

Erlangung eines Qualitäts-Gütesiegels Stufe III nach ISO 9001:2008

Analyse und Umsetzungsmöglichkeit für Adelboden Tourismus



QUALITY
Our Passion



Bachelorarbeit zur Erlangung des Titels
„Bachelor of Science HES-SO in Tourismus“

Verantwortlicher Dozent

Dominik Albrecht

Verfasst von

Sabrina Dreyer

Experte

Jürg Blum

Adelboden Tourismus

Eingereicht am 11. Juli 2011 in Siders

HES-SO Wallis

Bereich Wirtschaft & Dienstleistung, Studiengang Tourismus

ZUSAMMENFASSUNG

Der Schweizer Tourismus ist in einer zunehmend schwierigen Situation, bedingt durch die immer stärker werdende Konkurrenz, die veränderten Gästebedürfnisse und das unvorteilhafte Preis-Leistungs-Verhältnis. Da die Kostenstruktur der Schweiz keine Billigstrategie zulässt, wird die Gastfreundlichkeit und die Qualität immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsinstrument.

Um die Stellung des Schweizer Tourismus langfristig zu sichern, hat der Schweizer Tourismus-Verband (STV) das Qualitätsprogramm „Q“ ins Leben gerufen. Dieses besteht aus drei Stufen und hat zum Ziel, die Qualität im Ferienland Schweiz hoch zu halten und so für den Tourismus attraktiv zu bleiben.

Der Ferienort Adelboden, im Berner Oberland, setzt auf Qualität. Adelboden Tourismus (AT) hat bereits erfolgreich die Stufen I und II umgesetzt. Dadurch konnte die Qualität des ganzen Dorfes in den letzten acht Jahren beträchtlich verbessert werden. Aus diesem Grund wird nun die Stufe III, ein umfassendes Qualitätsmanagement, angestrebt.

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Vorabklärung, ob die Stufe III anhand einer ISO 9001:2008 angestrebt werden soll. Nebst der Kostenaufstellung wird ein möglicher Zeitplan dargestellt und es wird erklärt welche Schritte zum Ziel führen. Auf Grund der Analyse und einem Gespräch mit der Qualitätsverantwortlichen von Kandertal Tourismus (KT) wird empfohlen das QIII mit Hilfe einer externen Beratungsfirma umzusetzen. Zudem werden Tipps gegeben die bei einer Umsetzung berücksichtigt werden sollten.

Schlüsselbegriffe für die vorliegende Arbeit sind: Adelboden Tourismus, Schweizer Tourismus-Verband, ISO Norm, Qualitätsmanagementsystem, Qualitätsmanagement-Handbuch

RESUME

Le tourisme suisse connaît une situation de plus en plus difficile en raison de la concurrence toujours plus rude, des besoins changeants des touristes et du rapport qualité-prix peu favorable de nos prestations. La structure des coûts en Suisse ne permettant pas une stratégie à bas prix, l'hospitalité et la qualité de nos prestations sont de plus en plus des instruments de compétitivité qui doivent faire la différence.

Pour garantir la position du tourisme suisse à long terme, la Fédération suisse du tourisme (FST) a créé le programme qualité «Q» qui comporte trois niveaux et a pour objectif de maintenir la qualité à un niveau élevé dans le pays des vacances qu'est la Suisse pour qu'elle reste une destination touristique attrayante.

Le site de vacances Adelboden, dans l'Oberland bernois mise sur la qualité. L'office du tourisme d'Adelboden a d'ores et déjà mis en application les niveaux I et II de ce programme avec succès. Ainsi, la qualité de tout le village a pu être considérablement améliorée au cours des huit dernières années. Aujourd'hui, on vise donc le niveau III pour une gestion complète de la question touristique.

Le présent travail consiste à déterminer en amont si le niveau III doit être visé sur la base d'une certification ISO 9001:2008. Outre la répartition des coûts, un calendrier possible y est présenté et l'on y trouve des explications sur la marche à suivre pour atteindre notre objectif. Sur la base de cette analyse et d'un entretien avec le responsable qualité de l'office du tourisme du Kandertal, il est recommandé que QIII soit mis en place avec l'aide d'une société de conseil. Par ailleurs, des conseils devant être pris en compte dans la mise en œuvre ont été formulés.

Mots-clés pour le présent travail: Office du tourisme d'Adelboden, Fédération suisse du tourisme, ISO, système de gestion qualité, manuel de gestion qualité

VORWORT

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde zur Erlangung des Titels „Bachelor of Science HES-SO in Tourismus“ verfasst und ist Bestandteil der Ausbildung an der Schweizerischen Tourismusfachschule (STF) in Sierre.

Während meiner Ausbildung an der STF wurde uns erklärt und aufgezeigt wie wichtig Qualität bei touristischen Dienstleistungsunternehmen ist. Zudem wird die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Schweizer verglichen mit den Österreichern immer wieder bemängelt. Wenn der Gast mit seinen Ferien jedoch nicht zufrieden ist, wird er das nächste Mal möglicherweise seine Ferien am Meer verbringen und nicht in den Bergen. Aus diesem Grund habe ich sofort zugesagt als ich von AT angefragt wurde, meine Bachelorarbeit über das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III (QIII) zu schreiben. Das QIII wurde bei der Geschäftsleitung bereits vor vier Jahren thematisiert, jedoch nie umgesetzt. Deshalb will ich mit meiner Arbeit, der Geschäftsleitung eine Grundlage bieten um ihnen die Entscheidung zu erleichtern.

An dieser Stelle bedanke ich mich bei AT, welche mir das gewünschte Material zur Verfügung stellten. Weiter gehört mein Dank allen, die in irgendeiner Weise zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Besonderen Dank geht an meinen Referenten, Dominik Albrecht, der mir wichtige Inputs gegeben hat und an den Qualitätsbeauftragten von AT Jürg Blum sowie an Barbara Schäfli, welche die Arbeit betreut und Korrektur gelesen hat. Ein herzliches Dankeschön gilt auch Anne Bardet, die mich bei der Korrektur der Arbeit tatkräftig unterstützte. Zuletzt ein herzlicher Dank an meine Familie und meine Freunde, die mich in den letzten Jahren liebevoll unterstützt und immer wieder motiviert haben.

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	II
RESUME	III
VORWORT	IV
INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS	X
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XI
GLOSSAR	XII
1. EINLEITUNG	1
1.1. Ziel der Arbeit	1
1.2. Aufbau und Methodik	1
1.3. Abgrenzung des Themas	1
1.4. Schwierigkeiten	1
1.5. Begriffsverständnis	2
2. QUALITÄT	3
2.1. Definition von Qualität	3
2.2. Qualität im Tourismus	4
2.3. Dienstleistungskette	4
2.4. Servicequalität	5
2.4.1. SERVQUAL-Modell	6
2.4.2. GAP-Modell	7
2.4.3. EFQM	8
2.5. Messbarkeit	10
2.6. Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus	10
2.6.1. Stufe I – Servicequalität	10
2.6.2. Stufe II - Führungsqualität	11
2.6.3. Stufe III - Qualitätsmanagementsystem	11

2.7.	Qualitätsmanagement.....	11
3.	Situationsanalyse und Ausgangslage.....	15
3.1.	Ablauf des Qualitätsprogramms Stufe II	15
3.1.1.	Seminare.....	15
3.1.2.	Instrumente.....	16
3.1.3.	Resultate.....	17
3.1.4.	Planung.....	17
3.2.	Auswertungsbericht	17
3.2.1.	Gesamtergebnis.....	18
3.2.2.	2. Auswertungsbericht	20
3.3.	Schwachstellen AT.....	21
3.3.1.	Auswertung Basisprofil.....	21
3.3.2.	Auswertung Führungsprofil.....	22
3.3.3.	Auswertung Mitarbeiterbefragung	23
3.3.4.	Auswertung Gästebefragung.....	24
3.3.5.	Auswertung Mystery Person	25
3.3.6.	Fazit	26
4.	Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III	27
4.1.	Voraussetzung.....	27
4.2.	Hilfsmittel	27
4.3.	Vorteile	28
4.4.	Nachteile	29
5.	Anleitung zur Umsetzung	31
5.1.	Planung des QMS	31
5.1.1.	Vorabklärung.....	31
5.1.2.	Projektorganisation	32
5.1.3.	Ist-Analyse	32
5.1.4.	Personelle Ressourcen und Funktionen.....	32

5.1.5.	Schulung	33
5.1.6.	Zeitplan.....	34
5.1.7.	Kosten.....	35
5.2.	Aufbau des QMS.....	36
5.2.1.	Qualitätsmanagementhandbuch.....	36
5.2.2.	Ermitteln der Kundenanforderungen.....	36
5.2.3.	Festlegen der Qualitätspolitik	37
5.2.4.	Planen und Festlegen der Qualitätsziele	38
5.2.5.	Ermitteln und Festlegen der Prozesse und der Prozessverantwortlichen	38
5.2.6.	Ermitteln und Festlegen der dokumentierten Verfahren	39
5.2.7.	Interne Audits.....	42
5.2.8.	Korrekturen	42
5.2.9.	Managementbewertung	43
5.2.10.	Korrekturen	43
5.2.11.	Zertifizierungsaudit	44
5.2.12.	Korrekturen	44
5.2.13.	Antrag QIII	45
5.2.14.	Ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems	45
6.	Umsetzung QIII bei Kandertal Tourismus.....	46
6.1.	Kandertal Tourismus	46
6.2.	Umsetzung.....	46
6.3.	Schwierigkeiten	48
6.4.	Nachhaltigkeit.....	48
7.	SCHLUSSWORT	49
	QUELLENVERZEICHNIS.....	51
	Anhang I: Offerte für die ISO 9001:2008 Zertifizierung von SQS	54
	Anhang II: Musterbeispiel Inhaltsverzeichnis für das QM-Handbuch.....	55
	Anhang III: Formular für die Vorstellung von Adelboden Tourismus für das QM-Handbuch.....	56

Anhang IV: Musterbeispiel Prozessübersicht für das QM-Handbuch	58
Anhang V: Musterbeispiel Dokumentenliste für das QM-Handbuch.....	59
Anhang VI: Beispiel der Einleitung in das QM-Handbuch	60
Anhang VII: Beispiel Hauptprozess.....	61
Anhang: VIII: Beispiel Teilprozess.....	62
Anhang IX: Prozessübersicht von Kandertal Tourismus.....	64
EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....	65

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Struktur der Qualität im Tourismus	4
Abbildung 2: Touristische Dienstleistungskette	5
Abbildung 3: SERVQUAL-Modell	6
Abbildung 4: GAP-Modell	8
Abbildung 5: EFQM-Modell für Excellence.....	8
Abbildung 6: Qualitäts-Gütesiegel Stufe I-III	10
Abbildung 7: Qualitäts-Entwicklungs- und Sicherungsrad	13
Abbildung 8: Prozessmodel ISO 9001:2008	14
Abbildung 9: Die Stufe II im Überblick	15
Abbildung 10: Gesamtergebnis und Überblick.....	18
Abbildung 11: Zusammenhang zwischen qualitätsabhängigen Kosten und Erlösen	29
Abbildung 12: Projektorganisation.....	33

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Darstellung der Abweichung zum Branchendurchschnitt 2004	20
Tabelle 2: Darstellung der Abweichung zum Branchendurchschnitt 2009	21
Tabelle 3: Entwicklung Basisprofil	22
Tabelle 4: Entwicklung Führungsprofil	22
Tabelle 5: Entwicklung Mitarbeiterzufriedenheit	23
Tabelle 6: Auswertung Gästezufriedenheit 2004.....	24
Tabelle 7: Ergebnis Mystery-Überprüfung	25
Tabelle 8: Voraussetzungen für die Stufe III.....	27
Tabelle 9: Zeitplan für Adelboden Tourismus	34
Tabelle 10: Budget Adelboden Tourismus	35

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AT	Adelboden Tourismus
BL	Bereichsleiter
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
CHF	Schweizer Franken
EFQM	European Foundation for Quality Management
etc.	et cetera
GAP	ein Modell zur Servicequalität, Gap bedeutet Lücke (engl.)
ISO	International Organization for Standardization
KT	Kandertal Tourismus
MA	Mitarbeiter
MP	Mystery Person
Nr.	Nummer
QMS	Qualitätsmanagementsystem
S.	Seite
SERVQUAL	ein Modell zur Servicequalität
ST	Schweiz Tourismus
STF	Schweizerische Tourismusfachschiule
STV	Schweizer Tourismus-Verband
ff	fortfolgende
TQM	Total Quality Management
TQS	Total Quality Service
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

GLOSSAR

ISO 9000:2008	Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagementsystems
ISO 9001:2008	Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem
ISO 9001:2008	Leitfaden zur Leistungsverbesserung. Die Zahl nach dem Doppelpunkt ist jeweils das Datum an welchem die Norm das letzte Mal angepasst wurde. In diesem Fall 2008.
ISO 14001:2004	Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem
Schweizer Tourismus-Verband	Der STV ist der nationale Dachverband des Schweizer Tourismus. Er vertritt die Interessen der touristischen Akteure gegenüber Politik, Behörden und Öffentlichkeit.
Mystery Person	Eine Person die anonym die Leistung eines Unternehmens testet.
Mystery Überprüfung	Ein Test der durchgeführt wird, zum Erkennen von Schwachpunkten in einem Unternehmen.
Qualitäts Coach	Ist ein Grundkurs des STV für den Qualitätsbeauftragten eines Unternehmens. Dieser ist obligatorisch für das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe I.
Qualitäts Trainer	Ist ein Weiterbildungskurs des STV für den Qualitätsbeauftragten eines Unternehmens. Dieser ist obligatorisch für das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe II.
Valais Excellence	Label von Wallis Tourismus, welches die Unterstützung für die ISO 9001:2008 Zertifizierung anbietet. Zudem bietet Valais Excellence eine spezielle Software an.
Link	Verzweigung im Internet, welche zu einer anderen Seite führt.

