

Praxis Qualitätsmanagement

Edgar E. Schaetzing

Qualitätsmanagement in der Gastronomie

BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG



Qualitätsmanagement in der Gastronomie

Praxis Qualitätsmanagement

Herausgegeben von Klaus W. Jamin

Edgar E. Schaetzing

Qualitätsmanagement in der Gastronomie



BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8305-2054-2

© 2015 BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG GmbH,
Markgrafenstraße 12–14, 10969 Berlin
E-Mail: bwv@bwv-verlag.de, Internet: <http://www.bwv-verlag.de>
Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Vorwort des Herausgebers

Klaus Jamin

Das vorliegende Handbuch wurde von Praktikern geschrieben, die sich seit vielen Jahren mit dem Thema Qualitätsmanagement (QM) auseinandersetzen und in ihrem jeweiligen Bereich eine große Zahl von Überprüfungen des Qualitätsmanagements in unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt haben.

Bei dieser Tätigkeit wurden Erfahrungen gesammelt, Methoden und Checklisten entwickelt und Vorgehensweisen erprobt, die vor allen Dingen für Unternehmer geeignet sind, die ein Qualitätsmanagement selbst einführen wollen beziehungsweise einem Berater mit fundiertem Wissen zur Seite stehen möchten. Das mit diesem Buch erarbeitete Grundwissen im Gebiet des Qualitätsmanagements hilft dem Gastronomen dabei, die spezielle QM-Sprache zu verstehen.

Qualitätsmanagement ist einfach. Qualitätsmanagement ist international und wird selbst von kleinsten Unternehmen als Vorgehensweise geschätzt, um Ordnung in das Unternehmen und vor allen Dingen in die Prozesse zu bringen. Qualitätsmanagement dient besonders der positiven Kundenorientierung, um unter anderem mit den Abläufen und den Arbeiten im Unternehmen den Kunden zufriedenzustellen.

Trotz dieser Vorteile wagen sich Unternehmer im Mittelstand selten allein an das Qualitätsmanagement heran. Deswegen haben wir dieses Buch geschrieben und hoffen, dass es eine Unterstützung für die tägliche Arbeit ist. Die Vorgehensweise, um ein Qualitätsmanagement einzuführen, ist einfach und klar dargestellt und ausführlich kommentiert.

In den vielen Beispielen aus der Praxis wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten entsprechende Begriffe für beide Geschlechter.

München, im Frühjahr 2015

Klaus W. Jamin

Vorwort des Autors

Edgar E. Schaetzing

Wie das Handbuch eingesetzt werden soll

Das Handbuch des Qualitätsmanagements für die Gastronomie soll dem Gastronomen als „Berater“ zur Seite stehen. Jeder Mitarbeiter sollte die einzelnen Kapitel durchgearbeitet haben, um sich der Qualitätspolitik und den -zielen des Unternehmens verpflichten zu können. So wie es eine Vielzahl von Restauranttypen in der Individual- und Systemgastronomie gibt, finden unterschiedlichste Qualitätsmanagementsysteme in der Praxis ihre Anwendung. Ein einheitliches System existiert nicht. Der Praktiker muss selbst für seinen Betrieb auswählen, wie die passende Qualität von seinem obersten Kritiker – dem Gast – gesehen wird. Alles in der Gastronomie lässt sich verbessern. Qualität ist eine Reise, deren Ziel wir nie erreichen!

Ausgehend vom Karussell der Qualitätsmängel aus der Sicht des Gastes, über das Beschwerdemanagement, werden alle Mitarbeiter Schritt für Schritt den Weg zur Qualität in der Gastronomie kennenlernen. Hilfsmittel, wie die Details des Qualitätsmanagementhandbuchs, der Einsatz von Checklisten aus der Praxis, also die Bausteine zum kreativen Qualitätsmanagement, helfen, ein integriertes Qualitätssicherungskonzept für jeden Betrieb zu erarbeiten. Das Handwerkszeug des Total Quality Service mit Lean Management, Reengineering, Kaizen und Benchmarking zeigt moderne Ansätze zum Qualitätsmanagement auf. Verhaltensweisen zur Gästebindung, qualitätsorientierte Verkaufsförderung mit Servicegarantien, betonen die „Software-Qualität“ – den Mitarbeiter im Gastgewerbe. Qualitätscontrolling in der Praxis vertieft sich bei dem Angebotscontrolling mit Hilfe der Balanced Scorecard. Gedanken zum systematischen Gästerückgewinnungs-Management runden die Arbeit ab.

