



Foto: © Subbotina Anna - Fotolia.de

# „DAS BESSERE IST DES GUTEN FEIND“

Der Dienstleistungs-Junkie

Text: Gregor van Saan

Wir machen uns Gedanken über Lifestyle und Luxus und eben über das Quäntchen Mehr, das das Erlebnis zum Besonderen werden lässt. Doch was macht den Unterschied aus? Ist es der berühmte vergoldete Wasserhahn, das teuerste, edelste - weil seltene Produkt - oder ist es einfach doch „nur“ der Mensch, der Dienstleister?

Dazu sollten wir uns aber erst einmal klar machen, was in diesem, so inflationär gebrauchten Begriff Dienstleistung eigentlich verborgen ist, um uns seiner wahren Bedeutung bewusst zu werden - nämlich, eigentlich ganz einfach, „dienen“ und „leisten“! Schon beim ersten Begriff werden einige stutzen. Dienen? Aber diese Zeiten sind doch längst vorbei! Wer möchte denn heute noch dienen? Schliesslich leben wir nicht mehr in den Anfängen des 19. Jahrhunderts. So befremdlich es für manche klingen mag: nicht in jeder Kultur ist dieser Begriff so mentalitätsfremd. Was dem Gastgewerbe in den asiatischen Destinationen einen Qualitätsbonus beschert, wird andernorts mit viel Prunk und Pomp, extravaganter Moderne oder besonderer Technik, zu erreichen versucht.

Nur, kann man in der heutigen „Halbwertzeit“ von technischen und architektonischen Neuerungen wirklich dauerhaft begeistern? Oder ist es nicht doch die individuelle, persönliche Note - die Leistung, die durch das Dienen erbracht wird, die uns tatsächlich und nachhaltig begeistert?

Im Umkehrschluss muss sich natürlich der Kunde die Frage stellen, ob er Dienstleistung auch wertschätzen kann, respektive will. Denn nur die Wertschätzung ist eine letztlich zufriedenstellende Entlohnung für den Erbringer. Wäre man selbst bereit, in der eigenen Profession, in seinem eigenen Beruf seinem Kunden zu dienen? Der Kunde ist doch König und solange er sich kaiserlich benimmt, sollte sein Wunsch aber auch Befehl und sein Himmelreich auf Erden sein. Nur, warum fällt es vielen so schwer? Es ist eigentlich so leicht und vor allem viel günstiger als jede ausgefeilte Massen-Aktion.

Oft ist es ein falsches Verständnis von Selbstbewusstsein - „ich bin, in dem was ich tue so erfahren und gut, mir macht niemand etwas vor, ich (und nur ich) weiss, wie es zu funktionieren hat. Und weicht die Vorstellung des Kunden von meiner ab, muss ich ihn eben entweder belehren oder erst gar nicht darauf eingehen, denn er hat ja keine Ahnung.“ Das kann man natürlich auch schlicht als Überheblichkeit oder Arroganz titulieren. In der Sache vielleicht sogar nachvollziehbar, in der Intention Dienstleistung, jedoch völlig daneben.

Im Urlaub erklärt mir die Managerin des Spas das Angebot: Eine Stunde Ganzkörper- oder eine halbe Stunde Rückenmassage. Nun möchte ich eine halbe Stunde Nacken und Oberschenkel massiert bekommen. Die Antwort: Bei einer halben Stunde bieten wir nur Rückenmassagen an! Nun hätte man eine Diskussion darüber führen können ob mein Wunsch aus therapeutischer Sicht sinnvoll gewesen war, oder den Gast (mich) einfach zufrieden stellen und wirtschaftlich gesehen „den Umsatz akzeptieren“, die bessere Lösung. Das Fazit war: Sie folgte meiner Argumentation und entschied sich für den Umsatz.

Der verstandene Kunde fühlt sich wohl, der belehrte wird sich auf Dauer abwenden. Wobei man einräumen muss, dass sich in guten Zeiten durchaus ein gewisser Masochismus beobachten lässt. Manch ein Gast lässt sich gängeln und in Schemata pressen, nur um einem aktuellen Hype zu frönen: „Sie können um 19.00 Uhr bei uns einen Tisch bekommen, müssen aber um 21.00 Uhr wieder gehen (weil wir den Tisch dann ein zweites Mal verkaufen wollen). Da es sich die Menschen gefallen lassen, kann es sich der Gastronom (Dienstleister!) an dieser Stelle leisten.“

Zu viele Entscheidungen in der Dienstleistung basieren auf den Inhalten von Excel-Tabellen die unbestritten notwendig, aber oft zu wenig hinterfragt werden. Kurzfristig gesehen gibt die Tabelle dem Gastronomen recht, langfristig kommt morgen eine neue „Institution“. Die Masse kommt, die Masse geht, der „Familienzugehörige“ bleibt. Das verkennen die meisten - Akquisition in Neukunden kostet viel Zeit und vor allem Geld. Eine Investition in Bestandskunden primär „nur“ Mühe.

