

# Service verbessern – Serviceketten



© Romolo Tavani - Fotolia.com



**Adriaan A. Straten** betreut seit 25 Jahren als Unternehmensberater Kommunen, Vereine und Kapitalgesellschaften. Strategische Ausrichtung, Vermarktung und Revitalisierung von bestehenden Golfanlagen sowie die Initialisierung von Golfprojekten sind dabei seine Schwerpunkte. Daneben ist er zertifizierter Qualitäts-Manager, Markenentwickler und Dozent an der Hochschule für angewandtes Management.

In unserer Reihe stellen wir Ihnen einzelne Themengebiete aus seiner praktischen Arbeit vor, getreu dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“.

Kontakt: [straten@golfpilot.de](mailto:straten@golfpilot.de)

**Dabei wird in jeder Servicekette folgendes definiert und beschrieben:**

- Leistungselement/Aktion
- Kundenerwartung
- derzeitige Ausführung (Ist-Zustand)
- Zielzustand – Das wollen wir erreichen (Soll-Zustand)
- Maßnahme – Was ist zu tun?
- Priorität A/B/C

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.

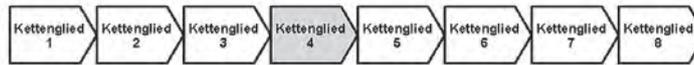
Die Anzahl der Serviceketten lässt sich beliebig vergrößern. Je nachdem, wie viele Prozesse definiert werden sollen

Um ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen sind Standards unerlässlich. Wie sonst sollte ein durchgängiger Ablauf für die verschiedenen Vorgänge in einem Betrieb definiert und kontrolliert werden können. Ein einfaches und hilfreiches Werkzeug, um Abläufe dem Management und den Mitarbeitern bewusst zu machen, ist die Erstellung von Serviceketten.

**Die Serviceketten können z.B. in folgenden Stufen definiert werden:**

- Anfrage
- Angebot
- Bestätigung des Angebots/ Reservierung
- Ankunft
- Check In
- Erleben des Angebots
- Check Out
- Kundenbindung/Nachverfolgung

## 1. Servicekette



Name des Betriebs: [www.golfpilot.de](http://www.golfpilot.de) - Kunde

Kettenglied 4: Ankunft



Leistungselement / Aktion	Kundenerwartung	Ist-Zustand <sup>1</sup> (Derzeitige Ausführung!)	Ziel = Unser neuer Standard <sup>2</sup> (Das wollen wir erreichen!)	Maßnahme <sup>3</sup> (Was ist zu tun?)	Priorität <sup>4</sup> A B C
1. Office geöffnet	Tür offen, sauber, ordentlicher Eingang, geleerte Mülleimer, Carts verfügbar	Tür und Fenster oft dreckig, Mülleimer meist nicht geleert, Carts oft nicht herausgefahren, Pflanzen trocken	Sauberer, glänzender Eingang und Office, geleerte Mülleimer, 2 Carts immer herausgefahren, Pflanzen gegossen und gepflegt	Arbeitsablauf für morgens erstellen, MA sensibilisieren.	A
2. Office geschlossen	Hinweis auf Greenfeekasten, Greenfeekasten bestückt, sauber, Carts hereingefahren, Tür geschlossen	Kein Hinweis auf Greenfeekasten, Carts oft nicht angeschlossen, Rollos oben	Hinweis auf GF Kasten, Carts angeschlossen und in Garage, Fenster, Tür etc. geschlossen	Arbeitsablauf abends erstellen, GF Kasten, Schild entwerfen und an Aussen Tür anbringen	A
3. Während Turnier	Sichtlicher Hinweis auf Turnier, Alternativen aufzeigen	schlecht einsehbarer oder mangelhafter Turnierhinweis, keine Alternativen aufgezeigt	Hinweisschilder auf 1 und 3 (Turnier) mit Zeiten aufgestellt, Alternativen werden aufgezeigt wie Driving Range	Arbeitsablauf Turnier entwerfen, MA sensibilisieren	A

