Bundesministerium für
Wirtschaft, Familie und Jugend

Die Bedeutung von Qualität im österreichischen Tourismus

Eine integrativ-orientierte Analyse und Zusammenführung

Stand Oktober 2012

con.os
tourismus.consulting gmbh

STUDIE

Die Bedeutung von Qualität im österreichischen Tourismus

Eine integrativ-orientierte Analyse und Zusammenführung

Stand Oktober 2012

bmwfi
Bundesministerium für
Wirtschaft, Familie und Jugend

con.os tourismus.consulting gmbh

Golfplatzstraße 1c
4048 Linz-Puchenau

Hietzinger Hauptstraße 45
1130 Wien

Disposition

1. EINLEITUNG 4

1.1 AUSGANGSLAGE 4

1.2 METHODIK UND VORGANGSWEISE 5

2. ANALYSE DES SOLL-SYSTEMS 7

2.1 BEDEUTUNG VON QUALITÄT 7

2.2 BEGRIFFSDEFINITIONEN UND -ERLÄUTERUNGEN 9

2.2.1 Qualität 9

2.2.2 Kundenzufriedenheit 11

2.2.3 Zusammenhang Qualität und Kundenzufriedenheit 12

2.3 GRUNDLAGEN TOURISTISCHES QUALITÄTSMANAGEMENT 13

2.3.1 Qualitätsdimensionen 13

2.3.2 Übersicht Qualitätsprozesse 15

2.3.3 Qualitätsprozesse & -Methoden 17

2.4 ABGELEITETES TOURISTISCHES QUALITÄTS-MANAGEMENT-SOLL-SYSTEM 26

2.4.1 Integratives touristisches Qualitätsmodell 26

2.4.2 Differenzierung der Nachfrage 28

2.4.3 Touristisches Qualitäts-Gesamtmodell 29

3. ANALYSE DES ÖSTERREICHISCHEN QUALITÄTS-STATUS (IST-SYSTEM) 31

3.1 STATUS DER ANGEBOTSSEITIGEN QUALITÄTS-MANAGEMENTS-SYSTEME IN ÖSTERREICH 31

3.1.1 Inhalte und Kriterien der Status-Analyse 32

3.1.2 Qualitäts-Management-Status auf betrieblicher Ebene 37

3.1.3 Qualitäts-Management-Status auf Destinations-/Erlebnisraum-Ebene 40

3.1.4 Gegenüberstellung angebotsseitiges Soll-Ist-System 42

3.2 STATUS DER TOURISTISCHEN QUALITÄTSWAHRNEHMUNG IN ÖSTERREICH 46

3.2.1 Zufriedenheit 47

3.2.2 Wiederbesuchsabsicht/Stammgästeanteil 49

3.2.3 Weiterempfehlung 50

3.2.4 Zusammenschau der nachfrageseitigen Qualitätswahrnehmung 51

3.3 TRENDS & ENTWICKLUNGEN 53

3.3.1 Trends in der angebotsseitigen Qualitätssicherung 53

3.3.2 Trends in der nachfrageseitigen Qualitätswahrnehmung 57

4. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSFELDER 59

4.1 SCHLUSSFOLGERUNGEN 59

4.2 IDENTIFIZIERTE HANDLUNGSFELDER 64

5. MAßNAHMENEMPFEHLUNGEN 66

5.1 HANDLUNGSFELD 1: HARMONISIERUNG & VEREINFACHUNG 67

5.2 HANDLUNGSFELD 2: ANGEBOTSQUALITÄT DER INFRASTRUKTUREN 72

5.3 HANDLUNGSFELD 3: QUALITÄTSDIMENSIONEN 74

5.4 HANDLUNGSFELD 4: INTEGRATIVE QUALITÄTS-MANAGEMENT-MODELLE 77

5.5 HANDLUNGSFELD 5: PARTIZIPATION AM ETQ LABEL 82

5.6 HANDLUNGSFELD 6: FORCIERTE NACHFRAGEORIENTIERUNG 85

6. EXECUTIVE SUMMARY 88

7. ABBILDUNGSVERZEICHNIS 90

8. TABELLENVERZEICHNIS 91

9. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS 92

10. IMPRESSUM 94

11. ANHANG 95

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Seit vielen Jahren wächst die Zahl der Gütesiegel und Qualitätszeichen im österreichischen Tourismus. Dies lässt einerseits auf ein verbessertes Verständnis von Kundenerwartungen in den Betrieben schließen, die Qualitätsmanagement anwenden, aber auch auf **Qualitätslücken** in der touristischen Dienstleistungskette, wo dieses fehlt.

Auch Art und Umfang dieser Initiativen sind häufig äußerst unterschiedlich ebenso wie die verwendeten Instrumente nicht immer einheitlich sind. Die **Individualität**, die man bei Gästeerwartungen sieht, gilt offenbar genauso für die Bemühungen der Betriebe und Regionen, diese Erwartungen ihrer Gäste mit Hilfe jeweils individueller Qualitäts-Systeme zu erfüllen bzw. zu übertreffen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie sollen deshalb folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie stellt sich ein **zeitgemäßes** und angesichts der österreichischen Tourismuslandschaft **praktikables Qualitäts-Management-Soll-System** von Qualitätstourismus dar?
- Welche **Qualitäts-Methoden und -Modelle** finden derzeit im österreichischen Tourismus **Anwendung**? (=Qualitäts-Ist-System)
- Wie **empfindet der Gast** in Österreich die Qualität des touristischen Angebots?
- Wo werden **offene Handlungsfelder** zwischen Qualitäts-Soll- und Ist-System sichtbar und welche Maßnahmen eignen sich, um diese zu füllen?

Der Untersuchungsfokus liegt demnach darauf,

- auf welchen Ebenen **Qualitätsmanagement-Systeme** existieren,
- welche davon in Österreich umgesetzt werden und
- wie sich die derzeitige kundenseitige Wahrnehmung von der Qualität im österreichischen Tourismus darstellt.

1.2 Methodik und Vorgangsweise

Die Vorgangsweise, die verwendet wurde, um die eingangs aufgezeigten Fragen zu beantworten, ist nachfolgend dargestellt:

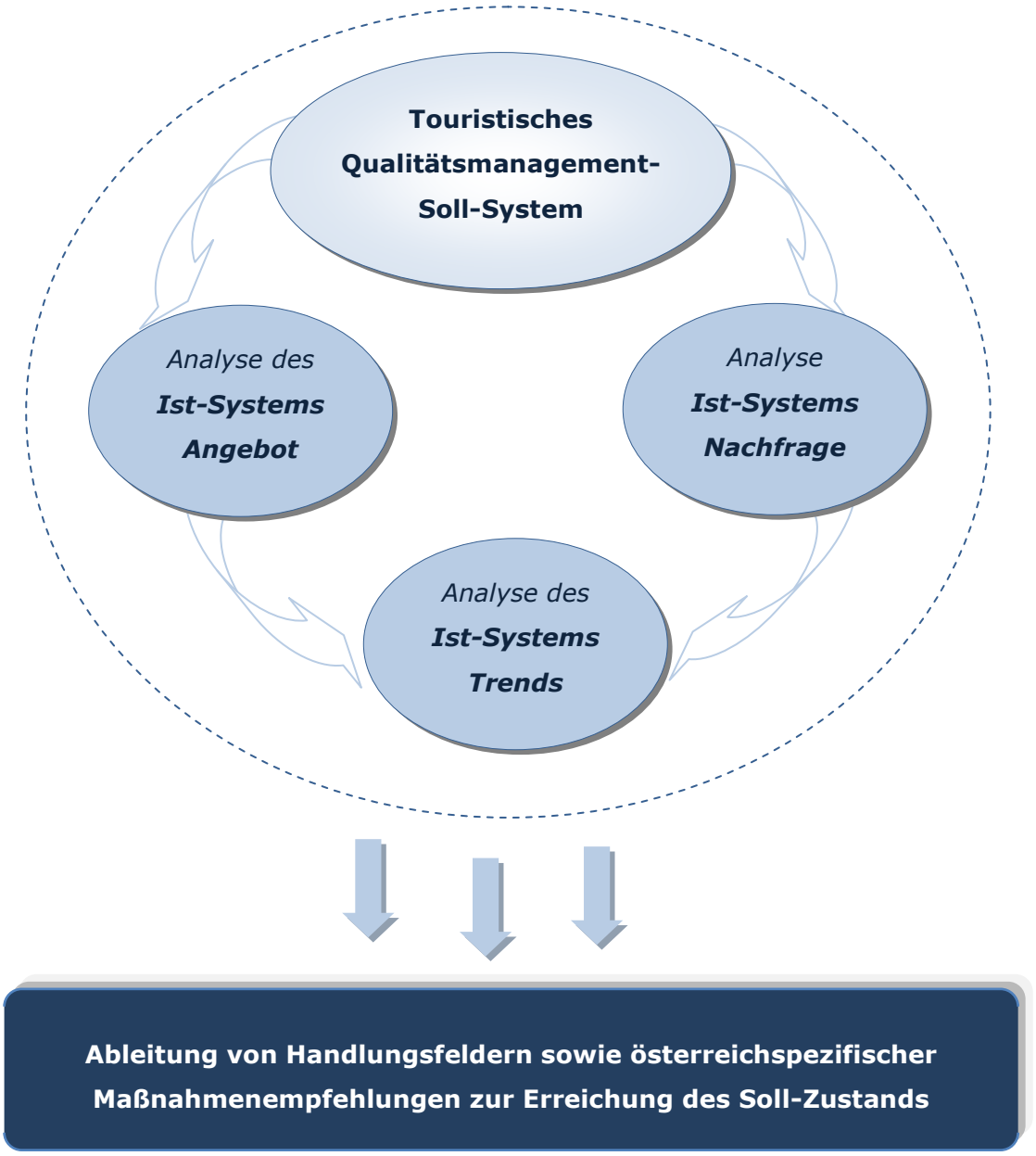


Abb. 1: Studiendesign

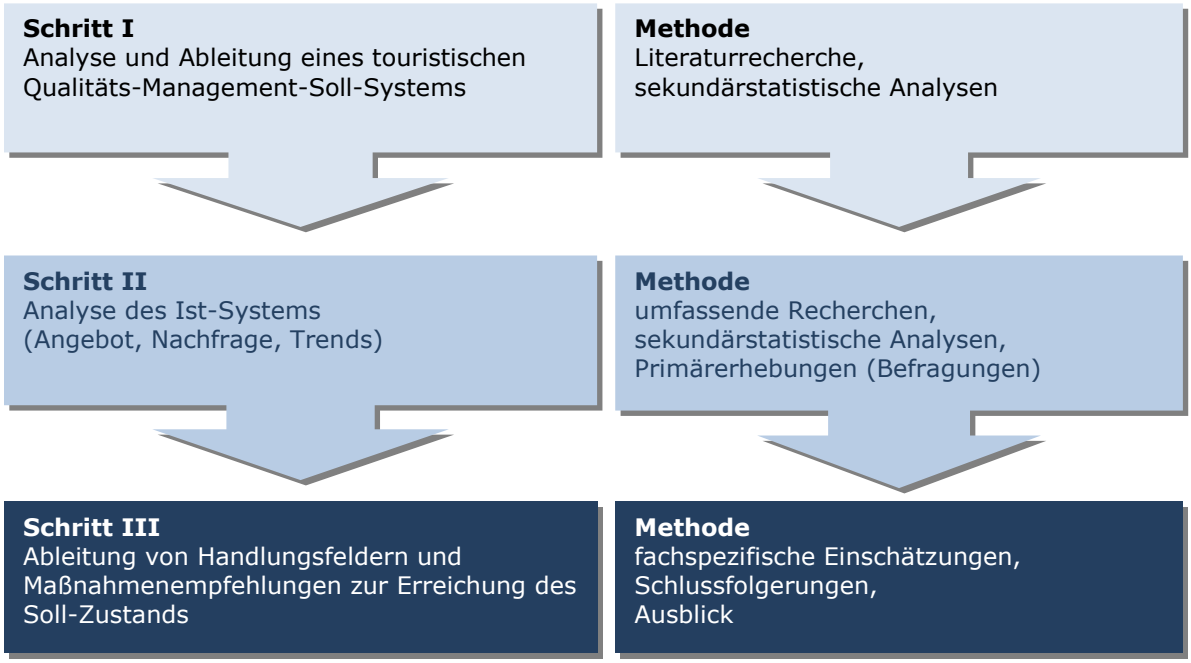


Abb. 2: Vorgangsweise und Methodik

Da das derzeitige Ist-System eine Fülle an Qualitätsmanagementmaßnahmen im Tourismus beinhaltet, und damit die Basis der abgeleiteten Handlungsempfehlungen darstellt, sind die verwendeten Erhebungsmethoden des Schrittes II nachfolgend im Detail beschrieben:

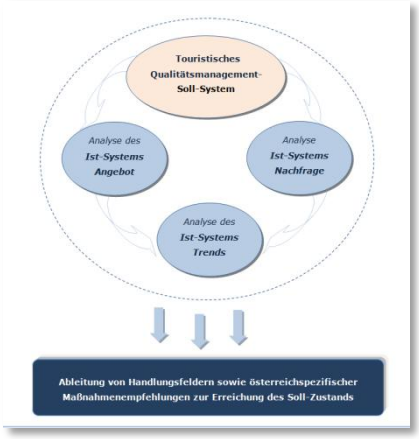
- Analyse von für Österreich relevanten **transnationalen Qualitätsbestrebungen** sowie Entwicklungen **auf EU-Ebene**;
- Analyse von relevanten Qualitätsmanagementsystemen auf **nationaler Ebene** gegliedert nach Typologie (Qualitätszeichen, Angebotskooperationen, etc.) und verwendeten Instrumenten (Gütesiegel, Weiterbildung, etc.);
- Analyse **der Bedeutung von Qualität im Tourismus in den Bundesländern** (systematische Sichtung und Analyse der Strategiepapiere der Landestourismusorganisationen sowie der Kriterienkataloge der jeweiligen Förderstellen);
- Analyse von **Qualitätsmaßnahmen auf Destinationsebene** (Primärerhebung mittels telefonischer Interviews mit ausgewählten Destinationen, die die strategischen Säulen „Alpen – Städte – Donau & Seen" der Tourismusstrategie repräsentieren).

Die Recherchen und Erhebungen fanden im **Zeitraum von Jänner bis Juni 2012** statt. Die Studie wurde vom **Team der con.os tourismus.consulting gmbh** erarbeitet.

2. Analyse des Soll-Systems

In diesem Kapitel werden folgende Fragen behandelt:

- Was bedeutet Qualität im Tourismus?
- Welche für ein touristisches Qualitätsentwicklungssystem geeigneten Methoden und Instrumente gibt es?
- Wie sollte Qualität nachfrageseitig wahrgenommen bzw. gemessen werden?
- Wie sieht ein **zweckmäßiges und praktikables Soll-System** für touristisches Qualitätsmanagement in Österreich aus?



2.1 Bedeutung von Qualität

Einem zweckmäßigen Soll-System zur Qualitäts-Sicherung und –Entwicklung im Tourismus wird folgendes vereinfachtes Modell zugrunde gelegt:

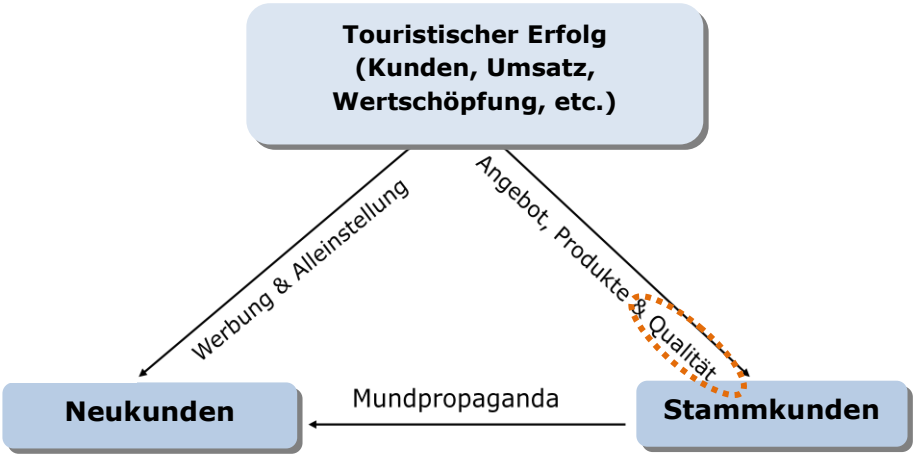


Abb. 3: Touristisches Erfolgs-Modell
Quelle: eigene Darstellung

- **Touristischer Erfolg** von Betrieben, Regionen, etc. ist in erster Linie von Nachfrage-Kennzahlen wie Frequenzen, Besucherzahlen, Nächtigungen, etc. abhängig. Diese Nachfrage führt in Kombination mit der erzielten Preisdurchsetzung und der betrieblichen Kostenstruktur zu Umsatz, Gewinn und Wertschöpfung.

- Das Nachfragepotenzial erfolgreicher touristischer Anbieter gliedert sich in
  - **Neukunden**, die zu solchen deshalb werden, weil sie
    - über entsprechende Werbe-, Kommunikations- & Vertriebskanäle erreicht
    - **und** dabei durch attraktive, von Mitbewerbern differenzierende Kaufargumente (= Alleinstellung/USP[1]) vom Mehrwert des Angebots überzeugt
    - und damit zum Erstkauf animiert wurden.
  - **Stammkunden**, die
    - mit der **Qualität** des Angebots und Produktes schon einmal (als Erstkunde) konfrontiert waren
    - und dabei ihre (durch die Kommunikation bzw. USPs) geweckten Erwartungen in das Angebot erfüllt wurden, sodass die dadurch erreichte „Zufriedenheit" bei der nächsten sich bietenden ähnlichen Bedürfnissituation zu einem erneuten Kauf führen könnte (= **Stammgäste**-Potenzial) und/oder
    - die Erwartungen sogar übertroffen wurden, was kundenseitig in „positiver Überraschung" bzw. „Begeisterung" resultiert, die über die persönliche Bindung an das Produkt hinaus zu aktiver Kommunikation („**Mundpropaganda**") führt und damit einen essentiellen Beitrag zur „Neukundengewinnung" leistet.

Anhand dieses simplifizierten Modells wird deutlich, dass die **touristische Qualität** sowohl für die

- **Kundenbindung** als auch für die
- **Neukundengewinnung**

und somit für **die erfolgreiche und nachhaltige Nachfragegenerierung und -sicherung touristischer Anbieter von essentieller Bedeutung ist.**

[1] USP = *unique selling proposition*

2.2 Begriffsdefinitionen und -Erläuterungen

Im Folgenden werden die für das bessere Verständnis der Studie wichtigen Begriffe definiert bzw. ihre Bedeutung und Verwendung innerhalb der Studie erläutert.

2.2.1 Qualität

Der Ursprung des Begriffs Qualität liegt im lateinischen („*qualis*" = wie beschaffen) und umschreibt die „Beschaffenheit, Güte oder den Wert eines Objektes" (Bruhn 1996).

Bis heute gibt es **keine einheitliche Definition** von Qualität, da diese ein sehr komplexes Konstrukt darstellt, das in der Wissenschaft und der Praxis unterschiedlich interpretiert wurde, wie folgende Erläuterung verdeutlicht:

*„Für die einen bedeutet **Qualität** ein hoher Komfortstandard, für die anderen Kleinigkeiten, die außerordentlich gut zu machen sind. Die einen erhoffen sich mit Qualität eine hohe Wertschöpfung, die anderen mehr Gastlichkeit. Die einen denken an die Hardware, die anderen an die Software. Die einen meinen Wachstum, die anderen meinen Schrumpfung. Die einen möchten Qualität entwickeln, die anderen bewahren. Für die einen ist Qualität objektiv erfassbar, für die anderen nur subjektiv erlebbar. Die einen verstehen unter Qualität Einzigartigkeit, andere ISO-Zertifizierung".*[2]

Der umfangreichste Versuch der Kontextualisierung und **Systematisierung** des Qualitätsbegriffs wurde in den 1980-er Jahren von David A. Garvin unternommen, indem er Qualität nach 5 zentralen Definitionsansätzen klassifizierte:

[2] Müller, H.R. (2004): Qualitätsorientiertes Tourismus-Management, S. 19

Qualitätsansatz	Definition
absolut	Qualität = Maß der Güte einer Leistung und kann kategorisiert werden (z.B. „gut", „mittel", „schlecht")
herstellungsorientiert	Qualitätsstandards als Maß für Qualitätskontrolle
wertorientiert	Qualität als Ergebnis eines Preis-Leistungs-Beurteilungsprozesses
produktorientiert	Qualität als Summe bzw. Niveau der vorhandenen Eigenschaften
kundenorientiert	Qualität hängt von der Wahrnehmung des Kunden ab

Tab.1: Qualitätsansätze und ihre Definitionen

Feigenbaum (1951) definiert Qualität als Wert. Andere Autoren sehen Qualität als Erfüllung der Anforderungen *„conformance to requirements"* (Crosby 1979) und als Tauglichkeit für den Gebrauch *„fitness to use"* (Juran et al. 1974), was eher dem produkt- bzw. herstellungsorientierten Ansatz entspricht.

Diese Ansätze finden vor allem in der Sachgüterherstellung und –industrie ihre Anwendung, während der Dienstleistungsbereich sich eher am Kunden orientiert. Im klassischen Qualitätsmanagement wurde 1985 der Begriff der **Dienstleistungsqualität** von Parasuramen et al.[3] geprägt, die diese als **Erfüllung von Kundenerwartungen** definieren.

Meffert/Bruhn definieren Dienstleistungsqualität als „die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen".[4]

[3] Parasuraman/Zeithaml/Berry (1992), in: Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen.

