

# Markus F. Weidner: „Warum Service klare Regeln braucht“

Ein hohes Serviceniveau ist das A und O in der Tagungshotellerie. Doch wie wird Servicequalität im Alltag sichergestellt? Ganz einfach, meint Markus F. Weidner: „Servicequalität ist das Ergebnis von Führungsqualität.“ Und zeigt in seinem Keynote-Vortrag beim diesjährigen TOP250-Impulsetag in Pforzheim auf, welche Hausaufgaben die Hotelführung erledigen muss, um einen optimalen Service bieten zu können.

„Wer den Service seines Hotels nicht dem Zufall und der Tagesform mancher Mitarbeiter überlassen will, braucht Standards und Regeln, die für Verbindlichkeit sorgen“, davon ist Markus F. Weidner überzeugt. Und damit ist auch klar: Die Entwicklung von Servicequalität ist eine strategische Führungsaufgabe. Und die will jeden Tag aufs Neue erbracht sein. Dazu nutzt der Experte für Führungsqualität und Service gerne folgende Analogie: „Führen ist wie Duschen, es muss täglich stattfinden. Zur Not auch alle zwei Tage.“ Will heißen, dass Führung nicht sporadisch und punktuell funktionieren kann, sondern strukturiert und planvoll stattfinden muss.

Das von Weidner entwickelt Onigge®-Prinzip zielt auf ein präzisiertes Service-Verständnis im ganzen Unternehmen ab. Damit legen Hoteliers die Grundlage für ein Qualitätsdenken in ihrem Hotel und damit auch für einen optimalen Service an den Gästen.

Führung, das beinhaltet für Weidner deshalb weit mehr als nur die zwischenmenschliche Ebene. „Führung heißt, Menschen und Systeme zu entwickeln.“ Wie das funktionieren kann, lesen Sie in dem folgenden Interview.

## Markus F. Weidner

Während seiner Hotelkarriere eröffnete er zwei große Hotels, bevor er sich selbstständig machte und mit Partnern ein internationales Beratungsunternehmen für Hotels aufbaute. Heute führt

Markus F. Weidner seine eigene Akademie unter dem Namen Onigge® GmbH – Freude an Qualität. Seine Leidenschaft sind die Themen Service, Organisation und Führungsqualität.

Austausch  
willkommen



Markus F. Weidner

[www.markus-weidner.com](http://www.markus-weidner.com)

Facebook-Account "Markus F. Weidner"



**Herr Weidner, Qualität ist für Sie der Schlüsselbegriff, wenn Gäste zufrieden sein sollen. Wie definieren Sie Qualität in der Leistungserbringung von Tagungshotels?**

**Markus F. Weidner:** Qualität ist zunächst ein neutraler Begriff. Die Übersetzung aus dem lateinischen Ursprungswort abgeleitet lautet: Beschaffenheit. Daher ist die Qualität eines Tagungshotels seine Beschaffenheit. In der weiteren Überlegung klingt das in etwa so: Die Beschaffenheit eines Tagungshotels mit all seinen Leistungen ist geeignet, um die Anforderungen und Erwartungen einer Anspruchsgruppe zu erfüllen und idealer Weise gar zu übertreffen.

**Wenn ich Qualität sicherstellen will, muss ich also die Anforderungen und Erwartungen meiner Zielgruppen kennen?**

**Weidner:** Ja. Die einfachste Möglichkeit ist, regelmäßig Interviews mit den Anspruchsgruppen zu führen. Professioneller ist: Im gesamten Wertschöpfungsprozess einer Veranstaltung muss ich zunächst einmal die Zielgruppen der Leistungskette genau unter die Lupe nehmen. Das sind Bucher, Tagungsbetreuer, der Referent, Teilnehmer – jeder hat andere Anforderungen und Erwartungen. Und jetzt kommt die Crux: Anforderungen sind die Aspekte einer Leistungsanfrage, die wir unmittelbar vom Kunden hören. Zum Beispiel: „Ich brauche einen Konferenzraum für 15 Personen in U-Form.“ „Bitte mit Moderatorenkoffer“, „Bitte mit 4 Pinnwänden“. Erwartungen dagegen sind die Aspekte einer Leistung, die wir als selbstverständlich ansehen und nicht mehr explizit spezifizieren: Die U-Form sollte bitte mit Tischen gestellt sein, die nicht wackeln. Der Moderatorenkoffer ist aufgefüllt, und die Karten nach Farben sortiert. Die Pinnwände sind bespannt, und das Packpapier ist an den Ecken dreifach eingeklappt, damit die Nadeln halten, und das Papier nicht beim ersten Gebrauch abreist.

