

# Kundenorientierung im Gastgewerbe



**Dokumentation zur Projektarbeit**

**von**

**Augustin Roland**

**Lukas Bernhard**

**Sproger Bernd**

# Inhaltsverzeichnis

<b>KUNDENORIENTIERUNG IN DER GASTRONOMIE</b>	<b>3</b>
<b>KUNDENZUFRIEDENHEIT</b>	<b>3</b>
<b>WARTEZEITEN</b>	<b>3</b>
<b>KUNDENFREUNDLICHKEIT</b>	<b>4</b>
<b>MITARBEITERZUFRIEDENHEIT</b>	<b>4</b>
<b>TRINGELD</b>	<b>4</b>
<b>KUNDENORIENTIERUNG IN HOTELBETRIEBEN</b>	<b>5</b>
<b>FEEDBACK</b>	<b>5</b>
<b>QUALITÄTSDIMENSIONEN</b>	<b>5</b>
<b>GÄSTEFRAGEBOGEN</b>	<b>5</b>
<b>HOTELBESUCH AM LIEBSTEN MIT EUROCARD</b>	<b>6</b>
<b>TESTEN GASTGEWERBLICHER BETRIEBE</b>	<b>6</b>
<b>DIE ERSTELLUNG EINES SERVICE - TESTS</b>	<b>7</b>
DAS TESTZIEL	7
DER KRITERIENKATALOG UND DAS TEST-PROTOKOLL	7
DIE TESTER	7
EIN SERVICE - TEST IST MABARBEIT	7
<b>SERVICE - TEST IST MEHR ALS ESSEN UND TRINKEN</b>	<b>7</b>
PROFESSIONELLE VORBEREITUNG ENTSCHEIDEND	7
WAS WIRD GETESTET?	8
WELCHE FRAGESTELLUNG?	8
ANTWORT IST NICHT GLEICH ANTWORT	8
DER ERLEBNISBERICHT	8
<b>SELBSTERKENNTNIS ALS ERSTER SCHRITT</b>	<b>8</b>
INDIVIDUELLE PLANUNG	8
ZIEL: OPTIMIERUNG	9
<b>KUNDENORIENTIERUNG IM GASTGEWERBE</b>	<b>10</b>
<b>KUNDENORIENTIERUNG IN GRAZ</b>	<b>10</b>
<b>ANHANG</b>	<b>12</b>

## Kundenorientierung in der Gastronomie

Wenn wir an Kundenzufriedenheit denken, so ist diese immer mit dem Service bzw. der Bedienung von Kunden eng verknüpft. Beim Stichwort Bedienung assoziiert man meistens die Behandlung des Objektes Kunde in einem Gastronomiebetrieb. Ausgehend von ein paar allgemeinen Beobachtungen werden wir feststellen, dass die Bedienung, also der direkte Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde, ein ganz wesentlicher Faktor der Messung der Kundenzufriedenheit ist.

### Kundenzufriedenheit

Bevor der Kunde sich überhaupt für ein Restaurant entscheidet, stellt sich die Frage, was schließlich dazu führt, selbiges zu besuchen. Ausschlaggebend sind die Qualität der Speisen und Getränke, die Atmosphäre, das Ambiente des Restaurants, zuvorkommendes Personal und guter Service sowie Preis-Leistungsverhältnis der Gerichte.

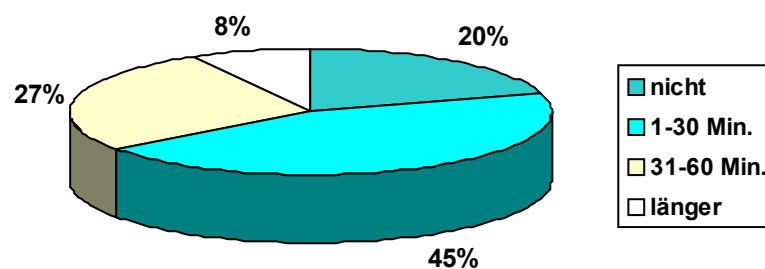
Dem Nährwert wird im allgemeinen keine allzu große Bedeutung beigemessen. In den USA ist zudem Sauberkeit sehr gefragt wohingegen in Selbstbedienungsrestaurants lediglich Schnelligkeit und Preis-Leistungsverhältnis zählen. Im Zustellbereich ist Frische, Preis-Leistungsverhältnis und eine breite Produktpalette, bei der für alle Familienmitglieder etwas dabei ist, am wichtigsten.

Die letzten Umfragen haben ergeben, dass die Zufriedenheit des Kunden mit folgenden Faktoren (gereiht von der höchsten bis zur niedrigsten Priorität) zunimmt.

