



„DER KUNDE IST KÖNIG GEHT GAR NICHT“

Servicekultur ist vom Softie-Thema zum zentralen Fokus von Unternehmen gewachsen. Die Gastronomie und die Hotellerie sind als Schlüsselbranchen besonders gefordert: Was ist Zufall und was macht ein wirklich erfolgreiches System aus?

AUTORIN: MARGARETHA JURIK

Es ist so passiert: eine weitgereiste Dame will ihrer Freundin eine besondere regionale Spezialität mitbringen und fragt am Abreisetag nach erfolgloser, mehrtägiger Suche die Rezeptionistin in ihrem Hotel um Rat. Diese nennt ihr ein Geschäft, die Adresse und den schnellsten Weg dorthin. Doch leider hat dieses Geschäft zu, die Dame ist enttäuscht, setzt sich in ein nahegelegenes Café mit WLAN, um es nochmals auf eigene Faust zu versuchen. Da findet Sie ein Mail in ihrem Posteingang: Die Rezeptionistin, die ihre Mailadresse vom Check-Out-Prozess hatte, sendete ihr nach Überprüfung der Adresse eine neue. „Sie müsste das nicht tun, ich war bereits abgereist“, versichert Sabine Hübner, die weitgereiste Unternehmerin und Beraterin sowie Trainerin für Servicekultur.

LESESTOFF

Hübner, Sabine: „Empathie – In 30 Minuten wissen Sie mehr“, 2017, Gabal Verlag, 95 Seiten, 9,20 Euro, ISBN 978-3-86936-814-6



VOM SOFTIE ZUM CHEF

Wenn man über die Dienstleistung im Allgemeinen und die Serviceleistung in der Gastronomie bzw. Hotellerie im Speziellen spricht, fällt einem im Laufe der Jahre eine große Veränderung auf. Von einem Thema für Softies in den hinteren Reihen wurde es in der Industrie oder in großen Customer-Care-Abteilungen eher als nebensächlich abgetan, in Call-Centers wurde versucht, schlechte Qualität mit Freundlichkeit zu überlagern, skizziert Hübner die Situation vor rund 20 Jahren. In der Hospitality-Branche war es wahrscheinlich anders, da sie von der Freundlichkeit am Gast lebt. Doch heute avanciert das Thema über alle Branchen hinweg zur Chefsache. „Es ist als strategisches Thema erkannt worden,

heute weiß jeder Maschinenbauer, dass das beste Produkt nicht hilft, wenn die Dienstleistung oder das Service rundherum nicht passt“, ist sich Hübner sicher. Und selbst wenn es zu einem Abschluss, einem Kauf oder einem Aufenthalt in Hotel oder Restaurant kam, so ist die Wiederkehr bei unstimmigem Service unwahrscheinlich.

DANKE, GEIZ!

Die vielzitierte Geiz-ist-Geil-Bewegung hatte seine Berechtigung, da sie mitverantwortlich ist für die Erkenntnis, dass ein günstiger Preis nur ein Teil der Wahrheit ist. Bei einer Hotelbuchung oder einem Abendessen ist die Psychologie ausschlaggebend: „Es sind viel emotionalere Entscheidungen, hier macht der Preis allein nicht glücklich“, so Hübner. Mit einem so günstigen Hotelaufenthalt kann ich nun mal nicht so sehr prahlen als mit einem Butler-Service am eigenem Whirlpool. „Es wird immer eine preissensible Käuferschicht geben“, ist Hübner überzeugt. Und doch beweist eine aktuelle Studie, dass Kunden bereit sind, 16 Prozent mehr auszugeben, wenn das Service passt.

Der Wettbewerb in der Gastronomie in Ballungsräumen ist enorm, Servicekultur trägt hier enorm dazu bei. „Das Hotelbett und der Restauranttisch sind kein Engpass“, weist Hübner auf die extrem entscheidungsfreudige Gesellschaft hin. Wenn im Restaurant „Horst“ das Service nicht stimmt, bin ich morgen schon im „Eduard“. Die Wechselbereitschaft aus Servicegründen ist so hoch wie nie, Hübner erkennt darin einen wesentlichen Wandel im Konsumentenverhalten über die Jahrzehnte.

