

INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT ZWECKS DER ERHÖHUNG DER KONKURRENZFÄHIGKEIT IN DEN TSCHECHISCHEN BERGEN

PROGRAM ŠVÝCARSKO-ČESKÉ SPOLUPRÁCE
SWISS-CZECH COOPERATION PROGRAMME



ASOCIACE
LANOVÉ
DOPRAVY



Podpořeno z Programu švýcarsko-české spolupráce
www.swiss-contribution.cz
Supported by a grant from Switzerland through the
Swiss Contribution to the enlarged European Union
www.swiss-contribution.admin.ch



Internationale Zusammenarbeit zwecks der Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit in den Tschechischen Bergen

Die Assoziation des Seilverkehrs repräsentiert den Seilverkehr und ihr Hauptinhalt ist die Mitgliederunterstützung, was die Unterstützung des ganzen Bereichs des Bergbusinesses als Ganzes darstellt.

Diese Unterstützung besteht außer anderem in Verbreitung der Erklärung und Informationen an die Mitglieder und in Suchen der Wege zur dauerhaften Nachhaltigkeit und zum ökonomischen Wachstum unseres Bereiches in der Tschechischen Republik. Wer sonst sollte die beste Übersicht, die Kraft der Selbstreflexion und die Energie zur Durchsetzung von positiven Veränderungen haben, als Gesellschaft der Leute, die sich für diesen Bereich interessieren.

Nicht einmal nach zwanzig Jahren der Investitionen in neue Technologien und moderne Infrastruktur, wo die tschechischen Skizentren nach technologischer Hinsicht schon mit den Alpenländern vergleichbar sind, ist der Kunde in den tschechischen Bergen nicht zufrieden, sondern be-

vorzugt immer noch ausländische Skiareals. Es ist also evident, dass die Kunden nicht nur mit Technologien zufrieden werden, sondern wir müssen anderswo suchen.

Aus den Fachanalysen, Forschungen, aber auch aus der üblichen Kommunikation mit den Besuchern der tschechischen Berge geht heraus, dass die Kunden vor allem qualitative Dienstleistungen vermissen, die in den Alpenländern gewöhnlich sind. Inhalt dieser Publikation ist gerade die Beschreibung der Art und Weise, wie man die Dienstleistungsqualität bei uns erhöhen kann. Er ist nicht vollkommen, aber es ist ein neuer Anfang, eine Ansicht davon, was eine Qualitätsdienstleistung sein soll und mit welchen Mitteln man sie erreichen kann.

Persönlich möchte ich mich bei der Schweizerischen Assoziation (Seilbahnen Schweiz) für die Zusammenarbeit bedanken und deren Vizepräsidenten Fulvio Sartori für die Offenherzigkeit und freundliche Hilfe bei Sicherung dieses Projektes und

für die Schlüsselinformationen, die wir schrittweise an die Betreiber des Seilverkehrs weitergeben können.

Wir glauben daran, dass es uns gelingt, mit der zweiten Etappe an dieses Projekt anzuknüpfen und erfolgreich bei der Erhöhung der Dienstleistungsqualität in den tschechischen Bergen weiterzumachen.

Jakub Juračka
Präsident ALDR

DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

QUALITÄTSMANAGEMENT

Was ist Qualität

Verschiedene Kunden haben unterschiedliche Erwartungen. Was ein Kunde als qualitativ bewertet, entspricht bei dem anderen noch nicht einmal dem erwarteten Standard.

Qualität bedeutet vollkommene Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen von Kunden!

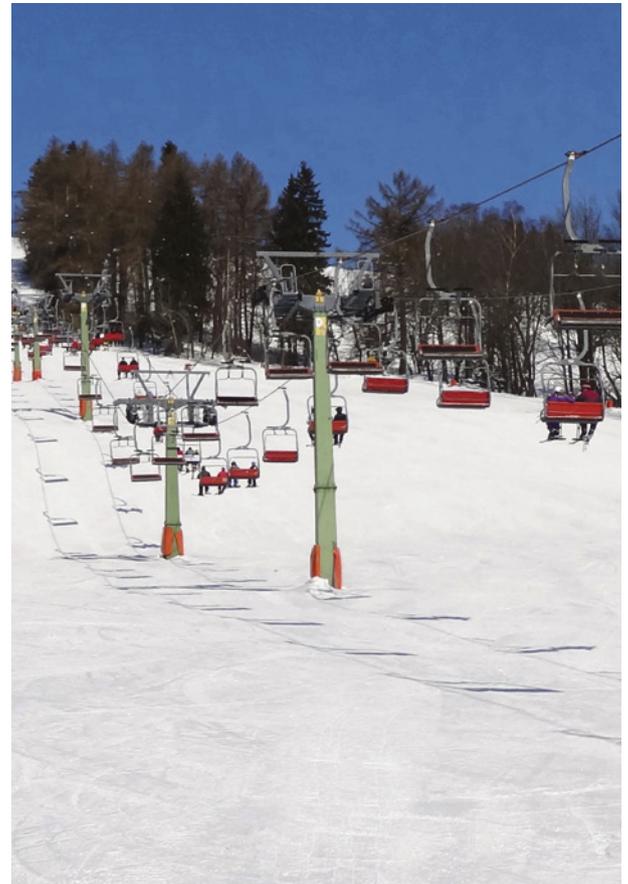
Bloß nur der Kunde kann über die Frage der Qualität oder Nichtqualität entscheiden. Der Siegesgedanke „der Kunde ist auf erster Stelle“ kam nicht von sich selbst:

65 – 90 % der Kunden, die mit der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung nicht zufrieden sind, kommen nicht mehr zurück.