1. EINLEITUNG

1.1. Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, AT eine Entscheidungshilfe zur Umsetzung von QIII zu sein. Es soll der Geschäftsleitung zeigen wo AT steht, wie gross der ungefähre Kosten- und Zeitaufwand sein wird, um die Anforderungen zu erfüllen und die Schritte die zur Zertifizierung führen erläutern.

1.2. Aufbau und Methodik

In einer ersten Phase wurde ein grobes Inhaltsverzeichnis verfasst, welches dann schrittweise verfeinert wurde. Als Grundlage dieser Arbeit dienten mir die Lektüre von Fachliteratur sowie Unterlagen des STV zum Qualitäts-Programm. Durch Gespräche mit dem Qualitätsbeauftragten von AT, einem Berater der externen Beratungsfirma Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) und der Qualitätsbeauftragten von KT konnte ich einen tieferen Einblick in die ISO 9001:2008 Zertifizierung gewinnen.

1.3. Abgrenzung des Themas

Im Vordergrund der Diplomarbeit stehen klar die Erarbeitung der Ausgangslage von AT, eine Vorabklärung zu Kosten- und Zeitaufwand, Vor- und Nachteile, sowie die Analyse der Umsetzung bei KT. Aus zeitlichen Gründen kann keine komplette Analyse der benötigten Prozesse die AT für die ISO-Zertifizierung benötigt, erstellt werden. Aus diesem Grund werden die Schritte beschrieben die zur Zertifizierung des QIII führen und die Auflistung der benötigten Prozesse fällt weg. Ein vollständiges Erstellungskonzept würde diese Arbeit vervollständigen, konnte jedoch auf Grund des beschränkten Umfangs nicht erarbeitet werden. Es werden lediglich Vorschläge präsentiert, die das Erarbeiten des Qualitätsmanagementsystems (QMS) erleichtern.

1.4. Schwierigkeiten

Das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III kann auf viele unterschiedliche Weisen erlangt werden. Bei der Suche nach einer passenden Tourismusorganisation, welche bereits ein QIII besitzt, musste zuerst darauf geachtet werden, welche Methode angewandt wurde. Ein weiteres Problem war, dass der Qualitätsbeauftragte der bei der Zertifizierung dabei war, nicht mehr im Unternehmen arbeitete.

Adelboden Tourismus steht im Moment vor einer Restrukturierung, deshalb war es in einigen Bereichen schwierig, konkrete Vorschläge zu erarbeiten.

1.5. Begriffsverständnis

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird in der gesamten Arbeit nur die maskuline Form verwendet. Diese schliesst die feminine stets mit ein.

2. QUALITÄT

In diesem Kapitel wird Qualität definiert und deren Bedeutung erklärt. Anschliessend wird auf die Wichtigkeit der Qualität im Tourismus eingegangen. Zudem werden die drei Stufen des Qualitäts-Programms des Schweizer Tourismus-Verbands kurz erläutert.

2.1. Definition von Qualität

Für die steigende Bedeutung der Qualität im Schweizer Tourismus in den letzten Jahren, gibt es unterschiedliche Gründe (vgl. FIF, Frey Akademie AG, 2001, S. 1.3):

- Veränderte Gästebedürfnisse
- Zunehmende Konkurrenz aus dem In- und Ausland
- Unvorteilhaftes Preis-Leistungs-Verhältnis
- Mangelnde Servicebereitschaft
- Zunehmende Vermassung und Uniformierung des Angebots
- Abnehmende Attraktivität

Bei den Tourismusorganisationen und Tourismusexperten finden sich verschiedene Definitionen von Qualität:

Definition nach ISO 1994-1:

„Qualität bedeutet, die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (vgl. Müller, 2004, S.21)

Definition des STV:

„Qualität ist die Beschaffenheit eines Produktes oder einer Leistung, gemessen an den Erwartungen der anvisierten Zielgruppen.“ (vgl. FIF, Frey Akademie AG, 1999, S. 2.3)

Definition von Schweiz Tourismus:

Mit Qualität zum Erfolg:

- Qualität ist eine Kette mit vielen Gliedern, vom Zöllner bis zum Hotelier.
- Qualität beinhaltet den persönlichen Kontakt mit dem Gast. Qualität heisst, dass wir unsere Dienstleistung engagiert und mit Freude erbringen und damit dem Gast positive Erlebnisse bieten.
- Es gibt Qualität in allen Preisklassen.
- Qualität ist die 100%-ige Erfüllung der Erwartung der Gäste. (vgl. Müller, 2004, S. 36)

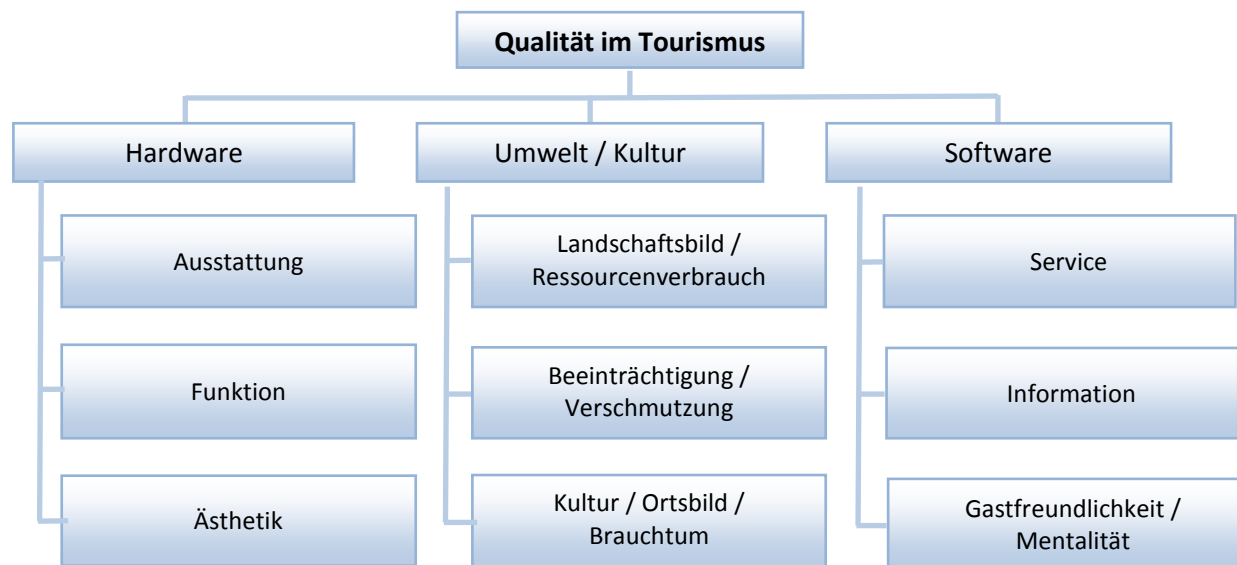
Definition von Hansruedi Müller¹

„Qualität ist die wahrgenommene oder erlebte Beschaffenheit eines Produktes, einer Leistung oder einer organisatorischen Einheit, gemessen an den Erwartungen der anvisierten Zielgruppen. Kurz: Qualität heisst, Erwartungen erfüllen.“ (vgl. ebd. S. 21)

2.2. Qualität im Tourismus

In den letzten zehn Jahren ist Qualität im Tourismus zu einem Schlüsselwort geworden. Die Qualität im Tourismus ist sehr komplex, denn sie setzt sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammen.

Abbildung 1: Struktur der Qualität im Tourismus



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, 2004, S. 35

Diese Komponente werden in drei Gruppen aufgeteilt; Hardware, Umwelt und Kultur sowie Software siehe Abbildung 1. Diese können aus natürlichen und gebauten oder aus beeinflussbaren und unbeflussbaren Komponenten bestehen. Dies interessiert den Gast jedoch nicht. Er erwartet, dass jede einzelne dieser Komponenten einen hohen Grad an Perfektion und Schönheit aufweist (vgl. Müller, 2004, S. 35).

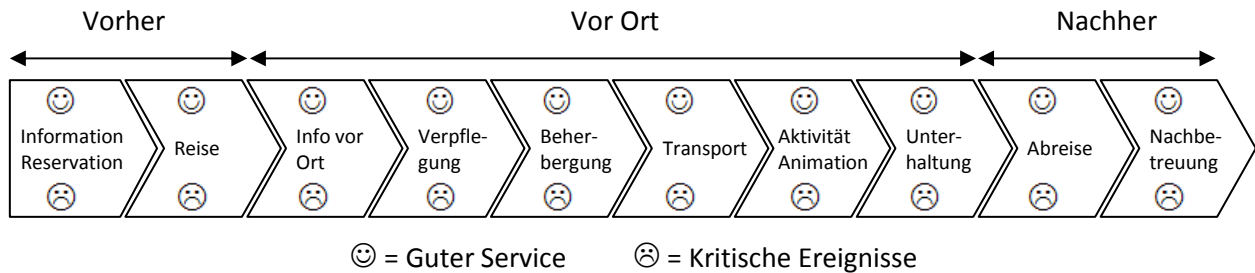
2.3. Dienstleistungskette

Die Dienstleistungskette besteht aus einzelnen Dienstleistungen siehe Abbildung 2. Dabei beeinflusst jede Einzelleistung die Qualität des Gesamterlebnisses. D.h. ein einziges schlechtes Erlebnis in dieser

¹ Professor an der Universität Bern. Er leitet das Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Bern

Dienstleistungskette kann dazu führen, dass der Gast im folgenden Jahr eine andere Feriendestination auswählt. Diese Kette ist immer so stark wie sein schwächstes Glied, also muss das schwache Glied ersetzt oder gestärkt werden. Dienstleistungsketten bestehen nicht nur unter verschiedenen Dienstleistungspartnern sondern auch die einzelnen Unternehmen haben intern solche Ketten.

Abbildung 2: Touristische Dienstleistungskette



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, 2004, S. 73

2.4. Servicequalität

Tourismus besteht hauptsächlich aus Dienstleistungen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass wenn von Qualität im Tourismus gesprochen wird, die Servicequalität bzw. Dienstleistungsqualität berücksichtigt wird. Diese wird wie folgt definiert:

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“ (vgl. Meffert, Bruhn, 2006, S. 292)

Mit anderen Worten heisst das, nicht nur die Dienstleistung allein macht eine gute Qualität aus. Auch die Art und Weise der Dienstleistungserstellung sind wichtig. Damit die Dienstleistungserstellung stimmt sollte jeder Mitarbeiter nachfolgendes Zitat von Mahatma Gandhi kennen. Es zeigt auf, wie wichtig es ist bei einem Gast freundlich zu sein und ihm die ganze Aufmerksamkeit zu widmen.

A customer is the most important visitor on our premises, he is not dependent on us. We are dependent on him. He is not an interruption in our work. He is the purpose of it. He is not an outsider in our business. He is part of it. We are not doing him a favor by serving him. He is doing us a favor by giving us an opportunity to do so. (vgl. Nirav Patel, 2007)

Ziel eines Tourismusbetriebes sollte es also sein, die Qualitätserwartung seiner Kunden zu erfüllen oder sogar zu übertreffen. Die Gästewünsche lassen sich in verschiedenen Stufen gliedern (vgl. Müller, 2004, S. 71ff):

- **Grundnutzen:** Primärer Zweck einer Leistung, als selbstverständlich angesehen.
- **Erwartetes:** Das was der Gast aus der Erfahrung heraus kennt und wünscht.

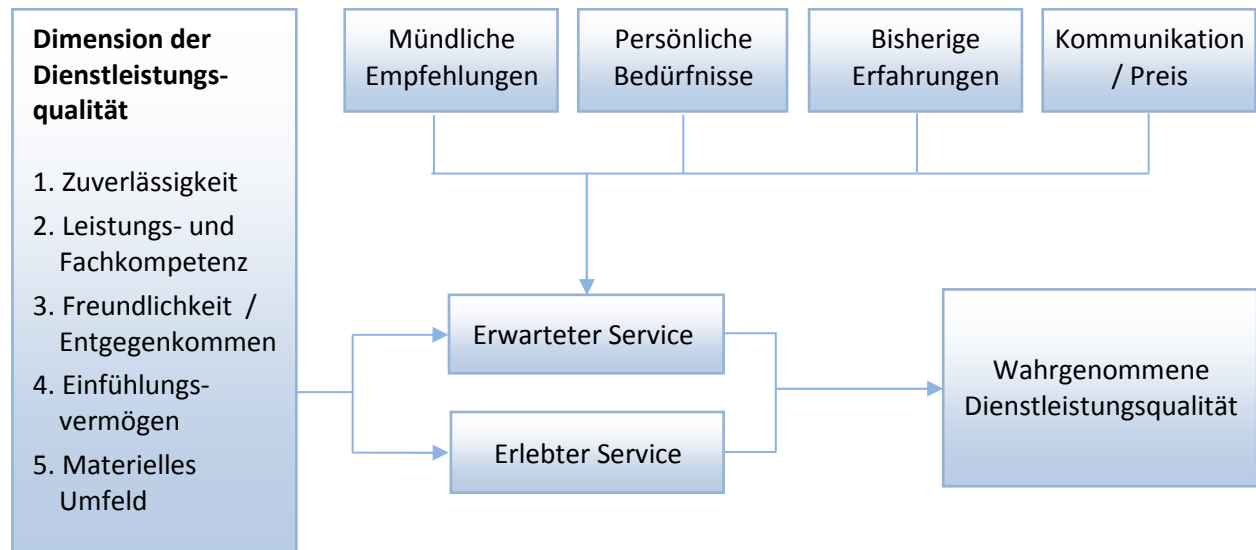
- **Erwünschtes:** Dinge, die der Gast nicht als selbstverständlich voraussetzt, die er aber als angenehm empfindet.
- **Unerwartetes:** Überraschende Leistung, die den Gast begeistert.

