

Birgit Muskat

**Total Quality Management im Tourismus**

# WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Birgit Muskat

# **Total Quality Management im Tourismus**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Kagermeier  
und Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

Deutscher Universitäts-Verlag

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

Dissertation Universität Trier, 2006

1. Auflage September 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Anita Wilke

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0780-2

## Geleitwort

Vor dem Hintergrund des sich aktuell – und absehbar auch noch weiterhin – deutlich verschärfenden Wettbewerbs im Tourismus kommt dem Qualitätsmanagement künftig bei allen Gliedern der Leistungskette eine wachsende Bedeutung zu. Auch angesichts einer zukünftig anzustrebenden größeren Rolle des Incoming-Segmentes im Deutschland-Tourismus wird die Qualitätsorientierung im Destinationsmanagement erheblich an Relevanz gewinnen. Gleichzeitig liegen bislang zwar einige Studien über die Qualitätsorientierung und das Qualitätsmanagement für private Touristikunternehmen vor, aber kaum detaillierte und fundierte Studien über Tourismusorganisationen.

Die vorliegende Dissertation von Frau Muskat setzt sich daher mit einer Thematik auseinander, bei der bislang eine merkliche Forschungslücke bestand.

Als Leitbild lehnt sie sich an das Modell des Total Quality Managements an und überprüft die Implementationen dieses auf Prozesse, Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen ausgerichteten Ansatzes in kommunalen und regionalen Tourismusorganisationen sowie inhibierende Determinanten der Umsetzung. Über dieses analytische Ziel der Arbeit werden Ansätze zur strukturellen Verbesserung und Organisationsoptimierung erarbeitet. Es handelt sich damit sowohl um eine analytisch-konzeptionell als auch umsetzungsorientiert, ambitioniert angelegte Arbeit.

Dabei kann in der Analyse der vorliegenden Arbeit eine stark zergliederte Aufbauorganisation im deutschen Destinationsmanagement und -marketing belegt werden, die als ineffizient und nicht den aktuellen Marktanforderungen angepasst bewertet wird. Gleichzeitig kann auch ein nach wie vor weit verbreitetes tradiertes Selbstverständnis abgebildet werden, bei dem die Kundenorientierung noch nicht im notwendigen Umfang flächendeckend vorhanden ist und wichtige Dimensionen des Qualitätsmanagements erst ansatzweise als relevant wahrgenommen bzw. umgesetzt werden. Weitere durch diese Forschungsarbeit identifizierte Schwachpunkte liegen im geringen Stellenwert, welcher der Mitarbeiter- und Prozessorientierung zugemessen wird.

Damit stehen Tourismusorganisationen vor der Herausforderung, sich auf diese veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, um im künftigen sich verschärfenden Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Für den Markterfolg touristischer Anbieter wird eine Optimierung der internen Organisation sowie ihrer Führungsstruktur und einer damit einhergehenden Ausrichtung ihres Selbstverständnisses an Kundenbedürfnissen zunehmend zum strategischen Erfolgsfaktor.

Wir wünschen der Arbeit die ihr zustehende weite Verbreitung sowohl in der Tourismusforschung als auch in der Destinationsmanagementpraxis.

*Prof. Dr. Andreas Kagermeier*

*Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack*

## Vorwort

Die Idee, dass deutsche öffentliche Tourismusorganisationen und mit ihnen jeder Tourismusschaffende ein Grundinteresse an hochwertiger und ganzheitlicher Qualität in sich trägt, war Ausgangspunkt der Überlegung zu dieser Arbeit. So sind Tourismusorganisationen in ihrer Destination selbst verantwortlich für die Qualität ihrer Leistungsträger, der Infrastruktur und des Angebots. Die organisationale Qualität einer Destinationsmanagementorganisation bildet demnach den Anfang und den Ursprung jedes Qualitätsansatzes im Deutschlandtourismus.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Tourismusorganisationen in Deutschland bedanken, besonders bei denjenigen 900, die mit der Rücksendung ihres Fragebogens die Auswertungen des empirischen Teils dieser Arbeit möglich gemacht haben. Ich hoffe, für sie ist diese Untersuchung hilfreich und gibt wichtige Anstöße in der täglichen operativen Arbeit. Sehr herzlich möchte ich den Menschen in meinem fachlichen und sozialen Umfeld danken, die mich in den Jahren der Entstehung dieser Arbeit begleitet, gefördert und unterstützt haben:

Professor Dr. Andreas Kagermeier danke ich besonders für die Betreuung und die Übernahme des Erstgutachtens; ein ebenso herzlicher Dank geht an meinen Doktorvater Professor Dr. Heinz-Dieter Quack, der die Arbeit wesentlich mit betreut hat. Ihm möchte ich für die Gelegenheit zu promovieren meinen besonderen Dank aussprechen. Herrn Professor Dr. Christoph Becker sei besonders für seine Gutachtertätigkeit gedankt.

Vielen Dank auch meinen Freunden und den ehemaligen Kolleginnen und Kollegen sowie wissenschaftlichen Hilfskräften des Fachbereiches Tourismusmanagement in Salzburg. Ein ganz besonders lieber Dank geht auch an meine Freundin Michaela Grosser, die mich vor allem in der Abschlussphase sehr unterstützt hat.

Die Dissertation war vor allem im letzten Jahr ein nicht immer stressfreies Projekt. Umso mehr danken möchte ich meinem Mann Matthias, denn ohne seine fachliche und moralische Unterstützung hätte es diese Promotion nie gegeben.

Mein großer Dank gilt meinen Eltern, die mir das Studium und die Promotion ermöglicht haben und mich dabei immer unterstützt haben.

*Birgit Muskat*

## Zusammenfassung

Tourismusorganisationen stehen vor der Herausforderung neue Erfolgsfaktoren zu suchen, um im künftigen sich verschärfenden Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Weit reichende Veränderungen machen die Anpassung des Managements von Tourismusorganisationen unumgänglich. In diesem Zusammenhang wächst vor allem die Bedeutung der Dienstleistungsqualität als Wettbewerbsvorteil. Dies gilt sowohl für die Struktur des Deutschlandtourismus insgesamt, als auch für die Führung der einzelnen Tourismuseinheiten. Touristische Anbieter werden gezwungen, ihre Organisation sowie ihre interne Führung zunehmend strategischen Erfolgsfaktoren anzupassen und ihr Selbstverständnis an Kundenbedürfnissen auszurichten. Zukünftig wird Flexibilität und die entsprechende Reaktionsgeschwindigkeit auf Gästewünsche nach besserem Service, höherer Leistung und gleichzeitig geringerem Preisniveau, bei individualisierten Leistungen zum Erfolg führen.

Die gegenwärtige Analyse des deutschen öffentlichen Tourismus zeigt indes eine stark zergliederte Aufbauorganisation, die als ineffizient und nicht den aktuellen Marktanforderungen angepasst bewertet wird. Die Struktur bedingt auch die vorherrschende Innovationsfeindlichkeit der einzelnen Tourismusstellen und führt durch ihre Kleinstrukturiertheit zu Wettbewerbsnachteilen. Hinzu tritt die Problematik, dass die Organisationen häufig ein tradiertes Selbstverständnis haben, ihre Kundenorientierung in den Hintergrund tritt und Marktveränderungen nicht wahrgenommen werden.

Obwohl Total Quality Management (TQM) in anderen Branchen seit einiger Zeit praktiziert und analysiert wird und unbestritten ist, dass Qualitätsmanagement auch für touristische Dienstleister ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, existieren noch keine Untersuchungen, die sich mit dem Fortschritt dieses Qualitätsmanagementsystems in deutschen öffentlichen Tourismusorganisationen auseinandersetzen. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser Forschungsarbeit, den Diffusionsprozess der internen Qualität öffentlicher Tourismusorganisationen in Deutschland zu ermitteln und Faktoren aufzudecken, die den Grad ihrer organisationalen Qualität bedingen. Konzeptualisiert wird das theoretische Konstrukt der Qualität durch den TQM-Ansatz, der in dieser Arbeit zunächst in die relevanten Subkonstrukte, der Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess- und Führungsqualität untergliedert wird, um diese durch 14 Qualitätsindikatoren zu operationalisieren.



Grundsätzlich erreichen Organisationen durch die Umsetzung des TQM eine Verbesserung ihrer Marktposition, deren Optimierung mit Hilfe des übergeordneten qualitätsorientierten Führungssystems erreicht wird. Eine hohe interne Qualität setzt dabei die Einbindung aller Mitarbeiter sowie die am Kundenwunsch orientierte prozesshafte Aufbereitung der Arbeitsabläufe voraus.

Die hier vorgenommene zeitliche Eingliederung der befragten Tourismusorganisationen in den idealisierten Adaptionsverlauf des TQM lässt den Schluss zu, dass sich diese aktuell erst am Beginn der Auseinandersetzung mit einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement befinden. Bei der Betrachtung des Fortschrittes der Adaption der einzelnen Subkonstrukte der internen Qualität bestehen signifikante Unterschiede. Die Auswertung zeigt, dass insbesondere der Mitarbeiter- und Prozessorientierung ein sehr geringer Stellenwert beigemessen wird und ihre Maßnahmen selten durchgeführt werden; hier liegen die hauptsächlichsten inhaltlichen Schwachstellen. Weitere aufgedeckte Defizite betreffen die geringe Bekanntmachung der eigenen Qualitätsstandards und die fehlende Umsetzung von Schulungen für Leistungsträger. Durch die Zuordnung dieser Aspekte als Führungsmängel in den Bereichen Management und Leadership kann nun konstatiert werden, dass die strategische Bedeutung von Qualität durch das Führungspersonal der Tourismusorganisationen bisher nicht erkannt ist. Auch die Differenzierung nach strukturbildenden Determinanten offenbart die heterogene Adaption des Qualitätsmanagements: Grundsätzlich führen GmbH alle gemessenen Qualitätsmerkmale eher durch als eingetragene Vereine, die sie ihrerseits häufiger umsetzen als Ämter.

Ein zusätzliches Ergebnis der vorliegenden Erhebung konkretisiert sich in der nachweisbaren Umsetzungsschwäche der Tourismusorganisationen: Häufig wird die Relevanz der Notwendigkeit einer Qualitätsverbesserung zwar erkannt, allerdings nicht in gleichem Maße umgesetzt. Als Gründe der verzögerten Adaption sind hauptsächlich die fehlende touristische Ausbildung und die zu geringe Vermittlung eines ganzheitlichen Qualitätswissens innerhalb der Weiterbildungsmaßnahmen für touristische Fach- und Führungskräfte nachzuweisen.

Die in dieser Arbeit identifizierten Verbesserungspotentiale für deutsche öffentliche Tourismusorganisationen sind daher die Einführung eines wirksamen Personalmanagements, die Standardisierung von Prozessen, insbesondere der direkten Kundenkontaktprozesse und die verstärkte Kommunikation mit Mitarbeitern. Gleichzeitig führen die Einbindung der Qualität als strategischem Erfolgsfaktor und die Bekanntmachung der eigenen Qualitätsstandards zum Erfolg.

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Zusammenfassung .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Grundlagen und Management von Tourismusorganisationen .....</b>	<b>7</b>
2.1 Begriffsdefinitionen .....	7
2.1.1 Zum Begriff Organisation .....	7
2.1.2 Zum Begriff Tourismusorganisation .....	11
2.1.3 Zum Begriff touristische Dienstleistung.....	15
2.2 Determinanten deutscher Tourismusorganisationen.....	22
2.2.1 Aufgaben und Besonderheiten des Managements.....	22
2.2.2 Aufbauorganisation des öffentlichen Tourismus in Deutschland .....	28
2.2.3 Rechtsformen und Finanzierung.....	30
2.3 Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen .....	33
2.3.1 Nachfragebezogene Deskriptoren .....	33
2.3.2 Geografische Deskriptoren .....	36
2.3.3 Ökonomische Deskriptoren.....	38
2.3.4 Kritische Würdigung der aktuellen Rahmenbedingungen.....	40
<b>3 Qualität und Qualitätsmanagement .....</b>	<b>43</b>
3.1 Zentrale Begriffe .....	43
3.1.1 Zum Begriff Qualität .....	43
3.1.2 Zum Begriff Qualitätsmanagement .....	47
3.1.3 Zum Begriff Qualitätsmanagementsystem .....	50
3.2 Abgrenzung der Dienstleistungsqualität.....	52
3.2.1 Zum Begriff Dienstleistungsqualität .....	52
3.2.2 Modelle zur Erklärung der Dienstleistungsqualität.....	54
3.2.3 Messung der Dienstleistungsqualität .....	60

<b>4</b>	<b>Forschung im Bereich Qualitätsmanagement .....</b>	<b>69</b>
4.1	Erfolgsfaktorenforschung im Qualitätsmanagement .....	69
4.1.1	Ansätze empirischer Qualitätsforschung .....	69
4.1.2	Auszeichnung der DIN EN ISO und der EFQM .....	71
4.1.3	Touristische Qualitätsauszeichnungen .....	74
4.2	Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und Qualitätsmanagement .....	76
4.3	Konzeptuale Forschung .....	79
4.3.1	Das amerikanische Qualitätsverständnis .....	79
4.3.2	Das japanische Qualitätsverständnis .....	82
4.3.3	Das deutsche Qualitätsverständnis .....	84
4.4	Zwischenfazit und Implikationen für die Dienstleistungsmotivität in Deutschland .....	85
<b>5</b>	<b>Konzeptualisierung der Qualität für Tourismusorganisationen .....</b>	<b>91</b>
5.1	Perspektiven organisationaler Qualität .....	91
5.1.1	Organisationale Qualität im strategischen Gesamtrahmen .....	91
5.1.2	Entstehung von Qualitätsmängeln und Barrieren der Implementierung .....	92
5.1.3	Optimierung der organisationalen Qualität .....	95
5.2	Das Total Quality Management-Konzept .....	98
5.2.1	Kundenorientierung im Rahmen des TQM-Konzeptes .....	103
5.2.2	Mitarbeiterorientierung im Rahmen des TQM-Konzeptes .....	105
5.2.3	Prozessmanagement im Rahmen des TQM-Konzeptes .....	110
5.2.4	Führungssysteme im Rahmen des TQM-Konzeptes .....	112
5.3	Diffusion und Adaption des TQM-Konzeptes .....	115
<b>6</b>	<b>Forschungsdesign der empirischen Erhebung .....</b>	<b>119</b>
6.1	Ziel der Untersuchung .....	119
6.2	Untersuchungsdesign .....	120
6.3	Methodische Vorgehensweise .....	123
6.3.1	Grundsätzliche Anforderungen an empirische Arbeiten .....	123
6.3.2	Die Operationalisierung des theoretischen Konstruktes Qualität .....	125
<b>7</b>	<b>Organisationale Qualität von Tourismusorganisationen .....</b>	<b>129</b>
7.1	Rahmendaten der befragten Tourismusorganisationen .....	129
7.1.1	Grundsätzliche Daten .....	129
7.1.2	Touristische Bedeutung .....	131
7.1.3	Rechtsformen und Finanzierung .....	135
7.1.4	Marktorientierung .....	142
7.2	Messung der Qualität .....	144
7.2.1	Analyse kundenorientierter Qualitätsmerkmale .....	144

---

7.2.2	Analyse mitarbeiterorientierter Qualitätsmerkmale .....	148
7.2.3	Analyse prozessorientierter Qualitätsmerkmale .....	150
7.2.4	Analyse führungsorientierter Qualitätsmerkmale .....	153
7.2.5	Hierarchisierung der Qualitätsmerkmale .....	156
7.2.6	Zwischenfazit zur organisationalen Qualität in Tourismusorganisationen .....	160
7.3	Messung der Qualität nach spezifischen Organisationsmerkmalen .....	162
7.3.1	Analyse nach Rechtsformen .....	163
7.3.2	Analyse nach Zuständigkeitsgebieten .....	168
7.3.3	Analyse nach eigenem Destinationsverständnis .....	172
7.3.4	Zwischenfazit und kritische Würdigung der spezifischen Organisationsmerkmale .....	175
7.4	Differenzierte Untersuchung der Mitarbeiterdimension .....	179
<b>8</b>	<b>Ergebnisdarstellung zur Organisationsoptimierung.....</b>	<b>185</b>
8.1	Bedeutung und Anwendung von TQM in Tourismusorganisationen .....	185
8.2	Organisationsoptimierung.....	187
8.2.1	Interne Organisationsoptimierung .....	188
8.2.2	Externe Organisationsoptimierung.....	190
<b>9</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>193</b>
	Literaturverzeichnis .....	197
	Anhang .....	217

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gestaltung der Marktbeziehungen in Tourismusorten.....	14
Abb. 2: Entwicklung des Beschäftigtenanteils im Dienstleistungsbereich .....	16
Abb. 3: Wertekette einer Tourismusorganisation .....	21
Abb. 4: Aufgaben einer Tourismusorganisation .....	23
Abb. 5: Instrumente des Qualitätsmanagements .....	49
Abb. 6: Verbindungen der Konstrukte Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.....	54
Abb. 7: Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität .....	58
Abb. 8: Ansätze des Benchmarking .....	64
Abb. 9: Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung.....	69
Abb. 10: Das EFQM-Modell für Excellence.....	73
Abb. 11: Ziele des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen.....	76
Abb. 12: Der Deming-Regelkreis.....	81
Abb. 13: Die Ebenen des TQM-Konzeptes .....	102
Abb. 14: Komponenten der menschlichen Arbeitsleistung.....	106
Abb. 15: Qualifizierungserfordernisse auf den Gestaltungsebenen des TQM.....	108
Abb. 16: Idealisierter Adaptionsverlauf einer Innovation .....	117
Abb. 17: Operationalisierung des TQM-Konzeptes für Tourismusorganisationen.....	127
Abb. 18: Anzahl der Beschäftigten .....	130
Abb. 19: Räumliche Zuständigkeit.....	132
Abb. 20: Anzahl der Gästeankünfte.....	133
Abb. 21: Anzahl der Übernachtungen .....	134
Abb. 22: Aktuelle Verteilung der Rechtsformen .....	135
Abb. 23: Bisherige und zukünftige Wahl der Rechtsform.....	136
Abb. 24: Gründe des Rechtsformwechsels.....	137
Abb. 25: Höhe des Gesamtbudgets (in Euro) .....	138
Abb. 26: Anteil öffentlicher Zuwendungen am Gesamtbudget.....	139
Abb. 27: Anteil der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen am Gesamtbudget.....	140
Abb. 28: Anteil der Einnahmen aus eigener Geschäftstätigkeit .....	141
Abb. 29: Gründe für das Selbstverständnis als eigenständige Destination .....	143
Abb. 30: Bedeutung kundenorientierter Qualitätsindikatoren.....	145
Abb. 31: Anwendung kundenorientierter Qualitätsindikatoren .....	146
Abb. 32: Bedeutung mitarbeiterorientierter Qualitätsindikatoren .....	149
Abb. 33: Anwendung mitarbeiterorientierter Qualitätsindikatoren.....	149
Abb. 34: Bedeutung prozessorientierter Qualitätsindikatoren .....	151
Abb. 35: Anwendung prozessorientierter Qualitätsindikatoren .....	151
Abb. 36: Bedeutung qualitätsorientierter Führungsindikatoren .....	153
Abb. 37: Anwendung qualitätsorientierter Führungsindikatoren .....	154
Abb. 38: Gründe keine qualitätsfördernden Maßnahmen durchzuführen .....	159

---

Abb. 39: Tatsächliche Anwendung der Qualitätsmaßnahmen nach Rechtsformen.....	175
Abb. 40: Tatsächliche Anwendung der Qualitätsmaßnahmen nach Zuständigkeitsgebieten .....	177
Abb. 41: Tatsächliche Anwendung der Qualitätsmaßnahmen nach organisationalem Selbstverständnis.....	178
Abb. 42: Akademikeranteil der Beschäftigten .....	180
Abb. 43: Mitarbeiteranteil mit touristischer Ausbildung .....	180
Abb. 44: Arten von Schulungen.....	182

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Besonderheiten der touristischen Leistung und Implikationen für die Führung von Tourismusorganisationen.....	22
Tab. 2: Unterschiede des traditionellen und modernen Managements von Tourismusorganisationen.....	27
Tab. 3: Kennzeichen der Phasen des Lebenszyklus einer Destination.....	39
Tab. 4: Systematisierung der Ansätze der Dienstleistungsqualität.....	59
Tab. 5: Spezifische Merkmale der internationalen Qualitätsauffassungen.....	86
Tab. 6: Leadership und Management im Vergleich.....	113
Tab. 7: Tourismusorganisationen in Deutschland nach Bundesländern.....	121
Tab. 8: Rücklaufquote nach Bundesländern.....	129
Tab. 9: Indikatoren der internen und externen Kundenorientierung.....	144
Tab. 10: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren: Management- vs. Leadership-Aufgaben.....	153
Tab. 11: Wahrgenommene Bedeutung der Qualitätsindikatoren.....	156
Tab. 12: Tatsächlich angewandte Qualitätsindikatoren.....	157
Tab. 13: Umsetzungsstärke der Qualitätsmanagementindikatoren.....	158
Tab. 14: Wahrgenommene Bedeutung der Qualität nach Subkonstrukten.....	161
Tab. 15: Anwendung der Qualität nach Subkonstrukten.....	161
Tab. 16: Kundenorientierte Qualitätsindikatoren nach Rechtsformen.....	164
Tab. 17: Mitarbeiterorientierte Qualitätsindikatoren nach Rechtsformen.....	165
Tab. 18: Prozessorientierte Qualitätsindikatoren nach Rechtsformen.....	166
Tab. 19: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren nach Rechtsformen.....	167
Tab. 20: Kundenorientierte Qualitätsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten.....	168
Tab. 21: Mitarbeiterorientierte Qualitätsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten.....	169
Tab. 22: Prozessorientierte Qualitätsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten.....	170
Tab. 23: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten.....	171
Tab. 24: Kundenorientierte Qualitätsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis.....	172
Tab. 25: Mitarbeiterorientierte Qualitätsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis.....	173
Tab. 26: Prozessorientierte Qualitätsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis.....	173
Tab. 27: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis.....	174

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AIEST	Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme
ArGe	Arbeitsgemeinschaft
ASQ	Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Statistische Qualitätskontrolle
ATIS	Anerkannte Touristinformationsstelle
AWF	Ausschuß für Wirtschaftliche Fertigung e.V.
AWV	Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEN	Comité Européen de Normalisation
CSI	Customer Satisfaction Index
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
Diss.	Dissertation
DL	Dienstleistung
dt.	deutsch
DTV	Deutscher Tourismusverband
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
e.G.	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
engl.	englisch
EOQ	European Organization for Quality
EQA	European Quality Award
ETI	Europäisches Tourismusinstitut
etc.	et cetera
event.	eventuell
f.; ff.	folgende; fortfolgende
F.U.R	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen
FRAP	Frequency Relevance and Problem detecting
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts



---

GF	Geschäftsführer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Kommanditgesellschaft mit GmbH als Komplementär
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
instrum.	instrumentell
IRS	Informations- und Reservierungssystem
ISO	International Standardization Organization
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LT	Leistungsträger
MA	Mitarbeiter
MBM	Marktbearbeitungsmaßnahmen
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
Mio.	Million
MLG	Marketingleistungsgestaltung
n	Anzahl der Befragungsrückläufe
N	Anzahl der Befragten
o.g.	oben genannte
o.S.	ohne Seite
OE	Organisationsentwicklung
OP	Organisationspolitik
PD	Policy Deployment
PE	Personalentwicklung
PIMS	Profit Impact on Market Studies
Pkte.	Punkte
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QZ	Qualität und Zuverlässigkeit
RA	Reiseanalyse
S.	Seite
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SGO	Schweizer Gesellschaft für Organisation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle

---

techn.	technisch
TO	Tourismusorganisation
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
u.a.	und andere
u.a.	unter anderem
Univ.	Universität
u.v.m.	und vieles mehr
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation
zugl.	zugleich

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Erwartungen an die Arbeit deutscher öffentlicher Tourismusorganisationen haben sich in jüngerer Vergangenheit erheblich gewandelt. Die veränderten Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen gehen mit einem sich verschärfenden Wettbewerbsdruck einher, der durch schnell wechselnde Nachfragerbedürfnisse sowie räumliche und ökonomische Deskriptoren bedingt ist. „Innerhalb des Tourismus vollziehen sich [...] strukturelle Veränderungen, die auch in anderen Wirtschaftsbereichen [...] ablaufen und mit Chiffren wie Käufermärkte, Globalisierung und hybride Verbraucher belegt werden.“ (STEINECKE/ HAART/ HERMANN 1998, S. 10). Unverkennbar ist, dass sich die Macht des Nachfragers besonders im Dienstleistungsbereich stetig erhöht; für die Tourismusbranche gelten dabei überdurchschnittlich anspruchsvolle Anforderungen der Konsumenten an die Anbieterleistung.

Weit reichende Veränderungen machen die Anpassung des Managements von Tourismusorganisationen unumgänglich. Dies gilt für die Struktur des Deutschlandtourismus insgesamt als auch für den Aufbau der einzelnen Tourismusorganisationen. Touristische Anbieter werden gezwungen, ihre Aufbauorganisation sowie ihre interne Führung zunehmend strategischen Erfolgsfaktoren anzupassen und ihr Selbstverständnis an Kundenbedürfnissen auszurichten. „In turbulenten Märkten kann der sichtbare Vorteil von etablierten Unternehmen und auch Standorten bzw. Destinationen schnell verloren gehen.“ (PECHLANER/ WEIERMAIR 2000, S. 329). Insbesondere deutsche Destinationen werden zunehmend als austauschbar betrachtet und müssen sich auf die Suche nach Erfolgsfaktoren begeben, die ihnen zukünftig ihre Position im globalen Wettbewerb sichern. „Gerade deutsche Destinationen, die in ihrer Attraktivität stark von originären Einflussfaktoren abhängig sind, benötigen weitere Merkmale, die es ihnen ermöglichen sich von Mitbewerbern abzuheben.“ (BOCK/ WEND 2004, S. 23).

„Wettbewerbsvorteile für Unternehmen werden zukünftig in der Flexibilität und der Reaktionsgeschwindigkeit im Umgang mit Kundenwünschen begründet sein.“ (SCHERHAG/ SCHNEIDER 1998, S. 22). Dieser Austauschbarkeit des touristischen Potentials sollte eine optimierte Dienstleistungsqualität gegenüberstehen (vgl. ROTH 2003, S. 101). Für Tourismusorganisationen gelten Flexibilität und Innovationen als Schlüsselkompetenzen. STEINECKE und QUACK fordern die Professionalisierung des Managements von Tourismusorganisationen mit Hilfe einer expliziten Kundenorientierung und der „Vernetzung der Marketingaktivitäten nach innen und außen.“ (STEINECKE/ QUACK 1998, S. 490). Unbestritten ist, dass Dienstleistungsqualität, die den Kunden zufrieden stellt, ein Erfolgsfaktor für Tourismusorganisationen ist (vgl. MATZLER/ PECHLANER/ KOHL 2000, S. 157). „Mit stei-

gender Qualitätsunsicherheit werden zunehmend Qualitätsunsicherheiten reduzierende und Vertrauen erhöhende Maßnahmen relevant und zum Ansatzpunkt unternehmerischer Innovation.“ (PIKKEMAAT/ WEIERMAIR 2004, S. 363). „Hohe Dienstleistungsqualität wirkt tendenziell nachfragesteigernd und erlaubt höhere Preise.“ (MÜLLER 2004, S. 14). „Service quality has been increasingly identified as a key factor in differentiating service products and building a competitive advantage in tourism.“ (HUDSON/ HUDSON/ MILLER 2004, S. 305).

Anhand dieses Bezugsrahmens zeigt sich die Neuartigkeit dieser Forschungsarbeit: Obwohl der Total Quality Management-Ansatz für Organisationen anderer Branchen seit einiger Zeit praktiziert und analysiert wird und unbestritten ist, dass Qualitätsmanagement auch für touristische Dienstleister einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt, existieren noch keine Untersuchungen, die sich mit dem Fortschritt dieses Qualitätsmanagementsystems in deutschen öffentlichen Tourismusorganisationen auseinandersetzen. Inwieweit die Diffusion des Qualitätsmanagements in deutschen Tourismusorganisationen vollzogen ist, ist demnach bislang unbekannt.

Diese Arbeit soll dazu beitragen, Aufschluss über den aktuellen Stand der Adaption von Qualitätsmanagement zu geben. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Messung des Konstruktes der *organisationalen Qualität* und den sich daraus ableitenden Subkonstrukten der Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung und der qualitätsorientierten Führung. Insbesondere die Betrachtung dieser internen Qualitätsmessung ist bislang eher vernachlässigt worden, obwohl sie die Grundlage für den Erfolg der Organisation darstellt. Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser Untersuchung ist der Ansatz eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Wohingegen bisherige Forschungsarbeiten zur touristischen Qualität mehrheitlich die Kundenorientierung in Verbindung mit der Kundenzufriedenheit der hervorgebrachten Leistung untersuchen, wird durch die Konzeptualisierung des TQM-Ansatzes die Ganzheitlichkeit eines integrierten Managementsystems erstmals für Tourismusorganisationen untersucht.

Für die Steigerung der Qualität in Organisationen hat sich der ganzheitliche Führungsansatz des *Total Quality Management (TQM)* durchgesetzt, der in dieser Forschungsarbeit in operationalisierter Form zur Messung der organisationalen Qualität herangezogen wird. Ziel des Ansatzes ist die Verbesserung der Marktposition der Organisation, die durch eine Optimierung der internen Qualität mit Hilfe des übergeordneten qualitätsorientierten Führungssystems erreicht wird. Eine hohe organisationale Qualität setzt dabei die Einbindung der Mitarbeiter sowie die prozesshafte Aufbereitung der Arbeitsabläufe, die sich am Kundenwunsch orientieren, voraus. Hieraus lassen sich zwei direkt messbare, wirtschaftliche Erfolgsfaktoren für Tourismusorganisationen ableiten: Kundenbindung und Kosteneinsparung. Zum einen führt eine gesteigerte interne Qualität zur Erhöhung der Leistungsqualität, die wiederum eine gesteigerte Kundenzufriedenheit mit sich bringt. Schließlich führt die sich

daraus entwickelnde Kundenbindung zu wirtschaftlichen Erfolgen auf der Ertragseite. Ökonomische Vorteile resultieren analog durch Kosteneinsparungen aus Fehlervermeidung und Prozessoptimierung, die ihrerseits zur Senkung der Opportunitätskosten durch entgangene Qualität führen und in der Folge zu reduzierten Ausgaben.

Die Forschung befasst sich mit zunehmendem Interesse mit Untersuchungen der Dienstleistungsqualität innerhalb der Tourismusbranche (vgl. HUDSON/ HUDSON/ MILLER 2004, S. 305). Trotz der großen Bedeutung, gerade für Dienstleistungen, ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Dienstleistungsqualität jedoch für viele Organisationen in der Praxis noch neu (vgl. SCHMIDT 2003, S. 1). Einige Arbeiten zur Dienstleistungsqualität im Tourismus sollen an dieser Stelle als beispielhaft gezeigt werden:

Aus einer Untersuchung des Verkehrsvereins Graubünden aus dem Jahr 1997 geht bspw. hervor, dass aus 13 Merkmalen die Verbesserung der Dienstleistungsqualität als wichtigste Herausforderung wahrgenommen wurde (vgl. BIEGER/ WEIBEL 1998, S. 188).

Eine Studie der Universität Trier beschäftigt sich mit der Messung der Qualität der Leistungen von Tourismusorganisationen. Als Untersuchungsmerkmale werden u.a. Öffnungszeiten, Zugänglichkeit und Ausschilderung herangezogen. Das Ergebnis spiegelt dabei eine tendenziell mangelnde Kundenorientierung des öffentlichen Tourismus in Deutschland wider: 60% der untersuchten Tourismusorganisationen waren sonntags geschlossen. Mehr als 30% waren nicht für ihre Kunden ausgeschildert (vgl. GRAUVOGEL 2004, S. 318ff.).

Der Fokus der Arbeiten liegt allerdings eindeutig auf nachfragerseitigen Analysen der Qualität. Im Vordergrund steht dabei die Thematik der Kundenzufriedenheit und der Qualität der Leistung. So untersuchen BOCK und WEND 2005 übergreifend die Gästeorientierung, FUCHS und WEIERMAIR behandeln 2004 bzw. 1998 die Messung der Kundenzufriedenheit in einer touristischen Destination. DREYER 2003 erforscht die Entstehung und Messung der Kundenzufriedenheit mit Beispielen aus der Hotelbranche. Zum Verständnis der Qualität im Tourismus publiziert ROMEISS-STRACKE und zeigt die Anforderungen an das touristische Produkt (vgl. ROMEISS-STRACKE 1995, S. 6ff.). KAISER 2002 und BASTIAN 2000 schreiben zur allgemeinen Kundenzufriedenheit im Tourismus. Innerhalb der Touristikbranche fokussieren z.B. LANGER 1997 und HELLER 1996 ihren Untersuchungsschwerpunkt auf den Reisebüromarkt.

Die Forschungsergebnisse werden auf dem Gebiet der Bewertung von Dienstleistungsqualität und deren Management von MEYER, BLÜMELHUBER und PFEIFFER bisher als unbefriedigend bewertet (vgl. MEYER/ BLÜMELHUBER/ PFEIFFER 2000, S. 51).

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit untersucht die organisationale Qualität von Tourismusorganisationen in Deutschland. Ziel der Arbeit ist es, basierend auf der Ausarbeitung eines Qualitätsmodells für Organisationen, die organisationale Qualität von Tourismusorganisationen empirisch zu bestimmen, um daraufhin hemmende und fördernde Faktoren zu identifizieren und spezifische Verbesserungsvorschläge zur Optimierung zu entwickeln.

Das **primäre Ziel** der Arbeit ist somit die Messung der internen Qualität deutscher Tourismusorganisationen und die Ermittlung von Faktoren, die mit dem Grad ihrer internen Qualität zusammenhängen.

Zur Konzeptualisierung des theoretischen Konstruktes *Qualität* wird das Führungskonzept des Total Quality Management anhand von Indikatoren seiner vier Dimensionen bzw. Subkonstrukte der

- Kundenorientierung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Prozessorientierung und der
- qualitätsorientierten Führung

operationalisiert.

Erforderliche Fragen sind ferner, welchen der vier Subkonstrukten und ihren zugeordneten Indikatoren Bedeutung für ein Qualitätsmanagementsystem beigemessen und welche tatsächlich umgesetzt werden. Aus den so gewonnenen Ergebnissen kann die jeweilige Umsetzungsstärke bzw. -schwäche ermittelt werden. Die Resultate ermöglichen weiterhin eine Hierarchisierung der Qualitätsindikatoren und Aussagen zum Stand der Tourismusorganisationen innerhalb des Adaptionprozesses von TQM.

Neben dieser Branchenübersicht soll in einem weiteren Untersuchungskomplex nach Faktoren gesucht werden, die die Durchführung von Qualitätsmanagement bei Tourismusorganisationen fördern und welche sie eher hemmen. Besonders interessant ist hierbei die Recherche nach möglichen strukturellen Zusammenhängen und des Einflusses des eigenen Selbstverständnisses der Tourismusorganisationen auf die organisationale Qualität. Zu untersuchen sind dann die Gemeinsamkeiten, die sich möglicherweise auf ähnliche Strukturen, z.B. die der Rechtsform, zurückführen lassen.

Die Ziele der Arbeit sollen durch eine empirische Untersuchung erreicht werden, die sich auf eine umfassende theoretische Ausarbeitung stützt. Die theoretische Auseinandersetzung soll Aufschluss über und Einblick in die wissenschaftliche Diskussion um das theoretische Konstrukt der Dienstleistungsqualität im Zusammenhang mit dem Untersuchungsobjekt, den deutschen öffentlichen Tourismusorganisationen, geben.

Nach der Einführung in **Kapitel 1** folgt in **Kapitel 2** die Untersuchung zu Grundlagen und Management der knapp 5.400 befragten Tourismusorganisationen Deutschlands. Zu Beginn dieses Kapitels werden die Begriffe *Organisation* und im besonderen *Tourismusorganisation* sowie die *touristische Dienstleistung* näher beleuchtet. Tourismusorganisationen haben besondere Voraussetzungen für deren Management und somit auch für die Implementierung und Umsetzung von Qualitätsmanagement. Von großer Bedeutung ist daher die Kenntnis ihrer organisatorischen und rechtlichen Struktur sowie der Arbeitsteilung innerhalb ihres hierarchischen Aufbaus. Nach der Darstellung dieser strukturellen, rechtlichen und finanziellen Determinanten wird zum Abschluss des zweiten Kapitels der Hintergrund des Vorhabens näher spezifiziert. Hierzu werden die relevanten Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen hinsichtlich gesellschaftlicher, geografischer und ökonomischer Entwicklungen untersucht. Aus diesen sich verändernden Determinanten für Tourismusorganisationen wird die Notwendigkeit der Erreichung von neuen, innovativen Wettbewerbsvorteilen ersichtlich.

In **Kapitel 3** werden Ausführungen zu den Begriffen *Qualität*, *Qualitätsmanagement* und die Abgrenzung zu *Qualitätsmanagementsystem* vorgenommen. Da sich vorliegende Untersuchung ausschließlich mit der touristischen Dienstleistung beschäftigt, liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Dienstleistungsqualität. Die in der Literatur vorherrschenden Ansätze sollen die Entwicklung der Dienstleistungsqualität, ihre Komplexität sowie die daraus entstandenen unterschiedlichen Dimensionen konkretisieren. Den Abschluss dieses Kapitels bildet der Überblick zu Messverfahren der Dienstleistungsqualität, die für die Analyse der Qualität der Leistung sowie der organisationalen Qualität die Grundlage und den Beginn der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems bilden.

Ergebnisse aus dem Forschungsfeld der qualitativen Forschung, wie Qualitätspreise und Zertifizierungen, werden in **Kapitel 4** dargestellt, um anschließend positive Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Qualitätsmanagement zu belegen. In diesem Zusammenhang werden die teilweise divergierenden internationalen Sichtweisen und Qualitätsverständnisse analysiert, um sie mit der deutschen Qualitätsauffassung zu vergleichen und um in der Folge Implikationen der spezifischen Dienstleistungsmentalität Deutschlands abzuleiten.

**Kapitel 5** beginnt mit Überlegungen zur organisationalen Qualität, um dann ausführlich auf den entsprechenden Ansatz der Operationalisierung des Total Quality Management-Konzeptes einzugehen. Dieser Ansatz des umfassenden Qualitätsmanagements stellt gleichzeitig die Hauptuntersuchungsmethode für Tourismusorganisationen in dieser Forschungsarbeit dar. Vier grundlegende Dimensionen, die Kunden- und Mitarbeiterorientierung, das Prozessmanagement und die qualitätsorientierte Führung bilden die Basis dieses Qualitätsmanagement-Konzeptes. Gegen Ende dieses Kapitels wird auf die Forschung zur Diffusion und Adaption des TQM-Konzeptes eingegangen; sie ist Gegenstand der Untersuchung im empirischen Teil dieser Arbeit.

Nach Abschluss der theoretischen Ausarbeitung beginnt mit **Kapitel 6** die empirische Erhebung, hierzu wird zunächst das Untersuchungsdesign erläutert. Vorliegende Untersuchung basiert auf zwei empirischen Erhebungen, einer Haupt- und einer Nebenbefragung. In der Hauptbefragung wird auf Basis der eigens recherchierten Grundgesamtheit von 5.399 Tourismusorganisationen eine schriftliche Gesamterhebung durchgeführt. Eine weitere Erhebung, mit einer Stichprobe von 549 schriftlich befragten Tourismusorganisationen, schließt sich daran an.

Die empirische Analyse des TQM-Konzeptes in Tourismusorganisationen wird in **Kapitel 7** durchgeführt. Zur näheren Bestimmung des Untersuchungsobjekts dient vorab die Darstellung und Erklärung grundsätzlicher Daten, um infolge die Hauptuntersuchung einzuleiten: Die Messung der Qualitätsindikatoren des operationalisierten TQM-Konzeptes. Die Analyse wird jeweils für Indikatoren der vier Subkonstrukte (Kunden-, Mitarbeiter-, Prozessorientierung und qualitätsorientierte Führung) durchgeführt. Interessant ist weiterhin die Frage nach Gründen, warum Tourismusorganisationen die nachweislich erfolgsbringenden Qualitätsindikatoren nicht durchführen; hierzu gibt eine entsprechende Auswertung Antworten. Ferner soll in diesem Kapitel analysiert werden, ob diverse strukturelle Determinanten Einfluss auf die Bedeutungsbeimessung und die tatsächliche Anwendung der Qualitätsmanagementindikatoren nehmen. Aufgrund der Datenlage wird daraufhin eine detaillierte Messung der Dimension der Mitarbeiterorientierung vorgenommen.

In **Kapitel 8** erfolgt eine Synthese der im Laufe der Arbeit erlangten Resultate. Zunächst werden hierzu Aussagen zur Qualitätsauffassung deutscher Tourismusorganisationen gemacht und im Anschluss anhand ihrer hemmenden und fördernden Faktoren dargestellt. Unterschieden wird hierbei nach internen, organisationalen und externen, strukturellen Hemmnissen. Unter Berücksichtigung der erlangten Resultate werden Ansätze zur Strukturverbesserung und zur internen Organisationsoptimierung abgeleitet. Die Forschungsarbeit schließt mit einem Fazit in **Kapitel 9** ab.



## 2 Grundlagen und Management von Tourismusorganisationen

### 2.1 Begriffsdefinitionen

#### 2.1.1 Zum Begriff Organisation

Der Organisationsbegriff entwickelte sich seit Mitte des 19. Jahrhunderts grundsätzlich als „soziale Formation besonderer Art“ (LUHMANN 2000, S. 11). Heute impliziert dieses Konstrukt drei unterschiedliche Definitionsmöglichkeiten. Die Organisationstheorie unterscheidet zwischen der

- tätigkeitsorientierten,
- instrumentellen und
- institutionellen Organisation.

Die *tätigkeitsorientierte Organisation* ist nach BEA und GÖBEL „eine Tätigkeit bzw. ein Prozess, durch welche Ordnung entsteht.“ (BEA/ GÖBEL 2002, S. 3). Der Begriff bezeichnet die Festlegung von bestimmten Personen, die definierte Aufgaben zum gegebenen Zeitpunkt und Ort erfüllen. Die aufgestellten Regeln für diese Tätigkeiten werden idealerweise durch die Organisationsmitglieder vollständig erfüllt und daher als formale Organisation bezeichnet. Eine informale Organisation bildet sich parallel zur formalen dadurch, dass Organisationsmitglieder die definierten Vorgaben verändern, ergänzen und somit die ursprünglich indisponiblen Regeln unterlaufen. Um den informalen Einfluss möglichst gering zu halten, besteht für die Führung der Organisation neben der Aufgabenzuteilung die Möglichkeit Anreize zu schaffen. Die Mitarbeitermotivation führt dann dazu, dass die formalen Regeln ausgeführt werden (vgl. ebd.).

Die *instrumentelle Organisation* ist demgegenüber ein System aus offiziell festgelegten, generell gültigen und dauerhaften Kompetenzen. Der instrumentelle Organisationsbegriff steht einer dispositiven oder improvisierten Organisation gegenüber und bildet nach VAHS den Mittelpunkt der Organisationslehre (vgl. VAHS 2003, S. 15). „Organisation ist das dauerhafte Regelsystem, das ein Unternehmen hat und welches zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird.“ (BEA/ GÖBEL 2002, S. 4). Diese Dimension des Begriffes beinhaltet die Ordnung und Struktur, die in einem Unternehmen besteht. Kennzeichnend für dieses System sind die Spezialisierung, Koordination, Delegation und hierarchische Verknüpfung der Ordnung. Die instrumentelle Organisation ist bewusst geschaffen, um die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen. Die Herausforderung besteht darin, zu erkennen, dass eine Bekanntheit der Unternehmensziele nicht immer gegeben ist und dementsprechend kommuniziert werden muss. Des Weiteren muss analysiert werden, welche Mittel zur Zielerreichung

führen. In der Idealvorstellung der instrumentellen Organisation wird vorausgesetzt, dass Organisationsmitglieder bestehende Organisationsziele uneigennützig verfolgen (vgl. BEA/ GÖBEL 2002, S. 4f.). Zusammenfassend nennt HAASE formelle Verhaltens- und Funktionsregeln als Gegenstand der instrumentellen Organisationsforschung, irrelevant hingegen sei hier die Untersuchung des sozialen Gefüges, welches die Funktionen ausfüllt und kennzeichnet (vgl. HAASE 1997, S. 15).

Der *institutionellen Organisation* gehören Mitglieder an, die sich bestimmten Regeln unterwerfen und innerhalb klar definierter Grenzen bestehen (vgl. BEA/ GÖBEL 2002, S. 4f.). „Das Unternehmen als soziales Gebilde *ist* eine Organisation.“ (HAASE 1997, S. 15, hervorgehoben im Original). Zudem ist eine institutionelle Organisation vorsätzlich geschaffen, um ein gemeinsam anvisiertes Ziel zu erreichen. BEA und GÖBEL definieren die Organisation als „eine Institution, in der eine Gruppe von Personen (die Organisationsmitglieder) ein Regelsystem geschaffen hat, um gemeinsame Ziele zu verfolgen.“ (BEA/ GÖBEL 2002, S. 5, Klammer im Original).

Den Auslegungen liegt dabei ein gemeinsames Verständnis zu Grunde: Alle Organisationen sind

- zielgerichtet,
- offene *soziale Systeme*<sup>1</sup> und
- formal strukturiert (vgl. VAHS 2003, S. 12).

Innerhalb der Organisationsforschung ist eine Betrachtung der Organisation von der Metaebene und nicht aus dem System selbst heraus notwendig. Die Organisation steht im Transaktionsfeld vieler Komponenten und der daraus resultierenden Entwicklung von dynamischen Prozesseinheiten, deren Wirkungen und Abläufe von der Systemtheorie<sup>2</sup> erforscht werden (vgl. OSTERHOLD 2002, S. 22). BEETZ differenziert inhaltlich innerhalb der Organisationsforschung fünf unterschiedliche Forschungsrichtungen (vgl. BEETZ 2003, S. 21ff.):

---

<sup>1</sup> Die Organisation als *offenes System* definiert STAEHLE: „Organisationen werden systemtheoretisch als offene Systeme beschrieben, die entsprechend der jeweiligen Umweltstruktur Subsysteme bilden, die u.a. Inputs aus der Umwelt beziehen, die sie in Outputs transformieren, die ihrerseits funktional für andere Subsysteme oder Umweltsysteme sind und damit zu deren Zielerreichung beitragen.“ (STAEHLE 1999, S. 416). Grundsätzlich sind Organisationen dabei immer Teil des Gesellschaftssystems (vgl. WALDKIRCH 2002, S. 21). Grundlagen der Organisationstheorie innerhalb der Systemtheorie sind bei LUHMANN dargestellt (vgl. LUHMANN 2000).

<sup>2</sup> „Die Systemtheorie ist die Wissenschaft von Wechselwirkungen, Ergänzungsprozessen und gegenseitiger Beeinflussung im Gegensatz zu kausaler und linearer Betrachtung.“ (OSTERHOLD 2002, S. 22).

- Ansätze zur Optimierung der Produktion:  
Verbesserung der Strukturen, z.B. Scientific Management, als eine Möglichkeit durch ingenieurwissenschaftliche Techniken Organisationsoptimierung zu betreiben.
- Ansätze zur Verbesserung der Motivation:  
Durch Human-Relations-Modelle und den Human-Ressourcen-Ansatz<sup>3</sup>. Hier erfolgt zunächst die Steigerung der Lebensqualität, um infolge dessen die Produktivität zu verbessern. Der Fokus liegt auf dem sozialen System und bildet so die Gegenentwicklung zum Scientific Management.
- Ansätze zur Erklärung für die Beteiligung an Organisationen:  
Durch Rational-Choice-Theorien. Sie untersuchen die rational erklärbare Teilnahme an einer Organisation. Die Betrachtung liegt auf den sozialen Strukturen, die in Bezug zum rationalen Verhalten der Mitglieder untersucht werden.
- Ansätze zur Durchsetzung von Organisationsstrukturen:  
Durch Evolutionstheorien. Sie erforschen die Veränderung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt und führen Untersuchungen zur Veränderung der Organisationskultur durch.
- Sozialpsychologische Ansätze zur Rationalität von Organisationen:  
Die Organisation wird als komplexes System mit eigens gebildeten Strukturen untersucht.

Als bedeutendste klassische Ansätze gelten das *Bürokratiemodell* WEBERS, der *Administrative Ansatz* FAYOLS sowie der *Arbeitswissenschaftliche Ansatz* TAYLORS, das *Scientific Management* (vgl. SCHREYÖGG 2003, S. 36).

WEBER untersucht erstmals grundlegend die Funktionsweise von Organisationen im Hinblick auf die Auswirkungen der Bürokratie. In seinem *Bürokratiemodell* wird bürokratische Macht zum Idealtypus. Deren rationales Prinzip beruht auf dem Glauben an die Legalität gegebener Ordnungen und das Recht zur Ausübung von Herrschaft. Herrscher und Beherrschte gehorchen einem unpersönlichen System von Regeln, das dem Bürokratieaufbau der Exekutive zugrunde liegt (vgl. WEBER 2002; WINCKELMANN 1952a, S. 106ff.). Für SCHREYÖGG ist „die Existenz einer durch generelle Regeln geschaffene Ordnung (Organisationsstruktur) und die Akzeptanz dieser Ordnung durch die Organisationsmitglieder“ wesentliche Essenz des Modells. (SCHREYÖGG 2003, S. 32, Klammer im Original).

FAYOL ist Begründer der französischen Managementlehre, sein *Administrativer Ansatz* beschreibt den Organisationsbegriff „mit dem Entwurf und der Realisierung einer allgemeinen

---

<sup>3</sup> Der Human-Ressourcen-Ansatz ist chronologisch und inhaltlich eine Weiterentwicklung des Human-Relations-Ansatzes. Während letzterer die Organisationsstruktur noch nicht involviert, entwickelt der Human-Ressourcen-Ansatz die organisatorische und individuelle Neugestaltungen der Motivation (vgl. SCHREYÖGG 2003, S. 53).

Organisationsstruktur („corps sociale“) für die Unternehmung und die Ausstattung dieser Struktur mit Mitarbeitern. Das Organisieren steht bei Fayol in einer instrumentellen Beziehung zur Planung, sie ist ‚Mittel zum Zweck‘.“ (SCHREYÖGG 2003, S. 36, Klammer und Hervorhebung im Original). FAYOLS Managementprinzipien betonen die Rolle des Managers und stehen damit im Gegensatz zu TAYLORS zeitgenössischem Modell des *Scientific Management* (vgl. FAYOL 1929).

TAYLOR entwickelt den *Arbeitswissenschaftlichen Ansatz* des *Scientific Management*. Ziel seiner Theorie ist die optimale Organisationsleistung und die Erreichung des maximalen Erfolgs. Für den Arbeitgeber ist dieser zum einen an die größtmögliche Leistung des Arbeitnehmers und zum anderen an die prinzipielle Trennung von Hand- und Kopfarbeit gekoppelt (vgl. SCHREYÖGG 2003, S. 39). Essentielle Merkmale seiner Theorie sind der rationale Einsatz von Mensch und Maschine und die jeweilige Leistungsbeurteilung, evaluiert anhand der Maximalleistung. Ablauforganisatorisch wird erstmals die strikte Trennung von ausführenden und planenden Tätigkeiten durchgesetzt und führt zur Entwicklung des funktionalen Organisationsaufbaus. Die Kontrolle der Tätigkeiten erfolgt durch die Leitung der Organisation (vgl. STAEHLE 1999, S. 23f.). Auf wissenschaftlicher Basis soll hier die Beziehung zwischen den Organisationsmitgliedern und dem Unternehmen optimiert und weiterentwickelt werden (vgl. TAYLOR 1998, S. 1ff.). „[N]o great man can (with the old system of personal management) hope to compete with a number of ordinary men who have been properly organized so as efficiently to cooperate.“ (TAYLOR 1998, S. IV, Klammer im Original). Die Kritik am Taylorismus bezieht sich vor allem auf die Idee des rein mechanistisch arbeitenden Mitarbeiters (vgl. VOSWINKEL/ KROZEWKA 2005, S. 11) durch die „extreme Stückerkelung der Arbeitsvorgänge, unmenschlich kurze Taktzeiten [und die] stumpfsinnige, monotone und inhumane Arbeit.“ (HARMS 2003, S. 23). Nach HARMS war die Organisationsforschung in den vergangenen Jahrzehnten auf der Suche nach Optimierung von Prozessen hin zu leistungsfähigeren Organisationen. So vollzog sich die Entwicklung von der Produktionsorganisation zur Prozessorganisation (vgl. HARMS 2003, S. 23), ferner waren Personalfragen lange zweitrangig (vgl. LUHMANN 2000, S. 280). LUHMANN weist mit Blick auf die gesamtwirtschaftliche Situation darauf hin: Daran dass die „humanistische Kritik angesichts der Sorge um Arbeitsplätze heute zurücktritt, sieht man deutlich die Zeitbedingtheit des Taylorismus.“ (LUHMANN 2000, S. 14).

Dem *Taylorismus* steht der *TQM-Ansatz*<sup>4</sup> gegenüber, welcher in dieser Arbeit zur Operationalisierung des theoretischen Konstruktes der *organisationalen Qualität* herangezogen wird. Die Verbindung des TQM-Konzeptes mit dem Human-Ressourcen-Ansatz kann aus der Dimension der Mitarbeiterorientierung hergeleitet werden. Im Human-Ressourcen-Ansatz geht es „ganz essentiell um eine motivationsorientierte Neugestaltung organisatorischer

---

<sup>4</sup> Die ausführliche Konzeptbeschreibung des TQM wird in Kapitel 5.2 dargestellt.

Strukturen und Prozesse.“ (SCHREYÖGG 2003, S. 53). Der Human-Ressourcen-Ansatz steht damit ebenso wie der TQM-Ansatz klassischen Ansätzen, wie bspw. dem Scientific Management gegenüber, da bei ersteren Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Ferner ist darauf hinzuweisen, dass es sich beim TQM-Konzept um keinen eigenständigen organisationstheoretischen Forschungsansatz, sondern um einen Problemlösungsansatz zur Optimierung der Organisationsstruktur handelt (vgl. SCHREYÖGG 2003, S.55).

WEIERMAIR stellt dazu fest, dass die Organisationsforschung in der tourismuswissenschaftlichen Literatur eher vernachlässigt sei, im Vordergrund stünden eher Publikationen zur Personalbeschaffung und -entwicklung (vgl. WEIERMAIR 1998, S. 19).

In dieser Arbeit sollen daher die institutionalen öffentlichen Tourismusorganisationen Deutschlands im Hinblick auf die Qualität ihrer instrumentellen Organisation untersucht werden. Die Operationalisierung des theoretischen Konstruktes Qualität soll mit Hilfe des TQM-Systems durchgeführt werden.

## 2.1.2 Zum Begriff Tourismusorganisation

Nach der allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Abgrenzung des Organisationsbegriffes soll nun gesondert auf das Untersuchungsobjekt *Tourismusorganisationen in Deutschland* eingegangen werden, die BIEGER wie folgt untergliedert:

- Die *touristische Organisation der Destination* mit den dazugehörigen Leistungsträgern, der Bevölkerung und den politischen Institutionen,
- die *kooperative Tourismusorganisation*, die als Unternehmung die ihr übertragenen Aufgaben und Funktionen erfüllt und
- die *Geschäftsstelle der Tourismusorganisation*, die durch die Erfüllung operativer Aufgaben gekennzeichnet ist (vgl. BIEGER 2005, S. 72).

Die drei Komponenten beschreiben touristische Einheiten auf verschiedenen Ebenen der Führung. Übergeordnet steht die *tätigkeitsorientierte touristische Organisation*, die sowohl die *Organisation der Destination* wie auch *kooperative Tourismusorganisationen* und entsprechende Einheiten der *Geschäftsstellen* integriert. Diese institutionellen Einheiten der Tourismusorganisation werden als „hauptsächliche Träger der übergreifenden und kooperativ zu erbringenden Funktionen im Tourismus einer Destination“ bezeichnet (BIEGER 2005, S. 72). Operativ werden die Abläufe durch die Geschäftsstellen geführt. Die *kooperative Tourismusorganisation* kann dabei als Vorläuferbegriff der Destinationsmanagementorganisation verstanden werden (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 224). Demgemäß kann die tätigkeitsorientierte touristische Organisation auf die Destinationsmanagementorganisation und die Geschäftsstelle der Tourismusorganisation reduziert werden. Der explizit *instrumentelle Organisationsbegriff* für Tourismusorganisationen soll im Folgenden aus der allgemeinen

Organisationstheorie übernommen werden (vgl. Kap. 2.1.1), da er bisher in der tourismuswissenschaftlichen Literatur nicht spezifiziert wurde.

Analog der vorangegangenen Aufstellung wird der Begriff *Tourismusorganisation* in dieser Arbeit semantisch innerhalb zweier Dimensionen untersucht. Zum einen wird übergeordnet auf die strukturelle, aufbauorganisatorische Komponente eingegangen, sie umfasst die touristische Aufbauorganisation des öffentlichen Deutschlandtourismus<sup>5</sup> in seiner Gesamtheit. Gegenstand der Analyse sind zum anderen die institutionellen Organisationen, die einzelnen wirtschaftlichen Einheiten. In ihrer Verbindung bildet die Gesamtheit der tätigkeitsorientierten Tourismusstellen wiederum die Aufbauorganisation des öffentlichen Tourismus.

Nachstehende Definitionen beschreiben die Tourismusorganisationen als Einrichtungen bzw. Wirtschaftseinheiten des öffentlichen Tourismus. Laut KASPAR sind „Fremdenverkehrs- bzw. Tourismusunternehmungen [...] Wirtschaftseinheiten, welche durch dauernde Verbindung geeigneter Produktionsmittel (Arbeit, Kapital, Boden) die Bereitstellung von Sach- und Dienstleistungen des Fremdenverkehrs bzw. des Tourismus auf wirtschaftliche Art und Weise bezwecken.“ (KASPAR 1996, S. 21, Klammer im Original). Nach LANGER werden Tourismusorganisationen als „Einrichtungen bezeichnet, die für das Management von touristischen Gebietseinheiten, wie Orten bzw. Gemeinden, Kleinregionen, Ländern und Staaten tätig sind.“ (LANGER 1993, S. 1).

„Eine Tourismus-Organisation übernimmt grundsätzlich die *Funktion* ‚Urlaub gewähren‘, die sich über drei Ebenen erstreckt.“ (VAVRIK 1993, S. 139, hervorgehoben im Original). Die Basis bildet die Funktion der Kerndienstleistung mit der Produkterstellung. Auf sie folgt die Ebene der Marktleistung, die sich mit der Marketingfunktion beschäftigt; ihr übergeordnet sind erweiterte Funktionen in welchen alle zusätzlichen Leistungen zur Förderung von Wettbewerbsvorteilen erbracht werden.

Die Erklärungen stimmen dahingehend überein, dass es sich bei Tourismusorganisationen um Wirtschaftseinheiten handelt, die ihre touristischen Leistungen am Markt ausgerichtet anbieten. Das Management der Tourismusorganisation bezieht sich zudem auf ein räumlich abgegrenztes touristisches Zielgebiet, die Destination. Marktnah agierende Zielgebiete werden in jüngerer Zeit als touristische Destinationen begriffen, ihre entsprechenden Managementeinheiten als Destinationsmanagementorganisationen. Kennzeichnend für Destinationen sind die explizite Kundenorientierung und ihre marktorientierte Führung, wie nachfolgende Definitionen zeigen sollen<sup>6</sup>. Eine touristische Destination wird bezeichnet als ein „Geographischer Raum (ein Ort, eine Region, ein großes Hotel), den der jeweilige Gast

---

<sup>5</sup> Die Gesamtheit der deutschen Tourismusorganisation wird in Kapitel 2.2.2 näher beschrieben.

<sup>6</sup> Die Bewertung der Marktorientierung von Tourismusorganisationen wird im Verlauf der empirischen Erhebung dieser Arbeit von hervorgehobenem Interesse sein und wird auf einen möglichen Zusammenhang zur Bedeutung und Anwendung von Qualitätsmanagement untersucht.

(oder ein Gästesegment) als Reiseziel wählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist damit die Wettbewerbseinheit im Incoming Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss.“ (BIEGER 2005, S. 56, Klammern im Original). Der Gast definiert die Destination als Produkt individuell nach seinem Nutzen. Daher fordert BIEGER Anbieter touristischer Leistungen auf wahrzunehmen, dass unterschiedliche Vorstellungen der differenzierten Zielgruppen bezüglich der Einheit eines touristischen Raumes bestehen (vgl. BIEGER 2005, S. 55ff.). Auch für PECHLANER liegt das Selbstverständnis einer Destination in der Anforderung durch den Nachfrager begründet: „Destinationen sind touristische Zielgebiete, die dem Gast jene Produkte bieten, die er für seinen Aufenthalt als wichtig erachtet.“ (PECHLANER 2000, S. 27). Neben den Ansprüchen externer Kunden weisen SCHERHAG und SCHNEIDER auch auf die Bedürfnisse der Interessengruppen der Destination hin. Sie postulieren, dass für die Vermarktung von touristischen Zielgebieten eine übergeordnete Organisation notwendig ist, die die verschiedenen Interessengruppen der Destination zusammenführt und bündelt (vgl. SCHERHAG/ SCHNEIDER 1998, S. 11).

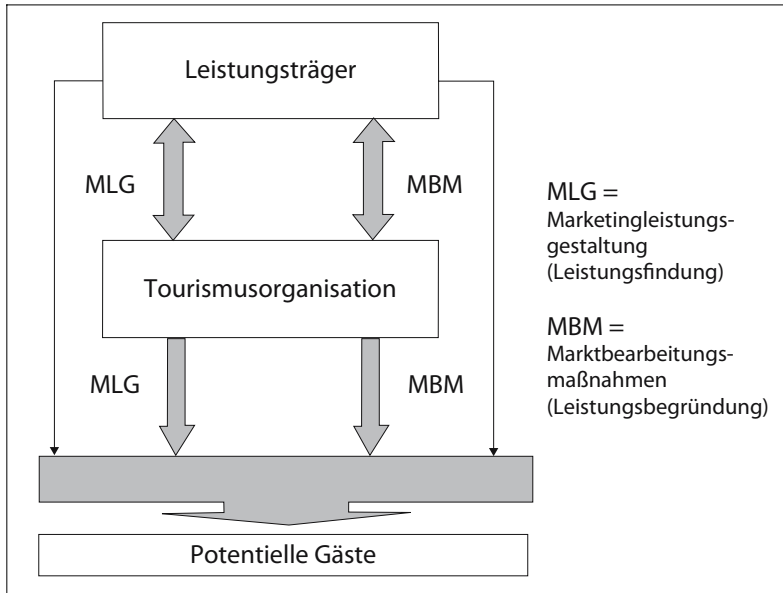
STEINECKE nimmt fernerhin Bezug auf die Entwicklung des geografischen Verständnisses einer Destination. „Für die Zukunft zeichnen sich damit die Dimensionen einer neuen Urlaubs- und Konsumkultur ab, deren Dimensionen nicht mehr reale (geographische) Landschaften sind sondern narrative Räume.“ (STEINECKE 2001b, S. 72, Klammer im Original). Auch WÖHLER setzt den Begriff der Destination in Beziehung zu einem veränderten geografischen Raumverständnis<sup>7</sup>, wonach im Zuge der postmodernen Tourismusentwicklung der ursprüngliche Raum seine Bedeutung verliert und der inwertgesetzte Raum in den Vordergrund tritt. „Eine Inszenierung des Raumes für Freizeit- und Konsumzwecke impliziert u.a., dass sich Urlaubsorte, Ferienregionen und ganze Nationen nicht mehr vom gelebten und substantiell gegebenen Raum („real-life’ destination) her verstehen und definieren.“ (WÖHLER 2001, S. 101, Klammer und Hervorhebung im Original). Eine touristische Destination besteht laut WÖHLER erst dann, wenn ein ursprünglicher Raum touristisch entwickelt wird (Touristifikation). Damit eine Destination in der Vielfalt touristischer Zielgebiete durch den Konsumenten wahrgenommen wird, muss sie sich angebotsseitig besonders positionieren. „Die Orientierung des Raumes an der Touristizität – marketingpolitisch als ‚Kundennähe’ apostrophiert – ökonomisiert ihn.“ (WÖHLER 2001, S. 101, hervorgehoben im Original). Die räumliche Abgrenzung der Destination erklärt HAEDRICH anhand von vier Voraussetzungen: Der touristische Raum muss eine selbständige Planungseinheit darstellen. Er muss von einer ausreichend großen Zahl von Touristen wahrgenommen werden und ist durch bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten, die ihn im Wettbewerb abgrenzen, definiert. Der touristische Raum ist somit als Wettbewerbseinheit zu betrachten, dessen Management von der zustän-

---

<sup>7</sup> Das sich wandelnde touristische Raumverständnis wird in Kapitel 2.3.2 nachfolgend ausführlich diskutiert.

digen Tourismusorganisation betrieben wird (vgl. HAEDRICH 2001, S. 8). „Die Managementorganisation eines Verbundes von Tourismusorganisationen und Destinationen versteht sich als Schaltstelle der (regionalen Vernetzung) im Sinne einer marktgerechten Bündelung von Kompetenzen und Potentialen, die auf lokaler und regionaler Ebene angesiedelt sind.“ (PECHLANER 2000, S. 27, Klammer im Original).

Abb. 1: Gestaltung der Marktbeziehungen in Tourismusorten



Quelle: Nach WÖHLER 1997, S. 32

Die Abbildung stellt die Marktbeziehungen zwischen Leistungsträgern, Tourismusorganisationen und potentiellen Gästen dar. Tourismusorganisationen stehen hierbei im Mittelpunkt, sie sind direkt oder als Mittler von Leistungen und Informationen tätig. Gezielte Innenmarketingmaßnahmen ermöglichen ihre Einflussnahme auf die Leistung der Leistungsträger (vgl. WÖHLER 1997, S. 32).



### 2.1.3 Zum Begriff touristische Dienstleistung

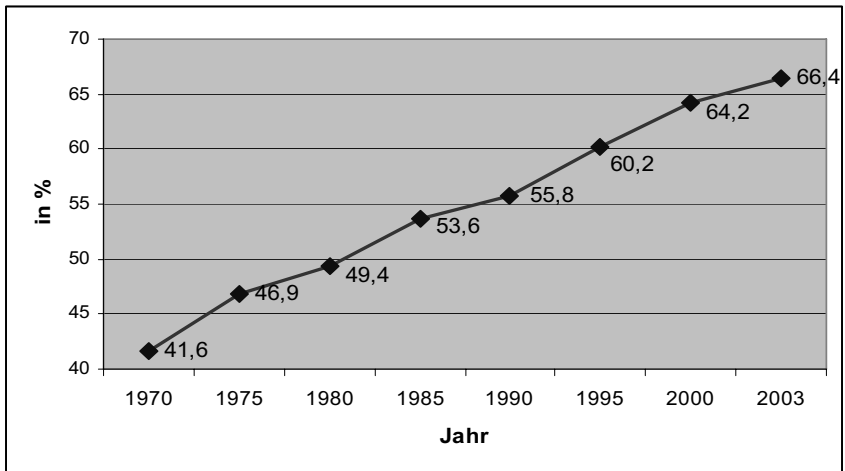
Nach Erörterung der Begrifflichkeiten der *Organisation* und *Tourismusorganisation* soll im Folgenden auf die Spezifika der touristischen Dienstleistung eingegangen werden. Hierzu wird zunächst die Entstehung des Begriffes erläutert, um dann die charakteristischen Merkmale herauszuarbeiten.

Der etymologische Ursprung des Begriffes *Dienstleistung* lässt sich auf den lateinischen Ursprung *servire* zurückverfolgen. Semantisch betrachtet gehen Sprachwissenschaftler von der Herkunft des Wortes aus dem Umfeld des Sklavendienstes aus, später veränderte sich die Bedeutung und wurde generell im Sinne von „jemandem etwas Gutes tun“ gebräuchlich (BIEBERSTEIN 2001, S. 25). Der Begriff *Dienst* hat seinen Hintergrund anfänglich im feudalistischen Sprachgebrauch, er deklarierte ein unfreiwilliges, abhängiges Verhältnis in minderwertiger Stellung (vgl. VOSWINKEL/ KROZEWKA 2005, S. 25). Der personenbezogene Dienst hatte in der Entwicklungsgeschichte stets einen geringeren Stellenwert als der sachbezogene Dienst. War die ursprüngliche Bedeutung des Ausführenden eindeutig negativ belegt, treten heute Dienstleistungsnehmer und -geber gleichberechtigt auf (vgl. ROMME 2003, S. 3). Infolgedessen erfahren Dienstleistungen zunehmend mehr gesellschaftliche Anerkennung. Auch produzierende Unternehmen des zweiten Sektors greifen heute aus Prestigegründen auf die Begrifflichkeiten der Dienstleistung in ihrem Portfolio zurück (vgl. VOSWINKEL/ KROZEWKA 2005, S. 22f.).

Aus wissenschaftlicher Perspektive ist eine Dienstleistung grundsätzlich ein theoretisches Konstrukt, das nicht direkt empirisch überprüfbar ist. Theoretische Konstrukte müssen durch die Verknüpfung mit empirisch überprüfbaren Sachverhalten operationalisiert werden, um falsifizierbar zu werden (vgl. RÜCK 1995, S. 3f.).

Der Dienstleistungsbegriff kann einleitend innerhalb der Wirtschaftswissenschaften eingeordnet werden. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive erfolgt die Abgrenzung von Dienstleistungen nach institutionellen Unterscheidungsmerkmalen, wie den einzelnen Wirtschaftsbereichen. Gemäß der Systematisierung des Statistischen Bundesamtes werden Unternehmen aufgrund ihrer Schwerpunkttätigkeit dem tertiären Sektor zugeordnet. Der abgebildete Anstieg des Beschäftigungsanteils im Dienstleistungssektor ist hierbei repräsentativ für die Gesamtentwicklung des Sektors (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Entwicklung des Beschäftigtenanteils im Dienstleistungsbereich



Quelle: Eigene Erstellung nach STATISTISCHES BUNDESAMT 2005a

Die betriebswirtschaftliche Sichtweise grenzt Dienstleistungen gegenüber Sachgütern ab. Anhand dieser Wirtschaftsgütersystematik können Dienstleistungen untereinander anhand ihrer inhaltlichen Zugehörigkeit klassifiziert werden, folglich können Dienstleistungen investiver<sup>8</sup> Art oder aber konsumtiver Natur sein (vgl. BIEBERSTEIN 2001, S. 26f.). BRUHN erwähnt in diesem Zusammenhang, dass „sich die Abgrenzung im Einzelfall als schwierig darstellt“ (BRUHN 2004, S. 15), da auch einige Dienstleistungen einen hohen Sachleistungsanteil aufweisen können<sup>9</sup>. Als Unterscheidungsmerkmal ist somit stets das Kernprodukt der Dienstleistung heranzuziehen (vgl. BRUHN 2004, S. 15). Nach RÜCK sind „Dienstleistungen [...] Arbeitsleistungen, die für andere Wirtschaftseinheiten erbracht und von diesen als Prozesse in Anspruch genommen werden.“ (RÜCK 1995, S. 22). Er differenziert Dienstleistungen und Eigenleistungen, die entweder fremdbezogen oder selbst erstellt werden und nimmt damit eine weitere Kategorisierung vor. „Aus Sicht des ‚Make-or-Buy‘-Prinzips sind Dienstleistungen nicht als Gegensatz zu Sachgütern aufzufassen, sondern als Gegensatz zu Eigenleistungen. Dementsprechend werden sie stets für andere Wirtschaftseinheiten (Dritte) erbracht.“ (RÜCK 1995, S. 23, Hervorhebung und Klammer im Original).

<sup>8</sup> Investive Dienstleistungen können weiter nach reinen oder institutionellen sowie funktionellen Leistungen unterschieden werden (vgl. BIEBERSTEIN 2001, S. 26f.).

<sup>9</sup> Zur Betrachtung der Wertigkeit des Dienstleistungsmanagement in Unternehmen, differenziert nach Sachgüter- und Dienstleistungsbranchenangehörigkeit, merkt BRUHN weiterhin an, dass in Organisationen der Dienstleistungsbranche das Dienstleistungsmarketing als wesentliche Funktion betrachtet wird, wohingegen Dienstleistungsmarketing in Unternehmen der Sachgüterindustrie zwar durchgeführt wird, hier allerdings nur einen nebeneordneten Stellenwert einnimmt (vgl. BRUHN 2004, S. 15).

MASING untergliedert weiterhin nach prozessorientierten und ergebnisorientierten Leistungen (vgl. MASING 1999, S. 3).

Innerhalb einer Dienstleistung können inhaltlich zwei Faktoren unterschieden werden. *Harte Faktoren* bezeichnen bspw. das Preis-/ Leistungsverhältnis, die Öffnungszeiten oder auch die Präsentation der Organisation, sie können vor dem Kauf vom Gast beurteilt werden. *Weiche Faktoren*, die die Individualität der Dienstleistung wesentlich kennzeichnen, sind für den Gast hingegen nicht vorab zu beurteilen. Es handelt es sich u.a. um die Freundlichkeit der Kundenkontaktmitarbeiter, ihre Zuverlässigkeit und Kompetenz und auch um die Schnelligkeit der Bearbeitung des Kundenwunsches. Die Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung wird durch die *weichen Faktoren* bestimmt (vgl. WOEHE/ LANG 2003, S. 26). Für den touristischen Dienstleistungsbereich kategorisiert ROMEISS-STRACKE die Komponenten der Qualität nach materieller (Hardware<sup>10</sup>) und immaterieller Qualität (Software<sup>11</sup>) Komponenten und ergänzt die natürliche Qualität, die Umwelt<sup>12</sup> (vgl. ROMEISS-STRACKE 1995, S. 13).

Die für das explizit inhaltliche Qualitätsverständnis touristischer Dienstleistungen relevanten repräsentativen Merkmale, sollen im Folgenden kurz dargestellt werden. Anschließend werden sie im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf den Gast und die sich daraus ergebenden Implikationen auf Tourismusorganisationen untersucht.

Charakteristische Merkmale einer touristischen Dienstleistung sind die

- Bündelung verschiedener Teilleistungen,
- Immaterialität der Leistung,
- Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz,
- Integration des externen Faktors und
- Individualität der Leistung (vgl. BIEGER 2004b, S. 584; FREYER 2004, S. 94; MÜLLER 2004, S. 34f.; HALLER 2002, S. 16; BIEBERSTEIN 2001, S. 59f.; WÖHLER 1994b, S. 9).

Das touristische Leistungsbündel setzt sich aus den Bestandteilen des Kernproduktes und des erweiterten Produktes zusammen. Das Kernprodukt dient dem eigentlichen Produktnutzen zur Bedürfnisbefriedigung bspw. der Übernachtungsleistung. Die konkrete Leistung besteht neben diesem Kernprodukt aus einem erweiterten Produkt, z.B. einer Informationsleistung. Die Gesamtleistung bildet sich demzufolge aus mehreren einzelnen Teilleistungen, die insbesondere im Tourismus von unterschiedlichen Dienstleistern erbracht werden können (vgl. MÜLLER 2004, S. 34f.).

---

<sup>10</sup> Die Hardware beinhaltet die materielle Qualität der Leistung.

<sup>11</sup> Die Software der touristischen Leistung bezeichnet die Qualität der Kundenorientierung.

<sup>12</sup> Die Umwelt bezeichnet das natürliche Angebotspotential.

Das touristische Leistungsbündel ist intangibel, die Qualität kann durch den Kunden vor dem Kauf nur geschätzt werden. Durch die Immaterialität ist die Leistung im Vorhinein nur schwer durch so genannte Suchqualitäten messbar und wird daher auch als Vertrauensgut bezeichnet. Intangible Qualitätstypen werden als Erfahrungsgüter<sup>13</sup> und Vertrauensgüter<sup>14</sup> bezeichnet, greifbare und somit tangible Güter sind als Suchgüter<sup>15</sup> definiert. Vertrauensgüter, wie es touristische Leistungen sind, führen zu Marktunsicherheit der Nachfrager durch unvollkommene Information (vgl. WÖHLER 1994b, S. 9).

Ebenso wesentlich ist das Uno-Actu-Prinzip von Dienstleistungen, welches die Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz bezeichnet. Die Leistung ist demnach unteilbar, existiert beim Kauf noch nicht und ist vergänglich. Aufgrund der Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz können touristische Dienstleistungen nicht gelagert werden (vgl. FREYER 2004, S. 94). So werden bspw. Fehler, die während der Produktion entstehen, sofort während der Inanspruchnahme offensichtlich.

Eine hervorgehobene Bedeutung während der Leistungserstellung hat die Integration des externen Faktors, der durch eine Interaktionsbeziehung zwischen Anbieter und Gast entsteht (vgl. HALLER 2002, S. 16). Dieser direkte Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager ist nötig, da sich der Kunde an der Leistungserstellung beteiligt und dies zu einer gemeinsam erbrachten Leistung führt. Aus Anbietersicht ist der externe Faktor nicht frei disponierbar und somit grundsätzlich eine unbestimmbare Komponente. Gästewünsche nach Individualität und Variabilität erfordern jedoch eine auftragsindividuelle bzw. zielgruppenspezifische Anpassung der touristischen Leistung (vgl. BIEBERSTEIN 2001, S. 59). An dieser Stelle kommt nun verstärkt die genaue Kenntnis der Zielgruppen und der einzelnen Kundenwünsche zum Tragen. Sie gilt als Voraussetzung für die Umsetzung eines Qualitätsmanagements in Tourismusorganisationen<sup>16</sup>.

Aufgrund der Besonderheiten der touristischen Dienstleistung resultiert für den Nachfrager eine hohe materielle und emotionale Unsicherheit, da der Kauf einer touristischen Leistung mit hohem Risiko verbunden ist. Die vorherrschende Informationsasymmetrie geht zu Lasten des Kunden und führt gleichzeitig zu einer reduzierten Beurteilungsmöglichkeit der Leistung in der Potentialphase, in welcher die Kaufentscheidung gefällt wird. Dadurch wird für den Kunden die Beschaffung von externen Informationen notwendig. Problematisch ist für den möglichen Kunden auch die wachsende Angebots- und Informationsvielfalt, die zunehmend als zu groß empfunden wird. An Bedeutung gewinnen dementsprechend bspw. persönliche

---

<sup>13</sup> Erfahrungsgüter sind Produkte oder Leistungen, welche erst mit der Erfahrung bzw. Inanspruchnahme der Leistung beurteilt werden können (vgl. WÖHLER 1994b, S. 9).

<sup>14</sup> Als Vertrauensgüter können Produkte oder Leistungen bezeichnet werden, die auch trotz vorheriger Erfahrung bzw. Inanspruchnahme nicht wieder beurteilt werden können (vgl. WÖHLER 1994b, S. 9).

<sup>15</sup> Leistungen, die durch Kenntnis bestimmter Eigenschaften beurteilt werden können, werden als Suchgüter definiert (vgl. WÖHLER 1994b, S. 10).

<sup>16</sup> Weitere Ausführungen zu Besonderheiten touristischer Dienstleistungen finden sich u.a. bei HINTERHUBER/ BIEGER 2004, BIEGER/ LUDWIG 2000, BASTIAN 1999 und POMPL 1997.

Empfehlungen von Freunden und Bekannten (vgl. BIEGER 2004b, S. 583f.). KOTLER hebt hier den wesentlich höheren Stellenwert der persönlichen Komponente beim Verkauf von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern hervor. So trägt die *Mund-zu-Mund-Kommunikation* ganz wesentlich zur Reduktion des Informationsdefizits besonders bei Dienstleistungen bei (vgl. KOTLER 1999, S. 580).

HARRIS und BARON zeigen auf, dass die Bedeutung der *Mund-zu-Mund-Propaganda* sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis unterschätzt wird (vgl. HARRIS/ BARON 2004, S. 287). Die Recherche-Intensität des möglichen Gastes nach Informationen ist umso höher, je höher die Kosten der bisherigen Erfahrung waren. Sie ist umso niedriger, je höher die Suchkosten, z.B. für Preise wahrgenommen werden (vgl. WÖHLER 1994b, S. 10). Eine weitere Unsicherheit für den Nachfrager resultiert durch den persönlichen Kontakt zum Anbieter, der als hoher Risikofaktor beurteilt wird. Die eigene Mitwirkung an der Leistungserstellung kann vom Kunden als Last und damit abstrahiert als immaterieller Kostenfaktor erachtet werden (vgl. BIEGER 2004b, S. 583ff.).

