



Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit

**Herausgegeben von
Universitätsprofessor Dr. Walter Freyer**

Bisher erschienene Werke:

Althof, Incoming-Tourismus
**Bieger, Management von Destinationen und
Tourismusorganisationen, 2. Auflage**
Dreyer · Krüger (Hrsg.), Sporttourismus
Dreyer (Hrsg.), Kulturtourismus
Freyer, Tourismus, 5. Auflage
Freyer, Tourismus-Marketing
**Pompl · Lieb (Hrsg.), Qualitätsmanagement
im Tourismus**
Sterzenbach, Luftverkehr

Qualitätsmanagement im Tourismus

Herausgegeben von
Prof. Dr. Wilhelm Pompl
und
Prof. Dr. Manfred G. Lieb

in Zusammenarbeit mit
Prof. Dr. Axel Dreyer, Klaus Fidschuster,
Dipl.-Soz. Klaus Finger M.A., Prof. Dr. Walter Freyer,
Karl Großmann, Norbert Haart,
Dipl.-Ing. Axel Haug, Dipl.-Geogr. Peter Herrmann,
Dr. Reinhold Huber, Dipl.-Betriebsw. (FH) Gerhard J. Hurst,
Barbara Kamm-Essig, Heike Mönch-Kowalewski,
Prof. Dr. Heiner Monheim, Dr. Horst Martin Müllenmeister,
Dr. Werner Müller, Prof. Dr. Rüdiger Nagel,
Prof. Dr. Elke Platz-Waury, Ortrud Schellhoß,
Dr. Marie-Louise Schmeer-Sturm

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Qualitätsmanagement im Tourismus / hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. In Zusammenarbeit mit Axel Dreyer ... - München ; Wien : Oldenbourg, 1997
(Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit)
ISBN 3-486-23704-7

NE: Pompl, Wilhelm [Hrsg.]; Dreyer, Axel

© 1997 R. Oldenbourg Verlag
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: Hofmann Druck Augsburg GmbH, Augsburg
Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23704-7

Inhaltsübersicht

Teil 1: Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagements

1 Qualität touristischer Dienstleistungen (<i>Pompl</i>)	1
2 Strategien des Qualitätsmanagements (<i>Lieb</i>)	30
3 Methoden der Qualitätsmessung (<i>Scharitzer</i>)	56

Teil 2: Ausgewählte Probleme des Qualitätsmanagements im Tourismus

1 Human Resources Management (<i>Nagel</i>)	83
2 Qualität durch Kundenintegration (<i>Dreyer</i>)	102
3 Internationale Kooperation und Qualitätsmanagement (<i>Lieb</i>)	131
4 Qualität durch Markenbildung (<i>Freyer</i>)	155
5 Beschwerdemanagement (<i>Pompl</i>)	184

Teil 3: Qualitätsmanagement in Tourismusunternehmen

1 Qualitätsmanagement bei Reiseveranstaltern (<i>Müllenmeister</i>)	207
2 Qualitätsmanagement bei Sprachreiseveranstaltern (<i>Platz-Waury</i>)	223
3 Qualitätsmanagement bei Reisemittlern (<i>Huber</i>)	235
4 Qualitätsmanagement bei Messe- und Kongreßorganisationen (<i>Hurst</i>)	248
5 Qualitätsmanagement in der Hotellerie (<i>Fidlschuster</i>)	260
6 Qualitätsmanagement in der Gastronomie (<i>Fidlschuster</i>)	268
7 Qualitätsmanagement bei Busreiseveranstaltern (<i>Kamm-Essig</i>)	271
8 Qualitätsmanagement im Bahnreiseverkehr (<i>Schellhoß</i>)	286
9 Qualitätsmanagement im Ferienflugverkehr (<i>Haug</i>)	299
10 Qualitätsmanagement im Bereich Reiseleitung (<i>Müller/Mönch-Kowalewski</i>)	312
11 Qualitätsmanagement in der Animation (<i>Finger</i>)	323
12 Qualitätsmanagement bei Gästeführungen (<i>Schmeer-Sturm</i>)	335
13 Qualitätsmanagement in Fremdenverkehrseinrichtungen (<i>Großmann</i>)	347
14 Qualitätsmanagement im Landtourismus (<i>Haart/Herrmann</i>)	359
15 Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr (<i>Monheim</i>)	375

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Vorwort	IXX

Teil 1: Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagements

1 Qualität touristischer Dienstleistungen	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Qualitätsbegriffe	2
1.2.1 Merkmale von Qualität	2
1.2.2 Qualitätsdefinitionen	3
1.2.3 Dienstleistungsqualität	6
1.3 Total Service Quality	8
1.3.1 Produktqualität aus Kundensicht	8
1.3.2 Nachhaltigkeit als Qualitätskriterium	9
1.3.3 Mitarbeiterzufriedenheit	13
1.4 Qualitätsdimensionen touristischer Produkte	14
1.4.1 Inhaltliche Qualitätsdimensionen	14
1.4.2 Zeitliche Qualitätsdimensionen	15
1.4.2.1 Potentialqualität	15
1.4.2.2 Prozeßqualität	17
1.4.2.3 Ergebnisqualität	19
1.4.3 Formale Qualitätsdimensionen	20
1.4.3.1 Wahrnehmbarkeit	20
1.4.3.2 Meßbarkeit	23
1.4.3.3 Bewertungsgrundlage	24
1.5 Zusammenfassung	28
2 Strategien des Qualitätsmanagements	30
2.1 Einleitung	30
2.2 Qualitätsmanagementstrategien in der Dienstleistung - eine theoretische Einordnung	32
2.3 Qualitätsmanagementstrategien	35
2.3.1 Einordnung der Strategiearten	35
2.3.2 Philosophieorientierte Strategie (TQM)	37
2.3.2.1 Die Grundlagen des TQM	37
2.3.2.2 Die Umsetzung von TQM	39

2.3.3 Wettbewerbsstrategie	41
2.3.3.1 Die Grundlage der Wettbewerbsstrategie	41
2.3.3.2 Die Umsetzung von Wettbewerbsstrategien	46
2.4 Prozeßorientierte Strategie	47
2.4.1 Die Umsetzung der prozeßorientierten Strategie	50
2.5 Zusammenfassende Bewertung der Qualitätsmanagementstrategien	52
2.6 Ausblick	54
3 Methoden der Qualitätsmessung	56
3.1 Einleitung	56
3.2 Die Bewertungssicht: Wer legt Erfordernisse fest?	58
3.3 Systematik der Instrumente der Qualitätsmessung	61
3.3.1 Meßinstrumente auf Anbieterseite	63
3.3.2 Meßinstrumente auf Kundenseite	65
3.3.2.1 Die Beobachtung	67
3.3.2.2 Die Befragung	69
3.4 Resümee	82

Teil 2: Ausgewählte Probleme des Qualitätsmanagements im Tourismus

1 Human Resources Management	83
1.1 Einleitung	83
1.2 Anforderungen an ein modernes Human Resources Management	84
1.3 Die wesentlichen Teilfunktionen des Human Resources Managements	87
1.4 Spezifische Aspekte des Human Resources Managements im Dienstleistungsbereich	91
1.4.1 Zur Qualität von Dienstleistungen	91
1.4.2 Konsequenzen für das Human Resources Management im Dienstleistungsbereich	92
1.4.2.1 Spezifische Qualifikationsanforderungen im Dienstleistungsbereich	92
1.4.2.2 Personalauswahl im Dienstleistungsbereich	94
1.4.2.3 Führung im Dienstleistungsbereich	95
1.4.2.4 Entgeltmanagement im Dienstleistungsbereich	97
1.4.2.5 Personalentwicklung im Dienstleistungsbereich	98
1.5 Ausblick	100
2 Qualität durch Kundenintegration	102
2.1 Grundlagen der Kundenintegration	102
2.1.1 Begriffsbestimmung und Zielsetzung der Kundenintegration	102
2.1.2 Kundenintegration im Dienstleistungsprozeß	103
2.1.3 Aktive und passive Kundenintegration	106
2.1.4 Kundenintegration auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmenspolitik	108
2.2 Kundenintegration und subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität	108
2.3 Kundenintegration in der Potentialphase	112
2.3.1 Ziele	112
2.3.2 Marktforschungs-Maßnahmen	113
2.3.3 Marketing-Maßnahmen	114
2.4 Kundenintegration in der Prozeßphase	119
2.4.1 Ziele	119

2.4.2 Marktforschungs-Maßnahmen _____	122
2.4.3 Marketing-Maßnahmen _____	122
2.5 Kundenintegration in der Ergebnisphase _____	126
2.5.1 Ziele _____	126
2.5.2 Marktforschungs-Maßnahmen _____	126
2.5.3 Marketing-Maßnahmen _____	128
2.6 Fazit _____	128
3 Internationale Kooperation und Qualitätsmanagement _____	131
3.1 Einführung: Problemstellung _____	131
3.2 Koordination und Kooperation _____	132
3.2.1 Grundlagen einer Kooperation _____	132
3.2.2 Kooperationsmanagement und Qualität _____	136
3.3 Kultur _____	139
3.3.1 Das Phänomen Kultur _____	139
3.3.2 Kultur und Management _____	144
3.3.3 Kultur und Vertrauen _____	146
3.4 Qualitätsmanagement in kulturdifferenten Kooperationen _____	149
3.4.1 Grundbedingungen _____	149
3.4.2 Umsetzung auf Seiten der Kooperationspartner _____	151
3.4.3 Umsetzung auf Seiten der Konsumenten _____	152
3.5 Schlußbetrachtung _____	154
4 Qualität durch Markenbildung _____	155
4.1 Markenpolitik und Qualitätsmanagement im Tourismus _____	155
4.1.1 Markenpolitik als Qualitätsmanagement _____	155
4.1.2 Markenpolitik im Tourismus _____	156
4.2 Erscheinungsformen von Markentypen im Tourismus _____	158
4.3 Besonderheiten der Markenbildung im Tourismus _____	160
4.3.1 Touristische Leistungen sind immateriell _____	160
4.3.2 Touristische Leistungen sind prozeßorientiert _____	161
4.3.3 Touristische Leistungen sind Leistungsbündel _____	165
4.4 Qualitätsorientierte Markenstrategien _____	167
4.4.1 Strategische Grundentscheidungen _____	167
4.4.2 Markenpositionierung _____	174
4.5 Instrumente der Markenpolitik _____	175
4.5.1 Markenpolitik und Produktpolitik _____	176
4.5.2 Markenpolitik und Kommunikationspolitik _____	180
4.5.3 Markenpolitik und Vertriebswegpolitik _____	181
4.6 Fazit _____	182
5 Beschwerdemanagement _____	184
5.1 Einführung _____	184
5.2 Ziele des Beschwerdemanagements _____	186
5.2.1 Unmittelbare Problemlösung _____	186
5.2.2 Passives Beschwerdemanagement _____	188
5.2.3 Aktives Beschwerdemanagement _____	188
5.3 Prozesse des Beschwerdemanagements _____	192
5.3.1 Beschwerdestimulierung _____	192
5.3.2 Beschwerdeannahme _____	194

5.3.3 Beschwerdebearbeitung	196
5.3.4 Beschwerdeauswertung	198
5.4 Unternehmensbezogene Konsequenzen	200
5.4.1 Unternehmenspolitik	200
5.4.2 Organisatorische Eingliederung	200
5.4.3 Verfahrensstandards	202
5.5 Erfolgskontrolle	203
5.6 Resümee	206

