

Ihr Logo

# Service in der Gastronomie

SEMINARVERANSTALTUNG

LESERKOPF



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

- **Musterunternehmen**
- Musterstraße 1
- 12345 Musterstadt

- **Telefon:** +49 123 123456
- **Telefax:** +49 123 123457

- **http://www.trainplan.de**
- **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERPROBEN

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kundenorientierung geht jeden an!</b> .....	<b>6</b>
Überdenken Sie Ihre Einstellung .....	7
Das Zusammenspiel von Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit .....	8
Was bringt Kundenorientierung dem Kunden? .....	11
Ermittlung der Kundenzufriedenheit .....	11
Erkennen der Erwartungen .....	12
Analysieren der Erwartungen .....	12
Erwartungen erfüllen .....	12
Erwartungen übertreffen .....	12
Der WOW - Effekt .....	13
Arbeitsblatt: Erwartung und Erfüllung .....	14
Auswertung: Erwartung und Erfüllung .....	15
Ergebnis: Was wird aus Ihren Kunden? .....	16
Was bringt Kundenorientierung Ihrem Unternehmen? .....	17
Test: Kundenorientierung .....	17
<b>Beziehungsmanagement</b> .....	<b>18</b>
Verbesserungen der innerbetrieblichen Beziehungen .....	19
Erhöhung des gegenseitigen Sympathiewertes .....	19
Verbesserung der Vertrauensbeziehung .....	19
Was tun Sie für Ihre „Kunden“? .....	20
Checkliste: Welche Prioritäten setzen Sie als Dienstleister bei der Betreuung Ihrer „Kunden“? .....	20
Zauberformel Beziehungsmanagement .....	21
<b>Kompetenzen eines Top-Servicemitarbeiters</b> .....	<b>22</b>
Der Top-Servicemitarbeiter .....	23
<b>Servicemanagement als Chance begreifen</b> .....	<b>28</b>
<b>Die Grundlagen der Kommunikation</b> .....	<b>29</b>
Wahrnehmungstest .....	31
Ebenen der Kommunikation .....	32
Jede Kommunikation erfolgt auf zwei Ebenen .....	33
<b>Sprache und Wirkung</b> .....	<b>34</b>
Die vier Seiten einer Nachricht .....	34
Die vier Arten der Wahrnehmung .....	37
Effektives Sprechen .....	39
Aktiv Hinhören .....	41
Kontrolle und Feedback .....	41
Negative Formulierungen positiv ausdrücken .....	42
Die Fragetechnik .....	43
Wie Sie mit Einwänden umgehen .....	45
Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung .....	46
Umwandlung eines Einwands in Zustimmung .....	46
<b>Partnerschaftliches Verhalten im Unternehmen</b> .....	<b>47</b>
<b>Die Grundeinstellung zur eigenen Person und anderen</b> .....	<b>48</b>
<b>Menschen und ihre Rollen</b> .....	<b>52</b>
Rollen am Arbeitsplatz .....	52
<b>Die Gruppe / das Team</b> .....	<b>54</b>
Das Individuum und die Gruppe .....	54
Vorteile der Gruppe .....	56