- freundliche Bedienung
- qualitativ hochstehende Küche
- ansprechende Dekoration und Präsentation
- Ambiente
- Kinderfreundlichkeit
- ausreichende Parkmöglichkeit
- keine Wartezeiten
- Publikum
- Lage des Betriebs
- zusätzliche Dienstleistungen
- Erlebnisqualität
- dauerhaft niedrige Preise
- lange geöffnete Küche
- Möglichkeit mit Kreditkarte oder Scheck zu bezahlen
- Selbstbedienung

### Wartezeiten

Akzeptierte Wartezeiten wurden von der amerikanischen Fachzeitschrift "Restaurant Marketing" in ihrer Ausgabe vom November 1999 ermittelt. Danach antworteten Testpersonen auf die Frage, "You go out to a popular place on a Friday night with friends. How long are you willing to wait?":



An dieser Stelle muss erklärt werden, dass der Amerikaner unter "warten" etwas anderes versteht als ein Europäer. In amerikanischen Restaurants ist es üblich, die Gäste zu platzieren. Dies ist in Europa

nur in einigen noblen Restaurants üblich. Dieses Warten wurde jedoch nicht als störend empfunden, wenn währenddessen folgende Annehmlichkeiten vorbereitet wurden:

- Getränke und Appetizer (39%)
- Lesestoff, Spielzeug oder sichtbare Unterhaltung (29%)
- Bedienung sagt ihnen, dass die Plätze bald frei werden (17%)
- einzigartige Einrichtung und Dekoration (11%)

(Vgl. Worth the Wait. Manage Customers' Perceptions and Make Waiting Part of the Entertainment Experience, by Dr. Kirk Wakefield, in: Restaurant Marketing, November 1999)

## **Kundenfreundlichkeit**

An erster Stelle der zur Befriedigung der Kundenwünsche erstrebenswerten Maßnahmen steht die freundliche Bedienung. Später wird sich noch herausstellen, dass die Zufriedenheit des Personals sich beinahe proportional auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt. Dennoch sollten Unternehmen über die Ausrichtung auf Kundenfreundlichkeit nicht die Entwicklung leistungsfähiger und qualitätsvoller Produkte vergessen. Oder was nützt es, wenn die Mitarbeiter einer Eisenbahn zwar lächeln lernen, die Reisenden aber durch Mängel der Sicherheit zu Tode kommen oder die Züge unpünktlich verkehren? Speziell im Gastgewerbe bedeutet dies: Auch eine schöne Kellnerin hilft wenig, wenn sie das Tablett dauernd fallen lässt oder die Wünsche der Kunden nicht berücksichtigt.

## **Mitarbeiterzufriedenheit**

Zufriedene Kunden sind nicht nur in der Gastronomie Garant für den unternehmerischen Erfolg. Selten wird jedoch der proportionale Zusammenhang der Gästezufriedenheit mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter erkannt. Es ist daher für ein Gastronomiebetrieb unerlässlich, mit den Mitarbeitern ständig in Kontakt zu bleiben und über Feedbackprozesse mögliche Störfaktoren, welche die Motivation beeinflussen, zu erfassen und zu eliminieren.

Zunächst ist es aber wichtig, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Dies stellt sich als gar nicht so einfaches Unterfangen heraus. Es hat sich nämlich gezeigt, dass der Einsatz minderqualifizierter Arbeitskräfte den Erfolg vergrößert (verglichen mit dem Einsatz professionell geschulter Mitarbeiter). Dieses Paradoxon ist einfach erklärt, kommt es doch bei Mitarbeitern in Gastronomiebetrieben und Hotels nicht so sehr auf Fachwissen (vgl. Verkäufer in einem Computerfachgeschäft) und souveränes Auftreten (vgl. Makler und Geschäftsleute) als vielmehr auf Individualität, Lebens- und Arbeitsfreude, Selbstdarstellung sowie eine positive Ausstrahlung an.

Dies wirkt sich schließlich in letzter Folge auf den Kunden aus. Eine enge Bindung von Gästen zu liebenswerten Mitarbeitern stellt auch eine psychologische Wechselbarriere für den Gast dar. Die spezifischen Anforderungen an Mitarbeiter mit Kundenkontakt ergeben sich aus den Erwartungen der Gäste in der Reihenfolge:

- prompte Bedienung
- Berücksichtigung von Sonderwünschen
- Freundlichkeit, gute Beratung
- attraktives Äußeres
- Begrüßung mit Namen

Diese Wünsche stellen Anforderungen an das Personal, welches hinsichtlich Motorik und Körperbeherrschung, Belastbarkeit (Stressbewältigung), Umgangsformen und der Fähigkeit zur Konversation (Augenkontakt, Aussprache) eingehend geschult werden muss. Das Erfordernis der Personalkosteneffizienz bevorzugt tendenziell jüngere Mitarbeiter.