Im Qualitätsmanagement gibt es zwei zentrale Ansätze, welche versuchen die Servicequalität zu erklären. Das SERVQUAL- und das GAP-Modell.

2.4.1. SERVQUAL-Modell

Das SERVQUAL-Modell geht davon aus, dass der Gast Qualität als Differenz zwischen persönlich erwarteter und erlebter Leistung einschätzt. Ist also die wahrgenommene Qualität höher als die erwartete, so ist das Urteil positiv und im umgekehrten Fall negativ (vgl. ebd S. 28)

Abbildung 3: SERVQUAL-Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, 2004, S. 28

Aus unterschiedlichen Studien haben Zeithaml, Parasuraman und Berry (1992, S. 202) folgende fünf Eigenschaften definiert, welche zu einer guten Servicequalität beitragen (vgl. FIF, Frey Akademie AG, 1999, S. 2.3ff):

Zuverlässigkeit

Damit ein Unternehmen als zuverlässig wahrgenommen wird, muss in erster Linie die versprochene Leistung eingehalten werden. Zudem sollte diese bereits beim ersten Mal korrekt ausgeführt werden. Wenn Probleme auftauchen, sollen diese sofort behoben werden. Falls dies nicht möglich ist, muss gezeigt werden, dass der Wille besteht das Problem zu beheben. Ausschlaggebend für die Zuverlässigkeit ist auch, dass jeder Mitarbeiter motiviert ist, die Gäste bedienen zu wollen.

Leistungs- und Fachkompetenz

Gäste erwarten eine schnelle und kompetente Beratung. Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeiter Arbeitsinstrumente und Abläufe kennen und auch beherrschen. Um die nötige Fachkompetenz zu entwickeln, benötigen Mitarbeiter interne oder externe Aus- und Weiterbildungen. Die Leistungskompetenz kann aufrecht erhalten und gefördert werden, indem Vorgesetzte ihren Mitarbeitern Rückmeldungen erteilen.

Freundlichkeit und Entgegenkommen

Die Mitarbeiter sind stets bereit dem Gast zu helfen und nie zu beschäftigt um auf die Kundenwünsche einzugehen.

Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen bedeutet für den Mitarbeiter, dass er jedem Gast seine individuelle Aufmerksamkeit schenkt und seine speziellen Bedürfnisse versteht.

Materielles Umfeld

Die Einrichtung fällt dem Gast positiv ins Auge und die Mitarbeiter sind ansprechend gekleidet. Zudem ist die technische Ausstattung modern und die Broschüren sind attraktiv gestaltet.

2.4.2. GAP-Modell

Das GAP-Modell (vgl. Müller, 2004, S. 29ff) zeigt auf, wo bei der Ausführung einer Dienstleistung Lücken entstehen können, die zu einer Differenz zwischen der vom Gast erwarteten und der wahrgenommenen Qualität führen.

GAP 1: Die Erwartungen der Gäste werden vom Management nicht richtig wahrgenommen.

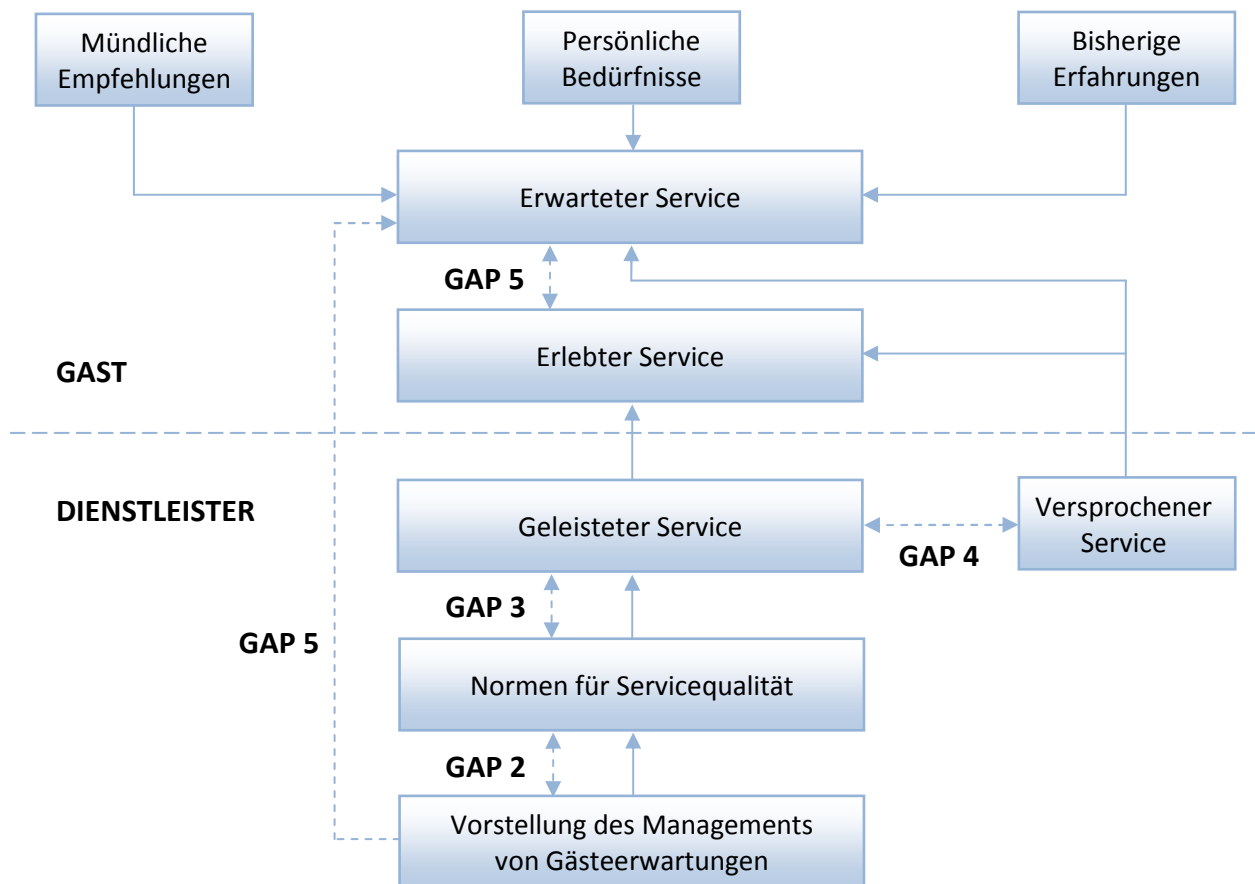
GAP 2: In der Umsetzung von Serviceleistungen werden die Erwartungen falsch umgesetzt.

GAP 3: Bei der tatsächlich geplanten Dienstleistung wird die Leistungsvorstellung schlecht umgesetzt.

GAP 4: Die an den Gast gerichtete Kommunikation stimmt nicht mit der Dienstleistung überein.

GAP 5: Die vom Gast erwartete Dienstleistung ist nicht in Einklang mit der durch das Unternehmen tatsächlich erbrachten und somit wahrgenommenen Leistung.

Abbildung 4: GAP-Modell

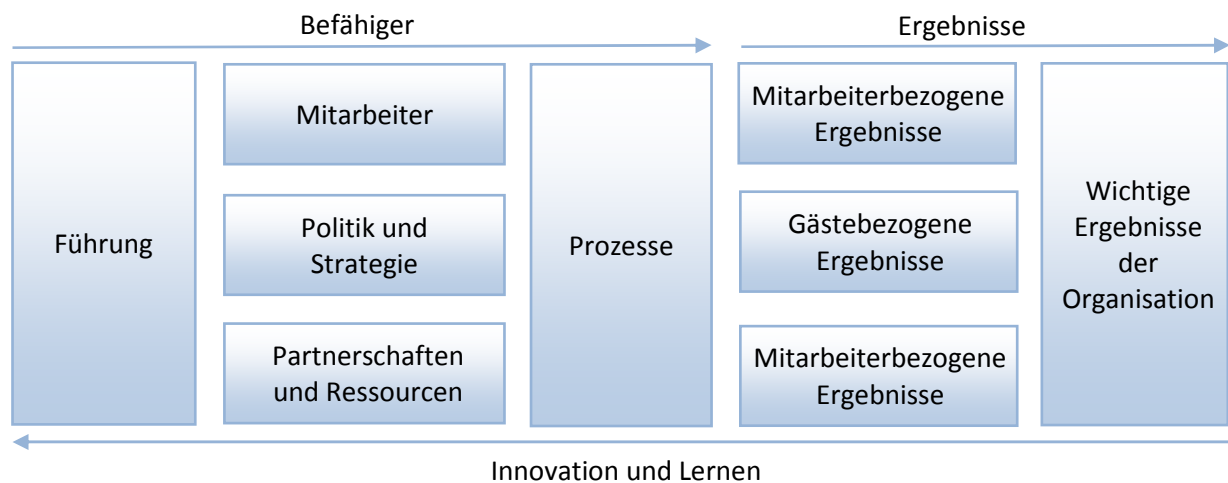


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, 2004, S. 30

2.4.3. EFQM

Mit dem Ziel Qualitätsvorgaben international zu vereinheitlichen hat die EFQM ein Qualitätsstandardmodell erarbeitet (vgl. FIF, Frey Akademie AG, 1999, S. 2.9ff).

Abbildung 5: EFQM-Modell für Excellence



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, 2004 S. 58

Der Pfeil Innovation und Lernen in Abbildung 5 weist auf den dauernden Lernprozess eines Unternehmens, in welchem sich dieses befindet. Um in einem Betrieb eine gute Qualität zu erreichen sind Befähiger bzw. Voraussetzungen notwendig. „Ergebnisse“ stellt mögliche Informationen dar, aus welchem Entscheide getroffen werden können welche wiederum die Befähiger betreffen.

Führung

Eine gute Betriebsführung ist wichtig, denn diese hat eine Vorbildfunktion, indem sie die Anstrengungen der Mitarbeiter würdigt, sich bei Partnern und Gästen für eine gute Qualität einsetzt und für genügend Ressourcen sorgt. Die Führung ist auch verantwortlich für eine klare Geschäftspolitik und -strategie.

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse sind die Resultate aus Sicht der Mitarbeiter. Sie bestehen aus der Mitarbeiterzufriedenheit, der Motivation, der erbrachten Leistung und der Mitwirkung im Team. Wichtig ist, dass sich die Mitarbeiter mit dem Betrieb identifizieren können, denn dann sind sie eher bereit Verantwortung zu übernehmen.

Gästebezogene Ergebnisse

Die Gästebezogenen Ergebnisse sind die Resultate aus Sicht der Gäste. Besonders wichtig ist die Gästezufriedenheit. Diese besteht aus der Zuverlässigkeit, der Leistungs- und Fachkompetenz, der Freundlichkeit, dem Entgegenkommen und dem Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter sowie dem materiellen Umfeld im Geschäft.

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Diese Ergebnisse beziehen sich auf das verantwortungsbewusste Verhalten der Mitbürger, die Mitwirkung in der Gemeinschaft, des Standortes, der Informationspolitik, des Umweltbewusstseins usw. Sehr wichtig ist auch der nachhaltige Umgang mit den natürlichen Ressourcen.

Wichtige Ergebnisse der Organisation

Wichtige Ergebnisse der Organisation sind der finanzielle Unternehmenserfolg, die Marktanteilsteigerungen und die Umweltentlastung. Beim Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus wird dieses Ergebnis auf das Preis-Leistungs-Verhältnis beschränkt

2.5. Messbarkeit

Die Qualitätsbeurteilung für eine Dienstleistung ist schwieriger als für ein materielles Produkt. Ein Produkt kann nach objektiven Kriterien bewertet werden. Touristische Leistungen werden im Allgemeinen nach der subjektiven Befriedigung des Gastes beurteilt. Bei Dienstleistungen ist nicht nur das Ergebnis wichtig, sondern auch der ganze Leistungserstellungsprozess welcher sehr komplex ist, siehe Kapitel 2.3. Dienstleistungskette (vgl. Müller, 2004, S.31ff). Um die Qualität zu messen, werden oft Umfragen direkt bei den Gästen gemacht in welchen Fragen zur Zuverlässigkeit, der Leistungs- und Fachkompetenz, der Freundlichkeit, des Einfühlungsvermögens und des materiellen Umfelds gestellt werden (vgl. FIF, Frey Akademie AG, 1999, S. 2.8)

Zur Messung der Qualität haben Organisationen und Experten Qualitätsstandards in Form von Labels und Zertifikaten entwickelt.

2.6. Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus

Wie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben, ist Qualität eine sehr wichtige Komponente im Tourismus. Gäste erwarten vermehrt qualitativ hochstehende Leistungen zum bestmöglichen Preis. Mitte der 90er Jahre haben deshalb die wichtigsten touristischen Dachorganisationen in der Schweiz das Qualitäts-Gütesiegel „Q“ lanciert (vgl. STV, 2008, S. 1.3). Das Qualitätsprogramm hat zum Ziel, das Qualitätsbewusstsein in den Betrieben zu steigern, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Leistungspartnern zu fördern und die Dienstleistungsqualität im Reise- und Ferienland Schweiz hoch zu halten.

Abbildung 6: Qualitäts-Gütesiegel Stufe I-III



Quelle: STV

Das Qualitäts-Programm besteht aus drei Stufen. Jede Stufe hat zum Ziel das die Gäste zufrieden sind und gerne wiederkommen. Es führt in diesen drei Stufen zu einem umfassenden Qualitätsmanagement (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2011a).