Dieses Handbuch soll dazu dienen, kreativ mit allen Mitarbeitern Qualitätsservice im eigenen Betrieb weiterzuentwickeln.

Mein Dank gilt den vielen Kollegen, die mich in unzähligen Gesprächen für Qualitätsverbesserung in der Gastronomie begeistert haben.

Oleron, Frühjahr 2015

Edgar E. Schaetzing

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
1 Warum Gäste nicht wiederkommen	13
1.1 Karussell der Qualitätsmängel in der Gastronomie	14
1.2 Fünfzig Qualitätsmängel aus der Sicht des Gastes	15
1.3 Beschwerdemanagement im Rahmen der Gastorientierung	21
1.4 Zufriedenheitsgrad und Treuerate im Gastgewerbe	23
1.5 Umgang mit Gästereklamationen	26
2 Total Quality Management in der Gastronomie	30
2.1 Der Weg zur Qualität	31
2.2 „Return on Management“ (ROM)	34
2.3 Acht Dimensionen des Qualitätsmanagements	39
2.4 Zielsetzung eines Qualitätsüberprüfungsprogramms	49
2.5 Basis für die Qualitätsüberprüfung in der Gastronomie	49
3 Qualitätsmanagementhandbuch – F&B-Organisationsleitfaden zur Qualitätssicherung	55
3.1 Erfassung und Formulierung von Qualitätsstandards	58
3.2 Aufbau des Organisationsleitfadens Qualitätshandbuch für Food & Beverage	58
3.3 Integriertes Qualitätssicherungskonzept	70
3.4 Definition und Bedeutung von Checklisten	77
4 Handwerkszeug zum Total Quality Service in der Gastronomie ..	83
4.1 Lean Management im Gastgewerbe	85
4.2 Reengineering als Radikalkur	86
4.3 Kaizen als Schlüssel zum dauerhaften Erfolg	92
4.4 Benchmarking: Von den Besten lernen	97
4.5 Kreatives Total Quality Management in der Gastronomie	100
4.5.1 Bausteine zum Kreativen Total Quality Management (TQM)	102
4.5.2 50 Ideen zur Qualität und Wertschöpfung in der Gastronomie	109

5	Verhaltenstraining zur Gästebindung in der Gastronomie	118
5.1	Der dramatische Verlust eines verlorenen Gastes	119
5.2	20 Verhaltensweisen zur Gästebindung	120
5.3	Zehn Gebote zur Servicequalität	128
6	Qualitätsorientierte Verkaufsförderung in der Gastronomie	133
6.1	Checkliste für Verkaufsförderungsmaßnahmen im Restaurationsbereich	135
6.2	Überwachung des Standards und der Qualität im F&B- Bereich	139
6.3	Servicegarantien und Qualitätsversprechen	143
6.3.1	Zielsetzungen und Praxisbeispiele zu Servicegarantien	144
6.3.2	Zehn Fehler bei der Einführung von Servicegarantien	145
6.3.3	Fünf Voraussetzungen für erfolgreiche Servicegarantien	146
6.3.4	Qualitätsbausteine mit Servicegarantien	147
7	Mit Qualitätscontrolling auf dem Weg zur totalen Gastorientierung	151
7.1	Fünf Säulen zum Total Quality Service	152
7.2	Qualitätscontrolling in der Praxis	154
7.3	Die Balanced Scorecard zum Angebotscontrolling in der Gastronomie	164
7.3.1	Ausgewogenheit der Perspektiven zur qualitätsorientierten Angebotspolitik	166
7.3.2	Aufbau einer Balanced Scorecard „Qualitätsorientierte Angebotspolitik Food & Beverage“	167
8	Systematisches Gästerückgewinnungs-Management in der Gastronomie	172
8.1	Erfolgsfaktoren der Gästerückgewinnung und Anforderungen an das Gästerückgewinnungs-Management	177
8.2	Strategien und Controlling bei der Gästerückgewinnung	180
	Quellen- und Literaturverzeichnis	185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Karussell der Qualitätsmängel	15
Abbildung 2: Schlechter Service in der Gastronomie	22
Abbildung 3: Der Gast als „Störfaktor“	23
Abbildung 4: Zufriedenheitsgrad und Gästebindung	24
Abbildung 5: Der Weg zur Qualität	35
Abbildung 6: Die acht Dimensionen des Qualitätsmanagements	40
Abbildung 7: Schritte zur Qualitätsüberprüfung	50
Abbildung 8: Integriertes Qualitätssicherungskonzept	71
Abbildung 9: Kontrolle vor dem Service	78
Abbildung 10: Vorteile der Checklisten	79
Abbildung 11: Handwerkszeug des Total Quality Service	85
Abbildung 12: Kreislauf des Kaizen Verbesserungsmanagements	93
Abbildung 13: Benchmarking – Von den Besten lernen	97
Abbildung 14: Bausteine – Kreatives Qualitätsmanagement	102
Abbildung 15: Drei Arten der Qualität in der Gastronomie	133
Abbildung 16: Stempel auf der Gästerechnung	135
Abbildung 17: Steuerrad: Qualität mit Servicegarantien in der Gastronomie	148
Abbildung 18: Von der Gästezufriedenheit zur Gästebegeisterung	152
Abbildung 19: Steuerrad der Qualität	155
Abbildung 20: Fehler-Frequenz-Relevanz-Analyse für Qualitätsprobleme	158
Abbildung 21: Balanced Scorecard als Angebotscontrolling	165
Abbildung 22: Ausgewogenheit der Perspektiven zur Angebotspolitik ...	166
Abbildung 22: Elemente und Aufbau einer Balanced Scorecard zur Angebotspolitik F&B	168
Abbildung 23: Finanzperspektive	169
Abbildung 24: Gäste- und Prozessperspektive	170
Abbildung 25: Mitarbeiterperspektive	171