## **Trinkgeld**

Über den Zusammenhang zwischen Trinkgeld und Gästezufriedenheit wurde 1999 eine Studie ("A Study of Factors Affecting Tip Size in Restaurants" von Connie Mok und Sebastian Hansen, in: "Journal for Restaurant and Food Service Management", 1999, Seite 49ff) durchgeführt, in welcher die folgenden Hypothesen verifiziert wurden:

- Je größer das Trinkgeld, um so zufriedener sind die Gäste mit der Qualität der Spesen und dem Service.
- Je größer das Trinkgeld, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Gäste wieder einkehren.

Die Daten wurden in einem Restaurant in Houston, Texas, gesammelt. Als Ergebnis zeigte sich ein strenger Zusammenhang zwischen der Größe des Trinkgelds mit der wahrgenommenen Qualität des Services und der Wahrscheinlichkeit eines erneuten Besuch, aber kein signifikante Zusammenhang mit der Speisequalität.

## Kundenorientierung in Hotelbetrieben

Wenn sich ein Betrieb am Kunden orientiert, achtet er auf mehrere Faktoren: Erstens muss der Kunde einmal gefunden werden – danach können erst Maßnahmen zur Kundenbindung erfolgen – zweitens muss eine kontinuierliche Kundenzufriedenheit gewährleistet sein. Der Kunde will im Urlaub keine Mängel feststellen müssen – schließlich kann ein Hotelbetrieb keine nicht den Kundenerwartungen entsprochenen Urlaubstage umtauschen – Urlaub ist quasi ein Produkt ohne Rückgaberecht.

Das Messen der Kundenzufriedenheit in Hotelbetrieben ist daher generell ein eher schwieriges Unterfangen, zumal der Kunde am Ende der Inanspruchnahme der diversen Serviceleistungen nicht mehr gewillt sein wird, ein Feedbackformular zu beantworten und überdies – selbst wenn der Urlaub ohne Komplikationen und zur vollen Zufriedenheit des Kunden verlaufen sein sollte – wird der nächste sicherlich woanders stattfinden. Anders gesagt: Mehr als dreimal wird in der Regel kein Kunde beim selben Hotel buchen. Hotels forcieren also weniger die Kundenbindung als "Customer Amazement". Hier nicht um den Kunden zu überzeugen, sondern um weiterempfohlen zu werden.

### Feedback

Die Kundenzufriedenheit ergibt sich hier also aus dem Verhalten des Kunden am Urlaubsort und kann nur durch permanentes Feedback bestimmt und gemessen werden. Ähnlich wie schon im Kapitel zur Kundenzufriedenheit in Gastronomiebetrieben schließt sich hier ein Regelkreis der vom Kunden zum Mitarbeiter zum Management und schließlich über Änderungen der Serviceleistungen, die durch das Management erfolgen, wieder zurück zum Kunden führt.

### Qualitätsdimensionen

Die Zufriedenheit von Hotelgästen ergibt sich nicht selten durch die Summe und Qualität der angebotenen Leistungen und wird lediglich durch negative Erlebnisse verringert. Diese Wahrnehmung der Qualität kann in zwei Teilbereiche unterteilt werden: Technische Qualität und die sogenannte "Touch-Quality" welche auf rein subjektiver Bewertung beruht und schwer kontrollierbar ist. Die Wahrnehmung der Touch-Quality spiegelt sich schließlich in der Vergabe von Trinkgeld wieder und gibt so dem Management wieder die Möglichkeit, selbige zu verbessern. Mängel an der technischen Qualität können leichter über Feedbackformulare oder Beschwerdebücher erfasst werden.

Qualitätsaspekte...	...der Tech-Quality	...der Touch-Quality
...vor Hotelaufenthalt	Hotelarchitektur, Technische Ausstattung, Überblickbarkeit	Persönliches Auftreten des Personals, Empfang
...während Hotelaufenthalt	Restaurant, Zimmerausstattung, Zeitvorgaben (Essen), für Firmen: Besprechungsraum	Atmosphäre, Ambiente, Verhalten des Personals, Erreichbarkeit
...nach Hotelaufenthalt	Check-Out, Transfer zum Bahnhof bzw. Flughafen	Beschwerdemanagement, Zufriedenheit

### Gästefragebogen

Wie hat es Ihnen bei uns gefallen?	😊	😐	☹️
------------------------------------	---	---	----