Für den Anbieter stellt sich indes die Frage, wie er die angebotene Qualität der Leistung möglichst greifbar und für den Konsumenten in der Potentialphase messbar darstellen kann. Um die Unsicherheit zu reduzieren, ist es für den Anbieter notwendig in wahrnehmbare Suchqualitäten zu investieren, trotz der Kenntnis, dass die Informationsasymmetrie marktbedingt nicht aufgehoben werden kann (vgl. WÖHLER 1994b, S. 9). Grundlegende Aufgabe für Tourismusorganisationen ist demnach, das Schaffen von vertrauensbildenden Maßnahmen und Instrumenten der Qualitätskommunikation<sup>17</sup>, bspw. in Form einer Standardisierung der internen Leistung (vgl. MÜLLER 2004, S. 34; BIEBERSTEIN 2001, S. 53f.). Die Informationsbereitstellung des Anbieters über eigene Leistungsstandards ist sowohl in der Potentialphase als auch während der Inanspruchnahme von großer Bedeutung für die Zufriedenheit des Gastes (vgl. BIEGER 2004b, S. 585).

BERRY und PARASURAMAN weisen in diesem Kontext auf die übergeordnete Relevanz

- der Zuverlässigkeit,
- des materiellen Erscheinungsbildes<sup>18</sup>,
- des Entgegenkommens der Mitarbeiter zum Kunden,
- eines souveränen Fachwissens und
- des Einfühlungsvermögens hin (vgl. BERRY/ PARASURAMAN 1992, S. 23).

---

<sup>17</sup> Innerhalb der Marketingkommunikation eignet sich die Bildung einer Marke als Vertrauen schaffende Maßnahme. „Markentechnik baut Vertrauen auf und wirkt im Gegensatz zur Werbetechnik langfristig.“ (MARGREITER 2001, S. 32).

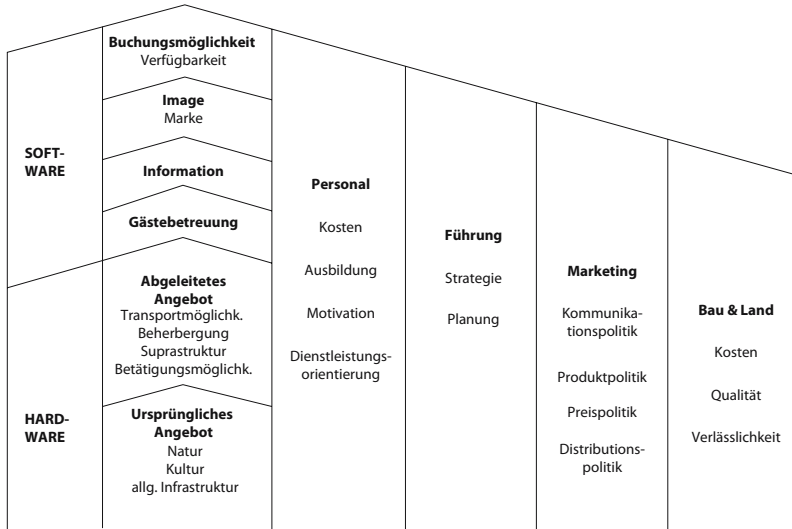
<sup>18</sup> KOTLER nennt hierzu die besondere Wahrnehmung des Erscheinungsbildes des Raumes (vgl. KOTLER 1999, S. 579f.).

Wichtig ist vor allem die persönliche Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde: „Diese Abhängigkeit der Dienstleistungsqualität von den personellen – internen und externen Einsatzfaktoren macht die kunden- und mitarbeiterorientierte Gestaltung des Leistungsvollzuges zu einem wichtigen Bestandteil der Angebotspolitik eines Dienstleistungsbetriebes.“ (BIEBERSTEIN 2001, S. 59). Neben der Kommunikation zu Beginn des Kundenkontaktes bestimmt während der Prozessphase die Integration des externen Faktors ganz wesentlich die Qualitätswahrnehmung des Kunden. Gleichzeitig ist sie durch den steigenden Wunsch des Gastes nach mehr Individualität zunehmend unbestimmbarer und gestaltet die Qualitätssicherung und ihre Kontrolle eher schwierig (vgl. BIEBERSTEIN 2001, S. 53ff.; MÜLLER 2004, S. 34). Zur engeren Bindung trägt die verstärkte Interaktion des Anbieters mit dem Kunden bei und führt schließlich zu einem positiveren Qualitätsurteil des Kunden (vgl. KOTLER 1999, S. 581).

Neben diesen gezeigten notwendigen Kommunikationsmaßnahmen stehen zur Erreichung der Kundenzufriedenheit weitere interne Aufgaben im Vordergrund. Damit ist die optimierte interne, organisationale Qualität Vorbedingung, um grundsätzlich eigene Standards nach außen kommunizieren, auf Kundenbedürfnisse eingehen und um schließlich Vertrauen beim Nachfrager schaffen zu können. Infolgedessen ist für die Leitung einer Tourismusorganisation „das Denken in Leistungs- und Ergebniseinheiten [...] das zentrale Element der organisatorischen Neugestaltung der Managementsysteme.“ (MARTENS/ THIEL/ ZANNER 1995, S. 57). Eine Bündelung und Koordination der Teilleistungen durch verschiedene Leistungsträger erfordert daher ein besonderes Management der Dienstleistungskette (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 226).

Auf das Management der Wertekette der touristischen Dienstleistung, wird nunmehr eingegangen. Die erforderliche Prozessanalyse wird systematisch anhand der touristischen Wertekette durchgeführt und beginnt mit der Untersuchung wertschöpfender Prozesse, die sich am Kundennutzen orientieren.

Abb. 3: Wertekette einer Tourismusorganisation



Quelle: BIEGER 2005, S. 20

Abbildung 3 differenziert die Aufgaben der direkten Wertschöpfung, wie z.B. die tatsächliche Verfügbarkeit der Buchungsoption und deren unterstützende Funktionen, wie Personalaufgaben. Die Analyse der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette bis in ihre grundlegenden Arbeitsschritte bildet die Grundlage für eine Verbesserung der touristischen Leistung.

Die Sicherstellung der Qualität der Prozesse vorzugsweise der Leistungen, die in direkten Kundenkontakten, den *moments of truth*, ausgeführt werden, hat hier höchste Priorität. Eine exakte Analyse der unmittelbaren Prozesse zwischen Kunden und Unternehmen ist notwendig, da Beziehungsprozesse wie Kommunikations-, Leistungserstellungs- und Leistungsaustauschprozesse wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden haben. Die *line of visibility* stellt hier die Grenze zwischen den Prozessen, die für den Kunden sichtbar sind und denjenigen, die für den Gast im Hintergrund bleiben (vgl. KÜHN 2002, S. 104ff.). Ausschlaggebend bei den genannten Beziehungsprozessen ist das Verhalten der Mitarbeiter. „Mitarbeiter, die in irgendeinerweise an kundenbezogenen Beziehungsprozessen mitwirken, können [...] durch Zielvorgaben, Anreizsysteme, persönliche Einflussnahme, bereitgestellte Informationen und Schulungen in ihrem Verhalten beeinflusst werden.“ (KÜHN 2002, S. 111).

Übergeordnet können die Komponenten

- Orientierung am Kunden,
- Qualität der Prozesse und
- Motivation der Mitarbeiter

als Managementaufgaben herausgearbeitet werden.

Tabelle 1 zeigt eine Kategorisierung der Dienstleistungsmerkmale und leitet daraus notwendige Führungsaufgaben ab.

Tab. 1: Besonderheiten der touristischen Leistung und Implikationen für die Führung von Tourismusorganisationen

Dienstleistungsmerkmale	Implikationen für die Führung von Tourismusorganisationen
Leistungsbündel	Prozessorientiertes Management
Immaterialität	Vertrauensbildendes Marketing, Bekanntmachung der Leistungsstandards, Zertifizierung
Uno-Actu-Prinzip	Prozessorientiertes Management
Integration des externen Faktors	Mitarbeiterorientiertes Management
Individualität der Leistung	Kundenorientierung

Quelle: Eigene Erstellung

## 2.2 Determinanten deutscher Tourismusorganisationen

### 2.2.1 Aufgaben und Besonderheiten des Managements

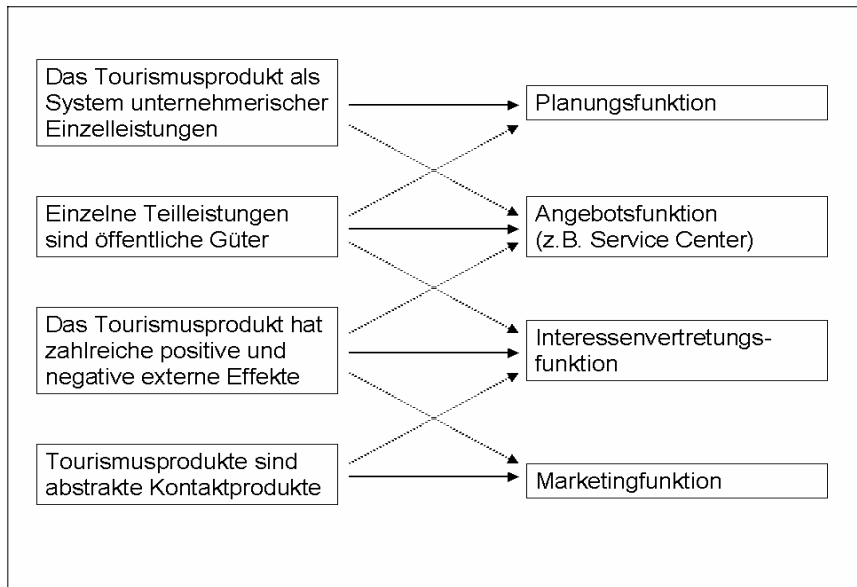
BIEGER abstrahiert die Aufgaben der Tourismusorganisation in vier unterschiedliche Bereiche und stellt sie in der folgenden Abbildung in Beziehung zur erbrachten Leistung und den Interessengruppen (vgl. Abb. 4).

Die Planungsfunktion, als strategische Leistung und Führungsaufgabe, ist die Koordinationsleistung der Zusammenführung einzelner touristischer Teilleistungen. Die Planung des touristischen Produktes steht übergeordnet; durch die strategische Inwertsetzung der einzelnen Teilleistungen leiten sich konkrete Angebots-, Interessens- und Marketingfunktionen ab. Neben den Funktionen analysiert BIEGER hier gleichzeitig die durch das Management wahrzunehmenden Dimensionen der touristischen Leistung. Er stellt den komplexen Anforder-



rungen des Produktes, als System von Einzelleistungen, unternehmerische Fähigkeiten des Managements gegenüber (vgl. BIEGER 2005, S. 67).

Abb. 4: Aufgaben einer Tourismusorganisation



Quelle: BIEGER 2005, S. 67

Grundsätzlich wird gefordert, dass Tourismusorganisationen in ihrer Funktion als Anbieter idealerweise als betriebswirtschaftliche Wettbewerbsseinheiten am Markt auftreten (vgl. Kapitel 2.1.2 und 2.1.3). PECHLANER schlägt dazu eine strategische Ausrichtung als Verbund vor und sieht die Aufgabenteilung innerhalb der Wettbewerbsseinheit in der Führung, Vermarktung und Entwicklung des touristischen Zielgebiets. Die Bündelung der Informationen umfasst die Gestaltung des Angebotes, die Informationsaufbereitung und deren Bereitstellung (vgl. PECHLANER 2000, S. 30). Als Managementaufgabe führen auch SCHERHAG und SCHNEIDER die Informationsbereitstellung an, so die Aufbereitung von Kennzahlen der touristischen Entwicklung, wie bspw. der Gästezahlen und angebotsrelevanter Daten. Die Produkte der Wettbewerbsseinheit Destination sind eigene Dienstleistungen, Beherbergung, Verpflegung, Transport, Veranstaltungen sowie Produktkomponenten.

Für LUFT stehen folgende umsatzorientierte Aufgaben im Vordergrund der Bereitstellung der operativen Leistungen (vgl. LUFT 1995, S. 80ff.):

- **Direkte Gästeinformation:**  
Z.B. zu Unterkünften, Verkauf und Vermittlung.
- **Werbemaßnahmen:**  
U.a. durch die Leistungsträgerberatung, Marketingplanung, Zeitung und Newsletter.
- **Eigentouristik:**  
Z.B. durch die Erstellung von Pauschalen und Kurprogrammen.
- **Vertrieb:**  
Z.B. mittels Eigenvertrieb, Fremdvertrieb durch Absatzmittler, Reiseveranstalter und Verkaufsförderung.

Neben den spezifischen planerischen und angebotspolitischen Aufgaben der Tourismusorganisation ist die Koordination eine weitere Tätigkeit des Managements (vgl. Abb. 4). Im Vordergrund stehen die Bündelung und der Ausgleich der unterschiedlichen Interessen von diversen Stakeholdern sowie die Erfüllung der Funktion des internen Mittlers für Informationen zur Herstellung eines Konsenses. Darüber hinaus tritt die Führung der Tourismusorganisation für die Förderung des Tourismusbewusstseins im Zielgebiet ein und treibt vorrangig die Einbindung und Motivation der Leistungsträger und die Sicherstellung der Umsetzung ihrer Leistung voran (vgl. PECHLANER 2000, S. 30f.).

Weitere Aufgabe von Tourismusorganisationen ist das Marketing der touristischen Destination. Mit der Entwicklung einer Marketingstrategie und der Durchführung des Marketing-Mix steht strategisch die Bildung einer gemeinsamen Marke, der Vertrieb gemeinsamer Produkte und die Qualitätssicherung sowie die entsprechende Sanktionierung bei Nichterfüllung im Vordergrund (vgl. ebd.). Der Imagetransfer für Destinationen überträgt sich durch den Namen des touristischen Zielgebietes, mit welchem der Gast zunächst naturräumliche Gegebenheiten assoziiert. In der Potentialphase, in welcher sich der Nachfrager zum Kauf entschließt, ist schließlich die Destination als Gesamtheit maßgeblich. Sie bietet das entsprechende Leistungsbündel an und fördert den Entschluss zum Erwerb der Leistung (vgl. LUFT 2001, S. 65).

In Verbindung mit den genannten grundsätzlichen Funktionen beeinflussen weitere Spezifika das Management für Tourismusorganisationen. Diese resultieren aus den strukturellen Gegebenheiten des öffentlichen Tourismus und aus denjenigen Implikationen, die sich aus den in Kapitel 2.1.3 gezeigten Charakteristika touristischer Dienstleistungen sowie deren grundsätzlichen Aufgaben ergeben.

Zusammengefasst sind die Besonderheiten der Aufgaben von Tourismusorganisationen

- die Doppelfunktion der Aufgaben,
- schwer messbare Ziele,
- beschränkte Einflussmöglichkeiten und ein
- großes Gewicht der Anspruchsgruppen.

Wie gezeigt wurde, ist die Profilierung der Tourismusorganisation als Koordinator des touristischen Angebotes des zuständigen Gebietes eine der wesentlichen Funktionen. Die Destination ist als Produkt zu bewerten und die Organisation analog als Unternehmen zu führen. Hierbei besteht für die Tourismusstelle die Möglichkeit selbst als Leistungsanbieter tätig zu werden. Aufgrund dieser Doppelfunktion des Managements können Zielkonflikte entstehen, Aufgaben können gegensätzliche Ziele verfolgen und das primäre Ziel der Tourismusorganisation, die Koordinierungsarbeit, untergraben. Konfliktpotential besteht darin, dass eine Tourismusorganisation selbst als Leistungsanbieter an den Markt herantreten kann, gleichzeitig aber die Leistungsträger innerhalb des zuständigen Gebietes, d.h. innerhalb des Produktes vertritt (vgl. BIEGER 2005, S. 97ff.).

Eine spezielle Problematik bei der Strategiefindung existiert durch „verschiedenste Einflussfaktoren wie die Parteipolitik oder unterschiedliche Leistungsstrukturen und damit oftmals divergierende unternehmerische Interessen.“ (LANGER 1993, S. 5). BLEILE fordert daher eine stärkere erwerbswirtschaftliche Orientierung der Tourismusorganisationen, da nur auf diese Weise wirtschaftliche Ziele effektiv und effizient umgesetzt werden können (vgl. BLEILE 2000a, S. 6f.). Im Sinne BIEGERS lässt sich dieser Zielkonflikt wiederum eher lösen, indem die Organisation selbst als Non-Profit-Organisation firmiert und sich damit nicht an wirtschaftlichen, sondern an Sachzielen orientiert. Der Erfolg der Organisationsleistung ließe sich demnach direkt an einem hohen Grad der Annäherung und Abstimmung der Bedürfnisse aller Stakeholder untereinander messen. Insbesondere ist auf „eine laufende positive Kommunikation nach innen zu den Mitgliedern zur Aufrechterhaltung der Legitimation der Tourismusorganisation“ zu achten (BIEGER 2005, S. 98).

Da Tourismusorganisationen in Deutschland traditionell mehrheitlich bedarfsorientiert ausgerichtet sind (vgl. Eigene Erhebung,  $n_1=900$ ), orientiert sich die Führung an Sachzielen, die nur schwer in Kennzahlen auszudrücken sind<sup>19</sup>. Demgegenüber stehen Ziele privatwirtschaftlicher Unternehmungen, die sich zur Erfolgsmessung an wirtschaftlichen Kennzahlen orientieren. Oberste Priorität einer Tourismusorganisation ist es, für ihre Stakeholder die notwendigen und geforderten Leistungen in Form der Koordinationsaufgabe zu erbringen.

---

<sup>19</sup> Auf die Besonderheiten der Rechtsformen und ihre Auswirkung auf die Finanzierung wird nachfolgend in Kapitel 2.2.3 eingegangen.

Ersichtlich und damit messbar wird die Erfüllung dieser Aufgabe erst, wenn sie auch kommuniziert wird (vgl. BIEGER 2005, S. 97).

Ein weiterer Unterschied öffentlicher Organisationen zu privatwirtschaftlichen Unternehmen besteht in der reduzierten Entscheidungsfreiheit des Managements von Tourismusorganisationen. Da oft hohe finanzielle Mittel von Seiten der Politik zugeführt werden, ist deren Einflussnahme auf die Entscheidungen der Organisation dementsprechend groß (vgl. a.a.O., S. 98).

Ebenso wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen steht auch die Tourismusorganisation im Mittelpunkt verschiedenster Interessengruppen. Da sie selbst aber einen öffentlichen Charakter hat, ist hier die Anspruchshaltung der Stakeholder größer. Zudem können einzelne Gruppen innerhalb der Destination auch intern gegensätzliche Interessen vorbringen. Die Anspruchsgruppen reichen dabei von Kunden, Mitarbeitern, diversen Leistungsträgern über Bevölkerungen und Kapitalgeber bis hin zu Umweltschutzverbänden (vgl. a.a.O., S. 98f.).

An dieser Stelle soll grundsätzlich auf die Möglichkeiten eines eher traditionellen im Gegensatz zu einem eher modernen Managementstil von Tourismusstellen und ihren Zuständigkeitsgebieten eingegangen werden. In Tabelle 2 sind dazu die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale des Managements von *traditionellen Tourismusorganisationen* zu *modernen Tourismusorganisationen* herausgearbeitet<sup>20</sup>.

Trotz der offensichtlichen Vorzüge eines modernen Managements sind Tourismusorganisationen jedoch nach wie vor mehrheitlich durch traditionelle Strukturen geprägt. Indikatoren hierfür sind die starke politische Orientierung und das in vielen Fällen fehlende unternehmerische, strategisch ausgerichtete Management, welches sich wiederum in nichtvorhandener Marktorientierung niederschlägt. Organisationale Probleme ergeben sich im Wesentlichen durch die fehlende Vernetzung der Glieder der Wertschöpfungskette und Defizite der Mitarbeiterqualifizierung. Insgesamt mangelt es traditionell geführten Tourismusorganisationen an Strategien zur Sicherung der Dienstleistungsqualität (vgl. BRYSCH 2001, S. 38; BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 234). Sie haben nach WÖHLER vor allem ein tradiertes Verständnis von Personalmanagement, nämlich lediglich das einer Personalverwaltung (vgl. WÖHLER 1998, S. 23).

---

<sup>20</sup> Die Ergebnisse dieser Gegenüberstellung aus Tabelle 2 werden im empirischen Teil dieser Arbeit für die Operationalisierung des Untersuchungsmerkmals der Marktorientierung deutscher Tourismusorganisationen wieder aufgegriffen (vgl. Kapitel 7.1.4 und 7.3.3).

Tab. 2: Unterschiede des traditionellen und modernen Managements von Tourismusorganisationen

<b>Merkmal</b>	<b>TRADITIONELLE TOURISMUSORGANISATION</b>	<b>MODERNE TOURISMUSORGANISATION</b>
Steuerung	Nicht zentral, jede Tourismusorganisation einzeln	Zentral, Aufgabenteilung
Standortvorteile	Natürliches und touristisches Angebotspotential	Natürliches und touristisches Angebotspotential Strategisches Potential
Produktentwicklung	Unsichere Einflussmöglichkeiten	Integriert in die Produktentwicklung
Ausrichtung des Management	An internen Zielen	Am Kunden
Zuständigkeitsgebiet	Räumlich und politisch definiert	Räumlich und inhaltlich definiert
Planung	Langsames Mitwachsen mit der Tourismusedwicklung	Orientierung an den Vorstellungen des Gastes
Ablauforganisation	Funktionsorientiert: Probleme der Vernetzung der Glieder der Wertschöpfungskette	Prozessorientiert: Ausrichtung an der Wertschöpfungskette
Marktauftritt	Als einzelne Organisation	Als Wettbewerbseinheit
Organisationsziel/ Existenzberechtigung	Politische Ziele	Koordination der Interessengruppen Zufriedenstellen der Kunden
Rechtsform	Vorwiegend öffentlich-rechtlich dominiert	Eher privatwirtschaftlich

Quelle: Eigene Erstellung nach PECHLANER 2000, S. 33 BIEGER/ WEIBEL 1998, S.167ff. und eigene Überlegungen

Das traditionelle Organisationsverständnis in Form einer starken Innenorientierung und der Existenzbegründung aus sich selbst heraus, bezeichnet eine organisationale Starrheit und bedingt „die Ausrichtung und Legitimation des Handelns an der Aufbauorganisation“ (WÖHLER 1998, S. 33). Sie bedingt die

- Vernachlässigung der Wahrnehmung des Gesamtzusammenhangs,
- Barrieren für eine Anpassung an die Forderungen des Marktes und die
- Verhinderung von Wertschöpfungseffekten (vgl. WÖHLER 1998, S. 33).

Als problematisch ist dies insofern zu erachten, als dass sich die Organisation mit sich selbst beschäftigt ist und Kundenorientierung in den Hintergrund tritt. Dies hat schließlich zur Folge, dass Marktveränderungen nicht wahrgenommen werden.

## 2.2.2 Aufbauorganisation des öffentlichen Tourismus in Deutschland

Tourismusorganisationen in Deutschland bestanden schon vor dem 2. Weltkrieg. Historisch liegen Ihre Aufgaben in der nationalen und internationalen Vermarktung des Tourismus (vgl. BECKER 2003, S. 466). Der Ursprung zur Bildung touristischer Zusammenschlüsse geht auf den Zweck der Selbsthilfe zur Tourismusförderung zurück. Die Weiterentwicklung erfolgte mit dem Ziel einer möglichst breiten Akzeptanz und Förderung mit gleichzeitiger politischer Absicherung, wodurch sich eine zunehmende politische Verflechtung und Abhängigkeit entwickelte (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 246). So steht seit ihrer Gründung die Schaffung effektiverer Strukturen stets im Fokus der überörtlichen Zusammenarbeit<sup>21</sup> (vgl. BECKER 2003, S. 466)<sup>22</sup>.

Rechtlich geht die Organisation der Zusammenschlüsse touristischer Interessengruppen ursprünglich auf Vereine zurück. Örtliche oder regionale Anbieter waren nicht adäquat organisiert, überfordert oder nicht für touristische Aufgaben bereit. „Diese Situation führte zu Zersplitterung der Willenszentren, zu einer Kleinstaaterei im deutschen Fremdenverkehr.“ (ALTHOF 2001, S. 190). Gleichzeitig wurde der Einfluss der Politik stärker. ALTHOF bezeichnet die negativen Auswirkungen der parteipolitischen Auseinandersetzungen der amtlichen Verwaltung als hemmenden Faktor für die Tourismusentwicklung in Deutschland. Seit Ende der 1990er Jahre verändert sich die Situation jedoch zunehmend positiv, zu beobachten ist eine größere Marktnähe der Tourismusstellen, die sich durch die höher werdenden finanziellen Mittel für Marketingaktivitäten, den Rückzug der öffentlichen Hand aus der Entscheidungsfindung sowie die Zunahme privatwirtschaftliche Rechtsformen ergeben (vgl. ALTHOF 2001, S. 190f.).

Die Aufbauorganisation des deutschen öffentlichen Tourismus<sup>23</sup> ist hierarchisch in mehrere Ebenen gegliedert, die sich über eine Höhe von bis zu sechs Instanzen erstreckt. Die einzelnen Ebenen orientieren sich in der Regel an politischen Grenzen, wie Kommunal- und Landesgrenzen. Die Spitze dieser Aufbauorganisation sind die gesamtdeutschen touristi-

---

<sup>21</sup> BECKER nennt als Beispiel für effektive Strukturen den Tourismusverband Baden-Württemberg. Hier wurde 1970 von Seiten des Wirtschaftsministeriums die finanzielle Unterstützung für die jeweiligen Tourismusgemeinden an Kooperationen und gemeinsame Tourismusedwicklungsprogramme gekoppelt. Zwischenzeitlich durchgeführte Verwaltungsreformen haben diese Entwicklung unterbrochen, doch sind deutschlandweit bis heute Kooperationen in Form verschiedener Werbegemeinschaften bestehen geblieben (vgl. BECKER 2003, S. 466).

<sup>22</sup> Zur Entwicklung des Deutschlandtourismus schreiben weiterhin NEUMANN 2005, FREYER 2001, MUNDT 2001 und WÖHLER 1997.

<sup>23</sup> Dem föderalen Aufbau und dem Subsidiaritätsprinzips der Bundesrepublik Deutschland entsprechend ist der Tourismus dezentral organisiert. Die politische Verantwortung trägt in erster Instanz das Bundeswirtschaftsministerium, dann die einzelnen Bundesländer. Zur Koordinierung der Instanzen trägt ein Bund-Länder-Ausschuss für Tourismus bei (vgl. MUNDT 2001, S. 445).

schen Interessensvertretungen der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) und des Deutschen Tourismus Verbandes (DTV). Auf Landesebene vertreten Landesfremdenverkehrsverbände oder Landesmarketinggesellschaften<sup>24</sup> touristische Interessen. Sie liegen aufbauorganisatorisch betrachtet über der dritten Ebene, den regionalen Organisationen. Diese sind wiederum unterteilt in Gebietsgemeinschaften, neben denen private und kommunale Kapitalgeber ebenfalls touristisch aktiv sind. Schließlich werden auf Gemeindeebene diverse Organisationen mit verschiedenen Rechtsformen nachgeordnet tätig. Als sechste und unterste hierarchische Ebene der Aufbauorganisation bestehen ortsansässige touristische Leistungsträger, die eigene Interessen vertreten. Auf dieser Stufe wird der deutsche<sup>25</sup> öffentliche Tourismusmarkt bis heute vorwiegend von kleineren Betrieben, wie Leistungsträgern und Tourismusorganisationen bearbeitet (vgl. ALTHOF 2001, S. 190f.; MUNDT 2001, S. 447; BLEILE 2000a, S. 3f.; FREYER 2001, S. 185ff.).

Angaben zur aktuellen Gesamtzahl deutscher Tourismusorganisationen<sup>26</sup> variieren stark. So nennt FREYER 6.000 tourismusinteressierte Orte, die sich um eine Förderung des lokalen Tourismus bemühen. Davon sind 2.400 Fremdenverkehrsorte, 150 touristische Routen und 160 Regionalverbände (vgl. FREYER 2001, S. 184f.). Nach BLEILE gibt es „280 Fremdenverkehrsverbände auf Regional- und Länderebene.“ (BLEILE 2000a, S. 3). Der DTV geht momentan von ca. 4.000 organisierten Tourismusorten aus, welche teilweise in Kooperationen zusammengeschlossen sind (vgl. DTV 2004).

Die gezeigte Zergliederung der Aufbauorganisation wird indes stark kritisiert und von führenden Tourismuswissenschaftlern als ineffizient bewertet. BLEILE spricht von einer Überorganisation des Deutschlandtourismus, die nicht marktorientiert ausgerichtet ist (vgl. BLEILE 2000a, S. 3). MUNDT bezeichnet die Aufbauorganisation gar als konsumentenfern (vgl. MUNDT 2001, S. 449). Zudem bedingt die äußere Struktur eine große Innovationsfeindlichkeit der Tourismusorganisationen (vgl. KELLER 2005, S. 55) und führt nach STEINECKE und HAART durch ihre Kleinstrukturiertheit zu Wettbewerbsnachteilen (vgl. STEINECKE/ HAART 1996, S. 382).

---

<sup>24</sup> Landestourismusverbände sind die ausführenden Organe der Länder. Ihre Zuständigkeiten orientieren sich an politischen Grenzen und nicht an der Wahrnehmung der Kunden, sie sind nicht als Destinationen zu verstehen. MUNDT stellt daher die Frage „was solche Verbandkonstruktionen eigentlich bewirken sollen. Wenn man zum Beispiel für ein so heterogenes Bundesland wie Baden-Württemberg wirbt, lässt sich damit nichts Markantes und Eigenständiges assoziieren.“ (MUNDT 2001, S. 447). Er schlägt vor, bestehende Destinationen zu fördern, statt auf Basis politischer Grenzen zu werben (vgl. ebd.).

<sup>25</sup> Ganz anders stellt sich die bspw. die Situation des öffentlichen Tourismus in den U.S.A. dar. Hier dominieren *Consolidators* den Incoming-Markt und erreichen durch ihre Marktposition vor allem Größen- und Mengenvorteile (vgl. ALTHOF 2001, S. 190).

<sup>26</sup> Tourismusorganisationen können z.B. als Verkehrsamt, Tourist-Info, I-Punkt, Kurverwaltung, Service-Punkt, Stadtinformation, Werbegemeinschaft oder Arbeitsgemeinschaft firmieren (vgl. Eigene Erhebung n<sub>1</sub>= 900).

Strukturveränderungen hin zu leistungsfähigerem Management innerhalb der Tourismusorganisation sind daher unumgänglich (vgl. JOCHUM/ PECHLANER 2000, S. 345)<sup>27</sup>. Überdies postuliert BLEILE die Angleichung der touristischen Aufbauorganisation Deutschlands an sich verändernde Rahmenbedingungen. „Die Organisation des Tourismus ist nicht mehr zeitgemäß. Sie bedarf der Anpassung an die in der globalen Wettbewerbsarena sich ändernden Wettbewerbsbedingungen.“ (BLEILE 2000b, S. 102). Die einzelne Destination muss sich als räumlich definierte Wettbewerbseinheit verstehen (vgl. PECHLANER 2000, S. 30).

### 2.2.3 Rechtsformen und Finanzierung

Die rechtliche Situation von Organisationen kann, wie bereits erwähnt, bedarfs- oder erwerbswirtschaftlich geregelt sein. Erwerbswirtschaftliche Organisationen sind in Bezug auf ihre Unternehmensziele grundsätzlich wertorientiert und werden an ihrem wirtschaftlichen Erfolg gemessen. Im Unterschied dazu sind Non-Profit-Organisationen von ihrem Ansatz her bedarfswirtschaftlich ausgerichtet, bei ihnen stehen Sachziele an oberster Stelle der Zielhierarchie. Non-Profit-Organisationen sind „alle jene Organisationen, deren Zweck nicht erwerbswirtschaftlich ist, die also nicht gegründet und geführt werden mit dem Zweck, für die Kapitalgeber einen Gewinn zu erwirtschaften.“ (BEA/ GÖBEL 2002, S. 410). Im Vordergrund steht die Bereitstellung einer Leistung zur Bedarfsdeckung.

„Als Unternehmungen werden im Allgemeinen Wirtschaftssubjekte in der Marktwirtschaft bezeichnet, die durch den Verkauf von Sachgütern oder Dienstleistungen Gewinne zu erzielen suchen. [...] Die Dienstleistungen werden entgeltlich angeboten und Gewinn bringend abgegeben, womit nicht gesagt ist, dass Gewinnstreben stets dominieren muss.“ (EICHHORN 2005, S. 114). Typische Unternehmungen sind gewinnorientiert, atypische, wie Non-Profit-Organisationen, erachten Gewinne zwar grundsätzlich als erstrebenswert, verfolgen aber primär Sachziele (vgl. ebd.). Für die interne Organisation beider Unternehmensformen wirkt sich dies in einer veränderten Leistungsstruktur und einer anderen Organisationskultur aus (vgl. BEA/ GÖBEL 2002, S. 410ff.).

---

<sup>27</sup> Eine Studie von JOCHUM und PECHLANER untersucht hierzu die Strukturverbesserung der Aufbauorganisation des Tourismus in Österreich am Beispiel Tirol. Ziel der Optimierung ist es, bestehende Strukturen den neuen Herausforderungen der reifen Märkte anzupassen, hin zur „Schaffung von größeren, leistungsfähigeren Einheiten, die sich auf den internationalen Tourismuskäufen leichter Gehör verschaffen können.“ (JOCHUM/ PECHLANER 2000, S. 345f.). In der Umsetzung resultiert dadurch die Reduktion der Tourismusorganisationen durch Zusammenschlüsse, die für kleinere Tourismusstellen mit finanziellen Verbesserungen einhergehen. Allerdings stellt sich bei der Durchführung der Strukturverbesserung als problematisch heraus, dass größere Organisationen nicht notwendigerweise höhere Wettbewerbsvorteile erreichen. Zudem ist nicht gesichert, dass regionale Tourismusorganisationen die Aufgaben der lokalen Verbände in gleicher Form wahrnehmen. Insbesondere schwierig gestaltet sich in diesem Zusammenhang das interne Marketing mit den touristischen Interessengruppen und Beteiligten vor Ort (vgl. a.a.O., S. 345ff.). Auf die Problematik der strukturellen Situation und der internen Kommunikation soll im weiteren Verlauf des empirischen Teils der Arbeit eingegangen werden (vgl. Kap. 7.1.2ff. bzw. 7.2.1ff.).



EICHHORN kritisiert, dass bei dieser Kategorisierung die Tendenz vorherrscht, öffentliche Betriebe zu negativ zu bewerten. Häufig ist eine klare Abgrenzung nicht möglich, „[z]ahlreiche Unternehmen verhalten sich nämlich marktkonform und sind dennoch nicht primär geldgesteuert, sondern folgen vorgegebenen Sachzielen.“ (EICHHORN 2005, S. 98). Daneben können privatwirtschaftliche Unternehmen auch öffentliche Aufgaben wahrnehmen (vgl. a.a.O, S. 99). Demgegenüber steht wiederum die Aussage von MARTENS, THIEL und ZANNER die darauf verweisen, dass vor allem bei öffentlichen Unternehmungen interne Leistungsverzeichnisse, die Steuerung interner Ressourcen und eine Auslastungsoptimierung fehlen (vgl. MARTENS/ THIEL/ ZANNER 1995, S. 57). Zudem steht das bürokratisch-kameralistisch ausgerichtete Denken einer nachfrageorientierten Ausrichtung entgegen, da insbesondere betriebswirtschaftliches Kostenmanagement und effiziente Managementkonzepte nicht verlangt werden. Die dadurch entstehende interne Problematik kennzeichnet sich im Besonderen für Tourismusorganisationen vor allem durch mangelnde Flexibilität<sup>28</sup>, stark hierarchisches Handeln und langwierige Entscheidungswege. Sie führt zu fehlender Kunden- und Serviceorientierung, diese wiederum zu ineffizientem Wirtschaften und Marktferne (vgl. BLEILE 2000a, S. 3ff.).

Zusammenfassend liegen die Unterschiede in den jeweils anderen rechtlichen Bestimmungen sowie in der Höhe des Grades der politischen Einflussnahme verbundener Interessengruppen. Bei bedarfsorientierten Organisationen bestehen bspw. arbeitsrechtliche Auflagen, in Bezug auf das Personal- bzw. Dienstrecht oder preispolitische Vorgaben, die durch eine vorgegebene Preisbindung bestehen. Auf die Entscheidungsprozesse der Non-Profit-Organisationen wirken zahlreiche verschiedene Interessengruppen ein. In der Entscheidungsfindung muss deshalb oft auf Kompromisslösungen eingegangen werden, die wiederum nur kleinstmögliche Veränderungen möglich machen. Im Einzelnen sind vor allem folgende Rechtsformen in Deutschland vertreten (vgl. Eigene Erhebung, n<sub>1</sub>= 900)<sup>29</sup>:

- Ämter: Eigen- und Regiebetriebe,
- Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH),
- eingetragene Vereine (e.V.),
- kleine Aktiengesellschaften (kleine AG),
- Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR) und
- Genossenschaften.

---

<sup>28</sup> SMERAL führt beispielhaft für ein strukturbedingtes bürokratisches Hindernis die festen Arbeitszeiten der Mitarbeiter von Tourismusstellen an, die in dieser Form zumeist nicht kundenorientiert sind (vgl. SMERAL 2005, S. 35).

<sup>29</sup> Eine ausführliche Beschreibung der bestimmenden Faktoren der in Deutschland vorhandenen Rechtsformen ist im Anhang dieser Arbeit tabellarisch dargestellt (vgl. Anhang S. 260ff.). Die nähere Betrachtung erfolgt anhand der Kriterien der Rechtsfähigkeit, Gesellschafter, Kapitel und Kapitaleinlage, Haftung, Organe und Entscheidungswege (vgl. MUNDT 2001, S. 452f.; LUFT 1995, S. 40).

An dieser Stelle soll bereits vorweggenommen werden, dass die Wahl der Rechtsformen deutscher öffentlicher Tourismusorganisationen im Wesentlichen auf Ämter, eingetragene Vereine und Gesellschaften mit beschränkter Haftung fällt. Zumeist wird dabei insbesondere den GmbH Vorteile in der konsequenteren Entscheidungsfindung und der darauf folgenden effizienteren und kundenorientierteren Umsetzung zugesprochen, vor allem im Vergleich zu bedarfsorientierten Rechtsformen. Vernachlässigt wird indes oftmals, dass Ämter durchaus auch klare Entscheidungswege, ein prozessorientiertes Vorgehen mit standardisierten Abläufen und Richtlinien haben können. Üblicherweise wird an der Arbeitsweise der Ämter kritisiert, dass die Übereinkunft zu Entschlüssen durch die Einbindung politischer Entscheidungsträger oft langwierig sein kann. Eingetragene Vereine wiederum werden häufig als die kooperativste Organisationsform im Vergleich zu GmbH und Ämtern erachtet. Gesellschafter eines e.V. haben in der Regel sieben Mitglieder, ihre Führung setzt sich aus drei Organen zusammen. Kritisiert werden kann hierbei, analog zu Ämtern, die oftmals langwierige Phase der Entscheidungsfindung.

Diese Überlegungen sollen im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Prämissen dazu dienen, innerhalb der empirischen Untersuchung eine nach Rechtsformen differenzierte Untersuchung der organisationalen Qualität vorzunehmen.

Die Wahl der Rechtsform hat auch Auswirkung auf die Art und Weise der Finanzierungsmöglichkeiten von Tourismusorganisationen, da sie häufig an die Bestimmungen der Rechtsform geknüpft ist. Durch das Marktversagen bei öffentlichen Dienstleistungen ist es die Aufgabe des Staates regulierend zu agieren. Leistungen die durch Tourismusorganisationen erbracht werden sind stets Leistungen von öffentlichem Charakter. Die Leistungserstellung wird für eine Vielzahl unterschiedlicher Abnehmer erbracht, die aus eigener Motivation keine Veranlassung sehen, sich unaufgefordert finanziell zu beteiligen. „Sie würden für Leistungen bezahlen, von deren Konsum sie nicht ausgeschlossen werden können.“ (BIEGER 2005, S. 314). So ist bspw. infolge der Gemeinnützigkeit ein nach Gewinnerzielung organisiertes Management problematisch. Die Finanzierung dieser Organisationen erfolgt größtenteils aus öffentlichen Zuwendungen. Demgegenüber sehen sich erwerbsorientierte Unternehmen immer stärkerem Druck ihrer Anteilseigner ausgesetzt. Es besteht hier eine Kontrolle des Managements durch die Shareholder (vgl. BEA/ GÖBEL 2002, S. 410 ff.; BLEILE 2000a, S. 5). Die Finanzierung der Ämter erfolgt bspw. traditionell über Steuermittel und tourismusspezifische Einnahmen wie Kurtaxe oder Fremdenverkehrsabgabe sowie die Zweitwohnungssteuer. Die Tourismusförderung der Kommunen besteht auf freiwilliger Basis und wird je nach touristischer Nachfrage geregelt (vgl. MUNDT 2001, S. 451).

Neben staatlichen Zuschüssen sind Mitgliedsbeiträge der Leistungsträger oder eventuell weiterer Interessengruppen zulässig. Um die Finanzierung der Tourismusorganisation durch ihre Profiteure zu gewährleisten, bestehen folgende drei Möglichkeiten: Die gesetzliche Verpflichtung zur Abgabe, die Bildung einer Gemeinschaft mit dem Selbstverständnis der Profiteure zur Zahlung sowie Zusatzleistungen für Beitragszahlende gegenüber Nichtzahlungsbereiten

(vgl. BIEGER 2005, S. 315). Darüber hinaus existieren generell weitere Einnahmequellen durch selbst erwirtschaftete Mittel, wie z.B. aus dem Verkauf eigener Leistungen durch Pauschalen und Einzelangebote sowie Einnahmen aus Merchandising und Sponsoring. Die Verteilung der Mittel ist zweckgebunden für Marketingfunktionen wie z.B. Marktforschung, Marktbeobachtung, Werbung, Angebotsfunktionen wie Angebotsgestaltung und Qualitätsmessung sowie für Interessensvertretungs- und Planungsfunktionen, bspw. Der Leitbild-erstellung (vgl. SOCHER 2003, S. 298; BIEGER 2005, S. 314).

## 2.3 Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen

Die Basis der vorliegenden Arbeit soll die Analyse der für das Forschungsvorhaben vorrangigen Einflussfaktoren auf deutsche Tourismusorganisationen sein. Die wichtigsten Entwicklungen und Tendenzen des touristischen

- Nachfragermarktes (gesellschaftlicher Bezugsrahmen),
- des geografischen Verständnisses (räumlicher Bezugsrahmen) und
- des Anbietermarktes (ökonomischer Bezugsrahmen)

werden auf ihre rezenten Entwicklungen untersucht, inmitten derer sich deutsche Tourismusorganisationen befinden. Durch die Wahrnehmung und Analyse der sich stark wandelnden Wettbewerbsbedingungen ergeben sich Konsequenzen für ein den dargestellten Bedingungen angepasstes, zukunftsorientiertes und erfolgreiches Führen von Tourismusorganisationen.

### 2.3.1 Nachfragebezogene Deskriptoren

Für das Management von Tourismusorganisationen ist es unerlässlich, sich auf gesellschaftliche Entwicklungen einzustellen und anzupassen, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Aktuell sind die Kenntnisnahme eines sich verändernden Nachfrageverhaltens und schnell wechselnde Konsumtrends sowie sich wandelnde Konsumentenstrukturen unabdingbar. Neben den generellen, positiven Tendenzen, wie der ungebrochenen Reiselust und dem kontinuierlich großen Interesse der Deutschen an Reisen (vgl. STEINECKE 2004, S. 122), sind auch Entwicklungen, die eine direkte Reaktion auf den Nachfragermarkt erfordern, bemerkbar.

Um auf die gesellschaftlichen Trends hinsichtlich ihrer tourismusrelevanten Aspekte eingehen zu können, sind zunächst die Informationen des aktuellen Reiseverhalten der deutschen Bevölkerung hilfreich, die in gebotener Kürze erläutert werden soll.

Nach Zählungen der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (F.U.R) stieg die Urlaubsreiseintensität der deutschen Bevölkerung von Beginn ihrer Erfassung im Jahr 1972 bis Anfang der 1990er Jahre kontinuierlich von rund 24% bis auf 78% an. Nach einem kurzzeitigen Abfall auf 72% hat sie sich seit dieser Zeit mit rund 75% stagnierend auf diesem Niveau eingependelt. Unter Hinzunahme eines leichten Anstiegs der durchgeführten Urlaubsreisen bedeutet dies, dass insgesamt weniger Deutsche häufiger reisen. Zurückzuführen ist der Rückgang an Reisenden auf die zunehmend ungleiche Verteilung der finanziellen Mittel innerhalb der Bevölkerung (vgl. F.U.R 2005, S. 15).

Die Übernachtungszahl in deutschen Beherbergungsbetrieben<sup>30</sup> liegt im Jahr 2004 bei 338,8 Mio. Gästen. Bei der Differenzierung dieses Wertes nach Bundesländern liegt Bayern mit 73,66 Mio. Übernachtungsgästen im selben Jahr an der Spitze; indes entwickelte sich die Zahl in den vergangenen Jahren tendenziell rückläufig. Die nachfolgenden Ränge nehmen Baden-Württemberg (40,0 Mio.), Nordrhein-Westfalen (37,7 Mio.) und Niedersachsen (34,5 Mio.) ein. Tendenziell sind die Übernachtungszahlen auch hier eher stagnierend bis rückläufig (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2005b). Hohe Zuwachsraten können vor allem Berlin und Sachsen<sup>31</sup> generieren, obgleich hier die absolute Gästezahl auf geringem Niveau im Vergleich zu den übernachtungsstärksten Bundesländern liegt (vgl. ebd.).

Der Anteil der Deutschen, die im eigenen Land Urlaubreisen unternehmen, ist in Relation zum weltweiten Wettbewerb rückläufig (vgl. F.U.R 2005, S. 47). Dominierendes Reisemotiv der Deutschen ist die Erholung (vgl. a.a.O., S. 91), daher besteht auch das Bedürfnis nach freundlichem, zugewandtem Verhalten der Mitarbeiter, von denen sie betreut werden. „Nicht zufällig suchen die Deutschen im Urlaub mit Vorliebe Länder auf, in denen ihnen neben Sonne menschliche Zuwendung zuteil wird. Sie wollen, wie andere Menschen auch bedient werden. Zu Hause vermissen sie das oft.“ (MIEGEL 2002, S. 186). Weiterhin verändert sich das Reiseverhalten hin zu immer kurzfristigeren Buchungen sowie zu einer steigenden Zahl an Kurzreisen (vgl. BIEGER 2005, S. 11).

Die gezeigte Reiseintensität auf relativ hohem Niveau sowie die hohe Reisehäufigkeiten bedingen die ausgeprägte Reiseerfahrung der Gesellschaft. Touristen sind „reiseerfahrener denn je, selbstbewusst und informiert, kritisch und flexibel.“ (LANDGREBE 2003, S. 75). Häufigere Reisen mit qualitativ hochwertigen Erfahrungen, z.B. aus dem Ausland, bringen zudem eine „steigende Marktwechselbereitschaft sowie das gestiegene Qualitätsbewusstsein der Konsumenten“ mit sich (MEFFERT/ BRUHN 2002, S. 3f.). Der einzelne Nachfrager verfügt dabei durchaus über das Bewusstsein seiner Marktmacht, die aus der gewonnenen Reiseerfahrung resultiert (vgl. BLEILE 2000b, S. 102) und entwickelt dadurch ein gesteigertes

---

<sup>30</sup> Den Übernachtungszahlen der deutschen Beherbergungsbetriebe liegen traditionell Zahlen aus Betrieben mit mehr als acht Betten zugrunde (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2005b).

<sup>31</sup> Die Entwicklung in Berlin steigt vom Jahr 2002 von 11,13 Mio. auf 13,26 Mio. Übernachtungsgäste im Jahr 2004; in Sachsen analog von 13,90 Mio. (2002) auf 15,23 Mio. Übernachtungsgäste im Jahr 2004 (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2005b).

Problembewusstsein (vgl. PECHLANER/ WEIERMAIR 2000, S. 329). Ferner nimmt der potentielle Gast die touristische Destination vermehrt aus weltweiter Perspektive wahr und zwingt Reisegebiete dazu, sich dementsprechend anzupassen. Besonders traditionelle Destinationen geraten so unter starken Wettbewerbsdruck, verlieren Marktanteile und sind gezwungen, sich den geänderten Nachfragebedürfnissen anzupassen (vgl. KELLER 2000, S. 22ff.).

Eine weitere bemerkenswerte Entwicklung, die sich im Reiseverhalten von Urlaubern niederschlägt, ist die zunehmende Preissensibilität der Nachfrager. Den so genannten *hybriden* Gast charakterisieren auf dem touristischen Markt zwei bestimmende Erkennungszeichen. Zum einen sucht er standardisierte Angebote, wie z.B. Pauschalreisen, zum anderen wünscht er ein anspruchsvolles hochpreisiges Angebot an individualisierten Reisen (vgl. BRYSCH 2000, S. 10f.). Dabei ist die wachsende Individualisierung der Gesellschaft und die „Fragmentierung der Märkte in immer kleiner werdende Zielgruppen“ zu erkennen (MEFFERT 2000, S. 1006). Für STEINECKE werden die rezenten Entwicklungen hin zu längeren Arbeitszeiten und kürzer werdenden Urlaubsansprüchen sowie die zunehmende Bedeutung eines reduzierten finanziellen Budgets zunehmend auch für den touristischen Markt spürbar (vgl. STEINECKE 2004, S. 122f.).

BIEGER unterscheidet daher die aktuelle Nachfragerstruktur in zwei Gruppen. Eine Gruppe mit großzügig bemessener, verfügbarer Freizeit und geringen finanziellen Möglichkeiten, eine zweite Gruppe mit knappen Freizeitressourcen, aber ausreichend finanziellen Mitteln. Nachfrager suchen individuellere, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote und konzentrieren sich mit steigendem Preisbewusstsein auf Orte mit bester Qualität und Originalität auch im Niedrigpreissegment (vgl. BIEGER 2005, S. 12f.).

STEINECKE und QUACK beurteilen das deutsche Nachfragerverhalten zusammenfassend als „anspruchsvoll, preissensibel und unberechenbar“ (STEINECKE/ QUACK 1998, S. 490). Auch MEFFERT benennt das Konsumentenverhalten in diesem Zusammenhang als zunehmend selbstbewusster, paradoxer und unbestimmbarer (vgl. MEFFERT 1999c, S. 40). Vor allem die Multioptionalität des Gastes ist für das Management inkonsistent und instabil zu bewerten (vgl. BIEGER 2005, S. 11; MEFFERT 1999c, S. 40). LANDGREBE spricht von einer „Verknappung der Kunden“ (LANDGREBE 2003, S. 75) und gesättigten Märkten, die zudem durch die sinkende Loyalität der Kunden und höhere Bequemlichkeit gekennzeichnet sind (vgl. LANDGREBE 2003, S. 75). Steigende Ansprüche und das Aufbrechen eines traditionellen Gefüges, bedeuten für die Führung von Tourismusorganisationen eine komplexere Segmentbildung der Märkte und erschweren die Analyse touristischer Zielgruppen. Herkömmliche Klassifizierungen nach Alter, Geschlecht oder Bildung sind in dieser Form nicht mehr zutreffend (vgl. HALLERBACH/ STEINECKE 1997, S. 1). Vielmehr notwendig geworden ist das Wissen der Organisation über die aktuell vorherrschenden individuellen Wünsche und sich wandelnden Bedürfnisse der Gäste durch kontinuierliches Fragen nach den Kundenwünschen.

Neben der Wahrnehmung der genannten Nachfragerspezifika sind es weitere vier Entwicklungen aus der Konsumentenforschung, die für das Management von Tourismus-

organisationen wesentlich zum Tragen kommen (vgl. WOEHE/ LANG 2003, S. 16f.; BIEGER 2005, S. 10f.):

- Abnehmende Loyalität,
- Wunsch nach totaler Information über das Produkt und Unternehmen,
- steigender Qualitätsanspruch aller Preisgruppen und
- das Motto „Convenience ist Trumpf (Pamper the customer)“ (WOEHE/ LANG 2003, S. 16, Klammer im Original).

### 2.3.2 Geografische Deskriptoren

Neben den Veränderungen der Nachfragerbedürfnisse sind auch bei der Analyse geografischer Rahmenbedingungen Veränderungen zu erkennen, welche im Zusammenhang mit diesem Forschungsvorhaben erwähnenswert sind. So ist ein Wandel des touristischen Raumverständnisses in Verbindung mit der Reisemotivation nachzuweisen, da der Gast das traditionelle Raumgefüge zunehmend in Frage stellt (vgl. JOCHUM/ PECHLANER 2000, S. 345). WÖHLER entsprechend tritt der touristische Raum zunehmend in den Hintergrund und wird durch eine zeitliche Komponente abgelöst. „In dieser Auslobung ist nicht der wirkliche Raum, seine soziokulturelle, ökonomische und mithin natürliche Verfasstheit, Bezugsgröße für den Tourismus. Es ist vielmehr das Bild vom Wohlfühlen, nach dem der Raum hergerichtet wird und nach dem die Touristen ihn handelnd wahrnehmen.“ (WÖHLER 2003, S. 240).

Den entstandenen *virtuellen Raum* definiert WÖHLER über die Infrastruktur des Raumes an sich und seine gleichzeitige virtuelle Inszenierung (vgl. WÖHLER 2003, S. 240ff.). *Virtuelle Räume* entstehen durch die Vorstellungen der Nachfrager und werden durch die jeweiligen touristischen Leistungsträger realisiert. „[S]o ist nicht mehr der Raum sondern der *bloße Aufenthalt* an einem Platz identitätsstiftend – sofern er Möglichkeiten des (Sich-) Erlebens bietet. [...] Was gesucht wird ist eine Optionslandschaft, die zu nichts verpflichtet, aber die Möglichkeit bietet, sich selbst zu finden“ (WÖHLER/ SARETZKI 1996, S. 3f., Klammer und Hervorhebung im Original). Das Urlaubserlebnis orientiert sich nicht am politisch strukturellen Raumgefüge, sondern wird Grenzen überschreitend wahrgenommen. Infolgedessen ergeben sich europaweite Regionalisierungsentwicklungen mit dem Ziel leistungsfähige Strukturen zu erreichen, um so eine marktfähige Strategie zu entwickeln (vgl. WÖHLER/ SARETZKI 1996, S. 3f).

Der touristische Raum ist weiterhin gekennzeichnet durch eine weltweit stetig steigende Zahl an erreichbaren touristischen Destinationen. Durch eine immer besser werdende Verkehrsinfrastruktur und kürzer werdende Reisezeiten sind touristische Destinationen leichter zugänglich, gefallene Sprachbarrieren verstärken internationale Reisetätigkeiten. Für Reisende erleichtern sinkende Transportkosten, Liberalisierungstendenzen, d.h. Aufhebungen von Reiserestriktionen, die Überwindung internationaler politischer Grenzen und den Zugang

zu unbekanntem Reisezielen. Tourismusorte und somit auch ihre Organisationen treten verstärkt in den weltweiten Wettbewerb (vgl. KELLER 1998, S. 40f.).

Mit den dargestellten Entwicklungen der Internationalisierung gehen Globalisierungstendenzen einher, die durch zunehmende internationale Arbeitsteilung und sich liberalisierenden Märkte, auch für deutsche Tourismusgebiete den Eintritt in den internationalen Standortwettbewerb<sup>32</sup> bedeuten. Neue, bislang unbereiste Destinationen bekommen Zugang zu bisher unerschlossenen Kaufplätzen. Deutsche Destinationen sind infolgedessen zunehmend größerem Wettbewerb ausgesetzt. Auch traditionell erfolgreiche Reiseziele geben hier Marktanteile an ausländische Mitbewerber<sup>33</sup> ab (vgl. HINTERHUBER u.a. 2004, S. 4; MÜLLER 2004, S. 12; ABFALTER/ MATZLER/ PECHLANER 2003; POMPL 2003, S. 400ff.; KELLER 2000, S. 21ff.; BLEILE 2000b, S. 102; PECHLANER/ WEIERMAIR 2000, S. 329; MEFFERT 1999c, S. 39).

Neben diesem stärker werdenden räumlichen Wettbewerbsdruck, treten traditionelle touristische Zielgebiete außerdem vermehrt in Konkurrenz zu thematisch inszenierten Räumen<sup>34</sup>. Für STEINECKE liegen die Vorteile dieser Räume in der vom Kunden

- besser beurteilten Kundenorientierung,
- der aktuelleren Infrastruktur,
- einem klarer erkennbaren Profil durch eindeutige Positionierung,
- einem räumlich konzentrierten Angebot und
- den multioptionale Möglichkeiten (vgl. STEINECKE 2001b, S. 68ff.).

---

<sup>32</sup> Zum Standortwettbewerb der Destinationen gibt SCHERER eine Zusammenfassung der wissenschaftlichen Erklärungsmodelle der Geografie und unterscheidet nach drei grundsätzlichen Entwicklungslinien. Die erste Phase des stationären Wettbewerbs, in dem die Faktorausstattung, das natürliche und touristische Angebotspotential entscheidende Vorteile bringt, zeichnet sich durch stabile Technologien, unabhängige Unternehmungen sowie hohe Transportkosten aus. Die zweite Phase des Standortwettbewerbs setzt mit zunehmend fallenden Transportkosten ein und führt zur engeren Vernetzung der Organisationen, wobei Wettbewerbsvorteile durch Agglomerationseffekte entstehen. Die abschließende Phase, die den derzeitigen Standortwettbewerb kennzeichnet, rückt durch die gesteigerte Dynamik der Märkte und Erfolgsfaktoren wie Qualifikation und Wissen in den Vordergrund (vgl. SCHERER 2005, S. 4ff.).

<sup>33</sup> BLEILE macht darauf aufmerksam, dass als direkter Konkurrenz zu deutschen Reisezielen neben Nachbarstaaten wie Österreich, die Schweiz auch Mittelmeerränderstaaten und Fernreiseziele zählen (vgl. BLEILE 2000b, S. 102).

<sup>34</sup> Zur Bedeutung von thematisch inszenierten Räumen als Wettbewerber zu traditionell touristischen Räumen vgl. u.a. KÜBLBÖCK 2005; BRITTNER 2002; QUACK 2001; STEINECKE 2001b; STEINECKE 2000 und QUACK/ WACHOWIAK 1999.

### 2.3.3 Ökonomische Deskriptoren

Seit Jahren ist eine Zunahme des Erfolgsanteils des Dienstleistungssektors an der gesamten Volkswirtschaft zu verzeichnen (vgl. Abb. 2). So ergibt sich konsequenterweise auch in Bezug auf die Tourismuswirtschaft<sup>35</sup> eine Steigerung des Angebotes der Freizeitindustrie. Es wird prognostiziert, dass die künftige Gewichtung der Tourismusbranche, anteilig zum Gesamtvolumen der Volkswirtschaft, weiter anwächst (vgl. MEFFERT/ BRUHN 2002, S. 3f.).

Wesentliches Merkmal der Veränderung innerhalb des touristischen Angebotsmarktes ist der Strukturwandel hin zu größeren Betriebseinheiten, verstärkter Blockbildung sowie der Kettenbindung (vgl. MÜLLER 2004, S. 13), wobei Kooperationen an Bedeutung gewinnen (vgl. MEFFERT 1999c, S. 40).

Daneben vollzieht sich eine beschleunigte Weiterentwicklung der Tourismuswirtschaft durch den raschen Fortschritt in Bereich der Informationstechnologie (vgl. PECHLANER/ WEIERMAIR 2000, S. 329). Leichter zugängliche Informationsquellen ermöglichen dem Nachfrager die Vergleichbarkeit und Zugänglichkeit touristischer Angebote, somit werden für ihn bislang informellen Grenzen des Marktes transparent (vgl. MEFFERT 1999c, S. 39).

Eine zusätzliche Tendenz ist die zunehmende Schnelllebigkeit von Produkten und somit auch von touristischen Zielgebieten bzgl. des Nachfragerinteresses. Das Management von Destinationen muss den sich verkürzenden Lebenszyklen des Kundeninteresses angepasst werden. Nachfragerbedürfnisse verändern sich zügiger und entsprechend werden in knapperen zeitlichen Abständen Produktinnovationen und -varianten verlangt (vgl. BLEILE 2000b, S. 102)<sup>36</sup>.

KAGERMEIER und POPP erläutern detailliert den Lebenszyklus eines touristischen Zielgebietes, der mit der Erkundungsphase einsetzt, für die eine niedrige Besucherzahl sowie eine sich im Aufbau befindende touristische Infrastruktur kennzeichnend ist. Nach der Erschließung stellt sich die Entwicklung der Destination ein: In dieser Phase des Wachstums verbessert sich das Angebotspotential, die Gästezahlen gewinnen vor allem gegen Ende dieser Phase schnell an Volumen. Es schließt sich der Zeitraum der Konsolidierung an. Geringere Zuwachsraten und wenig neue Impulse sind hier bestimmend und führen zur Stagnation des Wachstums und kleiner werdenden Gewinnen. Probleme der touristischen Inwertsetzung werden nun offensichtlich. Die Entscheidung zwischen einer Neuausrichtung, in der Form eines Relaunches oder aber der Degeneration ist unumgänglich. Wird die

---

<sup>35</sup> Grundsätzliche Einflüsse auf die touristische Nachfrage, wie Einkommensentwicklung, Währungskurse, Bedeutung der Konjunktorentwicklungen sowie Arbeitszeit und Freizeiteinflüsse erläutert ALTHOF (vgl. ALTHOF 2001, S. 61).

<sup>36</sup> Zur aktuellen Entwicklung der sich zu beschleunigenden Phasen des Produktlebenszyklen publizieren weiterhin FUCHS/ WEIERMAIR 2004, S. 212ff.; KREIBICH/ SCHLAFFER/ TRAPP 2002, S. 4ff.; MEFFERT/ BRUHN 2002, S. 3f. und GRÖNROOS 1998, S. 17.



Strategie nicht verändert, führt dies zu rückläufigen Zahlen und dem Niedergang des touristischen Zielgebietes (vgl. KAGERMEIER/ POPP 2000, S. 68).

Tab. 3: Kennzeichen der Phasen des Lebenszyklus einer Destination

Kennzeichen	Erkundung	Wachstum	Konsolidierung	Degeneration
Übernachtungen und Ankünfte	steigend	stark steigend	steigend bis stagnierend	stagnierend bis rückläufig
Wertschöpfung der Märkte	steigende Nachfrage und steigende Preise	zunehmend konkurrenzorientierte Preise, Gewinne steigen langsamer	sinkende Preise, Gewinnmaximum wird überschritten	kontinuierlich sinkende Preise, sinkende Gewinne
Gesellschaftspolitisches Klima der Bevölkerung	klare Vision, Eingehen von Kooperationen	Eingehen von Kooperationen und teilweise Konzentration im eigenen Bereich	Besitzstandsdenken und Neid, kaum noch Bildung von Kooperationen	Verhinderung von Innovationen durch Besitzstandsdenken

Quelle: In Anlehnung an BIEGER 2005, S. 105 und KAGERMEIER/ POPP 2000, S. 68

In diesen zeitlichen Verlauf eines touristischen Zielgebietes bindet BIEGER die Entwicklung des gesellschaftspolitischen Klimas ein (vgl. Tab. 3): Zu Beginn steht eine klar definierte Vision, die die Bildung von Kooperationen und Konzentrationen zur Folge hat. Mit der Reifephase gehen negative Symptome, wie Besitzstandsdenken und die reduzierte übergreifende Zusammenarbeit einher. Dies führt beim idealtypischen Prozess dazu, dass in der Phase der Degeneration schließlich gemeinsame Innovationen verhindert werden (vgl. BIEGER 2005, S. 105).

Die Kenntnis dieses Ablaufes ist für die Führung der Tourismusorganisation unerlässlich, einer möglichen negativen Wirtschaftsentwicklung kann durch die Wahrnehmung von Frühindikatoren entgegengewirkt werden. Bei stagnierender Nachfrage empfehlen BIEGER, DANUSER und HUBER bspw. die Verbesserung der *Hardware-Qualitäten*. Bei fortgeschrittener Degeneration, nach Einsetzen von Gewinn- und Umsatzrückgang und abnehmender Nachfrage ist zudem die Angleichung der *Software-Qualitäten*, wie Image und Servicequalität, unumgänglich (vgl. dazu Abb. 3). Die strategische Ausrichtung innerhalb des touristischen Managements erfolgt hierbei über eine integrierte Destinationsstrategie (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 234). Der *Relaunch* ermöglicht durch Qualitätsoffensiven, innovative Produktpolitik und gleichzeitige strategische Neuausrichtung die Chance im Wettbewerb zu bestehen und den touristischen Niedergang der Destination zu antizipieren (vgl. KAGERMEIER/ POPP 2000, S. 68; BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 234).

### 2.3.4 Kritische Würdigung der aktuellen Rahmenbedingungen

Wie dargestellt wurde, sind die Ursachen für die gestiegenen Anforderungen an Tourismusorganisationen sehr vielschichtig. Determinanten für die Ausrichtung der Führung von Tourismusorganisationen werden durch Nachfrageentwicklungen, geografische Trends und allgemeinwirtschaftliche Rahmenbedingungen vorgegeben. Besonders durch die Veränderungen des Kundenverhaltens intensiviert sich der touristische Wettbewerbsdruck. Tourismusorganisationen müssen sich wirtschaftlich am Markt durchsetzen und den Kundenerwartungen nach besserem Service, höherer Leistung und gleichzeitig geringerem Preisniveau bei individualisierten Leistungen nachkommen.

Nicht zuletzt die abnehmende Attraktivität des touristischen Angebotspotentials (vgl. MÜLLER 2004, S. 13) führt dazu, dass der Kunde immer weniger an den austauschbaren Angeboten interessiert ist, die er bislang in Deutschland vorfindet (vgl. STEINECKE 2001b, S. 68ff.). Das natürliche Angebotspotential ist als Alleinstellungsmerkmal nicht mehr ausreichend, um sich im Wettbewerb abzugrenzen. Die „Einzigartigkeit eines Fremdenverkehrsortes bzw. einer Tourismusregion rührt dann nicht mehr von ihren herkömmlichen Eigenarten her.“ (WÖHLER/SARETZKI 1996, S. 6). In der Konsequenz müssen sich Tourismusorganisationen neue Erfolgsfaktoren suchen, um im künftigen sich verschärfenden Wettbewerb erfolgreich am Markt zu bestehen. In diesem Zusammenhang wächst vor allem die Bedeutung der Servicequalität touristischer Leistungen als Wettbewerbsvorteil für Tourismusorganisationen (vgl. ABFALTER/MATZLER/PECHLANER 2003, S. 85). Die Ausrichtung interner Prozesse im Einzelnen und der übergeordneten Aufbauorganisation im Allgemeinen sollte notwendigerweise am Kunden ausgerichtet sein. Ausgangspunkt ist hierbei für den Gast das *Wohlfühlen* innerhalb des touristischen Raumes (vgl. WÖHLER 2003, S. 240). Neben der entsprechenden Infrastruktur, die dem virtuellen Raum den Rahmen vermittelt, scheint ein weiterer Bestimmungsfaktor für die Zufriedenheit des Gastes notwendig, der sich aus der Aufgabenstellung des vorliegenden Themas ergibt. Das *Wohlfühlen* des Gastes setzt sich demnach aus dem äußeren, materiellen Rahmen, wie z.B. der Infrastruktur und einem zusätzlichen immateriellen Rahmen wie der Servicequalität zusammen, wodurch auch die Relevanz dieser Untersuchung zur organisationalen Qualität der Tourismusorganisationen Deutschlands, ausgehend von der geografischen Bezugsebene deutlich notwendig erscheint.

Auf Basis dieser beschriebenen und analysierten Einflüsse aus Gesellschaft, Geografie und Ökonomie, welche innerhalb des touristischen Bezugsrahmens betrachtet wurden, sollen im Folgenden die Erfordernisse an die organisationale Qualität touristischer Organisation deduziert werden.

Eine Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen ist notwendig, da sich in den vergangenen Jahren der Wettbewerbsdruck für kleinere und mittlere Unternehmen in der Tourismuswirtschaft verstärkt hat (vgl. KUNZ/ MANGOLD 2004, S. 329ff.; PIKKEMAAT/ WEIERMAIR 2004, S. 361f.). Wenn Produkte zunehmend austauschbarer werden, muss nach neuen Alleinstellungsmerkmalen gesucht werden. Aus Kundensicht wird an dieser Stelle die Servicequalität bei der Kaufentscheidung relevant (vgl. WOEHE/ LANG 2003, S. 14). Viele Organisationen haben die Phase der Sättigung erreicht, was einen grundsätzlichen Wandel der Managementkultur zu langfristiger Kundenbindung, statt kurzzeitiger einfacher *Kunden-Anbieter-Verbindungen* erforderlich macht (vgl. MORAIS/ DORSCH/ BACKMAN 2004, S. 235 ff.).

Bislang jedoch sind Tourismusorganisationen noch nicht an die sich verändernden Marktbedingungen angepasst. KELLER fordert daher zum „Überdenken der Ziele und Aufgaben der Tourismusorganisationen“ auf und weist überdies darauf hin, dass diese Entwicklung in anderen Ländern bereits vollzogen ist (vgl. KELLER 1998, S. 40).

„Als Antwort auf die Krise hat das Tourismusmarketing einen Paradigmenwechsel erfahren: weg vom diffusen Massenmarketing, hin zu Beziehungsmarketing, in dem die Individualisierung der Kunden im Mittelpunkt steht.“ (LANDGREBE 2003, S. 75). Elementare Managementkomponenten sind daher

- das Umdenken in der Kundenorientierung bis zum *one-customer-approach*,
- der verstärkte Kundendialog und ein
- vernetztes Beziehungsmanagement zwischen Anbieter und Gast (vgl. LANDGREBE 2003, S. 75).

In Bezug auf Abläufe und Prozesse stellt die Tourismusorganisation ein Unternehmen dar, welches sich infolgedessen an den Erfordernissen des Managements von Unternehmen orientieren muss (vgl. BIEGER 2005, S. 62). Den wichtigsten erfolgsbringenden Faktor stellt hierbei für OAKLAND die Qualität dar (vgl. OAKLAND 2003, S. 16). Auch für BLEILE liegt „[d]ie Chance der Deutschen Tourismuswirtschaft [...] im Qualitätswettbewerb.“ (BLEILE 1996, S. 89). MÜLLER unterstreicht die akute Dringlichkeit einer Qualitätsoffensive für Tourismusorganisationen hin, da durch zunehmenden Kostendruck und abnehmende Gastlichkeit hier bereits eine durch kundenunfreundliches Verhalten geprägte Mentalität Einzug gehalten hat (vgl. MÜLLER 2004, S. 13).

Die beschriebenen Veränderungen, die im Umfeld der Tourismusorganisationen stattfinden, machen die grundsätzliche Notwendigkeit einer optimierten internen Organisation und ihrer übergeordneten externen Struktur des öffentlichen Deutschlandtourismus sichtbar. Durch Anpassung der organisationalen Qualität ist auch die Verbesserung der eigenen Leistung und Produkte möglich. Die Durchführung von Qualitätsmanagement ist als erfolgsbringender Wettbewerbsfaktor in anderen Branchen bereits seit Jahrzehnten bekannt und eingesetzt.

Bislang fehlen allerdings übergreifende Untersuchungen, wie weit sich der Adaptionprozess des Qualitätsmanagements innerhalb der Branche des öffentlichen Tourismus in Deutschland durchgesetzt hat.

## 3 Qualität und Qualitätsmanagement

### 3.1 Zentrale Begriffe

#### 3.1.1 Zum Begriff Qualität

Der etymologische Hintergrund des Begriffes *Qualität* führt auf den lateinischen Wortstamm *Qualis* (Beschaffenheit) bzw. *Qualitas* (Verhältnis zu den Dingen) zurück. Für den deutschen Sprachgebrauch entwickelte sich die Verbreitung über den französischen Sprachraum (vgl. ZOLLONDZ 2002, S. 9); dort wird der Begriff *qualité* im 16. Jahrhundert nachgewiesen und findet sich in der Handelssprache des 17. Jahrhunderts (vgl. HARTZ/ MEISEL 2004, S. 17).

Schon bei den beiden Ursprungsbezeichnungen fällt die Ambivalenz des Qualitätsverständnisses auf. Während die Beschaffenheit (*Qualis*) die Art und Weise charakterisiert, dokumentiert das Verhältnis (*Qualitas*) wertende Eigenschaften (vgl. ZOLLONDZ 2002, S. 9). Semantisch bezeichnet der Begriff demnach die *Güte* bzw. den Wert eines Objektes. So wird der Begriff *Güte*<sup>37</sup> als wertende Eigenschaft verstanden, die *Beschaffenheit* hingegen beschränkt sich auf das tatsächlich Messbare. Die Güte einer Einheit kann mit Hilfe eines Vergleiches anhand einer Anspruchsklasse bewertet werden. Dies demonstriert dann allerdings die Idee des Messbaren, offen bleibt jedoch, wer die Beschaffenheit, die Güte oder den Wert bestimmt. Hieraus resultiert die stets subjektive Einschätzung der Güte bzw. des Wertes des Objektes, ein Zustand, den ZOLLONDZ als kritisch erachtet (vgl. ZOLLONDZ 2002, S. 143). Demgegenüber konstatieren HARTZ und MEISEL, dass der Begriff *Qualität* heute aus semiotischer Perspektive grundsätzlich phänomenologisch neutral zu verstehen ist. Erst festgelegte Qualitätskriterien definieren die Qualität, die stets im Interessensbezug an individuellen, historisch verankerten Merkmalen festgesetzt werden (vgl. HARTZ/ MEISEL 2004, S. 17).

---

<sup>37</sup> Die Entstehung des ersten Gütesiegels für deutsche Güter geht auf das 19. Jh. zurück. Im Jahr 1887 beschließt das britische Parlament die Einführung der Kennzeichnung *Made in Germany* für deutsche Produkte. Die ökonomische Situation war damals gekennzeichnet durch niedrige Löhne deutscher Arbeiter und geringe Kosten deutscher Produkte. Ursprünglich gedacht war die Kennzeichnungspflicht zum Schutz der englischen Industrie, die durch die Abwertung ausländischer Produkte erreicht werden sollte. Im Verlauf seines Bestehens setzte sich das Siegel allerdings in positiver Weise zu einem Gütesiegel fort (vgl. EBEL 2003, S. 27). Die bis dahin beanstandete mindere Qualität der Produkte entwickelte sich von Beginn dieser Kennzeichnungspflicht sehr positiv, so auch zum Vorteil des von da an erfolgreichen Gütesiegels. Diese Entwicklung hielt bis zur Zeit des 2. Weltkrieges an. Durch die politischen Verhältnisse wurden deutsche Produkte dann nicht mehr international nachgefragt (vgl. OESS 1993, S. 135ff.).

Um die Komplexität des theoretischen Konstruktes *Qualität* aufzuschlüsseln, soll daher der partialanalytische Ansatz GARVINS zur Systematisierung herangezogen werden, in welchem die unterschiedlichen Perspektiven der Beurteilung gewürdigt werden (vgl. GARVIN 1988). Durch die Weiterentwicklung des bis dahin vorherrschenden zweidimensionalen Qualitätsverständnisses von Güte und Beschaffenheit erreicht GARVIN damit eine differenziertere Betrachtung des Begriffes (vgl. BRUHN 2004, S. 30f.; MÜLLER 2004, S. 21; CORSTEN 2001, S. 293; POMPL 1997, S. 3; HELLER 1996, S. 55; OESS 1993, S. 31; SCHILDKNECHT 1992, S. 28f.). Sein Ansatz gilt unter Qualitätswissenschaftlern als wegbereitende Analyse des Qualitätsverständnisses. Nach OESS lassen sich alle weiteren Definitionen des Begriffes *Qualität* in das Schema GARVINS einordnen (vgl. OESS 1993, S. 34). GARVIN analysiert die Bedeutung des Begriffes *Qualität* nach ihrer Bezugsgröße nach der kunden-, produkt-, hersteller- und wertorientierten Perspektive sowie im Hinblick auf seine absolute Sichtweise (vgl. GARVIN 1988). Der *kundenbezogene* (user-based) Qualitätsbegriff beinhaltet die Wahrnehmung der Dienstleistung durch den Kunden, der sie gemessen anhand der Erfüllung seiner Bedürfnisse bewertet (vgl. OESS 1993, S. 32). Der *produktbezogene* (product-based) Qualitätsbegriff stellt die Qualität einer Dienstleistung als Summe ihrer vorhandenen Eigenschaften dar. Qualität kann an bestimmten Merkmalen des Produktes ermittelt werden und ist an Produkteigenschaften objektiv messbar (vgl. ebd.). Der *herstellerorientierte* (manufacturing-based) Ansatz geht von internen Unternehmensstandards bei der Leistungserstellung aus. Er ist somit definiert als Komponente des produktbezogenen Messwertes, wobei der Hersteller selbst das Maß der Qualität bestimmt. Grundsätzlich offen bleibt, inwiefern objektive oder subjektive Kriterien angelegt werden (vgl. BRUHN 2004, S. 31). Diese fertigungsbezogene Perspektive ist prozessbezogen an der Einhaltung der Spezifikation des einzelnen Ablaufes ausgerichtet. Mit jeder Abweichung der standardisierten Richtlinie geht dann eine Minderung der Qualität einher (vgl. OESS 1993, S. 33). Die *wertorientierte* (value-based) Qualitätsperspektive liegt in der Kundenperspektive begründet und beschreibt die wertmäßige Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses (vgl. BRUHN 2004, S. 32; MEFFERT/ BRUHN 2003, S. 370f.; ZOLLONDZ 2002, S. 146ff.; OESS 1993, S. 33f.). Schließlich beschreibt der *absolute*<sup>38</sup> (transcendent) *Qualitätsbegriff* das übergeordnete Verständnis von Qualität. Umgangssprachlich impliziert dieser Ansatz das Gütemaß, dass innerhalb der Kategorisierung *gut* oder *schlecht* bewertet wird. *Qualität* ist einzigartig und absolut zu verstehen, deren Optimum höchsten Anforderungen entspricht<sup>39</sup> (vgl. OESS 1993, S. 31).

---

<sup>38</sup> BRUHN stellt jedoch den *absoluten* Qualitätsbegriff in Frage. Aufgrund der der fehlenden Operationalisierbarkeit ist dieser Ansatz für BRUHN nicht objektiv nachvollziehbar und damit inexistent (vgl. BRUHN 2004, S. 34).

<sup>39</sup> Problematisch ist für OESS, dass *Qualität* in dieser Form nicht gemessen werden kann (vgl. OESS 1993, S. 31).

Die Bedeutung des partialanalytischen Ansatzes für die organisationale Qualität wird von OESS dargestellt. So sind innerhalb der organisationalen Praxis Konflikte zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen auf die gezeigten Perspektiven zurückzuführen. Er schlägt vor, diese Konflikte als Chance zu begreifen und die einzelnen Qualitätsziele einer Hierarchie unterzuordnen. An oberster Stelle steht der kundenorientierte Ansatz<sup>40</sup>, es folgen nachgeordnet die Ziele der produktbezogenen und prozessorientierten Umsetzung (vgl. a.a.O., S. 34f.).

Die wissenschaftliche Diskussion um eine eindeutige Definition des Begriffes *Qualität* ist bis heute geprägt von diversen Meinungen und Auslegungen (vgl. MEFFERT/ BRUHN 2003, S. 270). „Die heterogenen und diffusen Auffassungen über *Qualität*, die vielfach sowohl für Sach- als auch für Dienstleistungen gültig sind, machen deutlich, dass es bis heute nicht gelungen ist, ein tragfähiges und allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis zu schaffen.“ (BRUHN 2004, S. 29, hervorgehoben im Original). Zu viele Begrifflichkeiten, Normierungsvorschriften, Zweifel am Kosten-Nutzen-Verhältnis führen für viele, insbesondere kleine Organisationen zu Bedenken. „Die in der Öffentlichkeit geführte Diskussion zu dem Thema *Qualität* ist oftmals von Unkenntnis, Unsicherheit und Angst geprägt.“ (AWV 1995, S. 4). Im technisch-produzierenden Bereich, in welchem die Qualitätsforschung begründet wurde (vgl. LAGROSEN/ LAGROSEN 2003, S. 370), wird die *Qualität* eines Produktes klar definiert und weithin von Anbietern und Konsumenten homolog verstanden. Anders hingegen verhält es sich bei der Wahrnehmung der *Qualität* für Dienstleistungen<sup>41</sup>, hier können die Meinungen von Anbieter und Nachfrager divergieren, zudem ist für den Nachfrager die potentielle *Qualität* viel schwerer zu beurteilen (vgl. LAWS 2002b, S. 27f.).

Auch auf sprachlicher Ebene des *Qualitätsbegriffes* existiert eine uneinheitliche Verwendung, vor allem zwischen den Ausprägungen der umgangssprachlichen Verwendung einerseits, bis hin zur abstrakten, wissenschaftlichen Definition andererseits. Deshalb kann die Definition des *Deutschen Instituts für Normung* (DIN) als übergreifend und allgemeingültig herangezogen werden (vgl. BRUHN 2004, S. 29). Das DIN bezeichnet *Qualität* als „[d]ie Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen.“ (DIN 2001, S. 212).

---

<sup>40</sup> Demnach ist die Kenntnis der Kundenerwartungen für Organisationen von essentieller Bedeutung, auf die im Anschluss in Kapitel 3.2.3 eingegangen werden soll.

