

FÜR DEN HOTELIER, GASTRONOMEN UND KÜCHENCHEF

**GASTRONOMIE**  
DAS UNTERNEHMER-MAGAZIN

# Beruf & Zukunft

Viele Unternehmen glauben „Wir sind serviceorientiert“, nur weil ihre (Kern-)Leistung stimmt. Andere offerieren ihren Kunden Serviceleistungen, die diese gar nicht brauchen ... und bereit sind zu bezahlen.

Trotzdem sind sie überzeugt: „Wir sind kundenorientiert.“ Wie hängen Kunden- und Serviceorientierung nun eigentlich zusammen? „Deutschland ist eine Servicewüste.“ Diese Aussage liest man oft in Artikeln und Büchern zum Thema Kunden- und Serviceorientierung. Meist sind diese wie folgt aufgebaut: Zunächst werden mehrere Beispiele geschildert, wie Unternehmen durch ihr Verhalten Kunden vor den Kopf stoßen. Dann folgt die Botschaft „Es geht auch anders“, woraufhin mehrere Beispiele von Unternehmen aufgelistet werden, die ihren Kunden einen »Top-Service« bieten. Etwa, weil sie alle Autos, die sie reparieren, reinigen. Oder weil sie ihren Kunden eine »lebenslange« Produktgarantie bieten.

## Eine Frage der Auslegung!?

Untersucht man diese Publikationen, dann merkt man laut Christian Herlan, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, „dass die Begriffe Service- und Kundenorientierung weitgehend synonym verwendet werden. Und die als Vorbilder erwähnten Unternehmen werden in der Regel für kostenlose Zusatzleistungen gelobt, die sie ihren Kunden bieten.“ Service wird also meist mit Zusatzleistungen gleichgesetzt. Zugleich geistert aber ein zweiter Service-Begriff durch fast alle Veröffentlichungen zum Thema. So



FOTO: HOTELMÄDCHEN MÜLLER

## IN DIESEM HEFT:

Sicher ist sicher - Hygienemaßnahmen	III
Scharf ist ein Muss- Profi-Messer	VI
Nüsse - was man wissen sollte	VIII
Rauchgenuss- Zigarrenservice	IX
Deutschland und seine Weine	X
Alles Käse	XII
Säfte gehören zur Ernährung	XIII
Übungsaufgaben Wirtschafts- und Sozialkunde	XIV
Prüfungsaufgaben für gastgewerbliche Berufe	XV

z. B., wenn die Kellner eines Hotels als Servicepersonal bezeichnet werden. Oder die Mitarbeiter, die Aufzüge bei Kunden warten, als Servicetechniker. Hier wird also jede Dienstleistung - entsprechend dem englischen Begriff »Services« - als Service verstanden.

## Eine Frage der Definition

„Die begriffliche Unklarheit führt oft zu Verwirrung“, moniert der Vertriebsberater und -trainer Peter Schreiber, Ilfeld (bei Heilbronn). „Manch Unternehmen glaubt: Ich muss meinen Kunden nur möglichst viele Zusatzleistungen bieten und schon bin ich Service- und kundenorientiert.“

Anderer wiederum erliegen dem Irrglauben: „Wir sind kunden- und serviceorientiert, weil wir neben dem eigentlichen Kernprodukt auch Dienstleistungen wie z. B. das Warten der verkauften Maschinen anbieten.“

# POSITIONIEREN SIE SICH

## DEN KOSTENLOSEN SERVICE GIBT ES NICHT

Doch was ist überhaupt Service? Ist es zum Beispiel Service, wenn ein Frisör seinen Kunden die Haare schneidet? „Nein“, betont Christian Herlan. „Denn dann wäre jede Dienstleistung eine Serviceleistung, und ein Dienstleister, der seinen Job gut macht, würde seinen Kunden automatisch einen guten Service bieten. Dann wäre die gesamte Servicediskussion überflüssig.“

Nicht jede Dienst- ist also eine Serviceleistung. Ein Frisör, der seinen Kunden die Haare schneidet, erledigt seinen Job. Er bietet damit aber noch keinen Service. Man kann ihm zwar attestieren, dass er sein Handwerk versteht, serviceorientiert ist er deshalb noch lange nicht.

Dies ist er laut Peter Schreiber selbst dann noch nicht, wenn er:

- sich bei seinen Kunden bevor er ans Werk geht erkundigt, wie die Haare geschnitten werden sollen,
- ihnen vor dem Griff zur Schere ein Frisiertuch umhängt und
- ihnen zum Schluss die abgeschnittenen Haare mit einem Pinsel aus dem Nacken streicht.