2.6.1. Stufe I – Servicequalität

Das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe I (QI) hilft Grundwissen aufzubauen, dient der Qualitätsentwicklung und hat zum Ziel das Thema Qualität im Team zu verankern. Diese Stufe konzentriert sich vor allem auf

die Servicequalität. Mit einfachen Mitteln werden interne Prozesse optimiert und Schwachstellen behoben. Das sind z.B. die Definition der Dienstleistungskette für die wichtigsten Gästegruppen, der Umgang mit Reklamationen, das Erstellen eines Aktionsplanes mit Überprüfung der Ergebnisse. Das QI wirkt also primär gegen innen und motiviert so die Mitarbeiter. Die Gäste erkennen die Qualität, nebst dem Gütesiegel, direkt an den besseren Dienstleistungen. Denn wenn die Mitarbeitenden motiviert und zufrieden sind, haben sie Spass bei der Arbeit, sind effizienter und die Gäste spüren das (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2011b).

2.6.2. Stufe II - Führungsqualität

Um die Stufe II anzustreben, benötigt der Betrieb die gültige Auszeichnung der Stufe I. Die Entwicklung und Sicherung der Dienstleistungsqualität ist nur möglich durch die konsequente Unterstützung und Leitung der Führung. Deshalb ist bei der Umsetzung der Stufe II die Führungsebene gefordert (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2011c). Zur Kontrolle werden an die Gäste und die Mitarbeiter Fragebögen verteilt um die Qualität zu messen. Zudem gibt es eine Kontrolle einer Mystery Person. Der daraus folgende Auswertungsbericht ermöglicht dem Betrieb, Stärken und Schwächen zu erkennen, Verbesserungsmassnahmen auszuarbeiten und sich mit anderen Betrieben in der gleichen Branche zu vergleichen (vgl. STV, 2008, S. 1.6).

2.6.3. Stufe III - Qualitätsmanagementsystem

Das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III erhält ein Betrieb, wenn er ein umfassendes anerkanntes QMS eingeführt hat und dieses zur Selbstkontrolle regelmässig anwendet. Für touristische Betriebe haben sich in der Praxis zwei QMS bewährt. Zum einen die Normenreihe ISO 9001 zum anderen das EFQM-Model. Anerkannt sind jedoch auch SQS 9004 oder Valais Excellence (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2011d).

2.7. Qualitätsmanagement

Die internationale Norm DIN EN ISO 8402 definiert Qualitätsmanagement wie folgt:

„Das Qualitätsmanagement umfasst alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verwirklichen.“(vgl. Müller, 2004, S. 41)

Qualitätsmanagement heisst also eigene Standards festlegen, sie kontinuierlich entwickeln und sichern und dafür schauen das diese auch eingehalten werden.

Acht TQM-Prinzipien bilden die Grundlage des Qualitätsmanagements, welche in allen QMS Anwendung finden. So auch bei der ISO 9001:2008 (vgl. STV, 2008, S. 1.10ff):

Prinzip 1: Kundenorientierung

Eine Organisation ist abhängig von den Kunden. Deshalb ist es wichtig die Erwartungen der Gäste zu verstehen, diese zu erfüllen und danach zu streben diese Erwartungen zu übertreffen.

Prinzip 2: Führung

Ein QMS einzuführen, aufrechtzuerhalten und weiterzuführen ist ein grosser Aufwand. Deshalb muss der Qualitätsgedanke in allen Entscheidungen und Aktionen integriert werden. Qualitätsmanagement ist eine wichtige Führungsaufgabe und kann nur beschränkt eingekauft werden. Die Führungskräfte sind deshalb verantwortlich die Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen. Für die Mitarbeiter muss ein Umfeld geschaffen werden, indem sie für die Erreichung der Ziele des Unternehmens eingesetzt werden können.

Prinzip 3: Einbezug der Mitarbeiter

Mitarbeiter sind auf allen Ebenen tätig und bilden zusammen das Unternehmen. Deshalb ist der Einbezug wichtig damit die Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters zum Nutzen der Organisation eingesetzt werden kann.

Prinzip 4: Prozessorientierter Ansatz

Durch das Erstellen von Prozessen mit den Tätigkeiten und den benötigten Ressourcen lässt sich das erwünschte Ergebnis effizienter erreichen.

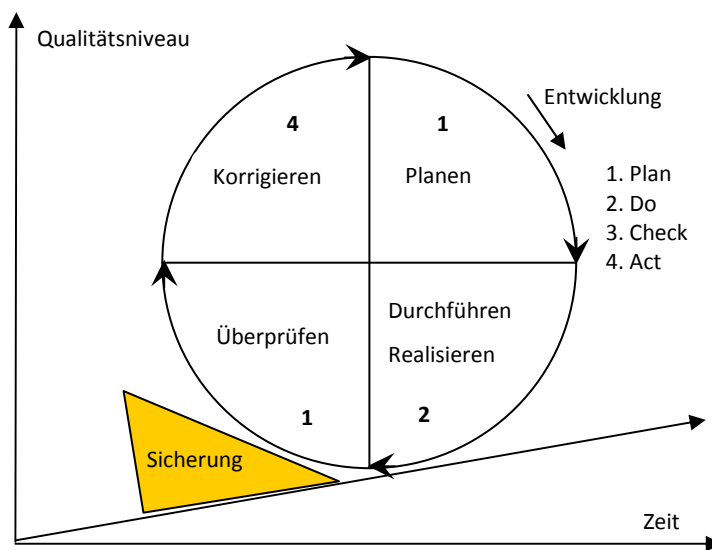
Prinzip 5: Systemorientierter Managementansatz

Zum wirksamen und effizienten Erreichen der Ziele ist es wichtig die miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozesse als System zu erkennen, zu verstehen, zu leiten und zu lenken.

Prinzip 6: Ständige Verbesserung

Ein fortwährendes Ziel der Organisation ist die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation. Dies wird mit Hilfe der vier Punkte des Qualitäts-Entwicklungs- und Sicherungsrads gemacht. Plan, do, check, act d.h zuerst wird ein Plan aufgestellt, um auf die Erfordernisse eingehen zu können. Danach wird das Geplante ausgeführt. Anschliessend wird überprüft ob die Erfordernisse eingehalten wurden. Als letzter Schritt wird gehandelt, die Probleme werden analysiert und Lösungen gesucht. Eine Sicherung wie z.B. die ISO 9001:2008 Zertifizierung dient als Keil, damit das Rad nicht zurückrollen kann.

Abbildung 7: Qualitäts-Entwicklungs- und Sicherungsrads



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, 2004, S. 44

Prinzip 7: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung

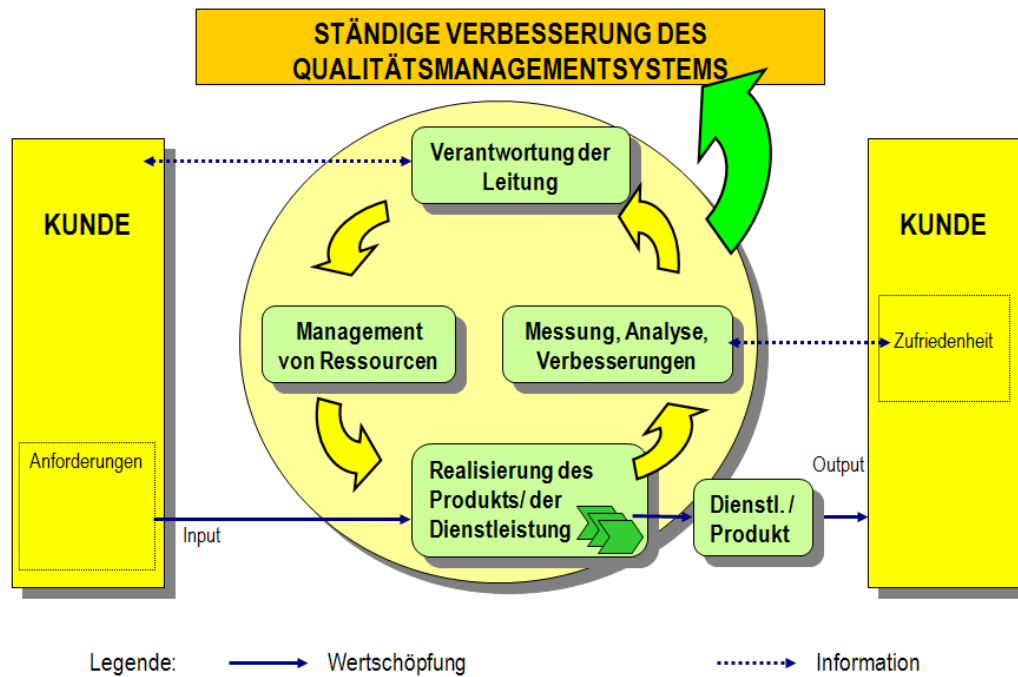
Um wirksame Entscheidungen zu treffen ist es wichtig Daten und Informationen zu analysieren.

Prinzip 8: Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Eine Organisation ist abhängig von den Lieferanten und umgekehrt. Beziehungen, die einen gegenseitigen Nutzen bringen, erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit.

Zum Abschluss dieses Kapitels zeigt die folgende Darstellung den Ablauf des Qualitätsmanagements als System. Durch die Abbildung wird der Zusammenhang der acht beschriebenen TQM-Prinzipien dargestellt.

Abbildung 8: Prozessmodell ISO 9001:2008



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SQS, 2007, S. 21

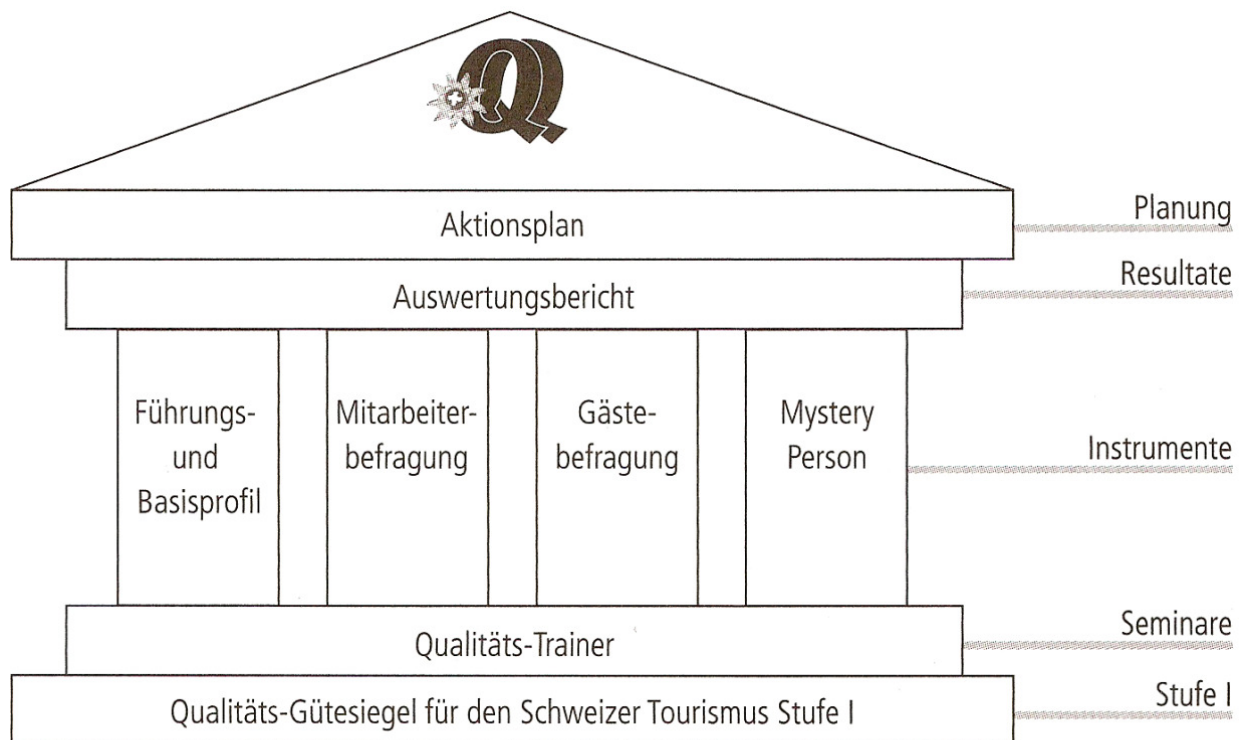
3. Situationsanalyse und Ausgangslage

Zum jetzigen Zeitpunkt verfügt AT über das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe II (QII). Um herauszufinden, wie die Ausgangslage ist, wird in diesem Kapitel zuerst erklärt, was verlangt wird für das QII. Anschliessend wird auf den Auswertungsbericht eingegangen und analysiert, wo sich die Schwachstellen bei AT befinden.

3.1. Ablauf des Qualitätsprogramms Stufe II

Das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe I bildet die Grundlage und ist Voraussetzung für die Stufe II. Sind alle nachfolgenden Voraussetzungen erfüllt, wird der Betrieb mit dem Qualitäts-Gütesiegel Stufe II ausgezeichnet (vgl. FIF, Akademie Frey AG, 1999, S.1.9ff).

Abbildung 9: Die Stufe II im Überblick



Quelle: FIF, Akademie Frey AG, 1999, S. 1.10

3.1.1. Seminare

In zwei Seminaren wird der Qualitäts-Coach zum Qualitäts-Trainer weitergebildet. Im ersten Seminar werden theoretische Grundlagen vermittelt und die einzelnen Instrumente der Stufe II vorgestellt. Im

zweiten Seminar wird die Interpretation des Auswertungsberichts sowie die Erarbeitung und Umsetzung von Massnahmen behandelt (vgl. ebd. S. 1.10).

3.1.2. Instrumente

Nach der Ausbildung setzt der Qualitäts-Trainer die Instrumente im Betrieb ein. Zu den Instrumenten gehören das Führungs- und Basisprofil, die Mitarbeiterbefragung, die Gästebefragung und die Mystery Person (vgl. ebd. S. 1.10).