Teil 3: Qualitätsmanagement in Tourismusunternehmen

1 Qualitätsmanagement bei Reiseveranstaltern	207
1.1 Weshalb Qualität unerlässlich ist	207
1.2 Auf der Suche nach dem Kunden	210
1.3 Ansätze des Qualitätsmanagements	211
1.3.1 Das Qualitätsversprechen	211
1.3.2 Das Urlaubsreisepaket	213
1.3.3 Die Qualität der Fremdleistungen	214
1.3.4 Die Qualität der Eigenleistungen	218
1.3.5 Die Servicequalität	219
1.4 Der Weg zur Qualität	221
2 Qualitätsmanagement bei Sprachreiseveranstaltern	223
2.1 Qualitätsprobleme	223
2.2 Der Markt	224
2.3 Die Sprachreise als Spezialprodukt	226
2.4 Qualitätssicherung bei Sprachreisen	227
2.5 Der Fachverband Deutscher Sprachreise-Veranstalter e. V.	228
2.6 Bilanz	233
3 Qualitätsmanagement bei Reisemittlern	235
3.1 Qualität: Strategie und Führungsinstrument	235
3.2 Qualitätsmanagement: Erfolgsfaktoren für Reisebüros	237
3.2.1 Qualitätsplanung	237
3.2.2 Kunden	238
3.2.3 Mitarbeiter	239
3.2.4 Arbeitsabläufe	241
3.3 Qualitätsziele: Bekenntnis zur Kundenorientierung	243
3.4 Qualitätssysteme: Modebegriff oder Zukunftssicherung	245
3.5 Ausblick	246
4 Qualitätsmanagement bei Messe- und Kongreßorganisationen	248
4.1 Funktion und Bedeutung der Messe- und Kongreßwirtschaft	248
4.2 Kommunalwirtschaftliche Bedeutung der Messe- und Kongreßwirtschaft	249
4.3 Der deutsche Kongreß- und Messemarkt	250
4.4 Organisationen der Kongreß- und Messewirtschaft	251
4.5 Branchenspezifische Besonderheiten und ihre Auswirkungen auf die Qualität.	252
4.6 Bestimmungsfaktoren für die Qualität von Kongreß- und Messeveranstaltungen	254
4.7 Qualitätsziele von Kongreß- und Messedienstleistungen	256

4.8 Qualitätskontrolle in der Kongreß- und Messewirtschaft	257
4.9 Qualitätszertifizierung in der Kongreß- und Messewirtschaft	258
5 Qualitätsmanagement in der Hotellerie	260
5.1 Wozu Qualität?	260
5.2 Branchenspezifische Messung von Qualität	261
5.3 Das Konzept der Messung	262
5.4 Die Bewertung	264
5.5 Umsetzungsprobleme	267
6 Qualitätsmanagement in der Gastronomie	268
6.1 Wozu Qualität?	268
6.2 Bewertung von Qualität in gastronomischen Unternehmen	268
6.3 Convenience contra Frischprodukt?	269
6.4 Restaurant und Bankett	270
7 Qualitätsmanagement bei Busreiseveranstaltern	271
7.1 Qualität als Wettbewerbsvorteil	271
7.1.1 Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Verkehrsträgern	271
7.1.2 Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Busreiseveranstaltern	272
7.1.3 Wettbewerbsvorteile auf dem internationalen Markt	272
7.2 Branchenspezifische Qualitätsforderungen und Probleme	273
7.2.1 Imageverbesserung	273
7.2.2 Optimierung der Sortimentspolitik	275
7.2.3 Optimierung des Produktkonzeptes	275
7.2.4 Optimierung der Organisationsstruktur	275
7.2.5 Erhöhung der Zuverlässigkeit	275
7.3 Punktueller Qualitätsmanagement	276
7.3.1 Klassifizierung der Busse	277
7.3.2 gbk-Reisedefinitionen	277
7.3.3 Fortbildung der Fahrer	278
7.3.4 Reiseleitung	279
7.4 Systematisches Qualitätsmanagement	279
7.4.1 WBO-Projekt	279
7.4.2 RAL-Reisequalität	282
7.5 Spezielle Probleme bei der Umsetzung	283
7.5.1 Finanzielle Umsetzung	283
7.5.2 Zeitliche Umsetzung	284
7.5.3 Motivation der Mitarbeiter	284
7.6 Fazit	285
8 Qualitätsmanagement im Bahnreiseverkehr	286
8.1 Qualitätspolitik und Wettbewerb	286
8.2 Die Bahnreise - eine Herausforderung an das Qualitätsmanagement	288
8.2.1 Zielkonflikte in der Angebotsgestaltung	288
8.2.2 Technische Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement	289
8.3 Qualitätsziele bei der Bahnreise	290
8.3.1 Struktur der Qualitätsziele	290
8.3.2 Definition der Qualitätsmerkmale	291
8.3.3 Die Qualität aus Kundensicht beurteilen	292

8.3.3.1 Kundenbefragung	293
8.3.3.2 Interne Qualitätsprüfung	294
8.3.3.3 Qualitätsprüfung durch Dritte	294
8.3.3.4 Auswertung von Kundenbeschwerden	295
8.3.3.5 Prozeßdatenauswertung	295
8.4 Die Qualitätsziele in der Umsetzung	296
8.5 Normen, Richtlinien, Qualitätspreise - Quo Vadis?	297
9 Qualitätsmanagement im Ferienflugverkehr	299
9.1 Einleitung	299
9.2 Ferienflugverkehr	299
9.2.1 Definition	299
9.2.2 Ferienflugverkehr in Deutschland	300
9.2.3 Qualitätspolitik als Wettbewerbsvorteil	302
9.3 Qualität im Ferienflugverkehr	303
9.3.1 Definition	303
9.3.2 Kundenorientierte Qualitätsziele	305
9.3.3 Qualitätskritische Punkte und Prozesse	306
9.3.4 Zertifizierung nach DIN ISO	307
9.4 Qualitätsmessung	308
9.4.1 Anforderungen an die Messung der Service Qualität	308
9.4.2 Qualitätsmessung am Beispiel Condor	309
9.5 Fazit	310
10 Qualitätsmanagement im Bereich Reiseleitung	312
10.1 Stellenwert der Reiseleitung im Gesamtkonzept	312
10.2 Zur Situation von Reiseleiter/innen in Deutschland	312
10.3 Tätigkeitsprofile und Typologien	314
10.4 Elemente des Qualitätsmanagements	315
10.4.1 Personalbeschaffung	315
10.4.2 Personalschulung	317
10.4.3 Personalführung	318
10.4.4 Qualitätsoptimierung während des Einsatzes	319
10.4.5 Personalentwicklung	320
10.5 Einbindung der Reiseleiterarbeit in das gesamte Unternehmenskonzept	321
11 Qualitätsmanagement in der Animation	323
11.1 Animation als touristische Dienstleistung	323
11.2 Konzepte der Animation	324
11.2.1 Clubanimation	324
11.2.2 Integrative Animation	325
11.3 Qualität der Animation	325
11.3.1 Qualitätskriterien	325
11.3.2 Determinanten der Qualität	326
11.4 Mitarbeiterorientierte Qualitätsstrategien	327
11.4.1 Strategische Bedeutung des Animateurs als Mitarbeiter	327
11.4.2 Personalauswahl	328
11.4.3 Personalschulung	329
11.4.4 Personalführung	330
11.5 Qualitätskontrolle	332

11.6 Resümee	334
12 Qualitätsmanagement bei Gästeführungen	335
12.1 Wettbewerbsvorteile durch Qualitätspolitik	335
12.2 Qualitätskritische Punkte und Prozesse	337
12.3 Welche konkreten Qualitätsziele werden verfolgt?	338
12.3.1 Inhaltliche Ausdifferenzierung	338
12.3.2 Methoden der Darbietung	339
12.3.3 Berufsbild, Auswahl, Schulung und Fortbildung	340
12.4 Qualitätsmessung und -kontrolle	342
12.5 Qualitätsmanagement in der Branche	346
13 Qualitätsmanagement in Fremdenverkehrseinrichtungen	347
13.1 Definition und Entwicklung	347
13.2 Qualitätskritische Punkte	348
13.2.1 Stärken und Schwächen	348
13.2.2 Funktionen und Aufgaben des Fremdenverkehrsmanagers	349
13.3 Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements	351
13.3.1 Zukünftige Qualitätsanforderungen	351
13.3.2 Aufgabenspektrum eines kommunalen Fremdenverkehrsbetriebs	352
13.3.3 Geeignete Unternehmensorganisation	353
13.3.4 Personalmanagement	354
13.3.5 Produkt	355
13.3.6 Innenmarketing	356
13.4 Fazit	358
14 Qualitätsmanagement im Landtourismus	359
14.1 Wandel des Marktes als Herausforderung	359
14.2 Problemfelder bei der Implementierung eines Qualitätsmanagements im Landtourismus	363
14.3 Modellhafte Ansätze für ein Qualitätsmanagement im Landtourismus	365
14.3.1 Modellprojekt: Standardisierung des ländlichen Beherbergungsangebotes im Großherzogtum Luxemburg	365
14.3.2 Modellprojekt: UaBW - Urlaub auf Bauern- und Winzerhöfen	368
14.3.3 Modellprojekt: Dorferurlaub in Österreich	371
14.4 Resümee	373
15 Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr	375
15.1 Freizeitverkehr: Strukturen und Probleme	375
15.2 Ausgangsüberlegung: Vom Autosystem lernen	376
15.3 Die Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur	378
15.4 Fremdenverkehrswirtschaft und öffentlicher Verkehr	379
15.5 Die Schweiz als Modell	380
15.6 Ein Zielsystem für den öffentlichen Verkehr	381
15.7 Qualitätssicherung im Detail	383
15.7.1 Professionelle Werbung	383
15.7.2 Engagierter Service für eine neue Verkehrskultur	384
15.7.3 Fremdenverkehrswirtschaft motivieren	384
15.7.4 Spezielle Freizeitangebote	384
15.7.5 Kundengerechtes Fahrplanmaterial	385

XIV Inhaltsverzeichnis

15.7.6 Public-Awareness für Busse und Bahnen	385
15.7.7 Lokale Identität: Nahverkehrskultur	386
15.7.8 Zeitgemäßer Kommunikationsstil	386
15.7.9 Freundliches, kundengerechtes Design	387
15.7.10 Attraktive Tarife	387
15.8 Gesamtverantwortung nach „innen“ richten	388
Autorenverzeichnis	389
Literaturverzeichnis	395
Stichwortverzeichnis	416

