

Herausgegeben von der
Bank für Tirol und Vorarlberg AG

© 2011 Alle Rechte vorbehalten

Medieninhaber (Verleger):
Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Stadtforum, 6020 Innsbruck

Autorinnen:
Prof. Elfriede Krempl, Mag. (FH) Tina Brandstetter

Projektleitung:
Mag. Barbara Riesner, BTV Marketing und Kommunikation

Mediengestaltung:
BTV Marketing und Kommunikation;
entwickelt von Wien Nord Werbeagentur GmbH, Wien

Fotografie:
Gregor Ecker (Cover), GETTY Images (Seite 70), Lisa Mathis (Seite 242), www.shutterstock.com
(Seiten 16, 46, 58, 134, 180, 210), Tirol Werbung/Thomas Defner (Seite 240), Tirol Werbung/Ludwig
Mallaun (Seite 100), Martin Vandory (Seiten 18, 48, 72, 102, 182, 212, 272)

Druck:
Athesia-Tyrolia Druck GesmbH, Innsbruck

INHALT

VORWORT

Peter Gaugg „In Dienst-Leister investieren“	10
Großer Blick	12

VISION

1	Am Anfang steht die Vision	17
1.1	Experteninterview mit Dr. Franz Tschiderer, Hotels Löwe & Bär	21
1.2	Vision braucht Begeisterung	25
1.3	Die Vision trägt Früchte	27
1.4	Vision statt Illusion	28
1.5	Der Visionsprozess – gemeinsam erfolgreich zur Vision	30
1.6	EXKURS: Strategie	38
1.7	Vision & Strategie auf einen Blick	44

UNTERNEHMENSKULTUR

2	Die Kultur bedeutet WIE	47
2.1	Experteninterview mit Karl J. Reiter, Reiter's Hotels & Resorts	51
2.2	Kultur ist die Seele des Hauses	54
2.3	Bestandsaufnahme der Kultur	61
2.4	Anleitung zur „Qualitätskultur“	63
2.5	Unternehmenskultur auf einen Blick	68

FÜHRUNG

3	Zum Qualitätsmanagement FÜHREN	71
3.1	Experteninterview mit Dkfm. Elisabeth Gürtler, Sacher Hotels	75
3.2	Führung bedeutet mehr, als Vorgesetzter zu sein	80
3.3	Jeder hat seinen Stil	85

INHALT

3.4	Leader, Manager und Coach als Führungstypen	88
3.5	Persönliches Fähigkeitsprofil	89
3.6	Führungsziele	92
3.7	Umsetzung der Führungsfähigkeiten	94
3.8	Führung auf einen Blick	98

ORGANISATION

4	Mit Struktur zur Qualität	101
4.1	Experteninterview mit Jürnjakob Reisigl, Oberstdorf Resort	105
4.2	Organisationsstruktur bedeutet: Wer gibt den Ton an?	109
4.3	Stellenbeschreibungen als Patentrezept	112
4.4	Aufgabenverteilungen bei Restrukturierungen	117
4.5	Talente im Hotel sind Gold wert	119
4.6	Organigramme machen die Struktur sichtbar	124
4.7	Organisation auf einen Blick	132

QUALITÄTSMANAGEMENT

5	Die Qualität managen	135
5.1	Qualitätsstatements von Hotel-Experten	136
5.2	Gästerwartungen sind der Schlüssel zur Qualität	138
5.3	Qualität & Zufriedenheit – untrennbar miteinander verbunden	140
5.4	Qualitätsmanagement heißt strukturierte Qualität erzeugen und sichern	144
5.5	QmHH – Qualitätsmanagement mit Herz und Hirn®: ein einfach umzusetzendes Qualitätsmanagement-System	146
5.6	Herzstück des QmHH: Qualitätsherstellung und -sicherung	150
5.7	Einführung des QmHH: eine Gebrauchsanweisung	162

INHALT

5.8	Beispiele für Prozesse, Fehlerquellen und Qualitätsstandards	170
5.9	Einführung von Qualitätsmanagement mit Herz und Hirn (QmHH) auf einen Blick	172
5.10	EXKURS: Weitere bekannte Qualitätsmanagement-Modelle und Zertifizierungen	174

MESSUNG & DOKUMENTATION

6	Qualität messen und dokumentieren	181
6.1	Experteninterview mit Mag. Gregor Hoch, Hotel Sonnenburg	185
6.2	Qualitätsmanagement braucht Kontinuität	189
6.3	Qualitätsmanagement heißt auch Change Management	190
6.4	Qualitätsziele geben die Vorsätze für QmHH an	193
6.5	Messung ermöglicht Kontrolle	194
6.6	Internes Qualitäts-Handbuch: die Zusammenfassung	205
6.7	Messung & Dokumentation auf einen Blick	208