Bitte beurteilen Sie uns nach folgenden Punkten:

Anfahrtsbereich	☺	☹	☹
Gepäckservice	☺	☹	☹
Empfang / Check-In	☺	☹	☹
Portier	☺	☹	☹
Hotelkassa / Check-Out	☺	☹	☹
Telefonzentrale	☺	☹	☹
Zimmermädchen	☺	☹	☹
Wäschedienst	☺	☹	☹
Schwimmbadbereich	☺	☹	☹
Garagenservice	☺	☹	☹

## Hotelbesuch am liebsten mit Eurocard

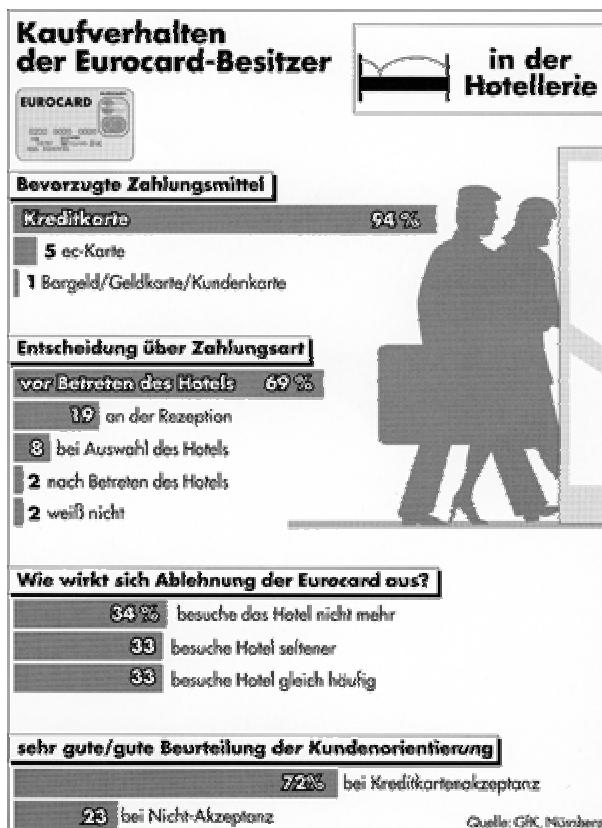
Umfragen, welche in den letzten Jahren von führenden Kreditkartengesellschaften durchgeführt wurden, zeigten, dass annähernd 99 Prozent der Hotelgäste, welche zugleich auch Besitzer einer Kreditkarte sind, ihre Logierkosten am liebsten bargeldlos mit der Kreditkarte begleichen. Gründe dafür sind

Bequemlichkeit, Sicherheit, Gewohnheit und die verzögerten Saldierung der Kosten.

Für jeden dritten Befragten ist die Kreditkartenakzeptanz bei der Wahl des Hotels ausschlaggebend. Fast alle Hotelbesucher wählen lange vor dem eigentlichen Hotelbesuch ihr Zahlungsmittel aus. 98 Prozent der Befragten denken vor längeren Hotelbesuchen daran, die Eurocard mitzunehmen. Mehr als zwei Drittel (69 Prozent) haben sich bereits vor der Ankunft im Hotel für eine Zahlungsweise entschieden.

Die Enttäuschung ist bei vielen Gästen groß (51 Prozent), wenn die Kreditkarte nicht akzeptiert wird. 75 Prozent der Befragten können für die Ablehnung der Karte nur bedingt oder kein Verständnis aufbringen. Die Mehrzahl der Befragten würde bei Ablehnung der Eurocard künftig das Hotel überhaupt nicht mehr oder seltener (67 Prozent) besuchen.

Zwei Drittel aller Hotels bieten ihren Kunden derzeit einen bargeldlosen Zahlungsverkehr an. Die Zahlen der GfK-Studie verdeutlichen, dass die Gäste auf den Service des bargeldlosen Zahlens nicht mehr verzichten wollen.



## Testen gastgewerblicher Betriebe

Kaum ein Restaurant oder Gastgewerbebetrieb kann es sich heutzutage leisten, Gerüchte oder Wahrheiten über schlechtes Service im nicht gleich aus der Welt zu schaffen. Der erste Schritt dazu ist fest-

zustellen, wo die Probleme liegen. Es existieren schon einige Firmen die dies professionell umsetzen. Im folgenden Text möchte ich einige wichtige Punkte, die bei so einem Test zu beachten sind, anführen.

