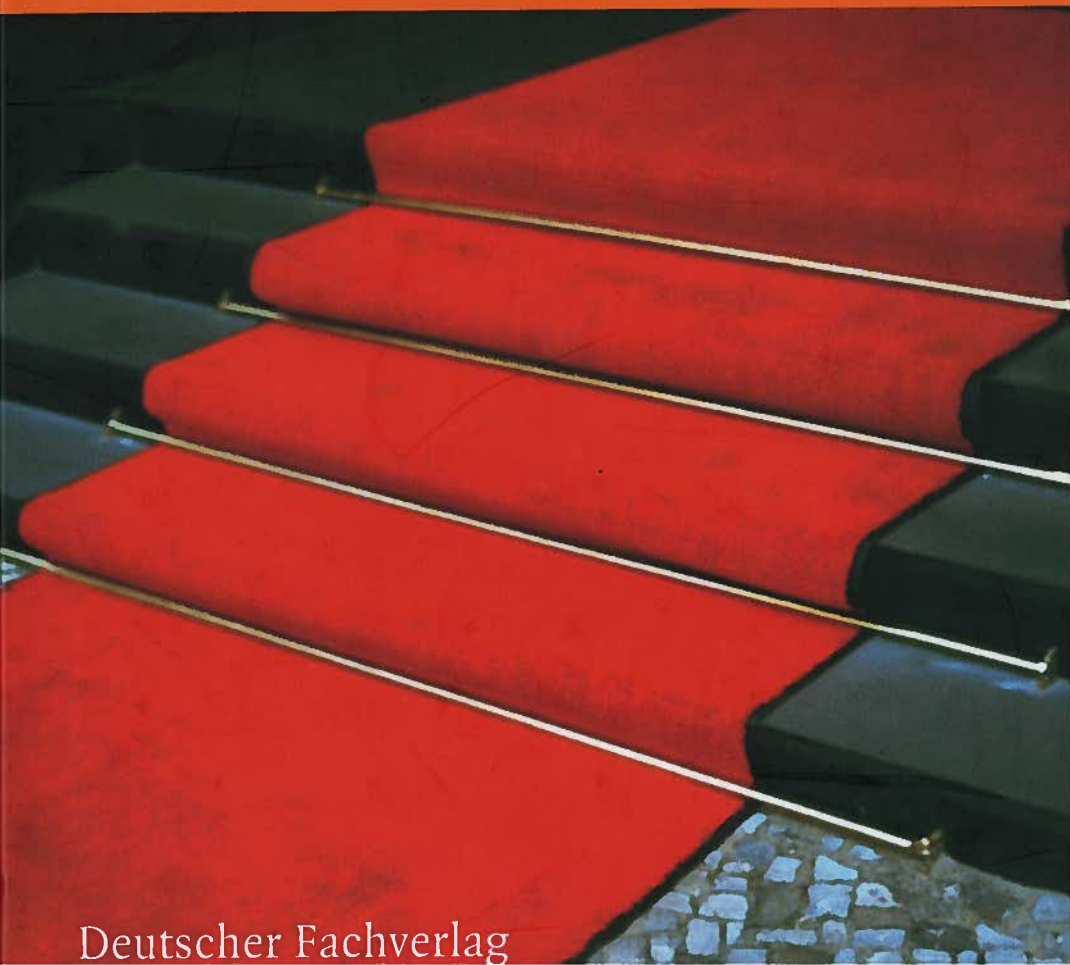


ERFOLG in der Gastronomie

Ulla Thombansen
Christine Possler

Service mit Profit

Erfolgreiches Management
von Servicequalität



Deutscher Fachverlag

Inhalt

Vorwort	9
Unterhaltsames Fachbuch oder fachliche Unterhaltung?	13
Teil 1: Basics aus der Theorie	19
Service gewinnt!	21
Serviceerfahrung und -klippen	21
Servicenutzen und -anspruch	24
Servicekunden und -mitarbeiter	36
Servicegestaltung und -lieferung	50
Servicemängel und -beschwerden	57
Serviceperformance und -interventionen	63
Serviceoutput und -profit	72
Teil 2: Serviceszenen aus der Praxis	77
Jogging für Profit im Job	
Kollegiale Beratung in der Freizeit	79
Sechs „Mit-Läufer“ – Das Szenario	79
Die Mit-Läufer im Einzelnen	79
Wie alles begann	85
Kompetenz-Tanks anzapfen	87
Tägliches Einerlei im Casino!	
Gastorientiert zu neuen Ufern	89
Ulrikes Fall	89
Schlüsselthema „Gastorientierung“	90
SMARTe Ziele	91
Serviceanforderungen	92