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung I.1: Total Service Quality</i>	5
<i>Abbildung I.2: Umweltqualität durch Abfallwirtschaft in der Gastronomie</i>	10
<i>Abbildung I.3: Flugblatt</i>	12
<i>Abbildung I.4: Zeitliche Qualitätsdimensionen</i>	16
<i>Abbildung I.5: SERVQUAL-Dimensionen</i>	18
<i>Abbildung I.6: Formale Qualitätsdimensionen</i>	21
<i>Abbildung I.7: Das Service Managementsystem</i>	33
<i>Abbildung I.8: Der Zusammenhang der beteiligten Elemente</i>	35
<i>Abbildung I.9: Einteilung von Qualitätsmanagementstrategien</i>	36
<i>Abbildung I.10: Das Punktesystem des Malcom-Baldrige Award</i>	44
<i>Abbildung I.11: Das Modell des European-Quality-Award</i>	45
<i>Abbildung I.12: Die DIN ISO Normen 9000 bis 9004: Aufteilung</i>	48
<i>Abbildung I.13: Die Elemente der DIN ISO Normen 9001 bis 9003</i>	49
<i>Abbildung I.14: Vergleich der Qualitätsmanagementstrategien</i>	54
<i>Abbildung I.15: Sichtweisen der Qualitätsbeurteilung</i>	57
<i>Abbildung I.16: Verfahren der Qualitätsmessung</i>	63
<i>Abbildung I.17: Ergebnisportfolio der FRAP-Analyse</i>	74
<i>Abbildung I.18: Die SERVQUAL-Fragenbatterie</i>	80
<i>Abbildung II.1: Positive Effekte der Kundenzufriedenheit</i>	103
<i>Abbildung II.2: Beispiele für Dimensionen der touristischen Dienstleistungsqualität</i>	104
<i>Abbildung II.3: Der Dienstleistungsprozeß aus Sicht touristischer Leistungsträger</i>	105
<i>Abbildung II.4: Kundenintegration im Dienstleistungsprozeß</i>	106
<i>Abbildung II.5: Faktoren subjektiv wahrgenommener Dienstleistungsqualität</i>	111
<i>Abbildung II.6: Vor- und Nachteile von Kundenkonferenzen</i>	113
<i>Abbildung II.7: Isoleistungslinie</i>	120
<i>Abbildung II.8: Kosteneinsparung durch Externalisierung</i>	121
<i>Abbildung II.9: Wirkung und Intensität der Kundenintegration in der Prozeßphase</i>	125
<i>Abbildung II.10: Beispiel für eine korrespondierende Frage im SERVQUAL-Ansatz</i>	127
<i>Abbildung II.11: Maßnahmen zur aktiven Kundenintegration im Überblick</i>	129
<i>Abbildung II.12: Probleme im Qualitätsmanagement von Waren und Dienstleistungen im Vergleich</i>	132
<i>Abbildung II.13: Koordinationsaufwand und Vertrauen</i>	135
<i>Abbildung II.14: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der "mentalen Programmierung" des Menschen</i>	142
<i>Abbildung II.15: Kulturdimensionen nach Hofstede für ausgewählte Länder</i>	144
<i>Abbildung II.16: Kulturspezifische Organisationsmodelle</i>	145
<i>Abbildung II.17: Voraussetzungen für eine funktionierende Kooperation und Ausprägung von Kulturdimensionen</i>	148
<i>Abbildung II.18: Beispiele für touristische Marken</i>	158
<i>Abbildung II.19: Prozeßorientierte Marken- und Qualitätspolitik</i>	162
<i>Abbildung II.20: Markenstrategien</i>	168
<i>Abbildung II.21: Markenpositionierung</i>	172
<i>Abbildung II.22: Markenpositionierung der TUI</i>	173

<i>Abbildung II.23: Produktpolitische Maßnahmen zum Aufbau einer Marke</i>	178
<i>Abbildung II.24: Kofferanhänger</i>	192
<i>Abbildung II.25: Leitfaden für Beschwerdegespräche</i>	195
<i>Abbildung II.26: Qualitätsdimensionen und Leistungsindikatoren des Beschwerdemanagements</i>	204
<i>Abbildung III.1: Kriterien für die Ausschreibung von Sprachreisen</i>	229
<i>Abbildung III.2: Entwicklung des Messe- und Ausstellungswesen</i>	250
<i>Abbildung III.3: Qualitätsfaktoren und ihre Bestimmungsgründe</i>	255
<i>Abbildung III.4: Quality Checks Fragebogen</i>	263
<i>Abbildung III.5: Quality Checks Fragebogen</i>	264
<i>Abbildung III.6: Quality Checks Fragebogen</i>	265
<i>Abbildung III.7: Darstellung der Ergebnisse</i>	266
<i>Abbildung III.8: Marktanteil der Verkehrsträger an der Urlaubsreise in %</i>	272
<i>Abbildung III.9: Anzahl der Getöteten im Straßenverkehr je Mrd Personenkilometer</i>	274
<i>Abbildung III.10: Umweltbelastung verschiedener Reiseverkehrsmittel</i>	274
<i>Abbildung III.11: Intelligente Busreiseprogramme - Sechs Thesen</i>	276
<i>Abbildung III.12: Gütestufen</i>	277
<i>Abbildung III.13: Sinnvolles Verknüpfen von Norm und Praxis</i>	280
<i>Abbildung III.14: Beispiel: Anforderungen an eine Studienreise</i>	283
<i>Abbildung III.15: Marktanteile der Deutschen Ferienfluggesellschaften 1995</i>	301
<i>Abbildung III.16: Qualitätsfaktoren im Ferienflugverkehr</i>	304
<i>Abbildung III.17: Anforderungsprofil des Animateurs</i>	328
<i>Abbildung III.18: Programmcheckliste</i>	334
<i>Abbildung III.19: Anregungen für animative Gästeführungen</i>	340
<i>Abbildung III.20: Die Erfolgsfaktoren im Landtourismus</i>	361
<i>Abbildung III.21: Die Qualitätskette im Landtourismus</i>	362
<i>Abbildung III.22: Punkteverteilung (max.) nach Kategorien</i>	367
<i>Abbildung III.23: UaBW-Logo</i>	370

Abkürzungsverzeichnis

ABI	Aktion Bildungsinformation e. V.
ARELS	Association of Recognized English Language Schools
ASQC	American Society for Quality Control
AUMA	Ausstellungs- u. Messe-Ausschuß der Deutschen Wirtschaft e. V.
BASCELT	British Association of State Colleges in English Language Teaching
BAT	Bundesangestelltentarif
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSI	British Standards Institute
BVGd	Bundesverband der Gästeführer in Deutschland e. V.
CDC	Carl-Duisberg-Centrum
CD-ROM	Compact Disc Read Only Memory
CIT	Critical Incident Technique
DB	Deutsche Bahn AG
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DeHoGa	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DEKRA	Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungsverein
DER	Deutsches Reisebüro GmbH
DFV	Deutscher Fremdenverkehrsverband e. V.
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIN	Deutsche Industrie Normen
DOC	Department of Commerce
DRV	Deutscher Reisebüro Verband e. V.
DSF	Deutsches Seminar für Fremdenverkehr e. V.
ECU	European Currency Unit
EFQM	European Foundation for Quality Management

EG	Europäische Gemeinschaft
EN	Europäische Norm
EOQ	European Organization for Quality
EQA	European Quality Award
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FAA	Federal Aviation Authority
FAMAB	Fachverband Messe- und Ausstellungsbau e. V.
FDSV	Fachverband Deutscher Sprachreise-Veranstalter e. V.
FEG	Fédération Européenne des Associations des Guides Touristiques
FKM	Gesellschaft zur freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen
FMEA	Fehlermöglichkeiten- und Einflußanalyse
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
FVW	Fremdenverkehrswirtschaft International
gbk	Gütegemeinschaft Buskomfort e. V.
GCB	German Convention Bureau (Deutsches Kongreßbüro)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IATA	International Aircraft Transport Association
IC	Inter City
ICE	Inter City Express
IG	Interessengemeinschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
IR	Inter Regio
ISO	International Standardisation Organisation
IST	Internationale Sprach- und Studienreisen
JAA	Joint Aviation Authority
JAR-OPS	Joint Aviation Regulation-Operations
JUSE	Japan Union of Scientists and Engineers
LH	Deutsche Lufthansa AG

LTU	Lufttransport-Unternehmen GmbH & Co. KG
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MbO	Management by Objectives
MS	Mystery Shopping
NIST	National Institute of Standards and Technology
NUR	NUR Touristic GmbH
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PCO	Professional Congress Organizer
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
QM	Qualitätsmanagement
RAL	Reichsausschuß für Lieferbedingungen; heute: Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung
RDA	Internationaler Bustouristik Verband e. V.; früher Reise-Ring Deutscher Autobusunternehmen e. V. international
SAS	Scandinavian Airlines System
SBB	Schweizerische Bundesbahn
START	START-Datentechnik für Reise und Touristik GmbH; früher: Studiengesellschaft zur Automatisierung für Reise und Touristik GmbH
TQM	Total Quality Management
TOMA	Tour Operator Maske in START
TUI	Touristik Union International
TÜV	Technischer Überwachungsverein e. V.
UaBW	Urlaub auf Bauern- und Winzerhöfen
UIA	Union of International Association Brüssel
USA	United States of Amerika
VDSM	Verband der Stadt-, Sport- und Mehrzweckhallen
VLf	Verein für landwirtschaftliche Fachschulabsolventen Trier e. V.
WBO	Verband Baden-Württembergischer Omnibusunternehmer e. V.
WTO	World Tourism Organization
ZAK	Zielgebiets-Abhilfe und Kompensation

Vorwort

Qualitätsmanagement zählt zu den Themen, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur in den letzten Jahren verstärkt behandelt wurden. Dies war auch einer der Gründe, warum wir uns entschlossen haben, ein Buch über Qualitätsmanagement im Tourismus zusammenzustellen und herauszugeben. Allerdings muß auch und gerade in Zeiten der Hochkonjunktur eines Themas ein deutlicher Wettbewerbsvorteil für ein Produkt erkennbar sein. Der Wettbewerbsvorteil dieses Buches liegt zunächst darin, daß hier erstmals ausführlich über die Übertragung der Ansätze des Qualitätsmanagements auf die Touristik berichtet wird. Er besteht zudem in der konzeptionellen Anlage des Buches, die sowohl auf theoretischen Basisaufsätzen als auch auf Berichten zur Implementierung des Qualitätsmanagements in den wichtigsten Bereichen der Branche beruht. Wir sind der Überzeugung, damit nicht nur Lücken schließen zu können, sondern sowohl dem Praktiker als auch dem theoretisch interessierten Leser eine breite und tiefe Behandlung des Themas zugleich anbieten zu können.

Daß Qualitätsmanagement in der derzeitigen Wettbewerbssituation ein hohe Bedeutung in allen Branchen hat, liegt auf der Hand. Was ist jedoch unter dem vielschichtigen Begriff Qualitätsmanagement zu verstehen, welche speziellen Probleme hat die Tourismusbranche damit, und wie sind diese Probleme konkret darstellbar und lösbar? Diese Fragen waren handlungsleitend für die Konzeption des vorliegenden Buches. Wir haben versucht, in der Gesamtgliederung eine logische Struktur zu erhalten, allerdings haben wir damit auch Redundanzen in Kauf genommen. Die Abgeschlossenheit der einzelnen Beiträge erscheint uns dies wert. Leserinnen und Leser haben damit die Möglichkeit, eine selektive Reise durch das Buch zu unternehmen. Dementsprechend ist das gesamte Buch in drei unterschiedliche Teile gegliedert:

Im **ersten Teil** werden nach einer einführenden Darstellung der Dienstleistungsqualität die Möglichkeiten von Qualitätsmanagementstrategien und das Problem der Messung von Dienstleistungsqualität behandelt.

Im **zweiten Teil** haben wir uns auf die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings konzentriert. Kundenintegration, Markenpolitik, Human-Resources-Management und Interkulturelle Kooperationen sind dienstleistungsrelevante Bereiche von Qualitätsmanagement im Tourismus. Dienstleistungen lassen eine Herstellung von Spitzenqualität nur bei entsprechendem Verhalten der Mitarbeiter zu. Die Bedeutung von Qualifikation, Motivation und Schulung der Mitarbeiter soll hier besonders hervorgehoben werden. Nur mit entsprechend qualifiziertem Personal lassen sich Dienstleistungen als Markenar-

tikel etablieren. Darüber hinaus sind einerseits kulturelle Besonderheiten in der Kooperation zu berücksichtigen und andererseits können und müssen die Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozeß eingebunden werden.

Im **dritten Teil** wird, vorwiegend von Autoren aus der Praxis, differenziert auf die unterschiedlichen Bereiche der Tourismusbranche eingegangen. Hier ist besonders hervorzuheben, daß die branchenabhängigen Besonderheiten und die unterschiedliche Herangehensweise an Qualitätsmanagement in der praktischen Umsetzung eine große Spannweite der Darstellungen bewirkt haben.