Ich komme zum zweiten Mal in ein Luxusresort einer bekannten Hotelkette. Bei meinem ersten Aufenthalt hatte ich an acht Abenden sieben verschiedene Weine getrunken - eine Sorte zwei Mal. Zur Begrüssung fand sich eine handschriftliche Karte des General Manager auf dem Zimmer und eine Flasche Wein - aber nicht irgendeinen. Ein simples CRM-System, kein zusätzlicher Kostenfaktor, aber eine „Aha-Wirkung“ mit unglaublicher Effizienz. Ich fühle mich sofort „zu Hause“ angekommen - hierher kehre ich gerne zurück.

Etwas mehr Aufwand habe ich in einer kleineren Hotelkette erlebt, die für sich aber auch den Maßstab „Endstation der möglichen Dienstleistung“, im positiven Sinne, beanspruchen darf. Gerade angekommen und zum ersten Mal dort, werde ich von Jedem mit Namen angesprochen - ja tatsächlich von Jedem! Als einer von acht Ankommenden, werde ich nicht wie üblich nach meinem Namen gefragt, sondern mit diesem begrüßt - als sei ich



regelmäßig Gast. Selbst an der Bar, im Restaurant und an der Tauchbasis muss ich wohl in meinem ersten Leben schon einmal gewesen sein, denn auch hier kannte man mich. Ein neuer Stammgast war „geboren“.

Die einzigen, die mich nie begrüsst hatten waren die Zimmermädchen, denn die bekam ich nie zu Gesicht. Obwohl, wann immer ich mein Zimmer betreten hatte, alles zuvor Gebrauchte neu arrangiert war. Bei zwei bis drei Mal am Tag war das kein Zufall, sondern Ergebnis simpler Kommunikation. Ein kurzer Anruf z. B. von der Strandbar: „Gast hat soeben zu essen geordert, ihr könnt in's Zimmer ohne zu stören“.

Dass ich jegliche Präferenzen oder Abneigungen nur ein einziges Mal - und egal, gegenüber Wem äusserte, war da fast schon nichts Besonderes mehr. Nur, dass diese Wünsche in allen Resorts dieser Kette die ich hinterher besuchte, gleichermaßen „Gesetz“ waren, verschaffte dem Ganzen dann doch noch eine weitere Dimension.

Das alles kostet sehr viel Mühe in der Personalausbildung aber kein zusätzliches Geld. Ganz im Gegenteil! Es erspart einen nennenswerten Betrag für Marketing in Neukundengewinnung, denn rein statistisch gesehen berichtet ein zufriedener Kunde in etwa drei Mal an Interessierte. Der Unzufriedene erzählt von seinem Leiden bis zu zehn Mal!

Die Investition in Personal, dessen Anwesenheit ohnehin einen monetären Aufwand darstellt, wird sehr vernach-

lässigt. Das Personal genießt, zumindest in den grossen Ketten, meist viel zu wenig Vertrauen und besitzt folglich wenig Kompetenzen. Läuft einmal etwas schief, was trotz grösster Sorgfalt vorkommen kann, erwartet der anspruchsvolle Gast aber eine sofortige Lösung. Unüberschaubare Hierarchien, die es leider oft erst zu durchlaufen gilt, führen meist zur Eskalation.

Eine, wegen dringender Reparaturen, notwendige Stromabschaltung in der Nacht, hatte sich in einem sehr grossen Luxushotel weit über den angekündigten Zeitraum hinaus verzögert. Ich musste an genau diesem Tag sehr früh raus und hatte bei der Dunkelheit im Bad so meine Schwierigkeiten. An der Rezeption traf ich „nur“ den Nachtportier an, der mir spontan die Stornierung meiner angefallenen Spa-Kosten des Vortages offerierte. Auf Grund der beträchtlichen Summe war mir das überaus grosszügige Entgegenkommen fast peinlich, aber die Entscheidung des Managements, den Nachtportier mit derartigen Kompetenzen auszustatten, hat sich gerechnet: die Ersparnis hatte ich mehrfach wieder im Spa investiert.

Das Personal in der Dienstleistung sollte besser honoriert werden, allerdings mit einem viel höheren variablen Anteil, der durch die Eigenleistung bestimmt wird.