Führungsprofil

Wie bereits zu erahnen ist, betrifft dieses Instrument speziell die Betriebsleitung. Die Kadermitglieder schätzen anhand von zwölf Aussagen die Qualität des Betriebes ein. Die Aussagen stützen sich auf die verschiedenen Voraussetzungen und Ergebnisse der Qualität des EFQM-Modells. Anhand dieser Aussagen bewertet die Führung das Unternehmen im Gesamten sowie in einzelnen Bereichen. Die Beurteilung wird im Auswertungsbericht erwähnt, fließt jedoch nicht in das Gesamtergebnis mit ein. Durch die Ergebnisse können dann Massnahmen für den Aktionsplan formuliert werden. Vorausgesetzt, die Fragen werden seriös und ehrlich beantwortet (vgl. ebd. S. 3.2ff).

Basisprofil

Das Basisprofil bezieht sich hauptsächlich auf das GAP2 also die Differenz zwischen der Leistung, die der Gast erwartet und der tatsächlich erbrachten Leistung (vgl. 2.4.2. GAP-Modell). Die Mitarbeiter haben oft Kundenkontakt und wissen, wo noch Lücken bestehen. Deshalb wird das Basisprofil von auserwählten Mitarbeitern und den Führungskräften bearbeitet. Diese beurteilen 12 Aussagen die sich auf das EFQM-Modell (vgl. 2.4.3. EFQM-Modell) beziehen. Wie das Führungsprofil beeinflusst das Resultat des Basisprofils das Gesamtergebnis nicht. Es wird jedoch im Auswertungsbericht integriert und gibt Anregungen für den Aktionsplan (vgl. ebd. S. 4.2ff).

Mitarbeiterbefragung

Bei der Mitarbeiterbefragung füllen alle Mitarbeiter anonym einen Fragebogen aus. Dieser wird von einem externen Institut ausgewertet. Der Fragebogen ist vom STV vorgegeben. Er beinhaltet Fragen aus den Bereichen Betrieb und Vorgesetzte, Teamarbeit, Arbeitsbedingungen und Weiterbildung und den Umgang mit Gästen (vgl. ebd. S. 5.2ff).

Gästabefragung

Wie bereits beschrieben, ist die Qualität auch vom jeweiligen Gast und seinen Erwartungen abhängig. Deshalb wird eine schriftliche Gästabefragung gemacht. Auch dieser Fragebogen ist vom STV vorgegeben. Er beinhaltet Fragen zu Abläufen und Einrichtungen, den Mitarbeitern und zum Gesamteindruck. Diese Befragung liefert dem Betrieb Daten über die durchschnittliche Einschätzung der Dienstleistungsqualität aus der Sicht der Gäste (vgl. ebd. S. 6.2ff).

Mystery Person

Die Überprüfung eines externen Experten kann dem Unternehmen wertvolle Hinweise zur Verbesserung liefern. Deshalb wird ein Test mit einer Mystery Person gemacht. Diese Person analysiert professionell und unabhängig die Dienstleistung aus Sicht des Gastes anhand einer Checkliste (vgl. ebd. S. 7.2ff).

3.1.3. Resultate

Im Auswertungsbericht sind die Resultate der einzelnen Instrumente zusammengefasst. Der Bericht ermöglicht den Vergleich mit anderen Betrieben, ein sogenanntes Benchmarking (vgl. ebd. S. 1.10).

3.1.4. Planung

Auf Grund der Resultate formuliert der Betrieb seinen definitiven Aktionsplan mit sechs bis zehn konkreten Qualitätsverbesserungsmassnahmen und setzt diesen intern um. Der Aktionsplan muss jährlich aktualisiert werden (vgl. ebd. S. 1.11).

3.2. Auswertungsbericht

Der Auswertungsbericht vom 3. September 2004 (Frey Akademie AG, FIF, S. 1.2ff) zeigt auf, wie AT abgeschnitten hat im Test der Stufe II. Als Grundlage dieser Auswertung dienten das SERVQUAL- und das EFQM-Modell. Letzteres wurde den Bedürfnissen des Qualitäts-Gütesiegels Stufe II leicht angepasst.

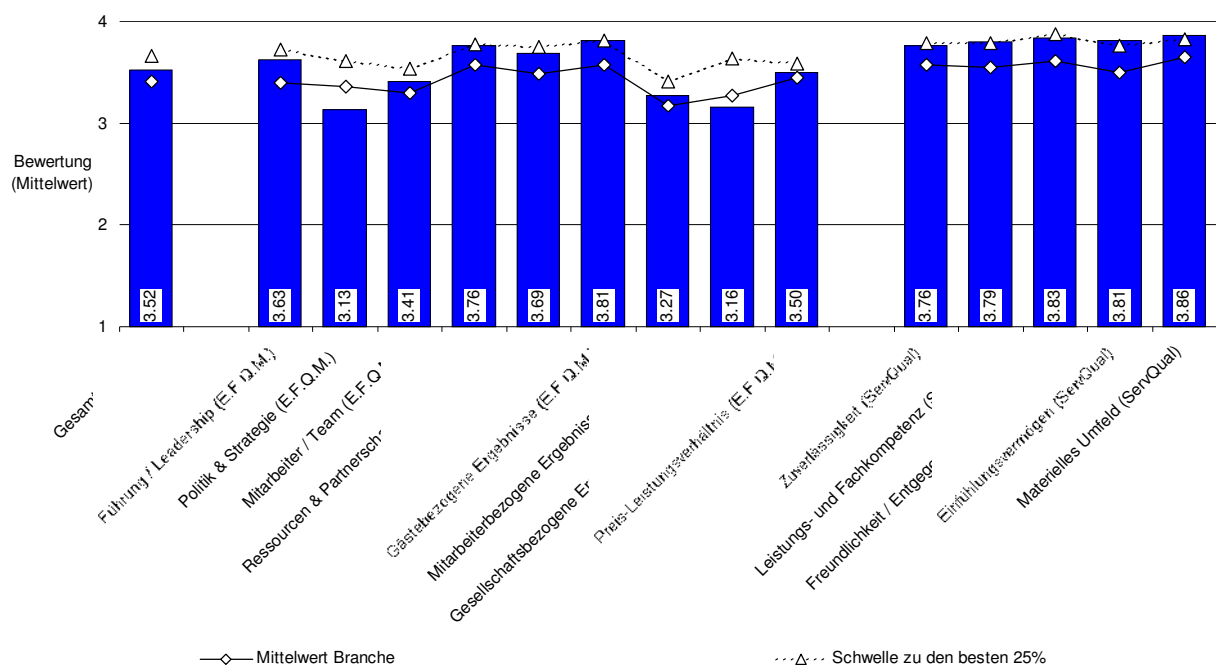
Mit Hilfe von Grafiken wird aufgezeigt bei welchem Kriterium die vier Instrumente, Führungs- und Basisprofil, Mitarbeiterbefragung, Gästabefragung und Mystery Person, das Resultat beeinflussen haben. Das Führungsprofil wurde anhand einer Selbstbeurteilung der Vorgesetzten vorgenommen, das Basisprofil durch eine Selbstbeurteilung von Vorgesetzten und Mitarbeitern. An der Mitarbeiterbefragung wurden Antworten von 13 Personen ausgewertet. Bei der Gästabefragung wurden 46 Fragebogen ausgefüllt. Die Mystery Person hat den Bereich Tourist Center getestet.

AT wurde mit den Benchmark-Daten der Branche Tourist Center verglichen. Der Mittelwert der Branche ist der Durchschnitt aller Angaben zu den einzelnen Fragen und Aussagen der Betriebe aus der gleichen Branche, die bis zum Datum des Berichts die Stufe II abgeschlossen haben. In diesem Fall 26 Betriebe, 679 Mitarbeiter, 2547 Gäste und 32 Berichte von Mystery Personen.

3.2.1. Gesamtergebnis

Mit einem Gesamtergebnis von 3.52 von möglichen 4.0 Punkten hat AT die Stufe II des Qualitäts-Programmes erreicht. Das Gesamtergebnis setzt sich aus den Teilergebnissen und deren Gewichtung zusammen. AT liegt mit diesem Resultat über dem Mittelwert der Branche.

Abbildung 10: Gesamtergebnis und Überblick



Quelle: Frey Akademie AG, FIF, 2004, S. 2.3

Kriterium 1: Führung / Leadership

Gewichtung: 10%

AT liegt mit 3.63 Punkten im Mittelwert der Branche.

Kriterium 2: Politik & Strategie

Gewichtung: 8%

AT liegt mit 3.13 Punkten deutlich unter dem Mittelwert der Branche.

Kriterium 3: Mitarbeiter / Team

Gewichtung: 9%

Mit 3.41 Punkten hat AT 2004 leicht über dem Durchschnitt der Branche abgeschnitten.

Kriterium 4: Ressourcen & Partnerschaften

Gewichtung: 9%

Das Resultat von AT war im 2004 mit 3.76 Punkten zu der Schwelle der 25% der Besten in der Branche.

Kriterium 5: Prozesse

Gewichtung: 14%

Mit 3.69 Punkten war das Resultat deutlich über dem Durchschnitt, dennoch nicht unter den besten 25%.

Kriterium 6: Gästebezogene Ergebnisse

Gewichtung: 20%

Dieses Kriterium setzt sich aus den 5 SERVQUAL Dimensionen zusammen (2.4.1. SERVQUAL Modell). Das Resultat von 3.81 liegt an der Schwelle der besten 25% in der Branche.

Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Gewichtung: 15%

Dieses Ergebnis liegt mit 3.27 leicht über dem Branchendurchschnitt.

Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse & Umwelt

Gewichtung: 10%

Mit 3.16 Punkten liegt dieses Kriterium unter dem Branchenschnitt.

Kriterium 9: Preis-Leistungs-Verhältnis

Gewichtung: 5%

Das Resultat liegt mit 3.5 Punkten im Durchschnitt.

Um herauszufinden welche Kriterien noch verbessert werden müssen, ist in den nachfolgenden Tabellen die Abweichung vom Branchendurchschnitt mit plus oder minus gekennzeichnet.

- AT ist mehr als 1 Punkt unter dem Durchschnitt
- AT ist 0.5 bis zu 1 Punkt unter dem Durchschnitt
- AT ist bis 0.5 Punkte unter dem Durchschnitt
- + AT ist im Durchschnitt
- ++ AT ist über dem Durchschnitt
- +++ AT ist unter den besten 25%

Die Tabelle 1 zeigt auf an welchen Instrumenten es gelegen hat, dass ein Kriterium unter dem Branchendurchschnitt abgeschnitten hat. Wenn man z.B. wissen möchte, warum das Kriterium Politik & Strategie so schlecht abgeschnitten hat, sieht man, dass das Führungsprofil sowie die Mitarbeiterbefragung einen grossen Einfluss auf das negative Ergebnis hatte. Im Kapitel 3.3 Schwachstellen AT, werden die verschiedenen Befragungen noch einzeln ausgewertet.

Tabelle 1: Darstellung der Abweichung zum Branchendurchschnitt 2004

Auswertung 2004 Kriterium	Führungs- profil	Basisprofil	Befragung Mitarbeiter	Befragung Gäste	Mystery Person
1 Führung / Leadership	+++	+	+	+++	++
2 Politik & Strategie	--	+++	--	++	
3 Mitarbeiter / Team	+++	+++	+	+++	+++
4 Ressourcen & Partnerschaften	---	--	+	+++	++
5 Prozesse	+++	+	-	+++	++
6 Gästebezogene Ergebnisse	++	++	+	+++	+++
6.1 Zuverlässigkeit	---	+++	-	+++	++
6.2 Leistungs- & Fachkompetenz	+++	+++	+	++	+++
6.3 Freundlichkeit	+++	++	-	+++	++
6.4 Einfühlungsvermögen		-	-	+++	+++
6.5 Materielles Umfeld		--	++	+++	+++
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	++	-	+		+++
8 Gesellschaftsbezogene Ergeb.	---	---	--	+++	++
9 Preis-Leistungs-Verhältnis	--		+++	-	+++

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2. 2. Auswertungsbericht

Alle drei Jahre muss das Qualitäts-Programm erneuert werden. Deshalb erhielt AT am 24. September 2009 den zweiten Auswertungsbericht (STV, S. 1.2ff). Getestet wurde nach den gleichen Kriterien wie im 2004 (siehe 3.2. Auswertungsbericht). Diesmal wurde jedoch die Gästebefragung weggelassen. Deshalb gibt es kein Gesamtergebnis sondern nur Teilergebnisse. Zudem wurde das Führungs- und Basisprofil zusammen ausgewertet. In dieser Auswertung besteht der Branchendurchschnitt aus 47 Betrieben, 607 Mitarbeitenden und 33 Berichten von Mystery Personen.

Bei der Mitarbeiterbefragung wurden 3.5 von 4.0 Punkten erreicht und bei der Mystery-Überprüfung 3.71 Punkte.

Die Tabelle 2 kann nicht eins zu eins mit derjenigen vom 2004 verglichen werden, da sich die Bewertung auf den Branchendurchschnitt bezieht. Der Branchendurchschnitt hat sich in der Zwischenzeit bei einigen Kriterien verbessert, bei einzelnen ist er gesunken zum Teil auch gleich geblieben.

Die Auswertung vom 2009 zeigt eine positive Verbesserung der einzelnen Kriterien des Führungs- und Basisprofils und der Mitarbeiterbefragung. Einzig das Preis-Leistungs-Verhältnis wurde schlechter eingeschätzt. Auch die Überprüfung von der Mystery Person ist schlechter als in der ersten Auswertung ausgefallen. Konkret haben sich die Kriterien 3; 4; 6.3; 6.4; 6.5 und 8 negativ entwickelt.