Jeder unzufriedene Kunde vertraut sich damit mindestens 9 bis 20 weiteren Personen an.

Jeder Fehler größer als der akzeptable Durchschnitt der auf dem Markt führenden Firmen verursacht die Senkung der Vertriebsvolumen um 3 – 4 %.

Qualität kann man nicht mit Energie messen, die Sie in das Produkt oder in die Dienstleistung gelegt haben. Qualität wird viel mehr mit der Nutzung dargestellt, die der Kunde von dem Produkt oder von der Dienstleistung haben kann.



Qualität kann erreichen...

jeder, der die (Un)Zufriedenheit der Kunden kennt

Nicht alle Kunden, die unzufrieden sind, beschweren sich. Sie kommen nicht mehr zurück, sondern sie sorgen dafür, dass auch andere eventuelle Kunden überhaupt keine Möglichkeit haben, unsere Dienstleistungen zu prüfen. Aus dieser Perspektive ist ein Kunde, der uns seine Kritik mitteilt, ein Schatz!

Deshalb ist Klagen-Management sehr wichtig.

jeder, der nicht alle zufrieden stellen will

Kunden definieren die Qualität unterschiedlich. Identifizierung der Kundentypen und Entscheidungen, die für unser Unternehmen grundsätzliche Bedeutung haben, ist lebenswichtig. Jeder Betreiber muss seinen Qualitätsstandard selbst bestimmen und ihn mit den Kundenerwartungen einigen, aus deren Kaufkraft der Betreiber profitiert – bzw. in Zukunft profitieren wird.

jeder, der Einfluss auf die Kundenerwartungen hat

Der Kunde will nicht alles haben, sondern nur etwas Bestimmtes. Manchmal hat er Lust, die Pisten von morgen bis zum Abend herabfahren, andersmal genießt er den Aufenthalt auf den Bergen mit den Begleitsdienstleistungen oder mit der Familie. Mit anderen Worten gesagt beeinflusst der Betreiber durch sein Marketing und seine Außenpräsentation die Erwartungen der Kunden, die jedoch ständig zu erfüllen sind!

Wichtige Faktoren, die die Kundenerwartungen beeinflussen, sind

- ➔ Versprechen (Kataloge, Propagationslogos, Prospekte, Verkaufsargumente)
- ➔ Image (Klassifikation des Areals, Preise, Präsentation in den Begleitern usw.)
- ➔ Empfehlungen (von Verwandten, Freunden, Bekannten, Medien usw.)
- ➔ Preis (Verhältnis Preis/Leistung, absolute Preishöhe usw.)
- ➔ Fähigkeit, besondere Bedeutung von Dienstleistungsqualität auszunutzen!

Angesichts der nachgewiesenen Erfahrung kann man eine bestimmte Zeit lang durch „weiche Faktoren“, also durch Qualität der geleisteten Dienste, das ungenügende Niveau der harten Faktoren, also Qualität der Ausstattung oder des Produktes, abgleichen. Umgekehrt funktioniert es allerdings nicht!

Schritt für Schritt zur höheren Qualität der Dienstleistungen

Stufe 1: Grundqualität

Typischer Kommentar des Kunden:

„Es war nichts extra.“

Durch den geleisteten Dienst ist der primäre Zweck erfüllt – es handelt sich also um „grundsätzliche Qualitätsversorgung“. Das Angebot an solchen Dienstleistungen ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg jedes Betreibers. Derjenige, der in seinem Areal Probleme mit dem Angebot an Grundqualität hat, sollte umgehende Schritte unternehmen.

Beispiele der Grundqualität:

- ➔ das Areal verfügt über genügend Schnee
- ➔ aufbereitete Pisten
- ➔ Skilift im Betrieb laut Betriebsordnung
- ➔ rechtszeitig geöffnete Kasse

Stufe 2: Erwartete Qualität

Typische Kommentare der Kunden: „Es war in Ordnung.“ „Es war nett“.

Jeder Kunde hat Erwartungen, die z.B. auf Grund der Erfahrungen mit vergleichbaren Angeboten entstehen, aus der Vorstellung, die der Betreiber zu schaffen konnte, oder auf Grund der Werbung. Den Einfluss auf Erwartungen haben auch Marken und Klassifikation, gegebenenfalls auch Empfehlungen oder bestimmte Preispolitik. Erwartungen sind zu erfüllen – denn unerfüllte Erwartungen bedeuten aus der Sicht des Kunden die Nichtqualität.

