

Qualität ist kein Ziel, sondern eine Strategie

Bozen – Was macht Qualität in einem Beherbergungsbetrieb und in einer Tourismusdestination aus? Den Versuch einer Antwort unternimmt eine kürzlich in Bozen vorgestellte Studie. Fazit: Es geht nicht immer darum, die höchstmögliche Qualität zu bieten. Und: Zur Qualität können (und müssen) von der Tourismusorganisation bis zum einzelnen Mitarbeiter im Beherbergungsbetrieb alle beitragen.

Die Sicherung und Erhöhung der Dienstleistungsqualität ist eine der häufigsten Forderungen an Destinationen und Tourismusbetriebe. Der zunehmende weltweite Wettbewerb touristischer Zielgebiete, das veränderte Nachfrageverhalten und die Forderung nach klaren Produkten und Angeboten sind Gründe für die Notwendigkeit von hohen Dienstleistungsstandards sowie der kontinuierlichen und ganzheitlichen Produktion von Dienstleistungsqualität in einzelnen Tourismusbetrieben, Orten und Destinationen.

Vor kurzem hat in Bozen eine internationale Tagung der Arbeitsgemeinschaft Alpenländer (ARGE ALP) zum Thema Qualitätsmanagement im Tourismus stattgefunden. Hintergrund für die Organisation der Konferenz war eine Studie im Auftrag der Arge Alp, die von Icret (International Center for Research and Education in Tourism) durchgeführt wurde. Zielsetzung des Projektes war die Erhebung der Kundenzufriedenheit in ausgewählten Orten und Destinationen der Arge-Alp-Länder als Grundlage für die Entwicklung eines Instrumentariums zur Qualitätsmessung in Destinationen. Neben den Studienautoren waren noch 15 hochkarätige Referenten eingeladen, um die Thematik des Qualitätsmanagements aus Wissenschaft und Praxis zu beleuchten.

Die Absicht der Studie - Die Studie „Qualitätserhebung und -messung im alpinen Tourismus unter besonderer Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit“ wurde im Sommer 2003 in allen elf Regionen der Arbeitsgemeinschaft der Alpenländer (ARGE Alp) durchgeführt. Insgesamt nahmen 51 Orte aus den elf Regionen teil. In den Tourismusorganisationen der jeweiligen Orte



Harald Pechlaner

wurden mittels eines eigens dafür vorbereiteten Fragebogens 787 Gäste nach ihrer Zufriedenheit mit verschiedenen Leistungen des Ortes bzw. der Destination befragt. Auswahlkriterien für die Orte waren die Tourismusintensität, die Größe und der saisonale Fokus der jeweiligen Destinationen. Insgesamt wurden die verschiedenen Leistungsbereiche einer touristischen Destination, wie zum Beispiel Attraktionen, Sportmöglichkeiten, Kultur- und Wellness-Angebote, Einkaufsmöglichkeiten, aber auch Aspekte der Verpflegung und Unterkunft sowie die Tourismusinformationskompetenz der jeweiligen Destinationen untersucht. Die Studie konzentrierte sich im Wesentlichen darauf herauszufinden, welche Dienstleistungselemente einer touristischen Destination als Basis-, Leistungs- oder Begeisterungsfaktoren interpretiert werden können. V Basisfaktoren sind Leistungs-komponenten, die der Kunde voraussetzt. Werden sie nicht im erwarteten Ausmaß erbracht, entsteht starke Unzufriedenheit. Ein Übertreffen der Erwartungen wird vom Kunden aber in der Regel nicht honoriert

--> Leistungsfaktoren hingegen sind die erwarteten und in der Regel auch vom Kunden messbaren Leistungskomponenten. Werden diese nicht den Erwartungen entsprechend erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Werden sie übertroffen, steigt die Zufriedenheit.

--> Begeisterungsfaktoren wiederum sind Produkteigenschaften, die in der Lage sind, den Kunden zu begeistern. Es sind jene Leistungskomponenten, die er sich nicht erwartet, deren Bereitstellung aber den Wert des Gesamtproduktes erhöht.

