch für die Kasse und den Museumsshop zuständig ist und eine festangestellte Reinigungskraft befinden. Die verbleibenden 22 Mitarbeiter sind Aushilfskräfte, welche unter anderem für Führungen und Arbeiten am Kassenschalter und des Infotelefon eingesetzt werden. Des Weiteren wird das Kloster und Schloss Bebenhausen unter anderem von der Kommunikations- und Entwicklungsabteilung der Zentrale der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg in Bruchsal, sowie von 5 freiberuflich Tätigen zum Beispiel bei der Ausarbeitung neuer Führungen oder bei der Erstellung von Flyern, unterstützt.¹¹⁶

¹¹⁶ vgl. Interview mit der Leiterin der Schlossverwaltung Bebenhausens, Janna Weitkamp, siehe Anlage 6, S.LXII-LXIII.

6.1.1. Geschichte des Klosters und Schlosses Bebenhausen

Nach der Klostergründung 1183/84 wurde das Kloster ab 1190 von den Zisterziensern genutzt, bis es nach der Aufhebung des Konvents in der Reformationszeit zur Einrichtung einer evangelischen Klosterschule kam. Da die Klosterschule aufgelöst wurde, kam es im Jahre 1807 auf der Anlage zum Ausbau des damals als Krankenhaus und Gästehaus genutzten Gebäudes als Jagdschloss unter König Friedrich I. von Württemberg. Nach Nutzung durch mehrere Könige wurde die Anlage 1918 letztendlich von König Wilhelm II. verlassen. In den Jahren 1947-1952 hat die Kloster- und Schlossanlage als Sitz des Landtags von Württemberg-Hohenzollern gedient.

Schließlich wurde die gesamte Anlage im Jahr 1975 unter Denkmalschutz gestellt und ist seit 1986 als Kloster- und Schlossmuseum zu besichtigen.¹¹⁷

6.2. ServiceQualität im Kloster und Schloss Bebenhausen

Die Leiterin der Schlossverwaltung des Klosters und Schlosses Bebenhausen, Frau Janna Weitkamp, hat im September 2009, nach der Teilnahme an der Ausbildung zum Qualitäts-Coach der Initiative ServiceQualität Deutschland und nach Einreichen der erforderlichen Unterlagen, eine Zertifizierung der Stufe I für das Kloster und Schloss Bebenhausen erreicht.

Der Zertifizierungsbericht, welcher die Auswertung der vom Kloster und Schloss Bebenhausen eingereichten Unterlagen enthält, weist 61 von 100 möglichen Punkten auf, womit dem Kloster und Schloss Bebenhausen die Zertifizierung der Stufe I erteilt wurde.¹¹⁸

¹¹⁷ vgl. Informationsbroschüre der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg über das Kloster und Schloss Bebenhausen, siehe Anlage 5, S. LXI
vgl. auch Interview mit der Leiterin der Schlossverwaltung Bebenhausens, Janna Weitkamp, siehe Anlage 6, S.LXII-LXIII.

¹¹⁸ vgl. ServiceQualität Deutschland, Prüfstelle Baden-Württemberg: Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27.08.2009,S. 9, siehe Anlage 8, S.LXXVI.

Bei einer persönlichen Besichtigung des Klosters und Schlosses Bebenhausen und einer Teilnahme an einer Schlossführung wurde von der Verfasserin dieser Arbeit, in Begleitung zwei weiterer externer Personen, welche das Kloster und Schloss Bebenhausen erstmalig besucht haben, am 5. Januar 2010 eine persönliche Besichtigung und Überprüfung durchgeführt, bei welchem unter anderem die Servicequalität des Kloster und Schloss Bebenhausens auf anonyme Art und Weise betrachtet und ausgewertet wurde.

Die Auswertung dieser Besichtigung erfolgt auf der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Sachlage und soll in den nachfolgenden Kapiteln, unter Einbeziehung der Qualitätsinstrumente der Initiative ServiceQualität Deutschland, erfolgen. Da das Qualitätsinstrument Servicekette die Servicequalität aus Kundensicht analysiert, und die Verfasserin bei der Besichtigung die Servicequalität aus solcher Kundensicht erlebt hat, wird auf die anderen Qualitätsinstrumente der Qualitäts-Bausteine, des Beschwerdemanagements und des Maßnahmenplans folglich nicht intensiver eingegangen.

In einem weiteren Kapitel soll dann diese Auswertung mit den Auswertungen des Klosters und Schlosses Bebenhausen unter Bezugnahme der eingereichten Unterlagen bei der Initiative ServiceQualität Deutschland verglichen werden um somit die Schließung noch vorhandener Lücken in der Servicequalität des Klosters und Schlosses Bebenhausen und die damit zu ergreifenden Maßnahmen zu perfektionieren.

6.2.1. Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen

Da das Kloster und Schloss Bebenhausen schon das Qualitätssiegel der Stufe I besitzt und es nun lediglich darum geht, die Servicequalität des Klosters und Schlosses Bebenhausen zu perfektionieren, wird hier von der Verfasserin dieser Arbeit nur noch eine Servicekette gebildet und nicht zwei Serviceketten, wie es eigentlich nach Anzahl der Mitarbeiter erforderlich wäre (Vorgehensweise siehe 4.1.1.). Aus diesem Grund wird zur Beschreibung der Servicekette auch nicht das

von der Initiative ServiceQualität Deutschland geforderte Antragsformular verwendet.

Als Hauptkundengruppen des Klosters und Schlosses Bebenhausen können Schulklassen, sowie eventuell Kindergartengruppen, Touristen als auch einheimische erwachsene Besucher angesehen werden.

Diese Kundengruppen haben alle unterschiedliche Erwartungen an einen Besuch im Kloster und Schloss Bebenhausen. Deshalb gilt es, möglichst vielen Erwartungen der verschiedenen Kundengruppen gerecht zu werden. Da es bei Schulklassen eher darum geht, das Programm beziehungsweise die Führungen so interessant und abwechslungsreich wie möglich zu gestalten und eine für Kinder angebrachte Gefahrensicherung zu bieten, gilt es bei fremdsprachigen Touristen einen Schlossführer mit entsprechenden Fremdsprachenkenntnissen zur Verfügung stellen zu können.

Um jedoch den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden, sollten alle Kontaktpunkte zwischen dem Unternehmen und dem Kunden anhand einer Servicekette erfasst, dargestellt und analysiert werden.

Eine Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen mit dazugehörigen Leistungselementen, welche von der Verfasserin dieser Arbeit erstellt wurde, könnte folgendermaßen aussehen:

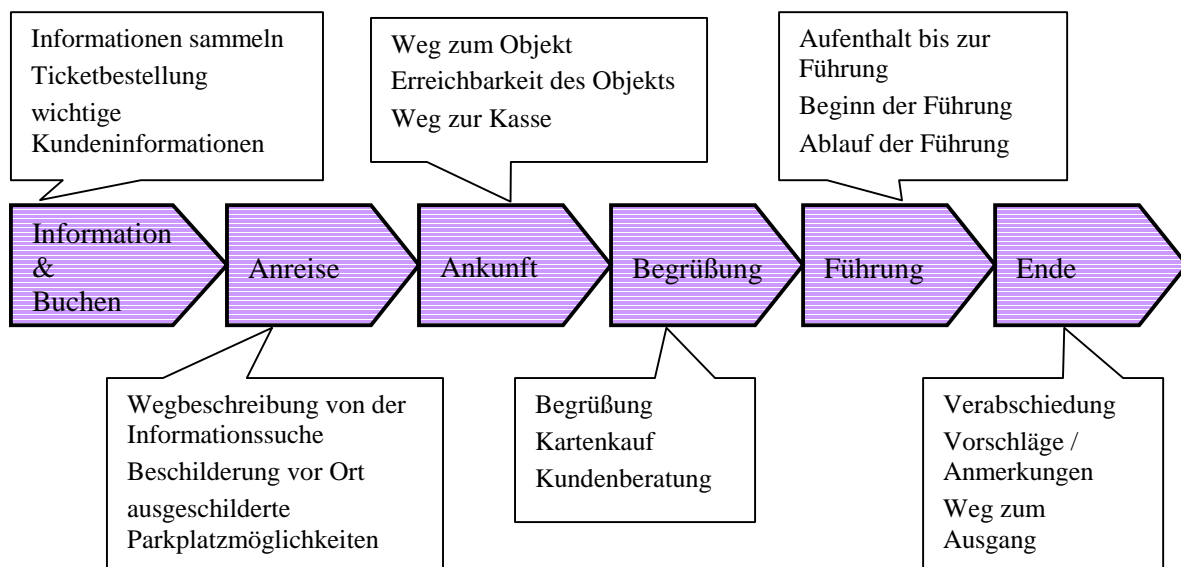


Abbildung 6: Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen

¹¹⁹ Bei dem ersten Kettenglied „**Information & Buchen**“ sollten die Kunden sich vorab im Internet, anhand von Prospekten oder vor Ort über das Kloster und Schloss Bebenhausen informieren können. Dazu gehören auch telefonische Anfragen oder Anfragen per E-Mail. Dem Kunden muss die Möglichkeit gegeben werden, sich vorab unter anderem über die Preise oder auch über den Weg zum gewünschten Objekt informieren zu können.

Bei persönlichen Anfragen, wenn der Kunde zum Beispiel Tickets bestellen möchte, oder sich für eine Gruppenführung anmelden möchte, sollten dem Kunden auch immer schon für ihn günstigere Varianten, wie zum Beispiel Kombikarten oder Gruppenkarten, aufgezeigt werden.

¹²⁰ Bei der Besichtigung wurde jedoch festgestellt, dass die Preise, welche im Internet auf der Homepage angegeben werden, mit denen, welche vor Ort tatsächlich bezahlt wurden, nicht übereinstimmen. Vor Ort wurde zwar ein geringerer Preis bezahlt, jedoch könnte es bei manchen Kunden schon hier zu Verwirrungen kommen.

Daher ist eine ständige Überprüfung der Informationen aus allgemein zugänglichen Quellen erforderlich, sowie auch eine ständige Aktualisierung der Angaben dieser Informationsquellen. Ferner sollte vor allem das Kassenpersonal bei Preisänderungen und Angebotsänderungen immer auf den aktuellen Stand gebracht werden, damit dem Kunden jederzeit die für ihn beste und günstigste Variante angeboten werden kann.

Bei der „**Anreise**“ ist es wichtig, dass das Objekt anhand der Beschreibung, welche man aus der vorherigen Informationssuche erhalten hat oder anhand der Beschilderung vor Ort, gut auffindbar ist. Des Weiteren sollten gut ausgeschilderte Parkplatzmöglichkeiten für PKW und Busse vorhanden sein. Auch eine Beschreibung der Anfahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln sollte vorhanden sein.

¹¹⁹ Die Feststellung der Kundenerwartungen zu den einzelnen Leistungselementen erfolgt jeweils zu Beginn der Beschreibung der Kettenglieder.

¹²⁰ Der eingerückte Text bezieht sich in diesem Kapitel immer auf die bei der Besichtigung beobachteten Vorgänge im Kloster und Schloss Bebenhausen.

Wie es sich jedoch herausgestellt hat, weist die Anfahrsbeschreibung der Homepage wenig brauchbare Informationen auf, sowie auch die Beschilderung vor Ort. Wenn es auf der Homepage noch ersichtlich ist, wie man die Ortschaft Bebenhausen erreicht, so ist es nicht mehr ersichtlich, wo sich das Kloster und Schloss in Bebenhausen befindet.

Auch vor Ort ist nicht auf den ersten Blick ersichtlich, wie man zum Kloster und Schloss Bebenhausen gelangt. Aus Richtung Tübingen kommend, weist lediglich ein kleines Schild, welches jedoch beim ersten Mal fast nicht zu erkennen ist, auf das Kloster und Schloss hin. Auch in Bebenhausen angelangt, findet man kein Schild des Klosters und Schlosses.

An den Ortseingängen Bebenhausens befindet sich ein großer Parkplatz und ein Ausweichparkplatz. Der große Parkplatz ist zwar mit einem Schild als Besucherparkplatz gekennzeichnet, wobei daraus jedoch nicht ersichtlich ist, dass dieser Parkplatz für die Besucher des Klosters und Schlosses vorgesehen ist. Gleichwohl die Ortschaft Bebenhausen nicht sehr groß ist, können die Besucher, welche sich in der Region nicht auskennen, somit nicht wissen, was in Bebenhausen noch vorhanden ist und für welche Besuchergruppen der Parkplatz gedacht ist.

Daher sollte als erster Punkt die Wegbeschreibung auf der Homepage des Klosters und Schlosses Bebenhausen genauer ausgearbeitet werden, so dass der Kunde schon anhand dieser Beschreibung das Kloster und Schloss problemlos finden kann.

Da es dem Kloster und Schloss Bebenhausen aufgrund der Vorschriften des Ordnungsamtes der Stadt Tübingen nicht erlaubt ist, Hinweisschilder des Klosters und Schlosses Bebenhausen aufzustellen, sollte mit Nachdruck nochmals versucht werden mit dem Ordnungsamt der Stadt Tübingen einen Kompromiss zu finden, wobei sich jedoch auch die Zentrale der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg einschalten sollte. Sollte ein Kompromiss gefunden worden sein, so wäre es aufgrund des Wiedererkennungswertes von Vorteil, wenn von den

Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württembergs einheitliche Hinweisschilder für das jeweilige Objekt angebracht werden würden.

Ferner sollten die Parkplatzmöglichkeiten so ausgeschildert werden, damit der Kunde auf den ersten Blick weiß, welche Parkplatzmöglichkeit für ihn vorgesehen ist.

Bei dem dritten Servicekettenglied, der „**Ankunft**“ ist ein gut ausgeschilderter Weg zum gewünschten Objekt, sowie auch die gute Erreichbarkeit des Objekts, was unter anderem einen gepflegten Weg beinhaltet, wichtig. Am Objekt angekommen, sollte der Weg in der Kloster- und Schlossanlage so gut beschildert sein, dass es für den Kunden ein Leichtes ist, die Kasse aufzufinden.

Vor Ort ist jedoch keine Beschilderung von dem großen Parkplatz, welcher eigentlich als der Besucherparkplatz vorgesehen ist, zur Kloster- und Schlossanlage vorhanden. Gut gepflegt sind die Wege in der Kloster- und Schlossanlage, sowie der direkte Weg von dem kleinen Parkplatz unterhalb der Kloster- und Schlossanlage, welcher schon von den Fahrzeugen der sich auf dem Kloster und Schloss befindlichen Mitarbeiter ausgereizt ist und nur noch wenig Platz für Besucher lässt. Der Weg zur Kasse ist gut auffindbar, schon deshalb, weil sich am Eingang der Anlage ein großer Übersichtsplan der gesamten Kloster- und Schlossanlage befindet.

Damit jedoch die Kunden, welche von dem vorgesehenen Besucherparkplatz zum Kloster und Schloss kommen, den Weg problemlos finden, sollten von diesem Parkplatz zum Kloster und Schloss Wegzeiger angebracht werden. Des Weiteren hat auch zukünftig eine Pflege des Weges zum Kloster und Schloss und in der Anlage zu erfolgen.

Die „**Begrüßung**“ bei Ankunft an der Kasse im gewünschten Objekt sollte nicht nur persönlich erfolgen, sondern womöglich auch durch ansprechende Schilder und Plakate. Die Mitarbeiter an der Kasse müssen über Vorbestellungen von Karten und angemeldeten Führungen Bescheid wissen. Zusätzlich sollte das Kassenpersonal so gut über die verschiedenen Angebote in der Kloster- und Schlossanlage informiert sein, dass dem Kunden immer die für ihn günstigste

Variante, wie zum Beispiel Kombikarten oder Studententarife, vorgeschlagen werden kann. Es ist selbstverständlich, dass dem Kunden diese Angebote folglich auch empfohlen werden.

Bei der Besichtigung wurden die Testpersonen sehr freundlich durch das Kassenspersonal begrüßt. Beim Ticketkauf wurde darauf aufmerksam gemacht, dass es Ermäßigungen für Studenten gibt und es wurde nochmals die Bestätigung eingeholt, welche Angebote auf der Kloster- und Schlossanlage wahrgenommen werden wollen. Auf Nachfrage, wann Führungen für das Kloster stattfinden, konnte sehr genaue Auskunft erteilt werden und den Testpersonen wurden automatisch die Informationsbroschüren über das Kloster und Schloss Bebenhausen angeboten. Zu Zeiten, in welchen keine Klosterführungen stattfinden, sollten jedoch automatisch, mit dem Verkauf der Tickets für die Klosterbesichtigung, die vorhandenen Audioguides angeboten werden.

Damit Kunden die Möglichkeit haben, sich vor dem Ticketkauf über die verschiedenen Ticketvarianten informieren zu können, wäre es ratsam am Kassenschalter eine gut sichtbare und übersichtliche Preisliste auszuhängen, sowie eine Information, zu welcher Zeit Schloss- und Klosterführungen stattfinden.

Ferner sollten die Mitarbeiter Namensschilder tragen oder aufstellen, die für den Kunden gut sichtbar sind, um so auch eventuell später folgendes Lob oder Kritik klar zuteilen zu können.

Um dem Kunden auch weiterhin zu zeigen, dass er im Kloster und Schloss Bebenhausen jederzeit willkommen ist, muss der Kunde nach wie vor bei Ankunft freundlich begrüßt werden. Dazu könnte eventuell auch noch ein ansprechendes Willkommens-Schild an den Eingängen der Kloster- und Schlossanlage angebracht werden.

Es ist weiter darauf zu achten, dass jeder Mitarbeiter im Kassenbereich über alle Vorbestellungen und angemeldeten Führungen Bescheid weiß. Durch Eintragungen der Vorbestellungen und angemeldeten Führungen in einen Kalender, welcher jedem Mitarbeiter des Kassenspersonals zugänglich ist, wird versucht dies zu gewährleisten.

Wie schon im Servicekettenglied „Information & Buchen“ genannt, muss vor allem das Kassenspersonal bei Preisänderungen und Angebotsänderungen immer auf den aktuellen Stand gebracht werden, damit dem Kunden jederzeit die für ihn beste und günstigste Variante angeboten werden kann.

Bei dem Servicekettenglied „**Führung**“ ist darauf zu achten, dass das Kassenspersonal eventuell kleine Tätigkeiten vorschlägt, welche bis zum Beginn der Führung ausgeführt werden können. Was natürlich voraussetzt, dass der Kunde weiß, wann die Führung beginnt, was wiederum auch in den Aufgabenbereich des Kassenspersonal fällt, diese Information dem Kunden mitzuteilen. Bei schlechtem Wetter sollte der Aufenthalt bis zur Führung für den Kunden möglichst angenehm gestaltet werden. Bei der Führung muss der Kunde alles klar und deutlich verstehen können und jeder sollte die Möglichkeit haben sich die verschiedenen Räume im Kloster und Schloss anschauen zu können ohne das Gefühl zu haben unter Zeitdruck zu stehen. Auch Fragen der Kunden sollten jederzeit freundlich beantwortet werden.

Im Kloster und Schloss Bebenhausen befindet sich der Ausgangspunkt der Führung nicht im Kassenvorraum, sondern es gibt einen separaten Treffpunkt in der überdachten Kutscherhalle, welcher jedoch vom Kassenspersonal gut beschrieben wurde und auch gut ausgeschildert ist. Es wäre jedoch eventuell bei kaltem Wetter angebracht, den Kunden im Kassenvorraum abzuholen, da sich der Kunde dann bis zum Beginn der Führung im Warmen aufhalten kann.

Um dem Kunden einen kleinen Zeitvertreib bis zum Beginn der Führung vorschlagen zu können, muss das Kassenspersonal über Möglichkeiten, welche zum Beispiel in der Besichtigung des Kräutergartens, sowie in der Besichtigung der aufgehängten Informationstafeln oder des Museumshops im Kassenraum liegen könnten, regelmäßig informiert werden.

Um dem Kunden zu signalisieren, dass die Führung beginnt, sollte der Schlossführer vor Beginn der eigentlichen Schlossführung die Kunden noch am Ausgangspunkt zur Schlossführung herzlich willkommen heißen

und sich namentlich vorstellen und somit den Beginn der Führung einleiten.

Der Schlossführer sollte darauf achten, immer pünktlich am Ausgangspunkt der Schlossführung zu erscheinen, da sich bei Verzögerungen manche Gäste vielleicht doch in der Nähe des Treffpunktes umsehen und somit den Beginn der Führung verpassen könnten.

Bei der Führung ist auf eine klare und deutliche Aussprache zu achten. Eine Warnung wegen Treppenstufen und kleinen Absätzen erfolgte bei der Schlossführung bei der persönlichen Besichtigung regelmäßig, was dem Kunden Sicherheit gibt, um sich beruhigt die Sehenswürdigkeiten im Schloss anzusehen.

Die verschiedenen Räume konnten bei der Schlossführung ohne Zeitdruck besichtigt werden und auch aufkommende Fragen wurden ausreichend und mit großem fachlichen Hintergrundwissen beantwortet.

Das letzte Servicekettenglied „**Ende**“ sollte unter anderem die Verabschiedung der Kunden am Ende der Führung enthalten. Haben die Gäste jedoch an keiner Führung teilgenommen, sollte die Verabschiedung am Kassenschalter erfolgen, wenn die Gäste nach Besichtigung des Klosters den Kassenraum wieder durchqueren. Mit der Verabschiedung kann das Personal dem Kunden eventuell noch weitere Vorschläge machen, was es auf der Kloster- und Schlossanlage noch Interessantes anzuschauen gibt oder auch auf bevorstehende Sonderführungen und Veranstaltungen oder auf den Museumsshop hinweisen.

Ferner sollte für den Kunden der Weg zum Ausgang aus der Kloster- und Schlossanlage leicht auffindbar sein.

Ziel ist es, dass der Kunde mit Abschluss des letzten Kontaktpunktes zwischen ihm und dem Kloster und Schloss Bebenhausen den Aufenthalt durch eine positive Bewertung in guter Erinnerung behält.

Bei der Verabschiedung der Schlossführung wurde auf bevorstehende Sonderführungen und Veranstaltungen, sowie auf die Besichtigung des Klosters nicht hingewiesen. Damit dies geschehen kann, müssen auch die

Führer regelmäßig über neue Sonderführungen und andere Angebote informiert werden.

Der Weg aus dem Rundgang des Klosters ist klar und deutlich ausgeschildert. Was jedoch auf die Beschilderung des Ausgangs der gesamten Kloster- und Schlossanlage nicht zutrifft. Um den Ausgang aus der gesamten Kloster- und Schlossanlage jedoch zu beschriften, sollte vorerst geklärt sein, welcher Parkplatz als der eigentliche Besucherparkplatz dienen soll, um somit den richtigen Ausgang wählen zu können. Ist dies jedoch geklärt, und wurde der Parkplatz auch als Besucherparkplatz ausgeschrieben, so sollten auf der Kloster- und Schlossanlage Schilder angebracht werden, die den Kunden aus der Anlage hinausführen.

Trotz möglichen Verbesserungswürdigkeiten ist im Kloster und Schloss Bebenhausen bereits eine gute Servicequalität vorhanden. Die Testpersonen fühlten sich bei der Besichtigung zu jeder Zeit gut informiert und gut betreut.

6.2.1.1. Vergleich der Serviceketten

Das Kloster und Schloss Bebenhausen hat aufgrund der Anzahl ihrer Mitarbeiter im August 2009 zwei Serviceketten bei der Prüfstelle der Initiative ServiceQualität Deutschland eingereicht, wobei eine Servicekette für den Vorgang der Schlossführung dienen soll und die zweite Servicekette die Kontaktpunkte beim Buchungsvorgang verdeutlichen soll. Da sich jedoch Kettenglieder aus der ersten Servicekette in der zweiten Servicekette widerspiegeln und sich auch die erste Servicekette mit dem Thema Buchung beschäftigt, wird hier nur eine Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen mit der Servicekette der Verfasserin verglichen.

Die Servicekette der Schlossführung beinhaltet folgende Servicekettenglieder mit dazugehörigen Leistungselementen:

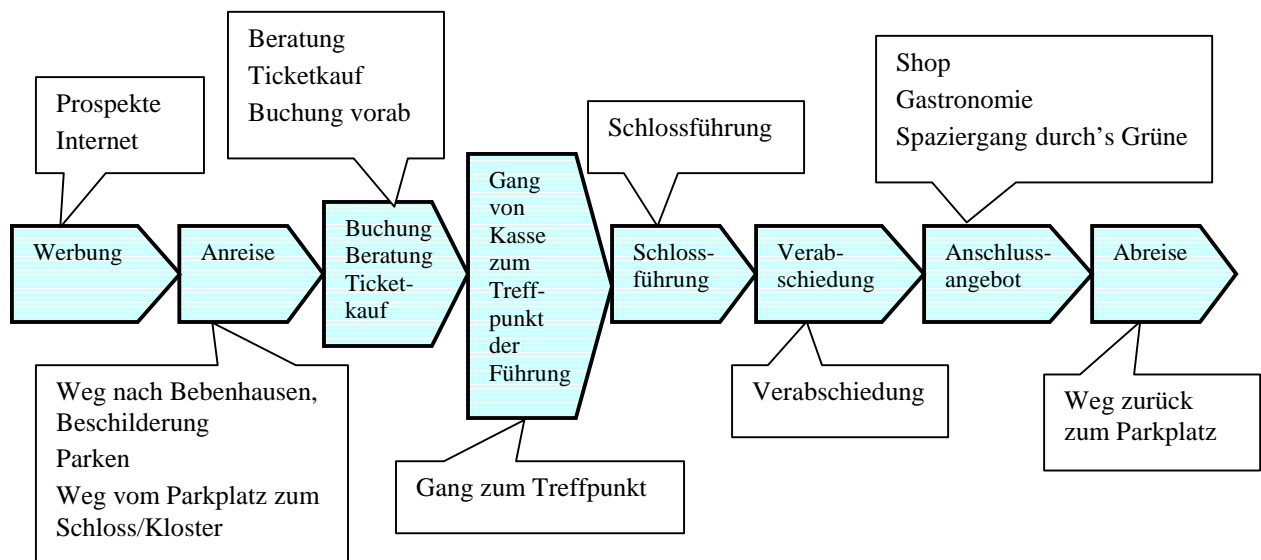


Abbildung 7 ¹²¹: Eingereichte Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen

Zu den jeweiligen Leistungselementen der Kettenglieder hat das Kloster und Schloss Bebenhausen selbstverständlich auch entsprechende Maßnahmen eingereicht. Das Kloster und Schloss Bebenhausen möchte sich in den Prospekten zum Beispiel mit mehr Blumen schöner präsentieren. Die Informationen im Internet sollen außerdem häufiger überarbeitet werden. Bei dem Leistungselement „Weg nach Bebenhausen, Beschilderung“ sind jedoch aus Sicht des Klosters und Schlosses Bebenhausen keine Maßnahmen geplant. Der Parkplatz hingegen soll weiter ausgebaut werden und für den Weg vom Parkplatz zum Schloss/Kloster sollen zusätzliche Wegweiser aufgestellt werden, wobei die Schlossverwaltung Bebenhausen derzeit auf Gestaltungsvorschläge von einheitlichen Schildern der Zentrale der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg in Bruchsal wartet. Bei der Beratung soll der Kunde mit einem Lächeln immer nett behandelt werden. Bezüglich des Leistungselements Ticketkauf ist im Kloster und Schloss eine Kassenschulung geplant, welche unter anderem auf mögliche Problematiken beim Ticketkauf eingeht. Aus Sicht der Schlossverwaltung muss bei einer Vorab- buchung die interne Kommunikation verbessert werden. Auch beim Gang zum

¹²¹ vgl. Antrag auf Verleihung eines Qualitätssiegels „ServiceQualität Deutschland“ Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27. August 2009, siehe Anlage 7, S.LXIV-LXXI.

Treffpunkt plant das Kloster und Schloss Bebenhausen weitere Wegweiser aufzustellen. Ferner soll bei der Schlossführung der Schlossführer darauf hingewiesen werden, dass der Kunde ihn verstehen soll und der Schlossführer demnach seine Sprachgeschwindigkeit und –genauigkeit dementsprechend anzupassen hat. Bei der Verabschiedung soll das derzeitige Niveau, welches Zeit für Fragen und eine nette Verabschiedung beinhaltet, gehalten werden. Im Shop ist geplant, das derzeitige Sortiment zu überarbeiten. Des Weiteren soll die Möglichkeit einer Gastronomieunterbringung überprüft werden um gegebenenfalls bauliche Maßnahmen einleiten zu können. Für den Rückweg aus der Kloster- und Schlossanlage zum Parkplatz beabsichtigt das Kloster und Schloss Bebenhausen Wegweiser anzubringen, wobei auch hier auf Gestaltungsvorschläge einheitlicher Schilder der Zentrale der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg in Bruchsal gewartet wird.¹²²

Die Servicekette der Verfasserin wurde auf Basis der sich an der Besichtigung beteiligten drei Personen aufgestellt. Auf Grund dessen wurden in der Servicekette nur die Feststellungen aufgenommen, welche sich bei den drei Testpersonen ergaben und welche diese Personen als bedeutungsvoll empfanden. Die Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen hingegen wurde auf der Grundlage der Erfahrungen der Schlossverwaltung, welche unter anderem durch Kundenbeschwerden und Kundenanregungen entstanden sind, von der Verfasserin dieser Arbeit ausgearbeitet. Infolge der unterschiedlichen Betrachtungsweisen ergaben sich zwischen der Servicekette der Verfasserin und der Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen kleinere Differenzen, was auch daran liegt, dass mit der Servicekette der Verfasserin lediglich versucht werden soll die Servicequalität im Kloster und Schloss Bebenhausen zu perfektionieren und um somit noch bestehende Lücken in der bisherigen Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen aufzuklären. Des Weiteren wurde in der Servicekette der Verfasserin versucht, die Leistungselemente in Verbindung mit den Kunden-

¹²² vgl. Antrag auf Verleihung eines Qualitätssiegels „ServiceQualität Deutschland“ Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27. August 2009, siehe Anlage 7, S.LXIV-LXXI vgl. auch Interview mit der Leiterin der Schlossverwaltung Bebenhausens, Janna Weitkamp, siehe Anlage 6, S.LXII-LXIII.

erwartungen deutlicher zu beschreiben, was gemäß des Prüfungsberichts ¹²³ der Initiative ServiceQualität Deutschland bei der Servicekette des Klosters und Schlosses Bebenhausen ein wenig bemängelt wurde.

6.2.2. Qualitäts-Bausteine des Klosters und Schlosses Bebenhausen

Um die Erwartungen der Kunden des Klosters und Schlosses Bebenhausen kennen zu lernen, ist als Qualitätswerkzeug zum Qualitäts-Baustein 1 die Einführung einer Kundenbefragung mit Hilfe eines Fragebogens vorgesehen.

Zur Erfüllung des Qualitäts-Bausteins 2 beabsichtigt das Kloster und Schloss Bebenhausen, einen Leitfaden für Qualitätsstandards sowie regelmäßige Mitarbeiterschulungen einzubringen.

Um die Qualitätsstandards einzuhalten, sollen Standards festgelegt, regelmäßige Teambesprechungen durchgeführt und ein Schulungsprogramm für neue Mitarbeiter entworfen werden.

Damit die Versprechungen des Klosters und Schlosses Bebenhausen befolgt werden können, müssen durch aktives Hinweisen den Mitarbeitern immer wieder die Kundenerwartungen ins Bewusstsein gerufen werden. Ferner soll durch die Schaffung von Vertrauen zu den Mitarbeitern eine positive Ausstrahlung der Zufriedenheit auf den Kunden erfolgen.

Des Weiteren ist vorgesehen, die Kundenbefragungen, zur Feststellung der Kundenzufriedenheit einzusetzen.

Mit dem Ziel, mehr Gäste für das Kloster und Schloss Bebenhausen zu gewinnen, sollen Kooperationspartner gefunden und regionale Kooperationen ausgebaut werden. ¹²⁴

Durch die Bearbeitung der sechs Qualitäts-Bausteine hat die Schlossverwaltung des Klosters und Schlosses Bebenhausen ihren Einsatz für mehr Servicequalität

¹²³ vgl. ServiceQualität Deutschland, Prüfstelle Baden-Württemberg: Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27.08.2009, S. 3, siehe Anlage 8, S.LXXIII.

¹²⁴ vgl. Antrag auf Verleihung eines Qualitätssiegels „ServiceQualitätDeutschland“ Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27. August 2009, siehe Anlage 7, S.LXIV-LXXI.

unter Beweis gestellt, wodurch mit einer kontinuierlichen Entwicklung des Qualitätsmanagements zu rechnen ist ¹²⁵.