Denn dies ist aus Sicht der Kunden Bestandteil der angebotenen Leistung, für die er bezahlt. Also erwarten sie ein solches Verhalten ganz selbstverständlich.

### Selbstverständlichkeiten sind kein Service

Obige Ausführungen mögen selbstverständlich erscheinen. „Sie sind es aber nicht“, betont die Vertriebs-trainerin und -beraterin Ursula Widmann-Rapp aus Olching bei München. „Manche Verkäufer betrachten es bereits als Service, wenn ihr Haus Waren umtauscht, die Mängel aufweisen.“ Folglich werden die Kunden wie Bittsteller behandelt. Dabei ist das Unternehmen per Gesetz zur Rücknahme verpflichtet.

Ähnlich verhält es sich laut Widmann-Rapp bei vielen Betrieben: „Die erachten sich oft schon als serviceorientiert, wenn sie nötige Nachbesserungsarbeiten ausführen. Von Service kann laut Widmann-Rapp erst gesprochen werden, wenn z. B. ein Fachgeschäft seine Kunden auch beim Umtausch zuvorkommend behandelt und die gekaufte Ware selbst dann umtauscht, wenn die Frist verstrichen und/oder der Käufer den Kassenzettel verloren hat. Dann sagt der Kunde: „Die haben einen guten Service.“

Bezogen auf das Beispiel oben bedeutet dies: Einen guten Service bietet er seinen Kunden in deren Augen erst, wenn er:

- sie nach dem Betreten des Frisiersalons höflich begrüßt,
- ihnen auch ohne Termin die Haare sofort schneidet oder sie zumindest darüber informiert, wie lange sie warten müssen,
- ihnen für die Wartezeit einige Zeitschriften zur Lektüre bringt,
- Ihnen ein Getränk kostenlos in dieser Zeit anbietet

**Merke: Als Service erleben Kunden nur Leistungen, die über die hinausgehen, die sie ganz selbstverständlich erwarten.**

### Die Erwartungen variieren

Doch wann bietet ein Unternehmen einem Kunden mehr Leistung als erwartet? Schreiber erläutert dies an einem Beispiel: Eine Mutter kommt nach dem Einkauf mit ihren drei Kindern in eine McDonald's-Filiale. Sie geht zur Theke und bestellt mehrere Portionen Pommes Frites, drei Cheeseburger, zwei Junior-Tüten und vier Getränke. Deutlich sieht man ihr beim Bezahlen an, dass sie überlegt: Wie soll ich die Einkaufsstützen, meine Kinder und das Tablett gleichzeitig zu einem der Tische bringen?

Doch Rettung naht. Eine Mitarbeiterin bietet der Frau an: „Ich trage Ihnen das Tablett zum Tisch.“ Das ist für die junge Mutter »guter« Service. Warum? Kein Kunde erwartet in einem Fastfood-Restaurant, dass ihm das Essen an den Tisch getragen wird.

Anders wäre dies in einem »normalen« Restaurant. Dort würde die Frau es nicht als Service empfinden, wenn der Kellner ihr das Essen zum Tisch trägt. Dort wäre dies für sie Bestandteil der offerierten Leistung. Das heißt: Was Kunden als guten Service empfinden, hängt davon ab, was sie als Kernprodukt eines Unternehmens betrachten und welche dementsprechenden Erwartungen sie haben.

### Kundenerwartungen übertreffen

Was folgt daraus für das Thema Serviceorientierung? Für Christian Herlan ist ein Unternehmen serviceorientiert, „wenn es die Erwartungen seiner Kunden nicht einmalig, sondern regelmäßig übertrefft“. Das setzt voraus, dass die Verantwortlichen zunächst genau analysieren: Wer sind unsere Kunden, und welche Vorstellungen haben sie von uns und unserer Leistung? Denn erst dann können sie alle Abläufe und Prozesse so gestalten, dass sämtliche Wünsche

der Kunden erfüllt werden - „und zwar regelmäßig“.

Die Leistung darf nicht abhängig davon schwanken:

- wann ein Kunde das Unternehmen kontaktiert und
- von welchem Mitarbeiter er betreut wird.

Die Servicequalität muss sozusagen garantiert sein - „selbst wenn sie in keinem Vertrag zugesichert wurde“. Auch aus folgendem Grund: Kunden gewöhnen sich schnell an jeden Service. Er wird für sie selbstverständlich - also erwarten sie ihn. Deshalb sollten Unternehmen regelmäßig überprüfen, ob sich die Erwartungen der Kunden verändert haben und gegebenenfalls ihre Abläufe und Prozesse optimieren.

