



CASE STUDY 05

NICHT DIE EINSCHRÄNKUNG IST DAS PROBLEM

Eine Case Study über Serviceversprechen, Zuverlässigkeit und
die Lücke zwischen Zusage und Leistung im Businesshotel

© Fabian Hengmith, 2026

Fabian-Hengmith.de | Systembeobachtungen & Case Studies

Weniger Leistung ist nicht automatisch schlechter Service.

Problematisch wird es, wenn ein System etwas verspricht, das es nicht zuverlässig leisten kann.

Inhaltsverzeichnis

1.	Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie	4
2.	Einleitung.....	6
3.	Beobachtung	8
4.	Wissenschaftliche Einordnung	10
5.	Analyse der Reibungspunkte	12
6.	Was das System vermutlich bezweckt	15
7.	Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt	16
8.	Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung	18
9.	Fazit	21
10.	Quellen	23
11.	Über den Autor	24

1. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie

1. Eine Einschränkung ist nicht automatisch schlechter Service.

Ein Hotel muss ein Zimmer nicht zwingend jeden Tag reinigen. Gerade bei mehrtägigen Aufenthalten können reduzierte Reinigungsintervalle ökologisch und wirtschaftlich sinnvoll sein. Entscheidend ist weniger die Menge der angebotenen Leistung als die Klarheit darüber, was der Gast tatsächlich erwarten kann.

2. Ein kleines Versprechen kann wichtiger sein als eine große Leistung.

„Reinigung auf Wunsch“ klingt nach einer Einschränkung gegenüber täglichem Housekeeping. Gleichzeitig entsteht damit ein konkretes Serviceversprechen. Wird dieses wiederholt bestätigt und anschließend nicht erfüllt, liegt das eigentliche Problem nicht mehr in der reduzierten Leistung, sondern in mangelnder Zuverlässigkeit.

3. Transparenz kann Leistungsreduktion akzeptabel machen.

Ein klares „Wir reinigen während des Aufenthalts grundsätzlich nicht“ kann für einen Gast leichter einzuordnen sein als ein scheinbar großzügigeres „Auf Wunsch reinigen wir selbstverständlich“, wenn die gewünschte Leistung anschließend nicht erfolgt. Planbarkeit ist selbst ein Bestandteil von Servicequalität.

4. Nachhaltigkeit funktioniert als Begründung nur, wenn Kommunikation und Realität zusammenpassen.

Weniger Reinigung kann Ressourcen sparen. Wird Nachhaltigkeit jedoch zur Begründung einer Leistungsreduktion, während zugesagte Ausnahmen organisatorisch nicht funktionieren, kann die Kommunikation unglaubwürdig wirken. Nicht die ökologische Maßnahme wird dann zum Problem, sondern die Diskrepanz zwischen Begründung und tatsächlichem Service.

5. Outsourcing verlagert Tätigkeiten, aber nicht die Verantwortung gegenüber dem Gast.

Ob ein Hotel Zimmer selbst reinigen lässt oder einen externen Dienstleister beauftragt, ist eine interne Organisationsentscheidung. Für den Gast bleibt das Hotel Vertragspartner und Ansprechpartner. Ein externer Dienstleister kann erklären, warum eine Leistung ausgefallen ist. Er löst das Serviceproblem aber nicht.

6. Eine Entschuldigung ist noch keine Problemlösung.

Freundliche Mitarbeiter können einen Servicefehler abfedern. Wenn derselbe Wunsch mehrfach aufgenommen und bestätigt wird, ohne dass anschließend etwas geschieht, entsteht jedoch ein strukturelles Problem. Service Recovery beginnt nicht mit der Erklärung des Fehlers, sondern mit seiner tatsächlichen Behebung.

7. Gute Systeme versprechen nicht möglichst viel, sondern nur das, was sie zuverlässig erfüllen können.

Ein schlankes Leistungsmodell kann hervorragend funktionieren. Dafür müssen Leistungsumfang, Kapazität, Kommunikation und tatsächliche Durchführung zusammenpassen. Ein kleineres, verlässliches Versprechen erzeugt häufig mehr Vertrauen als ein größeres, das nur auf dem Papier existiert.

2. Einleitung

Diese Case Study basiert auf vier mehrtägigen Aufenthalten derselben Person in einem Kettenhotel aus dem Business- beziehungsweise Budgetsegment. Die Aufenthalte verteilten sich über einen Zeitraum von ungefähr zwei Jahren und dauerten jeweils zwischen vier und sieben Tagen.

Das Hotel verfolgt bei der Zimmerreinigung ein grundsätzlich nachvollziehbares Modell: Zimmer werden während längerer Aufenthalte nicht automatisch täglich vollständig gereinigt. Eine solche Einschränkung ist weder ungewöhnlich noch aus meiner Sicht grundsätzlich problematisch.

Im Gegenteil.