Es erhöht den Druck auf die Unternehmen, sich durch Servicekultur abzuheben. Noch dazu kommt die Tatsache, dass eine neue Währung in die unterschiedlichsten Zielgruppen nicht nur Einzug gehalten hat, sondern die Branche zusehends verändert: Die Weiterempfehlung. Wurde auch früher oft nach einem guten Restaurant oder Hotel in einer bestimmten Gegend gefragt, ist die Meinung von Freunden oder Followern der wohl ausschlaggebendste Grund geworden, eine Entscheidung zu treffen. „Wann empfehle ich weiter? Wenn ich unglaublich gut behandelt wurde und möchte, dass das angenehme Erlebnis auf mich als Empfehler zurückkommt“, fasst Hübner zusammen. Am besten immer und immer wieder. Denn guter Service darf kein Zufall sein, nicht abhängig von einem guten Tag der Rezeptionistin oder einer Jubelstimmung des Kellners. „Gute Servicekultur ist eine Frage der Haltung“, betont sie, und damit planbare Chefsache, siehe Kasten rechts.

DER WEG ZUM SERVICEHELDEN

Nun behaupten doch alle Unternehmen, und die in der Hospitality-Industrie besonders, dass sie sich um den Gast und nur um den Gast kümmern. Stellt sich die Frage, wie man sich durch guten Service abheben kann. Kann man das überhaupt lernen? „Ja, sicher“, so die Antwort Hübners, die zahlreiche

Workshops und Beratungen zu diesem Thema durchgeführt hat. „Man spürt, wenn es den Mitarbeitern ein Anliegen ist, den Gast glücklich zu machen.“ Hier zählen keine Floskeln dazu. Der dritte Gastgeber, der mir nach einem anstrengenden Tag mit später und langer Anreise die Öffnungszeiten des Restaurants runterbetet, macht mich nicht mehr glücklich. Wenn jedoch ein Mitarbeiter eine Nachricht mit einer entspannenden Musikempfehlung und einem Gute-Nacht-Drink im Zimmer bereitstellt, fühlt sich der Gast „serviciert“.

Wichtig ist die Haltung, denn Service ist ein Teil der Unternehmenskultur und muss vom Chef vorgelebt und auch geführt werden. Da Service kein Zufall ist, braucht es ein System. Sabine Hübner zählt hier einige Punkte auf, die jeder Unternehmer beachten sollte: Erstens die Regelkommunikation. Wird in einem Restaurant vor dem Öffnen miteinander gesprochen? Über das Menü, die Weinbegleitung, besondere Reservierungen und Erwartungen? Für viele Spitzenrestaurants ist das längst Standard, dennoch ist es wichtig, die Mitarbeiter gut zu rüsten, zu stärken und nicht absichtlich klein zu halten. Weiters ist es wichtig, Verantwortung zu übertragen, Strukturen zu definieren und auf eine gute Beziehung zwischen Service und Küche zu schauen. „Der Gast spürt, wenn hier ein Graben ist“, weist Hübner hin. Und außerdem müsse man die Erwartungen definieren: „Was ist freundlich bei uns?“ Denn eine Systemgastronomie wird andere Anforderungen

SO GEHT QUALITÄT

Die Bühne allein ist eben nicht alles. Service ist erst dann „vollkommen“, wenn unterschiedliche Qualitäten perfekt zusammenspielen:

- **Potenzialqualität:** Das sind der schöne Ort, das sehr gute Angebot, die wunderbare Kaffeemaschine, die liebevoll ausgesuchte Musik in einem Café. In jedem Unternehmen bemisst sich die Potenzialqualität mit entsprechend anderen Faktoren. Gemeint ist hier alles, was ein Unternehmen braucht und schafft, um sein Geschäftsmodell überhaupt betreiben zu können.
- **Prozessqualität:** Hier geht es um gut eingespielte Abläufe und Prozesse, die Organisation hinter der Bühne, es geht um Rituale mit dem Kunden und für den Kunden.
- **Begegnungsqualität:** An erster Stelle steht hier Empathie – ohne Einfühlungsvermögen geht im Service gar nichts. Dazu kommen dann individuelle Spielarten von Freundlichkeit, Witz und Humor, Fürsorglichkeit und Antizipationsfähigkeit.

Alle drei Qualitäten ergeben in Summe die

- **Ergebnisqualität.** Dabei gilt: Die Potenzialqualität ist für den erfolgreichen ersten Kundenkontakt ausschlaggebend. Die Begegnungsqualität bleibt allerdings beim Gast hängen. Wenn wir die Wahl haben, entscheiden wir uns für den Arzt mit der freundlichen UND sauberen Praxis – keine Frage.



