

DANIEL HERMANN, Dkfm.

**SERVICE UND QUALITÄT  
CHANCE ODER SCHLAGWORT**  
(Eine kritische Auseinandersetzung mit Hardware - orientierte Strategie)

UDK 64.024  
Prüfjuno: 31. 05. 1995.  
Fachaufsatz

## 1 VORBEMERKUNG

### 1.1 Hardware-orientierte Strategien

Die Strategien in der Tourismuswirtschaft sind immer noch primär hardware-orientiert. Dies bedeutet eine starke, oft überproportionale Hinwendung zu Investitionen im Anlagen-/Ausstattungsereich, die von manchen Gästen nicht oder nur mit Einschränkung in Anspruch genommen werden. Die Rede ist nicht von notwendigen Investitionen, sondern von jenen, die über die Standardausstattung hinausgehen. Derartige Investitionen in die Infrastruktur sind grundsätzlich leicht entscheidbar und bei entsprechenden Mitteln auch realisierbarer. Sie haben vor allem den Nachteil, sie sind durch alle anderen Konkurrenten leicht kopierbar. Sie sind auch zumeist nur über die Umwegrentabilität finanzierbar, da sie keine direkten Einnahmen zur Folge haben.

### 1.2 Software-orientierte Strategien

Die Investitionen in die Software, wie u.a. die Firmenkultur und in der Folge ein Leitbild eines Betriebes sind wesentlich schwieriger vorzunehmen, danach vorzugehen und im Fortschritt, der Zielerreichung zu kontrollieren. Sie sind durch die Konkurrenz kaum kopierbar, da jedes Unternehmen seine eigene unverwechselbare Firmenkultur hat. Die Firmenkultur mit ihren Einstellungen zu den verschiedenen internen (z.B. der Leistungs - und Qualitätswille) und externen Bereichen (z.B. Lieferanten, Partnern usw.) schlägt sich somit u.a. in der Konkurrenzpositionierung und somit in den wirtschaftlichen Ergebnissen des Unternehmens wieder.

Die Begriffe Gästenähe, Gästeservice, die Qualität einer Leistung ist ein Teil der Firmenkultur und müßten sich in vielen formierten, aber natürlich noch besser in einem formulierten Unternehmensleitbildern explizit oder implizit wiederfinden. Das Leitbild ist Verfassung, sind die "Zehn Gebote" des Unternehmens. Jedoch, wenn immer diese Themata konkret aufgegriffen werden, wird es zu einem sogenannten "heißen Eisen".

Nachstehend sollten in einer kurzen, vor allem kritischen Betrachtung für den Tourismus, zum Zeitpunkt einer möglichen Wende, die Möglichkeiten, die Chancen dieser beiden Faktoren, aufzeigen.

Es wird jedoch nur bestimmte Unternehmungen und Regionen geben, die davon profitieren können - diese jedoch sollten diese Chance nützen. Somit wird in Zukunft für einige Profilierung über diese "Strategie" möglich sein. Damit haben jene eine Chance, dem Konkurrenzdruck in eine noch nicht besetzte Lücke auszuweichen.

## **2 DIE DERZEITIGE SITUATION**

Zur Zeit bestehen immer noch große Probleme mit der gastgerechten Software-Qualität und damit in der Folge vor allem mit der beim Gast vorhandenen psychologischen Erwartungshaltung bezüglich des Preis-/Leistungsverhältnisses. Das ist u. a. die derzeitige Einstellung der Mitarbeiter zum Gast bzw. zur gebotenen Service-Qualität als Teil der Unternehmenskultur, diese ist de facto zu wenig ausgeprägt und auch nicht ausreichend qualitätsorientiert (z.B. werden Fischgerichte auf kalten Tellern serviert). In vielen Köpfen "riecht" es noch immer sehr stark nach Verkäufermarkt; "...wer ans Meer will, kann nur zu uns kommen uns somit gibt es absolut sichere Arbeitsplätze!" - Dies alles nach dem Motto: "Wenn die Gäste diese Leistung nicht in der Form, Qualität wollen, wie wir sie bieten, dann gehen Sie eben wo anders hin, wenn Sie können!"