**Mit dieser Grundannahme komme ich Schritt für Schritt zu einer besseren Servicequalität?**

**Weidner:** Wenn wir diese Grundgedanken auf den gesamten Wertschöpfungsprozess durchdeklinieren, dann heißt das für die Führungskräfte im Hotel:

1. Alle Prozess-Schritte im Hotel erfassen
2. Die Prozess-Schritte nach „Kundenkontaktpunkten“ und internen Prozess-Schritten unterscheiden
3. Für jeden Prozess-Schritt die Anspruchsgruppe identifizieren, inklusive Anforderungen und Erwartungen
4. IST-Analyse, wie diese Prozess-Schritte tatsächlich ausgeführt werden
5. Abgleich zwischen Leistungserbringung, Anforderungen, Erwartungen und dem, was das Marketing verspricht, weil dadurch auch die Leistungserwartungen stark beeinflusst werden

6. Identifikation der Leistungspunkte, bei denen IST und SOLL eine Lücke hervorbringt
7. Identifikation der Leistungspunkte, an denen ein besonderer Akzent gesetzt werden kann (das i-Tüpfelchen). Dabei ist das Glas Marmelade auf dem Zimmer des Referenten als Begrüßungsgeschenk höchst ungeeignet: Zum einen schleppe ich schon genug Sachen mit mir rum, zum anderen kann ich so viel Marmelade, wie ich geschenkt bekomme, im Leben nicht essen. Ein WOW wäre schon, wenn das, was ich brauche, immer passend verfügbar ist, ohne dass ich extra danach fragen muss.
8. Festschreibung (schriftlich) der zu erbringenden Leistungstiefe für jeden Kunden-Kontaktpunkt, inklusive aller Dokumente, Formulare, Software, die den Prozess unterstützen
9. Schulung der Mitarbeiter anhand der schriftlich spezifizierten Leistungsdefinition

**Warum reichen ein guter Wille der Mannschaft und ein positives Unternehmensklima nicht aus, um tollen Service zu erbringen?**

**Weidner:** Erstens ist das, was ein Hotelier als TOP-Service definiert, noch lange nicht das, was eine Anspruchsgruppe in der Service-Empfindung als solches zusammen schreiben. Wenn ich beispielsweise als Referent ins Hotel komme und in meinen Konferenzraum gehe, dann will ich nur mit einer Person zu tun haben: dem Tagungsbetreuer, der sein Function-Sheet kennt, die vereinbarten Kaffeepausenzeiten und alles, was ich als regelmäßig wiederkommender Referent an Besonderheiten und Wünschen mitbringe. Ich möchte nicht, dass der Duty Manager vorbeikommt und fragt, ob alles passend ist, der Verkaufsleiter mich während des Aufbaus „besucht“, der Direktor sich vorstellt und mich mit einem gut gemeinten Small Talk nochmals von der Arbeit abhält und ebenfalls nachfragt, ob alles passend ist.

**Und zweitens?**

**Weidner:** Zweitens hapert es im Hotelalltag daran, dass Menschen einen Service erbringen sollen, den Prozess des Nutzers jedoch nicht wirklich kennen: Wie arbeitet ein Referent in einem Konferenzraum? Warum ist es wichtig, dass das Mittagessen in einer Stunde serviert ist, und das Zeitmanagement vor den klassischen Serviceregeln Vorrang hat? Architekten hängen Leinwände in der Regel in die Mitte einer Wand, die Projektion allerdings sollte nicht in die Wandmitte. Daher ist eine weiße Wand hilfreicher als ungünstig angebrachte Leinwände. Was nützt es, wenn freundlich bemühte, junge, jedoch schlecht ausgebildete Servicekräfte ihre Hilfsbereitschaft deutlich signalisieren und bei der ersten Frage nach der Funktion des Lichtsystems nicht wissen, welcher Schalter welche Lichtsituation hervorbringt. Oder wenn sie beim Aufbau ►

“

„Je besser die Basics organisiert und bereitgestellt werden, desto mehr Raum und Zeit hat ein Mitarbeiter, um seine Persönlichkeit ins Spiel zu bringen.“

”

**Fesselnde Keynote am Impulsetag mit vielen praktischen Tipps zum Thema Führung und Service.**



nicht gesehen haben, dass das Flip-Chart nur vier von fünf Rollen hat und daher wackelt wie ein Kuhschwanz.