[4] Meffert, H./Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte – Methoden, S. 274

2.2.2 Kundenzufriedenheit

Zur Darstellung der nachfrageseitige Wahrnehmung von Qualität, die vor allem in der Beurteilung der Qualität im Dienstleistungsbereich zum Tragen kommt, wird nachfolgend das wissenschaftlich etablierte KANO-Modell[5] herangezogen:

Abb. 4: KANO-Modell

Dabei wird unterschieden zwischen

- **Basisfaktoren**, deren Erfüllung noch nicht zur Zufriedenheit beiträgt, aber deren Nichterfüllung einen Zustand von völliger Unzufriedenheit beim Kunden auslöst (z.B. Sauberkeit in einem Betrieb),
- **Begeisterungs- bzw. Leistungsfaktoren**, die das Potenzial bieten, aus Neukunden Stammkunden zu machen (z.B. Qualität der Kinderbetreuung in einem Kinderhotel, überraschender Follow-up-Anruf nach der Heimreise, etc.).

Im Sinne eines adäquaten Qualitätsprozesses ist deshalb wichtig, hinsichtlich der Anwendung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen **zwischen diesen Faktoren zu unterscheiden.**

[5] N. Kano: Attractive Quality and Must-be Quality; Journal of the Japanese Society for Quality Control, H. 4, S. 39-48, 1984

2.2.3 Zusammenhang Qualität und Kundenzufriedenheit

Als Qualität gilt die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit des Produkts bzw. der Dienstleistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.

Damit ist die Kundenzufriedenheit als Ergebnis von Qualität zu sehen.

Kundenzufriedenheit = der subjektive Soll-Ist-Vergleich der Erwartung und der tatsächlich erhaltenen Leistung

Das bedeutet, dass eine objektive Qualitätssicherung im Angebot existieren muss, um eine maximale Erreichung der subjektiven Qualitätswahrnehmung bei der Nachfrage herzustellen.

2.3 Grundlagen touristisches Qualitätsmanagement

Grundsätzlich wird im nachfolgenden Kapitel erläutert, wie ein aus tourismusfachlicher Sicht empfehlenswerter **Mix an Qualitätsmanagementinstrumenten**, der sich aus branchenseitigen Mindeststandards sowie praktisch relevant erscheinenden Methoden zusammensetzt, aussehen kann.

2.3.1 Qualitätsdimensionen

Qualität ist in mehreren Dimensionen zu sehen. Im Folgenden wird daher in Anlehnung an Donabedian[6] in 3 (um zeitgemäße Inhalte erweiterten) Qualitätsdimensionen unterschieden:

Qualitätsdimension	Erläuterung
Angebot-, Struktur- und Erlebnisqualität *(erwartete Qualität)*	Wahrnehmung der • sachlichen • organisatorischen • persönlichen • inszenatorischen Voraussetzungen des Anbieters zur Leistungserstellung. Dazu zählen u.a. • **Unternehmenspotenzial** (Qualität der bereitgestellten Produktionsgüter, Know-How, Leistungsfähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeitenden, Leistungsfähigkeit der Produktionsmittel, Verbindung zu Zulieferern, soziale Stellung des Unternehmens) • **technische Qualität** (physisches Erscheinungsbild, qualitativer Standard, Umfang der erhaltenen Leistungen, Aspekt der ästhetischen Qualität, soziale Qualität) • **Umfeldqualität** (natürliche Attraktionen, Infrastruktur, Suprastruktur, Bewohner des Zielgebietes) • **Image, Marke** • **Erlebnisqualität** (Inszenierungselemente von Dienstleistungen, Erlebnisbereicherung) **Die Strukturqualität ist die Voraussetzung für die Prozess- und Ergebnisqualität.**

[6] Donabedian A. (1980): Explorations in quality assessment and monitoring. Vol. I. The definition of quality and approaches to its assessment.

Qualitätsdimension	Erläuterung
Prozess- und Humanqualität *(erfahrene Qualität)*	Art und Weise der Durchführung bzw. Erbringung einer Dienstleistung (Einschätzung der Tätigkeiten und Handlungen des Anbieters während des Prozesses) Dazu zählen u.a. • Managementprozesse (Leitbild, Strategie, etc.) • Funktionale Qualität (Qualität der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter, die durch die Mitarbeitenden und anderen Kunden geschaffene Atmosphäre, zeitlicher Ablauf der in einer Dienstleistungssequenz aufeinanderfolgenden Teilleistungen) • Kompetenz der Mitarbeitenden • Sicherheit • Einfühlungsvermögen • Reagibilität und Zuverlässigkeit **Vor allem die Prozessqualität beinhaltet ein großes Potenzial zum Beitrag von Begeisterungs- und Leistungsfaktoren.**
Ergebnisqualität *(erhaltene Qualität)*	Beurteilung der erbrachten Leistung Dazu zählen u.a. • Kundenzufriedenheit • Mitarbeiterzufriedenheit • Positives Image

Tab.2: Übersicht der Qualitätsdimensionen
(Eigene Darstellung nach Bruhn/Stauss 1995 bzw. Brunner-Sperdin 2007)

2.3.2 Übersicht Qualitätsprozesse

Um Qualitätssicherung und –entwicklung in Gang zu setzen bzw. kontinuierlich weiter zu verbessern, sind folgende Qualitätsprozesse notwendig:

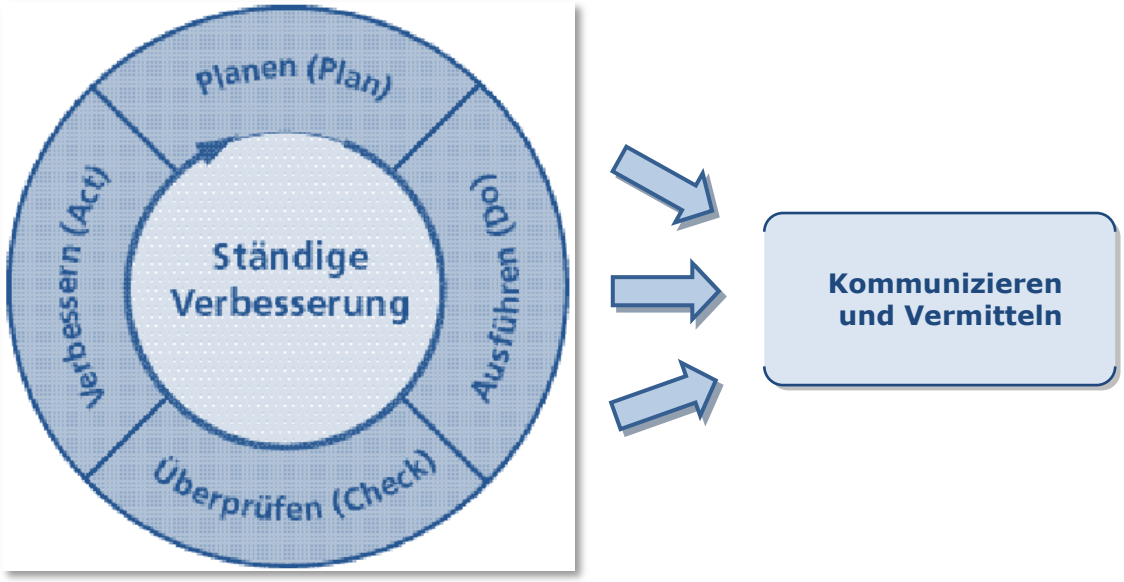


Abb. 5: Übersicht Qualitätsprozesse

Wir empfehlen, in den klassischen Modellzyklus PDCA (Plan – Do – Check – Act), auch den Prozessschritt der „**Kommunikation**" explizit mit zu integrieren bzw. einzuführen. In der touristischen Praxis spielt dieser schon jetzt eine sehr große Rolle, da das Engagement und die Intensität der aktiven Auseinandersetzung mit **Qualität** im Tourismus von Betroffenen oft stark **abhängig von der markt- & nachfragerelevanten „Kommunizierbarkeit"** dieser Bemühungen und Engagements gemacht wird (z.B. in Form von Anerkennungen, Auszeichnungen, Rankings, etc.).

Daraus lassen sich folgende 3 Qualitätsprozesse ableiten:

- Systematische Qualitätsentwicklung (Plan, Do)
- Qualitätsmessung und Kontrolle (Check, Act)
- Qualitätskommunikation und –Vermittlung

Folgende Tabelle gibt einen Überblick, mit welchen Prozessen bzw. Instrumenten und Methoden in einem solchen Sollsystem eine angebotsseitige Qualitätssicherung und –Entwicklung angesichts der Struktur des österreichischen Tourismus erreicht werden kann:

Ergebnisqualität
Prozessqualität
Angebot-/Struktur- und Ergebnisqualität

Qualitäts-Prozesse	Qualitäts-Instrumente & Methoden
1. Systematische Qualitäts-Entwicklung	• Internalisierte Prozesse (EFQM, etc.) • Externe Systeme & Prozesse (Gütesiegel, etc.) • Interne Kontrollen • Externe Kontrollen • Gästebefragungen • Gästefeedback/Beschwerden • Kundenbewertungen
2. Qualitäts-Messung & -Kontrolle	
3. Qualitäts-Kommunikation & Vermittlung	

Abb. 6: Übersicht Qualitätsprozesse und Instrumente

*Idealerweise wird für eine umfassende Qualitätssicherung **jeder Prozessschritt** in seinen **unterschiedlichen Qualitätsdimensionen** mit den jeweils **adäquaten Instrumenten und Methoden** bearbeitet (z.B. abhängig von Art und Größe des Unternehmens).*
*Von essentieller Bedeutung ist hierbei die **Qualitätsverantwortung** zu sehen, die in größeren Betrieben explizit (eigener Bereich) und in kleineren Betrieben implizit (Unternehmer, leitender Verantwortlicher) **installiert sein muss**.*

Die Prozesse und wichtigsten Methoden sind nachfolgend kurz erläutert:

2.3.3 Qualitätsprozesse & -Methoden

2.3.3.1. Systematische Qualitätsentwicklung

= aktive Pflege des Leistungsniveaus und kontinuierliche Verbesserung mittels umfassender Qualitätsmanagementsysteme (QMS)

Als umfassendste Form der Qualitätsentwicklung hat sich das Konzept des *„Total Quality Management"* (TQM) etabliert, bei dem letztlich alle Managementfunktionen auf Qualität ausgerichtet sind.

TQM fokussiert auf den 3 Ebenen

- Menschen
- Prozesse
- Ergebnisse

Die Zusammenhänge sind anhand folgender Abbildung nach der European Foundation for Quality Management (EFQM), die den gängigen europäischen Standard des TQM umfasst, dargestellt:

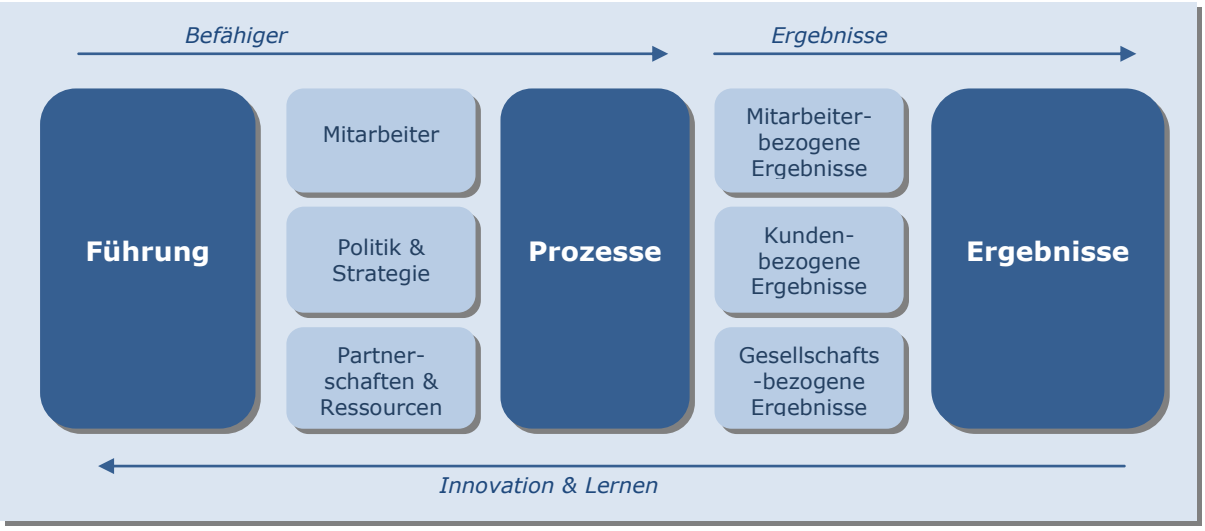


Abb.7: TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM)

Dieser Ansatz legt fest, welche Prozesse sichergestellt sein müssen, um Qualität in den unterschiedlichsten Bereichen eines Unternehmens bzw. einer Region zu entwickeln.

Dabei spielen auch **Aspekte** wie

- Strategie- & Planungs-Qualität (Leitbild)
- Führungs-& Management-Qualität, Stellenbeschreibungen, Weiterbildungspläne, etc.)
- Partnerschafts- & Umwelt-Qualität (Lieferanten, Umwelt, soziale Verantwortung)

eine wesentliche Rolle.

Zu den bekanntesten **Instrumenten und Methoden**, die dabei zum Einsatz kommen, zählen internalisierte Qualitätsmanagementsysteme wie das EFQM-Modell und ISO-Zertifizierungen, die

- definierte Qualitätsverantwortlichkeiten
- betriebliche Qualitäts-Standards
- Servicekettenanalysen zur Erkennung von Lücken
- Jährliche/Vierteljährliche/Monatliche Maßnahmenpläne
- Gäste-, Mitarbeiter-, Lieferantenbefragungen
- systematische Beschwerdeanalysen
- etc.

voraussetzen.

Je nach **Betriebsgröße** können Art und Umfang der nötigen Instrumente und Maßnahmen angepasst werden.

Für Klein- und Mittelbetriebe (KMUs) ist ein zweckmäßiger Mix aus

- Servicekettenanalysen
- Betrieblichen Qualitätsstandards (sowohl in der Struktur- als auch Prozess- und Ergebnisdimension)
- Systematischen Beschwerdeanalysen
- sowie eines entsprechenden Maßnahmenplans

empfehlenswert.

Beispiel Servicekettenanalyse:

QUALITÄTS-PROGRAMM DES SCHWEIZER TOURISMUS

STV FST
Schweizer Tourismus-Verband
Fédération suisse du tourisme
Federazione svizzera del turismo
Federaziun svizra dal turissem

SERVICEKETTE

BETRIEBSNAME REISEBÜRO MUSTERMANN
GÄSTEGRUPPE INDIVIDUALGAST

Vorher | Vor Ort | Nachher

Leistungselement	Kritische Ereignisse	Guter Service	Massnahmen zur Erreichung von gutem Service	Priorität 1 | 2 | 3
Schriftliche Vorinformation	Gast sieht unprofessionelle und gebastelte Inserate bzw. PR Aktionen des Reisebüros	Inserate in den Printmedien werden gezielt eingesetzt und machen einen professionellen Eindruck	Überarbeitung und Vereinheitlichung der Inseratenvorlage	2
Telefonischer Kontakt	Telefon ist ständig besetzt, der Kunde muss lange warten und wird mehrmals weiter verbunden.	Telefon wird nach dem dritten Klingeln abgenommen	vor allem während der Hochsaison genügend Personal einrechnen.	1

1 = hohe Priorität, rasch und einfach realisierbar, grosses Potenzial
2 = mittlere Priorität, hoher Aufwand, mittlerer bis grosser Ertrag
3 = geringe Priorität, hoher Aufwand, geringer Ertrag

QUALITY Our Passion | FAMILY Destination | WELLNESS Destination | APARTMENT Holiday Comfort

STV FST
Schweizer Tourismus-Verband
Fédération suisse du tourisme
Federazione svizzera del turismo
Federaziun svizra dal turissem

Servicekette | Seite 2/3

SERVICEKETTE

BETRIEBSNAME VERKEHRSBÜRO MUSTERTAL
GÄSTEGRUPPE INDIVIDUALGAST

Vorher | Vor Ort | Nachher

Leistungselement	Kritische Ereignisse	Guter Service	Massnahmen zur Erreichung von gutem Service	Priorität 1 | 2 | 3
Mitarbeiterkompetenz	Unsere Mitarbeiter Tourismus kennen die Hotels vor Ort schlecht	Mitarbeiter kennen alle Hotels persönlich	Rundgang aller Mitarbeiter durch sämtliche Hotels	1

1 = hohe Priorität, rasch und einfach realisierbar, grosses Potenzial
2 = mittlere Priorität, hoher Aufwand, mittlerer bis grosser Ertrag
3 = geringe Priorität, hoher Aufwand, geringer Ertrag

QUALITY Our Passion | FAMILY Destination | WELLNESS Destination | APARTMENT Holiday Comfort

Abb. 8: Beispiel Servicekettenanalyse

Quelle: http://www.swisstourfed.ch

2.3.3.2. Qualitätsmessung & -Kontrolle

= bewusste Überprüfung des Leistungsniveaus sowie Reaktionen bei Abweichungen

= interne bzw. externe Bewertung und Beurteilung der Hardware- und Service-Qualität

Zur Qualitätsmessung und –Kontrolle werden folgende Instrumente verwendet:

- Interne bzw. externe Überprüfungen (z.B. anhand von Kriterienkatalogen)
- Betriebliches Beschwerdemanagement
- Gästebefragungen/Feedback
- Systematische Sichtung und Auswertung von Kundenbewertungsplattformen
- Etc.

Beispiel Kriterienkatalog:

VI. Kategorisierungs-Kriterien

1. Ausstattungsqualität

1.1. Außenräume	nicht erreicht	zufriedenstellend	gut	sehr gut	Anmerkungen
Anzahl der Blumen		*2*	*3*	*4*	
1.1.1. Beschilderung					
Wird der Hof gefunden? z. B. durch Lageplan, Wegbeschreibung, Verkehrsspinne, Hinweistafeln, Willkommenstafel, Hoftafel mit Namen und UaB-Markenzeichen/Blumen - falls bereits kategorisiert (Achtung: Lesbarkeit vom Auto)		1	1	1	
1.1.2. Hoflage und Erreichbarkeit					
Lage des Hofes/Örtliche Infrastruktur: z. B. ruhig Lage, an der Hauptstraße, frei stehend, im Ortsverbund gelegen, … z. B. öffentl. Verkehrsmittel, Verkehrsanbindung, Gasthaus, Geschäfte, Schi-Wanderbusse, … gut erreichbar (Achtung: regionaltypische Ortsstruktur berücksichtigen)		1	1	1	
Parkmöglichkeit: z. B. Parkplatz (muss nicht asphaltiert sein), Carport oder Garage, … gepflegt, sauber, ...		1	1	1	
1.1.3. Äußeres Erscheinungsbild					
Bauzustand des gesamten Betriebes: (Haus, Hof, Stall, Zusatzgebäude, Zufahrt, ...) Zufriedenstellend: einfach und sauber Gut: gepflegt und stimmig Sehr gut: ausgesprochen gepflegt, harmonisch		4	4	4	
1.1.4. Aufenthaltsbereiche im Freien					
Haus-, Obst-, Gemüse-, Kräuter-, Naschgarten: (Achtung: regionaltypische Besonderheiten positiv bewerten) Ambitioniert, Pflanzen beschildert, Zaun, viele Arten, bunte Mischung, … Negativ: eher ohne Engagement Pflanzen und Materialien: naturnah und heimisch, natürliche Materialien zur Gestaltung und Verschönerung des Hofumfeldes (Steine, Platten, Holz, …); genügend Fläche, die den Stil des Bauernhofes wirken lässt, …		1	1	1	
Ruhe- und Erholungsraum für Erwachsene: (Achtung: örtlich/räumlich schwierige Situationen berücksichtigen) Zufriedenstellend: einfach, zweckmäßig Gut: attraktiver Freiraum um den Hof ist vorhanden Sehr gut: ausreichend attraktiver, definierter Freiraum zum Essen, Rasten, Genießen und zum Sich-Zurückziehen, auch möbliert mit z. B. Tischen und Bänken, Sitzsteinen, Hängematten, Liegestühlen, …		2	2	2	
					Anzahl der Beurteilungen

Abb. 9: Beispiel Kriterienkatalog

Quelle: www.urlaubambauernhof.at

In Hinblick auf die Messung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen bzw. deren subjektiven Beurteilung durch den Kunden (=Zufriedenheit), werden unterschiedliche Methoden angewandt:

Gästebefragungen

Instrumente

Servqual

ist eine in den 1980-er Jahren von Parasuraman, Zeithaml und Berry entwickelte Methode, mit der in einem standardisierten Verfahren die Qualität von Dienstleistungen und die daraus abgeleitete Kundenzufriedenheit gemessen wird.

Das Verfahren basiert auf 5 Qualitätsdimensionen, die mit jeweils 22 Fragen zur Erwartung vor der Dienstleistung bzw. zur Wahrnehmung nach der Dienstleistung hinsichtlich ihrer Erfüllung auf einer 7-Punkte-Skala bewertet werden.

Gap-Modell

ist eine Weiterentwicklung der Servqual-Methode. Das Modell versucht, die Lücken (Gaps) aufzuzeigen, in denen die Erwartung des Gastes nicht mit der Erfüllung des Services übereinstimmt.

Beispiele:

- Externe Befragungen (z.B. Tourismus Monitor Austria – T-Mona)
- Interne Gästebefragungen

Gästefeedback

Gästefeedback kann direkt durch den Kunden im Betrieb bzw. auch indirekt durch Bewertungsplattformen im Internet erfolgen. Eine systematische Auswertung des Gästefeedbacks ist für einen effizienten Qualitätssicherungs- und Entwicklungsprozess essentiell.

Beispiele:

- Bewertungsplattformen (z.B. tripadvisor.com, holidaycheck.com, etc.)
- Betrieblicher Beschwerde-„Briefkasten"

2.3.3.3 Qualitätskommunikation & -Vermittlung

= der Prozess im Rahmen des Qualitätsmanagement Qualität zu kommunizieren, mit dem Ziel

- Vertrauen aufzubauen
- Sicherheit und Garantie zu vermitteln
- Identifikation und Motivation nach innen und nach außen zu erreichen
- Image und Positionierung zu stärken
- Neugierde und Aufmerksamkeit zu wecken.

