



Teil 2: Servicequalität in Bädern –
Kundenbindung heißt das Stichwort

Servicewüste Bäderlandschaft?

Foto: Fotolia

Im ersten Teil des Artikels von Christoph Löw – erschienen in der BäderBau-Ausgabe 2/2013 S. 37 f. – ging es in erster Linie um kompetente Mitarbeiter. Heute schreibt der Diplom-Sportökonom unter anderem über die Wichtigkeit von Kundenbindung und was sich hinter diesem Wort verbirgt.

Jeder Mitarbeiter muss jeden Tag in jeder Situation aufs Neue die Servicequalität einer Anlage unter Beweis stellen und ist dabei von der individuellen Wahrnehmung der Gäste abhängig. Diese sogenannten „weichen“ Faktoren eines Dienstleistungsunternehmens sind maßgeblich für die von Badegästen wahrgenommene Servicequalität einer Anlage.

Einzigkeit zahlt sich aus

Diese Faktoren sind auch für den Betreiber sehr wichtig, da sie Kundenbindung erzielen, den Umsatz steigern, die Einzigartigkeit eines Unternehmens darstellen und somit das wichtigste Marketinginstrument liefern – und das alles kostenlos, denn das Personal ist sowieso vor Ort und muss bezahlt werden. Eine verbesserte Servicequalität ist nicht gleichbedeutend mit mehr Personal. Eine Top-Servicequalität kann daher nicht von „heute auf morgen“ hergestellt werden, sondern ist das Ergebnis von vielen kleinen Schritten und Handgriffen eines motivierten Teams, wel-

ches unnachgiebig an dem Verbesserungsprozess eines Dienstleistungsunternehmens arbeitet. Die Aufgaben und Abläufe müssen so organisiert sein, dass Mitarbeiter Raum für Beratungen haben, Beschwerden schnell und zuverlässig bearbeiten können sowie kleine Verunreinigungen und Gefahrenpotenziale sofort beseitigen können. Dabei müssen die Mitarbeiter Kraft und Energie für außergewöhnlich freundliches Auftreten, gezielte Aufmerksamkeit und vorausschauendes Handeln entwickeln können. Wichtige Informationen müssen an die Mitarbeiter kurzfristig weitergeleitet werden. Diese Prozesse sind für eine hohe Servicequalität im Umgang mit den Gästen sehr wichtig. Eine entsprechende Prozessorientierung, jenseits von technischen Abläufen, lassen viele öffentliche Bäderanlagen jedoch vermissen. Die Verantwortlichen konzentrieren sich intensiv auf die Ergebnisse und vergleichen Kennzahlen. Wenn sich jedoch ein Mangel an der Servicequalität in den Kennzahlen, wie zum Beispiel bei den

jährlichen Besucherzahlen oder dem Jahresumsatz im Vergleich zu den Vorjahren niederschlägt, ist es schon zu spät. Diese Gäste sind verloren, haben ihre schlechten Erfahrungen weiter erzählt und gegebenenfalls bereits in sozialen Netzwerken im Internet veröffentlicht. Das bedeutet, es müssen neue Gäste mit sehr hohem Aufwand gewonnen werden.

Subjektive Wahrnehmung

Doch bei allem Streben nach optimaler Servicequalität in der Dienstleistungsbranche muss auch klargestellt werden, dass Servicequalität in Freizeitbädern und Thermen seine Grenzen hat. Freizeitbäder und Thermen sprechen die menschlichen Sinne in einem Umfang und einer Vielfalt an, wie kaum eine andere Dienstleistung. Da jedoch die subjektive Wahrnehmung von Sinneserfahrungen in einem sehr hohen Maße individuell ist und von den Menschen komplett unterschiedlich bewertet werden, kann man es nicht jedem Gast recht machen. Gerade deshalb ist es in

Freizeitbädern und Thermen besonders wichtig, eine klare Strategie und Zielgruppendefinition zu verfolgen und in den Betrieb zu integrieren. Bei kommunal geführten Bädern führt dies nicht selten zu Konflikten, da die politisch Verantwortlichen gerne die Wünsche möglichst vieler Gäste erfüllen möchten.

Zielgruppen definieren

Insbesondere in modernen Kombibädern treffen Kinder und Jugendliche, die vorwiegend Spaß und Action im Sinn haben, auf Erwachsene oder Senioren, die auf der Suche nach Entspannung und Ausgleich zum Alltag sind. Die Erwartungen von Gästen dieser Kombibäder sind teilweise komplett unterschiedlich, so dass eine hundertprozentige Zufriedenheit aller Gäste nicht möglich ist.

Herausragende Servicequalität setzt eine starke Nähe der Mitarbeiter zu den Gästen voraus. In der Bäderbranche traten Mitarbeiter in der Vergangenheit eher distanziert gegenüber Badbesuchern auf. Die direkte Interaktion zwischen der Badeaufsicht und den Gästen beschränkte sich auf Disziplinierungsmaßnahmen und Erste-Hilfe-Leistungen. Für Wünsche und Anregungen von Badegästen gab es wenig Raum und wenn doch, verloren sich diese meist in den von kommunalen Verwaltungsstrukturen geprägten öffentlichen Bäderbetrieben. Die Bäderbranche kann daher nicht als „Erfinder“ der Servicequalität bezeichnet werden.