Maßstäbe leistungsfähiger Gruppen.....	58
Gefahrenfelder in der Teamarbeit .....	59
Mögliche Teamcharaktere – Verhalten und Gegenwirken .....	59
Checkliste: Funktioniert die Teamarbeit? .....	63
<b>Der Motivationsprozess .....</b>	<b>65</b>
Möglichkeiten und Grenzen der Eigen- und Fremdmotivation.....	65
Maslows Bedürfnis-Pyramide .....	66
Erkennen und Lösen betrieblicher Motivationsprobleme .....	67
<b>Grenzen und Regeln – alter Hut oder nötiger denn je? .....</b>	<b>70</b>
Aussagen, die nachdenklich machen .....	70
Grundvoraussetzungen in einer kommunikationsfreundlichen Umgangskultur .....	70
Wertvolle Regeln .....	72
<b>Partnerschaftliche Gesprächsführung .....</b>	<b>73</b>
Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung sind:.....	73
Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung .....	73
Kommunikation – Mittel Körpersprache – Erscheinung – Auftreten.....	74
Checkliste: Körpersprache .....	75
Selbstmordwörter und Reizwörter .....	76
Vermeiden Sie Selbstmordwörter .....	76
Reizwörter unbedingt vermeiden! .....	76
Beispiele für Reizformulierungen .....	77
Killerphrasen .....	78
Checkliste: Kommunikation .....	79
<b>Miteinander statt gegeneinander .....</b>	<b>80</b>
<b>Vertrauen als Basis jeder Zusammenarbeit .....</b>	<b>81</b>
Verbesserung der Vertrauensebene .....	81
<b>Warum wir uns manchmal nicht verstehen.....</b>	<b>82</b>
Konstruktive Kritik/Gegenseitige Anerkennung.....	84
Die fünf Todsünden im Umgang mit Kollegen .....	85
<b>Konfliktbewältigung .....</b>	<b>86</b>
Konfliktarten .....	87
Klassifizierung .....	87
Verteilungskonflikt.....	88
Zielkonflikte .....	89
Rollenkonflikte.....	90
Wahrnehmungskonflikte .....	91
Beziehungskonflikte.....	91
Verschiedene Formen des Konfliktverhaltens .....	92
Motive des Konfliktverhaltens .....	92
Eigene Absichten durchsetzen .....	93
Nachgeben.....	93
Konflikte nicht wahrnehmen.....	94
Kompromiss aushandeln.....	94
Varianten des Konfliktverhaltens.....	95
Logisch-sachliches Verhalten .....	95
Emotionales Verhalten.....	96
Beziehungsorientiertes Verhalten.....	96
Zusammenfassung .....	96
Arbeitsblatt: Welcher Verhaltenstyp sind Sie?.....	97
Ursachen und Auslöser .....	99
Vorgehens- und Verhaltensweisen zur Konfliktbehandlung .....	100
Checkliste: Vorgehens- und Verhaltensweisen zur Konfliktbehandlung .....	101
Vermeidung und Abbau von Konfliktsituationen .....	102

Anatomie eines Konfliktes .....	103
Stufen des Konfliktverlaufs .....	104
Unterschiedliche Interessen und Ziele .....	105
Gesagt ist nicht gleich verstanden .....	106
Wahrnehmungsverzerrungen .....	107
Unterschiedliche Erfahrungen .....	108
Werte und Normen.....	109
<b>Methoden der Konfliktbearbeitung .....</b>	<b>111</b>
Strategische Vorarbeit .....	111
Die eigene Sichtweise .....	112
Die Sichtweise des Konfliktgegners.....	113
Die Sichtweise des unbeteiligten Dritten.....	114
Analyse der Gegenpartei.....	115
Wer ist der Entscheider der Gruppe?.....	115
Wer ist der Meinungsbildner? .....	115
Wo liegt die Schwachstelle?.....	115
Klare Botschaften mit Signalwirkung formulieren.....	116
Drohung.....	117
Angebot .....	117
Das Drei-Phasen-Modell der Konfliktaussprache.....	118
Erkunden des Standpunktes der Gegenseite .....	118
Klare Vermittlung des eigenen Standpunktes .....	119
Entwickeln einer gemeinsamen Lösung.....	119
Checkliste Strategie der Konfliktbearbeitung.....	120
Arbeitsblatt: Gelungene Kommunikation.....	121
Wenn der Kollege zweimal herzt .....	122
<b>Strategien zur Konfliktlösung .....</b>	<b>123</b>
Vermeiden: Die Verlierer/Verlierer-Strategie .....	124
Durchsetzen: Die Gewinner/Verlierer-Strategie .....	124
Nachgeben: Die Verlierer/Gewinner-Strategie .....	125
Kompromiss: Die Gewinner/Gewinner und Verlierer/verlierer-Strategie .....	125
Kooperation: Gewinner/Gewinner-Strategie.....	126
Von der Gewinner-Verlierer-Strategie zur partnerschaftlichen Verhandlungsführung .....	127
Praxis-Tipps .....	129
<b>Eigene Stressbewältigung .....</b>	<b>130</b>
Der Aktivitätenplaner.....	130
Positiv denken!.....	131
Positives Denken und Handeln .....	131
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>132</b>
<b>Mein Vertrag .....</b>	<b>133</b>