Beschreibung der Leistungselemente des jeweiligen Servicekettengliedes: Minimum ist die Ausformulierung einer Leistung

<sup>1</sup> Achten Sie hierbei auch auf Gefahren – kleine Ausrutscher, Situationen, die zu Nichtqualität führen können!!  
<sup>2</sup> Sollte die derzeitige Ausführung dem neuen Stand entsprechen, kann nach einem „Wow-Effekt“ gesucht werden - eine Herausforderung an das Team!  
<sup>3</sup> Ausgewählte Maßnahmen bitte in den Maßnahmenplan übernehmen.  
<sup>4</sup> 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.

**Tabelle 1: Beschreibung der Leistungselemente des jeweiligen Servicekettengliedes: Minimum ist die Ausformulierung einer Leistung. (Quelle: ServiceQualität Deutschland)**

oder müssen, um eine Qualitätsverbesserung bzw. Standardisierung im Betrieb zu gewährleisten. Diese Aufgabe lässt sich vom Management an Mitarbeiter aus dem Qualitätsteam delegieren. So bekommt das Management auch Hinweise auf Schwachstellen aus Sicht der Mitarbeiter, die sich die „Kundenbrille“ aufgesetzt haben, um die Prozesse in Serviceketten zu definieren.

Das Beispiel in Tabelle 1 soll die Aufgabe verdeutlichen: Das Erstellen der Serviceketten ist keine allzu große Kunst, bietet jedoch einen Wegweiser zur kontinuierlichen Sicherung von Standards. Weiterhin wird dadurch dokumentiert und ein Controlling ist mit einfachen Mitteln möglich. Neue Mitarbeiter können sich anhand der Dokumentation schnell in die Abläufe der Prozesse im Betrieb einlesen, dies erleichtert die Einarbeitung. Um die Mitarbeiter und das Qualitätsteam der Golfanlage auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, ist ein gemeinsam unterschriebenes Qualitätsversprechen hilfreich und kann als KickOff-Initialisierung zum gemeinsamen Handeln dienen.

#### **Qualität erfordert ein gutes Team und das sind wir:**

- Wir sind gerne „Serviceleister“ und freuen uns, wenn der Kunde sich wohl fühlt und unsere Leistung schätzt.
- Unser Betrieb und die Ausstattung sind einladend und gepflegt.
- Unser Auftreten ist freundlich, zuvorkommend und den Werten des Betriebes verpflichtet.
- Wir sind erreichbar und offen für die Fragen und Wünsche unserer Kunden.
- Wir erbringen unsere Leistungen zuverlässig, in angemessener Zeit und zugeicherter Qualität.
- Sorgfältige und gleichbleibende Qualität sind für uns die Erfolgsfaktoren, hierfür haben wir ganz klare Qualitätsansprüche.
- Wir legen Wert auf aktuelle, korrekte und fachgerechte Information und Werbung.
- Eine Beschwerde ist für uns ein Verbesserungsvorschlag. Ein Lob ist Bestätigung und Motivation für unsere Leistungen.
- Wir fragen unsere Kunden gezielt nach ihrer Zufriedenheit mit unseren Leistungen.
- Wir prüfen regelmäßig die Sicherheit und Funktion unserer Einrichtungen.
- ServiceQualität ist Teamarbeit. Wir pflegen ein Arbeitsumfeld, das die Moti-

vation und die Kompetenz der Mitarbeiter fördert.