<sup>41</sup> Die *Qualitätswahrnehmung* von Dienstleistungen untersucht bspw. KEBBEL und kommt u.a. zum Schluss, dass vor allem die Komplexität einer Dienstleistung Einfluss auf die Beurteilung durch den Kunden nimmt. So verbessert sich die Bewertung der Güte einer gesamten Dienstleistung je höher die Anzahl der Teilleistungen ist (vgl. KEBBEL 2000, S. 166f.).

Neben der klassischen Bewertung von Produkten oder Dienstleistungen können sich weitere Objekte, Subjekte und Systeme hinsichtlich ihrer Qualität bewerten lassen (vgl. ZOLLONDZ 2002, S. 153ff.):

- Prozesse: Z.B. menschliche und maschinelle.
- Ergebnisse: Z.B. von Prozessen, von materiellen oder immateriellen Produkten.
- Personen: Z.B. Mitarbeiter, Lieferanten, Gesellschaft.
- Systeme: Z.B. Organisationen, Wirtschaftseinheiten.

Aktuelle Forschungsarbeiten zeigen, dass die Mehrheit der Definitionen eine legitime Qualitätsbeschreibung nur aus Sicht des Kunden für zulässig hält. Die ausschließliche Herstellerorientierung des Qualitätsbegriffes ist vor allem in älteren Theorien vorzufinden (vgl. DÖGL 1986, S. 81, in GÖBEL 2001, S. 233). Weiterhin kritisiert HIRSCH-KREINSEN den produktorientierten Qualitätsbegriff als nicht mehrzeitgemäß. „Zu überwinden ist der traditionelle, ausschließlich auf die Qualität der Produkte oder auch Dienstleistungen beschränkte Qualitätsbegriff.“ (HIRSCH-KREINSEN 1997b, S. 2). Definitionen, bei welchen die Kundenorientierung<sup>42</sup> im Vordergrund ihrer Beschreibung steht, zeigt nachstehende Auswahl:

- „Quality is meeting the customer requirements, and this is not restricted to the functional characteristics of the product or service.“ (Oakland 2003, S. 16).
- „Qualität heißt, dass der Kunde wiederkommt und nicht die Ware.“ (Seghezzi 2003, S. 23).
- „Qualität ist die Realisierung explizit geäußelter Anforderungen und/ oder impliziter Erwartungen an ein materielles oder immaterielles Produkt.“ (Masing 1998, S. 21).
- „Qualität im Tourismus heißt, das Ich des Kunden/ Gastes zu akzeptieren und zu fördern und seine Kompetenz für die Beurteilung einer Leistung oder einer Situation anzuerkennen und zu nutzen.“ (Romeiss-Stracke 1995, S. 12).
- „Qualität liegt dann vor, wenn der Kunde (Gast, Besucher oder Tourist) zufrieden ist.“ (Wöhler 1994a, S. 1, Klammer im Original).
- Qualität ist „die Erfüllung von Anforderungen. Über die Erfüllung entscheidet der Kunde. Die Anforderungen werden immer höher.“ (Frehr 1994, S. 32).

<sup>42</sup> Weitere Definitionen, in denen der Nachfrager für die Qualitätsbeurteilung ausschlaggebend ist, sind bei OAKLAND 2003; KOTLER 1999; MASING 1998; ROMEISS-STRACKE 1995; WÖHLER 1994a; FREHR 1994 und SEGHEZZI 1993 zu finden.



### 3.1.2 Zum Begriff Qualitätsmanagement

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, erfolgt die Bestimmung der Qualität über Qualitätskriterien, der Begriff *Qualität* ist in sich selbst wertneutral. Im Anschluss an die Ausführungen des Begriffes soll nun seine Einbindung in das Managementumfeld vorgenommen werden.

Historisch betrachtet entwickelte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts innerhalb der Industrie Nordamerikas aus diversen Methoden der Produktionsüberwachung das *Scientific Management*, das heute als Basis für die Entwicklung der Qualitätskontrolle gesehen wird. Ab 1930 wurde die industrielle Produktion systematisch untersucht, und standardisierte statistische Kontrollverfahren wurden implementiert (vgl. Kapitel 2.1.1). Für deutsche Unternehmen waren Verfahren der Qualitätskontrolle erst nach Ende des 2. Weltkriegs relevant (vgl. WALGENBACH 2001, S. 4f.)<sup>43</sup>. Bestimmend für die Verbesserung der Qualität waren Normen und Standards für die technische Qualität deutscher Produktionsgüter, die als zuverlässig, aber auch als eher hochpreisig galten. Gleichzeitig entwickelten sich zunehmend wissenschaftliche und methodische Grundlagen zu Definition und Umsetzung von Qualität<sup>44</sup> (vgl. OESS 1993, S. 135ff.).

WALGENBACH fasst die inhaltliche Entwicklung in zwei grundsätzliche Richtungen zusammen. Zu Beginn war vor allem die statistische Produktionskontrolle Synonym für Qualitätsmanagement, in fortschreitender Entwicklung „spricht man heute von TQM und versteht darunter eine umfassende strategische Führungskonzeption.“ (WALGENBACH 2001, S. 4). Das Total Quality Management (TQM) breitete sich im internationalen Raum seit Mitte der 1980er Jahre aus und führte zu großen Auseinandersetzungen im akademischen Bereich, da „mit dem TQM eine neue Facette der Unternehmensführung zur Diskussion stand, die grundsätzlich alle Organisationen betrifft. So müssen sich zumindest alle damit auseinandersetzen, aber nicht notwendigerweise adoptieren.“ (FREILING 2001, S. 46)<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Die formalisierte Umsetzung des Qualitätsmanagements erfolgte in den 1960er Jahren mit der Gründung der ISO Normen innerhalb der Militär- und Raumfahrtindustrie der U.S.A. (vgl. SIMON 2000, S. 38).

<sup>44</sup> Die institutionelle Entwicklung der Qualität reicht in Deutschland in das Jahr 1952 zurück, hier entstand der Ausschuss Technische Statistik im AWF, aus welchem im Jahr 1957 die *Deutsche Arbeitsgemeinschaft für Statistische Qualitätskontrolle (ASQ) beim AWF* hervorging. Im Jahr 1968 wurde diese wiederum in *Deutsche Gesellschaft für Qualität (ASQ) im AWF* umbenannt, um dann schließlich 1972 in die *Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)* überzugehen (vgl. DGQ 2005, S. 2). Inhaltlich definierte sich der Ausschuss bei Gründung als technisch-wissenschaftlicher Verein, ist heute branchenunabhängig und Gründungsmitglied der *European Organization for Quality (EOQ)* (vgl. DGQ 2003, S. 3).

<sup>45</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zum TQM ab Kap. 4.

Zum aktuellen Stand der Forschung von Qualitätsmanagement in Unternehmen zeigt eine empirische Untersuchung führender Zeitschriften aus dem Themenfeld der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre auf, dass sich die Organisationsforschung bislang eher auf den Sachgüterbereich sowie den Finanz- und Versicherungssektor konzentriert (vgl. ZAUGG 2003, S. 4ff.).

EBEL weist darauf hin, dass dem Thema Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen bis heute sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurden und bemängelt, dass die gesonderten Bedürfnisse von Qualität für Non-Profit-Organisationen noch wenig verstanden sind. Bei den Voraussetzungen zum qualitätsorientierten Management bei Non-Profit-Organisationen liegt die Problematik in der Abgrenzung der angestrebten Ziele der jeweiligen Bedürfnisgruppen, der Stakeholder. Organisatorische Zielkonflikte entstehen durch unterschiedliche Erfolgshaltungen und führen dazu, dass nicht alle Anspruchsgruppen gleichermaßen die Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel betrachten. Hingegen haben bei privatwirtschaftlichen Unternehmen alle ein gemeinsames Oberziel, das maximale Gewinnstreben (vgl. EBEL 2003, S. 77ff.)<sup>46</sup>.

Auf das TQM-System, welches zur Operationalisierung der organisationalen Qualität für Tourismusorganisationen ausgewählt wurde, wird ausführlich in Kapitel 5.2 eingegangen.

Frühere Normen des DIN definierten *Qualitätsmanagement* als einen einzelnen Aspekt der Gesamtführungsaufgabe. In der aktuellen Norm jedoch bezeichnet der Begriff „umfassend die Handhabung (qualitätsbezogener Angelegenheiten) in allen Bereichen und Hierarchiestufen einer Organisation.“ (DIN 2003, S. 1, Klammer im Original). Hervorzuheben ist die Entwicklung des Verständnisses von der qualitativen Verbesserung einzelner Unternehmensbereiche hin zu einem umfassenden Verständnis des Qualitätsmanagements in Organisationen. Dabei findet die Aufnahme des Qualitätsmanagements in ein integriertes System mit besonderer Betrachtung der Prozesshaftigkeit statt.

Ziel des Qualitätsmanagements ist die Erreichung der *Business Excellence*<sup>47</sup>, wie sie in den EFQM-Anforderungen beschrieben ist. Primär werden durch Prozessanalyse Fehlerursachen identifiziert, wodurch das Entstehen von möglichen Fehlern verhindert wird

---

<sup>46</sup> Weitere Ausführungen zu den Spezifika bedarfs- und erwerbswirtschaftlicher Organisationsformen werden in Kapitel 2.2.3 dargestellt.

<sup>47</sup> *Business Excellence* ist ein „[h]erausragender, länger andauernder geschäftlicher Erfolg“ (BAUER 1997, S. 147). Die EFQM bezeichnet es als die organisationale Optimierung der Qualität und Leistung. Dabei sollen beste Resultate für Kunden, eigene Mitarbeiter und die Gesellschaft erreicht werden (vgl. EFQM 2005, S. 5). Detailliert wird die Thematik in Kapitel 4.1.2 aufgegriffen und erörtert.

(vgl. MASING 1998, S. 26ff.). Im Vordergrund steht die prozesshafte Qualitätsentwicklung, in der sich die Abläufe der Organisation kontinuierlich an sich verändernde Rahmenbedingungen und Strukturen anpassen. Die Weiterentwicklung hin zu kontinuierlicher Planung, Lenkung und Steuerung der Qualität ist die Aufgabe des Qualitätsmanagements. „Es bezieht explizit die sozialen und strukturellen Dimensionen rund um die Qualitätssicherung mit ein.“ (HARTZ/ MEISEL 2004, S. 19). Zur Prüfung der Qualitätskriterien dient zunächst die Qualitätssicherung. „Eine zentrale Voraussetzung der Qualitätssicherung ist [...] die Selbstfestlegung der Organisationsmitglieder auf Kriterien und Indikatoren, woran die Qualität festgemacht wird.“ (HARTZ/ MEISEL 2004, S. 19). Die Qualitätssicherung indessen ist nicht prozessorientiert sondern statisch.

Abbildung 5 erklärt dazu die Instrumente des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsorganisationen.

Abb. 5: Instrumente des Qualitätsmanagements

Phasen des Qualitätsmanagements	Qualitätsinstrumente	Verantwortungsträger, zuständige Mitarbeiter	Zeitraum, Zeitpunkt
Qualitätsplanung	Kundenbefragung	Führungskräfte, (Geschäftsführer, Geschäftsstellenleiter)	} mind. einmal im Jahr
	Mitarbeiterbefragung		
Qualitätslenkung	Einstellung serviceorientierter Mitarbeiter	} Abteilung Personalentwicklung, Training	} laufend
	Aus- und Weiterbildung		
	Anreizsysteme	} Führungskräfte	} in der Durchführungsphase des QM, laufende Verbesserung
	Kommunikations- und Informationstechnologien		
Qualitätszirkel	} Führungskräfte und Mitarbeiter	} zu Beginn mind. einmal im Monat	
Qualitätsprüfung	Kundenbefragungen (Trackingsysteme)	} Führungskräfte, Marktforschungsabteilung	} mind. einmal im Jahr
	Mitarbeiterbefragungen		
	Beschwerdemanagement		
	Kontrollsysteme	} Führungskräfte	} laufend
	Testkaufmethoden		
	Mitarbeiterbeobachtungen	} Gruppenleiter, Geschäftsstellenleiter	
Mitarbeiterbeurteilungen			
Qualitätsmanagementdarlegung	QM-Handbücher	} Führungskräfte (Geschäftsführer, Geschäftsstellenleiter)	} in der Durchführungsphase des QM
	QM-Statistiken		
	Qualitätsaudits		} laufend

Quelle: BRUHN 2004, S. 261

Vier Phasen werden rückgreifend auf ihre unterstützenden Instrumente und ihre entsprechenden Verantwortlichkeiten unter zeitlichen Aspekten erklärt. Zu Beginn der Implementierung muss der gegenwärtige Zustand der internen Qualität ermittelt werden. Die zu diesem Zweck notwendigen Analysedaten werden bspw. durch externe Kundenbefragungen oder interne Mitarbeitererhebungen generiert. Nach abgeschlossener Implementierung erfolgt die Qualitätslenkung wesentlich durch Maßnahmen zur Erreichung qualitätsorientierter Mitarbeiter. Verantwortlich für diesen Prozess sind im Wesentlichen Führungskräfte, die auch über den Einsatz geeigneter Instrumente zur stetigen Qualitätsprüfung, bspw. Controllingmaßnahmen, Befragungen, Beschwerdemanagement, etc. entscheiden. Schriftliche Darlegungen zu optimierten Prozessen ermöglichen allen Organisationsmitgliedern den Zugang zu Informationen über einheitliche Abläufe, die so die Standardisierung der Leistung sicherstellen. Im Anschluss bieten Qualitätsaudits die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der bestehenden Dienstleistungsqualität.

### 3.1.3 Zum Begriff Qualitätsmanagementsystem

Für die Unternehmensführung stellt ein Managementsystem eine Gestaltungs- und Erklärungsmöglichkeit für Prozesse und Strukturen dar. „Ein Managementmodell kann integriert oder umfassend bezeichnet werden, wenn es die grundlegenden Komponenten der Unternehmensführung beinhaltet bspw. zu Funktionen und Instrumenten, z.B. Planung, Kultur und Motivation oder Führungsstil, aber auch zu Umgebungs- und Inputgrößen, wie Marktsituation oder Produktionsfaktoren sowie auch die zentralen Ergebnisgrößen, wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Gewinn und Arbeitszufriedenheit.“ (WUNDERER 1998, S. 56). Dementsprechend sind „Qualitätsmanagementsysteme [...] durchstrukturierte Modellbeschreibungen, in denen Qualität als Teil der Gesamtführungsaufgabe eines Unternehmens betrachtet wird.“ (SIMON 2000, S. 38). Ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) ist ein Führungskonzept für Organisationen, welches Planungs-, Steuerungsaufgaben und die kontinuierliche Erfolgskontrolle umsetzt (vgl. FUCHS 2004, S. 188).

Ziele der Organisation bei der Implementierung eines QMS sind nach VEDDER hauptsächlich die

- Steigerung der Produktqualität,
- Förderung der Mitarbeitermotivation,
- Erreichung einer kundenorientierten Organisationsstruktur und
- Ermittlung von Einsparpotentialen (vgl. VEDDER 2001, S. 67).

Nachdem in Abbildung 5 die Instrumente des Qualitätsmanagements gezeigt wurden, soll an dieser Stelle erweitert auf die Initialphase der Einführung eines QMS eingegangen werden. Die einzelnen Schritte der Implementierung setzen mit der Definition der Unternehmensphilosophie ein. Anschließend erfolgt die Analysephase des aktuellen Ist-Zustandes. Durch Messmethoden werden externe Daten der Kunden und Leistungsträger sowie interne Auswertungen zu Mitarbeitern, Prozessen und Kennzahlen erhoben. In der Phase der Konzepterstellung wird die Angleichung der internen Dienstleistungsqualität an die Kundenwünsche dargelegt. Die Umsetzung wird unter Hinzunahme der kontinuierlichen Überprüfung der geleisteten Qualität mit den Kundenerwartungen ausgeführt, einschließlich des Bewusstseins über mögliche unvorhersehbare kritische Situationen (vgl. LANGER 1997, S. 44f.; AWV 1995, S. 9ff.). Nach der Einführung dient das QMS zur Sicherstellung der Kompatibilität eigener Leistungen an die Kundenerwartungen und -anforderungen, die in entsprechenden Prozessen dokumentiert sind (vgl. SAATWEBER 1994, S. 66).

In Bezug auf Auszeichnung und Zertifizierung eines QMS durch anerkannte Organisationen ist auf die sehr unterschiedliche Art der Bewertung hinzuweisen. Eine Vielzahl von Ansätzen bewertet lediglich eindimensional Teilleistungen der Qualität. Ein einseitiger Fokus auf Teilleistungen bzw. Teilprozesse liegt bspw. bei Gütesiegeln oder diversen Qualitätspreisen, insbesondere im Tourismusbereich vor. Hierauf soll ausführlicher in Kapitel 4.2.3 eingegangen werden. Die Auszeichnung eines integrierten QMS erfolgt hingegen auf einem mehrdimensionalen Niveau, die prozesshafte und gleichzeitig alle Bereiche umfassende Umsetzung wird analysiert und dient als Bewertungsgrundlage für Optimierungsansätze (vgl. SCHNAUBER 2000, S. 9; SIMON 2000, S. 43). Zur Begutachtung von Qualität und Bewertung eines QMS existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Vorgehensweisen<sup>48</sup>. Auf Basis des Total Quality Management-Ansatzes zeichnet bspw. die EFQM aus. Auch die ISO zertifiziert nach ihrer Normenreihe DIN EN ISO mit der Ausrichtung an ein integriertes QMS. Beide Ansätze werden in Kapitel 4.1.2 näher erläutert.

Eine Implementierung eines integrativen Ansatzes innerhalb einer Organisation macht auch eine Änderung der Unternehmenskultur notwendig. „Mit dem Total Quality Management wird die Qualität zur zentralen Größe der Unternehmenstätigkeit.“ (KASPAR 1995, S. 127). STAEHLE merkt an, dass sich die Anwendung einzelner Maßnahmen des TQM allein nicht als wirksam herausgestellt hat, sondern sich nur durch die damit einhergehende grundsätzliche Verbesserung der Organisationskultur einstellt (vgl. STAEHLE 1999, S. 728).

---

<sup>48</sup> Vgl. zur Bedeutung und Notwendigkeit ganzheitlicher Unternehmensführung SEGHEZZI 1997b und ZINK 1997.

Wesentliche Elemente des organisatorischen Wandels hin zu TQM sind die Anpassung der

- gesamten Organisationsstruktur,
- einzelner Verantwortlichkeiten,
- aller Verfahren und Prozesse (vgl. BRACKHAM/ VOGT 1997, S. 30).

Aufgrund der bereits dargestellten Möglichkeiten und Vorteile des prozessorientierten, integrierten Managementsystems, soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit explizit der integrierende Führungsansatz des TQM zur Operationalisierung der organisationalen Qualität herangezogen werden.

## 3.2 Abgrenzung der Dienstleistungsqualität

### 3.2.1 Zum Begriff Dienstleistungsqualität

Nachdem in Kapitel 2.1.3 der Begriff der touristischen Dienstleistung erörtert wurde und im Abschnitt 3.1.1 die Hintergründe der Definition zur Qualität gegeben wurden, sollen nachfolgend die Spezifika der Dienstleistungsqualität, insbesondere für den touristischen Bereich, näher untersucht werden.

Eine umfassende Definition des Begriffes *Dienstleistungsqualität* ist bei BRUHN zu finden, demnach ist „Dienstleistungsqualität [...] die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung gemäß den Kundenanforderungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“ (BRUHN 2004, S. 34).

POMPL sieht diese eindeutige Definition nicht; nach ihm herrscht im Dienstleistungsbereich eine Vielfalt an Qualitätsdefinitionen vor (vgl. POMPL 1996, S. 56).

MARGREITER betont die zunehmende Bedeutung der *virtuellen Qualität*, vor allem von touristischen Dienstleistungen. Sie bezeichnet die „subjektive Bewertung eines Produktes bzw. einer Marke durch den Verbraucher.“ (MARGREITER 2001, S. 29). Die virtuelle Qualität bezieht sich auf die kundenorientierte Wahrnehmung der Leistung, deren Stellenwert bezüglich der Bedürfnisbefriedigung ebenso hoch ist wie der reelle Nutzen (vgl. MARGREITER 2001, S. 29).

Die Qualität einer touristischen Destination wird nach ALTHOF durch folgende Kriterien bestimmt: „Zur Qualität einer Destination zählen

- Sauberkeit,
- Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit,
- Einhaltung der Prospekt- und Katalogversprechen,
- Verhalten der Einheimischen,
- Zustand der Umwelt und
- Vielseitigkeit des Angebots.“ (ALTHOF 2001, S. 83).

An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass im Gegensatz zum angelsächsischen Sprachgebrauch im deutschen Sprachraum zwischen den beiden Begriffen *Dienstleistung* und *Service* semantische Unterschiede existieren.

DREYER und FLENTGE entsprechend wird der Begriff *Service* „oft nur als Zusatzleistung eines umfassenden Produkts verstanden“ (DREYER/ FLENTGE 1998, S. 3), welche das bestehende Kernprodukt verbessert. Dieser Zusatzleistung kommt im Wettbewerb der Tourismusorganisationen eine sich verstärkende Bedeutung zu, da die unterschiedliche Qualität der Zusatzleistungen einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber vergleichbaren Leistungen anderer Anbieter hervorbringen kann. Weiterführende Untersuchungen ergaben, dass der synonyme Gebrauch zulässig ist, wenn die um das Merkmal der Qualität erweiterten Begriffe Dienstleistungsqualität und Servicequalität erörtert werden. Da Qualität auf unternehmensinterne Leistungen bezogen ist, „wird im deutschen Sprachgebrauch i.d.R. nicht zwischen Dienstleistungsqualität (als Qualität von Zusatzleistungen) und Servicequalität als Qualitätseinschätzung von Zusatzleistungen differenziert.“ (DREYER/ FLENTGE 1998, S. 3f., Klammer im Original). Ferner werden die Begriffe bei MÜLLER 2004, S. 22; MEFFERT/ BRUHN 2003, S. 30 und HALLER 2002, S. 11 synonym verwandt.

Weiterhin können zur Erklärung der Dienstleistungsqualität die Konstrukte *Kundenzufriedenheit* und *Qualitätsurteil* abgegrenzt werden. HALLER kommt zum Schluss, dass beide Begriffe in der Mehrheit der Publikationen sinngleich gebraucht werden, ihr Zusammenhang aber bis heute nicht abschließend erforscht wurde (vgl. HALLER 2002, S. 33). Sie schlägt zur Differenzierung den Begriff *Value* oder das Preis-/ Leistungsverhältnis vor. „Zufriedenheit entsteht demnach durch den Vergleich von Qualität und dem erbrachten Opfer, die zusammen den *Value* der Leistung bilden.“ (HALLER 2002, S. 35, hervorgehoben im Original). PECHLANER fasst die uneinheitliche Definition der Begriffe Kundenzufriedenheit und wahrgenommene Servicequalität zusammen: Die Spannweite der Meinungen, die die Begriffe synonym betrachten reichen bis hin zu Auffassungen der vollständigen Abgrenzung (vgl. PECHLANER 2003, S. 61).

Abb. 6: Verbindungen der Konstrukte Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit

		DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT	
		hoch	niedrig
KUNDEN- ZUFRIEDEN- HEIT	hoch	Erwartetes Ergebnis	Die Qualität der Dienstleistung entspricht dem niedrigen Preis und/ oder entspricht nicht den Kundenerwartungen
	niedrig	Die Dienstleistung ist zu teuer für den Kunden und/ oder entspricht nicht den Kundenerwartungen	Erwartetes Ergebnis

Quelle: vgl. STRANDVIK/ LILJANDER 1995, S. 119

Einige Autoren argumentieren über die kausalen Zusammenhänge, so z.B. STRANDVIK und LILJANDER (vgl. Abb. 6), andere betrachten die Kundenzufriedenheit als Folge der Dienstleistungsqualität (vgl. STAUSS/ SEIDL 2003, S. 154ff.; DREYER/ DEHNER 2003, S. 31f.; WESTERBARKEY 1996, S. 30; ein Überblick hierzu findet sich bei PECHLANER 2003, S. 61).

Anhand der sog. *service profit chain* erklärt WORATSCHEK die Wirkungszusammenhänge der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit. Zunächst ist die Mitarbeiterzufriedenheit Voraussetzung für die Dienstleistungsqualität, die zu zufriedenen Kunden führt, woraus wiederum die Kundenbindung entstehen kann. Innerhalb der Kette ist der ökonomische Erfolg der Dienstleistung der Kundenbindung nachgelagert (vgl. WORATSCHEK 2005, S. 273). Zur weiteren Differenzierung der Konstrukte soll an dieser Stelle auf den partialanalytischen Ansatz GARVINS (vgl. Kap. 3.1.1) zurückgegriffen werden, der die enge Beziehung beider Konstrukte zeigt. Die herstellerorientierten, produktorientierten und wertorientierten Ausprägungen umfassen mit der Kundenorientierung alle Dimensionen des Begriffes. So kann das herstellerorientierte Qualitätsurteil hoch sein, die Kundenzufriedenheit jedoch niedrig und umgekehrt. Gleiches gilt für das produkt- und wertorientierte Urteil.

### 3.2.2 Modelle zur Erklärung der Dienstleistungsqualität

Im Bereich der Forschung zu Erklärungsmodellen der Dienstleistungsqualität (DLQ) sollen nunmehr im Anschluss an die begriffliche Klärung, die bedeutendsten Konzepte ihrer Entstehung vorgestellt werden. Alle geben Aufschluss über Hintergründe und Wahrnehmung der DLQ und stellen Möglichkeiten dar, die Qualität von Dienstleistungen operationalisierbar zu machen und bilden damit wiederum die Grundlage für Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität. Die ausgewählten Ansätze sollen im folgenden kurz auf ihre inhaltlichen Besonderheiten hin analysiert werden, hierzu kann vorab festgestellt werden, dass die Mo-



delle untereinander nicht hierarchisch zu betrachten sind, da jeweils verschiedene Dimensionen der Qualität angesprochen werden. Gemeinsam hingegen ist den Modellen die grundsätzliche Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen durch den Kunden.

Der Analyse von ZEITHAML, PARASURAMAN und BERRY folgend ist die Qualitätswahrnehmung einer Dienstleistung aufgrund ihrer Komplexität differenzierter zu bewerten als diejenige eines Sachgutes, insofern ist ihre Bewertung auch für den Kunden diffiziler. Zudem erfolgt die Qualitätsbeurteilung nicht allein durch das Ergebnis, vorgelagerte Prozesse sind gleichermaßen von großer Bedeutung (vgl. ZEITHAML/ PARASURAMAN/ BERRY 1992, S. 28f.).

DONABEDIANS *Phasenmodell der Dienstleistungsqualität* differenziert die Leistung in drei zeitliche Komponenten: Potential-, Prozess- und Ergebnisqualität. Die zeitliche Dimension ist aus einer externen Perspektive auf das System gerichtet und hatte seinen Ursprung im medizinischen Bereich. Der Ansatz wurde im Jahr 1980 publiziert und diente weiteren Modellen als Grundlage (vgl. DONABEDIAN 1980).

Die Potentialphase setzt die Leistungsfähigkeit an Produktionsfaktoren und ihre Kombinationsfähigkeit voraus, die der Anbieter bereithält (vgl. BIEBERSTEIN 2001, S. 29). Während der Prozessphase wird die Durchführungsqualität durch das subjektive Empfinden des Nachfragers während seiner Interaktion mit dem Verkäufer bestimmt (vgl. FREYER 2000, S. 309f.). In der Ergebnisphase bewertet der Gast schließlich die Differenz zwischen erwarteter und erhaltener Leistung (vgl. FREYER 2000, S. 310f.; POMPL 1996, S. 62ff.). Konstitutives Merkmal ist die Immaterialität der Leistung, wobei die positive Veränderung des Kunden durch die Leistung in den Vordergrund rückt (vgl. BIEBERSTEIN 2001, S. 33f.).

Um die Bedeutung der drei zeitlichen Phasen für den Dienstleistungsbereich einordnen zu können, ist ein Vergleich mit dem Stellenwert der zeitlichen Verläufe aus dem Sachgüterbereich hilfreich. Während bei Sachgütern für den Kunden ausschließlich die Ergebnisphase ausschlaggebend ist und es sich damit zeitlich um eine singuläre Kaufentscheidung handelt, sind bei Dienstleistungen alle drei Konstellationen von Bedeutung. Die Potentialphase für den Erstkauf, die Prozessphase für die Kundenzufriedenheit und die Ergebnisphase, welche für die Kundenbindung maßgeblich ist (vgl. POMPL 1996, S. 62ff.). Jedoch belegt KEBBEL, die den kausalen Zusammenhang der drei zeitlichen Komponenten untersucht, dass die Qualitätswahrnehmung des Kunden zwar für jede einzelne Phase gebildet wird, für das abschließende Qualitätsurteil indes die Ergebnisqualität von hervorgehobener Bedeutung ist (vgl. KEBBEL 2000, S. 169).

In seinem komplexen Modell der *Total Service Quality* erklärt GRÖNROOS die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität im Verhältnis der erwarteten zur erfahrenen Qualität und baut damit auf DONABEDIANS zeitlichem Phasenmodell auf (vgl. GRÖNROOS 1982). Grundlegend

unterscheidet GRÖNROOS zwischen der Ergebnis- und der funktionalen Dimension der Leistung, wobei nach HELLER der Fokus auf der Ergebnisorientierung liegt (vgl. HELLER 1996, S. 79). Die Ergebnisdimension resultiert aus den Komponenten der technischen Qualität<sup>49</sup> und beurteilt erbrachte Leistungen. Die prozessorientierte Größe bezieht sich hingegen auf die Erfüllung der funktionalen Qualität<sup>50</sup>, die Art und Weise der Leistungserbringung. Die erwartete Qualität entsteht aus Kommunikationsfaktoren des Dienstleisters und informellen Quellen, die den Kunden vorab erreichen.

Ein wichtiges Element im Modell von GRÖNROOS ist das *Image*. Zum einen hat es Einfluss auf die erwartete Qualität, zum anderen kann es positiv auf die Wahrnehmung der tatsächlich erhaltenen Qualität wirken (vgl. GRÖNROOS 1998, S. 9; ders. 1982, S. 60ff.).

Das Modell KANOS stützt sich auf die Zwei-Faktoren-Theorie HERZBERGS, aus dem Bereich der Motivationsforschung. KANOS Ansatz zeigt, dass nicht alle Faktoren gleichermaßen die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Er unterscheidet Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen, die sich unterschiedlich auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auswirken (vgl. HERZBERG 1976). Basisanforderungen sind demnach dringend notwendig für die Leistungserfüllung, sie werden vom Kunden vorausgesetzt und haben daher keinen Einfluss auf die Zufriedenheit, wohl aber auf die Unzufriedenheit, wenn sie nicht vorhanden sind. Leistungsanforderungen werden im Gegensatz zu Basisfaktoren vom Gast nicht latent angenommen, sondern explizit geäußert und anschließend erwartet. Werden diese Anforderungen erfüllt, stellt sich Zufriedenheit beim Gast ein. Die Steigerung der Ansprüche bilden Begeisterungsfaktoren, sie entstehen durch Wünsche an die Dienstleistung, die vom Kunden weder geäußert noch erwartet werden. Erbringt sie der Anbieter trotzdem ist der Kunde sehr zufrieden bzw. begeistert (vgl. NAGL/ RATH 2004, S. 141ff.; FORBERGER 2000, S. 90f.).

---

<sup>49</sup> Nach GRÖNROOS bezieht sich die technische Qualität auf nutzungsbezogene Eigenschaften, technische Erfordernisse und die objektive Leistung (vgl. GRÖNROOS 1982, S. 60ff.). Beispiele für Komponenten der technischen Qualität bei Tourismusorganisationen sind angebotene Leistungen wie Gästeführungen, Prospektversand, Anzahl der Komponenten in einem Pauschalangebot, ästhetische Qualität wie Formen, Farbe, Licht des Besucherraumes. Der Begriff der technischen *Qualität* kann wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, auch als *Hardware-Qualität* bezeichnet werden (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 234; ROMEISS-STRACKE 1995, S. 13).

<sup>50</sup> Die *funktionale Qualität* oder Verrichtungsqualität bezieht sich auf den Prozess der Leistungserstellung, d.h. alle Interaktionen des Kunden mit dem Leistungsersteller (vgl. GRÖNROOS 1982, S. 60ff.). Beispiele hierfür sind die Freundlichkeit der Mitarbeiter und die selbst geschaffene Atmosphäre (vgl. POMPL 1996, S. 60f.). Die *funktionale Qualität* kann, wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, der *Software-Qualität* zugeordnet werden (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 234; ROMEISS-STRACKE 1995, S. 13).

Ein weiteres Modell zur Erklärung der Dienstleistungsqualität entwickelte BERRY, indem er die Dienstleistungsqualität in zwei inhaltliche Komponenten, die Routine- und die Ausnahmequalität, differenziert. Routineprozesse finden laufend durch den Anbieter statt, während Ausnahmeprozesse in ungewohnter Weise, in Form von Problemlösungen oder gesondertem Eingehen auf individuelle Gästewünsche durchgeführt werden. BERRYS Grundvorstellungen fließen damit insbesondere in die kundenorientierten, ereignisorientierten Messansätze zur Dienstleistungsqualität ein (vgl. BERRY 1986, S. 6ff.).

Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität wurde durch ZEITHAML, PARASURAMAN und BERRY Mitte der 1980er Jahre als branchenunabhängig anwendbares Modell geschaffen und erfährt seitdem sehr weite Verbreitung und Anerkennung, da es auf einer aussagekräftigen empirischen Erhebung basiert (vgl. KITTINGER-ROSANELLI/ MATZLER 2004, S. 165ff.; MEFFERT/ BRUHN 2003, S. 278; HELLER 1996, S. 83)<sup>51</sup>.

Das Analysemodell<sup>52</sup> zur Erklärung der Dienstleistungsqualität hat das Ziel, Faktoren zu identifizieren, die für mögliche Diskrepanzen (sog. Gaps) in der Qualitätswahrnehmung des Kunden verantwortlich sind. Insgesamt bestehen fünf potentielle Qualitätslücken zwischen Kunde und Dienstleister sowie innerhalb der Dienstleistungsorganisation selbst. *Gap 1* bis *Gap 4* betreffen Kommunikations- und Kontrollverfahren und sind der Personalführung der Organisation untergeordnet. *Gap 5* ist das Verhältnis der wahrgenommenen Leistung durch den Kunden<sup>53</sup> und der erwarteten Leistung, dem eine Schlüsselrolle beigemessen wird (vgl. ZEITHAML/ BERRY/ PARASURAMAN 2000, S. 117).

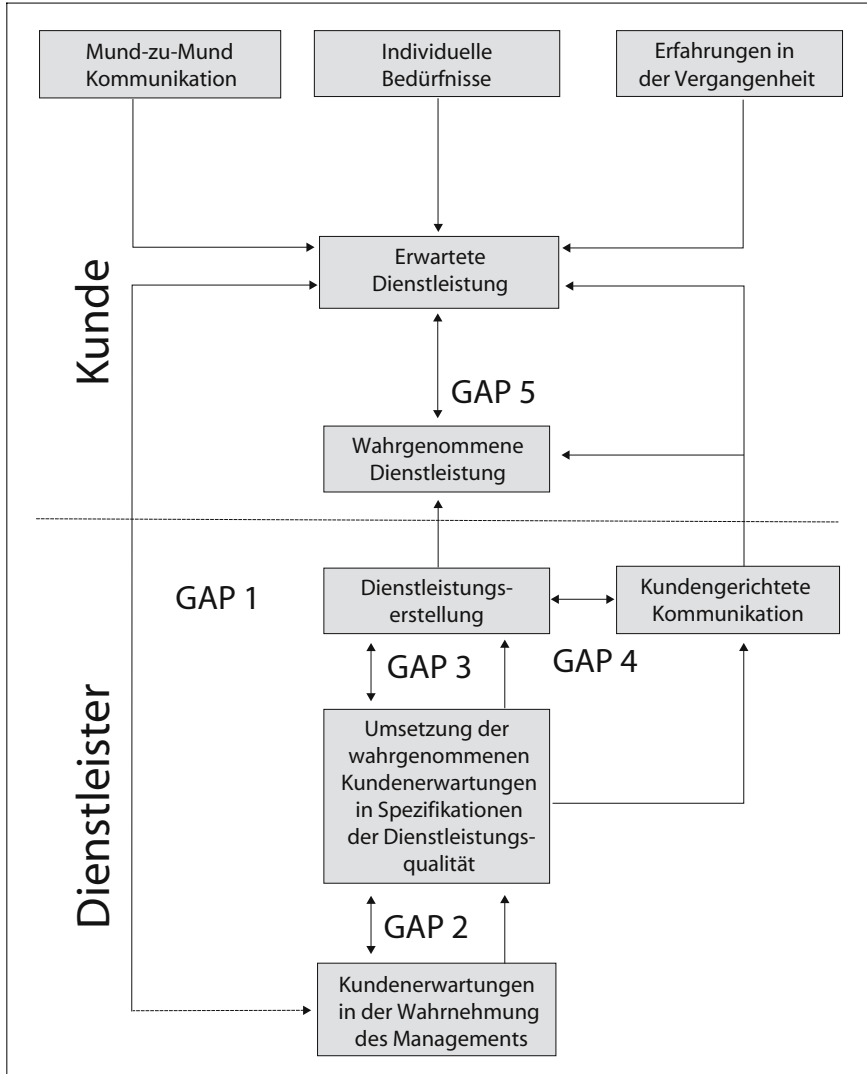
---

<sup>51</sup> Eine synthetische Betrachtung der Konzepte von DONABEDIAN, GRÖNROOS und PARASURAMAN u.a. ist bei WEIERMAIR zu finden. Dabei beeinflusst die *technische Qualität* die *Suchqualitäten*, die wiederum die Qualitätswahrnehmung der Kunden in der Potentialphase ausmachen (vgl. WEIERMAIR 1997, S. 43).

<sup>52</sup> Aus dem GAP-Modell entwickelten ZEITHAML, PARASURAMAN und BERRY den *SERVQUAL-Ansatz*, welcher branchenübergreifend situationsspezifisch einsetzbar ist und durch seine einfache Umsetzung zunächst weite Verbreitung fand. Die Durchführung erfolgt durch die Messung der DLQ auf einer Doppelskala, auf der Kriterien der Erwartungen und der Wahrnehmungen unterschieden werden. Als hauptsächliche Problematik werden methodische Schwierigkeiten des Ansatzes genannt, die sich insbesondere auf die Validität der Messungen beziehen (vgl. HUDSON/ HUDSON/ MILLER 2004, S. 305ff.). Zur aktuellen Bedeutung des *SERVQUAL* schreibt HALLER: „[z]wischenzeitlich wird das Modell trotz zweifacher Modifikation nur noch selten angewendet.“ (HALLER 2002, S. 294). Statt des *SERVQUAL-Verfahrens* wird heute der *CSI* (Customer Satisfaction Index) benutzt (ebd.).

<sup>53</sup> WATZLIK untersucht das Involvement des externen Faktors und kommt zum Schluss, dass eine weitere Diskrepanz ausschließlich auf der Kundendimension existiert. Er identifiziert als sechste Lücke eine Diskrepanz beim Kunden selbst und erweitert das Modell um die Problematik „zwischen den individuellen Bedürfnissen und den artikulierten Erwartungen“ (WATZLIK 1995, S. 94).

Abb. 7: Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität



Quelle: Zeithaml/ Berry/ Parasuraman 1992, S. 148

Kritikwürdig ist für einige Wissenschaftler jedoch die Messung und Interpretation von GAP 5. Die Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung durch den Kunden wird einstellungsorientiert interpretiert, aber zufriedenheitsorientiert gemessen. Weiterhin werden Zweifel hervorgebracht, ob das Gap-Modell tatsächlich für sämtliche Dienstleistungsbereiche

zutreffend ist, da die Umsetzung aufgrund der Beschaffenheit der Modellstruktur hauptsächlich im Finanzdienstleistungsbereich erfolgte (vgl. BRUHN/ HENNIG 1993, S. 314ff.; S. 280 CRONIN/ TAYLOR 1992, S. 55ff.)<sup>54</sup>.

Zusammenfassend systematisiert nachstehende Tabelle 4 die gezeigten Ansätze nach den Kriterien der Differenzierung der Dienstleistungsqualität und gibt ein kurzes inhaltliches Resümee.

Tab. 4: Systematisierung der Ansätze der Dienstleistungsqualität

WISSENSCHAFTLER	JAHR	KRITERIEN DER DIFFERENZIERUNG DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT	ERLÄUTERUNG
DONABEDIAN	1980	Qualität der Leistung, zeitliche Differenzierung des gesamten Qualitätsprozesses	Unterscheidung nach Potential-, Prozess- und Ergebnisphase der Dienstleistung
GRÖNROOS	1983	Qualität der Leistung, wahrgenommene Qualität durch den Kunden, Art und Umfang der Dienstleistungsqualität	Unterscheidung in technische und funktionale Qualität
KANO	1984	Qualität der Leistung, wahrgenommene Qualität durch den Kunden, Anforderungen an den Qualitätsanspruch	Unterscheidung nach Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen
BERRY	1986	Qualität der Leistung, wahrgenommene Qualität durch den Kunden	Routine- und Ausnahmekomponente
PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY	1986	Organisationale Qualität, Qualität der Organisation im Hinblick auf Kundenerwartungen	Bestimmung der Dienstleistungsqualität aus Kunden- und Unternehmenssicht, Ermittlung der Diskrepanzen zwischen Kunden und Organisation

Quelle: Eigene Erstellung

<sup>54</sup> Weiterführende Einblicke zu Modellen zur Dienstleistungsqualität finden sich bei BELLABARBA 2003, MATZLER/ PECHLANER 2003, MEFFERT 2003, MÜLLER 2004, BRUHN/ STAUSS 2003, SEGHEZZI 2003, HANSEN/ KAMISKE 2002, KAISER 2001, BIEGER 2000, BEZOLD 1996 und HELLER 1996. Modelle zur Erklärung der Kundenzufriedenheit sollen an dieser Stelle nicht in größerem Umfang analysiert werden, da die vorliegende Arbeit eine angebotsorientierte Untersuchung der organisationalen Messung der Qualität zum Untersuchungsgegenstand hat.

### 3.2.3 Messung der Dienstleistungsqualität

Durch die sich ständig verändernden und damit inkonsistenter und zeitlich instabiler werdenden Kundenbedürfnisse wird es für Tourismusorganisationen zunehmend elementarer zu wissen, wie sie durch ihre Gäste evaluiert werden. Einmalige Prognosen zur Qualitätsbeurteilung von Gästen stellen sich, infolge der sich schneller verkürzenden Lebenszyklen, als zunehmend unsicherer dar und machen für Anbieter eine permanente Überprüfung und den Abgleich der organisationalen Qualität erforderlich. Nur so können die eigenen Leistungen und Prozesse den geänderten Kundenanforderungen angepasst werden. Qualitätsmessungen bilden somit die Grundlage die eigene Qualität zu ermitteln, um sie daraufhin anzupassen, Qualitätsverbesserungen durchzuführen und schließlich ein Qualitätscontrolling zu implementieren. Vor allem werden durch die Maßnahmen der Evaluierung Stärken und Schwächen des Dienstleisters erkannt, in einer Zeitreihenmessung können weiterhin Fortschritte und Erfolge gezeigt werden.

Für HALLER ist ohne Messungen bzw. Controllingmaßnahmen keine dauerhafte Qualität möglich, die sich den externen Ansprüchen anpasst und demnach die Optimierung der internen Organisation voranbringt. Eine Methode allein reicht gleichwohl nicht aus, den ganzheitlichen Ansatz der Qualität abzubilden. Um ein möglichst differenziertes Ergebnis der Bewertung der Dienstleistungsqualität zu erhalten, ist eine Anwendung mehrerer Verfahren von Vorteil (vgl. HALLER 2002, S. 288).

Kundenanforderungen und Unternehmensziele zu quantifizieren steht somit am Beginn der Optimierung der Dienstleistungsqualität in Organisationen. Die Messung erfolgsführender Merkmale im Dienstleistungsbereich ist ein anspruchsvoller Prozess, da die Qualitätsindikatoren teilweise nur diffizil messbar sind, was im Folgenden gezeigt wird. Die Evaluation der Qualität von Dienstleistungen ist damit zum einen ein methodisches Problem innerhalb der Wissenschaft zum anderen eine komplexe praxisrelevante Aufgabe für Wirtschaftseinheiten. Methodisch existieren unterschiedliche Ansätze die verschiedenen Messverfahren zu strukturieren: Mit unterschiedlichem Differenzierungsgrad und variierender Detailtreue sowie durch die Nachfrager oder die Organisationen selbst.

Prinzipiell kann nach zwei Messarten unterschieden werden:

- Nachfragerorientierte und
- unternehmensinterne Messungen.

Für Tourismusorganisationen, die die eigenen Qualitätsanforderungen optimieren wollen, ist anfänglich die Kenntnis der Kundenwahrnehmung erforderlich, die durch qualitätsorientierte Nachfragermessungen erhoben werden können. Unternehmensinterne Messungen sind notwendig, um Kundenanforderungen mit der eigenen Organisationsleistung abzugleichen

und gegebenenfalls anzupassen. In diesem Kapitel soll auf die Vielfalt der Möglichkeiten zur Messung und deren Problematik eingegangen werden.

Nachfragerorientierte Messungen der Dienstleistungsqualität werden grundsätzlich in objektiv messbare und subjektiv wahrgenommene Verfahren eingeteilt.

Die Expertenbeobachtung, Mystery-Shopping-Verfahren<sup>55</sup> und Warentests sowie Hotelklassifikationen zählen zu objektiven Messmethoden. Ziel ist es, die Betrachtung der Kundenperspektive bei der Qualitätswahrnehmung nachzuvollziehen und sie durch externe, objektive Verfahren zu messen, um die Leistung intersubjektiv nachprüfen zu können (vgl. BRUHN 2004, S. 100; POMPL 1996, S. 78).

Bei der objektiven, kundenorientierten Qualitätsmessung von Dienstleistungen stehen die Sichtweisen möglichst vieler Nachfrager im Mittelpunkt. So liegt der Vorteil der objektiven Messansätze im Wesentlichen bei den intersubjektiv nachvollziehbaren Bewertungskriterien. Problematisch sieht BRUHN indes, dass aufgrund des hohen Anteils des externen Faktors doch subjektive Einflüsse in die Bewertung der Dienstleistungsqualität eingehen (vgl. BRUHN 2004, S. 101). HALLER schlägt daher die Kombination von subjektiven Kundenwahrnehmungen und objektiven Messverfahren vor, da sie jeweils einzeln nicht hinreichend aussagekräftig sind (vgl. HALLER 2002, S. 288). Im Fokus aller subjektiven Bewertungsmethoden stehen stets Sichtweisen und Meinungen einzelner Kunden. Die verschiedenen Ansätze unterscheiden sich im Hinblick auf ihren Einsatzzweck und sind wiederum grundsätzlich isoliert oder in Kombination anwendbar (vgl. BRUHN 2004, S. 102).

Durch den Kunden gemessene und damit subjektive Evaluationsansätze können nach

- merkmalsorientierten Verfahren,
- ereignisorientierten bzw. prozessorientierten Methoden oder
- problemorientierten Messungen

untergliedert werden.

Merkmalsorientierte Verfahren ermöglichen die Beurteilung der Gesamtleistung durch die Verknüpfung der Bewertung aller Teilleistungen. Sie unterliegen der Annahme, dass sich die Qualitätseinschätzung des Kunden aus der Summe der Bewertung der Einzelleistungen

---

<sup>55</sup> Hauptsächlich das Mystery-Shopping-Verfahren, auch als Silent-Shopping-Verfahren bezeichnet, wird in der touristischen Praxis sehr häufig durchgeführt. Standards für die touristische Dienstleistung und jeweilige Anforderungen an deren Messung durch das Mystery-Shopping-Verfahren wurden z.B. von MATZLER, PECHLANER und KOHL (2000) vorgenommen. LINGENFELDER, WIESEKE und SCHMIDT (2003) messen die Dienstleistungsqualität von Reisebüros mit dem Mystery-Shopping-Verfahren. Schwerpunkt der Messung liegt in der episodischen Messung der prozessualen Zufriedenheit der Reisebürokonumenten.

zusammensetzt (vgl. FORBERGER 2000, S. 105ff.). Die Methodik erfolgt auf Basis primärstatistischer Erhebungen mit standardisierten, geschlossenen Fragestellungen, bei der der Kunde nach der Zufriedenheit einzelner Merkmale befragt wird. Durch die Zusammenführung der Qualitätsurteile der Teilleistungen resultiert die Gesamtzufriedenheit der Leistung. Die einfache und praktikable Umsetzung merkmalsorientierter Messungen ist nach BRUHN hauptsächlich geeignet zur Quantifizierung von Qualitätsurteilen, zur Messung einzelner Qualitätsmerkmale und zu Qualitätsverbesserungsmaßnahmen (vgl. BRUHN 2004, S. 103ff.). In der Kategorie merkmalsorientierter Untersuchungen werden multiattributive Verfahren am häufigsten eingesetzt. Idealerweise werden sie durch die Aufstellung eines Kriterienkataloges zur Beurteilung der Zufriedenheit bzw. Qualitätswahrnehmung des Kunden durchgeführt (vgl. BRUHN 2004, S. 104; POMPL 1996, S. 80ff.). Entscheidend ist für die Analyse eine eindeutige Skalierung zur Messung der Kundenzufriedenheit, denn nur sehr zufriedene Kunden können gebunden werden. Somit müssen am positiven Skalende differenziertere Ausprägungen abgefragt werden, als am negativen (vgl. HALLER 2002, S. 292). Multiattributive Techniken können weiterhin einstellungs-<sup>56</sup> oder zufriedenheitsorientiert<sup>57</sup> sowie als dynamische<sup>58</sup> Messung durchgeführt werden.

Neben den beschriebenen Möglichkeiten zur merkmalsorientierten Erhebung gehören auch ereignisorientierte Verfahren zu den nachfragerbezogenen und damit subjektiven Methoden, die für die Erhebung der organisationalen Qualität und deren Leistungen, wie Prozesse und Produkte, durchführbar sind. Sie entstehen aus der Annahme heraus, dass es eine Auswahl an bestimmten Prozessen gibt, deren Qualität durch den Kunden als besonders ausschlaggebend, im Hinblick auf sein globales Qualitätsurteil, wahrgenommen wird (vgl. BRUHN 2004, S. 103; MEFFERT/ BRUHN 2003, S. 308). Bei Messung dieser Prozesse stehen Kundenkontaktpunkte (*moments of truth*) im Mittelpunkt. Hierbei wird deren prozessualer Ablauf anhand

---

<sup>56</sup> Einstellungsorientierte Messvorgänge gehen davon aus, dass die innere Einstellung des Kunden bezüglich der Leistung schon vor der Inanspruchnahme feststeht. Diese Prädisposition des Nachfragers wird in der Prozessphase, beim Erstkauf, um die tatsächliche Qualitätswahrnehmung ergänzt. Somit summiert sich das finale Qualitätsurteil aus dem Ergebnis der eigenen Erfahrungen und der Beurteilung der Prozessqualität (vgl. BRUHN 2004, S. 104).

<sup>57</sup> Zufriedenheitsorientierte Verfahren messen die Differenz die beim Kunden entsteht, indem er die wahrgenommene mit seiner erwarteten Leistung vergleicht. Voraussetzung ist eine mindestens einmalig stattgefunden Transaktion zwischen Dienstleister und Kunde (vgl. BRUHN 2004, S. 104f.). Nach POMPL ist „[d]ie in der Touristik am häufigsten angewendete Methode der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung [...] zweifellos die Kundenbefragung.“ (POMPL 1996, S. 81).

<sup>58</sup> Dynamische Messungen erfolgen durch eine Verbindung einstellungsorientierter und zufriedenheitsorientierter Techniken. Grundgedanke ist hierbei die Veränderung der Qualitätswahrnehmung im Zeitverlauf. Mehrere Transaktionen mit dem Dienstleistungsanbieter verändern die Einstellung. „Es ist zu vermuten, dass die Zufriedenheit mit aktuellen Dienstleistungstransaktionen und ausdifferenzierten Qualitätskriterien im Zeitablauf an Bedeutung verliert.“ (BRUHN 2004, S. 105).



der Wertschöpfungskette fokussiert, unter der Prämisse, dass der Kunde im Zeitverlauf seine Wahrnehmung und damit die Bewertung des Prozesses verändert (vgl. FORBERGER 1996, S. 109). Ziel ist es, die Ermittlung der gesamten Qualitätswahrnehmung anhand von Ereignissen zu bestimmen. Ereignisorientierte Verfahren werden dabei meist vor merkmalsorientierten angewandt (vgl. BRUHN 2004, S. 103).

Eine weitere Kategorisierung nachfragerorientierter Qualitätsmessungen sind problemorientierte Prozessanalysen, die negative Ereignisse identifizieren und quantifizieren. Im Fokus stehen kritische Ereignisse, die bereits im Vorfeld bekannt sind (vgl. BRUHN 2004, S. 103). Zu den am einfachsten durchführbaren und infolgedessen am häufigsten angewandten Methoden zählt die *Beschwerdeanalyse*, die daher genauer untersucht werden soll. Weitere problemorientierte Methoden sind darüber hinaus bspw. die *Problem-Detecting-Methode*<sup>59</sup> sowie die *Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme*<sup>60</sup>.

Die Beschwerdeanalyse ist die zielgerichtete Untersuchung problematischer Ereignisse und geht als solche über die bloße Kundenbefragung hinaus. Die Vorteile liegen vornehmlich in der schnellen und unbürokratischen Durchführung, daneben bietet die Beschwerdeauswertung eine kostengünstige Form der Marktforschung (vgl. HALLER 2002, S. 297). Die wesentlichen Ziele der Umsetzung eines wirksamen Beschwerdemanagements<sup>61</sup> sind die Wiederherstellung der Qualität durch die Kundenzufriedenheit und schließlich die Erhöhung der Kundenbindung (vgl. GIERL 2000, S. 149ff.). Interne Auswertungen dienen ferner der Information über organisatorische Leistungsschwächen und Verbesserungspotentiale. Anfänglich kann die Behebung von Einzelfällen im Vordergrund stehen und sich die Methode dafür als nicht repräsentativ herausstellen. Weiterer Nachteil dieser Technik ist der relativ

---

<sup>59</sup> Im Vordergrund dieser Methode zur Messung der Dienstleistungsqualität steht die Untersuchung von bestimmten, für Kunden in ihrer Qualitätsbeurteilung ausschlaggebende Problemfälle. Diese zu analysierenden Problemfälle müssen notwendigerweise für die *Problem Detecting-Methode* vorab bekannt sein, z.B. aus den Resultaten einer ereignisorientierte Messung, wie der *Critical Incident-Technik* (vgl. BRUHN 2004, S. 137).

<sup>60</sup> Diese Analysemethode stellt die Weiterentwicklung der bereits beschriebenen *Problem Detecting-Methode* dar. Sie ermittelt die Problemklassen und deren Positionierung und bildet sie in grafischer Form ab. Die *FRAP-Methode* geht davon aus, dass die Dringlichkeit der Problembeseitigung umso höher ist, je häufiger das Problem auftritt (Problemfrequenz) und je mehr der Kunde dem Problem Bedeutung beimisst (Problemrelevanz). Die Messung beginnt dabei mit der Auswahl der relevanten Probleme. Im zweiten Schritt erfolgt die Kundenbefragung nach der Häufigkeit des Problemauftritts und ihrer Reaktion darauf sowie der Höhe ihrer Verzögerung (vgl. BRUHN 2004, S. 139f.).

<sup>61</sup> Der Ablauf des Beschwerdemanagements setzt mit der stimulierenden Kommunikation mit dem Kunden ein (vgl. BRUHN 2004, S. 141). Daraufhin folgt die Beschwerdeannahme, die eine unangenehme Situation für Mitarbeiter hervorrufen kann und daher vorangegangene Schulungen unbedingt erforderlich machen. So kann der angesprochene Mitarbeiter die Beschwerde übernehmen, aber nicht notwendigerweise ihr Verursacher sein (vgl. HALLER 2002, S. 298f.). In einem dritten Schritt erfolgt die sofortige Bearbeitung des Problems durch vorgegebene Richtlinien und Terminvorgaben für den Prozess. Ziel ist die Erreichung einer Problemanalyse und eines Lösungsvorschlags sowie die Entschuldigung des Servicegebers für sein Fehlverhalten. Nachdem der Kunde zufrieden gestellt wurde, schließt sich die interne Analyse des Beschwerdeprozesses an, welche in Form der systematischen Auswertung und entsprechender Kommunikation des nächsten Prozessablaufes für interne Prozessangehörige durchgeführt wird (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 126ff.; MEFFERT/BRUHN 1999, S. 91).

umfangreiche Prozess der Beschwerdeanalyse (vgl. POMPL 1996, S. 83f.). Insgesamt lässt der Umgang der Organisation mit Beschwerden auf die Präsenz und Qualität eines Managementsystems schließen (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 127).

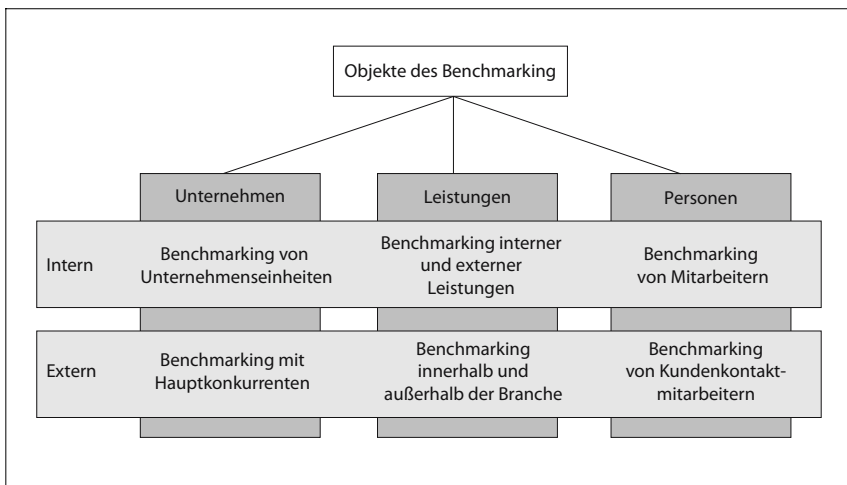
Die Komponenten der Beschwerdeanalyse, wie die bloße Möglichkeit zur Beschwerde und das anschließende prozessorientierte Beschwerdemanagement, werden im empirischen Teil dieser Arbeit nochmals aufgegriffen (vgl. Kap. 7).

Neben der Qualitätsbeurteilung der Leistungen von Organisationen durch den Kunden, bestehen für die Organisation Möglichkeiten, die unternehmensinterne Qualität mittels zweier Ansätze zu überprüfen:

- Messungen aus der Organisations- bzw. Managementperspektive und
- Messungen durch Mitarbeiter.

Eine Auswahl geeigneter managementorientierter Techniken sind bspw. das Benchmarking, Kennzahlensysteme, die Balanced Scorecard oder auch Qualitätsaudits (vgl. BIEBERSTEIN 2001, S. 114; SCHNAUBER 2000, S. 10; SIMON 2000, S. 42). So ermöglicht bspw. der Benchmarking-Ansatz den umfassenden Vergleich mit anderen Organisationen, in Form eines Prozess-, Kennzahlen- und Strategievergleiches mit den Besten der jeweiligen Branche. Untersuchungsobjekte für einen Qualitätsvergleich können die Organisation als Ganzes, ihre einzelnen Leistungen oder aber auch Organisationsmitglieder betreffen.

Abb. 8: Ansätze des Benchmarking



Quelle: BRUHN 2004, S. 145

Auch die Analyse einzelner Kennzahlen bietet Vergleichsmöglichkeiten interner Qualitätsleistungen. Unabhängig von der direkten Kundenbefragung können objektive Indikatoren, wie bspw. der Rückgang der Gäste- oder Übernachtungszahlen oder der Auslastung gemessen werden. Differenziert werden kann in Kennzahlen mit oder ohne direkten Kundenbezug.

Als eine sehr aussagekräftige Möglichkeit der Messung des Qualitätsniveaus durch betriebliche Kennzahlen gilt die Balanced Scorecard (BSC)<sup>62</sup> (vgl. KAPLAN/ NORTON 1997, S. 186ff.). Angestrebt wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kennzahlen aus den Bereichen Finanzen (finanzieller Erfolg), Kunden (Kundenorientierung), Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) und interne Prozesse. Der Vorteil der BSC gegenüber klassischen Kennzahlensystemen liegt in der Hinzunahme der sozialen Komponente, wohingegen sich herkömmliche kennzahlengestützte Messungen lediglich an Steuerungs- und Kontrollzahlen orientieren (vgl. BÖHLER 2002b, S. 169ff.).

Qualitätsaudits bieten als weiteres Messinstrument die Möglichkeit zur Feststellung der Erreichung eines bestimmten Qualitätsniveaus. Innerhalb des Audits werden alle relevanten Prozesse nach Kontinuität und Einhaltung der Qualität überprüft. Sie sind durch interne oder auch externe Auditoren durchführbar und werden durch eine ausführliche Prozessdokumentation belegt. Um den Nachteil der momentanen Situationsanalyse auszugleichen, ist eine kontinuierliche Abfolge an Qualitätsaudits erfolgsvollführend (vgl. HALLER 2002, S. 303).

Neben Qualitätsprüfungen durch das Management sind mitarbeiterorientierte Ansätze eine weitere Möglichkeit, die organisationale Qualität zu messen. Die Grundlage dieser Messungen basiert auf der externen und internen Qualitätswahrnehmung durch die Mitarbeiter selbst, die durch interne Stellen oder mit externer Unterstützung durchgeführt werden können. Externe Mitarbeiterbefragungen bieten sich bei auftretenden Problemen an und können durch Hinzunahme unabhängiger Prüfer merkmalsorientiert oder prozessorientiert durchgeführt werden (vgl. BRUHN 2004, S. 154ff.). Durch externe Personen evaluiert, können sie Aufschluss über das Mitarbeiter-Kundenverhältnis geben, obgleich ihre Relevanz vor allem in Dienstleistungsunternehmen noch immer unterschätzt wird. Allerdings sind diese Ansätze nicht für die alleinige Lösungsfähigkeit der Gesamtproblematik verwendbar, denn die Ergebnisse sind stark subjektiv beeinflusst.

---

<sup>62</sup> Mit dem Konzept der Balanced Scorecard (dt.: ausgewogener multikriterieller Berichtsbogen) kann der Wert der Organisation und seine strategischen Erfolgsfaktoren systematisiert werden (vgl. EHRMANN 2003, S. 33ff.). Die BSC ist insbesondere zur Durchführung des Prozesscontrollings geeignet, die Einteilung von Prozessdefinitionen wird nach BRUHN untergliedert in Innovations-, Betriebs- und Serviceprozesse. Innovationsprozesse werden zur Aktivierung von Neuerungen eingesetzt und anhand der Anzahl der realisierten Ideen evaluiert. Relevante Kennzahlen zur Entwicklungstiefe der Organisation können hieraus abgeleitet werden. Betriebsprozesse stellen Leistungsprozesse dar, die direkt an Prozesskosten, Fehlerquoten und Durchlaufzeiten gemessen werden. Schließlich dienen Serviceprozesse (value added services) der Steigerung des Kundennutzens; quantifiziert werden können sie bspw. anhand von Beschwerderaten (vgl. BRUHN 1998, S. 154).

Interne Qualitätsmessungen<sup>63</sup> können durch Messungen der Zufriedenheit der internen Kunden, z.B. Mitarbeiter, Partnerorganisationen, Kooperationen, durchgeführt werden (vgl. ebd.).

An die vorgenommene Erörterung der Möglichkeiten der Messmethoden der Qualität soll nun im Anschluss die Würdigung und Bedeutung der Verfahren für Tourismusorganisationen vorgenommen werden. Um ein ausgewogenes Messergebnis zu erzielen ist, wie bereits erwähnt, eine Kombination der Verfahren anzuraten. Da Tourismusorganisationen in Bezug auf ihre verfügbaren finanziellen Mittel und Mitarbeiterressourcen lediglich reduzierte Möglichkeiten haben, ist der Aufwand einiger der genannten Verfahren zu hoch. ABFALTER, MATZLER und PECHLANER beurteilen kundenorientierte Messungen als relativ aufwendig und infolgedessen besonders für kleine Tourismusorganisationen als schwer durchführbar. Um vergleichbare Analysewerte zu erhalten, wäre zudem eine kontinuierliche Zeitreihe erforderlich, um die erhaltenen Werte als Benchmarks an denen der Mitbewerber evaluieren zu können (vgl. ABFALTER/ MATZLER/ PECHLANER 2003, S. 89ff.).

Auch POMPL nimmt eine Beurteilung der Messmodelle aus touristischer Sichtweise vor, demnach liefern „[m]ethodisch aufwendige und kostspielige Verfahren zwar die zuverlässigsten Ergebnisse, stoßen aber sehr schnell an das Problem der Kosten-Nutzen-Relation, das sich in der Touristik nicht nur aus der Tatsache der Unternehmerstruktur (vorwiegend kleine und mittelständische Unternehmen mit geringem Budget für diese Aufgaben) ergibt, sondern auch daraus, dass jedes Unternehmen eine Vielzahl von Erzeugnissen auf den Markt bringt, von denen es nur wenige Einheiten absetzt.“ (POMPL 1996, S. 86, Klammer im Original). Eher geeignet erscheinen Methoden, die fachliches Verständnis verlangen und dennoch eher kostengünstig sind wie bspw. die Beschwerdeanalyse (vgl. ebd.).

Als relativ leicht zu verwirklichen, werden von FORBERGER merkmalsorientierte Techniken angesehen. Aufgrund ihrer pragmatisch durchzuführenden Umsetzung und der raschen Datenerhebung, wie z.B. durch standardisierte Befragungen, werden sie in der Praxis häufig angewandt (vgl. FORBERGER 2000, S. 105ff.). Innerhalb merkmalsorientierter Herangehensweisen haben multiattributive Messungen wiederum die größte Bedeutung, sie werden am häufigsten eingesetzt (vgl. BRUHN 2004, S. 104). Nachteilig ist indessen die ausschließliche

---

<sup>63</sup> Ein Beispiel für mitarbeiterorientierte Qualitätsmessungen ist das *Betriebliche Vorschlagswesen*, das sowohl technische und nicht-technische Verbesserungen erfassen kann und einen geringen personellen und finanziellen Aufwand erforderlich macht. Neben der internen Qualitätsverbesserung ist das sekundäre Ziel die Prämierung von guten Vorschlägen zur Motivation und ihre rasche Umsetzung. Zur Fehleranalyse eignet sich *Poka-Yoke-Verfahren*, welches zwei Fehlerformen unterscheidet: Zum einen Fehler, die von Mitarbeitern bemerkt werden, die auf Vergesslichkeit zurückzuführen sind und solche Fehler, die unbemerkt bleiben. Keine Beachtung findet die soziale Komponente, berücksichtigt werden lediglich technische Fehler, die es zu vermeiden gilt (vgl. BRUHN 2004, S. 156). Den Stellenwert der Fehlerquellen-Recherche hebt BRUHN hervor, so ist diese „bei Dienstleistungen insbesondere aufgrund des Uno-Actu-Prinzips erforderlich, da die Nachbesserung einer fehlerhaften Dienstleistung i.d.R. nur während des Leistungserstellungsprozesses möglich ist.“ (BRUHN 2004, S. 160).

Bewertung der nachgefragten Kriterien, wobei direkte oder spontan und individuell auftretende Probleme nicht erfasst werden können (vgl. HALLER 2002, S. 295).

Bei der Bewertung unternehmensinterner Qualitätsmessungen wird die Bedeutung des Benchmarking hervorgehoben. „Da die Kundeninteraktion in vielen Branchen von hoher Bedeutung für die Dienstleistungsqualität ist und zum Aufbau von entscheidenden Wettbewerbsvorteilen verwendet wird, nimmt diese Form des Benchmarking eine wichtige Funktion ein, die aber in der Unternehmenspraxis heute noch wenig Beachtung findet.“ (BRUHN 2004, S. 146). Jedoch setzt externes Benchmarking das Vorhandensein von Vergleichskennzahlen voraus, was sich in den meisten Fällen in Bezug auf deren Verfügbarkeit, den zeitlichen und personalintensiven Aufwand als problematisch herausstellt. Zweifel gibt es an der alleinigen Aussagekraft zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit durch Unternehmenskennzahlen, da diese auch stark extern beeinflusst sein können, z.B. durch Konjunkturschwankungen und verändertes Verhalten der Wettbewerber. Zudem sind Aussagen über die tatsächlichen Gründe der veränderten Kennzahlen sowie die Einbindung der Kundenerwartungen nicht möglich. Ausgewertete Kennzahlen ermöglichen lediglich einen ersten Einblick in die qualitative Situation der Organisation. „Aufgrund der großen Bedeutung der Dienstleistungsqualität als entscheidender Wettbewerbsfaktor müssen diese Informationen in einem nächsten Schritt durch Erhebungen beim Kunden direkt ergänzt werden.“ (BIEBERSTEIN 2001, S. 115).

Neben den erhaltenen Ergebnissen durch die vorangegangenen gezeigten Messtechniken sind auf Organisationsseite, weiterhin Spezifika der Qualitätswahrnehmung von Nachfragern zu beachten. Dementsprechend muss nach BRUHN der Tatsache Beachtung geschenkt werden, dass Konsumenten Anbieterleistungen aufgrund der vorhandenen Kompetenzen bewerten. Diese Kompetenzen definieren sich über Fähigkeiten und die Fertigkeit der Organisation, Probleme und Angelegenheiten der Kunden zu lösen. Die *heuristische Kompetenz* beschreibt hier die Höhe des Vertrauens eines Nachfragers, welches er dem Anbieter entgegenbringt, die Dienstleistung überhaupt zu erfüllen. Die *epistemische Kompetenz* eines Dienstleistungsanbieters bewertet hingegen die Erlangung der Fertigkeit der Problemlösung und zukünftige Anwendung auf neue, bislang unbekannte Situationen. Diese Kompetenzvermutungen durch den Kunden sind im Besonderen in der Potentialphase, in der einstellungsorientierte Ansätze greifen, von großer Bedeutung (vgl. BRUHN 2004, S. 109).

Als grundlegende Maßnahme zur Erreichung des Qualitätsmanagements ist unbestritten, dass kundenorientierte Messungen einleitend durchgeführt werden müssen, um die organisationale Qualität überhaupt relativieren zu können. Hier unterstreicht TOMINAGA die unterschiedliche Betrachtungsweise der Bedeutung der Kundenmeinung für Deutschland und Japan. Deutsche Organisationen stellen Qualitätsmerkmale selbst auf, um sie dann

durch den Kunden prüfen zu lassen. Nach der japanischen Qualitätsauffassung definiert der Kunde im ersten Schritt das Qualitätsproblem. Die Organisation greift das Problem auf, operationalisiert es und entwickelt Indikatoren, um anschließend die Zufriedenheit des Kunden zu messen. Die organisationale Qualität kann unterdessen anhand der Messwerte stetig durch interne management- oder mitarbeiterorientierte Messungen überprüft werden (vgl. TOMINAGA 1999, S. 53).

Auf die grundlegenden Unterschiede der deutschen, japanischen und auch der amerikanischen Qualitätsauffassung wird im folgenden Kapitel vertiefend eingegangen.

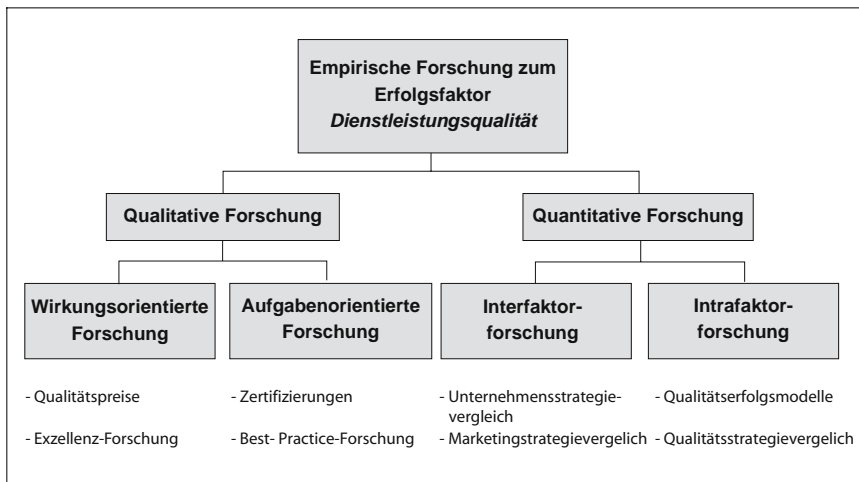
## 4 Forschung im Bereich Qualitätsmanagement

### 4.1 Erfolgsfaktorenforschung im Qualitätsmanagement

#### 4.1.1 Ansätze empirischer Qualitätsforschung

Seit Beginn der 1980er Jahre existiert das Forschungsfeld der Erfolgsfaktorenforschung für Dienstleistungen. Methodisch unterscheiden sich die Ansätze zur Dienstleistungsqualität wie auch die der übergeordneten empirischen Erfolgsfaktorenforschung nach quantitativen und qualitativen Herangehensweisen.

Abb. 9: Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung



Quelle: BRUHN 2004, S. 11

Qualitative Forschung untersucht den Einfluss möglicher Erfolgsfaktoren anhand von einzelnen Objekten. In der wirkungsorientierten Forschung sollen Dienstleistungsorganisationen ermittelt werden, die durch den Einsatz ihres QMS nachprüfbar beste Erfolge im Wettbewerb erzielen. Operationalisiert wird dieser Ansatz in der Ausschreibung von Qualitätspreisen. Neben den öffentlich zugänglichen Informationen der Qualitätspreise bestehen einzelne Forschungsarbeiten in Organisationen, die sich mit dem Ansatz der Exzellenz-Forschung befassen (vgl. BRUHN 2004, S. 11f.).

Parallel zu Untersuchungen zum Unternehmenserfolg durch den Erfolgsfaktor *Qualität* befassen sich aufgabenorientierte Untersuchungen mit den Prozessen, die zur Umsetzung der

Qualität führen. Messbar werden Prozesserfolge durch Zertifizierungen oder in Best-Practice-Analysen (vgl. BRUHN 2004, S. 12).

Quantitative Forschung hingegen ist auf den Erhalt repräsentativer Ergebnisse ausgerichtet. In Bezug auf die Erfolgsfaktorenforschung lassen sich zwei Untersuchungsarten differenzieren, die Interfaktorforschung und die Intrafaktorforschung. Die Wechselwirkungen der Erfolgsfaktoren untereinander untersucht die Interfaktorforschung. Durch einen Strategievergleich in der Organisation kann die gegenseitige Einflussnahme ermittelt werden. Tiefergehende Forschungen befassen sich mit der Hierarchiebildung zwischen den Strategien. Die Intrafaktorforschung analysiert und interpretiert den Erfolgsfaktor *Qualität* hingegen eindimensional. Untersuchungen konzentrieren sich auf die Auswirkungen des Qualitätsmanagements von befragten Organisationen auf den Unternehmenserfolg und entwickeln Qualitätserfolgsmodelle. Weitere Studien beschäftigen sich mit dem Vergleich unterschiedlicher Qualitätsmethoden in Organisationen und deren Erfolg (vgl. BRUHN 2004, S. 12.).

In der quantitativen Qualitätsforschung existieren insgesamt nur wenige Untersuchungen zur Diffusion von Qualitätsmanagement (vgl. LAGROSEN/ LAGROSEN 2003, S. 370). LAGROSEN und LAGROSEN untersuchen vor diesem Hintergrund die Diffusion und Umsetzung des TQM in verschiedenen Branchen. Sie kommen zum Schluss, dass große Unterschiede zwischen erwerbs- und bedarfswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen vorherrschen und Unterschiede im Verständnis von Qualität zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Dienstleistungsunternehmen sowie produzierenden Industriebetrieben existieren. Hierbei liegen privatwirtschaftliche Dienstleister bei allen Maßnahmen an der Spitze der Evaluation (vgl. a.a.O., S. 374)<sup>64</sup>.

Für deutsche öffentliche Tourismusorganisationen wurde im empirischen Teil dieser Arbeit eine quantitative Untersuchung zur Diffusion des TQM-Systems erstellt (vgl. Kap. 6ff.).

---

<sup>64</sup> Die Organisationen wurden nach den wahrgenommenen Effekten befragt, die mit der Umsetzung von Qualitätsmanagement einhergehen. So stellen über 40% der privatwirtschaftlich und mehr als 30% der öffentlichen Dienstleister eine Verbesserung der Prozesse fest. Eine Verbesserung der Unternehmenskultur durch den ganzheitlichen Ansatz ist für 23% der öffentlichen Betriebe nachgewiesen, jedoch aber nur für 13% der erwerbswirtschaftlichen Dienstleister, bei denen positive Effekte bzgl. ihrer Kundenorientierung und Mitarbeiterbeteiligung deutlich unter dem der öffentlichen Dienstleister liegt (vgl. LAGROSEN/ LAGROSEN 2003, S. 374).



#### 4.1.2 Auszeichnung der DIN EN ISO und der EFQM

Als ein Beispiel der aufgabenorientierten Forschung kann die Systematik der Zertifizierung der DIN EN ISO-Norm herangezogen werden, dessen Qualitätsverständnis für die deutsche Qualitätsauffassung wegbereitend ist, wie in Kapitel 4.2.3 gezeigt wird.

Das *Deutsche Institut für Normung* (DIN) welches die deutsche Version<sup>65</sup> der Norm publiziert, konstituiert sich aus einem Zusammenschluss mehrerer Interessengruppen, wie dem Handel, Handwerk, Dienstleistern, Wissenschaft, der technischen Überwachung und staatlichen Institutionen. Ziel der Einrichtung ist die Verbesserung der Exportchancen und die Verbesserung der Zusammenarbeit untereinander, durch die Verbesserung der organisationalen Qualität sowie der entstehenden Leistungen und Produkte. Die Umsetzung innerhalb von Unternehmen und Organisationen erfolgt auf Basis der Publikation der *DIN-Normen* (vgl. DIN 2003, S. III).

Die ursprüngliche Norm aus der die DIN EN ISO 9000-Reihe hervorging, wurde 1987 erstmalig veröffentlicht. Anfangs wurden ausschließlich Unternehmen des produzierenden Gewerbes in die inhaltliche Betrachtung eingebunden. Die Norm selbst besteht aus diversen Leitfäden für Einheiten, bspw. dem Leitfaden zur Anwendung der Norm, der Darlegungsform, der zu verwendenden Software und der einzuhaltenden, notwendigen Zuverlässigkeit. Außerdem beinhaltet sie einen Leitfaden für die Einheiten, wie Produkte, Prozesse und Tätigkeitsbereiche (vgl. GEIGER 1994, S. 39f; PETRICK 1994, S. 109ff.).

Seit dem Jahr 2000 ist die zweite, revidierte Normenreihe (ISO 9001:2000)<sup>66</sup> maßgebend. Die Qualitätsprüfung erfolgt nun nicht mehr nur am Ende der Produkterstellung, sondern ist bereits in den Prozess integriert. Durch die Zunahme der Prozessorientierung und Modifizierung der technisch orientierten Sprache wurde die Norm mehr an die Bedürfnisse von Dienstleistungsunternehmen angepasst (vgl. HARTZ/ MEISEL 2004, S. 62ff.). Eine weitere wichtige Neuerung ist die gesteigerte Bedeutung der Kundenperspektive. Nicht nur das Ergebnis das dem Endkunden sichtbar erscheint ist relevant, auch vor- und nachgelagerte Prozesse, deren sog. Prozesseigner entsprechend begrifflich auch als Kunden definiert sind,

---

<sup>65</sup> Die *International Standardization Organization (ISO)* ist die internationale Vereinigung der weltweiten Normungsinstitute. Die internationale Norm wird durch ein sog. *Technisches Komitee* bestimmt, jede nationale Organisation ist berechtigt daran mitzuwirken. Die Umsetzung der internationalen Norm, z.B. der aktuellen ISO 9001:2000, in eine Europäische Norm (EN) wird durch das Institut CEN Management-Zentrum vorgenommen. Die Norm wird von unabhängigen Zertifizierungsstellen zur Prüfung und Auszeichnung benutzt (vgl. DIN 2003, S. 5).

<sup>66</sup> Bestandteile der aktuellen Norm sind (vgl. DIN 2001, S. 14): *ISO 9000*: Die theoretische Erläuterung der Begriffe zur ISO 9001 und ISO 9004; *ISO 9001*: Die Anleitung zur Umsetzung eines QMS. Sie ist an Kundenanforderungen ausgerichtet und für die interne Anwendung der Organisationen bestimmt, die ein Qualitätsmanagementsystem etablieren mit dem Ziel den Vertragszweck und Zertifizierung durchzuführen; *ISO 9004*: Die Anleitung für einen erweiterten Bereich auf Basis der ISO 9001, mit dem Ziel der Verbesserung der Effizienz der Organisation.

sind von Bedeutung (vgl. HARTZ/ MEISEL 2004, S. 62ff.; KINTER 2000, S. 207ff.). Die Norm ISO 9001:2000 ist nicht nur eine Neuauflage<sup>67</sup>, sondern vor allem eine inhaltliche Weiterentwicklung hin zu

- mehr Kundenorientierung,
- verstärkter Prozessorientierung und einem
- ganzheitlichen QMS (vgl. DIN 2003, S. 5).