### **Welche Rolle spielt der Chef dabei?**

**Weidner:** Der ist dafür verantwortlich, dass die richtigen Menschen richtig ausgebildet sind und das notwendige Handwerkszeug in jeder Hinsicht verfügbar haben, um einen guten Job zu machen. Am liebsten ist es mir, wenn ich keine Führungskraft brauche und von professionellen Fachkräften betreut werde.

Führungskräfte sollten immer im Hinterkopf haben: Wir brauchen Tagungs- und Veranstaltungsprofis. Ein gelernter Restaurantfachmann ist noch lange kein Veranstaltungsprofi. Und ein Duty Manager, der mich außerhalb von üblichen Servicezeiten in einen Konferenzraum führt, der sollte auch wissen, wo das Licht im Konferenzraum angeht und die Funktionsweise des Schließsystems beherrschen.

### **Wenn Prozesse und Standards festgehalten und optimiert werden, besteht dann nicht die Gefahr, dass die Mitarbeiter stereotyp werden im Umgang mit den Gästen?**

**Weidner:** Das eine hat für mich mit dem anderen nichts zu tun. Je besser die Basics organisiert und bereitgestellt werden, desto mehr Raum und Zeit hat ein Mitarbeiter, um seine Persönlichkeit ins Spiel zu bringen. Wir brauchen keine Kreativität bei der Erstellung von Rechnungen oder bei der Annahme einer Veranstaltung. Wir brauchen Mitarbeiter, die wissen, welche Fragen zu stellen sind, um ein qualifiziertes

Angebot zu erstellen und Veranstaltungsräume ertragreich zu verkaufen. Was könnte einen Verbraucher mehr erfreuen, als einen Profi, der in den kleinen und den großen Dingen sein Handwerk beherrscht und in der Lage ist, das auch an den Kunden zu bringen.

### **Wie lässt sich der Erfolg von Servicequalität messen?**

**Weidner:** Es gibt die verschiedensten elektronischen Feedbacksysteme, die unmittelbar die Zufriedenheit von Gästen abfragen. Elektronische Fragebögen sind zum Teil allerdings mehr als lästig, vor allem, wenn Gäste auch noch ein zweites Mal daran erinnert oder gar genötigt werden, eine Bewertung abzugeben. Das ist für mich ein absolutes No-Go. Wenn schon ein Fragebogen, dann bitte nach einem einfachen System.

### **Können Sie ein Beispiel nennen?**

**Weidner:** Der Net Promotor Score hat sich in vielen Industrien durchgesetzt: Es werden zwei offene Fragen zum Leistungsempfinden gestellt. Zum Beispiel: „Was hat Ihnen besonders gefallen?“, „Was haben Sie vermisst?“ oder „Was können wir zukünftig besser machen?“. Mehr braucht es nicht. Außerdem gibt es eine Skala von 1-10. Der Verbraucher wird gebeten, seine Zufriedenheit anzugeben, wobei 10 der höchste Wert ist. Die aktiv zufriedenen Kunden, d.h. die, die auch weitererzählen, dass es gut war, kreuzen 9 oder 10 an. Passiv zufriedene Kunden sind bei 7 oder 8, und von 6 abwärts haben wir Menschen, die eine Serviceleistung erfahren haben, die kritisch war. Der beste Indikator für den Erfolg von Servicequalität ist allerdings die Stammkunden- und Wiederholerquote.