- Anregungen und Ideen sind uns wichtig und tragen zu einer kontinuierlichen Verbesserung unserer Qualitätsstandards bei.
- Freundlichkeit und Entgegenkommen. Unser Auftreten ist freundlich und zuvorkommend. Jeder Mitarbeiter ist Ansprechpartner für Fragen und Wünsche unserer Kunden.
- Einfühlungsvermögen. Wir nehmen ihre individuellen Bedürfnisse ernst.
- Kompetenz und Zuverlässigkeit. Wir erbringen unsere Leistungen stets zuverlässig und professionell.
- Ambiente (Einrichtung, Umfeld). Wir pflegen Einrichtung und Ausstattung in unserem Unternehmen.
- Unser Ziel ist es, unsere Golfanlage in optimalem Pflegezustand zu präsentieren und dabei auf Natur und Landschaft zu achten.
- Wir setzen uns für den Naturschutz ein und bemühen uns um Schutz und Erhaltung vom Aussterben bedrohter Pflanzen und Tiere.
- Für die Golfplatzausstattung setzen wir bevorzugt naturbelassene Materialien ein.

Durch solche Aussagen werden Werte definiert, die möglicherweise bereits bestehen, aber so noch nicht artikuliert und kommuniziert wurden. Ein derartiges Qualitätsversprechen ist ein starkes Signal nach außen und nach innen.

#### **Mission Statement/Leitbild**

Auch ein Unternehmensleitbild ist dazu geeignet, das Qualitätsmanagement nach innen und außen zu tragen. Hier ein gelebtes Beispiel für ein Leitbild einer modernen Golfanlage:

##### **Leitbild:**

- Kunden  
Unser Erfolg misst sich an der Begeisterung unserer Mitglieder und Gäste für unsere Produkte und Leistungen. Eine stetige Verbesserung unserer Kundenbeziehung sowie die Erfüllung deren Wünsche im Einklang mit der Wirtschaftlichkeit unseres Unternehmens ist oberstes Ziel unseres täglichen Handelns.
- Mitarbeiter  
Eine kontinuierliche Verbesserung der Servicequalität lässt sich nur mit motivierten, innovativen und engagierten Mitarbeitern erreichen. Die Motivation, Förderung und stetige Verbesserung

unserer Mitarbeiter zur Erreichung von persönlichen und gemeinsamen Zielen ist uns wichtig.

- Kommunikation  
Unsere interne sowie externe Kommunikation mit Kunden und Partnern ist offen und geprägt von gemeinsamen Werten wie Menschlichkeit, Transparenz, Nachhaltigkeit und Fortschritt. Wir sind offen für konstruktive Kritik und Verbesserung in allen Bereichen unseres Handelns.
- Verantwortung  
Als Golfanlage mit der Zertifizierung „ServiceQualität Deutschland“ tragen wir Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Partnern. Qualitätsorientiertes und umweltbewusstes Handeln ist Grundlage unseres täglichen Strebens.
- Umwelt  
Unser Ziel ist es, unsere Golfanlage in optimalem Pflegezustand zu präsentieren und dabei auf Natur und Landschaft zu achten. Diese Umweltziele setzen wir gemäß dem Zertifizierungsprogramm „GOLF&NATUR“ mit folgenden Schwerpunkten um:
  - Umweltmanagement für Natur und Landschaft
  - Pflege und Spielbetrieb
  - Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
  - Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation
  - Bepflanzung mit standortgerechten und ausdauernden Gehölzen
  - Erhaltung und Ausbau von landschaftstypischen Biotopflächen
  - Schutz und Erhaltung vom Aussterben bedrohter Pflanzen und Tiere
  - Bevorzugter Einsatz naturbelassener Materialien

Definieren Sie für Ihre Golfanlage Serviceketten, installieren Sie ein Qualitätsteam und fangen Sie an, ein Qualitätsmanagementsystem auf Ihrer Golfanlage zu installieren. Denken Sie daran, Qualität erfordert ein gutes Team und eine oder einen, der damit anfängt, Qualität zu leben.

*Adriaan A. Straten*

*Quelle: ServiceQualität Deutschland, eigene Umsetzung von ServiceQualität Deutschland in Stufe I und II als zertifizierter Qualitäts-Manager.*

#### **In der nächsten Ausgabe lesen Sie:**

**Verkaufen Sie Mitgliedschaften wie geschnitten Brot.**

*Marketing, Verkauf*