Beispiele der erwarteten Qualität:

- ➔ moderne Technik und Erfrischungsmöglichkeiten an den Imbissen ausreichende Parkmöglichkeiten
- ➔ Kinderschule, Sportausrüstungsausleihe
- ➔ genügend Naturschnee/technischer Schnee
- ➔ aufbereitete Skipisten
- ➔ saubere Toiletten in der Nähe vom Parkplatz
- ➔ bunte Preise und Kundenrabatte
- ➔ Seilbahnsitze und Schleppanhänge ohne Schnee oder Wasser

Stufe 3: Qualität, die sich der Kunde wünscht

Typischer Kommentar der Kunden: „Es war sehr schön – wir kommen gern wieder zurück“

Hier gehören alle Produkte und Dienstleistungen, die der Kunde zwar nicht erwartet, aber heimlich auf sie hofft. Somit werden meistens Dienstleistungen, die der Kunde schon bei anderer Gelegenheit kennen lernte, als überraschende Qualität bewertet.

Beispiele der Qualität, die sich der Kunde wünscht:

- ➔ individuelle besondere Wünsche werden erfüllt
- ➔ beim Kommen zum Parkplatz im Areal parkt der Kunde mit Hilfe der Parkplatzbedienung, die den Parkplatz zugleich überwacht
- ➔ schnelle und freundliche Abfertigung beim Kauf der Dauerkarten, in den Ausleihstellen und Kinderschulen
- ➔ angenehmes Sitzen in den Restaurants von Qualität und schnelle Abfertigung an den Imbissen
- ➔ das Areal bietet initiativ Vorschläge zu verschiedenen Veranstaltungen
- ➔ spezielle und bunte Dienstleistungspakete
- ➔ das Areal und die Ausleihe geben Auskunft über Laufstrecken

Stufe 4: Überraschende Qualität

Typischer Kommentar der Kunden: „Es war toll – wirklich super“. „Das muss ich dir erzählen –da musst du auch einmal hin“

Die größte und auch die schwerste Qualitätsstufe: der Kunde wird hier mit einer Dienstleistung oder einer Aktivität angenehm überrascht, die er weder erwartet, noch auf sie heimlich gehofft hat. Oft sind es Kleinigkeiten, die die Kunden völlig überraschen. Überraschungsmöglichkeiten gibt es jede Menge. Die Zufriedenheit allein genügt heute nicht mehr. Die Zukunft gehört den Arealen und den Personen, die ihren Kunden überraschende Qualität anbieten und sie ständig mit neuen Sachen überraschen und begeistern können. Eine positive Überraschung macht dem Besucher den Aufenthalt zum Erlebnis.

Beispiele der überraschenden Qualität:

- ➔ spezielle Gästekarten
- ➔ an den Außenrestaurants warme Decken zur Verfügung
- ➔ Aufmerksamkeiten für die kleinsten Skifahrer
- ➔ Fotografieren oder Filmaufnahmen der Kinder beim Lernen
- ➔ Adrenalinerlebnisse
- ➔ geheizte Seilbahnsitze

Hierarchie der Kundenerwartungen

Ähnlich wie bei Qualität teilt man auch die Erwartungen der Kunden in 4 Stufen auf. Das Kennen dieser Stufen ermöglicht uns, im Vergleich zu unseren Qualitätsstufen, bunte, spannende und an die Kunden genau angepasste Dienstleistungen zu schaffen.

Erwartungen der Kunden ➔ Qualitätsstufe

Grundnutzen ➔ Grundqualität
erwartet ➔ erwartete Qualität
gefordert ➔ Qualität, die sich der Kunde wünscht
unerwartet ➔ überraschende Qualität

Beachten Sie die Reihenfolge

Erst wenn die grundsätzliche und erwartete Qualität aus der Sicht der Kunden erfüllt ist, kann die Qualität, die sich der Kunde wünscht, oder sogar nicht erwartet, zur Überraschung und Begeisterung des Kunden führen.

Qualitätsmanagement

bedeutet mehr als Produkt- und Dienstleistungskontrolle vor der Abgabe an den Kunden. Unter dem Begriff Qualitätsmanagement verstehen wir, dass alle Prozesse im Areal, angefangen mit dem ersten Kontakt mit Kunden, Angebotserstellung bis zur nachfolgenden Pflege so strukturiert und definiert werden, dass beim Einhalten der definierten Qualitätsstandards genaue Erwartungserfüllung der Kunden gesichert wird.

Qualitätsmanagement bedeutet nichts dem Zufall überlassen, Einfluss der Nichtqualität auf das System vermeiden. Die gründliche Orientierung auf den Kunden muss zum Grundprinzip im ganzen Areal werden.

Für die Qualität der Dienstleistung muss im Areal jeder verantwortlich sein!

Wer Mängel in Dienstleistungsqualität immer auf das Kontaktpersonal verschiebt, macht es sich zu leicht. Fragen: „Wer war das? Wem ist es passiert?“ sollten die Frage nicht ersetzen „Warum ist es passiert?“ Qualitätsmanagement sucht bei Fehlern Schwächen in der Organisation und ist nicht nur mit Bezeichnung des Schuldigen zufrieden.

