

Leseprobe

Front Office Management (IST-Zertifikat)

Studienheft

Dienstleistungsmanagement in der Hotellerie

Autorin

Prof. Dr. Silke Landgrebe

Prof. Dr. Silke Landgrebe ist Professorin für den Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Gelsenkirchen. Neben ihrer Lehrtätigkeit ist sie Geschäftsführerin des Tourismus Planungsbüros Landgrebe Consultants in Münster.

2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

2.1 Innere Einstellung

- 2.1.1 Auftreten
- 2.1.2 Umgangsformen
- 2.1.3 Erscheinungsbild
- 2.1.4 Stil und Etikette
- 2.1.5 Kommunikation
- 2.1.6 Interaktion
- 2.1.7 Rhetorik
- 2.1.8 Dialektik, Rabulistik, Kinesik

2.2 Gästeerwartungen

- 2.2.1 Zuverlässigkeit
- 2.2.2 Sauberkeit
- 2.2.3 Preis-Leistungs-Verhältnis
- 2.2.4 Freundlichkeit
- 2.2.5 Pünktlichkeit und Schnelligkeit
- 2.2.6 Ambiente
- 2.2.7 Aufmerksamkeit
- 2.2.8 Besondere Gästekreise
- 2.2.9 Verschiedene Persönlichkeiten

Kapitel 2



2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

Lernorientierung



In diesem Kapitel lernen Sie:

- ▶ **Einsicht in den Zusammenhang zwischen innerer Einstellung, Gästeerwartung und Gästezufriedenheit.**
- ▶ **Gespräche gäste- und unternehmensorientiert vorzubereiten und führen zu können.**
- ▶ **Beziehungen mit Gästen aufzubauen und zu pflegen.**
- ▶ **Die Fähigkeit, Gäste zu binden sowie den Gast zu begeistern.**

„Marketing heißt Menschen glücklich machen“ – diese Aussage von Anne M. SCHÜLLER (2006, S. 24) verdeutlicht die Veränderung, die es im Marketing gegeben hat. Nicht mehr das Produkt, sondern der Mensch steht im Mittelpunkt. Oder sollte man eher sagen, er sollte im Mittelpunkt stehen? Zwar ist diese Erkenntnis hinlänglich bekannt, so hat sie sich dennoch nicht wirklich durchgesetzt. Selbst in einer Branche wie dem Gastgewerbe, in der dem Kunden schon durch die Bezeichnung ein großer Stellenwert zukommen sollte, wird Gästeorientierung längst noch nicht überall und mit Überzeugung gelebt. Der Ruf von der Servicewüste Deutschland hat sich zwar in den letzten Jahren sehr verbessert, doch von einem Serviceparadies sind wir noch weit entfernt.

Kulturrevolution Noch immer handeln viele Betriebe eher produktorientiert und es kommt einer „Kulturrevolution“ gleich, den Gast tatsächlich bei allen unternehmerischen Handlungen in den Mittelpunkt zu stellen. Hieße das doch, von der Überzeugung Abschied zu nehmen, selbst zu wissen, was für den Gast am Besten ist (vgl. GÜNDLING 1997, S. 475).

Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Diese Weisheit gilt ganz besonders für das Gastgewerbe, denn die Gastronomie befindet sich in einer Umbruchphase mit turbulenten Entwicklungen, aber auch mit chancenreichen Herausforderungen. Die Zeiten, in denen man „draußen nur Kännchen“ servieren konnte, sind längst vorbei, denn wenn das Angebot die Nachfrage deutlich übersteigt, bleibt dem Gast die Wahl – und wohin wird er sich wenden? Mit Sicherheit dorthin, wo seine Wünsche und Bedürfnisse wirklich wahrgenommen und erfüllt werden. Diese Erkenntnis ist nicht neu, denn die wirklich erfolgreichen Gastronomen haben dies immer schon praktiziert. Franziska Schumacher nennt Emma Hellensteiner aus Südtirol als Beispiel (SCHUMACHER 2005, S. 9). Diese große Gastwirtin hat bereits im 19. Jahrhundert die besonders leichte Küche erfolgreich zelebriert und auf Wunsch wurde sogar Wasser (kostenlos) statt Wein serviert.