Ein Hotelzimmer, das mehrere Tage von derselben Person genutzt wird, muss nicht zwangsläufig jeden Morgen vollständig gereinigt werden. Bettwäsche muss nicht täglich gewechselt werden. Auch Handtücher können länger verwendet werden.

Eine solche Reduktion kann Ressourcen sparen, Personal entlasten und den betrieblichen Aufwand verringern.

Problematisch wurde im beobachteten Fall etwas anderes.

Bei allen drei Aufenthalten wurde während des Aufenthalts ausdrücklich eine Reinigung beziehungsweise ein Wechsel von Handtüchern und Bettwäsche angefragt.

Die Wünsche wurden aufgenommen. Teilweise wurde nochmals nachgefragt. Die Durchführung wurde zugesagt.

Und dennoch erfolgte sie nicht.

Nicht einmal bei einem einzelnen Aufenthalt.

In einem Fall entschuldigte sich die Rezeption und verwies darauf, dass die Zimmerreinigung durch einen externen Dienstleister erfolge, der gerade nicht erreichbar sei.

Diese Erklärung ist menschlich nachvollziehbar. Systemisch ist sie jedoch bemerkenswert.

Denn aus Sicht des Gastes bestand das Problem nicht darin, wer innerhalb der Wertschöpfungskette für die Reinigung zuständig war.

Das Problem bestand darin, dass eine zugesagte Leistung nicht erbracht wurde.

Gerade deshalb eignet sich der Fall für eine weitergehende Betrachtung. Denn er stellt eine scheinbar einfache Frage:

Was ist für Servicequalität wichtiger: möglichst viel Leistung anzubieten oder das angebotene Leistungsversprechen zuverlässig einzuhalten?

Die zentrale Erkenntnis dieser Case Study lautet daher:

Nicht die Einschränkung beschädigt Vertrauen. Problematisch wird es, wenn ein System eine reduzierte Leistung mit einem verlässlichen Ausnahmeversprechen verbindet, dieses Versprechen aber organisatorisch nicht erfüllen kann.

Methodik

Diese Case Study basiert nicht auf eigenen Hotelübernachtungen, sondern auf vier wiederholten Aufenthalten einer Person aus meinem unmittelbaren Umfeld, deren Erfahrungen und Kommunikation mit dem Hotel ich jeweils unmittelbar mitverfolgt habe.

Die Beobachtung umfasst damit keinen repräsentativen Querschnitt von Hotelgästen.

Auch lässt sich daraus keine Aussage über sämtliche Häuser der betreffenden Hotelgruppe oder über Businesshotels allgemein ableiten.

Das betreffende Unternehmen, der konkrete Standort und beteiligte Mitarbeiter werden bewusst nicht genannt.

Untersucht wird ausschließlich das wiederholt beobachtete Muster: Eine reduzierte Regelleistung wird durch eine ausdrücklich verfügbare Leistung auf Wunsch ergänzt. Diese wird mehrfach angefragt und zugesagt, aber wiederholt nicht ausgeführt.

Ebenso wird ausdrücklich nicht behauptet, die Nachhaltigkeitskommunikation des Hotels stelle *Greenwashing* dar.

Die Frage ist enger: **Was passiert mit einem grundsätzlich nachvollziehbaren Nachhaltigkeits- und Effizienzmodell, wenn das damit verbundene Serviceversprechen in der operativen Realität nicht zuverlässig funktioniert?**

3. Beobachtung

Das grundsätzliche Leistungsmodell erscheint zunächst sinnvoll: Während eines mehrtägigen Aufenthalts wird das Zimmer nicht automatisch jeden Tag vollständig gereinigt.

Für viele Gäste dürfte das vollkommen ausreichen. Auch aus meiner Perspektive wäre eine solche Einschränkung akzeptabel. Ein Gast kann sich darauf einstellen. Er weiß, was er bucht.

Und das Hotel kann Reinigungskapazität, Wasser, Energie, Waschmittel und Wäsche reduzieren.

Das Modell besitzt jedoch eine zweite Komponente: Bei Bedarf kann eine Reinigung beziehungsweise ein Wechsel von Handtüchern oder Bettwäsche angefragt werden.

Genau diese zweite Ebene ist für den Fall entscheidend.

Während der vier beobachteten Aufenthalte entstand jeweils nach einigen Tagen ein nachvollziehbarer Bedarf nach einer Zwischenreinigung. Dieser wurde an der Rezeption angesprochen.

Die Reaktion war nicht: *„Das ist in unserem Tarif nicht vorgesehen.“*

Auch nicht: *„Eine zusätzliche Reinigung kostet X Euro.“*

Und ebenfalls nicht: *„Heute können wir das leider nicht mehr ermöglichen.“*

Stattdessen wurde der Wunsch aufgenommen und die Durchführung zugesagt. Anschließend geschah nichts.

Teilweise wurde erneut nachgefragt. Wieder wurde signalisiert, dass die Reinigung erfolgen solle. Wieder geschah nichts.

Damit veränderte sich die Situation.