Qualitätsmanagement bewegt sich auch im Dienstleistungssektor

Im Dienstleistungssektor wurden Systeme des Qualitätsmanagements im Ausland lange abgelehnt. Nur sehr wenig Areale haben erreichbare Möglichkeiten der Zertifizierung zwecks der Dienstleistungsqualitätsprüfung und zwecks der Präsentation ausgenutzt. Heute, in der Zeit der sinkenden Nachfrage, verändert sich alles. Immer mehr verbreitet sich die Erkenntnis, dass man einen dauerhaften Erfolg nur durch konsequente Organisation und Standardisierung aller (partiellen) Prozesse erreichen kann, damit sich jeder an Zufriedenheit der Kunden beteiligen kann. Es hat sich auch gezeigt, dass man die Regeln des Qualitätsmanagements im Dienstleistungssektor nicht einfach ausdenkt und dann ihre Erfüllung anordnet. Es ist notwendig, dass die Qualität alle Mitglieder des Teams teilen und durch die Qualität leben!

● Qualitätsmanagement braucht Zeit und Ausdauer: Qualitätsmanagement ist nicht eine Methode zur Erreichung des kurzzeitigen Geschäftserfolgs oder für die Lösung des Umsatzproblems von einem Tag zum anderen. Qualitätsmanagement braucht Zeit und in der ersten Phase wird auch Ausdauer aller Beteiligten gebraucht. Messbare Ergebnisse kommen erst nach einigen Monaten.



● Qualitätsmanagement braucht Kraft und Energie: Jede Begeisterung braucht immer neue Anreize und Elan. Wer sich auf den Weg der Qualität begibt, hat eine lange Strecke vor sich. So wie der Laufer für lange Strecken außer Begeisterung auch viel Kraft braucht, so braucht auch der Schwärmer für Qualität immer mehr Energie, um seine Kraft nicht zu verlieren.

DIENTSTLEISTUNGSKETTEN

Wie sieht der Kunde unsere Dienstleistungsqualität?

Attraktivität des Ortes oder Destination hängt von den einzelnen Dienstleistungsanbietern und auch von dem gegenseitigen Einklang der einzelnen Anbieter ab.

Das Erlebnis der Qualität hängt davon ab, wie gut unsere Kenntnis der Erwartung ist und wie es uns gelingt, unsere Dienstleistungen mit den Erwartungen abzustimmen. Da

eine Dienstleistung in sich meistens mehr einzelne Leistungen enthält, versteht der Kunde das Areal als Ganzes. Wenn der Kunde allgemein zufrieden ist, ist es möglich, dass er unsere Dienstleistungen manchmal in Zukunft ausnutzt oder dass er uns sogar weiter empfiehlt.

Das Ziel des jeden Betreibers sollte also optimale Erfüllung der Kundenerwartungen sein oder ihre Überwindung. Nur so kann man den Kunden dauerhaft erhalten.

Für eine systematische und ausführliche Analyse der Dienstleistungen aus Sicht unserer Kunden benutzen wir die Dienstleistungskette“.

Interne Prozesse, die der Kunde nicht direkt sehen kann, kann man auch analysieren und mit verschiedenen Hilfen die Dienstleistungsketten verbessern. Nur wenn Mitarbeiter im Hintergrund optimal mit den Kollegen im Vordergrund zusammen arbeiten, kann dem Kunden entsprechende Dienstleistungsqualität angeboten werden.

Wozu ist die „Dienstleistungskette“ gut:

- ➔ Systematisch Mängel in Qualität entdecken und beseitigen Qualitätssicherung.
- ➔ Dienstleistungsqualität möglichst auf die genaue Kundenerwartung orientieren.
- ➔ Durch überraschende Qualität aktiv neue Kunden gewinnen.

Wie sieht der Kunde unsere Dienstleistungen?

Was erwartet der Kunde?

Die Leute verhalten sich in bestimmten Situationen mehr oder weniger nach den standardisierten Mustern (Szenar) der Erwartungen. Wir erwarten bestimmte Prozesse, die wir schon kennen und erwarten eine bestimmte Dienstleistungsqualität.

Wie versteht der Kunde Abweichungen?

Die Kunden sind überrascht, wenn der fest erwartete Verlauf positiv unterbrochen oder verändert wird. Diese Abweichung von den erlebten Gewohnheiten kann zum Erlebnis führen. Solche Erlebnisse merkt der Kunde dann oft lange.

Der Kunde bewertet das Unternehmen wie Ganzes

Da die Dienstleistung viele Teilleistungen umfasst, versteht der Kunde Ihr Unternehmen als Leistungspaket, bzw. als Dienstleistungskette. Aus der Sicht des Kunden hängen alle Dienstleistungen zusammen, sie fallen ineinander wie Teile einer Kette und der Kunde erwartet in jeder Situation entsprechende Qualität.