6.2.2.1. Kundenbefragungen

Mit einer Kundenbefragung kann ein Unternehmen nicht nur die Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit feststellen, sondern durch sie kann, aufgrund der Darlegung, dass die Kundenmeinung für das Unternehmen von großer Bedeutung ist und eine Auseinandersetzung mit den Kundenäußerungen stattfindet, die Kundenbindung an das Unternehmen gefestigt werden. ¹²⁶

Da das Kloster und Schloss Bebenhausen aufgrund ihres Angebotes mehrere Kundengruppen aufweisen kann, sollte zwischen diesen bei einer Kundenbefragung unterschieden werden. Im Folgenden wurden von der Verfasserin dieser Arbeit zwei Kundenbefragungsbögen ausgearbeitet, welche zum Ziel haben, die Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit zu erfassen. Wobei sich eine Kundenbefragung an die üblichen Kunden richten soll, welche zu Besichtigungen und Sonderveranstaltungen das Kloster und Schloss Bebenhausen aufsuchen, und die andere Kundenbefragung ist für Kunden vorgesehen, welche einen Teil des Klosters oder Schlosses Bebenhausen für eine Veranstaltung angemietet haben.

Für ausländische Touristen bietet es sich in der Praxis an, die Kundenbefragungsbögen auf unterschiedlichen Sprachen vorzulegen, was jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgt.

¹²⁵ vgl. ServiceQualität Deutschland, Prüfstelle Baden-Württemberg: Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27.08.2009, S. 6, siehe Anlage 8, S.LXXIV.

¹²⁶ vgl. Görtler, Edmund/Rosenkranz, Doris: Mitarbeiter- und Kundenbefragungen – Methoden und praktische Umsetzung, in: Carl Hanser Verlag München Wien, 2006, S. 14.

Kundenumfrage



Angaben zur Person

- weiblich männlich
 6-14 15-25 26-40 41-60 61-70 70 +
Heimatland/Heimatort: _____

Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?

- über ein Inserat in _____ auf Empfehlung anderer
 über das Internet sonstiges _____

Was ist der Grund Ihres Besuchs?

- Schlossführung
 Schlossküchenbesichtigung
 Klosterführung
 Klosterbesichtigung ohne Führung
 Veranstaltung
 private Veranstaltung
 Sommerkonzert
 Sonderführung: _____
 sonstiges _____

Wie ist Ihre Anreise erfolgt?

- mit dem PKW zu Fuß / mit dem Fahrrad
 mit öffentlichen Verkehrsmitteln mit dem Reisebus

Waren Sie schon mal bei uns?

- ja nein

Wenn ja, wie lange liegt dieser Besuch zurück und was war der Grund für den damaligen Besuch?

Wie bewerten Sie das PreisLeistungsverhältnis?

- sehr gut 1 2 3 4 5 6 sehr schlecht

Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
Auffindbarkeit des Kloster und Schlosses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkplatz- möglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übersichtlichkeit des Museumsgeländes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empfang & Kartenverkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung bzw. Besichtigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angebot und Präsentation im Museumsshop (bei Wahrnehmung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was würden Sie sich wünschen im Museumsshop noch vorzufinden?

Wie bewerten Sie im Allgemeinen Ihren Besuch im Kloster und Schloss Bebenhausen?

sehr gut 1 2 3 4 5 6 sehr schlecht

Was hat Ihnen bei Ihrem Besuch besonders gefallen?

Was ist aus Ihrer Sicht verbesserungsfähig?

Kundenumfrage

bei Vermietungen



Angaben zur Person

- weiblich männlich
 6-14 15-25 26-40 41-60 61-70 70 +
Heimatland/Heimatort: _____

Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?

- über ein Inserat in _____ auf Empfehlung anderer
 über das Internet sonstiges _____

Welcher Raum wurde von Ihnen gemietet?

- Grüner Saal Sommerrefektorium Kutscherhalle
 Grüner Turm

Art der Veranstaltung

- Hochzeit Firmenveranstaltung Geburtstag
 sonstiges _____

Mit welchem Catering Service haben Sie gearbeitet?

Welche Schulnote (von 1-6) würden Sie dem Cateringservice geben?

Für das Essen: _____

Für den Service: _____

Wie waren Sie und Ihre Gäste mit folgenden Aspekten zufrieden?

	sehr zufrieden	zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
Auffindbarkeit des Kloster und Schlosses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkplatz- möglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übersichtlichkeit des Museumsgeländes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vorherige Absprache mit dem Kloster und Schloss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperations- bereitschaft des Kloster und Schlosses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie bewerten Sie im Allgemeinen den Verlauf Ihrer Veranstaltung im Kloster und Schloss Bebenhausen?

sehr gut 1 2 3 4 5 6 sehr schlecht

Was hat Ihnen besonders gefallen?

Was ist aus Ihrer Sicht verbesserungsfähig?

6.2.3. Beschwerdemanagement beim Kloster und Schloss Bebenhausen

Trotz des Umstands, dass beim Kloster und Schloss Bebenhausen bisher kein aktives Beschwerdemanagement durchgeführt wurde, wurde gleichwohl stets versucht, den Kunden unter anderem durch ein kleines Präsent als Wiedergutmachung und durch den Versuch der Beseitigung des Problems zu beruhigen.

Da sich die Mitarbeiter des Klosters und Schlosses Bebenhausen über die Bedeutung von Beschwerden noch nicht bewusst sind, sollen Mitarbeiter-schulungen zur Vermittlung der Bedeutsamkeit von Beschwerden eingeführt werden.

Um den Kunden zur Beschwerde anzuregen, sollen Fragebögen eingeführt und gezielte und persönliche Kundenbefragungen durchgeführt werden. Damit der Umgang mit Beschwerden auch für den Mitarbeiter nicht zur Belastung wird, werden Formulare zur Beschwerdeerfassung und ein Leitfaden zum Umgang mit Beschwerden eingebracht.

Die häufigsten Kundenbeschwerden über ein mangelndes Kundenleitsystem, sowie über zu wenig Rabatt für Rentner und kein Vorhandensein einer Gastronomie auf der Kloster- und Schlossanlage, sollen mit der Einführung eines Geschenkkorbes, als Dank für geäußerte Beschwerden und Anregungen, sowie mit der Umsetzung eines Besucherleitsystems und dem Austausch des Buchungssystems dezimiert werden. Des Weiteren werden die Beschwerden schriftlich gesammelt und überprüft, ob es sich um eine einmalige Beschwerde handelt, oder ob Handlungsbedarf besteht.¹²⁷

Mit dieser Ausarbeitung wurden die fünf Aufgaben eines aktiven Beschwerdemanagements erfüllt, während auch die geplanten Maßnahmen ein aktives Beschwerdemanagement fördern¹²⁸.

¹²⁷ vgl. Antrag auf Verleihung eines Qualitätssiegels „ServiceQualitätDeutschland“ Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27. August 2009, siehe Anlage 7, S.LXIV-LXXI.

¹²⁸ vgl. ServiceQualität Deutschland, Prüfstelle Baden-Württemberg: Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27.08.2009, S. 7, siehe Anlage 8, S.LXXV.

6.2.4. Maßnahmenplan des Klosters und Schlosses Bebenhausen

Da gemäß dem Prüfbericht der Initiative ServiceQualität Deutschland der Maßnahmenplan des Klosters und Schlosses Bebenhausen mehr Maßnahmen zur Belebung der Prozesse der Produkt- und Servicequalität umfasst, als zur Förderung des Qualitätsmanagements dient¹²⁹, soll durch eine Festlegung einiger zusammengefasster Maßnahmen aus den Erkenntnissen der verschiedenen vorhergegangenen Qualitätsinstrumenten auch somit zur Perfektionierung der Servicequalität beigetragen werden.

Dieser Maßnahmenplan, welcher von der Verfasserin erarbeitet wurde, umfasst acht Maßnahmen.

Als erste Maßnahme sollte eine Verbesserung des Internetauftritts, bezüglich einer besseren Wegbeschreibung zum Kloster und Schloss und eine Aktualisierung der Preisliste, verfolgt werden. Diese Maßnahme ist einfach und rasch realisierbar, weshalb sie der Priorität A zugeordnet werden kann.

Um die Beschilderung auch vor Ort zu verbessern, sollte zusammen mit der Zentrale der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg mit dem Ordnungsamt der Stadt Tübingen gesprochen werden. Sollte hierbei ein Kompromiss gefunden werden, sind entsprechende Wegweiser in der Umgebung des Klosters und Schlosses Bebenhausen anzubringen. Diese Maßnahme erzielt zwar einen langfristig hohen Nutzen, jedoch bedarf es zur Umsetzung einer längeren Planung, weshalb diese Maßnahme der Priorität C zuzuordnen wäre.

Ferner sollten die Parkplätze so beschriftet werden, dass der Kunde auf den ersten Blick erkennt, welche Parkplatzmöglichkeiten für ihn vorgesehen sind. Diese Maßnahme kann der Priorität B zugeordnet werden.

¹²⁹ vgl. ServiceQualität Deutschland, Prüfstelle Baden-Württemberg: Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27.08.2009, S. 7, siehe Anlage 8, S.LXXV.

Darüber hinaus müssen vor allem für neue Mitarbeiter regelmäßig Schulungen durchgeführt werden, in welchen den Mitarbeitern unter anderem die Qualitätsstandards des Klosters und Schlosses aufgezeigt werden. Aber auch für Mitarbeiter, welche schon längere Zeit im Kloster und Schloss Bebenhausen beschäftigt sind, sollten regelmäßige Schulungen stattfinden, in denen die Mitarbeiter immer wieder auf kleine Neuerungen und Unreinheiten auch bezüglich des Beschwerdemanagements in der Servicequalität des Klosters und Schlosses Bebenhausen hingewiesen werden. Da es zur Umsetzung dieser Maßnahme einiger kleinerer Vorbereitungen bedarf, kann dieser Maßnahme die Priorität B zugeordnet werden.

Bei Führungen sollte weiterhin auf eine klare und deutliche Aussprache geachtet werden, sowie auf eine freundliche Begrüßung zu Beginn der Führung. Da die Umsetzung dieser Maßnahme einfach und rasch realisierbar ist, kann sie der Priorität A zugeordnet werden.

Am Ende einer Führung muss darauf geachtet werden, dass der Kunde auch wieder freundlich verabschiedet wird, und dass er auf weitere Angebote, wie zum Beispiel auf den Museumsshop oder auf bevorstehende Sonderführungen, hingewiesen wird. Auch diese Maßnahme kann aufgrund ihrer raschen Realisierbarkeit der Priorität A zugeordnet werden.

Um zu gewährleisten, dass jeder Mitarbeiter im Umgang mit Beschwerden richtig reagiert, ist die Erstellung eines Leitfadens zum richtigen Umgang mit Beschwerden geplant. Da die Erstellung des Leitfadens einiger Vorbereitungen bedarf, kann dieser Maßnahme die Priorität B zugeordnet werden.

Letztlich sollte gleichwohl eine Kundenbefragung eingeführt werden, um somit unter anderem die Kundenzufriedenheit zu überprüfen und um sich in Bezug auf die unterschiedlichen Kundenerwartungen immer auf dem neuesten Stand zu halten. Da die Verfasserin dieser Arbeit zwei Kundenbefragungsbögen erarbeitet hat, bedarf es gegebenenfalls noch kleinerer Vorbereitungen, welche jedoch rasch

durchgeführt werden könnten. Somit kann dieser Maßnahme die Priorität A zugeordnet werden.

7. Schlusswort

Durch die Einführung eines Qualitätsmanagements wurde im Kloster und Schloss Bebenhausen ein wichtiger Grundstein für eine dauerhafte Verbesserung der Servicequalität gelegt.

Die Qualitätsinstrumente der Initiative ServiceQualität Deutschland bilden eine gute Basis zur Erreichung des von der Anstalt „Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg“ angestrebten Ziels, zur Festigung eines positiven Ansehens Baden-Württembergs als Wirtschaftsstandort und Reiseziel.

Das Kloster und Schloss Bebenhausen kann unter anderem durch die geplante weitere Zertifizierung der Stufe II im Jahr 2011 zur Verwirklichung dieses Ziels beitragen. Da sich das Kloster und Schloss Bebenhausen durch den Einsatz der unterschiedlichen Qualitätsinstrumente der ServiceQualität Deutschland schon mit der Umsetzung für den Kunden bedeutsamer Maßnahmen beschäftigt, ist ein guter Grundstock für weitere Zertifizierungen der Initiative ServiceQualität Deutschland vorhanden. Des Weiteren können die Qualitätsinstrumente der ServiceQualität Deutschland als eine wertvolle Unterstützung zur Erreichung zufriedener Kunden und Mitarbeiter angesehen werden.

Da es sich bei einem Qualitätsmanagement um einen permanenten Prozess handelt, muss sich das Kloster und Schloss Bebenhausen auch weiterhin mit der Verbesserung ihrer Servicequalität beschäftigen, wobei die Verfasserin dieser Arbeit diesbezüglich keinerlei Bedenken hat.

Mein Dank gilt besonders der Schlossverwalterin des Klosters und Schlosses Bebenhausen Frau Janna Weitkamp, welche durch wertvolle Informationen zur Einführung eines Qualitätsmanagements am Kloster und Schloss Bebenhausen, zum Gelingen dieser Diplomarbeit beigetragen hat.

Literaturverzeichnis

Bücher:

- Becker, Peter:** Prozessorientiertes Qualitätsmanagement nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 – Zertifizierung und andere Managementsysteme, in: expert Verlag, Renningen-Malmsheim, 2002, 2. überarbeitete Auflage
- Broekmate, Loes / Dahrendorf, Katharina / Dunker, Klaus:** Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Verlagsgruppe Jehle Rehm GmbH München Berlin, 2001, 1. Auflage
- Brückner, Michael:** Beschwerdemanagement – Reklamationen als Chance nutzen – Professionell reagieren – Kunden zufrieden stellen, in: Redline Wirtschaft Frankfurt/M., 2005, 2. aktualisierte Auflage
- Bruhn, Manfred:** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen - Grundlagen, Konzepte, Methoden, in: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage
- Geiger, Walter / Kotte, Willi:** Handbuch Qualität - Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme-Perspektiven, in: Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, Wiesbaden, 2008, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage
- Görtler, Edmund / Rosenkranz, Doris:** Mitarbeiter- und Kundenbefragungen – Methoden und praktische Umsetzung, in: Carl Hanser Verlag München Wien, 2006
- Gucanin, Ane:** Total Quality Management mit dem EGQM-Modell – Verbesserungspotenziale erkennen und für den Unternehmenserfolg nutzen, in: uni-edition GmbH, Berlin, 2003
- Hering, Eckbert / Triemel, Jürgen / Blank, Hans-Peter:** Qualitätsmanagement für Ingenieure, in: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2003, 5. Auflage
- Hummel, Thomas / Malorny, Christian:** Total Quality Management, in: Carl Hanser Verlag, München, 2002, 3. Auflage, S.5.

- Kaminske, Gerd F. / Brauer, Jörg-Peter:** Qualitätsmanagement von A bis Z
Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, in: Carl
Hanser Verlag München Wien, 2006, 5. aktualisierte Auflage
- Land Baden-Württemberg Stabstelle für Verwaltungsreform im
Innenministerium Baden-Württemberg:** Verwaltung im Wandel –
Qualitätsmanagement und lernende Organisation – Band 19, in: Wilhelm
Röck GmbH Weinsberg, 1999, 2. Auflage
- Masing, Walter / Ketting, Michael / König, Wolfgang / Wessel, Karl
Friedrich (Hrsg.):** Qualitätsmanagement – Tradition und Zukunft – Festschrift
zum 50-jährigen Bestehen der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V., in:
Carl Hanser Verlag München Wien, 2003
- Müller, Robert:** Systematische Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, in:
Praxium-Verlag, Zürich, 2005, 1. Auflage
- Stauss, Bernd / Seidel, Wolfgang:** Beschwerdemanagement –
Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, in: Carl
Hanser Verlag München Wien, 2002, 3. vollständig überarbeitete und
erweiterte Auflage
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.):** Qualitätsmanagement in der Weiterbildung
nach DIN EN ISO 9000 ff. - Ein Leitfaden - Ein Projekt der Stiftung
Industrieforschung, in: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH,
Köln, 2000
- Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.):** Lexikon Qualitätsmanagement – Handbuch des
Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements, Edition
Versicherungsmanagement, in: R. Oldenbourg Verlag München Wien,
2001

Internetquellen:

ServiceQualität Deutschland

Abruf am 20.01.2010 unter:

<http://www.servicequalitaet-deutschland.de/>

vgl. Anlage 2

Sonstiges:

Kloster und Schloss Bebenhausen

Antrag auf Verleihung eines Qualitätssiegels ServiceQualitätDeutschland“

Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27. August 2009

vgl. Anlage 7

**Kloster- und Schlossverwaltung Bebenhausen, Leiterin der
Schlossverwaltung Frau Janna Weitkamp**

Protokoll des Gesprächs am 09.02.2010

vgl. Anlage 6

**Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Zentrale Bruchsal,
Frau Tina Rausch**

Informationen über die Einführung eines Qualitätsmanagements bei den
Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg vom 21.01.2010

vgl. Anlage 4

Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg

Informationsbroschüren über das Schloss Bebenhausen und Kloster
Bebenhausen

vgl. Anlage 5

ServiceQualität Deutschland, Prüfstelle Baden-Württemberg

Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des
Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27.08.2009

vgl. Anlage 8

Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.:

Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I, in: Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg Stuttgart, 2009

vgl. Anlage 1

Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.:

CD-Rom zum Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I, in: Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg Stuttgart, 2009

vgl. Anlage 3

Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.:

Qualitäts-Richtlinien Stufe II ServiceQualität Deutschland, Stand 05/2009

vgl. Anlage 9

Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg, DEHOGA Baden-Württemberg e.V., Heilbäderverband Baden-Württemberg e.V. u.a.:

Qualitäts-Richtlinien Stufe III ServiceQualität Deutschland, Stand 05/2009

vgl. Anlage 10

Anlagen

Anlage 1

Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I



Die Träger

- ⇒ Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg
- ⇒ Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Baden-Württemberg
- ⇒ Heilbäderverband Baden-Württemberg e. V.
- ⇒ Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag
- ⇒ Einzelhandelsverband Baden-Württemberg



I. Vorwort

Herzlichen Glückwunsch

Sie haben das Richtige getan und wollen Qualität nicht dem Zufall überlassen. Durch Ihre Bereitschaft sich mit dem Thema Qualitätsmanagement zu beschäftigen sind Sie gerüstet für die Zukunft.

In einer Zeit, wo es immer mehr vergleichbare Produkte gibt und Unternehmen die immer ähnlichere Leistungen anbieten, wird es von existentieller Bedeutung sein, sich durch Servicequalität von den Mitbewerbern zu unterscheiden.

Wem es hierbei gelingt, nachhaltig die Kundenerwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen, der wird zu den Gewinnern zählen. Allerdings kommt eine hohe Servicekompetenz nicht von allein, sondern ist das Ergebnis eines systematischen Qualitätsmanagements.

Viele Leistungsträger sind trotz heutiger Erfolge daran interessiert, ihre eigene Servicequalität weiterhin zu verbessern. Sie wissen: „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!“ Die Methoden des Qualitätsmanagements können dabei helfen. Doch die vor allem in der Industrie durchgesetzten

Qualitätsmanagement-Systeme erfordern einen hohen Aufwand an Zeit und Kapital. Für Mittelständler und Inhaber kleiner Unternehmen sind sie daher nur sehr bedingt geeignet. „ServiceQualität Deutschland“ will diesen Mangel beseitigen und hat Instrumente und Methoden entwickelt, die auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Wertschöpfungskette Tourismus praktikierbar sind.

Stufe I – Kapitel 0 – Einführung Seite 4

I. Kooperation zwischen den Bundesländern

Im Dienstleistungsbereich, vor allem im Tourismus, wird seit jeher viel mit Klassifizierungen und Qualitätssiegeln gearbeitet. Man denke z. B. an die DEHOGA-Sterne zur Hotelklassifizierung. Mit diesen Klassifizierungen werden in der Regel Ausstattungs-Standards, die „Hardware“ für die Kunden transparent gemacht. Die Ausstattung muss den Kundenerwartungen entsprechen. Aber sie allein garantiert noch nicht, dass der Kunde sich in dieser Ausstattung auch wohl fühlt und gastfreundlich aufgenommen wird. Die Idee, ein Qualitätssiegel für die Beurteilung und Bewertung dieser „Software“, der Qualität bei der Ausführung der Dienstleistungen einzuführen, stammt aus der Schweiz. Basis dieses Qualitätsmodells sind unter anderem die Lehren von Frau Romeiss-Stracke „Service-Qualität im Tourismus – Grundsätze und Gebrauchsanweisungen für die touristische Praxis, München 1995.

Auf Grundlage dieser inzwischen bewährten Initiative unterziehen immer mehr nationale und subnationale Tourismusverbände und Marketinggesellschaften in Europa „ihre Unternehmen“ einer Bewertung der Servicequalität. In Deutschland haben sich bis heute (Stand: Juli 2008) fast alle Bundesländer zu einer Kooperation zusammengeschlossen und die Qualitätsoffensive **ServiceQualität Deutschland** entwickelt. Unter dem Motto „einfach immer besser“ wollen die Bundesländer gemeinsam für gewinnende Servicequalität werben. Das neue Deutschland-Logo wird nach und nach die einzelnen Länderlogos ersetzen und so den Wiedererkennungswert für die Kunden erhöhen. Gemeinsam wurde darauf geachtet, dass bei allen länderspezifischen Besonderheiten die zu erbringenden Nachweispflichten gleich sind. Ein einheitliches Vorgehen von der Schulung bis zu den Prüfungsregularien wurde entwickelt.

Stufe I – Kapitel 0 – Einführung Seite 6

I. Was will die Initiative „ServiceQualität Deutschland“?

„ServiceQualität Deutschland“ unterstützt Dienstleistungsunternehmen bei der Verbesserung ihrer Servicequalität. Bei der betrieblichen Qualitätsorientierung werden die „weichen“ Faktoren der Servicequalität betont.

Die Zertifizierungsmöglichkeit ist ein branchenübergreifendes Angebot für alle Unternehmen der touristischen Dienstleistungskette. Die Instrumente sind

insbesondere auf die Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten.

„ServiceQualität Deutschland“ ist alles andere als ein Gleichmacher. Sie müssen keinen bestimmten Standard erreicht haben, um mitmachen zu können. Bereitschaft zur Veränderung und etwas Ausdauer müssen Sie allerdings schon mitbringen.

Das Qualitätssiegel hat eine Gültigkeit von 3 Jahren. Bedingung: Jedes Jahr machen Sie eine kleine Zwischenbilanz (Welche Ziele haben wir (nicht) erreicht? Was lief gut, was schlecht?) und stellen einen neuen Jahres-Maßnahmenplan auf, den Sie bei der Prüfstelle einreichen.

Stufe I – Kapitel 1 – ServiceQualität Deutschland Seite 2

II. Welche Ziele verfolgt „ServiceQualität Deutschland“?

Der Tourismus im Land Baden-Württemberg kann seine arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Bedeutung nur halten oder sogar ausbauen, wenn die von den Gästen im Land Baden-Württemberg erlebte Servicequalität stetig verbessert wird. Die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ ist ein branchenübergreifender Qualitätsmanagement-Ansatz, der die Verbesserung und Sicherung der Dienstleistungsqualität in der gesamten Wertschöpfungskette Tourismus zum Ziel hat.

„ServiceQualität Deutschland“ will Dienstleister bei der Verbesserung ihrer Servicequalität unterstützen. Speziell den kleinen und mittleren Unternehmen werden Instrumente zur Verfügung gestellt, um den neuen Kundenansprüchen gerecht werden zu können.

Maßstab für die betriebliche Qualitätsorientierung muss ein moderner Qualitätsbegriff sein, der neben materieller Ausstattungsqualität die „weichen“ Faktoren der Servicequalität betont. Dazu braucht es strukturierte Prozessabläufe „auf und hinter der Bühne“.

„ServiceQualität Deutschland“ stellt die Motivierung und Qualifizierung der Arbeitnehmer/innen für eine gelebte Servicekultur in den Mittelpunkt. Sie werden als Experten vor Ort an der Gestaltung der Abläufe direkt beteiligt und ernst genommen als „human resources“, deren Kompetenzen gefordert und daher gefördert gehören.

Die zu erwerbende Zertifizierung soll als Marketing-Instrument ein zusätzlicher Anreiz für die Betriebe sein, sich der dringend notwendigen Organisationsentwicklung für eine konsequente Kundenorientierung zu stellen. „ServiceQualität Deutschland“ versteht sich daher auch als Beitrag zur Profilierung des Standorts im Wettbewerb der Regionen.

Stufe I – Kapitel 1 – ServiceQualität Deutschland Seite 3

III. Welche Zielgruppen hat „ServiceQualität Deutschland“

Welchen Eindruck wir als Standort bei den Besuchern aus Nah und Fern hinterlassen, hängt von deren Gesamterlebnis ab. Und das wird letztendlich von allen Unternehmen geprägt, deren Dienstleistungen während des Besuchs in Anspruch genommen werden.

Stufe I – Kapitel 1 – ServiceQualität Deutschland Seite 4

IV. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen mitbringen, um „mitmachen“ zu können?

Generell gilt: Die Teilnahme an der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ erfordert von allen Beteiligten die Bereitschaft zur Veränderung eingefahrener Verhaltensweisen und Abläufe sowie eine gewisse Ausdauer: „Servicequalität“ wird nicht an einem Tag gemacht, sondern ist das Ergebnis kontinuierlicher Arbeit.

„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird.
Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“

Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799) deutscher Philosoph und Physiker

Sie müssen keinen bestimmten Standard erreicht haben, um mitmachen zu können. Servicequalität ist kein einmal erreichter Zustand, sondern ein permanenter Prozess, der nie zu einem Ende kommen darf, sondern immer wieder neu beginnen muss und daher immer wieder erneute Anstrengungen erfordert.

„ServiceQualität Deutschland“ ist alles andere als ein Gleichmacher. Das macht auch die bunte Vielfalt der Betriebe deutlich, die bereits ausgezeichnet wurden. Qbetriebe bieten unterschiedliche Dienstleistungen an, haben ihr Angebot auf unterschiedliche Kundengruppen ausgerichtet und definieren Qualität unterschiedlich – so, dass sie ihren Kundengruppen entspricht und für das Unternehmen mit seinen Mitteln und Kompetenzen machbar ist. Q-Betriebe sind nicht perfekt. In Q-Betrieben passieren Fehler, auch unterschiedlich viele Fehler. Gemeinsam ist ihnen, dass sie ausgehend von ihrem jeweils erreichten Stand systematisch und kontinuierlich besser werden.

„ServiceQualität Deutschland“ holt die Betriebe da ab, wo sie stehen. Die entscheidende Voraussetzung: Servicequalität müssen alle Beteiligten „leben wollen“.

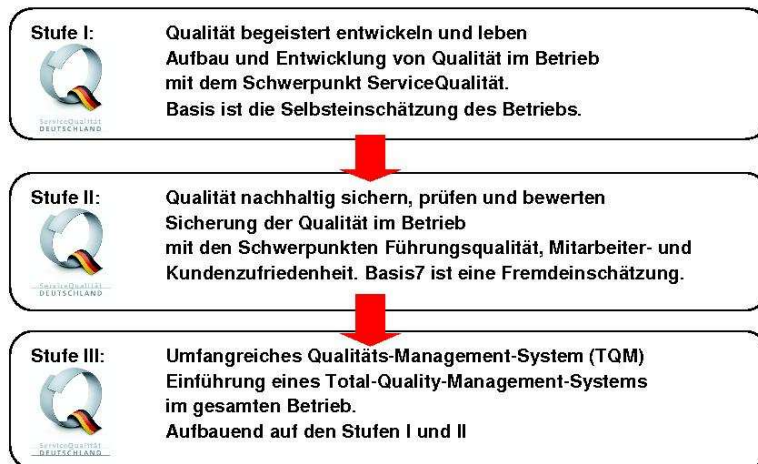
Stufe I – Kapitel 1 – ServiceQualität Deutschland Seite 5

V. Aufbau, Inhalte, Abläufe „ServiceQualität Deutschland“

Inhaltlich wurde die „ServiceQualität Deutschland in Baden-Württemberg“ als 3-Stufen-Modell konzipiert. Dieser modulare Aufbau ermöglicht es allen Unternehmen, sich an die Anforderungen eines Qualitätsmanagements

heranzutasten und selbst zu entscheiden, wie intensiv und in welchem Umfang sie sich an der Initiative beteiligen wollen. Bereits mit Erreichen der 1. Stufe ist eine Zertifizierung möglich.

Die 3 Stufen von „ServiceQualität Deutschland“:



In diesem Handbuch konzentrieren wir uns ausschließlich auf die Darstellung der Stufe I.

Stufe I – Kapitel 1 – ServiceQualität Deutschland Seite 6

Der Ablauf im Detail:

- **Qualitäts-Beauftragten bestimmen:** Der Qualitäts-Beauftragte ist Ansprechpartner für die Einführung und Umsetzung der Qualitätsmaßnahmen. Für diese Aufgabe kommen nicht nur Unternehmerinnen und Unternehmer, sondern auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechender Erfahrung im Beruf in Frage.
- **„Ausbildung zum Qualitäts-Coach“:** Durch die erfolgreiche Teilnahme des Qualitäts-Beauftragten an der Ausbildung zum „Qualitäts-Coach“ wird das notwendige Basiswissen vermittelt, um eine Teilnahme des Unternehmens an der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ zu ermöglichen.
- **Bewertung der Servicequalität im Unternehmen:** Gemeinsam mit allen Mitarbeitern bearbeitet der Qualitäts-Coach die Qualitätsinstrumente:
 - Erarbeiten von Serviceketten für die wichtigen Kundengruppen.
 - Ausarbeiten und Bewerten von Qualitäts-Bausteinen
 - Überprüfen des Umgangs mit Beschwerden im Unternehmen.
 - Erstellen eines unternehmensbezogenen Maßnahmenplans mit verbindlicher Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen.
- **Umsetzen der Maßnahmen im Unternehmen:** Durch das Umsetzen dieser Maßnahmen im Unternehmen sind die Voraussetzungen geschaffen, die Unterlagen zu erstellen und der Prüfstelle einzureichen.
- **Einreichen der Unterlagen:** Die erforderlichen Unterlagen werden bei der

zuständigen Prüfstelle eingereicht.

- **Prüfung und Zertifizierung:** Nach positiver Bewertung der eingereichten Unterlagen wird das „Qualitätssiegel ServiceQualität Deutschland Stufe I“ für einen Zeitraum von drei Jahren verliehen.
- **Jährliche Ergebniskontrolle:** Einmal jährlich müssen die Ergebnisse der im Maßnahmenplan festgelegten Maßnahmen im Unternehmen kontrolliert und ein überarbeiteter Maßnahmenplan bei der Prüfstelle eingereicht werden.

Stufe I – Kapitel 1 – ServiceQualität Deutschland Seite 8

II. Was ist Qualität?

Unterschiedliche Kunden haben unterschiedliche Erwartungen. Was der eine Kunde als gute Qualität bewertet, entspricht für den anderen vielleicht nicht einmal dem erhofften Standard. Trotzdem – oder gerade deshalb – gibt es ein eindeutiges Maß für Qualität:

Qualität ist die exakte Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen des Kunden!

Einzig und allein der Kunde entscheidet über die Frage: „Qualität oder Nichtqualität“. Der Siegeszug des „König Kunde“ kommt nicht von ungefähr:

- 65 - 90 % der Kunden, die mit der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung unzufrieden sind, kommen nicht wieder.
- Jeder unzufriedene Kunde teilt seinen Unmut mindestens 9 und teilweise über 20 weiteren Personen mit.
- Jeder Fehler über dem akzeptablen Durchschnitt der Marktführer verursacht einen Rückgang des Verkaufsvolumens um mindestens 3 bis 4 %.

Qualität ist nicht am Aufwand zu messen, den Sie in ein Produkt oder eine Dienstleistung gesteckt haben. Qualität ist vielmehr ausschließlich der Nutzen, den der Kunde aus dem Produkt oder der Dienstleistung zieht.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 3

Qualität kann produzieren...

➤ **...wer die Kundenerwartungen kennt**

Sich darauf zu verlassen, dass man „als alter Hase“ schon wisse, was der Kunde will – dass kann sich auf dem heutigen Käufermarkt niemand mehr leisten! Die Kundenanforderungen an Produkte und Dienstleistungen sind meist sehr schwer fassbar und schwierig zu interpretieren. Sehr oft stellt sich im Nachhinein heraus, dass der Kunde eine völlig andere Vorstellung vom Ergebnis hatte. Erschwerend tritt noch hinzu, dass sich Kundenerwartungen wandeln. Was einen bestimmten Kundentyp gestern noch zufrieden gestellt hat, wird vom gleichen Kundentyp heute als völlig „out“ empfunden!