Hätte das Hotel von Beginn an erklärt, dass während des Aufenthalts grundsätzlich keine Reinigung vorgesehen sei, hätte der Gast seine Erwartung entsprechend anpassen können.

Hätte eine zusätzliche Reinigung einen Aufpreis gekostet, hätte er entscheiden können, ob sie ihm diesen Aufpreis wert ist.

Hätte das Hotel offen erklärt, dass kurzfristig keine Kapazität vorhanden sei, wäre die Einschränkung zumindest transparent gewesen.

Stattdessen entstand jedes Mal dieselbe Abfolge: **Bedarf** → **Anfrage** → **Zusage** → **Erwartung** → **Nichterfüllung**.

Damit wurde aus einer ursprünglich akzeptablen Leistungseinschränkung ein Servicefehler.

Besonders interessant ist, dass die Mitarbeiter an der Rezeption dabei offenbar keineswegs unfreundlich oder absichtlich abweisend handelten. Im Gegenteil. Die Wünsche wurden aufgenommen. Es wurde sich entschuldigt. Es wurden Erklärungen gegeben.

Das Problem lag nicht primär in der persönlichen Interaktion.
Es lag in der Verbindung zwischen Rezeption und tatsächlicher Leistungserbringung.

Die Rezeption konnte etwas versprechen.
Das Gesamtsystem konnte dieses Versprechen jedoch offenbar nicht zuverlässig einlösen.

Dasselbe Muster trat nicht nur einmal auf.

Es wiederholte sich über vier Aufenthalte innerhalb von ungefähr zwei Jahren.
Dadurch wird ein zufälliger Einzelfehler als alleinige Erklärung zumindest weniger plausibel.

Interessant wird stattdessen die Prozessfrage: **Ist „Reinigung auf Wunsch“ tatsächlich Bestandteil eines belastbaren Serviceprozesses oder existiert sie hauptsächlich als kommunikative Möglichkeit?**

4. Wissenschaftliche Einordnung

Eine passende theoretische Grundlage liefert zunächst die Forschung zur Kundenzufriedenheit. Richard Oliver beschrieb bereits 1980 ein Modell, nach dem Zufriedenheit wesentlich daraus entsteht, wie die tatsächliche Leistung im Verhältnis zu vorher bestehenden Erwartungen wahrgenommen wird. Werden Erwartungen erfüllt oder übertroffen, kann Zufriedenheit entstehen. Bleibt die tatsächliche Erfahrung dahinter zurück, entsteht negative Diskonfirmation. (Oliver, 1980)

Für den vorliegenden Fall ist das entscheidend.

Die Erwartung einer Zwischenreinigung entstand nicht allein aus einer allgemeinen Vorstellung davon, was ein Hotel leisten müsse.

Sie wurde durch die konkrete Zusage des Hotels erzeugt. Damit erhöhte die Kommunikation selbst den Erwartungswert.

Auch das klassische SERVQUAL-Modell von Parasuraman, Zeithaml und Berry ist für diesen Fall bemerkenswert. Eine seiner fünf zentralen Dimensionen von Servicequalität ist **Reliability** – also die Fähigkeit eines Dienstleisters, eine versprochene Leistung zuverlässig und korrekt zu erbringen. (Parasuraman et al., 1988)

Genau deshalb wäre es zu kurz gegriffen, die Qualität des Hotels allein daran zu messen, wie umfangreich sein Housekeeping-Angebot ist. Ein reduziertes Leistungsversprechen kann qualitativ hochwertiger sein als ein umfangreicheres, wenn es verlässlicher erfüllt wird.

Besonders relevant ist neuere Forschung zur Zimmerreinigung in Hotels. Zinn, Greene und Dolnicar untersuchten 2024 ausdrücklich, wie Hotels die standardmäßige tägliche Zimmerreinigung auf ein Modell „Reinigung auf Anfrage“ umstellen können, ohne die Gästezufriedenheit zu reduzieren. In ihrem Feldexperiment sank der Anteil tatsächlich gereinigter Zimmer von 99 auf 45 Prozent, während die Zufriedenheit erhalten blieb. Entscheidend war dabei nicht allein die Änderung des Standards, sondern ihre geeignete Kommunikation und die wahrgenommene Kontrolle der Gäste. (Zinn et al., 2024)

Damit unterstützt die Forschung gerade nicht die These, tägliche Zimmerreinigung sei für guten Hotel-service unverzichtbar.

Sie spricht vielmehr für etwas Differenzierteres: **Reduzierte Reinigung kann funktionieren, wenn die Veränderung verständlich kommuniziert wird und der Gast eine glaubwürdige Möglichkeit behält, bei Bedarf eine Reinigung zu erhalten.**

Der zweite wissenschaftlich relevante Bereich betrifft Servicefehler. Akarsu, Marvi und Foroudi werteten die Forschung zu Service Failure im Hospitality- und Tourismussektor über einen Zeitraum von 20 Jahren aus. Servicefehler stehen demnach unter anderem mit Unzufriedenheit, Vertrauensverlust und Vermeidungsverhalten in Verbindung. Gleichzeitig bildet die Frage, wie Unternehmen nach einem Fehler reagieren und Leistungen wiederherstellen, einen zentralen Forschungsbereich. (Akarsu et al., 2023)

Damit wird auch verständlich, warum eine freundliche Entschuldigung allein das Problem nicht vollständig löst.