## **Die Erstellung eines Service - Tests**

### **Das Testziel**

Viele Fragen sind im Vorfeld zu klären, bevor überhaupt ein Tester losgeschickt werden kann. Am Anfang steht die grundsätzliche Frage: was soll der Test an Ergebnissen bringen? Es ist zu klären was der Betrieb mit diesem Test erreichen will. Ob er möglicherweise bestimmte Service - Probleme oder Verbesserungspotentiale sieht?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, kann man daran gehen die Details auszuarbeiten. Je genauer das Ziel des Testes definiert ist, desto präziser kann festgelegt werden, worauf der Tester bei seinem Besuch achten muss.

### **Der Kriterienkatalog und das Test-Protokoll**

Wünscht etwa ein Restaurantbesitzer einen Check der Wartezeiten zu bestimmten Stoßzeiten, so sieht der Kriterienkatalog selbstverständlich sehr eingeschränkt aus. Die Tester achten lediglich auf den zeitlichen Aspekt und kommen nur zu einer bestimmten Tageszeit.

Ganz anders sieht es aus, wenn eine Restaurant - Kette die Atmosphäre und das allgemeine Serviceniveau ihrer Restaurants ermitteln will. Hier bietet sich eine große Vielfalt an Testkriterien und der Art ihrer Erfassung, die mit dem Betrieb im Detail abgesprochen sein müssen.

Die Tester müssen genaue Vorgaben über ihre Rolle und über die zu untersuchenden Kriterien erhalten. Sie müssen sich damit auf den "Einsatz" vorbereiten. Auch die Testprotokolle werden auf das Ziel der Untersuchung ausgerichtet. Ein Standardprotokoll für den Gaststättentest? So etwas existiert nicht. Der Tester muss sich daher vor jedem Test mit dem Protokoll vertraut machen, das er nach dem Test ausfüllt.

Je exakter das Testziel definiert ist und je genauer die Tester instruiert werden, desto mehr konkrete Verbesserungsvorschläge gehen aus der Auswertung hervor.

### **Die Tester**

Bevor der Test richtig anfangen kann, muss auch über das Persönlichkeitsprofil des Testers nachgedacht werden. Eine Fast – Food - Kette hat eine andere Zielgruppe als ein Spezialitätenrestaurant. Zu beiden den gleichen Tester zu schicken, macht wenig Sinn.

Zudem ist nicht jeder, der das erforderliche Testerprofil erfüllt, auch für die Durchführung eines Service-Testes geeignet. Zu den Grundkriterien wie Geschlecht, Alter und soziographische Gruppe muss auch eine gute Beobachtungsgabe kommen und die Fähigkeit, die Beobachtungen in einen guten Bericht umzusetzen.

### **Ein Service - Test ist Maßarbeit**

Vieles ist zu berücksichtigen, wenn der Service professionell getestet werden soll. Wer alle Faktoren berücksichtigt, wird hinterher genau wissen, wo er ansetzen muss, um seinen Gästen einen noch besseren Service bieten zu können.

## **Service - Test ist mehr als Essen und Trinken**

### **Professionelle Vorbereitung entscheidend**

Immer häufiger lassen Dienstleister die eigenen Service-Leistungen durch Externe überprüfen. Ein objektives Urteil, gemacht von einem erfahrenen Experten, macht Stärken und Schwächen deutlich, die die Grundlage für eine Serviceprofilierung sind.

Der Tester, oftmals auch Mystery Guest oder Mystery Customer genannt, geht dabei aber nicht einfach mal eben in ein Hotel oder in ein Restaurant essen. Der Tester muss sich in der Branche auskennen und der Zielgruppe des Kunden entsprechen. Es ist wohl wenig hilfreich einen Vegetarier einen Grill - Imbiss Bewerten zu lassen.

### **Was wird getestet?**

Nicht jedes Kriterium ist für jeden Dienstleister gleich interessant. Aus den vielen Möglichkeiten wird darum im Dialog mit dem Dienstleister ein ganz spezifischer Katalog für die geplante Testserie zusammengestellt. Zielsetzung ist, durch eine gezielte Auswahl der Testkriterien (z.B. Freundlichkeit des Personals, Wartezeiten, Sauberkeit) die Voraussetzung für einen konkreten Maßnahmenplan zu schaffen, der aus den Ergebnissen abgeleitet werden kann.

### **Welche Fragestellung?**

Nachdem die Testkriterien festgelegt wurden, wird entschieden, mit welcher Fragestellung, die Meinung des Testers erfasst werden soll. Es ist eine Entscheidung zwischen offenen und geschlossenen Fragen zu treffen. Erstere lassen dem Tester Raum für selbstformulierte Antworten, während letztere Standardantworten vorsehen.