Die Redensart „das Ohr am Kunden haben“ ist weit verbreitet. Hört man sie, sieht man meist ein verständnisvolles Kopfnicken. Doch von einer systematischen Erfassung der Erwartungen ihrer Kunden sind die meisten Unternehmen meilenweit entfernt. Dabei muss man gar nicht Millionen Euro für Marktforschung ausgeben und versuchen, potenzielle Kunden ein paar Minuten lang zu interviewen, um so ihre Wünsche und Bedürfnisse zu erfahren. Im Tourismus haben wir die Kunden oft lange Zeit in unseren Unternehmen, fragen sie aber nicht nach ihren Wünschen und Erwartungen - warum?

➤ **... wer die Kunden(un)zufriedenheit kennt**

Nicht alle Kunden, die unzufrieden sind, beschwerten sich. Aber sie kommen auch nicht wieder, sondern sorgen sogar dafür, dass potenzielle Kunden unsere Dienstleistung gar nicht erst ausprobieren. So gesehen ist ein Kunde, der uns seine Kritik mitteilt ein Glückstreffer! Deswegen ist Beschwerdemanagement ein wichtiges Instrument des Programms „ServiceQualität Deutschland“. Wie Sie Kundenzufriedenheit und Unzufriedenheit Ihrer Kunden systematisch erfassen und zum Hebel der Verbesserungsprozesse machen können, erläutern wir daher im Kapitel 5.

➤ **... wer es nicht allen recht machen will!**

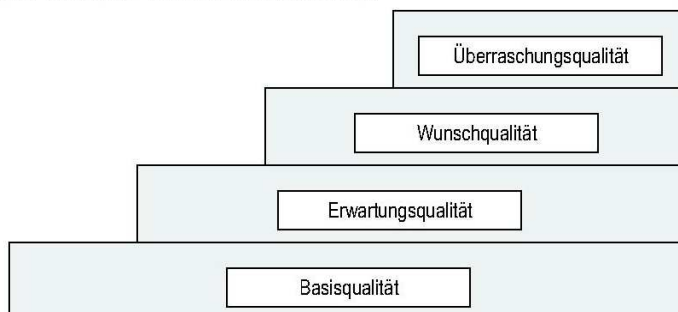
Kunden definieren Qualität unterschiedlich. Deswegen sind die Unterscheidung von Kundentypen und die Entscheidung, welche Kundentypen das Kerngeschäft ausmachen oder ausmachen sollen so existenziell. Jedes Unternehmen muss seine Qualitätsstandards selbst bestimmen – abgestimmt auf die Erwartungen der Kundentypen, von deren Kaufkraft es lebt – bzw. zukünftig leben will.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 5

Qualitätsstufen – vertikal

Neben der horizontalen Betrachtungsweise unterschiedlicher Qualitätsarten lässt sich Qualität auch vertikal modellieren. Hier geht es nicht um unterschiedliche Qualitätsarten, sondern um ein abgestuftes Verständnis von Qualität. Um Qualität in dieser Sichtweise richtig bewerten zu können, ist die Kenntnis der oft ganz individuellen Kundenerwartungen wirklich unerlässlich.

Stufe um Stufe zu mehr Servicequalität



Stufe 1: Basisqualität

Typischer Kundenkommentar: „Das war nichts Besonderes.“

Hier wird durch die gebotene Leistung lediglich ein primärer Zweck erfüllt – es handelt sich also um die qualitative „Grundversorgung“. Sie zu bieten ist Grundvoraussetzung für den Erfolg jedes Unternehmens. Wer Probleme hat, Basisqualität in seinem Bereich zu bieten, muss umgehend handeln.

Beispiele für Basisqualität:

- Das Bett ist beim Betreten des Zimmers gemacht und das Zimmer ist sauber.
- Der Mietwagen ist funktionsbereit und in verkehrstüchtigem Zustand.
- Im Lokal werden Speisen warm serviert.
- Der Friseur verfügt über geeignete Frisiergeräte und weiß damit umzugehen.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 8

Stufe 2: Erwartungsqualität

Typische Kundenkommentare: „Das war in Ordnung.“ „Das war ganz nett.“

Jeder Kunde hat Erwartungen, die z. B. aus Erfahrungen mit vergleichbaren Angeboten, aus dem vom Unternehmen aufgebauten Image oder aus der Werbung herrühren. Marken und Klassifizierungen, aber auch Empfehlungen oder eine bestimmte Preispolitik beeinflussen diese Erwartungen. Besonders Versprechungen aus der Werbung führen oft zu sehr hohen Erwartungshaltungen.

Sie müssen erfüllt werden – denn enttäuschte Erwartungen bedeuten aus Sicht des Kunden immer „Nichtqualität“.

Beispiele für Erwartungsqualität:

- Moderne Technik und Sitzmöglichkeiten im Tourist-Center.
- Ausreichende Parkmöglichkeiten, Kindereinkaufswagen, elektronische Zahlungsmöglichkeiten im Handel.
- Einpackservice bei bestimmten Einzelhandelsketten
- 24-Stunden-Zimmerservice im Fünf-Sterne-Hotel.
- Besonderes Ambiente in Themenrestaurants.
- Gepäckträgerservice in den Bahnhöfen der Ferienebiete.
- Der Taxifahrer steigt aus, hilft beim Gepäck und hält Ihnen die Tür auf.

Stufe 3: Wunschqualität

Typischer Kundenkommentar: „Das war sehr schön – dort gehe ich gern wieder hin.“

Hierunter fallen alle Produkte und Dienstleistungen, die der Kunde zwar nicht erwartet, aber insgeheim doch erhofft.

Als „Wunschqualität“ werden häufig Leistungen eingestuft, die der Kunde bei anderer Gelegenheit einmal als „Überraschungsqualität“ kennen gelernt hat.

Beispiel für Wunschqualität:

- Individuelle Sonderwünsche werden (weitgehend) erfüllt.
- Bei der Anreise im Hotel findet eine persönliche Begrüßung statt.
- Bei der Abreise wird jeder Kunde mit Handschlag verabschiedet.
- Die Rezeption hält einen Stadtplan mit Sehenswürdigkeiten bereit.

- Die Tourist-Info macht ungefragt Vorschläge zu Veranstaltungen.
- Der Strandkorbvermieter weist auf erwartete Wetterwechsel hin.
- Der Fahrradverleiher informiert über gesperrte Radwege.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 9

Stufe 4: Überraschungsqualität

Typischer Kundenkommentar: „Das war super – ganz toll.“ „Das muss ich dir sofort erzählen – dort musst du auch mal hingehen.“

Die höchste und auch schwierigste Qualitätsstufe: Hier wird der Kunde durch eine Leistung oder Aktivität, die er nicht erwartet hat und auch nicht insgeheim erhofft, positiv überrascht. Oftmals sind es Kleinigkeiten, die unsere Kunden verblüffen.

Es gibt eine Vielzahl von ganz individuellen Überraschungsmöglichkeiten. Zufriedenheit reicht heute nicht mehr. Die Zukunft gehört den Unternehmen und Personen, die ihren Kunden Überraschungsqualität bieten und sie damit immer wieder neu verblüffen und begeistern. Positive Überraschungen machen den Aufenthalt für den Gast zum Erlebnis.

Beispiele für Überraschungsqualität:

- Auf dem Campingplatz werden Stammgäste offiziell geehrt.
- Für erkältete Gäste liegen Taschentücher auf dem Zimmer.
- Im Winter werden die Scheiben der Gästebautos abgedeckt.
- Der Regenschirm ist zum Mitnehmen (mit Werbung vom Hotel).
- Die „Erlebnishaarwäsche“ beim Friseur.
- Auf Wunsch unterschiedliche (große/kleine/harte/weiche) Kopfkissen
- Der Willkommenstee nach einer anstrengenden Anfahrt.
- Die Staumeldung bei Abreise.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 10

Die Hierarchie der Kundenerwartungen

Wie soeben bei den Qualitätsstufen dargestellt, gliedert sich analog dazu auch die Kundenerwartung in 4 Stufen. Die Kenntnis über diese Erwartungsstufen im Vergleich mit unseren Qualitäts-Stufen ermöglicht es uns, unsere Dienstleistungen abwechslungsreich, spannend und genau passend für den jeweiligen Kunden zu gestalten.

<u>Kundenerwartung</u>		<u>Qualitätsstufe</u>
• Grundnutzen	=	Basisqualität
• Erwartetes	=	Erwartungsqualität
• Erwünschtes	=	Wunschqualität
• Unerwartetes	=	Überschungsqualität

Beachten Sie die Reihenfolge!

Erst wenn Basis- und Erwartungsqualität aus der Sicht der Kunden erfüllt sind, kann Wünschenswertes oder gar Unerwartetes überhaupt zur Überraschung und

Begeisterung des Kunden führen. Das „Pflichtprogramm“ aus Grundnutzen und Erwartetem muss also erfüllt sein, bevor man sich dem „Kürprogramm“ aus Kundenwünschen und kleinen Überraschungen widmet.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 11

Erwünschtes und Unerwartetes, das sind die kleinen Sahnetupfer auf unserer Dienstleistung. Doch was gestern noch Erwartungsqualität war, wird morgen zur Basisqualität, Wunschqualität wird zur Erwartungsqualität und Überraschungsqualität zu Wunschqualität.

Trotz der positiven Resonanz bei den Kunden haben viele Unternehmer und Mitarbeiter daher eher ein negatives Verhältnis zur Überraschungsqualität.

Kommentar solcher Unternehmer:

„Wenn ich so was mache, dann erwarten es die Kunden immer wieder von mir. Ich muss mir dann immer wieder etwas Neues einfallen lassen. Das kann ich nicht.“

Richtig ist, dass Überraschungsqualität sehr schnell zur Erwartungsqualität wird. Die Anspruchshaltung der Kunden steigt und wir sehen uns vor der Aufgabe, ständig neue positive Überraschungen für unsere Kunden bieten zu müssen. Auch ein noch so engagierter Unternehmer mit einem noch so kreativen und innovativen Arbeiterteam kann dies auf Dauer kaum leisten.

Aber auf welcher Basis vergleichen wir? Unsere Überraschungsqualität mag im Zeitverlauf abflachen und auch für uns zur Gewohnheit werden, aber verglichen mit der Gesamtheit der Unternehmen befinden wir uns immer noch in der Position eines Service-Leuchtturms.

Unsere Kunden erwarten nicht von uns, dass wir ständig neue Überraschungen für sie hervorzaubern. Das, was wir bieten, muss glaubwürdig sein, zu unserem Angebot insgesamt passen und erkennbar von uns „gelebt“ werden. Das Bemühen um Überraschungsqualität verlangt Fingerspitzengefühl. Wer übertreibt, der überrascht nicht mehr, sondern nervt den Kunden.

Und kehren wir an den Anfang zurück: Alle Überraschungsqualität nützt nichts, wenn die Basisqualität nicht erbracht wurde. Das schönste, nützlichste Abschiedsgeschenk bleibt wirkungslos, wenn beispielsweise die hygienischen Verhältnisse im Haus schrecklich waren.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 12

IV. Warum braucht Kundenzufriedenheit ein Qualitätsmanagement?

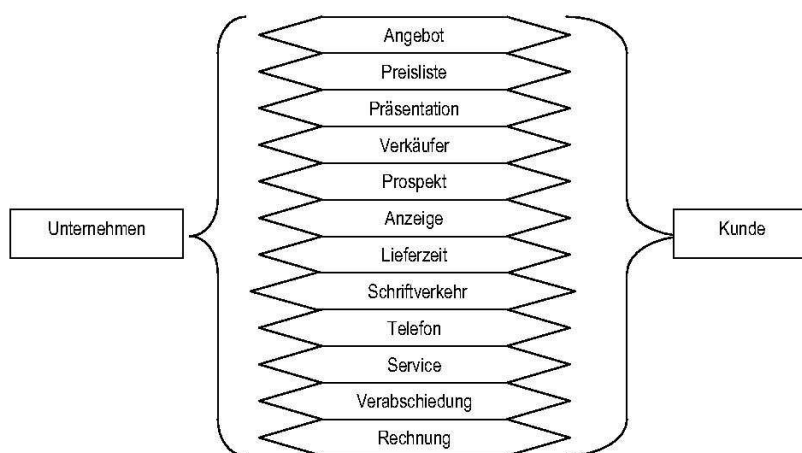
Qualitäts**management** meint mehr, als dass die Qualität des Produkts und der Dienstleistung noch einmal kontrolliert werden, bevor sie dem Kunden präsentiert werden. Mit dem Begriff Qualitätsmanagement wird gekennzeichnet, dass alle Abläufe im Unternehmen, vom ersten Kundenkontakt, über die

Angebotserstellung bis zur Nachbetreuung so strukturiert und standardisiert sind, dass über die zuverlässige Erfüllung definierter Qualitätsstandards die exakte Erfüllung der Kundenerwartungen gewährleistet ist.

Qualitätsmanagement bedeutet, nichts dem Zufall zu überlassen, schädliche „Nichtqualität“ mit System zu vermeiden und konsequente Kundenorientierung zum Ordnungsprinzip im ganzen Unternehmen zu machen.

Warum Kundenzufriedenheit ohne ein solches Qualitätsmanagement nicht zu garantieren ist, wird sofort klar, wenn man sich folgende Punkte verdeutlicht:

Es gibt eine Vielzahl von Kontaktpunkten zwischen Unternehmen und Kunden:



Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 13

Das Qualitätserlebnis des Kunden beschränkt sich nicht auf ein Produkt, eine bestimmte Ausstattung oder eine isolierte Dienstleistung, sondern bezieht alle Berührungspunkte zwischen Kunden und Unternehmen mit ein. Wird nur an einem dieser Berührungspunkte aus Kundensicht „Nichtqualität“ geboten, dann bedarf es eines sehr großen Aufwandes, um die Kundenzufriedenheit wieder herzustellen.

Qualität „auf der Bühne“ – im direkten Kundenkontakt – kann nur geliefert werden, wenn die Arbeitsabläufe bzw. Prozesse „hinter der Bühne“ die benötigten Informationen und Materialien liefern

Gerade im Dienstleistungsbereich treten Qualitätsdefizite meist erst im direkten Kundenkontakt - face to face mit dem Kunden – zutage. Das heißt aber keineswegs, dass hier auch die Ursachen für die Qualitätsdefizite liegen. Ganz im Gegenteil: die Ursache liegt meist in den vorgelagerten Prozessen, sind häufig „hinter der Bühne“ zu suchen. Informationen werden nicht weitergegeben, unvollständig oder falsch erfasst, dringend benötigtes Material steht nicht zur Verfügung,...

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 14

VI. Welche Rolle ein Unternehmensleitbild spielt?

Als Leitbild wird die ausformulierte und schriftlich fixierte Mission einer Unternehmung bezeichnet. Das Leitbild enthält Aussagen zu zentralen Werten, zum Unternehmenszweck, zu Aktivitätsfeldern und konkreten Unternehmenszielen.

Folgender, auf zahllosen Homepages sinngemäß zu findende Satz: ist kein fertiges Leitbild: „Wir sind dem Wohl und der Zufriedenheit unserer Kunden verpflichtet und wollen für sie immer besser werden“. Das ist zunächst nicht mehr als eine Sprechblase. Aussagen, die zu jedem Unternehmen passen, sind schlechte Leitbilder, weil sie die Besonderheit von keinem Unternehmen treffen!

Ein Unternehmensleitbild soll also – wie der Name schon sagt – wirklich leiten;

- indem die übergeordneten Ziele und Werte formuliert werden, die durch das Unternehmen erreicht werden sollen;
- indem es die Qualitätsphilosophie definiert, der sich das Unternehmen verpflichtet weiß.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel:

„Wir sind das innovative Seminarhotel im Grünen mit Eigenproduktion und Herzlichkeit für umweltbewusste Gäste.“

Wie, denken Sie, sieht das Briefpapier dieses Unternehmens aus? Wie seine Seminarräume, die Zimmer, das Geschirr, das Besteck, gibt es Kunstblumen, chlorgebleichtes Papier? Ist die Korrespondenz persönlich unterschrieben?

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 22

VII. Wie definieren wir Standards?

Vom Leitbild zu Qualitätsstandards

Durch die Formulierung und Umsetzung von Qualitätsstandards erhalten die Kunden wie auch die Mitarbeiter einen Beurteilungsmaßstab, an dem sie die zugesicherten Eigenschaften der Leistung überprüfen können.

Die Qualitätsstandards sollten auf der Basis des Unternehmensleitbildes entwickelt werden. Sie basieren auf den Erwartungen der aktuellen und/oder erwünschten Kundengruppen sowie auf den eigenen Fähigkeiten.

Die Standards werden innerhalb des Unternehmens und auch nach außen offen kommuniziert, so dass sich sowohl alle Mitarbeiter der Unternehmung, als auch alle anderen Anspruchsgruppen und insbesondere die Kunden über die selbst gesetzten Qualitätsansprüche der Unternehmung informieren können.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 24

VIII. Wie kommen wir Servicequalitätslücken auf die Spur – „Das Lücken-Modell“?

Leider gelingt es trotz aller guten Vorsätze und obgleich sich jeder Mitarbeiter leidenschaftlich im Betrieb eingesetzt hat nicht immer, es „allen Kunden Recht zu tun“. Bisweilen auch, weil wir gar nicht rechtzeitig erkannt haben, wo wir Qualitätsmängel oder gar Qualitätslücken haben.

Das Lücken-Modell

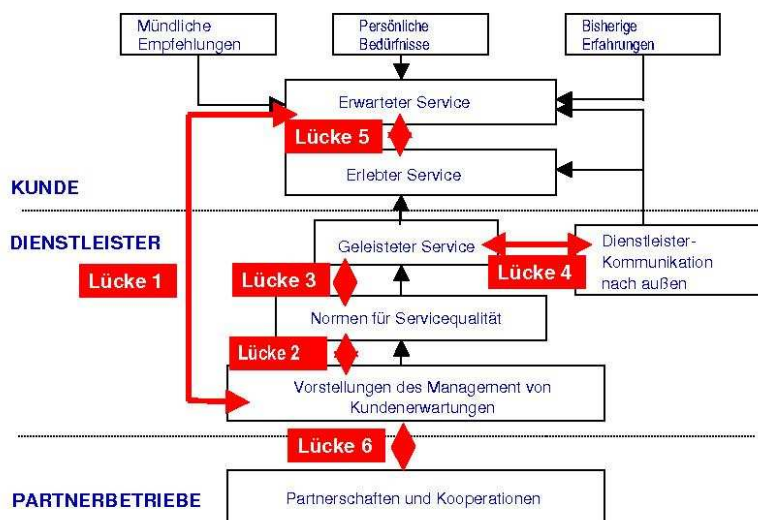
Hier hilft uns unser „Lücken-Modell“. Das ursprünglich von den Autoren Zeithaml und Berry erarbeitete Modell umfasst fünf betriebsinterne Qualitätslücken. Diese Lücken beschreiben fünf Ursachenbereiche, die zur Erfüllung von Kundenerwartungen analysiert werden müssen.

Da aber kein Betrieb für sich alleine steht und auch Kunden Anforderungen an den einzelnen Betrieb stellen, die das eigene Leistungsspektrum übertreffen, haben wir das Modell auf eine dritte Beziehungsebene, die der „Partnerbetriebe“ und eine zusätzliche sechste Qualitätslücke erweitert.

Diese sechste Lücke beschreibt das Defizit, das bei der Vernachlässigung externer Beziehungen entstehen kann und sich ebenso auf die vom Kunden wahrgenommene Qualität auswirkt. Während die Lücken 1 - 4 aufeinander aufbauen und insgesamt zu einer vergrößerten Lücke 5 beitragen, entsteht die Lücke 6 auf einer anderen Ebene und wirkt sich direkt auf den vom Kunden erlebten Service (Lücke 5) aus.

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 27

Das Lücken-Modell



Quelle: Parasuraman, A., Zeithaml, Berry, L. L., USA 1985
 Lücke 6: eigene Darstellung der Initiative „ServiceQualität Deutschland“

Die 6 Qualitätslücken des Modells

1. Eine erste Ursache (**Lücke 1**) für die Unzufriedenheit eines Kunden mit dem erlebten Service kann darin liegen, dass die Betriebsleitung die Erwartungen seiner Kunden (und auch seiner Mitarbeiter) nicht kennt oder falsch einschätzt. Alle Anstrengungen sind sinnlos, wenn diese in die falsche Richtung zielen und nicht den Erwartungen der Kunden entsprechen.
2. Aber selbst wenn die Kundenerwartungen der Betriebsleitung bekannt sind, ist nicht garantiert, dass der Kunde zufrieden sein wird mit dem erlebten Service. Dazu müssen die richtigen Vorgaben für die Mitarbeiter bestimmt und bekannt gegeben werden. Dies geschieht in der Form von Qualitätsstandards. Fehlen die Qualitätsstandards, ergibt sich eine Lücke im Serviceprozess zwischen der Betriebsleitung und den Mitarbeitern (**Lücke 2**).

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 28

3. Als nächstes muss sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeiter an die aufgestellten Vorgaben halten, damit der Service für den Kunden richtig geleistet wird. Andernfalls öffnet sich eine Lücke in der Umsetzung der Qualitätsstandards (**Lücke 3**).
4. Schließlich muss darauf geachtet werden, dass dem Kunden nicht eine Leistung versprochen wird, die nicht geleistet werden kann. Sonst besteht auch hier eine mögliche Ursache für die Unzufriedenheit des Kunden (**Lücke 4**). Wird zu viel versprochen, werden übertriebene Erwartungen geweckt – und das Risiko steigt, den Kunden zu enttäuschen.
5. Der Unterschied zwischen erwartetem und erlebtem Service (**Lücke 5**) kann also verschiedene Ursachen haben (Lücken 1 bis 4).
6. Darüber hinaus kann Qualität aber nur in optimaler Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben entstehen. Ob Beziehungen zu Partnerbetrieben (z.B. Lieferanten, Organisationen, Verbänden und Betriebe der gleichen Wirtschaftsstufe) gepflegt werden, macht sich für den Kunden an vielen Aspekten bemerkbar. Geschieht das nicht, klafft unter Umständen eine Lücke (**Lücke 6**).

Mit den Qualitäts-Bausteinen (Kapitel 4 des Schulungshandbuchs) kommen Sie Ihren betriebsinternen Qualitätslücken auf die Spur und erhalten gleichzeitig ein breites Angebot an Werkzeugen und Instrumente, um diese Qualitätsdefizite zu reduzieren.

So, das war genug Impuls und Know-how Input. Jetzt starten wir mit den Serviceketten als 1. Schritt unserer Ist- und Schwachstellenanalyse!

Stufe I – Kapitel 2 – Qualitätsmanagement – Der Einstieg Seite 29

I. Serviceketten

„Wie sieht der Kunde unsere Servicequalität?“

Das Kapitel im Überblick:

Die Attraktivität eines Standortes oder einer Destination hängt von der Qualität der einzelnen Dienstleister und vom Zusammenspiel der Dienstleister untereinander ab (Vergleich Kapitel 1, Seite 12).

Auf Betriebsebene hängt das Qualitätsempfinden der Kunden davon ab, wie gut wir die Erwartungen unserer Kunden kennen und es uns gelingt, unsere Leistungen darauf abzustimmen.

Da sich eine Dienstleistung meistens aus einer Vielzahl von Einzelleistungen zusammensetzt, erlebt der Kunde unseren Betrieb als ganzes Leistungsbündel. Wenn der Kunde zufrieden mit der Gesamtleistung ist, wird er unsere Leistungen möglicherweise erneut nutzen und sogar weiter empfehlen.

Ziel eines jeden Dienstleisters muss es also sein, die Erwartungen des Kunden optimal zu treffen oder sogar zu überbieten. Nur so kann eine nachhaltige Kundenbindung erreicht werden.

Zur systematischen und detaillierten Analyse unserer Dienstleistung aus Sicht unserer Kunden nutzen wir das Instrument Servicekette.

Interne, für den Kunden eher unsichtbare Abläufe können ebenso über Serviceketten analysiert und verbessert werden. Denn nur wenn die Mitarbeiter „hinter der Bühne“ optimal mit den Mitarbeitern „auf der Bühne“ zusammenarbeiten, kann den Kunden die entsprechende Servicequalität geboten werden (Vergleich Kapitel 2, Seite 14).

Ziele des Qualitätsinstruments „Servicekette“

1. Qualitätsdefizite systematisch aufdecken und beseitigen – Sicherung der Qualität.
2. Die Dienstleistungsqualität möglichst präzise an den Erwartungen der Kunde orientieren.
3. Mit Überraschungsqualität aktive Kundenbindung betreiben.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 2

II. Wie sieht der Kunde unsere Leistungen?

Das Erwartungsmuster des Kunden

Menschen gehen an typische Situationen mit mehr oder weniger standardisierten Erwartungsmustern (Erwartungsdrehbüchern) heran. Wir erwarten bestimmte Abläufe, die wir aus Gewohnheit kennen und wir erwarten eine bestimmte Qualität der Dienstleistung.

Bei Stichworten wie Hotelaufenthalt, Restaurantbesuch, Bahnreise, Museumsbesuch, Arztbesuch oder dem alltäglichen Einkauf laufen in unserem Kopf bereits typische Handlungsketten verknüpft mit einer typischen Erwartungshaltung ab. Der Leistungserbringer muss diese Erwartungen mindestens erfüllen, wenn der Kunde mit der Dienstleistung zufrieden sein soll.

Hier z.B. ein typisches Erwartungsmuster für den Ablauf eines Hotelaufenthaltes:



Wie nimmt der Kunde Abweichungen vom Erwartungsmuster wahr?

Kunden sind überrascht, wenn ein fest erwarteter Ablauf positiv durchbrochen oder verändert wird. Diese Abweichung vom Erwarteten oder Gewohnten kann zu einem Erlebnis führen. Solche Erlebnisse bleiben oft sehr lange beim Kunden haften.

Beispiel:

Stellen Sie sich vor, Sie buchen ein Hotel und erhalten bereits vor der Anreise eine Postkarte: „Wir freuen uns auf Ihr Kommen, ..., dieses Wetter erwartet Sie, usw.“ Oder eine ganz andere Situation: Sie wollen ein Fernsehgerät kaufen und nach langer Beratung bietet Ihnen der Verkäufer erstmal einen Kaffee an, um Ihnen eine genüssliche und ungestörte Bedenkzeit einzurichten. Wären Sie dann angenehm überrascht?

So sehr sich Kunden über Überraschungen freuen, verurteilen Sie aber auch negative Erlebnisse. Wenn der Gast nun mit der obigen Postkarte im Hotel ankommt, einen Willkommensgruß kaum im Gesicht des Mitarbeiters wahrzunehmen ist und keinerlei Kommunikation stattfindet, die sich an seinen Bedürfnissen orientiert, ist die Enttäuschung programmiert. Oder: Sie gehen um 16.57 Uhr ins Schwimmbad und zahlen den vollen Preis. Im Nachhinein erfahren Sie, dass man Ihnen um 17.00 Uhr lediglich 1/3 des Preises abverlangt hätte – es wurde Ihnen nur nicht mitgeteilt.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 3

Enttäuschungen stellen sich ein, wenn die Servicequalität, die sog. „Software“, nicht stimmt, wie im Beispiel die ausbleibende Kommunikation und Missachtung des Kunden oder die unterlassene Aufklärung über die Eintrittspreise des Schwimmbads. Enttäuschungen entstehen natürlich auch aufgrund defekter „Hardwarekomponenten“ wie z.B. die defekte Hotelsauna, defekte Exponate im Science Center („Mitmachausstellung“) oder verschmutzte WC's in der Bahn.

Der Kunde bewertet den Betrieb als Ganzes

Da sich eine Dienstleistung meist aus einer Vielzahl von Einzelleistungen zusammensetzt, erlebt der Kunde Ihren Betrieb als ein ganzes Leistungsbündel bzw. als eine Leistungskette. Aus Kundensicht hängen die Leistungen wie die Glieder einer Kette zusammen und der Kunde erwartet in jeder Situation eine entsprechende Qualität.

An jedes einzelne Glied dieser Kette knüpft der Kunde bestimmte Qualitätserwartungen. Jedes einzelne Kettenglied beinhaltet u. U. eine ganze Reihe von betrieblichen Serviceleistungen oder Aktionen, die die Qualitätswahrnehmung des Kunden prägen.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 4

Der Kunde bewertet die Erlebnisse mit Ihrem Unternehmen, Ihren Produkten und Ihren Mitarbeitern immer als Ganzes. Er entscheidet, ob das Erlebnis alles in allem ein positives war, er folglich Ihrem Betrieb treu bleibt und ihn weiterempfiehlt. Oder ob er aufgrund von Qualitätsdefiziten und kritischen Erlebnissen Ihren Betrieb künftig meidet und sogar schlecht über ihn redet.

Ziel für qualitätsorientierte Dienstleister

Ziel eines qualitätsorientierten Dienstleisters muss es sein, den Aufenthalt bzw. den Kundenkontakt von Anfang bis Ende zu einem positiven Erlebnis zu machen:

- den Erwartungen der Kunden in vollem Umfang zu entsprechen und
- darüber hinaus seine Chancen zu nutzen, um die Erwartungen der Kunden im positiven Sinn zu sprengen: Seine Kunden durch Überraschungsqualität zu begeistern.

Schlechter Service ist leider immer ein Erlebnis!

Er führt beim Gast zu emotionaler Regung (Ärger), vermittelt eine Botschaft („Sie sind uns nicht wichtig.“) und bleibt meist sehr lange in Erinnerung.

Die Betriebe müssen also ihre gesamte Dienstleistungskette mit allen einzelnen Services und allen einzelnen Aktionen auf die Qualitätserwartungen der Kunden hin überprüfen.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 6

III. Aufbau und Struktur von Serviceketten

Um den Erwartungen des Kunden auf die Spur zu kommen, müssen wir die von ihm erlebte Leistungskette vom Anfang bis zum Ende systematisch erfassen, darstellen und analysieren. Ziel ist es, die Erwartungen des Kunden mit dem tatsächlich geleisteten Service zu vergleichen, Diskrepanzen bzw. kritische Erlebnisse zu ermitteln sowie Potenziale für Verbesserungen oder für Überraschungsqualität festzustellen.

Zur Analyse des Dienstleistungsprozesses aus Kundensicht nutzen wir das Instrument Servicekette.

In einer Servicekette werden zuerst alle Kontaktpunkte zwischen Kunden und Betrieb - vom Erstkontakt (z.B. Einholung von Vorinformationen über das gewählte Unternehmen) über den Aufenthalt bis zur Verabschiedung und ggf. Nachbetreuung (z.B. schriftliche Zufriedenheitsabfrage) - im zeitlichen Verlauf dargestellt. Denken Sie an typische Abläufe, die sie erwarten, wenn Sie z.B. einen Hotelaufenthalt anstreben.

Da diese Einzelleistungen wie die Glieder einer Kette ineinander greifen, werden sie Service-Kettenglieder genannt.

Beispiel: Servicekette Hotelaufenthalt



Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 7

Zu jedem einzelnen Servicekettenglied gehören mehrere Leistungselemente. Beispielsweise kann der Gast Informationen über ein gewähltes Unternehmen meist über mehrere Medien abrufen (Internet, per Mailanfrage, Telefon, Printmedien, Sonstige), die alle dem Servicekettenglied „Information“ zugehören.

Eine systematische Überprüfung der eigenen Dienstleistungsqualität und Abläufe erfolgt über die detaillierte Qualitätsanalyse der einzelnen Leistungselemente aus Kundensicht.

Serviceketten für unterschiedliche Kundengruppen

Serviceketten werden immer aus Sicht einer bestimmten Kundengruppe definiert. Jede Kundengruppe bewertet Dienstleistungen aus ihrer spezifischen Sicht und legt andere Qualitätskriterien zugrunde, zudem nimmt sie Einzelleistungen in unterschiedlicher Intensität wahr.

So will z. B. ein Geschäftsreisender meist schnell und effizient bedient werden, während die urlaubsreisende Familie gern aus dem abendlichen Restaurantbesuch ein – beispielsweise mit kleinen Überraschungen oder Anekdoten des Kellners gespicktes – Erlebnis macht.

Auch geographische Aspekte spielen eine wesentliche Rolle: Japaner erwarten ein anderes Angebot als Amerikaner; Motive müssen beachtet werden: Kongress oder Familienfeier; Lebensstile sind wichtig: der Kegelclub hat eine andere Vorstellung von einer Abendveranstaltung als der Verein „Frau und Kultur“. Der erste Schritt zur Erfassung der Kundenerwartungen ist also die Frage: „Wer sind meine Kunden?“.