Dieser **Themen- und Autorenmix** erscheint uns aus verschiedenen Blickwinkeln fruchtbar. Zwar gibt es eine ganze Reihe allgemeiner Ansätze zum Qualitätsmanagement, die speziellen Probleme einer Branche aber werden von diesen generalisierenden Darstellungen in der Regel nur unvollständig erfaßt. Gleichzeitig wollen wir innerhalb des Buches bewußt den Unterschied zwischen **theoretischen Darstellungen** und **praktischen Umsetzungen** dokumentieren. Die Autoren aus der Praxis kennen nicht nur die Qualitätspolitik ihrer Unternehmen sondern auch den Stand des Qualitätsmanagements in ihrer Branche. Wenn sich daher mitunter erhebliche Diskrepanzen zwischen den theoretischen Anforderungen und den dargestellten Aktivitäten ergeben, dann spiegelt dies vor allem den gegenwärtigen Stand der Praxis wider.

Bei der Suche nach Autoren aus der Touristikbranche machten wir eine recht eigenartige Erfahrung: Wenn man einen gestandenen und erfolgreichen Manager verunsichern will, dann braucht man nur nach dem Qualitätsmanagement in seinem Unternehmen zu fragen. Vom mitleidigen Blick für den hoffnungslosen Theoretiker über eine pauschale Negation der Nützlichkeit solcher Anstrengungen bis hin zu verbalen Aggressionen reichen die Reaktionen. Dies ist die eine Seite. Legt man aber auf der anderen Seite die Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers zugrunde, dann gehören Reiseveranstalter und Fremdenverkehrsorte zu den Branchen mit der höchsten Kundenzufriedenheit. Betrachtet man die anspruchsvollen Kunden in diesem Markt, dann kann ein solches Ergebnis kein Zufall sein. Offensichtlich wird hier doch in erheblichem Ausmaß Qualitätspolitik betrieben und diese Anstrengungen werden von den Kunden bemerkt und honoriert.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß sich alle Unternehmen in irgendeiner Form um Qualität kümmern und natürlich sind viele Marketingaktivitäten vom Gesichtspunkt der Qualität geprägt. Produkt- und Kommunikationspolitik erfordern zwingend die Festlegung von Qualitätskriterien. Ob dies allerdings den sich entwickelnden Marktbedingungen gerecht wird, bleibt dahingestellt. Tatsächlich läßt sich nachweisen, daß Unternehmen mit Spitzenqualitäten langfristige Wettbewerbsvorteile haben. Märkte sind unter dem Aspekt

ihrer Entwicklung zu betrachten, d.h. was heute Bestleistung ist, kann morgen nur noch Standard sein, und was heute Standard ist, kann morgen nicht mehr marktfähig sein. Deshalb ist es eine Kernaufgabe jedes Unternehmens, durch Qualität Kundenzufriedenheit zu sichern. Diese Tatsache ist eines der zentralen Ziele des Marketings. Damit wird Qualitätsmanagement zur einer Marketingaufgabe des Unternehmens und zu einem Instrument im Wettbewerb. Insoweit dürfen auch zufriedenstellende Ergebnisse, wie z. B. beim Deutschen Kundenbarometer, nicht zu einem Nachlassen der Anstrengungen führen.

Als Herausgeber danken wir allen beteiligten Autoren für ihr Engagement und hoffen, daß die Lektüre der Beiträge einen Erkenntnisgewinn vermitteln kann. Wir wünschen uns, daß dieser Erkenntnisgewinn für die Leserinnen und Leser so groß sein wird, wie er für uns bei der Herausgabe des vorliegenden Buches war. Und nicht zuletzt bedanken wir uns bei Frau Christiane Müller, Frau Annette Himmerman und Frau Elisabeth Pfetsch für die Bearbeitung der Manuskripte.

Wilhelm Pompl
Manfred Lieb

Teil 1: Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagements

1 Qualität touristischer Dienstleistungen

von Dr. Wilhelm Pompl, Professor für Touristikbetriebswirtschaftslehre

1.1 Einleitung

Das Ziel dieses einleitenden Aufsatzes besteht darin, den Leser mit der Komplexität von Begriffen und Erscheinungsformen der Dienstleistungsqualität vertraut zu machen. Er beginnt daher mit einer Darstellung der in der Literatur verwendeten Qualitätsbegriffe. Dabei wird Qualität nicht nur in seiner Funktion als Instrument zur Gewinnmaximierung gesehen, da ein Unternehmen nicht nur isoliert die Interessen der Eigentümer verfolgen kann, sondern auch noch anderen Anspruchsgruppen verpflichtet ist. Es wird daher ein umfassender Qualitätsbegriff im Sinne einer Total Service Quality vertreten, der neben den Kunden auch die Bewohner touristischer Zielgebiete und die Mitarbeiter einschließt. Denn gerade die Ansprüche an die natürliche und soziale Umweltqualität ebenso wie die an die Mitarbeiterzufriedenheit steigen kontinuierlich an und bestimmen in zunehmendem Maße den Handlungsrahmen von Tourismusunternehmen.

Da Qualität ein mehrdimensionales Phänomen ist, wird versucht, diese Vielschichtigkeit anhand der

- inhaltlichen,
- zeitlichen und
- formalen

Qualitätsdimensionen zu analysieren und deren Komponenten (Subdimensionen) zu erklären. Dabei werden die wichtigsten theoretischen Ansätze der nationalen und internationalen Literatur, die sich bisher jeweils nur auf Teilaspekte der Qualität beziehen, in ein Gesamtkonzept integriert.

1.2 Qualitätsbegriffe

1.2.1 Merkmale von Qualität

Qualität ist eine komplexe Erscheinung: Sie ist multiattributiv, ein bipolares Kontinuum, relativistisch, mehrdimensional und dynamisch.

Qualität ist ein **multiattributives** Phänomen, sie ergibt sich aus der „Gesamtheit von Merkmalen“ der DIN ISO Norm oder der Attributlisten. Qualitätsattribute eines Fluges sind z. B. Sicherheit, Pünktlichkeit, Zügigkeit der Abfertigung am Boden, Bequemlichkeit an Bord, Freundlichkeit des Service etc.

Qualität ist keine dichotome Eigenschaft im Sinne von vorhanden/nicht vorhanden, sondern ein **bipolares Kontinuum** mit den Endpunkten absolut hohe Qualität („Begeisterungsqualität“) und absolut schlechte Qualität. So unterscheidet beispielsweise *Grönroos (1990, S. 56)* zwischen

- overquality (= too good quality to be justified for economic reasons)
- positively confirmed quality (= good quality)
- confirmed quality (= acceptable quality)
- negatively confirmed quality (= bad quality).

Qualität ist „**relativistisch**“ im Sinne einer Alternativen-, Personen- und Situationsabhängigkeit (vgl. *Hentschel 1992, S. 35*). Die Bewertung eines Gutes hängt danach davon ab,

- welche alternativen Produkte zur Verfügung stehen,
- welche Person die Qualitätsbewertung vornimmt, und
- in welcher Situation das Produkt in Anspruch genommen wird.

Qualität ist **mehrdimensional**. Sie hat eine inhaltliche Dimension bezüglich Leistungsumfang und Leistungsniveau, eine zeitliche Dimension der Qualitätswahrnehmung vor, während und nach der Inanspruchnahme der Leistung und eine formale Dimension bezüglich Wahrnehmbarkeit und Meßbarkeit.

Qualität ist in dem Sinne **dynamisch**, daß sich sowohl die Qualität der Produkte als auch die Qualitätsansprüche der Kunden im Zeitablauf verändern. Qualität wird daher auch als ein „running target“ bezeichnet.

1.2.2 Qualitätsdefinitionen

Eine Sichtung der relevanten Literatur zum Thema Qualität durch *Garvin (1984)* ergab, daß die **vielfältige Verwendung** dieses Begriffes in fünf Kategorien eingeteilt werden kann:

1. Absoluter Qualitätsbegriff: Qualität wird als absolute (oder transzendente) Qualität bezeichnet, d. h. als das Beste, Einzigartige, das auf dem Markt zu haben ist, daran wird dann die reale Qualität der anderen Produkte gemessen.
2. Produktbezogener Qualitätsbegriff: Qualität wird als die Summe der vorhandenen Eigenschaften eines Produkts definiert; Qualitätsunterschiede ergeben sich aus den Differenzen der Eigenschaften unterschiedlicher Produkte.
3. Kundenbezogener Qualitätsbegriff: Qualität ergibt sich durch die Beurteilung des Nutzers, also durch dessen subjektive Wahrnehmung und Bewertung.
4. Herstellerorientierter Qualitätsbegriff: Qualität wird durch die Einhaltung produktionsseitig vorgegebener Spezifikationen gemessen.
5. Wertbezogener Qualitätsbegriff: Qualität bezieht sich auf die kundenseitige Einschätzung des Preis-Leistungsverhältnisses.

Die *International Standard Organization (ISO)* hat in der Norm ISO 8402 versucht, eine **allgemeingültige Definition** von Qualität zu finden und Qualität als die „Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ definiert. Der Anspruch an die universelle Gültigkeit endet in einer abstrakten Definition, die weder erläutert, was mit „Erfordernissen“ gemeint ist und wie sie gemessen (operationalisiert) werden können, noch festlegt, wer die Eignung feststellt (vgl. *die kritische Betrachtung bei Scharitzer 1994, S. 72 f.*).

Der genau entgegengesetzte Weg zur Definition von Qualität wird durch die Festlegung von **Merkmalskatalogen** gegangen. An die Stelle analytischer Abstraktion tritt die Auflistung von Kriterien, die nach Meinung der jeweiligen Autoren relevant sind. So versucht *Öss (1993, S. 37 - 55)* Qualität durch folgende „zwölf in der Praxis vorherrschende und daher wesentliche Merkmale“ (*a. a. O., S. 37*) zu beschreiben: Gebrauchstauglichkeit, Funktionstüchtigkeit oder Leistung, Ausstattung, Zuverlässigkeit, Anforderungserfüllung, Haltbarkeit, Servicefreundlichkeit, Umweltfreundlichkeit, Sicherheit, Güte, Design (Form und Farbe), subjektive Qualität.

Solche Merkmalskataloge erlauben zwar eine konkrete Benennung von Qualitätsaspekten, bleiben aber trotzdem aus mehreren Gründen unbefriedigend.

So überschneiden sich bei Öss die Merkmale mehrfach („Güte ist die Erfüllung mehrerer Merkmale, wie Sicherheit, Funktionstüchtigkeit, Anforderungserfüllung und Zuverlässigkeit“, *a. a. O.*, S. 53), sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt (Sicherheit ist ein Merkmal des Produkts, subjektive Qualität beschreibt eine persönliche Wertung) und sind letztendlich beliebig, wenn der Autor empfiehlt, „der Leser mag sich aus seiner eigenen Praxis weitere auswählen“ (*a. a. O.*, S. 37). Dies gilt im übrigen auch für andere Auflistungen, wie sie etwa von Garvin (1984) oder Quartapelle/Larsen (1996, S. 61 f.) vorgenommen wurden.

Neuerdings wird vor allem in der marketingtheoretischen Literatur in Anlehnung an den wertbezogenen Ansatz häufig **Qualität** mit **Kundenzufriedenheit** gleichgesetzt. So (stellvertretend) bei Quartapelle/Larsen (1996, S. 31): „Eine Definition der Qualität, die spezifisch auf den Dienstleistungssektor zugeschnitten ist, muß die Person des Verbrauchers in den Mittelpunkt stellen: Die Qualität einer Dienstleistung entspricht dem Grad der Befriedigung, den sie für die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche eines spezifischen Kunden erreichen kann.“

Als Begründung wird angeführt, daß eine Dienstleistung keinen objektiven Wert habe, der ihr „innewohnt und unabhängig vom subjektiven Urteil des Konsumenten vorhanden ist“ (Quartapelle/Larsen 1996, S. 30). Dies trifft allerdings genauso gut auf Sachgüter zu (eine Harley-Davidson hat keine innewohnende Qualität, auch ihr Wert liegt im Auge des Betrachters). Zudem sei Qualität ein subjektiver Wert, da der Kunde bei seiner Beteiligung an der Leistungserstellung versucht, einen auf seine Bedürfnisse abgestimmten Service zu erhalten. Daher werden auch die Instrumente zur Messung von Qualität mit denen zur Messung der Kundenzufriedenheit gleichgesetzt.