## KUNDENORIENTIERUNG GEHT JEDEN AN!

Das englische Wort „Service“ müsste eigentlich mit dem deutschen Begriff „Dienstleistung“ übersetzt werden, doch die tägliche Praxis sieht ganz anders aus: Deutsche können zwar gut leisten, aber nicht gut dienen. Es mangelt an der richtigen Grundeinstellung, die exzellenten Service erst ermöglicht. Guter Service setzt hohe Professionalität und die Bereitschaft voraus, den Kunden gut zu bedienen. Deutsche leisten zwar hervorragend, sie sind durchaus professionell, nur sie wollen dabei kräftig verdienen, ohne wirklich zu dienen.

Die Bedeutung der  
Dienstleistung

**Es mangelt grundsätzlich an Respekt und Höflichkeit, an Respekt einem selbst und anderen gegenüber!**

Bitte reflektieren Sie kurz die folgenden drei Gedanken:

1. Eine europäische Studie hat ergeben, dass Deutsche ca. 60 % weniger "Bitte" und "Danke" sagen als Engländer!
2. Es wurde herausgefunden, dass wir im Ausland den Ruf genießen, ungeheuer professionell, zuverlässig und fleißig zu sein, dass man uns gleichzeitig nachsagt, wir seien stur, rechthaberisch und unhöflich.
3. Wussten Sie, dass wir deutschsprachige Menschen unsere Gesprächspartner ganz allgemein weit seltener mit Namen ansprechen als fast alle anderen Nationen dies tun?

Solche Entwicklungen kommen nicht „einfach so“ zustande, sie spiegeln grundsätzliche Einstellungen wider. Die innere Einstellung, die letztendlich die Grundlage für Service darstellt, ist das wichtigste. Die Chef der schwedischen Fluglinie SAS, **Jan Carlzon**, sagt in seinem sehr empfehlenswerten Buch „Alles für den Kunden“:

*„Jeder Kundenkontakt ist ein Augenblick der Wahrheit,  
in welchem der Kunde seine Vorstellungen von uns formt.“*

**Jan Carlzon**

Dies ist eine hervorragende Beschreibung! **Carlzon** stellt weiter fest: „... bei SAS gibt es 60 Millionen Augenblicke der Wahrheit pro Jahr.“

**Wie viele Augenblicke der Wahrheit haben Sie in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Abteilung oder in Ihrem Bereich pro Jahr? Wie viele verlaufen davon positiv?**

**Wissen Sie das mit Sicherheit oder hoffen Sie das nur?**



## Überdenken Sie Ihre Einstellung

Wenn jeder Kundenkontakt ein Augenblick der Wahrheit ist, dann gilt dies in besonderem Maße für kritische Kundenkontakte, z. B. für ein Reklamationsgespräch. Da zeigt sich, ob Sie ein Profi sind. Selbst wenn Ihre Firma das nicht so wichtig nimmt - es ist Ihre **persönliche Entscheidung** und Ihr **persönliches Erlebnis**, ganz abgesehen von Ihrem Seelenfrieden (weniger Streit, Stress, unguete Gefühle etc.). In diesem Zusammenhang sagt **Jan Carlzon** in seinem Buch:

*„Wir stehen an einem historischen Wendepunkt:*

*Die Kundenbeziehungen der Zukunft müssen anders werden.*

*Ich meine, dass diejenigen Unternehmen, die das nicht begreifen wollen, in wenigen Jahren sehr große Probleme bekommen werden, sich am Markt zu behaupten.*

*Die innere Einstellung, die interne Qualität, ist die Grundlage für exzellenten Service der Zukunft.“*

Welche Situationen haben Sie persönlich in den letzten Stunden, Tagen oder Wochen erlebt, in denen Sie als Kunde sauer waren? Haben Sie sich beschwert, beim Betroffenen (Ober, Verkäufer etc.) oder bei der Geschäftsleitung? Wenn ja, dann gehören Sie damit einer verschwindend geringen Minderheit an. Der durchschnittliche Käufer beschwert sich nicht! Sie können davon ausgehen, dass sich von 100 unzufriedenen Kunden nur 4 beschweren. Auf eine Reklamation, die in Ihrer Firma eingeht, kommen 25 verärgerte Kunden, die sich nicht zu Wort melden! Die Formel lautet:

$$\frac{\text{Anzahl der Reklamationen} \times 100}{4} = \text{tatsächliche Reklamationen}$$

Haben Sie die Situation anderen Personen geschildert? Haben Sie im Kollegen- oder Familienkreis bzw. Freundeskreis darüber gesprochen? Wahrscheinlich ja.

Erfahrungswerte haben ergeben:

Wenn ein Kunde **besonders zufrieden** ist, weil Produkt oder Leistung überdurchschnittlich waren, wird er seine Erfahrungen in der Regel **3 - 5 weiteren Personen** mitteilen. Dies ist unbezahlte und unbezahlbare Mund-zu-Mund-Werbung!

Ein **unzufriedener** Kunde wird von seinen negativen Erfahrungen **10 - 15 Personen** berichten.

**Können Sie sich das leisten? NEIN!**

„Innere“ Qualität als Grundlage



Von 100 unzufriedenen Kunden beschweren sich 4.



## Das Zusammenspiel von Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit

Schon immer streben service- und kundenorientierte Unternehmen danach, die Erwartungen, die ein Kunde an sie stellt, zu erfüllen. Mit welchen Schwierigkeiten dies jedoch verbunden sein kann, erkennt ein Unternehmen erst, wenn es den Kundenerwartungen einen genaueren Blick schenkt.

Die Erwartungen des Kunden werden in ...

- **harte Faktoren** und
- **weiche Faktoren**

... aufgeteilt. Die **harten Faktoren** sind die offensichtlichen. Der Kunde möchte eine gute Leistung erhalten, diese zu einem fairen Preis. Dies kann sich auf Produktqualität oder die Qualität einer Dienstleistung beziehen.

Ist der Kunde mit den **harten Faktoren** nicht zufrieden, so ist dies durch direkt geäußerte Unzufriedenheiten mit dem Service, durch Reklamationen, Beschwerden oder sonstige direkte Rückmeldungen des Kunden erkennbar. Ein Unternehmen kann die Erfüllung solcher Kundenwünsche durch gezielte Maßnahmen im Service- und Reklamationsmanagement leicht verbessern.

Bei den **weichen Faktoren** ist leider nicht so einfach zu erkennen, was der Kunde sich vorstellt. Um dies in Erfahrung zu bringen, ist es notwendig, sich intensiv mit dem Kunden zu beschäftigen. Erfahren Sie z. B. in einem Gespräch, dass der Kunde bereits mit einem Konkurrenzprodukt gearbeitet hat und mit diesem aus verschiedenen Gründen nicht zufrieden war, können Sie gezielt an diesen Punkten ansetzen und ihm ein besseres Angebot machen.