Mit jedem Teil dieser Kette verbindet der Kunde bestimmte Erwartungen. Jeder Teil dieser Kette enthält unter bestimmten Umständen eine ganze Reihe von Dienstleistungen oder Veranstaltungen, die die Qualitätswahrnehmung in seinen Augen bestimmen. Der Kunde bewertet Erfahrung und Erlebnis aus Ihrem Areal, mit Ihren Produkten und Kollegen immer wie ein Ganzes. Der Kunde entscheidet, ob sein Erlebnis allgemein positiv war und er bleibt Ihrem Areal treu und wird es weiter empfehlen, oder ob er auf Grund der mangelhaften Qualität und der kritischen Erlebnisse Ihr Areal nächstes Mal vermeiden wird, oder ob er davon sogar negativ sprechen wird.

Das an Qualität orientierte Ziel der Dienstleistungsanbieter

Das an Qualität orientierte Ziel der Dienstleistungsanbieter muss vom Anfang an bis zum Ende ein positives Erlebnis des Kunden beim Aufenthalt, bzw. beim Kontakt sein:

im vollen Umfang die Kundenerwartungen planen und so die Chance nutzen und die Kundenerwartungen durch überraschende Qualität überwinden

Schlechte Dienstleistung ist leider auch ein Erlebnis! Den Gast bringst sie zu den Emotionen (Ärger) und vermittelt so bestimmte Botschaft (Sie sind für uns nicht wichtig) und man merkt sie meistens sehr lange.

Die Betreiber müssen die ganze Dienstleistungskette mit allen einzelnen Schritten aus der Sicht der Kundenerwartungen prüfen.

Wie schaffen wir Dienstleistungsketten?

Voraussetzungen für Erstellen:

Aufbauen der Qualität ist die Teamarbeit. Wählen Sie geeignete Personen aus, mit denen Sie gemeinsam die Dienstleistungskette in Ihrem Areal definieren möchten. Nutzen Sie Know-how Ihrer Kollegen als Ortsexperten.

Sehr wichtig ist die Teilnahme der Mitarbeiter, die im Kontakt mit Kunden stehen, denn niemand kennt die Kunden und ihre Erwartungen besser als sie.

Nutzen Sie weitere Informationen aus: Umfrageergebnisse unter den Kunden (eigene Umfragen, Ergebnisse der Marktforschung, Gästebuch, schriftliche Klagen usw.)

Wer sind meine wichtigsten Kunden?

Der erste Schritt für die Feststellung der Kundenerwartungen ist die Frage: „Wer sind meine Hauptkunden?“

Die Zielgruppe, die Sie für Ihre Dienstleistungskette definieren, sollte entweder eine grundsätzliche Bedeutung für Ihr Areal haben oder es sollte sich um eine Kundengruppe handeln, die Sie in Zukunft mit Ihrem Dienstleistungspektrum ansprechen wollen.

Bilden und Struktur der Ketten

Falls Sie schon Ihre Zielgruppe bestimmt haben, tragen Sie jetzt die Kundenbrille und denken Sie wie diese Kunden. Der Dienstleistungsprozess sollte ausschließlich aus der Sicht der Kunden notiert werden.





Definierung der Dienstleistungskettenartikel

Zuerst werden alle einzelnen Dienstleistungen (Kontaktpunkte), die der Kunde in Ihrem Areal hat, zeitlich angeordnet.

Denken Sie darüber nach, wann der Kunde zum ersten Mal Ihr Areal betritt, direkt oder indirekt (1. Artikel der Kette) und bis wann die Beziehung des Kunden mit Ihrem Areal dauern wird (letzter Artikel)

Welche Dienstleistungen bekommt der Kunde während des Aufenthalts? Definieren Sie mit Hilfe der Artikel den typischen Verlauf des Aufenthalts aus der Sicht der Kunden.

Aus den einzelnen Artikeln der Dienstleistungskette bekommen Sie ihre ganze Struktur.

BAUSTEINE DER QUALITÄT

Bausteine (Aspekte) der Qualität

Wie können wir Mängel in der Dienstleistungsqualität beseitigen?

Bei den Dienstleistungsketten sind vor allem zwei Gruppen in den Vordergrund getreten: Kunden, die unsere Dienstleistungsqualität wahrnehmen, und Mitarbeiter, die diese Qualität schaffen. Bausteine der Qualität konzentrieren sich auf die für die Qualitätsentwicklung verantwortlichen Personen, d. h. auf die Arealführung, die die Qualität im ganzen Areal richtet und führt. Qualität entsteht nicht zufällig, sie ist Ergebnis eines konsequenten Managements. Bei der Prozessentwicklung der Dienst- und Qualitätsleistung hat die Arealführung sechs wichtige Instrumente zur Verfügung, sechs Bausteine der Qualität.

Ziel der Bausteine der Qualität:

Um dem Kunden erwartete Qualität zu geben, müssen wir die Steuerung optimieren und die Kundenorientierung durchsetzen.

Baustein der Qualität 1: Erwartungen der Kunden kennen

Anforderung an Qualität:

Die Arealführung und die Mitarbeiter stellen systematisch fest, wie die Erwartungen der Kunden sind.

Kenntnis über die Kundenerwartungen ist die Grundvoraussetzung für die Qualitätsdienstleistung. Nur in Fällen, wenn das Management beim Planen und Entwicklung der Qualität auch (sich ändernde) Kundenerwartungen berücksichtigt,

kann ein dauerhafter Erfolg garantiert werden. Wenn die Qualität abgesehen vom Kunden geplant wird, ist der Mangel an Qualität fast sicher. Denken Sie daran, dass auch Mitarbeiter Kunden sind!