Die Interaktion kann gut sein, während der Prozess trotzdem schlecht bleibt.

Eine dritte Perspektive betrifft die Nachhaltigkeitskommunikation. De Freitas Netto et al. zeigen in ihrer systematischen Übersichtsarbeit, dass Greenwashing unterschiedliche Formen annehmen kann und häufig dort diskutiert wird, wo positive Umweltkommunikation und tatsächliche Unternehmenspraxis auseinanderfallen. (de Freitas Netto et al., 2020)

Aus dem hier beobachteten Fall lässt sich ausdrücklich **nicht** ableiten, dass das Hotel Greenwashing betreibt. Dafür fehlen Informationen über die tatsächliche Umweltwirkung, die unternehmensweiten Maßnahmen und insbesondere über eine mögliche Täuschungsabsicht.

Relevant ist jedoch die Wahrnehmungsseite.

Chen, Bernard und Rahman untersuchten Greenwashing speziell im Hotelkontext. In ihrem Modell war wahrgenommenes Greenwashing negativ mit Green Trust verbunden; dieses Vertrauen wiederum hing mit späteren Verhaltensabsichten der Gäste zusammen. (Chen et al., 2019)

Noch näher an der vorliegenden Systemfrage liegt eine Untersuchung von Lv et al. aus dem Jahr 2024. Die Autoren zeigen experimentell, dass Nachhaltigkeitssignale eines Hotels in Verbindung mit negativen Qualitätssignalen sogar kontraproduktiv wirken können: Unter diesen Bedingungen stieg die wahrgenommene Heuchelei des Hotels und die Buchungsabsicht sank. (Lv et al., 2024)

Das bedeutet nicht, dass Hotels Nachhaltigkeit weniger kommunizieren sollten. Es bedeutet, dass Nachhaltigkeitskommunikation besonders glaubwürdig sein muss, wenn gleichzeitig sichtbare Einschränkungen der Leistung auftreten.

Schließlich ist auch die organisatorische Umsetzung relevant. Santa, Rodríguez Victoria und Tegethoff untersuchten das Zusammenspiel von Strategie, Prozessinnovation, Outsourcing und operativer Qualität im Hotelsektor. Ihre Ergebnisse sprechen dafür, diese Faktoren nicht isoliert zu betrachten, sondern als zusammenhängende Elemente der Leistungserbringung. (Santa et al., 2025)

Genau das ist für diesen Fall wichtig. Ein externer Reinigungsdienstleister ist kein isolierter organisatorischer Baustein. Sobald seine Leistung Bestandteil eines Kundenversprechens wird, ist seine Zuverlässigkeit Bestandteil des Gesamtsystems Hotel.

Die wissenschaftliche Einordnung führt damit zu einer vergleichsweise einfachen Kernthese: **Servicequalität entsteht nicht dadurch, dass eine Organisation möglichst viele Leistungen verspricht. Sie entsteht dadurch, dass Erwartung, Kommunikation und tatsächliche Leistung möglichst zuverlässig zusammenpassen.**

5. Analyse der Reibungspunkte

Die Einschränkung ist nicht das eigentliche Problem

Der vielleicht wichtigste Punkt dieses Falls besteht darin, die Leistungskürzung nicht vor- schnell mit schlechterem Service gleichzusetzen.

Tägliche Zimmerreinigung verursacht Arbeit, verbraucht Ressourcen und ist bei mehrtägigen Aufenthalten nicht in jedem Fall notwendig.

Ein Hotel darf deshalb ein anderes Modell wählen.
Auch der Gast kann dieses Modell akzeptieren.

Das Problem beginnt erst dort, wo das Hotel selbst eine Alternative verspricht, die in der Praxis nicht funktioniert.

„Auf Wunsch“ ist keine unverbindliche Formulierung

Aus organisatorischer Sicht kann „Reinigung auf Wunsch“ nach einer kleinen Ergänzung klingen.

Tatsächlich verändert diese Formulierung den Prozess erheblich.

Denn nun benötigt das Hotel einen funktionierenden Weg von: Anfrage → Erfassung → Weiterleitung → Kapazitätsplanung → Reinigung → Rückmeldung.

Fehlt nur ein Glied dieser Kette, wird aus dem Versprechen eine Unsicherheit.

Die Regelleistung wurde reduziert. Die Ausnahmeleistung muss deshalb umso zuverlässiger funktionieren.

Jede weitere Zusage erhöht die Erwartung

Ein einmal übersehener Wunsch kann passieren. Interessanter wird der Fall, wenn nachgefragt wird.