Tabelle 2: Darstellung der Abweichung zum Branchendurchschnitt 2009

Auswertung 2009 Kriterium	Führungs- & Basisprofil	Befragung Mitarbeiter	Mystery Person	Veränderung zum 2004
1 Führung / Leadership	+++	+	++	Positiv
2 Politik & Strategie	+++	+		Positiv
3 Mitarbeiter / Team	+++	++	+	Positiv*
4 Ressourcen & Partnerschaften	++	+++	++	Positiv*
5 Prozesse	+++	++	+++	Positiv
6 Gästebezogene Ergebnisse	+++	++	+++	Positiv
6.1 Zuverlässigkeit	+++	++	+++	Positiv
6.2 Leistungs- & Fachkompetenz	+++	+++	+++	Positiv
6.3 Freundlichkeit	+++	+	++	Positiv*
6.4 Einfühlungsvermögen	+++	+++	–	Positiv*
6.5 Materielles Umfeld	+++	+++	+	Positiv*
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	+++	++	+++	Positiv
8 Gesellschaftsbezogene Ergeb.	++	+	– –	Positiv*
9 Preis-Leistungs-Verhältnis	– –	+	+++	Negativ

Quelle: Eigene Darstellung

* ausgenommen Mystery-Überprüfung

3.3. Schwachstellen AT

Die einzelnen Bewertungen werden verglichen, um zu erkennen, wie sich AT dank dem QII entwickelt hat und um herauszufinden wo weiterhin Schwachstellen sind. Es wird hauptsächlich die zweite Bewertung berücksichtigt, da diese aktueller ist und bereits einiges aus der ersten Bewertung verbessert wurde. Dies zeigt auf, dass vor allem noch an folgenden Punkten gearbeitet werden muss:

- Mitarbeiter / Team
- Ressourcen & Partnerschaften
- Freundlichkeit
- Einfühlungsvermögen
- Materielles Umfeld
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Preis- Leistungs-Verhältnis

Die Detailauswertung der einzelnen Kriterien wird nach den Anspruchsgruppen gemacht.

3.3.1. Auswertung Basisprofil

Das Basisprofil hat sich sehr positiv verbessert und liegt nun mit allen Punkten unter den besten 25%. Einzige Ausnahme ist der Punkt „Abfall vermeiden, umweltgerecht entsorgen“. Dieser liegt trotz

Verbesserung unter dem Branchendurchschnitt. Daraus lässt sich schliessen, dass die Produktion von Abfall noch verringert werden kann und der Abfall konsequent getrennt werden und dementsprechend umweltgerecht entsorgt werden muss.

Tabelle 3: Entwicklung Basisprofil

Aussagen im Basisprofil	2004	2009	Vergleich
Arbeitsklima Pflegen	–	+++	😊
Standards und Gästeerwartungen in Einklang bringen	+		
Im Team zum Wohle des Gastes zusammenarbeiten	---	+++	😊
Kontakt zu den Gästen gestalten	+++	+++	😊
Verantwortung und Kompetenz festlegen	+++	+++	😊
Gepflegtes Erscheinungsbild	--	+++	😊
Leitbild und Unternehmensziele sind allen Mitarbeitern bekannt	+++	+++	😊
Umgang mit Sonderwünschen und Reklamationen	+++	+++	😊
Entgegenkommen, Freundlichkeit, Höflichkeit	+++	+++	😊
Geräte, Einrichtungen und Anlagen pflegen	–	+++	😊
Mündliche Kommunikation	–		
Abfall vermeiden, umweltgerecht entsorgen	---	–	😊

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.2. Auswertung Führungsprofil

Das Resultat des Führungsprofils konnte in den meisten Punkten verbessert werden oder zumindest das Niveau beibehalten werden. Ausnahme ist der Punkt „Faires Salärssystem“. Dies bedeutet, dass der Lohn bei AT unter dem Durchschnitt der Branche liegt.

Tabelle 4: Entwicklung Führungsprofil

Aussagen im Führungsprofil	2004	2009	Vergleich
Versprechen an die Gäste einhalten	--	+++	😊
Regelmässigen Kontakt mit den Gästen pflegen	+++	+++	😊
Regelmässig Feedback erteilen	+++	+++	😊
Die Mitarbeiter regelmässig weiterbilden	++	+++	😊
Weiterbildung der Vorgesetzten	+++		
Faires Salärssystem	+++	–	😞
Ziele vereinbaren mit Mitarbeitern in Führungsfunktionen	+++	+++	😊
Mit den wichtigsten Partnern zusammenarbeiten	+++		
Imagepflege	--	+++	😊
Schriftliche Kommunikation	---	–	😊
Mit natürlichen Ressourcen und Energie sparsam umgehen	---	–	😊
Preis-Leistungs-Verhältnis	--	+++*	😊

Quelle: Eigene Darstellung

* Resultat ist gleich wie 2004 aber der Branchendurchschnitt ist im 2009 deutlich tiefer als im 2004.

Trotz Verbesserung liegen die Punkte „Schriftliche Kommunikation“ und „Mit natürlichen Ressourcen und Energie sparsam umgehen“ immer noch unter dem Branchendurchschnitt. D.h. es gibt noch Verbesserungsmöglichkeiten bei der Korrespondenz, den Prospekten, den Broschüren und den Mitteilungen betreffend Aktualität, Informationen, Ehrlichkeit, Professionalität und der ansprechenden Gestaltung. Auch ein grosses Verbesserungspotenzial hat der Verbrauch von natürlichen Ressourcen. Zudem sollte sparsamer mit der Energie umgegangen werden und die Einsparungsmöglichkeiten regelmässig überprüft werden.

3.3.3. Auswertung Mitarbeiterbefragung

Bei der Mitarbeiterbefragung hat sich ergeben, dass die Prozesse verbessert werden müssen. Denn die Mitarbeiter wissen nicht immer was sie zu tun haben und die Abläufe sind nicht klar geregelt. Dazu kommt, dass sie nicht über die nötigen Entscheidungskompetenzen verfügen im Fall einer Reklamation den Gast zufrieden zu stellen. Auch bemängelt wird, dass sich die MA bei beruflichen Problemen nicht an Vorgesetzte wenden können. In finanzieller Hinsicht sind die MA zum einen nicht zufrieden mit ihrem Lohn, zum anderen denken sie, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis, welches den Gästen geboten wird, nicht stimmt.

Tabelle 5: Entwicklung Mitarbeiterzufriedenheit

Fragen der Mitarbeiterbefragung	2004	2009	Vergleich
Bei uns herrscht ein Arbeitsklima, das mich motiviert, meine Arbeit gerne und mit grossem Einsatz auszuführen.	+	+	☺
Ich werde von meinen Vorgesetzten ermutigt Vorschläge zu machen, welche die Qualität unserer Arbeit verbessern.	+	++	☺
Wenn einmal etwas schief geht, habe ich die nötigen Entscheidungskompetenzen, um den Gast wieder zufrieden zu stellen.	–	–	☹
Wenn ich berufliche Probleme habe, kann ich mich ohne weiteres an meinen Vorgesetzten wenden.	–	–	☹
Unsere Vorgesetzten setzen sich dafür ein, dass die Zusammenarbeit im Team und zwischen den Teams gut funktioniert.	--	–	☺
Ich weiss immer, was ich zu tun habe; mein Aufgabenbereich ist klar geregelt und die Abläufe sind gut koordiniert.	+++	++	☹
Ich kenne die für unseren Betrieb gültigen Leitideen und Grundsätze.	+++	+++	☺
Unser Betrieb hat ein gutes Image.	---	–	☺
Unser Betrieb nimmt seine Umweltverantwortung wahr, schont Ressourcen und versucht, die Umwelt möglichst wenig zu belasten.	–	+++	☺
Wir stimmen uns im Team immer aufeinander ab und helfen uns gegenseitig.	–	+++	☺

Fragen der Mitarbeiterbefragung	2004	2009	Vergleich
Ich informiere mich regelmässig, so dass ich stets genügend Informationen für meine Arbeit habe.	+		
Ich bin in der Lage, einen durchwegs kompetenten Service zu leisten.	–		
Ich erhalte genügend Möglichkeiten, mich weiterzubilden.	++	+++	😊
Es stehen die nötigen Hilfsmittel zur Verfügung, damit ich meine Arbeit bestmöglich ausführen kann.	–	+++	😊
Meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb entsprechen meinen Vorstellungen.	--	+	😊
Das Salär, das ich für meine Arbeit erhalte, stimmt mit meinen Leistungen überein.	++	+	😞
Bei meiner Arbeit versuche ich laufend, mich in die Gäste hineinzufühlen, um ihr Wohlbefinden zu steigern.	–	+++	😊
Ich arbeite stets zuverlässig und mache alles gleich beim ersten Mal richtig.	--		
Versprechungen, die ich einem Gast gegenüber mache, werden von mir stets eingehalten.	–	++	😊
Bei Reklamationen gelingt es mir, den Gästen zuzuhören, sie zu beruhigen und sie wieder zufrieden zu stimmen.	–	++	😊
Ich trage dazu bei, bei unseren Gästen und Geschäftspartnern einen sauberen und gepflegten Eindruck zu hinterlassen.	++	+++	😊
Ich gehe mit sämtlichen Geräten, Einrichtungen und Anlagen sorgsam um.	+++	+++	😊
Das Preis-Leistungs-Verhältnis, das wir unseren Gästen bieten, stimmt.	+++	+	😞

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.4. Auswertung Gästebefragung

Die Gästebefragung im 2004 war durchaus positiv. Einzig mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis sind die Gäste nicht zufrieden. Das Resultat liegt mit 3.24 leicht unter dem Branchendurchschnitt von 3.3 Punkten. Im 2009 wurde diese nicht wiederholt

Tabelle 6: Auswertung Gästezufriedenheit 2004

Fragen der Gästebefragung	2004
Ich habe in diesem Betrieb alles so erlebt, wie ich es mir vorgestellt haben.	+++
Die von Betrieb und den Mitarbeitern gemachten Offerten und versprochen wurden durchwegs eingehalten.	+++
Ich habe den Eindruck, dass die Abläufe im Betrieb gut koordiniert sind und die Mitarbeiter wissen, was sie zu tun haben.	+++
Sämtliche Geräte, Einrichtungen und Anlagen waren funktionstüchtig, sauber und einfach bedienbar.	+++
Ich habe den Eindruck, dass den Mitarbeitern die nötigen Hilfsmittel zur Verfügung stehen, damit sie ihre Arbeit bestmöglich ausführen können.	+++
Die Bezahlung/Bedienung verlief speditiv und unkompliziert.	+++
Die Mitarbeiter, mit denen ich Kontakt hatte, waren stets freundlich, höflich und schenkten mir ihre volle Aufmerksamkeit.	+++

Fragen der Gästebefragung	2004
Die Mitarbeiter, mit denen ich Kontakt hatte, arbeiteten zuverlässig und machten gleich alles beim ersten Mal korrekt.	+++
Die Mitarbeiter, mit denen ich Kontakt hatte, haben mich stets schnell und kompetent bedient.	++
Die Mitarbeiter, mit denen ich Kontakt hatte, zeigten ein gutes Einfühlungsvermögen und erfüllten meine Wünsche zu meiner vollen Zufriedenheit.	+++
Die Mitarbeiter, mit denen ich Kontakt hatte, machten einen motivierten Eindruck und zeigten Freude an der Arbeit.	+++
Das Erscheinungsbild der Mitarbeiter war sauber und gepflegt.	+++
Ich habe den Eindruck, dass die Mitarbeiter gut zusammenarbeiten.	+++
Der Betrieb hat ein gutes Image.	++
Ich habe den Eindruck, dass der Betrieb gut geführt ist.	+++
Das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmte.	–
Ich habe den Eindruck, dass der Betrieb seine Umweltverantwortung wahrnimmt.	+++
Ich habe den Eindruck, der Betrieb hat eine klare unternehmerische Politik und die Mitarbeiter verhalten sich dementsprechend.	++
Ich werde diesen Betrieb weiter empfehlen und, sofern möglich, hierher zurückkehren.	+++

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.5. Auswertung Mystery Person

Die Mystery Person (MP) von 2009 war zum Teil kritischer als jene im 2004. Ein Beispiel dafür ist, dass 2004 die Bewertung der Toilette weggelassen wurde da AT über keine öffentliche Toilette verfügt. Die MP 2009 hat die öffentliche Toilette gegenüber des Tourismusbüros begutachtet und bewertet.

Tabelle 7: Ergebnis Mystery-Überprüfung

Inhalt der Mystery Person-Überprüfung	2004	2009	Vergleich
1. Versprechen an die Gäste einhalten	++	++	☹
2. Regelmässigen Kontakt mit den Gästen pflegen	+++	–	☹
3. Mit Gästereklamationen professionell umgehen	++	+++	☺
4. Vorgesetzte sind Vorbild für die Mitarbeiter	+++		
5. Kontakt zu den Gästen gestalten	+++	–	☹
6. Mitarbeiter fördern	+++	+++	☹
7. Gepflegtes Erscheinungsbild	+++	+++	☹
8. Gleichmässig hohes Qualitätsniveau anbieten	+++	+++	☹
9. Umgang mit Sonderwünschen	+++	+++	☹
10. Freundlichkeit und Zuvorkommenheit der Mitarbeiter und Vorgesetzten	+++	+++	☹
11. Schriftliche Kommunikation	+++	+	☹
12. Geräte, Einrichtungen und Anlagen pflegen	+++	–	☹
13. Softwarekriterien	++	+++	☺
14. Preis-Leistungs-Verhältnis	+++	+++	☹
15. Gesellschaftliche Verantwortung/ Umwelt	++	--	☹

Quelle: Eigene Darstellung

Punkt 2: Es fehlt die Möglichkeit, dass der Gast anonym ein Feedback geben kann. Der Beschwerdekasten befindet sich am Eingang des Tourismusbüros. Dieser wurde jedoch von der Mystery Person nicht gesehen.

Punkt 3: 2004 wurde kritisiert, dass die schriftliche Reklamation nach vier Tagen noch nicht beantwortet wurde. Dies wurde 2009 nicht getestet. Deshalb könnte dies auch noch ein Punkt zur Verbesserung sein.