### Kernleistung muss stimmen

Bleibt die Frage, ob ein Kunde automatisch zufrieden ist, wenn ein Unternehmen ihm einen guten Service bietet? „Nein“, antwortet Berater Herlan und erläutert dies an einem Beispiel: Vor einem Jahr kaufte der Inhaber eines Hotels beim Vertragshändler eines Herstellers von Luxuslimousinen einen Neuwagen. Vom Service des Unternehmens war er begeistert. Alles stimmte. Er durfte den Wagen lange Probe fahren; die Mitarbeiter des Vertragshändlers erklärten ihm ausführlich die Funktionen des Fahrzeugs. Der Händler war sogar bereit, einige Ausstattungsmerkmale ohne Aufpreis zu verändern. Die Begeisterung des Hoteliers legte sich aber wenige Tage nach der Auslieferung, als er feststellte, dass elektronische Bauteile zeitweise aussetzen. Also fuhr er erneut in die Niederlassung. Dort sagte der Verkaufsleiter, das Problem sei bis zum nächsten Morgen behoben. Ohne Zögern stellte er dem Unternehmer ein Fahrzeug der nächst höheren Klasse als Ersatz zur Verfügung. Erneut war der Kunde entzückt.

Weniger begeistert war er aber, als er einige Tage nach der Reparatur feststellte, dass die elektronischen Fensterheber nicht funktionierten. Er fuhr erneut in die Niederlassung; der Verkaufsleiter entschuldigte sich vielmals. Er stellte ihm wiederum einen Ersatzwagen zur Verfügung. Doch nun war der Kunde von diesem Service nicht mehr begeistert. Er war und blieb genervt, weil sein Wagen schon wieder muckte. Mittlerweile fährt der Hotelbesitzer das Fahrzeug ein Jahr. Und trotz des guten Services in der Niederlassung, wird er einen Wagen dieser Marke nicht mehr kaufen.

Das Beispiel zeigt: Der beste Service nutzt wenig, wenn der Kunde mit der Kernleistung unzufrieden ist. Dann sagt er sich irgendwann: Die sollten sich lieber den »Service-Schnickschnack« sparen und dafür sorgen, dass ihre eigentliche Leistung stimmt.“

### Bedürfnisse befriedigen

Wo ist mein Markt? Wer sind meine Kunden? Wer sich diese Fragen realistisch beantwortet, wird einsehen: Kundenorientierte Unternehmen müssen nicht automatisch auch viel Service bieten. Im Gegenteil. Viele Firmen zeichnen sich laut Schreiber gerade dadurch aus, dass sie ihren Kunden bewusst wenig Service bieten, um zentrale Bedürfnisse besser befriedigen zu können. Beispiel ALDI: „ein extrem kundenorientiertes Unternehmen“. Warum? Die Kette hat genau analysiert: Welche Erwartungen haben unsere Kunden? Ergebnis: Sie erwarten von uns weniger Service als von einem Einzelhändler. Ihnen sind andere Dinge wichtiger. Also reduzierte das Unternehmen gezielt den Dienstleistungsanteil und erhöhte den gewünschten Hauptnutzen. Gute Ware zu einem möglichst günstigen Preis anbieten.

Man kann also sagen: ALDI ist nicht so serviceorientiert wie die meisten Einzelhändler. Weniger kundenorientiert ist das Unternehmen aber nicht. Warum? Es erfüllt die Erwartungen. Beschwerden über mangelnden Service gibt es nicht. „Viele Firmen machen sich diese Zusammenhänge nicht ausreichend bewusst“, so Ursula Widmann-Rapp. Sie glauben: „Je mehr Service wir bieten, um so kundenorientierter sind wir. Die Folge: Sie versprechen immer mehr Service und erzeugen so eine Erwartung, die sie nur schwer erfüllen können. Die Folge sind letztlich unzufriedene Kunden,

### Eine Frage der Positionierung

Häufiger Denkfehler von Unternehmen: Sie glauben, je mehr Service sie bieten, um so attraktiver sind sie. Sie vergessen, dass jeder Service seinen Preis hat. Das heißt, in irgendeiner Form müssen die Kunden ihn bezahlen. Deshalb muss irgendwann entschieden werden: Sollen uns unsere Kunden eher wegen der niedrigen Preise oder des vorzüglichen Services loben?

Beides zugleich geht leider in aller Regel nicht.

Bernhard Kuntz