Nun wird Kundenzufriedenheit zwar durch die Qualität eines Produkts mitbestimmt, sie ist aber das Ergebnis einer Kosten-Nutzenanalyse, nämlich des Vergleichs von Qualität und Preis. Denn ein Kunden kann einerseits trotz der von ihm als hoch eingeschätzten Qualität eines Produkts unzufrieden sein, weil ihm der Preis dafür zu hoch erscheint. Andererseits kann er mit einem minderwertigen Produkt zufrieden sein, wenn er es zu einem besonders günstigen Preis bekommt; so z. B. bei Waren zweiter Wahl, die als solche gekennzeichnet und unter dem Preis für fehlerfreie Ware verkauft werden.

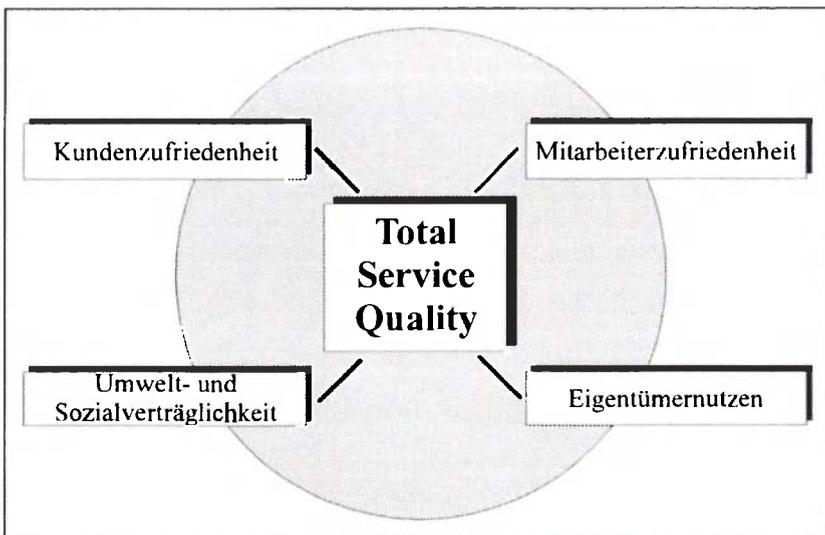
Kundenzufriedenheit ist weiterhin ein unzureichender Indikator für Qualität, da lediglich das Produkt aus Sicht des Käufers betrachtet wird, nicht aber die mit Erstellung und Konsum verbundenen Qualitätswirkungen auf die natürliche und soziale Umwelt. Ein ganzheitlicher Qualitätsbegriff aber kann sich nicht nur auf die Kundenzufriedenheit beziehen, sondern hat zudem die Bewertung durch weitere Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.

Die **Total Quality** (Gesamtqualität) eines Produkts wird in der ISO Norm 8402 angesprochen, in der Total Quality Management als eine „auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ beschrieben wird.

Daher ist *Albrecht (1993, S. 106)* zuzustimmen, der für den Dienstleistungsbereich den „Total Quality Service“ fordert, den er als einen „Zustand, in dem das Unternehmen für alle Beteiligten - Kunden, Eigentümer und Angestellte - erstklassigen Nutzen stiftet“, beschreibt. Qualität umfaßt daher neben der Produktqualität aus Kundensicht auch die sozio-ökologische Qualität der Produktions- und Konsumprozesse, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Rentabilität für die Eigentümer (vgl. Abb. I.1).

Abbildung I.1:

Total Service Quality



Eine ähnlich umfassende Festlegung des Qualitätsbegriffs nimmt die European Foundation for Quality Management (*Ellis 1994, S. 279 f.*) vor, die vier Hauptinteressensgruppen des Qualitätsmanagements unterscheidet. Die 50% der für die „Ergebnisse“ vergebenen Punkte verteilen sich auf Geschäftsergebnisse (15%), Kundenzufriedenheit (20%), Mitarbeiterzufriedenheit (9%) und Auswirkung auf die Gesellschaft (6%), die anderen 50% betreffen die

„Befähiger“ wie Führung, Ressourcen oder Prozesse (vgl. dazu den Beitrag von Lieb, Teil 1, Kap. 2). Auch der Malcolm Baldrige National Quality Award enthält die Kategorien „soziale Verantwortung“ und „Wohlergehen und Zufriedenheit der Mitarbeiter“ mit einer allerdings geringeren Bedeutung (beide jeweils nur 25 von 1000 Punkten; vgl. Stauss/Scheuing 1994, S. 315).

1.2.3 Dienstleistungsqualität

Berekoven (1983, S. 23) definiert Dienstleistungen prozeßorientiert und durch Beschreibung der konstitutiven Merkmale als „der Bedarfsdeckung Dritter dienende Prozesse mit materiellen und/oder immateriellen Wirkungen, deren Vollzug und deren Inanspruchnahme einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer bzw. deren Objekten von der Bedarfsdeckung her erfordert“. Zur umfangreichen Diskussion der Definitionsmöglichkeiten von Dienstleistungen vgl. Scheuch 1982, S. 16 - 31; Corsten 1985, S. 173 ff.; Scharitzer 1994, S. 21 - 30; Meffert/Bruhn 1995, S. 23 - 47.

Dienstleistungen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von Sachgütern. So sind touristische Dienstleistungen durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

- Dienstleistungen bestehen aus **mehreren Teilleistungen**. Sie können als eine Dienstleistungssequenz verstanden werden, die sich aus zeitlich aneinandergereihten Einzelleistungen zusammensetzt und den Zeitraum vom ersten bis zum letzten Kontakt des Kunden mit dem Leistungsanbieter umfaßt, z. B. von der telefonischen Reservierung eines Hotels bis zur Verabschiedung durch den Portier (vgl. dazu den Beitrag von Dreyer, Teil 2, Kap. 1). Dies bedeutet, daß sich die Leistungsqualität als Summe der Qualität der Teilleistungen und ihrer zeitlichen Abfolge im Erstellungsprozess ergibt.

Hinsichtlich der Bedeutung der Teilleistungen können nach Sasser/Olsen/Wychhoff (1978, S. 179) drei Fallgruppen unterschieden werden:

- 1) Ein übermächtiges Element bestimmt allein das Urteil über die Leistung.
 - 2) Es besteht ein ausschlaggebendes Grundelement, für die weiteren Elemente reicht eine Mindestqualität aus.
 - 3) Das Qualitätsurteil ergibt sich aus dem gewichteten Durchschnitt aller Elemente. Hierbei können Halo-Effekte auftreten, d. h. Ausstrahlungseffekte bewirken, daß die Bewertung eines Elements sich in gleicher Richtung auf die Bewertung anderer Elemente auswirkt.
- Dienstleistungen werden zeitgleich (uno actu) erstellt und konsumiert (z. B. eine Beförderungsleistung), so daß ihre Qualität beim Kauf nicht di-

rekt bewertet werden kann. Der Kunde erwirbt lediglich ein **Dienstleistungsversprechen** und geht im Vergleich zum Erwerb eines Sachgutes ein größeres Kaufrisiko ein, da zu diesem Zeitpunkt die Bewertung der Qualität vorwiegend auf der Basis des Leistungspotentials und des Images des Anbieters erfolgt.

- Touristische Dienstleistungen sind **persönliche Dienstleistungen**, deren Qualität sowohl durch das Kontaktpersonal des Produzenten als auch durch die zur Erstellung notwendigen materiellen Güter (z. B. des Busses) bestimmt wird. Persönliche Dienstleistungen werden von Personen an Personen erbracht (Ausnahme Versicherungen für Reisegepäck). Zu deren Bedeutung stellt *Carlzon (1988, S. 19)* am Beispiel einer Fluggesellschaft (Scandinavian Airlines System, SAS) fest:

„Fragen Sie unsere Kunden nach der SAS, dann erzählen Sie Ihnen nichts von unseren Flugzeugen und Büros bzw. darüber, wie wir unsere Investitionen tätigen. Denn die SAS bedeutet nicht nur eine Ansammlung von Vermögenswerten, sondern auch, und viel eher, die Qualität des Kontaktes zwischen dem einzelnen Kunden und den SAS-Mitarbeitern, die den Kunden direkt bedienen. Im letzten Jahr kam jeder unser 12 Millionen Kunden mit ungefähr 5 SAS-Mitarbeitern in Kontakt, wobei jede Begegnung durchschnittlich 15 Sekunden dauerte. So wird die SAS in der Vorstellung unserer Kunden 60 Millionen Mal pro Jahr sozusagen neu geschaffen, in 15-Sekundeneinheiten. Letztendlich sind es diese 60 Millionen 'Augenblicke der Wahrheit', die darüber entscheiden, ob die SAS als Unternehmen erfolgreich ist oder scheitert.“

- Aus dem Produktionsfaktor Mensch resultiert die **Heterogenität** von als homogen geplanten Leistungen: Zum einen kann die gleiche Dienstleistung von unterschiedlichen Personen erstellt werden; dies führt zur interpersonell bedingten Heterogenität. Zum anderen unterliegt die Leistung einer Person Schwankungen; daraus resultiert die intrapersonell bedingte Heterogenität von Dienstleistungen.

Persönliche Dienstleistungen sollen nun einerseits in homogener Qualität und wie geplant erstellt werden, andererseits erfordert gerade ein persönlicher Service das Eingehen auf individuelle Kundenwünsche und besondere Situationen. Daher sind für den Erstellungsprozeß Standardisierungen ebenso notwendig wie Freiräume für eine spezielle Gestaltung der Dienstleistung.

- Die Erstellung persönlicher Dienstleistungen erfordert die Präsenz und Mitwirkung des **externen Faktors** Kunde (vgl. dazu den Beitrag von *Dreyer, Teil 2, Kap. 1*). Damit werden die Fähigkeit und die Bereitschaft des Kunden, sich am Produktionsprozeß zu beteiligen zu Determinanten der Leistungsqualität. Touristische Dienstleistungen werden oft als **kollektive Dienstleistungen** für die gleichzeitige und gemeinsame Inanspruchnahme durch eine Vielzahl von Abnehmern erstellt. Die anwesenden ande-

ren Kunden beeinflussen durch ihr Verhalten (z. B. durch Unpünktlichkeit bei Gruppenreisen) die Qualität der Dienstleistung.

1.3 Total Service Quality

1.3.1 Produktqualität aus Kundensicht

Dem theoretischen Konzept des kundenorientierten Qualitätskonzepts liegt das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma zugrunde. Es besagt in seiner einfachsten Form, daß die Qualitätsbewertung durch einen komplexen psychischen Vergleichsprozeß von **Ist-Leistung** und **Soll-Leistung** erfolgt (vgl. Grönroos 1990, S. 40 - 48; Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988; zusammenfassend Homburg/Rudolf 1995, S. 31 - 42).

Die Soll-Leistung stellt die **erwartete Qualität** dar und kann sich auf Wünsche, quasi-objektive Sollvorstellungen, individuelle Normen oder einen anderen Vergleichsstandard beziehen. Sie ist abhängig von Erfahrungen mit dem Produzenten, von Produktkenntnissen, Marktkommunikation (Medien- und Katalogwerbung, Verkaufsförderung, Public Relations), Mundwerbung, Image und persönlichen Kundenwünschen. In manchen Fällen wird auch der Preis als Qualitätsindikator herangezogen.

Die Ist-Leistung als **wahrgenommene Qualität** unterliegt den Effekten der selektiven Wahrnehmung, der Anpassung und der nachträglichen Korrektur der Wahrnehmung.