LERN-TRANSFER & TRAINING

7	Qualität effektiv vermitteln	211
7.1	Experteninterview mit Ellen Nanning, Genießer- und Kuschelhotel Gams	215
7.2	Gelebtes Qualitätsmanagement durch Lern-Transfer	220
7.3	Qualitäts-Spirit für neue Mitarbeiter	220
7.4	Qualitäts-Spirit in Meetings leben	222
7.5	Trainings stellen die Qualität sicher	229
7.6	Lern-Transfer & Training auf einen Blick	238

<hr/>		
	VERTRIEB & MARKE	
8	Qualität erfolgreich verkaufen	241
8.1	Experteninterview mit Mag. Christoph Metzler, Hotel Zamangspitze	245
8.2	Vertrieb in der Hotellerie – ein Fremdwort?	249
8.3	Destinationsmarketing als Fundament	269
8.4	Experteninterview mit Richard Hauser, Bio-Hotel Stanglwirt	275
8.5	Marken in der Hotellerie	278
8.6	Wie wird man eine Marke?	282
8.7	Employer Branding – die Arbeitgeber-Marke	287
8.8	Marke und Qualitätsmanagement	288
8.9	Vertrieb & Marke auf einen Blick	290
	 Anhang auf CD	 292
	Literaturverzeichnis	294
	Personenverzeichnis	300

Die in dieser Publikation verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen umfassen Frauen und Männer in gleicher Weise.

KAPITELÜBERSICHT

VISION	1
<hr/>	
UNTERNEHMENSKULTUR	2
<hr/>	
FÜHRUNG	3
<hr/>	
ORGANISATION	4
<hr/>	
QUALITÄTSMANAGEMENT	5
<hr/>	
MESSUNG & DOKUMENTATION	6
<hr/>	
LERN-TRANSFER & TRAINING	7
<hr/>	
VERTRIEB & MARKE	8

In Dienst-Leister investieren

Liebe Touristikerin,
lieber Touristiker,

ein Dienstleister braucht mehr als gute Ware. Er braucht Leidenschaft und ein Auge für Details. Und Menschen, die verstehen, anderen Menschen Gutes zu tun. Besondere Unternehmer leben ihre Visionen, sie führen ihre Mitarbeiter und ihren Betrieb mit menschlichem und betriebswirtschaftlichem Geschick zum Erfolg. Der alpenländische Raum ist reich an solchen Unternehmern. Dies spiegelt vor allem die heimische Tourismusbranche, die sich zu über 80 % aus Familienbetrieben zusammensetzt, wider. Hier zeigt sich, dass Gastfreundschaft, Einsatzfreude und gelebte Qualität wertgeschätzt werden und ihren Preis haben dürfen (und auch müssen).

Dennoch: Die Rahmenbedingungen verschärfen sich. Wer nachhaltig zu den Besten der Hotelbranche gehören will, sorgt vor und investiert – vor allem in beständige Qualität. Bestand hat Qualität dann, wenn sie kontinuierlich gut gemanagt wird.



BTV Vorstandssprecher Peter Gaugg

Ein Praxishandbuch für Qualitätsmanagement in Hotels liegt nun in Ihren Händen. Wir hoffen, dass Sie daraus den einen oder anderen Nutzen ziehen können.

Unser Dank gilt den beiden Autorinnen Elfriede Krempl und Tina Brandstetter, die viel Herzblut in die Erarbeitung dieses Buches gesteckt haben.

Auf angenehme und nützliche Leseunden und natürlich auf die Qualität!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter Gaugg' in a cursive style.

Ihr Peter Gaugg
BTV Vorstandssprecher

Großer Blick

Von der Vision zum perfekten Erlebnis für den Gast

9.03 Uhr. „Warum ist die Lifttüre schon wieder blockiert? Kaum aus der Wohnung, schon ärgere ich mich das erste Mal. Um den Anruf bei der Servicefirma muss ich mich diesmal wohl selbst kümmern ...“

Wann haben Sie sich zuletzt darüber geärgert, dass scheinbare Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten zum wiederholten Male nicht geklappt haben? Immer wieder befinden sich Fingerabdrücke an der Tortenvitrine, abermals ist die Dateneingabe fehlerhaft etc. Welche Auswirkungen hat das Lösen dieser täglich wiederkehrenden „Bagatell-Probleme“ auf das Klima und die Zusammenarbeit? Beeinflusst dies Ihre Freude am Beruf? Mit Sicherheit beeinträchtigt es Ihr Bemühen um Qualität. Es hält Sie von wichtigen strategischen Aufgaben ab. Sie bleiben gefangen im Tagesgeschäft und haben keine Zeit, sich Gedanken über die Bedürfnisse Ihrer Gäste zu machen.