Jeder Kunde hat Erwartungen, die zum Beispiel aus den Erfahrungen mit vergleichbaren Angeboten entstehen, aus dem Areal mit Image oder aus der Werbung.

Baustein der Qualität 2: Standards definieren

Anforderung an Qualität:

Im Unternehmen gibt es klare Aufgaben und Hinweise, die für alle Mitarbeiter eindeutig verständlich und wirklich durchführbar sind. Um eine hervorragende Dienstleistungsqualität anbieten zu können, genügt nicht nur die Kenntnis über Kundenerwartungen. Durch das Erstellen des Standards gestaltet das Management Kriterien. Die Kriterien sind das Instrument für die Dienstleistungsmessbarkeit und für die Mitarbeiter stellen sie wichtige und zuverlässige Hilfe für die Orientierung dar. Das Ziel ist, dem Kunden solche Dienstleistung anzubieten, die seine Erwartungen widerspiegelt. Das muss unabhängig davon gelingen, welcher Mitarbeiter die Dienstleistung anbietet. Jedes Areal muss eigene individuelle Standards auf Grund der konkreten Kundenerwartungen definieren. Durch die Qualitätsinstrumente der Dienstleistungskette, durch die Bausteine der Qualität und durch das Management der Klagen haben Sie die Möglichkeit, Ihre bestehenden Standards zu ergänzen und vorzuschlagen. Die Standards können in Form von z.B. einem Hinweis, einer Anordnung, einer Kontrollliste, einer Mustervorlage usw. auftreten. Wenn sämtliche Standards nur vom Management definiert (diktiert) werden, gerät das Areal in Gefahr, dass sie von den Mitarbeitern falsch verstanden werden und im Areal falsch angewendet werden. An der Definierung des Standards sollten sich also alle Mitarbeiter beteiligen. Besonders wichtig ist das Kontaktpersonal, das mit den Kunden in Kontakt tritt – denn wer kennt die Kunden besser als es?

Baustein der Qualität 3: Standards einhalten

Anforderung an Qualität:

Das Führungsteam ist für die Dienstleistungsqualität verantwortlich. Nur ein zufriedener und motivierter Mitarbeiter kann Qualitätsdienstleistungen anbieten. Die Arealführung betont sehr die Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter und Ausstattung des Arbeitsplatzes. Damit die Standards und Handbücher nicht nur schöne Papiere sind, son-

dern damit sie auch wirklich eingehalten werden, müssen neben den regelmäßigen Kontrollen der Aufgaben auch die Mitarbeiter geschult und motiviert werden. Die Aufgabe des Führungsteams ist die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gezielt so zu erhöhen, dass sie den Bedürfnissen des Areals entsprechen. Falls sich die definierten Standards und die tatsächlich angebotenen Dienstleistungen unterscheiden, ist oft ein wichtiger Grund die mangelhafte Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter. Fehlende Qualifikation führt zur sinkenden Motivation und damit auch zur Unterbrechung der Dienstleistungskette. Jedes Teammitglied ist jedoch für die gesamte Dienstleistungsqualität wichtig.

Baustein der Qualität 4: Versprechen einhalten (Kommunikation)

Anforderung an Qualität:

Alle Mitarbeiter und die Arealführung kennen die Außenpräsentation des Areals. Alle wissen, welche Erwartungen bei den Kunden die Kommunikation mit Hilfe von verschiedenen Kommunikationswegen hervorruft.

Außenkommunikation

Der Unterschied zwischen der versprochenen und der tatsächlich angebotenen Dienstleistung beeinflusst die Zufriedenheit des Kunden sehr langfristig. Die Unmöglichkeit Versprechen zu realisieren bringt grundsätzlich unzufriedene Kunden. Durch verschiedene Marketingaktionen wollen wir selbstverständlich potentielle Kunden gewinnen. Manche Areale versprechen sich von übertreibender Marketingpräsentation nur Vorteile. Schließlich erreichen sie allerdings das Gegenteil. Unsere Dienstleistungen und die Qualität haben wir unseren potentiellen Kunden mit Hilfe von verschiedenen Kommunikationswegen vorgelegt. Versprechen, die wir durch

- ➔ Werbung
- ➔ mündliches Versprechen der Mitarbeiter
- ➔ bisherige Dienstleistungen oder andere Botschaften

realisieren, erwecken bei unseren Kunden bestimmte Erwartungen. Die Außenkommunikation unserer Dienstleistungen ist daher ein wichtiger Baustein des erfolgreichen Marketings.

Baustein der Qualität 5: Zufriedenheit des Kunden kennen

Anforderung an Qualität:

Die Arealführung und die Mitarbeiter prüfen systematisch die Kundenzufriedenheit.