Mit jeder erneuten Zusage bestätigt das Hotel:

- Der Wunsch wurde verstanden.
- Die Leistung ist grundsätzlich möglich.
- Sie soll noch erfolgen.

Damit steigt die Erwartung des Gastes.

Wenn anschließend wiederum nichts passiert, entsteht nicht lediglich derselbe Fehler ein zweites Mal.

Die Glaubwürdigkeit der Kommunikation sinkt.

Die Organisationsgrenze des Hotels ist für den Gast irrelevant

Der Hinweis auf einen externen Reinigungsdienstleister erklärt möglicherweise die interne Ursache.

Aus Kundensicht löst er das Problem jedoch nicht.

Der Gast hat keinen Vertrag mit dem Reinigungsunternehmen. Er kennt dessen Schichtplanung nicht. Er kann dessen Disposition nicht beeinflussen. Und er besitzt keinen Grund, zwischen interner und externer Leistungserbringung zu unterscheiden.

Für ihn existiert ein System: das Hotel.

Outsourcing kann Kostenstrukturen und Verantwortlichkeiten innerhalb einer Organisation verändern.

Es sollte jedoch nicht dazu führen, dass Verantwortung am Kontaktpunkt mit dem Kunden verschwindet.

Die Rezeption kann ein Versprechen erzeugen, das der operative Bereich nicht kontrolliert

Damit wird eine klassische Schnittstelle sichtbar: Die Rezeption kommuniziert mit dem Gast, das Housekeeping erbringt die Leistung.

Wenn beide Bereiche nicht über denselben Informationsstand, dieselbe Kapazitätslogik oder ein verlässliches Auftragsmanagement verfügen, entsteht eine gefährliche Lücke.

Die Rezeption sagt: „Wir kümmern uns.“

Das Housekeeping erhält den Auftrag möglicherweise zu spät, unvollständig oder gar nicht – oder besitzt keine freie Kapazität.

Der Gast erlebt nur das Ergebnis.

Und dieses Ergebnis lautet: Das Versprechen wurde nicht eingehalten.

Unterstützung und Druck liegen nicht immer so weit auseinander, wie es aus Sicht des Unterstützenden erscheint.

Nachhaltigkeit gerät unnötig unter Verdacht

Das ist vielleicht der vermeidbarste Effekt des gesamten Falls.

Reduzierte Zimmerreinigung kann tatsächlich Ressourcen sparen.

Doch wenn dieselbe Maßnahme gleichzeitig Personalkosten reduziert und zugesagte

Reinigungen nicht funktionieren, entsteht beim Gast schnell eine andere Interpretation: *Geht es hier wirklich um Nachhaltigkeit? Oder wird eine Kosteneinsparung lediglich ökologisch begründet?*

Ob diese Vermutung objektiv stimmt, ist zunächst nebensächlich.
Bereits ihr Entstehen ist ein Kommunikationsproblem.

Ein sinnvoller Nachhaltigkeitsansatz verliert Glaubwürdigkeit, wenn seine operative Umsetzung inkonsistent wirkt.

Wiederholung macht aus dem Fehler ein Systemsignal

Eine nicht erfolgte Reinigung wäre für sich betrachtet wenig aussagekräftig. Vier Aufenthalte mit demselben Grundmuster beweisen noch immer kein allgemeines Organisationsversagen. Sie verändern aber die Interpretation.

Mit jeder Wiederholung wird die Erklärung "unglücklicher Einzelfall" weniger überzeugend. Der Fokus verschiebt sich vom Mitarbeiter zum Prozess.

Nicht mehr: Warum hat an diesem Tag jemand die Reinigung vergessen?

Sondern: **Warum kann ein Prozess über längere Zeit dasselbe Serviceversprechen wiederholt nicht zuverlässig erfüllen?**

6. Was das System vermutlich bezweckt

Das beobachtete Modell verfolgt vermutlich mehrere nachvollziehbare Ziele.

Eine reduzierte automatische Zimmerreinigung kann:

- Wasser, Energie und Reinigungsmittel sparen,
- den Wäscheverbrauch reduzieren,
- Personalkapazitäten entlasten,
- Kosten senken,
- unnötige Zimmerzugänge vermeiden,
- Gästen mehr Privatsphäre ermöglichen,
- Reinigungskapazität dort einsetzen, wo sie tatsächlich benötigt wird.

Auch der Einsatz eines externen Dienstleisters kann betriebswirtschaftlich plausibel sein. Kapazitäten lassen sich flexibler organisieren.

Spezialisierte Dienstleister können Skaleneffekte nutzen.

Personalverantwortung und operative Durchführung werden teilweise ausgelagert.

Und "Reinigung auf Wunsch" erscheint als sinnvoller Kompromiss: Nicht jedes Zimmer wird automatisch gereinigt.

Wer eine Reinigung benötigt, bekommt sie trotzdem.