„Generell empfehlenswertes Hotel, aber es ist mir ein Rätsel, warum es sich ‚Sporthotel‘ nennt. Das Frühstücksangebot ohne Joghurt und Obst finde ich alles andere als gesund, einzig die Frühstückszeit ist sportlich: 8.00 bis 9.30 Uhr ...“ Aus Gästebewertungen wie diesen lässt sich schließen: Gäste erwarten Perfektion und wollen die Unzulänglichkeiten des Alltags vergessen. Die Hotel-Mitarbeiter will man diskret im Hintergrund wissen – sie sollen nicht stören und trotzdem immer gleich da sein, falls man doch etwas braucht. Die Gäste haben Erwartungen, verlangen Qualität und wollen echte Gastfreundschaft erleben. Doch wie dem gerecht werden?

Permanent Qualität zu liefern, bedeutet Knochenarbeit. Dafür braucht es Handwerkskunst, Technik und Disziplin. Qualitätsmanagement ist

nicht die Lösung für alle Probleme. Es ist das Werkzeug zur Lösung. Diesen hohen Anspruch abzudecken, war der Anstoß für die Entstehung dieses Buches und die Entwicklung eines einfach umzusetzenden Qualitätsmanagement-Systems, des „Qualitätsmanagements mit Herz und Hirn“ (QmHH). Der Name ist Programm: Arbeitsabläufe werden analysiert, Lösungen gefunden, verschriftlicht und implementiert – mit Verstand und mit Gefühl. Oft haben wir beobachtet, dass Qualitätsmanagement-Systeme in der Schreibtisch-Schublade verschwinden. Warum? Qualitätsmanagement braucht Voraussetzungen, sogenannte Softfacts, und laufende Pflege, um dauerhaft zu leben. Dieses Buch regt Sie an, sich folgende Fragen zu stellen:


- Sind Sie von Ihrer Vision überzeugt, hören Sie auf Ihre innere Stimme?
- Ist Ihre Unternehmenskultur geprägt durch jahrzehntelange Hierarchien?
- Wo liegen die Stärken in der Mitarbeiterführung?
- Gibt es mehrere Chefs? Sind die Verantwortungsbereiche klar verteilt?
- Haben Ihre Mitarbeiter die Kompetenz, die Qualität für den Gast erlebbar zu machen?
- Wie verkaufen Sie die Qualität und den Gästenutzen?

Das Praxishandbuch ist ein übersichtlicher Know-how-Bringer zur Erzeugung von Qualität. Unser Ziel ist, Ihnen damit „Kochrezepte“ in die Hand zu geben. Schon während des Lesens wird das Rezept zum Menü. Zahlreiche praktische Beispiele geben dem Ganzen die Würze: Die beiliegende CD beinhaltet Fragebögen, Selbsteinschätzungen, Checklisten und Vorlagen zum unverzüglichem Umsetzen. Das vor Ihnen liegende Buch wurde von Praktikern für Praktiker geschrieben. Alle Werkzeuge und Tipps, die wir auf den folgenden Seiten vermitteln, sind in der Praxis erprobt und – vor allem – leicht umsetzbar.

Wir wünschen viel Erfolg!

Prof. Elfriede Krempl und Mag. (FH) Tina Brandstetter

Tipps zur effektiven Umsetzung von QmHH

- **Verschaffen Sie sich einen groben Überblick über die Buchinhalte.**
Indem Sie die Kapitel beim ersten Mal querlesen, erhalten Sie ein Gefühl für die Vorteilhaftigkeit der Umsetzung.
- **Starten Sie mit dem Projektplan.**
Den Umfang der Zeit- und Mitarbeiter-Ressourcen bestimmen Sie selbst.
- **Lesen Sie das Praxishandbuch Kapitel für Kapitel.**
Die Inhalte sind auch in der Umsetzung aufeinander aufbauend.
- **Setzen Sie das Gelesene gleich um.**
Das Symbol  im Text verweist auf Werkzeuge auf der CD.
- **Bleiben Sie auch nach der Einführung von QmHH am Ball.**
Die in den Kapiteln MESSUNG & DOKUMENTATION sowie LERN-TRANSFER & TRAINING beschriebenen Werkzeuge sind als dauerhafte Führungsthemen zu verstehen.

Zuletzt noch eine Warnung: Achtung, die Umsetzung von Qualitätsmanagement mit Herz und Hirn kann zu mehr interner Effizienz und gesteigerter Gästezufriedenheit führen!

Wir danken ...

- ... der Bank für Tirol und Vorarlberg, die unsere Begeisterung für Qualität und Dienstleistung teilt.
- ... allen Menschen, die uns persönlich oder telefonisch durch ihre konzentrierten Erfahrungen und Erfolgsgeschichten inspiriert, beflügelt und unterstützt haben.
- ... all jenen, bei denen wir – gebührend zitiert – geistige Anleihen genommen haben.