Beispiele für

- Gäste im Restaurant: Kinder und Familien, à la carte-Gäste, Tagungsgäste, Bankettgäste, Mittagstisch-Gäste, Reisegruppen, ..
- Gäste im Freizeitbad: Kinder und Familien, Schulklassen, Gruppenreisende, Einzelgäste

- Kundengruppen in der Tourist-Info: Individualreisende, Gruppen, Senioren, Sport- oder Kulturreisende, ..
- Auf der CD finden Sie eine Aufzählung touristischer Gästegruppen und ihrer spezifischen Erwartungen.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 8

V. Wie bilden wir Serviceketten?

Voraussetzung für die Bearbeitung:

- Qualitätsarbeit ist Teamarbeit: Wählen Sie geeignete Personen aus, mit denen Sie gemeinsam die Serviceketten für Ihren Betrieb definieren wollen. Nutzen Sie das Know-how Ihrer Kolleginnen und Kollegen als Experten vor Ort.
- Von besonderer Wichtigkeit ist die Beteiligung des Kundenkontaktpersonals, denn keiner kennt die Kunden und deren Erwartungen besser als sie.
- Nutzen Sie alle zusätzlichen Informationen: Ergebnisse von Kundenbefragungen (eigenen Befragungen, Marktforschungsergebnisse, Gästebücher, Beschwerdeschreiben, usw.)
- Kopieren Sie die Serviceketten-Formulare aus dem Kapitel 8 „Antragformulare“ oder machen Sie einen Ausdruck über die CD. Natürlich können Sie auch ausschließlich digital arbeiten.

Wer sind meine wichtigsten Kundengruppen?

- Der erste Schritt zur Erfassung der Kundenerwartungen ist die Frage: „Wer sind meine Hauptkundengruppen?“
- Die Kundengruppe, für die Sie die Servicekette definieren, sollte für den Betrieb entweder elementare wirtschaftliche Bedeutung haben oder es sollte sich um eine Kundengruppe handeln, die Sie zukünftig mit Ihrem Leistungsspektrum besonders ansprechen möchten.

Aufbau und Struktur

Haben Sie die Kundengruppe bestimmt, setzen Sie die „Kundenbrille“ auf und denken sich in diese Kunden hinein. Der Dienstleistungsprozess soll nun ausschließlich aus Sicht dieser Kunden dokumentiert werden.

Definition der Service-Kettenglieder (Formular: Service-Kettenglieder):

Zuerst werden alle Einzelleistungen (Kontaktpunkte), die der Kunde mit Ihrem Betrieb hat in die zeitliche Reihenfolge gebracht:

- Überlegen Sie, wann der Kunde zum ersten Mal direkt oder indirekt mit Ihrem Betrieb in Kontakt tritt (1. Kettenglied) und bis zu welchem Zeitpunkt die gesamte Beziehung mit Ihrem Betrieb dauert (letztes Kettenglied).
- Welche Leistungen erlebt der Kunde während seines Aufenthaltes? Definieren Sie nun über die Kettenglieder die typische Handlungsabfolge aus Kundensicht.

Mit den Service-Kettengliedern steht nun das Gerüst der Servicekette.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 11

Bestimmung der zugehörigen Leistungselemente

(Formular: Leistungselemente 1 - 8):

- Betrachten Sie die einzelnen Kettenglieder und überlegen Sie, welche Leistungselemente zu dem jeweiligen Kettenglied gehören“ (Vergleich, Schaubild Seite 6). Nutzen Sie dazu für jedes Kettenglied das zugehörige Einzelformular.

Kundenerwartungen definieren und Ist-Zustand bestimmen

- Betrachten Sie nun die einzelnen Leistungselemente und formulieren Sie, welche Erwartungen die gewählte Kundengruppe in dieser Situation an Ihre Leistung hat.
- In der nächsten Spalte ist die Beschreibung des Ist-Zustands gefragt. Hier geht es darum, kritisch zu sein und festzustellen, wo die Ausrutscher passieren, die Kunden enttäuschen oder missmutig stimmen. Diese kritischen Erlebnisse müssen beseitigt und die Qualität den Kundenerwartungen angepasst werden. Erst, wenn die Betriebe Ihre Schwachstellen abgebaut haben, ist der Weg frei, um sich der Überraschungsqualität zu widmen.

Beispiel:

Das Personal berät die Kunden am Telefon immer professionell. Nur eine Aushilfskraft ist dazu nicht immer in der Lage und vertröstet die Kunden manchmal

auf Rückrufe, die dann nicht passieren. Als Betrieb haben Sie mehr verloren, als nur den einen Kunden am Telefon. Dieser Kunde erzählt seine Erfahrungen sicherlich weiter und wird Bekannten empfehlen, dass sich der Kontakt zu Ihrem Betrieb nicht lohnt.

In der Beschreibung des Ist-Zustandes müssen derartige Vorfälle dringend berücksichtigt werden!

Standards festlegen (Unser Ziel: „So wollen wir es künftig tun“)

Sie haben sich in die Kundenerwartung hineingedacht und Ihren Ist-Zustand gegenüber gestellt.

- Wenn Sie Defizite gegenüber den Erwartungen der Kunden festgestellt haben, werden Sie sicherlich ein Ziel (Standard) definieren, das zumindest den festgestellten Kundenerwartungen entspricht.
- Entsprechen die Kundenerwartungen ihrem derzeitigen Ist-Zustand, können Sie überlegen, wie Sie Überraschungsqualität produzieren können.
- Insgesamt gilt, dass Sie sich bei der Definition von Standards nach Ihren individuellen Rahmenbedingungen und Ihrer Authentizität richten müssen.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 12

Maßnahmen definieren

Ziele (Standards) sind noch keine Maßnahmen. Mit den Maßnahmen sollen Sie formulieren, was Sie und Ihre Mitarbeiter konkret tun müssen, um das Ziel zu erreichen und welche Unterstützung bzw. Instrumente Sie dafür benötigen (vgl. Kapitel 6).

Prioritätensetzung

Damit der Fokus auf die wichtigsten und aus Kundensicht dringlichsten Aufgaben konzentriert wird, müssen Prioritäten zugeordnet werden:

A = hohe Priorität: Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.

B = mittlere Priorität: Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.

C = langfristige Priorität: Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

Priorität A-Maßnahmen zeigen Ihnen, welche Verbesserungspotenziale Sie ohne großen Kostenaufwand ausschöpfen können. Priorität B und C müssen eventuell vorbereitet werden oder erfordern eine längerfristige Vorplanung.

Dennoch gilt: Diese Definition ist nur ein Raster, nach dem Sie vorgehen können. Sie müssen die Prioritäten natürlich Vordergründig nach ihren betriebsindividuellen Erfordernissen auswählen.

Beispiel:

Ein Betrieb mit einer defekten Telefonanlage, die den Kunden statt einem Besetzzeichen immer ein Leerzeichen signalisiert, darf aus Kostengründen nicht erst mit Priorität B behandelt werden. Sonst läuft der Betrieb Gefahr, wegen Kundenmangels dann gar kein Telefon mehr zu benötigen.

Mindestanforderungen für die Bearbeitung von Serviceketten

Die Serviceketten sind logisch aufgebaut. Eine Unterteilung in mindestens vier bis acht Service-Kettenglieder im zeitlichen Ablauf ist vorgenommen worden. Für jedes aufgeführte Service-Kettenglied ist mindestens ein zugehöriges Leistungselement vollständig beschrieben (vgl. Kapitel 7.2).

- Betriebe mit bis zu 15 Mitarbeitern fertigen eine Servicekette für die wichtigste Kundengruppe an.
- Betriebe mit über 15 Mitarbeitern fertigen zwei Serviceketten für die wichtigsten Kundengruppen bzw. für die wichtigsten Dienstleistungsprozesse an.

Stufe I – Kapitel 3 – Serviceketten Seite 13

I. Qualitäts-Bausteine

„Wie können wir unsere Servicelücken schließen?“

Das Kapitel im Überblick:

Bei den Serviceketten traten vor allem zwei Personengruppen in den Vordergrund:

die Kunden – sie erleben unsere Servicequalität und die Mitarbeiter - sie machen die Servicequalität. Die Qualitäts-Bausteine richten nun den Fokus zusätzlich auf die für die Qualitätsentwicklung verantwortliche Personengruppe: die Betriebsleitung – sie steuert die Qualität des Hauses.

Die 6 Qualitäts-Bausteine bauen auf dem Ursachen-Modell für Qualitätslücken

(Lücken-Modell, Kapitel 2) auf und bilden die Basis für ein organisiertes Qualitätssystem.

Aufgaben der Qualitäts-Bausteine sind: die betrieblichen Standortanalyse, die Definition von Verbesserungsmaßnahmen zur Reduzierung der Qualitätslücken, die nachhaltige Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Nur wenn den Mitarbeitern die geltenden Standards, die Arbeitsabläufe und Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz vertraut sind, die Kommunikationsstrukturen stimmen, die Mitarbeiter kontinuierlich gefordert und gefördert werden, können sie die gestellten Anforderungen erfüllen und den Kunden die erforderliche Professionalität und Dienstleistungsqualität entgegen bringen. Gewissenhafte „Regieanweisungen“ von Seiten der Betriebsleitung sind unbedingt erforderlich.

Ziel der Qualitäts-Bausteine:

Optimierung der betrieblichen Organisation und der internen Kundenorientierung damit alle Ressourcen produktiv eingesetzt werden können und die vom Kunden erwartete Qualität erbracht werden kann.

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 2

II. Aufgaben von Qualitäts-Bausteinen

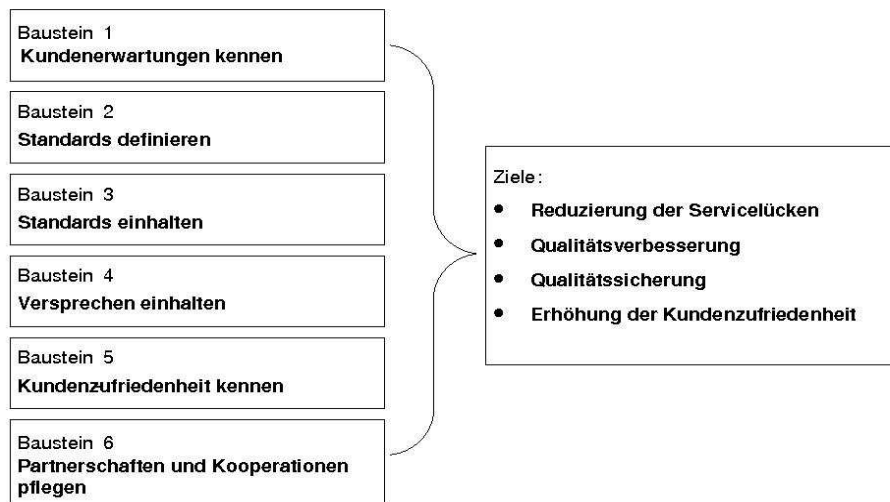
Qualität entsteht nicht durch Zufall, sondern ist das Ergebnis eines konsequenten Managements. Bei der Entwicklung von Servicequalität stehen sechs wichtige Instrumente der Unternehmensführung im Mittelpunkt, die so genannten Qualitäts-

Bausteine. Während die Serviceketten an den Kundenkontaktpunkten ansetzen und Servicequalität aus Kundensicht analysieren und optimieren, beschäftigen sich die Qualitäts-Bausteine mit der internen Organisation der Kundenorientierung.

Zentrale Fragen sind folglich:

- Wie sieht unsere interne Kundenorientierung aus?
- Sind wir so organisiert, dass wir die vom Kunden verlangte Qualität erbringen können?
- Welche Lücken gibt es in unserem System?

Die dargestellten 6 Qualitäts-Bausteine reagieren auf das Lücken-Modell (Kapitel 2) und bilden die Basis eines organisierten Qualitätssystems.



Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 3

Nur wenn wir die Kundenerwartungen kennen, können wir diese erfüllen und die Kundenzufriedenheit abprüfen. Nur wenn wir (gemeinsam) Standards festlegen, diese an alle Mitarbeiter kommunizieren und die Mitarbeiter auch zur Einhaltung der Standards fordern und fördern, können wir erreichen, dass das zum Ziel gesetzte Qualitätsniveau gesichert wird. Nur wenn wir versprechen, was wir auch halten können, erfüllen wir die Qualitätserwartungen unserer Kunden. Und nur, wenn wir unsere Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen pflegen, können wir auf allen Ebenen Qualität sicherstellen und auch unseren Kunden durch kompetente Beratung die Vielfalt des Standorts vermitteln.

Darüber hinaus sollte ein Unternehmen darlegen, dass es den Gesichtspunkt der Förderung des Arbeits-, Gesundheits-, und Umweltschutzes stets mit berücksichtigt. Außerdem sollten die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Ausstattung am Arbeitsplatz und die gesamte Infrastruktur des Unternehmens qualitativ geeignet sein, die Arbeitnehmer/innen im produktiven Einsatz ihrer Kompetenzen zu fördern.

Nach Feststellung des Ist-Zustandes zu jedem Qualitäts-Baustein werden Qualitätsverbesserungen zur Reduzierung der Servicelücken abgeleitet.

Für jede der dargestellten 6 Qualitätslücken sind beispielhaft Werkzeuge und Instrumente vorgegeben, um die Lücken zu schließen. Nicht jedes Werkzeug passt in jeder Situation und in jedes Unternehmen. Setzen Sie die Qualitätswerkzeuge ein, die zu Ihrem Unternehmen und zu der gegebenen Situation passen oder wandeln Sie diese entsprechend ab.

In diesem Kapitel werden die Qualitätswerkzeuge und Instrumente zur Reduzierung von Qualitätslücken jeweils nur aufgezählt. Nähere Erklärungen und Anregungen finden Sie auf der CD.

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 4

III. Qualitäts-Baustein 1: Kundenerwartungen kennen

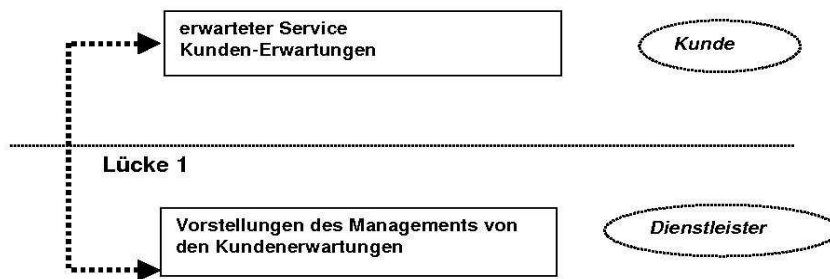
Anspruch:

„Unternehmensleitung und Mitarbeiter verschaffen sich systematisch Informationen über die unterschiedlichen Erwartungen der Kunden.“

Die Kenntnis der Kundenerwartungen ist die Grundlage dafür, Servicequalität überhaupt bieten zu können. Nur wenn das Management bei der Qualitätsplanung und -entwicklung die Kundenerwartungen und auch deren Veränderung exakt berücksichtigt, kann ein dauerhafter Erfolg gewährleistet werden. Wird Qualität am Kunden „vorbei gemanagt“, ist die folgende Servicelücke programmiert.

Denken Sie daran: auch Mitarbeiter sind Kunden!

Lücke 1: Unterschied zwischen den Vorstellungen des Managements und den Kundenerwartungen



In vielen Branchen ist immer wieder zu erkennen, dass Kundenerwartungen vom Unternehmer und/oder den Mitarbeitern falsch interpretiert werden. Zu umfangreiche oder falsche Angebotspolitik, vom Kunden nicht akzeptierte Produkte, unerwartete Ausstattung, falsche Öffnungs- und Dienstleistungszeiten, insgesamt also eine falsche oder mindestens unzureichende Servicequalität sind die Folgen.

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 5

Ursachen hierfür sind z.B.:

- Produkt- oder Leistungsentwicklungen finden oftmals auf einer Ebene statt, die zu wenig oder gar keinen Kundenkontakt hat.
- Keine systematische Erkundung der Kundenerwartungen.
- Schlechte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management.
- Zu viele Hierarchie-Ebenen.
- Keine Marktforschung oder mindestens Marktbeobachtung (Berichte, Studien, Befragungen, ...).
- Falsch verstandene Anwendung von Fachkenntnissen.

Qualitätswerkzeuge zum Baustein 1

- Kundenwunschkarte
- Kundengespräche/Kundeninterviews

- Kundentag oder Kundenworkshop
- Gezielte Erfassung von Kundenwünschen
- Auswertung von Fachzeitschriften
- Auswertung der Marktforschungsergebnisse

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 6

IV. Qualitäts-Baustein 2: Standards definieren

Anspruch:

„Im Unternehmen gibt es klare Vorgaben und/oder Anweisungen, die eindeutig für alle Mitarbeiter verständlich und auch tatsächlich anwendbar sind.“

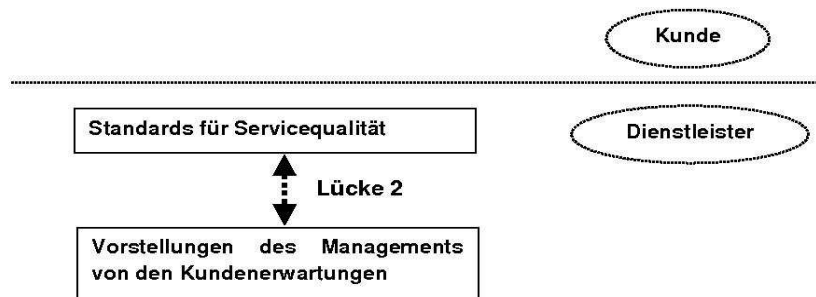
Kundenerwartungen kennen allein genügt nicht, um hervorragende Servicequalität zu bieten. Mit der Definition von Standards schafft das Management Maßstäbe. Maßstäbe machen eine Dienstleistung messbar und stellen für die Mitarbeiter eine wichtige und verlässliche Orientierungshilfe dar. Gewährleistet werden soll damit immer, dass dem Kunden eine gleich bleibende und auf seine Erwartungen ausgerichtete Qualität geboten wird. Dies muss unabhängig davon erfolgen, welcher Mitarbeiter gerade Dienst hat.

Jedes Unternehmen muss auf Basis der konkreten Kundenerwartung seine eigenen individuellen Standards definieren. Über die Qualitätsinstrumente Serviceketten, Qualitäts-Bausteine und Beschwerdemanagement ergänzen und entwickeln Sie bereits Ihre bestehen Standards. Standards können je nach Leistungselement und Aufgabe Anweisungen, Regeln, Checklisten, Mustervorgaben uvm. sein.

Werden alle Standards alleine vom Management definiert (diktiert), läuft der Betrieb Gefahr, dass diese bei den Mitarbeitern missverstanden werden und im Betrieb nicht entsprechend „gelebt“ werden können. Bei der Definition von Standards sollten alle Mitarbeiter beteiligt werden. Von besonderer Wichtigkeit ist das „Kundenkontaktpersonal“ – denn wer kennt die Kunden besser als sie?

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 7

Lücke 2: Fehlende oder ungenügende Standards für die Erfüllung der Kundenerwartungen



Ursachen hierfür sind, z.B.:

- Eindeutige Vorgaben des Management fehlen
- Schlechte Spezifikation der Dienstleistung
- Standards werden nicht kommuniziert
- Personal, das zur Leistungserstellung beiträgt, wird an der Definition von Standards nicht beteiligt

Qualitätswerkzeuge zum Baustein 2

- Ein Unternehmensleitbild ist vorhanden und den Mitarbeitern bekannt
- Es gibt einen Leitfaden für (neue) Mitarbeiter
- Es existieren Checklisten zu Aufgaben und Arbeitsabläufen
- Standards werden an veränderte Kunden-Erwartungen angepasst
- Mitarbeiter erarbeiten Standards gemeinsam in Teamarbeit
- Standards werden für jeden Organisationsbereich analysiert
- Jahresziele des Unternehmens sind schriftlich fixiert

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 8

Die Formulierung der Standards

Gefragt sind klare, verständliche und konkrete Qualitätsstandards. Pauschalaussagen gehören in eine Firmenphilosophie und nicht in Handlungsvorgaben.

(Vergleich: Kapitel 2, Definition von Qualitätsstandards)

Wie sind die Standards in Ihrem Unternehmen formuliert?

- Ist allen Mitarbeitern klar, was von ihnen verlangt wird?
- Gibt es die Möglichkeit, wenn Unklarheiten bestehen, sich schnell Klarheit zu verschaffen? Bei wem geschieht dies?

Qualitätsstandards müssen

- messbar sein („Was nicht gemessen wird, wird nicht getan“)
- von den Erwartungen der Kunden ausgehen
- dem Unternehmensleitbild entsprechen
- Arbeitsanleitungen für den Mitarbeiter darstellen
- klar und unmissverständlich formuliert sein

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 9

V. Qualitäts-Baustein 3: Standards einhalten

Anspruch:

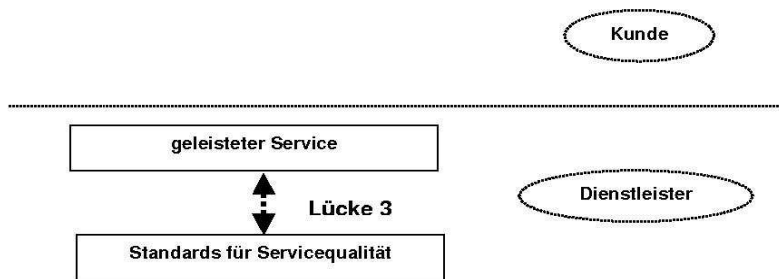
„Die Führungscrew ist für Dienstleistungsqualität verantwortlich. Nur ein zufriedener und motivierter Mitarbeiter kann Servicequalität erbringen. Die Unternehmensleitung legt großen Wert auf die Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter sowie auf die Gestaltung und Ausstattung des Arbeitsplatzes.“

Damit Standards oder Standard-Handbücher nicht nur formschöne Papiertiger sind, sondern auch eingehalten werden, bedarf es neben der regelmäßigen Kontrolle der Vorgaben vor allem geschulter und motivierter Mitarbeiter. Es ist

Aufgabe der Führungscrew, die Leistungsfähigkeit durch gezielte Förderung der Mitarbeiter den Anforderungen des Betriebs anzupassen.

Kommt es zu Differenzen zwischen den definierten Standards und der tatsächlichen Serviceleistung, liegt einer der Hauptgründe oft in fehlender Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter. Fehlende Qualifikation führt zu sinkender Motivation und damit zu einem Bruch in der Qualitätskette. Jedes Teammitglied ist aber für die Gesamtqualität im Service von äußerster Wichtigkeit.

Lücke 3: Unterschied zwischen den Standards und der tatsächlich erbrachten Dienstleistungen



Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 10

Ursachen hierfür sind z.B.:

- Fehlende Schulung, Weiterbildung
- Mangelnde Motivation
- Mangelnde Disziplin
- Qualitätsstandards werden nicht vorgelebt
- Einhaltung von Standards wird von der Führungscrew nicht geprüft
- Einhaltung von Standards wird von der Führungscrew nicht wertgeschätzt

Qualitätswerkzeuge zum Baustein 3

- Mitarbeiter erhalten regelmäßige Feedbacks (Lob/ konstruktive Kritik)
- Regelmäßige Mitarbeiter- /Teambesprechungen,
- Betriebliches Vorschlags- und Verbesserungswesen
- Zielgespräche über persönliche Mitarbeiterentwicklung
- Fortbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Schulungsprogramm für neue Mitarbeiter
- Regelmäßige Kontrolle der Qualitätsstandards
- Regelmäßige Kontrolle der Einrichtungen, Arbeits- und sonstigen Instrumente
- Schriftliche Befragung über Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeiter-Sprechstunde

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 11

VI. Qualitäts-Baustein 4:

Versprechen einhalten (Kommunikation)

Anspruch:

„Der Unternehmensleitung und allen Mitarbeitern ist die Außendarstellung des Unternehmens bekannt. Es ist allen bewusst, welche Erwartungen über die verschiedenen Kommunikationswege bei den Kunden geweckt werden.“

Kommunikation nach außen:

Eine Diskrepanz zwischen versprochenem Service und tatsächlich geleistetem Service beeinflusst die Kundenzufriedenheit sehr nachhaltig. Mit Versprechungen, die wir nicht einhalten können, produzieren wir systematisch unzufriedene Kunden.

Natürlich wollen wir potenzielle Kunden über verschiedene Marketingaktionen dazu veranlassen, unsere Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Einige Unternehmen versprechen sich irrtümlich Marketingvorteile von einer übertriebenen Selbstvermarktung. Im Ergebnis erreichen sie damit genau das Gegenteil. Unsere Dienstleistungen und Servicequalität haben wir sicherlich auf den verschiedensten Kommunikationswegen an unsere potentiellen Kunden herangetragen. Versprechen, die wir durch

- Werbung,
- mündliche Zusagen unserer Mitarbeiter,
- bisherige Leistungen oder durch
- andere Botschaften machen,

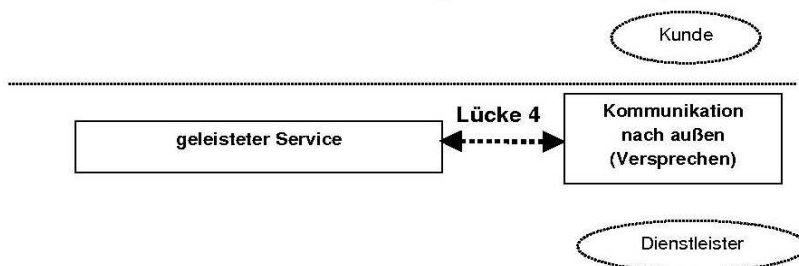
produzieren einen Erwartungshorizont bei unseren Kunden. Daran messen sie uns. Die Kommunikation unserer Dienstleistung nach außen ist daher ein ganz wichtiger Baustein eines erfolgreichen Marketings.

Interne Kommunikation:

Der Kunde erlebt das Unternehmen als Ganzes, deshalb sollten Regeln, Absprachen und Vereinbarungen auch von allen Mitarbeitern gekannt und eingehalten werden. Eine intakte interne Kommunikation, gegenseitige Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft sind Werte, die ein teamorientiertes Unternehmen pflegt.

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 12

Lücke 4: Unterschied zwischen geleistetem und versprochenem Service



Ursachen für eine Lücke 4 sind vor allem in

- einer bisweilen übertriebenen Selbstvermarktung und
- in einer unzureichenden Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsbereichen eines Betriebs zu suchen.

Qualitätswerkzeuge zum Baustein 4

- Jedem Mitarbeiter ist bekannt, was die Kunden erwarten
- Mitarbeiter wissen, dass jedes Versprechen einzuhalten ist
- es gibt eine offene Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern
- Ein Informationspunkt ist eingerichtet
- Alle Mitarbeiter werden über die Marketingaktivitäten informiert
- Erbrachte Leistungen stimmen mit den Versprechen überein

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 13

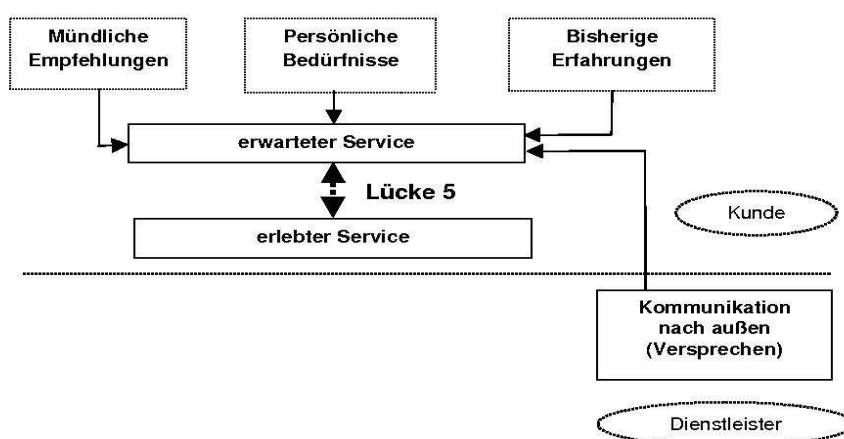
VII. Qualitäts-Baustein 5: Kundenzufriedenheit kennen

Anspruch:

„Die Betriebsleitung und die Mitarbeiter prüfen die Kundenzufriedenheit systematisch.“

Die Kenntnis der Kundenzufriedenheit stellt eine wesentliche Information dar, um die eigene Leistung bewerten zu können. Ergebnisse dieser Messungen sind Grundlage für Produkt- und Leistungsveränderungen. Hohe Kundenzufriedenheit führt langfristig zu Kundenbindung, Ergebnisverbesserung und steigender Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation. Die Ergebnisse der regelmäßigen Kundenzufriedenheitsmessung sind also ein sicherer Indikator für den Erfolg des Qualitätsmanagements insgesamt.

Lücke 5: Unterschied zwischen dem vom Kunden erwarteten und dem vom Kunden erlebten Service



Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 14

Neben dem Erwartungshorizont, den sich unsere Kunden über Empfehlungen, persönliche Bedürfnisse und ihre bisherigen Erfahrungen aufbauen, sind es vor allem die Lücken 1 bis 4, die eine Diskrepanz zwischen erwartetem und erlebtem Service verursachen. Ziel eines qualitätsorientierten Unternehmens muss es daher sein, durch gezielte Maßnahmen die aufgedeckten Lücken zu schließen.

Qualitätswerkzeuge zum Baustein 5

- Gezielte Interviews über Kundenzufriedenheit
- Telefonische Rückfrage bei Kunden
- Kunden schriftlich über Zufriedenheit befragen
- Kundenkommentarkärtchen einsetzen und auswerten
- Anonyme Testpersonen einsetzen (Mystery-Person)
- Aktives Beschwerdemanagement einführen
- Unternehmensvergleiche machen

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 15

VIII. Qualitäts-Baustein 6:

Kooperationen und Partnerschaften pflegen

Anspruch:

„Unternehmensleitung und Mitarbeiter fördern und pflegen Beziehungen zu Geschäfts- und Kooperationspartnern.“

Die Lücke 6 entsteht im Gegensatz zu den Lücken 1 bis 4 nicht im Zusammenspiel zwischen Unternehmung und Kunde, sondern im Zusammenwirken zwischen Unternehmen und seinen Partnerbetrieben. Sofern die Kontakte zu Partnerbetrieben gepflegt und Standards gegenseitig eingehalten werden, das Wissen über die Vielfalt am Standort oder die Region vermittelt oder auch durch Kooperationen das Leistungsspektrum sinnvoll ausgebaut werden kann, profitieren Kunden in vielfältiger Weise.

Ziele die mit diesem Qualitäts-Baustein verfolgt werden:

- **Bestehende Geschäftsbeziehungen pflegen und verbessern:**
Wann haben Sie mit Ihren Geschäftspartnern geltende Standards abgeglichen und sie über Neuerungen informiert? Oder wann haben Sie das letzte Mal Ihren Geschäftspartnern und Lieferanten für die treue Zusammenarbeit gedankt?
- **Standortdenken fördern**
Qualitäts-Unternehmen steigern die Attraktivität des Standortes und ziehen Kundenströme an. Kennen Sie die Betriebe und Aktivitäten am Standort bzw. in der Region? Können Sie Ihren Kunden Empfehlungen geben, sind Informationen oder ist Informationsmaterial vorhanden?
- **Kooperationen anregen**
Kooperationen können mit Betrieben anderer Branchen geschlossen werden, z.B. um gemeinsam neue Kundengruppen zu erschließen, neue Produkte anzubieten, neue Vertriebswege zu erschließen (z.B. Hotel und Sportstudio, Bäder oder Kliniken; Museen und öffentlicher

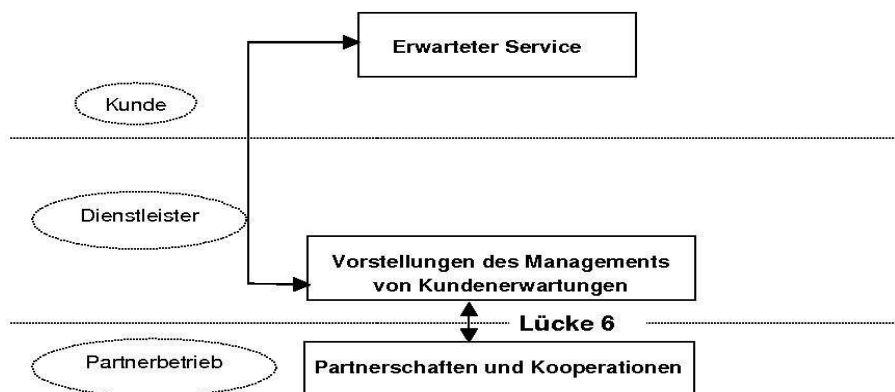
Personennahverkehr, usw.). Auch Kooperationen von Betrieben der gleichen Branche sind möglich z.B., um gemeinsam das Personalmanagement, den Einkauf oder die Werbung zu organisieren.