Auf dem Papier verbindet das Modell damit drei Interessen: **geringeren Ressourcenverbrauch, niedrigeren operativen Aufwand und weiterhin ausreichenden Gästeservice.**

Genau deshalb ist das Modell grundsätzlich attraktiv.

Der Gegenentwurf wäre nicht automatisch besser.

Jedes Zimmer jeden Tag zu reinigen, unabhängig davon, ob der Gast dies überhaupt wünscht, wäre ebenfalls keine besonders intelligente Prozessgestaltung.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Soll ein Businesshotel täglich reinigen?

Sondern: **Wie muss ein reduziertes Housekeeping-Modell organisiert sein, damit sein Leistungsversprechen tatsächlich funktioniert?**

7. Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt

Die Standardleistung wurde reduziert, die Ausnahme aber nicht ausreichend organisiert

Ein System „Reinigung nur auf Wunsch“ benötigt weniger automatische Reinigungen.

Dafür wird jede tatsächliche Anfrage wichtiger. Denn sie signalisiert konkreten Bedarf.

Wird die automatische Leistung gestrichen, ohne gleichzeitig einen robusten On-Demand-Prozess aufzubauen, entsteht lediglich eine Verlagerung: Der Aufwand verschwindet nicht vollständig. Er wird unregelmäßiger und koordinationsintensiver.

Kommunikation und Kapazität sind voneinander getrennt

Die Rezeption kann einen Wunsch entgegennehmen. Ob sie gleichzeitig weiß, ob und wann Housekeeping-Kapazität vorhanden ist, ist eine andere Frage. Damit kann das System Zusagen erzeugen, bevor die tatsächliche Lieferfähigkeit geklärt wurde.

Das ist ein grundlegendes Prozessproblem.

Ein gutes Serviceversprechen benötigt nicht nur Kommunikationsfähigkeit. Es benötigt operative Rückkopplung.

Der Ausnahmefall ist in Wahrheit Teil des Standardprozesses

Wenn ein Hotel ausdrücklich „Reinigung auf Wunsch“ anbietet, ist eine solche Anfrage kein unvorhersehbarer Sonderfall.

Sie ist Teil des gewählten Geschäftsmodells.

Das bedeutet, Kapazität für solche Wünsche darf nicht nur zufällig übrig bleiben. Sie muss vorgesehen sein.

Andernfalls basiert das Leistungsversprechen auf der Hoffnung, dass möglichst wenige Gäste davon Gebrauch machen.

Verantwortung wird intern aufgeteilt

Rezeption.

Housekeeping.

Externer Dienstleister.

Möglicherweise Schichtleitung oder Hotelmanagement.

Jeder Bereich kann seine eigene Aufgabe grundsätzlich erfüllt haben.

Die Rezeption hat den Wunsch aufgenommen.
 Das Housekeeping hatte vielleicht keine Information.
 Der externe Dienstleister möglicherweise keine Kapazität.
 Und trotzdem hat das Gesamtsystem versagt.

Genau darin liegt eine typische Eigenschaft von Serviceprozessen: Lokale Aufgabenerfüllung garantiert noch kein funktionierendes Gesamtergebnis.

Die Erklärung ersetzt die Wiederherstellung

„Der Dienstleister ist nicht erreichbar“ kann eine ehrliche Information sein.
 Für den Gast bleibt anschließend jedoch dieselbe Frage: Und was passiert jetzt?

Gute Service Recovery benötigt deshalb einen nächsten Schritt:

- Frische Handtücher direkt ausgeben.
- Eine alternative Reinigung organisieren.
- Eine verbindliche Uhrzeit nennen.
- Oder offen erklären, dass die Leistung heute nicht mehr erbracht werden kann.

Eine Ursache zu nennen, ohne eine Lösung zu erzeugen, verbessert das Verständnis.
 Sie verbessert aber nicht die Leistung.

Nachhaltigkeit soll die Einschränkung legitimieren und wird dadurch selbst angreifbar

Eine ökologisch begründete Reduktion besitzt zunächst hohe Legitimität.
 Doch sie erzeugt zugleich eine Erwartung an Konsistenz.

Wenn Gäste den Eindruck gewinnen, dass eine ökologische Begründung vor allem dort auftaucht, wo gleichzeitig Kosten gespart werden, reagieren sie möglicherweise skeptischer.

Das ist nicht zwingend fair. Aber es ist vorhersehbar.

Deshalb sollte Nachhaltigkeitskommunikation besonders konkret sein.

Nicht: „Aus Nachhaltigkeitsgründen reinigen wir weniger.“

Sondern beispielsweise: „Während Ihres Aufenthalts verzichten wir standardmäßig auf die tägliche Reinigung. Wenn Sie eine Reinigung wünschen, melden Sie diese bitte bis X Uhr an. Wir führen sie anschließend bis Y Uhr durch.“

Damit wird aus einer abstrakten Begründung ein klares Leistungsmodell.

8. Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung

Das tatsächliche Leistungsversprechen definieren

Zuerst müsste klar sein, welche Leistung das Hotel zuverlässig anbieten kann.