Abbildung 26: Vernetzung der Ziele: Ursache-Wirkungsketten	172
Abbildung 27: Qualitätsmanagement im Rahmen des differenzierten Gästemarketings	174
Abbildung 28: Portfolio zur Gästerückgewinnung	181

1 Warum Gäste nicht wiederkommen

Wer im Zusammenhang mit der Gastronomie von „Kunden“ spricht, meint vielleicht den Geldtransfer eines anonymen Menschen, der zur Nahrungsaufnahme ein Restaurant besucht. Das Gast- und nicht das „Kundengewerbe“ will mit „Gastfreundschaft“ (Hospitality), Aufmerksamkeit und Zuwendung jedem Gast ein für ihn erfreuliches Erlebnis schaffen. Kunden kann man zufriedenstellen, Gäste aber begeistern! Der Unterschied dabei zwischen erfolgreichen und mittelmäßigen Gastronomen liegt in der Leidenschaft für kleine Details.

Es geht um Kleinigkeiten, die vom Gast „großgeschrieben“ werden. Um Qualitätsfallen im Gastgewerbe begegnen zu können, wird es immer wichtiger, mit den Augen des Gastes sehen zu lernen. Den fehlerfreien Betrieb gibt es in der Praxis nicht. Es dauert Jahre, einen loyalen Stammgast zu gewinnen, aber nur Minuten, ihn zu verlieren. Erfolg in der Gastronomie setzt sich aus vielen gut gelösten Details zusammen.

Die meisten Gästebeschwerden im Restaurant sind auf die jeweilige Gefühlslage des Gastes und nicht auf die Größe und Bedeutung des Servicefehlers zurückzuführen! In anderen Worten: Es sind oft Lappalien, Geringfügigkeiten, Bagatellen, die jetzt plötzlich für den Gast bedeutungsvoll werden und über Erfolg oder Misserfolg des Restaurantbesuchs entscheiden. Wenn wir selbst „einen schlechten Tag“ haben, geht meist alles daneben. Wenn Gäste in guter Stimmung sind, verzeihen sie großzügig Fehler, geben mehr Geld aus, sind empfänglicher für Empfehlungen und geben auch mehr Trinkgeld. Und dennoch: Übersehene Geringfügigkeiten addieren sich schnell für den Gast und ebenso schnell haben wir ihn dann verloren. Es wäre von unschätzbarem Wert für den Gastronomen, alle Trivialitäten, alle kleinen Details, die danebengehen können, im Vorhinein zu kennen. Dann könnte das Mitarbeiterteam aufmerksam, sensibel für scheinbare Unwichtigkeiten gastzentriert agieren und nicht nur mit Schadensbegrenzung reagieren. Im Qualitätsmanagement geht es um leidenschaftliche Aufmerksamkeit für die kleinen Dinge. Es sind eben Kleinigkeiten, die der Gast erinnert und die ihn wiederkommen lassen.