2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

Ob in der Systemgastronomie oder im individuellen Gastgewerbe – Erfolg heißt heute, das Marketing gästeorientiert zu gestalten und genau darum geht es in diesem Studienheft.

Anstatt von Gästeorientierung und Marketing zu sprechen, lassen sich beide Begriffe auch verbinden. „Gastorientiertes Marketing“ heißt demnach, bei allen unternehmerischen Handlungen den Gast tatsächlich in den Mittelpunkt zu stellen, wo seine Wünsche und Bedürfnisse wirklich wahrgenommen und erfüllt werden.

Praxisbeispiel



Linda Willig hat vor wenigen Monaten in dem kleinen Stadthotel Mönchshof (40 Zimmer, 86 Betten) die Stelle der Direktorin übernommen. Das Hotel mit Restaurantbetrieb liegt in einem Mittelzentrum innerhalb eines größeren Ballungsraums. Der überregionale Flughafen ist nur 20 Kilometer entfernt. Die Lage in der Stadt ist in Bahnhofsnahe, gut erreichbar, jedoch nicht im unmittelbaren Zentrum der Stadt. Das Klientel des Hotels sind hauptsächlich Geschäftsreisende und Firmenkunden. Stammkunden sind ortsansässige Firmen, die hier ihre Gäste und Mitarbeiter auf Zeit unterbringen.

Der Mönchshof, der bereits in der 5. Generation als Hotel geführt wurde, war bis in die 1980er-Jahre das beste Haus am Platz. Dann siedelten sich im Umkreis mehrere Betriebe größerer Hotelketten an und gewannen im Preiskampf die Gunst der meisten Firmenkunden. Außerdem machte sich der Investitionsstau bemerkbar, das Hotel verlor zunehmend Gäste. In den letzten Jahren erlebte das Hotel auch sehr viel Fluktuation in der Geschäftsführung und bei den Mitarbeitern. Der Besitzer, der vor der Entscheidung stand zu verkaufen, entschied sich für einen neuen Start. Nach einer grundlegenden Renovierung der meisten Zimmer, des Foyers und des Restaurants stellte er eine neue Direktorin ein.

Linda Willig steht nun vor der anspruchsvollen Aufgabe, den Hotelbetrieb wieder in Schwung zu bringen. Der Inhaber lässt ihr weitgehend freie Hand, möchte jedoch in die größeren Entscheidungen eingebunden werden und erwartet einen vierteljährlichen Bericht.

Für die Direktorin, die nach langen Jahren Berufserfahrung gerade ihre IHK-Prüfung zum Fachwirt im Gastgewerbe bestanden hatte, war klar, dass sie nur mit einer konsequenten Gästeorientierung überhaupt eine Chance hatte, sich am Markt zu behaupten. Nach Sichtung aller Unterlagen und etlichen Gesprächen mit Mitarbeitern, Kunden und der Bank machte sie sich ans Werk.



2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

Gäste finden den Weg ins Hotel oder Restaurant in der Regel nicht von selbst – und sie kommen nur dann wieder, wenn sie mit der Leistung, die sie vorgefunden haben, auch zufrieden sind. Genauso wie das Marketing dafür sorgen muss, dass die Gäste erst einmal kommen, muss es auch dafür sorgen, dass der Gast mit der erhaltenen Leistung zufrieden ist. Ein „gästeorientiertes Marketing“ ermöglicht dem Unternehmen:

- sich mit dem Angebot laufend auf die Bedürfnisse der Gäste einzustellen
- sich von den Mitbewerbern abzuheben
- durch wirksame Maßnahmen die Nachfrage für den Betrieb aktiv zu fördern
- durch Elan, Gespür und Fantasie erhöhte unternehmerische Risiken auszugleichen
- den Gewinn zu verbessern