Ziel der Durchführung der Norm-Grundsätze ist die Verbesserung der Qualität der Organisation. Sie kann durch eine anerkannte Zertifizierung nachgewiesen und für die Öffentlichkeit nachvollziehbar gemacht werden. Die Zertifizierung ist eine „Maßnahme durch einen unparteiischen Dritten, die aufzeigt, daß angemessenes Vertrauen besteht, daß eine ordnungsgemäß bezeichnete Einheit die Qualitätsforderung erfüllen wird.“ (GEIGER 1994, S. 46). Nach der Norm zertifizierbar sind Prüfungen, Korrekturmaßnahmen, Dokumentenlenkung, Schulungen und der Kundendienst (vgl. SAATWEBER 1994, S. 78). Die Akkreditierung ist abschließend die „[f]ormelle Anerkennung der Kompetenz einer Zertifizierungsstelle, bezeichnete Zertifizierungen auszuführen.“ (GEIGER 1994, S. 46).

In erster Linie liegen die Vorteile einer Zertifizierung in der eigentlichen Qualitätsverbesserung der Organisation. Die Zertifizierung dient zudem als Marketinginstrument und der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen wie höheres Vertrauen der Stakeholder in die Organisation sowie steigende Mitarbeitermotivation (vgl. SAATWEBER 1994, S. 73). Eine Zertifizierung durch die DIN EN ISO-Norm hat zudem den Vorteil, dass der erreichte Standard international anerkannt ist und damit die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen erleichtert. Die Norm kann als „Gradmesser für den Entwicklungsstand eines TQM-Systems an[ge]sehen“ werden (OESS 1993, S. 62). OESS weist aber auch darauf hin, dass die Umsetzung der vorgeschlagenen Qualitätsverbesserungen der Norm als Grundlage für ein QMS genutzt werden kann, ohne zwingend eine Zertifizierung vorzunehmen (vgl. OESS 1993, S. 64). In ihrer Außenwirkung hat die Zertifizierung indes einen wesentlichen Anteil an der Vertrauensbildung innerhalb der Kundenbindung.

MCADAM und CANNING untersuchen hierzu den Zusammenhang an der Teilnahme einer Zertifizierung und der Unternehmensgröße. Aus ihrer Analyse resultiert: Je kleiner die Organisationsgröße, desto unwahrscheinlicher ist eine Teilnahme an der ISO-Registrierung. Organisationen mit einem oder zwei Mitarbeitern haben sich grundsätzlich nicht für eine ISO-Zertifizierung registrieren lassen (vgl. MCADAM/ CANNING 2001, S. 90ff.). Wobei hervorzuheben ist, dass kleinere Organisationen nicht notwendigerweise weniger auf die Bedürfnisse

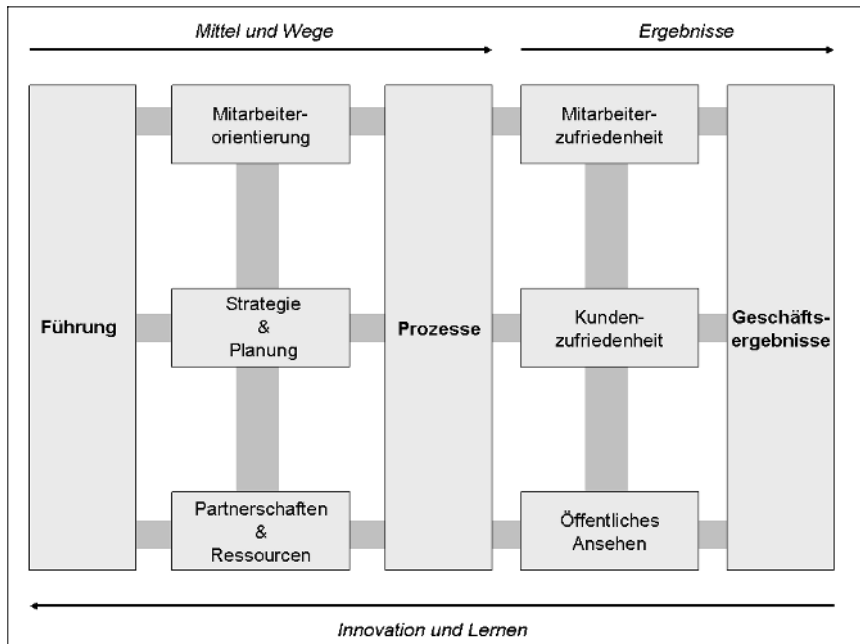
---

<sup>67</sup> Zu den Neuerungen der aktuellen Normenreihe ISO 9000:2000, insbesondere im Zusammenhang mit der Qualitätsdimension der Kundenorientierung schreibt VOGT 2000.

der Kunden eingehen. „There is no evidence to suggest that the informal quality management systems of the smaller practices based on the personal involvement of the owner and employees, all of whom are likely to have detailed knowledge of clients requirements, are in any way inferior to ISO 9000.“ (MCADAM/ CANNING 2001, S. 90)<sup>68</sup>.

Neben der Auszeichnung nach der ISO-Normenreihe ist das EFQM-Modell für Excellence<sup>69</sup> beispielhaft für ein Modell der wirkungsorientierten Qualitätsforschung, dessen Grundlagen in Abbildung 10 visualisiert sind.

Abb. 10: Das EFQM-Modell für Excellence



Quelle: EFQM 2005, S. 5

<sup>68</sup> Die Untersuchung wurde in Nordirland durchgeführt, wo 82% der Berufstätigen im Dienstleistungssektor tätig sind (vgl. MCADAM/ CANNING 2001, S. 80).

<sup>69</sup> Die Gründung der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) erfolgte im Jahr 1988 durch 14 europäische Unternehmen (vgl. EFQM 2003b, S. 2).

Das EFQM-Modell basiert auf dem TQM-Konzept und erreicht nach WUNDERER die inhaltlich vollständige Operationalisierung des Ansatzes (vgl. WUNDERER 1998, S. 55). WUNDERER diskutiert weiterhin die Stärken und Schwächen des EFQM-Modells. Bedeutende Stärken sind seine Einsatzmöglichkeit sowohl als Management- als auch als Controllinginstrument, zudem werden sowohl ökonomische als auch soziale Komponenten evaluiert. Hintergrund des Messverfahrens ist die Wertschöpfungskette der Organisation. Die Schwäche des Modells resultiert aus der nur sekundär berücksichtigten Rolle der Unternehmenskultur und der Vernachlässigung der langfristigen Beurteilung (vgl. a.a.O., S. 57ff.).

WÄCHTER analysiert das EFQM-Modell auch im Hinblick auf Aussagen und seine Anwendbarkeit im Bereich der Mitarbeitermotivation. Vor allem kritisiert er dabei die Auslegung des Begriffes *Motivation* innerhalb des Ansatzes. Durch unsystematisierte Ansprüche an Mitarbeiter in Bezug auf ihre Erfolgseigenschaften bleiben Anforderungen und Ziele unzulänglich differenziert, notwendig wird daher eine Operationalisierung der Arbeitszufriedenheit (vgl. WÄCHTER 2001, S. 183ff.).

#### 4.1.3 Touristische Qualitätsauszeichnungen

Als Dienstleistungsorganisationen steht es auch Tourismusorganisationen zu, sowohl an der Ausschreibung des Qualitätspreises der EFQM teilzunehmen und sich durch die DIN EN ISO-Norm zertifizieren zu lassen. Daneben bestehen diverse Auszeichnungen und Klassifizierungsmöglichkeiten für den touristischen Bereich, die für eine Evaluation der Tourismusorganisationen in Frage kommen.

Für deutsche Tourismusorganisationen existieren folgende Möglichkeiten der Qualitätsauszeichnung auf folgenden Ebenen:

- Europaweit: Z.B. EFQM
- Bundesweit: Z.B. Ludwig-Erhard-Preis, ISO-Normen, DTV
- Landesweit: Diverse Auszeichnungen durch Landesmarketingorganisationen
- Regional: Diverse standardisierte Gütesiegel
- Kommunal: Diverse standardisierte Gütesiegel

Voraussetzung für die Überlegungen zur Teilnahme an einer Qualitätsbewertung ist für die Tourismusorganisation die Kenntnis der Anforderungen an das mögliche Qualitätszeichen aus Kundenperspektive. Problematisch gestalten sich in diesem Zusammenhang die offensichtlichen Divergenzen in der Wahrnehmung der Anbieterqualität durch die Tourismusorganisation einerseits und durch die Gäste andererseits (vgl. KELLER 2000, S. 30). BRUHN und HADWICH summieren die Anforderungen an Bekanntheit, Glaubwürdigkeit, Vergleichbarkeit mit Qualitätszeichen anderer Anbieter und ihre Verständlichkeit auf.

Darüber hinaus sollten das Bedürfnis nach Information und die Aussage des Qualitätszeichens übereinstimmen (vgl. BRUHN/ HADWICH 2004, S. 14ff.).

Die Bekanntheit der Qualität gilt als Basisvoraussetzung, um auf die Kundenentscheidung bzw. Wahrnehmung Einfluss nehmen zu können, um infolge aus der geleisteten Qualität wirtschaftlich zu profitieren und sich so gegenüber den Wettbewerbern profilieren und abgrenzen zu können.

„Schier unüberschaubar ist die Anzahl der touristischen *Gütezeichen*.“ (WÖHLER 2004, S. 35). Auch BOCK und WEND kritisieren die Überschneidungen und die Undurchsichtigkeit touristischer Qualitätsauszeichnungen (vgl. BOCK/ WEND 2004, S. 80ff.). Trotz der Vielfalt an touristischen Qualitätsauszeichnungen sind sie inhaltlich relativ ähnlich. Von den insgesamt 21 bundes- und 60 landesweiten Initiativen, die der DTV in die Kategorisierung der Qualitätsinitiativen aufgenommen hat, seien hier nur die bekanntesten genannt: ATIS für Touristinformationsstellen, *Deutscher Tourismuspreis* für Anbieter touristischer Leistungen sowie Klassifizierungen für Hotellerie und Gastronomie<sup>70</sup>.

Die Recherche im Rahmen dieser Arbeit zeigt, dass sich spezifisch touristische Qualitätsauszeichnungen inhaltlich vor allem an leistungsbezogenen Kriterien messen. Tourismusorganisationen werden durch den Deutschen Tourismusverband innerhalb der Qualitätsinitiative ATIS (*Anerkannte TouristInformationsstelle*) ausgezeichnet.

Derzeit sind etwa 600 Tourismusorganisationen als *Anerkannte TouristInformationsstelle* ausgezeichnet (vgl. DTV 2005a, o.S.). Zertifiziert werden Tourismusstellen die bestimmte Voraussetzungen erfüllen wie Lage, Beschilderung, technische Ausstattungsmerkmale und spezifische touristische Leistungen<sup>71</sup>. Die Kriterien zeigen den eindeutigen Schwerpunkt auf technischen Komponenten und der Bezeichnung der Art der Leistung. Offen bleiben u.a. Angaben zur Kunden- und Prozessorientierung, bspw. durch Angaben über eine Standardisierung der Leistung. Die Mitarbeiterkomponente der Schulungen der Organisationsmitglieder wird zwar angesprochen, eine verbindliche Umsetzung ist jedoch nicht Bestandteil der Zertifizierung.

---

<sup>70</sup> Z.B. die Deutsche Hotelklassifizierung, die Deutsche Klassifizierung für Gastehäuser, Gasthöfe und Pensionen durch den Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA), die DTV-Klassifizierung von Ferienwohnungen, -häusern und Privatzimmern, die DTV-Campingplatzklassifizierung, u.v.m. Die Klassifizierungsmerkmale des DEHOGA für Beherbergungsbetriebe sind seit 1996 einheitlich und einzig an technisch messbaren Merkmalen orientiert (vgl. DTV 2005a).

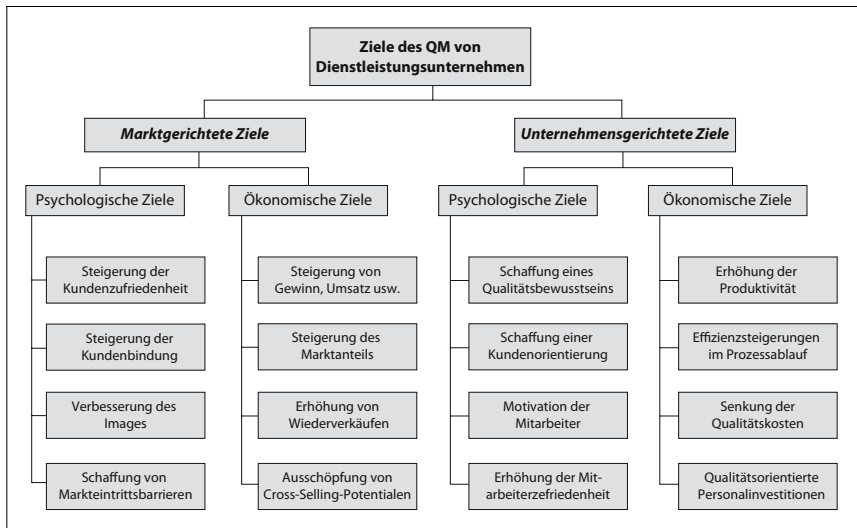
<sup>71</sup> Die Kriterien sind im Wesentlichen: a) Lage, Beschilderung und barrierefreier Zugang, b) technische Ausstattungsmerkmale, wie Telefon, Fax, Kopierer, einheitliche Rufnummer, c) Leistungen, u.a. Information, Buchung, Reservierung, Einbindung in ein IRS und Leistungssicherung, d) gesicherte Öffnungszeiten Montag bis Freitag 9.00 Uhr bis 18.00 Uhr und e) mindestens eine fest angestellte Arbeitskraft mit grundsätzlicher Möglichkeit der Weiterbildung (vgl. DTV 2005a, o.S.).

Bislang im Hintergrund stehen Auszeichnungen zur organisationalen Qualität im Tourismus. Das interne Qualitätsmanagement ist Voraussetzung für eine vom Kunden als zufriedenstellend bewertete Leistung. Somit kann die Aussage von FREYER und DREYER bestätigt werden, dass „[d]ie meisten Qualitätszeichen [...] sich vorrangig an quantitativen („harten“) Kriterien der Hardware [orientieren], da diese objektiv nachvollziehbar sowie zähl- und messbar sind.“ (FREYER/ DREYER 2004, S. 75, Hervorhebung und Klammer im Original).

## 4.2 Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und Qualitätsmanagement

Neben psychologischen Effekten, wie der Erhöhung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ist vor allem eine Steigerung des ökonomischen Erfolges wesentliches Resultat beim Einsatz von Qualitätsmanagement. Abbildung 11 zeigt hierzu in einer Gegenüberstellung relevante psychologische und ökonomische Erfolgspotentiale eines ganzheitlich eingesetzten QMS für Organisationen.

Abb. 11: Ziele des Qualitätsmanagements von Dienstleistungsunternehmen



Quelle: BRUHN 2004, S. 180

Aufbauend auf Abbildung 11, die die beiden Zielkategorien eindimensional darstellt, kann ihre Wirkungsfolge für Unternehmen hierarchisch betrachtet werden. Für die Entscheidung, ob der Einsatz und die Durchführung eines QMS innerhalb einer Organisation erfolgen sollen, stehen vor allem bei privatwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen ökonomische Ziele im Mittelpunkt. Ihnen vorgelagert stehen positive psychologische Effekte, wie bspw. eine gesteigerte Kundenbindung, ein verbessertes Image oder auch eine höhere Motivation unter den Mitarbeitern. So kann durch ein effizient durchgeführtes QMS eine Gewinn- und Umsatzsteigerung, verbunden mit einer gleichzeitigen Senkung der Kosten, erreicht werden. Der positive Zusammenhang des umfassenden Qualitätsmanagement und wirtschaftlichen Erfolges für Organisationen wird durch zahlreiche Einzelstudien sowie durch umfassende Erhebungen bestätigt, die sich durch Messungen über einen langen Zeitverlauf erstrecken. Die repräsentative Studie des *PIMS-Programms*<sup>72</sup> untersucht seit mehreren Jahrzehnten wirtschaftliche Erfolgsfaktoren teilnehmender Unternehmen. Ein Ergebnis der PIMS-Datenbank belegt die hohe Bedeutung des Qualitätsmanagements als wirtschaftlichem Erfolgsfaktor (vgl. BUZELL/ GALE 1989, S. 91ff.)<sup>73</sup>. Anhand der erhobenen Unternehmensdaten konnten in der PIMS-Studie folgende positive Korrelationen abgeleitet werden (vgl. ebd.):

- **Qualität und Unternehmenserfolg:**

Durch qualitativ hochwertige Leistungen kann ein höherer Preis verlangt werden, welcher wiederum zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis führt.

- **Qualität und Rentabilität:**

Als Indikatoren hierfür stehen höhere Kundentreue und Wiederholungskäufe. Die Organisation ist dementsprechend weniger Preiskämpfen ausgesetzt und kann leichter höhere Preise durchsetzen, zudem resultieren niedrigere Marketingkosten und bessere Marktanteilssteigerungschancen durch Qualität.

- **Qualität und Wachstum:**

Für Organisationen, die Qualitätsmanagement durchführen, kann ein größeres wirtschaftliches Wachstum nachgewiesen werden als bei Vergleichsunternehmen.

<sup>72</sup> Im Jahr 1972 startet das Forschungsprogramm an der Harvard Business School (U.S.A.). Im Zuge des Erfolges durch die zahlreiche Nutzung von Unternehmen wird das Institut ausgelagert und später zur unabhängigen Beratungsgesellschaft, die seit 1982 auch in Europa tätig ist (vgl. BUZELL/ GALE 1989, S. V, Vorwort durch MEYER, J. GF PIMS Associates GmbH). Die Analysen des PIMS-Programms können aus einem Datenbanksystem generiert werden, in welches Mitgliedsunternehmen wettbewerbsrelevante Daten einpflegen, die sie zu Forschungszwecken nutzen können. Wesentliche Vorteile bieten sich durch die anschließende Reduktion der Unsicherheit bei Entscheidungen und insbesondere durch die Identifikation von Erfolgsfaktoren (vgl. BUZELL/ GALE 1989, S. V, Vorwort durch MEYER, J. GF PIMS Associates GmbH). Die Daten generieren sich aus drei relevanten Unternehmensfeldern: Marktbedingungen, u.a. Größenangaben, Kundenanzahl, Wachstumsgrößen, Wettbewerbsposition sowie Indikatoren für Rentabilität und Effizienz (vgl. BUZELL/ GALE 1989, S. 3).

<sup>73</sup> Weitere Untersuchungen und Ergebnisse der PIMS-Analyse sind bspw. bei FARRIS und MOORE 2004 sowie MEFFERT und WAGNER 1989 nachzulesen.

LANGER und MASING bestätigen die ausdrücklichen, positiven Kosteneffekte durch die konsequente Durchführung von Qualitätsmanagement für die Organisation (vgl. LANGER 1997, S. 32). „Solange es um Fehler geht, die in Geldeinheiten ausgedrückte Folgen haben, kann die Verminderung dieser Kosten den Kosten der Beseitigung als Ertrag gegenübergestellt werden.“ (MASING 1998, S. 30). Demgemäß sind die anfallenden *Fehlerverhütungskosten*<sup>74</sup>, die z.B. durch Qualitätsplanung, Qualitätsaudits, Schulungen und Qualitätswettbewerbe anfallen geringer als die Beseitigung von *Fehlerkosten* (vgl. JACOBI 1996, S. 56). Bei *Fehlerkosten* handelt sich vor allem um anfallende Opportunitätskosten, „Kosten, die durch Nichterreichen des geforderten Ergebnisses eines Produktes oder einer Dienstleistung entstehen.“ (AWV 1995, S. 8). Kostenursächlich<sup>75</sup> können zahlreiche Komponenten sein, wie u.a. Kundenreklamationen mit einhergehenden Wertminderungen oder Gewährleistungen, entgangene Kundenumsätze durch unzufriedene Gäste, Nacharbeiten der Mitarbeiter, Problemuntersuchungen und ausgefallene Arbeitszeiten (vgl. JACOBI 1996, S. 56; AWV 1995, S. 8f.).

Desgleichen ist für PARASURAMAN der Erfolg von Unternehmen die exzellente Dienstleistungen anbieten unbestritten, der Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und Kostenreduktion in Bezug auf Dienstleistungsqualität jedoch nur unzureichend erforscht und verstanden. Im Konflikt um Kostenreduktion und Kundenzufriedenheit würden im Zweifelsfall eher kostengünstige Lösungen herangezogen, als die Kundenzufriedenheit sicherzustellen (vgl. PARASURAMAN 2002, S. 6). Der Grund liegt in der noch immer vorherrschenden herstellerorientierten, produktivitätsbezogenen Perspektive der Qualität für Dienstleistungen. Diese Sichtweise ist im Sachgüterbereich nachvollziehbar, im Dienstleistungssektor jedoch problematisch, denn das Produkt ist ein Leistungsbündel, welches zugleich erstellt und konsumiert wird und einen Einfluss durch den externen Faktor, den Kunden, erfährt. „When service businesses subscribe to a purely producer-orientated view of productivity – which is the case more often than not – the quality of service to customers invariably suffers.“ (a.a.O. S. 7). Dem herstellerorientierten Streben nach Produktivität muss daher gleichwertig dem kundenorientierten Produktivitätsbegriff Folge geleistet werden. PARASURAMAN definiert die kundenorientierte Produktivität als „the ratio of the service output experienced by a customer to the inputs.“ (ebd.). So kommt es bei der Betrachtung der Produktivität der Dienstleistungsorganisation im Wesentlichen darauf an, die Kundenperspektive nicht unabhängig davon zu betrachten.

---

<sup>74</sup> Fehlerverhütungskosten sind Aufwendungen, die für die Erreichung der Qualität anfallen.

<sup>75</sup> Ein Anforderungsprofil der Qualitätskostenerfassung ist bei WILDEMANN aufgeführt (vgl. WILDEMANN 1997b, S. 19ff.).



### 4.3 Konzeptuale Forschung

Nachfolgend sollen die Qualitätsauffassungen, die den Hintergrund der Entstehung des TQM-Konzeptes bilden, erörtert werden. Besonders interessant ist es, die internationalen Entwicklungen im Vergleich zu den deutschen zu untersuchen, um so die Spezifika der deutschen Qualitätsauffassung und der ableitbaren Einflüsse und Besonderheiten auf die Dienstleistungsmentalität herauszuarbeiten. International werden hauptsächlich die amerikanischen Ansätze von CROSBY, FEIGENBAUM, DEMING und JURAN gewürdigt. Auf deren Basis entwickelten sich japanische Ansätze, sie gelten als die bedeutendsten Beiträge zum Qualitätsmanagement.

#### 4.3.1 Das amerikanische Qualitätsverständnis

CROSBY fasst seine Qualitätstheorie in Form von vier Qualitätsgeboten zusammen, die seine Qualitätsdefinition „Conformance to requirements“ (OAKLAND 2003, S. 20) erfüllen:

- Qualität ist die Erfüllung von festgelegten Anforderungen,
- vorbeugende Maßnahmen sind prüfenden vorzuziehen,
- Orientierung am Null-Fehler-Prinzip sowie
- die Verwendung statistischer Methoden.

Für CROSBY ist die Prävention die effizienteste Methode Qualität zu erreichen (vgl. CROSBY 1992). Die Bewertung der Qualität erfolgt durch die Kosten, die durch die *Nichterreichung* der Qualität entstanden wären (vgl. OESS 1993, S. 69). CROSBY orientiert sich an potentiellen Fehlerkosten, sein Qualitätsverständnis ist präventiv, nicht inspektiv zu verstehen. Ziel ist es für ihn, in einem 14-stufigen Prozess eine Null-Fehler-Quote zu erreichen. In der Ausarbeitung zum *sozialen System* steht für CROSBY Teamarbeit im Vordergrund, für die Erreichung der Qualitätsprozesse ist grundsätzlich das Senior Management, d.h. die obere Führungsebene verantwortlich (vgl. OAKLAND 2003, S. 20).

Beanstandet wird an CROSBYS Herangehensweise, dass er keine Ausführungen zur Verbindung des *technischen* und *sozialen Systems*<sup>76</sup> macht sowie die fehlende Dynamik des Ansatzes und die starke Fokussierung auf Vorbeugung und Verhütung (vgl. OESS 1993, S. 87). HERBERG problematisiert weiterhin die Umsetzung durch das Top-Down-Prinzip,

---

<sup>76</sup> Vgl. die Erklärung zum *technischen* und *sozialen System* der Organisation in Kapitel 2.1.1.

bei welchem ausführende Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung nicht aktiv eingebunden werden (vgl. HERBERG 2000, S. 7).

Der Ansatz steht auch im Zusammenhang mit der Entwicklung des deutschen Qualitätsverständnisses. Gemäß SCHILDKNECHTS Analyse gilt CROSBY als einer der bekanntesten Vertreter in Deutschland für Entwürfe zur Erklärung der Qualität, da sein *Null-Fehler-Programm* frühzeitig ins Deutsche übersetzt wurde (vgl. SCHILDKNECHT 1992, S. 75ff.).

Eines der umfangreichsten<sup>77</sup> und detailliertesten Konzepte ist der *Total Quality Control* Ansatz (dt. umfassende Qualitätskontrolle) von FEIGENBAUM aus dem Jahr 1961 (vgl. FEIGENBAUM 1988). In seinen Ausführungen definieren die Erwartungen der Kunden die Qualität. Die Qualitätssicherung erfolgt durch Qualitätskontrollen in Form von Stichproben und Prozessregeln, sie besteht auf der Grundlage von interfunktionaler Zusammenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung, wobei jedes Organisationsmitglied für die Erreichung der Qualität verantwortlich ist (vgl. HERBERG 2000, S. 8). Obwohl die bisherige rein technische Ausrichtung aller Qualitätsauffassungen von FEIGENBAUM abgelöst wird und in seinem Ansatz erstmals das *soziale System* hinzu tritt, ist kritikwürdig, dass konzeptionelle Vorschläge zur Umsetzung fehlen. Dementsprechend liegen genau hierin die Ursprünge nachfolgender Ansätze (vgl. OESS 1993, S. 72ff.). Weiter wird beanstandet, dass *Qualität* von FEIGENBAUM noch nicht als Erfolgsfaktor im Wettbewerb wahrgenommen wird (vgl. SCHILDKNECHT 1992, S. 70ff.).

DEMINGS *14-Punkte-Konzept* liegt in acht technischen Aussagen und sechs Qualitätsanforderungen für das *soziale System* begründet (vgl. DEMING 1982, 1986) und geht von folgender Qualitätsdefinition aus: „A predictable degree of uniformity and dependability at low cost and suited to the market.“ (OAKLAND 2003, S. 20).

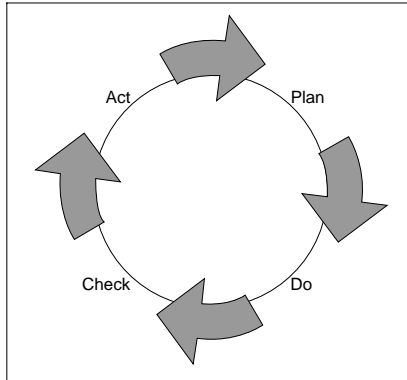
Seine als wesentlich herausgearbeiteten Qualitätsmerkmale sind:

- Die Abkehr vom kurzfristig gewinnorientierten Wirtschaften (DEMING-Kette),
- die phasenweise Prozessprüfung (DEMING-Regelkreis) und die
- unbedingte statistische Fehlerauswertung (vgl. OAKLAND 2003, S. 20; SCHILDKNECHT 1992, S. 64ff.).

---

<sup>77</sup> Das ursprünglich verfasste Konzept hat einem Umfang von über 1000 Seiten (vgl. OESS 1993, S. 72ff.).

Abb. 12: Der Deming-Regelkreis



Quelle: DEMING 1986

Die Innovation des Ansatzes von DEMING, der gleichzeitig als Mitbegründer des japanischen Qualitätswesens gilt (vgl. KIRSTEIN 1994; AGUAYO 1991)<sup>78</sup>, ist der Einsatz statistischer Messmethoden, die zum Hauptkriterium der Qualitätsmessung bzw. -kontrolle werden. Alle ermittelten Zahlen sind permanent zu hinterfragen, was eine ständige Bewegung im Verbesserungsprozess der Qualität zur Folge hat; die bisherige, ausschließliche Ergebnisorientierung rückt in den Hintergrund. Sofern Qualitätsmängel auftreten, hat das höhere Management zu 94% Anteil daran (vgl. OAKLAND 2003, S. 20). Dem humanen Faktor wird insgesamt größere Bedeutung beigemessen, als bei bspw. bei FEIGENBAUMS Qualitätsstrategie. In Bezug auf die organisationale Qualität wird die oberste Leitung des Unternehmens integriert (vgl. OESS 1993, S. 76ff.). Allerdings wird bei DEMING zwar die große Bedeutung der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Qualität erkannt, vermisst wird jedoch weiterhin die Konzeptualisierung des *sozialen Systems* in seiner Gesamtheit (vgl. ebd.).

Ein weiteres wegweisendes Qualitätsverständnis wurde von JURAN ausgearbeitet (vgl. JURAN 1989). Sein Konzept *fitness for use* gilt als erster Ansatz einer umfassenden Führungsphilosophie und stellt die zentrale Bedeutung des Top-Management für die Initiierung und Umsetzung der Qualitätsverbesserungen heraus, zudem rückt JURAN erstmals explizit das Kundenbedürfnis in den Vordergrund (vgl. CAPPIS 1998, S. 35). In Bezug auf die Fehlerbehebung unterscheidet JURAN Qualitätsmängel operativer Art und solche, die auf der Managementebene auftreten. „Während sporadische Fehler von Mitarbeitern der ausführenden Ebene beseitigt werden können, fallen chronische Mängel in den Verantwortungsbereich

---

<sup>78</sup> Zum Einfluß DEMINGS auf die Entwicklung des Total Quality Management (TQM) ist ausführlich bei KIRSTEIN 1994 und AGUAYO 1991 nachzulesen.

von Führungskräften.“ (SCHILDKNECHT 1992, S. 68). Für JURAN sind ausführende Mitarbeiter für weniger als 20% der Fehler verantwortlich (vgl. OAKLAND 2003, S. 20). Der Anteil permanenter Fehler ist zumeist bis zu viermal höher als die leicht zu beseitigenden operativen Fehler. Seine Vorstellung sieht vor allem zwei Maßnahmen zur Fehlervermeidung vor: Zum einen die Reduktion durch monetäre Quantifizierung der Qualitätsfehler der Managementebene und auf der operativen Ebene eine Methode zur Problemlösung innerhalb von Projektgruppen (vgl. SCHILDKNECHT 1992, S. 68).

Trotz der Weiterentwicklung hin zu einem ganzheitlichen QMS liegt die Problematik in der geringeren Wertschätzung des *sozialen* vs. des *technischen* Systems. So fallen bei JURAN die geringen Mitsprachemöglichkeiten der Mitarbeiter auf, grundsätzlich lässt auch er eine konzeptionelle Vorlage zum *sozialen System* offen (vgl. OESS 1993, S. 79ff.).

#### 4.3.2 Das japanische Qualitätsverständnis

Das japanische Qualitätsverständnis ist wesentlich dadurch gekennzeichnet, dass kein ursprünglich eigenes japanisches Qualitätskonzept entwickelt wurde, sondern sich nahezu alle Ansätze auf amerikanische Qualitätsforscher zurückführen lassen. Diese wurden, bereits bestehend, japanischen Organisationen und ihrer Kultur angepasst (vgl. GENDO/ KONSCHAK 2000, S. 28f.).

*Kaizen* kann als Oberbegriff für die japanische Qualitätsauffassung verstanden werden. IMAI, dem Begründer der japanischen Qualitätsphilosophie entsprechend, ist *Kaizen*<sup>79</sup> ein Qualitätsmodell, das alle bisherigen „voneinander isolierten Beobachtungen anderer Autoren in eine Einheit zusammenführt.“ (IMAI 2001, S. 21). Es ist darüber hinaus nicht auf einen kulturellen Rahmen bezogen und daher weltweit anwendbar. „Der Unterschied liegt nicht in der Nationalität. Er liegt in der Mentalität.“ (ebd.).

Ziel ist es, die „ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter – Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter“ zu erreichen. (IMAI 2001, S. 17). Doch obliegt es einer Führungskraft, der hierarchisch höheren Ebene, sich intensiver der Qualitätsverbesserung zu widmen, als sie ein Organisationsmitglied auf einer unteren Stufe ausführt (vgl. a.a.O., S. 30)<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> ZINK beschreib *Kaizen* als ein Konzept der Innovation, wengleich diese Innovationen nicht durch große Veränderungen, sondern durch kleine Schritte des Veränderungsprozesses auf der Management-, Gruppenleiter- und individuellen Ebene stattfindet (vgl. ZINK 2004, S. 27ff.).

<sup>80</sup> In visualisierter Form wird das Konzept häufig mit dem Kaizen-Schirm dargestellt. Unter diesem Schirm finden sich Maßnahmen wie z.B. Kundenorientierung, Total Quality Control (TQC), Kamban (auch: Kanban), Kooperation der Managementebenen und Fehlerlosigkeit (vgl. IMAI 2001).

Neben IMAI wird auch ISHIKAWA als einer der Wegbereiter für die japanische Qualitätsphilosophie angesehen, dabei stützen sich auch seine Qualitätsauffassungen hauptsächlich auf die Ansätze von JURAN und DEMING (vgl. BRUHN 2004, S. 55). Die Inhalte des Qualitätsverständnisses seines im Jahr 1985 publizierten Ansatzes des *Company Wide Quality Control* (vgl. ISHIKAWA 1985) sind gekennzeichnet durch sechs prägende Elemente (vgl. OESS 1993, S. 83ff.):

- Ausrichtung der Unternehmensstrategie hat den Grundsatz *Quality First*.
- Qualität wird ausschließlich durch den Nachfrager definiert.
- Qualitätsverbesserung wird durch interfunktionale Zusammenarbeit erreicht.
- Kontinuierliche Verbesserung des Bestehenden und Erreichten ist zielführend.
- Alle hierarchischen Ebenen der Organisation sind aktiv beteiligt.
- Oberstes Unternehmensziel ist die Bedürfnisbefriedigung aller Beteiligten.

Die Art des Führungsstils basiert im Idealmodell auf persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, Teamarbeit und differenzierten Motivationsstrategien (vgl. SCHILDKNECHT 1992, S. 73ff.). Durch das oberste Unternehmensziel, der Zufriedenstellung aller internen und externen Kunden zeigt sich, dass der Mitarbeiterzufriedenheit ausdrücklich eine hohe Stellung beigemessen wird (vgl. OESS 1993, S. 83ff.). So steht auch erstmalig in einem Konzept die Mitarbeiterorientierung im Vordergrund. Die Partizipation der Mitarbeiter wird gefordert und Mitarbeiterschulungen werden kontinuierlich durchgeführt (vgl. BRUHN 2004, S. 55).

Dass die japanische Qualitätsphilosophie trotz ihrer Ausgewogenheit gegenüber den anderen Ansätzen Schwachstellen aufweist, zeigt OESS. So existieren gerade bei der Mitarbeitermotivation keine zeitgemäßen Modelle, das vorherrschende Motivations-Prinzip ist lediglich eindimensional strukturiert, mit den Ausprägungen entweder *Belohnung* oder *Strafe* (vgl. OESS 1993, S. 86ff.).

### 4.3.3 Das deutsche Qualitätsverständnis

Das deutsche Verständnis von Qualität ist nachhaltig geprägt durch die Normenreihe der DIN EN ISO<sup>81</sup> (vgl. HERBERG 2000, S. 6). Charakteristischer Bestimmungsfaktor ist die besondere Bedeutung des Technologieansatzes für Unternehmen, mit dem Ziel der exakten technisch-funktionalen Umsetzung (vgl. OESS 1993, S. 141). Der Fokus des deutschen Qualitätsverständnisses liegt traditionell in der Kontrolle und Prüfung der technischen Produktqualität. Komponenten des *sozialen Systems*, wie u.a. die Wahrnehmung und Mitarbeiterbedürfnisse, bleiben eher im Hintergrund. Das deutsche Qualitätsverständnis wird von zahlreichen Autoren stark kritisiert. Für HERBERG werden die Innovationsfeindlichkeit und fehlende Dynamik offenbar, da die Ausführungen der Normenreihe auf statischen Grundsätzen beruhen. Hieraus resultiert wiederum die fehlende Möglichkeit auf Kundenbedürfnisse einzugehen, die ihrerseits die Mitarbeitermotivation hemmt. Als weiteren Kritikpunkt nennt er die schwierige Nachvollziehbarkeit der zugrunde liegenden Schriften (z.B. der DIN-Normen), die sich bspw. für den Kunden als wenig transparent darstellen (vgl. HERBERG 2000, S. 6). Auch OESS bezeichnet das traditionelle deutsche Qualitätsverständnis als zu statisch und innovationsfeindlich (vgl. OESS 1993, S. 63). Es bezieht sich auf indisponible Anforderungen und hat daher kaum Spielraum Kundenwünsche zu berücksichtigen, da im Vordergrund statistische Prüfungen stehen (vgl. STAUDT/ HINTERWÄLLER 1982, S. 13ff.).

Darüber hinaus ist problematisch, dass Verfahren zur Qualitätsverbesserung nur von geschulten Personen zu verstehen und anzuwenden sind, was sich auf die direkte Integration aller Organisationsmitglieder hemmend auswirkt. Häufig wird im originären deutschen Qualitätsverständnis auch die Einbindung von Managementaufgaben vermisst, wie die Steuerung und Gestaltung der Qualität innerhalb einer Gesamtkonzeption für die Organisation (vgl. OESS 1993, S. 65f.).

Ferner gelten für das deutsche Qualitätsverständnis vor allem die hervortretenden Charaktereigenschaften deutscher Mitarbeiter als kennzeichnend (vgl. a.a.O., S. 140):

- Verantwortungsbewusstsein,
- Pünktlichkeit und
- Tüchtigkeit.

Die Entwicklung der Qualitätsauffassung kann parallel anhand der Entwicklung der Qualitätswissenschaft und -lehre an deutschen Hochschulen nachvollzogen werden. Hier dominierte in der Qualitätslehre bis in die 1970er Jahre die *Statistische Methodenlehre*. In-

---

<sup>81</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.2 zur traditionellen Ausrichtung der DIN EN ISO-Normenreihe.

haltlich galt die Ansprache des Qualitätsmanagements in Unternehmen zunächst ausschließlich Qualitätsingenieuren. Bis in die 1980er Jahre standen im Fokus der Forschung Untersuchungen der Ablauforganisation, nach und nach wurden verstärkt Führungskräfte in die Qualitätsausbildung miteinbezogen. Seit den 1990er Jahren ist ein allgemein größer werdendes Interesse an Aus- und Weiterbildung im Bereich Qualitätsmanagement nachzuweisen (vgl. WALGENBACH 2001, S. 9f.).

#### **4.4 Zwischenfazit und Implikationen für die Dienstleistungsmentalität in Deutschland**

Die inhaltlichen Gemeinsamkeiten aller Konzeptionen ist die erstmalige Orientierung an Nachfragerwünschen und die Forderung nach intrafunktionaler Zusammenarbeit. Dem Top-Management wird insgesamt besondere Bedeutung beigemessen, die Ausprägung ist derweil unterschiedlich. FEIGENBAUM und ISHIKAWA integrieren die Mitarbeit der untersten Hierarchieebene in die Umsetzung von Qualität. Daneben wird von DEMING der kontinuierliche Verbesserungsprozess initiiert, der wiederum von JURAN und ISHIKAWA weiterentwickelt wird.

Ebenso konnte gezeigt werden, dass bei allen Ansätzen, bis auf den japanischen, die *sozialen Systeme* unterentwickelt sind. „Während man im deutsch/ angelsächsischen Modell der Qualitätskontrolle bislang die Ziele der Produktionseffizienz und Qualitätssicherung bislang getrennt zu optimieren versuchte (Fremdkontrolle durch Inspekture und Nacharbeit), streben die Japaner eine gemeinsame, simultane Optimierung von Produktivität und Qualität an.“ (STAEHLE 1999, S. 726, Klammer im Original). Einen Überblick der gezeigten internationalen Qualitätsauffassungen bietet Tabelle 5.

Im Allgemeinen sind die Ursprünge des Qualitätsverständnisses generell in ihrer Entwicklung innerhalb der jeweiligen Kulturräume zurückzuverfolgen. Während in Deutschland die perfektionierte Gesamtlösung angestrebt wird, präferieren japanische Unternehmen einen kontinuierliche Ansatz mit stetiger Verbesserung (vgl. BOCK/ WEND 2004, S. 24). Die beiden Grundprinzipien der Prozessorientierung in Japan sowie der Ergebnisorientierung im Westen sind entscheidend beim Verständnis des Unterschieds zwischen den westlichen und japanischen Qualitätsansätzen (vgl. IMAI 2001, S. 17).

Tab. 5: Spezifische Merkmale<sup>82</sup> der internationalen Qualitätsauffassungen

Inhalte	DEMING	JURAN	FEIGEN-BAUM	ISHIKAWA/ IMAI	CROSBY	DT. QUALITÄTS-VERSTÄNDNIS
Externe Kundenorientierung	++	++	++	++	+	+
Interne Kundenorientierung	--	+/-	--	+	-	-
Einbeziehung aller Mitarbeiter	-	-	-	++	+/-	-
Einbeziehung aller Abteilungen	+/-	+/-	+/-	++	++	-
Prozessorientierung	+	+/-	+/-	-	-	+
Strategische Bedeutung der Qualität	++	++	++	++	++	+
Institut. Implementierung in der Organisation <sup>83</sup>	-	++	+/-	++	--	+/-
Personelle Motivation: extrinsisch	--	+/-	+/-	--	+/-	+
Personelle Motivation: intrinsisch	-	++	+	+	-	-
Führungskräftequalifikation	++	++	++	++	++	+
Mitarbeiterqualifikation	-	+/-	+/-	++	+	+

Quelle: Eigene Erstellung nach BRUHN 2004; OESS 1993, S. 86ff.; SCHILDKNECHT 1992, S. 81f.

<sup>82</sup> Bewertung der Merkmale: Sehr hoch: ++, hoch: +, mittel: +/-, eher wenig: -, überhaupt nicht: --.

<sup>83</sup> Implementierung z.B. einer Steuergruppe, einer Projektgruppe oder eines Qualitätszirkels (vgl. SCHILDKNECHT 1992, S. 81).



Bei der Prozessorientierung und deren kontinuierlicher Verbesserung rücken Kriterien wie Teamarbeit, Hilfe, gegenseitige Unterstützung, wechselseitige Anregung und Verbesserungsversuche bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe in den Vordergrund. Zielführende Kriterien der ausschließlichen Ergebnisorientierung sind hingegen Kontrolle, die durch Lob und Kritik gesteuert wird.

Laut IMAI sind nur prozessorientierte Kriterien langfristig ausreichend, da sie häufig mit der Veränderung des Verhaltens der Organisationsmitglieder einhergehen (vgl. IMAI 2001, S. 51). Auch im Umgang mit Fehlern lassen sich offenkundige Differenzen erkennen. Den Umgang mit Fehlern in deutschen Unternehmen prägt laut MOLDASCHL „eine sanktionsbedingte Fehlerkultur als typisches Relikt der tayloristischen Kontrollmentalität.“ (MOLDASCHL 1997, S. 90). In Japan wird dessen ungeachtet traditionell auf einen konstruktiven Umgang mit Fehlern Wert gelegt. Organisationale Veränderungen gehen notwendigerweise mit Strukturveränderungen einher. Werden diese nicht ausgeführt, können eine größere Verantwortung für Mitarbeiter und ihre Partizipation nicht durchgesetzt werden. Eine konstruktive Fehlerkultur einer Organisation ist demzufolge ein Indikator für deren positive Umsetzung von TQM. Ausreichend sind die Erfolgskontrolle, klare Zielsetzungen und eine Evaluation des Veränderungsprozesses (vgl. MOLDASCHL 1997, S. 92ff.). Der Stellenwert des Qualitätsmanagements ist in ganzheitlichen Ansätzen sehr hoch und wird als Führungsaufgabe angesehen. In westlichen Ländern erfolgt seine Umsetzung durch Spezialisten in den jeweiligen Fachabteilungen. In Japan jedoch wird Qualitätsförderung als Leadership-Aufgabe mit Engagement der Führungskräfte unter Einbeziehung aller Organisationsmitglieder betrachtet (vgl. SCHILDKNECHT 1992, S. 62).

Festgehalten werden kann, dass insbesondere der Erfolg von Ansätzen, die der japanischen Qualitätsphilosophie nahe stehen, als unumstritten gilt. Durch die staatliche Unterstützung in Japan und auch in den U.S.A. ist dort die qualitätsorientierte Unternehmensführung fest etabliert und erreicht einen hohen nationalen Stellenwert. In den U.S.A. ist der Qualitätspreis, der Malcolm-Baldrige-Award sogar gesetzlich verankert. Der deutsche Qualitätspreis hingegen, der Ludwig-Erhard-Preis, wird eher kritisiert und von MALORNY als nicht an deutsche Unternehmensverhältnisse angepasst bezeichnet (vgl. MALORNY 1999, S. XXXIXf.).

Beim Vergleich der Qualitätsauslegungen fällt die uneinheitliche Umsetzung gleicher Qualitätskonzepte in den verschiedenen Kulturkreisen auf. Die abweichende Durchführung und Akzeptanz wird auf die Verbindung gesellschaftlicher, kultureller und politischer Gegebenheiten und Einflüssen zurückgeführt (vgl. HAKE 2000, S. 13). Für STAEHLE konnten sich infolge arbeitsteiliger Organisationsstrukturen Qualitätskonzepte nur schwer in westlichen Organisationen durchsetzen (vgl. STAEHLE 1999, S. 726).

Explizite Gründe für den japanischen Qualitätserfolg nennen GENDO und KONSCHAK. Japanische Unternehmen nehmen bestehende Ideen auf und passen sie an ihr kulturelles System an, so wurden nur diejenigen Techniken implementiert, die zum japanischen System kompatibel sind (vgl. GENDO/ KONSCHAK 2000, S. 27ff.).

Häufig werden die Unterschiede in der Qualitätsauffassung jedoch einzig auf einen kulturellen Hintergrund zurückgeführt. Demnach führen in Japan hohe Loyalität, gegenseitige Rücksichtnahme und Disziplin zu einer weiten Verbreitung der qualitätsorientierten Führung (vgl. KÜHL 2001, S. 79). Diesem kulturalistischen Modell steht ein konvergenztheoretischer Ansatz gegenüber. Dieser verneint die kulturellen Zusammenhänge durch das Argument, dass japanische Firmen auch im Ausland höhere Erfolge aufwiesen und demnach das Organisationsmodell japanischer Unternehmen, mit Elementen der Gruppenarbeit und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, wesentlich zum Erfolg beitragen (vgl. a.a.O., S. 98). Dieses Argument wird von OESS noch ausdrücklicher bestätigt: „Das wirklich Neue am japanischen Konzept liegt jedoch einmal im Element der kontinuierlichen Verbesserung mit der gezielten Verwendung von einzelnen Qualitätsmarkmalen als Aktionsparameter im Wettbewerb, zum anderen aber auch in der konsequenten Einbeziehung aller Ebenen, insbesondere der Basis, durch das Element der Quality Circles.“ (OESS 1993, S. 85).

In Deutschland steht die aktuelle Diskussion hauptsächlich im Zusammenhang mit wachsender Kritik an der Dienstleistungsmentalität:

- „Hier scheint allerdings in Deutschland ein beachtliches Defizit zu existieren, dessen Abbau im Wettbewerb der Nationen untereinander aber eine wesentliche Komponente für den gesamtwirtschaftlichen Erfolg der Zukunft und den Umgang miteinander ganz allgemein darstellen dürfte.“ (Schnauber 2000, S. 10).
- „Es ist die fehlende ‚Dienstmentalität‘, die insbesondere von neokonservativer Seite in Deutschland verkündet wird.“ (Voswinkel/ Krozewka 2005, S. 11).

SCHNAUBER fordert neben der Wirtschaft auch politische Unterstützung im Voranbringen der Qualität in Deutschland, um so eine neue kundenorientierte Kultur zu entwickeln (vgl. SCHNAUBER 2000, S. 10). SCHERRIEB führt die fehlende Dienstleistungsmentalität in Deutschland auf soziologische Entwicklungen nach dem 2. Weltkrieg zurück. In den Nachkriegsjahren lag auf Anbieterseite nicht die Kundenorientierung im Vordergrund und dementsprechend orientierten sich die Nachfrager eher an monetären Faktoren von Leistungen oder Produkten (vgl. SCHERRIEB 1997, S. 91). Eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität ist nur durch die Änderung der Unternehmenskultur zu erreichen. „Dienstleistungsmentalität erfordert ein weitgehend hierarchiefreies, ganzheitliches Denken und Verhalten.“ (MALORNY 1999, S. 555).

Ziel ist es, die Anerkennung der natürlichen Autorität der Führungskraft auf hoher Vertrauensbasis zu erreichen (vgl. MALORNY 1999, S. 555). Eine erfolgreiche Umsetzung des Qualitätsmanagements integriert alle Ansätze und muss organisationsspezifisch modifiziert werden. Impulse können von den oben genannten Ansätzen ausgehen. Neben der Weiterreichung inhaltlicher Informationen an operativ tätige Mitarbeiter, muss auch die Sensibilisierung von Führungskräften in Organisationen vollzogen werden (vgl. SCHILDKNECHT 1992, S. 85).

## 5 Konzeptualisierung der Qualität für Tourismusorganisationen

### 5.1 Perspektiven organisationaler Qualität

„Viele Unternehmen glauben, sie könnten dem Kunden die Qualität vorschreiben, aber früher oder später müssen sie erkennen, daß dem nicht so ist.“ (CROSBY 1994, S. 252).

Die organisationale Qualität ist ein nicht beobachtbares theoretisches Konstrukt, dessen Anforderung eng an die Wahrnehmung externer Kunden gebunden ist. Sie setzt sich aus den Komponenten der *Qualitätsfähigkeit* und der *Qualitätspolitik* zusammen. Die *Qualitätsfähigkeit* einer Organisation bezieht sich auf das Potential, sich wandelnde Rahmenbedingungen zu erkennen und interne Veränderungen daraus abzuleiten. „Unter Qualitätsfähigkeit wird die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verstanden, die Qualitätsanforderungen des Marktes und die daraus entwickelten unternehmensspezifischen Qualitätsziele über alle Phasen der Produktentstehung zu erfüllen.“ (BRACKHAM/ VOGT 1997, S. 28). Die *Qualitätspolitik* der Organisation gibt demgegenüber Aufschluss über die tatsächlich durchgeführte Qualitätsstrategie, sie bezeichnet „[d]ie umfassenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation zur Qualität, wie sie durch die oberste Leitung formell ausgedrückt werden.“ (a.a.O., S. 29).

Die Bedeutung der organisationalen Qualität hebt SEGHEZZI nachdrücklich hervor: „Es ist somit die Qualität des Unternehmens, welche maßgebend dafür ist, ob Qualität als Erfolgsposition existiert oder funktioniert.“ (SEGHEZZI 2003, S. 41).

#### 5.1.1 Organisationale Qualität im strategischen Gesamtrahmen

Um die Bedeutung des Qualitätsmanagements als Wettbewerbsstrategie hervorzuheben, soll vorerst eine Einordnung der Qualitätsorientierung in einen strategischen Gesamtrahmen vorgenommen werden.

BÜTTGEN verbindet an dieser Stelle die beiden richtungweisenden, gegensätzlichen Strategien von PORTER: „The two basic types of competitive advantage combines with the scope of activities for which a firm seeks to achieve them lead to three generic strategies for achieving above-average performance in an industry: cost leadership, differentiation, and focus. The focus strategy has two variants, cost focus and differentiation focus.“ (PORTER 2004, S. 11). PORTERS Ausführungen sind für BÜTTGEN allerdings durch ihre Zweidimensionalität den aktuellen Marktanforderungen nicht mehr angepasst. Vielmehr müssen hybride Strategien in den Fokus des Managements rücken, die dem gestiegenen Anspruchsniveau der Nachfrager entsprechen. „Somit kann eine ausgeprägte Qualitätsorientierung sowohl zur

Erlangung von Differenzierungs- als auch von Kostenvorteilen beitragen.“ (BÜTTGEN 2000, S. 36). Dieser Sachverhalt spiegelt sich vor allem in der Tourismusbranche, im Bedürfnis der Konsumenten nach zunehmend individuell zugeschnittenen touristischen Leistungen wider. Diese erreichen einen höheren Kundennutzen und können durch Standardisierung von Prozessen und Leistungen zur Kostenreduktion umgesetzt werden (vgl. BÜTTGEN 2000, S. 36). Die hybride Strategie vereinigt Vorteile eines QMS durch gleichzeitige Qualitäts- und Kostenorientierung. Die Ausrichtung der Kostenführerstrategie durch Qualitätsorientierung, bei welcher Qualität durch Ersparnisse und Vermeidung von Opportunitätskosten, wie Korrektur- und Kompensationsmaßnahmen, zu direkten Kostenvorteilen führt, verläuft parallel zur Differenzierungsstrategie durch hochwertige Qualität (vgl. a.a.O., S. 32).

Auch für HOPE sind Preis- und Qualitätsstrategie vereinbar, da die Nichtbeachtung von Qualität erheblich höhere Fehlerkosten verursache als ihre Durchführung. „Quality costs comprise the costs of failure (recompense, lost future custom, increased marketing costs, etc.) appraisal costs which are incurred when service (or production) is monitored, and costs of prevention or getting the first time right.“ (HOPE 1997, S. 74, Klammern im Original). SEGHEZZI verweist allerdings darauf, dass Organisationen mit einer hochwertigen internen Qualität nicht notwendigerweise im gehobenen Qualitätssegment Leistung erbringen. „Wäre dies nämlich der Fall könnten nur Unternehmen, die mit ihren Produkten die oberste Qualitätsklasse bedienen, den Anspruch auf die Erfolgsposition Qualität erheben.“ (SEGHEZZI 1993, S. 36).

### 5.1.2 Entstehung von Qualitätsmängeln und Barrieren der Implementierung

Gründe für Qualitätsmängel in Organisationen können aufgrund einer strukturell, externen Problematik auftreten oder aus internen, ablauforganisatorischen Schwierigkeiten resultieren. Externe, strukturell begründete Ursachen fehlender Qualität zeigen bspw. die Ergebnisse der *PIMS-Analyse*<sup>84</sup>, die neben der gezeigten Erfolgsfaktorenforschung auch Gründe für eine Qualitätsabnahme in Organisationen analysiert. Insbesondere mit dem Einsetzen der Marktreifephase im Lebenszyklus einer Organisation (vgl. Tab. 3) gehen Qualitätsminderungen einher. Hier werden die Angebotsunterschiede auf dem Markt geringer, zudem reduzieren Imitatoren die Bedeutung des Alleinstellungsmerkmals (vgl. BUZELL/ GALE 1989, S. 99).

Strukturelle Hintergründe fehlender interner Qualität stehen auch im Zusammenhang mit der jeweiligen Organisationsform. KASPAR sieht eine verwaltungsorientierte oder unternehmeri-

sche Ausrichtung einer Organisation; er unterscheidet zwischen einem „nüchternen technokratischen Verwaltungsbetrieb und der marktvernetzenden humangeprägten Dienstleistungsunternehmung.“ (KASPAR 1998, S. 47f.).

Interne Gründe für Qualitätsmängel liegen vor allem in der Problematik, dass die Kundenperspektive durch die Organisation nicht nachvollzogen wird. Mängel entstehen aus der unzureichenden Analyse der Kundenabwanderung und der fehlenden Bedeutungsbeimesung der Steuerung der Prozesse innerhalb der Kundenkontaktpunkte (vgl. WOEHE/ LANG 2003, S. 13).

Dienstleistungsmängel sind durch die Organisation ausschließlich aus der Kundenperspektive zu definieren, nicht durch die Organisation. Konflikte entstehen laut BERRY und PARASURAMAN, wenn „eine ansonsten präzise Dienstleistung dennoch mit Fehlern behaftet ist, wenn sie die Kunden verwirrt oder enttäuscht.“ (BERRY/ PARASURAMAN 1992, S. 35). Aufgrund der Charakteristika der Dienstleistung propagieren sie die Null-Fehler-Kultur.

Im Hintergrund fehlender Kundenorientierung sind häufig Mängel in der Mitarbeiterausbildung nachzuweisen. Der Vermittlung von Wissen zur Kundenorientierung wird auch für WOEHE und LANG zu wenig Beachtung beigemessen. Die Perfektion der Leistung nach Technik und Kosten wird erwartet, „das Dienen ist [allerdings] in Deutschland noch immer mit niedrigen sozialen Wertvorstellungen verknüpft.“ (WOEHE/ LANG 2003, S. 13). Zur hervorgehobenen Stellung der Mitarbeiter in Bezug auf die Verbesserung der internen Qualität, im Einzelnen zur Prozessqualität, äußern sich CLARK u.a. Innerhalb einer Organisation muss, beginnend mit den Qualitätsanforderungen der einzelnen Segmente, eine kundenorientierte Prozessumsetzung der Dienstleistungserstellung abgeleitet werden. Ziel des erreichten Standards ist demnach, die Einhaltung derselben durch die Mitarbeiter zu gewährleisten (vgl. CLARK u.a. 2003b, S. 237).

Neben den genannten Gründen treten bei der Implementierung von Innovationen Barrieren auf, die den Einsatz und die Umsetzung von TQM hemmen. „Trotz der in der Wissenschaft und Praxis allgemein anerkannten, offensichtlichen Vorteile einer Qualitätsorientierung des Unternehmens (z.B. Ergebnisse der PIMS-Datenbank bei BUZELL/ GALE 1989) bzw. eines umfassenden Qualitätsmanagements trifft die Umsetzung dieses Konzeptes in Unternehmen häufig auf vielfältige *Widerstände*.“ (BRUHN 2004, S. 182, Klammer und Hervorhebung im Original).

---

<sup>84</sup> Vgl. hierzu die Darstellungen zum wirtschaftlichen Erfolg des Qualitätsmanagement der *PIMS-Analyse* in Kapitel 4.2.

Übergreifend können drei Arten von intraorganisationalen Barrieren unterschieden werden:

- Inhaltliche Barrieren, durch nicht geschaffene Qualitätskultur.
- Individuelle Hemmnisse, aufgrund mangelnder Akzeptanz einzelner Mitarbeiter.
- Organisatorische Widerstände, durch fehlende funktionale Implementierung.

Inhaltliche Barrieren gehen auf das Verständnis der Konzeption des Qualitätsmanagements der Organisationsmitglieder zurück (vgl. BRUHN 2004, S. 183). Oft ist der Hintergrund ein falsches Verständnis von TQM, da die Inhalte mit DIN EN ISO gleichgesetzt werden. So werden bei der Implementierung nicht nur Prozesse neu definiert, sondern eine ganzheitliche neue Qualitätskultur geschaffen. Hierbei ist es die Aufgabe des Top-Managements eine klare Bedeutungsabgrenzung des TQM zu anderen Konzeptionen festzulegen (vgl. OESS 1994, S. 219). BRACKHAM und VOGT bezeichnen diese auch als *technisch-strukturelle* Hemmnisse, die durch unzureichendes Know-how, fehlende Kapazitäten, unabgestimmte Projektorganisation und durch die Unterschätzung des Aufwands der Implementierung entstehen können (vgl. BRACKHAM/ VOGT 1997, S. 178). Häufig ist das Top-Management schnell von der TQM-Idee überzeugt, delegiert die Einführung selbst aber weiter. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch die vorbildliche Umsetzung durch die oberste Hierarchieebene im Unternehmen. Anderenfalls sind die Ziele des TQM-Konzeptes zwar entwickelt, werden aber unzulänglich kommuniziert. Eine vollständige Überzeugung aller Organisationsmitglieder auf Basis der geschaffenen Qualitätskultur ist jedoch unabdingbar (vgl. OESS 1994, S. 217f.).

Individuelle Hemmnisse können durch die Umsetzung und Akzeptanz einzelner Mitarbeiter verursacht werden, die im Gesamtsystem der Organisation wiederum Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. „Bereichsdenken, Angst vor Kompetenzverlusten oder verstärkter Kontrolle wie auch die Existenz unterschiedlicher Subkulturen können die Entwicklung und Umsetzung eines Dienstleistungsunternehmens erschweren oder hemmen.“ (BRUHN 2004, S. 183). Für FREILING ist dabei häufig die fehlende Unterstützung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter bezeichnend (vgl. FREILING 2001, S. 46). Akzeptanzprobleme können häufig sowohl bei Mitarbeiter und Führungskraft als hemmende Faktoren wirken. Die verminderte Motivation die organisationale Qualität zu verbessern, hat beim Einzelnen vor allem Gründe in mangelnder Mitarbeiterqualifikation und bei Führungskräften in der Angst vor Autoritätsverlust (vgl. BRACKHAM/ VOGT 1997, S. 178). Übergangsprobleme hin zu Veränderungen ergeben sich vor allem in Organisationen mit gering qualifizierten Mitarbeitern (vgl. MOLDASCHL 1997, S. 91).

Mit Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gehen notwendigerweise organisatorische Veränderungen einher. Neue Strukturen werden geschaffen, wie bspw. durch die

Einbindung eines Qualitätsmanagementbeauftragten. Mögliche Probleme können sich auch aus mangelnder Zusammenarbeit bzw. Akzeptanz der neu geschaffenen Stellen ergeben (vgl. BRUHN 2004, S. 182). Hemmend wirken hier vor allem Kommunikationsdefizite zwischen den Organisationseinheiten (vgl. BRACKHAM/ VOGT 1997, S. 178).

### 5.1.3 Optimierung der organisationalen Qualität

Die Optimierung der organisationalen Qualität setzt für MEFFERT einen Wandel der Aufgaben auf normativer Ebene voraus, von der Philosophie *inside-out* zur zweidimensionalen Werteorientierung *outside-in* und *inside-out* (vgl. MEFFERT 1999b, S. 21). Damit entspricht die Organisation einer Vernetzung der äußeren Umwelt mit der inneren und umgekehrt. Die oberste Fragestellung lautet demnach: Welchen Wert hat die Organisation für ihre Anspruchsgruppen und welche Rolle nimmt sie ein? Dieser Hintergrund sollte sich durch die strategische bis zur operativen Ebene fortziehen. Verankert wird diese neue Perspektive „durch ein nach außen dokumentiertes und vergleichbar stabiles Werte-Ziel-System.“ (MEFFERT 1999b, S. 21).

Messbar ist die Unternehmensqualität zum einen extern durch ihre Leistung und zum anderen intern, ablauforganisatorisch anhand der durchgeführten Prozesse, wie es u.a. durch die Modelle der *Business Excellence* operationalisiert wird (vgl. BAUER 1997, S. 147). Die extern transparent werdende und somit sichtbare Qualität der erbrachten Leistung orientiert sich dabei an den Bedürfnissen der *stakeholder*<sup>85</sup> (vgl. SEGHEZZI 2003, S. 27f.). „Es ist wichtig, dass das Unternehmen als eine Einheit aufgefasst wird, in der Leistungsprozesse nur reibungslos durchgeführt werden können, wenn auch alle Subprozesse im Einklang mit den unmittelbaren Leistungsprozessen stehen.“ (HELM/ PASCH 2000, S. 16).

Hierarchisch betrachtet stehen die Erwartungen der Kunden stets an oberster Stelle. Für die einzelne Organisation ist demnach die Kenntnis über die Wünsche, der für ihre Dienstleistung relevanten Zielgruppe die primäre Fragestellung; sie ist die Basis für die Optimierung der internen Qualität. An dieser Stelle sei nochmals auf das in dieses Kapitel einleitende Zitat CROSBYS hingewiesen. Er kritisiert die bis heute vorhaltende herstellerorientierte Auslegung des Qualitätsbegriffes durch die Organisationen, die die Qualität selbst definieren, anstatt die Kundenmeinung als ausschlaggebend zu betrachten.

---

<sup>85</sup> Die vielfachen Anspruchsgruppen haben oftmals widersprechende Erwartungen, die zudem unterschiedlich gewichtet werden müssen. Die Anforderungen der *stakeholder* können bereits fest definiert sein und sind für die Organisation damit unveränderlich, so sind bspw. durch den Staat Gesetze und Vorschriften festgesetzt. Leistungsträgerforderungen begründen sich in der Wirtschaftlichkeit der Dienstleistung, daneben stehen Mitarbeiterbedürfnisse oft in direkter Wechselwirkung mit zufriedenen Kunden (vgl. SEGHEZZI 2003, S. 27f.).



HELM und PASCH bemängeln außerdem die häufig vorherrschende Hypokrisie, die falsche Sichtweise der Kundenorientierung von Organisationen, „[d]enn bei näherem Hinschauen stellt sich die vermeintliche Kundenorientierung nur als eine Worthülse heraus oder als der Versuch, sein bisheriges Tun als kundenorientiert zu bezeichnen oder gar zu exkulpieren.“ (HELM/ PASCH 2000, S. 13). So sind sich Organisationen zwar intern über ihre fehlende Kundenorientierung bewusst, rechtfertigen ihr Verhalten allerdings für die Öffentlichkeit als sehr wohl kundenorientiert.

Durch das Selbstverständnis der Organisation als Lernende Organisation kann sich diese dem stetigen Wandel anpassen (vgl. KRAUS/ BECKER-KOLLE/ FISCHER 2004, S. 38). „Organisationales Lernen bedeutet zunächst, einen tiefergehenden Veränderungsprozess mit ungewissem Ausgang im Unternehmen zu initiieren.“ (PRANGE 2002, S. 35). TQM gilt dabei durch seine Prozessorientierung hin zur kontinuierlichen Verbesserung als Vorstufe organisationalen Lernens (vgl. WÜLLENWEBER 2003, S. 114). Zunächst ist es notwendig neues Wissen zu generieren, um anschließend das Verhalten der Organisationsmitglieder anzupassen. Neues Wissen ist demnach notwendige Voraussetzung, sie ist allerdings noch nicht hinreichend zielführend. Eine Untersuchung von WILKESMANN zu Voraussetzungen organisationalen Lernens weist nach, dass hierzu drei Lernebenen aufeinander aufbauen. Auf die individuelle Ebene folgt die kollektive, die schließlich zur Ebene des organisationalen Lernens führt (vgl. WILKESMANN 2003, S. 133). Zunächst ist es die „Implementation neuer Routinen in Organisationen über neue Strukturen, Anreize etc., die das Verhalten aller Mitarbeiter verändern.“ (a.a.O., S. 135). Dabei müssen strukturelle Bedingungen und motivationale Anreize geschaffen werden, die Mitarbeiter zu verändertem Verhalten führen. Methodisch kann dies durch die Schaffung von intrinsischen und extrinsischen Anreizen durchgesetzt werden. Für kollektives Lernen hat sich vor allem die Förderung der intrinsischen Motivation bewährt, die nur durch eine Anpassung der Arbeitsprozesse erreicht werden kann (vgl. a.a.O., S. 133). Einflussfaktoren sind der Führungsstil, Motivation, Teamarbeit, Entlohnung, Schulung sowie die allgemeinen Arbeitsbedingungen (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 158).

Das Lernen<sup>86</sup> der Organisation führt schließlich zum generellen Umdenken und zur Neuentwicklung der Geschäftsprozesse, Strukturen und Managementsysteme (vgl. OAKLAND 2003, S. 204). Die Lernfähigkeit und Wissensaneignung von Unternehmungen lässt sich anhand von ökonomischen Kennzahlen belegen (vgl. STAEHLE 1999, S. 898). Ziel des TQM-

---

<sup>86</sup> Die institutionalisierte Methodik der *Lernenden Organisation* ist die Organisationsentwicklung. Sie entwickelt und aktiviert bestehendes Potential durch Coaching von Gruppen, Supervision des Einzelnen, Workshops, Prozessberatung, Teamentwicklung, Organisationsdiagnose und Beurteilungssysteme auf der Organisations-ebene (vgl. KRAUS/ BECKER-KOLLE/ FISCHER 2004, S. 29).

Konzeptes ist die Erreichung einer neuen Unternehmenskultur, die sich ausdrücklich in der Interaktion mit dem Kunden und dem Dialog von Führungskräften mit Mitarbeitern ausdrückt. Ökonomische Ziele stehen hierbei gleichbedeutend zur Kunden- und Mitarbeiterorientierung (vgl. OSTERHOLD 2002, S. 48ff.).

PRANGE kritisiert allerdings das organisationale Lernen als nicht mehr zeitgemäß und hebt stattdessen das Wissensmanagement hervor, wobei beide Konzepte dasselbe Ziel, das der *Optimierung der Organisation* verfolgen. Frühere Vorstellungen gingen allerdings zu sehr von individuellem Lernen aus; es mangelte daher an ihrer Steuerbarkeit. In der Zukunft wird die Entwicklung hin zu Konzepten vom Lernen in Netzwerken, Strategischem Kompetenzmanagement und Wissensmanagement prognostiziert. Das Wissensmanagement kann daher als Weiterentwicklung organisationalen Lernens angesehen werden (vgl. PRANGE 2002, S. 32ff.).

Auslöser für die Initiierung eines organisationalen Wandels sind Krisen (vgl. STAEHLE 1999, S. 898) und die Erhöhung des Wettbewerbsdrucks: Je stärker dieser zukünftig wird, desto wichtiger sind organisatorische Entscheidungen (vgl. PECHLANER 2000, S. 33). Forschungen aus dem Bereich der Naturwissenschaften zeigen den Zusammenhang zwischen unbeständigen Umweltbedingungen und lernenden Organismen (vgl. WÜLLENWEBER 2003, S. 116). Je ungewisser die direkte Umwelt eines Systems ist, desto lernfähiger muss es sein. Krisen treten in Form latenter Gleichgewichtsstörungen oder akuter Krisen auf und erfordern damit einen extern oder intern induzierten Wandel. „Externe Anlässe ergeben sich aus einer wahrgenommenen Veränderung in einem oder mehrerer für die Unternehmung relevanten Umweltsegment(en).“ (STAEHLE 1999, S. 905, Klammer im Original).

Bemerkbar sind sie für Tourismusorganisationen z.B. durch die Analyse der Position der Organisation innerhalb des in Kapitel 2.3.3 dargestellten Lebenszyklus. Solange sich Tourismusorganisationen nicht in akuten Krisen befinden, besteht für sie vordergründig kein Handlungsdruck. Die Zahlen der touristischen Übernachtungen oder Ankünfte stagnieren zwar in den letzten Jahren (vgl. Kap. 2.3.1), implizieren aber keinen akuten Handlungsbedarf. Um jedoch die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, sind Änderungen des Managements dringend erforderlich (vgl. Kap. 2.3).

Wie beschrieben, ist der Erfolg der Implementierung des umfassenden Qualitätsmanagement nur durch Einbindung aller Organisationsmitglieder möglich. Bei Veränderungen innerhalb der Organisation ist die starke organisationale Bindung der Mitglieder von großer Bedeutung. DICK fordert das Management der Organisationen auf „durch geeignete Maßnahmen Unterstützung für die Ausbildung und Aufrechterhaltung organisationaler Identifikation zu leisten.“ (DICK 2004, S. 9). WOEHE und LANG entwickeln einen Mitarbeiter-Mobilisierungsansatz, der innerhalb des Veränderungsmanagements ein ganzheitliches Konzept hervorbringt. Das vierstufige Konzept setzt mit der Information aller

Mitarbeiter ein. Über Kommunikationsmaßnahmen wird Wissen über Kundenorientierung<sup>87</sup> vermittelt und führt so weiter zum vertrauensbildenden Dialog. Mitarbeiter werden involviert und der gemeinsame Weg zur organisationalen Dienstleistungsqualität aufgezeichnet. Die dritte Stufe bildet die Überzeugungsphase und dient zur Akzeptanz des Konzeptes und der notwendigen durchzuführenden Maßnahmen. Schließliches Ziel der Mobilisierung aller Organisationsmitglieder ist die Erreichung einer gemeinsamen Qualitätsmentalität (vgl. WOEHLE/ LANG 2003, S. 39ff.).

## 5.2 Das Total Quality Management-Konzept

Wie in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich diskutiert wurde, ist *Qualität* ein sehr komplexes theoretisches Konstrukt, für dessen Erklärung lange ein adäquates System gesucht wurde. Ziel der Ansätze zur organisationalen Qualität ist es, die Integration eines konzeptualisierten, ganzheitlichen *soziotechnischen* Systems in bislang bestehende Qualitätsvorstellungen zu übertragen, welche wie in den Kapitel 4.3.1 bis 4.3.3 gezeigt, aus einer ursprünglich rein technisch orientierten Qualitätsphilosophie hervorgingen. In der jüngeren Zeit wurde erkannt, dass eine Unternehmung nicht nur „als technisch-wirtschaftlicher Apparat erfasst werden kann, sondern als ein soziales System, in das durch die Mitarbeiter zahlreiche menschliche Werte und Bestrebungen einbezogen werden.“ (ULRICH 1997, S. 196). Das Unternehmen muss sich den Bedürfnissen der Gesellschaft anpassen und die Überwindung des produktorientierten, tradierten Qualitätsbegriffes erreichen (vgl. ebd.).

Lange Zeit hatte die Kritik am traditionellen Qualitätsmanagement Bestand, so auch der Vorwurf, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff der *Kundenorientierung* nicht tiefgehend genug geführt wurde. Innerhalb des ursprünglichen, aus dem produktorientierten Qualitätsbegriff stammenden Verständnisses heraus wurde es versäumt, den Begriff der *Kundenorientierung* zu operationalisieren, stattdessen wurde von einem Selbstverständnis der Kundenwahrnehmung ausgegangen (vgl. STAUSS 2001, S. 212). Entsprechend den Ausführungen von STAUSS lassen sich bei der Betrachtung der Kundenorientierung, innerhalb des ursprünglichen Qualitätsmanagements, zwei grundsätzliche Problemfelder identifizieren: „[D]ie Gefahr einer inhaltlichen Reduktion des Verständnisses und die mangelnde Berücksichtigung marketingwissenschaftlicher Erkenntnisse.“ (a.a.O., S. 212). Innerhalb des Marketings ist die Kundenorientierung ein wesentlicher Bestandteil, doch

---

<sup>87</sup> Kundenorientierung erfordert für die internen Abläufe in Tourismusorganisationen eine „Steuerung des Informationsflusses im Unternehmen [und] der Integration sämtlicher in einem Unternehmen anfallender kundenrelevanter Informationen.“ (BRUHN 2003a, S. 15).

die Qualitätsmanagementforschung macht von den Kenntnissen wenig Gebrauch (vgl. a.a.O, S. 213).

Die in Kapitel 4.3, im Rahmen der diversen Qualitätsauffassungen gezeigte konzeptuale Annäherung an eine Ausgewogenheit des *technischen* und *soziales Systems*, namentlich von FEIGENBAUM und JURAN, wird schließlich im Qualitätssystem des Total Quality Management (TQM) (dt.: umfassendes Qualitätsmanagement) erreicht.

TQM steht als Lösungsansatz für die ausgewogene Integration der Systeme und beinhaltet ein *ganzheitliches Führungskonzept* durch die Ausrichtung an den Dimensionen der

- Kundenorientierung,
- Prozessorientierung und
- Mitarbeiterorientierung (vgl. SEGHEZZI 2003, S. 23ff.; HIRSCH-KREINSEN 1997b, S. 3).

OESS definiert die Vorstellungen zum TQM indem er die Unterschiede zum traditionellen Qualitätsverständnis aufzählt: „Qualität orientiert sich am Kunden, Qualität wird mit Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen erzielt, Qualität umfasst mehrere Dimensionen wie z.B. auch Kosten und Liefertreue, Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen, Qualität ist keine Resultante, sondern Aktionsparameter.“ (OESS 1994, S. 201).

SIMON versteht TQM zusammengefasst als Führungssystem welches „mit seinem Imperativ bezüglich Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung eher auf Integration und Konkretion zielt.“ (SIMON 2000, S. 38).

Für HELM und PASCH liegen die Vorteile des TQM in der ganzheitlichen Durchdringung der Organisation. Die Idee sonstiger Ansätze ist lediglich der Versuch zur Umsetzung der Kundenorientierung innerhalb einzelner funktionaler Bereiche einer Organisationen, die übergreifenden, organisationsweiten Prozesse bleiben dabei allerdings unberücksichtigt (vgl. HELM/ PASCH 2000, S. 13).

OAKLAND hebt in seiner Definition die Ziele des umfassenden Qualitätsmanagement hervor und bestätigt die Vorteile für jegliche Organisationsform und -größe. „TQM is a comprehensive approach to improving competitiveness, effectiveness, and flexibility through planning, organizing and understanding each activity, and involving each individual at each level. It is useful for all types of organization.“ (OAKLAND 2003, S. 41).

TQM kann als funktionsübergreifende Koordination verstanden werden und erfüllt die Forderung nach gleichzeitiger Involvierung aller an der Prozesskette beteiligten Gruppen. Die Fokussierung ist auf die wertbestimmende Gruppe, die Kunden, ausgerichtet, die schließlich über den Erfolg entscheidet, darüber hinaus wird die bislang starke technische Orientierung aufgehoben (vgl. ROTHLAUF 2001, S. 5; MEFFERT 2000, S. 1006).

SCHULZ erklärt zur Weiterentwicklung des TQM-Konzeptes, dass vor allem durch die Hinzunahme sozialer und ökonomischer Erfolgsfaktoren aus dem Human-Ressourcen-Ansatz die Ganzheitlichkeit erreicht wird. Das Human Kapital einer Organisation stellt hier den sensibelsten Produktionsfaktor dar. Im Vordergrund des neuen Konzeptes steht die Wahrnehmung des Mitarbeiters und seiner individuellen Bedürfnisse, die Anpassung der Anreizsysteme und die Berücksichtigung des Humanen Kapitals als zentraler Produktions- und Wettbewerbsfaktor (vgl. SCHULZ 2000, S. 1). NAUENDORF begreift das TQM in seinen Ausführungen demnach auch als Vertrauensmanagement (vgl. NAUENDORF 2004). Die Entwicklung einer Organisation hin zum umfassenden Qualitätsmanagement ist mit erheblichen internen Veränderungen verknüpft. „Total Quality Management ist der Anspruch, jedes Unternehmen in eine lernende Organisation zu verwandeln.“ (BAALE/ BERGHOLZ 2005, S. 9).

Insgesamt ist die Bedeutung des TQM für Wissenschaftler und Anwender mit dem Ziel der Optimierung der organisationalen Effizienz und Effektivität der Leistung unumstritten (vgl. FREILING 2001, S. 38). TQM ist die am meisten angewandte Methodik, Qualität in Organisationen zu operationalisieren (vgl. LAGROSEN/ LAGROSEN 2003, S. 372). „Total Quality Management (TQM), richtig umgesetzt, führt zu Spitzenleistung der Organisation (Business Excellence).“ (BAUER 1997, S. 147, Klammer im Original). KÜHL spricht hierbei von einem „Boom des mitarbeiter- und partizipationsorientierten Qualitätsmanagements“. (KÜHL 2001, S. 76). KOTLER unterstreicht diese Aussagen nochmals mit dem Hinweis, dass Studien aus den USA, Japan und Westeuropa zeigen, dass die hohe Qualität einer Unternehmung zu höherer Rentabilität führt (vgl. KOTLER 1999, S. 429). „Den Unternehmen bleibt nichts anderes übrig, als das *Totale Qualitätsmanagement* (TQM) einzuführen, wenn sie mithalten wollen.“ (KOTLER 1999, S. 429, Hervorhebung und Klammer im Original).

Durch den Führungsansatz, der die Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie die Ausrichtung der Arbeitsteilung an Prozessen umfasst, geht das TQM über die eingeschränkte eindimensionale Kundenorientierung hinaus. Durch die Integration der Qualität als Instrument, innerhalb eines dafür ausgerichteten Managementsystems, entspricht es der Forderung, dass die alleinige Erfüllung von Kundenanforderungen und Erwartungen nicht mehr ausreichend ist, sondern darüber hinaus weitere Anreize an die Dienstleistung entstehen müssen. „Qualität erhält damit einen proaktiven bzw. offensiven Charakter, der sich vom traditionellen Qualitätsverständnis zentral unterscheidet.“ (OESS 1994, S. 201). In der Umsetzung werden alle Mitarbeiter in die Verantwortung gezogen sich zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen, was zu einer Demokratisierung der Arbeitswelt führt (vgl. BAALE/ BERGHOLZ 2005, S. 9).

Die hauptsächliche Veränderung des TQM zu vorangegangenen Qualitätsauffassungen ist die Abkehr vom tayloristischen Prinzip, als dessen wesentliche Kennzeichen die Arbeitstei-

lung, gering qualifizierte aber spezialisierte Mitarbeiter, starke Kontrollmentalität und rigider Umgang mit Fehlern gelten (vgl. MOLDASCHL 1997, S. 90f.). Für MEFFERT verläuft eine übergreifende Entwicklung der Arbeitsprozesse in eine vertikale Richtung, da sich „[i]m Zuge veränderter Markt- und Umweltbedingungen [...] in den vergangenen Jahren [...] der Stellenwert der funktionsübergreifenden Koordination beträchtlich erhöht.“ (MEFFERT 2000, S. 1006). TQM durchdringt idealerweise alle Hierarchien der Organisation und ist mit weit reichenden Veränderungen, die durch Veränderungsmanagement herbeigeführt werden können, verbunden. Neben den Änderungen innerhalb der Aufbauorganisation wird auch die Optimierung der Ablauforganisation vorgenommen.

