

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

LESER

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 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

Kundenorientierung geht jeden an!	6
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
Beziehungsmanagement	18
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
Kompetenzen eines Top-Servicemitarbeiters	22
Der Top-Servicemitarbeiter	23
Servicemanagement als Chance begreifen	28
Die Grundlagen der Kommunikation	29
Wahrnehmungstest	31
Ebenen der Kommunikation	32
Jede Kommunikation erfolgt auf zwei Ebenen	33
Sprache und Wirkung	34
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
Partnerschaftliches Verhalten im Unternehmen	47
Die Grundeinstellung zur eigenen Person und anderen	48
Menschen und ihre Rollen	52
Rollen am Arbeitsplatz	52
Die Gruppe / das Team	54
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
Der Motivationsprozess	65
Möglichkeiten und Grenzen der Eigen- und Fremdmotivation.....	65
Maslows Bedürfnis-Pyramide	66
Erkennen und Lösen betrieblicher Motivationsprobleme	67
Grenzen und Regeln – alter Hut oder nötiger denn je?	70
Aussagen, die nachdenklich machen	70
Grundvoraussetzungen in einer kommunikationsfreundlichen Umgangskultur	70
Wertvolle Regeln	72
Partnerschaftliche Gesprächsführung	73
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
Miteinander statt gegeneinander	80
Vertrauen als Basis jeder Zusammenarbeit	81
Verbesserung der Vertrauensebene	81
Warum wir uns manchmal nicht verstehen.....	82
Konstruktive Kritik/Gegenseitige Anerkennung	84
Die fünf Todsünden im Umgang mit Kollegen	85
Konfliktbewältigung	86
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
Methoden der Konfliktbearbeitung	111
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
Strategien zur Konfliktlösung	123
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
Eigene Stressbewältigung	130
Der Aktivitätenplaner.....	130
Positiv denken!.....	131
Positives Denken und Handeln	131
Tages-Clearing	132
Mein Vertrag	133

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 ≥ 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