Servicestandards	96
Ulrikes Plan	99
Leistungsversprechen contra Wirklichkeit?	
Strahlende Events unter dauernder Überlast	101
Julias Fall	101
Ergebnisstandards	104
Erlebnisinszenierung	105
Prozessstandards	110
Interne Kunden und Lieferanten	112
Ablaufpläne	114
Detailvorgaben	116
Julias Plan	118
Keine Luft für gar nichts?	
Zeitknappheit trifft Aufgabenfülle	121
Ein Fall für alle	121
Stress-Management	122
Private & Work Life Balance	127
Gute Vorsätze	130
Mein Kunde versteht mich nicht!	
Kundendenke kollidiert mit überzeugtem Profi	133
Daniels Fall	133
Die Schuhe des Kunden	135
Beratertugenden	136
Beratungsgespräche	137
Servicesprache	142
Uns bleiben die Gäste weg!	
Relaunch im Quickservice	147
Jochens Fall	147
Mystery Guest-Checks	150
Feedback geben	151

Konflikten vorbeugen	154
Motivations-Landkarte	155
Teambildung	157
Workshop in Eigenregie	157
Ausbilden	162
Jochens Plan	163
Der lange Weg zum Profi	
Zweiter Anlauf zum Beratungserfolg	165
Daniels Zwischenstand	165
Fragen statt sagen!	166
Beratungskunden aktivieren	168
Win-Win-Erfolge	171
Daniels Plan	172
Neuer Chef – neuer Service?	
Generationswechsel im Park-Restaurant	175
Christians Fall	175
„Emotionale Kiste“	178
Projektkreis	182
Kompetenz-Profile	184
Fordern & Fördern	184
Ressourcen schaffen	186
Beschwerdemanagement	188
Christians Plan	191
Multi-Performance in einheitlicher Handschrift	
Integration eines zugekauften Hotels	195
Manuelas Fall	195
Kultur prägt Zusammenarbeit	196
Wertewandel	200
Einsatzflexibilität	203
Manuelas Plan	204

Veränderungen managen – mit langem Atem	
Feedback nach drei Monaten	207
Sechsmal Status quo	207
Systematische Veränderungen	217
Teil 3: Profi-Arbeitsmittel als handwerkliche	
Hilfen	221
Checklisten und Ablauf-Muster	223
Servicegestaltung und -prozesse	223
Einschätzungsbögen zu Gast- und Teambarometer	227
Befragung Kundenzufriedenheit	229
Mystery Check	230
Qualitäts-Check Free Flow	231
Erfassung Zufriedenheitsmanagement	232
Kompetenzprofile	233
Prozessplan – tabellarisch	234
Projektbogen	235
Literaturverzeichnis	237
Abbildungsverzeichnis	243
Statementverzeichnis	245

Service gewinnt!

Serviceerfahrung und -klippen

Serviceerfahrung

Service wollen alle – Anbieter genauso wie Konsumenten. Dennoch deckt sich erlebte Serviceleistung meist (noch) nicht mit Kundenansprüchen.⁶

Das Thema „Servicequalität“ hat seinen Weg in die Trainingskonzepte vieler Unternehmen gefunden, vor allem in unternehmensinterne Trainings. Das ist gut so, denn dort sind alle selbstverständlichen Trainingsthemen zu Hause: Service ist also kein Exot mehr. Allerdings ist auch zu beobachten, dass Maßnahmen für besseren Service bei Termin- und Finanzengpässen oft in den Hintergrund treten oder gar gestrichen werden. Die ihnen zugewilligte Priorität reicht nicht an die von kaufmännischen Themen oder gar vom Gesetz geforderten Maßnahmen heran.

Service wird trainiert

Hier stellt sich die Frage: Ist Training wirklich der effektive Weg, der zuverlässig den Durchbruch zu erfreulicher Servicequalität bringt? Nicht unbedingt. Mitarbeitertraining ist nur dann das angesagte Instrument, wenn es darum geht, Wissen, Können und Einstellungen von Mitarbeitern zu verbessern. Heute gilt aber meist:

- Führungskräfte und Mitarbeiter wissen durchaus, wie wichtig Service an ihrem Arbeitsplatz ist. Sobald nötig, können sie das einleuchtend erklären und auch beschreiben, was ihr Unternehmen alles dafür tut.

⁶ Homburg: Kundenorientierung mit System, Seite 14.
Siehe auch Seite 34.

Die Kompetenz
ist da

- Sie können in der Praxis auch Service leisten – wenn sie das wollen oder wenn sie es müssen. Hier hilft der „Hände-hoch-Test“^{7, 8}: Unter vorgehaltener Pistole könnten Mitarbeiter durchaus viel mehr, als sie täglich zeigen. Doch gehören solch martialische Waffen nicht zum Führungsrepertoire im Unternehmen!

Warum klappt
es nicht?