Die essentiellen Merkmale des TQM können nach HIRSCH-KREINSEN zusammenfassend nochmals dargestellt werden:

- Abbau vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung,
- systematische Informationsverteilung,
- Erweiterung der Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter (Empowerment),
- Förderung der Teamarbeit und Kooperationen der Organisationsmitglieder und
- Steigerung der Mitarbeiterqualifikation, ihrer Flexibilität und Eigenverantwortung (vgl. HIRSCH-KREINSEN 1997b, S. 4f.).

Innerhalb der Organisation unterscheidet BARTHEL drei Ebenen, in welchen sich Qualitätsmanagement durchsetzen muss, um erfolgreich zu wirken (vgl. Abb. 13).

Auf *sozialer Ebene* setzen Führungskräfte als Teamentwickler anfallende Kommunikationsaufgaben als Mittler für alle Organisationseinheiten durch. Die Qualitätsentwicklung der *technisch-instrumentellen Ebene* wird über Führungskräfte, die als Organisationsentwickler wirken geleitet. Ziel ist die Optimierung der Prozesse durch geregelte, überschaubare und transparente Abläufe. Die dritte, *kulturelle Ebene* erklärt die Rolle der Führungskräfte hinsichtlich des Auftrages der grundsätzlichen Orientierung des Unternehmens am Kunden. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Ziele und Strategien für kundenorientierte Mitarbeiter und Abläufe zu schaffen sowie Rahmenbedingungen für interne Organisationseinheiten zu implementieren (vgl. BARTHEL 2004, S. 22f.).

Abb. 13: Die Ebenen des TQM-Konzeptes



Quelle: BARTHEL 2004, S. 26

Managementstrategien, die in den letzten Jahren praktiziert wurden, hatten primär unmittelbare Kostenreduktion zum Ziel. So wurden Personalkosten eingespart, Prozesse automatisiert und Produktionen verlagert. Infolgedessen fand hauptsächlich ein monetäres Controlling statt. Anders verhält es sich bei der Umsetzung des Führungsansatzes des TQM. Hier wird der Geschäftserfolg an der generellen Ausrichtung am Kunden gemessen, Mitarbeiter und das Image stehen im Vordergrund. Mit der Umsatzerhöhung durch zufriedene Kunden gehen, mit Prozessoptimierungen, schließlich auch Kosteneinsparungen einher (vgl. WILMES 2000, S. 147).

Im Anschluss an diese Einführung zu den Neuerungen des TQM in Vergleich zur traditionellen Qualitätsauffassung werden nachfolgend die vier grundlegenden Dimensionen des TQM, die Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung sowie das übergreifende qualitätsorientierte Führungssystem näher untersucht.

### 5.2.1 Kundenorientierung im Rahmen des TQM-Konzeptes

Dienstleistungsanbieter stehen vor der Herausforderung ihre Leistungen den Kundenerwartungen<sup>88</sup> anzupassen. „Dabei stellt die Wahrnehmung von Markt- und Kundenbedürfnissen eine der größten Herausforderungen an das Management einer touristischen Destination dar.“ (PECHLANER 2000, S. 27).

Hohe Kundenzufriedenheit bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung<sup>89</sup> ist die Voraussetzung für den Erfolg der Organisation. ABFALTER, MATZLER und PECHLANER sehen die Kundenzufriedenheit als Existenzgrundlage jedes Dienstleistungsunternehmens (vgl. ABFALTER/ MATZLER/ PECHLANER 2003, S. 85). Die Ausrichtung aller Prozesse am Kunden steht auch im Vordergrund der Kundenorientierung innerhalb des TQM-Systems. „Die Zufriedenheit der Kunden und die Gewinnerzielung des Unternehmens sind ganz eng mit der Qualität der Produkte und Dienstleistungen verknüpft.“ (KOTLER 1999, S. 428). LILJANDER merkt allerdings an, dass die Forschung um die Theorien der Dienstleistungsqualität in den Anfängen grundsätzlich von einem Mangel an Interesse in der Auseinandersetzung mit dem bestehenden Thema der Zufriedenheitsforschung gekennzeichnet war (vgl. LILJANDER 1995, S. 143).

Aus wissenschaftlicher Perspektive des Marketings nimmt STAUSS eine Einordnung des Stellenwertes der *Qualität* vor und betont, dass die Bedeutung von Qualität über diejenige eines Marketinginstruments hinausgeht „weil das Marketing seinem eigenen Anspruch, eine unternehmerische Führungskonzeption zu sein, nicht gerecht geworden ist.“ (STAUSS 2001, S. 212). Demgegenüber steht im Marketing die Messung in Wissenschaft und Praxis des Kundenverhaltens und Möglichkeiten zur Beeinflussung dieser im Vordergrund (vgl. ebd.).

---

<sup>88</sup> Die wesentlichen Veränderungen des Nachfrageverhaltens wurden in Kapitel 2.3.1 bereits dargestellt.

<sup>89</sup> Kunden entscheiden sich in mehreren Phasen für oder gegen den Erwerb bzw. die Inanspruchnahme einer Leistung. Die Überlegungen des Konsumenten beginnen mit der Informationssuche nach dem geeigneten Anbieter. Dieser Prozess ist aus Kundensicht gekennzeichnet durch die Verfügbarkeit von relativ wenigen Sucheigenschaften der anvisierten Leistung, deshalb erfolgt die Recherche nach Informationen über persönliche Quellen und Mittlern wie Medien. Das durch den Kunden wahrgenommene Risiko zur Kaufentscheidung ist, wie in Kapitel 2.1.3 gezeigt, sehr hoch (vgl. HALLER 2002, S. 23). In Phase zwei der Kaufentscheidung nimmt der Kunde die Bewertung von Alternativen der ermittelten Information vor. Im Vergleich zu Sachgütern ist das *Evoked Set*, die möglichen Alternativen, bei Dienstleistungen mit höherem Aufwand für den Nachfrager zu generieren. In diesem Zusammenhang ist die große Bedeutung der Markenbildung durch den Anbieter zu nennen, die für den Kunden vertrauensbildend wirkt. Unabhängig davon bestimmen allerdings Stimmungen und Emotionen weiterhin das Agieren des Kunden. In Phase drei kommt es zur Kaufentscheidung oder zum Verzicht der Konsumtion. Die Inanspruchnahme ist bestimmt durch die Interaktion zwischen Kunden und Anbieter. Die Höhe der Kundenerwartungen hängt vom individuellen Anspruchsniveau der Kunden ab, das sich im Zeitablauf verändert. Nach Abschluss der Durchführung, in Phase vier des Kaufentscheidungsprozesses (Nachkaufphase), ist für den Anbieter die Kundentreue entscheidend (vgl. a.a.O., S. 24f.).



Für die Organisation selbst ist, dessen ungeachtet, die Kundenzufriedenheit innerhalb der Anbieter-Nachfrager-Beziehung nur hinreichende Bedingung, notwendig ist die Erreichung einer langfristigen Kundenbindung<sup>90</sup>. Für Kunden müssen Werte geschaffen werden, die zufrieden stellender sind als die der Konkurrenzprodukte; dies stellt im Wesentlichen die Aufgabe des Kundenwertmanagements<sup>91</sup> dar. Aufgabe der Organisationen ist demgemäß die Akquise von attraktiven Kunden und die Schaffung von Werten, die die Nachfrager begeistern und binden und in der Konsequenz zur Kundenloyalität führen (vgl. HINTERHUBER u.a. 2004, S. 4f.). Für Tourismusorganisationen ist die Bedeutung der Kundentreue besonders hoch zu bewerten. So ist nach HALLER „im Dienstleistungsbereich die Kundentreue höher einzuschätzen [...] als im Sachgüterbereich.“ (HALLER 2002, S. 26). Neben kognitiven Werten existieren bei Dienstleistungen emotionale Bestimmungsfaktoren, die für den Kunden von großer Bedeutung sind, wie die Suche nach dem emotionalen Zusatznutzen (vgl. STEIN-ECKE 2000, S. 17ff.). Während der Inanspruchnahme der Dienstleistungen können daher vom Dienstleister Emotionen des Gastes aktiviert werden und tragen damit zu höherer Kundenzufriedenheit bei (vgl. FORBERGER 2000, S. 56).

Bei der operativen Ausführung kundenorientierter Maßnahmen bestätigt POMPL einmal mehr die Wichtigkeit der Kundenkontaktprozesse. „Setzt man beispielsweise aus nutzenorientierter Sicht Qualität mit Kundenzufriedenheit gleich, dann gebietet es das Effizienzkriterium, sich im Rahmen des Qualitätsmanagements auf jene Teilqualitäten zu konzentrieren, die die Kundenzufriedenheit am meisten beeinflussen.“ (POMPL 1996, S. 77f.).

STAUSS zeigt jedoch auch die natürlichen, wirtschaftlichen Grenzen der Kundenorientierung auf, da Gast und Anbieter stets gegensätzlichen ökonomischen Zielen zugewandt sind. Aus Sicht des Kunden führt optimale Kundenorientierung zu maximalem Gewinn, aus Perspektive der Organisation hingegen ergibt sich der maximale Ertrag durch ein exaktes Maß an Kundenorientierung. Dementsprechend bestimmt sich das Verhältnis von Kunde und Anbieter idealerweise durch das optimale Preis-/ Leistungsverhältnis. Diese Tendenz manifestiert sich vor allem im Bestreben der Organisationen den Kundenwert zu ermitteln, um in *wertvolle* Kunden zu investieren und sich von unprofitablen Nachfragern abzuwenden (vgl. STAUSS 2001, S. 216f.).

---

<sup>90</sup> Der Begriff *Kundenbindung* hat Mitte der 1990er Jahre den Begriff *Kundenzufriedenheit* abgelöst und ist heute zentraler Faktor der Forschung. Zufriedene Kunden sind die Voraussetzung um sie langfristig an das Unternehmen binden zu können. Die Kundenbindung selbst sollte strategisches Ziel jeder Organisation sein, um im Wettbewerb zu bestehen (vgl. HALLER 2002, S. 35).

<sup>91</sup> Studien zur Kundenwertanalyse dienen zur Ermittlung des wirtschaftlichen Wertes der einzelnen Kundenbeziehung. Die Voraussetzung bildet die Erfassung der wirtschaftlichen relevanten Kundendaten um Gäste mit langfristig hohem Wert für den Anbieter zu ermitteln, um sie gezielt binden zu können (vgl. NAGL/ RATH 2004, S. 151).

Für touristische Organisationen ist der Stellenwert der Kundenorientierung<sup>92</sup> insgesamt nicht hoch genug einzuschätzen. Doch kommt dieser Qualitätsdimension trotz der stetig steigenden Wettbewerbsintensität noch immer keine adäquate Geltung zu. „Auch wenn Kundenorientierung und somit die Bedeutung von ‚Kundenbindung‘ für die Touristik im Grunde ubiquitär sein müsste, gewinnen diese Aspekte erst seit einigen Jahren verstärkt an Bedeutung.“ (ARIES 2003, S. 21, hervorgehoben im Original).

### 5.2.2 Mitarbeiterorientierung im Rahmen des TQM-Konzeptes

Wie im Verlauf der Arbeit bereits erwähnt, trägt das Verhalten der Mitarbeiter ganz wesentlich zum Erfolg der Organisation bei, die Mitarbeiterzufriedenheit wird in der Folge als essentiell für die Erreichung der optimalen organisationalen Qualität erachtet (vgl. WILMES 2000, S. 149). Die Einstellung der Angestellten bestimmt nachhaltig die Unternehmenskultur und gibt den Ausschlag, ob Kunden die Qualität der Dienstleistung positiv oder negativ beurteilen. Ziel des TQM ist die Erreichung einer mitarbeiterorientierten internen Organisationskultur, die durch ein entsprechend ausgerichtetes Human Resources Management erreicht wird. Wichtige Instrumente sind die entsprechende Mitarbeiterqualifikation, das *Commitment*<sup>93</sup> sowie die Motivation des einzelnen.

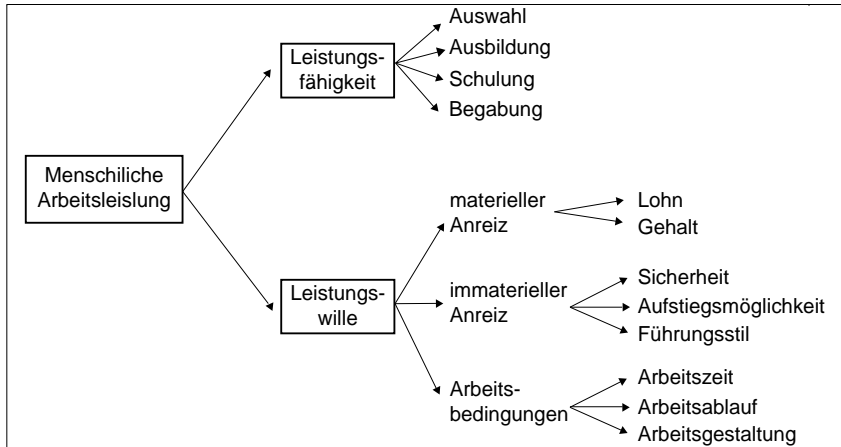
Wie in Abbildung 14 grafisch veranschaulicht, setzt sich die menschliche Arbeitsleistung aus zwei Determinanten zusammen. Die *Leistungsfähigkeit* stellt das fachliche und soziale Potential dar, mit welchem Mitarbeiter ausgestattet sind. Die Personalbeschaffung, Ausbildung und Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. durch Schulungen und schließlich die persönliche Begabung ermöglichen und fördern diese Kompetenz.

---

<sup>92</sup> Weitere Arbeiten zu Kundenmanagement im Tourismus haben u.a. BELZ/ BIEGER 2004; GÜNTER/ HELMS 2003 und BASTIAN 2000 veröffentlicht.

<sup>93</sup> Das *Commitment* bzw. die Organisationsbindung eines Angestellten, beschreibt die Intensität seines Zugehörigkeitsgefühls zur Organisation, woraus sich die organisationale Identifikation ergibt. Im Vergleich dazu beinhaltet das *Involvement* eines Mitarbeiters eine Form der Identifikation, die ausschließlich auf die tätigkeitsbezogene Bindung bezogen ist (vgl. DICK 2004, S. 7). Die *organisationale Identifikation* ist „die ganzheitliche Bindung an die Organisation.“ (a.a.O., S. 2).

Abb. 14: Komponenten der menschlichen Arbeitsleistung



Quelle: KASPAR 1993, S. 88

Der *Leistungswille* steht unabhängig zur genannten Mitarbeiterqualifikation und basiert auf komplexeren Zusammenhängen, wie Anreizsystemen und Arbeitsbedingungen. Die Arbeitsmotivation<sup>94</sup> resultiert aus extrinsischen und intrinsischen Anreizen. Extrinsische Komponenten sind bspw. monetäre Anreize, welchen große Bedeutung nachgewiesen ist. Intrinsisch motivierte Anreize können durch Energieabfuhr, Kontakte, Machtstreben, Sinngebung und Selbstverwirklichung erlangt werden (vgl. KASPAR 1993, S. 88).

Nach VON ROSENSTIEL sind diese noch wichtiger als extrinsische Anreize, insbesondere je anspruchsvoller, entscheidungsreicher und abwechslungsreicher die ausgeübte Tätigkeit ist. Die Kombination beider Motivationsfaktoren führt in der Folge zu hoher Arbeitsmotivation (vgl. ROSENSTIEL 2001, S. 55ff.). „Neben den Fähigkeiten und Fertigkeiten, den sozialen Normen und der Situation ist es die Motivation, welche die Leistung bestimmt.“ (a.a.O., S. 102). Als neue Werte<sup>95</sup> sind hohe Mitarbeitermotivation und begeisterte Mitarbeiter einzuführen

<sup>94</sup> Grundsätzlich können *inhaltstheoretische* und *prozessstheoretische Ansätze* zur Motivationsforschung unterschieden werden. *Inhaltstheoretische Modelle* untersuchen die Auswirkungen des Verhaltens auf die Motivation. Die *Bedürfnispyramide* nach MASLOW differenziert bspw. nach fünf Bedürfniskategorien, wohingegen HERZBERGS *Zweifaktoretheorie* die Entstehung von Zufriedenheit erforscht. Ein weiterer Ansatz von MCCELLENDD bildet Motivklassen und analysiert das menschliche Verhalten unter Einfluss von Leistung, Macht, sozialem Anschluss und Vermeidung (vgl. SCHULZ 2000, S. 41ff.). *Prozessstheoretische Ansätze* zur Motivationsforschung wie VROOMS Theorieansatz suchen nach Hintergründen des Zustandekommens der Leistungsmotivation von Mitarbeitern innerhalb des Arbeitsprozesses. Das Motivationsmodell von PORTER und LAWLER ergründet individuelle Einflussfaktoren auf die Leistung von Mitarbeitern, wohingegen die Weiterentwicklung, in VON ROSENSTIELS Modell des motivistischen Verhaltens in der Organisation, die Untersuchung zum Einfluss der Organisationsanreize auf die Motivation der Mitglieder macht (vgl. a.a.O., S. 53ff.).

<sup>95</sup> Die Diskussion über die Entstehung von individuellem Mitarbeiterverhalten beinhaltet diverse Prozesstheorien der Arbeitsmotivation. Grundsätzlich wird dabei das Handeln des Mitarbeiters, angefangen von seiner originären Motivation hin zu Intensität und Kontinuität seines Handelns im Zeitverlauf untersucht (vgl. WITTKÉ-KOTHE 2001, S. 39).

ren (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 152). Neben der Motivation ergibt sich der Leistungswille auch durch die vorgegebenen Arbeitszeiten, Arbeitsabläufe und individuellen Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. KASPAR 1993, S. 88).

Im Vordergrund der Mitarbeiterorientierung des TQM-Ansatzes stehen:

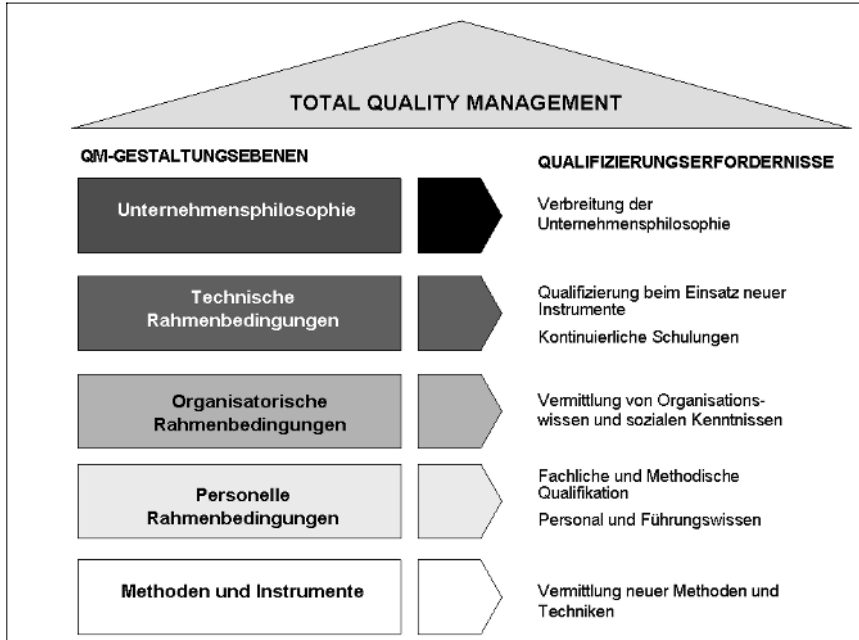
- Die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung,
- die Aneignung einer breiteren Fachkenntnis,
- Teamarbeit,
- mehr Eigenverantwortung des Einzelnen,
- Mobilisierung und das Einbringen eigener Erfahrungen und ein
- partizipativer Führungsstil (vgl. KÜHL 2001, S. 75; BETZL/ HASE/ MOLL 1997, S. 140f.).

Ferner beinhaltet die Mitarbeiterorientierung im Sinnes des TQM-Ansatzes die verstärkte Forderung nach sozialer Kompetenz der Organisationsmitglieder sowie eine größere Identifikation mit dem Unternehmen, die zu größerer Kundennähe der Mitarbeiter führt (vgl. BETZL/ HASE/ MOLL 1997, S. 140f.).

Neben der in Kapitel 5.2.2 beschriebenen externen Kundenorientierung kommt damit auch die interne Kundenorientierung des ganzheitlichen Qualitätsmanagement-Ansatzes zum Tragen. „Ihr Ausgangspunkt ist die Idee, die Kundenorientierung auch nach innen zu tragen. Aufgabe der internen Kundenorientierung ist es, neben der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Unternehmenskultur insbesondere die verschiedenen Aspekte des marktorientierten Personalmanagements, der Informations- und Kommunikationssysteme sowie zielführende Steuerungssysteme“ auszuführen. (BRUHN 2003a, S. 14). BRUHN stellt zudem fest, dass sich nur wenige Forschungsarbeiten mit dem Thema der internen Kundenorientierung auseinandersetzen (vgl. ebd.).

Für die Umsetzung des TQM-Ansatzes sind die entsprechende Qualifikation und die Mitarbeiterzufriedenheit, welche durch ihre Motivation und Arbeitsbedingungen bedingt wird, unerlässliche Kriterien. Bevor auf die Hintergründe der Mitarbeiterqualifikation des TQM-Konzeptes eingegangen wird, soll vorab die Voraussetzung für qualitätsorientiertes Arbeiten der Organisationsmitglieder auf unterschiedlichen Ebenen gezeigt werden. Diese stellen wiederum eine zu beachtende Komponente der qualitätsorientierten Personalbeschaffung und -entwicklung für die Organisation dar.

Abb. 15: Qualifizierungserfordernisse auf den Gestaltungsebenen des TQM



Quelle: BETZL/ HASE/ MOLL 1997, S. 146

Abbildung 15 stellt die erforderliche Qualifizierung innerhalb der fünf Gestaltungsebenen dar. Der Erwerb methodischer Kenntnisse von Qualitätstechniken bildet als Schlüsselqualifikation die Grundlage des Wissens aller Organisationsmitglieder. Die personelle Gestaltungsebene stellt die entsprechende Qualifikation und Wissen als Voraussetzung für die Aufnahmebereitschaft sicher. Bei der organisatorischen Qualifikation stehen arbeitsorganisatorische Veränderungen sowie übergeordnet Rahmenbedingungen für die Durchsetzung des umfassenden Qualitätsmanagement im Vordergrund. Das ablauforganisatorische Prinzip des TQM charakterisiert den flexiblen Einsatz der Mitarbeiter unter Beachtung ihrer Kompetenzen. Technisch-fachliche Rahmenbedingungen sollten derart gestaltet werden, dass eine Ausbildung in arbeitsplatzübergreifenden Tätigkeiten möglich wird. Das daraus ersichtliche Gesamtziel ist die vollständige Einbindung und Verantwortungsübernahme aller Hierarchien innerhalb der Unternehmensphilosophie. Wesentlich ist hier der Einfluss der Führungskräfte auf die persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter. Vorgesetzte können in diversen Teilbereichen des sozialen und physischen Umfeldes stark Einfluss nehmen.

HOMBURG und STOCK erkennen den beruflichen Wirkungskreis, Verarbeitungsstrategien und Kurzausensysteme als durch Führungskräfte sehr beeinflussbar (vgl. HOMBURG/ STOCK 2000, S. 69). Die Stärke der Einflussnahme ist signifikant abhängig vom Führungsstil des Vorgesetzten. So trägt übereinstimmend, sowohl nach der klassischen Annahme des *eindimensionalen Zufriedenheitsmodells*<sup>96</sup> als auch der *Zweifaktoretheorie* von HERZBERG, der Umgang der Führungskräfte entscheidend zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei. Führungsaspekte die der intrinsischen Motivation abträglich sind, sind bspw. das Fehlen von Anerkennung. Als extrinsische Faktoren, sog. *Hygienefaktoren* die negativ auf die Mitarbeitermotivation wirken, nennt VON ROSENSTIEL u.a. schlechte Personalführung (vgl. ROSENSTIEL 2001, S. 79).

Die Bedeutung des Human Resources Management ist für Dienstleistungen, die in direktem Kundenkontakt ausgeführt werden von besonderer Bedeutung. „Touristische Dienstleistungen sind zunächst persönliche Dienstleistungen, deren Qualität vornehmlich durch das Kontaktpersonal des Produzenten geprägt wird.“ (WEIERMAIR 1998, S. 15).

Diese personalrelevanten Führungsaufgaben bestätigen sich für Tourismusorganisationen als besonders relevant:

- Analyse der Qualitätsanforderungen an Mitarbeiter,
- Personalbeschaffung,
- Personalentwicklung<sup>97</sup>,
- Schaffung von Anreizsystemen und
- Entgeltmanagement (vgl. WEIERMAIR 1998, S. 16).

Anforderungen an die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter von Tourismusorganisationen sind weiterhin Eigeninitiative, eigenverantwortliches Handeln, Kreativität, kundenorientiertes Verhalten und Teamfreudigkeit. Darüber hinaus steuert der Mitarbeiter idealerweise die Kontrolle der erbrachten Leistung, wirkt aktiv an der Pflege des Kunden mit und erfragt die Bedürfnisse des Gastes (vgl. BRUHN 2003a, S. 17; WEIERMAIR 1998, S. 12; WÖHLER 1994a, S. 5f.).

---

<sup>96</sup> Das *Eindimensionale Modell* bildet auf einer Skala Merkmale der Zufriedenheit und der Unzufriedenheit linear ab. Je mehr positive Eigenschaften der Mitarbeiter an seiner Arbeit findet, desto zufriedener ist er. In der Weiterentwicklung steht das *Zweifaktorielle Modell*, welches der Annahme unterliegt, dass außer den genannten Motivatoren weitere Einflussgrößen, sog. Hygienefaktoren bestehen. Diese unterstützen und fördern in besonderer Weise die Zufriedenheit bzw. nehmen starken Einfluss auf die Unzufriedenheit. Die Zufriedenheit wird demnach durch die intrinsischen Motivatoren gesteuert, wohingegen Hygienefaktoren durch extrinsische Anreize geleitet sind (vgl. ROSENSTIEL 2001, S. 78f.).

<sup>97</sup> ROTHLAUF hebt die Initiierung von Schulungen dabei als Führungsaufgabe hervor (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 273).

### 5.2.3 Prozessmanagement im Rahmen des TQM-Konzeptes

Neben der Qualitätsdimension der Kunden- und Mitarbeiterorientierung einer Organisation ist die Ausrichtung der internen Abläufe an Prozessen<sup>98</sup> eine weitere Komponente des TQM-Ansatzes<sup>99</sup>. Die kontinuierliche Anpassung der Geschäftsprozesse ist notwendig, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Infolgedessen ist „[d]ie Optimierung von Geschäftsprozessen [...] ein brennendes Problem nahezu aller Unternehmen.“ (ENGELHARDT/ HALL/ ORTNER 2004b, S. 1). Die Arbeitsabläufe innerhalb der Organisation werden beim TQM-Ansatz als Abfolge von verknüpften Prozessketten betrachtet, deren Ziel die stetige Verbesserung jedes einzelnen Prozesses ist, um eine gesamte Steigerung der Qualität herbeizuführen; den Ansatzpunkt hierfür<sup>100</sup> bildet die Wertschöpfung der Organisation (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 58f.).

Der Prozessbegriff des TQM impliziert die Gestaltung des Arbeitsablaufes in seiner dynamischen Entwicklung, mit präzisiertem Beginn und Ende. Seine zusammenhängende Aktivitätenfolge wird horizontal koordiniert, das Ziel ist durch den Kunden definiert. Der Nutzen dieser Ablauforganisation ergibt sich durch die ununterbrochene Abfolge und den Zusammenhang der Arbeitsschritte (vgl. GÖBEL 2001, S. 227). Primärer Richtungspunkt des Prozessmanagements ist folglich die Verbesserung der Leistung der Organisation durch die Optimierung der einzelnen Arbeitsschritte (vgl. OAKLAND 2003, S. 190). Die effiziente Nutzung der Ressourcen beeinflusst damit den Grad der Wertschöpfung und erhöht schließlich die Wettbewerbsfähigkeit (vgl. ENGELHARDT/ HALL/ ORTNER 2004b, S. 2). Förderlich wirkt sich vor allem die permanente Lenkung der einzelnen Prozesse untereinander und in Bezug auf das gesamte System aus, einhergehend mit dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung (vgl. DIN 2001, S. 11ff.).

Die Ausrichtung der Dienstleistungsprozesse orientiert sich, wie zuvor erwähnt, stets am Kundenwunsch. Der Kundennutzen wird als Prozess-Output definiert und steht demnach am Ende der Prozesskette. Die Herangehensweise an die Optimierung des Prozesses erfolgt vom vorab definierten Ergebnis rückwirkend auf vorgelagerte Prozessschritte. Durchlaufen werden die vielfachen Prozessschritte anhand von klar umrissenen Handlungsempfehlungen, die für die Prozesseigner bzw. -beteiligten dokumentiert und im Ablauf stetig angepasst werden (vgl. MEFFERT 1999c, S. 58), dies erleichtert ablauforganisatorisch die Zusammenar-

---

<sup>98</sup> Der Prozess wird nach DIN als „[e]ine Tätigkeit, die Ressourcen verwendet und die ausgeführt wird, um die Umwandlung von Eingaben in Ergebnisse zu ermöglichen“ definiert (DIN 2001, S. 11).

<sup>99</sup> Die historische Entwicklung vollzog sich damit von der Funktions- zur Prozessorientierung (vgl. FÜERMANN 2000, S. 247).

<sup>100</sup> Der systematischen und detaillierten Planung eines Prozesses dient dabei ein Prozessflow-Chart (vgl. OAKLAND 2003, S. 181).

beit zwischen den einzelnen Funktionen<sup>101</sup>. Zur Durchführung und Verbesserung des Prozesses ist eine vorangegangene Analyse der einzelnen Arbeitsschritte notwendig (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 308), SMERAL postuliert daher eine „Qualitätskontrolle des kundenorientierten Leistungsprozesses“ (SMERAL 2005, S. 34). Diese Kontrolle und die damit kontinuierliche Messung kann mit Hilfe der in Kapitel 3.2.3 dargestellten Messmethoden ausgeführt werden.

Qualitätsvorteile, die sich für die Organisation durch die Prozessorientierung ergeben fasst GÖBEL zusammen:

- Klarere Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation,
- geringere Zeitverzögerung für die Organisation,
- eigene Entscheidungen des Prozesseigners,
- breitere Kompetenz des Prozesseigners und
- höhere Motivation des Prozesseigners (vgl. GÖBEL 2001, S. 235).

In Bezug auf die Anforderungen der Prozessgestaltung innerhalb des TQM ist die Vermittlung des eigentlichen Prozesswissens relevant. Die Analyse, an welcher Stelle des Prozesses welches Wissen vorhanden sein muss, wird erforderlich. Dienstleistungen gelten hier als ausgesprochen wissensintensiv und machen die Kommunikation von fachlichem und prozessbezogenem Wissen, zwischen Prozesseignern und Funktionsträgern unter Berücksichtigung der entsprechenden Rahmenbedingungen unerlässlich (vgl. ENGELHARDT/ HALL/ ORTNER 2004b, S. 2).

Gemäß der Einordnung des Prozessmanagements in das TQM-System ist es nach MEFFERT unumstritten, dass das erklärte Ziel jeder Organisation die interne Ausrichtung der Prozesse an einer kundenorientierten Ablauforganisation sein muss (vgl. MEFFERT 1999c, S. 58). Eine laufende Anpassung der Dienstleistungsprozesse durch sich verändernde Rahmenbedingungen, wie gestiegene Anforderungen der Kunden und eine sich wandelnde gesamte Marktsituationen, ist daher zweckmäßig. Das TQM-Konzept ist überdies zukunftsorientiert ausgerichtet. Analytische Strategien basieren auf historischen Kennzahlen. Das Qualitätscontrolling der Prozesse findet bspw. über Zielsysteme mit den Mitarbeitern statt. Eine mehrdimensionale Betrachtung der Prozesse ermöglicht die Identifizierung sonst verborgener Kostensenkungspotentiale (vgl. WILMES 2000, S. 149). WILMES sieht darin die Vorteile für die Organisation im Vergleich zum herkömmlichen Kostenmanagement, die im Gegensatz zu

---

<sup>101</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.3, in welchem die Einordnung des touristischen Leistungsbündels innerhalb der Wertekette vorgenommen wurde.



TQM nicht unbedingt kundenorientiert sind. „Besonders durch seine motivierende Wirkung auf die Mitglieder der Organisation weicht das Prozessmanagement grundlegend von analytischen Managementstrategien, wie dem Kostenmanagement ab.“ (WILMES 2000, S. 148).

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung des Prozessmanagement insbesondere auch für Tourismusorganisationen zunimmt. Im Bereich des Produktmanagements vollzieht sich ein Wandel von der Schaffung des einzelnen Angebotsegmentes hin zur integrierten Erstellung der gesamten Wertschöpfungskette, was wiederum die prozessorientierte Optimierung der einzelnen Kettenmitglieder mit sich bringt (vgl. BRYSCH 2000, S. 10f.). Die Aufgaben einer Tourismusorganisation sollten sich an der Koordination des gesamten touristischen Leistungsbündels orientieren. Maßgeblich für ihre Ausführung ist für BIEGER einmal mehr die kundenorientierte Ausrichtung der Servicekette der Organisation. Demzufolge ist der Erfolg der Destinationen daran zu messen, „wie gut sie ihre Leistungen auf die Bedürfnisse der Abnehmer auszurichten vermögen.“ (BIEGER 2005, S. 58).

Jedoch sind für ENGELHARDT, HALL und ORTNER die Wahrnehmung der Bedeutung und die Umsetzung der Prozesskomponente innerhalb des umfassenden Qualitätsmanagement bislang unzureichend gewürdigt. „Es ist eine bekannte Tatsache, dass Unternehmen, vor allem KMUs, selten von sich aus, freiwillig und eigenständig Initiativen zur Prozessorientierung ergreifen.“ (ENGELHARDT/ HALL/ ORTNER 2004b, S. 4).

#### 5.2.4 Führungssysteme im Rahmen des TQM-Konzeptes

Nachdem die Perspektive der Kunden, Mitarbeiter und Prozesse entsprechend ihrer Bedeutung für das TQM erklärt wurden, soll abschließend auf die Größe der ganzheitlichen qualitätsorientierten Führung eingegangen werden. Im Folgenden wird dafür die aktuelle Definition HINTERHUBERS und KRAUTHAMMERS verwendet, die den Führungsbegriff übergeordnet durch die Komponenten Leadership und Führung bestimmen. „Der Begriff ‚Führung‘ umfasst Leadership *und* Management.“ (HINTERHUBER/ KRAUTHAMMER 2005, S. 16, hervorgehoben und kursiv im Original).

In Tabelle 6 werden einleitend die Unterschiede der beiden Konstrukte *Leadership* und *Management* herausgearbeitet.

Tab. 6: Leadership und Management im Vergleich

LEADERSHIP-MERKMALE	MANAGEMENT-MERKMALE
Veränderungen herbeiführend	Probleme lösend und kontrollierend
Visionär denkend	Organisation bewahrend
Richtungweisend	Planend und budgetierend
Mitarbeiter motivierend, inspirierend	Mitarbeiter organisierend, kontrollierend und Stellen besetzend

Quelle: Eigene Erstellung, nach KOTTER 1991, S. 26ff.

Grundsätzlich ist Aufgabe des Leaderships eher richtungweisend und unterstützend ausgerichtet, wohingegen Managementaufgaben in erster Linie organisierend und planend wirken. Die nun folgenden Definitionen zeigen, dass Managementaufgaben dabei eher durch ihre ausführenden Eigenschaften bestimmt sind und sich Manager für die effiziente Umsetzung der Abläufe und Kontrolle der Rahmenbedingungen zuständig begreifen, wohingegen Leadership-Tätigkeiten durch visionäres Denken bestimmt sind:

- „Leadership heißt, neue Möglichkeiten erschließen und umsetzen oder umsetzen lassen sowie die unternehmerischen Veränderungsprozesse so gestalten, dass Werte für die Kunden geschaffen und dadurch auch die übrigen Partner der Unternehmung zufrieden gestellt werden.“ (HINTERHUBER/ KRAUTHAMMER 2005, S. 16).
- „Management heißt, Probleme auf eine kreative Weise lösen.“ (HINTERHUBER/ KRAUTHAMMER 2005, S. 16).
- „Während das Management innerhalb bestehender Paradigmen arbeitet, schafft Leadership neue Paradigmen.“ (PECHLANER/ HAMMANN/ FISCHER 2005, S. 76).
- „Management ist eine Sammlung spezifischer Funktionen (Aufgaben), die mit Hilfe bestimmter Techniken (Management-Techniken) von bestimmten Positionen mit geeigneter personeller Besetzung (Managern) wahrgenommen wird.“ (OPPERMANN-WEBER 2001, S. 17, Klammern im Original).
- Das Management sorgt „für ein ausreichendes Maß an Ordnung und Beständigkeit. Dagegen ist Leadership – Führung im eigentlichen Sinne – mit den Gedanken des Wandels verbunden.“ (KOTTER 1991, S. 27).

Leadershipaufgabe innerhalb des TQM-Systems ist es demzufolge, die vertikale Implementierung des neuen Systems, in Form einer Top-Down gesteuerten Aufgabe und das Veränderungsmanagement (engl.: Change Management) voranzubringen. Dagegen ist für die Aufgabe des Managements die horizontale Implementierung durch Prozessoptimierung und deren Ausrichtung am Kunden vorrangig.

Als spezifische Führungskomponenten des TQM dienen neben den klassischen Managementaufgaben der Planung, Kontrolle<sup>102</sup> und Informationsbereitstellung die Initiierung von Leadership-Instrumenten wie u.a. Qualitätszirkel<sup>103</sup>, betriebliches Vorschlagswesen, Projektgruppen und Zielvereinbarungen (vgl. BRUHN 2004, S. 227ff.).

Die Interaktionen zwischen leitenden und ausführenden Organisationsmitgliedern sind innerhalb des Systems idealerweise gekennzeichnet durch gegenseitigen Respekt und die Einbeziehung der Mitarbeiter in anliegende Entscheidungen. Grundsätzlich bevorzugt werden die Teamarbeit, ein mitarbeiterorientierter Führungsstil und die kontinuierliche Weiterentwicklung aller Maßnahmen (vgl. OESS 1994, S. 203). Die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation wird durch die Stellenbeschaffung für Qualitätsmanagementverantwortliche gestaltet, bspw. als Stabsstelle oder überfunktional agierende Teams (vgl. a.a.O., S. 212). Aufgrund der interfunktionalen Ausrichtung des TQM kann gewährleistet werden, dass alle hierarchischen Ebenen im Unternehmen eingeschlossen werden (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 61). So verpflichtet sich die gesamte Organisation zur Durchführung der Qualität, zum sog. *quality commitment*<sup>104</sup>, dessen Umsetzung durch aktive Führung, dem *quality leadership* erreicht wird (vgl. a.a.O., S. 151). Die Organisation selbst wird durch die Anwendung von TQM zum offenen System und geht zu mehr Selbstorganisation der Organisationseinheiten über. Durch die Förderung der Mitarbeiterkompetenzen wird ihre Selbständigkeit gesteigert und ihr Verantwortungsbewusstsein erhöht (vgl. KALKOWSKI 1997, S. 24).

---

<sup>102</sup> Kennzahlen wirken als Controllinginstrumente unterstützend, sie werden an zuvor festgelegten Zielen evaluiert (*Management by objectives*) (vgl. KALKOWSKI 1997, S. 24).

<sup>103</sup> Qualitätszirkel dienen zur Förderung der organisationalen Qualität und stehen in Ergänzung zu bestehenden Führungsabläufen. Der Prozess des gemeinsamen Strukturierens von Arbeitsabläufen verschiedener Organisationsmitglieder wird dabei nicht durch die Führungskraft, sondern einen internen oder externen Moderator durchgeführt (vgl. SCHREYÖGG 2003, S. 254). Detailliert untersucht BUNGARD die Entwicklung und Bedeutung von Qualitätszirkeln als soziotechnisches Instrument (vgl. BUNGARD 1991, S. 1ff.).

<sup>104</sup> In diesem Zusammenhang ist auch auf die Notwendigkeit der *Policy Deployment (PD)* hinzuweisen, d.h. die Verpflichtung aller Mitarbeiter durch integrierte Kommunikation aller Hierarchieebenen und die Kommunikation der strategischen Ausrichtung hin zu den Organisationsmitgliedern. „Unter PD versteht man die Durchdringung der gesamten Organisation mit einer formulierten TQM-Politik.“ (OESS 1994, S. 214).

Konsequenzen, die sich durch die Implementierung des TQM für den Führungsstil innerhalb einer Organisation ergeben, sind mit einer Abkehr des traditionellen Führungsverständnisses verbunden. Aus den vielschichtigen Beziehungen zwischen dem hier als gleichwertig wahrgenommenen *sozialen* und *technischen System* einer Organisation resultieren Probleme und Schwierigkeiten, da beide nach unterschiedlichen Prinzipien verlaufen. Das *technische System* ist dominiert durch formale Gesetzmäßigkeiten, das *soziale System* hingegen verläuft nach zwischenmenschlichen Komponenten. Nach OESS ist „[d]ieser Sachverhalt [...] vielen Führungskräften oftmals nicht bewusst, wenn sie versuchen, Menschen nach den Gesetzmäßigkeiten des technischen Systems zu führen.“ (OESS 1994, S. 203). „Manager, die vom tayloristischen rational-ökonomischen Denken geprägt sind, halten an historischen, starren Strukturen und Abläufen fest und fokussieren ihr Handeln auf die kurzfristige Effizienzsteigerung des Finanz- und Sachkapitals.“ (SCHULZ 2000, S. 1).

Durch das Selbstverständnis des TQM-Ansatzes als Führungsphilosophie, ist die Führungsleistung in der Gesamtbetrachtung als übergeordneter Erfolgsfaktor zu begreifen. Um TQM sowohl im *technischen* als auch im *sozialen System* der Organisation umsetzen zu können, bedarf es der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen. Ferner müssen die Einstellungen der Mitarbeiter grundlegend angepasst werden, um im Anschluss die Prozesse des *technischen Systems* verbessern zu können (vgl. OESS 1994, S. 203ff.). „Diskontinuitäten im Führungsprozess und offenkundige Managementfehler belasten die unternehmerische Gesamtleistung.“ (ROTHLAUF 2004, S. 152).

### 5.3 Diffusion und Adaption des TQM-Konzeptes

Die aktuellen, sich verändernden Rahmenbedingungen bewirken, dass die herkömmliche Unternehmensführung mit ihren traditionellen Führungsmethoden dem Wettbewerb nicht mehr standhalten kann. Die Suche nach Innovationen im Managementbereich, die neue effiziente und somit erfolgreiche Lösungen für den künftigen Wettbewerb bieten, steht deshalb für Organisationen im Vordergrund.

Grundsätzlich lässt sich nach MEFFERT festhalten, dass Ausrufungen nach Neuorientierung immer nur dann stattfinden, wenn bestehende Muster nicht mehr greifen (vgl. MEFFERT 1999c, S. 37). Innovationen können nach TSCHURTSCHENTHALER sowohl Neuerungen bei Produkten, als auch interne Erneuerungen der Ablauforganisation, z.B. Prozessinnovationen sein, die damit als *Organisationsinnovationen* bezeichnet werden. „Organisatorische Innovationen beziehen sich unter anderem auf neue strategische Ausrichtungen touristischer Unternehmungen, die Einführung weiter entwickelter Managementsysteme, die Adaptierung

veralteter Organisationsstrukturen, neuartige Vermarktungswege und auch Änderungen im Produktdesign.“ (TSCHURTSCHENTHALER 2005, S. 11).

Übergreifend wird allerdings eine weit reichende Diskussion zu Organisationsinnovationen vermisst. LEHMANN kritisiert, dass sich wirtschaftswissenschaftliche Publikationen zu Ansätzen der Diffusionstheorie bislang zu stark auf technologische Innovationen beziehen und sich außerdem zu wenig mit gescheiterten Innovationen auseinandersetzen (vgl. LEHMANN 2001, S. 61).

Voraussetzung für angestrebte Veränderungen, mit denen Diffusionsprozesse innerhalb von Organisationsinnovationen einhergehen, ist die gesellschaftliche und institutionelle Bereitschaft neue Konzepte zu implementieren (vgl. TSCHURTSCHENTHALER 2005, S. 6ff.). SCHNAUBER weist an dieser Stelle auf die Problematik hin, dass ein zu häufiger Wechsel der Konzepte in der Organisation Mitarbeiter verunsichert und ihre Leistungen ineffizient werden lässt. Dementsprechend sollte der gezielte Einsatz eines wirkungsvollen, wettbewerbsfähigen und effizienten Systems erfolgen (vgl. SCHNAUBER 2000, S. 9). Beobachtbar ist, dass die Anzahl an Managementkonzepten in wirtschaftlich schwächeren Zeiten ansteigt (vgl. ZINK 2004, S. 14).

Um den Verlauf der Adaption einer Innovation<sup>105</sup> im Zeitverlauf grundsätzlich nachzuvollziehen dient nachstehende Abbildung 16.

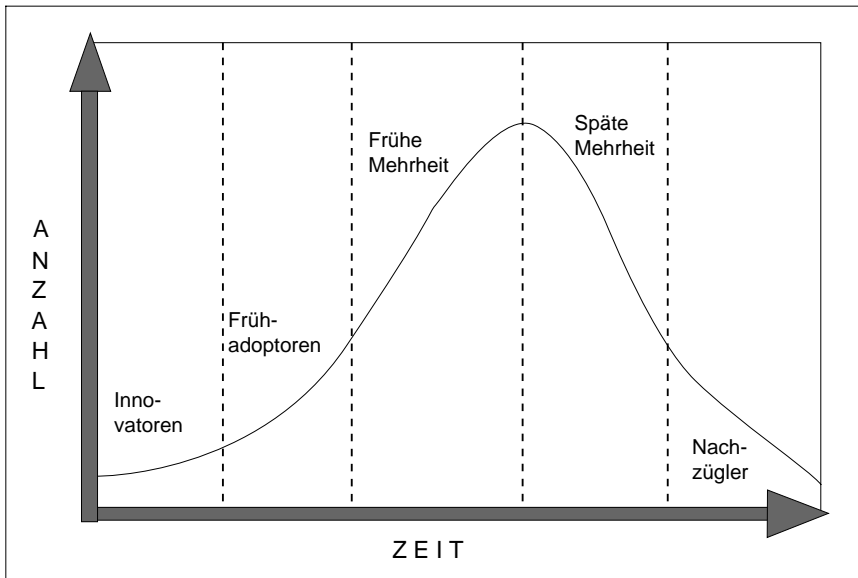
Als länderspezifische Innovatoren des TQM-Konzeptes gelten japanische Unternehmen. „Ungewöhnlich lange dauerte es hingegen, bis auch außerhalb des japanischen Raumes ein derartiges TQM bei Unternehmungen auf Interesse stieß.“ (Freiling 2001, S. 34). Europäische Organisationen hatten zu wenig Kenntnis über die japanischen Entwicklungen, daher waren hier traditionelle Inhalte weithin vorherrschend. Erfolgreiche Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad zählen, wie Organisationen aus innovativen Branchen, eher zu den ersten die TQM implementieren. Die Adaption verläuft grundsätzlich branchenindividuell, zudem kann es auch innerhalb von innovativen Feldern Nachzügler geben. Zu den *Frühadoptoren*, die durch die Innovatoren aufmerksam wurden, zählen aktive, innovative KMU und reaktiv tätige Unternehmungen, die den Innovatoren der Pionierbranche folgen müssen. Der gesamtwirtschaftliche Diffusionsverlauf wird durch breit angelegte Diskussionen intensiver, die

---

<sup>105</sup> Die *Adaption* ist die „Ausbreitung einer Innovation innerhalb eines sozialen Systems.“ (FREILING 2001, S. 30). Eine *Adoption* ist weiterhin als „die finale Übernahmeentscheidung“ zu verstehen (vgl. ebd.). Dabei ist es schwierig den exakten Zeitpunkt einer Adoption zu bestimmen. Innerhalb eines Adoptionsprozesses existieren demnach diverse *Adoptionsstufen*, die den zeitlichen Fortschritt der Innovation innerhalb einer Organisation charakterisieren (vgl. Abb. 17). Sowohl die *Adoption* als auch eine *Adaption* kennzeichnen hierbei die Verbreitung einer Innovation innerhalb einer Einheit (z.B. in einer Branche), wohingegen die *Diffusion* ihre Durchdringung in mehreren Einheiten, z.B. Branchen umfasst (vgl. FREILING 2001, S. 46).

Medienpräsenz steigt, wodurch sich der Diffusionsverlauf beschleunigt. Es schließen sich nun Organisationen an, die sich durch die TQM-Umsetzung eine höhere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erhoffen, bspw. Non-Profit-Organisationen mit hohem Effizienzdruck. Für *Nachzügler* ist kennzeichnend, dass sie selbst oder die Branche in der sie sich befinden, erst sehr spät mit der Managementphilosophie auseinander setzen. Als *Spätadoptoren* werden diejenigen Organisationen bezeichnet, die trotz der Implementierung weiterhin Widerstände entgegenbringen und die Innovation gezwungenermaßen adoptieren (vgl. FREILING 2001, S. 33ff.; JOCHIMS 2000, S. 90f.).

Abb. 16: Idealisierter Adaptionsverlauf einer Innovation



Quelle: FREILING 2001, S. 33

Die Einordnung des Adoptionsprozesses für die einzelne Organisation führt LIFTIN durch. Den Anfang bildet die Bewusstseinsphase, sie charakterisiert die Meinungsbildung auf Basis der vorangegangenen Suche nach Informationen. Anschließend wird die Innovation idealerweise auf limitierter Basis erprobt, bevor die Entscheidung über Annahme und Adoption oder Ablehnung getroffen wird. Mit der Entscheidung zur Adoption beginnt die Implementierungsphase (vgl. LIFTIN 2000, S. 23f.).

Als diffusionsfördernd sind aus organisationaler Perspektive die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen oder die Konsolidierung der Wettbewerbsfähigkeit zu nennen. „Ein bestehendes Konkurrenzverhältnis fungiert oftmals als Katalysator von diffusionsfördernden“

Maßnahmen (FREILING 2001, S. 38). Liegen bspw. positive Erfahrungen von Innovatoren derselben Branche vor, können diese die Adaption beschleunigen. Hinzu kommen Einflüsse der Nachfrager: Je stärker ihre Marktmacht, desto beschleunigter ist die Umsetzung innerhalb einer Branche (vgl. a.a.O., S. 38ff.).

Bei der Analyse des Diffusionsfortschrittes des TQM-Modells ist im Kontext der Wahrnehmung durch den Nachfrager festzustellen, dass sich potentielle Kunden, mit Blick auf das Qualitätsmanagement ihrer Anbieter, durch die Erlangung von ISO-Zertifikaten zufrieden geben. Doch erlaubt die Zertifizierung nur sehr bedingt Rückschlüsse auf eine umfassende Qualitätsfähigkeit im Sinne des TQM (vgl. HOMBURG 1994, S. 7).

Zur tatsächlichen Umsetzung der TQM-Philosophie in deutschen Organisationen gibt es eine kontroverse Auseinandersetzung. Laut MALORNY befinden sich die meisten Organisationen in Deutschland noch immer im Stadium der Suche nach Innovationen. Hinderlich ist die Furcht vor Veränderungen, sie blockiert eine qualitätsorientierte Ausrichtung des Managements, obschon der weltweite Erfolg des TQM bekannt ist (vgl. MALORNY 1999, S. XXXIX). Hingegen ist nach WALGENBACH Qualitätsmanagement „in der Unternehmenslandschaft zu einer Selbstverständlichkeit“ geworden (WALGENBACH 2001, S. 3).

Zu hinterfragen ist jedoch die Diffusion des TQM-Konzeptes in seiner umfassenden, ganzheitlichen Form. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass diejenigen Organisationen, die Qualitätsmanagement umsetzen, teilweise nur eine fragmentierte Umsetzung eines ursprünglich ganzheitlichen QMS durchführen (vgl. MOLDASCHL 1997, S. 63).

Die Charakteristika von touristischen Dienstleistungen und damit Besonderheiten für das Management von Tourismusorganisationen induzieren eine gesonderte Betrachtung der Anforderungen an deren organisationale Qualität. So soll die Adaption des TQM-Konzeptes für die deutschen Tourismusorganisationen, vor dem Hintergrund der in den vergangenen Kapiteln gezeigten Ausführungen, Gegenstand der folgenden empirischen Untersuchung sein.

## 6 Forschungsdesign der empirischen Erhebung

### 6.1 Ziel der Untersuchung

Im vorangegangenen Theorieteil wurde ausführlich diskutiert, dass Qualitätsmanagement für die Dienstleistungsbranche einen essentiellen Wettbewerbsfaktor darstellt. Innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung für Tourismusorganisationen ergibt sich infolgedessen die Frage, ob angewandtes Qualitätsmanagement auch in den jeweiligen Tourismusorganisationen als ein adäquates Führungskonzept betrachtet und angewandt wird. Um dies beurteilen zu können, ist eine grundlegende Messung der organisationalen Qualität aller Tourismusorganisationen notwendig.

Einführend in die Untersuchung und damit zu Beginn dieses Kapitels steht die Operationalisierung des theoretischen Konstruktes *Qualität*, mit Hilfe des im Theorieteil dargestellten TQM-Modells. Die vier grundlegenden Bereiche dieses Ansatzes, die Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung sowie die qualitätsorientierte Führung, sollen daher unter Ableitung geeigneter Qualitätsindikatoren bewertet werden.

Nach der Operationalisierung wird in den nachfolgenden Kapiteln die empirische Untersuchung mit dem Ziel der Messung der organisationalen Qualität deutscher Tourismusorganisationen durchgeführt.

Mit Hilfe der 14 gebildeten Indikatoren soll in einem ersten Schritt überprüft werden, welche Bedeutung die einzelnen Qualitätsmaßnahmen (Indikatoren) für Tourismusorganisationen haben und welche auch tatsächlich angewandt werden. Aus den so gewonnenen Daten wird eine Hierarchisierung aller gemessenen Qualitätsmerkmale durchgeführt, um Einzelheiten des Adaptionsprozesses von Qualitätsmanagement für die Gesamtheit der Tourismusorganisationen ableiten zu können. Eine branchenweite Erhebung dient der Identifikation derjenigen Gründe die verantwortlich sind, dass TQM nicht umgesetzt wird.

In einem zusätzlichen Schritt soll nach Zusammenhängen zwischen strukturbildenden Merkmalen, z.B. der Rechtsform, des Zuständigkeitsgebietes und der Marktorientierung und den jeweiligen qualitätsbildenden Bereichen gesucht werden, mit dem Ziel Abhängigkeiten und Unterschiede innerhalb der untersuchten Organisationen zu ermitteln. Im Anschluss an diese Analyse soll eine gesonderte Erhebung Aufschluss über die Personalsituation im Deutschlandtourismus geben.

Aus den so gewonnenen Daten folgt in Kapitel 8 die Identifikation von *qualitätsmanagementunterstützenden* und *qualitätsmanagementhemmenden* Determinanten. Hemmnisse der Implementierung und kontinuierlichen Durchführung eines ganzheitlichen QMS sollen im Anschluss in externe, branchen- und strukturspezifische Faktoren und interne, das Management betreffende, Determinanten unterschieden werden, um so die charakteristi-



schen Problemfelder der Führung von Tourismusorganisationen zu spezifizieren. Hiernach werden entsprechend für intraorganisationale und strukturelle Problemfelder, die die Implementierung von TQM in Tourismusorganisationen hemmen, Vorschläge zur Verbesserung der Situation vorgenommen.

## 6.2 Untersuchungsdesign

Die Ermittlung einer aussagekräftigen Zahl aller deutschen Tourismusorganisationen sowie die Erstellung einer einheitlichen Datengrundlage machte die Vorabrecherche, mit dem Ziel der Erstellung einer vollständigen Adressdatenbank<sup>106</sup> aller deutschen Tourismusorganisationen, notwendig. Auf dieser Basis wurden zwei schriftliche Erhebungen<sup>107</sup> durchgeführt, deren Systematik im Folgenden dargestellt wird.

Das Untersuchungsobjekt der empirischen Erhebung ist die Gesamtheit der *öffentlichen, deutschen Tourismusorganisationen*. Die Grundgesamtheit dieser Forschungsarbeit stellen daher die 5399 für den öffentlichen Deutschlandtourismus zuständigen Tourismusorganisationen auf

- lokaler,
- regionaler und
- landesweiter Ebene dar.

Die Befragung in Form einer Gesamterhebung durchzuführen diene dem Zweck einer größeren Sicherheit der Ergebnisse, weiterhin wurde die Grundgesamtheit als ausreichend überschaubar erachtet, um eine Vollerhebung anzustreben.

An dieser Stelle muss darüber hinaus erwähnt werden, dass neben den recherchierten Tourismusorganisationen weitere übergeordnete Organisationen existieren, die nationale Tourismusinteressen vertreten. Die DZT und der DTV (vgl. Kap. 2.2.2) fungieren als Dachorganisationen für die Koordination und das Marketing des Deutschlandtourismus. Diese

---

<sup>106</sup> Der Ablauf der Datenrecherche erfolgte in drei Schritten: Zunächst erfolgte die Recherche von Imageprospekten, der auf der Internationalen Tourismusbörse (ITB) 2003 in Berlin vertretenen deutschen Tourismusorganisationen. Anschließend wurden mittels *desk research* die verfügbaren Adressen im Internet ermittelt, dabei wurde von Bundesländern, über Landkreise und Gemeinden bis hin zu den Tourismusstellen recherchiert. Besonderer Fokus lag auf der Sicherstellung des Erhaltes länder-übergreifender Destinationen. Die Kontrolle der Daten erfolgte mittels eines Abgleichs mit einer Datenbank des „Kauperts Reiseführer“, die 3000 Adressen deutscher Tourismusinformationsstellen enthält (vgl. Adressbuch-Gesellschaft Berlin 2003).

<sup>107</sup> Die erste Erhebung wird dabei als Hauptuntersuchung bezeichnet, die die Datengrundlage der empirischen Forschungsarbeit erbringt. Die zweite Erhebung dient zur weiteren Vertiefung, der aus der Analyse der ersten Befragung identifizierten Problemfelder, die hierbei näher beleuchtet werden sollen.

Organisationen mit ihren nationalen oder internationalen Aufgabenfeldern sind nicht Bestandteil der Erhebung.

Tab. 7: Tourismusorganisationen in Deutschland nach Bundesländern

BUNDESLÄNDER	ANZAHL DER TOURISMUSORGANISATIONEN	ANTEIL IN %
Baden-Württemberg	872	16,2
Bayern	1092	20,2
Berlin	6	0,1
Brandenburg	216	4,0
Bremen	2	0,04
Hamburg	1	0,02
Hessen	502	9,3
Mecklenburg-Vorpommern	237	4,4
Niedersachsen	523	9,7
Nordrhein-Westfalen	491	9,1
Rheinland-Pfalz	317	5,9
Saarland	57	1,1
Sachsen-Anhalt	171	3,2
Sachsen	387	7,2
Schleswig-Holstein	221	4,1
Thüringen	304	5,6
<b>Gesamt</b>	<b>5399</b>	<b>100</b>

Quelle: Eigene Recherche

Aufbauend auf der Hauptuntersuchung wurde eine zweite Erhebung mit detaillierteren Fragen zur Personalsituation in Form einer Teilerhebung durchgeführt. Sie resultiert aus einer Stichprobe des Rücklaufes der Primärerhebung ( $n_1 = 900$ ). Diese weitere Befragung war notwendig, um innerhalb einer Auswahl an Probanden, die aufgrund ihrer Affinität zum Thema ausgewählt wurden inhaltlich tiefgründige Erkenntnisse zur Mitarbeitersituation zu gewinnen. Durch den höheren Anteil offener Fragen können detaillierte Informationen zur Mitarbeiterorientierung und damit einhergehendem Führungsverhalten erreicht werden. Die

Auswahl<sup>108</sup> durch das Konzentrationsverfahren bildet „die Beschränkung auf solche Elemente, die für den Untersuchungsgegenstand besonders relevant sind und besonderes Gewicht haben.“ (KOCH 1997, S. 42).

Die Art der Informationsgewinnung fand bei beiden Erhebungen, bei der eine Anzahl von  $N_1=5399$  bzw.  $N_2=549$  schriftlich befragt wurden, mit standardisierten Fragebögen statt. Grundsätzlich handelt es sich bei den Untersuchungen um jeweils eine Primär- und Eigenmarktforschung.

Beide Fragebögen wurden im Rahmen eines Pre-Tests auf ihre inhaltliche Stimmigkeit und Praktikabilität, wie verständliche Fragenformulierung, Reihenfolge der Fragen, Antwortmöglichkeiten, Dauer der Interviews etc. durch zwei Tourismusorganisationen, die *Hellweg Touristik e.V.* und den *Harzer Verkehrs Verband e.V.* im voraus überprüft. Die Fragebögen wurden für gut befunden und daher formal nur geringfügig modifiziert. Der zeitliche Rahmen der Datenrecherche erstreckte sich insgesamt von Mitte des Jahres 2003 bis Anfang 2004. Die erste Erhebung fand im Jahr 2003 im Zeitraum von September bis Ende November statt, die zweite im Zeitraum von Dezember 2003 bis Januar 2004.

Der Rücklauf der Hauptbefragung beträgt exakt 900 Fragebögen ( $n_1= 900$ ) und bildet sich durch die Anzahl der verwertbaren und zu über 50% beantworteten und zurückgeschickten Fragebögen zusammen. Die Rücklaufquote liegt damit bei 17%, bei 5399 befragten Organisationen ( $N_1= 5399$ ). Die erste Erhebung wurde als Faxbefragung durchgeführt; diejenigen Institutionen, die keinen Faxanschluss zur Verfügung hatten wurden postalisch befragt.

In der zweiten Befragung wurden 549 Tourismusorganisationen ( $N_2= 549$ ) schriftlich angeschrieben, hier wurde ein relevanter Rücklauf von 355 verwertbaren Fragebogen ( $n_2=355$ ) erreicht. Die Rücklaufquote beträgt damit 65%. Die Erhebung erfolgte mit Hilfe eines postalisch durchgeführten Fragebogenversandes, in Ausnahmefällen aufgrund der Adresslage auch per Fax.

---

<sup>108</sup> Die Stichprobe der zweiten Befragung generierte sich aus denjenigen Tourismusorganisationen, die in der ersten Erhebung weiteres Interesse an einer Befragung bekundeten.

## 6.3 Methodische Vorgehensweise

### 6.3.1 Grundsätzliche Anforderungen an empirische Arbeiten

Die Auswahl der Probanden sollte in ihrem Abbild der Grundgesamtheit weitestgehend entsprechen. „Eine Teilmasse ist dann repräsentativ, wenn sie in der Verteilung aller untersuchungsrelevanter Merkmale der Gesamtmasse entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt.“ (BEREKOVEN/ ECKERT/ ELLENRIEDER 2004, S. 51). Die Rücklauf- oder Ausschöpfungsquote gilt als wichtiger Indikator für die Qualität der Stichprobe. Zu ihrer Ermittlung werden qualitätsneutrale Fälle extrahiert, woraus die Nettostichprobe resultiert. Ein Hauptproblem schriftlicher Befragungen stellt die eher geringe Ausschöpfung der Stichprobe dar (vgl. SCHOLL 2003, S. 58). Beide vorliegenden Befragungen generieren eine mit 17% bzw. 65% akzeptable Rücklaufquote, damit können beide Erhebungen als repräsentativ für die jeweilige Grundgesamtheit bezeichnet werden.

Neben der Repräsentativität steht die Verlässlichkeit empirischer Untersuchungen im Vordergrund der Anforderungen an eine quantitative empirische Untersuchung. So sind grundsätzlich drei Gütekriterien zu erfüllen (vgl. BERKOVEN/ ECKERT/ ELLENRIEDER 2004, S. 88, SCHNELL 2003, S. 26):

- Intersubjektivität<sup>109</sup>/ Objektivität,
- Reliabilität und
- Validität.

Die Intersubjektivität einer empirischen Erhebung bezieht sich auf die Interaktion zwischen Befragten und zu Untersuchenden. Je geringer der Kontakt, desto sachlicher verläuft die Realisierung. Durch die weitestgehende Standardisierung der Fragen kann der Messvorgang selbst hierbei objektiv gestaltet werden (vgl. BERKOVEN/ ECKERT/ ELLENRIEDER 2004, S. 88). Den methodologischen Wert einer Erhebung kennzeichnet weiterhin ihre Reliabilität (vgl. STIER 1999, S. 3). Als Reliabilität „kann das Ausmaß bezeichnet werden, in dem wiederholte Messungen eines Objektes mit einem Meßinstrument die gleichen Werte liefern.“ (SCHNELL/ HILL/ ESSER 1999, S. 145). Das Kriterium für diese Zuverlässigkeit ist die formale Genauigkeit der Merkmalserfassung (vgl. POMPL 1996, S. 70f.).

---

<sup>109</sup> Laut SCHOLL wird der Begriff „Objektivität [...] heute meist durch Intersubjektivität oder intersubjektive Überprüfung ersetzt.“ (SCHOLL 2003, S. 26).

Die Validität einer empirischen Arbeit stellt sicher, dass „das Ausmaß, in dem das Meßinstrument tatsächlich das mißt, was es messen sollte.“ (a.a.O., S. 147). Sie bezieht sich auf „die Beziehung zwischen dem theoretischen Konstrukt und der empirischen Messung.“ (SCHOLL 2003, S. 27).

Bei der Konzeption des Erhebungsinstruments wurde demgemäß auf die Einhaltung der Gütekriterien geachtet. Die Befragungen wurden schriftlich mittels eines Fragebogens durchgeführt. Die Vorteile der schriftlichen Befragung liegen hier in der

- guten Erreichbarkeit der Zielorganisationen,
- Reduktion der externen Effekte durch die Befrager,
- Flexibilität der Beantwortung durch die Befragten sowie
- der visuellen Unterstützung des Befragten durch den vorliegenden Fragebogen (vgl. SCHOLL 2003, S. 47f.).

Nachteile einer schriftlich durchgeführten Umfrage, wie bspw. die Schwankung der Ausschöpfungsquote, die im Vergleich zu persönlichen Interviews wesentlich geringer ausfällt und möglichenfalls auftretende Verzerrungseffekte<sup>110</sup> sind trotzdem, wie bei jeder schriftlichen Befragung, nicht definitiv auszuschließen. Zudem verbleiben für die Probanden wenige Möglichkeiten für spontane Äußerungen, so wie es bei qualitativen Befragungen realisierbar ist (vgl. SCHOLL 2003, S. 49f.).

Bei der vorliegenden Erhebung kann jedoch die fehlende Kontrolle der Ausführenden über die Befragungssituation minimiert werden, da für Nachfragen zum Verständnis eine Kontaktmöglichkeit, über die im Fragebogen aufgeführte Telefonnummer sowie die Angabe einer E-Mail Adresse möglich waren.

Darüber hinaus wurde darauf Wert gelegt, das Anschreiben aussagekräftig und prägnant zu verfassen. Für die inhaltliche Motivation der Beantwortung sorgte zudem der Anreiz auf Erhalt eines Zwischenberichtes.

---

<sup>110</sup> Aufgrund der schriftlichen Form kann ein möglicher Eindruck der Kontrolle beim Befragten reduziert werden (vgl. SCHOLL 2003, S. 49f.).

Zum größten Teil ist die Befragung mit Hilfe von

- Faktfragen<sup>111</sup>,
- Einschätzungsfragen<sup>112</sup>,
- Relevanzfragen<sup>113</sup> und
- Bewertungsfragen<sup>114</sup>

geleitet (vgl. SCHOLL 2003, S. 143ff.). Die Frageformulierungen sind bei beiden verwandten Fragebögen möglichst alltagsnah formuliert, beachtet wurde eine weitestgehend wertneutrale, verständliche und präzise Fragestellung. Die Mehrheit der Fragen ist standardisiert und kategorisiert, hier liegen Gründe in den Vorzügen der Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit. Daher ist bei den meisten geschlossenen Fragen nur eine begrenzte logische Antwortzahl möglich, bei denen eine klare Zuordnung der Antworten resultierte. Um ein möglichst detailliertes Abbild zu erfassen und die Bandbreite bei einigen Fragestellungen zu erweitern, wurden darüber hinaus offene Fragen hinzugenommen, die teilweise in Form von Hybridfragen mit standardisierten Fragen kombiniert wurden. Hierbei erfolgt zunächst eine Einteilung in logische, übersichtliche Gruppen und anschließend eine Codierung der Variablen, um inhaltlich aussagekräftige Daten zu generieren.

Das Skalenniveau umfasst nominal-, ordinal- und intervallskalierte Klassen, die Auswertung der erhobenen Daten entsteht mit Hilfe der Software *SPSS 11.0 für Windows*.

### 6.3.2 Die Operationalisierung des theoretischen Konstruktes Qualität

Die Operationalisierung ist „die Übersetzung theoretischer Konzepte in das empirische Instrument.“ (SCHOLL 2003, S. 140). Sie ist die Anweisung zum technischen Vorgehen, wie Informationen aus der Realität erhalten werden können. Bestandteile sind die Erklärung des Datenerhebungsinstruments und der Indikatoren, welche die indirekten, empirischen Begriffe messen sollen (vgl. STIER 1999, S. 30).

Da *Qualität* ein multivariates Konstrukt ist, treten drei methodologische Probleme auf: Anfänglich stellt sich die Frage nach Rückschlüssen auf die zu messende Qualität. Zudem müssen die gewählten Merkmale eine repräsentative Auswahl aller möglichen Indikatoren des Qualitätskonstruktes darstellen. Schließlich muss feststellbar sein, ob die Gewichtung

---

<sup>111</sup> Z.B. Fragen nach objektiven Sachverhalten wie nach der Rechtsformzugehörigkeit, Zuständigkeitsgebiet und Anwendung von Qualitätsindikatoren.

<sup>112</sup> Z.B. Fragen nach objektiven Fakten, die allerdings eher geschätzt werden wie Destinationszugehörigkeit.

<sup>113</sup> Z.B. Fragen nach subjektiver Einschätzung zur Bedeutung/ Wichtigkeit eines Sachverhaltes wie zur Bedeutung einzelner Qualitätsmerkmale.

<sup>114</sup> Z.B. Fragen nach der subjektiven Einschätzung (positiv oder negativ) eines Sachverhaltes wie Bewertung der Bedeutung der Qualität für Tourismusorganisationen.

der Merkmale in der Summe, bezeichnend für die gesamte Qualität ist. Entsprochen wird diesen Kriterien durch die Konzeptualisierung der Qualität durch das TQM-Konzept, welches wie im Theorieteil gezeigt, auch als Grundlage für die wirkungsorientierte Forschungsarbeit des *EFQM-Quality-Award* gilt.

In vorliegender Untersuchung werden die neun Qualitätsbereiche des *EFQM-Quality-Award* (vgl. EFQM 2005, EFQM 2003a, EFQM 2003b) auf vier mehrfaktorielle Subkonstrukte reduziert, die die bestehenden Dimensionen des ganzheitlichen Qualitätsmanagementkonzeptes für Tourismusorganisationen abbilden. Notwendig wird, im Anschluss an die Ermittlung der Subkonstrukte, die Identifikation von Variablen, die schließlich durch den Fragebogen direkt messbar werden. „Diese direkt beobachtbaren (manifesten) Variablen werden als *Indikatoren* bezeichnet.“ (SCHNELL/ HILL/ ESSER 1999, S. 125, Klammer und kursiv im Original). Aus den vier Qualitätsdimensionen werden infolge multiple Indikatoren abgeleitet, demnach wird jedes Subkonstrukt durch mehrere Operationalisierungen abgebildet. Die Verbindung des theoretischen Konstrukts mit den Indikatoren besteht darin, dass das theoretische Konstrukt latent bleibt, wohingegen die Indikatoren bzw. die Variablen des Erhebungsinstrumentes sichtbar werden (vgl. SCHOLL 2003, S. 141).

Die Auswahl der Indikatoren erfolgt in Anlehnung an die schweizerische Qualitätskonzeption für Tourismusorganisationen - *QforYou* - nach MÜLLER (vgl. MÜLLER 2004, S. 99ff.), deren wesentliche Qualitätsindikatoren an dieser Stelle kurz aufgeführt werden. Hierbei werden in einem dreistufigen Verfahren Qualitätskriterien geprüft; die Grundstufe erfasst dabei die Qualitätsmerkmale: Gästee Erwartungen und Gästezufriedenheit kennen, im Team arbeiten, mit Partnerbetrieben zusammenarbeiten, Umgang mit Mitarbeitern pflegen, Wiederherstellung der Gästezufriedenheit, Beschwerdemöglichkeit, Beschwerdeauswertung, Nachfragen nach Kundenwünschen und Kommunikation mit den Mitarbeitern. Für die nächst höhere, anspruchsvollere Qualitätsstufe sind es die Qualitätsmerkmale der Weiterbildung der Mitarbeiter, Bekanntmachung des eigenen Leitbilds, Unternehmensziele, Feedback an die Mitarbeiter, Kontrolle und Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern, eigene Imagepflege, mit den richtigen Partnern zusammenarbeiten, Kommunikation mit Leistungsträgern, Freundlichkeit, Entgegenkommen, Mitarbeiterbefragung und Gästebefragung. Die höchste Stufe fordert die Erfüllung der Kriterien der Prozessorientierung und die Zertifizierung durch ein international anerkanntes QMS-Zertifizierungssystem (vgl. MÜLLER 2004, S. 99ff.).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass sich die Auswahl der Bereiche somit grundsätzlich auf das in Kapitel 5.2 konzeptualisierte Qualitätskonzept des TQM stützt. Die

Bildung der Subkonstrukte, in Form der vier Dimensionen<sup>115</sup> der organisationalen Qualität und die Deduktion der konkreten Indikatoren der Qualitätsdimensionen, basiert schlussfolgernd auf einer Synthese der Konzepte von *QforYou* (MÜLLER 2004) und des *EFQM-Quality-Award* (vgl. EFQM 2005, EFQM 2003a, EFQM 2003b).

Nachstehende Abbildung 17 gliedert dazu die vier gebildeten Subkonstrukte sowie die dazugehörigen Indikatoren in grafischer Form. Hierarchisch betrachtet, umfasst die Qualitätsdimension *Führung* übergeordnet und übergreifend die anderen Bereiche. Die drei weiteren Subkonstrukte können hierbei parallel zueinander gewertet werden.

Abb. 17: Operationalisierung des TQM-Konzeptes für Tourismusorganisationen



Quelle: Eigene Erstellung

<sup>115</sup> Die vier Subkonstrukte sind in den Kapiteln 5.2.1 - 5.2.4 dargestellten Qualitätsdimensionen der Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung und der qualitätsorientierten Führung (vgl. Abb. 18).



## 7 Organisationale Qualität von Tourismusorganisationen

### 7.1 Rahmendaten der befragten Tourismusorganisationen

#### 7.1.1 Grundsätzliche Daten

Wie im Erhebungsdesign erläutert, wurden in der Hauptuntersuchung knapp 5400 Tourismusorganisationen schriftlich befragt, von denen 900 den Fragebogen vollständig beantworteten. Nach Bundesländern aufgeschlüsselt stehen Bayern, gefolgt von Baden-Württemberg und Niedersachsen, mit den höchsten absoluten Rücklaufwerten an vorderster Stelle, was auf die dortige hohe absolute Anzahl an Tourismusstellen zurückzuführen ist.

Tab. 8: Rücklaufquote nach Bundesländern

BUNDESLAND <sup>116</sup>	ANZAHL DER TOURISMUSORGANISATIONEN	Ø Anteil des Rücklaufes
Baden-Württemberg	120	13,8
Bayern	190	17,4
Brandenburg	42	19,4
Hessen	72	14,3
Mecklenburg-Vorpommern	38	16,0
Niedersachsen	117	22,4
Nordrhein-Westfalen	79	16,1
Rheinland-Pfalz	55	17,4
Saarland	16	28,1
Sachsen	41	10,6
Sachsen-Anhalt	42	24,6
Schleswig-Holstein	36	16,3
Thüringen	48	15,8

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

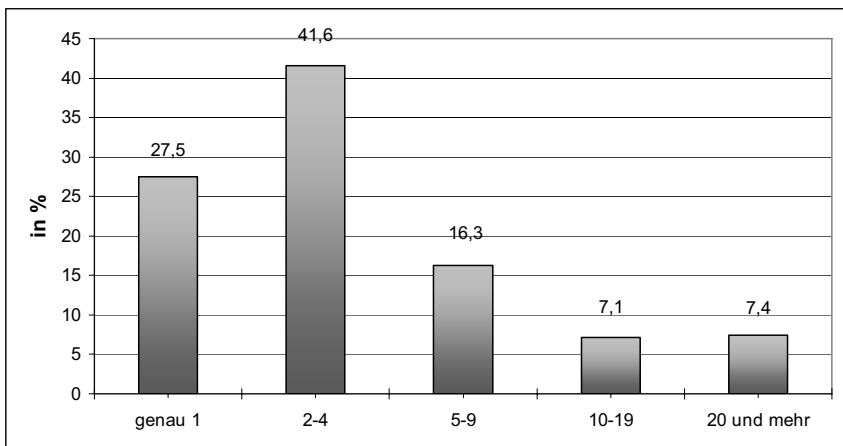
---

<sup>116</sup> Die Tourismusstellen der Stadtstaaten Berlin und Bremen nahmen mit vier bzw. drei Organisationen an der Befragung teil, sie werden aufgrund dieser geringen Anzahl nicht im Gesamtvergleich aufgeführt, sie fließen aber in die Auswertungen mit ein; Hamburg beteiligte sich nicht an der Befragung.

Um ein differenziertes Bild zu erhalten, werden in Tabelle 8 zudem die Anteile der Rückläufe nach Bundesländern gezeigt. Die höchste Resonanz erzielen Organisationen des Saarlandes<sup>117</sup>, mit rund 28% befinden sie sich an erster Stelle. Zudem beteiligt sich nahezu jede vierte sachsen-anhaltinische Tourismusorganisation. Niedersachsen liegt mit über 22% auf Rang drei. Eine geringe Beteiligung ist in Baden-Württemberg (unter 14%) und in Sachsen (weniger als 11%) zu beobachten. Die Beteiligungsquote der ersten Erhebung liegt bei 17%.

Neben der Aufschlüsselung des bundesweiten Interesses an der Erhebung soll auf die Größe der Tourismusorganisationen eingegangen werden. Abbildung 18 zeigt die Beschäftigtenzahl, gruppiert<sup>118</sup> nach fünf Größenklassen.

Abb. 18: Anzahl der Beschäftigten



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Mit 41,6% hat die Hauptzahl der Tourismusorganisationen zwischen zwei und vier Beschäftigte; dagegen haben 27,5% nur einen Angestellten. Ungefähr jede sechste Organisation hat zwischen fünf und neun Mitarbeiter. Nur jeweils rund 7% haben zehn bis 19 Mitarbeiter oder 20 und mehr Beschäftigte.

<sup>117</sup> Im Saarland wurden bei der Recherche 57 Tourismusorganisationen identifiziert, von denen sich 16 an der ersten Befragung beteiligten.

<sup>118</sup> Zur übersichtlicheren Darstellung der Ergebnisse wurde eine Gruppenbildung der Gesamtdatenmenge bei dieser und den Abbildungen 21, 22 sowie 26-29 erforderlich. Die Gliederung erfolgte nach Sichtung des Gesamtdatensatzes, mit dem Ziel jeweils inhaltlich aussagekräftige Kategorien zu erhalten.

Einen Ausblick auf spezifische Besonderheiten der Zusammensetzung dieser Mitarbeitergruppen lassen sich aus zurückliegenden Untersuchungen ableiten. So kennzeichnet die Angestellten öffentlicher Tourismusstellen ein

- junges Durchschnittsalter,
- tendenziell hoher Anteil an Abwanderung nach den ersten Arbeitsjahren,
- hohe Fluktuationsrate,
- großer Anteil an Teilzeitkräften aufgrund der Saisonalität,
- relativ geringe Zahl an Stammmitarbeiter sowie ein
- überdurchschnittlicher Anteil an Quereinsteigern (vgl. WEIERMAIR 1998, S. 13, BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 247).

Für die Organisation resultiert aus diesen Erkenntnissen ein grundsätzlich hohes Humankapitalrisiko. Diese Unsicherheit lässt in Kombination mit der in Abbildung 18 nachgewiesenen geringen Mitarbeiterzahl eine erste Vermutung hinsichtlich einer eher niedrigeren Weiterbildungsintensität zu. So soll in der weiterführenden Analyse auf die qualitätsorientierte Mitarbeiterorientierung in Form von Schulungen und Motivationsveranstaltungen eingegangen werden (vgl. Kap. 7.2.2).