Wie definiert sich Servicequalität?

Servicequalität allgemein ist ein sehr komplexes Thema mit hohen Anforderungen an das Personal, wie zum Beispiel überdurchschnittliche Flexibilität, Entscheidungsfreudigkeit und Einsatzbereitschaft.

Die Voraussetzungen für eine optimale Servicequalität müssen jedoch bereits bei der Planung zum Bau beziehungsweise Umbau einer Anlage geschaffen werden. Bei der Planung moderner Kombibäder, die sich an den Zielgruppen und der Besucherkapazität orientiert, wird besonderer Wert auf ein optimales Verhältnis von Wasser- zu Liegefläche geachtet. Für die jeweiligen Zielgruppen werden klar getrennte Bereiche konzipiert.

Spaß- und Rutschenerlebnisse werden von Entspannungs- und Thermenangeboten räumlich getrennt und zugleich die servicerelevanten Zusatzleistungen, wie Wellness- und Gastronomieangebote, berücksichtigt. Dabei werden sowohl umsatzrelevante Faktoren, wie zum Beispiel eine einfache Erreichbarkeit und ein einladender Zugang für die Gäste, wie auch kostenbezogene Kriterien, zum Beispiel Personalwege, Prozessabläufe und Anlieferungssituation, berücksichtigt.

Planungsfehler vermeiden

Um dem Problemfeld „mangelnde Liegeplätze“ Rechnung zu tragen, wurden bereits erste Thermen in Österreich mit entsprechend großen Ruheflächen geplant, so dass diese Anlagen mit „Liegegarantien“ für ihre Gäste werben.

Planungsfehler haben zum Teil schwerwiegende Konsequenzen für die Servicequalität des Betriebes und sind meistens nur mit sehr hohem Aufwand oder gar nicht mehr korrigierbar. Deshalb sollte bereits in den Planungsprozess neuer Freizeitbäder und Thermen nicht nur erfahrene Architekten und Haustechnikplaner integriert werden, sondern auch das entsprechende Betreiber-Know-how einfließen.

Individuelle Strategien

Die Erfahrungen und Kenntnisse aus den traditionellen Dienstleistungsbranchen oder erfolgreichen Tourismusbetrieben können jedoch nicht einfach verallgemeinert und auf Freizeitbäder und Thermen übertragen werden. Es gilt für jeden Standort ein maßgeschneidertes Betriebskonzept zu entwickeln, welches die regionalen Besonderheiten berücksichtigt und folgende Fragen beantwortet, um die

geeigneten Voraussetzungen für einen guten Service zu schaffen:

Gibt es eine klare Unternehmensstrategie, ein Alleinstellungsmerkmal und definierte Zielvorgaben für das Unternehmen? Stehen die Servicestandards, die Betriebsabläufe und deren Dokumentationen in einem sinnvollen Verhältnis und sind diese auf die Ziele abgestimmt? Welche Zusatzleistungen werden den Gästen angeboten, stimmen diese mit den Zielvorgaben überein, welche Kosten verursachen sie und wie werden diese beworben? Ist die Personaleinsatzplanung gerechtfertigt und effektiv? Sind Leistungen „fremdvergeben“, wie die Gastronomie und die Reinigung an externe Firmen, und wie funktioniert das Controlling durch die Mitarbeiter und die Verantwortung für das Gästefeedback in diesen Bereichen? Wurde die Servicequalität zur Chefsache gemacht und die Mitarbeiterqualität als wichtigster Erfolgsfaktor erkannt? Wie werden die Mitarbeiter ausgewählt und weiterqualifiziert? Sind die Entscheidungswege kurz und erfolgen Einsparungen an der richtigen Stelle? Auf welcher Basis werden Dienstweisungen und Ablaufstrukturen erstellt und welche Auswirkungen ergeben sich auf die Mitarbeitermotivation? Welche Maßnahmen werden durchgeführt, um das Betriebsklima zu optimieren?

Um diese Fragen eindeutig zu klären, empfiehlt es sich, ein mit der Bäderpraxis vertrautes Beratungsunternehmen hinzuzuziehen. So können neue Konzepte mit innovativen Ideen für Freizeitbäder und Thermen entwickelt, die bestehenden Organisationsstrukturen optimiert und die Voraussetzungen für einen exzellenten Service geschaffen werden. ■

Christoph Loew ist Diplom-Sportökonom. Nach dem Studium der Sportökonomie an der Universität Bayreuth (1994 bis 1999) leitete er den Wellness-Bereich im MZT Oberland und die Terme im Kristall Palm Beach (2002). Außerdem war er Schulungsleiter der Kristall-Bäder-Gruppe. Von 2003 bis 2009 arbeitete er als freiberuflicher Referent für Wellness-Trainer. Seit 2004 ist er zudem selbstständig als Berater, Personal- und Projektentwickler für öffentliche Bäder, Thermen, Freizeit- und Tourismusprojekte mit Schwerpunkten wie Machbarkeitsstudien und Betriebskonzepte, wirtschaftliche Analysen und Maßnahmen zur Betriebsoptimierung und Inhouse-Schulungen und Coaching tätig.
www.wellprojects.de