Auch der Hintergrund des Kunden spielt eine wesentliche Rolle. Möchten Sie dem Kunden z. B. ein Auto verkaufen und Sie erfahren, dass er es überwiegend geschäftlich nutzt, um in ganz Europa mobil zu sein, hat er mit Sicherheit andere Ansprüche und Erwartungen an das Fahrzeug als ein Interessent, der das Auto überwiegend für Wochenendausflüge mit der Familie nutzt.

Harte Faktoren

Weiche Faktoren

## KUNDENORIENTIERUNG GEHT JEDEN AN!

Weitere „weiche Faktoren“ sind Erwartungen, die der Kunde aufgrund des Firmenimages hat – wie z. B. ein großer deutscher Automobilkonzern für Qualität und Zuverlässigkeit steht.

Letztendlich erwartet der Kunde das, was Sie ihm in Werbung, Imagebroschüren oder anderen Medien versprechen. Achten Sie darauf, dass Ihre Werbeaussage, das verspricht, was der Kunde an Leistung auch tatsächlich erhält.

Kundenzufriedenheit resultiert unmittelbar aus dem Verhältnis

$$\frac{\text{Tatsächliche Leistung des Unternehmens}}{\text{Kundenerwartung}}$$

Beispiel: Das Unternehmen leistet bspw. 65 % der 100 %, die ein Kunde erwartet. Dann lautet die Formel:

$$\frac{65}{100} = 0,65, \text{ bzw. } 65 \%$$

d. h., das Unternehmen erfüllt seine Kundenwünsche lediglich zu 65 %. Dies ist zwar bereits mehr als die Hälfte, jedoch soll in einem solchen Fall mit aller Kraft daran gearbeitet werden, dass die fehlenden 35 % ebenfalls erfüllt werden. Nichts ist schlimmer als Erwartungshaltungen, die in irgendeiner Weise nicht erfüllt werden! Werbe- und Imageaussagen müssen so **ehrlich** gestalten sein, dass der Kunde die Werbeaussage, in der Leistung, die er bekommt, auch wieder findet.

Leider klafft gerade in diesem Bereich oft die Werbeaussage und die tatsächliche Leistung bei vielen Unternehmen weit auseinander, so dass letztendlich Enttäuschung bleibt.

Diese Enttäuschung entsteht, ...

- ... wenn einem Kunden z. B. individuelle Bedienung versprochen wurde, er aber pauschal abgefertigt wird.
- ... wenn ihm Sonderangebote versprochen wurden, die bereits eine halbe Stunde nach Ladenöffnung nicht mehr verfügbar sind.
- ... wenn ihm Sorglosigkeit vorgegaukelt wird und er letztendlich sogar finanzielle Einbußen hinnehmen muss oder
- ... wenn er mit umfassenden Serviceleistungen angelockt wurde, die es entweder überhaupt nicht gibt oder für die er teuer bezahlen muss.

Versprechen halten!

Ehrlichkeit in der Werbeaussage

## KUNDENORIENTIERUNG GEHT JEDEN AN!

---

Erfahrungen, die mit einer mehr oder weniger großen Enttäuschung einhergehen, fördern bei einem Kunden sein generelles Misstrauen, Ihrem und auch anderen Unternehmen gegenüber!

Andererseits haben kunden- und serviceorientierte Unternehmen sehr gute Chancen: Sie heben sich bereits dadurch positiv ab, wenn sie es nur ein wenig besser machen, als es der Kunde üblicherweise gewohnt ist.

Über eine hohe Kundenzufriedenheit verfügt **das** Unternehmen, dessen Leistungs-/Erwartungsquote  $\geq 1$  ist. In einem solchen Fall wird die durch die Werbeaussage hervorgerufene Kundenerwartung durch die tatsächlich erbrachte Leistung voll und ganz erfüllt.

Wird die Kundenerwartung durch die erbrachte Leistung übertroffen, besteht die Möglichkeit aus zufriedenen Kunden **begeisterte Kunden** zu machen: die beste Möglichkeit für eine langfristige Kundenbindung.

Kundenorientierte  
Unternehmen

Begeisterte Kunden