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 16

• **Konkurrenzdenken relativieren**

Der Unternehmensleitung und allen Mitarbeitern muss bewusst sein, dass eine konsequente Standortorientierung das eigene Unternehmen stärker fördert als ein beharrliches Konkurrenzdenken. Ihre Kunden werden es Ihnen beispielsweise danken, wenn Sie andere Betriebe empfehlen, bevor Sie eine gewünschte Leistung selbst nur unzureichend erbringen. Gleichzeitig verhindern Sie eine negative Nachrede, wie sie enttäuschte Kunden gerne verbreiten.

Lücke 6: Fehlende Kooperationsbereitschaft (Standortdenken)



Lücke 6 zeigt, wie wichtig die Kooperation mit Lieferanten, Organisationen, Verbänden, aber auch insb. anderen Betrieben der gleichen Wirtschaftsstufe ist. Mangelnde Kooperationsbereitschaft kann sich in vielfältiger Weise negativ auf die erlebte Servicequalität aus Kundensicht auswirken.

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 17

Beispiele können sein:

- Aufgrund mangelnder Kooperation sind Mitarbeiter nicht informiert über Veranstaltungen, Angebote und Neuigkeiten anderer Betriebe und können die eigenen Kunden folglich nicht kompetent beraten.
- Schlechte Abstimmung mit Lieferanten/Zulieferbetrieben kann dazu führen, dass eine termingerechte Anlieferung der benötigten Ware in der bestellten Menge und Qualität nicht gewährleistet werden kann. In der Folge kann es dazu kommen, dass das Unternehmen nicht immer in der Lage ist, allen Kundenwünschen gerecht zu werden.
- Aufgrund einer Überbuchung hat ein Hotelbetrieb für eine Nacht zu wenig Zimmerkapazitäten für alle Gäste. Aufgrund schlechter Zusammenarbeit mit

anderen Hotelbetrieben im Ort kann eine kurzfristige Unterbringung aller überbuchten Gäste in gleichwertigen Betrieben in der Nachbarschaft nicht gewährleistet werden.

Es wird deutlich, dass für alle Unternehmen, die sich um Servicequalität bemühen, die Vermeidung der 6. Lücke genau so von Bedeutung sein muss wie die Vermeidung der internen Lücken 1 bis 4.

Qualitätswerkzeuge zum Baustein 6

- Der Betrieb ist regelmäßig auf regionalen und überregionalen Foren/ Branchentreffen vertreten.
- Aktuelle Programme, Prospekte oder Flyer von Betrieben liegen für Kunden aus.
- Mitarbeiter können Auskunft über das Umfeld und andere Betriebe geben.
- Gemeinsam mit Partnern werden Aktivitäten durchgeführt (z.B. Imagebildung, Werbung, Verkauf).
- Mit den branchenüblichen Zentralen wird aktiv zusammengearbeitet.

Stufe I – Kapitel 4 – Qualitäts-Bausteine Seite 18

II. Beschwerdemanagement – Kern eines kundenorientierten Unternehmens

Deutlicher als mit Beschwerden können Kunden den Unternehmen ihre Unzufriedenheit nicht mitteilen. Deutlicher als durch desinteressierte oder abweisende Reaktionen auf Beschwerden können Unternehmen nicht ausdrücken, dass sie an Kundenzufriedenheit nicht interessiert sind.

Wer Kundenorientierung als Voraussetzung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erkannt hat und Kundenzufriedenheit als Ziel ernst nimmt, der wird Beschwerden nicht primär als abzuwehrendes Problem, sondern als Chance sehen: Beschwerdemanagement muss Kern eines kundenorientierten Unternehmens sein!

Unternehmen verwechseln eine niedrige Beschwerderate oft mit Kundenzufriedenheit. Da sich statistisch gesehen aber nur etwa 4% der unzufriedenen Kunden beschweren, hat eine niedrige Beschwerderate wenig Aussagekraft. Auch Kundenzufriedenheitsabfragen können ein fehlendes aktives Beschwerdemanagement nicht ausgleichen. Mit Zufriedenheitsabfragen erreichen Sie die Kunden, die geblieben sind. Die Anregungen derjenigen, die aus Unzufriedenheit nicht mehr kommen, kennen Sie nicht. Unternehmen erfahren so erst über verminderte Einnahmen und sehr verzögert, dass Qualitätsdefizite existieren. Ursachen können dann kaum noch zurückverfolgt werden. Einer ausgelösten Kundenabwanderung ist aber nur mit größerem Aufwand entgegen zu steuern: z.B. kostet die Neugewinnung von Kunden 5x so viel wie die Stammkundenpflege.

Beschwerdemanagement ist eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Es umfasst eine Reihe aufeinander abzustimmender

Planungs-, Organisations- und Prüfungsmaßnahmen. Darüber hinaus sind wesentliche personalpolitische Aufgaben zu erfüllen.

Beschwerden sind zwar eine unternehmerische Herausforderung. Falsch wäre es aber zu behaupten, Beschwerden führten nur zu Kosten. Beschwerden sind nicht nur mit Kosten verbunden, sondern bieten Chancen für Erlöse und Gewinne. Demgegenüber führt die Vernachlässigung von Beschwerden nur zu Kosten und nie zu Erlösen!

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 3

Chancen durch Beschwerden erkennen und nutzen

Im Dienstleistungsprozess treten immer wieder Situationen auf, die zu Beschwerden führen. Null-Fehler-Ergebnisse sind im Servicebereich kaum erreichbar. Qualität ist meist von der Tagesform des Servicepersonals und auch der Gäste abhängig oder es treten Mängel auf, deren Ursachen außerhalb des Einwirkungsbereichs des Dienstleisters liegen.

Beschwerden sollten grundsätzlich nicht als persönlicher Angriff, sondern als Chance für Verbesserung der Leistung angesehen werden:

- **Beschwerdemanagement als aktive Kundenbindungsstrategie**
Statistisch ist belegt, dass Kunden, deren Beschwerde zufrieden stellend behandelt wurde, mehr an den Betrieb gebunden sind, als die Kunden, die nie eine Beschwerde hatten. Ein aktives Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Instrument einer Kundenbindungsstrategie.
- **Das Image des Unternehmens wird gestärkt**
Eine schnelle und zufrieden stellende Beschwerdebehandlung kann durch Mund-Zu-Ohr-Propaganda sehr werbewirksam sein. Die professionelle Behandlung von Beschwerden signalisiert dem Kunden, dass er ernst genommen wird und seine Wünsche und Anliegen im ausgewählten Unternehmen berücksichtigt werden.
- **Es werden Informationen zur Qualitätsverbesserung gewonnen**
Bei einer Beschwerde darf nicht das „Verursacherprinzip“ (wer war Schuld) gelten, sondern das „Lösungsprinzip“ (was können/müssen wir tun, damit dies nicht wieder passiert) muss im Vordergrund stehen.
- **Beschwerden sind keine persönlichen Angriffe**
Ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter, die Beschwerden nicht mehr als persönliche Angriffe oder als willkürliche Launen von Kunden sehen, können aus Beschwerden sehr viel lernen. Dies kommt dann allen Kunden und dem Unternehmen zugute. Viele Innovationen sind auf Kunden- oder Mitarbeiterhinweise zurückzuführen.

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 4

- **Kunden als Qualitätsberater - neue Sichtweise auf Beschwerden**
Wer könnte besser wissen, was unsere Kunden wirklich wollen als unsere

Kunden selbst. Geben wir ihnen also die Chance, uns dies mitzuteilen, wann immer sie es wollen. Und regen wir sie an, es auch dann zu tun, wenn sie es vielleicht gar nicht vorhatten. Helfen wir ihnen, uns Anregungen zu geben.

- **Fehler werden entdeckt**

Durch die Überprüfung der Beschwerdeursachen werden Arbeitsabläufe, Produkte und Leistungen kontrolliert und können dann optimiert werden.

- **Kosten werden gespart**

Gelingt es, durch das Beschwerdemanagement einen Kunden zu halten, ist dies wesentlich preiswerter als einen neuen Kunden zu gewinnen.

- **Mitarbeiter werden gestärkt**

Gelingt es, einen verärgerten Kunden zufrieden zu stellen, bedeutet dies auch für den Mitarbeiter, dass er gute Arbeit geleistet hat. Nach einem positiven Beschwerdegespräch ist die Fortführung der Arbeit, als auch die Stimmung im Team wesentlich besser als nach einem aggressiven, unbefriedigenden Kundengespräch.

Die Bedeutung von Kundenbeschwerden für die Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung ist unbestritten. Wie aber sollen Unternehmen und Mitarbeiter auf Beschwerden der Kunden reagieren? Welche Instrumente stehen ihnen dabei zur Verfügung? Wie erfahren sie überhaupt von der Unzufriedenheit ihrer Kunden? Und welches sind die Reaktionsmöglichkeiten der Kunden, wenn diese mit der Leistung des Anbieters nicht zufrieden sind?

Diese und weitere Fragen stehen im Mittelpunkt eines aktiven Beschwerdemanagements.

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 5

III. Ziele und Aufgaben eines aktiven Beschwerdemanagements

Beschwerdemanagement ist ein zentrales Instrument des Qualitätsmanagements. Es meint die zielgerichtete Planung, Organisation und Kontrolle des unternehmerischen Umgangs mit Kundenproblemen und trägt zur Qualitätsverbesserung und -sicherung im eigenen Betrieb bei.

Ziele eines aktiven Beschwerdemanagements

Das generelle Ziel des Beschwerdemanagements liegt darin, Kundenzufriedenheit

wiederherzustellen. In der praktischen Umsetzung heißt das, die negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit auf das Unternehmen zu minimieren und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen zu identifizieren und in Marketingvorteile umzuwandeln.

- Beschwerdeanregung – Erleichterung der Beschwerdewege für den Kunden,
- Informationsgewinnung über Schwachstellen unserer Leistung,

- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen (Qualitätsverbesserungen, Marktreaktionen, Kundenwünsche) und daraus folgend Reduzierung interner und externer Fehlerkosten,
- Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit,
- Reduzierung negativer Mund-zu-Mund-Propaganda,
- Vermeidung von Kundenabwanderung/Vermeidung von Kosten für die Neuakquise,
- Abwehr unberechtigter Ansprüche,
- Vermeiden von anderen Reaktionsformen.

Aufgaben eines aktiven Beschwerdemanagements

Diese Ziele des Beschwerdemanagements lassen sich nur erreichen, wenn man für unzufriedene Kunden leicht zugängliche Beschwerdekanäle schafft, eine sach- und problemgerechte Beschwerdereaktion und -bearbeitung erfolgt sowie Beschwerden systematisch hinsichtlich ihres Informationsgehalts ausgewertet werden. Dementsprechend liegen die wesentlichen Aufgaben des Beschwerdemanagements in folgenden 5 Aufgaben:

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 6

1. Aufgabe: Bedeutung von Beschwerden bewusst machen

Wie sind die Reaktionsmöglichkeiten unzufriedener Kunden?

2. Aufgabe: Beschwerden anregen

Wie können wir Kunden die Möglichkeit geben, Beschwerden mitzuteilen?

3. Aufgabe: Beschwerden professionell entgegennehmen

Welche Verhaltenweisen müssen beachtet werden?

4. Aufgabe: Beschwerden bearbeiten

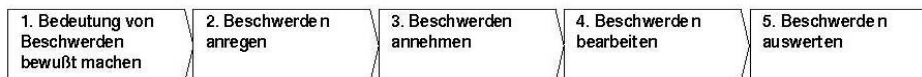
Wie kann ich auf Beschwerden reagieren?

5. Aufgabe: Beschwerden auswerten und analysieren

Wie können wir Beschwerdeinformationen aktiv nutzen?

Fünf Aufgaben für ein aktives Beschwerdemanagement

Die dargestellten 5 Aufgaben eines aktiven Beschwerdemanagements greifen wie die Kettenglieder einer Servicekette ineinander. Um ein aktives Beschwerdemanagement zu realisieren müssen alle 5 Aufgaben beachtet werden.



Nur wenn uns bewusst ist, was unzufriedene Kunden auslösen können (Aufgabe 1) und wie wir Beschwerden professionell entgegen nehmen (Aufgabe 3) und regulieren (Aufgabe 4) können, sollten wir Kundenbeschwerden aktiv anregen (Aufgabe 2). Die eingegangenen Kundeninformationen müssen systematisch erfasst und ausgewertet werden (Aufgabe 5), damit wir aus den Kundeninformationen auch tatsächlich nachhaltige Qualitätsverbesserungen initiieren können.

Es ist sehr unangenehm, wenn der Kunde zurückkehrt und erneut auf das gleiche Problem stößt.

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 7

1. Aufgabe: Bedeutung von Beschwerden bewusst machen

Vorraussetzung für die Entwicklung eines aktiven Beschwerdemanagements ist, dass alle Mitarbeiter wissen, welche unternehmerischen Chancen in Beschwerden stecken und wie unzufriedenen Kunden reagieren können.

Wie reagieren unzufriedene Kunden?

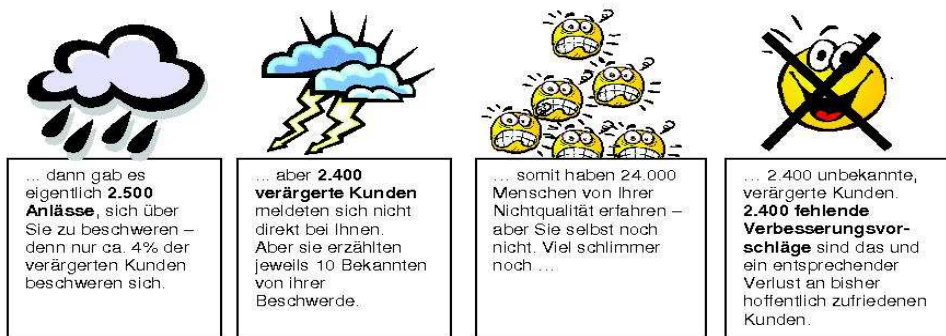
- Vermeiden von anderen Reaktionsformen.
- Individuelle Beschwerde beim Unternehmen
- kollektive Beschwerde (zusammen mit anderen Leistungsempfängern) beim Unternehmen
- Kunde wechselt den Anbieter
- Kunde schaltet eine Drittinstitution ein, die seine Beschwerde aufnimmt (z.B. Medien, Verbraucherschutzvereine oder Gerichte)
- Kunde macht negative Mund-zu-Mund-Propaganda
- Kunde verzichtet ab sofort auf die entsprechende Dienstleistung
- Kunde unternimmt nichts trotz seiner Unzufriedenheit

2. Aufgabe: Beschwerden anregen

Statistisch gesehen beschweren sich nur 4 % der unzufriedenen Kunden. Um ein aktives Beschwerdemanagement zu etablieren, muss eine weitaus höhere Beschwerderate erreicht werden.

100 Beschwerden im Jahr?

Da lohnt sich ein aktives Beschwerdemanagement



Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 8

Warum beschweren sich Kunden eher bei Dritten, als die Probleme direkt beim Unternehmen vorzubringen? Es gibt eine Vielzahl von Stellen, die oft sehr viel besser über die Mängel in Ihrem Unternehmen Bescheid wissen als Sie selbst.

Wo beschweren sich Kunden oder wo erzählen Sie Ihre schlechten Erfahrungen weiter? Über einen Leserbrief bei der Tageszeitung, beim Frisör, der Kurverwaltung, dem Reiseveranstalter, beim Kellner im Restaurant, bei der

Tourist-Information, ... Haben Sie schon einmal nachgefragt?

[Sie] „... schätzen die Wahrscheinlichkeit, mit einer Beanstandung Gehör zu finden, als zu gering ein, erwarten aber, dass sie unverhältnismäßig hohe Kosten an Lauferei, Schreiarbeit, Wartezeit, neuem Ärger und nicht zuletzt auch Geld aufwenden müssten.“ Scherhorn, Gerhard: Die Unzufriedenheit der Verbraucher, S. 4

Da der Kunde seine Unzufriedenheit häufig nicht direkt mitteilt, den Aufwand scheut, müssen ihm die Beschwerdewege so einfach wie möglich gemacht werden.

Wege zur Beschwerdeanregung:

- Das offene Gespräch suchen, sich aktiv beim Kunden erkundigen, den Kunden auffordern, Anregungen, Wünsche oder Defizite mitzuteilen
- Gebührenfreie Beschwerdetelefone
- Aufstellen eines „Beschwerde-Briefkastens“
- Anbringen eines Schwarzen Bretts, für Lob und Kritik
- Auslage von Meinungskarten („Comment-Cards“)
- Errichtung von Serviceständen („Customer Relation Desks“), wo Beschwerden zentral eingereicht werden können
- Einsatz von Fragebogen zur Messung der Kundenzufriedenheit
Achtung: Es muss sichergestellt werden, dass Beschwerden auch an die richtige Stelle gelangen, denn
- mündlich vorgetragene Beschwerden werden häufig nur dann schriftlich erfasst, wenn damit Regressforderungen verbunden sind,
- Beschwerden, die bei Drittinstitutionen vorgetragen und dort erledigt werden, erreichen oft nicht den Verursacher, wie z.B. die Meldung kleinerer Mängel einer Pauschalreise im Reisebüro, an deren Ursache mehrere Leistungsanbieter beteiligt waren.

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 9

- mehrfach weitergeleitete Beschwerden laufen Gefahr, Filterungs- und Versickerungseffekten zu unterliegen, besonders, wenn sie von Betroffenen weitergeleitet werden.

3. Aufgabe: Beschwerden professionell entgegennehmen

Das Verhalten der Mitarbeiter bei der Annahme von persönlich vorgetragenen Beschwerden ist der entscheidende Punkt. Oft werden Kunden abgewiesen, getröstet, weitergeleitet, das Problem abgeschwächt oder ihnen wird z.B. ein falscher Umgang mit dem Produkt unterstellt. Die Folge ist ein gesteigerter Kundenärger und eine vertane Chance, den Kunden mit einer zufriedenstellenden Lösung zurück zu gewinnen.

Beschwerden sind unbeliebt, weil der Umgang mit unzufriedenen Kunden als belastend und demotivierend empfunden wird. Oft kommt es bei den Mitarbeitern dann zu derartigen Denkmustern:

- Der Kunde ist verärgert und gereizt („Er soll sich nicht so aufspielen“)
- Angespannte Gesprächsatmosphäre („Der kommt mir gerade recht“)

- Zusätzlicher Stress und Aufwand („Auch das noch“)
- Kundenverlust und Negativwerbung („Wenn sich das rumspricht“)
- Interne Folgen für den Mitarbeiter („Wenn das der Chef erfährt“)

Als Leitbild muss bei den Mitarbeitern fest verankert sein:

Kunden, die sich beschweren, sind keine Gegner, sondern Partner, die wieder zurück gewonnen werden wollen!

(..und die wir aus betriebswirtschaftlichen Gründen zurück gewinnen müssen!)

Damit dieses Ziel gelebt werden kann, ist Unterstützungsbedarf notwendig

- Zusammenstellung von Schulungsprogrammen für Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen.
- Es muss „Eigentum an der Beschwerde“ herrschen. Das bedeutet, keine Aussagen wie z.B. „*dafür bin ich nicht zuständig*“. Jeder Mitarbeiter muss sich für Beschwerden zuständig fühlen, und diese gegebenenfalls weiterleiten.
- Erstellung eines Leitfadens für Beschwerdegespräche.
- Festlegung der Zuständigkeiten bei Beschwerden (Jeder Mitarbeiter nimmt Beschwerden entgegen oder ist dafür eine zentrale Stelle zuständig?).
- Bestimmung der Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern, die mit Kunden in Berührung kommen.
- Erstellung von Formularen zur Beschwerdeerfassung und -meldung.
- Regelung eines spezifischen Ablaufs beim Eingang von Beschwerden.

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 10

Auf der CD finden Sie einen beispielhaften Leitfaden „Beschwerdegespräch“ mit unterstützenden Verhaltensweisen.

4. Aufgabe: Beschwerden bearbeiten

Wer mit einer Kundenbeschwerde konfrontiert wird, muss sie behandeln oder entsprechende Schritte einleiten. In keinem Fall darf die Kundenbeschwerde liegen bleiben. Gemeinsam mit den Verantwortlichen muss versucht werden, die aufgetretenen Probleme umgehend zu lösen. Dabei ist die Zufriedenstellung des Kunden noch während seiner Anwesenheit oder seines Aufenthalts nicht nur die schnellste und kundenfreundlichste, sondern meist auch die kostengünstigste Lösung. Dem Dienstleister stehen für die Bearbeitung von Beschwerden verschiedene Instrumente zur Verfügung:

Reaktionsinstrumente zur Bearbeitung von Beschwerden

Unmittelbare Reaktionsmöglichkeiten:

- Abhilfe/Reparatur (z.B. Servieren des bestellten Gerichts)
- Nachbesserung (z.B. Gekaufter Schmuck wird nochmals aufpoliert, Frisur neu gestylt...)
- Leistungsaustausch (z.B. Wechseln des Zimmers, neue Landkarte)
- Kleine Aufmerksamkeit (z.B. der Entschuldigungsanhänger/das "Tut-Uns-Leid-Geschenk")

- Sachgüter (z.B. bei der Touristen-Information einen Bildband)
- Gutscheine zur späteren Einlösung (z.B. kostenlose Übernachtung)
- Sofortiger Preisnachlass

Zusätzliche Reaktionsinstrumente

- Entschuldigungsschreiben
- Persönlicher Anruf beim reklamierenden Kunden
- Nachträgliche Rückerstattung

Ergänzend finden Sie auf der CD:

- „Was benötigen Mitarbeiter zur Beschwerdebearbeitung“
- „Empowerment des Kundenkontaktpersonals“

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 11

5. Aufgabe: Beschwerden auswerten und analysieren

Damit die in Beschwerden enthaltenen Informationen für Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden können, müssen sie konsequent ausgewertet werden. So kann die Anzahl der eingegangenen Beschwerden oder die Häufigkeit der einzelnen Ursachen der Kundenunzufriedenheit erfasst werden.

Die Auswertung kann beispielsweise mit Hilfe eines Computers und der entsprechenden Software durchgeführt werden. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Auswertung von Beschwerdeerfassungsbögen (Beispiele finden Sie auf der CD). Die Auswertung sollte auf jeden Fall zur Chefsache erklärt werden!

Gut dokumentierte Beschwerdevorgänge lassen sich unterteilen in rationale und emotionale Ursachen.

Beispiele für rationale Beschwerden sind:

Essen zu kalt oder zu spät serviert, Essen verwürzt oder zerkocht; Matratze zu weich, Heizung defekt, Dusche funktioniert nicht richtig, nächtlicher Lärm.

Beispiele für emotionale Beschwerden sind:

Personal unfreundlich, Umgebung zu laut, Hektik beim Einchecken, unaufmerksames Personal.

Sobald diese Einteilung vorgenommen wurde, lassen sich die einzelnen Beschwerdevorgänge den „Störungsstellen“ (Verursachern) zuordnen, also z. B. Küche, Zimmerausstattung, Personal.

Die Auseinandersetzung mit diesen Punkten ermöglicht einen Überblick über die Häufigkeit, mit der bestimmte Bereiche des Betriebs vom Kunden als problematisch wahrgenommen werden. Diese Bereiche können dann einer Überprüfung und gegebenenfalls Verbesserung unterzogen werden.

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 12

Überprüfung des Beschwerdemanagements

Um das Beschwerdemanagement zu steuern, ist es erforderlich, dass es überwacht wird. Eine regelmäßige Überprüfung, ob

- aus unzufriedenen Kunden zufriedene geworden sind,
- die Anzahl der Beschwerden hoch ist,
- Häufungen zu bestimmten Themen oder einzelnen Mitarbeitern zu beobachten sind,
- es Blockaden gibt, die die Bereitschaft zur Beschwerde behindern,
- in welchem Verhältnis die Kosten und der Nutzen des Beschwerdemanagements stehen,

ist daher unerlässlich.

Auf der CD befinden sich Beispiele für:

- Fehler bei der Beschwerdebehandlung
- Killerphrasen – unbedingt vermeiden
- Leitfaden für Beschwerdegespräche – positive Verhaltensweisen
- Beschwerdegespräch
- Beschwerde-Antwortschreiben
- Beschwerdeprotokoll

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 13

IV. Bearbeitung des Fragebogens „Aktives Beschwerdemanagement“

Um das Qualitätssiegel Stufe I zu erlangen, muss das Unternehmen den Nachweis führen, dass Beschwerden als wertvolle Verbesserungspotenziale ernst genommen werden.

Mit Beantwortung des Fragebogens (siehe Kap. 8 bzw. auf der CD) werden Sie eine betriebliche Standortanalyse für die 5 zentralen Aufgaben eines aktiven Beschwerdemanagements durchführen.

Dabei werden Sie möglicherweise Defizite in einzelnen Aufgabenbereichen entdecken. Diese sollten Sie ausgleichen, um ein aktives Beschwerdemanagement von der 1. bis zur letzten Aufgabe sicherzustellen.

Vorgehen bei der Maßnahmenauswahl auf dem Weg zum aktiven Beschwerdemanagement

- Gibt es in einzelnen Betriebsbereichen Häufungen von Beschwerden? Worin liegen die Ursachen?
- Sind alle 5 Aufgaben des Beschwerdemanagements aktiviert?
- Definieren Sie Maßnahmen, die einen systematischen Umgang mit Beschwerden sicherstellen.

Stufe I – Kapitel 5 – Beschwerdemanagement Seite 14

II. Aufgaben und Ziele des Maßnahmenplans

Der Maßnahmenplan ist die Grundlage für die Bewerbung zum Qualitätssiegel

„ServiceQualität Deutschland in Baden-Württemberg“ Stufe I sowie das zentrale Instrument, die vorgenommenen Maßnahmen im Unternehmen zu kommunizieren und mit Hilfe aller Mitarbeiter umzusetzen. Der Maßnahmenplan sollte somit an zentraler Stelle, für alle Mitarbeiter sichtbar, ausgehängt werden.

Mit der Bearbeitung der Instrumente Servicekette, Qualitäts-Bausteine und Beschwerdemanagement haben Sie eine praktische Standortanalyse Ihres Unternehmens angefertigt.

Sie wissen:

1. aus den Serviceketten, wie die Kontaktpunkte „auf der Bühne“ zu Ihren wichtigsten Kundengruppen gestaltet sind, welche Korrekturen Sie vornehmen sollten und welche Potenziale Sie ausschöpfen können.
2. aus den Qualitäts-Bausteinen, welche Qualitätslücken Sie reduzieren müssen, um Ihre Servicequalität zu optimieren. Oder anders gesagt: welche Verbesserungen Sie „hinter der Bühnen“ anregen müssen, damit vom Kundenkontaktpersonal die geforderte Servicequalität „auf der Bühne“ auch gelebt werden kann und
3. sie haben sich über das Beschwerdemanagement damit auseinandergesetzt, wie Sie aus Kundenkritik (bzw. Kundeninformationen insgesamt) einen betriebswirtschaftlichen Nutzen ziehen können.

Im Maßnahmenplan sollen nun die wichtigsten Verbesserungsmaßnahmen zusammengestellt werden. Ziel ist es, die Maßnahmen auszuwählen, von denen Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsleitung eine konkrete Steigerung der Servicequalität erwarten. Die ausgewählten Verbesserungsmaßnahmen können Themenbereichen zugeordnet werden, z.B. Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, Steigerung der Kundenzufriedenheit, interne Prozesse optimieren, ökologische Qualität verbessern, Zusammenarbeit mit Partnern fördern.

Gefordert sind 8 Maßnahmen, deren Umsetzung in einem Jahr zu leisten ist. Wie groß oder wie klein diese Maßnahmen sind, entscheiden sie entsprechend Ihrer betriebsindividuellen Erfordernisse.

Stufe I – Kapitel 6 – Maßnahmenplan Seite 3

Definition der Maßnahmen

Die definierten Maßnahmen müssen:

1. eindeutig und präzise formuliert,
2. messbar und damit überprüfbar beschrieben sowie
3. mit Terminen und Verantwortlichkeiten versehen sein.

Prioritätensetzung

Damit der Fokus auf die wichtigsten und aus der Kundensicht dringlichsten Maßnahmen konzentriert wird, müssen Prioritäten zugeordnet werden:

A = hohe Priorität: Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.

B = mittlere Priorität: Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen.

Mittlerer Investitionsaufwand.

C = langfristige Priorität: Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

Priorität A-Maßnahmen zeigen Ihnen, welche Verbesserungspotenziale Sie ohne großen Kostenaufwand ausschöpfen können. Priorität B und C müssen eventuell vorbereitet werden oder erfordern eine längerfristige Vorplanung.

Dennoch gilt: Diese Definition ist nur ein Raster, nach dem Sie vorgehen können. Sie müssen die Prioritäten natürlich vordergründig nach ihren betriebsindividuellen Erfordernissen auswählen.

Wichtig ist, dass Sie sich nicht zu viel vornehmen, Überforderung demotiviert die Mitarbeiter. Bedenken Sie: beispielsweise birgt eine Maßnahme „Erstellung eines Kundenfragebogens“ die Entwicklung, den Einsatz, die Auswertung und die Kommunikation der Ergebnisse an alle Mitarbeiter in sich.

Maßnahmen, die mit Priorität C besetzt sind, z. B. bauliche Änderung mit größerem Investitionsaufwand sollten nicht auf die lange Bank geschoben werden, sondern können durch vorbereitende Maßnahmen angegangen werden. z.B. durch Planung und Konzept, Einholung von Kostenvoranschlägen, Finanzierung prüfen, Organisation der Bauphase.

Stufe I – Kapitel 6 – Maßnahmenplan Seite 4

Qualität und Wirtschaftlichkeit

Wenn Kosten den Nutzen übersteigen, dann schätzen Ihre Kunden diese „*irrelevanten*“ Vorteile nicht, d. h. die vom Unternehmen angebotenen Leistungen lohnen sich nicht (z.B. ein teures sehr repräsentatives Gebäude aber gleichzeitig eine Unterbesetzung am Serviceschalter mit völlig gestressten Mitarbeitern).

Aus unternehmensstrategischer Sicht ist es empfehlenswert, die Maßnahmen genau dort zu konzentrieren, wo eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird und Ihre Kunden diese Leistungen auch entsprechend zu würdigen wissen. Diese *strategischen Vorteile* müssen Sie gegenüber der Konkurrenz langfristig ausbauen.

Mit höchster Priorität müssen Sie *bedeutende Mängel* kurzfristig dort beseitigen, wo das angebotene Leistungsspektrum für Ihre Kunden wichtig, deren momentane Zufriedenheit jedoch niedrig ist. Auf keinen Fall sollten Sie sich bei der Beseitigung „*akzeptabler*“ Mängel verzetteln, wo sowohl die Bedeutung für Ihre Kunden als auch die Kundenzufriedenheit relativ gering sind.

Stufe I – Kapitel 6 – Maßnahmenplan Seite 5

III. Wie erstellen wir einen Maßnahmenplan?

Reflexion der Standortanalyse

- Gehen Sie gemeinsam nochmals die Serviceketten, die Qualitäts-Bausteine und das Beschwerdemanagement durch.
- Sammeln Sie alle Verbesserungsmaßnahmen, die Sie in die entsprechenden Formulare der drei Qualitätsinstrumente eingetragen haben. Wo besteht größter Handlungsbedarf?
- Bedenken Sie: Alle Überraschungsqualität nützt nichts, wenn die Basisqualität nicht gegeben ist.
- Bewerten Sie die einzelnen Maßnahmen nach den Prioritäten (A, B, C) bzw. übernehmen Sie die bereits festgelegten Prioritäten.
- Benennen Sie ggf. Ihr eigenes Jahresthema, um Ihre Qualitätsarbeit auf einen bestimmten Bereich zu konzentrieren.

Maßnahmen planen

(Ziele, Termine und Verantwortlichkeiten festlegen)

- Tragen Sie den Zusammenhang der Maßnahme (Was ist zu tun? / Das wollen wir erreichen! / Wie wird die Maßnahmen umgesetzt?) in das Formular Maßnahmenplan ein.
- Mindestanforderung für die Zertifizierung sind 8 konkrete Maßnahmen.
- Bestimmen Sie einen Verantwortlichen für die Durchführung der Maßnahme.
- Legen Sie einen Termin fest, bis zu dem die Maßnahme realisiert werden soll.
- Halten Sie die Priorität der Maßnahme im Maßnahmenplan fest.
- Informieren Sie alle Mitarbeiter über die geplanten Maßnahmen.