Die Bedeutung von Attraktionen — Interessante Ergebnisse ergab die Studie bei der Unterscheidung zwischen Erstbesuchern in einer Destination und Wiederholungsgästen. Erstbesucher betrachten das Angebot im Bereich Gastronomie und Kultur als Grundbedürfnisse und somit als Basisfaktoren, die Beherbergungsdienstleistungen und die touristischen Attraktionen werden als Leistungsfaktor betrachtet, wohingegen kaum Begeisterungsfaktoren ausfindig gemacht werden konnten. Ein Wiederholungsgast hingegen betrachtet die Unterkunft, die Gastronomie sowie das Sportangebot als Grundbedürfnisse bzw. Basisfaktoren, während das Einkaufsangebot

als Begeisterungsfaktor gesehen wird. Mit anderen Worten: Je öfter jemand in eine Destination kommt, umso wichtiger werden Attraktionselemente und das Shopping-Angebot. Gemäß den Ergebnissen dieser Studie liegt die Herausforderung für das Tourismusmanagement in den alpinen Ländern vor allem darin, Begeisterungselemente zu schaffen, um den Erstbesucher an die jeweilige Destination auch mittelfristig zu binden. Was für einen Urlaubsgast bei seiner ersten Reise in die Destination noch ein Begeisterungsfaktor war, kann bei seiner Wiederkehr bereits zur Normalität und damit zu einer Voraussetzung für seine Gesamtzufriedenheit werden.

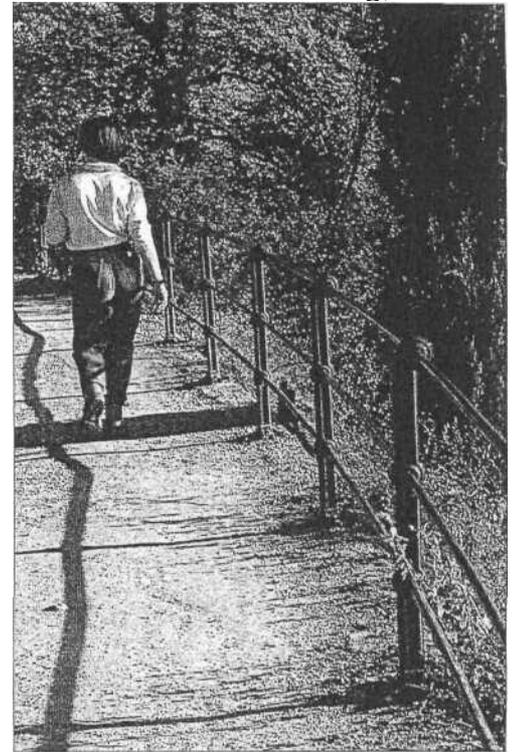
Auch wenn sich diese Daten nur auf die Sommersaison beziehen, geben sie doch Hinweise auf die Struktur der Gästezufriedenheit in touristischen Destinationen. Daraus lassen sich nun einige Thesen ableiten, die den Zusammenhang zwischen dem Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsmanagement in touristischen Destinationen starker verdeutlichen.

Qualität geht alle an - Wie in den verschiedenen Vorträgen nachgewiesen werden konnte, betrifft die Qualität — wie oft fälschlicherweise interpretiert - nicht allein die Gäste, sondern letztlich alle Anbieter und Akteure des Tourismus innerhalb einer Destination. Nicht nur die Gäste sind Kunden, sondern auch die Lieferanten, Kapitalgeber oder die Mitglieder einer Tourismusorganisation. Eine hohe Zufriedenheit der Mitglie-

der in Tourismusorganisationen ist die beste Voraussetzung für eine hohe Zufriedenheit der Gäste. Umgekehrt führt eine hohe Gästezufriedenheit dazu, dass auch die Mitglieder tendenziell eher zufrieden sind. Ein dritter Aspekt ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den touristischen Betrieben der Destinationen. Auch sie haben gehörigen Einfluss auf die Zufriedenheit der Gäste und die Zufriedenheit anderer Leistungsträger.

Peter Righi, Direktor des Tourismusverbandes Eisacktal, sowie Frieda Raich von der Europäischen Akademie Bozen konnten im Rahmen einer Studie nachweisen, dass die Mitgliederzufriedenheit in Tourismusorganisationen eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass erfolgreiche Produkte entwickelt werden können. Hinter den erfolgreichen Produkten stehen motivierte Unternehmer, die wiederum motivierte Mitarbeiter brauchen, um den Anforderungen von Märkten standhalten zu können.