Fazit: Mitarbeiter kennen den Stellenwert von Service. Die meisten könnten kompetent und freundlich Service leisten. Trotzdem tun sie es aber häufig nicht. „Warum denn nur nicht?“, stöhnt dann der Chef und steht ratlos vor seinem Team.

Serviceklippen

Es ist selten böser Wille, der Servicemitarbeiter immer wieder in alte und bequemere Gewohnheiten fallen lässt, in denen durchaus geläufige Servicestandards unerfüllt bleiben. Erfahrungsgemäß sind es nachlässig hingenommene Situationen und bequeme persönliche Einstellungen, die einer Servicegenauigkeit im Wege stehen und sich in solchen Sätzen spiegeln:

Statement 1 ⇨

Servicehürden

- „Es gibt keinen dringenden Grund, gerade jetzt vom gewohnten Weg abzuweichen.“
- „Jetzt stehen erst einmal dringendere Aufgaben an, nämlich den Raum für die Veranstaltung morgen zu stellen.“
- „Mein Chef will vor allem gute Zahlen sehen!“

⁷ Blanchard: Im Vortragstext auf der ASTD International Conference and Exhibition, Washington DC, 2005.

⁸ Vgl. Kumpf: Servicekultur als Erfolgsfaktor, Seite 65.

- „Das Wichtigste ist, dass das Essen schmeckt.“
- „Für Gastgespräche haben wir hier keine Zeit!“
- „Es ist sowieso für nichts genügend Zeit da!“
- „Unsere Kunden wollen das gar nicht/honorieren das nicht!“
- „Zu dem Preis können wir nicht auch noch jeden verwöhnen.“
- „Wir haben schon so viel versucht – das bringt doch alles nichts!“
- „Dafür werde ich nicht bezahlt!“
- „Ich muss mich um meine eigentliche Arbeit kümmern!“
- „Das wäre ein riesiger Kraftakt, und dabei zieht niemand richtig mit.“
- „Bei uns stoßen neue Ideen erst einmal auf Widerstand.“
- „Von mir kann niemand erwarten, dass ich bei 500 Gästen an der Kasse jedes Mal lächle und ‚Danke‘ sage!“ ...

Würde es sich denn lohnen, solch hemmende oder gar lähmende innere Haltungen zu überwinden? Was käme dabei heraus? Was hätten die Serviceanbieter davon?

Fazit: Nachlässige Bequemlichkeit ist der „natürliche Feind“ von gutem Service!

Bequemlichkeit überwinden!

Servicestandards

Berufsehre
ansprechen

Ulrike meint, dass sie die ersten drei Punkte gut in den Griff bekommen werde, auch weil sie hier wohl doch mit ein wenig Unterstützung für die technische Ausrüstung rechnen kann. Sie ist außerdem sicher: „Das wird die Küchenbrigade bestimmt als Aufwertung ansehen, und blamieren möchte sich da keiner.“ Schwieriger sieht sie schon die Sache mit den Servicestandards, denn manch eine langjährige Kraft in der Ausgabe beansprucht für sich nach ihrem Eindruck offenbar ein „verbrieftes Recht auf Unfreundlichkeit“.

Gast-
Erlebnisstrecke
→ Seite 52
→ Seite 54

Sie denkt laut darüber nach, wie sie denn zu wirksamen und akzeptierten Standards kommt. Jochen hat in seiner Quickservice-Kette SUNNY PIZZA die Entwicklung von Qualitätsmanagement-Handbüchern miterlebt und rät Ulrike: „Am besten schaust du dir den Weg des Gastes durch euer Casino an und malst ihn mit deinem Team auf. Dann sammelst du mit deinen Mitarbeitern:

- Wie sieht die optimale Leistung für den Gast an jedem Kontaktpunkt aus?
- Was müsst ihr mit eurem Team tun, damit die Gäste diese optimale Leistung auch wirklich erleben können?“ (siehe auch Abbildung 21).

Standards
verbindlich
machen

Jochen ist überzeugt, dass sich die Mitarbeiter dadurch in die Gäste hineinversetzen und deren Wünsche viel besser verstehen werden. Diese „Gast-Erlebnisstrecke“ kann dann in der Führungs- und Trainingsarbeit wie eine „Blaupause“ die angestrebte Wirklichkeit abbilden.⁴⁵ Weiter erklärt er, dass Ulrike aus dieser Sammlung Standards formulieren kann, die sie dann mit ihrem Team noch einmal auf ihre Wirksamkeit abklopft.

⁴⁵ Vgl. Kumpf: Servicekultur als Erfolgsfaktor, Seite 102 und Seite 117 ff.