Punkt 5: Der Gast wurde nicht über Spezialangebote, z.B. Vergünstigungen mit der Gästekarte, informiert, ohne dass er speziell danach fragte.

Punkt 11: MP bemängelt, dass Prospekte nur auf Englisch sind. Dies wurde zum Teil bereits verbessert. Das Inforama ist seit Sommer 2011 neu in Deutsch, Englisch und Französisch erhältlich.

Punkt 12: AT verfügt über keine Gästetoiletten, deshalb wurde die öffentliche Toilette gegenüber getestet. Bemängelt wurden zwei von drei verschmutzten Pissoirs, keine Wickelmöglichkeit für Kleinkinder, kein Kontrollblatt, damit man sieht wie häufig die Toiletten kontrolliert werden. Auf diese Toiletten hat AT jedoch keinen Einfluss, da diese der Gemeinde gehören.

Punkt 15: Bemängelt wurde, dass nirgends ein Aufruf an die Gäste zu finden ist, in welchem darauf hingewiesen wird, die Umwelt zu schonen. Auch beanstandet wurde, dass nur teilweise Stromsparlampen verwendet werden und keine Stopp- oder Kurzspühltaste bei der Toilette vorhanden ist. Zudem wird kein Recyclingpapier verwendet. Auch dies liegt in der Verantwortung der Gemeinde. AT kann darauf keinen Einfluss nehmen, ausser die Mängel weiterzuleiten.

Weiter gibt es in der Wartezone keine Sitzgelegenheit. Bücher und grössere Wanderkarten können nicht im Tourismusbüro gekauft werden. Diese sind jedoch in der Papeterie 20m neben dem Büro erhältlich. Da lokale Leistungsträger einbezogen werden sollten.

3.3.6. Fazit

Das Qualitätsprogramm bringt klar den Vorteil, dass auf die Qualität geachtet wird und diese stets verbessert oder zumindest auf dem gleichen Niveau gehalten wird. Ein Nachteil ist sicherlich der Personalaufwand, den es braucht zur Umsetzung eines Gütesiegels. Kann dadurch jedoch die Qualität des Unternehmens verbessert werden, lohnt es sich diesen Aufwand in Kauf zu nehmen. Deshalb ist AT bestrebt das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III zu erreichen.

4. Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III

Um das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III zu erlangen, muss ein umfassendes QMS eingeführt werden. Anerkannte QMS sind u.a. ISO 9001, EFQM, SQS 9004 und Valais Excellence. AT hat sich für die ISO 9001:2008 Zertifizierung entschieden.

4.1. Voraussetzung

Die erfolgreiche Umsetzung der Stufen I und II ist nicht zwingend, wird jedoch als gute Vorbereitung auf die Stufe III angesehen. Wenn folgende Punkte erfüllt sind, erhält AT das Qualitäts-Gütesiegel der Stufe III (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2011e):

Tabelle 8: Voraussetzungen für die Stufe III

Voraussetzung	Erfüllt
Ausgebildete Quality-Person im Betrieb oder Teilnahme der Informationsveranstaltung zum Thema „Qualitäts-Programm des Schweizer Tourismus.“	✓
Erfolgreiche Implementierung eines umfassenden anerkannten QMS.	✗
Bereitschaft, die Qualität laufend zu verbessern und die Selbstkontrolle mit Hilfe der entsprechenden Instrumente jährlich vorzunehmen.	✓
Einreichen der ausgefüllten Unterlagen an die Prüfstelle. (Antragsformular, Kopie des Zertifikats, Kopie Audit-Bericht)	✗
Bezahlung der Prüf- und Brandinggebühr	✗
Einreichen des jährlichen Audit Berichts der Zertifizierungsstelle.	✗

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schweizer Tourismus-Verband, 2011f

4.2. Hilfsmittel

Der STV stellt einen Branchenleitfaden für das Gastgewerbe, für Transportbetriebe und für Tourismusorganisation zur Verfügung. Dieser stützt sich auf das international bekannte QMS ISO 9001:2008 und dient als Hilfsmittel bei der Umsetzung der Prozesse für die jeweilige Abteilung. Dazu gibt es die Einleitung in die Branchenleitfäden. Dieses Dokument beschreibt, was beachtet werden muss und gibt Hinweise für die Umsetzung von ISO 9001:2008.

Der STV bietet auf seiner Internetseite (www.swisstourfed.ch) eine Liste mit Beratungsunternehmen, welche sich auf das Qualitätsmanagement spezialisiert haben. Der Verband empfiehlt eine externen Berater für die Umsetzung beizuziehen. Auch die Liste mit den akkreditierten Zertifizierungsstellen sowie eine Liste mit Ausbildungsinstituten die einen Lehrgang für Qualitätsmanagement anbieten, ist auf der Seite zu finden.

4.3. Vorteile

Mit der Stufe III wird der Anschluss an die Tourismusbranche gesichert und es können zusätzliche Marketing- und Kommunikationskanäle sowie ein erweitertes Netzwerk genutzt werden. Die Gäste spüren die bessere Dienstleistungsqualität und erfahren gelebtes Qualitätsmanagement. Dadurch können auch zusätzliche Gäste gewonnen werden (vgl. Schweizer Tourismus-Verband, 2011f).

Die ISO-Zertifizierung bringt folgende Vorteile:

Durch die international bekannte ISO-Zertifizierung wird das Vertrauen der Geschäftspartner und der Kunden gewonnen und somit die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert (vgl. Manchester Business School, 1995 in CEDEFOP, 1998, S. 27ff).

- **Regeln**

Die Grundregeln der Zusammenarbeit werden festgelegt. Die schriftliche Festlegung ergibt klare Rechte und Pflichten und führt zur Transparenz im Unternehmen.

- **Abläufe**

Beim QMS-Audit wird der Fokus auf die Arbeitsabläufe gelegt. Dies schafft den Anreiz die Qualität der angebotenen Dienstleistungen zu verbessern, die Abfallproduktion zu vermeiden und Kundenbeschwerden zu minimieren.

- **Arbeitsklima**

Durch den Einbezug in den Aufbau des QMS werden die Mitarbeiter motiviert, sind somit zufriedener und bleiben dem Unternehmen treu. Zudem können Kommunikationsmängel durch die Audits reduziert werden.

- **Kundenzufriedenheit**

Durch die PDCA-Struktur (Plan, Do, Check, Act) von ISO 9001 werden die Kundenanforderungen berücksichtigt und auch erfüllt. Zudem spüren Gäste, wenn alle Mitarbeiter zusammen arbeiten.

- **Einsparungen**

Die verbesserten Dienstleistungen wirken sich auf das Geschäftsergebnis aus, weil die durch Fehler entstandenen Kosten verringert werden können und die Kundentreue erhöht werden kann.

- **Marktposition**

Das heutige Tourismusangebot ist sehr gross, durch die international bekannte Zertifizierung

kann die Qualität der Organisation speziell hervorgehoben werden. Qualitätsdienstleistungen sind kreativer, schwieriger zu imitieren und somit wettbewerbsfähiger.

- **Image**

Das Image des Ferienortes und auch der Feriendestination Schweiz wird gestärkt.

- **Werbung**

Durch die verbesserte Qualität kann die Mund zu Mund Propaganda gefördert werden. Die Mehrheit der Touristen wählt ihre Ferien auf Grund von Empfehlungen durch Verwandte und Bekannte (vgl. Bieger, 2006, S. 111). Zudem ist es viel teurer neue Kunden anzuwerben als treue Kunden zu behalten.

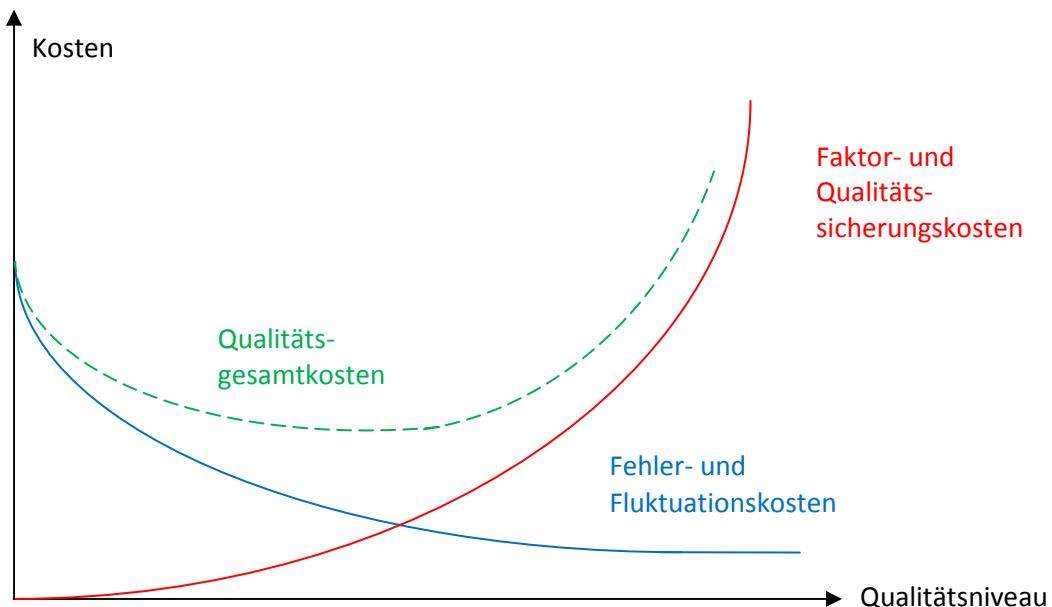
4.4. Nachteile

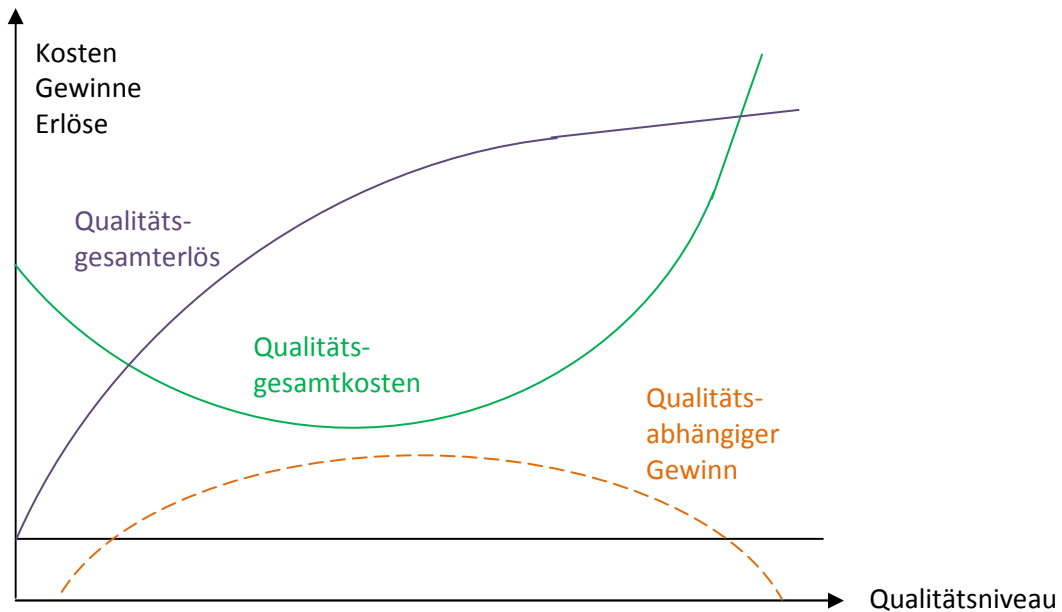
Die grössten Nachteile die ein QMS mit sich bringt sind die Kosten, der Zeit- und Personalaufwand.

- **Kosten**

Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems ist teuer. Dieser variiert je nach Grösse des Unternehmens. Bei AT wird für die ersten drei Jahre zusammen mit Ausgaben von ca. CHF 12'000.- gerechnet. Die Personalkosten sind in diesem Betrag nicht eingerechnet.

Abbildung 11: Zusammenhang zwischen qualitätsabhängigen Kosten und Erlösen





Quelle: B. Hentschel: Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Wiesbaden 1992, S. 57

Doch es ist noch viel teurer, wenn ständig dieselben Fehler begangen werden. Abbildung 11 zeigt, dass mit dem Qualitätsniveau auch die Qualitätsgesamtkosten steigen. Ausgleichend für die steigenden Kosten sinken die Fehler- und Fluktuationskosten.

▪ Zeit- und Personalaufwand

Auch der Personal- und Zeitaufwand zur Umsetzung ist sehr hoch. Denn für die Umsetzung wird mit ca. 12 bis 18 Monate gerechnet. Zudem muss auch nach der Zertifizierung am QMS gearbeitet werden. Ein Punkt davon ist z.B. das Aktualisieren von Prozessen. Die Erlangung des Zertifikats verlangt eine Zusatzanstrengung von jedem Mitarbeiter. Vor allem die Erarbeitung des QM-Handbuches (siehe Kapitel 5.2.1 Qualitätsmanagementhandbuch) und dessen Überprüfung vor dem Zertifizierungsaudit sind sehr zeitintensiv.

Die Zertifizierung bringt aber mittelfristig Arbeitserleichterungen für die Mitarbeiter.

5. Anleitung zur Umsetzung

In diesem Kapitel werden die Schritte beschrieben, welche zu einer erfolgreichen QIII Zertifizierung notwendig sind.

Der angegebene Zeitaufwand wird nach der Empfehlung des STV berechnet, dieser kann jedoch auch abweichen. Zudem entspricht der angegebene Wert dem Totalaufwand aller beteiligten Personen.

Als erstes wird immer aufgeführt, wer beim jeweiligen Schritt beteiligt ist. Anschliessend wird erklärt, was getan werden muss und welche Dokumente zur Unterstützung hilfreich sind. Mit einem Gutzeichen werden jene Dokumente markiert, welche bei AT vorhanden sind. Diejenigen die nicht vorhanden sind, sind mit einem Kreuz markiert.