- Selektive Wahrnehmung bedeutet, daß eine für alle Kunden gleiche Leistung von den einzelnen Nutzern aufgrund ihrer persönlichen Prädisposition (Charaktermerkmale, Vorurteile) unterschiedlich wahrgenommen wird.
- Die Wahrnehmung kann während des Konsums an bestehende Erwartungen angepaßt werden. Die Anwendung der Assimilations-Kontrast Theorie (Sherif/Hovland 1961) auf die Wahrnehmung von Dienstleistungen erklärt nach Homburg/Rudolf (1995, S. 33) folgende Reaktionen: "Weicht die wahrgenommene Produktleistung nur geringfügig von den Erwartungen ab, fällt sie also noch in den Annahmebereich des Kunden, so tendiert er dazu, seine Wahrnehmung an die Erwartung anzugleichen, zu assimilieren. Überschreitet die Diskrepanz jedoch den Toleranzbereich, setzt der Kontrasteffekt ein. Höhere Erwartungen führen dann zu einer niedrigeren wahrgenommenen Leistung und verstärken die Unzufriedenheit."
- Nachträgliche Korrekturen der Wahrnehmung, insbesondere bei der Bewertung der Ergebnisqualität, erfolgen, wenn

- im Gespräch mit anderen Urlaubern deren Erfahrungen und Meinungen die Beurteilung der eigenen Reise teilweise revidieren;
- Ereignisse, die während des Leistungskonsums temporär wichtig waren, später nicht mehr erinnert werden (z. B. eine geringe Verspätung);
- negative Ereignisse uminterpretiert werden, so daß z. B. der zeitliche Abstand aus der verregneten Bergwanderung ein Erlebnis werden läßt;
- infolge des sozialen Drucks bezüglich eines erfolgreichen Urlaubs (die Universalität der Leistungsnorm wirkt auch in der Freizeit) in der Kommunikation mit Freunden und am Arbeitsplatz positive Erlebnisse erhöht und negative Ereignisse verdrängt werden.

Homburg/Rudolf (1995, S. 38) weisen auf ein grundsätzliches Problem des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas hin: Erwartet der Kunde eine schlechte Leistung (z. B. einen Flug mit Verspätung und minderwertiger Bordverpflegung) und erhält auch eine solche, dann wäre dies infolge eines hohen Bestätigungsgrades der Erwartungen auch als Qualität zu bewerten. Weil aber das Eintreten negativer Erwartungen zu einer schlechten Produktqualität führt, ist der Ansatz nur bei positiven Qualitätserwartungen sinnvoll einzusetzen.

1.3.2 Nachhaltigkeit als Qualitätskriterium

Nach der aus der Umweltpolitik kommenden Leitlinie der nachhaltigen Entwicklung, nach der ökonomische, ökologische und soziale Entwicklung notwendig als eine innere Einheit zu sehen sind (Prinzip der Gesamtvernetzung oder Retinität; vgl. *Fritz/Huber/Levi 1995*), ist generell eine Form des Fortschritts anzustreben, welche die Bedürfnisse der Gegenwart deckt, ohne zukünftigen Generationen die Grundlage für deren Bedürfnisbefriedigung zu nehmen. In Anwendung dieses Konzeptes hat die *World Tourism Organization (WTO 1993, S. 11)* Kriterien für eine nachhaltige Tourismusedwicklung vorgeschlagen: "*Sustainable tourism is defined as a model form of economic development that is designed to*

- *improve the quality of life of the host community*
- *provide a high quality of experience for the visitor, and*
- *maintain the quality of the environment on which both the host community and the visitor depend.*"

Abbildung I.2:

Umweltqualität durch Abfallwirtschaft in der Gastronomie

Checkliste	1	2	3
1. Es wird versucht, das entstehende Abfallaufkommen so gering wie möglich zu halten.			
2. Beim Einkauf von Produkten wird darauf geachtet, daß diese nicht unnötig verpackt sind. Von der Verwendung von Produkten in Einwegverpackung wird abgesehen, es werden bevorzugt (wiederauffüllbare) Großgebilde und verpackungsarme Waren eingekauft.			
3. Die Umverpackungen der Produkte werden an die Lieferanten zurückgegeben.			
4. Kunststoff- und Verbundpackungen werden vermieden.			
5. Portionspackungen kommen grundsätzlich nicht zum Einsatz (Kosmetikartikel, Frühstück).			
6. Empfehlenswert ist die Anschaffung von Müllzerkleinerungsanlagen bzw. -pressen zur Reduzierung des Müllvolumens.			
7. Auf den Gebrauch von Einweggeschirr, -besteck, -feuerzeugen, -kugelschreibern, -rasierern etc. wird verzichtet.			
8. Die verschiedenen Abfallarten werden getrennt gesammelt: a) Papier und Kartonagen b) Glas (nach Farben) c) Kunststoffe d) Metalle (Weißblech) e) Aluminium f) Altfette g) kompostierbare Stoffe h) Alttextilien i) Sonder- bzw. Problemmüll			
9. Die Trennung der Abfallarten erfolgt am Entstehungsort (Housekeeping, Küche, Restaurant, Verwaltung).			
10. Für die Sammlung von Glas und Metallen werden lärmgedämpfte Container angeschafft, die nur tagsüber benutzt werden.			

1 = bereits realisiert, 2 = in Planung, 3 = nicht realisierbar

Quelle: Weil 1994, S. 139 f.

Die Qualität des Tourismus unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit bezieht sich auf seine Auswirkungen auf die natürliche und soziale Umwelt.

Die **Umweltqualität** berücksichtigt die Auswirkung der Produktion und des Konsums von Tourismusprodukten auf die natürlichen Lebensgrundlagen Wasser, Luft, Boden, Flora, Fauna. In diesem Sinne sind der Verbrauch von Ressourcen und das Ausmaß der Immissionen zu minimieren. Dies ist im Tourismus zudem aus ganz eigennützigen Gründen wichtig, weil diese Lebensgrundlagen die Qualität des touristischen Lebensraums mitbestimmen. Die Bedeutung der Umweltverträglichkeit als Qualitätskriterium führte zur Schaffung von Umwelt-Gütesiegeln (wie z. B. „Grüner Koffer“ des e. V. Ökologischer Tourismus in Europa, die Blaue Flagge oder das Siegel „Wir führen einen umweltorientierten Betrieb“ des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbands DeHoGa), die eine zweifache Wirkung haben: Nach außen signalisieren sie den Kunden, daß bestimmte Umweltstandards eingehalten werden, nach innen fördern sie die Bemühungen der Unternehmen, die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren.

Abbildung 2 zeigt anhand einer Checkliste die Möglichkeiten zur Steigerung der Umweltqualität am Beispiel der Abfallwirtschaft in der Gastronomie.

Die **Sozialverträglichkeit** des Tourismus bemißt sich danach, inwieweit seine Auswirkungen in die Lebenswelt der Bewohner touristischer Zielgebiete eingreifen und sie zu deren Vor- oder Nachteil verändern. Dabei reicht „das Bewertungsspektrum von der euphorischen Einschätzung des Tourismus als maßgeblichem Faktor und Katalysator für wirtschaftliches Wachstum, Völkerverständigung und soziokulturelle Entwicklung bis zur Verdammung des Tourismus als Kultur- und Umweltzerstörer ersten Ranges“ (Vester 1993, S. 39). Ein Beispiel des Protestes Betroffener gegen die mangelnde Sozialverträglichkeit des Tourismus ist in Abbildung 3 dargestellt.

Tourismus ist eine Erscheinung, die vielfältige Auswirkungen auf die Lebenswelt der Durchreise- und Zielgebiete hat. Teilt man Lebenswelt in materielle, soziale und kulturelle Ebene, dann liegt die Qualität des Tourismus in der Reduzierung folgender negativer Auswirkungen:

Materielle Ebene:

- Belastungen durch zusätzliches Verkehrsaufkommen
- Preissteigerungen für von Urlaubern und Einheimischen nachgefragten Produkten und Ressourcen
- fehlende Mitbestimmung der Einheimischen bei Entscheidungen über die touristische Entwicklung

Abbildung I.3:

Flugblatt

Liebe Touristen,

wir möchten Sie gerne wissen lassen, daß wir nichts gegen Sie haben, weder als Einzeler, noch im Kollektiv. Wie könnten wir? Wir kennen Sie ja nicht.

Wir möchten Sie jedoch wissen lassen, daß Sie in Goa nicht willkommen sind. Wir haben unsere Gründe dafür. Diese Gründe möchten wir Ihnen mitteilen:

1. Goa und Goanesen profitieren wirtschaftlich nicht von Ihren Reisegesellschaften. Die Gesellschaft, die diese Touren organisiert, hat die volle wirtschaftliche Kontrolle über die Buchung von Flugkarten, Hotelbuchungen und Rückflugbuchungen.
2. Selbst wenn wir einen guten Anteil am Profit hätten - Sie wären immer noch nicht willkommen in Goa. Warum? Die Luxushotels - es sollen immer mehr werden - nehmen unseren Leuten, den Fischern, Palmweinerzeugern, Bauern und anderen das Land, die Küsten und ihre traditionellen Beschäftigungen weg.
3. Diese Hotels machen die Leute ärmer und drücken sie an den Rand. Das geschieht in Ihrem Namen, d. h. im Namen der Touristen. Der große Tourismus hat in der ganzen Dritten Welt die Bevölkerung an den jeweiligen Orten arm gemacht.
4. Wir wissen, daß Sie Dollar und DM ausgegeben haben. Aber uns liegt nichts an Eurem Geld. Außerdem sickert es gar nicht bis zu unserer Bevölkerung durch.
5. Um der Nachfrage nach Freizeitangeboten, Vergnügen und Luxus nachzukommen, entziehen die Hotels mit Regierungsunterstützung dem Volk das Lebensnotwendige, z. B. Wasser und Elektrizität. An Orten, wo die großen Hotels stehen, bekommt

die Dorfbevölkerung nur etwa 1 Stunde lang Wasser für alle ihre Bedürfnisse. Bedenken Sie die Wassermengen, die diese Hotels für ihre Schwimmbecken und Rasen verbrauchen.

- | | |
|------------------------|----------------|
| a) Taj Agoada-Hotel | 66000 Gal./Tag |
| b) Didade de Goa-Hotel | 33000 Gal./Tag |
| c) Bogmalo-Hotel | 44000 Gal./Tag |

6. Indien hat Millionen von sehr armen Leuten. Euer superreicher Lebensstil in diesen Luxushotels wird zu einer Insel der Vulgarität und der Verhöhnung der Armen.
7. Wir schätzen Euren Lebensstil nicht. Er hat die Tendenz, unsere Jugend nachteilig zu beeinflussen.
8. Euer Touristik-Agent hier am Ort hat in einem Interview mit der HERALD hier gesagt: "Wegen Aids in Uganda suchen nun die meisten aus der Ersten Welt neue Gefilde, und Goa ist eines davon. Sie mögen Aids nicht." Wir mögen es auch nicht. Es sind die Touristen, deutsche Touristen eingeschlossen, die Aids in Uganda verbreiten. Bleiben Sie weg von Goa. Wir sind auch ein Volk.
9. Die Förderung des Tourismus hat unseren Ruf geschädigt. Wir schlagen vor, daß Sie die "Praline" vom Oktober 1986 lesen.
10. Vielleicht könnten Sie auch die "Frankfurter Rundschau" vom 03.10.1987 lesen, den Artikel "Die Illusion vom Paradies" von Georg Pfäfflin, damit Sie die Realitäten von Goa kennenlernen.
11. Zuletzt: Bitte kommen Sie nicht als Tourist nach Goa zurück. Bitte lassen Sie das Ihre Landsleute wissen, daß sie in Goa nicht willkommen sind. Geben Sie ihnen unsere Gründe bekannt.

Danke!