Stufe I – Kapitel 6 – Maßnahmenplan Seite 6

IV. Ergebnisprüfung und Erneuerung des Maßnahmenplans

Mit der Festlegung von konkreten Maßnahmen und Zielen beginnt die „Qualitätsuhr“ zu laufen. Nunmehr geht es darum, die definierte Qualität auch im Unternehmen zu leben. Die beschlossenen Maßnahmen müssen entsprechend der vereinbarten Termine umgesetzt werden. Eine regelmäßige Kontrolle mit entsprechender Anerkennung oder auch Kritik ist von der Führungscrew unbedingt durchzuführen. Ohne positive Kontrolle läuft kein Qualitätssystem!

Wir empfehlen, in regelmäßig einberufenen Qualitätszirkeln (vgl. Kapitel 7) die aktuellen Themen zu diskutieren und über Fortschritte im Qualitätsprojekt zu informieren.

Auf Basis des ersten Maßnahmenplans muss nach spätestens einem Jahr der Erfolg der Umsetzung bewertet werden. Im Maßnahmenplan ist hierfür die Spalte „Umsetzung: Ja/Nein“ vorgesehen. Ist eine Maßnahme noch nicht umgesetzt, muss dies gegenüber der Prüfstelle schriftlich begründet werden.

Der neue Maßnahmenplan sowie der alte Maßnahmenplan mit der Ergebnisprüfung müssen jährlich an die Prüfstelle gesandt werden. Auf Basis von

Mitarbeiter- und Kundengesprächen, vorhandenen Verbesserungsvorschlägen sowie aus erfolgten Zufriedenheitsmessungen wird es ein Leichtes sein, jährlich 8 neue Maßnahmen zu definieren.

Sollte ein Unternehmen nicht mehr an der jährlichen Ergebnisüberprüfung teilnehmen, wird das Qualitätssiegel „ServiceQualität“ aberkannt (siehe Qualitäts- Richtlinien, § 7).

Um das Qualitätsrad aus Planen - Realisieren - Überprüfen - Korrigieren am Laufen zu halten, muss der Verbesserungsprozess immer wieder neu initiiert werden.

Stufe I – Kapitel 6 – Maßnahmenplan Seite 7

Anlage 2

Internetseite der Initiative ServiceQualität Deutschland, letzter Abruf 20.01.2010

<http://www.servicequalitaet-deutschland.de>

HINTERGRUND

Qualitätsmanagementsystem ServiceQualität Deutschland

ServiceQualität Deutschland ist ein dreistufiges innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem, das auf Dienstleistungsbetriebe rund um die touristische Servicekette ausgerichtet ist. Dazu zählen nicht nur Betriebe in Gastronomie und Hotellerie, sondern auch Arztpraxen, Banken und Taxiunternehmen. Über 13.500 ausgebildete Qualitäts-Coaches und mehr als 2.100 ausgezeichnete Betriebe arbeiten schon jetzt stetig an Maßnahmen zur Serviceoptimierung, die speziell auf die Unternehmen zugeschnitten sind. Zertifiziert werden sie dafür mit dem Siegel des Qualitätsmanagementsystems ServiceQualität Deutschland. Die Initiative soll zum Aushängeschild für Qualitätsanstrengungen im Deutschlandtourismus werden. Damit werden Arbeitsplätze gesichert und die Position des Reiselandes Deutschland nachhaltig gestärkt. Denn die Reisenden wissen: Service macht den Unterschied! Finanziell förderte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in der Startphase die Koordinierung von ServiceQualität Deutschland. Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen beteiligen sich an dieser bundesweiten Qualitätsinitiative.

http://www.q-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Aktuell/091126_laenderreihe_bw.pdf

Q-Aktuell
Q-Initiative
Q-Schulungen
Q-Zertifizierung
Q-Statistik
Q-Service
Q-Kontakt
Q-Koordination
Q-Impressum
Ihre Meinung

Startseite Betriebe > Q-Zertifizierung

Stufe I

- Umsetzung der Instrumente gemeinsam mit dem Team
- Übersendung der erforderlichen Unterlagen an die Prüfstelle
- Nach der Bewertung der eingereichten Unterlagen bekommt das Unternehmen einen Auswertungsbericht
- Bei positiver Bewertung wird die Zertifizierung für einen Zeitraum von drei Jahren an das Unternehmen verliehen
- Die Ergebnisse der festgelegten Maßnahmen im Unternehmen werden jährlich kontrolliert und ein neuer Maßnahmenplan bei der Prüfstelle eingereicht

Die Zertifizierung der Stufe I soll nicht primär nach außen wirken, sondern nach innen motivieren. Der Gast soll Qualität nicht nur über das Siegel erkennen, sondern direkt über bessere Dienstleistungen erfahren.

Stufe II

- Gültige Zertifizierung der Servicequalität Stufe I
- Anwendung und Einsatz der Instrumente
- Übersendung der erforderlichen Unterlagen an die Prüfstelle
- Nach der Bewertung der Unterlagen erhält das Unternehmen einen Auswertungsbericht. Das Erreichen der geforderten Mindestpunktzahl ist notwendig. Auf Grundlage des Berichtes erfolgt die Erstellung eines Maßnahmenplans. Die Zertifizierung der Stufe II wird für einen Zeitraum von drei Jahren an das Unternehmen verliehen.
- Die Ergebnisse der festgelegten Maßnahmen im Unternehmen werden jährlich kontrolliert und ein neuer Maßnahmenplan bei der Prüfstelle eingereicht.

Stufe III

- Jährlicher QMS-Prüfbericht (Audit) des Zertifizierungsinstituts
- Jährlicher Nachweis einer Kundenbefragung
- Schriftlicher Mystery Bericht wahlweise nach 12 oder 24 Monaten
- Ausarbeitung eines Maßnahmenplans zur Qualitätssicherung und -verbesserung mit Festlegung von mindestens 8 verbindlichen Maßnahmen (jährliche Aktualisierung)
- Übersendung der erforderlichen Unterlagen an die Prüfstelle
- Nach der Bewertung der eingereichten Unterlagen bekommt das Unternehmen einen Auswertungsbericht und bei Erreichen der geforderten Mindestkriterien wird die Zertifizierung der Stufe III für einen Zeitraum von drei Jahren an das Unternehmen verliehen.

© 2009 ServiceQualität Deutschland

<http://www.q-deutschland.de/zertifizierung.html>

20.01.2010

Presseinformation

PRESSE

ServiceQualität Deutschland ist europaweit anerkannt

Dachverband HOTREC verleiht Urkunde

Bad Elster, 18. Juni 2009: Seit heute ist das Qualitätsmanagementsystem ServiceQualität Deutschland europaweit anerkannt. HOTREC, der Dachverband der Hotels, Restaurants & Cafés in Europa, zeichnete das deutsche System aus. Fortan können Betriebe, die mit dem nationalen „Q“ von ServiceQualität Deutschland zertifiziert sind, auch mit dem europäischen „Q“ werben – ohne zusätzliche Kosten.

Auf dem sächsischen Qualitätstag in Bad Elster im Vogtland überreichte der Vorsitzende des HOTREC-Qualitätsausschusses, Markus Luthe, heute die Urkunde an die Hauptgeschäftsführerin des Deutschen Tourismusverbandes e.V. (DTV), Claudia Gilles. Die Akkreditierung ist fünf Jahre lang gültig. Deutschland folgt damit der Schweiz und Ungarn, die Vorreiter in Europa sind. Beide erhielten die Auszeichnung bereits im Jahr 2007. In der Schweiz prangt das so genannte EHQ-Logo inzwischen weit sichtbar auf zertifizierten Seil- und Straßenbahnen und empfängt Gäste am Eingang von ausgezeichneten Touristinformationen.

„European Hospitality Quality Scheme – EHQ“ heißt das Dachsystem für Qualitätsprogramme in Europa, das der HOTREC entwickelt hat. Es ist ein Referenzmodell für nationale und regionale Initiativen. Es soll diese nicht ersetzen, sondern helfen, die Qualitätsprogramme zu bewerten. „Das EHQ ist ein wichtiger Maßstab für alle Unternehmen, die auf Qualität setzen und diese weiter ausbauen wollen“, sagte Gilles. „Für die Gäste bietet sich damit eine wertvolle Möglichkeit, Betriebe über die Grenzen hinaus zu vergleichen.“

Deutschland hatte sich Ende 2008 für die Akkreditierung beworben. Im April 2009 stellte die Hauptgeschäftsführerin des DTV ServiceQualität Deutschland in Brüssel vor. Das nationale Qualitätsmanagementsystem überzeugte die Europäer. Jetzt können auch deutsche Betriebe sich mit dem europäischen „Q“ schmücken – vorausgesetzt sie sind mit dem nationalen „Q“ von ServiceQualität Deutschland zertifiziert.

Qualitätsmanagementsystem „ServiceQualität Deutschland“

ServiceQualität Deutschland ist ein dreistufiges innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem, das auf Dienstleistungsbetriebe rund um die touristische Servicekette ausgerichtet ist. Dazu zählen nicht nur Betriebe in Gastronomie und Hotellerie, sondern auch Arztpraxen, Banken und Taxiunternehmen. Fast 12.000 ausgebildete Qualitäts-Coaches und mehr als 1.700 Betriebe arbeiten schon jetzt stetig an Maßnahmen zur Serviceoptimierung, die speziell auf die Unternehmen zugeschnitten sind. Zertifiziert werden sie dafür mit dem Siegel des Qualitätsmanagementsystems ServiceQualität Deutschland. Die Initiative soll zum Aushängeschild für Qualitätsanstrengungen im Deutschlandtourismus werden. Damit werden Arbeitsplätze gesichert und die Position des Reiselandes Deutschland nachhaltig gestärkt. Denn die Reisenden wissen: Service macht den Unterschied! Finanziell förderte das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in der Startphase die Koordinierung von ServiceQualität Deutschland. Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen zählen zu den bislang 15 beteiligten Bundesländern.

Alle Informationen zum bundesweiten Qualitätsmanagementsystem ServiceQualität Deutschland finden Sie auf der Internetseite www.servicequalitaet-deutschland.de.

2

http://www.q-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Aktuell/EHQ_2._02.06.09.pdf

Q-Aktuell

Q-Initiative

Q-Ziele

Q-Zielgruppen

Q-Inhalte

Q-Gründe

Q-Schulungen

Q-Zertifizierung

Q-Statistik

Q-Service

Q-Kontakt

Q-Koordination

Q-Impressum

Ihre Meinung

Startseite Betriebe > Q-Initiative > Q-Ziele

Q-Ziele

Vorrangiges Ziel der Initiative ServiceQualität Deutschland ist die nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung der Servicequalität von Dienstleistern. Den Leistungsanbietern wird ein Instrument zur Verfügung gestellt, das hilft, den neuen Kundenansprüchen gerecht zu werden, die Servicequalität in Deutschland zu verbessern und die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Im Einzelnen werden folgende Ziele verfolgt:

- Nachhaltige und schrittweise Verbesserung der Qualität bundesweit
- Kreation, Förderung und Kommunikation eines einheitlichen Q-Standards
- Steigerung des Qualitäts-Bewusstseins
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Dienstleistungsbetrieben
- Verbesserung der Mitarbeiterfreundlichkeit und Kundenbindung
- Verbesserung des Preis-/Leistungsverhältnisses

Das Qualitätssiegel ist dabei keineswegs nur ein weiteres Siegel, sondern das erste Qualitätszeichen, das die Dienstleistungsqualität berücksichtigt. Es geht nicht um Hardware, sondern um den Servicegedanken und die Unternehmensführung. Die Dienstleistungsqualität in Deutschland soll nachhaltig gestärkt werden, um langfristig die Existenz der teilnehmenden Betriebe zu sichern. Die Praxisrelevanz für die Zielgruppe klein- und mittelständische Unternehmen steht hierbei im Vordergrund.

© 2009 ServiceQualität Deutschland

<http://www.q-deutschland.de/ziele.html>

20.01.2010

Q-Inhalte

Die Initiative ServiceQualität Deutschland bietet interessierten Betrieben die Möglichkeit, in einem dreistufigen Verfahren die Servicequalität im eigenen Unternehmen nachhaltig und kontinuierlich zu verbessern. Mindestens einem der Mitarbeiter werden in unseren Schulungen die Grundlagen und die nötigen Instrumente zur Implementierung des Systems im Betrieb vermittelt. Gemeinsam mit den Kollegen wird dann die Zertifizierung des Betriebs durchgeführt.

Das Dreistufensystem:

- Stufe I: Qualitätsaufbau und Entwicklung mit dem Schwerpunkt Servicequalität
- Stufe II: Qualitätssicherung mit dem Schwerpunkt Servicequalität
- Stufe III: Total Quality Management-System

Die Stufen bauen aufeinander auf.

Stufe I

Die erste Stufe hat das Ziel, die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens für das Thema Servicequalität im eigenen Unternehmen zu sensibilisieren. Das Fundament bildet dabei die konsequente Analyse und Bewertung der Serviceabläufe aus Sicht der Kunden. Im Ergebnis sollen die Kundenerwartungen mit erstklassigem Service übertroffen werden.

Mindestens ein Qualitätsbeauftragter des Unternehmens erlernt in einer Schulung (1,5 Tage) zum Qualitäts-Coaching die Grundlagen und Instrumente zur praxistauglichen Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems ServiceQualität Deutschland.

Stufe II

Die zweite Stufe hat das Ziel, das Unternehmen stärker von außen zu betrachten und es verschiedenen objektiven Qualitätsmessungen zu unterziehen. Der Qualitäts-Coaching wird in einer Schulung (1,5 Tage) zum Qualitäts-Trainer weitergebildet und macht sich mit weiteren Messinstrumenten vertraut. Dazu gehören die Kunden-, Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung sowie der Mystery Check. Die Stufe II führt von der Selbsteinschätzung der Stufe I zu einer neutralen Gesamtbewertung der angebotenen Qualität.

Stufe III

Die dritte Stufe kann von Unternehmen erlangt werden, die neben der Teilnahme an ServiceQualität Deutschland und dessen Inhalten und Elementen auch einen systematischen und nachhaltigen Managementansatz (QMS) im Unternehmen leben. Geforderte zusätzliche Zertifizierung nach einem anerkannten QMS können z. B. sein:

- ISO 9001:2000,
- EFQM (European Foundation for Quality Management),
- EMAS / ISO 14001 (Europäisches Umweltmanagement - Environmental Management and Audit Scheme) oder
- KTQ® (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen)

© 2009 ServiceQualität Deutschland

<http://www.q-deutschland.de/inhalte.html>

20.01.2010

10 gute Gründe für das Q

1. Bessere Qualität bedeutet mehr Gewinn

Bessere Leistungen schlagen sich unmittelbar auf den Geschäftserfolg nieder. Wiedergutmachungskosten werden vermindert und die Kundenbindung gefördert.

2. Qualitätsmanagement heißt weniger Kosten

Die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems ist zwar nicht gratis, aber noch viel teurer ist es, immer die gleichen Fehler zu machen.

3. Qualität vergrößert den Vorsprung auf die Mitbewerber

Kunden suchen in der touristischen Angebotsvielfalt Orientierungshilfen. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Konkurrenz aus dem Ausland ist die Qualität unserer Serviceleistungen ein unersetzlicher Bestandteil.

4. Qualitätsmanagement macht kundenfreundlicher

Alle Mitarbeitenden ziehen am gleichen Strang - das merken die Kunden.

5. Qualitätsmanagement bringt zufriedener Mitarbeiter und weniger Fluktuation

Weil sie in die Einarbeitung und Umsetzung des Qualitätsprogramms einbezogen werden, sind Mitarbeitende motivierter, zufriedener und treuer.

6. Marketingorganisationen bevorzugen Betriebe mit Qualitätssiegel

Bei Promotionen und in Publikationen werden Betriebe, welche gezielt ihre Qualität entwickeln, bevorzugt.

7. Qualitätsmanagement verbessert Finanzierungsmöglichkeiten

Finanzierungen werden an Business-Pläne gekoppelt, die immer häufiger die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen fordern.

8. Betriebe mit Qualitätssiegel wirken imagefördernd

Wer die Qualität weiterentwickelt, trägt zur Imagepflege Deutschlands bei.

9. Hohe Dienstleistungsqualität bringt Wettbewerbsvorteile

Die Initiative ServiceQualität Deutschland fördert die Kreativität der Dienstleistungen, macht sie schwer kopierbar und verbessert die Marktchancen.

10. Gute Qualität bringt mehr als teure Werbung und erhöht die Kundenbindung

Neue Kunden gewinnen kostet zwischen 5 bis 7 Mal mehr als Stammkunden zu halten.

© 2009 ServiceQualität Deutschland

<http://www.q-deutschland.de/19.html>

20.01.2010



ServiceQualität Deutschland

ServiceQualität Deutschland ist ein branchenübergreifendes Qualitätsmanagement-System, das die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung und Weiterentwicklung der Dienstleistungsqualität zum Ziel hat. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen werden Instrumente an die Hand gegeben, die Sie darin unterstützen, den heutigen Qualitätsansprüchen der Kunden gerecht zu werden.

Nur wer ein hochwertiges und nachhaltiges Angebot gewährleistet, sichert langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit. Mit der Initiative „ServiceQualität Deutschland in Baden-Württemberg“ werden die Dienstleister des Landes bei der Verbesserung ihrer Servicequalität unterstützt. In einem effektiven und kostengünstigen Prozess hilft das Q-Instrumentarium Kundenerwartungen herauszufinden und diese zu erfüllen bzw. zu übertreffen.

Ziele

- Steigerung des Qualitätsbewusstseins in den Unternehmen
- Nachhaltige Sicherung und Verbesserung der Servicequalität
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- aktive Kundenbindung
- Mitarbeiterintegration, -motivation und -förderung
- Kooperation zwischen verschiedenen Dienstleistungsunternehmen



Drei Stufen zum optimalen Service

Stufe I: Qualitätsgedanken setzen

- Der Qualitäts-Coach lernt die Grundlagen, Mittel und Ziele des ServiceQualitäts-Managements kennen und setzt Sie im Unternehmen gemeinsam mit allen Mitarbeitern ein und um.
- Die Erwartungen der Kunden und die Serviceabläufe aus Kundensicht werden analysiert und bestimmt
- Mit Hilfe von Qualitätsbausteinen werden Service-Lücken geschlossen.

Stufe II: Qualität umfassend überprüfen und verbessern

- Der Qualitäts-Coach bildet sich zum Qualitäts-Trainer weiter und lernt so neue Wege kennen, das Qualitätsbewusstsein im Unternehmen objektiv zu prüfen, zu messen und weiter auszubauen.
- Das Unternehmen wird mit Hilfe von Kunden-, Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen sowie eines Mystery-Checks überprüft.

Stufe III:

Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems

- Zusätzlich zur „ServiceQualität Deutschland“ führt das Unternehmen ein anerkanntes Qualitätsmanagement-System, wie z.B. ISO 9001:2000 oder EFQM, ein.

Kosten und Anmeldung

Seminarpreise

Die Gebühren pro Seminarteilnehmer betragen jeweils 295,- Euro*.

Leistungen: Die Seminargebühr beinhaltet die 1,5 tägige Ausbildung inklusive Tagungsgetränken, Mittagessen und umfangreichen Seminarunterlagen.

Termine

Die Seminare werden dezentral in allen Regionen in Baden-Württemberg durchgeführt. Die aktuellen Termine finden Sie im Internet unter www.sq-bw.de.

Geschlossene Seminare

Zusätzlich zu den o.g. Seminaren besteht die Möglichkeit, das Seminar exklusiv für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens, Ihrer Institution oder Ihres Verbandes zu organisieren. Preise und Termine erhalten Sie auf Anfrage.

Zertifizierung

Stufe I: Um sich zertifizieren lassen zu können, muss das Unternehmen mindestens einen Qualitäts-Coach beschäftigen. Kosten für Unternehmen bis 15 Mitarbeiter: 230,- Euro*, ab 15 Mitarbeiter: 280,- Euro*

Stufe II: Voraussetzung für die Anmeldung zur Zertifizierung Stufe II ist, dass das Unternehmen ein zertifizierter QI-Betrieb ist und mindestens einen Qualitäts-Trainer beschäftigt. Die Höhe der Zertifizierungsgebühr richtet sich nach dem Aufwand des Mystery Check und beläuft sich auf 810,- Euro* (ohne Übernachtung) bzw. 985,- Euro* (mit Übernachtung).

Stufe III: Betriebe mit gültiger Auszeichnung ServiceQualität Stufe II: 480,- Euro*

Betriebe ohne gültige Auszeichnung ServiceQualität Stufe II: 780,- Euro*

*alle Preise verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer

http://www.q-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Flyer/SQ-D_Flyer_BW.pdf

Q-Aktuell

Q-Initiative

Q-Ziele

Q-Zielgruppen

Q-Inhalte

Q-Gründe

Q-Schulungen

Q-Zertifizierung

Q-Statistik

Q-Service

Q-Kontakt

Q-Koordination

Q-Impressum

Ihre Meinung

Startseite Betriebe > Q-Initiative > Q-Zielgruppen

Q-Zielgruppen

Das Schulungs- und Qualitätssiegelprogramm ServiceQualität Deutschland in ist ein Projekt, das branchenübergreifend die Servicequalität von Dienstleistungen verbessern soll. Es ist universell für sämtliche Bereiche aller Dienstleistungsbranchen anwendbar. Im Einzelnen sollen folgende Zielgruppen angesprochen werden:

- Hotellerie (Hotel, Gasthof, Pension, etc.)
- Parahotellerie (Ferienwohnung, -anlage, Privatzimmer, Bauernhof, etc.)
- Touristische Organisationen, Touristinformationen, Kurverwaltungen
- Gastronomiebetriebe
- Freizeit- und Kultureinrichtungen
- Kinder- und Jugendeinrichtungen, Jugendherbergen
- Sonstige Dienstleistungsbetriebe (Agenturen, Pressestellen, etc.)
- Verbände, Institutionen, Organisationen, Kommunen
- Campingbetriebe
- Reha-, Kur-, Therapie-, Pflege-, Bäderbetriebe
- Groß- und Einzelhandel, Handwerk, Kunsthandwerk
- Verkehrs- und Schifffahrtunternehmen
- Tagungs- und Bildungseinrichtungen
- Reiseveranstalter und -mittler

Mit der Durchführung von branchenübergreifenden Schulungen, werden den Teilnehmer unterschiedliche Sichtweisen vermittelt. Dies fördert die Kooperation zwischen einzelnen Unternehmen aus gleichen oder anderen Dienstleistungsbranchen.

© 2009 ServiceQualität Deutschland

<http://www.q-deutschland.de/zielgruppen.html>

20.01.2010

1. Was kostet die Ausbildung zum Qualitäts-Coach und die Auszeichnung mit dem Q-Siegel?

Die Kosten für das eineinhalbtägige Seminar betragen 295,- € pro Person zzgl. MwSt. und beinhalten ein ausführliches Schulungshandbuch sowie die Seminarverpflegung. Diese Kosten sind länderübergreifend festgelegt. Abweichungen sind jedoch aufgrund länderspezifische Förderungen möglich. Bitte wenden Sie sich bzgl. der Zertifizierungskosten und weiteren Informationen an Ihre Länderkoordinierungsstelle.

2. Können auch mehrere Mitarbeiter aus einem Betrieb teilnehmen?

Grundsätzlich gilt: Die Verleihung des Q-Siegels ist an den Nachweis einer Ausbildung zum Q-Coach bzw. Q-Trainer geknüpft. Dies ist eine persönliche Auszeichnung. Bei Ausscheiden des Q-Coaches bzw. Q-Trainers aus dem Betrieb wird dem Betrieb eine Frist von sechs Monaten gewährt, einen neuen Mitarbeiter ausbilden zu lassen. Mehrere Q-Coaches bzw. Q-Trainer erleichtern und sichern die Umsetzung im Betrieb und fördern das Verständnis unter den Mitarbeitern. Bewährt hat sich eine gemischte Teilnahme aus Mitarbeitern der Führungsebene und der Ausführungsebene.

3. Muss ich die Antragsgebühr für das Q-Siegel jedes Jahr bezahlen?

Nein, die Antragsgebühr für das Q-Siegel ServiceQualität Deutschland gilt für drei Jahre und schließt sämtliche Leistungen mit ein. Die nach jeweils einem Jahr durchzuführenden Aktualisierungsmaßnahmen werden kostenfrei geprüft.

4. Was bekomme ich für die Zertifizierungsgebühr?

Sie erhalten die Rechte zur Verwendung des offiziellen Q-Siegels, Reprovorlagen sowie die Prüfplakette. Sichern Sie sich Ihren Wettbewerbsvorteil durch Aufnahme des Q-Siegels, als Zusatzprädikat, in offizielle Führer und Prospekte. Die jährliche Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen durch die Prüfstelle.

5. Kann ich auch als Klein- und mittelständischer Betrieb mitmachen?

Die Initiative ServiceQualität Deutschland wurde speziell für diese Betriebe entwickelt. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass das Programm besonders für Klein- und Kleinst-Betriebe sehr gut anwendbar ist.

6. Wer testet die Betriebe?

In der Stufe I der ServiceQualität Deutschland beruht die Vergabe des Gütesiegels auf einer Selbstdeklaration der Betriebe. Natürlich werden durch die Prüfstelle stichprobenartige Kontrollen durchgeführt. Die "wahre Prüfung", nämlich die durch den Kunden, findet täglich in Ihrem Betrieb statt.

In der Stufe II wird zudem der Blick von Außen auf Ihren Betrieb sicher gestellt. Durch einen Mystery Check werden Sie anhand festgesetzter Kriterien bewertet.

7. Kann ich als Q-Coach/ Q-Trainer auch anderen Betrieben zur Verleihung des Q-Siegels ServiceQualität Deutschland verhelfen?

Der Q-Coach bzw. Q-Trainer darf durch seine Ausbildung im Rahmen der Initiative ServiceQualität Deutschland eigene Mitarbeiter und Kollegen aus seinem Unternehmen trainieren und ist zusätzlich Ansprechpartner und Multiplikator für die Umsetzung des Qualitätsprozesses. Die Ausbildung von Q-Coaches und Q-Trainern wird ausschließlich von speziell für dieses Programm geschulten Dozenten durchgeführt. Die Ausbildung befähigt nicht zu einer betriebsübergreifenden Ausbildung.

8. Was passiert mit dem Q-Siegel nach drei Jahren?

Zum erneuten Erhalt des Q-Siegels müssen die Betriebe nach drei Jahren einen neuen Antrag auf Verleihung des Gütesiegels bei der Prüfstelle einreichen. Ein Wechsel in die nächste Stufe, ggf. nach der Ausbildung zum Q-Trainer, ist ebenfalls möglich. Antragsunterlagen für die Folgezertifizierung erhalten Sie bei den Länderkoordinierungsstellen.

9. Wie groß ist der Zeitaufwand für die Erlangung der Zertifizierung?

Den größten Zeitaufwand erfordert sicherlich nicht die Ausarbeitung der Unterlagen, sondern das aktive Leben und stetige drehen am Qualitätsrad. Vergleichbar mit einem Marathon oder einem power-walk, wird das Unternehmen stetig in Bewegung sein, damit systematische und nachhaltige Qualitätssicherung und -verbesserung gelebt werden. Die Unterlagen für die Auszeichnung können in 3 bis 4 Mitarbeiterworkshops erarbeitet werden.

10. Was muss ich unternehmen, wenn mein Q-Coach/ Q-Trainer den Betrieb verlässt?

Voraussetzung für das Q-Siegel ServiceQualität Deutschland ist die Zusammenarbeit mit einem Qualitäts-Coach bzw. Qualitäts-Trainer. Verlässt der Coach den Betrieb, muss innerhalb einer Frist von sechs Monaten ein neuer Mitarbeiter eine Ausbildung zum Q-Coach und/ oder Q-Trainer absolvieren. Ansonsten wird das Q-Siegel durch die Prüfstelle aberkannt.

11. Wo erhalte ich weitere Informationen?

Weitere Informationen erhalten Sie von Ihrer Länderkoordinierungsstelle.

Anlage 3

CD-Rom zum Schulungshandbuch zur Ausbildung zum Qualitäts-Coach der ServiceQualität Deutschland Stufe I

Werkzeuge zu den Qualitäts-Bausteinen

1: Kunden-Erwartungen kennen

➤ Kundenwunschkarte – Smiley-Karte

Der Kunde wird gebeten, auf einer Karte (meistens A 6/Postkartenformat) anzukreuzen, welche Wünsche er hat, welche Einrichtungen er nutzt oder was ihm in der Angebotspalette fehlt.

- Kennen Sie solche Karten?
- Werden diese in Ihrem Unternehmen eingesetzt und die Ergebnisse bewertet? Gestaltungsbeispiele für dieses Werkzeug befinden sich auf der CD-ROM.

➤ Kudentag oder Kundenworkshop

Wenn Sie die Kunden an ihrer Entwicklung teilhaben lassen, fühlen diese sich ob des Vertrauens in sie, geschmeichelt und werden bereit sein, ihnen wertvolle Tipps zu geben. Sie schaffen damit eine intensive Kundenbindung.

- Laden Sie Kunden zu einem Kudentag oder Gästeworkshop ein?
- Lassen Sie Ihre Kunden das Unternehmen durch eigene Vorschläge mitgestalten?

Seite 2

➤ Betriebliches Vorschlags- und Verbesserungswesen

Jeder Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, durch Verbesserungsvorschläge aktiv an Entscheidungsprozessen im Unternehmen teilzunehmen.

- Gibt es in Ihrem Unternehmen Formulare für Verbesserungsvorschläge?
- Ist für die Bearbeitung der Vorschläge ein bekanntes Verfahren festgelegt?
- Unterstützen sie die Aktivitäten jedes einzelnen Mitarbeiters?
- Erhält der Mitarbeiter ein Feedback auf seinen eingereichten Vorschlag?
- Wird er bei der Umsetzung in den Prozess integriert?

Seite 6

Anlage 4

Informationen von Frau Rausch über die Einführung eines Qualitätsmanagements bei den Staatlichen Schlössern und Gärten Baden-Württemberg vom 21.01.2010

Betreff: AW: Diplomarbeit
Von: "Rausch, Tina (SSG Zentrale Bruchsal)" <Tina.Rausch@ssg.bwl.de>
An: "Tina Mettenberger" <tina.mettenberger@web.de>
Datum: 21.01.10 15:49:06

Liebe Frau Mettenberger,

sehr gerne helfe ich Ihnen bei Ihren Fragen weiter:

Folgende Objekte der SSG haben sich am 19. Oktober 2009 beim Q-Tag im Schloss Ludwigsburg für die Stufe 1 zertifizieren lassen:

- Residenzschloss Ludwigsburg
 - Kloster Maulbronn
 - Kloster Wiblingen
 - Kloster Schussenried
 - Residenzschloss Rastatt
 - Schloss Favorite, Rastatt
 - Schloss und Kloster Bebenhausen
 - Residenzschloss Bad Urach
 - Schloss Bruchsal
 - Schloss Kirchheim (als Zweigstelle von Schloss und Kloster Bebenhausen)
- = insgesamt also 10 Objekte

Folgende Objekte der SSG werden sich 2010 (voraussichtlich im ersten Quartal) noch in der Stufe 1 zertifizieren lassen:

- Schloss Weikersheim
 - Kloster und Schloss Salem
 - Schloss Heidelberg
 - Schloss Schwetzingen
 - Schloss Mannheim
- = insgesamt also 5 Objekte

Wir sind jedoch auch sehr daran interessiert, unsere Objekte noch weiter zertifizieren zu lassen und beabsichtigen die Zertifizierung in die Stufe 2 im Jahr 2011 für alle oben genannten 15 Objekte.

Die SSG hat es sich zum Ziel gesetzt, die Dienstleistungsqualität - d. h. die umfassende Kundenfreundlichkeit - in unseren Schlössern und Klöstern als oberste Handlungsmaxime zu verfolgen. Mit der Zertifizierung leistet somit jede Schloss- und Klosterverwaltung einen wichtigen Beitrag dazu, das positive Image Baden-Württembergs als Reiseziel und Wirtschaftsstandort zu stärken.

Sollten Sie noch weitere Fragen haben, so können Sie sich gerne bei mir melden.