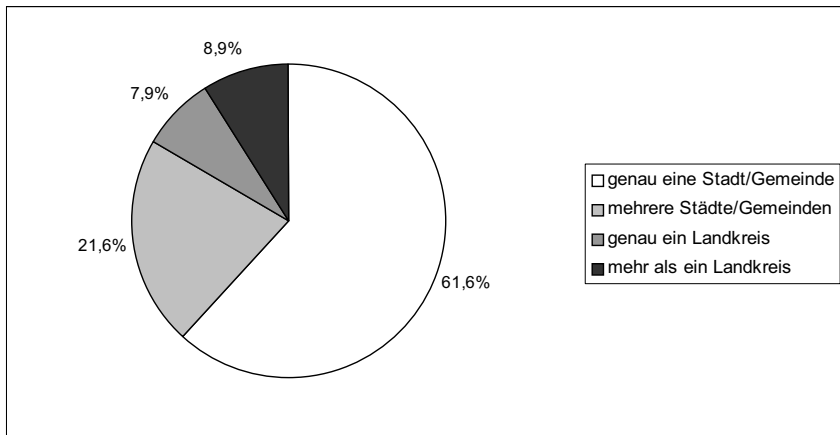
#### 7.1.2 Touristische Bedeutung

Zur Analyse der touristischen Bedeutung des Untersuchungsobjektes wurden diese Merkmale ausgewählt:

- Die räumliche Zuständigkeit,
- die Anzahl der Ankünfte und ihre tendenzielle Entwicklung und
- die Höhe der Übernachtungszahlen.

Die räumliche Zuständigkeit der befragten Tourismusstellen bezieht sich auf den Umfang ihres tourismuswirtschaftlichen Einflussbereiches, dabei wurden vier Gebiete untergliedert. Die kleinräumlichen Gebiete, die nur eine räumliche Einheit bilden, nehmen mit 61,6% den größten Anteil ein. Alle weiteren Befragten agieren innerhalb eines Verbundes von Einheiten. Auffallend ist die starke Fragmentierung der Organisationen. Die große Mehrheit ist nur für das Management einer einzelnen Stadt oder Gemeinde verantwortlich. Sie partizipieren demnach nicht an einem Verbund, der die Aufgabenteilung einer größeren räumlichen Einheit durchführt (vgl. Abb. 19).

Abb. 19: Räumliche Zuständigkeit



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

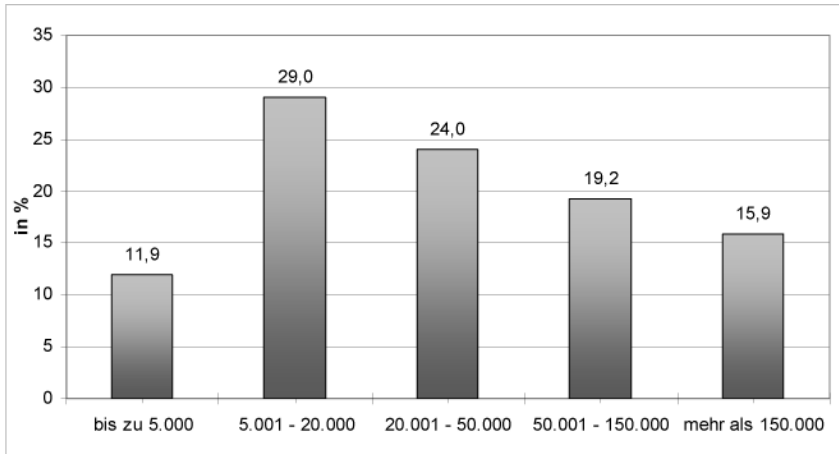
Anhand dieser Daten soll an dieser Stelle eine erste Aussage zur Marktorientierung der Tourismusorganisationen abgeleitet werden: Wie im Theorieteil dieser Arbeit festgestellt wurde, orientiert sich das Management moderner Tourismusorganisationen an Bedürfnissen des Nachfragers (vgl. Kap. 2.2.1). Eine Möglichkeit zur Feststellung dieser Marktorientierung ist die Feststellung der externen Ausrichtung der Tourismusstelle, in Form des Selbstverständnisses der Organisation. So charakterisiert Organisationen, die sich im räumlichen Kontext marktnah ausrichten, die Orientierung am nachfragerdefinierten räumlichen Zuständigkeitsgebiet. Dieses lässt sich nicht an Verwaltungsgrenzen festmachen, sondern an der Wahrnehmung des Gastes, der das Gebiet nach seinen Wünschen an das Angebot definiert. Von den in dieser Erhebung befragten Organisationen beschränken sich allerdings 61,6% in ihrer räumlichen Verantwortung auf die Verwaltungsgrenze einer einzigen Stadt oder Gemeinde. Sie sind damit nicht den Bedürfnissen des Nachfragers angepasst; ein Zustand, der sich einem traditionellen, an internen Gegebenheiten ausgerichteten Selbstverständnis zuordnen und eine Marktorientierung vermissen lässt.

Gerade diese Ausrichtung an Marktbedürfnissen durch das Management von Tourismusorganisationen steht indes im direkten Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung des TQM. Sie ist die primäre Voraussetzung für die Dimension der Kundenorientierung und bildet daher die Grundlage für die Optimierung der organisationalen Qualität.

Um zur Marktorientierung der Befragten differenziertere Aussagen erzielen zu können, soll auf diesen Aspekt an späterer Stelle dieser Arbeit weiter eingegangen werden (vgl. Kapitel 7.1.4 und 7.3.3).

Nach Analyse der räumlichen Ausrichtung gibt Abbildung 20 Informationen zur durchschnittlichen Größenverteilung der Ankünfte für das jeweilige Zielgebiet. Hier ist festzustellen, dass fast jede dritte Organisation eine Gästezahl von über 5.000 bis 20.000 generiert. Daneben kommen durchschnittlich mehr als 150.000 Besucher in knapp 16% der Tourismusorte an. Eine geringe Rolle spielt der Tourismus bei bis zu 5.000 Ankünften für knapp 12% der Probanden.

Abb. 20: Anzahl der Gästeankünfte



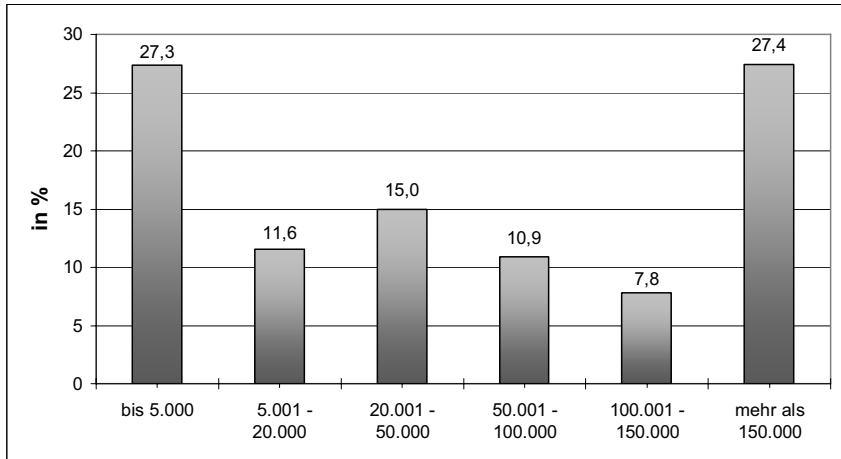
Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Neben den Größenkennzahlen der Besucheranreisen ist auch die Frage nach der Entwicklung der Gästezahlen von großer Wichtigkeit. Über die Hälfte der Tourismusstellen gibt an, in den letzten zehn Jahren eine Steigerung der Gästezahlen zu verzeichnen. Zu gleichen Teilen mit jeweils knapp über 22% vollzog sich die Tendenz eher stagnierend bzw. fallend. Außerdem wurde gemessen, dass sich über 55% in Bezug auf ihre Gästezahlen in der Wachstumsphase befinden und damit mit ihrer Gästeentwicklung zufrieden sind (vgl. Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$ ).

Dies allerdings widerspricht den tatsächlichen Ergebnissen der Reiseanalyse, welche nachweist (vgl. Kapitel 2.3.1), dass die tendenzielle Besucherentwicklung für deutsche Zielgebiete seit einiger Zeit stagnierend ist. Eine mögliche Ursache für die positivere Bewertung ihres Gästewachstums durch die Tourismusorganisationen könnte ein subjektiver Eindruck sein, der im Zeitverlauf zu einer positiven Einstellung manifestiert.

Überdies ist auch der Wert der Übernachtungszahlen für die Messung der touristischen Bedeutung relevant (vgl. Abb. 21). Die maximalen Werte der Übernachtungen liegen bei rund 27%, jeweils bei der kleinsten und größten Klasse. Offenkundig weniger Befragte lassen sich den vier Klassen zwischen diesen Extremwerten zuordnen.

Abb. 21: Anzahl der Übernachtungen



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

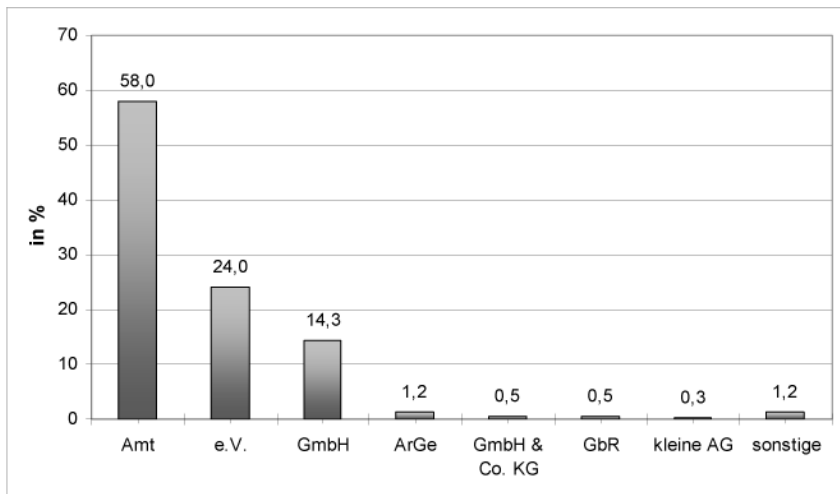
Die vorgenommene Analyse zur touristischen Bedeutung der Tourismusorganisationen dient maßgeblich zur detaillierten Beschreibung des Untersuchungsobjektes. Die Aufbauorganisation ist kleinräumlich strukturiert: die Mehrheit der Befragten ist für das Gebiet von genau einer Stadt oder Gemeinde zuständig und damit an politischen Grenzen ausgerichtet. Hauptsächlich wird eine Gästezahl zwischen 5.000 und 20.000 bei tendenziell steigenden Gästezahlen registriert. Die Übernachtungszahlen haben zwei Extrema, entweder einen sehr geringen Umfang mit bis zu 5.000 oder aber ein sehr hohes Volumen mit über 150.000 Übernachtungen.

### 7.1.3 Rechtsformen und Finanzierung

Nach den touristischen Kennzahlen wird in diesem Abschnitt die Datenlage zu aktuellen, vorangegangenen und zukünftigen Rechtsformen abgefragt. Es wird gezeigt, welche Tendenzen der Rechtsformen im Zeitverlauf entstehen und welche Motivation zum Wechsel führt. Grundlegendes wirtschaftliches Element ist die Finanzierung der Organisationen, die in direktem Zusammenhang zur Wahl der Rechtsform steht. Daher wird auch hierzu eine detaillierte Analyse der Finanzierungsmöglichkeiten vorgenommen. Diese Auswertung basiert auf der im vorangegangenen Theorieteil (vgl. Kap. 2.2.3) vorgenommenen Darstellung der Unterschiede und Charakteristika der Rechtsformen und der Finanzierung, die kennzeichnend für die innere Struktur von Tourismusorganisationen steht.

Zu Beginn wird zunächst der Ist-Zustand der Verteilung der Rechtsformen für die befragten Tourismusstellen Deutschlands ermittelt.

Abb. 22: Aktuelle Verteilung der Rechtsformen

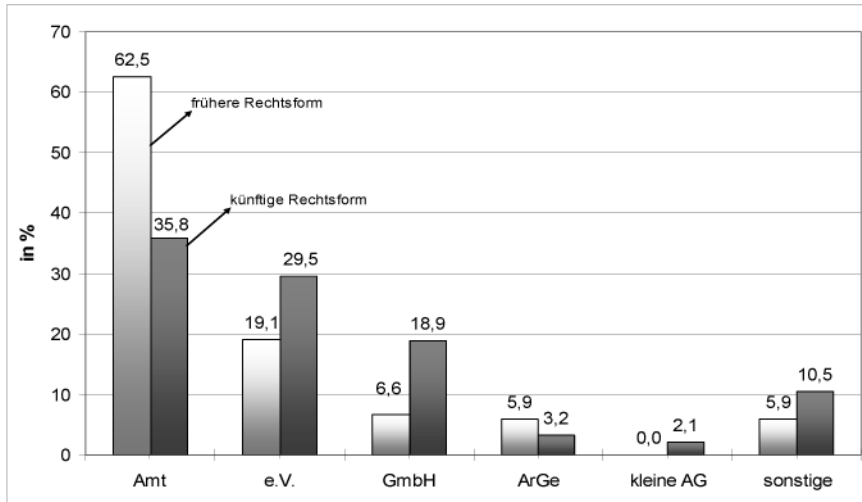


Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Mit einem Anteil von rund 83% sind deutsche Tourismusorganisationen bedarfswirtschaftlich organisiert. Der Wert setzt sich aus den Rechtsformen der Ämter (Eigen- und Regiebetriebe), eingetragenen Vereine (e.V.) und Arbeitsgemeinschaften (ArGe) zusammen.

Tourismusunternehmen mit den erwerbswirtschaftlich geführten Rechtsformen der GmbH, GmbH & Co. KG, kleinen AG und GbR sind zu insgesamt 16% vertreten<sup>119</sup>.

Abb. 23: Bisherige und zukünftige Wahl der Rechtsform



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_2=355$

Bei der Betrachtung vergangener und zukünftiger Entscheidungen zur Rechtsformwahl wird eine sehr dynamische Entwicklung offensichtlich. Auffällig ist das starke Gewicht der Ämter bei früher gewählten Rechtsformen und ihr zukünftig um 26,7%-Pkte. fallender Anteil. Demgegenüber steht die positive Entwicklung des e.V. und der GmbH, für beide wird eine Zunahme prognostiziert. Unter der Rechtsform der GmbH werden nach diesen Berechnungen sogar knapp drei<sup>120</sup> mal mehr Organisationen firmieren als zuvor.

Bei der Gegenüberstellung der Zahlen mit den Werten aus vorheriger Abbildung 22, die den momentanen Stand wiedergeben, kann vor allem bei den stark vertretenen Rechtsformen ein Trend zum Rückgang der bedarfswirtschaftlich orientierten Organisationen der Ämter hin zur erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung der GmbH beobachtet werden.

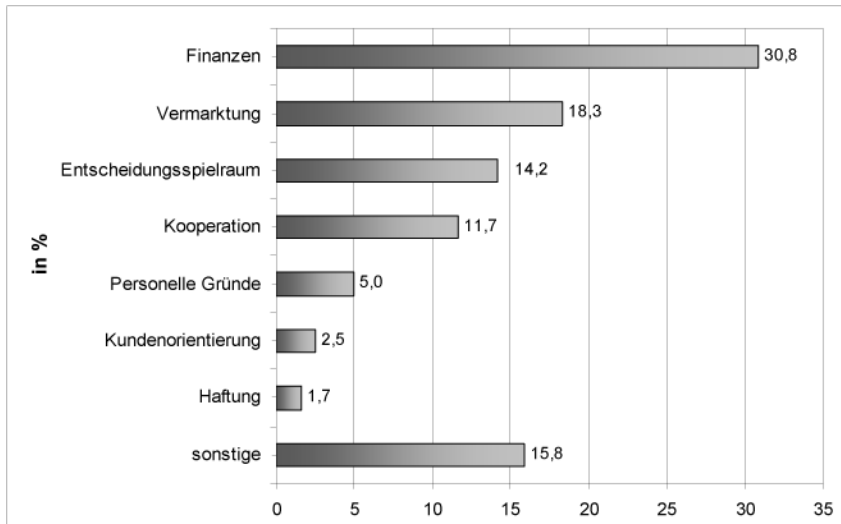
Für den Wechsel der Rechtsform werden nun inhaltliche Gründe ermittelt (vgl. Abb. 24).

<sup>119</sup> An dieser Stelle soll auf die in Kapitel 2.2 erläuterten wesentlichen Bestimmungsfaktoren der einzelnen Organisationsformen und ihrer rechtlichen Implikationen auf das Management verwiesen werden. Im weiteren Verlauf dieser Untersuchung sollen diese im Hinblick auf ihren Zusammenhang mit der Durchführung von Qualitätsmanagement überprüft werden.

<sup>120</sup> Dies bedeutet einen prozentualen Anstieg von 286%.



Abb. 24: Gründe des Rechtsformwechsels

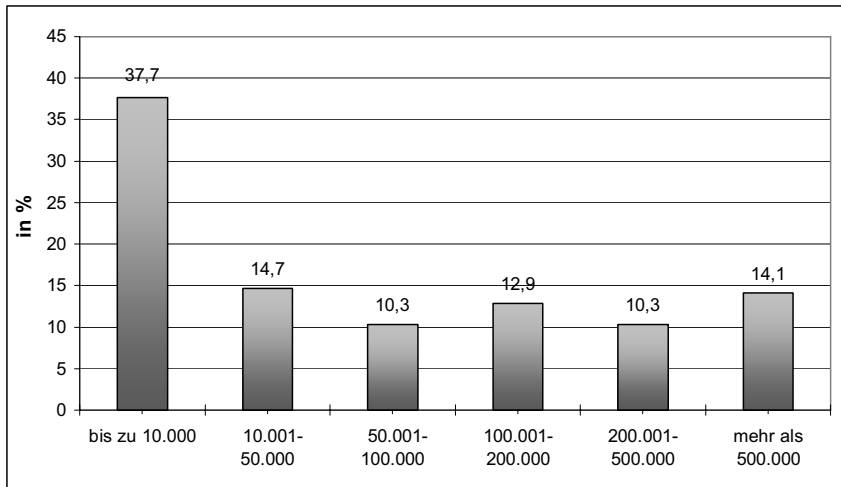


Quelle: Eigene Erhebung,  $n_2=355$

Finanzierungsgründe, die in direktem Zusammenhang mit der Rechtsform stehen, tragen mit knapp 31% zumeist zum Wechsel bei. Für 14,2% folgt ein größerer Entscheidungsspielraum, für weitere 11,7% der Organisationen sind bessere Möglichkeiten zur Bildung von Kooperationen ein Wechselanlass. Zudem geben personelle Gründe (5,0%) und die Haftung (1,7%) den Anstoß für eine Änderung der Rechtsform. Diese genannten Gründe der Wechselmotivation dienen vornehmlich der Erleichterung interner Abläufe. Demgegenüber kann mit den Nennungen zu Vermarktung und Kundenorientierung wiederum eine Einschätzung zur Marktorientierung dieser Tourismusorganisationen getroffen werden. Ein Anteil von 18,3% der Befragten erhofft sich bessere Möglichkeiten der Vermarktung durch einen Rechtsformwechsel, für nur 2,5% ist ihre Kundenorientierung Anlass zum Wechsel.

Nach der Übersicht zur Verteilung der Rechtsformen soll die Höhe des Budgets, der zur Verfügung stehenden Mittel der befragten Tourismusorganisationen gezeigt werden (vgl. Abb. 25). Mehr als jede dritte Tourismusorganisation entscheidet hier lediglich über ein Gesamtbudget bis 10.000€, daneben geben immerhin über 14% der Befragten an, mit einem Budget von über einer halben Million Euro zu arbeiten. Der arithmetische Mittelwert des Gesamtbudgets liegt bei rund 480.000€; da die Streuung, vor allem im Bereich über 500.000€ sehr hoch ist, soll der Median herangezogen werden, der mit rund 117.000€ beziffert werden kann.

Abb. 25: Höhe des Gesamtbudgets (in Euro)



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Die Verteilung des Gesamtbudgets<sup>121</sup> der Tourismusstellen wird nach Personal-, Marketing sowie Verwaltungs- und Büromitteln differenziert. Der Erhebung zufolge wirtschaften 22% der Organisationen mit einem knappen Personalbudget bis zu 10.000€; vermutlich können hierbei nur Ausgaben für saisonal beschäftigte Aushilfskräfte und keine sozialversicherungspflichtig Beschäftigten getätigt werden. Die Personalmittel liegen bei jeweils weiteren ca. 30% der Befragten bei je 10.001€ bis 100.000€ und 100.001€ bis 200.000€. Mehr als 100.000€ verfügbare Budgetmittel für Personal erhalten 18% der Befragten und haben infolgedessen die Möglichkeit mehrere Stellen zu finanzieren. Der arithmetische Mittelwert weist, wie schon beim Gesamtbudget mit rund 191.000€, eine hohe Streuung auf, daher wird der hier aussagekräftigere Medianwert mit rund 51.000€ erneut herangezogen. Das Ergebnis bestätigt die in Kapitel 7.1.1 charakterisierte Arbeitssituation im Grundsatz. Die knappen Personalmittel lassen auf eine dünnere Personaldecke schließen, die sich aus einem hohen Anteil an Teilzeitkräften und einer geringen Zahl an Stammmitarbeitern zusammensetzt und außerdem eine eher niedrig qualifizierte Personalstruktur vermuten lässt. Vor diesem Hintergrund sollen dazu in Kapitel 7.4 tiefer gehende Messungen vorgenommen werden.

<sup>121</sup> An dieser Stelle soll ein methodischer Hinweis zu dieser Datenreihe gegeben werden: Da einige Probanden bei der Beantwortung der Frage nach ihrem verfügbaren Gesamtbudget nur die unaufgeschlüsselte Gesamtsumme angaben, ist eine Addition der Teilbudgets zum angegebenen Gesamtbudget nicht möglich. Die Teilwerte sind daher nur in Relation zu betrachten (vgl. Eigene Erhebung,  $n_1=900$ ).

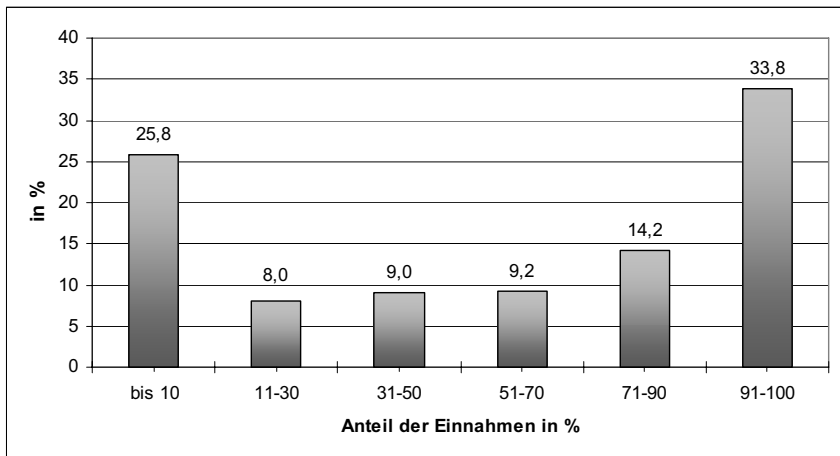
Die verfügbaren Ausgaben für Marketing dürfen bei nahezu der Hälfte (48,1%) der Tourismusstellen den geringen Umfang von 5.000€ nicht überschreiten. 31% der Befragten liegen in der nächsthöheren Klasse zwischen 5.001€ und 50.000€. Darüber verbleiben knapp 20%, die mehr als 50.000€ zu ihrer Verfügung haben. Das arithmetische Mittel liegt bei rund 95.000€, der Median bei rund 24.000€.

Schließlich soll die Kategorie der Verwaltungs- und Bürokosten bewertet werden: Über die Hälfte verfügt hier über ein Budget von unter 1.000€. In der weiteren Gruppe, zwischen 1.000€ und 50.000€, liegen knapp 35% der Tourismusorganisationen. Lediglich 6% der Tourismusorganisationen verfügen zwischen 50.001€ und 100.000€, weitere 7% wirtschaften mit mehr als 100.000€. Der arithmetische Mittelwert wurde bei rund 70.000€ errechnet, wohingegen der Median lediglich ca. 7.800€ zeigt. Das sonstige verfügbare Budget liegt im arithmetischen Mittel bei ca. 95.300€ (Medianwert: 7.000€) (vgl. Eigene Erhebung,  $n_1=900$ ).

Schon die Analyse der Verteilung zur Höhe des Gesamtbudgets macht einmal mehr die große Fragmentierung der Struktur des deutschen öffentlichen Tourismus deutlich. Die hohen Anteile knapper Personal- und Marketingmittel bestätigen die Aussage der Kleinstrukturiertheit.

In den anschließenden Auswertungen soll der Frage nachgegangen werden, durch welche Quellen deutsche Tourismusorganisationen ihre finanziellen Mittel generieren.

Abb. 26: Anteil öffentlicher Zuwendungen am Gesamtbudget

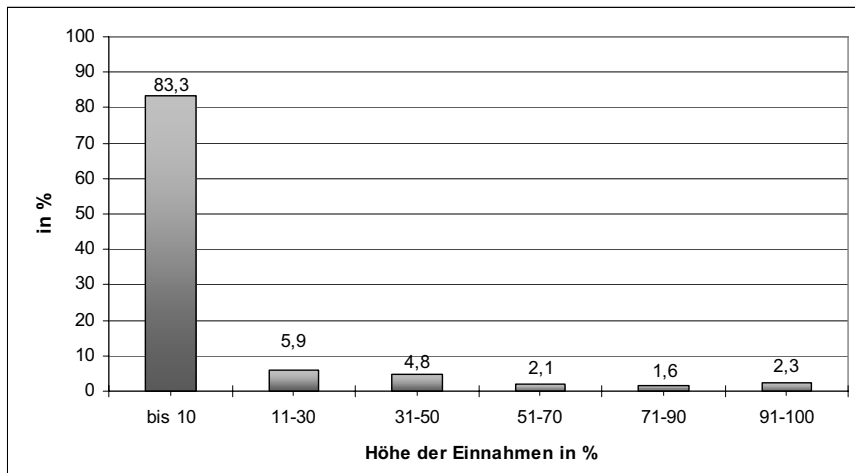


Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Abbildung 26 lässt erkennen, dass knapp jede dritte Tourismusstelle nahezu vollständig durch die öffentliche Hand finanziert wird. Demgegenüber steht rund jede vierte Organisation, die ihre Ausgaben fast ausschließlich über selbst erwirtschaftete Einnahmen oder andere Quellen bestreitet. Grundsätzlich ist bei der Verteilung öffentlicher Zuwendungen festzustellen, dass die Mehrheit der Befragten den Großteil ihrer Einnahmen hauptsächlich von staatlicher Seite bezieht. Im Durchschnitt erhalten Tourismusorganisationen zu 67% Zuschüsse durch öffentliche Stellen.

Wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, stehen jeder Tourismusorganisation neben der finanziellen Unterstützung durch Kommunen oder Länder auch Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen als weitere Finanzierungsmöglichkeit zur Verfügung, ihre Verteilung stellt Abbildung 27 dar. Mehr als acht von zehn Organisationen erhalten lediglich einen Anteil von bis zu 10% finanzielle Zuwendungen durch ihre Mitglieder. Mit 2,3% sind es dagegen nur rund zwei Dutzend Organisationen, die sich fast ausschließlich mit Hilfe ihrer Mitglieder finanzieren. Durchschnittlich liegt der Anteil der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen bei rund 11% an den Gesamteinnahmen.

Abb. 27: Anteil der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen am Gesamtbudget

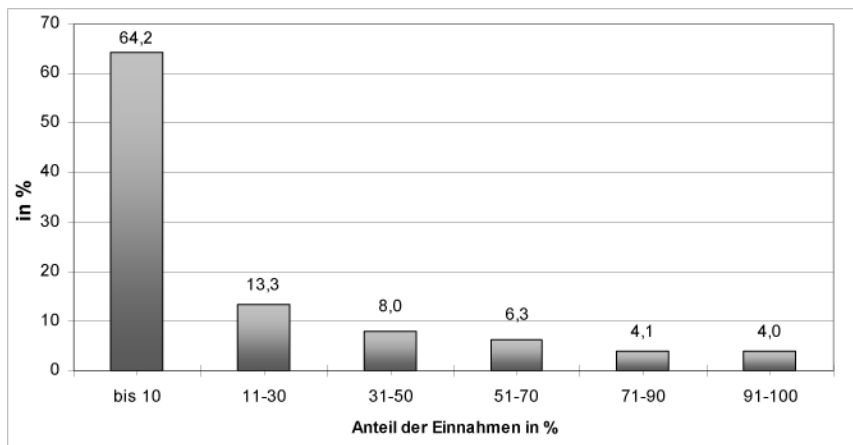


Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Neben Mitgliedsbeiträgen bietet auch die eigene Geschäftstätigkeit Möglichkeiten einer staatlich unabhängigen Einnahmequelle. Die zahlenmäßige Verteilung der Einnahmen aus

eigener Geschäftstätigkeit<sup>122</sup> (vgl. Abb. 28) ist mit denjenigen aus den Mitgliedsbeiträgen tendenziell vergleichbar (vgl. Abb. 27). Für fast zwei Drittel der Befragten beträgt der Anteil der selbst erwirtschafteten Einnahmen nur bis zu 10%. Immerhin sind es 4%, die fast alle Ausgaben durch Erträge aus eigener Erwirtschaftung einbringen. Durchschnittlich liegen die Einnahmen aus eigener Geschäftstätigkeit bei rund 22% der Gesamteinnahmen.

Abb. 28: Anteil der Einnahmen aus eigener Geschäftstätigkeit



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Durchschnittlich finanziert sich eine Tourismusorganisation damit durchschnittlich zu

- 67% durch öffentliche Stellen,
- 11% aus Mitgliedseinnahmen und
- 22% aus Einnahmen durch eigene Geschäftstätigkeit.

<sup>122</sup> Einnahmen aus eigener Geschäftstätigkeit können sich bspw. aus Entgelten für Pauschalen, Gästevermittlung, Sponsoring oder Merchandising zusammensetzen.

#### 7.1.4 Marktorientierung

Die Operationalisierung der beiden konträren Managementausrichtungen, dem traditionellen Management auf der einen Seite und moderner, marktorientierter Ansätze auf der anderen Seite wurde bereits in Kapitel 2.2.1 durchgeführt. Wie erläutert, misst sich damit der Grad der Marktorientierung einer Tourismusorganisation dahingehend, inwieweit sie sich in ihren inneren und äußeren Strukturen den sich verändernden Kundenbedürfnissen anpasst. In Tabelle 2 wurde hierbei eine inhaltliche Gegenüberstellung des Managements von Tourismusorganisationen in traditioneller und moderner Ausrichtung entwickelt (vgl. Kap. 2.2.1, Tab. 2).

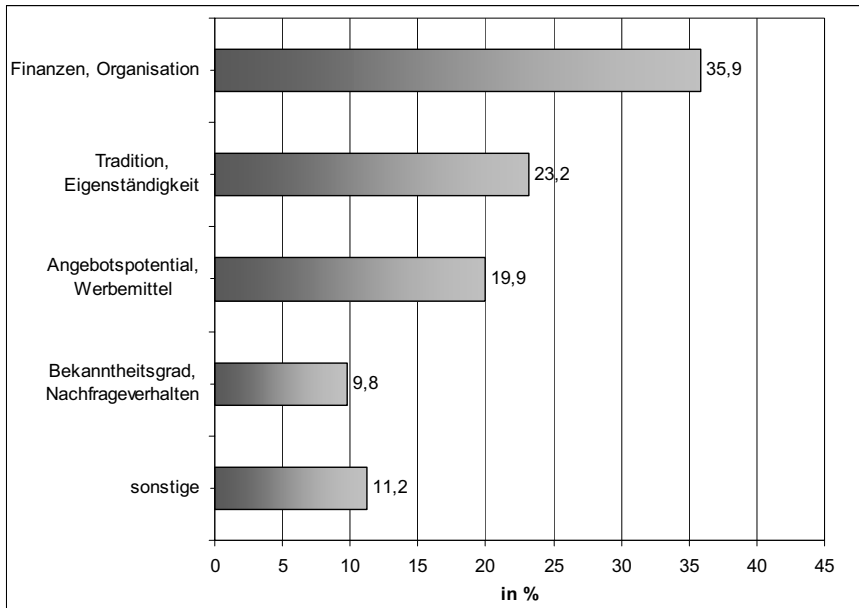
Als konstituierendes Merkmal der äußeren Struktur kann dabei die Raumwahrnehmung herangezogen werden. Um dieser Fragestellung empirisch nachzugehen wird die Definition der räumlichen Wahrnehmung, durch die Tourismusorganisation selbst, als Indikator für ihre eigene Kundenorientierung herangezogen. Unbestritten ist dabei, dass lediglich die durch den Kunden definierte Einschätzung, ob ein touristisches Zielgebiet als eigenständige Destination definiert werden kann, zulässig ist. Auf Basis dieser nachfragerseitig bestimmten Destination soll überprüft werden, inwiefern die Anbieterseite ihr räumliches Selbstverständnis definiert, um so einen Abgleich der beiden Sichtweisen, der Nachfrager- und der Anbieterperspektive, zu erhalten.

Ziel dieses Kapitels ist es, zu untersuchen, ob der angebotsseitigen Definition die Wahrnehmung des Kunden zu Grunde liegt. Werden hierbei Motive für ein modernes, marktorientiertes Managementverständnis sichtbar, ist dies die Vorbedingung der Implementierung eines QMS.

Die Marktorientierung einer Tourismusorganisation wird im Folgenden aufgrund zweier aufeinander aufbauender Fragestellungen ermittelt. Ob sich die befragten Tourismusorganisationen in ihrem Selbstverständnis als eigenständige Destination begreifen, beantwortet die Mehrheit mit 52% positiv (vgl. Eigene Erhebung,  $n_1=900$ ). Ein direkter Rückschluss aus dieser Zuordnung zur Marktorientierung ist allerdings noch nicht zielführend. Daher sollen diejenigen Anbieter, die sich selbst als Destination bezeichnen, nach ihren jeweiligen Motiven überprüft werden (vgl. Abb. 29).

Die Frag, weshalb sie sich als eigenständige Destination bezeichnen, beantworten knapp 36% der Organisationen mit internen, organisatorischen Gründen, z.B. aus Motiven der Finanzierung oder der rechtlichen Form. An zweiter Stelle sind Motive genannt, die auf Tradition und Eigenständigkeit zurückzuführen sind. Sie sind für über 23% ein Definitionsgrund für eine Destination. Knapp 20% der Organisationen sehen sich durch ihr touristisches Angebot, durch Werbemittel und Angebotsvielfalt als selbständige Destination bestätigt. Mit rund 10% sind es die wenigsten Organisationen, die ihren Bekanntheitsgrad oder das Nachfrageverhalten für ein Selbstverständnis als eigenständige Destination angeben.

Abb. 29: Gründe für das Selbstverständnis als eigenständige Destination



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Wie in den Definitionen zum Begriff *Tourismusorganisation* in Kapitel 2.1.2 gezeigt, bestimmen aber gerade die Nachfrager, ob eine Destination und damit die jeweilige Tourismusorganisation ihre Existenzberechtigung hat. Dem entsprechen bei dieser Messung nur rund 10% aller Tourismusorganisationen. Infolgedessen ist nur jede zehnte Tourismusstelle, aus ihrem originären Selbstverständnis heraus als kundenorientiert einzustufen. Im weiteren Sinne marktorientiert können auch diejenigen Tourismusorganisationen bezeichnet werden, welche ihre Destinationsbezeichnung aus ihrem vielfältigen Angebotspotential und dem Umfang ihres Werbeetats ableiten, ihr Anteil beträgt knapp 20%. So implizieren ein umfangreiches touristisches Potential sowie die Höhe der Ausgaben für Werbung gewisse Größenanteile und einen Bekanntheitsgrad des touristischen Zielgebietes, um überhaupt von der Nachfragerseite als solches wahrgenommen zu werden. Die durch den Kunden definierte Daseinsberechtigung kann schlussfolgernd ca. 30% der Befragten zugeordnet werden; bei der Mehrheit der Befragten dominieren jedoch finanzielle, organisatorische oder traditionelle Motive.

## 7.2 Messung der Qualität

In Kapitel 5 wurde anhand der Konzeptualisierung des TQM verdeutlicht, dass zur Bildung einer optimierten organisationalen Qualität ein ganzheitliches QMS notwendig ist. Ohne die Berücksichtigung der Qualität innerhalb eines übergeordneten Managementsystems, dessen interne Abläufe am Kunden ausgerichtet und von informierten und motivierten Mitarbeitern ausgeführt werden, ist eine Steigerung der organisationalen Qualität kaum vorstellbar. Demnach stellt sich die Frage, welche Qualitätskomponenten aus Sicht der befragten Tourismusorganisationen zu einem umfassenden QMS gehören. Aus der Operationalisierung des Konstruktes *Qualität* und der vier Subkonstrukte wurden daher 14 messbare Indikatoren abgeleitet (vgl. Kap. 6.3.2, Abb. 17). Sowohl die Subkonstrukte der Qualität als auch ihre Indikatoren stehen hierbei in inhaltlich logischer Verknüpfung und gleichzeitig in hierarchischer Abhängigkeit zueinander.

Die empirische Messung der organisationalen Qualität soll für alle vier Subkonstrukte und ihre Indikatoren auf zwei inhaltlichen Ebenen analysiert werden. Zum einen wird untersucht, inwiefern Tourismusorganisationen den jeweiligen Qualitätsmerkmalen Bedeutung beimessen, zum anderen wird ihre jeweilige tatsächliche Anwendung überprüft. Durch die Gegenüberstellung der beiden Werte kann so die entsprechende Umsetzungsstärke bzw. -schwäche identifiziert werden.

### 7.2.1 Analyse kundenorientierter Qualitätsmerkmale

Ingesamt wurden fünf Indikatoren stellvertretend für die Qualitätsdimension der Kundenorientierung ausgewählt. Innerhalb dieser Dimension kann überdies noch eine engere Differenzierung der Kundengruppen vorgenommen werden. Tabelle 9 trennt nach internen Kunden, den Leistungsträgern und externen Kunden, den Gästen.

Tab. 9: Indikatoren der internen und externen Kundenorientierung

INDIKATOR	INTERNE ODER EXTERNE KUNDEN
Freundliche und motivierte Mitarbeiter	Externe und Interne Kunden
Gute Produktkenntnis der Mitarbeiter	Externe Kunden
Fragen nach Kundenwünschen	Externe Kunden
Schulungen der Leistungsträger	Interne Kunden
Möglichkeit der Gästereklamation	Externe Kunden

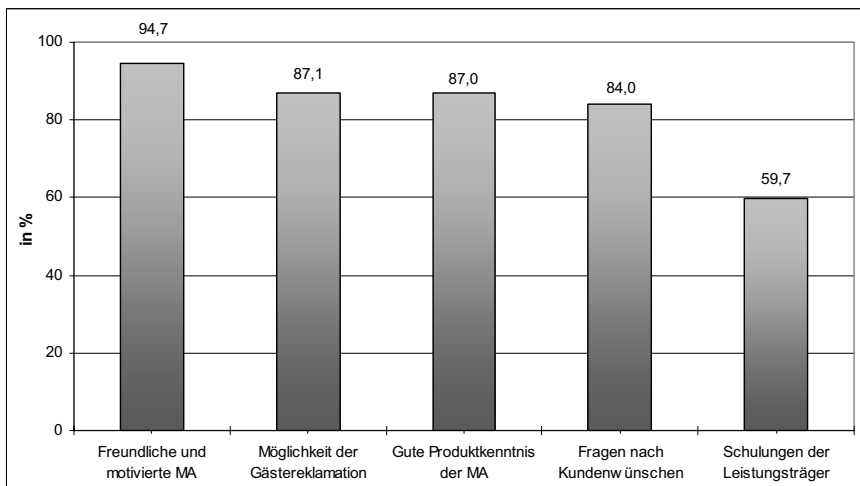
Quelle: Eigene Erstellung



Wie bereits in Abbildung 17 zu sehen war, stehen die Indikatoren in hierarchischem Verhältnis zu einander. Elementare Maßnahme innerhalb der kundenorientierten Qualitätsdimension sind freundliche und motivierte Mitarbeiter, vor allem diejenigen, die im direkten Kundenkontakt stehen. Soziale Fähigkeiten haben unmittelbaren Einfluss auf das Interesse und die Kenntnis des Produktes sowie auf den empathischen Umgang mit dem Gast, in Form des *sich Kümmerns* um Kundenwünsche. Aus der Perspektive des Gastes wird die Destination als eine Einheit betrachtet (vgl. Kap. 2.1.2). So ergibt sich für Tourismusorganisationen, dass die erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen an Leistungsträger, welche aus organisationaler Sicht als interne Kunden betrachtet werden, weitergegeben werden. Die Möglichkeit der Gästereklamation stellt in dieser Kategorie die anspruchsvollste Variante dar und setzt alle anderen Maßnahmen voraus.

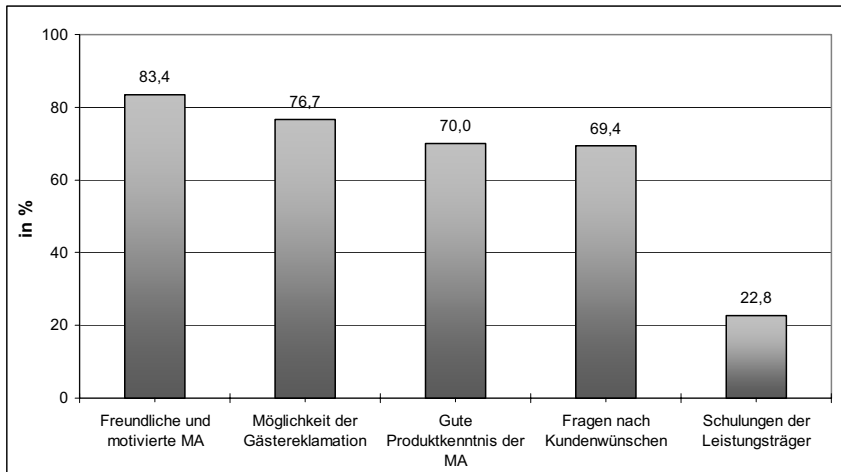
Zunächst werden in Abbildung 30 die Ergebnisse zur Bedeutung der kundenorientierten Qualitätsindikatoren an einem ganzheitlichen QMS gezeigt, um anschließend in Abbildung 31 darzustellen, inwieweit diese auch tatsächlich durchgeführt werden.

Abb. 30: Bedeutung kundenorientierter Qualitätsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Abb. 31: Anwendung kundenorientierter Qualitätsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Die Frage nach freundlichen und motivierten Mitarbeitern diente als Einstiegsfrage dieses Abschnitts. Zu erwarten war hier eine durchweg positive Beantwortung aller Organisationen, da diese Qualitätskomponente als Grundvoraussetzung für Kundenbeziehungen von Dienstleistern gilt. Doch während bei der Bedeutung der Mitarbeitermotivation noch knapp 94% zustimmten, bestätigen nur rund 83% das Vorhandensein freundlicher und motivierter Angestellter.

Die Möglichkeit der Gästereklamation ist mit ca. 87% das am zweithäufigsten genannte Qualitätsmerkmal, das der Dimension der Kundenorientierung zugeordnet wird. Die tatsächliche Umsetzung liegt jedoch um 7%-Pkte. niedriger. In diesem Zusammenhang soll auf die Erklärung ROTHLAUFS verwiesen werden, wonach der Umgang mit Beschwerden auf das Managementsystem eines Unternehmens schließen lässt. „Während in vielen Fällen immer noch eine reaktive<sup>123</sup> Betrachtungsweise vorherrscht bedienen sich Unternehmen, die sich am Total Quality Management orientieren, eines aktiven Beschwerdemanagements.“ (ROTHLAUF 2004, S. 127). Das Beschwerdemanagement kann als wichtiger Indikator der Kundenzufriedenheit angesehen werden und ist gleichzeitig zentraler Bestandteil einer Kun-

<sup>123</sup> Reaktives Beschwerdemanagement impliziert das Nichtvorhandensein eines geschlossenen Beschwerdewesens, d.h. es ist nicht im Management verankert. In der konkreten Umsetzung bestehen daher keine direkten Ansprechpartner für den Gast und Beschwerden stoßen auf Unverständnis. Die Reaktion der Organisation auf die Beschwerde kennzeichnet sich dadurch, dass versucht wird, den kostenmäßigen Aufwand möglichst gering zu halten. Die Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit bleibt somit ohne Bedeutung. Es existieren keine systematischen Fehlervermeidungsstrategien und keine kontinuierliche Verbesserung. Die Einführung eines dazu im Gegensatz wirksamen aktiven Beschwerdemanagements kann ausschließlich durch das Top-Management erfolgen (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 127).

denbindungsstrategie (vgl. ROTHLAUF 2004, S. 130). Die Akzeptanz von Beschwerden und die Lernbereitschaft auf allen Hierarchieebenen sind dazu eine Voraussetzung. Auch Führungskräfte müssen bereit sein eigene Fehler zu kommunizieren, und Kontaktmitarbeiter müssen in ihrem Verhalten gegenüber Gästen trainiert werden (vgl. SEIDEL/ STAUSS 2002, S. 134). Eine Beschwerde sollte nach BORN und DREYER als Chance für die Organisation zur Verbesserung ihrer Leistung aufgefasst werden. Ausschlaggebend für die Durchführung ist die innere Einstellung der Mitarbeiter (vgl. BORN/ DREYER 2003, S. 110). Für die Stimulierung zu Beschwerden und deren Akzeptanz empfehlen SEIDEL und STAUSS Anreize für Mitarbeiter zu schaffen (vgl. SEIDEL/ STAUSS 2002, S. 134f.).

Die Auswertung der Befragung zeigt, dass knapp 77% der befragten Tourismusorganisationen angibt, Kunden eine Reklamationsmöglichkeit zu offerieren. Dieses Qualitätsmerkmal kann daher in seiner Durchführung als zufrieden stellend eingestuft werden.

An dritter Stelle der Bedeutung für ein ganzheitliches QMS wird mit 87% die gute Produktkenntnis der Mitarbeiter gemessen, die indes nur bei 70% nachweislich vorhanden ist. Somit geben 30% der öffentlichen deutschen Tourismusorganisationen an, dass ihre Mitarbeiter über keine gute Produktkenntnis verfügen. Ein Zustand der als sehr kritisch erachtet werden muss. Dem Vorhandensein von Produktkenntnis geht die Informationsbereitstellung für Mitarbeiter und die Bereitschaft sie aufzunehmen voraus. Zwei Faktoren sind hierbei die Vorbedingung: Zum einen die Realisierung der Kommunikation durch die Führungskräfte, zum anderen die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter.

Der Indikator Fragen nach Kundenwünschen kann bspw. als Instrument zur Beschwerdestimulierung eingesetzt werden. Für 84% der Befragten ist er Bestandteil eines ganzheitlichen QMS, jedoch nur knapp 70% der Tourismusstellen befragen ihre Kunden tatsächlich nach ihren Wünschen. Umgekehrt vernachlässigen dieses kundenorientierte Qualitätsmerkmal damit über 30% der Organisationen. Dies ist bemerkenswert, zumal dies ohne finanzielle Aufwendungen und ohne in besonderer Weise qualifizierte Mitarbeiter durchführbar ist. Zudem bildet die Frage nach Kundenwünschen die Vorbedingung jeglicher Form der Kundenkommunikation, da der geäußerte Kundenwunsch „zum größten Teil aus versteckten, teilweise unbewussten, originären Kundenproblemen besteht.“ (ABFALTER/ MATZLER/ PECHLANER 2003, S. 85).

Für Tourismusorganisationen ist überdies die spezifische Leistungsträgerorientierung relevant, die sich aufgrund der Aufgabenstellung des Managements einer Destination ergibt. Tourismusorganisationen stehen als Mittler im Verbund und haben daher die Aufgabe der Koordination und Interessensvertretung für die beteiligten Interessengruppen auszufüllen (vgl. Kap. 2.1.2). Das als Indikator für Leistungsträgerorientierung gewählte Qualitätsmerkmal Schulungen der Leistungsträger steht an letzter Stelle der ausgewählten kundenorientierten Qualitätsmerkmale. Sowohl der Stellenwert, mit knapp 60%, als auch die fakti-

sche Anwendung, die lediglich 22,8% angeben, wird am geringsten im Vergleich aller kundenorientierte Qualitätsmerkmale eingestuft. Leistungsträgerschulungen können vielfältige Inhalte tragen, bspw.

- Produktkenntnis,
- Beschwerdemanagement,
- Qualitätsstandards,
- Kooperationsmanagement, etc.

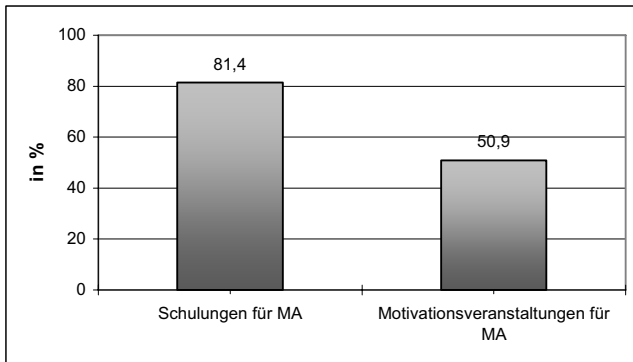
Grundsätzlich steht dabei die Aufgabe der Tourismusorganisation im Vordergrund, die Kommunikation von einheitlichen Standards voranzubringen. Hierbei dient das touristische Leitbild als übergeordnetes Kommunikationsinstrument, welches alle Beteiligten informiert und zur Motivation des Personals und damit zur Förderung der Identifikation beiträgt (vgl. WÖHLER 1993, S. 4ff.).

Über 77% der Organisationen schulen ihre touristischen Leistungsträger nicht. Diese beobachtete auffallend schwache Umsetzung lässt hauptsächlich auf Defizite in der internen Kommunikation schließen, da in diesem Zusammenhang in verstärkter Weise die Funktion des Innenmarketings zum Tragen kommt, das dazu beiträgt, alle relevanten Subsysteme der Tourismusorganisation einzubinden.

### 7.2.2 Analyse mitarbeiterorientierter Qualitätsmerkmale

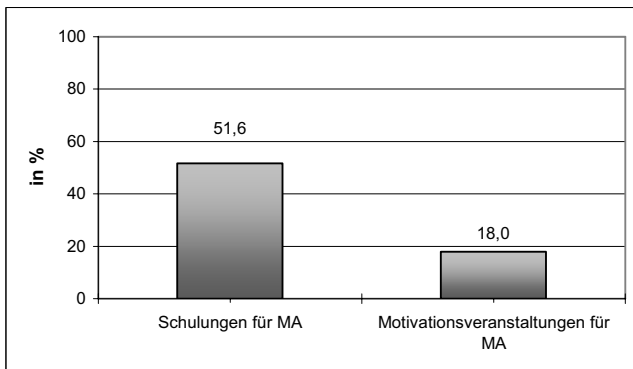
Die Mitarbeiterorientierung wird anhand zweier Indikatoren beurteilt. Mitarbeiterschulungen und Motivationsveranstaltungen sind hierbei aussagekräftige Qualitätsmerkmale für die Mitarbeiterkomponente im Rahmen von TQM. Die Abbildungen 32 und 33 zeigen analog zu den vorangegangenen Darstellungen die wahrgenommene Bedeutung und ihre tatsächliche Anwendung. Grundsätzlich sind hierbei für den Aspekt der Mitarbeiterorientierung Schulungen als notwendige Bedingung, Motivationsveranstaltungen darüber hinaus als hinreichend zu erachten.

Abb. 32: Bedeutung mitarbeiterorientierter Qualitätsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Abb. 33: Anwendung mitarbeiterorientierter Qualitätsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$

Die Auswertung der Erhebung zeigt, dass Schulungen für Mitarbeiter für über 81% der Tourismusstellen zwar zum TQM-Konzept gehören, die Durchführung jedoch mit rund 52% nur bei ungefähr jeder zweiten Organisation stattfindet.

Auch die Differenz zwischen Bedeutungsbeimessung und tatsächlicher Durchführung liegt bei Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter ist mit ca. 33%-Pkte. auffallend hoch. Weiterhin wird ersichtlich, dass Motivationsveranstaltungen etwa dreimal weniger durchgeführt werden als Schulungen.

Im Vergleich zu den vorangegangenen, kundenorientierten Qualitätsindikatoren wird offensichtlich, dass mitarbeiterorientierten Qualitätsmerkmalen ein niedrigerer Stellenwert sowohl in ihrer Bedeutung für ein ganzheitliches QMS als auch in Bezug auf ihre tatsächliche Anwendung zugesprochen wird.

Wissenschaftlich bewiesen ist indes, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter eine essentielle Kraft für den Organisationserfolg darstellen, ausdrücklich gilt der Zusammenhang zwischen gut qualifizierten und motivierten Mitarbeitern als unbestritten: „Die Qualität von Dienstleistungen hängt davon ab, welche Person sie ausführt und wann, wo und wie sie ausgeführt wird.“ (KOTLER 1999, S. 582).

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ist von übergeordneter Bedeutung und für BRUHN noch nicht ausreichend erforscht, so ist die wechselseitige Verbindung „weitaus komplexer als in vielen Beiträgen angenommen und sollte einer näheren Untersuchung unterzogen werden.“ (BRUHN 1998, S. 156). Eine wirksame Kommunikation mit den Mitarbeitern, z.B. durch Schulungen des emotionalen, methodischen und inhaltlichen Hintergrundes von Qualitätsmanagement, ist erforderlich (vgl. ROTH 2003, S. 100). Die übergeordnete Verknüpfung der Mitarbeiter mit der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens unterstreicht MÜLLER nachdrücklich. „Die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung hängt wesentlich vom nicht imitierbaren und nicht substituierbaren intellektuellen Kapital ab.“ (MÜLLER 1998, S. 240).

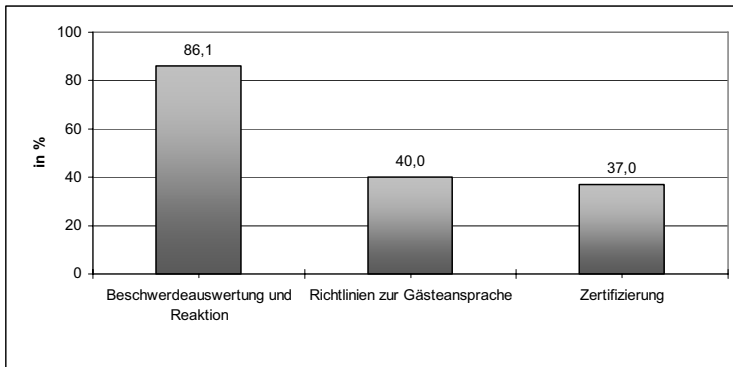
Umso mehr muss aufgrund der Datenlage auf den relativ geringen Stellenwert von mitarbeiterorientierten Qualitätsmaßnahmen für deutsche Tourismusorganisationen hingewiesen werden. Welche Faktoren hierauf Einfluss nehmen, wird an späterer Stelle näher beleuchtet.

### 7.2.3 Analyse prozessorientierter Qualitätsmerkmale

Die Analyse prozessorientierter Qualitätsmerkmale wird an drei ausgewählten Indikatoren gezeigt, die wiederum getrennt nach ihrer Bedeutung sowie nach ihrer Durchführung ausgewertet werden.

Höchste Priorität hat hier das Qualitätsmerkmal der prozesshaften Beschwerdeauswertung, da es in dieser Kategorie auf eine direkte vorangegangene Kundenreaktion erfolgen muss. Die Standardisierung der Gästeansprache ist im Vergleich dazu als anspruchsvoller zu bewerten, da die Umsetzung die Kenntnis derselben und die entsprechende Methodik voraussetzt. Eine anerkannte Zertifizierung zu erhalten, setzt den erprobten und nachgewiesenen Einsatz aller weiteren 13 Qualitätsmerkmale voraus. Die Zertifizierung hat damit den höchstmöglichen Schwierigkeitsgrad, in Relation zur Umsetzung aller weiteren Komponenten.

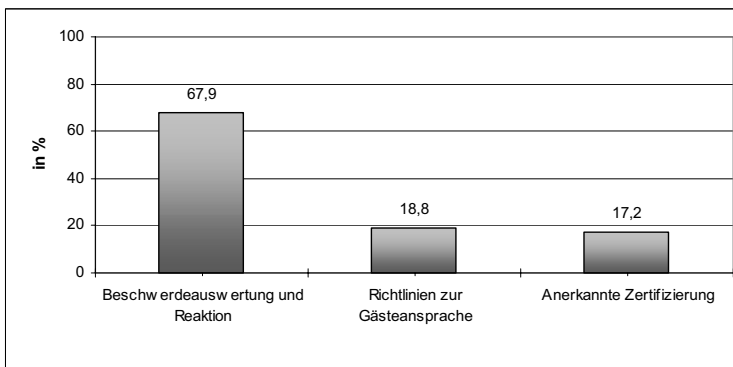
Abb. 34: Bedeutung prozessorientierter Qualitätsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung, n1= 900

Auf die bloße Möglichkeit zur Beschwerde (vgl. Kap. 7.2.1) muss aus Kundensicht eine anschließende prozessbeschreibende Beschwerdeauswertung und eine damit verbundene Reaktion der Organisation auf die Gästebeschwerde erfolgen. Diese Prozesskomponente halten 86% der Befragten für unabdingbar. Ihr tatsächlicher Einsatz liegt mit knapp 68% allerdings um 18%-Pkte. niedriger. Damit geben zwar knapp 77% (vgl. Abb. 31) der Tourismusorganisationen ihren Gästen die Möglichkeit zur Reklamation, aber nur 68% bearbeiten diese prozessual im Kundensinne weiter.

Abb. 35: Anwendung prozessorientierter Qualitätsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung, n1= 900

Weiterer Bestandteil prozessorientierten Arbeitens ist der Indikator der standardisierten Richtlinien zum Vorgehen bei der Gästeansprache. Die Auswertung zeigt, dass dies für 40% der befragten Tourismusorganisationen von Bedeutung für das Wirken eines QMS ist, jedoch nur von knapp 19% eingesetzt wird.

Die formale Bestätigung eines funktionierenden QMS durch eine anerkannte Zertifizierung empfinden 37% als notwendig, rund 17% geben an, sie durchgeführt zu haben.

Die Aussage, dass Tourismusorganisationen „zu wenig standardisierte und synchronisierte Service- und Organisationsabläufe entwickelt“ haben (GRAUVOGEL 2004, S. 317), kann durch diese Untersuchung weithin bestärkt werden.

Führende Experten weisen allerdings explizit auf die Vorteile des Prozessmanagements hin, so werden Arbeitsabläufe durch die systematische Aufbereitung effizienter und transparenter. „Jeder Mitarbeiter, der den Sinn seiner Tätigkeit erkennt und sich mit ihr identifizieren kann, will seine Sache gut machen.“ (BRACKHAM/ VOGT 1997, S. 17). „Servicestandards machen Dienstleistungsqualität leichter meßbar und dienen als Grundlage für die Beurteilung der eigenen Leistungen und der Leistung der Konkurrenten.“ (MATZLER/ PECHLANER/ KOHL 2000, S. 158). Hinzu tritt die spezifische Problematik der häufigen Abwesenheit des Leiters der Tourismusorganisation aufgrund hoher repräsentativer Verpflichtungen (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 247). Daher ist die Notwendigkeit einer klaren internen Struktur mit determinierten Abläufen und Richtlinien zum Vorgehen von hervorgehobener Wichtigkeit. Weiterhin macht die große Zahl von internen und externen Projektarbeiten eine prozessorientierte Ausrichtung notwendig (vgl. ebd.).

Die Auswertung zeigt für Tourismusorganisationen eine noch zufrieden stellende Umsetzung des Beschwerdeprozesses. Bemerkenswert gering ist allerdings die Durchführung der beiden weiteren prozessorientierten Qualitätsmerkmale. Insgesamt resultiert eine sehr uneinheitliche Bewertung der Indikatoren der Prozessdimension, gekennzeichnet durch eine große Spannweite von 50,7%-Pkt. zwischen Beschwerdeauswertung und der Reaktion und der anerkannten Zertifizierung.



### 7.2.4 Analyse führungsorientierter Qualitätsmerkmale

Wie die bereits untersuchten kundenorientierten Qualitätsindikatoren können auch führungsorientierte Merkmale weiter gruppiert werden. Analog der in Kapitel 5.2.4 differenzierten Ausprägungen soll nach Management-Aktivitäten und Leadership-Aufgaben unterschieden werden.

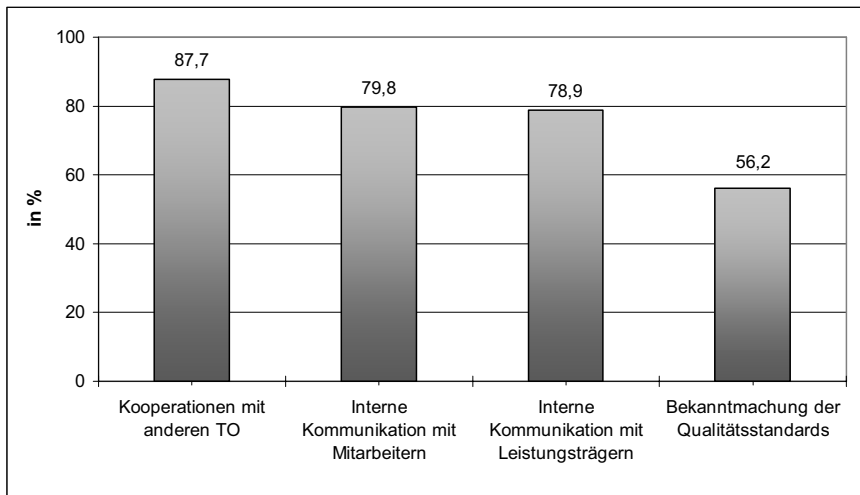
Tab. 10: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren: Management- vs. Leadership-Aufgaben

INDIKATOR	MANAGEMENT- vs. LEADERSHIP-AUFGABE
Interne Kommunikation mit Mitarbeitern	Leadership
Interne Kommunikation mit Leistungsträgern	Leadership
Kooperationen mit anderen TO	Management
Bekanntmachung der Qualitätsstandards	Management

Quelle: Eigene Erstellung

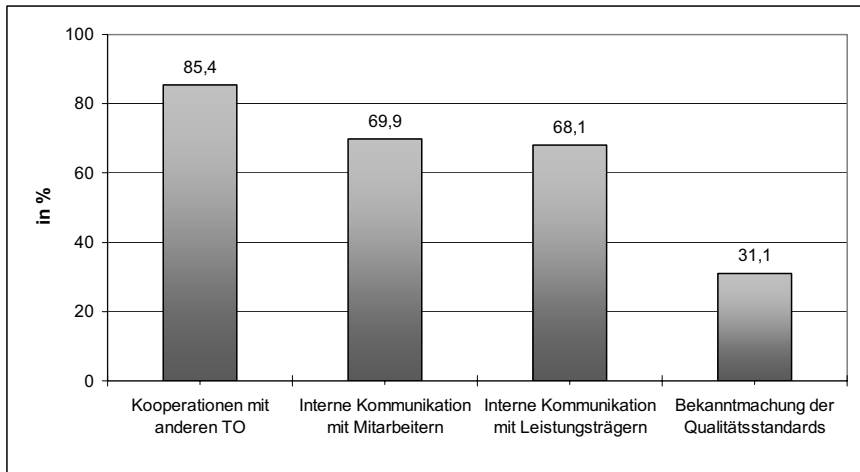
Abbildung 36 stellt die Angaben der Befragten zum Stellenwert führungsorientierter Qualitätsmerkmale dar, Abbildung 37 zeigt ihre tatsächliche Umsetzung.

Abb. 36: Bedeutung qualitätsorientierter Führungsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Abb. 37: Anwendung qualitätsorientierter Führungsindikatoren



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Bei Betrachtung der Resultate fällt eingangs die große Spannweite der gemessenen Werte innerhalb der Führungsdimension auf. Am höchsten ist die Differenz zwischen der Bildung von Kooperationen und der Bekanntmachung eigener Qualitätsstandards; bei beiden handelt es sich um Managementaufgaben.

Die Bildung von Kooperationen mit anderen TO steht mit knapp 88% an vorderster Stelle der Bedeutung führungsorientierter Qualitätsmerkmale (vgl. Abb. 36). Bemerkenswert ist der sehr hohe Wert derjenigen Organisationen, mit über 85%, die die Kooperationen auch tatsächlich durchführen. Die Realisierung einer Kooperation setzt die entsprechende Kommunikation untereinander voraus, unerlässlich ist dabei die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen für alle Beteiligten (vgl. SCHERHAG/ SCHNEIDER 1998, S. 14ff.). Für die strategische Managementaufgabe der Bildung von Kooperationen ist es daher übergeordnet notwendig, dass die Beteiligten dieselben unternehmerischen Ziele verfolgen, welche in einer Kooperationsvereinbarung festgesetzt sind (vgl. PECHLANER 2003, S. 48ff.). Die beiden ausgewählten Indikatoren für Leadership-Aufgaben bilden hierzu unumgängliche Voraussetzungen. In der Auswertung nehmen sie die mittleren Positionen ein. Fast 80% der befragten Tourismusstellen erkennen die explizite interne Kommunikation mit Mitarbeitern als wesentlich an, die faktische Durchführung praktizieren allerdings nur knapp 70%.

Die Auseinandersetzung und das Eingehen auf Mitarbeiterbedürfnisse gilt, neben unternehmerischen Kompetenzen, jedoch als bedeutender Erfolgsfaktor für ganzheitliche Führung (vgl. OPPERMANN-WEBER 2001, S. 23ff.). Information und Kommunikation mit den Mitarbeitern ist die Erfolgsgrundlage einer Unternehmung und sind als hervorzuhebende Füh-

rungsaufgaben einzustufen (vgl. a.a.O., S. 62). Nach SCHNAUBER sind Organisationen dann erfolgreich, wenn durch die Kommunikation klare Zielvorgaben für die Mitglieder erreicht werden, wie bspw. durch ein klares Treffen von Zielvereinbarungen. Unerlässlich sind die transparente Kommunikation dieser Vereinbarungen und Unterstützung der Mitarbeiter in der Form, dass Termine eingehalten werden und die Leistungen effizient sind (vgl. SCHNAUBER 2000, S. 8f.).

Die drittgrößte Säule der führungsorientierten Qualitätsindikatoren bildet sowohl bei der Bedeutung als auch bei der Anwendung das Leadership-Merkmal der internen Kommunikation mit Leistungsträgern. Für ein ganzheitliches QMS zugehörig halten dieses Qualitätsmerkmal knapp 79% der Befragten, dagegen wird es nur bei rund 68% praktiziert.

Mit klarem Abstand wird die Bekanntmachung der Qualitätsstandards, mit 56%, am wenigsten wichtig eingestuft. Mit 31% ist die Zahl derer, die ihre Standards publizieren noch um ein vielfaches geringer.

Die Öffentlichmachung der eigenen Qualität ist allerdings erklärtes Ziel der Kommunikationspolitik innerhalb der Qualitätsstrategie. Sie wird nicht zuletzt aufgrund der Komplementarität der touristischen Leistung erforderlich. Wie in Kapitel 2.1.3 erörtert wurde, entsteht das touristische Leistungsbündel aus der Zusammensetzung mehrerer Teilleistungen, die zudem von verschiedenen Leistungsträgern produziert werden. Für den Gast resultiert eine große Unsicherheit, in erster Linie vor dem Erwerb der Leistung. Das Management von Tourismusorganisationen wiederum steht damit vor der Herausforderung, Verlässlichkeit zu schaffen und so die Bekanntmachung der internen Qualitätsleistung als vertrauensbildende Maßnahme heranzuziehen.

Für den Kunden kann die Kenntnis der Qualitätsstandards des Anbieters vor und während der Reise vertrauensbildend wirken. In der Potentialphase dienen sie zur Etablierung eines positiven Images, Vermittlung von Sicherheit und der Schaffung einer realistischen Reiseerwartung. Mit Hilfe der Qualitätssignale geschaffene Erwartungen können dann während der Reise bestätigt werden (vgl. BRUHN/ HADWICH 2004, S. 13).

### 7.2.5 Hierarchisierung der Qualitätsmerkmale

Zur Darstellung der Indikatoren innerhalb einer hierarchischen Gesamtwertung dient Tabelle 11. Sie bildet die Rangfolge der Qualitätsmaßnahmen ab, die nach Meinung der befragten Tourismusorganisationen Bestandteil eines ganzheitlichen QMS sind.

Tab. 11: Wahrgenommene Bedeutung der Qualitätsindikatoren

RANG	QUALITÄTSMERKMAL	WERT IN %
1.	Freundliche und motivierte Mitarbeiter	94,7
2.	Kooperationen mit anderen Tourismusorganisationen	87,7
3.	Möglichkeit der Gästereklamation	87,1
4.	Gute Produktkenntnis der Mitarbeiter	87,0
5.	Beschwerdeauswertung und Reaktion	86,1
6.	Fragen nach Kundenwünschen	84,0
7.	Schulungen für Mitarbeiter	81,4
8.	Interne Kommunikation mit Mitarbeitern	79,8
9.	Interne Kommunikation mit Leistungsträgern	78,9
10.	Schulungen der Leistungsträger	59,7
11.	Bekanntmachung der Qualitätsstandards	56,2
12.	Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter	50,9
13.	Richtlinien zum Vorgehen bei der Gästeansprache	40,0
14.	Zertifizierung	37,0

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Die Frage nach der Einschätzung freundlicher und motivierter Mitarbeiter dient, wie bereits vorab erwähnt, als sog. *Eisbrecherfrage* und lässt aufgrund ihrer Formulierung nur bedingt valide Aussagen zu. Aus Gründen der Vollständigkeit wird dieses Merkmal dennoch mit aufgenommen und rangiert erwartungsgemäß an vorderster Stelle der Nennungen.

Fünf Qualitätsmerkmale sind zwischen 84% und 88% bewertet und werden damit als wichtig für die umfassende Qualitätsstrategie erachtet. Vorwiegend handelt es sich um Indikatoren der Kundenorientierung, aber auch ein Qualitätsmerkmal für strategisches Management und die prozesshafte Beschwerdebearbeitung fallen in diesen Bereich. Geringere Zustimmung erhalten Leistungsträgerschulungen, Publikation der Qualitätsstandards und die Förderung der Mitarbeitermotivation; sie können aus diesem Grund als weniger bedeutend eingestuft werden. Die wenigsten Nennungen sind bei den beiden prozessorientierten Qualitätsmerk-

malen der Standardisierung der Gästeansprache und der Zertifizierung zu beobachten, mit 40% bzw. 37% werden diese Maßnahmen als eher unwichtig erachtet (vgl. Tab. 11).

Tab. 12: Tatsächlich angewandte Qualitätsindikatoren

RANG	QUALITÄTSMERKMAL	WERT IN%
1.	Kooperationen mit anderen Tourismusorganisationen	85,4
2.	Freundliche und motivierte Mitarbeiter	83,4
3.	Möglichkeit der Gästereklamation	76,7
4.	Gute Produktkenntnis der Mitarbeiter	70,0
5.	Interne Kommunikation mit Mitarbeitern	69,9
6.	Fragen nach Kundenwünschen	69,4
7.	Interne Kommunikation mit Leistungsträgern	68,1
8.	Beschwerdeauswertung und Reaktion	67,9
9.	Schulungen für Mitarbeiter	51,6
10.	Bekanntmachung der Qualitätsstandards	31,1
11.	Schulungen der Leistungsträger	22,8
12.	Richtlinien zum Vorgehen bei der Gästeansprache	18,8
13.	Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter	18,0
14.	Zertifizierung	17,2

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Die Auswertung der angewandten Qualitätsfaktoren zeigt eine tendenziell ähnliche Hierarchisierung. Es fällt auf, dass die Bildung von Kooperationen hier an vorderster Stelle, noch vor freundlichen und motivierten Mitarbeitern, genannt wird. Im Mittelfeld, zwischen rund 77% und 68%, liegen wiederum mehrheitlich kundenorientierte Qualitätsmerkmale sowie die Mitarbeiterkommunikation und die prozesshafte Beschwerdeauswertung. Weiterhin ist offensichtlich, dass nur etwa jede zweite Tourismusorganisation ihre Mitarbeiter schult. Noch weniger Zustimmung bekamen die Bekanntmachung der eigenen Qualitätsstandards und die Durchführung von Leistungsträgerschulungen. Am wenigsten umgesetzt werden die anspruchsvolleren Prozessmaßnahmen der Standardisierung von Gästeanspracheprozessen und der Zertifizierung sowie Mitarbeitermotivationsveranstaltungen.

Eine weitere Erkenntnis ergibt sich durch die Bildung der Differenzen der jeweiligen Qualitätsindikatoren. Diese Relation der wahrgenommenen Bedeutung und ihrer tatsächlichen Anwendung soll hier als *Umsetzungsstärke der Organisationen* bezeichnet werden.

Tab. 13: Umsetzungsstärke der Qualitätsmanagementindikatoren

RANG	QUALITÄTSMERKMAL	DIFFERENZWERT IN %-Pkte. <sup>124</sup>
1.	Kooperationen mit anderen Tourismusorganisationen	2,4
2.	Interne Kommunikation mit Mitarbeitern	9,9
3.	Möglichkeit der Gästereklation	10,4
4.	Interne Kommunikation mit Leistungsträgern	10,7
5.	Freundliche und motivierte Mitarbeiter	11,3
6.	Fragen nach Kundenwünschen	14,6
7.	Gute Produktkenntnis der Mitarbeiter	17,0
8.	Beschwerdeauswertung und Reaktion	18,2
9.	Zertifizierung	19,8
10.	Richtlinien zum Vorgehen bei der Gästearsprache	21,2
11.	Bekanntmachung der Qualitätsstandards	25,1
12.	Schulungen für Mitarbeiter	29,8
13.	Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter	32,9
14.	Schulungen der Leistungsträger	36,9
	<i>Durchschnittswert</i>	<i>18,6</i>

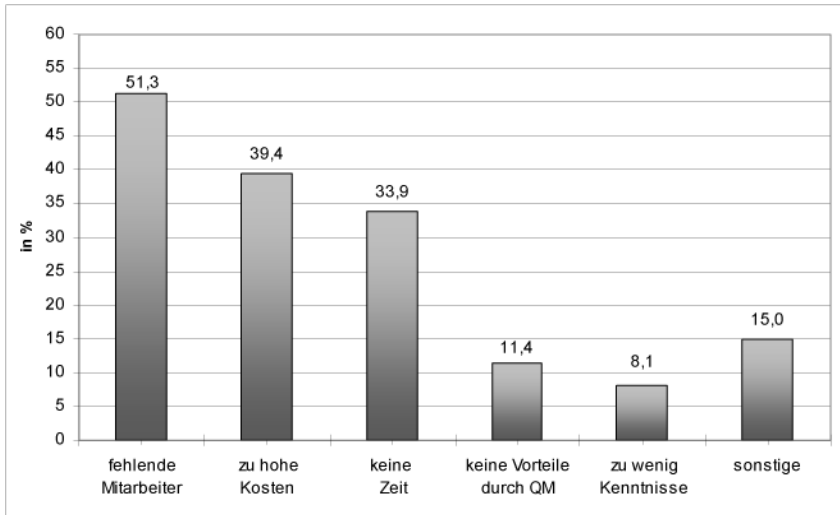
Quelle: Eigene Berechnungen

Bei Sichtung der Relationen bzw. der Umsetzungsstärke ist auffallend, dass nur ein Merkmal der Forderung in annähernd gleicher Höhe nachkommt: Die Bildung von Kooperationen mit weiteren Tourismusorganisationen. Die Qualitätsmerkmale der internen und externen Kommunikation sowie freundliche und motivierte Mitarbeiter liegen im Bereich einer Differenz von rund 10 - 15%-Pkte. Weiterhin ist denkwürdig, dass 17%-Pkte. der Befragten weniger über Produktkenntnis verfügen als diesem Merkmal an Stellenwert zukommt; noch höher liegt die fehlende Übereinstimmung bei der Beschwerdebearbeitung mit über 18%-Pkte. und bei der Zertifizierung mit knapp 20%-Pkte. Weiterreichende Defizite in der Umsetzung lassen sich mit 21%-Pkte. und 25%-Pkte. bei der Standardisierung der Gästearsprache und der Bekanntmachung der eigenen Qualitätsstandards verzeichnen. Noch schlechtere Werte erreichen die Durchführung von Mitarbeiterschulungen (rund 30%-Pkte.), Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter (mit ca. 33%-Pkte.) sowie Schulungen der Leistungsträger (rund 37%-Pkte.). Für diese Merkmale muss somit eine offenkundig fehlende Umsetzungsstärke,

<sup>124</sup> Der Differenzwert gibt den Abstand der wahrgenommenen Bedeutung zur tatsächlichen Anwendung der Qualitätsindikatoren an.

eine Umsetzungsschwäche, konstatiert werden. Somit stellt sich die Frage, worin diese Umsetzungsschwäche begründet liegt. Abbildung 38 soll hierzu Antworten liefern.

Abb. 38: Gründe keine qualitätsfördernden Maßnahmen durchzuführen



Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$

Die Frage, warum sie Qualitätsmanagementmaßnahmen nicht durchführen, beantwortet die Mehrheit mit 51,3% der Tourismusstellen mit fehlenden Mitarbeitern. Diese Aussage ist allerdings insofern problematisch, da die befragten Führungskräfte bzw. Leiter der Tourismusorganisationen es selbst sind, die Qualitätsmanagement initiieren sollten, um anschließend sicherzustellen, dass es nach der Implementierung von allen Organisationsmitgliedern umgesetzt werden kann.

Für 39,4% liegt die fehlende Motivation in zu hohen Kosten, die durch den Einsatz von Qualitätsmanagement entstehen, begründet. Dieses Argument kann allerdings bei entsprechender Kenntnis der ökonomischen Vorteile entkräftet werden und deutet eher auf fehlendes Wissen zum Thema Qualitätsmanagement hin. So ist nachgewiesen, dass Qualitätsmanagement einerseits zu gesteigerten Erträgen durch Kundenbindung führt und andererseits eine Senkung der Kosten, durch die Reduktion der Fehlerkosten, mit sich bringt (vgl. hierzu Kap. 4.2).

Mangelndes Wissen um die Bedeutung des Erfolgsfaktors Qualitätsmanagement kann auch hinter den beiden weiteren Motivlagen latent vermutet werden. Für ca. ein Drittel (33,9%) der Tourismusorganisationen liegt die Begründung in der knapp bemessenen Zeit, weitere

11,4% führen Qualitätsmanagement nicht durch, da sie sich keine Vorteile davon versprechen.

Rund 8% geben explizit an, über zu wenige Kenntnisse zu Qualitätsmanagement zu verfügen. Hieraus lässt sich wiederum schlussfolgern, dass diese Tourismusverantwortlichen entweder zu schlecht ausgebildet sind oder zu wenig Weiterbildung oder Qualifizierung der Führungskräfte stattfinden. Somit kann diese Antwort als einzig nachvollziehbare Motivlage bewertet werden, wohingegen die vorangegangenen Antworten eher auf ein Führungsdefizit oder auch auf einen bestehenden Wissensmangel zurückzuführen sind.

#### 7.2.6 Zwischenfazit zur organisationalen Qualität in Tourismusorganisationen

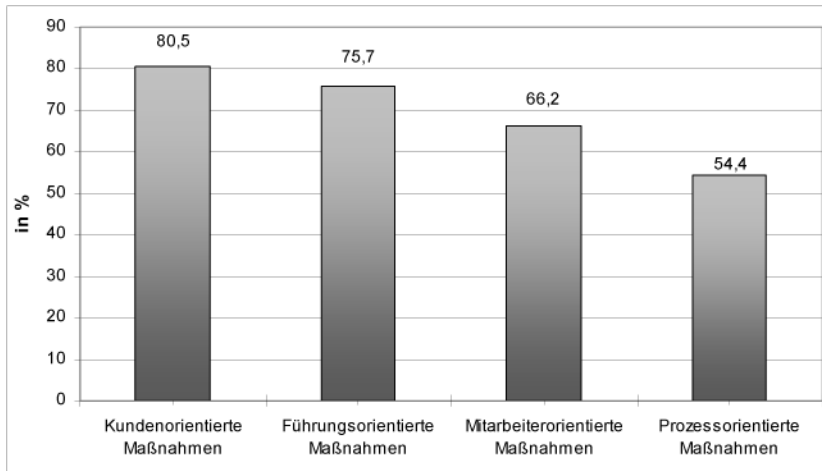
Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Tourismusorganisationen den einzelnen Qualitätsmerkmalen sehr unterschiedliche Bedeutung zumessen und diese auch in ungleicher Ausprägung anwenden. Damit existieren Hierarchien in der Bedeutungsbeimessung und ihrer entsprechenden Ausführung innerhalb der gemessenen Merkmale des TQM-Konzeptes. Folglich wird durch die deutschen Tourismusorganisationen kein ganzheitliches Qualitätsmanagement durchgeführt.