Quelle: Dieses Flugblatt wurde in der Saison 1988 in Goa (Indien) von der Aktionsgruppe „Armee der erwachten Goanesen“ an deutsche Pauschalurlauber verteilt.

- ungleiche Verteilung der Wertschöpfung zwischen lokaler Bevölkerung und nicht ortsansässigen Investoren.

Die dargestellten Auswirkungen erhalten ihr Gewicht durch die Summierung einzelner Reisen zum Massentourismus und können daher nur bedingt dem einzelnen Produkt oder Reisenden verursachergemäß zugeordnet werden. Die Beeinflussung der Qualität des Tourismus ist daher auch eine Aufgabe für kommunale, regionale und nationale Behörden und Verbände, so z. B. durch Besuchermanagement, um Tragfähigkeit touristischer Zielgebiete nicht zu überschreiten.

1.3.3 Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit kann zunächst ganz funktional als Instrument der Gewinnmaximierung betrachtet werden: Zufriedene Mitarbeiter sind produktiver, weil sie intensiver arbeiten, weniger Fehlzeiten aufweisen, weniger Fehler produzieren, mit den Kunden freundlicher umgehen. Im Tourismus sind gerade die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt für die Produktqualität ausschlaggebend. „Ihre Arbeitsverhältnisse, ihre Behandlung und Motivation, nicht zuletzt auch ihre Bezahlung sind für ein Tourismusunternehmen die entscheidenden Faktoren, denn wenn die Kunden mit ihren Leistungen unzufrieden sind, kann das Management das kaum ausgleichen“ (*Romeiß-Stracke 1995, S. 99*).

Darüber hinaus kann Mitarbeiterzufriedenheit für ein Unternehmen ein eigenständiges Qualitätskriterium sein, auch wenn sie als Unternehmensziel sicherlich keinen Selbstzweck darstellen kann, da „sich die Daseinsberechtigung von Unternehmen in aller Regel aus der Erbringung von Marktleistungen für einen nicht zum Unternehmen gehörenden Kundenkreis ableitet“ (*Bruhn 1995, S. 21*).

Sieht man „menschliche Arbeit“ aber nicht nur als Leistungskomponente im Rahmen des Produktionsfaktorensystems, sondern als ein Ergebnis des Zusammenwirkens von Personen, dann werden nicht nur Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit, sondern auch Führungsverhalten, Mitarbeiter-Mitarbeiter-Kommunikation, Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten oder die humane Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen zu Qualitätskriterien für die Beschäftigten. Auch hier sind es vor allem die Mitarbeiter mit Kundenkontakt, die einer erweiterten Fürsorge bedürfen, da ihre Arbeitssituation durch unregelmäßige Arbeitszeiten, Schichtarbeit, Arbeit an Sonn- und Feiertagen sowie den Umgang mit Kunden („Der Kunde hat immer Recht“) besonders belastend ist.

1.4 Qualitätsdimensionen touristischer Produkte

Die Gesamtqualität einer Dienstleistung ergibt sich aus der Summe der einzelnen Produkteigenschaften, die ihrerseits unterschiedliche inhaltliche, zeitliche und formale Dimensionen aufweisen können.

1.4.1 Inhaltliche Qualitätsdimensionen

Zur Analyse der inhaltlichen Qualitätsdimensionen bietet sich das von *Grönroos (1982)* eingeführte Qualitätskonzept an. Es geht davon aus, daß die Gesamtqualität einer Dienstleistung inhaltlich von den Komponenten technische, funktionale und institutionelle Qualität bestimmt wird.

Die **technische Qualität** (technical quality) erfaßt die funktional-nutzungsbezogenen Eigenschaften, also den Umfang der Einzelelemente einer Dienstleistung und den Erfüllungsgrad der an sie gestellten "technischen" Erfordernisse. Bei der touristischen Dienstleistung umfaßt die technische Qualität

- den qualitativen Standard (z. B. Beförderungsklasse, Typ des Leihwagens),
- den Umfang der erhaltenen Leistungen (z. B. Hotel mit oder ohne Zimmerservice),
- den Aspekt der ästhetischen Qualität, die sich darauf bezieht, inwieweit Material, Formen, Farben, Licht und Klänge bestimmten ideellen Normen genügen;
- die soziale Qualität, die in der Eignung besteht, dem Besitzer oder Nutzer gesellschaftliche Anerkennung (Sozialprestige) zu verschaffen. Das Abendessen in einem bekannten Luxusrestaurant hat neben dem Grundnutzen der ausgezeichneten Ernährung auch noch den Zusatznutzen, im Freundeskreis Achtung als Gourmet zu gewinnen,
- die sozioökologische Qualität, d. h. die Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Produktion und Konsum eines Produktes.

Die **funktionale Qualität** (auch als Verrichtungsqualität oder interactive quality bezeichnet) bezieht sich darauf, wie die einzelnen Leistungen erbracht werden, also auf den Prozeß der Leistungserstellung. Elemente der funktionalen (Verhaltensdimension) Qualität sind

- die Interaktionen zwischen Kunde und Leistungsersteller, also etwa die Freundlichkeit des Service,
- die durch das Dienstleistungspersonal und andere Kunden geschaffene Atmosphäre,

- der zeitliche Ablauf der in einer Dienstleistungssequenz aufeinanderfolgenden Teilleistungen, also die vom Kunden gewünschte Reihenfolge (z. B. wird das Getränk zum Essen oder erst hinterher serviert) sowie Wartezeiten und deren Ausgestaltung.

Die **institutionelle Qualität** (institutional quality) berücksichtigt, daß in die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung auch das Image eines Unternehmens oder einer Marke eingeht. Obwohl *Grönroos* in seinen späteren Veröffentlichungen (*stellvertretend 1990, S. 41*) die Bedeutung des Images auf die Funktion eines Filters der Kundenwahrnehmung reduziert, erscheint die frühere Einordnung als dritte Qualitätskomponente in vielen Fällen angebrachter, insbesondere wenn auch die Beziehungen des Kunden zum Unternehmen berücksichtigt werden. Das Image des Anbieters ist besonders für markenbewußte Käufer ein kaufentscheidendes Qualitätskriterium. Das gilt nicht nur für Sachgüter (z. B. das Polohemd von Lacoste), sondern auch für Dienstleistungen (z. B. den Drink im Hard Rock Cafe oder die Übernachtung in einem Steigenberger-Hotel).

1.4.2 Zeitliche Qualitätsdimensionen

Bei Reisedienstleistungen gibt es kundenseitig drei zeitlich unterschiedene Situationen der Qualitätsbeurteilung (vgl. *dazu auch den Beitrag von Dreyer, Teil 2, Kap. 1*):

- einmal bei der Buchungsentscheidung, wo nur die **Potentialqualität** des Produzenten beurteilt werden kann, die Angebotsbeschreibung als Produktersatz fungiert und zusätzliche Qualitätssignale gesucht werden;
- dann bei der Nutzung, wo es um die **Prozeßqualität** der Leistungserstellung geht, die wegen der subjektiven Befindlichkeit des Konsumenten und der Wechselwirkung zwischen den an der Interaktion beteiligten Personen situationsabhängig ist;
- und schließlich bei der **Ergebnisqualität** als Differenz zwischen erwarteter Qualität beim Kauf und erhaltener Qualität nach Leistungserstellung.

1.4.2.1 Potentialqualität

Die Potentialqualität setzt sich aus unternehmens-, umwelt-, und nachfragerbezogenen Kriterien zusammen.

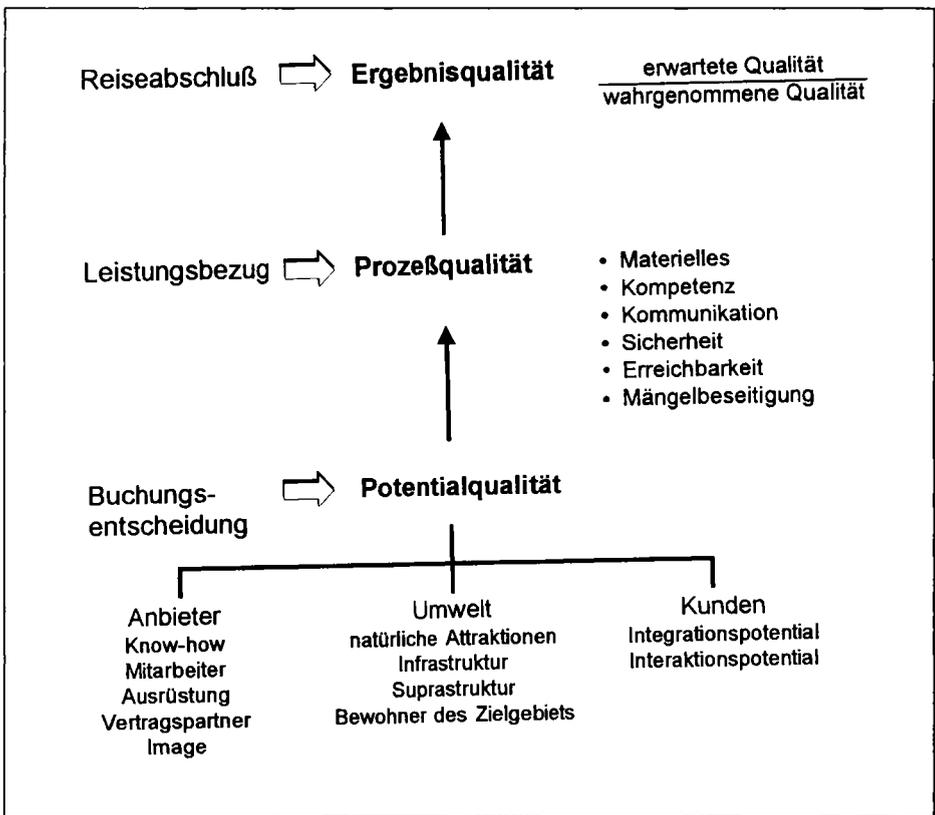
Im Rahmen von Dienstleistungstätigkeiten besteht das **Unternehmenspotential** in

- der Qualität der bereitgehaltenen Produktionsgüter,

- dem im Unternehmen angesammelten Know-how,
- der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter,
- der Leistungsfähigkeit der Organisationsmittel (wie Kommunikationstechnik, Datenverarbeitungsanlagen, Softwareprogramme),
- den Verbindungen zu den Zulieferern und dem Grad ihrer Beeinflussungsmöglichkeit,
- der sozialen Stellung des Unternehmens und in seinem Image bei Kunden, Nichtkunden und Vermittlern,
- den Kooperationsverträgen mit Absatzhelfern (fremde Vertriebsstellen).

Abbildung 1.4:

Zeitliche Qualitätsdimensionen



Da viele dieser Komponenten des Unternehmenspotentials immaterieller Art sind, bedarf es zu ihrer Darstellung materieller Trägermedien, zu denen neben der bildlichen und verbalen Darstellung in der Werbung auch die physische Erscheinung des Unternehmens (Produktions- und Verkaufseinrichtungen, Personal) zählt.

Das in der Natur und den Bewohnern der Zielgebiete bestehende **Umweltpotential** erweist sich als der wichtigste touristische Produktionsfaktor. Es sind diese natürlichen und sozialen "Rohstoffe", die das Produkt Reise erst ermöglichen. Ihre qualitätsmäßige Ausgestaltung entzieht sich allerdings weitgehend der Beeinflussung durch ein einzelnes Tourismusunternehmen.

