



Fünf-Sterne-Service?

Guter Service ist überall beliebt. Und er lässt sich kontrollieren und stetig verbessern. Contact Center können dabei noch einiges von Servicetempeln wie Nobelhotels und Gourmet-Restaurants lernen.

Im Bereich der Gastronomie und Hotellerie dauerte es lange, ehe sich ein Klassifizierungssystem für Qualität und Service entwickelte. Und selbst hier hängt die Bewertung oft nur von einem einzigen Kundenerlebnis ab, dem des Testers der Prüforga-nisation. Intensives Qualitätsmanagement, permanente Bedarfsanalyse und mehrstufige Kundenzufriedenheitsbefragungen sind daher Pflicht.

Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband e.V. unterteilt die Häuser seiner Mitglieder in fünf Kategorien: Das bekannte System der Sterne-Vergabe reicht von einem Stern, der sogenannten Touristenklasse, bis zur Luxusvariante mit fünf Sternen – mit Ausnahme des einzigen so genannten Sieben-Sterne-Hotels der Welt in Dubai, dem Burj Al Arab, das offiziell dennoch „nur“ fünf Sterne trägt. Die Anzahl der Sterne gibt dem Kunden eine Information über Mindeststandards, angebotene Leistungen und zur Preiskategorie. Bei Restaurants sieht es ähnlich aus. Es dauerte allerdings lange, ehe externe Bewertungssysteme wie Guide Michelin und Gault Millau Anfang des 20. Jahrhunderts erstmals in der Geschichte anerkannte Kategorien für die Gastronomie schufen. Die vergleichsweise extrem junge Branche der Call Center-Dienstleister ist von einem solchen Klassifizierungssystem mit eindeutigen Regeln noch ein ganz großes Stück weit entfernt. Im übertragenen Sinne steht man mit den bislang üblichen In- und Outbound-Spezialisten, den B2C- und B2B-Anbietern dort, wo die Hotellerie vor rund 175 Jahren stand. Der nächste Schritt wäre

nun eine Einigung auf ein Zertifizierungs- und Klassifizierungssystem.

Das Kundenerlebnis zählt

Jedem Besucher eines Gourmetrestaurants ist klar: Das edle Ambiente, die kunstvoll gefalteten, schweren Stoffservietten und der leckere Gruß aus der Küche kosten Geld. Dies schlägt sich in einer Mischkalkulation der einzelnen Positionen nieder. Als beispielsweise Wolfgang Schwarz, Inhaber des Hotels und Restaurants „Kloster am Spitz“, versuchte, Transparenz in seinen Preisen einzuführen und etwa einen Euro für eine Karaffe Wasser ansetzte, erntete er Beschwerden. „Abzocke“ oder „Frechheit“ lauteten die Kommentare der empörten Gäste. Schließlich beträgt der Wert eines Liters Leitungswasser in Österreich nur rund ein Tausendstel des verlangten Preises. Inzwischen berechnet der Gastronom pauschal 2,90 Euro für das Gedeck, die Karaffe Wasser kostet nichts – und die Gäste sind zufrieden. Das zeigt: Eine gute Leistung darf Geld kosten, sie muss aber richtig benannt werden.

Ähnlich wie im Call Center zählt auch in der Gastronomie das einzelne Kundenerlebnis. Dies allein entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der gesamten Arbeit. In der Gastronomie sieht das so aus: Ein Lokal wie das „Kloster am Spitz“ erhält einmal pro Jahr verdeckten Besuch von einem Juror des Gault Millau – Call Center-Manager haben es da vergleichsweise besser: Eine vergleichbare, institutionalisierte Drucksituation gibt es hier nicht. Denn das Urteil des Jurors

entscheidet über Wohl und Wehe, Gewinn oder Verlust einer so genannten Haube. Der Verlust einer Haube ist für fast jedes Gourmetrestaurant existenzbedrohend. Die Chance, den wichtigen Gast zu identifizieren, ist allerdings gleich null. Wegen des methodisch unsauberen Verfahrens mit der viel zu kleinen Stichprobengröße bleibt den Gastronomen nichts anderes übrig, als intensivstes Qualitätsmanagement aus Kundensicht zu betreiben. Zur Anwendung kommt dabei ein Set aus Mystery Shopping, Prozessbeobachtung, Kundenzufriedenheitsbefragungen und intensiven Trainings am Arbeitsplatz. Verdeckte Testkäufe durch beauftragte Spezialisten finden dabei nicht nur in der eigenen Organisation regelmäßig statt, sondern dienen auch dem Lernen aus Kundensicht. Regelmäßig besucht Schwarz andere so genannte Hauben-Lokale, um den eigenen Blick für die Perspektive des Gastes zu schärfen. Die eigenen Prozesse nicht am Leistungsempfänger auszurichten, wäre tödlich für das Geschäft.