In der Auswertung sind geschlossene Fragen leichter handhabbar, können schneller verarbeitet werden und wirken sich damit kostensenkend aus. Ihre Erfassung der Realität reicht aber in vielen Fällen nicht für ein wirklichkeitstreuendes Bild aus. Meist empfiehlt es sich, sie durch einige offene Fragen zu ergänzen.

### **Antwort ist nicht gleich Antwort**

Bei geschlossenen Fragen wird bestimmt, welche Antwortmöglichkeiten man dem Tester zur Auswahl stellt. Der Dienstleister muss nähere Angaben darüber machen, wie das Ergebnis aussehen soll. In manchen Fällen genügen Nominal-Skalierungen, wie etwa eine einfache Ja/Nein - Entscheidung (z.B. bei der Frage "Speise-/Getränkerte überreicht?). Bei anderen Kriterien bietet sich eher eine metrische Skala an, um konkretere Aussagen machen zu können. Auf die Frage "Geschmack der Speisen?" wäre die Beschränkung auf die Antwortmöglichkeiten "gut" und "schlecht" nicht zielführend, um hinterher Aussagen über konkrete Verbesserungen machen zu können.

### **Der Erlebnisbericht**

Die Tester können zusätzlich zum Fragebogen gebeten werden können, einen persönlichen Erlebnisbericht anhand bestimmter Vorgaben zu schreiben.

Diese subjektive Schilderung enthält oftmals überraschende Aspekte, die im Fragebogen einfach nicht unterzubringen sind. Vor allem wenn die Qualität der Atmosphäre ein wichtiger zu testender Aspekt ist.

Wer mehr will als nur eine Reihe von Zahlen, die ihm unter Umständen nicht viel sagen, muss den Inhalt des Service - Testes also so genau wie möglich.

## **Selbsterkenntnis als erster Schritt**

### **Individuelle Planung**

Im Dialog mit dem Dienstleister wird in der Konzeptionsphase ein ganz spezifischer Katalog für die geplante Testserie zusammengestellt. Die entsprechenden Ergebnisse können daher bei der Analyse ganz konkreter Fragestellungen helfen. Mancher Auftraggeber ahnt Serviceschwächen, kann sie aber nicht eindeutig nachweisen. Ist es beispielsweise die Freundlichkeit des Personals, die Atmosphäre, die Sauberkeit oder die Wartezeiten, die den Gesamteindruck positiv oder negativ prägen? Durch einen Service - Test werden Vermutungen zu Erkenntnissen.

Sind Zusammenhänge dieser und ähnlicher Art erst einmal aufgedeckt, dann kann man die Mitarbeiter mit den Ergebnissen konfrontieren und damit einen Verbesserungsprozess anstoßen. Wie sieht jedoch



das Gutachten nach einem Service - Test konkret aus? Erhält der Auftraggeber nur einen Stapel Papier voller Ziffern?

Natürlich besteht so eine statistische Analyse zunächst einmal aus Zahlen und Graphiken. Danach beginnt freilich erst die echte, die inhaltliche Auswertung. Der professionelle Service - Tester lässt den Dienstleister nicht mit einem Haufen von Statistiken allein, sondern setzt all seine Erfahrung ein, um die Zahlen zu interpretieren.

Je nach Art der Fragestellung kann auch ein Vergleich mit dem Wettbewerber sehr sinnvoll sein. Benchmarking liefert in manchen Fällen den Vergleichsmaßstab, der einem sonst fehlen würde.

### **Ziel: Optimierung**

Falls der Auftraggeber sich in der Konzeption des Testes auch für eine Berichterstattung in Form eines Erlebnisberichtes entschieden hat, liegen ohnehin verbale Aussagen vor. Ihr Inhalt ist natürlich im Test weniger steuerbar als die im Fragebogen festgelegten Kriterien, kann unter Umständen dafür aber wichtige Ergänzungen liefern. Mancher Tester erkennt bei der Arbeit Schwächen, an die man beim Entwurf des Service – Tests nicht gedacht hat.

Nachdem die Stärken und Schwächen des Auftraggebers aus dem Zahlenmaterial herausgearbeitet und in Aussagen umgesetzt worden sind, folgt die nächste Stufe der Auswertung: das Aufstellen eines Maßnahmenkataloges. In dieser Phase ist der Kontakt zwischen Tester und Auftraggeber besonders wichtig, damit die Vorschläge auch in die Kultur des getesteten Unternehmens passen. Niemandem ist gedient, wenn einer Fast Food - Kette die Erweiterung der Weinkarte geraten wird.