Beste Grüße aus Bruchsal und weiterhin viel Erfolg bei Ihrer Arbeit,
T. Rausch

Tina Rausch
Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg
Schlossraum 22a
76646 Bruchsal

Tel.: 07251/74-2724
Fax: 07251/74-2740
Tina.Rausch@ssg.bwl.de

www.schloesser-und-gaerten.de

-----Ursprüngliche Nachricht-----

Von: Tina Mettenberger [mailto:tina.mettenberger@web.de]
Gesendet: Donnerstag, 21. Januar 2010 15:11
An: Rausch, Tina (SSG Zentrale Bruchsal)
Betreff: Diplomarbeit

Hallo Frau Rausch,

wie soeben telefonisch besprochen, benötige ich für meine Diplomarbeit noch einige Informationen.

Wissenswert für mich wäre, welche Schlösser sich bei der ServiceQualität Deutschland zertifizieren lassen

haben, seit wann die Zertifizierung besteht und für welche Stufe die Zertifizierung erfolgt ist. Desweiteren wäre vielleicht noch interessant zu wissen, aus welchen Gründen die SSG eine Zertifizierung der Schlösser vorsieht.

Schon mal vielen Dank im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen
Tina Mettenberger

Anlage 5

Informationsbroschüren der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg über das Schloss Bebenhausen und Kloster Bebenhausen

SCHLOSS BEBENHAUSEN

Wohnkultur württembergischer Könige

Sie herrschten und sie jagten hier, im Schönbuch bei Tübingen. Wo also hätten die **Grafen von Württemberg** stillvoller wohnen können, als in Kloster Bebenhausen, im Herzen ihres bevorzugten Jagdgebietes? Der erste König des Landes, Friedrich, ließ sich im 19. Jahrhundert das ehemalige Abtshaus als **Wohnsitz für Jagdaufenthalte** umbauen.

Das Herrenhaus im Schönbuch wurde zum Ausgangspunkt prunkvoller Hofjagden. Nach der Aufhebung der Klosterschule nutzte Friedrich Bebenhausen ausschließlich als Jagdschloss. Die zahlreichen Gäste wurden in den ehemaligen Kloster-räumen untergebracht.

Jagdvergnügen und die Lust an herrschaftlichen Bauten, diese Leidenschaften pflegten auch Friedrichs Nachfolger. **König Wilhelm I.** leitete die Renovierung ein, **König Karl** baute das ehemalige Gästehaus zum **Jagdschloss** aus.

Blauer Saal



Wildschweinkopf mit Kartusche, Blauer Saal



Bis in die jüngste Vergangenheit hielt die Wertschätzung des Schlosses Bebenhausen an: Die württembergische Königsfamilie bewohnte es bis in die 40er-Jahre des letzten Jahrhunderts. Und mit dem Beginn einer neuen Epoche nutzte in den 50er-Jahren auch der Landtag von Württemberg-Hohenzollern die ehemaligen Klostergebäude.



KLOSTER BEBENHAUSEN

Lebendiges Mittelalter in unversehrten Klostermauern

Wer würde nicht der Anziehungskraft dieser beeindruckenden Architektur erliegen? In den Klostermauern von Bebenhausen fühlten sich selbst württembergische Könige zu Hause.

Seit seiner Gründung durch **Prämonstratensermönche** um 1183/84 und der Übernahme durch **Zisterzienser** 1190 hat das Kloster eine wechselhafte Geschichte fast unbeschadet überstanden. Der Aufhebung des Konvents zur Reformationszeit folgte die Einrichtung einer **evangelischen Klosterschule** und schließlich die Nutzung als herrschaftliches **Jagdschloss**.

Der Chor der Klosterkirche, Kapitelsaal, Dormitorium und Brunnenhaus sind eindrucksvolle Stationen auf dem Rundgang durch das Kloster. Als architektonischer Höhepunkt kann das Sommerrefektorium angesehen werden, in dem sich die hochgotischen Bauelemente wie das von Achteckpfeilern getragene Schirmgewölbe oder die schlanken Maßwerkkonsole mit neo-gotischen Dekorationen aus dem 19. Jahrhundert zu einem großartigen Gesamtbild ergänzen.

Sommerrefektorium



Kanzel in der Klosterkirche



Im Jahre 1975 wurde die rund 65 Hektar große Anlage unter **Ensembleschutz** gestellt. Damit soll der Nachwelt das beeindruckende Ganze erhalten bleiben, eine in sich abgeschlossene Welt, in der sich über Jahrhunderte geistliches Leben, herrschaftliche Repräsentation und hochstehende künstlerische Tätigkeit begegnet sind.



Südflügel des Kreuzgangs **Kapitelsaal**

Anlage 6

Protokoll des Gesprächs mit Frau Janna Weitkamp, Schlossverwalterin Kloster und Schloss Bebenhausen, vom 09.02.2010

1. Wie viele Mitarbeiter hat das Kloster und Schloss Bebenhausen?
Das Kloster und Schloss Bebenhausen hat derzeit 28 Mitarbeiter, wovon 6 festangestellt sind und die restlichen Mitarbeiter auf Aushilfsbasis arbeiten. Zusätzlich werden wir von unserer Zentrale in Bruchsal, insbesondere der Kommunikationsabteilung (Werbung, Flyer...), der Entwicklung (Perspektiven, objektübergreifende Veranstaltungen) und anderen Fachabteilungen, vor allem aber von den Konservatoren (Kunsthistoriker) unterstützt. Der Staatsanzeiger Verlag übernimmt für uns die Gestaltung und Aktualisierung der Homepage und unterstützt uns bei pressetechnischen Dingen. Es arbeiten außerdem 5 freiberuflich Tätige für uns, die hauptsächlich neue Führungen ausarbeiten und diese später anbieten. Unter den 6 festangestellten Mitarbeiter befinden sich ein Hausmeister, ein Schlossführer, eine Empfangsdame, welche auch für die Kasse und den Museumsshop zuständig ist, ein Ortsverwalter und gleichzeitig Stellvertretender Leiter der Schlossverwaltung, eine Reinigungskraft, sowie meine Position, der Leiterin der Schlossverwaltung.
2. Wie wird gewährleistet, dass der Ticketkauf reibungslos verläuft?
Damit jedes Kassenpersonal über vorbestellte Tickets und angemeldete Führungen Bescheid weiß, gibt es einen großen Kalender an der Kasse, in den die Leute eintragen, wann was reserviert ist und zusätzlich wird der Name und die Telefonnummer des Reservierenden, sowie Name des Kassierers, der die Reservierung entgegengenommen hat, eingetragen. Der Kunde bekommt auch eine Reservierungsbestätigung per Post, Fax oder Email. Des weiteren findet am 18. März 2010 eine Kassenschulung statt, die sich unter anderem mit Problematiken beim Ticketkauf und der Organisation des Kassenbetriebs beschäftigt.
3. Warum weisen so wenige Schilder in der Umgebung auf den Weg zum Kloster und Schloss Bebenhausen hin und warum befinden sich in der Kloster- und Schlossanlage so wenig Wegweiser?
Unsere größte Herausforderung für die Beschilderung auf dem Gelände ist das Denkmalamt. Wir dürfen nur Schilder anbringen, die das historische Erscheinungsbild nicht beeinträchtigen und sich optisch nicht zu sehr abheben. Sie müssen sich in das komplette Erscheinungsbild einfügen, daher die eher unauffälligen und unserer Meinung nach zu dezenten Schilder aus transparentem, milchigem Plexiglas und der nicht zu großen Aufschrift, die von Besuchern leider häufig nicht direkt wahrgenommen werden. Für die Beschilderung außerhalb der Kloster- und Schlossanlage, ist das Ordnungsamt der Stadt Tübingen zuständig, welche weitere Schilder an der Straße entlang nicht zulassen. Die Größe der Beschilderung und die Art der Schilder ist vorgegeben und städteübergreifend einheitlich. Wegweiser für den Weg vom Parkplatz zum Kloster und Schloss sind derzeit in Planung. Leider warten wir momentan noch auf Gestaltungsvorschläge für einheitliche Schilder von der Zentrale in Bruchsal.

4. Was hat das Kloster und Schloss Bebenhausen für eine Geschichte?

Das Kloster und Schloss Bebenhausen wurde 1183/84 gegründet. Nach der Nutzung des Klosters durch die Zisterzienser wurde es als evangelische Klosterschule genutzt. Nachdem König Friedrich I. die Schule auflöste, hat er 1807 mit dem Ausbau des damaligen Kranken- und Gästehauses, als Jagdschloss begonnen. Um dem fortschreitenden Verfall der Klosteranlage Einhalt zu gebieten, hat König Wilhelm I. einige Restaurierungsmaßnahmen durchführen lassen. Unter König Karls wurden weitere Teile des Klosters umgebaut und die Kirche nach einer Restaurierung 1885 wieder eingeweiht. König Wilhelm II. und seine Gemahlin haben das Schloss Bebenhausen bis 1918 häufig bewohnt und haben in dieser Zeit auch weitere Um- und Ausbauten hinzugefügt. Nach der Nutzung durch den Landtag von Württemberg-Hohenzollern in den 50-er Jahren ist das Kloster und Schloss Bebenhausen seit 1986 für Besucherinnen und Besucher geöffnet.

Bebenhausen, den 09.02.2010


Janna Weitkamp (Leiterin der Schlossverwaltung)

Anlage 7

Antrag auf Verleihung eines Qualitätssiegels ServiceQualitätDeutschland¹ Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27. August 2009

Servicekette - Bestimmung der Servicekettenglieder

Name des Betriebs Schloss und Kloster Bebenhausen
 Servicekette für die Kundengruppe Touristen, Schlossführung
 Organisationsbereich Verwaltung, Kasse, Führungsteam



Bestimmen Sie die Servicekettenglieder im Zeitablauf aus Sicht des Kunden:

Legen Sie pro Servicekette vier bis maximal acht Servicekettenglieder fest. (z.B. von „Information“ bis „Feedback“)

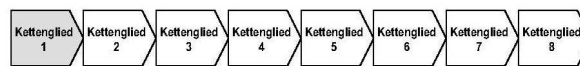
Servicekettenglied 1 ▶	Servicekettenglied 2 ▶	Servicekettenglied 3 ▶	Servicekettenglied 4 ▶
Werbung	Anreise	Buchung, Beratung, Ticketkauf	Gang von Kasse zum Treffpunkt der Führung
Servicekettenglied 5 ▶	Servicekettenglied 6 ▶	Servicekettenglied 7 ▶	Servicekettenglied 8 ▶
Schlossführung	Verabschiedung	Anschlussangebot	Abreise

Bitte übertragen Sie, die von Ihnen selbst festgelegten Kettenglieder auf die folgenden Seiten für die jeweiligen Kettenglieder 1 – 8

Version Q1-3.0

Seite 1 von 1

Servicekette Schlossführung



Kettenglied 1: Werbung

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Prospekte	Idyllisches Dorf mit Kloster und Schloss	gegeben	noch mehr Idylle	Mehr Blumen, schönere Präsentation	B
2. Internetr	leicht überschaubares Angebot, Sonderaktionen, Geschichtliche Infos	nicht immer ganz aktuelle Informationen	immer aktuellste Infos im Internet	häufigere Überarbeitung	A
3.					

Beschreibung der Leistungselemente des jeweiligen Servicekettengliedes: Minimum ist die Ausformulierung einer Leistung.

¹ Achten Sie hierbei auch auf Gefahren – kleine Ausrutscher, Situationen, die zu Nichtqualität führen können!!

² Sollte die derzeitige Ausführung dem neuen Stand entsprechen, kann nach einem „Wow-Effekt“ gesucht werden - eine Herausforderung an das Team!

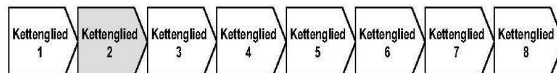
³ Ausgewählte Maßnahmen bitte in den Maßnahmenplan übernehmen.

⁴ A = hohe Priorität: Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
 B = mittlere Priorität: Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.
 C = langfristige Priorität: Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

Version Q1-3.0

Seite 2 von 2

Servicekette Schlossführung

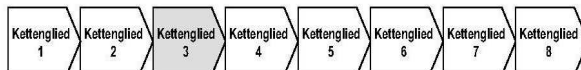


ServiceQualität
DEUTSCHLAND

Kettenglied 2: Anreise

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Weg nach Bebenhausen, Beschilderung	Gute Auffindbarkeit	Gute Ausschilderung	Gute Beschilderung	nichts	
2. Parken	ausreichend Parkplätze in der Nähe	Am Wochenende sehr voller Parkplatz, Ausweichparkplätze weiter weg	Für alle Besucher ausreichende Parkmöglichkeiten	Parkplatz ausbauen	C
3. Weg vom Parkplatz zum Schloss/ Kloster	Einfache Auffindbarkeit, kurze Strecke	ca. 500 m Fußweg, Beschilderung mäßig gut	Bessere Auffindbarkeit	1-2 zusätzliche Wegweiser	C

Servicekette Schlossführung

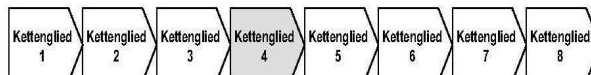


ServiceQualität
DEUTSCHLAND

Kettenglied 3: Buchung, Beratung, Ticketkauf

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Beratung	kundenorientiertes, freundliches, kompetentes Auftreten	freundliche MA mit Kenntnissen über die Kassenanwendung hinaus	immer freundliches Auftreten, Kundenorientierung	Lächeln, alle Kunden immer nett behandeln	A
2. Ticketkauf	Einfach, schnell	gegeben	Standart halten	nichts	
3. Buchung vorab	Gute Beratung, Verlässlichkeit	Manchmal interne Kommunikationsprobleme	Jeder Kassen MA weiß über jede Buchung Bescheid	bessere interne Kommunikation	A

Servicekette Schlossführung

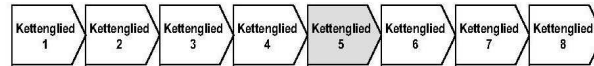


ServiceQualität
DEUTSCHLAND

Kettenglied 4: Gang von Kasse zum Treffpunkt der Führung

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Gang zum Treffpunkt	Einfache Auffindbarkeit	Mäßig gute Beschilderung	Bessere Beschilderung	Wegweiser aufstellen	B

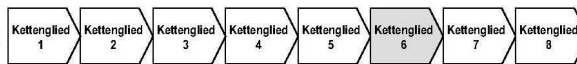
Servicekette Schossführung



Kettenglied 5: Schlossführung

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Schlossführung	kompetenter Führer, freundlich, offen für Fragen, kurzweilig	sehr kompetente Führer, kundenorientiert, sprechen oft etwas schnell, bzw. mit Dialekt	Jeder Kunde soll uns verstehen	Führer drauf hinweisen	A

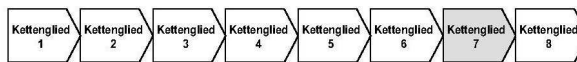
Servicekette Schlossführung



Kettenglied 6: Verabschiedung

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Verabschiedung	Zeit für Fragen, nette Verabschiedung	gegeben	Niveau halten	weiterer so	A

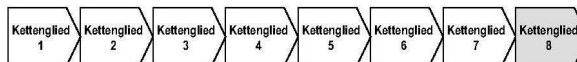
Servicekette Schlossführung



Kettenglied 7: Anschlussangebot

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Shop	Reichhaltiges Angebot, angemessene Preise	Mittelmäßiges Angebot	Qualitativ hochwertige Produkte, Vielfalt für jeden Geschmack und Geldbeutel	Sortiment überarbeiten	B
2. Gastronomie	Kaffee, Kuchen im Schlosshof	nicht vorhanden	Café unterbringen	Möglichkeiten der Unterbringung prüfen, ggf. Bauliche Maßnahmen einleiten	C
3. Spaziergang durch's Grüne	Schönen Spaziergang	wunderschöner Naturpark vor der Haustür	erhalten	Wald schützen	A

Servicekette Schlossführung



Kettenglied 8: Abreise

Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand ¹ (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard ² (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme ³ (Was ist zu tun?)	Priorität ⁴ A B C
1. Weg zurück zum Parkplatz	leichtes Finden, guter Weg	gegeben	Standart erhalten	nichts	
2.					

Name des Betriebs: Schloss- und Klosterverwaltung Bebenhausen

2.1. Qualitätsbaustein 1: Kundenerwartungen kennen

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich der systematischen Erfassung von Kundenerwartungen in Ihrem Betrieb.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Erwartungen der Kunden</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Lücke 1 = Baustein 1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Vorstellungen des Managements von Kundenerwartungen</div>	<p><i>Kunde</i></p> <p><i>Dienstleister</i></p>	<p>Wie beurteilen Sie die betrieblichen Anstrengungen bezüglich der Erfassung von Kundenerwartungen?</p> <p><input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (++) = sehr gut; -- = mangelhaft)</p> <p>++ + - --</p>
---	---	--

Qualitätswerkzeug/-hilfsmittel	Im Betrieb vorhanden	Kommentar - Erfahrungen im Betrieb (Nutzen, Stärken, Schwächen, Standards und Durchführungszyklen)
1.1 Auswertung von Kundenbewertungen und Beurteilungen im Internet (z.B. Online-Buchungssysteme; Bewertungsportale; Internet-Communities)	<input checked="" type="checkbox"/>	werden regelmäßig gesammelt
1.2 Auswertung von Stammkunden-Interviews, Kundengesprächen	<input checked="" type="checkbox"/>	soweit Stammkunden vorhanden
1.3 Kundentag – Kundenworkshop	<input type="checkbox"/>	Nein, da viele einmalige Besucher schwierig
1.4 Gezielte Erfassung von Kunden- / Sonderwünschen	<input checked="" type="checkbox"/>	wird dokumentiert und gesammelt
1.5 Auswertung von Fach- und Testzeitschriften sowie Marktforschungsergebnissen	<input checked="" type="checkbox"/>	ja, regelmäßig
1.6 Auswertung eigener schriftlicher Abfragen zur Erwartung der Kunden	<input type="checkbox"/>	derzeit noch nicht, aber in Arbeit
1.7 (weitere eigene Werkzeuge)	<input type="checkbox"/>	

Welche Maßnahmen wollen Sie zur Verbesserung der Ermittlung von Kundenerwartungen durchführen? (Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen)

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹
1. Öfters Kundenbefragungen durchführen	die Kundenerwartungen besser kennen lernen	direkte Ansprache, Gästebuch	A
2. Schriftliche Feedbackbögen für Raummietkunden, Gruppenbucher	Schwachstellen und Stärken erkennen	Feedbackbögen erstellen, verschicken	A
3.			

¹ A = hohe Priorität, Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.

Name des Betriebs: Staatliche Schlösser und Gärten BaWü, Schloss und Kloster Bebenhausen

2. 2. Qualitätsbaustein 2: Standards definieren

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich vorhandener Standards und Regieanweisungen in Ihrem Betrieb.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Standards für ServiceQualität</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Lücke 2 = Baustein 2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Vorstellungen des Managements von Kundenerwartungen</div>	<p><i>Dienstleister</i></p> <p><i>Dienstleister</i></p>	<p>Wie beurteilen Sie die Anstrengungen in Bezug auf die schriftliche Definition von Standards und Regieanweisungen?</p> <p><input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (++) = sehr gut; -- = mangelhaft)</p> <p>++ + - --</p>
--	---	--

Qualitätswerkzeug/-hilfsmittel	Im Betrieb vorhanden	Kommentar - Erfahrungen im Betrieb (Nutzen, Stärken, Schwächen, Standards und Durchführungszyklen)
2.1 Ein Unternehmensleitbild ist vorhanden und allen Mitarbeitern bekannt.	<input type="checkbox"/>	Ist in Arbeit, wird zentral von Bruchsal aus erarbeitet
2.2 Im Unternehmen gibt es einen Leitfaden für neue Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	Muss eingeführt werden
2.3 Es sind Checklisten für Aufgaben und Arbeitsabläufe vorhanden.	<input type="checkbox"/>	Checklisten einführen
2.4 Standards werden auf veränderte Kundenerwartungen angepasst.	<input type="checkbox"/>	Flexibler werden
2.5 Mitarbeiter erarbeiten Standards gemeinsam im Team.	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.6 Wir gehen nach Organisationsbereichen getrennt vor.	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.7 Jahresziele des Unternehmens sind schriftlich fixiert.	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.8 (weitere eigene Werkzeuge)	<input type="checkbox"/>	

Welche Maßnahmen wollen Sie zur verbesserten Definition von Standards durchführen? (Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen)

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹
1. Leitfaden für Qualitätstandards einführen	Einheitliche Qualität	Erarbeitung eines Leitfadens	A
2. Mitarbeiter schulen	Qualifizierte MA	Schulung ausarbeiten, anbieten	B
3. Kundenbefragungen	Höhere Kundenzufriedenheit	Gästebuch auslegen, Feedbackbögen nach Veranstaltungen verschicken (an Veranstalter)	A

¹ A = hohe Priorität, Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.

Name des Betriebs: Schloss und Kloster Bebenhausen

2. 3. Qualitätsbaustein 3: Standards einhalten - Qualität umsetzen (inkl. Mitarbeiterorientierung und -weiterbildung)

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich der Einhaltung von Standards sowie der Mitarbeiterorientierung und -entwicklung.

Geleisteter Service	<i>Dienstleister</i>	Wie beurteilen Sie die betrieblichen Anstrengungen bezüglich Einhaltung von Standards und Mitarbeiterorientierung? <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (++) = sehr gut; -- = mangelhaft ++ + - --
Lücke 3 = Baustein 3		
Standards für ServiceQualität	<i>Dienstleister</i>	

Qualitätswerkzeug/-hilfsmittel	Im Betrieb vorhanden	Kommentar - Erfahrungen im Betrieb (Nutzen, Stärken, Schwächen, Standards und Durchführungszyklen)
3.1 Mitarbeiter erhalten regelmäßige Feedbacks (Lob/ konstruktive Kritik)	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.2 Es finden regelmäßige Mitarbeiter(Team)besprechungen statt.	<input type="checkbox"/>	noch nicht
3.3 Es werden Zielgespräche mit den Mitarbeitern über deren Förderung im Betrieb geführt.	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.4 Mitarbeiter und Führungskräfte nehmen Fortbildungsmöglichkeiten in Anspruch.	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.5 Es gibt ein internes Schulungsprogramm für neue Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	noch nicht
3.6 Definierte Qualitätsstandards werden regelmäßig auf ihre Einhaltung kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	noch nicht, Standards müssen erst noch definiert werden
3.7 Mitarbeiter und Führungskräfte kontrollieren regelmäßig Einrichtungen, Arbeitsgeräte und sonstige Hilfsmittel auf Eignung und Funktionstüchtigkeit.	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.8 (weitere eigene Werkzeuge)	<input type="checkbox"/>	

Welche Maßnahmen wollen Sie zur Verbesserung der Mitarbeiterorientierung und Einhaltung von Standards durchführen? (Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen)

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹
1. Standards festlegen	Qualität verbessern, für Erhaltung sorgen	Standards in Katalog aufnehmen	B
2. Regelmäßige Teambesprechungen machen	Anliegen klären, Probleme aufzeigen, lösen	Termine organisieren	A
3. Schulungsprogramm für neue MA entwerfen	Sensibilisierung für Qualitätsstandards schaffen	Schulung erarbeiten, ausführen	C

¹ A = hohe Priorität, Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.

Name des Betriebs: Staatliche Schlösser und Gärten BaWü, Schloss und Kloster Bebenhausen

2. 4. Qualitätsbaustein 4: Versprechungen einhalten (Kommunikation)

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in Bezug auf das Einhalten von Versprechungen und die Kommunikation.

Geleisteter Service	<i>Dienstleister</i>	Wie beurteilen Sie die betrieblichen Anstrengungen in Bezug auf das Einhalten von Versprechungen? <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (++) = sehr gut; -- = mangelhaft ++ + - --
Lücke 4 = Baustein 4		
Versprochener Service (Kommunikation nach außen)	<i>Dienstleister</i>	

Qualitätswerkzeug/-hilfsmittel	Im Betrieb vorhanden	Kommentar - Erfahrungen im Betrieb (Nutzen, Stärken, Schwächen, Standards und Durchführungszyklen)
4.1 Jedem Mitarbeiter ist bekannt und bewusst, was der Kunde von uns erwartet.	<input checked="" type="checkbox"/>	Grundsätzlich weiß jeder MA, was der Kunde erwartet
4.2 Alle Mitarbeiter wissen, dass jedes Versprechen gegenüber dem Kunden einzuhalten ist.	<input checked="" type="checkbox"/>	
4.3 Es gibt eine offene Kommunikation zwischen Führungscrew und Mitarbeitern.	<input checked="" type="checkbox"/>	
4.4 Alle Mitarbeiter werden über laufende Marketingaktivitäten – Werbung informiert.	<input type="checkbox"/>	Nicht über jede, zukünftig bessere Information
4.5 Es gibt einen Informationspunkt (Pinwand, Tafel...), wo Wichtiges und Interessantes angebracht wird.	<input checked="" type="checkbox"/>	gibt es, Standort könnte verbessert werden
4.6 Alle erbrachten Leistungen stimmen mit den Versprechungen des Betriebes überein.	<input checked="" type="checkbox"/>	meistens
4.7 (weitere eigene Werkzeuge)	<input type="checkbox"/>	

Welche Maßnahmen wollen Sie zur Verbesserung der Kommunikation nach innen und außen durchführen? (Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen)

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹
1. Nochmals ins Bewusstsein rufen, was erwartet wird	bessere Kommunikation, besserer Kundenservice	Visualisierung, Merkblätter an zentrale Pinnwand	A
2. Mitarbeiter aktiv darauf hinweisen	jeder MA soll Bescheid wissen	direkte Ansprache	A
3. Vertrauen schaffen	Jeder MA soll sich wohl fühlen--> bessere Ausstrahlung dem Kunden gegenüber	viel reden, Missverständnisse ansprechen, Probleme beseitigen	A

¹ A = hohe Priorität, Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
 B = mittlere Priorität, Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.

Name des Betriebs: Schloss und Kloster Bebenhausen

2.5. Qualitätsbaustein 5: Kundenzufriedenheit kennen

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich Kenntnis und Erfassung von Kundenzufriedenheit im Betrieb.

Erwarteter Service	Kunde	Wie beurteilen Sie die betrieblichen Anstrengungen bezüglich der Kenntnis und Erfassung von Kundenzufriedenheit? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (++) = sehr gut; -- = mangelhaft) ++ + - --
Lücke 5 = Baustein 5		
Erlebter Service	Kunde	

Qualitätswerkzeug/ -hilfsmittel	Im Betrieb vorhanden	Kommentar - Erfahrungen im Betrieb (Nutzen, Stärken, Schwächen, Standards und Durchführungszyklen)
5.1 Gezielte Interviews zur Kundenzufriedenheit.	<input checked="" type="checkbox"/>	Ja, aber die letzte aus 2006
5.2 Telefonische Rückfragen bei Kunden / Gruppen nach Kontakt / Besuch.	<input type="checkbox"/>	in Arbeit
5.3 Kunden werden schriftlich über Zufriedenheit befragt.	<input type="checkbox"/>	in Arbeit
5.4 Kundenkommentarkärtchen werden eingesetzt und ausgewertet.	<input type="checkbox"/>	in Arbeit, Gästebuch soll beschafft und ausgelegt werden
5.5 Einsätze von Testpersonen im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	derzeit nicht vorhanden
5.6 Aktives Beschwerdemanagement wird im Betrieb gelebt.	<input checked="" type="checkbox"/>	jeder Kunde soll zufrieden sein
5.7 (weitere eigene Werkzeuge)	<input type="checkbox"/>	

Welche Maßnahmen wollen Sie zur Verbesserung der Kenntnisse über Kundenzufriedenheit durchführen? (Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen)

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹
1. Feedbackbögen erarbeiten	Kundenwünsche kennenlernen	Feedbackbögen erstellen, verschicken	A
2. Anrufe nach Besuch	Kundenzufriedenheit kennen	anrufen nach Besuch	A
3.			

¹ A = hohe Priorität, Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
 B = mittlere Priorität, Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.
 C = langfristige Priorität, Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

Name des Betriebs: Staatliche Schlösser und Gärten BaWü, Schloss und Kloster Bebenhausen

2.6 Qualitätsbaustein 6: Kooperationen und Partnerschaften pflegen

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich der Zusammenarbeit Ihres Betriebes mit anderen Unternehmen oder Partnern.

Vorstellungen des Managements von Kundenerwartungen	Dienstleister	Wie beurteilen Sie die betrieblichen Anstrengungen bei Kooperationen und Partnerschaften? <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (++) = sehr gut; -- = mangelhaft) ++ + - --
Lücke 6 = Baustein 6		
Partnerschaften & Kooperationen	Partner	

Qualitätswerkzeug/ -hilfsmittel	Im Betrieb vorhanden	Kommentar - Erfahrungen im Betrieb (Nutzen, Stärken, Schwächen, Standards und Durchführungszyklen)
6.1 Der Betrieb ist regelmäßig auf regionalen und überregionalen Foren / Branchentreffen vertreten.	<input checked="" type="checkbox"/>	CMT, Touristikmessen....
6.2 Aktuelle Programme, Prospekte oder Flyer von Partnerbetrieben liegen für Kunden aus.	<input checked="" type="checkbox"/>	
6.3 Mitarbeiter können Auskunft über das Umfeld, Attraktionen, Partner und Mitwettbewerber geben.	<input checked="" type="checkbox"/>	
6.4 Gemeinsam mit Partnern werden Aktivitäten durchgeführt (z.B. Imagebildung, Werbung, Verkauf).	<input checked="" type="checkbox"/>	Campina, Südbest,....
6.5 Mit den branchenüblichen Zentralen wird aktiv zusammengearbeitet.	<input checked="" type="checkbox"/>	Toristeninformationen, Reiseführer...
6.6 (weitere eigene Werkzeuge)	<input type="checkbox"/>	

Welche Maßnahmen wollen Sie zur Verbesserung von Kooperationen und Partnerschaften durchführen? (Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen)

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ¹
1. Regionale Kooperationen ausbauen	Mehr Gäste	Kooperationspartner finden	A
2.			
3.			

¹ A = hohe Priorität, Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
 B = mittlere Priorität, Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.
 C = langfristige Priorität, Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

Name des Betriebs: Schloss und Kloster Bebenhausen



3. Aktives Beschwerdemanagement (Verbesserungsvorschläge von Kunden richtig nutzen)

Die fünf zentralen Bereiche eines aktiven Beschwerdemanagements:



1. **Betreiben Sie bereits ein aktives Beschwerdemanagement - gibt es in Ihrem Betrieb klare Regelungen und Vorgaben für die Bearbeitung von Beschwerden?**

ja nein

2. **Nennen Sie die drei häufigsten Beschwerdegründe, die Ihre Kunden vorbringen.**

1. Mangelndes Kundenleitsystem
2. keine Gastronomie im Objekt
3. zu wenig Rabatt bei Rentnern

3. **Wie haben Sie bisher auf die Beschwerden reagiert?**

1. Kunden beruhigt
2. Kunde kleines Präsent als Wiedergutmachung überreicht
3. Probiert, Problem zu beseitigen

4. **Welche Änderungen haben Sie aufgrund von Beschwerden und Anregungen in den letzten zwölf Monaten durchgeführt?**

1. Über Aufsteller Kundenleitsystem verbessern
2. Durch Sonntagskiosk wenigstens am Besucherstärksten Tag gastronomisches Angebot bieten
- 3.

5. **Kennen Ihre Mitarbeiter die Bedeutung von Beschwerden?**

ja nein



6. **Welche Instrumente setzen Sie zur Beschwerdeanregung Ihrer Kunden ein, damit diesen die Mitteilung einer Beschwerde – einer Anregung erleichtert wird?**

- Durchführung von persönlichen und gezielten Kundengesprächen
- Auslage von Meinungskarten/ Kommentarkärtchen
- Errichtung eines Anschlagbrettes, wo Lob und Tadel angebracht werden können.
- Einsatz von Fragebogen zur (Stamm-)kundenbefragung

Andere: Gästebuch

7. **Welche Hilfsmittel setzen Sie und Ihre Mitarbeiter bereits ein, um professionell mit Beschwerden und Anregungen umgehen zu können?**

- Teambesprechungen der aktuellen Beschwerden und Anregungen, deren Ursache und Vermeidung bzw. Umsetzung.
- Durchführung von Mitarbeiter-Schulungen
- Festlegung von Zuständigkeiten für die Beschwerdebearbeitung
- Bestimmung von Entscheidungskompetenzen
- Formulare zur Beschwerdeerfassung
- Leitfaden für ein professionelles Beschwerdegespräch

Andere Hilfsmittel:

8. **Welche Reaktionsinstrumente setzen Sie bereits ein, um auf Beschwerden und Anregungen zu reagieren?**

- Übergabe einer kleinen Aufmerksamkeit (z.B. Sachgüter, Gutscheine)
- Persönliches Gespräch mit Entschuldigung bzw. Dank für die Anregung.
- Persönlicher Anruf beim Kunden
- Entschuldigungs- bzw. Dankeschreiben
- Nachträgliche Rückerstattung eines bestimmten Geldbetrages
- Ersatz/Reparatur der defekten Anlage
- Nachbesserung der mangelhaften Leistung
- Leistungsaustausch
- Belohnung für Anregungen

Andere Reaktionsmöglichkeiten:

9. Werden die Beschwerden und Anregungen von Kunden systematisch dokumentiert, analysiert und ausgewertet?

ja nein

Wenn ja, wie gehen Sie dabei vor?