Nur wer Liebe zum Detail zeigt, kann auch das gesamte gastronomische Erlebnis für den Gast verbessern. Es wird immer mehr Gründe geben, aus denen Gäste nicht wiederkommen, als Gründe, aus denen sie überhaupt ins Restaurant kommen!

Je intensiver man sich um mögliche Unzulänglichkeiten in der Bedeutung für den Gast bemüht, desto sensibler wird man, Nuancen der eigenen Fehlleistungen zu erkennen und rechtzeitig Abhilfe schaffen zu wollen.

Nachfolgend geht es um diese kleinen, aber für den Gast oft bedeutungsvollen „gastronomische Vergehen“. Die Liste kann nie vollständig sein und so soll das Karussell der Qualitätsmängel dazu anregen, für den eigenen Betrieb und jeden Einflussbereich die „Ausrutscher“, Servicefehler, Fehlschritte und „Qualitätsflecken“ aufzuspüren, zu sammeln und mit bewusstem Qualitätsmanagement täglich zu vermeiden suchen. Nicht jedes mögliche Problem ist vorhersehbar, aber man kann daran arbeiten, kontinuierlich besser zu werden. Nur mit Grundnutzen, Zusatznutzen und einem Gefühl für die für den Gast bedeutsamen Details lässt sich das Wiederholungsgeschäft in der Gastronomie steigern.

1.1 Karussell der Qualitätsmängel in der Gastronomie

Sich selbst und althergebrachte Serviceabläufe im Restaurant immer wieder in Frage stellen können gehört zum obersten Gebot. So manche traditionelle Regeln erleichtern das Restaurant-Management und erscheinen auch für das Mitarbeiterteam effizient und sinnvoll, frustrieren aber vielleicht den Gast. Die Zahlungsmöglichkeit des Gastes nur mit bestimmten oder gar keinen Kreditkarten verärgert zum Beispiel viele Gäste. Das Management muss vor allen Dingen für ein positives „Beschwerdemanagement“ bei allen Teammitgliedern sorgen: Es hat noch nie ein Gastronom einen Streit mit einem Gast gewonnen!

Das Karussell der Qualitätsmängel aus der Sicht des Gastes beginnt mit dem Umfeld und der Atmosphäre, über die Angebotspolitik zur Service-Hard- und Software, vom Getränkeservice zur Küchenpräsentation bis hin zur Reinlichkeit, von speziellen Serviceangeboten für Familien, jugendliche und ältere Gäste bis zu dem entscheidenden letzten Eindruck.

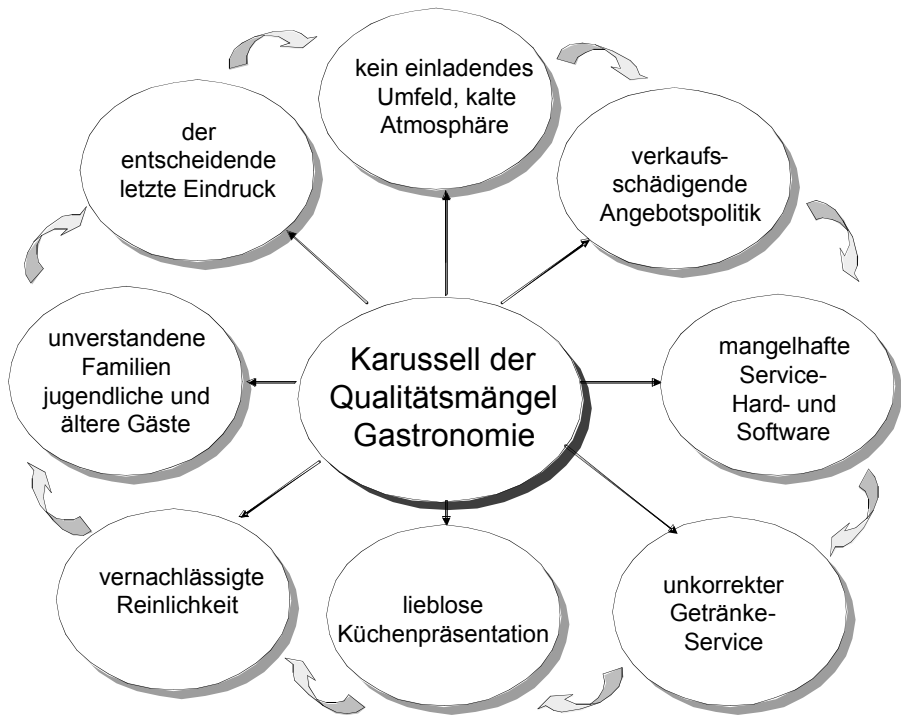


Abbildung 1: Karussell der Qualitätsmängel (eigene Darstellung)