Die Stärken gehören dabei ebenso in die Auswertung, wie die Schwächen. Die Identifizierung von Stärken ist wichtig. Sie dient der Motivation der Mitarbeiter, ihrer Identifikation mit dem Unternehmen und dem Bewahren oder Ausbauen eines Wettbewerbsvorteils.

## Kundenorientierung im Gastgewerbe

Gast P. im Restaurant: "Bitt'schön ein Schnitzel mit Erdäpfelsalat." Kellner: "Ein g'mischerter wär' dabei." Gast: "Statt dem g'mischten einen Erdäpfelsalat, bitte." Kellner: "Hamma net." Gast: "Wieso, da steht doch ‚Scholle mit Kartoffelsalat‘." Kellner: "Ja, bei der Scholle is' a Kartoffelsalat dabei." Gast: "Gut, dann krieg' ich einen Erdäpfelsalat, und statt der Scholle einfach ein Schnitzel." Kellner: "Des geht net." Gast: "Des gibt's net." Kellner: "Die Salate sind ab'zählt, tut mir leid. Wenn S' an Kartoffelsalat wollen, müssen S' a Scholle bestellen." Gast: "Ich krieg also kein Schnitzel mit Erdäpfelsalat?" Kellner: "Außer Sie bestellen den Kartoffelsalat extra, den muß i Ihnen aber extra verrechnen." Gast: "Und wenn S' den g'mischten Salat weglassen, kostet das auch was?" Kellner: "Nein, des wär' dann gratis."

(aus Kolumne "Hamma net", Der Standard)

### Kundenorientierung in Graz

Manchmal muss man sich einfach fragen, ob man für dumm verkauft wird, oder woran es ansonsten krankt. Viele Gastbetriebe verkennen die einfache Tatsache, dass der Gast der eigentliche Arbeitgeber ist. Die einzelnen Aspekte der Kundenorientierung scheinen für viele ein großes Geheimnis zu sein. Wir haben uns gefragt, wie manche Gastbetriebe ihre Kunden an sich binden und haben zu diesem Zwecke mit einigen Geschäftsführern von diversen Grazer Gastbetrieben gesprochen. Ich möchte mich an dieser Stelle recht herzlich bei **Thomas Borse**, **Oswald Jöbstl** und **Heike** bedanken, die sich für die Interviews Zeit genommen haben und uns einen kleinen Einblick in das Wesen eines gastronomischen Betriebs gewährt haben.

*Café Pro&St, Die goldene Kugel, Das Landhaus Jöbstl, Café Oskar.* Diese vier Gaststätten haben eines gemeinsam: sie haben alle den gleichen Chef und sind erfolgreiche Betriebe. Herr Oswald Jöbstl ist nun schon seit 35 Jahren im Gastgewerbe tätig. Das "Café Pro&St" (Professoren und Studenten) orientiert sich natürlich an Studenten als Zielgruppe, wobei man sich vor Augen führen muss, dass es sich hierbei im Großen und Ganzen um Stammgäste handelt (70% aller Käufe sind Wiederholungskäufe). Die Kunden kommen immer wieder zurück und kaufen das Produkt (wobei mit Produkt in diesem Fall eben sämtliche Speisen und Getränke gemeint sind).

Kein unwesentlicher Faktor in einem Gastbetrieb ist die Kommunikation, die man mit den Gästen führt. Sowohl Geschäftsführer als auch Mitarbeiter lehnen das Gespräch mit den Gästen, den Kunden nicht ab. Im Gegenteil, es ist wichtig, sich mit seiner Zielgruppe zu unterhalten, auseinander zu setzen, da man nur so auf mögliche Unstimmigkeiten im Service aufmerksam gemacht wird. Es gibt nicht viele Gäste, die sich "ehrlich" beschweren. Die meisten wandern eben zur Konkurrenz ab, ohne ein Wort zu sagen, und kommen nicht mehr wieder. Hinter jedem reklamierenden Kunden stehen 24 weitere, wobei der unzufriedene Kunde mit 8 bis 16 weiteren spricht. Wenn man dann auch noch bedenkt, dass die Kosten zum Gewinn eines neuen Kunden 5 mal höher sind, als der Erhalt eines bestehenden Kunden kostet, erkennt man wie wichtig es ist, den Kunden ins Zentrum der Bemühungen zu stellen.