Beschwerdemanagement und Kundenzufriedenheit

Auch im Bereich der Call Center werden Mystery Activities als Instrument geschätzt, doch lange nicht so intensiv wie in der Gastronomie. Und auch die institutionalisierte Ausrichtung und permanente Justierung des eigenen Services aus Kundensicht genießt lange nicht die Aufmerksamkeit, die sie dringend braucht. So finden zwar in fast jedem Call Center Leistungsüberprüfungen in Form

von Prozessbeobachtungen statt. In einem Gourmetrestaurant erfolgt dies allerdings in einer bedeutend größeren Dichte. Vorgänge mit direktem Kundenkontakt stehen im Fokus. Hier befindet sich jede Servicekraft permanent in einer Beobachtungssituation durch Stationsleiter, Oberkellner, Restaurantmanager und dem Inhaber. Die Leistungsüberprüfungen der Vorgänge im Hintergrund, wie die Vorbereitung des Speisesaals, laufen da vergleichsweise milde ab.

Der maßgebliche Anteil der Arbeit einer Führungskraft in der Gastronomie liegt somit im Bereich Führung und operativer Leistungsüberprüfung. Eine Tatsache, die so wohl nicht für die Mehrzahl der Führungskräfte im Call Center gilt. Hier sorgen vielmehr nüchterne Kennzahlen und Reportingsysteme für Transparenz – aber mitunter auch für Distanz zum aktuellen Geschehen. Ein Beispiel: Entweder zufällig oder während des bewussten Mithörens bekommt die Führungskraft mit, dass der Agent am Telefon falsch reagiert und sinnbildlich Unsinn redet. Was tun? Soll die Führungskraft eingreifen? Wie wirkt das auf den Kunden? Also besser lassen? Doch was ist im Falle einer sachlich falschen Aussage? Was, wenn der Kunde die Beziehung daraufhin beendet? Also doch besser eingreifen und das Gespräch unterbrechen? Solche Fragen und Zweifel bestimmen die Kundenbeziehung.

Hier bietet sich ein Lerntransfer aus der Serviceindustrie Gastronomie an. Bereits während der Ausbildung lernen angehende Fachkräfte, niemals vor dem Gast einzugreifen. Denn: Das Eingreifen eines Dritten, bislang Unbeteiligten, wäre zum einen einfach unangemessen, weil es eine eben aufgebaute Verbindung stört, zum anderen fühlt sich der Gast als unerwünschter Zeuge der Quasi-Zureichtweisung des einen Mitarbeiters durch einen anderen, was peinlich sein dürfte, und drittens verzeiht ein Gast eher einen Fehler, wenn sich der Betreffende dafür selbst im Nachgang entschuldigt, als wenn etwa ein Oberkellner den Dialog übernimmt und die Entschuldigung für den solchermaßen bloßgestellten Kollegen übernimmt. In der Gastronomie gilt daher: Wenn ein Fehler geschieht (und ein Gast etwa reklamiert), erfolgt ein klassisches Beschwerdemanagement bis hin zur Geschäftsführerbeschwerde.

Wer ein Gourmetrestaurant besucht, erlebt in der Regel zudem eine mindestens zweistufige Kundenzufriedenheitsbefragung: Steht

das Essen auf dem Tisch, erfolgt die dezente Frage des Obers, mitunter sogar des Küchenchefs persönlich, ob denn alles passt. Wird abserviert, erkundigt sich das Personal nochmals nach der Zufriedenheit. Dasselbe gilt für gute Hotels. Auch hier sollte, nachdem der Gast zum ersten Mal sein Zimmer verlässt und die Lobby betritt, die Frage gestellt werden „Sind Sie mit Ihrem Zimmer zufrieden?“ Eine weitere Zufriedenheitsfrage erfolgt nach der ersten Nacht. Für Gastronom Schwarz besteht die Kunst darin, zum richtigen Zeitpunkt die Erkundigung so dezent wie möglich einzuholen. „Für den Gast soll die Nach-

halten von rund 25 Müslisorten, Wurst, Käse, Obst oder Joghurt zum Frühstück kostet Geld und vor allem Personal. Die Ware muss jeden Tag frisch angerichtet und präsentiert werden. Eine Möglichkeit, Kosten zu sparen, wäre, das Angebot einfach radikal zu reduzieren – zufrieden sind die Gäste damit allerdings ganz sicher nicht. Erfragen die Servicepezialisten im „Kloster am Spitz“ hingegen permanent die Frühstückswünsche der Gäste, kann einerseits gezielt für den fitnessorientierten Gast eine Portion Leinsamen vorbereitet werden, während die weniger gesuchten Waren in kleineren Mengen zur



Kundenzufriedenheitsbefragung im Vorbeigehen: Restaurants machen es vor.

frage eine Aufmerksamkeit sein und ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Sie darf niemals störend sein.“ Für den Manager bietet dies die permanente Chance zum Nachsteuern. Dieses Prinzip lässt sich auch im Service-Dialog am Telefon umsetzen.