Das **Nachfragerpotential** besteht (vgl. Meyer/Mattmüller 1987, S. 193) aus dem Integrations- und dem Interaktionspotential der Nachfrager. Das **Integrationspotential** umfaßt die bei den Kunden vorhandenen Fähigkeiten und Einstellungen bezüglich ihrer physischen, intellektuellen und emotionalen Mitwirkung an der Dienstleistungserstellung. Das ist schon bei der Buchung wichtig, denn ein Kunde, der seine Vorstellungen und Bedürfnisse nur unklar und bruchstückhaft formuliert, kann nur unzureichend beraten werden und läuft Gefahr, eine für ihn nicht optimal geeignete Reiseleistung zu buchen. Darüber hinaus kann der Urlauber selbst auf die Qualität der Leistung Einfluß nehmen, indem er Sonderwünsche rechtzeitig formuliert oder Reklamationen sofort meldet. Die Realisierung vieler Urlaubswünsche erfordert eigene Aktivitäten; so hängt die erfolgreiche Nutzung der von den Leistungsträgern arrangierten Möglichkeiten (Kennenlernen der anderen Reisetilnehmer beim Info-Cocktail, Spaß bei Sport- und Animationsprogrammen) direkt vom Willen und der Fähigkeit zur Beteiligung ab. Das **Interaktionspotential** bezieht sich auf "die auf möglichen Kontakten und Interaktivitäten zwischen mehreren Nachfragern beruhenden Auswirkungen auf die Qualität der zu erstellenden Leistungen" (Meyer/Mattmüller 1987, S. 193). Viele Teilelemente einer Reise werden als kollektive Dienstleistungen gleichzeitig für eine Mehrzahl von Kunden erstellt. Die Interaktionen zwischen den Teilnehmern beeinflussen zunächst die Qualität der Leistung. Sie können sich positiv (gegenseitige Stimulierung der Teilnehmer an einem Sportkurs), negativ (gegenseitige Störung der Gäste, etwa das von älteren Herrschaften als störend empfundene Herumtoben von Kindern am Swimmingpool - und die von den Kindern als ebenso störend empfundene Zurechtweisung) oder neutral auf die Qualität der Leistung auswirken.

1.4.2.2 Prozeßqualität

Die Prozeßhaftigkeit der Dienstleistung Pauschalreise wurde bereits unter den Aspekten der Vorkombination/Endkombination, des Kundenerlebnisses und

der Bedeutung des sequentiellen Ablaufs der Erbringung nacheinandergelagerter Einzelleistungen (Reihenfolge, zeitlicher Abstand) angesprochen. Während es dort um die Gesamtbetrachtung der Pauschalreise ging, beziehen sich die Überlegungen zur Prozeßqualität in diesem Abschnitt auf die Erstellung einer einzelnen Teilleistung, also auf die funktionale Qualität. Dabei kann auf das von *Zeithaml/Parasuraman/Berry (1992)* entwickelte und empirisch getestete SERVQUAL-Modell zurückgegriffen werden (vgl. Abb. I.5).

Abbildung I.5:

SERVQUAL-Dimensionen

Ursprüngliche Kundenkriterien für Servicequalität	S E R V Q U A L - D I M E N S I O N E N				
	Materielles	Zuverlässigkeit	Entgegenkommen	Souveränität	Einführung
1. Materielles					
2. Zuverlässigkeit					
3. Entgegenkommen					
4. Kompetenz					
5. Zuvorkommenheit					
6. Vertrauenswürdigkeit					
7. Sicherheit					
8. Erreichbarkeit					
9. Kommunikation					
10. Kundenverständnis					

Quelle: Zeithaml, Parasuraman, Berry 1992, S. 40

Eine Übertragung des Ansatzes von *Zeithaml/Parasuraman/Berry* auf den Erstellungsprozeß von einzelnen Reisedienstleistungen ergibt, daß einige SERVQUAL-Dimensionen der Potentialqualität (Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit) oder der Ergebnisqualität (Zuverlässigkeit) zugeordnet werden können und daß sie um die Dimension Fehlerkorrektur (recovery) erweitert

werden müssen, so daß sich folgende **Dimensionen der Prozeßqualität** ergeben:

- **Materielles:** das physische Erscheinungsbild der Produktionsstätte, der Einrichtung, der Arbeitsgeräte, des Personals und anderer anwesender Kunden;
- **Kompetenz:** die Beherrschung des notwendigen beruflichen Könnens und Fachwissens zur Ausführung der Dienstleistung,
- **Kommunikation:** Hier erscheint es sinnvoll, folgende Teilmerkmale der Kommunikation zusammenzufassen:
 - Entgegenkommen, d. h. die Einstellung der Angestellten, die gewünschte Dienstleistung sofort, schnell und effizient zu erstellen und Kundenprobleme ebenso zu lösen,
 - Zuvorkommenheit, d. h. das respektvolle, aufmerksame und freundliche Verhalten des Kontaktpersonals sowie
 - Kundenverständnis, d. h. das Bemühen, den Kunden kennenzulernen und auf seine Bedürfnisse einzugehen;
- **Sicherheit:** die persönliche Sicherheit während der Nutzung der Dienstleistung und die Vertraulichkeit über den Geschäftsvorgang;
- **Erreichbarkeit:** der örtlich bzw. kommunikationstechnisch und zeitlich leichte Zugang zu den Ansprechpartnern (z. B. telefonische Erreichbarkeit des Reisebüros als erster Schritt des Beratungsprozesses);
- **Mängelbeseitigung:** das Bemühen, Leistungsmängel schnell und zur Kundenzufriedenheit zu beheben bzw. Ersatzleistungen oder Kaufpreisminderung zu gewähren.

Bei vielen Dienstleistungen ist die Prozeßphase dominant für die Qualität. Dies gilt etwa für den Besuch eines Kurkonzertes, die Nutzung eines Mietwagens oder die Teilnahme an einem Ausflug. Hier fallen Erstellungsprozeß und Ergebnis zeitlich zusammen.

1.4.2.3 Ergebnisqualität

Eine ergebnisorientierte Analyse der Dienstleistung bezieht sich auf den Nutzen, den die Reise für den Kunden hat. Dieser Nutzen besteht aus Kundensicht nun aber nicht nur in der Nutzenstiftung des formalen Produkts (also in einklagbaren Elementen), sondern in der Übereinstimmung des gesamten Reiseerlebnisses (also auch der wetter- und mit urlauberbedingten Erlebnisse)

mit seinen Vorstellungen davon. Die Ergebnisqualität besteht also in dem Verhältnis zwischen der erwarteten und der wahrgenommenen Qualität.

Unter zeitlichen Aspekten zerfällt die Ergebnisqualität in zwei Qualitätsbereiche: in das prozessuale Endergebnis und in die erzielte Folgequalität. Das **prozessuale Endergebnis** zeigt sich direkt am Ende des Erstellungsprozesses als eine Zustandsveränderung des externen Faktors und konkretisiert sich in erworbenen Fertigkeiten (nach der Absolvierung eines Segelkurses), veränderten physischen (körperliche Erholung), psychischen (Erlebnisse), wirtschaftlichen (Versicherungsschutz) oder sozialen (Bekanntschaften) Zuständen. Das prozessuale Endergebnis kann zeitlich genau fixiert werden, z. B. durch den Zeitpunkt der Rückkehr an den Ausgangsort der Reise. Die **Folgequalität** hat den Charakter einer Dauerqualität, die nach Abschluß der Reise mehr (z. B. erworbene sportliche Fähigkeiten) oder weniger (z. B. bei einer Stadtführung erworbenes Wissen) anhält.

Hinsichtlich der erhaltenen Qualität unterscheidet *Berry (1986, S. 49)* zwischen der **Routinedimension** ("routine service"), die sich auf das Ergebnis einer Standarddienstleistung bezieht und der **Ausnahmedimension** ("nonroutine service"). Ausnahmen sind Kundenwünsche, die einen besonderen Aufwand erfordern oder vom Leistungsersteller, durch andere Gäste oder durch höhere Gewalt verursachte Probleme. In solchen Fällen führt eine schnelle und unkomplizierte Lösung, die die Kundenerwartungen übertrifft, nicht nur zu einer bloßen Zufriedenheitsqualität, sondern zu einer Begeisterungsqualität.

1.4.3 Formale Qualitätsdimensionen

1.4.3.1 Wahrnehmbarkeit

Die wahrgenommene Qualität einer Dienstleistung ist abhängig von der Wahrnehmbarkeit des Produkts selbst, von der Person des Betrachters und von der Situation, in welcher ein Konsument mit dem Produkt konfrontiert wird (vgl. Abb. I.6).

Hinsichtlich der Wahrnehmbarkeit von Produktqualitäten können *nach Zeithaml (1981, S. 186 ff.)* drei Arten von Qualität unterschieden werden:

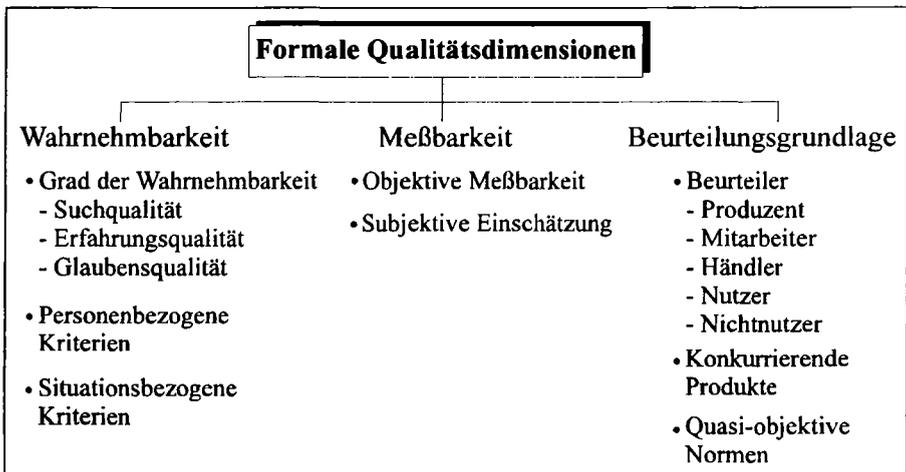
- **Suchqualitäten** ("search qualities") sind Attribute, die ein Konsument in der Suchphase vor dem Kauf feststellen kann, also etwa Größe, Farbe, Design oder Image;
- **Erfahrungsqualitäten** ("experience qualities") sind Kriterien, die erst während oder nach der Nutzung der Dienstleistung beurteilt werden kön-

nen, etwa die Freundlichkeit einer Bedienung oder die pädagogischen Fähigkeiten eines Skilehrers;

- **Glaubensqualitäten** ("credence qualities") sind Produktergebnisse, deren Wirkung selbst nach Gebrauch oder Nutzung nicht sicher und endgültig feststellbar sind; man vertraut auf die Wirkung bestimmter Kuranwendungen oder die Nützlichkeit eines Feriensprachkurses.

Abbildung 1.6:

Formale Qualitätsdimensionen



Touristische Dienstleistungen tendieren dazu, wenig Such-, dafür aber viele **Erfahrungsqualitäten** zu enthalten. Wegen des immateriellen Charakters einer Dienstleistung ist das zu beurteilende Produkt nicht physisch präsent und kann daher nicht in Augenschein genommen werden, so daß lediglich bestimmte allgemeine Qualitätsmerkmale (z. B. Flugzeugtyp oder Pünktlichkeitsstatistik einer Fluggesellschaft) geprüft werden können. Die Bewertung bezieht sich nicht auf die erworbene Leistung, da diese erst mit der Inanspruchnahme erstellt wird (Uno actu-Prinzip), sondern lediglich auf die Inputqualität der Produktionsmittel. Daraus ergibt sich, daß der Großteil der eigentlichen Qualitätskriterien von Reisedienstleistungen Erfahrungsqualitäten sind, die erst während oder nach Abschluß des Leistungskonsums beurteilt werden können. Selbst bei den Ergebnisqualitäten aber treten dort, wo es sich um Folgequalitäten handelt, Glaubenskomponenten auf, z. B. hinsichtlich der körperlichen Erholung während des Urlaubs, die umfassend nur durch