Wichtig ist die Haltung, denn Service ist ein Teil der Unternehmenskultur und muss vom Chef vorgelebt werden.

an seine Servicekultur haben als ein Luxusrestaurant. „Bringe ich den Gast an die Tür oder halte ich sie nur auf, wenn ich gerade in der Nähe bin?“ Das Thema muss zum Thema gemacht werden, und zwar täglich. Meist wird nur über das Service gesprochen, wenn etwas schief gelaufen ist.

JEDER GAST HAT EINE GESCHICHTE

Die wahre Kunst, auf den Gast einzugehen, steckt in der Erkennung der ganz individuellen Geschichte. Was auch Sabine Hübner in ihren Workshops oder Firmenberatungen betont. „Jeder Gast kommt ins Restaurant oder ins Hotel mit einer Geschichte“, manche sind frisch verliebt, andere einsam, einige unternehmungslustig oder ruhebedürftig. Wenn ich in der Lage bin, ein bisschen daraus zu lesen, weil ich aufmerksam bin, dann kann ich Service abseits vom Standard bieten. Denn es geht nicht darum, mehr Service anzubieten, sondern den richtigen. Das funktioniert über die Empathie, die ist angeboren doch weiterentwickelbar.

VISION VON SERVICE IN DIGITALEN ZEITEN

Vor der Digitalisierung fürchten sich einige, viele haben Angst um ihren Job. Hier sticht die Hospitality-Branche wie eine Insel der Seligen aus der Masse heraus, denn sie lebt von Empathie, diese kann man (noch) nicht digitalisieren. Auf die Frage, wie die Servicekultur in 20 Jahren aussehen könnte, liefert Sabine Hübner sehr intelligente Antworten und unglaublich euphorische Einschätzungen. Denn wenn es uns, und damit ist nicht nur unsere Branche, sondern die gesamte Gesellschaft gemeint, wenn es uns gelingt, die Kontaktmomente ausfindig zu machen, die von der Menschlichkeit und der Empathie leben und bereichert werden, und die anderen, weniger wertvollen, digitalisieren und damit automatisieren und schneller, komfortabler und übersichtlicher machen, dann haben wir gewonnen. Konkret gesprochen, keiner braucht ei-

nen Zahlkellner, der Prozess ist leicht und gut digitalisierbar. Doch die Gastgeber sind unersetzlich, werden sogar noch aufgewertet, wenn sie sich nur um die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Gäste kümmern. Auch ist die Kassa im Supermarkt unwichtiger als die Feinkosttheke, die auch in Zukunft mit Menschen besetzt sein soll. Zahlen kann der Gast oder Kunde ja alleine.

DIENEN HAT AUSGEDIENT

So könnte die neue Servicekultur doch auch einen Beitrag dazu leisten, das breite Feld der Dienstleistungen auch für die junge Generation wieder attraktiver zu machen. Doch Dienen als oberste Prämisse ist mit der Work-Life-Balance-Vorstellung vieler Menschen nicht mehr vereinbar. Muss es auch nicht sein, ist Hübner überzeugt, denn Dienen hat ausgedient. Das ewige Postulat mit „Der Kunde ist König“ ist überholt, das geht gar nicht. Das Bild ist falsch, das muss weg, wenn wir junge Leute begeistern wollen für einen so spannenden Bereich, der Dienstleistung ja ist. Wir müssen zu einem Service auf Augenhöhe kommen, bei dem sich Menschen nicht klein machen, sondern herzlich, aber nicht untertänig kommuniziert. Auch die meisten Gäste brauchen und wollen das nicht mehr. „Wir als Gesellschaft müssen einen Beitrag dazu leisten und uns als Kunden zu bedanken und Feedback geben“, es gehören eben beide Seiten dazu, die Welt der Dienstleistung besser zu machen. Die Menschenmomente wertvoller zu machen. Dann sind sie auch nicht in digitaler Gefahr. &

NOCH 3 FRAGEN AN SABINE HÜBNER

Ist Servicefähigkeit angeboren?

Nein, man kann Service lernen. In jeder Persönlichkeit sind durchaus Lebensmotive verankert, die zum Beispiel Kontaktfreudigkeit mehr oder weniger begünstigen. Persönliches Service läuft aber über Empathie, und die kann man lernen.

Wie kann ich meinen

Service an die Zielgruppe anpassen?

Zielgruppen gibt es nicht mehr. Wichtiger ist ein klares Erwartungsmanagement, also zu definieren und zu kommunizieren, was man als Unternehmen leisten möchte und was nicht. Der Gast weiß dann, was er erwarten kann und was nicht.

Ihr Motto?

Wer klug dient, dient sich selbst. Schauen Sie sich das doch auf YouTube an: youtu.be/iF8l2sUl7Xk