## **3 DIE ZUKÜNFTIGEN ANFORDERUNGEN**

Für die Betriebe heißt es in Zukunft, sich jene Bereiche und Felder der Leistungskette, von der Beschaffung über der Rohprodukte bis zum Service am Gast und der Rechnungslegung, sich jene Felder zur Konkurrenzierung herauszusuchen, die nicht aus Hardware bestehen und somit nicht einfach kopierbar sind.

Daß heißt verstärkt jene Softwarefunktionen zu bieten, die zielgruppenspezifisch sind, d.h., u.a. das für die Zielgruppe richtige Leistungsangebot, die Qualität aber vor allem auch den Service und vor allem die positive Einstellung zum Gast als Stärke auszubauen - der Gast ist der Einzige der Geld ins Haus bringt.

Worum geht es im Bereich der Software, vor allem dem Service, dem Stellenwert des Gastes, den er hat oder haben sollte?

Der Service, der tatsächliche Service am Gast, wird in der Praxis sehr oft klein geschrieben. Teilweise kommt es durch den Leistungserbringer, den Hotelier, nicht einmal zu einer korrekten, von ihm in der Werbung oder durch Kennzeichnung von "Sternen" versprochenen und vom Gast erwarteten Leistung.

Aber was könnten wir im Zusammenhang mit dem Service, der Servicekette um den Gast tun? - Es handelt sich um einzelne Leistungen, zu verschiedenen Zeitpunkten, aber nur das Gesamtbild gibt die Wertigkeit an.

### *3.1 Der Service im Vorfeld der Leistungsbringung:*

Ein vorbereitender Service in Form eines korrekten Vorverkaufs / Vorleistung in Hinblick auf den zu erwartenden Leistungsaustausch - Geld gegen Leistung - entfällt in vielen Gastronomienunternehmen.

Die Negativbeispiele reichen von direkter Unfreundlichkeit, Überheblichkeit bis hin zur größten Mißachtung des Gastes durch die Mitarbeiter des Leistungserbringers. Die Einstiegsfrage lautet auch nicht: "...was können wir für Sie tun?", sondern "...was, was wollen Sie?!"

Dieser kleine Unterschied der Formulierung beinhaltet schematisch schon eine sehr starke Differenzierung in der dem Gast entgegen gebrachten Geisteshaltung.

Hat der Gast wenig Ahnung von der Leistung, dem Produkt, das er kauft, wird an seiner Intelligenz gezweifelt.

Oft wird auch nur der Grundnutzen angeboten, d.h. die reine Funktion eines Produktes die reine, nackte Leistung an sich, daher wird diese sehr stark über den Preis vergleichbar und dieser spielt somit eine dominierende Rolle bei der Beurteilung durch den Gast.

### Der Service während der Leistungserbringung:

Der Service während der Verkaufsaktivität beschränkt sich, um bei den Negativbeispielen zu bleiben, um das ganze etwas schwarzweiß zu malen, auf die Leistungsverabreichung. - "Die Störung durch den Gast ist ja nun bald vorüber und man kann sich dann wieder seiner eigentlichen "Hauptbeschäftigung" widmen!"

Man kann den Gastkontakt z.B. auch negativ dadurch fördern, indem man z.B. eine Viertelstunde vor der Sperrstunde ganz demonstrativ mit dem Aufwischen des Bodens beginnt, damit der Gast, der gerade einen Teil seines mehr oder weniger leicht erworbenen Einkommens dagelassen hat oder dalassen will, auch merkt, daß er nun "fehl am Platze" sei. Psychologisch werden bei all diesen Negativbeispielen "die Stühle auf den Tisch gestellt", sinnvollerweise natürlich gleich mit dem Gast.

### *3.2 Der Service nach der Leistungserbringung:*

Hier kann man grundsätzlich zwei Bereiche unterscheiden:

Erstens, es wurde dem Gast gegenüber die Leistung korrekt erbracht und er hat auch nicht länger als notwendig (wiederum Negativbefall) das Personal des Leistungserbringers belästigt, also ist und bleibt er dann vergessen.

Der zweite Fall, es gibt eine Reklamation. Um bei den negativen Beispielen zu bleiben - die Reklamation ist sicher einmal von vornherein unberechtigt, vorerst einmal ist der Gast selber daran schuld.