1.2 Fünfzig Qualitätsmängel aus der Sicht des Gastes

Die hier zu jedem Bereich aufgeführten und kurz erläuterten „Problembeispiele“ (Qualitätsmängelliste) sollen dazu anregen, im eigenen Betrieb auf die Suche nach Fehlleistungen und Schwächen aus der Sicht des Gastes zu gehen. Alles, was man benennen und messen kann, lässt sich auch verbessern!

Individuelle Selbsteinschätzung:

Bewerten Sie nachfolgende Gastprobleme mit:

*+ = wird bei uns stets berücksichtigt und
kann nicht mehr verbessert werden*

*– = nicht übertragbar,
nicht anwendbar*

A = sollte überdacht werden, hier kann etwas getan werden

Qualitätsmängel

Merkmale

A	Problemfeld	Umfeld und Atmosphäre
1	Parkmöglichkeiten	<i>schlecht beschildert, zu wenig Parkplätze, zu weit entfernt, im Winter nicht geräumt, unbewacht</i>
2	Eingangsbereich	<i>nicht gut beleuchtet, keine sauberen Wege, im Winter nicht gestreut, Aushang der Angebotskarten nicht einladend, keine Öffnungszeiten, Müllkästen sichtbar, schmutzige Türen und Fenster, keine tägliche Kontrolle</i>
3	Dekoration	<i>nicht der Jahreszeit entsprechend, kein Dekorationsplan und Budget</i>
4	Geruchsklima	<i>kein gelenktes Geruchsklima – kein der Tageszeit angepasster Unterschied</i>
5	Beleuchtungsklima	<i>kein der Tageszeit angepasster Beleuchtungsplan, abends schlecht zu finden (Außenbeleuchtung)</i>
B	Problemfeld	Angebotspolitik
6	Tagesmenüs	<i>zu kleine Schrift, unverständlich beschrieben, mittags und abends gleiches Angebot, keine Saisonartikel</i>

7	Speisekarten	<i>in der Aufmachung nicht dem Thema des Restaurants entsprechend, langweiliges Verzeichnis von Speisen, ungepflegt, veraltet, korrigiert, billiger Druck, keine englische Version</i>
8	Optischer Verkauf	<i>nur Drucksachen, keine einladenden Buffets (Salate, Desserts etc.), keine Tischkartenaufsteller mit Fotos</i>
9	Getränkekarten	<i>kein harmonisches Getränkeprogramm, keine Ausschankweine, zu wenig alkoholfreie, attraktive Getränke für Autofahrer und Kinder</i>
C	Problemfeld	<i>Service-Hard- & Software</i>
10	Produktkenntnisse Speisenangebot	<i>unvertraut mit Zubereitungsformen, Garnituren, Rezepten, Herkunft und Qualität sämtlicher Speiseartikel</i>
11	Verkaufsvokabular	<i>können angebotene Artikel nicht anregend beschreiben; schaffen keine Neugierde bei den Gästen</i>
12	Servicetechnik Wartezeit	<i>beherrschen wenig Serviceregeln, zeigen keine Fachkenntnis und Eleganz beim Service am Gast, unangemessene Wartezeiten, müssen beim Servieren rückfragen</i>
13	Umgang mit Gästebeschwerden	<i>lösen Probleme nicht aus der Sicht des Gastes, übernehmen keine Verantwortung, sehen Reklamationen nicht als Chance zur Gästebindung</i>
14	Vertrautheit Getränkeangebot	<i>können Gäste nicht beraten, empfehlen keine Aperitifs, Digestifs, Cocktails, keine Weinkenntnisse über Lage, Art, Geschmack</i>
15	Zusatznutzen	<i>Kleinigkeiten zählen, zeigen negative Routine, nehmen sich nicht für jeden Tisch besonderen Service vor, wollen den Gast schnell abfertigen und nicht begeistern (Bestellungsempfänger)</i>