Informationen über die Kundenzufriedenheit sind Unterlagen zur Bewertung der eigenen Leistung und für eventuelle Veränderungen im Bereich Produkt und Dienstleistung. Hohe Kundenzufriedenheit führt langfristig zum Gewinnen weiterer Kunden, zur Verbesserung der Ergebnisse und zur wachsenden Zufriedenheit. Die Ergebnisse der regelmäßigen Messung der Zufriedenheit sind also bestimmte Hinweise für den Erfolg des Qualitätsmanagements.



Baustein der Qualität 6: Partnerschaft und Zusammenarbeit halten

Anforderung an Qualität:

Die Aarelführung und die Mitarbeiter unterstützen und halten die Beziehungen mit den Geschäftspartnern und zusammenarbeitenden Firmen.

Wenn die Kontakte mit den Partnerorganisationen gegenseitig gehalten werden, ist es möglich, gemeinsam die Kenntnis über die Attraktivität der Destination oder der Region zu verbreiten und dank der Zusammenarbeit ein sinnvolles Dienstleistungsspektrum aufzubauen, wovon die Kunden vielseitig profitieren können.

Auch die Zusammenarbeit der Areale ist möglich, z.B. weger der gemeinsamen Organisierung des Personalmanagements, des Einkaufs oder der Werbung.

Konkurrenzdenken unterdrücken: die Aarelführung und alle Mitarbeiter müssen wissen, dass eine konsequente Orientierung auf den Ort das eigene Areal viel mehr unterstützt als ein andauerndes Konkurrenzdenken.



KLAGEN-MANAGEMENT

Wie nutzen wir die Kundenklagen zur Qualitätsverbesserung?

Das Klagen-Management sollte der Schwerpunkt des auf den Kunden orientierten Areals sein, denn die Kunden können ihre Unzufriedenheit nicht besser ausdrücken, als mit einer Klage. Mitarbeiter auf allen Ebenen müssen davon überzeugt sein, dass eine Klage als Chance für das Areal verstanden werden kann, nicht als eine Bedrohung. Diese Grundbotschaft muss unter den Mitarbeitern ständig verbreitet werden. Noch wichtiger ist jedoch der Fakt, dass sich diese Botschaft im Verhalten der Mitarbeiter widerspiegelt.

Das Areal kann auf hohem Niveau sein. Im Bereich Dienstleistungen sind jedoch fehlerfreie Ergebnisse kaum erreichbar. Qualität ist von mehreren Leuten abhängig und diese müssten ganz ohne Fehler arbeiten.

Ziel des aktiven Klagen-Managements ist:

- ➔ den Kunden zufrieden stellen, bzw. den unzufriedenen Kunden zurück gewinnen
- ➔ mit Hilfe von dem professionellen Klagen-Management neue Kunden gewinnen
- ➔ Informationen aus den Klagen zur Identifizierung und Fehlerbeseitigung im Areal nutzen

Klagen-Management – der Schwerpunkt des auf den Kunden orientierten Areals

Die Kunden können ihre Unzufriedenheit nicht besser ausdrücken, als mit einer Klage. Im Gegenteil können die Mitarbeiter nicht besser zeigen, dass sie sich für die Kundenzufriedenheit nicht interessieren, als mit einer abweisenden Reaktion oder wenn sie kein Interesse für eine Klage haben.

Wer die Kundenorientierung als eine Voraussetzung für Konkurrenzfähigkeit des Areals versteht und wer die Kundenzufriedenheit ernst nimmt, der hält die Klage primär für kein Problem, sondern für eine Chance: das Klagen-Management muss der Schwerpunkt des auf den Kunden orientierten Areals sein!

Das Gewinnen neuer Kunden kostet 5x mehr als die Pflege um Dauerkunden

Die Areale verstehen oft die niedrige Zahl der Klagen und die Kundenzufriedenheit falsch. Da nur 4% der Kunden klagen, hat diese Zahl nur einen niedrigen Aussagewert. Auch Fragen nach Zufriedenheit der Kunden können das aktive Klagen-Management ersetzen. Mit Fragen nach Zufriedenheit können Sie sich an Kunden wenden, die geblieben sind. Gründe der Unzufriedenheit der Kunden, die weggegangen sind, kennen Sie nicht mehr. Die Areale stellen so sehr spät und aus wenigen Antworten fest, dass die Qualität nicht ganz in Ordnung ist. Die Ursachen können auch kaum gefolgt werden. Maßnahmen gegen Abgang der Kunden kostet viel Mühe: das Gewinnen neuer Kunden kostet jedoch 5 x mehr Mühe als die Pflege um Dauerkunden.

Klagen bieten Chancen für Umsatzerhöhung!

Die Klagen sind Problem für jedes Areal. Es wäre aber fehlerhaft zu sagen, dass die Klagen nur Kosten bringen. Die Klagen bieten auch Chancen für Umsatzerhöhung. Das Vergessen der Klagen bedeutet daher Kosten, nie den Umsatz!

Chancen nutzen und erkennen

Im Prozess der Dienstleistungen gibt es ständig Situatio-

nen, die zu den Klagen führen. Fehlerfreie Ergebnisse können in diesem Bereich fast nicht erreicht werden, weil die Qualität meistens von dem Personal an dem gegebenen Tag und von dem Kunden selbst abhängt. Oder es gibt Mängel, deren Ursache außer dem Wirkungsbereich des Dienstleistungsanbieters ist. Die Klage sollte nicht persönlich verstanden werden, sondern als eine Chance für die Qualitätserhöhung.