Dass Qualität ein Motivationsfaktor in Destinationen sein kann, unterstrich auch Lois Kronbichler von der Unternehmensberatung Kohl & Partner. Am Beispiel des Kleinwalsertales und der Südtiroler Gemeinde Lana konnte er nachweisen, dass Qualität nicht allein vonseiten des Gastes aufgrund seiner Erwartungen definiert wird, sondern dass die Zufriedenheit als Funktion der Qualität auch vonseiten der Anbieter des touristischen Angebotes selbst definiert werden kann. Voraussetzung da-



Erstbesucher und Wiederholungsgäste empfinden Qualität auf verschiedene Art und Weise. Foto: SMG

für ist die Bereitschaft der Anbieter, zukünftig verstärkt jene Qualität anzubieten, die der Gast sich auch erwartet. Es geht somit nicht darum, die höchstmögliche Qualität anzubieten, sondern die Qualität und den Preis in einen Vergleich zu den Konkurrenzangeboten zu stellen. Es gelten nicht "objektive" Qualität und "objektiver" Preis, sondern Qualität und Preis, wie sie vom Kunden wahrgenommen werden.

Erlebnisqualität an der Schnittstelle von betrieblicher Qualität und Qualität der Destination - Mithilfe von Attraktionen und Aktivitäten werden Ereignisse geschaffen, die Erlebnisse ermöglichen. Sie sollen zum Thema passen, den Gästeterwartungen und -bedürfnissen entsprechen und durch die entsprechenden Inszenierungsinstrumente unterstützt werden. Die Wahrnehmung einer Szenerie wird stark von den Erwartungen der Gäste geprägt. Die Inszenierung ist somit ein wesentliches Instrument zur Gestaltung eines Erlebnisses, das nur dann positiv wahrgenommen wird, wenn sich der Gast entsprechend wohl fühlt. Die Inszenierung ermöglicht jene Atmosphäre, die sich aus der Erlebnisnachfrage des Gastes ergibt. Die Erlebnisqualität spielt somit eine maßgebliche Rolle bei der Gestaltung eines Qualitätsmanagements im Tourismus.

Von der Markenqualität zur Beziehungsqualität - In einer Welt der Hektik und Informationsüberflutung suchen die Menschen nach möglichst einfachen Lösungen. Mehr denn je versprechen Marken vor diesem Hintergrund Sicherheit und Vertrauen. Je mehr eine Marke dies bewirkt, umso mehr entspricht sie der Erwartungshaltung des Gastes gegenüber der touristischen Destination.

Am Beispiel Südtirol hat Christoph Engl, Direktor der Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG), dargestellt, dass die Marke letztlich aus verschiedensten Angebots-elementen wie Essen und Trinken, Produkten, Infrastrukturen, Freizeit- und Erlebnisangebot, Infostelle usw. besteht. Die Marke stellt letztendlich die Verdichtung all dieser für den Gast wesentlichen Angebots-elemente dar. Südtirol wird auf diesem Wege konsequent zu einem System

anbieter in Markenqualität entwickelt.

Diese These unterstützte im Rahmen seiner Ausführungen auch Andreas Deuber, Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit in Zürich. Neben den klassischen Beziehungen zwischen dem Gast und dem Gastgeber geht es mehr denn je darum, eine außerordentliche Beziehungsqualität zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen des Tourismus herzustellen. Der Referent unterstrich in seinem Referat besonders die zunehmend wichtiger werdende Beziehung zwischen dem Kapitalgeber und dem Eigentümer bzw. Benutzer von Beherbergungsinfrastrukturen. Neben der Erlebnis- und Markenqualität gewinnt somit insgesamt die Beziehungsqualität an Bedeutung. Diese Beziehungsqualität garantiert letztendlich, dass auf der Ebene unterschiedlicher Anbieter in einer Destination das emotionale Element beim Zusammenspiel im Hinblick auf ein neues Produkt garantiert ist.

Fazit - Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Qualitätsmanagement im Tourismus schon lange nicht mehr allein eine Frage der Erwartungen des Gastes ist, sondern dass letztlich ein systematisches Zusammenspiel von Anbieter und Markt garantiert werden muss. Die Verantwortlichen im Tourismus sind aufgefordert, diese erweiterte Sichtweise in die Planung und Umsetzung von Strategien mit einzubringen. Qualitätsmanagement im Tourismus bedeutet vor diesem Hintergrund zunehmend ein unternehmerisches Denken nicht nur der touristischen Unternehmern selbst sondern aller am System Tourismus Beteiligten - auch der Verantwortlichen in den Tourismusorganisationen selbst. Qualität ist eben kein Ziel, sondern eine Strategie - zur Unterstützung des Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen und Betrieben. •

Harald Pechlaner

Der Autor: Univ.-Prof. Dr. Harald Pechlaner ist Inhaber der Stiftungsprofessur Tourismus an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und Leiter der Abteilung Tourismusmanagement der Eurac.