Zur Qualitätsvermittlung und –Kommunikation werden oftmals **Qualitätszeichen** eingesetzt.
Diese können

- dynamisch, prozessorientiert oder statisch und kriterienorientiert sein
- Einzel- oder Gesamtkriterien bzw. – Bewertungen umfassen und/oder
- eine Mindestqualität kennzeichnen oder Qualitätsklassen angeben
- durch externe Organisationen oder betriebsinterne Festlegungen verliehen, überprüft und garantiert werden
- zur Standardisierung von Leistungen beitragen.[7]

Im optimalen Fall werden mit Qualitätszeichen alle Stufen von Qualitätsmanagementprozessen abgedeckt, in der Praxis jedoch beschäftigt sich die Mehrheit mit der **Sicherung von Mindeststandards**, die anhand von festgelegten Kriterien v.a. die **Strukturqualität** beurteilen.

[7] Weiermair/Pikkemat, S. 73-85

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Typologie von Qualitätszeichen:

Abb. 10: Typologie von Qualitätszeichen

Die wichtigsten Qualitätszeichen werden nachfolgend erläutert:

Zertifizierungen
sind zeitlich begrenzte Zertifikate für Unternehmen, die sich betrieblichem Qualitätsmanagement verpflichten und gewisse Kriterien/Anforderungen erfüllen, die im Allgemeinen **alle Stufen des Qualitätsmanagements** hinreichend abdecken.

<u>Beispiele Zertifizierungen:</u>

- ISO 9001
- EFQM-Modell
- Umfassende betriebliche Qualitätsverbünde („Qs")

Klassifizierungen

machen Aussagen über das zu erwartende Niveau in touristischen Betrieben. Diese werden meist mittels angekündigter Prüfungen nach einem definierten Kriterienkatalog bzw. nicht angekündigter Mystery-Guest-Besuche durchgeführt.

Darüber hinaus stellt ein laufendes, internes Qualitätsmanagement im Idealfall eine Ergänzung der Klassifizierung dar. Allerdings ist dies meist nicht verpflichtend verankert, d.h. diese Form der Qualitätssicherung basiert hauptsächlich auf den Ebenen der **Qualitäts-Kontrolle und Kommunikation.**

Beispiele Klassifizierungen:

- Hotel- und Gaststättenklassifizierungen
- Gesundheitstouristische Prädikate
- Gastronomische Klassifizierungen

Gütesiegel und Labels

stehen oft in einem engen Zusammenhang mit Klassifizierungen, die meist von angesehenen Institutionen, jedoch auch durch wenig verbreitete Privatinitiativen verliehen werden.

Dabei handelt es sich um eine **Festlegung von Mindestkriterien**, die im Idealfall eine weitere Differenzierung / (thematische) Ausrichtung ermöglichen.

Im Wesentlichen dient diese Form der Kommunikation und Vermittlung einer **Grundqualität** an den Gast. Im Idealfall besteht nur eine geringe Anzahl an Gütesiegel und Labels, damit diese dem Kunden als Orientierung dienen – und nicht durch deren zahlreiches Vorkommen Verwirrung für den Gast stiften.

Prämierungen, Quality Awards und Auszeichnungen

Prämierte Betriebe bzw. Orte/Regionen gelten als „**best practices**", „benchmarks" und sollen damit anderen Dienstleistern/Orten/etc. als Vorbild dienen und Ansatz- bzw. Umsetzungspunkte für eine Qualitätsverbesserung liefern.

Idealerweise betreffen diese Auszeichnungen nicht nur (thematische) Teilbereiche, sondern eine gesamthafte Betrachtung des touristischen Angebotes. Darüber hinaus sollten die Entscheidungsprozesse der jeweiligen Jury transparent gemacht werden bzw. für den Kunden einfach nachvollziehbar sein.

Beispiele Awards:

Sterne Award 2012 | the ALPS tourism expert days | European Destinations of Excellence | Travellers' Choice 2012

Angebotskooperationen und Markenbildung

sind betriebliche Kooperationen mit der Hauptaufgabe der **Bündelung von Marketingressourcen**.

Für den Kunden bieten diese Kooperationen, die oft mit einem gemeinsamen „Gütezeichen" nach außen auftreten, einen Mehrwert, da sie dem Kunden den Eindruck einer gemeinsamen Qualitätssicherung vermitteln.

2.4 Abgeleitetes touristisches Qualitäts-Management-Soll-System

2.4.1 Integratives touristisches Qualitätsmodell

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Methoden des Qualitätsmanagement beschränken sich im Wesentlichen auf die betriebliche Ebene.

Ein **integratives Qualitätsmanagementmodell** jedoch macht eine Differenzierung der touristischen Qualitätsbedeutung in

- betriebliche Qualität bzw.
- Destinations- bzw. Erlebnisraumqualität

nötig.

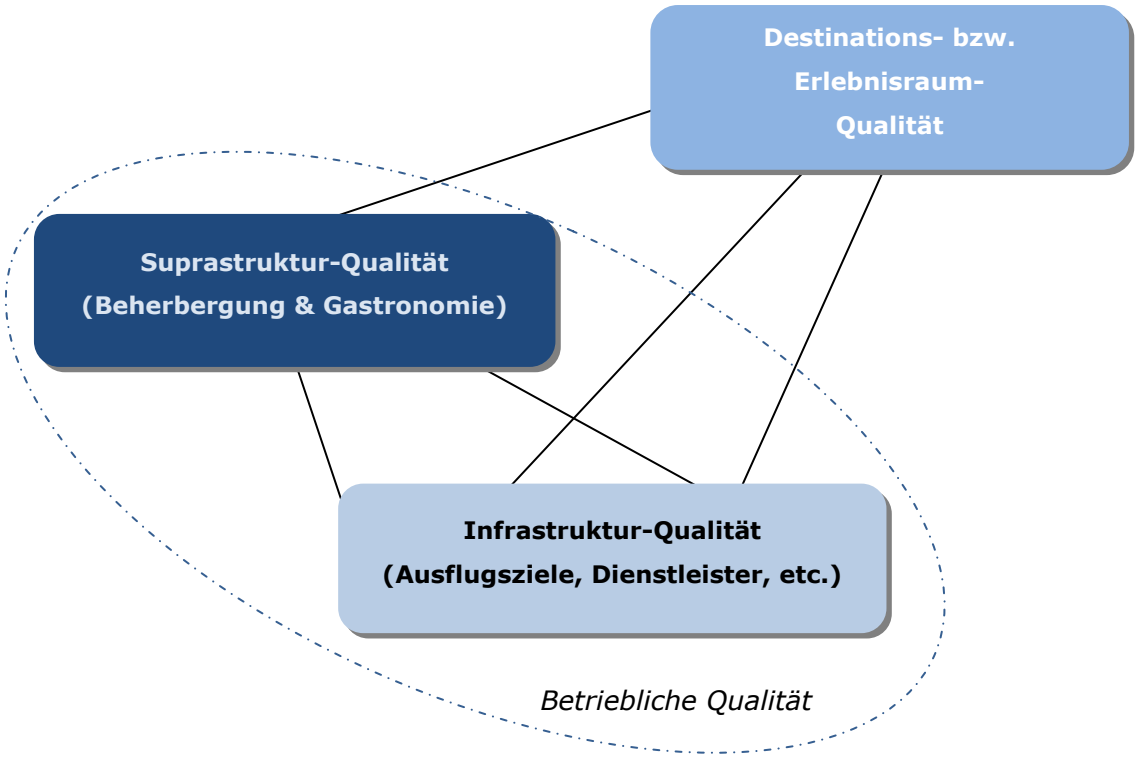


Abb. 11: Integriertes Qualitäts-Modell (nach Müller 2004) – adaptierte Darstellung

Diese Differenzierung ist insofern relevant, als für unterschiedliche Gästesegmente nicht nur die betriebliche Qualität von hoher Wichtigkeit ist, sondern Qualität entlang einer **Dienstleistungskette** in einem **Erlebnisraum** (der sich oft mit der Wahrnehmung als Destination deckt) gesamthaft wahrgenommen wird.

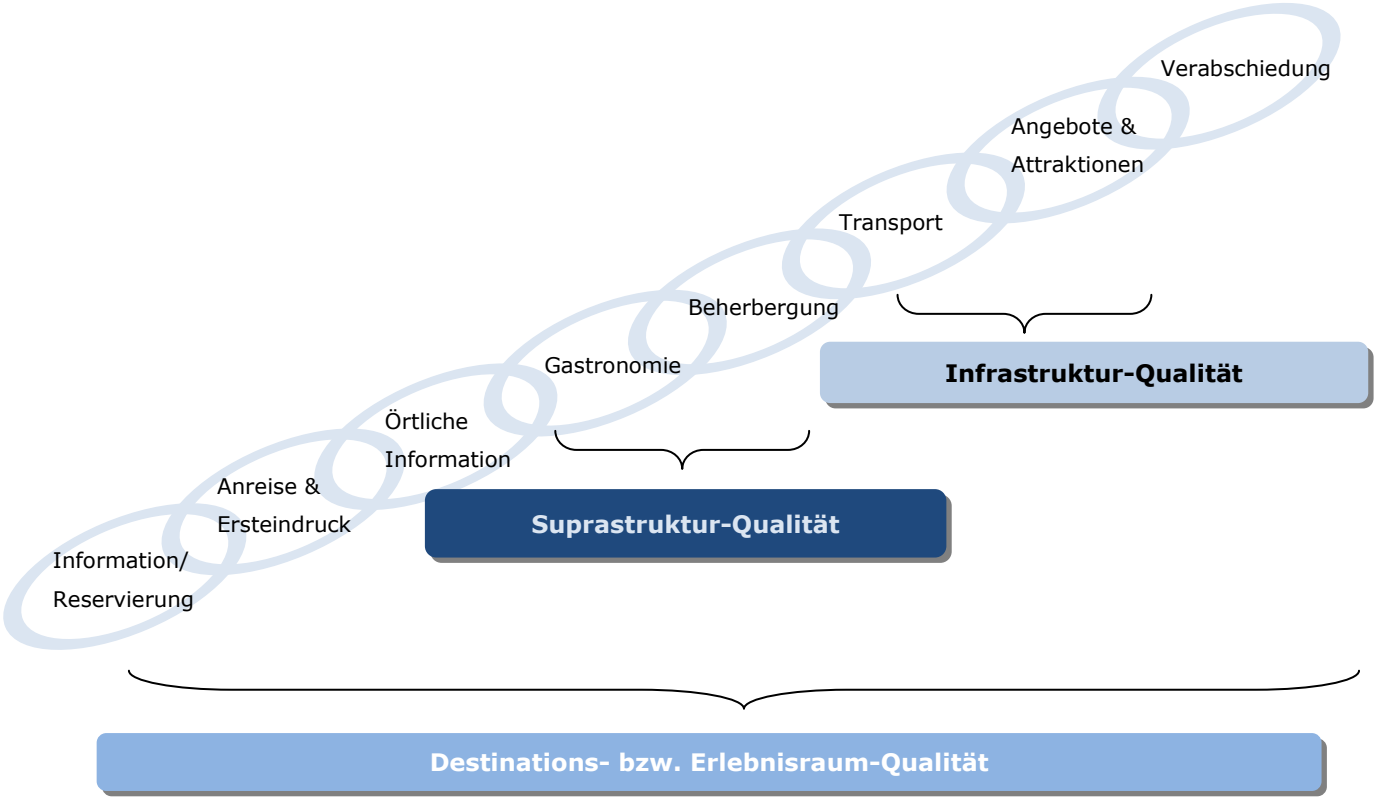


Abb. 12: Integriertes Qualitäts-Modell entlang der Dienstleistungskette
Quelle: eigene Darstellung

2.4.2 Differenzierung der Nachfrage

Die Differenzierung der Nachfrage basiert auf den in Kapitel 2.4.1. dargestellten touristischen Qualitäts-Ebenen. Abhängig vom jeweiligen Gästesegment, das nach **Freizeitart/Reisemotiv** bzw. **Wahl des Reiseziels** bestimmt werden kann, müssen auch andere Methoden zum Qualitätsmanagement zum Einsatz kommen (z.B. um dem Qualitätsanspruch eines Tagesausfluggastes zu entsprechen sind angebotsseitig andere Instrumente und Methoden notwendig, als die Erwartungen eines Geschäftsreisenden in einem Seminarhotel zu erfüllen).

Unterscheidung nach	Betriebliche Qualität	Destinations- bzw. Erlebnisraum-Qualität
Freizeitart	Tagesfreizeit	Ferien/Urlaub
Reisemotiv	Arbeit	Ferien/Urlaub
Freizeit- bzw. Reiseziel	Betrieb/Ressort	Region/Destination

Tab.3: Differenzierung der Qualitätsebenen nach Gästesegmenten

Nach dieser Unterscheidung geht hervor, auf welchen Ebenen im Soll-System eines touristischen Qualitätsmanagement für unterschiedliche Zielgruppen Maßnahmen erfolgen sollten:

Qualitäts-Prozesse	**Qualitäts-Ebene**		
	Betriebliche Ebene		**Destination/ Erlebnisraum**
	Suprastruktur (Beherbergung & Gastronomie)	Infrastruktur (Ausflugsziele, Dienstleister, etc.)	
Systematische Qualitätsentwicklung ○ Planung ○ Sensibilisierung & Information ○ Qualitäts Sicherung	*Tagesfreizeitgast* *Geschäftsreisender* *(Ressort)Urlauber*	*Tagesfreizeitgast* *Urlauber*	*Urlauber*
Qualitäts-Messung & Kontrolle			
Qualitäts-Kommunikation & Vermittlung			

2.4.3 Touristisches Qualitäts-Gesamtmodell

Ein umfassender Qualitätsmanagement-Prozess mittels unterschiedlicher Methoden ist notwendig, um eine positive nachfrageseitige Qualitätswahrnehmung (Zufriedenheit, Begeisterung) auf allen touristischen Ebenen sicherzustellen.

Um den Mix bzw. die Auswahl an notwendigen Methoden und Instrumenten zu bestimmen, sind **folgende Fragen**[8] zu beantworten:

Schritt 1:

Welche Ebenen der touristischen Qualitätsentwicklung SOLL es geben?

1. Qualitäts-Ebene		
Betriebliche Ebene		**Destination/ Erlebnisraum**
Suprastruktur (Beherbergung & Gastronomie)	Infrastruktur (Ausflugsziele, Dienstleister, etc.)	

Schritt 2:

Welche Arten bzw. Dimensionen von Qualität SOLL es geben?

2. Qualitätsdimensionen	**A**ngebots-, Struktur- und Erlebnisqualität	**P**rozess- und Human-Qualität	**E**rgebnisqualität

Schritt 3:

Welche Schritte bzw. Prozesse zur Umsetzung und Realisierung von Qualitätsmanagement auf den einzelnen Ebenen bzw. zu den einzelnen Dimensionen sind nötig?

3. Qualitäts-Prozesse
Systematische Qualitätsentwicklung ○ Planung ○ Sensibilisierung & Information ○ Qualitäts-Sicherung
Qualitäts-Messung & Kontrolle
Qualitäts-Kommunikation & Vermittlung

[8] Aus den vorliegenden drei Modulen setzt sich das Modell auf der nachfolgenden Seite zusammen.

Im Hinblick auf einen integrativen Qualitätsmanagementansatz, der Qualität entlang der gesamten touristischen Dienstleistungskette verfolgt sowie auf eine nötige Nachfrageorientierung eingeht, ergibt sich daraus folgendes SOLL-System mit entsprechenden Methoden und Instrumenten:

SOLL-System Touristisches Qualitäts-Management-System	**1. Qualitäts-Ebene**								
	Betriebliche Ebene						**Destination/ Erlebnisraum**		
	Suprastruktur (Beherbergung & Gastronomie)			Infrastruktur (Ausflugsziele, Dienstleister, etc.)					
2. Qualitätsdimensionen	**A**	**P**	**E**	**A**	**P**	**E**	**A**	**P**	**E**
3. Qualitäts-Prozesse									
Systematische Qualitätsentwicklung ○ Planung ○ Sensibilisierung & Information ○ Qualitäts-Sicherung	*Internes Qualitätsmanagement* ○ *Servicekettenanalyse,* ○ *Maßnahmenplanung,* ○ *Definition von Verantwortlichkeiten & Fristen* ○ *Etc.*						*Umfassendes TQM auf der gesamten Erlebnisraumebene entlang der Dienstleistungskette*		
Qualitäts-Messung & Kontrolle	○ *Interne & externe Kontrollen bei Klassifizierungen und Zertifizierungen* *(z.B. anhand von Kriterienkatalogen, Mystery-Guest-Besuchen, etc.)* ○ *Interne & externe Gästebefragungen* ○ *Systematische Auswertung von Gästefeedback* *(Beschwerden, Bewertungsplattformen, etc.)*						○ *Interne & externe Gäste-befragungen* ○ *Systematische Auswertung von Gästefeedback (Beschwerden, Bewertungsplatt-formen, etc.)*		
Qualitäts-Kommunikation & Vermittlung	○ *Objektive und nachvollziehbare Gütezeichen, Qualitätssiegel, Awards* ○ *Beitritt zu Angebotskooperationen mit Qualitätsentwicklungsanspruch*						*Objektive und nachvollziehbare Gütezeichen Qualitätssiegel Awards*		

Tab. 4: Zusammenfassung des Soll-Systems

A = Angebots-, Struktur- & Erlebnisqualität

P = Prozess- & Human-Qualität

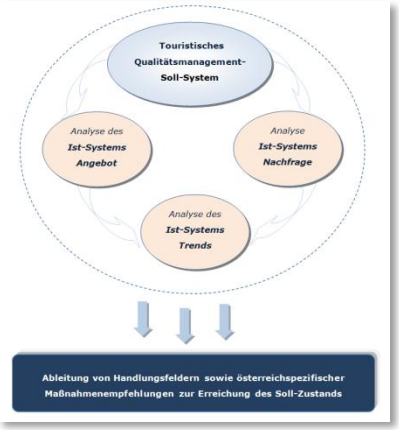
E = Ergebnisqualität

3. Analyse des österreichischen Qualitäts-Status (IST-System)

Um dem in Kapitel 2.4. dargestellten empfohlenen touristischen Qualitäts-Management-Soll-System die derzeitige Situation im österreichischen Tourismus gegenüberzustellen, wurden eine

- Vielzahl an angebotsseitigen Qualitäts-Maßnahmen und -Initiativen,
- die Wahrnehmung der touristischen Angebote im österreichischen Tourismus durch den Gast sowie
- einige aktuelle Trends und Entwicklungen

analysiert.

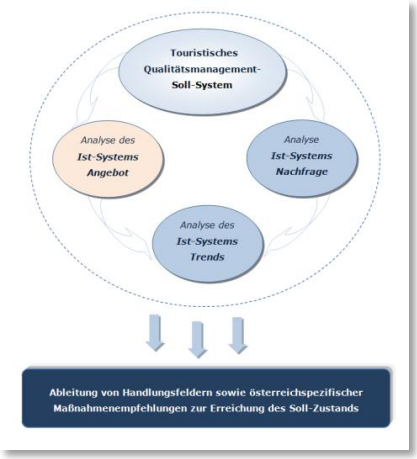


Die Ergebnisse dieser Analyse werden nachfolgend erläutert:

3.1 Status der angebotsseitigen Qualitäts-Managements-Systeme in Österreich

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

- Welche Maßnahmen und Initiativen im Sinne des betrieblichen Qualitätsmanagements gibt es derzeit im österreichischen Tourismus?
- Inwieweit existieren Methoden des integrativen Qualitätsmanagements im österreichischen Tourismus?



3.1.1 Inhalte und Kriterien der Status-Analyse

Folgende Tabelle gibt einen Überblick, welche **Inhalte** des derzeitigen IST-Systems des angebotsseitigen Qualitäts-Managements analysiert wurden:

Inhalte und Kriterien der Status-Analyse	**1. Qualitäts-Ebene**								
	Betriebliche Ebene						**Destination/ Erlebnisraum**		
	Suprastruktur (Beherbergung & Gastronomie)			Infrastruktur (Ausflugsziele, Dienstleister, etc.)[9]					
2. Qualitätsdimensionen	**A**	**P**	**E**	**A**	**P**	**E**	**A**	**P**	**E**
3. Qualitäts-Prozesse									
Systematische Qualitätsentwicklung ○ Planung ○ Sensibilisierung & Information ○ Qualitäts-Sicherung	*Zertifizierungen* *Klassifizierungen* *Gütesiegel* *Prämierungen Awards* *Angebots-kooperationen*						*Integrative Qualitäts-management-Systeme/ Methoden* *Regionale/ Betriebliche Qualitäts-offensiven* *Infrastruktur-Qualitäts-maßnahmen*		
Qualitäts-Messung & Kontrolle									
Qualitäts-Kommunikation & Vermittlung									

Tab. 5: Inhalte und Kriterien der Status-Analyse

Dafür wurden einige der für den Tourismus in Österreich wichtigen **Zertifizierungen, Gütesiegel und Klassifizierungen exemplarisch** erhoben, deren Kriterienkataloge bzw. Zertifizierungsprozesse evaluiert und hinsichtlich ihres Beitrags zum betrieblichen Qualitätsmanagement bewertet.[10]

[9] Reisemittler sind aufgrund ihrer Sonderstellung in der touristischen Dienstleistungskette in der Analyse nicht inkludiert.
[10] Beispiele von weiteren Systemen, die in Österreich zur Anwendung kommen, befinden sich im Anhang.