(vgl. BERGER u. a. 1992, S. 25)

2.1 Innere Einstellung

Wirkliche Gästeorientierung heißt: umfassenden Service für den Gast bieten und der fängt mit der richtigen Einstellung an. Wer den Gast vorwiegend als Störenfried und Nörgler sieht, wird sich kaum auf dessen Bedürfnisse einstellen können oder überhaupt wollen. Eine gästeorientierte Einstellung lässt sich beschreiben als:

- positiv
- offen
- menschenorientiert
- tolerant
- einfühlsam

Einstellungen spiegeln einen Teil der Persönlichkeit, sie sind im Menschen tief verwurzelt, werden meist sehr früh durch Erziehung und Umfeld geprägt und zeigen sich im Verhalten gegenüber anderen.

2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

Exkurs in die Psychologie

Praxisbeispiel



Linda Willig hatte in ihrem Stadthotel einen Personalstamm von acht Mitarbeitern übernommen. Bereits in den ersten Tagen fiel ihr ein merkwürdiges Verhalten einiger Mitarbeiter gegenüber den Gästen auf. Vordergründig war der Umgang sehr freundlich und auch höflich, doch sobald die Gäste sich abwendeten, erstarb das Lächeln auf dem Gesicht und mehrmals erappte sie Mitarbeiter dabei, dass sie sich sehr abfällig über Gäste äußerten und sich auf deren Kosten amüsierten.

Als die Direktorin die Vorfälle in der von ihr anberaumten ersten Teamsitzung erwähnte, reagierten die betroffenen Mitarbeiter überrascht. Es kam heraus, dass ihr Vorgänger dieses Verhalten selbst vorlebte, gerne gemeinsam mit den Mitarbeitern die Gäste durchhechelte und bei unliebsamen Vorfällen von „Gesindel und Lumpen“ sprach.

Linda Willig stellte klar, dass sie ein solches Verhalten nicht tolerieren werde und für sie ein respektvoller Umgang mit allen Gästen selbstverständlich sei. Dazu gehört auch, dass man nicht hinter dem Rücken der Gäste über sie herzieht und auch in einer kritischen Situation den Gast nicht sofort als Feind sieht. Allen müsse klar sein, dass es der Gast ist, der das Gehalt jedes Einzelnen bezahlt.

Ihre eindringliche Rede, aber auch ihre Vorbildfunktion zeigte Wirkung bei den meisten Mitarbeitern, doch zwei Mitarbeiter blieben uneinsichtig. Frau Willig entschloss sich dazu, ein Abendseminar zum Thema „Umgang mit dem Gast“ zu gestalten und ihren Mitarbeitern Einblicke in die Transaktionsanalyse zu geben.



2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

Ob das Glas halb voll oder halb leer ist, ist die Sache der Betrachtungsweise. Doch warum sieht es der eine so und der andere so?

Transaktionsanalyse In der Transaktionsanalyse geht man davon aus, dass jeder Mensch schon sehr früh bestimmte Grundüberzeugungen einnimmt. Diese Einstellungen werden geprägt von seiner Kindheit, seinem Umfeld und wichtigen Ereignissen. Diese Überzeugungen sind unbewusst abgespeichert und prägen unser Leben und die Kommunikation mit anderen Menschen.

Der erwachsene Mensch hat die Möglichkeit, sich diese Einstellungen bewusst zu machen und früher getroffene Entscheidungen, die für sein Leben heute nicht mehr relevant und vor allem unproduktiv sind, zu revidieren und neue Entscheidungen zu treffen.