Ordner angelegt, Häufigkeiten sammeln, Beschwerden analysieren

10. Welche Änderungen planen Sie aufgrund der Auswertung und Analyse der Beschwerden und Anregungen des letzten halben Jahres?

1. Geschenkkorb einführen für Anregungen und Beschwerden
2. Besucherleitsystem umzusetzen
3. Buchungssystem austauschen

11. Wurde durch die Änderungen aufgrund von Beschwerden und Anregungen die Zufriedenheit der Kunden wiederhergestellt?

- 90 - 100 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 75 - 90 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 50 - 75 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 25 - 50 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden
- 0 - 25 % der Kunden konnten wieder zufrieden gestellt werden

Mit Beantwortung der Fragen haben Sie den Ist-Zustand für die fünf zentralen Bereiche eines aktiven Beschwerdemanagements bewertet.



Welche Maßnahmen wollen Sie durchführen, um den Umgang mit und das Management von Beschwerden und Anregungen in diesen fünf Bereichen zu verbessern?

Maßnahme ¹ (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Priorität A B C ²
1. Aktives MA Coaching	Jeden MA sensibilisieren	Interne Schulung	A
2. Leitfaden für den Umgang mit Beschwerden erstellen	richtige Reaktion von jedem MA gewährleisten	Leitfaden erstellen	A
3.			

¹ Mindestens eine Maßnahme ist zu nennen – Ausgewählte Maßnahmen bitte in den Maßnahmenplan übernehmen.

² **A = hohe Priorität:** Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
B = mittlere Priorität: Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.
C = langfristige Priorität: Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

4.1. Erster Maßnahmenplan zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I

Name des Betriebs Staatliche Schlösser und Gärten BaWü, Schloss und Kloster Bebenhausen

Für den Zeitraum Von Monat / Jahr (der Antragsstellung): 09 / 2009 Bis Monat / Jahr: 12 / 2011

Der Maßnahmenplan stellt die von Ihnen ausgewählten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Verbesserung dar. Übernehmen Sie Punkte aus den Serviceketten, dem Beschwerdemanagement und den Qualitätsbausteinen.

Mindestens 8 konkrete Maßnahmen sollen für das erste Jahr vereinbart werden, deren Ergebnis in einem Jahr kontrolliert wird.

Maßnahme (Was ist zu tun?)	Ziel der Maßnahme (Das wollen wir erreichen!)	Umsetzung (Wie wird die Maßnahme umgesetzt?)	Verantwortung/ Termin (Wer? / Wann?)	Priorität A B C ¹	Kontrolle der Umsetzung Ja/Nein ²
1 Blumenschmuck	Besseres äußeres Erscheinungsbild	nächstes Frühjahr Blumen kaufen und pflanzen	Weitkamp / 03/2010	A	Ja
2 Internetauftritt verbessern	Bessere Werbung, Kundeninformation	Die Verantwortlichen darauf hinweisen	Weitkamp / 01/2010	A	Ja
3 Wegweiser aufstellen, Beschilderung verbessern	Bessere Orientierung	Haushaltsmittel beantragen	Weitkamp / 12/2010	C	Nein
4 Shopangebot ausweiten	Mehr Umsatz, zufriedene Kunden	Sortiment erweitern	Weitkamp/Brass / 02/2010	B	Ja
5 Klären, ob und wie ein Gastronomischer Betrieb untergebracht werden kann	Mehr Angebote für Kunden	Mit VBA /Leitung SSG klären	Weitkamp / 12/2011	C	Nein
6 Qualitätsstandards festlegen	Standards verbessern, bzw. bewusst machen	Leitfaden erstellen	Zentrale /	B	Nein
7 Gemeinsames Logo entwerfen	Bessere Identifikation, Erkennbarkeit für Kunden,	Zentrale erarbeitet Logo	Zentrale /	B	Nein
8 Kundenbefragungen einführen	Wissen, was Kunden wollen, Schwachstellen	Gästebuch auslegen, Feedbackbögen verschicken	Weitkamp / 12/2009	A	Ja
	kennenlernen, Stärken bewusst machen				

⁹

¹ **A = hohe Priorität:** Umsetzung rasch & einfach realisierbar: Schon kurzfristig hoher Nutzen. Geringer Investitionsaufwand.
B = mittlere Priorität: Umsetzung vorbereiten: Mittelfristig hoher Nutzen. Mittlerer Investitionsaufwand.
C = langfristige Priorität: Umsetzung und Finanzierung planen: Langfristig hoher Nutzen. Hoher Investitionsaufwand.

² Erst im nächsten Jahr – zur 1. Ergebniskontrolle / Aktualisierung – ausfüllen. / Grad der Zielerreichung: Ja = erfüllt Nein = (noch) nicht erfüllt

Anlage 8

Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland Stufe I des Klosters und Schlosses Bebenhausen vom 27.08.2009



ServiceQualität Deutschland
Prüfstelle Baden-Württemberg

Heinz-Hermann Doermer
Eichenhain 6
48155 Münster

☎ 0251 · 38 25 64
☎ 0251 · 38 25 69
HH.Doermer@muenster.de

Zertifizierungsbericht zum Antrag ServiceQualität Deutschland - Stufe I

Kundennummer BW-Q1-0531		Antragsdatum 27.08.2009
Antragsteller (Bezeichnung auf der Urkunde) Schloss- und Kloster Bebenhausen		Betriebsleiterin Janna Weitkamp
Qualitäts-Coach Janna Weitkamp		Seminar Qualitäts-Coach 26. - 27. Juli 2009 Ludwigsburg
Firmierung Straße PLZ - Ort		Schloss- und Kloster Bebenhausen Im Schloss 72074 Tübingen-Bebenhausen
Tel		07071/602810
Fax		07071/602803
E-Mail		info@kloster-bebenhausen.de
Homepage		www.kloster-bebenhausen.de

Angaben zum Betrieb	
Branche	Schloss- und Klostermuseum
Landkreis / Stadtkreis	Landkreis Tübingen
Region	Schwäbische Alb
Mitarbeiter Gesamt	28
Jahresumsatz	200.000 - 500.000 Euro
Hauptkundengruppen	1. Touristen 2. Einheimische Erwachsene 3. Schüler

Kundennummer
BW-Q1-0531

Schloss- und Kloster Bebenhausen

Seite 2 von 9

Bemerkungen zum Antrag Stufe I

1. Serviceketten
Servicekette ► Kundengruppe / Organisationsbereich
1. Servicekette ► Touristen, Schlossführung / Verwaltung, Kasse, Führungsteam
1. Service-Kettenglied ► Werbung <i>Bemerkung:</i> Unzureichende Kundenerwartung. Was ist bei Prospekten mit der Erwartung an Format, Papierqualität, Umfang, CI, etc..? Wie überprüfen Sie die Ziele "noch mehr Idylle", "immer aktuellste Infos im Internet"? Welche kontrollierbaren Anweisungen erhalten die Mitarbeiter?
2. Service-Kettenglied ► Anreise <i>Bemerkung:</i> Die Basiserwartungen der Kunden werden künftig erfüllt.
3. Service-Kettenglied ► Buchung, Beratung, Ticketkauf <i>Bemerkung:</i> Wie kontrollieren Sie die Anweisung "bessere interne Kommunikation"? Die Anweisung "Lächeln, alle Kunden immer nett behandeln" bedeutet, den Kunden nicht ernst zu nehmen. Freundlichkeit und Höflichkeit erwartet der Kunde kein aufgesetztes Getue!
4. Service-Kettenglied ► Gang von Kasse zum Treffpunkt der Führung <i>Bemerkung:</i> Mal sehen was passiert, wenn der zuständige Mitarbeiter die Anweisung "Wegweiser aufstellen" beim "Gang zum Treffpunkt" erhält!.
5. Service-Kettenglied ► Schlossführung <i>Bemerkung:</i> Die Basiserwartung wird künftig erfüllt. Wie kontrollieren Sie "Jeder Kunde soll uns verstehen"?
6. Service-Kettenglied ► Verabschiedung <i>Bemerkung:</i> Qualitätssicherung
7. Service-Kettenglied ► Anschlussangebot <i>Bemerkung:</i> Die Ziele bei Shop und Gastronomie sind grob festgelegt. Detailanweisungen müssen ergänzt werden.
8. Service-Kettenglied ► Abreise <i>Bemerkung:</i> Qualitätssicherung

Kundengruppe / Organisationsbereich	
2. Servicekette > Touristen, Buchungsvorgang / Verwaltung, Kasse	
1. Service-Kettenglied ▶ Werbung	<i>Bemerkung:</i> Das Abschreiben von der ersten Servicekette bringt Sie nicht weiter und verhöhnt das Anliegen der Servicequalität Deutschland.
2. Service-Kettenglied ▶ Kontaktaufnahme	<i>Bemerkung:</i> Wie definieren Sie "zeitnahe Antwort" und "möglichst zügig"?
3. Service-Kettenglied ▶ Beratung, Ticketkauf	<i>Bemerkung:</i> Das Abschreiben von der ersten Servicekette bringt Sie nicht weiter und verhöhnt das Anliegen der Servicequalität Deutschland.
4. Service-Kettenglied ▶ Buchungsbestätigung	<i>Bemerkung:</i> Unzureichende Beschreibung auch wenn der Standard gehalten werden soll.
Einschätzung Serviceketten	
Die oberflächlichen Serviceketten sind logisch aufgebaut aber nur teilweise gelungen. Das Verständnis für das Instrument der Servicekette ist nicht zufriedenstellend nachgewiesen. Die Anforderung an die Anzahl der Kettenglieder und an die Leistungselemente wird insgesamt gut erfüllt. Haben Sie es nötig, von sich selber abzuschreiben, nur um formal die Anforderungen zu erfüllen?	
Die dürftige Detailbeschreibung pro Leistungselement deckt etliche Lücken auf, beschreibt Ergänzungen und verdeutlicht den Handlungsbedarf. Die Kundenerwartung beschreibt die lediglich die Basiserwartungen und meist noch unvollständig. Der Ist-Zustand ist grob dargelegt. Die Rubrik - Unser neuer Standard - erläutert das Ziel: die Qualitätsverbesserung als neuer Standard überwiegend mit allgemeinen, kaum kontrollierbaren Anweisungen. Ergänzende Maßnahmen ohne Detailanweisungen zur Erreichung guter Qualität inklusive Prioritätensetzung sind festgelegt.	
Die Servicekette deutet an, welche Verbesserungen für die Kunden geplant sind, um die Basiserwartungen zu erfüllen. Ob die Servicequalität tatsächlich verbessert wird, wird die Erfahrung zeigen. Das Instrument Servicekette scheint Ihnen nicht zu liegen.	
Serviceketten	12 Punkte [maximal 30 Punkte]

2. Qualitätsbausteine	
Qualitätsbaustein 1 ▶ Kundenerwartungen	
<i>Maßnahme 1:</i> Öfters Kundenbefragungen durchführen	
<i>Maßnahme 2:</i> Schriftliche Feedbackbögen für Raummietkunden, Gruppenbücher	
Bemerkung:	
Einige Instrumente werden bereits erfolgreich eingesetzt. Eine zusammenfassende Auswertung und Analyse ist nicht beschrieben.	
Durch die Maßnahmen werden die Erfassung und Auswertung der Kundenerwartungen und -wünsche als Grundlage für die Angebotsgestaltung und Betreuung der Kunden erweitert.	
Die Ermittlung der Erwartungen beschäftigt sich im Gegensatz zu der Ermittlung der Zufriedenheit mit der Frage: Welche Vorstellungen haben die Kunden vor dem Kontakt aufgrund der Werbung, Internet, Erzählungen, Erfahrungen, etc.? Und der Frage, ob diese Erwartungen erfüllt werden können.	
Neben der Erfüllung der Erwartungen gilt es die Kunden mit besonderen, zielgruppengerechten Angeboten und Serviceleistungen zu überraschen, die sie von einer Schlossverwaltung nicht erwarten.	
Qualitätsbaustein 2 ▶ Standards definieren	
<i>Maßnahme 1:</i> Leitfaden für Qualitätsstandards einführen	
<i>Maßnahme 2:</i> Mitarbeiter schulen	
<i>Maßnahme 3:</i> Kundenbefragungen	
Bemerkung:	
Das Anliegen und der Charakter eines jeden Betriebes ist in der Firmenphilosophie / Leitbild schriftlich festgelegt, aus der konkrete Ziele, Strategien und Standards abgeleitet werden.	
Durch die schriftliche Definition von Standards und Checklisten wird der Qualitätsstandard festgelegt. Die Sicherung und Weiterentwicklung des gewählten Qualitätsstandards ist die Hauptaufgabe des Qualitätsmanagements. Sie bildet die betriebliche Planungsgrundlage für Ausstattung, Serviceleistungen, Preisniveau, Marketing, Werbung, etc.	
Die Wichtigkeit dieser Punkte ist vermutlich erkannt. Sie wird durch die bereits eingesetzten Instrumente und die Maßnahmen angedeutet.	

Qualitätsbaustein 3 ► Standards einhalten
<i>Maßnahme 1:</i> Standards festlegen
<i>Maßnahme 2:</i> Regelmäßige Teambesprechungen machen
<i>Maßnahme 3:</i> Schulungsprogramm für neue MA entwerfen
Bemerkung: Die Maßnahmen und die eingesetzten Instrumente unterstreichen das Ziel, die Fachkenntnis, die Zusammenarbeit und Motivation der Mitarbeiter sowie die Mitverantwortung und Einbindung in den Betrieb zu fördern und die Sicht und Wünsche der Mitarbeiter anzuerkennen. Der regelmäßige und konsequente Einsatz einiger Instrumente wird dabei empfohlen. Zusätzlich gilt es Methoden zu entwickeln, wie die selbst festgelegten Standards gegenüber den Mitarbeitern, Leistungsträgern, Partnern und Kunden regelmäßig eingehalten werden können. Die Qualitätssicherung wird durch regelmäßige Kontrollen im Hard- und Softwarebereich von Mitarbeitern und Führungskräften gewährleistet.

Qualitätsbaustein 4 ► Versprechen einhalten
<i>Maßnahme 1:</i> Nochmals ins Bewusstsein rufen, was erwartet wird
<i>Maßnahme 2:</i> Mitarbeiter aktiv darauf hinweisen
<i>Maßnahme 3:</i> Vertrauen schaffen
Bemerkung: Der Abgleich der Werbemittel, Angebote und Werbeversprechen mit den erbrachten Leistungen ist ein Grundanliegen dieses Bausteins, das gut erkannt wurde. Es geht darum Unterschiede / Mängel zu erkennen, bevor es der Kunde tut. Wenn die Mitarbeiter nicht über die Marketingaktivitäten (Werbung, PR, Prospekte, Anzeigen, Homepage) informiert sind, bedeutet dies, dass sie schlechter informiert sind, als die Kunden. Der Baustein kann auch die Beobachtung der (eigenen) Kommunikation mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Partnern mit einbeziehen. Augenmerk sind die kleinen alltäglichen "Versprechungen". ("Wird sofort erledigt!", "Dauert nur einen Moment!", "Rufe gleich zurück!", "Komme gleich", etc.). Achtung auch vor zu schnellen Versprechen, wenn die Umsetzung andere betrifft.

Qualitätsbaustein 5 ► Kundenzufriedenheit kennen
<i>Maßnahme 1:</i> Feedbackbögen erarbeiten
<i>Maßnahme 2:</i> Anrufe nach Besuch
Bemerkung: Die Kundenzufriedenheit wurde bisher mit zwei Instrumenten aktiv ermittelt. (Passiv erkennt man die Zufriedenheit z.B. am Wiederkommen der Kunden.) Eine systematische Auswertung und Analyse auf Grundlage dessen Arbeitsabläufe und Angebote korrigiert werden müssen, wird für die Befragung 2006 unterstellt. Mit den Maßnahmen werden zusätzliche Daten ermittelt, die die Grundlage für die systematische Ermittlung der Zufriedenheit erweitern und bisherige Erkenntnisse und Vermutungen absichern. Bewährt haben sich auch kurze Detailfragen während des Besuchs, ob dem Kunden z.B. das Ambiente / die Ausstattung gefällt oder ob er etwas am Service, an Informationen, etc. vermisst. (So erhält man gezielte Detailinformation, die per Strichliste schnell auszuwerten sind.)

Qualitätsbaustein 6 ► Kooperationen & Partnerschaften
<i>Maßnahme 1:</i> Regionale Kooperationen ausbauen
Bemerkung: Der Ausbau von Kooperationen und Partnerschaften steht auf der Tagesordnung. Das sichert die Zukunft, schafft Vertrauen und unterstreicht die Verlässlichkeit in den Beziehungen.

Einschätzung Qualitätsbausteine 1 – 6
Die wichtigsten im Betrieb vorhandenen Qualitätswerkzeuge sind aufgeführt. Die Selbsteinschätzung zu den bisherigen Anstrengungen bei den jeweiligen Bausteinen ist nachvollziehbar. Die Anforderung pro Baustein mindestens je eine konkrete Maßnahme mit Zielsetzung, Umsetzung und Priorität festzulegen, wird deutlich übertroffen. Die Potentiale der Qualitätsbausteine werden genutzt, aber nicht ausgeschöpft. Das Verständnis für das Lückenmodell wird durch die Kommentare und Maßnahmen nachgewiesen. Die Maßnahmen und die bereits eingesetzten Instrumente verdeutlichen das Engagement und lassen eine kontinuierliche Entwicklung des Qualitätsmanagements erwarten.
Qualitätsbausteine 24 Punkte [maximal 30 Punkte]

3. Aktives Anregungs- und Beschwerdemanagement	
<i>Als Maßnahmen zum Beschwerdemanagement sind geplant:</i>	
Maßnahme 1: Aktives MA Coaching	
Maßnahme 2: Leitfaden für den Umgang mit Beschwerden erstellen	
Einschätzung Beschwerdemanagement	
Beschwerden und Anregungen sind noch nicht überzeugend in das Qualitätsmanagement integriert.	
Verbesserungspotential wird bei der bisherigen Beschwerdeanregung, der Mitarbeitervorbereitung und bei der systematischen Auswertung von Beschwerden gesehen.	
Der Schwerpunkt liegt im Moment bei der "Beruhigung" der Kunden und bei der Vermeidung bzw. Beseitigung der Beschwerdegründe, wie die Beschwerdereaktion und die geplanten und durchgeführten Änderungen zeigen.	
Die Maßnahmen fördern den professionellen Umgang mit Beschwerden und unterstreichen das Engagement für ein aktiveres Beschwerdemanagement.	
Beschwerdemanagement	14 Punkte [maximal 20 Punkte]

4. Erster Maßnahmenplan für die kommenden 12 Monate	
- Maßnahmen für das erste Jahr: 8	
1. Blumenschmuck - nächstes Frühjahr Blumen kaufen und pflanzen	Bemerkung
2. Internetauftritt verbessern	
3. Wegweiser aufstellen, Beschilderung verbessern	
4. Shopangebot ausweiten	
5. Klären, ob und wie ein gastronomischer Betrieb untergebracht werden kann	
6. Qualitätsstandards festlegen	
7. Gemeinsames Logo entwerfen	
8. Kundenbefragungen einführen	
Einschätzung des ersten Maßnahmenplans	
Die ausgewählten Maßnahmen beleben den Prozess der Produkt- und Servicequalität. Zwei Maßnahmen fördern das Qualitätsmanagement.	
Ein Missverständnis wird hier deutlich: Es sollen Maßnahmen aufgeführt werden, die von Sept. 2009 bis Sept. 2010 geplant sind und keine Maßnahmen, die in 2011 durchgeführt werden. Für diese gibt es den zweiten Maßnahmenplan in 12 Monaten. Die Kontrolle des ersten Maßnahmenplans 2009/2010 erfolgt dann in 2010 zusammen mit der Aufstellung und Einreichung des zweiten Maßnahmenplans 2010/2011, usw.	

Die letzte Spalte "Ja/Nein" dient der Ergebniskontrolle in einem Jahr und wird jetzt nicht gewertet. Diese Zwischenbilanz ist dann mit dem zweiten Maßnahmenplan in einem Jahr einzureichen. Woher wissen Sie jetzt schon, welche Maßnahmen im Sept. 2010 umgesetzt sind und welche nicht?	
Maßnahmenplan	5 Punkte [maximal 10 Punkte]

5. Teamversprechen & Qualitätsversprechen gegenüber Kunden

Das Teamversprechen und das Qualitätsversprechen zur Einhaltung der aufgeführten Qualitätsstandards gegenüber Kunden liegen vor und sind unterzeichnet.

6. Infomaterial für die Prüfstelle

Prospekt: Schloss Bebenhausen

7. Gesamteindruck

Die Punktzahl spiegelt den Eindruck folgender Punkte wieder:

Wirksamkeit der Maßnahmen - Konsequente Kundensicht - Realistische Kundeneinschätzung - Einsatz von Q-Management-Werkzeugen -

Vollständigkeit, Aufbereitung, Wahrheit, Klarheit und Aktualität der Antragsunterlagen.

Auch die Nutzung der Serviceketten, Q-Bausteine, des Beschwerdemanagements und des Maßnahmenplans, um Service-Lücken und Mängel aufzudecken und geeignete Maßnahmen zu planen, kommt hier nochmals zum Ausdruck.

Gesamteindruck **6 Punkte [maximal 10 Punkte]**

Anlage 9

Qualitäts-Richtlinien Stufe II ServiceQualität Deutschland

§ 3 Instrumente

(1)

Der Betrieb hat die bei „ServiceQualität Deutschland“, Stufe II vorgeschriebenen Instrumente einzusetzen und die Ergebnisse innerhalb der vorgesehenen Fristen der Prüfstelle auf den jeweils festgelegten Wegen zuzuleiten. Die vorgeschriebenen Instrumente sind das Stärken-Schwächen-Profil, die Mitarbeiterbefragung, die Führungskräftebefragung, die Kundenbefragung, der Einsatz einer Mystery Person im Betrieb, der Auswertungsbericht und der Maßnahmenplan. Das Schulungshandbuch der Stufe II ist für das konkrete Vorgehen und die für die Fristen verbindlich. Verspätet eingehende Fragebögen werden nicht berücksichtigt.

(2)

Das Stärken-Schwächen-Profil ist als Selbstbewertung der unter www.q2-online.de heruntergeladenen Aussagen innerhalb von sechs Monaten nach Zustellung des Zugangscodes im Betrieb zu erstellen. Die konsolidierte Gesamtbewertung (Mittelwert) zu jeder einzelnen Aussage ist nach eingehender Diskussion im Betrieb online in das entsprechende Formular einzutragen. Die Beurteilung wird im Auswertungsbericht dargestellt; sie fließt in die Gesamtpunktzahl nicht mit ein.

(3)

Die Mitarbeiterbefragung und die Führungskräftebefragung sind mit identischen Fragen versehen, die jeweils aus der Sicht der zu Befragenden gestellt werden. Der Betrieb hat die Mitarbeiter des gesamten Betriebes oder definierte Mitarbeitergruppen mit den dazugehörigen Führungskräften zu befragen. Die ausgefüllten Fragebögen werden durch die Befragten innerhalb von maximal sechs Monaten der Prüfstelle online oder per Post zugestellt; von den Führungskräften ausschließlich online. Nehmen weniger als 5 Mitarbeiter an der Fragebogenaktion teil, so hat sich jeder einzelne Mitarbeiter damit einverstanden zu erklären, dass die Daten ausgewertet werden dürfen. Die Beurteilung der Mitarbeiterbefragung wird im Auswertungsbericht dargestellt; sie fließt in die Gesamtpunktzahl mit ein. Die Beurteilung der Führungskräftebefragung wird im Auswertungsbericht nicht dargestellt; sie fließt auch in die Gesamtpunktzahl nicht mit ein. Diese Beurteilung wird nur der betreffenden Führungskraft zugestellt.

(4)

Die Kundenbefragung soll möglichst repräsentative Kundengruppen und Saisonzeiten umfassen. Der Betrieb kann daher unterschiedliche Kundengruppen definieren. Für jede Kundengruppe müssen mindestens 30 ausgefüllte Fragebögen innerhalb von sechs Monaten online, per Fax (an das Auswertungsinstitut) oder per Post (an die Prüfstelle) eingehen. Die Beurteilung wird im Auswertungsbericht dargestellt; sie fließt in die Gesamtpunktzahl mit ein.

(5)

Die Prüfstelle setzt nach Vorliegen des erstellten Stärken-Schwächen-Profils und während der Laufzeit der Befragungen jedoch innerhalb von sechs Monaten eine Mystery Person im Betrieb ein. Der von dieser Person vorgenommene Check erfolgt auf der Basis von zwei Checklisten, von denen eine für alle geprüften Betriebe (allgemeine Kriterien) und die andere nur für die geprüfte Branche (spezifische Kriterien) gilt. Die Beurteilung wird im Auswertungsbericht dargestellt; sie fließt mit den allgemeinen Kriterien in die Gesamtpunktzahl ein.

(6)

Hat der Betrieb alle Instrumente entsprechend eingesetzt und die Ergebnisse der Prüfstelle auf den jeweils vorgeschriebenen Wegen mitgeteilt, erhält er den Auswertungsbericht. Aus diesem geht hervor, wie viele Punkte der Betrieb erreicht hat und ob diese Punktzahl ausreicht, um das Qualitätssiegel zu erhalten. Dieser Auswertungsbericht ist im Betrieb unter möglichst breiter Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften und/oder in einem Qualitäts-Team sorgfältig zu analysieren mit dem Ziel, die notwendigsten und effektivsten Maßnahmen zu ermitteln.

(7)

Das Qualitätssiegel „ServiceQualität Deutschland“, Stufe II erhält der Betrieb dann, wenn er der Prüfstelle innerhalb von zwei Monaten nach Zugang des Auswertungsberichtes den aus diesem entwickelten Maßnahmenplan einreicht. Der Maßnahmenplan muss mindestens 8 konkret beschriebene Maßnahmen zur ServiceQualität enthalten, die den Kunden, den Mitarbeitern oder dem Betriebserfolg besonders nutzen. Diese Maßnahmen müssen innerhalb eines Jahres im Betrieb umgesetzt werden. Der Maßnahmenplan ist in das entsprechende Formular online einzutragen; die Prioritäten und die verantwortlichen Personen sind zu benennen.

(8)

Nicht vollständig eingereichte Unterlagen oder nicht vollständig abgeschlossene Fragebogenaktionen werden nicht berücksichtigt. Werden dadurch nicht alle Instrumente fristgerecht eingesetzt, sind die Voraussetzungen nicht erfüllt und das Verfahren ist ergebnislos beendet [siehe § 4 (3)].

(9)

Nach Ablauf des Jahres sind der Prüfstelle erneut 8 weitere Maßnahmen zu senden, die ebenfalls innerhalb eines weiteren Jahres im Betrieb umzusetzen sind. Dabei ist über die Erfolge mit den bereits im laufenden Jahr umgesetzten Maßnahmen Bericht zu erstatten. Das gleiche Verfahren hat nach Ablauf eines weiteren Jahres zu erfolgen. Bei diesen Wiederholungen sind erneute Befragungen nicht zwingend vorgeschrieben. Vor Ablauf von drei Jahren ist dann der gesamte Prozess zu wiederholen.

Anlage 10

Qualitäts-Richtlinien Stufe III ServiceQualität Deutschland

2. Voraussetzungen für das Qualitätssiegels Stufe III

Ein Betrieb, der das Qualitätssiegel "ServiceQualität Deutschland" Stufe III erlangen möchte, muss einen im Rahmen des Programms "ServiceQualität Deutschland" ausgebildeten Qualitäts-Coach oder Qualitäts-Trainer beschäftigen und nach einem der folgenden anerkannten Qualitätsmanagement-Systeme (QMS) zertifiziert sein:

- **ISO 9001:2000 bzw. ISO 9001:2008**
- **EMAS / ISO 14001** – Europäisches Umweltmanagement - Environmental Management and Audit Scheme
- **KTQ®** – Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
- **EFQM** – European Foundation for Quality Management, Stufe "Recognized / Committed to Excellence" - RADAR-Bewertung: mindestens 300 Punkte
- **SERQUA®** - Service und Qualität Level III

Das Qualitätssiegel ServiceQualität Stufe I und II ist keine obligatorische Voraussetzung für die Stufe III. Es wird jedoch allen touristischen Anbietern empfohlen, sich mit Hilfe der Stufe I und II an das QMS der Stufe III anzunähern, da somit die Servicequalität kontinuierlich verbessert, die Mitarbeiter geschult und Kosten gespart werden können.

Darüber hinaus muss der Betrieb die Bereitschaft nachweisen, die Qualität laufend zu verbessern und den Prozess durch Selbstkontrolle mit Hilfe geeigneter Instrumente innerhalb der Zertifizierungszeit zu überwachen. Dieser Nachweis ist zu erbringen durch:

1. QMS-Prüfbericht (Audit) des Zertifizierungsinstituts – **jährlich**
2. Maßnahmenplan ServiceQualität mit 8 bis 12 konkreten Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Servicequalität und Ergebniskontrolle des letzten Maßnahmenplanes ServiceQualität – **jährlich**
3. Nachweis einer Kundenbefragung – **jährlich**
4. Nachweis einer Mitarbeiterbefragung – **wahlweise nach 12 oder 24 Monaten einzureichen**
5. Schriftlicher Mystery-Bericht – **wahlweise nach 12 oder 24 Monaten einzureichen**

4. Prüf- und Vergabeverfahren

Über die Vergabe des Qualitätssiegel Stufe III für Betriebe in Baden-Württemberg entscheidet die Prüfstelle "ServiceQualität Deutschland" in Baden-Württemberg nach Eingang der Gebühren auf der Grundlage folgender Unterlagen, die von den Betrieben gut lesbar und vollständig ausgefüllt und vollzählig bei der Prüfstelle per Post / E-Mail einzureichen sind:

1. Antragsformulare mit Angaben zum Betrieb.
2. Kopie des QMS-Zertifikat, das noch mindestens ein Jahr gültig sein muss, sowie Kopie des Auditberichts des Zertifizierungsinstituts. Der Geltungsbereich des Zertifikats der Unternehmung muss aus Gästesicht die relevanten Kernprozesse enthalten sind.
3. Die Auszüge aus dem Qualitäts-Handbuch (Prozessstruktur) für die aus Kundensicht relevanten Kernprozesse. Das Qualitätshandbuch wird nach Sichtung durch die Prüfstelle wieder zurückgesandt.
4. Der Nachweis, dass ein im Rahmen des Programms "ServiceQualität Deutschland" ausgebildeten Qualitäts-Coach / Qualitäts-Trainer beschäftigt wird. Ausbildungen zum Qualitäts-Coach und Qualitäts-Trainer und Zertifikate der Stufe I und Stufe II aus folgenden Bundesländern bzw. Ländern werden anerkannt: Kooperationspartner der Kooperationsgemeinschaft "ServiceQualität Deutschland" sowie aus der Schweiz
5. Nachweis über alle Bausteine aus ServiceQualität Stufe I und Stufe II (siehe auch Seite 6 und die Tabelle auf Seite 7)
6. Ein Maßnahmenplan mit mindestens 8 konkreten Maßnahmen, in dem Verantwortung, Termine und Prioritäten definiert sind.

1 Die European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.)

Die europäische Stiftung für Qualitätsmanagement wurde 1988 von 14 führenden europäischen Unternehmen gegründet. Die E.F.Q.M. ist eine gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis, hat ihren Sitz in Brüssel und zählte im Juli 2000 bereits rund 850 Mitglieder.

Vision der EFQM ist die herausragende Positionierung europäischer Organisationen im globalen Wettbewerb.

Mission der EFQM ist es, den Organisationen in Europa eine umfassende Managementmethode an die Hand zu geben, mit der sie exzellente, nachhaltige Spitzenleistungen auf allen Managementebenen, erreichen können.

Die Aufgabe der E.F.Q.M. ist die Förderung der Qualitätsbedeutung in allen Tätigkeitsbereichen einer Organisation und die Unterstützung der Unternehmen bei der Entwicklung von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen.

Erklärung nach § 32 Abs. 3 APrOFin gD

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt habe.

Ludwigsburg, den 1. März 2010

_____ Tina Mettenberger