Der japanische Unternehmensberater M. Tominaga hatte einmal die Geschäftsleitung eines grossen deutschen Warenhauses nach ihren Verkäufern gefragt, die er wäh-

rend seiner Analysetage vermisst hätte. Nachdem diese bei ihm vorständig wurden, meinte er nur, dass er diese bereits kenne, nur hätte er sie als Warenverteiler eingestuft und jetzt wolle er gerne noch die Verkäufer treffen.

Wo bitte findet man denn noch den Vollblutverkäufer, der sich als Dienstleister am Kunden versteht? Wenn ich alle meine Kaufsignale betrachte die ich in Boutiquen signalisiert habe und die „mit Füßen getreten“ wurden, muss ich von einem nie dagewesenen Wohlstand im Einzelhandel ausgehen.

Nun unterscheidet sich Europa von Asien vor allem darin, dass Dienstleistungs-Angestellte in Europa den Arbeitgeber (und das mit gewerkschaftlicher Unterstützung) als „Cashcow“ betrachten und nicht etwa den Kunden für sein Einkommen verantwortlich sehen.

So streiken beispielsweise Flugbegleiter, die zuvor durch ihren schlechten Service mit dafür verantwortlich waren, dass sich Reisende von der Airline abwandten. Nun zwingen sie die Airline in einen Sparkurs und strafen damit erneut den zahlenden „Gast“. Bei allen Sicherheitsgedanken in der Luftfahrt, mutet man anschliessend den Passagieren zu, sich beim nächsten Flug in die Obhut von „Erpressern“ zu begeben.

Bei der Airline eines kleinen Nachbarstaates habe ich so etwas noch nie erlebt, dafür aber eine Dienstleistung in der Kabine, die mich gerne Gast sein lässt.

Wie immer sind aber zwei Parteien am Spiel beteiligt: die Dienstleister, die den Inhalt des Begriffes nicht leben (wollen oder können) und diejenigen, die sie in ihrer Haltung bekräftigen, indem sie dennoch konsumieren und sich von unfreundlichem Personal gängeln, zurechtweisen, und schlecht behandeln lassen und das auch noch kritiklos hinnehmen.

Wo aber liegen die Ansprüche einer Nation, in der sogar die Oberschicht stolz den „Geiz ist geil“ Slogan einer großen Elektronik-Kette proklamiert und als Hipp ausruft? Ich kann ihn nicht nachvollziehen, denn aussergewöhnliche Qualität kann in der heutigen Zeit nicht billig sein. Meiner Ansicht nach gibt auch nur zwei Wege: Ganz billig, grosser Einkaufsverband, nicht verrückbare Standards mit jederzeit austauschbarem Personal, oder eben das Besondere, Einzigartige, Individuelle. Auch das geht nicht ohne eingeschliffene Standards im Hintergrund, aber es muss persönlich und authentisch sein. Der Kunde oder Gast muss aber auch bereit sein dafür zu zahlen und es wertschätzen können.

In einem kleinen Nachbarland, dessen Airline ich eben schon erwähnte, verdient der Spüler in der Gastronomie umgerechnet 2.000 Euro. Das muss der Gastronom in den Preisen kalkulieren, über die man sich gerne aufregt und deswegen das Land auch schon mal meidet. Abgesehen davon, dass man sich dort seit einiger Zeit des Begriffes Dienstleistung zunehmend bewusst geworden ist, gibt es einen Mindestlohn, von dem der Angestellte auch leben kann.

Im Gegensatz dazu geniesst der Angestellte kaum Kündigungsschutz, aufgrund dessen der Dienstleister in der Lage ist, durchaus einen Mitarbeiter mehr zu engagieren. Denn wenn der nötige Umsatz nicht mehr erreicht wird, kann der Arbeitgeber schnell und flexibel mit einer Ausstellung der Mitarbeiter reagieren. Bei diesem kurzen politischen Exkurs wollen wir es jedoch belassen.

Zum Schluss sei aber jedoch klar gestellt: Benimmt sich der Gast allzu wenig kaiserlich, sollte der Gastgeber durchaus auch mal den Mut aufbringen, auf ein Geschäft aus Rücksicht auf seine übrigen Gäste zu verzichten.

Gregor van Saan ist mit seiner Frau, ebenfalls Unternehmensberaterin, in der Schweiz ansässig. Mit ihr gemeinsam lebt er das gemeinsame Hobby der weltweiten Spitzengastronomie und Hotellerie. Gregor van Saan berät Unternehmen in der Perfektionierung und Umsetzung des Dienstleistungsgedankens unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit. Bevor er sein Hobby zum Beruf machte, war er lange Jahre in der Finanzbranche als selbständiger Berater und Vertriebscoach tätig.

Informationen unter: [www.vansaan.ch](http://www.vansaan.ch)