Existenzielle Lebenspositionen

Die Einstellung:	☺ Ich bin okay	☺ Du bist okay
ist eine konstruktive Haltung gegenüber sich und den anderen Menschen. Sie heißt nicht, dass man alles gut finden muss, was der andere tut, sondern ist eine grundsätzliche Akzeptanz des Anderen. Diese partnerschaftliche Haltung fördert die gute Kommunikation und eine effektive Arbeit.		
Die Einstellung:	☺ Ich bin okay	☹ Du bist nicht okay
ist eine arrogante Haltung aus einem unrealistischen Gefühl der Macht und Überlegenheit heraus. Dahinter steckt meist ein instabiles Selbstwertgefühl. Die Fehler der anderen werden mit Abwertung der ganzen Person verbunden. Die Haltung ist eine häufig praktizierte Art, wie Kritik an andere übermittelt wird.		
Die Einstellung:	☺ Ich bin nicht okay	☺ Du bist okay
entsteht aus einer Selbstabwertung der eigenen Person. Meistens werden die Fähigkeiten der anderen überhöht. Menschen in dieser Haltung sind in einer Opferhaltung und empfinden sich selbst als ohnmächtig, dumm und hilflos.		
Die Einstellung:	☺ Ich bin nicht okay	☹ Du bist nicht okay
ist mit einem Gefühl großer Sinn- und Ziellosigkeit verbunden. Menschen, die sich in dieser Haltung befinden, können nichts Positives finden. Sie ironisieren häufig positive Lebenseinstellungen bei anderen als eine Art „Entlastung“: „Ich bin zwar nichts wert, aber die anderen auch nicht.“		

2. Gäste gewinnen, betreuen und zufriedenstellen

Ist der Gast nur „König“ oder nicht doch besser „Partner“?

Die Sicht vom Kunden als König ist längst überholt. Der Kunde will nicht mehr „König“ sein, der zwar alle Wünsche erfüllt bekommt, der aber einsam auf seinem Thron sitzt. Anstatt aus einer demütigen, dienenden Haltung den Gast von unten herauf anzuschauen, dient es ihm mehr, wenn sein Gegenüber als gleichberechtigter, professioneller „Partner“ für ihn da ist. Gästeorientierung heißt daher, eine produktive partnerschaftliche „Ich bin okay – Du bist okay“ Haltung einzunehmen.

Ende des Exkurses

2.1.1 Auftreten

Jeder Mitarbeiter in der Gastronomie steht permanent auf der Bühne. Sein Auftritt wird vom Gast immer wahrgenommen – bewusst und unbewusst. Je positiver und angenehmer sein Auftreten vom Gast empfunden wird, umso mehr trägt er zu dessen Wohlbefinden und zur Zufriedenheit bei.

Das Auftreten gegenüber dem Gast sollte sich orientieren:

■ Am Gast selbst

Gast ist nicht gleich Gast. Es gibt unterschiedliche Persönlichkeiten, die im selben Lokal ganz unterschiedliche Erwartungen haben können. So möchte ein Stammgast in einer Bar ganz ruhig seinen Drink genießen und legt vielleicht gerade jetzt keinen Wert auf Smalltalk, wohingegen ein anderer dem Barkeeper gerne sein ganzes Herz ausschüttet (mehr dazu im Gliederungspunkt „Interaktion“).

■ Am Betrieb, d. h. der Location

Die Betriebsform (z. B. Disco oder Hotel) oder auch die Lage (z. B. Düsseldorf oder Hamburger Reeperbahn) bestimmt das Bühnengeschehen, also auch das Auftreten der Mitarbeiter.

■ An der eigenen Person und Persönlichkeit

Der Mitarbeiter sollte immer in seiner Art authentisch bleiben, dann wird er glaubwürdig und überzeugend bei den Gästen ankommen (z. B. wirkt es unglaubwürdig, wenn ein Bayer im Service eines norddeutschen Lokals mit süddeutschem Sprachklang versucht, Plattdeutsch zu sprechen).

■ An der Situation

Unterschiedliche Situationen erfordern ein unterschiedliches Auftreten. So sollte ein Mitarbeiter auch wirkliche Krisensituationen bewältigen (z. B., wenn ein Gast kollabiert).



© 04/2013 – IST-Studieninstitut