Klagen-Management als aktive Strategie der Kundenerhaltung

Es ist statistisch bewiesen, dass Kunden, deren Klagen genügend erledigt wurden, zum Areal bessere Beziehung haben, als die Kunden, die niemals beklagt haben. Aktives Klagen-Management ist ein wichtiges Instrument für die Kundenerhaltung.

Image des Areals wird bestärkt

Schnelle und genügende Erledigung einer Klage kann zu einer sehr wirksamen mündlichen Werbung werden. Professionelle Erledigung einer Klage signalisiert dem Kunden, dass seine Meinung nicht ernst genommen wird und dass seine Wünsche und Bitten in dem gegebenen Areal berücksichtigt werden.



Informationsgewinnen zur Qualitätserhöhung

Bei einer Klage kann der Prinzip des Schuldigen nicht angewendet werden (wer schuldig ist), sondern der Prinzip der Lösung (was müssen/können wir tun, damit das nie wieder vorkommt)

Klagen sind keine persönlichen Attacken

Das Areal und seine Mitarbeiter, die eine Klage nicht als persönliche Attacken oder Launen der Gäste verstehen, können von den Klagen viel lernen. Das ist für die Kunden und auch für das ganze Areal sehr vorteilhaft. Viele Innovationen wurden so dank den Bemerkungen der Mitarbeiter oder Kunden durchgeführt.

Kunden als Berater im Bereich Qualität verstehen

Wer weiß besser, was unsere Kunden wirklich fordern, als sie selbst? Geben wir ihnen also eine Chance, uns jederzeit ihre Bemerkungen und Ideen mitzuteilen. Und fordern wir sie dazu auch auf, auch wenn sie es nicht vorhatten. Machen Sie es ihnen einfach.

Entdeckung der Fehler

Mit der Prüfung der Ursachen werden auch Produkte kontrolliert, bei denen man dann Optimierung durchführen kann.

Kostenersparnis

Wenn es gelingt, dank dem Klagen-Management Kunden zu erhalten, ist es viel preisgünstiger als Gewinnen neuer Kunden.

Stärkung der Mitarbeiter

Wenn es gelingt, einen geärgerten Kunden zufrieden zu stellen, bedeutet das, dass auch der Mitarbeiter gute Arbeit geleistet hat. Nach einem positiven Gespräch über die Klage sind die Fortsetzung bei der Arbeit und auch die Stimmung im Team viel besser als nach einem Gespräch mit aggressiven und unzufriedenen Kunden. Die Bedeutung der Kundenklagen ist für die Verbesserung und Qualitätssicherung unentbehrlich. Wie sollen die Mitarbeiter auf die Klagen der Kunden reagieren? Welche Instrumente haben sie dabei zur Verfügung? Wie erfahren sie überhaupt von der Unzufriedenheit der Kunden? Und wie sind mögliche Reaktionen eines Kunden, der mit den Dienstleistungen nicht zufrieden ist? Diese und andere Fragen sind der Schwerpunkt des aktiven Klagen-Managements.

Zum Schluss führen wir wörtliche Übersetzung aus dem Handbuch, das für die Schulung der Mitarbeiter an der Skilift- und Seilbahnbedienung in der Schweiz benutzt wird, so, dass sie eine Krisensituation lösen können, ob die Reklamation berechtigt ist oder nicht.

Reklamationsverlauf

- 1 Wir hören dem Kunden aufmerksam zu, wir sind taktvoll und freundlich.
- 2 Wir prüfen die Situation.
- 3 Wir bleiben ruhig und bereuen die unangenehme Situation. Wir erklären dem Kunden sachlich, welche Möglichkeiten es bei der Situationslösung gibt.
- 4 Wir halten uns an den Hinweisen der Gesellschaftsführung. Aber wir denken daran, dass es im Kundeninteresse ist, ihm entgegen zu kommen.
- 5 Wir notieren den Namen, die Adresse und die Telefonnummer, falls wir die Situation nicht sofort lösen können.
- 6 Falls der Kunde Sie persönlich beleidigt, bzw. Ihren Kollegen oder Ihre Kollegin, bleiben Sie möglichst ruhig und versuchen Sie sich nicht zu ärgern. Versuchen Sie die Situation aus der Sicht des Kunden zu sehen und ihn zu verstehen.
- 7 Falls die Schuld auf unserer Seite ist, entschuldigen wir uns und sorgen dafür, dass der Kunde zufrieden weggeht und mit dem guten Gefühl, bald wieder zurück zu kommen.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Podpořeno z Programu švýcarsko-české spolupráce
www.swiss-contribution.cz

Supported by a grant from Switzerland through the
Swiss Contribution to the enlarged European Union
www.swiss-contribution.admin.ch



Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere



**Asociace lanové dopravy
U Rajske zahrady 1912/3
130 00 Praha 3**

**Tel.: +420 233 552 302
E-mail: info@aldr.cz, www.aldr.cz**