Zertifizierungen/Gütesiegel

Zertifizierungen	Anzahl der Mitglieder
Best Health Austria	Ca. 30
Umweltzeichen	Ca. 218 touristische Betriebe
Wandergütesiegel	79 Wanderbetriebe 48 Wanderwege
ADFC Radwege	6 Radwege in Österreich
Beste Österreichische Sommerbahnen	41
Niederösterreichische Top-Ausflugsziele	43 Ausflugsziele in NÖ

Tab. 6: Übersicht über Zertifizierungen/Gütesiegel

Angebotsgruppen

Die Qualitätsmaßnahmen der **17 Themenpartner** der Österreich Werbung, die mit einem qualitätsgeprüften Angebot (sortiert nach Urlaubsthemen) werben, wurden erhoben, telefonisch erfragt und nach zuvor festgelegten Bewertungsfaktoren evaluiert.

Angebotsgruppen	Anzahl der Mitglieder
Best Wellness Hotels	27 Hotels
Bibliotels	28 Hotels
Hotels & Casinos Austria	24 Hotels
Kinderhotels	42 Hotels
Family Austria	36 Hotels
Golf in Austria	57 Golfplätze, 69 Golfhotels
Österreichs Wanderdörfer	40 Regionen, 451 Dörfer
Landhotels Österreich	52 Hotels
Schlosshotels & Herrenhäuser	51 Hotels
Genießerhotels & -restaurants	22 Hotels
Fischwasser Österreich	32 Hotels & Regionen
Naturidyll Hotels	21 Naturhotels
Health & Spa – Premium Hotels	35 Wellness, 8 Gesundheitshotels
Kleine Historische Städte	15 Städte
Urlaub am Bauernhof	2.650
Reitferien in Österreich	40 Reitsporthotels und -höfe
Mountain Bike Holidays	37 Hotels, 15 Regionen

Tab. 7: Übersicht über die Angebotsgruppen

Klassifizierungen

Klassifizierungen betreffen in Österreich vor allem den Sektor der Beherbergung. Derzeit lässt sich in Österreich etwa jeder 2. der rund 18.000 gewerblichen Beherbergungsbetriebe (ohne Campingplätze, Jugendherbergen, Schutzhütten, Erholungsheime, etc.) nach einem einheitlichen, für ganz Österreich gültigen System klassifizieren („Österreichische Hotelklassifizierung"):[11]

- Die Hotel- und Beherbergungsbetriebe werden in fünf Kategorien eingeteilt, wobei in allen Sterne-Kategorien (1-5) geprüfte Vollbetriebe das zusätzliche **Qualitäts- und Marketinglabel „Superior"** erreichen können. In den Kategorien Dreistern, Vierstern sowie in der Fünfsterneklasse (Fünfstern und Fünfstern-Superior) ist dafür ein **zusätzlicher Mystery-Guest-Check** notwendig.
- Die Einstufung in die jeweilige Sterne-Kategorie erfolgt auf **Antrag des Betriebes** durch unabhängige Kommissionen. **Regelmäßige Überprüfungen** und ein System der laufend erfolgenden Selbstkontrolle sichern die Qualität.
- Der **Kriterienkatalog** zur Österreichischen Hotelklassifizierung besteht aus einem Mischsystem mit unbedingt zu erfüllenden **Mindestkriterien**, einer Mindestpunkteanzahl und Zusatzpunkten. Dieser Mix ergibt die Anzahl der zu verleihenden Sterne.

Prämierungen, Quality Awards und Auszeichnungen

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die wichtigsten Prämierungen, Awards und Auszeichnungen zum Thema „Qualität im Tourismus" genauer untersucht und analysiert. Im Idealfall berücksichtigen solche Auszeichnungen nicht nur die Ergebnisqualität touristischer Einrichtungen aus Kundensicht, sondern gesamthaft sämtliche relevanten Qualitätsdimensionen (Angebots-, Struktur- & Erlebnisqualität, Prozess- & Human-Qualität, Ergebnisqualität). Darüber hinaus sollten die Prozesse und Kriterien zur Entscheidungsfindung transparent und für Außenstehende leicht nachvollziehbar sein.

[11] Quelle: http://www.hotelsterne.at

Kriterien für die Evaluierung

Folgende Faktoren wurden der Bewertung der oben angeführten unterschiedlichen Zertifizierungen/Gütesiegel/Angebotsgruppen/etc. in ihrem Beitrag zum betrieblichen Qualitätsmanagement zugrunde gelegt:

1. **Auf welche Qualitäts-Dimensionen fokussiert das jeweilige System?**
    - Angebots-/Struktur- und Erlebnisqualität
    - Prozess- und Humanqualität
    - Ergebnisqualität
    - **tendenziell eindimensionale** Konzentration oder umfassender Qualitätsmanagement-Ansatz
    - Art und Form der enthaltenen Angebots-, Struktur- und Erlebnisqualität (Kriterien und Kriterien-Modell, Serviceketten-Analyse, etc.)
    - Art und Form der Integration von Prozess- & Humanqualität (Erfordernis von Leitbild, definierter Qualitäts-Verantwortung, etc.)
    - Umfang der Integration von Ergebnis-Qualitäts-Arten und Formen

2. **Welche Qualitäts-Management-Prozesse umfasst und fordert das jeweilige System?**
    - Art und Form der beinhalteten bzw. geforderten (regelmäßigen) Qualitäts-Entwicklung und Planung
    - Art, Form und Intensität der Qualitäts-Messung & Kontrolle (intern, extern, etc.)
    - Intensität und Qualität der marktseitigen bzw. nachfrageseitigen Verankerung (Image, Bekanntheit, Etabliertheit, Anerkennung, etc.) und damit **kommunikativen Kraft** des Qualitäts-Management-Systems

Weiters erfolgte im Sinne eines integrativen Qualitätsmanagements eine **Befragung** von 6 **Destinationen**, die die 3 strategischen Säulen Alpen – Donau & Seen – Stadt/Kultur des österreichischen Tourismus repräsentieren.

Diese wurden aufgrund ihrer guten Performance bzw. der Entwicklung der letzten Jahre ausgewählt und hinsichtlich ihrer derzeitigen Qualitätsmaßnahmen anhand eines strukturierten Interviews befragt und analysiert.[12]

Interviewleitfaden

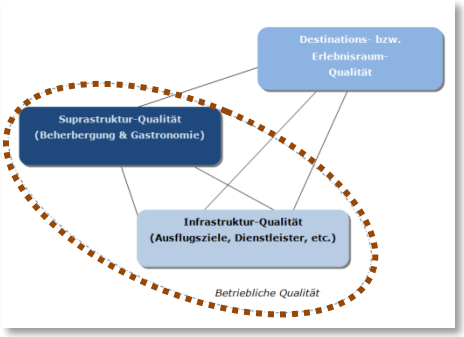
- Welche Qualitäts-Sicherungs- und -Entwicklungssysteme sind in Ihrer Destination vorhanden?
- Welche Instrumente und Methoden werden dafür verwendet?
- Gibt es einen Qualitäts-Verantwortlichen?
- Erfolgen regelmäßige Qualitäts-Zirkel?
- Erfolgt eine systematische Weiterentwicklung von Qualität anhand der Dienstleistungskette?
- Welche Qualitätsmanagementmodelle werden auf betrieblicher Ebene in der Destination angewandt?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit Qualitäts-Verbünden bzw. -Kooperationen?
- Wie wird die Qualität von touristischen Infrastrukturen sichergestellt?
- Wo sehen Sie offene Handlungsfelder bzw. zukünftige Projekte für die Weiterentwicklung des Qualitätsniveaus in Ihrer Destination?

Auf Landesebene wurden im Rahmen der Untersuchung die jeweiligen touristischen **Strategie-Papiere** (Masterpläne, Leitbilder, etc.) der **neun österreichischen Landestourismusorganisationen** sowie etwaige von den jeweiligen Ländern initiierten **Qualitätsoffensiven** eingehend betrachtet und analysiert.

[12] In Hinblick auf einen der Realität entsprechenden Erkenntnisgewinn und um fachlich erwünschte Antworten, die nicht die Realität abbilden, zu vermeiden, wurde den jeweiligen Interviewpartnern Anonymität bei der Auswertung der Interviews gewährt. Die jeweiligen Interviewpartner sind dem Auftraggeber der Studie jedoch bekannt.
Die Ergebnisse der einzelnen Interviews befinden sich gesammelt im Anhang I.

3.1.2 Qualitäts-Management-Status auf betrieblicher Ebene

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Analysen zusammengefasst:



- Grundsätzlich sind die existierenden **Zertifizierungen** ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung und -Entwicklung im österreichischen Tourismus, werden aber derzeit quantitativ nur von einem kleinen Teil an **Betrieben** bzw. Infrastrukturen aktiv ein- bzw. umgesetzt.

- Die **Mehrheit** der bestehenden Qualitätsmanagement-Systeme fokussiert auf die Verleihung von Qualitätszeichen und damit dominiert häufig die Marketing- vor der Qualitätsorientierung dieser Systeme.

- Nahezu alle bestehenden Systeme umfassen (mehr oder weniger detaillierte) **Mindeststandards** (zumeist als Grundlage für eine gemeinsame Kommunikation), sodass die Dimension der **Angebots- und Strukturqualität** insgesamt sehr gut abgedeckt ist.

- Insgesamt sind die geforderten Angebots- & Struktur-Qualitäten der einzelnen Systeme sowohl inhaltlich als auch modellseitig **sehr unterschiedlich** und inhomogen.

    - Inhaltlich konzentriert sich die Mehrheit der bestehenden Systeme auf Basiskriterien (Ausstattung, Infrastruktur), **Professionalisierungskriterien**, die die Begeisterungs- und Leistungsfaktoren in dem KANO-Kundenzufriedenheitsmodell beeinflussen, werden nur **selten** angewandt.
    - Modellseitig werden unterschiedlichste Klassifizierungs-, Bewertungs- & Beurteilungsmodelle (von Ja/Nein Checklisten bis hin zu qualitativen Rankings & differenzierten Kriterien-Prioritäten) zum Einsatz gebracht.

- Die existierende **Vielfalt an unterschiedlichen Qualitätssiegeln** und Gütezeichen in Kombination mit den dabei jeweils unterschiedlichen Anforderungs- & Qualitätsmodellen führt in der kundenseitigen Kommunikation angesichts fehlender Klarheit, Orientierung und damit teilweise abnehmender Glaubwürdigkeit zu einer rückläufigen „Kommunikations-Kraft" vieler touristischer Qualitäts-Systeme.

- **Nur in Einzelfällen** fordern existierende Zertifizierungssysteme hingegen von ihren Mitgliedsbetrieben Methoden, Elemente oder Aspekte eines internen Qualitätsmanagements ein (z.B. organisatorische Strukturen, Leitbild, etc.), sodass die **Prozessqualität** in den Systemen mehrheitlich nur sehr rudimentär ausgeprägt ist.

- Nur **wenige** bestehende Systeme verfügen über ein systematisches, effektives und effizientes **Qualitätsmonitoring**, das ihre Mitgliedsbetriebe bei der Qualitätsmessung und –Kontrolle unterstützt bzw. diese aktiv einfordert. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Qualitäts- & Anforderungs-Modelle sind zudem häufig auch die Evaluierungs- & Überprüfungsprozesse gegenseitig kaum abgestimmt (d.h. Betriebe können oft jährlich mehrere unterschiedliche Qualitäts-Überprüfungen bekommen) und im Ergebnis vergleichbar (unterschiedliche Auswertungen, etc.).

- **Klassifizierungen** erfüllen für den Gast eine Unterstützung bei der Orientierungshilfe, aber nur insofern, als sie die Erwartung an ein gewisses Leistungsniveau wecken, aber noch **kein Garant für die Erfüllung von Qualitätsmaßnahmen** sind.

- Ein Großteil der Kriterien für die entsprechende Kategorie orientiert sich an den relevanten **Basisfaktoren**, die vor allem die **Angebots- und Strukturqualität** messen. Dadurch wird allerdings noch **kein Beitrag zu den Begeisterungsfaktoren** für die Kundenzufriedenheit lt. KANO-Modell[13] geleistet, aber dafür bei Nichterfüllung Unzufriedenheit und damit eine negative subjektive Qualitätswahrnehmung ausgelöst.

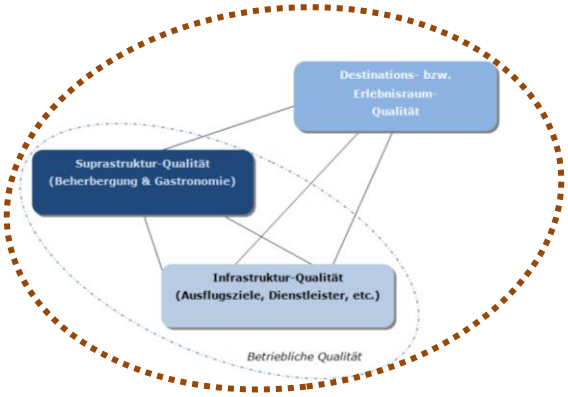
[13] N. Kano: Attractive Quality and Must-be Quality; Journal of the Japanese Society for Quality Control, H. 4.

- Hinsichtlich der Qualitätsprozesse erfüllt die Sterneklassifizierung vor allem die Aspekte der **Qualitätsmessung** und **Kommunikation.** Das Vorhandensein eines systematischen Qualitätsmanagement der betreffenden Betriebe ist derzeit leider nur als freiwilliges Kriterium verankert (Qualitätsstufenmodelle nach dem *„European Hospitality Quality*"-Schema) und wird in Österreich praktisch nicht angewandt.

- Aufgrund der vorherrschenden Betriebsgröße der Klein- und Mittelbetriebe im österreichischen Tourismus finden **umfassende Qualitätsmanagement- und Zertifizierungs-Instrumente** (ISO, EFQM, etc.) allgemein nur sehr **limitierte Anwendung**.

3.1.3 Qualitäts-Management-Status auf Destinations-/Erlebnisraum-Ebene

Abgeleitet aus den Ergebnissen der mit den Destinationsverantwortlichen geführten Interviews hinsichtlich der derzeitig in Umsetzung befindlichen Qualitätssysteme können folgende Aussagen getroffen werden:



- Auf Destinationsebene werden in Österreich grundsätzlich **viele unterschiedliche Instrumente und Methoden angewandt**, um sowohl die suprastrukturelle als auch infrastrukturelle Qualität zu steigern.

- Dies geschieht jedoch nach eigenen Angaben der befragten Destinationsvertreter z.T. sehr „punktuell", „unkoordiniert" und „reaktiv".

- Zu den wichtigsten derzeit angewandten Instrumenten und Methoden zählen:
  - Gästebefragungen
  - Kundenzufriedenheitsanalysen
  - Standards in Anfrage- bzw. Beschwerdemanagementprozessen
  - Schulungen und Informationsveranstaltungen für die wichtigsten Leistungsträger (Fokus liegt auf der Suprastruktur)

- Bei einem Großteil der derzeitigen destinationsseitigen Qualitäts-Initiativen handelt es sich um **Angebotskooperationen,** die oft vorrangig aus kommunikativen (und nur sekundär aus qualitativen) Gründen ins Leben gerufen werden.
  Diese sind entweder thematischer Natur (z.B. Bed & Bike Kooperationen), aber auch in Form von Card-Systemen (gemeinsamer Auftritt von Ausflugszielen, etc.).

- In Ausnahmefällen existieren **regionale Qualitätsoffensiven**, die entlang der Dienstleistungskette alle relevanten Infrastrukturen und Angebote mit einbeziehen, um sämtliche Qualitätsdimensionen (Angebote, Prozesse und Ergebnis) zu erfüllen.

- Zumeist **mangelt** es diesen **Initiativen** auch noch an **Nachhaltigkeit und Langfristigkeit**, da oftmals die Bereitstellung der nötigen finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen über einen längeren Zeitraum nicht sichergestellt ist.

Landesebene

- Oftmals erfolgt **keine explizite Definition** von „Qualität" bzw. von erwarteten und zu erreichenden „Qualitäts-Levels" im Tourismus, jedoch werden vielfach touristische „**Qualitätsoffensiven**" in Form von Förderungen unterstützt (z.B. Niederösterreich, Steiermark, etc.).

- Von den Landestourismusorganisationen wird Qualitätssicherung bzw. -Entwicklung häufig der betrieblichen Ebene zuerkannt bzw. in der **Verantwortung der touristischen Destinationen** gesehen.

- Aus tourismusfachlicher Sicht liegt die **Verantwortung** der Landestourismusorganisationen jedoch auch **weniger in der Realisierung** von Qualitäts-Management-Systemen auf betrieblicher bzw. Destinationsebenen, sondern eher in der **Koordination und Harmonisierung der vielen unterschiedlichen Qualitäts-Kriterienkatalogen**, die in den einzelnen Bundesländern verwendet werden (z.B. Niederösterreich).

- Einige der Landestourismusorganisationen (z.B. Kärnten) zeigen weiters ihr Bekenntnis zur **Motivation bei der Implementierung** und Etablierung einheitlicher und abgestimmter Qualitäts-Systeme auf den aus Kundensicht relevanten Ebenen (z.B. Destinations- oder Betriebs-Ebene).

3.1.4 Gegenüberstellung angebotsseitiges Soll-Ist-System

Folgende Übersicht stellt den erhobenen derzeitigen Status Quo an Qualitäts-Management-Initiativen und –Maßnahmen dem in Kap. 2 entwickelten Zielsystem gegenüber. Die Visualisierung in der 3-farbigen Skalierung soll die wichtigsten Lücken und Handlungsbereiche grafisch sichtbar machen:

Gegenüberstellung SOLL-IST-System	**1. Qualitäts-Ebene**								
	Betriebliche Ebene						**Destination/ Erlebnisraum**		
	Suprastruktur (Beherbergung & Gastronomie)			Infrastruktur (Ausflugsziele, Dienstleister, etc.)					
2. Qualitätsdimensionen	**A**	**P**	**E**	**A**	**P**	**E**	**A**	**P**	**E**
3. Qualitäts-Prozesse									
Qualitätsentwicklung ○ Planung ○ Sensibilisierung & Information ○ Qualitäts-Sicherung	*Viele einzelbetriebliche Bottom-up-Methoden* *Vereinzelte Qualitätsverbünde, die sinnvolle QM-Ansätze für ihre Mitglieder bieten*			*Vereinzelte Zertifizierungen und Qualitätsverbünde z.B. Wandergütesiegel, ADFC Radwege, Top-Ausflugsziele NÖ*			*Kaum integratives Qualitätsmanagement* *Vereinzelte regionale Qualitätsinitiativen*		
Qualitäts-Messung & Kontrolle	*Vielzahl an einzelbetrieblichen Maßnahmen und Qualitätsverbünden mit externer Kontrollfunktion*			*Unterschiedliche einzelbetriebliche Maßnahmen und Qualitätsverbünde mit externer Kontrollfunktion*			*Messbare Standards* *Beschwerdemanage-ment* *Gästebefragungen* *Beobachtung von Bewertungsplattform en*		
Qualitäts-Kommunikation & Vermittlung	*Vielzahl an einzelbetrieblichen Maßnahmen und Qualitätsverbünden mit externer Kommunikations-funktion*			*Wenig einzelbetriebliche Maßnahmen und Qualitätsverbünde mit externer Kommunikations-funktion*			*Durchgängiges und für Gast verständliches Qualitätszeichen fehlt in den meisten Destinationen (vorrangig über Gäste-Card-Systeme)*		

Tab. 8: Gegenüberstellung Soll-Ist-System

A = Angebots-, Struktur- & Erlebnisqualität

P = Prozess- & Human-Qualität

E = Ergebnisqualität

= gute & umfassende QM-Strukturen vorhanden / kein bzw. kaum Handlungsbedarf

= teilweise Strukturen vorhanden / selektiver Handlungsbedarf

= kaum/keine QM-Strukturen vorhanden / Umfassender Handlungsbedarf

Die eingehende Analyse und Status-Evaluierung der aktuell in Österreich angewandten touristischen Qualitäts-Management-Systeme und –Modelle macht deutlich, dass

- ➔ im Bereich der **Qualitäts-Ebenen**
  - die **Mehrheit** der Systeme **auf die betriebliche Qualität** und hierbei wiederum insbesondere auf die Qualität bei **suprastrukturellen Anbietern** (Beherbergung, Gastronomie, etc.) ausgerichtet ist;
  - im Bereich der **touristischen Infrastrukturen** Qualitäts-Management-Systeme nur sehr **vereinzelt** existieren bzw. angewandt werden;
  - eine übergreifende, den gesamten „Freizeit- bzw. Urlaubsraum" eines Kunden umfassende bzw. die gesamthafte „**Ergebnisqualität eines Freizeit-Aufenthaltes an einem Standort**" (von der Anfrage/Anreise über die Qualität von Ortsbild, Infrastruktur und Suprastruktur bis hin zur Heimreise & Kundennachbetreuung) im Fokus habende Qualitäts-Verantwortung bzw. –Systematik (auf Ebene von Destinationen, Regionen bzw. Erlebnisräumen) aktuell nahezu nicht bzw. **nur sehr punktuell systematisiert** zum Einsatz kommt.

- ➔ im Bereich der **Qualitäts-Dimensionen**
  - die Aspekte der **Angebots- & Strukturqualität** (v.a. im Segment der Suprastrukturen) sehr gut erfüllt und abgedeckt scheinen.
    Allerdings ist auch hier anzumerken dass
    - durch die **Vielzahl** unterschiedlicher, inhomogener Modelle, Systeme, Auszeichnungen und Gütesiegel, etc.
    - einerseits zunehmend die **Übersicht** und Sicherheit für den Kunden und damit die **Kommunikationskraft** der Modelle **verloren** geht,
    - anderseits zahlreiche (ressourcenseitige) **Optimierungspotenziale** (z.B. parallele Überprüfungsverfahren, etc.) geortet werden.

- die **Ergebnis-Qualität** zwar in einem gewissen Umfang bei nahezu allen Systemen **Berücksichtigung** findet, die relevanten und einbezogenen Ergebnisaspekte (was wird evaluiert bzw. kontrolliert), Methoden und Modelle (Art, Qualität und Intensität der Evaluierung) jedoch äußerst **unterschiedlich und inhomogen** sind.