Im Unternehmen, das die Leistung erbracht hat, werden Reklamationen solange hin und her geschoben und Schuldige gesucht, bis entweder der Gast aufgibt oder irgend jemand den "Schwarzen Peter hat". Zufällig wird auch von der soge-

nannten Obrigkeit durch das Nichtübernehmen von Verantwortung das Hin- und-Herschieben vorgelebt.

So müßte man in jedem Unternehmen einen professionellen Schuldigen installieren, um die Suche danach abzukürzen.

Das Verhalten der Mitarbeiter, Manager in der Gastronomie ist auch nicht immer so fein, wie deren Outfit. Das beruhigt weder, noch befriedigt dies den Gast.

Die Ursachen liegen sicherlich nicht allein oder nur im geringen Ausmaß darin, daß die Mitarbeiter in dem als Negativbeispiel dargestellten Unternehmen nicht wissen, welchen Anteil sie an dieser Leistung haben und welche sie erbringen. Der Wert der Leistung wird gerade in Kontakt mit dem Gast ganz besonders offensichtlich - wo denn auch sonst?

#### **4 VORGEHEN**

In der Gruppenarbeit im Unternehmen sind die Probleme zu analysieren, hier hat man die Möglichkeit all dies aufzuarbeiten, zu verbessern und das entsprechende Denken zu schaffen, um in der Folge das gesamtunternehmerische Handeln danach auszurichten. Hier besteht die Chance jetzt, für die Zukunft, gemeinsam etwas zu bewegen.

#### **5 RESÜMEE**

Die Kinder lehrt man und so steht es schon in alten Büchern: "Was Du nicht willst, das man Dir tut, das füge auch keinem anderen zu!" Nur das jeweilig egozentrische Denken führt auch dazu, daß nicht so gehandelt wird. Dies sollten immer nur "die anderen" tun - dort wo man selbst Gast ist.

Die Qualität und der Service wären für all jene, die es leben und nicht nur in das Leitbild schreiben eine echte Chance.

Es geht hier bei der Servicequalität nicht um "speichelleckerisches Verhalten", das fälschlicherweise oft abwertend, negativ unter Gastservice interpretiert wird. Nein, es geht um ein korrektes Verhalten und entsprechende Wertschätzung des Leistungserbringers gegenüber dem zahlenden Gast im Sinne einer Partnerschaft.

Selbstverständlich spielt bei jeder Gastentscheidung auch der Preis eine Rolle, aber auch und vor allem der Service, das Rundherum, nennen wir es das Gesamtambiente der Leistungserbringung. Dies wird in der sehr stark technisch- und leistungsorientierten Gesellschaft der meisten Gästezielgruppen immer mehr geschätzt.

Die Erlebnisgastronomie besteht, wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, nicht nur aus der Einrichtung, der Hardware, sie ist wie im Theater

die Kulisse, da gibt es das

Stück, die Leistung,

- die Musik,
- die Sprache,
- die Mimik,
- die Körpersprache und
- das Publikum / den Gast.

Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Einzelkomponenten zu einem erfolgreichen Stück zu arrangieren.

In den bisherigen Fehlern sind zukünftige Chancen der Profilierung.

Sollte sich die Einstellung zum Gast in Zukunft nicht generell bessern, so werden noch mehr Betriebe noch mehr Gäste verlieren. Der Gast wird zu einem vagabundierenden Gast und wird nur mehr dort die Leistungen erwerben, wo der Preis am tiefsten ist, denn einen Service erhält er da und dort nicht.

Die Qualität und die Qualität im Service wird in Zukunft über eine positive oder negative Profilierung in der Gastronomie entscheiden.

Gastbedürfnisse zu wecken und vor allem zu erfüllen, ist eine Strategie, die bisher, trotz des Wechsels mancher strategischen Instrumente immer schon richtig und wichtig war und vor allem jetzt sehr erfolgreich sein kann.

"Wer nicht freundlich sein kann sollte lieber Gast bleiben und dann ist er nicht gerade erwünscht!" - So steht es auf einer vergilbten Tafel, an einer Tür in der Küche, in einer alten Kneipe in Hamburg.