Zum Beispiel: **Keine automatische tägliche Zimmerreinigung. Eine Zwischenreinigung kann bis 10 Uhr angefragt werden und erfolgt am selben Tag bis 16 Uhr.**

Oder: **Eine Zwischenreinigung ist ab dem dritten Aufenthaltstag möglich.**

Oder sogar: **Während des Aufenthalts findet grundsätzlich keine vollständige Zimmerreinigung statt. Frische Handtücher erhalten Gäste jederzeit an der Rezeption.**

Alle drei Varianten können funktionieren.

Entscheidend ist nicht, welche gewählt wird.

Entscheidend ist, dass die tatsächliche Organisation zur Aussage passt.

Nicht zusagen, bevor die Leistung gesichert ist

Eine Rezeption sollte nicht automatisch *"kein Problem"* sagen, wenn sie die Kapazität des Housekeepings nicht kennt.

Besser wäre ein kurzer Statuscheck. Erst danach entsteht eine verbindliche Zusage.

Ein kleiner kommunikativer Vorbehalt ist besser als ein freundliches, aber unzuverlässiges Versprechen.

Reinigungswünsche als echte Aufträge behandeln

Ein Wunsch sollte nicht auf einem Zettel, in einer mündlichen Übergabe oder in einer unklaren Nachricht verschwinden können.

Er benötigt einen nachvollziehbaren Status:

- angefragt,
- bestätigt,
- eingeplant,
- erledigt,
- nicht möglich.

Damit wird sichtbar, an welcher Stelle ein Vorgang hängen bleibt.

Kapazität für On-Demand-Reinigung einplanen

Wenn das Geschäftsmodell ausdrücklich Reinigung auf Wunsch vorsieht, muss ein Teil der Housekeeping-Kapazität für genau diese Wünsche verfügbar sein.

Das kann bedeuten, nicht sämtliche verfügbare Kapazität bereits mit Abreisezimmern und anderen Aufgaben vollständig auszulasten.

Die dadurch scheinbar ungenutzte Reserve ist keine Verschwendung.
Sie ist Bestandteil des Serviceversprechens.

Die Verantwortung trotz Outsourcing beim Hotel halten

Ein externer Dienstleister benötigt klare Leistungsvereinbarungen und Eskalationswege.
Für den Gast sollte diese Organisationsgrenze jedoch möglichst unsichtbar bleiben.

Kann der Dienstleister eine zugesagte Reinigung nicht erfüllen, benötigt das Hotel eine Alternative.

Die Leitfrage sollte nicht lauten: Wer ist intern schuld?
Sondern: **Wie erfüllen wir jetzt das Versprechen gegenüber dem Gast?**

Kleine Wiederherstellungen ermöglichen

Nicht jeder Ausfall benötigt eine große Kompensation. Häufig reicht eine pragmatische Lösung.

Wenn eine vollständige Reinigung kurzfristig nicht möglich ist: frische Handtücher bereitstellen, Müll abholen, Toilettenpapier ergänzen oder zumindest einen verbindlichen neuen Zeitpunkt vereinbaren.

Dadurch wird aus einem Totalversagen eine reduzierte, aber funktionierende Service Recovery.

Nachhaltigkeit konkret statt moralisch kommunizieren

Nachhaltigkeit sollte nicht als Schutzargument gegen berechtigte Serviceerwartungen dienen. Besser ist eine konkrete und transparente Erklärung: Weniger Standardreinigung reduziert Ressourcenverbrauch.

Gleichzeitig bleibt eine klar definierte Reinigung auf Wunsch verfügbar.
Damit müssen Gäste nicht zwischen „umweltfreundlich“ und „anspruchsvoll“ wählen.
Sie erhalten einen nachvollziehbaren Prozess.

Erfüllungsquote statt nur eingesparter Reinigungen messen

Für das Hotel wäre nicht nur interessant, wie viele tägliche Reinigungen durch das neue Modell entfallen.

Mindestens ebenso wichtig wären:

- Wie viele Reinigungen werden angefragt?
- Wie viele davon werden innerhalb des versprochenen Zeitraums erledigt?
- Wie häufig müssen Gäste nachfragen?
- Wie oft entstehen Beschwerden?
- Welche Gründe führen zur Nichterfüllung?
- Wie häufig fehlt Kapazität beim externen Dienstleister?

Dadurch verändert sich die Erfolgsmessung.

Nicht nur: Wie viel Housekeeping haben wir eingespart?

Sondern: **Wie zuverlässig funktioniert unser reduziertes Housekeeping-Modell für die Gäste, die tatsächlich eine Leistung benötigen?**

9. Fazit

Diese Case Study ist keine Forderung nach täglicher Zimmerreinigung.
 Sie ist auch keine Kritik an Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Hotelbetrieb.
 Und sie ist ausdrücklich keine pauschale Bewertung eines bestimmten Hotels, einer Hotelkette oder externer Reinigungsdienstleister.