- **die Prozessqualität** und damit die Art und Form der organisatorischen und unternehmenskulturellen Integration von Qualität und Qualitätsmanagement bei den bestehenden touristischen Qualitätssystemen nur in ausgemachten Einzelfällen gefordert bzw. berücksichtigt ist.

➔ im Bereich der **Qualitätsprozesse**

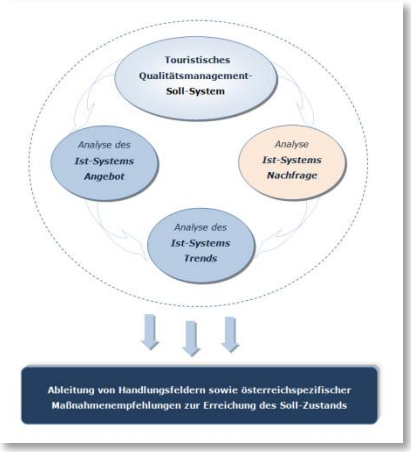
- vor allem die **Qualitäts-Kommunikation** bzw. die kommunikations- und marketingtechnische Bedeutung von Qualitäts-Management-Systemen im **Vordergrund** zu stehen scheint und

- die damit geforderte bzw. verbundene **Qualitäts-Messung & Kontrolle bzw. Evaluierung damit in Kauf genommen** und durchgeführt wird,

- während Qualitäts-Management-Systeme, die auch die **Qualitäts-Entwicklung** explizit und aktiv vorsehen oder einfordern, sich bislang **deutlich schwerer durchgesetzt** haben.

3.2 Status der touristischen Qualitätswahrnehmung in Österreich

Die gesamtösterreichische Wahrnehmung der Qualität im Tourismus lässt sich anhand der Analyse diverser Gästebefragungen der letzten Jahre ableiten.



Auf Basis der in Kapitel 2. definierten Bedeutung von Qualität, erfolgte eine systematische Analyse der Gästebefragungen[14] anhand der folgenden Indikatoren und Ausprägungen:

- **Zufriedenheit**
- **Wiederbesuchsabsicht & Stammgästeanteil**
- **Weiterempfehlung**

[14] Quellen: T-MONA: Urlauber Sommer/Winter 2004,2005,2006,2007,2008,2009,2010,2011; Österreich Werbung: Urlauberzufriedenheit Schlechtwetterangebot Österreich; Wiener Gästebefragung 2004-2009

3.2.1 Zufriedenheit

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Zufriedenheit der **Österreich-Urlauber im Sommer 2011**.

(*Beurteilung auf einer Skala von 1 bis 6; 1 = äußerst begeistert, 6 = eher enttäuscht*)

Urlaubszufriedenheit	Durch-schnitt
Landschaft/Natur	1,45
Architektur/Bauwerke	1,52
Gastfreundschaft	1,54
Atmosphäre/Flair	1,62
Spazier- / Wanderwege	1,65
Gesamtzufriedenheit	**1,67**
Parks/Grünraum	1,68
Sicherheit	1,69
allgemeine Sauberkeit	1,71
Hotel/Unterkunft insgesamt	1,72
Orts-/Stadtbild	1,74
Stadtführungen	1,78
Gastronomie insgesamt	1,81
See, Strandbäder, Bademöglichkeiten	1,84
Öffnungszeiten Restaurants	1,84
Tourismusinformation vor Ort	1,84
Vielfalt & Qualität des Angebotes	1,85
Verkehrsanbindung/ Erreichbarkeit	1,90
Rad-, Mountainbikestrecken	1,92
Beschilderung in der Region	1,96
Sehenswürdigkeiten	1,98
Sportangebot	2,00
ressourcenschonender, verantwortlicher Umgang mit der Umwelt in der Region	2,01

tendenziell **außerhalb** des direkten Einflussbereichs

tendenziell **innerhalb** des direkten Einflussbereichs

Wellness-, Gesundheitsangebot	2,04
Öffnungszeiten Geschäfte	2,04
Kunst- und Kulturangebot	2,06
Öffentliche Verkehrsmittel	2,07
Angebot und Betreuung für Kinder	2,12
Veranstaltungs- und Unterhaltungsangebot	2,17
Thermen, Erlebnisbäder	2,19
Preis-Leistungs-Verhältnis	2,21
Wetter	2,26
Einkaufsmöglichkeiten	2,29
Party/Nachtleben	2,53
Schlechtwetterangebot	2,57

Tab. 9: Urlauberzufriedenheit Sommer 2011

Quelle: T-MONA: Urlauber Sommer/Winter 2011

= überdurchschnittliche Urlaubszufriedenheit

= unterdurchschnittliche Urlaubszufriedenheit, tendenziell außerhalb touristischer Qualitätsmanagement-Systeme

= unterdurchschnittliche Urlaubszufriedenheit, tendenziell innerhalb touristischer Qualitätsmanagement-Systeme

- Gesamtzufriedenheit ist mit 1,67 als positiv zu bewerten *(vgl. Qualitätsmonitor Deutschland: Gesamtzufriedenheit 1,8).*
- Die Zufriedenheit mit tendenziell nicht-beeinflussbaren Aspekten ist jedoch überdurchschnittlich, während die Zufriedenheit mit tendenziell durch entsprechende Qualitätssicherungsmaßnahmen beeinflussbaren Aspekten unterdurchschnittlich ist.
- Die Zufriedenheit mit den **Suprastrukturen** (Beherbergung, Gastronomie) ist grundsätzlich als **gut** (1,72 bzw. 1,81), aber als unterdurchschnittlich zu beurteilen.
- Auch ein **Großteil der Infrastrukturen** (bis auf Wander- und Spazierwege) wurde **unterdurchschnittlich** beurteilt.

➔ Die unterdurchschnittliche Zufriedenheit mit dem aktuellen Preis-/ Leistungsverhältnis muss als problematisch angesehen werden, da zu erwarten ist, dass bei der derzeitigen Wirtschaftslage dieser Faktor zukünftig höhere Bedeutung bekommen wird.

Der **Winterurlauber in Österreich 2008/09** hat ein ähnliches Bild vom Status Quo der touristischen Qualität des Reiselandes:

Urlaubszufriedenheit	Durch-schnitt
Hotel/Unterkunft insgesamt	1,3
Gesamtzufriedenheit	**1,4**
Gastronomie insgesamt	1,4
Angebot in der Destination	1,5
Preis-Leistungs-Verhältnis	1,7

Tab. 10: Urlauberzufriedenheit Winter 2008

Quelle: T-MONA: Urlauber Sommer/Winter 2011

= überdurchschnittliche Urlaubszufriedenheit

= unterdurchschnittliche Urlaubszufriedenheit, tendenziell außerhalb touristischer Qualitätsmanagement-Systeme

= unterdurchschnittliche Urlaubszufriedenheit, tendenziell innerhalb touristischer Qualitätsmanagement-Systeme

3.2.2 Wiederbesuchsabsicht/Stammgästeanteil

50% der Sommergäste 2011 in Österreich waren Stammgäste, die jährlich oder mehrmals jährlich einen Urlaub in Österreich verbringen. 85% der Befragten hatten ihren Urlaub schon mindestens einmal zuvor im selben Bundesland verbracht, 73% in derselben Region. 65% der Sommergäste haben 2011 nicht zum ersten Mal im jeweiligen Ort genächtigt. 21% können sogar als Stammgäste des jeweiligen Ortes bezeichnet werden, da sie dort einmal jährlich oder öfter einen Urlaub verbringen.

3.2.3 Weiterempfehlung

Die Weiterempfehlungsabsicht der Sommergäste betrug 2011 insgesamt **91%**, die angaben, ihren Freunden, Bekannten oder Kollegen einen Aufenthalt in der betreffenden Region sicher oder sogar sehr sicher weiter zu empfehlen.

Grundsätzlich sind diese Werte (auch im Vergleich zu anderen Ländern) sehr hoch. Ein weiterer Wert, der Aufschluss über die nachfrageseitige Qualitätswahrnehmung gibt, ist der des **Images**, das Österreich bei den Urlaubern hat.

Während 93% der Befragten angaben, dass sie Österreich als „gastfreundlich und sympathisch" empfinden, erreichte dieser Wert bei **„qualitativ hochwertig" allerdings nur 75%** (Winter 2008/9 – im Vgl. **Sommer 2008: 72%**).

3.2.4 Zusammenschau der nachfrageseitigen Qualitätswahrnehmung

Qualitäts-Ebene		
Betriebliche Ebene		**Destination/ Erlebnisraum**
Suprastruktur	**Infrastruktur**	
☺ **Beherbergung** wird der Gesamtzufriedenheit entsprechend beurteilt.	☺ **Spazier- und Wanderwege** werden überdurchschnittlich gut beurteilt.	☺ **Gastfreundschaft** wird überdurchschnittlich gut beurteilt
☹ **Gastronomie** wird knapp unter der Gesamtzufriedenheit beurteilt.	☹ Unterdurchschnittlich wird beurteilt: • Rad-, Mountainbikestrecken • Sportangebot • Kunst- und Kulturangebot • Veranstaltungs- und Unterhaltungsangebot • Thermen, Erlebnisbäder	☹ Unterdurchschnittlich wird beurteilt: • Beschilderung in der Region • ressourcenschonender, verantwortlicher Umgang mit der Umwelt in der Region • Tourismusinformation vor Ort • Vielfalt & Qualität des Angebotes • Schlechtwetterangebot

Tab. 11: Zusammenschau der nachfrageseitigen Qualitätswahrnehmung

Grundsätzlich scheint die wahrgenommene „Ergebnisqualität" (auch) aus Kundensicht mit dem Tourismusangebot in Österreich vergleichsweise positiv auszufallen.

Eine detaillierte Betrachtung zeigt jedoch, dass dieses Ergebnis

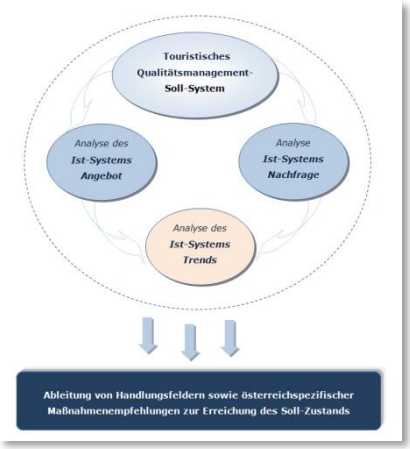
- einerseits maßgeblich durch die **Qualität von Angebotsfaktoren** zustande kommt, die **nur bedingt direkt beeinflusst** werden können (Architektur, Naturlandschaft, etc.),

- andererseits auch von der **Qualität insbesondere im suprastrukturellen Bereich** (und dort Beherbergung) getragen wird, wo – wie die Analyse aus Kap. 3.1. bereits gezeigt hat – in Österreich auch ein umfassendes (wenn auch zunehmend unübersichtliches und modellseitig inhomogenes) Angebot an Qualitäts-Management-Systemen besteht.

- Gleichzeitig werden **Qualitätslücken** im österreichischen Tourismus geortet:
  - Im **suprastrukturellen Bereich**, wo die Akzeptanz und Verbreitung von (bestehenden) Qualitäts-Management-Systemen tendenziell geringer ist (z.B. Gastronomie).
  - Im **infrastrukturellen Bereich**, wo touristische Qualitäts-Management-Systeme weitgehend fehlen.
  - Im **Rahmen der Servicekette von Urlaub und Freizeit** in einer Region/Destination mangels definierter Qualitäts-Verantwortung und –Systeme (=fehlende integrative Qualitäts-Management-Modelle auf der Destinations- bzw. Erlebnisraumebene).

3.3 Trends & Entwicklungen

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Qualitäts-Systeme im österreichischen Tourismus wurden im nachfolgenden Kapitel all jene erkennbaren Trends recherchiert, welche für diese Systeme relevant bzw. mit erwartbaren Konsequenzen sind.



3.3.1 Trends in der angebotsseitigen Qualitätssicherung

Initiative der Europäischen Kommission –
European Tourism Quality Label (ETQ Label)

Derzeit existiert eine Vielzahl öffentlicher und privater touristischer Initiativen, die sich die Sicherung und Steigerung von Qualität im Tourismus auf Basis ihrer selbst festgelegten Grundsätze und Kriterien zum Ziel gemacht haben.

Allerdings zeigen diese Qualitätssysteme oft wenig Kohärenz und Koordinierung, da sie sich in der Regel auf einzelne touristische Sektoren oder Regionen konzentrieren, ohne einem integrierten europäischen Ansatz zu folgen.

Um dieser Fragmentierung zu begegnen, arbeitet die Europäische Kommission unter Einbeziehung relevanter Stakeholder aus dem privaten und öffentlichen Bereich derzeit (Stand Juli 2012) an der Koordinierung der unterschiedlichen Qualitätssysteme.

Als eine der angedachten Koordinierungs-Optionen steht die Entwicklung und Umsetzung eines EU-weiten Dachlabels für touristische Qualitätszeichen (*European Tourism Quality Label – ETQ Label*).

Ziel dieses Prozesses ist es,

- ein Profilierungsinstrument für Europa als touristische Qualitäts-Destination im internationalen Wettbewerb zu haben,
- ein zweckmäßiges Qualitätsmanagement-Instrument für Klein- und Mittelbetriebe zu schaffen, in dem Benchmarking möglich ist,
- dem Gast mit einem einheitlichen Logo Orientierung und Vertrauen zu geben.

Im Zuge dieses Prozesses sollen die in den Mitgliedsstaaten existierenden Qualitätssysteme die Möglichkeit bekommen, ihre Methoden, Kriterien und Zertifizierungsprozesse durch die Europäische Kommission anerkennen zu lassen, um in weiterer Folge das EU-weite Qualitätszeichen (ETQ Label) an ihre Mitgliedsbetriebe verleihen zu können.

Weiterführende Informationen sind auf der Webseite der Europäischen Kommission erhältlich:
http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/public-consultation-etq/index_en.htm

Harmonisierung der nationalen Hotelklassifizierungen

Die österreichische Hotelklassifizierung ist Teil der Hotelstars Union, die auf Initiative des europäischen Dachverbands für Gaststätten HOTREC gegründet wurde und die u.a. die Harmonisierung von nationalen/regionalen Hotelklassifizierungssystemen in Europa erreichen soll.

Derzeit sind neben Österreich folgende weitere 10 Länder Mitglieder der Hotelstars:

- Deutschland
- Niederlande
- Schweden
- Schweiz
- Tschechische Republik
- Ungarn
- Estland
- Lettland
- Litauen
- Luxemburg

Dies erhöht die **Verständlichkeit des Systems** und trägt wesentlich zu einer besseren Orientierung der Gäste innerhalb des europäischen Raums bei.

Ein wichtiger Aspekt dieser Harmonisierung ist außerdem der Versuch eines **gemeinsamen Qualitätsmanagementsystems**, das bei den klassifizierten Betrieben eingeführt werden soll.

Das 2007 eingeführte *„European Hospitality Quality Schema"* *(EHQ)* ist ein Rahmenprogramm für diverse nationale und regionale Qualitätsmanagementsysteme und hat mittlerweile das schweizerische *„Quality Label for Swiss Tourism"* den ungarischen *„Hungarian Tourism Quality Award"* und das deutsche Qualitätsschema *ServiceQualität Deutschland* akkreditiert.

Das Schema umfasst folgende Qualitätsstufen bzw. Instrumente und Methoden:

- Q *(Basic level of quality)*
  - Ausbildung eines betrieblichen Qualitätskoordinators
  - Interne Selbstevaluierung der betrieblichen Dienstleistungsqualität
  - Systematisches Beschwerdemanagement
  - Zumindest einmal pro Jahr Erstellung eines Aktionsplans mit entsprechenden Maßnahmen

- QQ *(Second level of quality)*
  - Instrumente und Methoden der Stufe Q
  - Mystery-Guest-Check
  - Kunden-, Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung
  - Maßnahmenplan

- QQQ (*TQM*)
  - *Total Quality Management (*entspricht der ISO 9001:2000 Zertifizierung bzw. dem EFQM-Zertifikat)
  - Alle Instrumente der Stufe Q und QQ
  - Ziele und Kennzahlenfestlegung
  - SWOT-Analyse
    - Definition der Service-Abläufe

3.3.2 Trends in der nachfrageseitigen Qualitätswahrnehmung

Bedeutungsgewinn von Bewertungs-Plattformen und -Foren

Ca. 45% aller Urlauber informieren sich vor einer Reise mittlerweile über das Internet, 22% bei Bekannten oder Verwandten[15]. Auch die Informationssuche in Bewertungsplattformen nimmt beständig zu, d.h. Empfehlungen zu Betrieben bzw. Orten/Regionen verlagern sich aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft vom persönlichen Kontakt zum *„user-generated content*" (Inhalte, die von Endverbrauchern in Online-Plattformen veröffentlicht werden").

Dazu zählen folgende:

- Hotelbewertungsplattformen
- Kommunikation und persönliche Erfahrungsberichte auf Social Media-Plattformen
- Blogs, Kommentare, Online-Communities, Empfehlungs- und Meinungsportale
- etc.

Auf Bewertungsplattformen werden mittlerweile teils durchaus **detaillierte Qualitätsbewertungen** abgegeben, die über die reine subjektive Meinungsäußerung hinausgehen und durchaus unterschiedliche Qualitätsaspekte beleuchten.

Auch vollzieht sich hier bereits die Diversifikation von der reinen „**Beherbergungs-Bewertung" in Richtung „Infrastruktur-Bewertung**" (z.B. Tripadvisor) und die Entwicklung in Richtung „Destinations- bzw. Erlebnisraum-Bewertung" kann durchaus zeitnah erwartet werden (Ausflugsziele, Gastronomie, etc.)

Diese „Empfehlungs- & Beurteilungs-Foren" könnten somit zu relevanteren Freizeit-Informations- & Entscheidungskriterien werden als die meisten Qualitätszeichen.

[15] T-MONA (2012): Urlauber Sommer 2011. Reiseverhalten der Gäste in Österreich, S.10

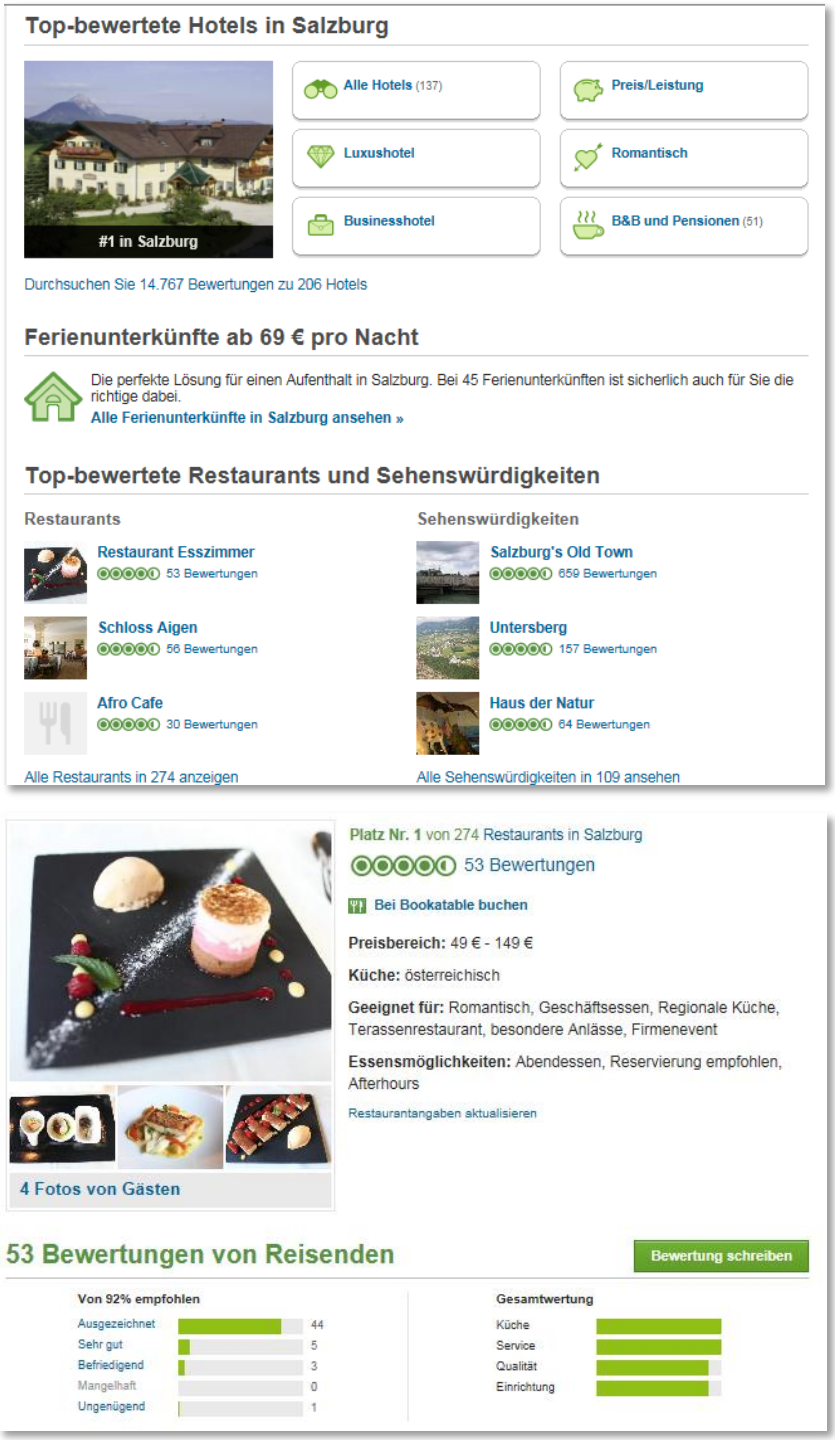


Abb. 13: Beispiele für Empfehlungs- und Beurteilungsforen

Quelle: http://www.tripadvisor.de

4. Schlussfolgerungen und Handlungsfelder

4.1 Schlussfolgerungen

Fazit aus der Analyse der angebotsseitigen Qualitäts-Management-Systeme

- Grundsätzlich sind die dzt. existierenden **Zertifizierungen** ein wichtiger Beitrag zum Qualitätsmanagement im österreichischen Tourismus – derzeit werden diese quantitativ aber nur von einem kleinen Teil an **Betrieben** bzw. Infrastrukturen aktiv ein- bzw. umgesetzt.