Zusammenfassend soll an dieser Stelle nochmals auf die Differenzen zwischen den gezeigten Subkonstrukten eingegangen werden (vgl. Tab. 14 und Tab. 15).

Für ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem werden kundenorientierte Qualitätsmaßnahmen am wichtigsten eingestuft; acht von zehn Tourismusorganisationen sind von der Wichtigkeit dieser Qualitätsdimension überzeugt. Qualitätsorientierte Führungsmaßnahmen stehen auf dem folgenden Rang. Hierbei wird offensichtlich, dass immerhin über 24% der Befragten diese Qualitätsdimension nicht berücksichtigen. Mitarbeiterorientierte Qualitätsmaßnahmen werden von rund zwei Drittel der Befragten für wichtig benannt, für mehr als 33% sind sie nicht relevant. Den schwächsten Wert nimmt in dieser Analyse die Qualitätskomponente der Prozessorientierung ein. Sie wird von nur 54,4% als für ein effizientes TQM-System zugehörig eingestuft.

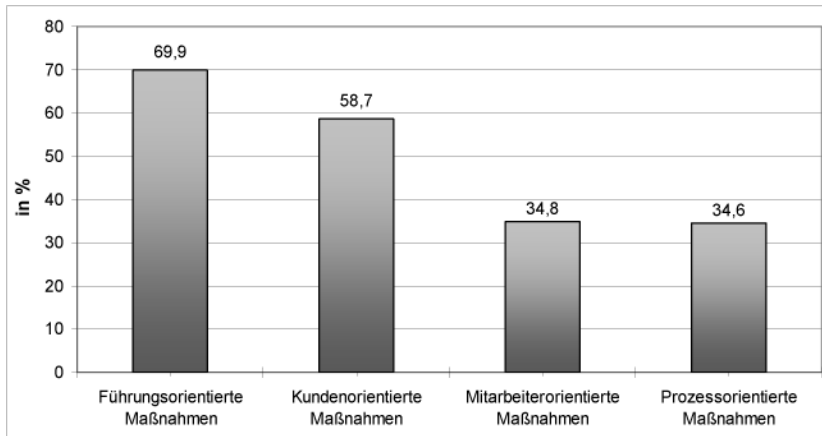


Tab. 14: Wahrgenommene Bedeutung der Qualität nach Subkonstrukten



Quelle: Eigene Berechnung<sup>125</sup>

Tab. 15: Anwendung der Qualität nach Subkonstrukten



Quelle: Eigene Berechnung

<sup>125</sup> Die Zusammenführung der Berechnungen der Subkonstrukte der beiden Tabellen 14 und 15 wurde auf Basis der zuvor gemessenen jeweils entsprechenden Indikatoren durchgeführt. Dabei muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass aufgrund einer differierenden Anzahl an Indikatoren, die den Subkonstrukten zugeordnet wurden, nur eine bedingte Vergleichbarkeit zulässig ist. Dennoch erscheint diese Auswertung wichtig, da sie den Stellenwert bzw. die Anwendung der übergeordneten Qualitätsdimensionen in ihrer Form abbildet.

Die direkten, qualitätsorientierten Führungsmaßnahmen werden mit knapp 70% am häufigsten durchgeführt. Mit rund 59% fällt der Anteil der kundenorientierten Qualitätsmaßnahmen demgegenüber bereits geringer aus. Sowohl mitarbeiterorientierte als auch prozessorientierte Maßnahmen werden, mit jeweils weniger als 35%, am geringsten durchgeführt.

Die Aussage BRUHNS, nachdem die Bedeutung und der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit und zufriedenen Kunden nicht erkannt wird, kann demnach abschließend bestätigt werden. Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ist „weitaus komplexer als in vielen Beiträgen angenommen und sollte einer näheren Untersuchung unterzogen werden.“ (BRUHN 1998, S. 156).

Da in dieser Auswertung eine branchenumfassende Untersuchung vorgenommen wurde, soll im nächsten Kapitel nach Bestimmungsfaktoren gesucht werden, die die organisationale Qualität von Tourismus eher begünstigen und solche die sie hemmen.

### **7.3 Messung der Qualität nach spezifischen Organisationsmerkmalen**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die organisationale Qualität anhand der Indikatoren für die Gesamtheit der Probanden ermittelt und analysiert wurde, sollen an dieser Stelle die Tourismusorganisationen differenziert betrachtet werden.

Als Unterscheidungskriterien werden dazu

- die Rechtsform,
- das Zuständigkeitsgebiet und
- das Selbstverständnis als Organisation herangezogen.

Diese Untersuchungsmerkmale wurden ausgewählt, da sie die wesentlichen Komponenten für die Ausrichtung des Managements von Tourismusorganisationen bilden. So ist die Wahl der Rechtsform entscheidend für die bedarfs- oder erwerbswirtschaftliche Ausrichtung des Managements, wovon wiederum die Art der Finanzierung abhängt. Das Zuständigkeitsgebiet gibt ferner Aufschluss über die Orientierung an politischen Grenzen, wie bspw. die Beschränkung auf genau eine Stadt oder Gemeinde oder aber auf einen Landkreis.

Für die Marktorientierung entscheidend ist das Selbstverständnis der Tourismusorganisation. Hierbei kann, wie zuvor im Verlauf der Arbeit mehrfach dargestellt, zwischen traditionellem und modernem Management von Tourismusorganisationen unterschieden werden.

### 7.3.1 Analyse nach Rechtsformen

In diesem Abschnitt werden die gebildeten vier Qualitätsdimensionen in Abhängigkeit der bestehenden Rechtsformen deutscher Tourismusorganisationen untersucht. Die in der Gesamterhebung am häufigsten vertretenen Rechtsformen sind, wie in Kapitel 7.1.3 gezeigt, Ämter (58,0%), gefolgt von eingetragenen Vereinen (24,0%) und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (14,3%) (vgl. Abb. 22). Insgesamt bilden Ämter, e.V. und GmbH einen gemeinsamen Anteil von über 96,3% an den gesamten Rechtsformen der deutschen Tourismusorganisationen; demnach sind 82% bedarfswirtschaftlich und 14,3% erwerbswirtschaftlich ausgerichtet. Andere Rechtsformen erreichen einen Anteil von 2,5% der Gesamtnennungen, der sich mit 1,3% aus erwerbswirtschaftlichen<sup>126</sup> und zu 1,2% aus bedarfswirtschaftlichen<sup>127</sup> Rechtsformen zusammensetzt. Der Datenanalyse folgend muss hierzu festgestellt werden, dass aufgrund des geringen Zahlenumfangs keine aussagekräftigen Ergebnisse gewonnen werden können. Andere Rechtsformen werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit deshalb nicht mehr gesondert dargestellt.

Zu Beginn dieser Auswertungsreihe<sup>128</sup> werden kundenorientierte Qualitätsmerkmale anhand der drei genannten Rechtsformen differenziert und untersucht.

---

<sup>126</sup> Erwerbswirtschaftliche Rechtsformen setzen sich aus jeweils 0,5% GmbH & Co. KG und den GbR sowie zu 0,3% aus kleinen AG zusammen.

<sup>127</sup> Bedarfswirtschaftlich orientiert sind Arbeitsgemeinschaften mit 1,2%.

<sup>128</sup> An dieser Stelle soll für alle folgenden Tabellen, in denen die Zusammenhänge durch Korrelationen berechnet werden der Hinweis gegeben werden, dass alle Werte im Hinblick auf ihre Gültigkeit überprüft wurden. Dazu wurden alle Signifikanzwerte berechnet, die in allen Fällen über dem maßgeblichen Niveau von 0,05 liegen. „In den Sozialwissenschaften wird meist rein konventionell eine Wahrscheinlichkeit von 5% als Grenze zwischen ‚zufälligen‘ und ‚überzufälligen‘ Ereignissen betrachtet.“ (SCHNELL/HILL/ ESSER 1999, S. 414; hervorgehoben im Original).

Tab. 16: Kundenorientierte Qualitätsindikatoren nach Rechtsformen

Rechtsformen	Gute Produktkenntnis der Mitarbeiter		Freundliche und motivierte Mitarbeiter		Fragen nach Kundenwünschen		Möglichkeit der Gästereklamation		Schulungen für Leistungsträger		∅	
	A <sup>129</sup>	B <sup>130</sup>	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Amt	64,6	84,2	83,6	93,9	65,2	80,1	72,5	84,6	16,0	56,3	60,4	79,8
e.V.	72,2	89,6	80,2	94,8	74,5	88,2	78,8	88,2	30,2	62,7	67,2	84,7
GmbH	90,5	96,8	91,3	97,6	80,2	94,4	88,9	92,9	38,1	73,8	77,8	91,1

Quelle: Eigene Erhebung, n<sub>1</sub>= 900, Angaben in %

Beim Vergleich der Daten fällt auf, dass GmbH grundsätzlich bei allen ermittelten Differenzwerten vor den beiden anderen Rechtsformen liegen. Die befragten GmbH wenden kundenorientierte Maßnahmen zur Qualitätsförderung im Durchschnitt um 17%-Pkte. eher an als Ämter sowie um 10,6%-Pkte. häufiger als e.V. Ferner sind die erhobenen Daten der e.V. bis auf eine Ausnahme<sup>131</sup> durchweg positiver als die der Ämter. Bei allen Organisationsformen wird die Umsetzung der Merkmale weniger vollzogen als den Maßnahmen Bedeutung bemessen wird.

Die Analyse der vorliegenden Indikatoren für Kundenorientierung, in Bezug auf die jeweiligen Rechtsformen, ergibt diese Aussagen:

- Die Auswertung aller Qualitätsmerkmale zeigt für alle Rechtsformen die höchsten Werte bei freundlichen und motivierten Mitarbeitern, die niedrigsten bei der Durchführung und Bedeutung der Leistungsträgerschulungen.
- Die Produktkenntnis der Mitarbeiter von GmbH liegt mit 25,9%-Pkte. vor derjenigen der Ämter und mit 18,3%-Pkte. vor denen der e.V.
- Trotz eines relativ niedrigen Wertes von nur 38,1% schulen GmbH noch um 22,1%-Pkte. eher ihre Leistungsträger als Ämter.
- 88,9% der GmbH bieten ihren Kunden Möglichkeiten zur Reklamation an; der Wert ist um 16,4%-Pkte. höher im Vergleich zu den Angaben der Ämter und um 10,1%-Pkte. höher als bei e.V.

<sup>129</sup> Die Anwendung (A) bezieht sich auf die Frage, ob die Organisationen die jeweilige Qualitätsmaßnahme selbst tatsächlich durchführen.

<sup>130</sup> Die Bedeutung (B) bezieht sich auf die Frage, ob die Organisationen der jeweiligen Qualitätsmaßnahme an einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement Bedeutung beimessen.

- Mehr Mitarbeiter von GmbH erkundigen sich nach Wünschen ihrer Kunden als Angestellte von Ämtern; die Differenz beträgt 15%-Pkte.
- Die schwächste Umsetzung offenbart sich bei allen Rechtsformen in der Leistungsträgerschulung; dabei liegt die höchste Diskrepanz bei den Ämtern, die zu 40,3%-Pkte. weniger Schulungen der Leistungsträger umsetzen als sie diese für wichtig erachten; eine Differenz von 35,7%-Pkte. lässt sich bei GmbH messen.

Tab. 17: Mitarbeiterorientierte Qualitätsindikatoren nach Rechtsformen

Rechtsformen	Mitarbeiter-schulungen		Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter		Ø	
	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung (A) Bedeutung (B)</i>	A	B	A	B	A	B
Amt	44,9	77,9	14,6	47,1	29,8	62,5
e.V.	52,8	83,5	14,6	52,8	33,7	68,2
GmbH	80,2	95,2	36,5	61,1	58,4	78,2

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$ , Angaben in %

Bei der Untersuchung mitarbeiterorientierter Qualitätsmerkmale sind es wieder GmbH, die bei der Wahrnehmung und Umsetzung der Maßnahmen an vorderster Stelle liegen. Dementsprechend praktizieren GmbH fast doppelt so häufig mitarbeiterorientierte Maßnahmen zur Verbesserung der organisationalen Qualität als Ämter.

Weitere erwähnenswerte Ergebnisse aus der vorangegangenen Tabelle sind:

- Der Stellenwert und die Anwendung von Mitarbeiterschulungen wird durch alle Rechtsformen höher eingeschätzt als diejenige von Motivationsveranstaltungen.
- Acht von zehn GmbH führen Mitarbeiterschulungen durch und liegen damit um 35,3%-Pkte. vor Ämtern und um 27,4%-Pkte. vor e.V.
- Lediglich 14,6% der Ämter und e.V. führen Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter durch; allerdings ist es auch bei GmbH nur rund jede dritte Organisation.
- Bei Ämtern und e.V. besteht ein bemerkenswertes Defizit zwischen Bedeutungsbeimessung und Umsetzung beider mitarbeiterorientierten Qualitätsmerkmale; die Diskrepanz beider Werte beträgt über 32%-Pkte.
- Die auffälligste Umsetzungsschwäche ist bei e.V. bezüglich ihrer Mitarbeitermotivationsveranstaltungen festzustellen; ihre Bedeutung wird um einen Wert von

<sup>131</sup> Diese Abweichung von der allgemeinen Tendenz stellt das Qualitätsmerkmal der freundlichen und motivierten Mitarbeiter dar, hier liegen Ämter um 3,4%-Pkte. vor e.V.

38,2%-Pkte. höher eingestuft, als sie praktiziert wird. Auch bei Ämtern ist diese Differenz mit 32,5%-Pkte. nur geringfügig besser.

Tab. 18: Prozessorientierte Qualitätsindikatoren nach Rechtsformen

Rechtsformen	Richtlinien zum Vorgehen bei der Gästeansprache		Anerkannte Zertifizierung		Beschwerdeauswertung und Reaktion		∅	
	A	B	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung (A) Bedeutung (B)</i>								
Amt	16,6	35,7	16,2	36,9	63,1	82,0	32,0	51,5
e.V.	14,6	41,0	17,5	39,6	70,3	88,7	34,1	56,4
GmbH	35,7	58,7	20,6	34,1	81,0	95,2	45,8	62,7

Quelle: Eigene Erhebung, n<sub>1</sub>= 900, Angaben in %

Aus der Datenlage prozessorientierter Qualitätsmerkmale wird offensichtlich, dass bei der Ausübung und in der Wahrnehmung des Stellenwertes der Maßnahmen wiederum die GmbH an vorderster Stelle rangieren. Lediglich die Bedeutung einer anerkannten Zertifizierung wird sowohl von e.V. als auch von Ämtern als geringfügig höher eingestuft.

Aus den erhobenen Daten zu prozessorientierten Qualitätsmerkmalen lassen sich diese Aussagen ableiten:

- Die prozessorientierte Beschwerdebearbeitung ist für alle Organisationen wichtigstes Qualitätsmerkmal und wird im Vergleich zu den beiden anderen auch mit Abstand am häufigsten durchgeführt.
- Richtlinien durch die Standardisierung des Gästeanspracheprozesses werden mit 35,7% von GmbH umgesetzt; trotz dieses niedrigen Wertes werden sie damit noch mehr als doppelt so häufig eingesetzt wie bei Ämtern und e.V.
- 17,5% der e.V. geben an zertifiziert zu sein; trotzdem setzen nur 14,6% Richtlinien zur Gästeansprache ein.
- Bei e.V. und GmbH fehlt die Umsetzungsstärke in der standardisierten Gästeansprache; bei Ämtern liegt der Wert der Zertifizierung eines QMS am tiefsten.

Tab. 19: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren nach Rechtsformen

Organisationales Selbstverständnis	Kooperationen mit anderen Tourismusorganisationen		Bekanntmachung der Qualitätsstandards		Interne Kommunikation mit Mitarbeitern		Interne Kommunikation mit Leistungsträgern		∅	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Anwendung (A) Bedeutung (B)										
Amt	82,0	88,2	29,1	53,3	63,3	75,6	61,3	73,6	58,9	72,7
e.V.	88,7	86,7	29,7	62,7	72,6	82,1	71,7	82,1	65,7	78,4
GmbH	95,2	92,1	39,7	66,7	93,7	92,9	88,9	73,6	79,4	81,3

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1=900$ , Angaben in %

Die Analyse qualitätsorientierter Führungsmerkmale weist zum wiederholten Mal offenkundig positivere Ergebnisse für GmbH aus, als für e.V. und Ämter: Einmal mehr stehen GmbH bei der Anwendung aller Merkmale an vorderster Stelle; bei der Bedeutung messen sie drei von vier Führungsmerkmalen einen höheren Stellenwert zu als Ämter und e.V. Lediglich bei der Bewertung der internen Kommunikation mit den Leistungsträgern liegen sie hinter e.V., die wiederum bis auf einen Wert, den Kooperationen mit anderen TO, stets vor den befragten Ämtern platziert sind.

Eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Qualitätsindikatoren zur Führung von Tourismusorganisationen lässt diese Aussagen zu:

- Die interne Kommunikation mit Mitarbeitern hat die höchste Bedeutung für GmbH, ihr Stellenwert wird damit leicht höher eingestuft als die Kooperationsbildung, die für Ämter und e.V. in dieser Kategorie wichtigstes Merkmal ist.
- Mit einem Differenzwert von 30,4%-Pkte. wenden die befragten GmbH interne Mitarbeiterkommunikation häufiger an als Ämter und 21,1%-Pkte. eher als e.V.
- Auch die Anwendung der zweiten Leadership-Maßnahme, die interne Kommunikation mit den Leistungsträgern, zeigt mit 27,6%-Pkte. (GmbH zu Ämtern) und 17,2%-Pkte. (GmbH zu e.V.) große Unterschiede in der tatsächlichen Anwendung: Die Wahrnehmung der Bedeutung indes steht mit 73,6% bei GmbH und Ämtern gleich auf.
- Die größten Ungleichheiten zwischen Bedeutung und Anwendung der Führungsindikatoren liegen bei der Bekanntmachung der eigenen Qualitätsstandards. Die Umsetzungsschwäche beträgt bei e.V. 33,0%-Pkte., bei GmbH 27,0%-Pkte. und bei Ämtern 24,2%-Pkte.

### 7.3.2 Analyse nach Zuständigkeitsgebieten

Die Qualitätsmessung in Abhängigkeit der Rechtsformen bildet den Rahmen der inneren Organisation, im Anschluss soll in diesem Kapitel nun die äußere, räumliche Zuständigkeit untersucht werden. Es wird ermittelt, ob das Zuständigkeitsgebiet auch Einfluss auf die Wahrnehmung und Durchführung von Qualitätsmanagementmaßnahmen hat. Untergliedert wird die Analyse wiederum nach kunden-, mitarbeiter- und prozessorientierten Qualitätsmaßnahmen sowie qualitätsorientierten Führungsindikatoren.

Tab. 20: Kundenorientierte Qualitätsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten

Zuständigkeitsgebiet	Gute Produktkenntnis der Mitarbeiter		Freundliche und motivierte Mitarbeiter		Fragen nach Kundenwünschen		Möglichkeit der Gästereklamation		Schulungen der Leistungsträger		∅	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Anwendung (A) Bedeutung (B)												
genau eine Stadt/ Gemeinde	69,1	84,7	84,5	94,1	67,6	82,7	77,3	86,6	17,1	55,8	63,1	80,8
mehrere Städte/ Gemeinden	67,9	89,5	85,3	96,3	71,6	85,8	73,7	87,4	24,7	64,7	64,6	84,7
genau ein Landkreis	71,4	94,3	77,1	97,1	72,9	85,7	80,0	91,4	35,7	72,9	67,4	88,3
mehr als ein Landkreis	79,5	91,0	76,9	93,6	75,6	87,2	74,4	88,5	44,9	67,9	70,3	85,6

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$ , Angaben in %

Die Analyse der kundenorientierten Qualitätsmerkmale zeigt eine Tendenz, dass die Größe des Zuständigkeitsgebietes auf die Umsetzung der Maßnahmen Einfluss nimmt. Demgemäß stehen Organisationen, die mehr als einen Landkreis führen, an vorderster Stelle bei der Durchführung der Gesamtheit der Qualitätsmaßnahmen. Bei Betrachtung der Bedeutungsbeimessung liegen Organisationen, die genau einen Landkreis umfassen, vor allen anderen. Die höchsten Differenzen sind zwischen Anwendung und Bedeutungsbeimessung im Qualitätsmerkmal der Schulungen für Leistungsträger erkennbar sowie der tatsächlichen Produktkenntnis der Mitarbeiter. Alle weiteren Differenzwerte zwischen den vier Funktionsgebieten liegen unter einem Wert von 10%-Pkte.

Die Analyse der einzelnen kundenspezifischen Qualitätsmerkmale zeigt folgende Ergebnisse der Untersuchung nach Zuständigkeitsgebieten:



- Leistungsträgerschulungen sind bei allen Zuständigkeitsgebieten das schwächste Merkmal.
- Insbesondere die Durchführung von Schulungen hängt offensichtlich mit der Größe der räumlichen Verantwortlichkeit der Organisation zusammen: Sie ist umso wahrscheinlicher je weiter der Zuständigkeitsraum sich ausdehnt.
- Es herrschen große Ungleichheiten bei der Durchführung von Leistungsträgerschulungen vor; landkreisweite Organisationen schulen ihre Leistungsträger um 27,8%-Pkte. eher als diejenigen der kleinsten Zuständigkeitsgebiete.
- Obwohl Mitarbeiter kleinerer Zuständigkeitsgebiete eher direkten Kontakt zum Kunden haben, sind sie es, deren Mitarbeiter die geringsten Produktkenntnisse vorweisen und am seltensten Kundenwünsche erfragen.
- Bei Tourismusstellen mit einem Management für mehrere Städte oder Gemeinden liegt die Wertschätzung der Leistungsträgerschulungen um 40%-Pkte. höher als sie tatsächlich durchgeführt werden.
- Die größten Defizite in der Umsetzung sind bei allen räumlichen Verantwortungsbereichen beim Qualitätsmerkmal der Schulungen der Leistungsträger messbar.

Tab. 21: Mitarbeiterorientierte Qualitätsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten

Zuständigkeitsgebiet	Mitarbeiter-schulungen		Motivations-veranstaltungen für Mitarbeiter		Ø	
	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung (A) Bedeutung (B)</i>						
genau eine Stadt/ Gemeinde	48,3	78,1	17,1	49,0	32,7	63,6
mehrere Städte/ Gemeinden	51,1	87,4	16,8	53,7	34,0	70,6
genau ein Landkreis	65,7	91,4	20,0	54,3	42,9	72,9
mehr als ein Landkreis	67,9	83,3	24,4	56,4	46,2	69,9

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$ , Angaben in %

Die Datenanalyse zeigt eine vergleichsweise geringe Zustimmung zur Anwendung mitarbeiterorientierter Qualitätsmaßnahmen gleichzeitig manifestiert sich eine hohe Umsetzungsschwäche.

Die spezifische Untersuchung mitarbeiterorientierter Qualitätsmerkmale in Abhängigkeit der Zuständigkeitsgebiete ergibt folgende nennenswerte Unterschiede:

- Je größer das Zuständigkeitsgebiet ist, desto eher werden Mitarbeiterschulungen und entsprechende Motivationsveranstaltungen durchgeführt.
- Die räumlich größten Tourismusorganisationen führen um ein Drittel häufiger Schulungen durch als die kleinräumlichen Stellen.
- Am häufigsten werden beiden Maßnahmen von den räumlich größten Organisationen umgesetzt.
- Sehr umsetzungsschwach sind Organisationen mit einem Zuständigkeitsgebiet von mehreren Städten oder Gemeinden mit einem Differenzwert von über 36%-Pkte.

Tab. 22: Prozessorientierte Qualitätsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten

Zuständigkeitsgebiet	Richtlinien zum Vorgehen bei der Gästearsprache		Anerkannte Zertifizierung		Beschwerdeauswertung und Reaktion		Ø	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Anwendung (A) Bedeutung (B)								
genau eine Stadt/ Gemeinde	18,4	37,4	15,7	35,0	66,1	84,5	33,4	52,3
mehrere Städte/ Gemeinden	17,4	40,0	18,9	40,5	67,4	85,8	34,6	55,4
genau ein Landkreis	24,3	52,9	24,3	54,3	74,3	97,1	41,0	68,1
mehr als ein Landkreis	17,9	46,2	19,2	32,1	75,6	89,7	37,6	56,0

Quelle: Eigene Erhebung, n<sub>1</sub>= 900, Angaben in %

Die Auswertung der Gesamtheit prozessorientierter Qualitätsmerkmale lässt bei allen Gebieten eine verhältnismäßig geringe Durchführung der Maßnahmen erkennen. Zwischen den angewandten Qualitätsmerkmalen liegt eine relativ geringe Spannweite von nur knapp 6,5%-Pkte. Am wenigsten wird die Prozessorientierung dabei von den kleinräumlichen Organisationen durchgeführt, am meisten bei landkreisweiten Tourismusstellen.

Große Unterschiede hingegen lassen sich beim Vergleich der drei einzelnen Maßnahmen nachweisen:

- Die in dieser Kategorie am leichtesten durchführbare Maßnahme der Beschwerdeauswertung inkl. einer Reaktion wird auch mit großem Abstand am häufigsten verwirklicht.
- Die Beschwerdeauswertung und die Reaktion darauf haben sowohl in ihrer Bedeutung als auch in der Anwendung bei allen Gruppen die höchsten Werte.
- Die Standardisierung der Gästearsprache erhält nahezu gleiche Werte in der Umsetzung wie die anspruchsvollere und kostenintensive Zertifizierung.

- Die Differenzwerte zwischen den einzelnen Zuständigkeitsgebieten sind deutlich geringer als bei mitarbeiterorientierten Merkmalen.

Tab. 23: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren nach Zuständigkeitsgebieten

Zuständigkeits- gebiet	Kooperationen mit anderen Tou- rismus- organisationen		Bekannt- machung der Qualitäts- standards		Interne Kommunikation mit Mitarbeitern		Interne Kommunikation mit Leistungsträ- gern		∅	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung (A) Bedeutung (B)</i>										
genau eine Stadt/ Gemeinde	84,2	87,3	27,6	52,7	68,0	77,0	65,9	77,2	61,4	73,6
mehrere Städte/ Gemeinden	88,9	89,5	35,8	60,5	70,0	81,6	70,0	79,5	66,2	77,8
genau ein Landkreis	85,7	92,9	44,3	70,0	80,0	88,6	77,1	90,0	71,8	85,4
mehr als ein Landkreis	91,0	83,3	33,3	60,3	75,6	85,9	71,8	82,1	67,9	77,9

Quelle: Eigene Erhebung, n<sub>1</sub>= 900, Angaben in %

Bei der Untersuchung der qualitätsorientierten Führungsmerkmale ist zu sehen, dass für alle Organisationen die Bildung von Kooperationen die wichtigste Maßnahme ist. Weiterhin kann für alle Merkmale ein besseres Abschneiden der Organisationen gemessen werden, deren Zuständigkeitsgebiet genau ein Landkreis ist. Die Ausnahme bildet die Durchführung von Kooperationen, hier sind es diejenigen Stellen die für mehr als einen Landkreis zuständig sind.

Zusammenfassend können anhand der Datenlage folgende Aussagen getroffen werden:

- Zwischen den Rechtsformen besteht die größte Differenz in der Bekanntmachung der Qualitätsstandards; 16,7%-Pkte. höher liegt der Wert der landkreisweiten Organisationen im Vergleich zu Gebieten mit einer Stadt oder Gemeinde.
- Trotz diverser Größenvorteile liegen Organisationen mit dem weitesten räumlichen Zuständigkeitsgebiet hier mit 11%-Pkte. hinter Landkreisorganisationen.
- Bei allen Tourismusorganisationen ist die Umsetzungsschwäche bei der Bekanntmachung ihrer Qualitätsstandards am höchsten; das höchste Defizit ist bei Organisationen mit dem größten Zuständigkeitsgebiet mit 27% vorzufinden.

### 7.3.3 Analyse nach eigenem Destinationsverständnis

Grundsätzlich verstehen sich, wie in Kapitel 7.1.4 gezeigt, 52% der deutschen touristischen Zielgebiete als eigenständige Destination. Für 70% davon resultiert diese Einschätzung aus angebotsseitigen Argumenten, für 30% sind indes die vom Kunden vorgegebenen Anforderungen ausschlaggebend. Diejenigen Tourismusorganisationen, die kunden- bzw. markt-orientierte Gründe für eine eigenständige Destination aufweisen, sollen im Folgenden als moderne Organisationen bezeichnet werden. Sie werden mit den traditionellen, angebotsdefinierten Organisationen verglichen und ihnen bezüglich ihrer Wahrnehmung und Durchführung von Qualitätsmanagementmaßnahmen gegenübergestellt.

Analog der in Kapitel 7.2 und 7.3.1 durchgeführten Auswertung, werden die Analysen nach kunden-, mitarbeiter- und prozessorientierten Qualitätsmerkmale sowie qualitätsorientierten Führungsindikatoren ausgewertet.

Tab. 24: Kundenorientierte Qualitätsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis

Organisationales Selbstverständnis	Gute Produktkenntnis der Mitarbeiter		Freundliche und motivierte Mitarbeiter		Fragen nach Kundenwünschen		Möglichkeit der Gästereklamation		Schulungen der Leistungsträger		∅	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung (A) Bedeutung (B)</i>												
traditionell	79,1	89,0	90,2	95,7	81,0	89,6	87,1	89,0	32,5	58,3	74,0	84,3
modern	89,0	98,8	92,7	97,6	81,7	85,4	89,0	92,7	34,1	78,0	77,3	90,5

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$ , Angaben in %

Nahezu alle kundenorientierten Qualitätsmerkmale werden entsprechend ihres Stellenwertes, aber auch in ihrer tatsächlichen Anwendung von modernen Tourismusorganisationen höher eingestuft bzw. praktiziert als von traditionellen.

Folgende essentielle Ergebnisse können aus der Untersuchung abgeleitet werden:

- Der beträchtlichste Abstand zwischen Organisationen mit unterschiedlichem Selbstverständnis liegt in der Einstufung der Wichtigkeit der Schulungen der Leistungsträger; modern geführte Tourismusstellen liegen hier mit 19,7%-Pkte. vor traditionellen.
- Bei der tatsächlich vorhandenen Produktkenntnis ihrer Mitarbeiter ist der Abstand moderner Organisationen vor traditionellen am größten.
- Allerdings schätzen traditionell geführte Tourismusstellen die Bedeutung der Kundenwünsche leicht höher ein.
- Die größte Umsetzungsschwäche ist bei beiden bei der Produktkenntnis festzustellen.

Tab. 25: Mitarbeiterorientierte Qualitätsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis

Organisationales Selbstverständnis	Mitarbeiter-schulungen		Motivations-veranstaltungen für Mitarbeiter		∅	
	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung Bedeutung</i>						
traditionell	60,9	85,9	17,8	47,2	39,4	66,6
modern	65,9	89,5	25,6	59,8	45,8	74,7

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$ , Angaben in %

Bei der Bewertung beider mitarbeiterorientierter Qualitätsmerkmale äußern sich moderne Organisationen wiederum stets positiver in Bezug auf die Bedeutung und Durchführung der Maßnahmen.

Weiterhin können diese Aussagen zusammengefasst werden:

- Beide Organisationsformen führen weit häufiger Schulungen für ihre Mitarbeiter durch als Motivationsveranstaltungen.
- Eine bemerkenswerte Umsetzungsschwäche bei Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter ist bei modernen Tourismusstellen zu erkennen; das Defizit beträgt 34,2%-Pkte., bei traditionell geführten sind es 29,4%-Pkte.
- Eine zweite Umsetzungsschwäche ist bei Mitarbeiterschulungen zu erkennen. Der Abstand beträgt bei traditionellen Tourismusorganisationen 25%-Pkte. und ist bei modernen Tourismusorganisationen mit 23,6%-Pkte. nur leicht besser.

Tab. 26: Prozessorientierte Qualitätsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis

Organisationales Selbstverständnis	Richtlinien zum Vorgehen bei der Gästeansprache		Anerkannte Zertifizierung		Beschwerde-auswertung und Reaktion		∅	
	A	B	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung Bedeutung</i>								
traditionell	22,1	38,7	21,5	38,7	80,4	89,0	41,3	55,5
modern	26,8	56,5	23,2	39,0	85,4	95,1	45,1	63,5

Quelle: Eigene Erhebung,  $n_1 = 900$ , Angaben in %

Moderne Tourismusorganisationen rangieren wieder in allen drei Merkmalen vor traditionell geführten Stellen. Doch zeigt sich auch, dass die jeweiligen Werte bei beiden Ausprägungen eine verhältnismäßig geringe Spannweite aufweisen.

Die weiteren wesentlichen Besonderheiten sind:

- Die größte Unstimmigkeit liegt in der Einschätzung der Wichtigkeit der Standardisierung der Gästeansprache; ein um rund ein Drittel höherer Anteil der modernen Organisationen schätzt ihren Stellenwert größer ein.

- Die größte Umsetzungsschwäche von nahezu 30%-Pkte. ist bei der Durchsetzung von Richtlinien zur Gästeansprache bei modernen Tourismusorganisationen zu erkennen.
- Bei diesem Qualitätsmerkmal existiert auch bei traditionellen Organisationen eine Umsetzungsschwäche, die jedoch mit 16,6%-Pkte. deutlich geringer ausfällt.

Tab. 27: Qualitätsorientierte Führungsindikatoren nach organisationalem Selbstverständnis

Organisationales Selbstverständnis	Kooperationen mit anderen Tourismusorganisationen		Bekanntmachung der Qualitätsstandards		Interne Kommunikation mit Mitarbeitern		Interne Kommunikation mit Leistungsträgern		∅	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
<i>Anwendung Bedeutung</i>										
traditionell	90,8	87,1	44,8	58,9	76,1	82,2	77,9	84,0	72,4	78,1
modern	93,9	92,7	42,7	66,2	87,8	96,3	81,7	93,9	76,5	87,3

Quelle: Eigene Erhebung, n<sub>1</sub> = 900, Angaben in %

Bei der Auswertung qualitätsorientierter Führungsindikatoren sind bei Organisationen mit modernem Selbstverständnis in nahezu allen Merkmalskategorien höhere Werte messbar. Lediglich bei der Bekanntmachung der Qualitätsstandards liegen traditionell geführte Organisationen geringfügig vorn.

Darüber hinaus können diese Ergebnisse zusammengefasst werden:

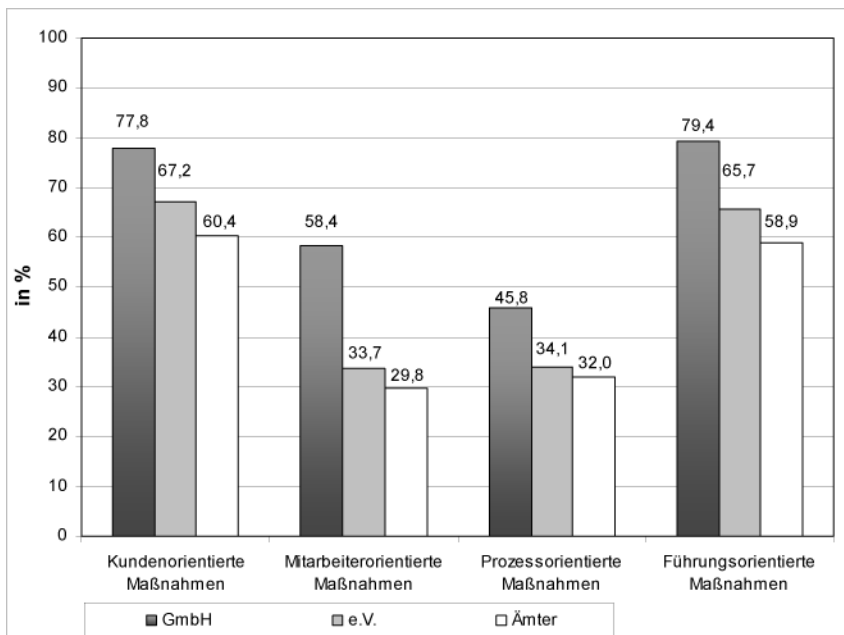
- Die größten Unterschiede zwischen den beiden Organisationsausprägungen liegen in der Bedeutungsbeimessung der Mitarbeiterkommunikation; mit einem Wert von 96,3% liegen moderne Tourismusorganisationen mit über 14%-Pkte. Abstand vor traditionellen.
- Bei der tatsächlichen Kommunikation mit den Mitarbeitern liegen wiederum modern geführte Organisationen um 12%-Pkte. vorn.
- Leadership-Indikatoren, wie die interne Kommunikation mit Mitarbeitern und Leistungsträgern, haben im Vergleich zu Managementindikatoren für moderne Organisationen größere Bedeutung als für traditionelle.

### 7.3.4 Zwischenfazit und kritische Würdigung der spezifischen Organisationsmerkmale

Nach Darstellung der Ergebnisse im Hinblick der drei strukturbildenden Determinanten soll an dieser Stelle ein Zwischenfazit gezogen werden.

Nach Auswertung der Rechtsformen bezüglich der tatsächlichen Anwendung der Qualitätsindikationen und ihrer Bedeutungsbeimessung ist zu erkennen, dass alle Merkmale der vier Qualitätsdimensionen durch die erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Rechtsform der GmbH häufiger durchgeführt werden. Abbildung 39 visualisiert nochmals die Differenzen anhand der vier Subkonstrukte der organisationalen Qualität.

Abb. 39: Tatsächliche Anwendung der Qualitätsmaßnahmen nach Rechtsformen



Quelle: Eigene Berechnung

Es ist zu sehen, dass die Rechtsform der GmbH bei allen vier Subkonstrukten mit einigem Abstand an vorderster Stelle steht. Außerdem wird klar ersichtlich, dass e.V. hier stets vor Ämtern platziert sind. Bei den befragten GmbH ist das größte Problemfeld die Anwendung der prozessorientierten Maßnahmen. Mit nur 45,8% wenden sie die Maßnahmen dieses Subkonstruktes allerdings immerhin noch um 11,7%-Pkte. eher als e.V. an, die wiederum noch vor Ämtern platziert sind. Die größte Spanne wird beim Subkonstrukt der Mitarbeiterorientierung gemessen, hier liegen GmbH um 24,7%-Pkte. vor e.V. und um 28,6%-Pkte. vor

Ämtern. Insgesamt manifestiert sich vor allem für Ämter und e.V. die Qualitätsdimension der Mitarbeiterorientierung als die vorrangige Schwachstelle. Besonders wenig Zustimmung erhält hierbei das Qualitätsmerkmal der Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter. Nur zu jeweils 14,6% werden sie von Ämtern und e.V. durchgeführt. Aufgrund der gravierenden Divergenzen innerhalb dieser Qualitätsdimension sollen die signifikanten Unterschiede in diesem Bereich nochmals hervorgehoben werden:

- 35,3%-Pkte. Differenz bei der Anwendung von Mitarbeiterschulungen von GmbH zu Ämtern.
- 30,4%-Pkte. Differenz bei der Anwendung interner Mitarbeiterkommunikation von GmbH zu Ämtern.
- 27,4%-Pkte. Differenz bei der Anwendung von Mitarbeiterschulungen von GmbH zu e.V.<sup>132</sup>

Immerhin kann positiv vermerkt werden, dass e.V. die Bedeutung von Motivationsveranstaltungen im Grundsatz durchaus zu erkennen ist. Die Bedeutungsbeimessung liegt für diesen Indikator um 38,2% höher, als die Anwendung tatsächlich durchgeführt wird, d.h. mehr als jeder zweite e.V. würde Mitarbeitermotivationsveranstaltungen anbieten wollen. Ein hohes Umsetzungsdefizit besteht hier auch bei den Ämtern, während rund 47% von ihnen Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter einen hohen Stellenwert beimessen, werden diese nur von 14,5% durchgeführt.

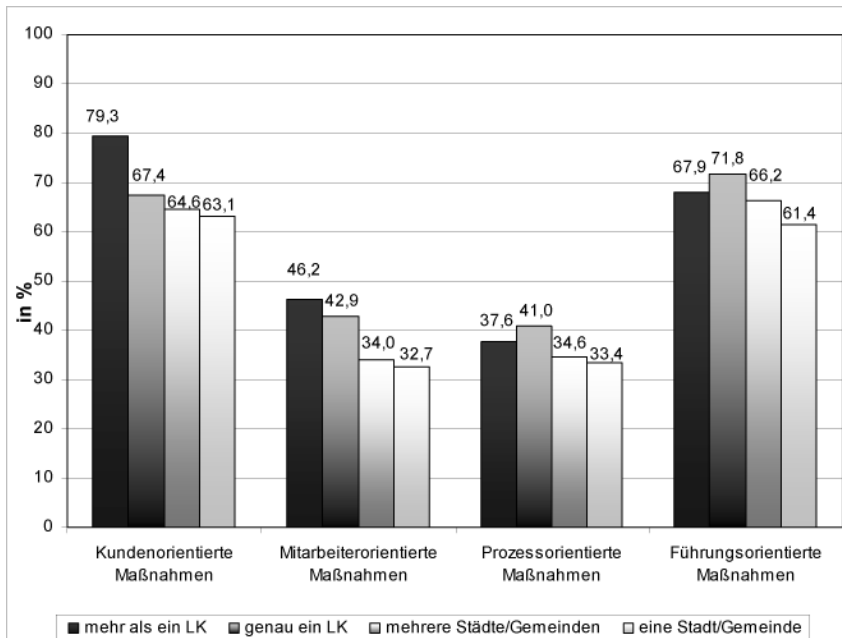
Nach Darstellung der differenziert gemessenen Rechtsformen werden in Abbildung 40 die Ergebnisse der Messung der Subkonstrukte nach Zuständigkeitsgebieten zusammengefasst. Für die Gesamtauswertung dieser Messung zur organisationalen Qualität stehen beide Organisationen mit den räumlich größeren Zuständigkeitsgebieten vorn. Für die Dimensionen der Kunden- und Mitarbeiterorientierung sind diejenigen Stellen am umsetzungsstärksten die ein Gebiet führen, das über einen Landkreis hinausgeht. Eine effizientere Prozessorientierung und höher umgesetzte qualitätsorientierte Führungsmerkmale haben landkreisweite Organisationen.

---

<sup>132</sup> Neben diesen Resultaten ist zudem eine große Diskrepanz von 25,5%-Pkte. bei der tatsächlichen Produktkenntnisse von GmbH-Mitarbeitern zu Angestellten von Ämtern bemerkenswert. Für e.V. ist weiterhin die Standardisierung der Gästeansprache, die ebenso von nur 14,6% tatsächlich umgesetzt wird, defizitär. Das höchste Defizit zwischen tatsächlicher Anwendung und wahrgenommener Bedeutung ist bei Ämtern im Hinblick auf Schulungen der Leistungsträger zu verzeichnen. Sie werden um rund 40,3%-Pkte. weniger durchgeführt.



Abb. 40: Tatsächliche Anwendung der Qualitätsmaßnahmen nach Zuständigkeitsgebieten



Quelle: Eigene Berechnung

Auffallend ist zunächst, dass bei den kleinräumlichen Organisationen stets negativere Werte für alle Subkonstrukte beobachtet werden können<sup>133</sup>. Besonders hoch ist die Diskrepanz bei kundenorientierten Qualitätsmerkmalen. Hier stehen Organisationen, deren Zuständigkeitsgebiet über einen Landkreis hinausgeht, um 15,8%-Pkte. vor den kleinräumlichen Gebieten. Dies ist umso bemerkenswerter, da die kleinen städtischen oder gemeindeweiten Tourismusstellen aufgrund ihrer Aufgabenstellung in direktem Kundenkontakt stehen. Insgesamt kann somit festgehalten werden: Je kleiner das Zuständigkeitsgebiet ist, desto weniger werden die Maßnahmen durchgeführt.

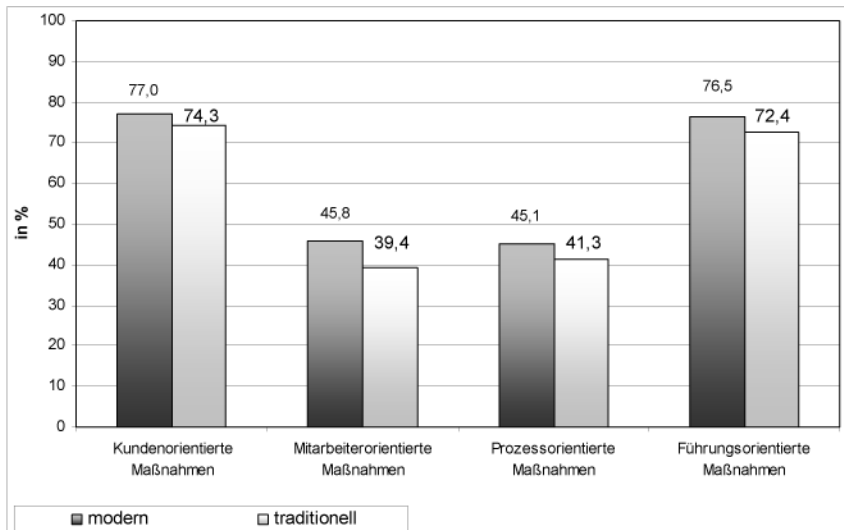
Die fehlende Bereitschaft kleinräumlicherer Tourismusorganisationen Qualitätsmanagement umzusetzen kann als Argument gegen die starke Fragmentierung der Aufbauorganisation deutscher Tourismusorganisationen gewertet werden. Tourismusorganisationen, die im Ver-

<sup>133</sup> Besonders gravierend sind vier sehr vernachlässigt durchgeführte Merkmale der Gebiete, die für genau eine Stadt oder Gemeinde zuständig sind: Zertifizierung des QMS (15,7%-Pkte.), Motivationsveranstaltungen für Mitarbeiter (17,1%-Pkte.), Schulungen der Leistungsträger (17,1%-Pkte.) und Richtlinien zur Gästeansprache (18,4%-Pkte.).

bund mehrerer Einheiten agieren, können hierbei offensichtlich auf Größenvorteile hinsichtlich ihres Managements und Kompetenzen zurückgreifen.

Im Anschluss an die Differenzierung nach Zuständigkeitsgebieten werden nun die Ergebnisse der Auswertung zur Anwendung von Qualitätsmanagementmaßnahmen, unterschieden nach dem zweidimensionalen Selbstverständnis der Tourismusorganisationen, zusammengefasst. So kann aufgrund der Datenlage in Kapitel 7.3.3 nachgewiesen werden, dass diejenigen, die ein modernes Selbstverständnis zeigen, grundsätzlich in allen vier Qualitätsdimensionen vor traditionell ausgerichteten Einheiten liegen. Abbildung 41 zeigt die ermittelten Resultate im Überblick.

Abb. 41: Tatsächliche Anwendung der Qualitätsmaßnahmen nach organisationalem Selbstverständnis



Quelle: Eigene Berechnung

Innerhalb der einzelnen Subkonstrukte variieren die gemessenen Qualitätsindikatoren stark; die größten Unterschiede sind bei folgenden Merkmalen nachzuweisen.

So erreichen modern geführte Organisationen mit

- knapp 20%-Pkte. bei Schulungen der Leistungsträger,
- rund 18%-Pkte. bei den Richtlinien zur Gästeansprache sowie mit
- ca. 14%-Pkte. und der Mitarbeiterkommunikation

bessere Resultate als solche mit traditioneller Führung.

Für die Analyse der drei gezeigten Deskriptoren gilt zusammenfassend, dass die größten Unterschiede in der Ausführung der Qualität zwischen den gemessenen Rechtsformen her-

vortreten. Hier sind es, wie gezeigt wurde die GmbH, die die höchsten Werte bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems erzielen. Weiterhin dokumentiert die Auswertung der räumlichen Zuständigkeitsgebiete, dass größere Verantwortungsbereiche tendenziell mit einer höheren Durchführung von Qualitätsmanagementmerkmalen einhergehen.

Schließlich sind es Organisationen, die ein modernes Selbstverständnis haben und deren Management an marktorientierten Gegebenheiten ausgerichtet sind, die eher Maßnahmen zur Förderung der organisationalen Qualität durchführen, als Organisationen mit traditionellem Verständnis.

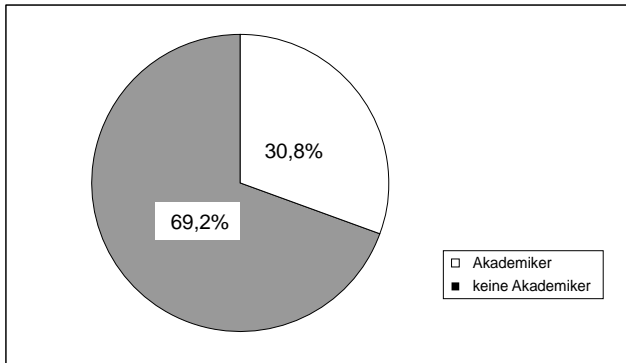
#### **7.4 Differenzierte Untersuchung der Mitarbeiterdimension**

Die Analyse der Daten der vorangegangenen Kapitel zeigt, dass die Mitarbeiter- und Prozessdimension als schwächste Komponenten des TQM-Konzeptes von Tourismusorganisationen eingeschätzt und durchgeführt werden. Da allerdings Ausgangspunkt und Verantwortlicher eines jeden Prozesses ein Mitarbeiter der Organisation ist, soll diese Komponente im Hinblick auf ihre Spezifika bei deutschen Tourismusorganisationen im Weiteren detaillierter untersucht werden.

Die besondere Bedeutung der Mitarbeiterkomponente in Bezug auf ein ganzheitliches Qualitätsmanagement wurde hierbei bereits in Kapitel 5.2.2 dargestellt. Dabei wurde gezeigt, dass insbesondere bei Dienstleistungen, die im direkten Kundenkontakt erbracht werden, eine hervorgehobene Stellung der Mitarbeiterkomponente während der Leistungserstellung vorliegt. So liegen in der Mitarbeitermotivation und deren Qualifikation die besonderen Herausforderungen der Organisationen.

Im Folgenden soll auf die Qualifikation der Mitarbeiter in Tourismusstellen eingegangen werden, um anschließend die durchgeführten innerbetrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen zu beleuchten. Für die Mitarbeiterorientierung wurden in den vergangenen Kapiteln die Indikatoren der Mitarbeiterschulung und der Mitarbeitermotivation herangezogen. Anhand dieser Begrifflichkeiten soll in diesem Abschnitt eine weitere Differenzierung vorgenommen werden, um hierzu spezifischere Ergebnisse zu erreichen.

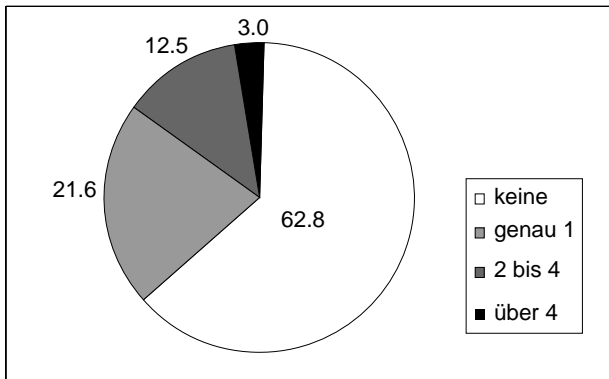
Abb. 42: Akademikeranteil der Beschäftigten



Quelle: Eigene Erstellung,  $n_2=355$

Die Grafik zeigt den Anteil der in Tourismusstellen beschäftigten Akademiker von rund einem Drittel zu ca. zwei Dritteln ohne akademischen Hintergrund (vgl. Abb. 43).

Abb. 43: Mitarbeiteranteil mit touristischer Ausbildung



Quelle: Eigene Erstellung,  $n_2=355$

Mindestens einen Mitarbeiter mit einer spezifisch touristischen Ausbildung zu haben, geben rund ein Drittel der Organisationen an. Bemerkenswert ist, dass die große Mehrheit mit ca. 63% der Befragten angibt, dass in ihrer Organisation keinerlei Beschäftigte angestellt sind, die eine touristische Ausbildung absolviert haben (vgl. Abb. 42).

Das von WEIERMAIR beschriebene Defizit der Mitarbeiterqualifikation für Tourismusorganisationen (vgl. WEIERMAIR 1998, S. 10) kann hierdurch erneut bestätigt werden. Die größte Problematik besteht darin, dass aus Kostengründen in der Praxis oft Mitarbeiter mit der

geringsten Handlungskompetenz an Kundenkontaktpunkten stehen (vgl. WOEHE/ LANG 2003, S. 25; ZEITHAML/ BERRY/ PARASURAMAN 2000, S. 131).

Um dem entgegenzuwirken ist ein grundlegend verändertes Organisationsparadigma für Dienstleistungen nötig, das gekennzeichnet ist durch flache Strukturen und dezentral getroffene Entscheidungen. Von elementarer Bedeutung ist die Ausrichtung nach Kundenkontaktpunkten. An den *moments of truth* müssen Informationen gebündelt und kommuniziert werden, zudem müssen hier Entscheidungskompetenzen für entsprechende Mitarbeiter bestehen (vgl. WEIERMAIR 1998, S. 12).

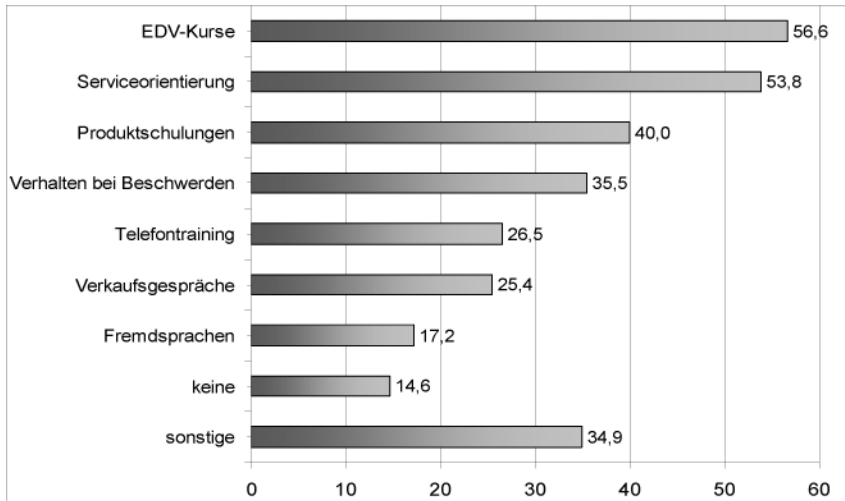
Ergebnisse einer Untersuchung in der Schweiz benennen interne Probleme in der Personalführung traditionell geführter Tourismusorganisationen. Hieraus wird ersichtlich, dass Aufgaben nicht klar am Markt ausgerichtet sind, sondern sich an den Interessengruppen und der Politik orientieren. Weiterhin wird bemängelt, dass unklare Ziele und Aufgabenzuweisungen sowie fehlende messbare Ziele zu mangelnder Erfolgskontrolle, unmotivierten Mitarbeitern und hoher Fluktuation führen (vgl. BIEGER/ DANUSER/ HUBER 1998, S. 245).

Motivierte Mitarbeiter müssen von der Organisation selbst stetig entwickelt werden, die Anlagen für eine entsprechende Motivationsfähigkeit jedoch sollten im Auswahlgespräch bereits erkannt werden. Grundlegend ist hierbei der vorhandene Dienstleistungsgedanke des potentiellen Mitarbeiters. Um die Motivation von Mitarbeitern zu stärken, zählen neben jenen explizit fördernden Mitarbeitermotivationsveranstaltungen auch solche Maßnahmen der Personalentwicklung zu Themen, die kundenorientiertes Verhalten und die Kommunikationsfähigkeit fördern. Neben der Erreichung von zufriedenen Mitarbeitern ist demnach deren Qualifikation ausschlaggebend für die Erreichung einer optimalen organisationalen Qualität, „so bestimmen die Fähigkeiten und Stärken jedes Mitarbeiters das Niveau der Qualität im Unternehmen.“ (OESS 1994, S. 218).

Da die Produktqualität zwischen den verschiedenen Anbietern eher homogen ist, kann eine anspruchsvolle Mitarbeiterqualifikation nicht zuletzt als Alleinstellungsmerkmal und demnach als eine geeignete Möglichkeit der Differenzierung dienen.

Des Weiteren wird an dieser Stelle auf Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter von Tourismusorganisationen eingegangen. Ziel ist es, abzuleiten wie mögliche Defizite eines touristischen Bildungshintergrundes durch typische Schulungen mit touristischer Kompetenzvermittlung ausgeglichen werden können.

Abb. 44: Arten von Schulungen



Quelle: Eigene Erstellung,  $n_2=355$

Die am häufigsten durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen sind Schulungen für EDV-Programme, auf dem zweiten Platz der Nennungen stehen Schulungen zur Verbesserung des Service. Diese Nennung bestätigt damit die vorangegangene Auswertung, da das Ergebnis zur Beurteilung der Qualitätsdimension der Kundenorientierung mit 58,7% im Vergleich zur Mitarbeiter- und Prozessdimension insgesamt noch positiv ausfällt (vgl. Tab. 15). Produktschulungen werden allerdings mit einem Differenzwert von 13,8%-Pkte. weniger durchgeführt. Dieser Umstand wirkt sich dabei direkt in der vorhandenen Produktkenntnis aus, welche die Grundlage für die Ausführung der Kernleistung einer Tourismusstelle darstellt (vgl. Kap 7.2.1). Wie in Abbildung 31 gezeigt, gaben hierbei jedoch 30% der Organisationen an, über keine ausreichende Produktkenntnis zu verfügen.

Für die prozessorientierte Beschwerdeauswertung sind Mitarbeiterschulungen wesentlich (vgl. Kap. 3.2.3). Sie werden allerdings nur von jeder dritten Organisation durchgeführt. Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung der verkäuferischen Kompetenz sowie Fremdsprachen rangieren auf den hintersten Rängen. Auffallend ist schließlich, dass 14,6% der Befragten keinerlei Schulungen durchführen<sup>134</sup>.

Die Stärkung der Kompetenzen unterstützt den Mitarbeiter in seinen Kontaktprozessen mit dem Kunden. Die Mitarbeiter-Kunden-Beziehung ist für Mitarbeiter meist mit einem Anerken-

<sup>134</sup> Unter *sonstige* Schulungen wurden hauptsächlich Schulungen zur Öffentlichkeitsarbeit, Recht und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen genannt.

nungsproblem verbunden. Die ökonomischen Forderungen der Organisation an den Mitarbeiter führt oft zu widersprüchlichen Handlungen: Dem Bemühen um den Kunden einerseits und wirtschaftlichem Erfolgsdruck andererseits.

Ziel der Personalentwicklungsmaßnahmen innerhalb des TQM-Konzeptes ist die Hinführung der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln. Dieses sog. *Empowerment*, mit der vor allem eine Kompetenzerweiterung für operativ tätiges Personal unterstützt wird, führt wiederum zu mehr sozialen Fähigkeiten und eigenverantwortlicher Teamarbeit.

## 8 Ergebnisdarstellung zur Organisationsoptimierung

### 8.1 Bedeutung und Anwendung von TQM in Tourismusorganisationen

Um die Bedeutung und Anwendung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements für die befragten Tourismusorganisationen innerhalb eines Gesamtkonstruktes evaluieren zu können, ist zunächst die Einordnung in den Vergleich zur allgemeinen deutschen Qualitätsauffassung notwendig. Ziel ist es, Aussagen zum Stand der Qualität des deutschen öffentlichen Tourismus abzuleiten, vor dem Hintergrund der übergeordneten branchenübergreifenden deutschen Qualitätsauffassung. Die im empirischen Teil dieser Arbeit entstandenen Untersuchungsergebnisse sollen hierzu der vorangegangenen theoretischen Analyse<sup>135</sup> aus Kapitel 4.4 gegenübergestellt werden.

Im Anschluss an diese Einschätzung kann die Bestimmung der zeitlichen Komponente, des Diffusionsprozesses der Qualität in Tourismusorganisationen, durchgeführt werden. Wie gezeigt wurde, unterscheidet sich das deutsche Qualitätsverständnis bei der Bewertung einiger relevanter Qualitätsmerkmale von den internationalen Auffassungen. Ausgehend von einem eher statistisch geprägten Blickwinkel dominierte in Deutschland jahrzehntlang die Qualitätskontrolle, die durch ein hersteller- und produktorientiertes Qualitätsverständnis bestimmt war. Bis heute wird der deutschen Qualitätsauffassung insgesamt eine zu stark vorherrschende Ergebnisorientierung zugeschrieben, welche die kontinuierliche Verbesserung, die gemeinschaftliche Teamarbeit sowie gegenseitige Unterstützung eher in den Hintergrund drängt. Die deutsche Auffassung bewertet traditionell vor allem die Bereiche der Kunden- und der Mitarbeiterorientierung niedriger, während gegenüber anderen Ansätzen die Bereiche der Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte, die höhere extrinsische Motivation und die Prozesskomponenten höher eingestuft werden.

Eine optimierte organisationale Qualität zeichnet sich jedoch durch eine sehr hoch ausgeprägte Kundenorientierung aus. Dem deutschen Qualitätsverständnis wird eine hohe externe Kundenorientierung, aber eine wenig ausgeprägte interne Kundenorientierung zugesprochen. Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit belegen, dass die Kundenorientierung mit insgesamt über 80%<sup>136</sup> den höchsten Stellenwert in der Bedeutung und mit knapp 59%<sup>137</sup>, im

---

<sup>135</sup> Aus den Resultaten der Gegenüberstellung internationaler Qualitätsphilosophien wird in diesem Kapitel die deutsche branchenübergreifende Qualitätsauffassung abgebildet. Eine Gegenüberstellung ist in Tabelle 5 zu sehen.

<sup>136</sup> Der Wert 80,5% ist der Anteil der Tourismusorganisationen, die der Gesamtheit der gemessenen kundenorientierten Qualitätsmerkmale eine hohe Bedeutung für das ganzheitliche Qualitätsmanagement beimessen (vgl. Kap. 7.2.6).



Gesamtvergleich zu den weiteren drei Qualitätsdimensionen (Subkonstrukten), einen relativ hohen Wert in ihrer Anwendung einnimmt.

Die Wertschätzung der Mitarbeitermotivation ist in der deutschen Qualitätsauffassung in ihrer extrinsischen Bedeutung hoch ausgeprägt. Der in dieser Arbeit gemessene Indikator zur Mitarbeitermotivation durch Schulungen zeigt indes für Tourismusorganisationen einen besonders tief liegenden Wert. Weniger als ein Fünftel führen diese Maßnahmen durch. Somit wird erkennbar, dass für Tourismusorganisationen motivationsfördernde Maßnahmen eine sehr untergeordnete Rolle spielen.

Die Prozessorientierung nimmt im deutschen Qualitätsverständnis einen hohen Stellenwert ein, diese Auswertung zeigt allerdings, dass dies für Tourismusorganisationen nicht bestätigt werden kann. Prozessorientierte Qualitätsindikatoren werden lediglich von rund einem Drittel der Tourismusorganisationen angewendet und werden somit von rund zwei Dritteln der Befragten nicht eingesetzt.

Auch der Vorteil hoher strategischer Bedeutung der Qualität für Tourismusorganisationen kann nicht nachgewiesen werden. Die strategische Bedeutung der Qualität wurde anhand zweier Indikatoren gemessen: Dabei erreicht die Auswertung der Kooperationsbildung auffallend hohe Werte, ihre Umsetzung wird branchenweit am häufigsten, im Vergleich aller 14 Qualitätsmerkmale umgesetzt. Demgegenüber steht die Bekanntmachung der eigenen Leistungsstandards für den Kunden, sie wird nur von rund jeder dritten Tourismusstelle genutzt.

Schließlich kann die Qualifikation der Führungskräfte und der Mitarbeiter bewertet werden, der im klassischen deutschen Qualitätsverständnis ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Diese positive Einschätzung kann für deutsche Tourismusorganisationen allerdings nicht gezeigt werden, da jede zweite Organisation keine Mitarbeiterschulungen durchgeführt, ein Qualitätsindikator, der damit im hinteren Bereich der Hierarchisierung aller Merkmale steht.

Neben den gezeigten Qualitätsdimensionen der Mitarbeiter- und Prozessorientierung können außerdem spezifische Qualitätsindikatoren, die die Akzeptanz der Kunden und die innere Kommunikation mit den Leistungsträgern fördern, als besonders problematisch hervorgehoben werden.

Die zeitliche Eingliederung der befragten Tourismusorganisationen in den idealisierten Adaptionsverlauf<sup>138</sup> des TQM lässt den Schluss zu, dass sich diese aktuell erst am Beginn der Auseinandersetzung mit einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement befinden. Im Gesamtkontext des übergeordneten Diffusionsverlaufes des TQM in Deutschland müssen öffentliche Tourismusorganisationen daher den Spätadoptoren zugerechnet werden. Im Vergleich zu

---

<sup>137</sup> Der Wert 58,7% ist der Anteil der Tourismusorganisationen, die die kundenorientierten Qualitätsmerkmale tatsächlich umsetzen (vgl. Kap. 7.2.6).

<sup>138</sup> Vgl. Abb. 16.

anderen Branchen stehen sie erst am Anfang der Nutzung und Bewertung dieses Managementansatzes als wirtschaftlichem Erfolgsfaktor, vor allem seine strategische Bedeutung bleibt weithin unerschlossen. Insbesondere der Vergleich der wahrgenommenen Bedeutung und der signifikant geringen tatsächlichen Anwendung der einzelnen Qualitätsmaßnahmen gibt Hinweise darauf, dass der Adaptionprozess bereits begonnen hat, allerdings noch deutliche Hemmnisse in der Umsetzung bestehen.

Bei der Betrachtung des Fortschrittes der Adaption der einzelnen Subdimensionen bestehen bezeichnende Unterschiede: Die Indikatoren der Qualitätsdimension Kundenzufriedenheit werden mit ca. 81% als bedeutungsvoll eingestuft und mit knapp 70% durchgesetzt, weit mehr als die Prozesskomponente, die von rund 54% als wichtig erachtet wird, aber lediglich von knapp 35% umgesetzt wird<sup>139</sup>.

Auch die Differenzierung der Tourismusorganisationen nach strukturbildenden Determinanten offenbart die heterogene Adaption des Qualitätsmanagements: Grundsätzlich führen GmbH alle gemessenen Qualitätsmerkmale eher durch als Ämter, e.V. liegen dazwischen. Gründe der verzögerten Adaption sind hierbei hauptsächlich in einer fehlenden touristischen Ausbildung und der zu geringen Vermittlung eines ganzheitlichen Qualitätswissens innerhalb der Weiterbildungsmaßnahmen für touristische Fach- und Führungskräfte zu suchen<sup>140</sup>.

## 8.2 Organisationsoptimierung

Bei der Messung der organisationalen Qualität von Tourismusorganisationen wird die Existenz von Hemmnissen bei der Einführung und Implementierung eines QMS offensichtlich. Ferner zeigt sich auch, dass generell allen Qualitätsindikatoren ein höherer Stellenwert für die organisationale Qualität zugesprochen, als tatsächlich umgesetzt wird. Die Hemmnisse zur Umsetzung eines ganzheitlichen TQM-Systems für Tourismusorganisationen können aufgrund der empirischen Analyse hinsichtlich zweier Problemfelder kategorisiert werden, den

- internen, organisationalen und den
- externen, strukturellen Barrieren.

Intraorganisationale Barrieren bezeichnen dabei inhaltliche, individuelle und organisatorische Hemmnisse. Externe, strukturelle Barrieren beziehen sich auf Hemmnisse externer Determi-

---

<sup>139</sup> Vgl. die Resultate der Auswertung zur Bedeutung und Umsetzung von Qualitätsmanagement (vgl. Kap. 7.2.6).

<sup>140</sup> Vgl. die Ergebnisse aus der Analyse der Umsetzungsschwäche und der differenzierten Untersuchung der Mitarbeiterdimension (vgl. Kap. 7.2.5 und 7.4).

nanten, die sich durch die Wahl der Rechtsform, des Zuständigkeitsgebietes und des organisationalen Selbstverständnisses ergeben.

Die Ansätze zur Organisationsoptimierung für Tourismusorganisationen sollen nachfolgend innerhalb der beiden genannten Problemfelder kategorisiert werden: Zum einen durch die Optimierung der organisationalen Ebene, die im Wesentlichen durch Führungskräfte in ihrer Ausübung von Leadership- und Managementaufgaben umgesetzt wird, und zum anderen durch die Verbesserung der Aufbauorganisation des öffentlichen Tourismus in Deutschland.

### 8.2.1 Interne Organisationsoptimierung

Auch wenn der Implementierungsprozess des TQM durch die Führungskräfte der Tourismusorganisation sorgfältig geplant ist, können interne hemmende Faktoren die tatsächliche Umsetzung negativ beeinflussen<sup>141</sup>. So kann auch, wie in dieser Untersuchung nachgewiesen wurde, trotz einer hohen subjektiven Wahrnehmung des TQM als Erfolgsfaktor für den künftigen Wettbewerb, sein Einsatz nicht vollständig durchgesetzt werden.

Zunächst ist daher der Abbau inhaltlicher und individueller Barrieren aller Organisationsmitglieder erforderlich. Das Vorhandensein inhaltlicher Barrieren zeigt sich besonders bei der Nennung der Gründe, warum Qualitätsmanagement in einigen der befragten Tourismusorganisationen nicht durchgeführt wird (vgl. Kap 7.2.5, Abb. 38). Neben der grundsätzlichen Ablehnung des Konzeptes mangelt es hier auch am Verständnis für die Bedeutung von Qualitätsmanagement als Erfolgsfaktor im zukünftigen Wettbewerb. Der Abbau inhaltlicher Hemmnisse ist vor allem durch Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. in Form von Schulungen zu erreichen.

Individuelle Barrieren von Organisationsmitgliedern entstehen zumeist aufgrund der fehlenden Akzeptanz der Innovation durch einzelne Mitarbeiter, welche die Umsetzung im Ganzen verhindert. Häufige Ursache ist die Angst vor Verlusten und mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte. Ein Ansatz zur Aufhebung der individuellen Barrieren bildet die Förderung der Mitarbeitermotivation, die zur Reduktion der persönlichen Hemmnisse führt. An dieser Stelle soll daher erneut auf die Bedeutung von Mitarbeitermotivationsveranstaltungen und der Führungsaufgabe der Mitarbeiterkommunikation verwiesen werden, die bei Tourismusorganisationen noch nicht in angemessener Art und Weise durchgeführt werden.

---

<sup>141</sup> Vgl. dazu die theoretischen Ausführungen in Kap. 5.1.2.

Nach Abbau inhaltlicher und individueller Hemmnisse kann in einem nächsten Schritt auf die Institutionalisierung der Qualität durch neue Strukturen und Zuständigkeiten eingegangen werden. Sie erreicht schließlich die Reduktion organisatorischer Barrieren.

In den Qualitätsdimensionen der Mitarbeiter- und Prozessorientierung können schließlich aufgrund der vorliegenden Ergebnisse, diese konkreten intraorganisationalen Verbesserungspotentiale für Organisationen herausgearbeitet werden:

- Ein zuverlässiges Recruiting,
- die Erreichung der geforderten Mitarbeiterqualifikation durch Schulung und Training,
- Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation,
- Standardisierung von Prozessen, insbesondere diejenigen die im direkten Kundenkontakt ausgeführt werden und die
- verstärkte Kommunikation mit Mitarbeitern.

Darüber hinaus ist eine intensive Anstrengung dieser qualitätsfördernden Maßnahmen zu empfehlen:

- Die Einbindung der Qualität als strategischer Erfolgsfaktor und Bekanntmachung der eigenen Qualitätsstandards und
- die aktive Erfüllung der Aufgabe der Interessenvertretung durch die Tourismusorganisation insbesondere durch verstärkte Kommunikation und Schulungen der Leistungsträger.

Übergeordnet stehen diese Maßnahmen innerhalb einer Organisationsoptimierung zur Förderung der organisationalen Qualität für Tourismusorganisationen. Für die erfolgreiche Implementierung des TQM-Führungskonzeptes bedarf es einer konzeptualen Umsetzung, die durch die leitenden Führungskräfte der Organisation initiiert werden muss. Der Ablauf der Implementierung des TQM-Konzeptes muss individuell auf die einzelne Tourismusorganisation angepasst werden, um so den Adoptionsprozess vollziehen zu können, da die Gestaltung je nach Größe, Struktur und Prozesse, z.B. Arten der Dienstleistung differiert. Weiterhin ist zu beachten, dass sich das System dynamisch, mit sich verändernden Zielen weiterentwickelt. Unumgänglich zur Erreichung einer Qualitätsverbesserung ist die übergeordnete Einbindung der Qualität in ein Managementsystem sowie die Prüfung der Kompatibilität mit bestehenden nebengeordneten Systemen (vgl. Kap. 3.1.3). Relevant für die Durchsetzung von TQM in Organisationen sind die entsprechende Kenntnis des Konzeptes, das hinreichende Verständnis und die damit verbundene Umsetzungsfähigkeit aller Organisationsmitglieder. Für den Umsetzungsprozess sind die Spezifizierung des Konzeptes und die Feststellung konkreter Anpassungsmaßnahmen damit unumgänglich.

## 8.2.2 Externe Organisationsoptimierung

Als externe Barrieren können diejenigen identifiziert werden, die sich im Hinblick auf die Implementierung von Qualität aus strukturellen Gegebenheiten ableiten, sich dabei restriktiv auswirken und negativ auf die Organisation Einfluss nehmen.

Um Ergebnisse zu möglichen Verknüpfungen mit strukturellen Determinanten von Tourismusorganisationen und ihrer organisationalen Qualität zu erreichen, wurden die Analysen in den Kapiteln 7.3.1, 7.3.2 und 7.3.3 vorgenommen. Exemplarisch für die strukturelle Problematik wurden die strukturbildenden, tourismusspezifischen Determinanten

- der Rechtsform,
- des Zuständigkeitsgebietes und
- des organisationalen Selbstverständnisses

herangezogen und im Zusammenhang auf ihre Abhängigkeit gemäß ihrer Bedeutungsbeimessung und ihrer tatsächlichen Umsetzung der Qualitätsindikatoren untersucht.

Die Auswertung der Befragung, differenziert nach Rechtsformen, verweist auf Unterschiede in der Bedeutungsbeimessung und der Durchführung der Qualitätsmaßnahmen. Die erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Rechtsform der GmbH schneidet dabei im Vergleich zu Ämtern und e.V. eindeutig positiver ab. Auffallend ist insbesondere, dass die Mitarbeiterdimension der GmbH mit klarem Abstand vor den beiden Rechtsformen der Ämter und der e.V. steht. Zudem zeigt sich, dass e.V. in allen Bereichen tendenziell besser abschneiden als Ämter, die die niedrigste Qualitätsauffassung und -anwendung zeigen. Die Kritik am Management der bedarfswirtschaftlich ausgerichteten Tourismusorganisationen, die im Wesentlichen zu sehr auf die Bedürfnisse der Politik ausgerichtet sind und sich zu wenig am Nachfrager orientieren, bestätigt sich durch diese Ergebnisse.

Anhand einer weiteren Vermutung zu strukturellen Zusammenhängen der organisationalen Qualität und der Zuständigkeitsgebiete wurden die Bedeutung und Anwendung der Qualitätsindikatoren nach räumlicher Ausdehnung des Managements der Organisationen differenziert. Die Datenlage lässt hierbei den Schluss zu, dass die Umsetzung der Qualitätsindikatoren von der Größe des räumlichen Zuständigkeitsgebietes abhängt. Je größer eine Organisation in diesem Sinne ist, desto eher werden Maßnahmen zur Förderung der organisationalen Qualität durchgeführt.

Eine weitere Analyse zur Bedeutung und Umsetzung des TQM-Konzeptes wurde in Abhängigkeit des organisationalen Selbstverständnisses durchgeführt. In dieser Auswertung konnte wiederum nachgewiesen werden, dass Organisationen, deren Selbstverständnis auf marktorientierten Motiven begründet ist, eher Qualitätsmanagement durchführen als diejeni-

gen Organisationen, die sich aus finanziellen oder organisatorischen Motiven als eigenständige Destination bezeichnen.

Die Erreichung der organisationalen Qualität durch die Reduktion und Abschaffung der zuvor aufgezeigten intraorganisationalen Hemmnisse allein ist nicht ausreichend für den zukünftigen Erfolg von deutschen Tourismusorganisationen. Erforderlich wird außerdem die effizientere Gestaltung der Aufbauorganisation und eine an aktuellen Anforderungen ausgerichtete Rechtsformwahl und ihre daran gebundene Finanzierung.

Die Lösungsansätze zur Strukturverbesserung für Tourismusorganisationen können anhand der Erhebungen dieser Arbeit in zwei grundlegende Ansätze untergliedert werden:

- Eine Entwicklung zu mehr Marktorientierung sowie die
- Reduktion der Fragmentierung der Aufbauorganisation.

Im Hinblick auf die Marktorientierung der Tourismusorganisationen steht so zunächst die rechtliche Organisation zur Disposition. Die Entwicklung hin zur erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung ist daher sehr positiv zu bewerten: Die Analyse der Rechtsformen in Kapitel 2.2.3 zeigt hierzu die aktuelle Verteilung sowie ihren vergangenen und zukünftigen Stand. Dabei wird erkennbar, dass der Rückgang der Rechtsform des Amtes bereits in der Vergangenheit eingesetzt hat und künftig weiter fortschreiten wird. Zwar wird die Mehrheit der Tourismusstellen noch als Ämter firmieren, die Anteile der e.V. und der GmbH werden aber offenkundig zunehmen. Die Gründe liegen hauptsächlich darin, dass Führungskräfte dieser Organisationen eine einfachere Handhabung der Finanzen und bessere Möglichkeiten in der Vermarktung sehen sowie mehr Kompetenzen in der Entscheidungsfindung durch einen Wechsel erwarten.

Aktuell finanziert sich ein Drittel aller Befragten nahezu vollständig durch die öffentliche Hand. Mitgliedsbeiträge und Einnahmen aus eigener Geschäftstätigkeit spielen bislang eine eher untergeordnete Rolle. Mit dem Rechtsformenwechsel zu e.V. und GmbH könnte daher auch ein Wandel der Finanzierungsquellen mit weniger staatlicher Finanzierung, hin zu mehr Mitgliedereinnahmen und Erträgen z.B. aus eigenen Pauschalen, Gästevermittlung, Sponsoring und Merchandising einhergehen.

Eine weitere Erfolg versprechende Maßnahme ist die Anpassung des Selbstverständnisses der Organisation an den Kundenwunsch. Die Auswertung deckt auf, dass sich die Mehrheit der Befragten aus einem internen Verständnis heraus als eigenständige Destination begreift und damit den aktuellen Markterfordernissen nicht nachkommt. Motive hierfür resultieren aus der Finanzierung und aus der Organisation heraus sowie aus der Tradition und Eigenständigkeit. Der Gast indes begreift das touristische Zielgebiet und seine Institution, die Tourismusorganisation, durch die vielfältigen Möglichkeiten des im Raum vorhandenen

natürlichen und touristischen Angebotspotentials. Wahrnehmbar wird für den Nachfrager dabei inwiefern sich das Reiseziel klar erkennbar profiliert.

Eine Maßnahme zur Umsetzung des Erfolgsfaktors der Reduktion der weiträumigen Fragmentierung der Aufbauorganisation wäre demnach eine klare Abgrenzung und Koordination der Aufgaben untereinander. Idealerweise sollten sich Tourismusorganisationen verschiedener Ebenen darin unterscheiden, dass sie hinsichtlich ihrer Aufgaben innerhalb der touristischen Planung, der Angebotsgestaltung, dem Marketing und der Interessenvertretung am Markt unterschiedliche Zielgruppen bedienen (vgl. Kap. 2.2.1, Abb. 4). Dabei sollte die übergeordnete Destinationsmanagementorganisation die Aufgabe der Sicherung der organisationalen Qualität nach dem Top-Down-Prinzip initiieren und durchsetzen.

## 9 Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit waren die sich verschärfenden Rahmenbedingungen für Tourismusorganisationen und die damit verbundene Suche nach neuen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Die Auswertung der wissenschaftlichen Literatur der Qualität von Tourismusorganisationen zeigte, dass sich bisherige Untersuchungen auf die Qualität der Leistung konzentrieren und ein organisationaler Qualitätsansatz bisher nicht bearbeitet wurde. Da Total Quality Management seit geraumer Zeit gewinnbringend in Organisationen anderer Branchen im Einsatz ist, wurde in dieser Forschungsarbeit analysiert, inwieweit ein Diffusionsprozess des TQM in deutschen öffentlichen Tourismusorganisationen nachzuweisen ist. Ziel dieser Untersuchung war die Erhebung der organisationalen Qualität von Tourismusorganisationen und die Identifikation von hemmenden und fördernden Faktoren.

Um das theoretische Konstrukt der Qualität für Organisationen zu operationalisieren und damit messbar zu machen, wurden Indikatoren abgeleitet. Diese 14 gebildeten Qualitätsmerkmale wurden ihrerseits wiederum vier Subkonstrukten der Qualität zugeordnet: Der Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess- und Führungsqualität. Durch zwei schriftliche Befragungen von rund 5.400 bzw. 550 Tourismusorganisationen konnten so wesentliche neue Erkenntnisse gewonnen werden, die an dieser Stelle nochmals kurz zusammengefasst werden.