### Gibt es absolute Service-Must-Haves für Tagungshotels?

**Weidner:** Es gibt unzählige und sie sind – siehe oben – sehr kundenspezifisch. Was allerdings für jeden Referenten wichtig ist: Dass das gesamte Seminar-Equipment gepflegt und die Tagungsbetreuung kompetent ist. Für Tagungsgäste sind Stuhl und Tisch die wesentlichen Kontaktflächen, über die er lange Zeit mit dem Tagungshotel verbunden ist. Hier gibt es für viele Häuser noch Verbesserungspotenzial, weil die Sitzqualität zuweilen nicht lernförderlich ist. Für die Kaffeepausen wünsche ich mir noch konsequenter gesündere Snacks, ebenso für die Menüauswahl und die Buffets. Außerdem wünsche ich mir als Referent kurze Wege zum Hotelzimmer, und wenn ich nicht unmittelbar neben den Teilnehmern ein Zimmer habe, dann empfinde ich das als wertvoll, weil so zumindest etwas Privatsphäre gewahrt ist. Bei der Zimmerauswahl schätze ich geräumige Zimmer mit einem guten Arbeitsplatz (Steckdosen, die erreichbar sind) und einer koffergerechten Ablagefläche für das Reisegepäck.

### Was kann ein Hotelier noch tun, um die Serviceleistungen im eigenen Haus zu verbessern?

## Serie In 6 Schritten zur Servicequalität

Ab der nächsten Ausgabe starten wir die Serie „In 6 Schritten zur Servicequalität“. Darin beschreibt Markus F. Weidner detailliert und praxisnah, wie Sie Qualität in Ihrem Hotel als strategischen und operativen Erfolgsfaktor installieren. Das gelingt über die Schritte:

**Weidner:** Die Systematik ist bereits oben beschrieben. Was zusätzlich hilft, sind die erwähnten Interviews, ebenso die Begutachtung des Hauses durch eine Tagungsstättenprüfung, die zum Beispiel der Branchenverband Degefest e.V. anbietet. Er hat sich das Thema Qualität speziell für die Kongress- und Seminarwirtschaft auf die Fahnen geschrieben ([www.degefest.de](http://www.degefest.de)). Darüber hinaus braucht es eine Kultur und ein Werteverständnis, das sich Qualität auf die Fahnen schreibt und vor und hinter den Kulissen auf allen Ebenen der Organisation gegenüber Gästen und Mitarbeitern gelebt wird. Dazu gehört, dass Führungskräfte führen und Fachkräfte die Facharbeit machen. Leider erlebe ich zu viele Führungskräfte, die Facharbeit machen – das ist nicht zielführend. Mitarbeiter müssen ausgebildet und angeleitet werden, sie müssen lernen, wie es richtig geht. Dazu braucht es Kontinuität im Mitarbeiterstamm, denn mit jeder Fluktuation von gut ausgebildeten Fachkräften beginnt die Einarbeitung von neuem. Das kostet zwangsläufig Servicequalität oder erhöht zumindest den Aufwand, um diese zu halten.

Damit sind wir bei meinen „6 Schritten zur Servicequalität“ aus dem Buch „Gut ist nicht genug“.

1. Werte festlegen
2. Team suchen, das zu diesen Werten passt  
(keine Kompromisse)
3. Standards und Prozesse festlegen (siehe Antworten oben)
4. Service für Mitarbeiter durch elektronische Dokumentation
5. Feedback für den ständigen Verbesserungsprozess
6. Innovationen vorantreiben, denn nur wer sich immer wieder selbst neu erfindet, bleibt im Geschäft

Wer es ganz systematisch machen möchte, der kann noch die Empfehlungen von Qualitätsnormen, wie z.B. die DIN EN ISO 9001:2015 (Qualitätsmanagement), DIN EN ISO 14.001 (Umwelt) nutzen, wobei die Zertifizierungen zwar wertvoll, jedoch im ersten Schritt nicht notwendig sind. Auch Modelle, wie zum Beispiel Servicequalität Deutschland, sind ein Weg, um sich Schritt für Schritt auf den Weg zu machen. Wobei die Stufen 1 und 2 dieses Modells nur ein Anfang sein können, erst die Stufe 3 kommt auf das Niveau zum Beispiel der ISO 9001. Wer die Königsklasse anstrebt, der kann sich an Selbstbewertungsmodelle wie zum Beispiel den Ludwig-Erhard-Preis heranwagen.

1. Werte festlegen
2. Team suchen, das zu diesen Werten passt
3. Standards und Prozesse festlegen
4. Service für Mitarbeiter durch elektronische Dokumentation
5. Feedback für den ständigen Verbesserungsprozess
6. Innovationen vorantreiben, denn nur wer sich immer wieder selbst neu erfindet, bleibt im Geschäft