Bedarfsanalyse und aktiver Verkauf

Mehrfaches, unaufdringliches Nachfragen zum richtigen Zeitpunkt – aus Sicht eines Call Center-Managers ein scheinbar unglaublich aufwendiges Qualitätsmanagement. Doch es sorgt umgekehrt für höchste Effizienz. Denn Prozesse, die keinen direkten Kundennutzen erbringen, weisen so eine äußerst geringe Halbwertszeit in einem Nobelhotel auf. Das gilt auch für Bedarfsanalysen. Ein Beispiel: Das permanente Vor-

Wahl stehen. So entsorgt das Team anstelle von zehn Kilogramm Wurst vielleicht nur noch ein halbes Kilo, spart wertvolle Vor- und Nachbereitungszeit und hat dem Gast mit den Leinsamen zudem eine echte Freude gemacht. Auch aus diesem Grund erfolgen Trainings zum Thema Bedarfsanalyse in einem guten Restaurant kontinuierlich. In Call Centern dagegen lässt sich immer wieder hoher Schulungsbedarf gerade bei der Bedarfsanalyse feststellen. Die Ergebnisse verschiedener Servicestudien belegen: Hier tut sich kaum was. Dabei sollte die Qualifikation, eine gute Bedarfsanalyse durchführen zu können, für Call Center eigentlich wichtig sein. Schließlich könnten durch individualisierte Gesprächsabläufe teure Produktivminuten eingespart werden.

Natürlich zählt auch im Gourmetrestaurant die wertschöpfende Auslastung. Sitzt

Vom Staubsaugen in der multimedialen Welt



Harald Kling, Geschäftsführer
gkk DialogGroup

Bereits vor 15 Jahren wählte die Gesellschaft für deutsche Sprache „Multimedia“ als Wort des Jahres. Ebenfalls auf der Shortlist: Datenautobahn und virtuelle Realität. Alle drei tragen inzwischen eine verbale Staubschicht. Der Begriff Datenautobahn ist in die Versenkung abgebogen und die virtuelle Realität in der augmented reality aufgegangen. Die Bezeichnung Multimedia aber ist etabliert – wahrscheinlich, weil sie schwammiger ist und irgendwie alles bedeutet.

Nicht zuletzt ist Multimedia inzwischen Teil des Alltags. Oder durch die Digitalisierung sind die Voraussetzungen im Alltag geschaffen worden. Das Ergebnis ist eine Vielfalt von Ausdrucksformen. Also pinselt mal wieder eine Armada von Fachleuten Kommunikationsutopien an die Wand und predigt das Primat der Technik. Das gilt auch für Abläufe im Unternehmen.

Spannend, wie schnell die Wanderprediger von einem Glauben zum nächsten springen. Spannend auch, wie lange die Integration dauert. Noch spannender: Wie viele den Predigern folgen, ohne genau zu wissen, wohin. Denn bei allen tollen Formaten und schönen Spielereien, die vermeintlich integriert werden müssen – die Inhalte zählen!

Doch da hapert es bei vielen – selbst wenn sie nur einen einzigen Kanal bedienen. Es gibt teils dramatische Unterschiede bei Inhalt und Service. Je nach Uhrzeit und Dienstleister, der z.B. einen Call für ein Unternehmen bearbeitet, fallen Qualität und vielleicht auch das Skript unterschiedlich aus. Statt sich mit gelebter Kundenorientierung zu beschäftigen, kommt vielen das Rätseln um den optimalen „Multimedia-Mix“ also gerade recht. Das ist leider existierende Realität auf einem kommunikativen Feldweg! Mir sind auch immer 1.000 andere Dinge eingefallen, die es zu tun gab, wenn meine Mutter wollte, dass ich in meinem Zimmer staubsauge.