Gerade der gegenteilige Gedanke macht den Fall interessant.

Ein Hotel kann Leistungen reduzieren und trotzdem guten Service bieten.

Es kann Zimmer seltener reinigen.
 Es kann Handtücher länger nutzen lassen.
 Es kann Housekeeping auf Nachfrage organisieren.
 Es kann Leistungen auslagern.

Und es kann all dies mit ökologischen und wirtschaftlichen Gründen verbinden.

Die Voraussetzung ist jedoch, dass daraus ein konsistentes System entsteht.

Im beobachteten Fall war nicht die reduzierte Leistung der zentrale Reibungspunkt.

Der Gast akzeptierte sie grundsätzlich.

Das Problem entstand erst, nachdem ein konkreter Bedarf geäußert wurde.

Die Reinigung wurde angefragt. Sie wurde zugesagt. Sie wurde nicht durchgeführt. Es wurde nachgefragt. Sie wurde erneut in Aussicht gestellt.
 Und wieder geschah nichts.

Dieses Muster wiederholte sich über mehrere Aufenthalte.

Damit zeigt der Fall einen einfachen, aber wichtigen Unterschied: **Leistungsumfang und Servicequalität sind nicht dasselbe.**

Ein Hotel mit täglicher Reinigung kann schlechten Service bieten.
 Ein Hotel mit Reinigung nur auf Wunsch kann hervorragenden Service bieten.

Entscheidend ist, ob das jeweilige Versprechen funktioniert.

Gerade in Zeiten von Personalmangel, Kostendruck, Outsourcing und Nachhaltigkeitszielen dürfte diese Unterscheidung an Bedeutung gewinnen.

Unternehmen werden Leistungen verändern.
 Manche Leistungen werden reduziert. Andere werden automatisiert. Einige werden nur noch auf Nachfrage angeboten.

Das ist nicht automatisch Qualitätsverlust.
 Problematisch wird es erst, wenn die Organisation kommunikativ an einem Leistungsniveau festhält, das ihre Prozesse operativ nicht mehr zuverlässig tragen können.

Dann entsteht eine paradoxe Situation: Das Unternehmen möchte durch weniger Leistung ein robusteres und effizienteres System schaffen.

Doch durch ein nicht abgesichertes Zusatzversprechen produziert es neue Abstimmung, Nachfragen, Beschwerden und Vertrauensverlust.

Vermutlich liegt darin die wichtigste Erkenntnis dieser Case Study:

Ein gutes Servicesystem muss nicht möglichst viel leisten. Es muss vor allem zuverlässig leisten, was es verspricht.

Oder noch einfacher formuliert: **Nicht weniger Service enttäuscht den Kunden. Ein Versprechen enttäuscht ihn, wenn es nicht gehalten wird.**

10. Quellen

Akarsu, T. N., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). Service failure research in the hospitality and tourism industry: A synopsis of past, present and future dynamics from 2001 to 2020. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 186–217. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1441>

Chen, H., Bernard, S., & Rahman, I. (2019). Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions. *Journal of Cleaner Production*, 206, 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.168>

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32, Article 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Lv, L., Liu, G., Zhou, W., & Yu, J. (2024). Morality or hypocrisy: The effect of hotel sustainability labels varies across different online review valence. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103838. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103838>

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Santa, R., Rodríguez Victoria, O. E., & Tegethoff, T. (2025). The role of quality in the hotel sector: The interplay between strategy, innovation and outsourcing to achieve performance. *The TQM Journal*, 37(1), 199–221. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0016>

Zinn, A. K., Greene, D., & Dolnicar, S. (2024). Communicating default changes to hotel room cleaning without reducing guest satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 483, 144266. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144266>

11. Über den Autor

Fabian Hengmith beobachtet und analysiert reale Reibungspunkte in modernen Systemen - an der Schnittstelle von Praxis, Organisation, Nutzerverhalten und Wirtschaftlichkeit.

Seine Case Studies basieren auf wiederholten persönlichen Markt- und Systembeobachtungen über längere Zeiträume. Ziel ist nicht die Bewertung einzelner Unternehmen, sondern das Sichtbarmachen wiederkehrender Muster:

- Wo verlieren Systeme unnötig Energie?
- Warum entstehen Reibungspunkte trotz guter Absicht?
- Und weshalb führt Modernisierung nicht automatisch zu Vereinfachung?

Fabian Hengmith verbindet praktische unternehmerische Erfahrung mit wissenschaftlicher Einordnung und verständlicher Systemanalyse.



Weiterführende Inhalte

Weiterführende Inhalte, Case Studies und systemische Beobachtungen zu Wirtschaft, Organisation, Nutzerverhalten und modernen Reibungspunkten finden sich unter:

www.fabian-hengmith.de

Dort werden reale Markt- und Systembeobachtungen regelmäßig aufgegriffen, wissenschaftlich eingeordnet und in verständlicher Form analysiert.