- Die **Mehrheit** der bestehenden Qualitätsmanagement-Systeme vergibt Qualitätszeichen, wodurch häufig die Marketing- vor der Qualitätsorientierung dieser Systeme dominiert.

- Die **Angebots- und Strukturqualität** scheint dabei sehr gut abgedeckt zu sein, da nahezu alle bestehenden Systeme **Mindeststandards** voraussetzen.

- Allerdings sind die geforderten Angebots- & Struktur-Qualitäten der einzelnen Systeme **sehr inhomogen** (sowohl inhaltlich als auch modellseitig).
  - **Inhaltlich**: hier werden v.a. Basiskriterien (Ausstattung, Infrastruktur, etc.) angewandt; **Professionalisierungskriterien** (Begeisterungs- und Leistungsfaktoren) kommen nur selten zum Einsatz.
  - **Modellseitig:** hier werden die unterschiedlichsten Klassifizierungs-, Bewertungs- & Beurteilungsmodelle angewandt.

- Die vorherrschende **Vielfalt an unterschiedlichen Gütezeichen** und die dabei verwendeten **unterschiedlichen Anforderungs- & Qualitätsmodelle** führt teilweise zu einer abnehmenden Glaubwürdigkeit und einer rückläufigen „Kommunikations-Kraft" vieler touristischer Qualitäts-Systeme. Es fehlt an Klarheit und Orientierung!

- Maßnahmen zur **Prozessqualität** (Methoden, Elemente oder Aspekte eines internen Qualitätsmanagements wie z.B. organisatorische Strukturen, Leitbild, etc.) werden **nur in Einzelfällen** eingefordert.

- Auch verfügen nur wenige Systeme über ein effektives und effizientes **Qualitätsmonitoring** (das bei der laufenden Qualitätsmessung und –Kontrolle unterstützen würde). Zudem sind häufig auch die **Evaluierungs- & Überprüfungsprozesse** gegenseitig kaum abgestimmt und im **Ergebnis** meist nicht vergleichbar.

- **Klassifizierungen** allein sind noch **kein Garant für die Erfüllung von Qualitätsmaßnahmen;** jedoch geben sie dem Gast eine Orientierungshilfe und wecken Erwartungen an ein gewisses Leistungsniveau.

- Die Sterneklassifizierung erfüllt vor allem die Aufgaben der **Qualitätsmessung** und **Kommunikation.** Ein systematisches Qualitätsmanagement beruht derzeit auf Freiwilligkeit und wird nicht eingefordert.

- **Umfassende Qualitätsmanagement- und Zertifizierungs-Instrumente** (ISO, EFQM, etc.) finden dzt. aufgrund der vorherrschenden Betriebsgröße der Klein- und Mittelbetriebe im österreichischen Tourismus nur sehr **limitierte Anwendung**.

- Auf **Destinations-Ebene** können derzeit noch **zu wenig qualitätsverbessernde** Maßnahmen entlang der gesamten Dienstleistungskette entwickelt und umgesetzt werden.

- Bei den destinationsseitigen Qualitäts-Initiativen handelt es sich zum Großteil um **Angebotskooperationen,** welche oft vorrangig kommunikativen (und meist nur sekundär einen qualitativen) Charakter haben.

- **Regionale Qualitätsoffensiven**, die entlang der Dienstleistungskette alle relevanten Infrastrukturen und Angebote mit einbeziehen, erfüllen sämtliche Qualitätsdimensionen (Angebote, Prozesse und Ergebnis) – aber existieren leider nur in Ausnahmefällen.

- Angesichts der benötigten finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen mangelt es den Initiativen meist an **Nachhaltigkeit und Langfristigkeit.**

Die eingehende Analyse und Status-Evaluierung der aktuell in Österreich angewandten touristischen Qualitäts-Management-Systeme und –Modelle macht deutlich, dass

- im **Bereich der Qualitäts-Ebenen** die gesamthafte „Ergebnisqualität eines Freizeit-Aufenthaltes an einem Standort" **nicht bzw. nur sehr punktuell** betrachtet wird, und dafür die meisten Systeme lediglich auf die **betriebliche Qualität** (Beherbergung, Gastronomie, etc.) ausgerichtet sind;

- im **Bereich der Qualitäts-Dimensionen** die **Angebots- & Strukturqualität sowie die Ergebnisqualität** sehr gut erfüllt und abgedeckt scheint. Allerdings geht durch die **Vielzahl der unterschiedlichen und inhomogenen Systeme** zunehmend die Übersicht und damit die Kommunikationskraft verloren. Die **Prozessqualität** (organisatorische und unternehmenskulturelle Qualität) finden hingegen kaum Berücksichtigung;

- im **Bereich der Qualitätsprozesse** scheinbar vor allem die **Qualitäts-Kommunikation** im Vordergrund steht und sich Systeme, die auch eine **Qualitäts-Entwicklung** einfordern, **deutlich schwerer** durchsetzen.

Fazit aus der Analyse der nachfrageseitigen Qualitätswahrnehmung

- Der **aktuelle Status der Qualität** des österreichischen Tourismus liegt aus Sicht der Nachfrager noch **im zufriedenstellenden Bereich**.

- Folgende **Qualitätslücken** werden allerdings im österreichischen Tourismus geortet:
  - **Suprastruktur:** hier ist die Akzeptanz und Verbreitung von Qualitäts-Management-Systemen tendenziell geringer (z.B. Gastronomie);
  - **Infrastruktur:** hier fehlen touristische Qualitäts-Management-Systeme weitgehend;
  - **Servicekette in einer Region/Destination:** Defizite mangels definierter Qualitäts-Verantwortung und –Systeme.

- Oftmals liegt das Augenmerk in den derzeit vorherrschenden Qualitätsmanagement-Systemen stark auf der **Ergebnis- bzw. Angebots-/Strukturqualität**, nicht jedoch auf der **Prozessqualität**.

- Jene Faktoren, die die subjektive gesamthafte Qualitätswahrnehmung des Urlaubsgastes positiv beeinflussen, liegen zum Teil **außerhalb der direkten betrieblichen Qualitätssicherung**.

- Aufgrund der **vorherrschenden Betriebsgröße** der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe im Tourismus geht der Einsatz von umfassenden Qualitätsmanagement- und Zertifizierungs-Instrumenten (ISO, EFQM, etc.) **oft am Bedarf vorbei**.

- Der Beitritt zu **Qualitäts-Verbünden** beruht oft auf marketingtechnischen Überlegungen.

Fazit Trends und Entwicklungen

- Es bestehen Tendenzen zu einer **Koordinierung und teilweiser Harmonisierung von Klassifizierungen und Qualitätszeichen auf EU-Ebene**, um zukünftig über ein Profilierungsinstrument für Europa als touristische Qualitäts-Destination im internationalen Wettbewerb zu verfügen. Weiteres Ziel ist es, ein zweckmäßiges Qualitätsmanagement-Instrument für Klein- und Mittelbetriebe zu schaffen, in dem Benchmarking möglich ist, und für den Urlaubsgast durch ein einheitliches Logo mehr Orientierung und Vertrauen zu schaffen.

- Zukünftig werden **kundenseitige Bewertungen und Beurteilungen** verstärkt in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken und dadurch mehr Nachfrage generieren, als alternative Qualitätsauszeichnungen, die teilweise nur durch den Mitgliedsbeitrag bei einer Angebotsgruppierung entstehen.

- Daher wird es für viele Qualitätssysteme zukünftig wichtig sein, solche kundenseitig entstehenden Bewertungs-Systeme noch stärker zu berücksichtigen und ggf. in die eigene Qualitätsdarstellung zu übernehmen.

4.2 Identifizierte Handlungsfelder

Aus der Gegenüberstellung der zeitgemäßen Anforderungen des (touristischen) Qualitäts-Managements mit dem aktuellen Status im österreichischen Tourismus auf betrieblicher und regionaler Ebene (siehe nachfolgende Tabelle) sowie unter Würdigung erkennbarer relevanter Trends im Zusammenhang mit touristischem Qualitätsmanagement wurden folgende Handlungsfelder identifiziert:

Handlungsfeld 1:
= allgemeiner Optimierungsbedarf in der Anwendung der vorhandenen Qualitäts-Management-Systeme (Harmonisierung & Vereinfachung)

Handlungsfeld 2:
= geringe Existenz und Einsatz von touristischen Qualitäts-Management-Systemen bei touristischen Infrastrukturen

Handlungsfeld 3:
= fehlende Integration aller relevanter Qualitätsdimensionen in den gängigen QM-Systemen

Handlungsfeld 4:
= fehlende gesamthafte und integrative Qualitäts-Management-Modelle auf touristischer Regions-, Destinations- bzw. Erlebnisraum-Ebene

Handlungsfeld 5:
= unzureichende Voraussetzungen für die Anerkennung von Qualitätszeichen auf EU-Ebene

Handlungsfeld 6:
= limitierte systematische Integration von aktuellen Qualitäts-Bewertungen durch die Endverbraucher innerhalb der derzeitigen Qualitätssysteme

Abb. 14: Identifizierte Haupthandlungsfelder

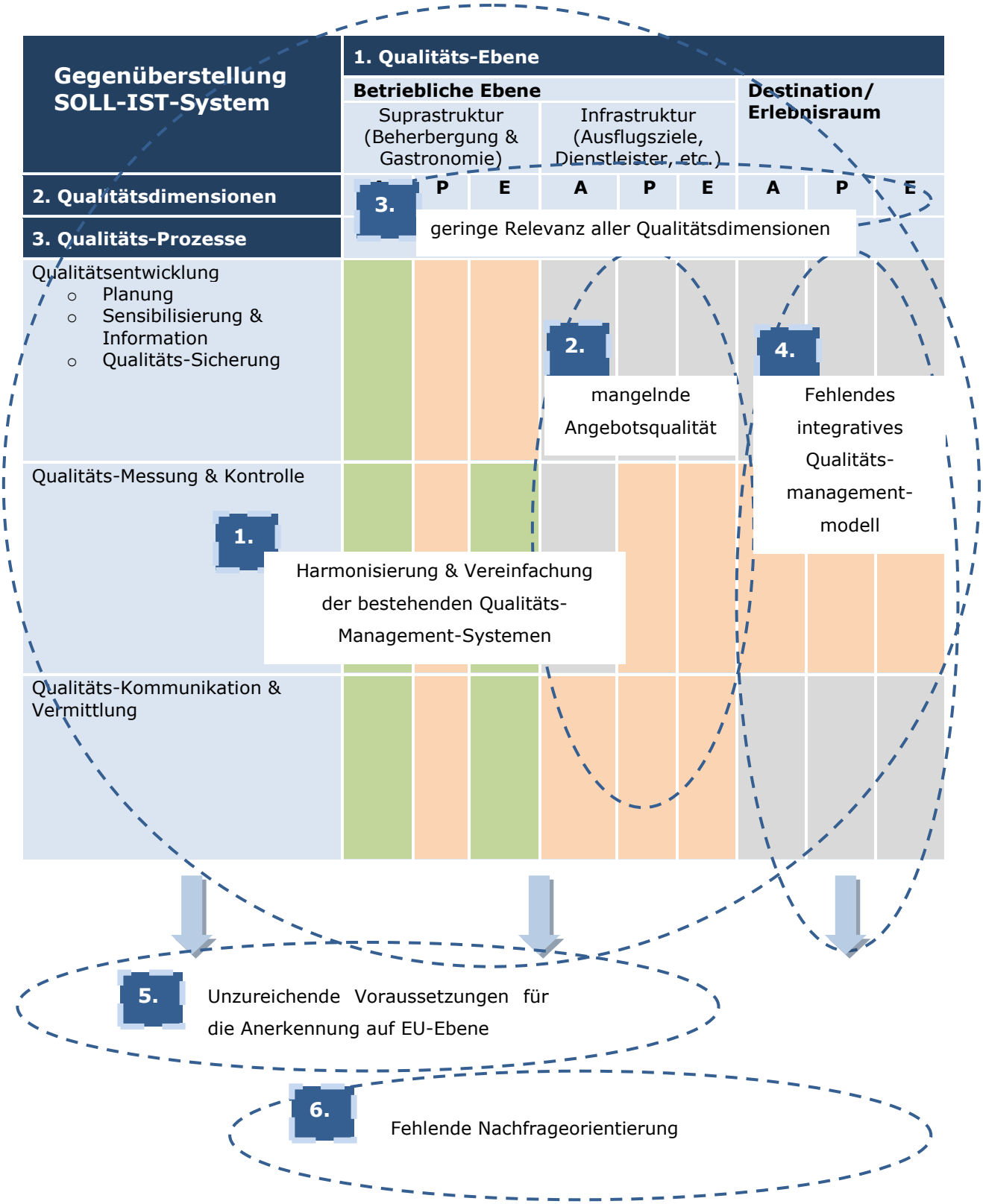
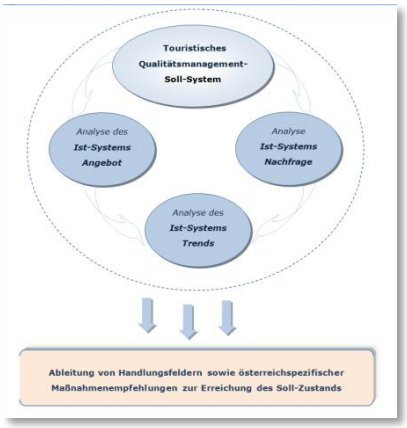


Abb. 15: Grafische Übersicht über die identifizierten Haupthandlungsfelder

5. Maßnahmenempfehlungen

Auf Basis der im vorherigen Kapitel identifizierten sechs Handlungsfelder wurden in weiterer Folge aus fachlicher Sicht erste Handlungs- und Maßnahmenvorschläge ausgearbeitet und – wo möglich – anhand von ausgewählten Best-Practice-Beispiele erläutert.



Die Handlungsempfehlungen wurden unter Berücksichtigung des Status Quo und aktueller Entwicklungstendenzen im (österreichischen) touristischen Qualitäts-Management erarbeitet und versuchen dabei folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- **Umsetzungs- & Praxisorientierung** für die österreichische Tourismuswirtschaft;

- **Potenziell verfügbare organisatorische und finanzielle Ressourcen** für System-Adaptierungs- & Optimierungsmaßnahmen (vor dem Hintergrund der bestehenden Tourismusstruktur sowie der aktuellen tourismus- & wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen);

- **Pragmatisch und zeitnah realisierbar** erscheinende Maßnahmenbereiche in Hinblick auf die Optimierung & Zukunftsorientierung der bestehenden Strukturen.

5.1 Handlungsfeld 1: Harmonisierung & Vereinfachung

Handlungsfeld 1:
allgemeiner Optimierungsbedarf in der Anwendung der vorhandenen Qualitäts-Management-Systeme (Harmonisierung und Vereinfachung)

Maßnahmenempfehlungen:

Maßnahme	Praxisorientierte Umsetzungsvorschläge

Bundesweite Initiative / Impuls zur Harmonisierung der Modelle, Systeme und Prozesse	• Entwicklung eines übergreifenden „touristischen Qualitätsrates", bestehend aus
	  ○ zuständigen Verantwortlichen der Landestourismusorganisationen
	  ○ Vertretern der etablierten Angebotsgruppen bzw. Qualitätsverbünde
	• In einem gemeinsamen Arbeits- und Abstimmungsprozess erfolgt die Entwicklung möglichst klarer Modelle, Systeme und Prozesse
	  ○ zur Definition von Anforderungen (Kriterien-Harmonisierung)
	  ○ für die Beurteilung und Bewertung von „Qualität" und „Qualitätserfüllung" (z.B. durch Bewertungs- und Beurteilungsmodelle, etc.)
	  ○ zur laufenden Kontrolle und Überprüfung von Qualität
	• Ziel dabei sollte es sein, ein möglichst ganzheitliches Grundsystem entstehen zu lassen und dabei Doppelgleisigkeiten und Parallelitäten zu vermeiden (z.B. bei Qualitätsüberprüfungen, etc.)

	• Dieser Prozess sollte dabei möglichst berücksichtigen:
	  ○ bereits bestehende (nationale und internationale) Ansätze und Erfahrungen (z.B. Kriterienharmonisierung Niederösterreich, ServiceQualität Deutschland in Bayern, etc.)
	  ○ die Entwicklungen und Bemühungen auf europäischer Ebene
	Siehe Best Practice Beispiel 1:
	„Kriterienharmonisierung des Landes Niederösterreich"

Vereinfachung des betrieblichen Qualitätsmanagements (als Folge der bundesweiten Kriterien-Harmonisierung)	• Entwicklung eines an die jeweilige Betriebsgröße angepassten (z.B. stufenartigen), bundesweit gültigen Qualitäts-Modells unter Berücksichtigung bzw. im Zusammenspiel mit den bestehenden Entwicklungen auf europäischer Ebene • Schließen der Qualitätslücken mittels kleiner, einfach umsetzbarer und übersichtlicher Qualitäts-Bausteine • Entwicklung eines anwenderorientierten Maßnahmenplans, der laufend der aktuellen Qualitäts-Erfassung, -verbesserung und -Begleitung dient **Siehe Best Practice Beispiel 2:** **„ServiceQualität Deutschland in Bayern"**

Tab. 12: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 1

Best Practice Beispiel 1:
Kriterienharmonisierung des Landes Niederösterreich

Im Land Niederösterreich wurden in den letzten Jahren **ca. 35 verschiedene** touristische **Qualitätskriterienkataloge angewandt (Ausflugsziele, Beherbergungsbetriebe, Gastronomiebetriebe, etc.)**. Auch die Modelle zur laufenden Qualitätsüberprüfung und -kontrolle waren sehr unterschiedlich und nur wenig abgestimmt.
Somit konnte – wie in vielen anderen Bundesländern auch – **keine einheitliche Basisqualität** für touristische Betriebe definiert werden.

Im Jahr 2010 führte die Niederösterreich Werbung ein **Kriterienscreening aller bestehenden Qualitäts-Kriterien-Systeme** im Bundesland durch, um anschließend ein **Kriterien- und Qualitäts-System zu entwickeln**, das

- ⇨ **zu einer Vereinheitlichung** und zur **übergreifend koordinierten Strukturierung** der bestehenden Kriteriensysteme für touristische Betriebe führt,
- ⇨ in seiner Basisausprägung für **alle relevanten** Betriebe anwendbar ist,
- ⇨ dennoch die speziellen **thematischen und/oder regionalen Ausrichtungen** in Niederösterreich berücksichtigt,
- ⇨ zukünftig als **Basis für die Entwicklung neuer Projekte** (z.B. neuer Angebotskooperationen) in Niederösterreich dient und
- ⇨ Vorschläge bzw. Empfehlungen zu einer **effizienteren** Koordination bzw. **synergetischeren** Durchführung der laufenden Qualitäts-Audits und -Kontrollen (bei bestehenden Qualitäts-Verbünden) beinhaltet.

Das entwickelte **Kriterien- und Qualitäts-System** beinhaltet sowohl

- ⇨ **Stamm- bzw. Basiskriterien**, die landesweit für alle Angebotskooperationen Gültigkeit haben, und
- ⇨ **thematische und regionale Ableger/Äste**, die nur für die jeweilige Angebotskooperation gelten.

Abb. 16: Kriterien- und Qualitätssystem der Kriterienharmonisierung NÖ
Quelle: eigene Darstellung

Diese „individuellen Äste" werden unterschieden in

- ⇨ **Themen-Kriterien** (für thematische Angebotskooperationen, wie Golf, Rad, Gruppen, etc.) und/oder
- ⇨ **Regional-Kriterien** (für regionale Angebotskooperationen, wie „Best of Wachau"-Qualitätspartner, Weinstraße, Mostbarone, etc.).

Beide Ausprägungen (Themen- und Regionalkriterien) beinhalten **spezifisch definierte Kriterien** zu den Bereichen:

⇨ **Sortiment / Angebot** (z.B. Speisen/Getränke, Dienstleistungen, Merchandising, etc.)
⇨ **Atmosphäre** (z.B. Dekoration, Bekleidung, Beschallung, Architektur, etc.)
⇨ **Kompetenz** (z.B. fachliche, regionale, produktspezifische Kompetenz)

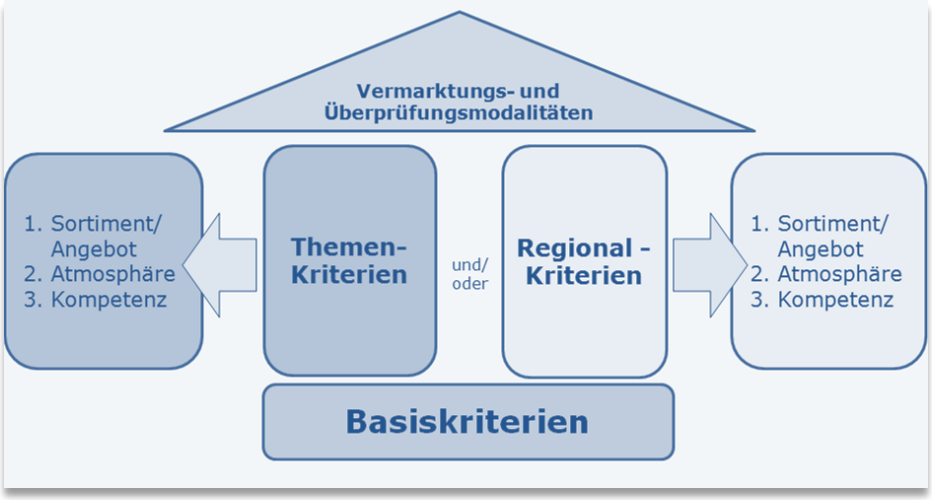


Abb. 17: Übersicht über die Kriterien-Ausprägungen der Kriterienharmonisierung NÖ
Quelle: eigene Darstellung

Die dabei verwendeten Kriterien werden in

- **Kann-Kriterien** und in
- **absolute Muss-Kriterien**

unterteilt, wobei letztere zu 100% erfüllt sein müssen.