Sie sind anderer Meinung?
Senden Sie Ihren Leserbrief an: randnotiz@teletalk.de

eine große Runde gemütlich beisammen ohne etwas zu verzehren, wäre das ebenso schlecht wie der halbstündige Plausch über Gott und die Welt am Service-Telefon. Kernaufgabe des Servicepersonals ist folglich der aktive Verkauf. Studiert der Gast anfänglich die Karte, um sich ein Hauptgericht auszusuchen, denkt er eventuell noch an das Dessert, an den Digestiv danach aber bestimmt nicht. Und selbst, wenn er die Reihe der Spirituosen überfliegt, hat er sie wenige Minuten später mit größter Wahrscheinlichkeit nicht mehr in Erinnerung. Und zudem: Wer weiß schon am Anfang, wonach ihm am Ende der Sinn steht. Die Frage des Obers am Ende des Menüs zu Kaffee oder Digestif erinnert den Gast daher daran, erstens ein Dessert zu bestellen und zweitens dazu ein passendes Getränk zu wählen. Der Kellner sollte dazu aktiv ein Angebot übermitteln, idealerweise stets mit einer Alternative, und Äußerungen des Gastes einbeziehen. Ist dem Gast etwa das Kuchen-Dessert zu üppig, weil er viel zu satt ist, empfiehlt es sich etwa, auf das leichte Zitronensorbet zu verweisen. Und auf einen Verdauungsschnaps. Die übrigen Gäste werden dabei ebenfalls über das Angebot informiert und entdecken eventuell ihr Interesse. Solche Dialoge funktionieren übrigens immer dann besonders gut, wenn sie nicht bierernst und mit künstlicher Freundlichkeit seitens des Obers initiiert werden. Die Erfolgsfaktoren sind hier stattdessen natürliche Lockerheit, Spontaneität, Charme und Witz. Kein Gast würde einen Ober mit Gesprächsleitfaden akzeptieren, und sei der Leitfaden noch so gut.

Etwas anders sieht es in der Hotellerie aus. Zwar ließe sich leicht ein zusätzlicher Verkauf durch eine Frage wie: „Welche Tageszeitung möchten Sie morgen lesen?“ initiieren. Doch würde die Abrechnung der Zeitung mehr kosten, als sie einbrächte. Ganz ähnlich verhält es sich mit der Minibar im Zimmer: Rein theoretisch müsste der Bestand der Minibar bereits kontrolliert, gemeldet und zur Abrechnung vorbereitet werden, noch bevor der Gast am Abreisetag auscheckt. Der hohe Aufwand birgt jedoch ein zusätzliches Problem: „Stehen dann drei Cola-Flaschen auf der Rechnung, moniert der Gast garantiert, zwei davon nicht konsumiert zu haben“, weiß Schwarz. Das führt zu Ärger und zusätzlichem Zeitaufwand. Lohnt sich das? „Die Kosten für den Prozess stehen in

keinem Verhältnis zu dem Wareneinsatz“, findet Schwarz. Deswegen berechnet das Hotel seinen Gästen keine Posten aus der Minibar.

Wie zeigt man Qualität?

Ein letzter Punkt: In Nobelhotels wird am Abend die Bettdecke für den Gast in seinem Zimmer zurückgeschlagen. Warum? Wäre der Gast dazu nicht selbst in der Lage, ginge er schließlich nicht in ein Hotel, sondern ins Pflegeheim. Was also soll diese un-

VERGLEICHBARE WELTEN

Es gibt augenscheinlich viele Parallelen zwischen einem Call Center und einem Restaurant oder Hotel: Es handelt sich in allen drei Fällen um Dienstleistungsorganisationen mit einem starken Fokus auf den Leistungsempfänger und mit erheblichem Personaleinsatz. Beide Welten – Gastronomie/Hotellerie und Call Center – gelten nicht unbedingt als anspruchslose Jobs mit gigantischen Verdienstmöglichkeiten. Bewertet werden sie durch das mehr oder weniger erfreuliche, einmalige Kundenerlebnis. Qualitätsmanagement, Kundenzufriedenheit, Bedarfsanalyse und aktiver Verkauf bestimmen den Erfolg. Dabei sind Hotels und Restaurants aber durchaus weiter als manches Call Center.

nötige Dienstleistung? Ganz einfach: Das Hotel signalisiert dem Gast auf unaufdringliche Weise: Es war jemand da, der kontrolliert hat, ob alles in Ordnung ist. Das Hotel präsentiert sein eigenes Qualitätsmanagement – ein Punkt, der vielleicht auch so manchen Contact Center-Manager beschäftigt. Die übliche Ansage am Telefon, dass das folgende Gespräch „zu Qualitätszwecken“ aufgezeichnet wird, geht eventuell in diese Richtung, ist allerdings bei weitem nicht so elegant und einladend!

Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf ist Certified Management Consultant/BDU und Inhaber von EISQ European Institute for service quality.

E-Mail:
bernhard.gandolf@eisq.eu