Diverse Hochs und Tiefs werden spätestens dann bemerkt, wenn man den Umsatz des vorhergehenden Monats mit dem aktuellen vergleicht. Tatsächlich wird Kundenzufriedenheit in den meisten Gastbetrieben anhand eines objektiven Verfahrens (z.B.: Umsatz) gemessen. Es gibt allerdings auch andere Möglichkeiten, von seinen Gästen Feedback zu erhalten. In der *Gösser*, einem bekannten Grazer Gasthaus, liegen Fragebögen auf jedem Tisch auf. Herr Jöbstl ratet davon ab, solche "Umfrageaktionen" zu starten. Es ist immer unsicher, ob und wie viel Feedback man in Form von ausgefüllten Fragebögen zurückbekommt. Man muss ständig präsent sein. Man kann die vier Grundkomponenten des Total Quality Management sehr gut in einem vorbildlich geführten Gastbetrieb wiedererkennen:

1. Managementverhalten: Der Geschäftsführer motiviert seine Mitarbeiter, ist ein Vorbild, überzeugt sie vom Qualitätsgedanken.
2. Prozeßorientierung: Durch kontinuierliche Verbesserungen werden Fehler vermieden (z.B.: Systeme zur Erfassung von Bestellungen)
3. Kundenorientierung; Die Mitarbeiter müssen sich den Kunden zuwenden, sie verstehen, ihre Wünsche erfüllen
4. Mitarbeiterorientierung: Durch Vertrauen und Motivation entsteht qualitativ hochwertige Arbeit, was sich natürlich wiederum positiv auf die Kundenorientierung auswirkt.

Neben dem Produkt verkauft man im Gastgewerbe schließlich auch eine Dienstleistung, und diese Dienstleistung, gesehen als Serviceleistung, prägt das Gesamtbild zu einem wesentlichen Faktor (Image).

Einige Lokale gehen neue Wege. Sie versuchen die Vorteile der Neuen Medien zu nützen, um ihre Gäste stärker an sich zu binden. Als innovatives Beispiel gilt der *Schillerhof*. Auf der überaus informativen Website (<http://www.schillerhof.com>) wurde ein eigener VIP-Bereich eingerichtet. Dort kann sich der Besucher der Website einen Zugangs-Account einrichten und hat daraufhin Zugang zu speziellen Bereichen der Website. Nachdem man sich eingetragen hat, erhält man zur Bestätigung eine E-Mail, die gleichzeitig als Gutschein für einen "Spritzer" gilt. Monatlich gibt es eine große Party, auf der Fotos geschossen werden, die ebenfalls auf der Website veröffentlicht werden. Laut Auskunft der Geschäftsführerin bekommt man insbesondere von den jüngeren Gästen entsprechend gutes Feedback die Website betreffend. Da die Website immer aktuelle Informationen enthält, bleibt sie für die Betrachter interessant und stellt eine zusätzliche Serviceleistung dar. Die Zukunftsorientierung, die den Kunden in diesem Fall anspricht, ist beispielhaft. Es gibt also unterschiedliche Varianten, seine Gäste stärker an sich zu binden.

Verschiedene Kunden haben unterschiedliche Bedürfnisse. Thomas Borse, Geschäftsführer der *Cohibar*, hat die Zeichen der Zeit erkannt. In Graz gab es bislang kein kubanisches Lokal. Zigarren, Kuba und Cocktails sollten eine eigene Zielgruppe ansprechen. Jedoch sollte es auch wichtig sein, sich anderen Gästen nicht zu verschließen, indem man sich auf den nobleren Gast beschränkt. Man bietet dem Kunden ein exklusives Ambiente zu üblichen Preisen in guter Atmosphäre. So hat sich Herr Borse eine eigene Zielgruppe in einer "Marktnische" geschaffen, und hat kaum Konkurrenz auf diesem Gebiet. Seit Januar 2000 hat die *Cohibar* geöffnet und ist ein äußerst gut besuchtes Lokal.

## Anhang

### ***Anekdote zu Kundenorientierung anno 1839***

Der hannoversche Oberhofbaumeister Georg Ludwig Friedrich Laves (1788 - 1864) schrieb im Jahre 1839 an seinen Bauherrn Ernst Graf zu Münster :

Hannover 24. Januar 1839

Hochgeborener Herr Graf,  
gnädiger Herr Minister und Erbland Marshall,

Euer Excellenz haben auf so gnädige Art für meine geringen Dienstleistungen mir ein so großes Honorar zukommen lassen, daß ich mir in der Rücksicht zu dessen Annahme mich bewegt fühle und durch künftig mir hochgeneigt zu übertragene Arbeiten solches erst noch zu verdienen und zugleich meine höchste Dankbarkeit an den Tag legen zu dürfen. Mit größter Hochachtung und innigster Verehrung erbitte ich mir höchst dero ferneres Wohlwollen, der ich die Ehre habe respectvoll zu beharren.

Eurer Excellenz unterthänigster dankbarer Diener Laves