Der **Überprüfungszyklus** beträgt bei Betrieben mit **bereits bestehender Zugehörigkeit** zu Angebotskooperationen z.B. 3 Jahre, während bei Testungen zur **Neu-Aufnahme** in eine Angebotsgruppe auch individuelle, unterjährige Testungen stattfinden. Dabei werden die Themen- und Regionalkriterien **von der gleichen Organisation mit überprüft**, die sich für die Überprüfung der Basiskriterien verantwortlich zeigt. Somit können eine **schlanke Administration gewährleistet** und der **Organisationsaufwand entsprechend niedrig gehalten** werden.

Best Practice Beispiel 2:
ServiceQualität Deutschland in Bayern

ServiceQualität Deutschland wurde im Jahr 2008 entwickelt und ist ein branchenübergreifendes Qualitäts-Management-System, das die nachhaltige und kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Service- und Dienstleistungsqualität zum vorrangigen Ziel hat.

Wesentliches Merkmal dieser Initiative ist zudem, dass die **Mitarbeiter der bayerischen Dienstleistungsbranche** von Beginn des Qualitätsentwicklungs-Prozesses an eingebunden werden. Auf diese Weise soll Qualitätsbewusstsein geschaffen werden und das ServiceQualitäts-Programm aktiv zur Mitarbeitermotivation und -bindung beitragen.

Zusammenfassend werden folgende Ziele verfolgt:

- Steigerung des **Qualitätsbewusstseins** in den Unternehmen
- Nachhaltige **Sicherung und Verbesserung der Servicequalität**
- Steigerung der **Kundenzufriedenheit** und **aktive Kundenbindung**
- **Mitarbeiterintegration, -motivation und -förderung**
- **Kooperation** zwischen verschiedenen Dienstleistungsunternehmen

Im Wesentlichen verläuft das Programm in **folgenden drei Stufen**:

Abb. 18: Stufenartiger Aufbau der ServiceQualität in Deutschland
Quelle: www.q-bayern.de

Den Leistungsträgern wird ein einfach zu handhabendes Instrument zur Verfügung gestellt, das durch definierte Standards und übersichtliche **„Schritt-für-Schritt"-**Anleitungen für eine gleichbleibende Qualität sorgen soll.

Weiterführende Informationen:

ServiceQulität Deutschland in Bayern
Bayern Tourist GmbH (BTG)
Türkenstraße 7
80333 München
Tel. +49 89 28760-0
Fax +49 89 28760-111
info@q-bayern.de
www.q-bayern.de

5.2 Handlungsfeld 2: Angebotsqualität der Infrastrukturen

Handlungsfeld 2:
geringe Existenz und Einsatz von touristischen Qualitäts-Management-Systemen bei touristischen Infrastrukturen

Maßnahmenempfehlungen:

Maßnahme	Praxisorientierte Umsetzungsvorschläge

Entwicklung von Qualitätsmodellen für touristische Infrastrukturen auf Basis eines harmonisierten touristischen Qualitäts-Management-Modells *(siehe Handlungsfeld 1)*	• Schaffung allgemeiner Qualitäts-Stufenmodelle für touristische Infrastrukturen durch den „touristischen Qualitätsrat" *(siehe Handlungsfeld 1)* zur Entwicklung von qualitätsorientierten Netzwerkpartnern innerhalb eines Erlebnisraumes
	• Gliederung der Kriterien nach spezifischen Themen, um die Flexibilität und Ausführlichkeit des Qualitäts-Monitorings (trotz Spezifikationen) zu gewährleisten
	• Sicherstellung von
	  ○ grundsätzlichen Qualitäts-Entwicklungs-Maßnahmen
	  ○ laufendem Qualitäts-Monitoring
	  ○ Qualitäts-Kommunikation
	für die Netzwerkpartner
	Siehe Best Practice Beispiel:
	„Top-Ausflugsziele Niederösterreich"

Anreize für eine umfassende Zertifizierung der Erlebnisraum-Partner	• Erleichterungen bzw. Anreize für eine Basis-Zertifizierung der erwähnten touristischen Erlebnisraum-Partner auf Regions-, Destinations- bzw. Erlebnisraumebene *(siehe dazu auch Handlungsfeld 4)*

Tab. 13: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 2

Best Practice:
Top-Ausflugsziele Niederösterreich

Die größten und bekanntesten niederösterreichischen Ausflugsziele haben sich mit dem Wunsch, den Gästen besondere Qualität in allen Bereichen zu bieten, zur Gruppe der „Top-Ausflugsziele Niederösterreich" zusammengeschlossen.

Aufgrund der Vielzahl der Mitglieder (Ausflugsziele) wurden fünf Themenbereiche geschaffen: „Naturparks & Erlebniswelten", „Stifte & Klöster", „Museen & Ausstellungen", „Burgen & Schlösser" sowie „Bergbahnen & Schifffahrtsgesellschaften".

Die Top-Ausflugsziele bekennen sich zu **strengen Qualitätskriterien**, die sich in **Basis- und Profilierungsfaktoren** gliedern. Diese umfassen mehr als 60 spezifische Kriterien, die bei der Aufnahme erfüllt werden müssen. Darüber hinaus wird das touristische Angebot regelmäßig durch externe Mystery-Tester analysiert bzw. geprüft.

Diese Qualitäts-Auszeichnung widmet sich neben der Mitglieder-Betreuung (Schulungen, etc.) auch einer aktiven Außenkommunikation. Die erfolgreiche Vermarktung der Mitglieder erfolgt gebündelt durch die Niederösterreich Werbung.

Weiterführende Informationen:

Niederösterreich-Werbung GmbH
Niederösterreichring 2, Haus C
3100 St. Pölten
Tel. +43 2742 9000
Fax +43 2742 9000-19804
ausflug@noe.co.at
www.ausflug.at

5.3 Handlungsfeld 3: Qualitätsdimensionen

Handlungsfeld 3:
fehlende Integration aller relevanten Qualitätsdimensionen
in den gängigen Qualitäts-Management-Systemen

Die hier vorgeschlagenen Maßnahmen sollten im Idealfall bereits

- in Kombination mit der Erstellung des harmonisierten touristischen Qualitäts-Management-Modells (siehe Maßnahmen aus *Handlungsfeld 1*) berücksichtigt bzw. dort integriert und
- im Zusammenhang mit den Bestrebungen zu einem europaweiten Dachlabel für Tourismus gestaffelt

werden.

Maßnahmenempfehlungen:

Maßnahme	Praxisorientierte Umsetzungsvorschläge
Maßnahmen zur Implementierung von Standards, laufender Überwachung und Controlling der Leistungsabläufe zur Verbesserung der Prozessqualität	• **Strategische Unternehmens- bzw. Managementmaßnahmen** (Leitbild-Erstellung, Positionierung, Festlegung der Unternehmenswerte, etc.) • **Analyse von Serviceketten** und Gäste-Kontaktpunkten sowie Festlegung von Anforderungs- und Leistungsprozessen (Mini-Standards für Gäste-Kontaktpunkte, Service-Abläufe und Standard-Situationen) • **Verhalten der Mitarbeiter** im Gästekontakt (Gastgebermentalität, Vorhandensein einer Dienstleistungskultur, Einfühlungsvermögen und Kundenverständnis, Flexibilität bei besonderen Kundenwünschen, etc.)

	• **Kompetenz** der Mitarbeiter (Fachwissen, Know-How, etc.) • **Beschwerdemanagement-Prozesse** (Umgang mit Gästereklamationen, Reaktions-Instrumente, Empowerment der Mitarbeiter für entsprechende Situationen, etc.) • **Mitarbeiterführung** (Befragungen zu laufenden Prozessen, Mitsprache- und Entscheidungsrechte, Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte, etc.) • **Betriebsklima** (Umgangsformen und Werte, Engagement des Betriebs bzw. der Führungskräfte für seine Mitarbeiter, etc.) • Implementierung eines (oder mehrerer) **Qualitätsmanagers** bzw. -Koordinators, welcher sich um die **operative Umsetzungsarbeit** und laufende Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements kümmert **Siehe Best Practice Beispiel:** **„Best Health Austria"**

Tab. 14: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 3

Best Practice Beispiel:
Best Health Austria

Bei „Best Health Austria" handelt es sich um ein staatlich anerkanntes, unabhängig geprüftes Qualitätsgütezeichen für den österreichischen Gesundheitstourismus (Hotels, Thermen, Kur- und Rehabilitationsbetriebe, Kliniken). Best Health Austria fokussiert dabei besonders auf die Bereiche Kundenzufriedenheit, Servicequalität und gut ausgebildete **Mitarbeitende**, die als **Erfolgsfaktoren** für gesundheitstouristische Betriebe gelten.

Das Gütezeichen „Best Health Austria" orientiert sich an einem umfassenden Kriterienkatalog, der sich weniger mit der betrieblichen Hardware (deren Angebots-/Strukturqualität als Voraussetzung zu sehen ist), als mit der **laufenden Steigerung der Kundenzufriedenheit** beschäftigt. Die Prozessqualität (Optimierung betrieblicher Prozesse und Abläufe sowie die kontinuierliche Schulung, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter) steht dabei im Vordergrund.

So wird auf die Kompetenz der **Führungskräfte** und Mitarbeitenden besonderes Augenmerk gelegt. Dazu gehören u.a. eine fundierte, fachliche Ausbildung im medizinischen Bereich, kompetentes Beratungswissen und Informationen über Anwendungen und deren Wirkung, ein betriebliches Engagement für die Region und seine Mitarbeiter, betriebliche Gesundheitsförderung für Führungskräfte und Mitarbeiter, etc. Ziel ist eine laufende Verbesserung der Service- und Prozessqualität innerhalb der zertifizierten Betriebe.

Weiterführende Informationen:

Best Health Austria
Gesellschaft für Gesundheitstourismus mbH
1190 – Wien
Tel. +43 1 / 586 28 40
Fax +43 1 / 586 28 40 - 900
office@besthealthaustria.com
www.besthealthaustria.com

5.4 Handlungsfeld 4: Integrative Qualitäts-Management-Modelle

Handlungsfeld 4:
fehlende gesamthafte und integrative Qualitäts-Management-Modelle auf touristischer Regions-, Destinations- bzw. Erlebnisraumebene

Aus tourismusfachlicher Sicht sollte die **Umsetzung von touristischem Qualitätsmanagement** bei der direkten Leistungserbringung – d.h. vor allem bei den **touristischen Leistungsträgern** – verankert sein.

Dies umfasst in der Praxis

- einerseits die betriebliche Ebene (sowohl infra- als auch suprastrukturell),
- andererseits die kundenseitig wahrgenommene Urlaubs- und Freizeitregion (d.h. Region, Destination bzw. Erlebnisraum).

Maßnahmenempfehlungen:

Maßnahme	Praxisorientierte Umsetzungsvorschläge
Schaffung eines integrativen Qualitäts-Management-Grundmodells, das sich möglichst einheitlich anwenden lässt *(im Idealfall lässt sich dieses Grundmodell aus den Handlungsfeldern 1 bis 3 ableiten)*	• Das Qualitäts-Management-System sollte in allen **drei Qualitätsdimensionen** ausgeprägt sein: ○ **Angebot-, Struktur- und Erlebnisqualität** *(erwartete Qualität)* ○ **Prozess- und Humanqualität** *(erfahrene Qualität)* ○ **Ergebnisqualität** *(erhaltene Qualität)* • Darüber hinaus sollte dieses System möglichst eine h**ohe Vergleichbarkeit der Prozess- und Ergebnis-Qualitäten** aufweisen.

Klare Verankerung bzw. verbindliche Definition der Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen bei den Regions-, Destinations- bzw. Erlebnisraum-Strukturen	Um solch ein Qualitäts-Management-System **langfristig** umsetzen zu können, sind die **Grundvoraussetzungen klar zu definieren.** Bei der Etablierung eines Qualitäts-Management-Grundmodells sollte daher die Vorgehensweise möglichst folgende sein: **1.** formale **Festlegung der Zuständigkeiten** (z.B. durch Tourismusgesetze, etc.) für die einzelnen Teilbereiche des Qualitätsmanagements auf touristischer Regions-, Destinations- bzw. Erlebnisraumebene **2. Sensibilisierung der Umsetzungsverantwortlichen** für das Thema bzw. dessen Wichtigkeit und Bedeutung, um die Voraussetzung für die langfristige Etablierung von Qualitäts-Management-Systemen gewährleisten zu können **3. Institutionelle/organisatorische und ressourcenseitige Verankerung** des Qualitäts-Management-Systems. Dies erfolgt durch ein gemeinsam entwickeltes Organigramm bzw. mittels eines klar definierten Budgets. **4. Ausbildung und Professionalisierung** der Umsetzungsverantwortlichen, sofern notwendig. **5.** Um die Initial-Maßnahme in einen langfristigen Prozess überführen zu können, ist nach der Implementierung die **operative Betreuung** des integrativen Qualitäts-Management-Modells wesentlich. Dies kann z.B. durch regelmäßige Netzwerk- und Qualitäts-Zirkel, den Aufbau eines

	Benchmarking-Systems, durch Begleitung und Beratung durch Qualitäts-Coaches, etc., geschehen. **Siehe Best Practice Beispiel:** **„Enjoy Switzerland"**

Tab. 15: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 4

Best Practice Beispiel:
Enjoy Switzerland

Das Programm „Enjoy Switzerland" stellt ein gesamthaftes, Destinations- bzw. Regions-übergreifendes Modell zum Qualitätsmanagement dar. In einem durchstrukturierten, zweijährigen Prozess werden die Destinationen und Regionen in ihrer Qualitäts-Entwicklung von Schweiz Tourismus laufend begleitet.

Dabei wird folgende Struktur verfolgt:

Phase 1:

Analyse der touristischen Ausgangslage, u.a. durch Gäste- und Bevölkerungsbefragungen sowie einer Überprüfung des Erlebniswertes des touristischen Angebots.

Phase 2:

Gemeinsame Maßnahmenplanung und Prioritätenreihung von umzusetzenden Projekten aus den folgenden Themenfeldern: Angebotsentwicklung, Tourismus-Sensibilisierung, Erlebnisinszenierung, Servicequalität, Ortsbild/Atmosphäre, Kommunikation, etc.

Phase 3:

Umsetzung der festgelegten Maßnahmen durch die Erarbeitung von Detailkonzepten, der laufenden Überwachung und Durchführung der Projekte, etc.

Phase 4:

Controlling und Überprüfung von messbaren Indikatoren und Wirkungen.

Phase 5:

Schaffung von Kontinuität durch die Überführung der Arbeiten und Projekte in eine verankerte personelle Struktur nach Ablauf des Projektes.

Die **Enjoy-Qualität** wird dabei nach drei Ebenen definiert:

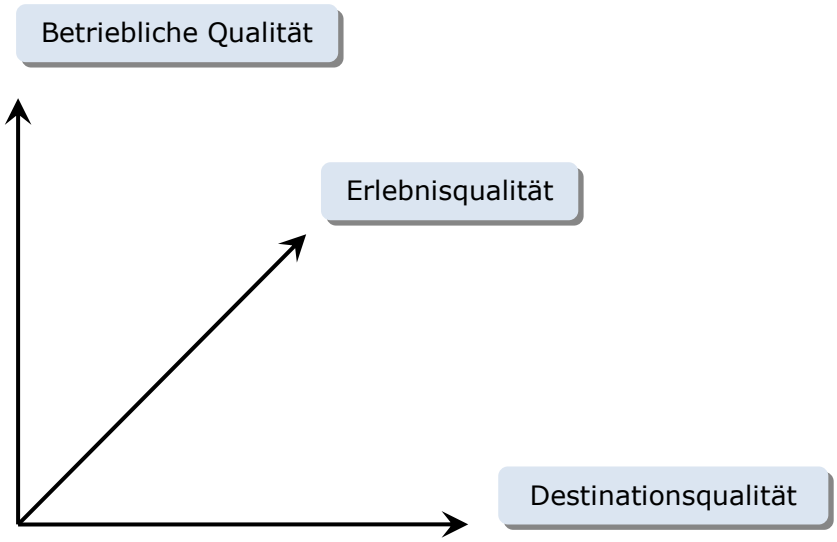


Abb. 19: Qualitäts-Ebenen Enjoy Switzerland
Quelle: www.stnet.ch

1) **Betriebliche Qualität:**
   Beobachtung / Fokussierung und Prozessoptimierung der einzelbetrieblichen Leistungsträger durch geeignete Instrumente (bestehende Gütesiegel, Qualitäts-Managementkonzepte und –Modelle).

2) **Erlebnisqualität:**
   Erlebbarmachung der Destination „als Ganzes" durch Erarbeitung eines destinationsweiten Ansatzes (integratives Inszenierungskonzept).

3) **Destinationsqualität:**
   Fokussierung auf die Angebotsoptimierung und Schließen von Lücken in der Dienstleistungs- bzw. Erlebniskette des Gastes.

Quelle: www.stnet.ch/de.cfm/home

Weiterführende Informationen:

Touristische Partnerschaften
Schweiz Tourismus
Tödlistraße 7
8027 Zürich
Tel. +41 / 44 288 11 11
Fax +41 / 44 288 12 05
stnet@switzerland.com
www.stnet.ch

5.5 Handlungsfeld 5: Partizipation am ETQ Label

Handlungsfeld 5:
unzureichende Voraussetzungen für die Anerkennung von Qualitätszeichen auf EU-Ebene

Dieses Handlungsfeld sollte idealerweise in Kombination bzw. Integration mit den Handlungsfeldern 1 bis 3 gesehen werden.

Maßnahmenempfehlungen:

Maßnahme	Praxisorientierte Umsetzungsvorschläge
Entwicklung von bundesweit einheitlich gültigen Vorgehensweisen bei Qualifizierungs-Prozessen als Basis-Voraussetzung für die Entwicklung eines Qualitätszeichens auf EU-Ebene	• Schaffen der Rahmenbedingungen für eine bundesweite Harmonisierung bzw. Standardisierung und **Vereinheitlichung der Vorgehensweisen und Methoden** bei der Qualitätsmessung und Zertifizierung • Etablierung **von stufenweisen, modularen Schritten** zur Prüfung, Sicherung und Optimierung der Dienstleistungsqualität v.a. in klein- und mittelständischen Betrieben der österr. Tourismus- und Freizeitwirtschaft • Entwicklung eines österreichweiten **Benchmarking-Systems** zur Orientierung für die touristischen Akteure **Siehe Best Practice Beispiel:** **„Q" Schweizer Tourismus**

Tab. 16: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 5

Best Practice:
„Q" Schweizer Tourismus

Das Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus ist eine landesweite Einrichtung, die die Qualitätssicherung und -entwicklung in den touristischen Betrieben der Schweiz fördert. Dabei werden jene Betriebe ausgezeichnet, die sich laufend bzw. kontinuierlich mit dem Thema Qualität auseinandersetzen.

Das Qualitäts-Programm ist in 3 Stufen aufgebaut und ermöglicht den Tourismus-Betrieben,

- die eigene Dienstleistungsqualität zu prüfen
- diese zu sichern und
- zielgerichtet zu optimieren.

Das vorrangige Ziel des Qualitäts-Programms ist es, das Qualitäts-Bewusstsein der Mitgliedsbetriebe langfristig zu steigern und die gemeinschaftliche Zusammenarbeit der jeweiligen Anbieter ganzheitlich zu fördern.

Das Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus ist **in 3 Stufen gegliedert** die thematisch bzw. inhaltlich aufeinander aufbauen und daher nur nacheinander erreicht werden können.

Abb. 20: Qualitätsstufen des Schweizer Tourismus
Quelle: www.swisstourfed.ch

Stufe 1 – Servicequalität

Die erste Stufe des Qualitäts-Gütesiegels wirkt vorrangig nach innen. Sie bietet einen Einstieg in das Thema „Qualitätsmanagement" und dient vor allem der Sensibilisierung und Motivation der Mitarbeiter. Darüber hinaus wird besonders auf das Thema „Servicequalität" – also der Qualitätssteigerung der Dienstleistungen – Wert gelegt.

Stufe 2 – Führungsqualität:

Aufbauend auf der ersten Stufe des Qualitäts-Gütesiegels liegt in dieser zweiten Stufe der Fokus auf den Führungskräften: sie sollen die Qualität im Betrieb sichern und laufend weiterentwickeln, indem die Mitarbeiter entsprechend unterstützt werden. Dies geschieht beispielsweise durch die Dokumentation von Arbeitsprozessen oder Umsetzungs- und Aktionsplänen mit konkreten Qualitäts-Verbesserungsmaßnahmen.

Stufe 3 – umfassendes QMS:

Die dritte Stufe stellt die höchste Stufe innerhalb des Qualitäts-Programms dar. Hierfür wird die Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems gefordert. Dies kann entweder eine Zertifizierung nach der Normenreihe ISO 9000 oder die Einführung des EFQM-Modelles sein.

Weiterführende Informationen:

Prüfstelle Qualitäts-Programm
Schweizer Tourismus-Verband
Finkenhubelweg 11
3001 Bern
Tel. 031 307 47 41
Fax 031 307 47 48
info@quality-our-passion.ch
www.swisstourfed.ch

Quelle: www.swisstourfed.ch

5.6 Handlungsfeld 6: Forcierte Nachfrageorientierung

Handlungsfeld 6:
limitierte systematische Integration von aktuellen Qualitäts-Bewertungen durch den Endverbraucher innerhalb der derzeitig existierenden Qualitätssysteme

Auch dieses Handlungsfeld sollte idealerweise in Kombination bzw. Integration mit den Handlungsfeldern 1 bis 3 gesehen werden.