Die Resultate der Messungen zeigen, dass den jeweiligen Indikatoren und ihren übergeordneten Subkonstrukten sowohl eine sehr unterschiedliche Bedeutung beigemessen als auch eine ungleichmäßige Anwendung nachgewiesen wird. Durch die gewonnenen Ergebnisse kann die Gesamtheit der deutschen öffentlichen Tourismusorganisationen in die zeitliche Kategorie der Spätadoptoren oder sogar in die der Nachzügler eingeordnet werden. Zum einen können diese Schlüsse aufgrund der gemessenen unterschiedlichen Resultate der vier Subkonstrukte der Qualität gezogen werden, zum anderen sind sie aus den identifizierten Gründen der Nichtdurchführung von Qualitätsmanagement belegbar: Die hierzu genannten fehlenden Mitarbeiter, zu hohe Kosten, zu knappe Zeit und fehlenden Vorteile durch die Umsetzung belegen deutlich, dass die Mehrheit der Befragten bis heute über zu wenige Kenntnisse des ganzheitlichen Qualitätsmanagements verfügt. Während die letzteren Gründe eben genau durch Qualitätsmanagement standardisiert und strukturiert werden, zeigt ersterer die nicht erfolgte Rezeption von Qualität als originärer Führungsaufgabe, die nicht zu delegieren ist.

Das Wissen um Qualität als strategischem Erfolgsfaktor bereits in der touristischen Ausbildung muss bei der Weiterbildung der Führungskräfte um aktuelle Erkenntnisse der Qualitätswissenschaft zu ganzheitlichem Qualitätsmanagement ergänzt werden.

Die Auswertung der gemessenen Indikatoren und ihrer Subkonstrukte zeigt, dass der Mitarbeiter- und Prozessorientierung ein sehr geringer Stellenwert beigemessen wird und ihre



Maßnahmen selten durchgeführt werden; hier liegen die hauptsächlichsten inhaltlichen Schwachstellen.

Schulungen für Mitarbeiter werden in ihrer Bedeutung kaum erkannt und noch weniger umgesetzt. Jedoch bedingen gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sowohl mittelbar den Organisationserfolg als auch unmittelbar die Kundenzufriedenheit. Prozessorientierung im Sinne standardisierter und synchronisierter Service- und Organisationsabläufe sind noch unterentwickelt, was sich insbesondere negativ auf die Kundenkontaktprozesse auswirkt. Standardisierte Abläufe sind die Grundlage für die Messbarkeit von Dienstleistungsqualität und ermöglichen erst die Vergleichbarkeit eigener Leistungen mit denen des Wettbewerbs. Weitere im Verlauf dieser Untersuchung erkannte Schwächen betreffen die geringe Bekanntmachung der eigenen Qualitätsstandards und die schwache Umsetzung von Schulungen für Leistungsträger. Durch die Zuordnung dieser Aspekte als Führungsmängel sowohl im Bereich Management als auch im Bereich Leadership kann nun konstatiert werden, dass die strategische Bedeutung von Qualität durch das Führungspersonal der Tourismusorganisationen bisher nicht erkannt ist.

Ein zusätzliches Ergebnis dieser Arbeit konkretisiert sich in der nachweisbaren Umsetzungsschwäche der Tourismusorganisationen. Häufig wird die Relevanz der Notwendigkeit einer Qualitätsverbesserung zwar erkannt, allerdings nicht in gleichem Maße umgesetzt.

Es zeigt sich, dass diese Umsetzungsschwäche und die gänzliche Nichtdurchführung des TQM-Konzeptes vor allem aufgrund von inhaltlichen Barrieren entsteht. Hinzu treten interne Hemmnisse durch individuelle oder organisationale Widerstände, die nicht zuletzt ihren Ursprung in mangelndem Wissen um das TQM-Konzept im Einzelnen und strukturellen, aufbauorganisatorischen Barrieren im Ganzen haben.

Ausgehend von dem zuvor erläuterten Problemhintergrund ist die Reduktion dieser Barrieren für die interne Führung durch Erfolgsfaktoren der Personalauswahl, Personalentwicklung und motivationsfördernde Maßnahmen zu initiieren, um sie schließlich nach dem Top-Down-Prinzip zu implementieren.

Über die branchenweite Gesamterhebung der organisationalen Qualität deutscher Tourismusorganisationen hinausgehend, weist eine zusätzliche Untersuchung Zusammenhänge zwischen strukturellen Determinanten für Tourismusorganisationen und der jeweiligen Bedeutungsbeimessung der Qualität sowie ihrer tatsächlichen Anwendung nach.

Aufgedeckt werden kann, dass diese strukturbildenden Erfolgsfaktoren, die GmbH als erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Organisationsform, ein größeres räumliches Verantwortungsgebiet und ein modernes Management mit marktorientierter Ausrichtung zielführend sind.

Die vorliegende Untersuchung zeigt auf, dass deutsche Tourismusorganisationen sich der strategischen Bedeutung von Qualität nicht bewusst sind und diese bisher nicht institutionalisi-

siert ist. Nach Auswertung der vorliegenden Ergebnisse ist die Schaffung von strafferen Strukturen und gleichzeitiger Synergiebildung in der Aufbauorganisation des deutschen öffentlichen Tourismus notwendig, um die effiziente Implementierung der organisationalen Qualität für jede einzelne Tourismusstelle zu ermöglichen.

Das deutsche Qualitätsverständnis mit seinem eher statistisch geprägten Blickwinkel dominierte in Deutschland jahrzehntelang die Qualitätskontrolle, die durch ein hersteller- und produktorientiertes Qualitätsverständnis bestimmt war. Bis heute wird der deutschen Qualitätsauffassung insgesamt eine zu stark vorherrschende Ergebnisorientierung zugeschrieben, welche die kontinuierliche Verbesserung, die gemeinschaftliche Teamarbeit sowie gegenseitige Unterstützung eher in den Hintergrund drängt.

Ein Paradigmenwechsel der Dienstleistungsmentalität hin zur kompromisslosen Ausrichtung der Organisation an Nachfragerbedürfnissen ist notwendig. Dabei müssen Organisationen zuerst die Bedürfnisse ihrer Kunden abfragen, um diese dann durch Maßnahmen der Qualitätsmessung zu evaluieren und durch prozessuales Vorgehen zu optimieren.

Der künftige Wettbewerb ist zunehmend globaler und durch ein anspruchsvolleres Kundenverhalten gekennzeichnet. Um hier erfolgreich zu sein, ist eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen organisationalen Qualität unerlässlich.

## Literaturverzeichnis

- Abfalter, D./ Matzler, K./ Pechlaner, H. (2003): Welchen Nutzen haben Gästezufriedenheitsbarometer? Erfahrungen am Beispiel der Angebotsgruppe „Urlaub auf dem Bauernhof“. - In: Bieger, T./ Pechlaner, H./ Bausch, T. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus II. Finanzierung – Kundenzufriedenheit – Content-Management. S. 85-104.
- ADRESSBUCH-GESELLSCHAFT BERLIN (2003, Hrsg.): Kauperts Deutschland Reiseführer 2004. Olching.
- Aguayo, R. (1991): Dr. Deming: the American who taught the Japanese about quality. New York u.a.
- AIEST (1997, Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus. (= Rapports 47th Congress). St. Gallen/ Schweiz.
- AIEST (1998, Hrsg.): Destinationsmarketing – Möglichkeiten und Grenzen. (= Rapports 48th Congress). St. Gallen/ Schweiz.
- Althof, W. (2001): Incoming-Tourismus. München, Wien.
- ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTLICHE VERWALTUNG e.V. (AWV) (1995, Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch kostenbewußtes Qualitätsmanagement. Einführung eines zertifizierten kundenorientierten Qualitätssystems für kleine und mittlere Unternehmen. (= AWV-Schrift 01 555). Eschborn.
- Aries, K. (2003): Kundenbindung im Tourismus: Eine methodenorientierte Analyse.- In: Kagermeier, A./ Steinecke, A. (Hrsg.): Tourismus- und Freizeitmärkte im Wandel. Fallstudien – Analysen – Prognosen. (= Paderborner Geographische Studien zu Tourismusforschung und Destinationsmanagement, Bd. 16). S. 21-43.
- Baale, O./ Bergholz, W. (2005): Das Deutsche Führungsproblem. Kompendium zur Arbeitsfreude in Staat und Wirtschaft. München.
- Barthel, C. (2004): Qualitätsmanagement – das Basiskonzept.- In: Barthel, C./ Gramh, W. (Hrsg.): Der Prozess der Organisationsveränderung. Studien zum Organisationslernen bei der Einführung von Qualitätsmanagement in der Kommunalverwaltung. S. 15-44.
- Barthel, C./ Gramh, W. (2004, Hrsg.): Der Prozess der Organisationsveränderung. Studien zum Organisationslernen bei der Einführung von Qualitätsmanagement in der Kommunalverwaltung. Kempten.
- Bastian, H. (2000): Kundenorientierung im Touristikmanagement. München, Wien.
- Bausch, T. (2005): Anforderungen und Grenzen der Tourismus – Marktforschung für kleinere und mittlere Leistungsträger und Destinationen.- In: Pechlaner, H./ Bieger, T./ Bausch, T. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus III. Regionalmarketing – Großveranstaltungen – Marktforschung. S. 143-154.
- Bea, F. X./ Göbel, E. (2002): Organisation: Theorie und Gestaltung. Stuttgart.
- Becker, C. (2003): Tourismuspolitik und Tourismusförderung.- In: Becker, C./ Hopfinger, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick. S. 381-394.
- Becker, C./ Hopfinger, H./ Steinecke, A. (2003, Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick. München, Wien.
- Beetz, M. (2003): Organisation und Gesellschaft. Eine systemtheoretische Analyse des Verhältnisses von Organisationen zu gesellschaftlichen Funktionssystemen. (= Studienreihe Soziologische Forschungsergebnisse, Bd. 55). Hamburg.
- Belz, C./ Bieger, T. (2004, Hrsg.): Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Frankfurt/Main.
- Benkenstein, M. (2002): Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz. Stuttgart.
- Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2004): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden.

- Berndt, R. (1995, Hrsg.): Total Quality Management als Erfolgsstrategie. Berlin, Heidelberg.
- Berry, L.L./ Parasuraman, A. (1992): Service-Marketing. Frankfurt/Main, New York.
- Betzl, K./ Hase, B./ Moll, K. (1997): Information und Qualifikation als Voraussetzung für ein mitarbeiterorientiertes, umfassendes Qualitätsmanagement.- In: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM. S. 137-164.
- Bezold, T. (1996): Zur Messung der Dienstleistungsqualität. Eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ereignisorientierten Ansatzes. (= Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Bd. 1932; zugl. Diss. Univ. Bayreuth).
- Bieberstein, I. (2001): Dienstleistungsmarketing. Ludwigshafen.
- Bieger, T. (2000): Dienstleistungsmanagement. Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen. Bern, Stuttgart, Wien.
- Bieger, T. (2004): Tourismuslehre im Grundriss. Bern, Stuttgart, Wien.
- Bieger, T. (2005): Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. München, Wien.
- Bieger, T. / Ludwig, E. (2000): Markenmanagement im alpinen Tourismus: Notwendigkeit der Regionalisierung von Destinationenmarken? - In: Tourismus-Journal, Bd. 4, H. 3, S. 337-342.
- Bieger, T./ Danuser, H./ Huber, R. (1998): Führung und Personaleinsatz in kooperativen Tourismusorganisationen – Reengineering bedingt eine neue Leistungskultur.- In: Weiermair, K./ Wöhler, K. (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus: Konzepte und Strategien. S. 223-252.
- Bieger, T./ Laesser, C. (1997): Qualitätsanforderungen und -messung am Beispiel des Alpen Tourismus.- In: Aiest (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus. S. 193-222.
- Bieger, T./ Pechlaner, H./ Bausch, T. (2003, Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus II. Finanzierung, Kundenzufriedenheit, Content-Management. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 7). Wien.
- Bieger, T./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (2001, Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken – Kultur – neue Geschäftsmodelle. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 5). Wien.
- Bieger, T./ Weibel, C. (1998): Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismusmarketing – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destinationsähnliche Konkurrenzprodukte.- In: Aiest (Hrsg.): Destinationsmarketing – Möglichkeiten und Grenzen. S. 167-200.
- Bleile, G. (1996): Hat der Deutschland-Tourismus ein Standortproblem? - In: Steinecke, A. (Hrsg.): Der Tourismusmarkt von morgen – zwischen Preispolitik und Konsum. S. 82-89.
- Bleile, G. (2000a): Management des Wandels – Plädoyer für eine neue Tourismusorganisation: Tourismus verwalten oder professionell und profitabel gestalten? (= Schriftenreihe Tourismus, H. 4). Freiburg i. Br.
- Bleile, G. (2000b): Marktorientiertes Destinationsmanagement erfordert neue Organisationsformen des Tourismus.- In: Fontanari, M./ Scherhag, K. (Hrsg.): Wettbewerb der Destinationen. S. 101-113.
- Bleile, G. (2001): Neue Tourismus Landkarte „D“. Leitfaden für ein marktorientiertes Destinationsmanagement. (= Schriftenreihe Tourismus, H. 5). Freiburg.
- Bleile, G. (2002): Tourismusmärkte. München, Wien.
- Bochert, R. (2001): Tourismus in der Marktwirtschaft. Ordnungspolitik der Tourismusmärkte. München, Wien.
- Bock, K.B./ Wend, N. (2004): Erfolgsfaktor Gästeorientierung. Eine kritische Analyse der Servicequalität unter Berücksichtigung bisheriger Erkenntnisse angewandter Methoden sowie Erarbeitung von Kontrollmöglichkeiten und Messverfahren für die Anwendung in der Praxis. Meßkirch.
- Böhler, H. (2002a): Die Implementierung von Marketing-Strategien mit Hilfe der Balanced Scorecard.- In: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung. S. 167-185.
- Böhler, H. (2002b, Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung (= Festschrift für Prof. Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag). Stuttgart.

- Born, K./ Dreyer, A. (2003): Vom Beschwerdemanagement zur Kundenzufriedenheit.- In: Bieger, T./ Pechlaner, H./ Bausch, T. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus II. Finanzierung – Kundenzufriedenheit – Content-Management. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 7). S. 105-130.
- Boutellier, R./ Masing, W. (1998, Hrsg.): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. (= Festschrift für Hans Dieter Seghezzi zum 65. Geburtstag). München, Wien.
- Bowen, D.E./ Lawler, E. E. (2003): Empowerment von Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen.- In: Payne, A./ Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. S. 273-292.
- Brackham, W./ Vogt, U. (1997): ISO 9000 für Dienstleister: schnell und effektiv zum Zertifikat. Landsberg/ Lech.
- Brehm, S. (2001): Konzepte zur Unternehmensveränderung. Organisationales Lernen im Vorschlagswesen, Qualitätszirkeln und Kaizen-Workshops. (= Zugl. Diss. Univ. Stuttgart). Wiesbaden.
- Brentel, H./ Klemisch, H./ Rohm, H. (2003, Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden.
- Bretzke, W.-R. (2000): Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in Dienstleistungsunternehmen.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. S. 573-600.
- Brittner, A. (2002): Zur Natürlichkeit künstlicher Ferienwelten: eine Untersuchung zur Bedeutung, Wahrnehmung und Bewertung von ausgewählten Ferienparks in Deutschland. (= Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie; Bd. 57, zugl. Diss. Univ. Trier 2001). Trier.
- Brittner-Widmann, A./ Quack, H.-D./ Wachowiak, H. (2004, Hrsg.): Von Erholungsräumen zu Tourismusdestinationen. Facetten der Fremdenverkehrsgeographie. (= Trierer Geographische Studien, Bd. 27). Trier.
- Bruhn, M. (1998c): Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung?- In: Bruhn, M. u.a. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen (= Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) an der Universität Basel). S. 145-167.
- Bruhn, M. (2000a): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. S. 21-48.
- Bruhn, M. (2000b): Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. S. 405-431.
- Bruhn, M. (2000c): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. S. 525-546.
- Bruhn, M. (2002a): Controlling für Kundenbeziehungen.- In: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung. (= Festschrift für Richard Köhler zum 65. Geburtstag). S. 185-208.
- Bruhn, M. (2002b): Messung und Anforderung an die Dienstleistungsqualität.- In: Hansen, W./ Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Assessment, Sicherung, Entwicklung. S. 7-43.
- Bruhn, M. (2002c): Techniken und Methoden zur Sicherung und Förderung der Dienstleistungsqualität.- In: Hansen, W./ Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Assessment, Sicherung, Entwicklung. S. 45-81.
- Bruhn, M. (2003a): Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Ansatzpunkte einer Integrierten Kundenorientierung.- In: zfo, Bd. 1, S. 13-19.
- Bruhn, M. (2003b): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart.
- Bruhn, M. (2004): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin, Heidelberg.

- Bruhn, M. u.a. (1998, Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen (= Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) an der Universität Basel. Wiesbaden.
- Bruhn, M./ Georgi, D. (1999): Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele. München, Wien.
- Bruhn, M./ Hadwich, K. (2004): Qualitätswahrnehmung und Qualitätszeichen bei touristischen Dienstleistungen.- In: Weiermair, K./ Pikkemaat, B. (Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. (= Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 3). S. 5-19.
- Bruhn, M./ Hennig, K. (1993): Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen. Auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute, Teile 1 und 2.- In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Jg. 39, H. 4, S. 314-337.
- Bruhn, M./ Stauss, B. (2000, Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wiesbaden.
- Bruhn, M./ Stauss, B. (2004, Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen. Wiesbaden.
- Brysch, A. (2000): Den Tourismusstandort Deutschland sichern.- In: Fontanari, M./ Scherhag, K. (Hrsg.): Wettbewerb der Destinationen. S. 9-14.
- Brysch, A. (2001): Markenbildung im Deutschlandtourismus – Beispiele, Erfahrungen, Herausforderungen.- In: Bieger, T./ Pechlaner, H. Steinecke, A. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken – Kultur – neue Geschäftsmodelle. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 5). S. 35-40.
- Bühner, R. (1997): Qualitätsorientiertes Personalcontrolling.- In: Wildemann, H. (Hrsg.): Qualität und Unternehmenserfolg. Neue Lösungen und Fallbeispiele. S. 249-266.
- Bungard, W. (1991): Qualitätszirkel. Ein soziotechnisches Instrument auf dem Prüfstand. (= Mannheimer Schriften zur Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 1). Ludwigshafen.
- Buzell, R.D./ Gale, B.T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden.
- Cappis, M.C. (1998): Von ISO 9001 über EQA Assessment zu TQM.- In: Boutellier, R./ Masing, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. (= Festschrift für Hans Dieter Seghezzi zum 65. Geburtstag). S. 33-52.
- Clark, M./ Peck, H./ Christopher, M./ Payne, A. (2003a): Personalbeschaffung und Interne Märkte.- In: Payne, A./ Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. S. 231-252.
- Clark, M./ Peck, H./ Christopher, M./ Payne, A. (2003b): Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship Marketing-Kette.- In: Payne, A./ Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. S. 29-44.
- Collins, B./ Payne, A. (2003): Internes Marketing: Eine neue Perspektive für das Human Resource Management.- In: Payne, A./ Rapp, R. (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. S. 253-272.
- Corsten, H. (1988): Dienstleistungen in produktionstheoretischer Interpretation.- In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg. Nr. 2, S. 81-87.
- Corsten, H. (2000): Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 145-168.
- Corsten, H. (2001): Dienstleistungsmanagement. München. Wien.
- Corsten, H./ Gössinger, R. (2005, Hrsg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung. (= Betriebswirtschaftliche Forschungsreihe, Bd. 130). Berlin.
- Cronin, J./ Taylor, S. (1992): Measuring Service Quality. A Reexamination and Extension.- In: Journal of Marketing, Bd. 56, Nr. 3, S. 55-68.
- Crosby, P.B. (1992): Completeness: quality for the 21st century. New York.
- Crosby, P.B. (1994): Qualität 2000: kundennah, teamorientiert, umfassend. München, Wien.

- Danaher, P.J./ Mattsson, J. (1994a): Cumulative Encounter Satisfaction in the Hotel Conference Process.- In: *International Journal of Service Industry Management*, Bd. 4, Nr. 4, S. 60-80.
- Danaher, P.J./ Mattsson, J. (1994b): Customer Satisfaction during the Service Delivery Process.- In: *European Journal of Marketing*, Bd. 28, Nr. 5, S. 5-16.
- Deming, W.E. (1982): *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge/ U.S.A.
- Deming, W.E. (1986): *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge/ U.S.A.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT (DGQ) (2005, Hrsg.): *Satzung und Zeichensatzung*. Frankfurt/Main.
- DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND (DTV) (2004): mündliche Telefonauskunft der Pressestelle.
- DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND (DTV) (2005a, Hrsg.): *Qualitätsoffensiven im Deutschland-tourismus: Bundesweite Q-Initiativen*. <http://www.qualitaet-im-deutschlandtourismus.de/index.php>, Stand: 05.11.2005.
- DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND (DTV) (2005b, Hrsg.): *Qualitätsoffensiven im Deutschland-tourismus: Bundesweite Q-Initiativen*. <http://www.qualitaet-im-deutschlandtourismus.de/index.php?sid=1002&ses=68d3f7a5dadec6f83ed77797d3750d1d>, Stand: 05.11.2005.
- Dick, R. van (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. (= *Praxis der Personalpsychologie*, Bd. 5). Göttingen u.a.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG e.V. (DIN) (2000, Hrsg.): *Deutsche Norm. Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen (ISO 9001:2000)*. Berlin.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG e.V. (DIN) (2001a, Hrsg.): *Qualitätsmanagement*. Berlin, Wien, Zürich.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG e.V. (DIN) (2001b, Hrsg.): *Qualitätsmanagement: Normen*. Berlin, Wien.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG e.V. (DIN) (2003, Hrsg.): *Qualitätsmanagement und Statistik*. Berlin, Wien, Zürich.
- Donabedian, A. (1980): *Explorations in quality assessment and monitoring. The definition of quality and approaches to its assessment*. Ann Arbor, Mich./ U.S.A.
- Dreyer, A./ Dehner, C. (2003): *Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche*. München, Wien.
- Dreyer, A./ Flentge, C. (1998): *Servicequalität von Tourismus-Informationsstellen. Gestaltung von Dienstleistungen für die Zufriedenheit von Urlaubsgästen. Eine Analyse unter Berücksichtigung einer Fallstudie in der Region Harz*. (= *Studien zum Dienstleistungsmanagement*, Bd. 1). Braunschweig.
- Dreyer, A./ Linne, M. (2004): *Der Einsatz von Mystery Guests in touristischen Destinationen – Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung*.- In: Hinterhuber, H. H. u.a. (Hrsg.): *Kundenmanagement als Erfolgsfaktor – Grundlagen des Tourismusmarketing*. S. 363-383.
- Ebel, B. (2003): *Qualitätsmanagement*. Herne, Berlin.
- Echtermeyer, M./ Obermeier, T. (2003, Hrsg.): *Tourismuswirtschaft quo vadis? Aspekte des Wandels*. (= *Schriftenreihe der Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch Gladbach*, Bd. 3). Aachen.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (2003a, Hrsg.): *Excellence einführen*.[http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence\\_einfuehren\\_2003\(9\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(9).pdf). Stand:20.10.2005.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (2003b, Hrsg.): *Die Grundkonzepte der Excellence*. [http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte\\_der\\_Excellence\\_2003\(3\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003(3).pdf). Stand: 20.10.2005.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (2005, Hrsg.): *EFQM Levels of Excellence - Stufen der Exzellenz*. [http://www.deutsche-efqm.de/download/Committed\\_Infobroschuere\\_D\\_3.0.pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Committed_Infobroschuere_D_3.0.pdf). Stand: 20.10.2005.

- Eichhorn, P. (2005): Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Basiswissen der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden.
- Ellis, A./ Käuferstein, M. (2004): Dienstleistungsmanagement. Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management. Berlin, Heidelberg.
- Engelhardt, C. (2004): Die Kombination von Wissens- und Prozessmanagement – Herausforderung für die Unternehmen im wissensintensiven Umfeld.- In: Engelhardt, C./ Hall, K./ Ortner, J. (Hrsg.): Prozesswissen als Erfolgsfaktor. S. 13-35.
- Engelhardt, C./ Hall, K./ Ortner, J. (2004a): Einleitung und Überblick.- In: Engelhardt, C./ Hall, K./ Ortner, J. (Hrsg.): Prozesswissen als Erfolgsfaktor. Effiziente Kombination von Prozessmanagement und Wissensmanagement. S. 1-9.
- Engelhardt, C./ Hall, K./ Ortner, J. (2004b, Hrsg.): Prozesswissen als Erfolgsfaktor. Effiziente Kombination von Prozessmanagement und Wissensmanagement. Wiesbaden.
- Engelhardt, H.D. (2001): Total Quality Management. TQM: Konzept, Verfahren, Diskussion. Augsburg.
- Erhard, R.U. (2000): Kundenorientierte Optimierung von Dienstleistungsprozessen.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. S. 487-503.
- Farris, P.W./ Moore, M.M. (2004, Hrsg.): The profit impact of marketing strategy project: retrospect and prospects. Cambridge/ Großbritannien.
- Fayol, H. (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung. München.
- Feigenbaum, A.V. (1988): Total quality control. New York u.a.
- Fontanari, M./ Scherhag, K. (2000): Wettbewerb der Destinationen. Erfahrungen – Konzepte – Visionen. Wiesbaden.
- Forberger, D. (2000): Emotionale Determinanten der Dienstleistungsqualität – Entwicklung und Überprüfung eines Messkonzepts. Wiesbaden.
- FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT URLAUB UND REISEN (F.U.R) (2005, Hrsg.): Die Reiseanalyse RA 2005. Kurzfassung. Kiel.
- Frehr, H.-U. (1994): Total Quality Management.- In: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement. S. 31-47.
- Freiling, J. (2001): Die Ausbreitung von Managementkonzepten als Diffusionsprozess – das Beispiel Qualitätsmanagement.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. S. 27-49.
- Freyer, W. (1997): Qualitätsbestimmung für Destinationen: Zur Prädikatisierung von „Qualitätserholungsorten“ in Deutschland.- In: AIEST (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus. (= Rapports 47th Congress). S. 251-270.
- Freyer, W. (2000): Ganzheitlicher Tourismus. Beiträge aus 20 Jahren Tourismusforschung. Dresden.
- Freyer, W. (2001): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. München, Wien.
- Freyer, W. (2004): Tourismusmarketing. München, Wien.
- Freyer, W./ Dreyer, A. (2004): Qualitätszeichen im Tourismus – Begriffe und Typen.- In: Weiermair, K./ Pikkemaat, B. (Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. (= Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 3). S. 63-92.
- Fuchs, M. (2004): Methoden der Qualitätsmessung für touristische Destinationen.- In: Hinterhuber, H.H. u.a. (Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing. S. 187-217.
- Fuchs, M./ Weiermair, K. (1998): Qualitätsmessung vernetzter Dienstleistungen am Beispiel des alpinen Wintertourismus.- In: Tourismus Journal, 2. Jg., H. 2, S. 211-335.
- Fuchs, M./ Weiermair, K. (2004): Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction.- In: Journal of Travel Research, Vol. 42, S. 212-225.
- Füermann, T. (1996): Prozessmanagement und Reengineering zur Kostensenkung.- In: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Rentabel durch Total Quality Management. S. 211-224.



- Füermann, T. (2000): Prozesse managen – Der Weg zu höherer Wertschöpfung und größerer Wirtschaftlichkeit.- In: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze. Business Excellence durch Total Quality Management. S. 247-290.
- Garvin, A. (1988): Managing quality: the strategic and competitive edge. New York.
- Geiger, W. (1994): Die Entstehung, Erstellung und Weiterentwicklung der DIN EN ISO 9000-Familie.- In: Stauss, B. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management. S. 27-62.
- Gendo, F./ Korschak, R. (2000): Qualitätsmanagement in Japan.- In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit (Hrsg.): Q-Jahrbuch 2000/ 01. Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung – Trends und Adressen. S. 27-34.
- Gierl, H. (2000): Beschwerdemanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagement.- In: Helm, R./ Pasch, H. (Hrsg.): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven – Konzepte – Praxisbeispiele. S. 149-189.
- Göbel, E. (2001): Prozessorientierung.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. S. 225-244.
- Gogoll, A. (2000): Service-QFD: Quality Function Deployment im Dienstleistungsbereich.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 363-377.
- Grauvogel, B. (2004): Leistungsprofile und Servicequalitäten im Besucher Management: Drehscheibe Tourist Information.- In: Brittner-Widmann, A./ Quack, H.-D./ Wachowiak, H. (Hrsg.): Von Erholungsräumen zu Tourismusdestinationen. Facetten der Fremdenverkehrsgeographie. (= Trierer Geographische Studien, H. 27). S. 317-330.
- Grönroos, C. (1982): Strategic Management and marketing in the service sector. Helsingfors/Schweden.
- Grönroos, C. (1998): Service marketing theory: back to basics. (= Meddelanden från Svenska Handelshögskolan, Bd. 369). Helsinki.
- Gruner, A./ Schmid, C. (1998): Motivation: Der Motor zum Unternehmenserfolg.- In: Weiermair, K./ Wöhler, K. (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus: Konzepte und Strategien. S. 253-266.
- Günter, B./ Helm, S. (2003, Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen. Wiesbaden.
- Güthoff, J. (1995): Qualität komplexer Dienstleistungen: Konzeption und empirische Analyse der Wahrnehmungsdimensionen. (= Zugl. Diss. Univ. Rostock). Wiesbaden.
- Haase, D. (1997): Organisationsstruktur und Mitarbeiterbindung: eine empirische Analyse in Kreditinstituten. (= Schriftenreihe zur angewandten Sozialpsychologie, Bd. 3). Köln.
- Haedrich, G. (2001): Tourismuspolitik und Destinations-Management: Begriffshierarchie oder enge Verzahnung.- In: Kreilkamp, E./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 3). S. 7-10.
- Haedrich, G./ Kaspar, C./ Klemm, K./ Kreilkamp, E. (1993, Hrsg.): Tourismus-Management: Tourismusmarketing und Fremdenverkehrsplanung. Berlin.
- Haehling, C. von/ Lanzenauer, C./ Huesmann, M. (2002): Der Ausbreitungsprozess des Managementinstruments TQM. Eine kritische Analyse. (= Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Freien Univ. Berlin, Nr. 2002/22). Berlin.
- Hahn, D./ Taylor, B. (1997, Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg.
- Hake, D. (2000): Internationale Tendenzen im Qualitätsmanagement.- In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit (Hrsg.): Q-Jahrbuch 2000/ 01. Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung – Trends und Adressen. S. 13-25.
- Haller, S. (2002): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden.
- Hallerbach, B./ Steinecke, A. (1997): Gästebefragung Rheinland-Pfalz 1996.- In: ETI-Texte, H. 12. Trier.

- Hansen, W./ Kamiske, G.F. (2002, Hrsg.): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Assessment – Sicherung – Entwicklung. Düsseldorf.
- Harms, V. (2003): Prozessgestaltung bei Dienstleistungen.- In: Pepels, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaft der Dienstleistungen. Handbuch für Studium und Praxis. S. 23-42.
- Harris, K./ Baron, S. (2004): Consumer-to-Consumer Conservations in Service Settings.- In: Journal of Service Research, Vol. 6, No. 3, S. 287-303.
- Hartz, S./ Meisel, K. (2004): Qualitätsmanagement. Bielefeld.
- Heller, M. (1996): Dienstleistungsqualität in der touristischen Reisevermittlung. Ein Leitfaden zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Reisebüros. Bern, Stuttgart, Wien.
- Helm, R./ Pasch, H. (2000a): Betriebswirtschaftliche Aspekte der Optimierung der Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement.- In: Helm, R./ Pasch, H. (Hrsg.): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven – Konzepte – Praxisbeispiele. S. 11-47.
- Helm, R./ Pasch, H. (2000b, Hrsg.): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven – Konzepte – Praxisbeispiele. Frankfurt/Main.
- Helmke, S./ Dangelmaier, W. (2001, Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. Wiesbaden.
- Hentschel, B. (2000): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 289-320.
- Herzberg, F. (1976): The managerial choice: To be efficient and to be human. Homewood, Ill./ U.S.A.
- Hinterhuber, H.H./ Bieger, T. (2004, Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Tourismusmarketing. Berlin
- Hinterhuber, H.H./ Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Wiesbaden.
- Hinterhuber, H.H. u.a. (2004, Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing. Berlin.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1997a, Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM. Berlin, Heidelberg.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1997b): Wechselwirkungen zwischen Qualitätsmanagement und Organisation.- In: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM. S. 1-12.
- Hollmann, M. (2000): Zur Situation von Fremdenverkehrsvereinen in Deutschland und der Schweiz.- In: Jahrbuch für Fremdenverkehr 1999. S. 129-159.
- Homburg, C. (1994): Die Grenzen der ISO-9000-Normen.- In: Blick durch die Wirtschaft, 37.Jg., S. 7.
- Homburg, C./ Stock, R. (2000): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, Bewegen, Begeistern. Wiesbaden.
- Hope, C. (1997): What does Quality Management mean for Tourism Companies and Organisations?- In: AIEST (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus. (= Rapports 47th Congress). S. 59-89.
- Hudson, S./ Hudson, P./ Miller, G.A. (2004): The Measurement of Service Quality in the Tour Operating Sector: A Methodological Comparison.- In: Journal of Travel Research, Vol. 42, S. 305-312.
- Imai, M. (2001): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb. München.
- Ishikawa, K. (1985): What is Total Quality Control - The Japanese Way. New York.
- Jacobi, H.-J. (1996): Instrumentarium zur monetären und nichtmonetären Bewertung von Geschäftsprozessen.- In: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Rentabel durch Total Quality Management. S. 31-72.
- Janowski, J./ Huffstadt, K. (2003): Kundenorientierung als zentrale Führungsverhaltensdimension – Anforderungen an das Human Resource Management.- In: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, 72. Jg. H. 6, S. 330-334.
- Jochims, M. (2000): Diffusion innovativer Dienstleistungen. Eine empirische Analyse am Beispiel von Direktbanken. (= Innovatives Dienstleistungsmanagement, Bd. 9; zugl. Diss. Univ. Koblenz). Hamburg.
- Jochum, B./ Pechlaner, H. (2000): Umsetzungsprobleme und Perspektiven der Regionalisierung am Beispiel Tirols.- In: Tourismus Journal, 4. Jg., H. 3, S. 343-348.

- Juran, J.M. (1951): *Quality-control handbook*. New York u.a.
- Juran, J.M. (1989): *Juran on leadership for quality: an executive handbook*. New York u.a.
- Kaas, H.-W. (1997): Strategische und operative Erfolgsfaktoren im Qualitätsmanagement. Ergebnisse einer weltweiten empirischen Untersuchung in der Automobilindustrie.- In: Wildemann, H. (Hrsg.): *Qualität und Unternehmenserfolg. Neue Lösungen und Fallbeispiele*. S. 97-106.
- Kagermeier, A./ Popp, H. (2000): Strukturen und Perspektiven der Tourismuswirtschaft im Mittelmeerraum.- In: Petermanns Geographische Mitteilungen, Bd. 144, H. 6, S. 64-77.
- Kagermeier, A./ Steinecke, A. (2003, Hrsg.): *Tourismus- und Freizeitmärkte im Wandel. Fallstudien – Analysen – Prognosen*. (= Paderborner Geographische Studien zu Tourismusforschung und Destinationsmanagement, Bd. 16). Paderborn.
- Kaiser, M.-O. (2001): Kundenzufriedenheit und Qualitätswahrnehmung.- In: Weiermair, K./ Pikkemaat, B. (Hrsg.): *Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen*. (= Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 3). S. 39-62.
- Kaiser, M.-O. (2002): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten. (= Betriebswirtschaftliche Studien, Bd. 64; zugl. Diss. Univ. Innsbruck), Berlin.
- Kalkowski, P. (1997): Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation.- In: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): *Organisation und Mitarbeiter im TQM*. S. 13-62.
- Kamiske, G.F. (1996, Hrsg.): *Rentabel durch Total Quality Management*. Berlin, Heidelberg, New York.
- Kamiske, G.F. (2000, Hrsg.): *Der Weg zur Spitze. Business Excellence durch Total Quality Management*. München, Wien.
- Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1997): *The Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart.
- Kaspar, C. (1993): Mitarbeiterführung.- In: Haedrich, G./ Kaspar, C./ Klemm, K./ Kreilkamp, E. (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismusmarketing und Fremdenverkehrsplanung*. S. 87-92.
- Kaspar, C. (1995): *Management im Tourismus. Eine Grundlage für die Führung von Tourismusunternehmen und -organisationen*. (= St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Bd. 13). Bern, Wien, Stuttgart.
- Kaspar, C. (1996): *Einführung in das touristische Management*. Bern, Stuttgart.
- Kaspar, C. (1998): *Management von Verkehrsunternehmen*. München, Wien.
- Keibel, P. (2000): *Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen. Determinanten und Auswirkungen*. Wiesbaden.
- Keller, P. (1997): Qualitätsmanagement im Tourismus: Fragestellungen.- In: Aiest (Hrsg.): *Qualitätsmanagement im Tourismus*. (= Rapports 47th Congress). S. 23-29.
- Keller, P. (1998): Destinationsmarketing: Strategische Fragestellungen.- In: Aiest (Hrsg.): *Destinationsmarketing – Möglichkeiten und Grenzen*. (= Rapports 48th Congress). S. 39-52.
- Keller, P. (2000): Globale Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Tourismus.- In: *Jahrbuch für Fremdenverkehr*, 43. Jg., S. 21-38.
- Keller, P. (2005): Entstehung von Innovationen im Bereich Tourismus: Sind fördernde tourismuspolitische Impulse notwendig?.- In: Pechlaner, H. u.a. (Hrsg.): *Erfolg durch Innovationen. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor*. (= Festschrift für Klaus Weiermair zum 65. Geburtstag). S. 39-59.
- Kinter, H. J. (2000): Die neue ISO 9001:2000.- In: *QZ – Qualität und Zuverlässigkeit* (Hrsg.): *Q-Jahrbuch 2000/ 01. Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung – Trends und Adressen*. S. 207-220.
- Kirchhoff, M./ Möller, A. (2000): Servicequalität in Tourismusinformationsstellen in ausgewählten Destinationen.- In: *Jahrbuch für Fremdenverkehr 1999*, S. 39-58.
- Kirstein, H. (1994): *Der Einfluß Demings auf die Entwicklung des Total Quality Management (TQM)*. (= Produktionstechnik - Berlin, Bd. 140; zugl. Diss. Techn. Univ. Berlin). München u.a.

- Kittinger-Rosanelli, C./ Matzler, K. (2004): Total Quality Management im Tourismus – Modelle und Methoden.- In: Hinterhuber, H.H. u.a. (Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing. S. 165-185.
- Kleinaltenkamp, M. (1995, Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen. Wiesbaden.
- Koller, M. (2003): Kundenorientierte Unternehmensführung – ein Erfolgsgarant steht im Rampenlicht.- In: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, 72. Jg., H. 1, S. 58-59.
- Köper, J./ Zaremba, H.J. (2000a): Guidelines for quality- orientated personnell development in small and medium-sized enterprises.- In: Köper, J./ Zaremba, H.J. (Hrsg.): Quality Management and Qualification Needs 2. Towards Quality Capability of Companies and Employees in Europe. S. 46-92.
- Köper, J./ Zaremba, H.J. (2000b, Hrsg.): Quality Management and Qualification Needs 2. Towards Quality Capability of Companies and Employees in Europe. New York.
- Köper, J./ Zaremba, H.J. (2000c): Recommendations for the vocational training in Europe.- In: Köper, J./ Zaremba, H.J. (Hrsg.): Quality Management and Qualification Needs 2. Towards Quality Capability of Companies and Employees in Europe. S. 93-123.
- Kotler, P. (1999): Marketing for hospitality and tourism. Upper Saddle River, NJ/ U.S.A.
- Kotter, J.P. (1991): Leadership läßt sich lernen.- In: Harvard Business Manager (Hrsg.): Führungskräfte- und Personalentwicklung. S. 26-34.
- Kraus, G./ Becker-Kolle, C./ Fischer, T. (2004): Change Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden. Berlin.
- Kreibich, R./ Schläffer, A./ Trapp, C. (2002): Zukunftsforschung in Unternehmen. Eine Studie zur Organisation von Zukunftswissen und Zukunftsgestaltung in deutschen Unternehmen. Berlin.
- Kreilkamp, E./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (2001): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik. (= Management und Unternehmenskultur, 3). Wien.
- Kreyssig, J. (1999): Urlauber und Tourismus-Anbieter ziehen Bilanz.- In: ADAC (Hrsg.): Deutschland-Tourismus. Innovativ die Zukunft gestalten. S. 6-19.
- Krieger, D.J. (1998): Einführung in die allgemeine Systemtheorie. München.
- Kruse, C. (2000): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement mittels DIN EN ISO 14001 und EG-Öko-Audit (EMAS): Bestandaufnahme und Forderungen.- In: Helm, R./ Pasch, H. (Hrsg.): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven – Konzepte – Praxisbeispiele. S. 73-86.
- Küblböck, S. (2005): Urlaub im Club: Zugänge zum Verständnis künstlicher Ferienwelten. (= Eichstätter tourismuswissenschaftliche Beiträge, Bd. 5; zugl. Diss. Univ. Eichstätt-Ingolstadt). München u.a.
- Kühl, S. (2001): Paradoxe Effekte und ungewollte Nebenwirkungen des Qualitätsmanagements.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. S. 75-113.
- Kühn, R. (2002): Vorschlag für eine prozessorientierte Interpretation des Marketing-Mix.- In: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung. (= Festschrift für Richard Köhler zum 65. Geburtstag). S. 99-118.
- Kunz, W.H./ Mangold, M. (2004): Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Dienstleistungs-innovationsprozesse – Eine Anreiz-Beitrags-theoretische Analyse.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen. S. 327-358.
- Laesser, C. (2002): Aufgaben des Destinationsmanagements und Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Tourismuspolitik.- In: Pechlaner, H./ Weiermair, K./ Laesser, C. (Hrsg.): Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte. S. 77-121.
- Lagrosen, S./ Lagrosen, Y. (2003): Management of service quality – differences in values, practices and outcomes.- In: Managing Service Quality, Bd. 13, Nr. 5, S. 370-381.

- Landgrebe, S. (2003): Kundenbindung – Erfolgsfaktoren im Tourismus.- In: Echtermeyer, M./ Obermeier, T. (Hrsg.): *Tourismuswirtschaft quo vadis? Aspekte des Wandels.* (= Schriftenreihe der Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch Gladbach, Bd. 3). S. 75-96.
- Langer, G. (1993): Strategieentscheidungen in Tourismusorganisationen.- In: Zins, A. (Hrsg.): *Strategisches Management im Tourismus*, S. 1-30.
- Langer, M. (1997): *Service quality in tourism: measurement methods and empirical analysis* (Markt-Management Bd. 1). Frankfurt/Main.
- Lasch, R. (2000): Qualitätsmanagement und Kundenorientierung durch Benchmarking.- In: Helm, R./ Pasch, H. (Hrsg.): *Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven – Konzepte – Praxisbeispiele.* S. 191-216.
- Lashley, C. (2001): *Empowerment: HR strategies for service excellence.* Oxford.
- Laws, E. (2002a): *Services Marketing and Quality Theory.*- In: Laws, E. (Hrsg.): *Tourism Marketing: Quality and Service Management Perspectives.* S. 19-36.
- Laws, E. (2002b, Hrsg.): *Tourism Marketing: Quality and Service Management Perspectives.* New York.
- Lehmann, U. (2001): Diffusion konkurrierender Innovationen. Eine Analyse mittels eines Modells aus der evolutionären Spieltheorie. (= Schriftenreihe Volkswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 65; zugl. Diss. Univ. Hamburg). Hamburg.
- Liften, T. (2000): Adoptionsverfahren: Empirische Analyse am Beispiel eines innovativen Telekommunikationsdienstes. (= Betriebswirtschaftslehre und Innovation, Bd. 32; zugl. Diss. Univ. Kiel). Wiesbaden.
- Liljander, V. (1995): Introducing Deserved Service and Equity into Service Quality Models.- In: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): *Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen.* S. 141-169.
- Lillrank, P./ Kano, N. (1989): Continuous improvement: quality control circles in Japanese. (= Michigan papers in Japanese studies, Bd. 19). Ann Arbor, Mich./ U.S.A.
- Lingenfelder, M./ Wieseke, J./ Schmidt, K. (2003): Dienstleistungsqualität von Reisebürounternehmen. Modellierung und Messung mittels Mystery Shopping – Am Fallbeispiel einer im Franchise organisierten Reisebüroketten.- In: *Tourismus Journal*, 7. Jg., H. 3, S. 283-306.
- Luft, H. (1995): *Grundlagen der kommunalen Fremdenverkehrsförderung. Kommunale Fremdenverkehrsbetriebslehre.* Limburgerhof.
- Luft, H. (2001): *Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen: Destination Management.* Meßkirch.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung.* Opladen, Wiesbaden.
- Malorny, C. (1999): *TQM umsetzen: Weltklasse neu definieren, Leistungsoffensive einleiten, Business excellence erreichen.* Stuttgart.
- Malorny, C. (2001): Total Quality Management (TQM): Kontinuierliche Kostenverbesserung und dauerhaftes Wachstum als Gestaltungsaufgabe des umfassenden Qualitätsmanagements.- In: Siegwart, H./ Mahari, J. (Hrsg.): *Management Consulting.* S. 439-468.
- Margreiter, J.G. (2001): Die Marke Tirol: Ziele – Strategien – Maßnahmen.- In: Bieger, T./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): *Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken – Kultur – neue Geschäftsmodelle.* (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 5). S. 29-34.
- Martens, D./ Thiel, F.-K./ Zanner, H. (1995): *Die erfolgreiche Reorganisation öffentlicher Unternehmen: Energieversorgung, Verkehr, Verwaltung.* Frankfurt/Main, New York.
- Masing, W. (1998): Entwicklung des Qualitätsmanagements in Europa: heutiger Stand, zukünftige Voraussetzungen.- In: Boutellier, R./ Masing, W. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert.* (= Festschrift für Hans Dieter Seghezzi zum 65. Geburtstag). S. 13-32.
- Masing, W. (1999, Hrsg.): *Handbuch Qualitätsmanagement.* München, Wien.
- Matzler, K./ Pechlaner, H. (2001): Guest Satisfaction Barometer and Benchmarking: Experiences from Austria.- In: *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Bd. 2, S. 25-47.

- Matzler, K./ Pechlaner, H./ Kohl, M. (2000): Formulierung von Servicestandards für touristische Dienstleistungen und Überprüfung durch den Einsatz von „Mystery Guests“- In: *Tourismus Journal*, Bd. 4, Nr. 2, S. 157-176.
- McAdam, R./ Canning, N. (2001): ISO in the services sector: perceptions of small professional firms.- In: *Managing Service Quality*, Bd. 11, Nr. 2, S. 80-92.
- McDonald, M./ Christopher, M./ Payne, A. (2003): Überlegungen im Wettbewerb durch Information – der Knowledge Managementprozess.- In: Payne, A./ Rapp, R. (Hrsg.): *Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung*. S. 181-196.
- Meffert, H. (1999a): Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmendiskussion.- In: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive des Marketing*. S. 35-66.
- Meffert, H. (1999b): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch.- In: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive des Marketing*. S. 3-34.
- Meffert, H. (1999c, Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive des Marketing*. Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden.
- Meffert, H./ Birkelbach, R. (2000): Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren – Konzeptionelle Grundlage und typenspezifische Ausgestaltung.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. S. 169-199.
- Meffert, H./ Bruhn, M. (1999): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten.- In: Meffert, H. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive des Marketing*. S. 91-118.
- Meffert, H./ Bruhn, M. (2002): Wettbewerbsüberlegenheit durch exzellentes Dienstleistungsmarketing.- In: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.): *Excellenz im Dienstleistungsmarketing. Fallstudien zur Kundenorientierung*. S. 1-29.
- Meffert, H./ Bruhn, M. (2003): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen Konzepte – Instrumente – Grundlagen. Mit Fallstudien*. Wiesbaden.
- Meffert, H./ Wagner, H. (1989, Hrsg.): *PIMS as a concept of strategic management. (= Documentation of the workshop June 7th 1989)*. Münster.
- Meyer, A./ Blümelhuber, C./ Pfeiffer, M. (2000): Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer – oder: die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsanbietern.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. S. 49-70.
- Michel, J. (2004): Der Servicekettenansatz als Grundlage zur Optimierung der touristischen Dienstleistungsqualität.- In: Hinterhuber, H.H. u.a. (Hrsg.): *Kundenmanagement als Erfolgsfaktor. Grundlagen des Tourismusmarketing*. S. 89-102.
- Michel, S. (2000): Qualitätsunterschiede zwischen Dienstleistungen und Eigenleistung (Prosuming) als Herausforderung für Dienstleister.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. S. 71-86.
- Miegel, M. (2002): *Die deformierte Gesellschaft*. Berlin, München.
- Moldaschl, M. (1997): Arbeitsorganisation und Leistungspolitik im Qualitätsmanagement.- In: Hirschkreinsen, H. (Hrsg.): *Organisation und Mitarbeiter im TQM*. S. 63-96.
- Moldaschl, M. (2001): Qualität als Spielfeld und Arena: Das mikropolitische Verständnis von Qualitätsmanagement und seine Grenzen.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand*. S. 115-138.
- Möller, A. (2000): Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätsoffensiven auf Destinationsebene.- In: Fontanari, M./ Scherhag, K. (Hrsg.): *Wettbewerb der Destinationen*. S. 187-203.
- Möller, S. (2004): Innovationspotentiale von Interaktionsepisoden zwischen Kunden und Kundenkontaktmitarbeitern.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsinnovationen*. S. 281-302.

- Morais, D.B./ Dorsch, M.J./ Backman, S. (2004): Can Tourism Providers buy their Customers' Loyalty? Examining the Influence of Customer-Provider investments on Loyalty.- In: Journal of Travel Research, Bd. 42, Nr. 2, S. 235-243.
- Müller, H. (2004): Qualitätsorientiertes Tourismusmanagement. Wege zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Bern, Stuttgart, Wien.
- Müller, W.R. (1998): Welche Welten sollen gelten – oder: Was ist der Mitarbeiter wert?- In: Bruhn, M. u.a. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen (= Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) an der Universität Basel). S. 231-249.
- Mundt, J.W. (2001): Einführung in den Tourismus. München, Wien.
- Nagl, A./ Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling. Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken. Freiburg u.a.
- Nauendorf, W. (2004): Total Quality Management als Vertrauensmanagement. (= Zugl. Diss. Techn. Univ. Kaiserslautern). München u.a.
- Neumann, C. (2005): Deutschland-Tourismus und seine Entwicklung. (= Trierer Tourismus Bibliographien, Bd. 15). Trier.
- Oakland, J. S. (2003): Total Quality Management text with cases. Oxford/Großbritannien.
- Oess, A. (1993): Total Quality Management: Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. Wiesbaden.
- Oess, A. (1994): Total Quality Management (TQM): Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie.- In: Stauss, B. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management. S. 199-222.
- Oppermann-Weber, U. (2001): Handbuch Führungspraxis. Berlin.
- Osterhold, G. (2002): Veränderungsmanagement. Wege zum langfristigen Erfolg. Wiesbaden.
- Parasuraman, A. (2002): Service Quality and productivity: a synergistic perspective.- In: Managing Service Quality, Bd. 12, Nr. 1, S. 6-9.
- Payne, A./ Rapp, R. (2003, Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. München.
- Pechlaner, H. (1998): Strategisches Management in touristischen Organisationen – Neue Herausforderungen an die Personalarbeit in der Tourismusorganisation Südtirols.- In: Weiermair, K./ Wöhler, K. (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus: Konzepte und Strategien. S. 121-137.
- Pechlaner, H. (2000): Tourismusorganisationen und Destinationen als Verbundsystem – Produktentwicklung, Marktwahrnehmung und Organisationsgestaltung als Konfliktfelder.- In: Fontanari, M./ Scherhag, K. (Hrsg.): Wettbewerb der Destinationen. S. 27-40.
- Pechlaner, H. (2003): Tourismus-Destinationen im Wettbewerb. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 312; zugl. Habilitationsschrift Univ. Innsbruck). Wiesbaden.
- Pechlaner, H./ Bieger, T./ Bausch, T. (2005, Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus III. Regionalmarketing – Großveranstaltungen – Marktforschung. (= Schriftenreihe Management und Unternehmenskultur, Bd. 10). Wien.
- Pechlaner, H./ Hammann, E.-M./ Fischer, E. (2005, Hrsg.): Leadership und Innovationsprozesse: Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung.- In: Pechlaner, H. u.a. (Hrsg.): Erfolg durch Innovationen. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. (= Festschrift für Klaus Weiermair zum 65. Geburtstag). S. 39-59.
- Pechlaner, H./ Weiermair, K. (2000): Die Regionalisierung von Tourismusorganisationen im Spannungsfeld von Know-how-Vernetzung und Markterfordernissen.- In: Tourismus Journal, 4. Jg., H. 3, S. 329-336.
- Pechlaner, H./ Weiermair, K./ Laesser, C. (2002, Hrsg.): Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte. (= Dokumentation der Internationale Tagung Tourismuspolitik und Destinationsmanagement, St. Gallen vom 22.-23.5.2001). St. Gallen/ Schweiz.
- Pechlaner, H. u.a. (2005, Hrsg.): Erfolg durch Innovationen. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. (= Festschrift für Klaus Weiermair zum 65. Geburtstag). Wiesbaden.

- Pepels, W. (2003, Hrsg.): Betriebswirtschaft der Dienstleistungen. Handbuch für Studium und Praxis. Herne u.a.
- Petrick, K. (1994): Auditierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen gemäß der Normen DIN ISO 9000 bis 9004 mit Blick auf Europa.- In: Stauss, B. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management. S. 93-129.
- Pikkemaat, B. (2004): Einflussfaktoren der Qualitätswahrnehmung.- In: Weiermair, K./ Pikkemaat, B. (Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. (= Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 3). S. 95-112.
- Pikkemaat, B./ Weiermair, K. (2004): Zur Problematik der Messung von Innovationen bei komplexen, vernetzten Dienstleistungen – dargestellt am Beispiel der touristischen Dienstleistung.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen. S. 359-380.
- Pohl, K.-D. (1996): Ökonomische Auswirkungen des Qualitätsmanagements.- In: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Rentabel durch Total Quality Management. S. 11-30.
- Pompl, W. (1996): Touristikmanagement 2. Qualitäts-, Produkt-, Preismanagement. Berlin u.a.
- Pompl, W. (1997): Qualitätsmanagement im Tourismus. München, Wien.
- Pompl, W. (2003): Tourismusdienstleistungen.- In: Pepels, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaft der Dienstleistungen. Handbuch für Studium und Praxis. S. 397-419.
- Pompl, W./ Korella, B. (1997): Qualitätssicherung und Kundenbindung durch Beschwerdemanagement.- In: Aiest (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus. (= Rapports 47th Congress). S. 319-340.
- Porter, M.E. (2004): Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York, London.
- Prange, C. (2002): Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden.
- Quack, H.-D. (2000): Der Leuchtturm in der Angebotsflut: Die Destination als Marke.- In: Fontanari, M./ Scherhag, K. (Hrsg.): Wettbewerb der Destinationen. S. 163-173.
- Quack, H.-D. (2001): Freizeit und Konsum im inszenierten Raum: eine Untersuchung räumlicher Implikationen neuer Orte des Konsums, dargestellt am Beispiel des CentrO Oberhausen. (= Paderborner Geographische Studien, Bd. 14; zugl. Diss. Univ. Paderborn). Paderborn.
- Quack, H.-D./ Baur, N./ Volle, B. (2004): Optimierung der Organisationsstrukturen im Destinationsmanagement. (= Forschungsendbericht an der FH Braunschweig/ Wolfenbüttel). Salzgitter.
- Quack, H.-D./ Wachowiak, H. (1999): Die Neue Mitte Oberhausen/ CentrO: Auswirkungen eines Urban Entertainment Centers auf städtische Versorgungs- und Freizeitstrukturen. (= Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie, Bd. 53). Trier.
- QZ – QUALITÄT UND ZUVERLÄSSIGKEIT (2000, Hrsg.): Q-Jahrbuch 2000/ 01. Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung – Trends und Adressen. München. Wien.
- Radtke, P. (2000): Das Berliner Modell zur Umsetzung von TQM.- In: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze. Business Excellence durch Total Quality Management. S. 43-146.
- Romeiss-Stracke, F. (1995): Service-Qualität im Tourismus: Grundsätze und Gebrauchsanweisungen für die touristische Praxis. München.
- Romme, J. (2003): Darstellung und Bedeutung von Dienstleistungen.- In: Pepels, W. (Hrsg.): Betriebswirtschaft der Dienstleistungen. Handbuch für Studium und Praxis. S. 3-22.
- Rosenberger, G. (2000): Messung der Dienstleistungsqualität durch die Stiftung Warentest.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 341-359.
- Rosenstiel, L. von (2001): Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis. (= Der Mensch im Unternehmen, Bd. 14). Leonberg.
- Roth, P. (2003): Grundlagen des Touristikmarketing.- In: Roth, P./ Schrand, A. (Hrsg.): Touristikmarketing. Das Marketing der Reiseveranstalter, Verkehrsträger und Tourismusdestinationen. S. 31-164.



- Roth, P./ Schrand, A. (2003, Hrsg.): Touristikmarketing. Das Marketing der Reiseveranstalter, Verkehrsträger und Tourismusdestinationen. München.
- Rothlauf, J. (2001): Total Quality Management in Theorie und Praxis. München, Wien.
- Rück, H.R. (1995): Dienstleistungen – ein Definitionsansatz auf Grundlage des „Make or Buy“-Prinzips.- In: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen. S. 1-31.
- Saatweber, J. (1994): Inhalt und Zielsetzung von Qualitätsmanagementsystemen gemäß den Normen DIN ISO 9000 bis 9004.- In: Stauss, B. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management. S. 63-91.
- Satzinger, M./ Helm, R. (2000): Qualitätsmanagement im kundenorientierten Innovationsprozess.- In: Helm, R./ Pasch, H. (Hrsg.): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven – Konzepte – Praxisbeispiele. S. 217-241.
- Schaeffer, H.-D. (1998): Der motivierte Mitarbeiter – ein Faktor für den erfolgreichen Wettbewerb.- In: Weiermair, K./ Wöhler, K. (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus: Konzepte und Strategien. S. 267-282.
- Scherer, R. (2005): Lernende Regionen – Synergien zwischen Standortmarketing, Wirtschaftsförderung und Tourismusmarketing.- In: Pechlaner, H./ Bieger, T./Bausch, T. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus III. Regionalmarketing – Großveranstaltungen – Marktforschung. (= Schriftenreihe Management und Unternehmenskultur, Bd. 10). S. 3-18.
- Scherhag, K./ Schneider, S. (1998): Strategische Herausforderung an ein zukunftsweisendes Kooperationsmanagement.- In: Jahrbuch für Fremdenverkehr, Jg. 41, S. 5-30.
- Scherrieb, H.R. (1997): Welchen Stellenwert hat das Clienting im Qualitätsmanagement?.- In: AIEST (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus. (= Rapports 47th Congress). S. 91-116.
- Schildknecht, R. (1992): Total Quality Management: Konzeption und state of the art. Frankfurt/Main, New York.
- Schmidt, P. (2003): Die Verbesserung kundenorientierten Verhaltens. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Anbieter von Dienstleistungen. (= Innovatives Dienstleistungsmanagement, Bd. 12). Leipzig.
- Schnauber, H. (2000): Qualitätsmanagement in Deutschland, aktuelle Trends und Entwicklungen.- In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit (Hrsg.): Q-Jahrbuch 2000/ 01. Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung – Trends und Adressen. S. 3-11.
- Schnell, R./ Hill, P.B./ Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien.
- Scholl, A. (2003): Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden.
- Schroeter, K.R./ Setzwein, M. (2004, Hrsg.): Zwischenspiel. (= Festschrift für Hans-Werner Prah zum sechzigsten Geburtstag). Kiel, Köln.
- Schulz, V. (2000): Nichtmaterielle Anreize als Instrument der Unternehmensführung. Gestaltungsansätze und Wirkungen. (= Zugl. Diss. Univ. Rostock 1998). Wiesbaden.
- Schulze, H.S. (2000): Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulungen.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 261-285.
- Seghezzi, H.D. (1993): Konzepte, Strategien und Systeme qualitätsorientierter Unternehmen.- In: Seghezzi, H.D./ Hansen, J.R. (Hrsg.): Qualitätsstrategien: Anforderungen and das Management der Zukunft. S. 1-46.
- Seghezzi, H.D. (1997a, Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung: Gestaltung, Konzepte und Instrumente. Stuttgart.
- Seghezzi, H.D. (1997b): Notwendigkeit und Realität ganzheitlicher Unternehmensführung.- In: Seghezzi, H.D. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung: Gestaltung, Konzepte und Instrumente, S. 3-24.
- Seghezzi, H.D. (2003): Integriertes Qualitätsmanagement: das St. Galler Konzept. München u.a.

- Seghezzi, H.D./ Hansen, J.R. (1993, Hrsg.): Qualitätsstrategien: Anforderungen an das Management der Zukunft. München.
- Seidel, W./ Stauss, B. (2002): Beschwerdemanagement: Personalpolitische Konsequenzen für Dienstleistungsunternehmen.- In: Hansen, W./ Kamiske, G.F. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Assessment – Sicherung – Entwicklung. S. 131-142.
- Siegwart, H./ Mahari, J. (2001, Hrsg.): Management Consulting. München. Basel.
- Simon, W. (2000): Qualitätsmanagement- Zwischenbilanz und Ausblick.- In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit (Hrsg.): Q-Jahrbuch 2000/ 01. Qualitätsmanagement in Industrie und Dienstleistung – Trends und Adressen. S. 35-46.
- Smeral, E. (2005): Ansatzpunkte für eine innovative Tourismuspolitik.- In: Pechlaner, H. u.a. (Hrsg.): Erfolg durch Innovationen. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. (= Festschrift für Klaus Weiermair zum 65. Geburtstag). S. 23-38.
- Socher, K. (2003): Effizienzverbesserung von Tourismus-Organisationen durch Public-Private-Partnership.- In: Wirtschaftspolitische Blätter 2/ 2003, S. 290-298.
- Stahle, W.H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2005a, Hrsg.): Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen. <http://www.destatis.de/print.php>, Stand: 1.11.2005.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2005b, Hrsg.): Übernachtungen in Beherbergungsstätten und auf Campingplätzen nach Bundesländern. <http://www.destatis.de/basis/d/tour/tourtab3.php>, Stand: 6. Dezember 2005.
- Stauss, B. (1994, Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management. Wiesbaden.
- Stauss, B. (2000a): „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 321-340.
- Stauss, B. (2000b): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 203-222.
- Stauss, B. (2001): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. S. 205-224.
- Stauss, B./ Weinlich, B. (1997): Process orientated Measurement of Service Quality: Applying the Sequential Incident Technique.- In: European Journal of Marketing, Bd. 31, Nr. 1, S. 33-55.
- Steinecke, A. (1996, Hrsg.): Der Tourismusmarkt von morgen – zwischen Preispolitik und Konsum. (= ETI-Texte, H. 10). Trier.
- Steinecke, A. (2000): Erlebniswelten und Inszenierung im Tourismus.- In: Geographische Rundschau, Bd. 52, H. 2, S. 42-45.
- Steinecke, A. (2001a): Erlebniswelten und Inszenierung im Tourismus: Die Thematisierung des touristischen Raumes.- In: Kreilkamp, E./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 3). S. 67-74.
- Steinecke, A. (2001b): Markenbildung von Destinationen – Erfahrungen – Herausforderungen – Perspektiven.- In: Bieger, T./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): Erfolgskonzepte im Tourismus: Marken – Kultur – neue Geschäftsmodelle. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 5). S. 9-27.
- Steinecke, A. (2004): Nur weg von hier – das ist mein Ziel? Einstellungen der Bundesbürger zu Urlaubsreisen und Reisezielen.- In: Schroeter, K.R./ Setzwein, M. (Hrsg.): Zwischenspiel. (= Festschrift für Hans-Werner Prahll zum sechzigsten Geburtstag). S. 115-124.
- Steinecke, A./ Haart, N. (1996): Entwicklung durch Tourismus? Herausforderung und Chancen für den ländlichen Raum.- In: Der Landkreis, H. 8-9/1996, S. 380-383.
- Steinecke, A./ Haart, N./ Hermann, P. (1998): Destinationsmanagement im ländlichen Raum – das Beispiel der Eifel (Deutschland).- In: Zeitschrift für Fremdenverkehr 2/1998, S. 9-16.

- Steinecke, A./ Quack, H.-D. (1998): Globalisierung und Kirchturmdenken: Chancen und Herausforderungen deutscher Zielgebiete im internationalen Tourismus.- In: Der Landkreis, H. 8-9/1998, S. 489-452.
- Stier, W. (1999): Empirische Forschungsmethoden. Berlin, Heidelberg, New York.
- Strandvik, T./ Liljander, V. (1995): A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service.- In: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen. S. 111-139.
- Taylor, F.W. (1998): The principles of Scientific Management. (= Originalausgaben 1911 und 1903). New York, London.
- Tominaga, M. (1999): Die kundenfeindliche Gesellschaft: Erfolgsstrategien für Dienstleister. München.
- Tschurtschenthaler, P. (2005): Die gesamtwirtschaftliche Perspektive von touristischen Innovationen.- In: Pechlaner, H. u.a. (Hrsg.): Erfolg durch Innovationen. Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor. (= Festschrift für Klaus Weiermair zum 65. Geburtstag). S. 3-22.
- Tschurtschenthaler, P./ Pechlaner, H./ Weiermair, K. (2001): Konvergenz von Destination und Freizeitparks – Zur postmodernen Organisation des Tourismuskonsums.- In: Kreilkamp, E./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik. (= Management und Unternehmenskultur, Bd. 3). S. 117-139.
- Ulrich, H. (1997): Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft.- In: Hahn, D./ Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen. S. 195-208.
- Vahs, D. (2003): Organisation. Einführung in Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart.
- Vavrik, U. (1993): Systemorientierte Konzepte und multivariate Methoden als Optimierungsansätze im kundenorientierten Tourismusmanagement.- In: Zins, A. (Hrsg.): Strategisches Management im Tourismus, S. 133-160.
- Vedder, G. (2001): Informationsökonomische Analyse der Wirkung von QM-Zertifikaten.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. S. 51-71.
- Vogt, U. (2000): Aspekte und Forderungen der neuen ISO 9000:2000 im Hinblick auf Kundenorientierung.- In: Helm, R./ Pasch, H. (Hrsg.): Kundenorientierung durch Qualitätsmanagement: Perspektiven – Konzepte – Praxisbeispiele. S. 49-71.
- Voswinkel, S./ Krozewka, A. (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Düsseldorf.
- Wächter, H. (2001): Mitarbeiterorientierung als Zielgröße des Qualitätsmanagements.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. S. 183-204.
- Wächter, H./ Vedder, G. (2001, Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. Wiesbaden.
- Wagner, H./ Fiedler, M. (1995): Total Quality Management und Organisation der Personalentwicklung.- In: Berndt, R. (Hrsg.): Total Quality Management als Erfolgsstrategie. S. 341-359.
- Waldkirch, R. (2002): Unternehmen und Gesellschaft. Zur Grundlegung einer Ökonomik von Organisationen. Wiesbaden.
- Walgenbach, P. (2001): Historisch-Institutionalistische Analyse der QM-Entwicklung.- In: Wächter, H./ Vedder, G. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. S. 3-25.
- Watzlik, S. (1995): Die Bedeutung von Involvement und kognitiven Strukturen für das Marketing von Dienstleistungen am Beispiel von Finanzdienstleistungen.- In: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen. S. 89-109.
- Weber, M. (2002): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. (= Originalausgabe 1922). Tübingen.
- Weiermair, K. (1997): On the Concept and Definition of Quality in Tourism.- In: Aiest (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Tourismus. (= Rapports 47th Congress). S. 33-58.

- Weiermair, K. (1998): Mitarbeiterqualifikation im Spannungsfeld zwischen Tourismusentwicklung, Arbeitsmarkt und touristischem Aus- und Weiterbildungssystem.- In: Weiermair, K./ Wöhler, K. (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus: Konzepte und Strategien. S. 9-22.
- Weiermair, K. (2002): Aufgaben der Tourismuspolitik im Rahmen eines zukunftsorientierten Destinationsmanagements.- In: Pechlaner, H./ Weiermair, K./ Laesser, C. (Hrsg.): Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte. S. 53-75.
- Weiermair, K./ Pikkemaat, B. (2004, Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. (= Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 3). Berlin.
- Weiermair, K./ Wöhler, K. (1998, Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus: Konzepte und Strategien. Limburgerhof.
- Westerbarkey, P. (1996): Methoden zur Messung und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität: Feedback- und Anreizsysteme in Beherbergungsunternehmen. (Zugl. Diss. Univ. Mainz). Wiesbaden.
- Wicher, H. (2001): Kundenorientierte Organisationsform.- In: Helmke, S./ Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. S. 303-314.
- Wildemann, H. (1997a, Hrsg.): Qualität und Unternehmenserfolg. Neue Lösungen und Fallbeispiele. München.
- Wildemann, H. (1997b): Qualitätscontrolling als Entwicklungsstufe des Qualitätsmanagements.- In: Wildemann, H. (Hrsg.): Qualität und Unternehmenserfolg. Neue Lösungen und Fallbeispiele. S. 3-40.
- Wilkesmann, U. (2003): Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationalen Lernens.- In: Brentel, H./ Klemisch, H./ Rohm, H. (Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. S. 133-148.
- Williams, R./ Bertsch, B. (1998): The Development of TQM.- In: Boutellier, R./ Masing, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. (= Festschrift für Hans Dieter Seghezzi zum 65. Geburtstag). S. 125-141.
- Wilmes, D. (2000): TQM-gerechtes Controlling – Koordination der Geschäftsprozesse auf Basis des EFQM-Modells.- In: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze. Business Excellence durch Total Quality Management. S. 147-184.
- Wilmes, D./ Radtke, P. (2000): Das Modell für (Business-) Excellence durch TQM.- In: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze. Business Excellence durch Total Quality Management. S. 13-26.
- Winckelmann, J.F. (1952a): Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft.- In: Winckelmann, J.F. (Hrsg.): Legitimität und Legalität in Max Webers Herrschaftssoziologie. S.106-120.
- Winckelmann, J.F. (1952b, Hrsg.): Legitimität und Legalität in Max Webers Herrschaftssoziologie. Tübingen.
- Wittke-Kothe, C. (2001): Interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten. (= Zugl. Diss. Univ. Mainz). Wiesbaden.
- Woehle, J.M./ Lang, M. (2003): Serviceorientierte Mitarbeiter. Mobilisierung zu exzellentem Service. (= Arbeitshefte zu Personal und Organisation, 31). Heidelberg.
- Wöhler, K. (1993): Innenmarketing in Fremdenverkehrsorten. (= Materialien zum Tourismusmarketing, 6). Lüneburg.
- Wöhler, K. (1994a): Informationen, Marktprozesse und Marketing. Begründungszusammenhang für ein Informationsmanagement im Tourismus. (= Materialien zum Tourismusmarketing, 15). Lüneburg.
- Wöhler, K. (1994b): Qualitätsorientierung und Personal. Einige Anmerkungen zur Herstellung einer Qualitätsleistung. (= Materialien zum Tourismusmarketing, 14). Lüneburg.
- Wöhler, K. (1997): Marktorientiertes Tourismusmanagement 1. Tourismusorte: Leitbild, Nachfrage- und Konkurrenzanalyse. Berlin u.a.
- Wöhler, K. (1998): Organisationsentwicklung als Personalentwicklung. Begründungszusammenhänge einer prozessorientierten Arbeitsorganisation im Tourismus.- In: Weiermair, K./ Wöhler, K. (Hrsg.): Personalmanagement im Tourismus: Konzepte und Strategien. S. 23-65.

- Wöhler, K. (2001): Konvergenz von Destination und Freizeitparks – Zur postmodernen Organisation des Tourismuskonsums.- In: Kreilkamp, E./ Pechlaner, H./ Steinecke, A. (Hrsg.): Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationsmanagement und Tourismuspolitik. (= Management und Unternehmenskultur, 3). S. 101-116.
- Wöhler, K. (2003): Virtualisierung von touristischen Räumen.- In: *Tourismus Journal*, Bd. 7, S. 237-250.
- Wöhler, K. (2004): Qualitätszeichen bei Reiseentscheidungen.- In: Weiermair, K./ Pikkemaat, B. (Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen. (= Schriften zu Tourismus und Freizeit, Bd. 3). S. 21-38.
- Wöhler, K./ Saretzki, A. (1996): Tourismus ohne Raum. Preise und Plätze als Reiseentscheidungs-determinanten. (= Materialien zum Tourismusmarketing, 24). Lüneburg.
- Woratschek, H. (2005): Theoretische Analyse der Qualitätsmessung von Dienstleistungen.- In: Corsten, H./ Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung (= Betriebswirtschaftliche Forschungsreihe, Bd. 130). S. 273-300.
- Wüllenweber, H. (2003): Mehr Kundenbindung durch Organisationales Lernen. Konzept – Modellierung – empirische Befunde. (= Zugl. Diss. Univ. Köln). Lohmar.
- Wunderer, R. (1998): Beurteilung des Modells der Europäischen Gesellschaft für Qualitätsmanagement (EFQM) und dessen Weiterentwicklung zu einem umfassenden Business-Excellenz-Modell.- In: Boutellier, R./ Masing, W. (Hrsg.): Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert: Festschrift für Hans Dieter Seghezzi zum 65. Geburtstag S. 53-67.
- Zaugg, R.J. (2003): Organisation – Quo vadis? Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven einer Disziplin im Spannungsfeld einer paradigmatischen Proliferation.- In: *zfo-Zeitschrift Führung + Organisation*, 72. Jg. H. 1, S. 4-12.
- Zeithaml, V.A./ Berry, L.L./ Parasuraman, A. (1992): Qualitätsservice. Was die Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt/Main.
- Zeithaml, V.A./ Berry, L.L./ Parasuraman, A. (2000): Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität.- In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. S. 115-144.
- Zink, K. (1997): Zur Notwendigkeit ganzheitlicher Konzepte bei der Einführung von Innovationen.- In: Seghezzi, H.-D. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung: Gestaltung, Konzepte und Instrumente, S. 111-128.
- Zink, K. (2004): TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM-Excellence Modell und seine Umsetzung. München. Wien.
- Zins, A. (1993): Strategisches Management im Tourismus. Wien, New York.

# Anhang

## RECHTSFORMEN DEUTSCHER TOURISMUSORGANISATIONEN IM VERGLEICH

	<b>Amt (Regiebetrieb)</b>	<b>Amt (Eigenbetrieb)</b>	<b>Anstalt öffentlichen Rechts</b>
<b>Rechtsfähigkeit</b>	- rechtlich unselbständig	- rechtlich unselbständig	- rechtlich selbständig
<b>Gesellschafter</b>	- nicht relevant	- nicht relevant	- nicht relevant
<b>Kapital und Kapitaleinlagen</b>	- in den Haushaltsplan der Stadt-/ Gemeinde eingebunden mit vorgegebenem Budget	- Stammkapital wird von der Stadt-/ Gemeinde in bestimmter Höhe zur Verfügung gestellt	- Stammkapital in der Satzung festgelegt
<b>Haftung</b>	- keine Haftungsübernahme, da rechtlich unselbständig	- keine Haftungsübernahme, da rechtlich unselbständig	- i.d.R. haftet Gemeinde für die Verbindlichkeiten der Anstalt unbeschränkt
<b>Organe</b>	- Magistrat bzw. Verwaltungsausschuss Stadt-/ Gemeindevertretung für Tourismus zuständige Stadt-/ Gemeinderatsausschuss	- Werkleiter - Werkausschuss - Stadt-/ Gemeindevertretung	- Vorstand - Verwaltungsrat - Gemeinderat fakultativ
<b>Entscheidungswege</b>	- Entscheidungen werden von den politischen Führungsgremien der Stadt-/ Gemeinde getroffen - touristische Ausschüsse fungieren als Beratungsorgan	- Werkausschuss ist das Planungs- und Gestaltungsorgan - Stadt-/ Gemeindevertretung ist das beschließende Organ - Werkleitung ist das Ausführungsorgan	- Kompetenzen zwischen den Organen werden in der Satzung geregelt - i.d.R. ist der Vorstand alleiniges geschäftsführendes Organ und wird vom Verwaltungsrat überwacht

	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit GmbH als Komplementär (GmbH &amp; Co. KG)</b>	<b>kleine Aktiengesellschaft (kleine AG)</b>
<b>Rechtsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juristische Person</li> <li>- durch Handelsregister-eintrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Rechtsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juristische Person</li> <li>- durch Handelsregister-eintrag</li> </ul>
<b>Gesellschafter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einpersonengründung ist zulässig, sofern Kapital-einlage gesichert ist</li> <li>- notarielle Beurkundung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für GmbH mind. ein Komplementär und ein Kommanditist</li> <li>- für KG mind. ein Kommanditist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einpersonengründung ist zulässig</li> <li>- notarielle Beurkundung</li> </ul>
<b>Kapital und Kapitaleinlage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stammkapital 25.000€</li> <li>- Stammeinlagen von mind. 100€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplementär ist die GmbH (Kapitalbedarf vgl. GmbH)</li> <li>- Kommanditisten sind zur Mindesteinlage verpflichtet, die Höhe kann beliebig festgelegt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundkapital mindestens 50.000€</li> <li>- Mindestnennbetrag Aktie 1€</li> </ul>
<b>Haftung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haftung in voller Höhe des Gesellschaftsvermögens</li> <li>- keine persönliche Haftung der Gesellschafter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplementär der GmbH (vgl. GmbH)</li> <li>- Kommanditisten haften in Einlagenhöhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haftung in voller Höhe des Gesellschaftsvermögens</li> <li>- Aktionäre haften in Einlagenhöhe</li> </ul>
<b>Organe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschafterversammlung</li> <li>- der/die Geschäftsführer</li> <li>- Aufsichtsrat fakultativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsführer</li> <li>- Gesellschafter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand</li> <li>- Aufsichtsrat</li> <li>- Hauptversammlung</li> </ul>
<b>Entscheidungswege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschafterversammlung als beschließendes Organ</li> <li>- Geschäftsführer als ausführendes Organ, dem gewisse Entscheidungsspielräume zugesprochen werden können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weg zur Willensbildung ist im Gesellschaftsvertrag geregelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand alleiniger Geschäftsführer der ggf. in einzelnen Bereichen Zustimmung des Aufsichtsrates benötigt</li> <li>- Aufsichtsrat kontrolliert Geschäftsführung</li> <li>- Hauptversammlung: Forum der Aktionäre mit gesetzlich festgelegtem Aufgabengebiet</li> </ul>

	<b>eingetragener Verein (e.V.)</b>	<b>Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)</b>	<b>eingetragene Genossenschaft (e.G.)</b>
<b>Rechtsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juristische Person</li> <li>- durch Vereinsregistereintrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Rechtsfähigkeit jedoch Prozessfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- juristische Person</li> <li>- durch Genossenschaftsregistereintrag</li> </ul>
<b>Gesellschafter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mindestens sieben Mitglieder</li> <li>- sonst Zahl unbeschränkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mindestens zwei Personen</li> <li>- natürliche oder juristische Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mindestens sieben Mitglieder</li> <li>- sonst. Zahl unbeschränkt</li> </ul>
<b>Kapital und Kapitaleinlage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Mindestkapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Mindestkapital bzw. gar kein festes Kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Mindestkapital</li> <li>- Genossen erwerben durch geleistete Einlagen Geschäftsanteile</li> </ul>
<b>Haftung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haftungsbeschränkung auf das Vereinsvermögen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschafter haften als Gesamtschuldner unbeschränkt mit gesamten Vermögen</li> <li>- Haftung kann im Einzelfall auf Gesellschaftsvermögen beschränkt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unbeschränkte Haftung des Genossenschaftsvermögens</li> <li>- Höhe der evtl. persönlichen Haftung der Genossen im Statut regeln</li> </ul>
<b>Organe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand</li> <li>- Geschäftsführer fakultativ</li> <li>- Mitgliederversammlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschafter</li> <li>- freiwillige Bildung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand</li> <li>- Aufsichtsrat</li> <li>- Generalversammlung</li> </ul>
<b>Entscheidungswege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitgliederversammlung als Willenbildungsorgan</li> <li>- Vorstand/ Geschäftsführer als geschäftsführendes Organ</li> <li>- Kompetenzverteilung in der Satzung geregelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinschaftliche Geschäftsführung durch alle Gesellschafter</li> <li>- Einzelgeschäftsführung kann festgelegt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand hat alleinige, weisungsfreie Geschäftsführung</li> <li>- Aufsichtsrat als Kontrollorgan der Geschäftsführung</li> <li>- Generalversammlung als Entscheidungsorgan für bestimmte festgelegte Bereichen</li> </ul>

Quelle: geändert nach QUACK/ BAUR/ VOLLE 2004