Servicestandards an der Station

- Saubere, korrekte Arbeitskleidung mit korrekter Kopfbedeckung
- Jeden Gast an der Station begrüßen
- Den Gast freundlich und sympathisch anschauen
- Sich gerade halten
- Gast nach seinem Wunsch fragen
- Tagesangebot empfehlen
- In vollständigen Sätzen sprechen
- Zutaten, Gewürze, Zubereitung und Besonderheiten beschreiben
- Schnell arbeiten
- Teller geschickt und sauber nach Vorgaben anrichten, Tellerrand sauber
- Gast nach persönlichen Vorlieben fragen und sie erfüllen
- Weitere passende Empfehlungen zum Gastwunsch geben
- Teller übergeben mit „Guten Appetit!“

Abbildung 21: Brainstorming Servicestandards an der Station

Beispiele aus
dem Free Flow

Prüfpunkte für Servicestandards

- Aktuell, praxisnah und verständlich?
- Ziel führend und motivierend?
- Erfüllbar und widerspruchsfrei?
- Überprüfbar und verbindlich?
- Motivierend und für alle gültig?

⇨ Statement 17

„Zudem machen es klar formulierte Servicevorgaben deinen Mitarbeitern auch leichter, mit schwierigen Gästen umzugehen“, ergänzt Jochen. „Wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen, weil Gäste scheinbar grundlos unfreundlich sind, verleihen Standards ihnen die Sicherheit, dass sie alles richtig gemacht haben. Sie helfen deinen Leuten auch, weiter ‚ungerührt‘ freundlich zu bleiben, so dass ein unfreundlicher Ton ohne erkennbare Wirkung an ihnen abperlt. Zudem könnt ihr festlegen – ebenfalls als Standard – zu welchem Zeitpunkt du als Chefin ins Spiel kommst und dem Gast gegenüber deutlichere Worte sprichst.“ (Als Muster für Servicevorgaben siehe Abbildung 22.)

Ulrike nimmt diesen Hinweis besonders dankbar auf, denn sie hat erlebt, dass ihre Mitarbeiter sich von den Gästen, die ja gleichzeitig auch Kollegen sind, schnell ungerecht behandelt fühlen und dann aus Unsicherheit überreagieren. „In dem Londoner Betrieb, in dem ich zuletzt war, waren solche Standards selbstverständlich“, teilt Christian seine Erfahrung. Dort gab es kleine Kärtchen, auf denen aufgelistet war, wie sich die Servicemitarbeiter verhalten sollen. Er warnt: „Erarbeitet eure Standards gemeinsam, aber Achtung: Als Chefin bist du ‚Standard-Setzerin‘ und hast das letzte Wort. Lass sie dir nicht kaputtdiskutieren und setze sie konsequent um. Dazu kannst du aus den Standards Checkpunkte machen und mit diesen Qualitäts-Checks selber regelmäßig systematisch prüfen, wo ihr steht oder sie als Selbst-Checks auch von den Mitarbeitern ausfüllen lassen.“

Richtlinien-
kompetenz

Qualitäts-
Checks

→ Seite 231

ERFOLG in der Gastronomie

Service ist in aller Munde und damit ein Thema für jedes Unternehmen der Gastronomie oder einer anderen Dienstleistungsbranche. Der Anspruch an guten Service ist mittlerweile hoch individualisiert und stellt manchen Anbieter vor die Frage nach Orientierung und Handwerkszeug für sich und seine Mitarbeiter.

Dieses Buch zeigt auf, wie Service heute »tickt«. Ausgehend von den theoretischen Grundlagen des Servicemanagements haben die Autorinnen aus ihrer langjährigen Beratungs- und Trainingsarbeit zahlreiche Anwendungsbeispiele zusammengetragen und diese besonders verpackt: Sechs Protagonisten aus verschiedenen Dienstleistungssegmenten erzählen, beraten sich gegenseitig und suchen nach Lösungen. Die unterhaltsam präsentierten Ideen bieten wertvolle Denkanstöße und Anregungen – ein Muss für jeden Servicepraktiker!



Ulla Thombansen, Diplom-Volkswirtin, berät, trainiert und coacht seit den 80er Jahren in Gemeinschaftsverpflegung, System-, Freizeit- und Eventgastronomie – auch als Interims-Managerin. Ihre Themenschwerpunkte: System- & Organisationsentwicklung, Service- & Führungskompetenz, Operative Excellence & Prozessmanagement.



Christine Possler, Diplom-Oecotrophologin, berät, trainiert und coacht seit Ende der 80er Jahre – mit hohen Anteilen in Gemeinschaftsverpflegung, System-, Freizeit- und Eventgastronomie. Ihre Themenschwerpunkte: Servicekompetenz & Customer Orientation, Kommunikation & Gesprächsführung, Lebensmittelqualität & -hygiene.

ISBN 978-3-86641-123-4



9 783866 411234

**food
service**

gv-praxis