Maßnahmenempfehlungen:

Maßnahme	Praxisorientierte Umsetzungsvorschläge
Definition und Selektion der qualitativ integeren, fundierten und objektiven Angebotsgruppen, Foren, Plattformen und Quellen	• **Thematisierung der Seriosität**, **Vertrauenswürdigkeit und Objektivität** jener Systeme, denen subjektive Bewertungen zugrunde liegen (z.B. Anbieter von Gästebefragungen, Bewertungsplattformen, etc.) • Klare **Unterscheidung** dieser Systeme nach jenen, in denen das Ergebnis von den touristischen Anbietern selbst beeinflusst werden kann (ggf. durch die Schaffung rechtlicher Grundlagen zur Zertifizierung der kundenseitigen „Qualitäts-Bewertungs-Plattformen" bzw. Angebotsgruppen) **Siehe Best Practice Beispiel: „Mountain Bike Holidays"**
Berücksichtigung von vertrauenswürdigen Plattformen im Rahmen des eigenen Qualitäts-Prozesses („Qualitäts-Messung und Kontrolle") zumindest durch definierte, regelmäßige (z.B.	• regelmäßige bzw. kontinuierliche Durchsicht der **Kundenfeedbacks** (z.B. Gästebefragungen, Bewertungsplattformen, etc.) und deren Integration in bestehende Qualitätssysteme als ein wesentliches Instrument zur Messung der Ergebnisqualität

jährliche / quartalsmäßige) Status- und Feedback-Meldungen	• **Zusammenführung** von user-generated content mit laufendem Qualitätsmanagement durch die Qualitätsverantwortlichen
Aufnahme der laufenden Messung der Ergebnisqualität in bestehende Qualitätsmanagement-Modelle	• Prüfung bzw. Modellentwicklung, wie **kundenseitige Bewertungen** als essentieller Teil der Qualitäts-Vermittlung & Kommunikation in bestehende einzelbetriebliche, Kooperations- und Destinations-Qualitätsmanagement-Modelle aufgenommen werden können

Tab. 17: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 6

Best Practice Beispiel:
Mountain Bike Holidays

Die Hotels der „Mountain Bike Holidays" sind eine Angebotskooperation von 62 Hotels in Österreich, Italien und der Schweiz, die sich dem Thema Mountainbike-Urlaub widmen.

Zusätzlich zu den Mindestkriterien in der Ausstattung und Infrastruktur in allen Hotels definieren sich die Mehrleistungen bei Kompetenz-, Tour- & Servicequalität über die Anzahl der **Kategorisierung** „Ritzel". Die Anzahl der Ritzel wird bei jeder Hoteldarstellung angeführt. Je nach Bike-Leistung erhalten die Hotels eine Einstufung von 3 bis 5 "Ritzel".

Die Hotels der „Mountain Bike Holidays" werden jährlich von einem speziell für die Themenhotels entwickelten **Qualitätsmanagement-System (Q-MTS®)** überprüft, das vom **TÜV Austria nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert** wurde.

Mithilfe dieses Qualitätsmanagement-Systems können die Leistungen der Hotels **objektiv und für den Kunden nachvollziehbar** gemessen und die Einhaltung der Leistungsstandards überprüft werden.

Die Methoden des Qualitätsmanagement-Systems beinhalten unter anderem:

- eine Selbstbewertung
- Mystery-Guest-Anfragen
- eine Kriterienprüfung der Hotel-Website
- eine Kriterienprüfung vor Ort
- Mystery Guest-Visits
- **Gästebewertungen (HolidayCheck)**

Das System erleichtert den Gästen die Hotel-Auswahl durch einheitliche Informations-standards, schafft Vertrauen in die Hotel-leistung vor Ort und schützt somit vor Werbe-botschaften, die nicht eingehalten werden.

Weiterführende Informationen:

Bike Holidays e.V.
Projekt der MTS Austria GmbH
Saalfeldnerstraße 14
5751 Maishofen
Tel. +43 / 6542 80480-0
Fax +43 / 6542 80480-4
mts@bike-holidays.com
www.bike-holidays.com

6. Executive Summary

Im österreichischen Tourismus wächst seit vielen Jahren die Zahl der Qualitätszeichen und Gütesiegel, die jedoch in ihrer Art und Umfang häufig äußerst unterschiedlich sind.

Die vorliegende Studie untersucht daher die **derzeitig vorherrschenden Qualitäts-Modelle und -Methoden** im österreichischen Tourismus (= Ist-System) sowie den **Idealfall eines zeitgemäßen und praktikablen Qualitätsmanagement-Systems** (= Soll-System) und deckt **offene Handlungsfelder und österreichspezifische Maßnahmenempfehlungen** auf, um die Qualitäts-Lücke zwischen Qualitäts-Soll und –Ist-System zu schließen.

Im Hinblick auf den integrativen Qualitätsmanagement-Ansatz, der Qualität entlang der gesamten touristischen Dienstleistungskette verfolgt, sowie auf die nötige Nachfrageorientierung, ergibt sich ein **touristisches Soll-System**, das folgende Methoden und Instrumente beinhaltet:

- **zwei Ebenen** der touristischen Qualitätsentwicklung
  - betriebliche Ebene (Supra-/Infrastruktur)
  - Region / Destination
- **drei Arten bzw. Dimensionen** von Qualität
  - Angebots-, Struktur- & Erlebnisqualität
  - Prozess- & Human-Qualität
  - Ergebnisqualität
- **Nötige Schritte bzw. Prozesse** zur Umsetzung und Realisierung von Qualitätsmanagement auf den einzelnen Ebenen
  - Systematische Qualitätsentwicklung (Planung, Sensibilisierung und Information, Qualitäts-Sicherung)
  - Qualitäts-Messung und -Kontrolle
  - Qualitäts-Kommunikation und Vermittlung

Dem gegenüber wurde eine Vielzahl an angebotsseitigen Qualitäts-Maßnahmen und -Initiativen, die Wahrnehmung der touristischen Angebote im österreichischen Tourismus durch den Gast sowie einige aktuelle (inter-) nationale Trends und Entwicklungstendenzen analysiert, um das **Ist-System im österreichischen Tourismus** zu erheben.

Aus der daraus folgenden **Gegenüberstellung des Qualitäts-Soll- und Ist-Systems** im österreichischen Tourismus wurden folgende **sechs Haupt-Handlungsfelder** identifiziert:

- **Handlungsfeld 1:**
  allgemeiner Optimierungsbedarf in der Anwendung der vorhandenen Qualitätsmanagementsysteme (Harmonisierung & Vereinfachung)
- **Handlungsfeld 2:**
  geringe Existenz und Einsatz von touristischen Qualitäts-Management-Systemen bei touristischen Infrastrukturen
- **Handlungsfeld 3:**
  fehlende Integration aller relevanten Qualitätsdimensionen in den gängigen Qualitätsmanagement-Systemen
- **Handlungsfeld 4:**
  fehlende gesamthafte und integrative Qualitäts-Management-Modelle auf touristischer Regions-, Destinations- bzw. Erlebnisraum-Ebene
- **Handlungsfeld 5:**
  Bedarf zur Partizipation bei der Harmonisierung der Qualitätszeichen auf EU-Ebene
- **Handlungsfeld 6:**
  limitierte systematische Integration von aktuellen Qualitäts-Bewertungen durch die Endverbraucher innerhalb der derzeitigen Qualitätssysteme

Die Maßnahmenbereiche und Handlungsempfehlungen wurden unter **Berücksichtigung der Umsetzungs- und Praxisorientierung** für die österreichische Tourismus- und Freizeitwirtschaft, sowie der potenziell verfügbaren **organisatorischen und finanziellen Ressourcen** erarbeitet und erscheinen **pragmatisch und zeitnah realisierbar**.

7. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Studiendesign 5
Abb. 2: Vorgangsweise und Methodik 6
Abb. 3: Touristisches Erfolgs-Modell 7
Abb. 4: KANO-Modell 11
Abb. 5: Übersicht Qualitätsprozesse 15
Abb. 6: Übersicht Qualitätsprozesse und Instrumente 16
Abb.7: TQM-Modell nach European Foundation for Quality Management (EFQM) 17
Abb. 8: Beispiel Servicekettenanalyse 19
Abb. 9: Beispiel Kriterienkatalog 20
Abb. 10: Typologie von Qualitätszeichen 23
Abb. 11: Integriertes Qualitäts-Modell 26
Abb. 12: Integriertes Qualitäts-Modell entlang der Dienstleistungskette 27
Abb. 13: Beispiele für Empfehlungs- und Beurteilungsforen 58
Abb. 14: Identifizierte Haupthandlungsfelder 64
Abb. 15: Grafische Übersicht über die identifizierten Haupthandlungsfelder 65
Abb. 16: Kriterien- und Qualitätssystem der Kriterienharmonisierung NÖ 69
Abb. 17: Übersicht über die Kriterien-Ausprägungen der Kriterienharmonisierung NÖ ... 70
Abb. 18: Stufenartiger Aufbau der ServiceQualität in Deutschland 71
Abb. 19: Qualitäts-Ebenen Enjoy Switzerland 81
Abb. 20: Qualitätsstufen des Schweizer Tourismus 83

8. Tabellenverzeichnis

Tab.1: Qualitätsansätze und ihre Definitionen 10
Tab.2: Übersicht der Qualitätsdimensionen 14
Tab.3: Differenzierung der Qualitätsebenen nach Gästesegmenten 28
Tab. 4: Zusammenfassung des Soll-Systems 30
Tab. 5: Inhalte und Kriterien der Status-Analyse 32
Tab. 6: Übersicht über Zertifizierungen/Gütesiegel 33
Tab. 7: Übersicht über die Angebotsgruppen.....33
Tab. 8: Gegenüberstellung Soll-Ist-System.....43
Tab. 9: Urlauberzufriedenheit Sommer 2011.....48
Tab. 10: Urlauberzufriedenheit Winter 2008.....49
Tab. 11: Zusammenschau der nachfrageseitigen Qualitätswahrnehmung.....51
Tab. 12: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 1.....68
Tab. 13: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 2.....72
Tab. 14: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 3.....75
Tab. 15: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 4.....79
Tab. 16: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 5.....82
Tab. 17: Maßnahmenempfehlungen – Handlungsfeld 6.....86

9. Literatur- und Quellenverzeichnis

(Auszug)

Bieger, T**./Laesser** C**.** (1997): Qualitätsanforderungen und –messung am Beispiel des alpinen Tourismus. In: Quality Management in Tourism. AIEST Reports 47th Congress, Cha-Am Thailand

Bruhn, M**./Stauss,** B. (1995): Dienstleistungsqualität. Gabler, Wiesbaden

Brunner-Sperdin, A. (2008): Erlebnisprodukte in Hotellerie und Tourismus: Erfolgreiche Inszenierung und Qualitätsmessung. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Donabedian, A. (1980): The definition of quality and approaches to its assessment: Explorations in quality assessment and monitoring - Vol. I. Ann Arbor, Michigan

Europäische Reiseversicherung/Deutsche Zentrale für Tourismus e.V. (2011): Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, Ergebnisse 2010/11

Kano, N. (1984): Attractive Quality and Must-be Quality; Journal of the Japanese Society for Quality Control, H. 4, S. 9-48

Mayerhofer, K. (2007): Kundenorientiertes Qualitätsmanagement im Kur- und Wellnessbereich. Wirtschaftsuniversität Wien

Meffert, H./**Bruhn**, M. (2003): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte – Methoden. 4. Auflage, Wiesbaden

Müller, A. (2009): Qualitätsmanagement in Tourismus-Destinationen - Kundenzufriedenheit als Qualitätsmaßstab. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg

Müller, H. (2004): Qualitätsorientiertes Tourismusmanagement. Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien

Österreich Werbung: T-MONA-Untersuchungen „Urlauber Sommer/Winter" 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011;

Österreich Werbung (2012): Urlauberzufriedenheit Schlechtwetterangebot Österreich

Parasuraman/Zeithaml/Berry (1992), in: Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Springer Verlag, Heidelberg

Schweiz Tourismus (2006): Enjoy Switzerland Schlussbericht 2003 – 2006, www.stnet.ch/files/?id=4359 (12.05.2012)

Smeral, E. (2007): Tourismusstrategische Ausrichtung 2015. Wien

Switzerland Tourism (2011): Tourism Monitor Switzerland 2010: Overview.

Weiermair/Pikkemaat (Hrsg) (2004): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. Deutsche Gesellschaft für Tourismuswirtschaft e.V., Innsbruck

10. Impressum

Auftraggeber:

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend

Sektion III Tourismus und historische Objekte

Abteilung III/1 Tourismuspolitik – Herr Mag.iur. Anton Zimmermann

Stubenring 1, 1011 Wien

Ersteller der Studie:

con.os tourismus.consulting gmbh

Mag. (FH) Claudia Szivatz, Marcus Linford MA, Mag. Arnold Oberacher

Hietzinger Hauptstraße 45/1, 1130 Wien

Erstellungszeitraum:

Jänner bis September 2012

Datum der Letztfassung:

16. Oktober 2012

11. Anhang

Anhang I:
Beispiele von Qualitätssystemen, die in Österreich Anwendung finden

Qualitätssysteme

- **ADFC Qualitätsradwege**

  http://www.adfc.de/deutschland/adfc-qualitaetsradrouten/die-zehn-kriterien-fuer-die-sternerouten
- **Best Health Austria**

  http://www.besthealthaustria.at/
- **Best of Wachau**

  http://www.bestof-wachau.at/d/default.asp?m=2&tt=QPW_R2
- **Beste Österreichische Gastlichkeit**

  http://www.boeg.at/
- **Beste Österreichische Sommerbergbahnen**

  http://www.sommer-bergbahnen.at/
- **Kärnten Tourismus-Qualitätsoffensive**

  http://touris.kaernten.at/default.asp?SIid=2546&arid=11952&Lid=
- **Niederösterreichische Top-Ausflugsziele**

  http://www.ausflug.at/d/default.asp
- **Österreichische Hotelklassifizierung**

  http://www.hotelsterne.at/
- **Österreichisches Umweltzeichen Tourismus**

  http://www.umweltzeichen.at/cms/home/tourismus/content.html
- **Österreichisches Wandergütesiegel**

  http://wanderguetesiegel.at
- **Q-Plus Kleinwalsertal**

  http://www.kleinwalsertal.com/tal-walser/q-plus.html
- **Quality Austria**

  http://www.qualityaustria.com/
- **Tirol Q**

  http://www.qualitaet.tirol.at/
- **Leading Quality Trails**

  http://www.era-ewv-ferp.com/index.php?page_id=170

- **Green Globe**
  http://greenglobe.com/
- **Gault Millau**
  http://gaultmillau.at/
- **EU Ecolabel**
  http://www.eu-ecolabel.de/
- **CSR Tourismus**
  http://www.tourcert.org/
- **Alpine Wellness**
  http://www.alpinewellness.com/
- **Relax Guide und Magazin**
  http://www.relax-guide.com/
- **Genussregionen**
  http://www.genuss-region.at/index-genuss-region/
- **Bett & Bike Betriebe (ADFC Zertifizierung)**
  http://www.bettundbike.de/
- **Top Rad Stops**
  http://www.tiscover.com/top-rad-stop
- **Genießerzimmer Niederösterreich**
  http://www.niederoesterreich.at/portal/default.asp?tt=NOE09_R45
- **Privatvermieter Verband**
  http://www.privatvermieter.at/de_facts_529.htm

Themenpartner Österreich Werbung

- **Themenpartner Österreich Werbung**
  http://www.austria.info/at/themenurlaube
- **Best Wellness Hotels**
  http://www.wellnesshotel.com/
- **Bibliotels**
  http://www.bibliotels.com/
- **Casino Urlaub Österreich**
  http://www.casino-urlaub.at/
- **family austria**
  http://www.familyaustria.at/

- **Fischwasser Österreich**
  http://www.fischwasser.com/
- **Genießerhotels**
  http://www.geniesserhotels.com/
- **Health and Spa Premium Hotels**
  http://www.health-and-spa.at/de
- **Kinderhotels**
  http://www.kinderhotels.com/
- **Kleine Historische Städte**
  http://www.khs.info/
- **Landhotels Österreich**
  http://landhotels.at/
- **Mountain Bike Holidays**
  http://www.bike-holidays.com/
- **Naturidyll Hotels**
  http://www.naturidyll.com/hotels-oesterreich-urlaub/
- **Österreichs Wanderdörfer**
  http://www.wanderdoerfer.at/
- **Reitferien in Österreich**
  http://www.reitarena.com/
- **Schlosshotels und Herrenhäuser**
  http://www.schlosshotels.co.at/
- **Urlaub am Bauernhof**
  http://www.urlaubambauernhof.at/?L=1

Kulinarik Österreich

- **Kulinarik Österreich**
  http://www.kulinarik-austria.at/start.php?site=initiative&grp=0
- **Gute steirische Gaststätte**
  http://www.gsg.or.at
- **Kärtner Wirtshauskultur**
  http://www.wirtshaus.com
- **Kultiwirte Oberösterreich**
  http://www.kultiwirte.at

- **Pannonische Schmankerlwirte**
  http://www.pannonische-schmankerlwirte.at
- **Salzburger Wirtshauskultur**
  http://www.salzburgerwirtshaus.at/
- **Tiroler Wirthaus**
  http://www.tiroler-wirtshaus.at/
- **Vorarlberg isst**
  http://www.vorarlbergisst.at/
- **Wirtshauskultur Niederösterreich**
  http://www.wirtshauskultur.at

Anhang II:

Zusammenfassung der telefonischen Destinationsbefragungen

Im Rahmen der Erhebung der touristischen Destinationsqualität wurden **sechs telefonische Interviews** mit **jeweils zwei ausgewählten, repräsentativen Destinationen der drei strategischen Säulen** „Alpen – Städte – Donau & Seen" durchgeführt. Den jeweiligen Interviewpartnern wurde bei der Auswertung der Interviews Anonymität zugesichert, sind dem Auftraggeber der Studie jedoch bekannt.

Destinationen	Systematische Qualitätsentwicklung	Qualitätsmessung & -Kontrolle	Qualitäts-kommunikation & -Vermittlung
Alpen I	✓ Punktuell; regelmäßige Qualitätszirkel; Kein Qualitäts-verantwortlicher Keine betrieblichen Qualitätsoffensiven	✓✓✓ Gästebefragungen Qualitätsanforder-ungs- & Lastenhefte für Infrastrukturen	-
Alpen II	✓✓ Standards in Anfrage/ Buchungs-Beschwerde-mgmt.-systemen Schulungen Qualitätsverantwortlicher für Angebotskooperationen	✓✓ Gästebefragungen Qualitätskontrollen bei Radwegen	✓ Angebotskooperati-onen (mittels Cardsystem)
Donau & Seen I	✓✓ Nicht integrativer Bestandteil Qualitätsverantwortlicher für einzelne Qualitätsentwicklungs-Projekte Regionale Qualitätsoffensiven	✓ Gästebefragungen Beschwerde-management	✓✓ Zertifizierung beliebter Rad- und Wanderwege Zertifizierung von Mitgliedsbetrieben regionaler Angebotskooperationen

Destinationen	Systematische Qualitätsentwicklung	Qualitätsmessung & -Kontrolle	Qualitäts-kommunikation & -Vermittlung
Donau & Seen II	✓ Nicht integrativer Bestandteil Qualitätsverantwortlicher für einzelne Qualitätsentwicklungs-Projekte Externe Betriebscoachings geplant	✓ Gästebefragungen Beschwerde-management	✓ Zertifizierung beliebter Rad- und Wanderwege
Stadt/Kultur I	- Sehr unkoordiniertes Qualitätsmanagement Schulungen/ Infoveranstaltungen	✓ Reaktiv auf Kundenbeschwerden Kundenzufriedenheits-analysen	✓✓ Thematische Kooperationen Cardsystem
Stadt/Kultur II	✓✓ Zertifizierte Destination GmbH (Q1 Schweizer Modell) Systematisches Beschwerdemanagement Schulungen für Beherberger	✓ Gästebefragungen Beschwerde-management	✓ Angebotskooperationen (Gastronomie)

Tab. 18: Zusammenfassung der telefonischen Destinationsbefragungen

✓ = mit vereinzelten Maßnahmen erfüllt
✓✓ = in mind. 2 Qualitätsarten erfüllt
✓✓✓ = umfassend erfüllt
- = keinerlei Maßnahmen vorhanden

Weiters wurden folgende **Aussagen** von den Destinationen getroffen:

*„Betriebliches Qualitätsmanagement braucht **vereinfachte Modelle**, die der Betriebsgröße angepasst sind. Begleitung, Beratung und Unterstützung ist dabei erwünscht, nicht nur externe Beurteilung."*

*„Betriebliche Qualitätsoffensiven brauchen **finanzielle bzw. materielle Anreizsysteme** (z.B. Marketing-Verstärkung, etc.)."*

*„Verantwortungsbereiche mit Kundenkontakt (Anfragen, etc.) sind zu **standardisieren** bzw. zu zentralisieren, um eine konstant hohe Qualität zu erreichen."*

*„Es fehlt ein integriertes Qualitätsmanagement auf Destinationsebene, um auf Basis von aussagekräftigen Kundenwahrnehmungs-/Beschwerdeanalysen **Lücken in der Dienstleistungs-Kette** zu erkennen."*

*„Wir verfügen über **keine rechtliche Handhabe** bei qualitativ minderwertigen Betrieben (Ausschluss, etc.). Sie einfach nicht mitzutragen, ginge aufgrund unserer Gesellschaftsform nicht."*

*„Eine **systematische Auswertung von Bewertungsplattformen** findet derzeit noch nicht statt."*