5.1. Planung des QMS

Der STV schlägt vor mit der folgenden Planung in sieben Schritten zu arbeiten, welches sich bereit in der Praxis bewährt hat (vgl. STV, 2008, S. 2.2ff).

5.1.1. Vorabklärung

Zeitaufwand: ca. 2 Tage

Geschäftsleitung	Für die Ausführung verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	Erhalten Information über den aktuellen Stand

Die Geschäftsleitung muss sich mit der Thematik Qualitätsmanagement und der ISO 9001:2008 intensiv auseinandersetzen. Der STV empfiehlt, dass man sich bei bereits zertifizierten Betrieben über die gemachten Erfahrungen erkundigt.

Im Kapitel 6. Umsetzung QIII bei Kandertal Tourismus wird beschrieben wie das QIII bei Kandertal Tourismus umgesetzt wurde.

5.1.2. Projektorganisation

Zeitaufwand: ca. 5 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt.
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	Einige sind an der Arbeit beteiligt, die restlichen werden über den aktuellen Stand informiert.

Planung und Organisation ist das A und O eines Projektes, das sollte auch bei der Einführung eines QMS berücksichtigt werden. Entscheidungen müssen gut überdacht werden und die Organisation ist entscheidend. Falls eine Entscheidung während der Umsetzung revidiert werden muss, bedeutet das einen grossen Aufwand.

5.1.3. Ist-Analyse

Zeitaufwand: 5 - 15 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt.
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

Aus dieser Standortbestimmung können die notwendigen Schritte zur Einführung des QMS abgeleitet werden. Auch die benötigten Ressourcen sowie die Terminplanung werden dadurch bestimmt. (siehe Kapitel 3. Situationsanalyse und Ausgangslage)

5.1.4. Personelle Ressourcen und Funktionen

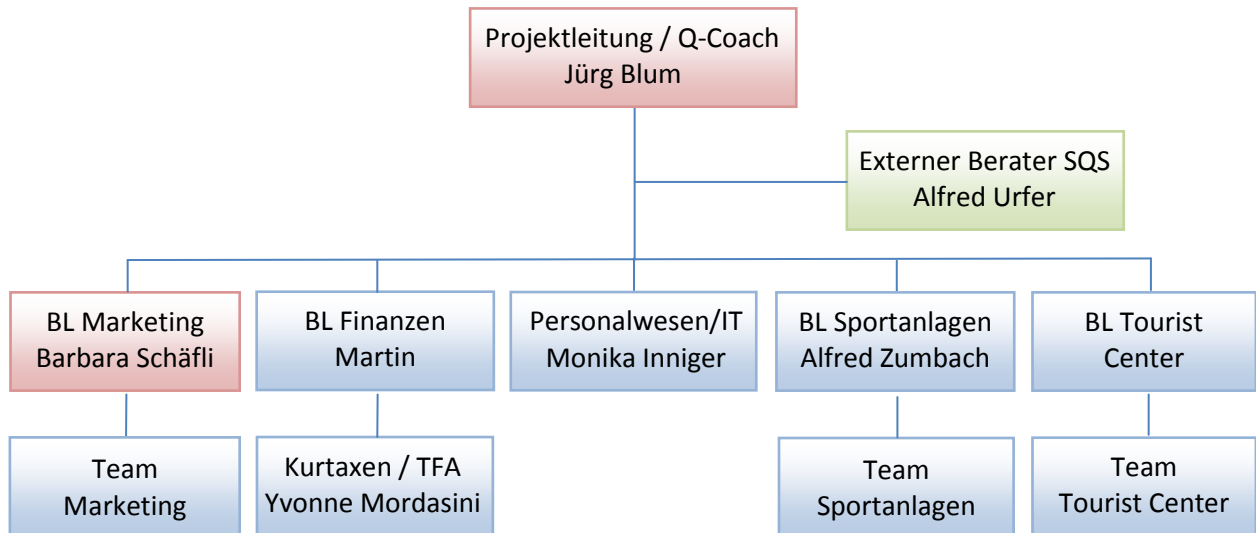
Zeitaufwand: ca. 2 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen.
Qualitätsbeauftragter	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	Information über den aktuellen Stand.

Die Funktionen werden in Geschäftsleitung, Qualitätsbeauftragter und Prozessverantwortlicher aufgeteilt. Bei den meisten Tourismusbüros ist mit der Geschäftsleitung der Direktor gemeint. Da AT momentan über keinen Direktor verfügt, werden das die zwei Geschäftsleiter übernehmen. AT ist ein sehr kleines Unternehmen, deshalb ist der Qualitätsbeauftragte gleichzeitig in der Geschäftsleitung. Der Qualitätsbeauftragte zeichnet sich dadurch aus, dass er bereits den Q-Coach Kurs des STV gemacht hat.

Aus diesem Grund müsste darüber nachgedacht werden, ob ev. noch eine zweite Person zur Unterstützung den Q-Coach Kurs macht. Zudem muss von der Geschäftsleitung der Prozessverantwortliche bestimmt werden.

Abbildung 12: Projektorganisation



Quelle: Eigene Darstellung

In der Abbildung 12 ist der externe Berater grün markiert. Die rot markierten Personen sind die Geschäftsleitung. Der Qualitätsverantwortliche von AT wird die Projektleitung übernehmen. Die Prozessverantwortung wird jeweils der Bereichsleiter übernehmen. Dieser kann die Prozessverantwortung im Team aufteilen. Die einzelnen Teammitglieder der Abteilung wurden nicht einzeln aufgelistet. Wer für welchen Prozess verantwortlich ist, wird zum entsprechenden Zeitpunkt vom Bereichsleiter entschieden.

5.1.5. Schulung

Zeitaufwand: ca. 40 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, direkt an der Arbeit beteiligt.
Qualitätsbeauftragter	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich, direkt an der Arbeit beteiligt.
Prozessverantwortlicher	Direkt an der Arbeit beteiligt, Information über den aktuellen Stand.
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt. Information über den aktuellen Stand.

Die Mitarbeiter müssen durch interne Schulungen des Prozessverantwortlichen oder des Qualitätsbeauftragten auf die Einführung und die Bedeutung des QMS vorbereitet werden. Von Vorteil ist auch die Schulung des Qualitätsbeauftragten und ev. noch 1-2 weiteren Personen als Auditoren,

damit ein Voraudit gemacht werden kann. Dieser kann aber auch vom externen Berater übernommen werden.

5.1.6. Zeitplan

Zeitaufwand: ca. 1 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen.
Qualitätsbeauftragter	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	Information über den aktuellen Stand.

Von der Planung über die Einführung zur Zertifizierung eines QMS müssen zwischen 12 bis 18 Monate gerechnet werden. Der Qualitätsbeauftragte arbeitet während dieser Zeit ca. 30% am QMS. Die Geschäftsleitung, die Prozessverantwortlichen und die Mitarbeiter haben einen Zeitaufwand von jeweils zwei bis drei Wochen für die Einführung des QMS.

Tabelle 9: Zeitplan für Adelboden Tourismus

Phase	Thema	Termin
	Vorabklärungen und Ist-Analyse	31. August 2011
1. Planung des QMS	Startsitzung Unternehmensleitung und externer Berater	1. September 2011
	▪ Bestimmung des Projektteams	
	▪ Festlegen des Terminplans	
	Schulung der Mitarbeiter	3. Oktober 2011
2. Aufbau des QMS	Ermitteln der Kundenanforderungen	10. Oktober 2011
	Festlegen der Qualitätspolitik	17. Oktober 2011
	Planen und Festlegen der Qualitätsziele	24. Oktober 2011
	Ermitteln und Festlegen der Prozesse und der Prozessverantwortlichen	31. Mai 2012
	▪ Erstellen des QM-Handbuch	
	Ermitteln und Festlegen der dokumentierten Verfahren	29. Juni 2012
	Interne Audits	6. Juli 2012
	Korrekturen	20. Juli 2012
	Managementbewertung	27. Juli 2012
	Korrekturen	3. August 2012
	Zertifizierungsaudit	10. August 2012
	Korrekturen	24. August 2012
	Antrag QIII	31. August 2012

Quelle: Eigene Darstellung

Die einzelnen Schritte für den Aufbau des QMS sind detailliert erklärt im Kapitel 5.2. Aufbau des QMS.

5.1.7. Kosten

Zeitaufwand: ca. 1 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen.
Qualitätsbeauftragter	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	Information über den aktuellen Stand.

Das Budget muss gut geplant sein, um unvorhergesehene Kosten zu vermeiden oder richtig einzuplanen.

Die Aufstellung des Budgets bei AT sieht folgendermassen aus.

Tabelle 10: Budget Adelboden Tourismus

			Preise CHF exkl. MwSt
Vorbereitung und Material STV			
Einleitung Branchenleitfaden			50. –
Branchenleitfasen Tourismusorganisation			199. –
Infoveranstaltung oder Q-Coach Kurs			300. – oder 540. –
Beratungsfirma SQS			
Gebühren SQS Zertifizierungsverfahren			5'452.50
Auszeichnung Stufe III STV			
Prüf- und Brandinggebühren			750. –
Folgekosten			
Gebühren SQS Überwachungsaudit und Gebühren	zweites Jahr		1'945. –
Gebühren SQS Überwachungsaudit und Gebühren	drittes Jahr		1'945. –
Erneuerung nach 3 Jahren			
Erneuerung QIII	4. – 6. Jahr		675. –
Gebühren SQS Erneuerungsaudit und Gebühren	4. – 6. Jahr		8'000. –

Quelle: Eigene Darstellung

Die Aufstellung der Kosten ergibt einen Aufwand von ca. CHF 7000.- für das erste Jahr. Für das zweite und dritte Jahr muss mit jeweils CHF 2'000.- gerechnet werden. Die Erneuerung der ISO Zertifizierung für weitere drei Jahre muss mit ca. CHF 8'000 budgetiert werden.

Wenn in den nachfolgenden Jahren Instrumente des Q-Programms zur Überprüfung genutzt werden, entstehen zusätzliche Kosten, für die Mitarbeiter- und Gästebefragung je CHF 650.- und für die Mystery-Überprüfung CHF 2'300.-. Diese Kosten können variieren, je nach Umsatz der Organisation.

5.2. Aufbau des QMS

In den nachfolgenden Kapiteln sind die Schritte erklärt, die für den Aufbau des QMS gemacht werden. Zudem wird kurz auf das QM-Handbuch eingegangen, welches in diesen Schritten erstellt wird. (vgl. STV, 2008, S. 3.3ff)

5.2.1. Qualitätsmanagementhandbuch

Im QM-Handbuch wird das QMS festgehalten. Idealerweise ist dies ein Ordner, damit die Dokumente nach der Aktualisierung einfach ausgewechselt werden können. Das Handbuch beginnt mit einem Inhaltsverzeichnis (vgl. Anhang II). In der Einleitung des Handbuchs wird das Unternehmen vorgestellt (vgl. Anhang III). Mit der darauffolgenden Prozessübersicht wird die Aufteilung Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse bildlich dargestellt deren Haupt- und Teilprozesse eingeschlossen (vgl. Anhang IV). Anschliessend werden in der Dokumentenliste alle Prozesse mit Nummer, Titel, Datum und Registernummer aufgelistet. (vgl. Anhang V). Damit alle das Handbuch verstehen, werden in der eigentlichen Einleitung die wichtigsten Punkte erklärt. Zudem werden die Symbole in den Abläufen definiert (vgl. Anhang VI) und die gebrauchten Abkürzungen erklärt.

In den Registern eins bis zwölf des QM-Handbuchs werden die unterschiedlichen Prozesse beschrieben. Diese werden mit den nachfolgenden Schritten erarbeitet.

5.2.2. Ermitteln der Kundenanforderungen

Zeitaufwand: 3 - 10 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	Einige sind an der Arbeit beteiligt, die restlichen werden über den aktuellen Stand informiert.

Die Kundenanforderungen werden von der Geschäftsleitung ermittelt mit Unterstützung der Mitarbeiter und deren Erfahrung. Der erarbeitete Kurzbericht mit den Produkten und deren Segmentierung ist die Grund- und Ausgangslage der Qualitätspolitik.

AT hat bereits ein Dossier erarbeitet. Dies ist in Produktgruppen Sommer und Winter aufgeteilt. Die Dossiers müssen noch mit dem externen Berater besprochen werden und wenn nötig überarbeitet.

Anschliessend müssen sie in regelmässigen Abständen geprüft werden, damit Änderungen der Kundenbedürfnisse frühzeitig erkannt werden.

Dokumente zur Unterstützung:	Vorhanden
Marktanalyse	✗
Marketingkonzept	✓
Zeitungsartikel	✓
Studien	✓
Auswertungsbericht QII	✓

5.2.3. Festlegen der Qualitätspolitik

Zeitaufwand: ca. 5 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	
Mitarbeiter	sind nicht beteiligt, werden aber über den aktuellen Stand informiert.

Auf Grund der Kundenanforderungen muss die Geschäftsleitung die Qualitätspolitik formulieren. Diese muss für die Mitarbeiter verständlich sein. Die Qualitätspolitik wird im Leitbild der Organisation festgehalten. Wichtig ist, dass die Qualitätspolitik mit den Kundenanforderungen und dem Unternehmenszweck übereinstimmt.

Die Qualitätspolitik ist der Mittelpunkt des QMS. Alle weiteren Schritte bauen darauf auf. Deshalb muss die Geschäftsleitung den Mitarbeitern die Qualitätspolitik vermitteln und auch selber vorleben.

In der Qualitätspolitik werden die Stärken, das Engagement und der Charakter der Organisation zum Ausdruck gebracht. Zudem sollte die Verpflichtung zur Erfüllung der Anforderungen der Kunden und zur ständigen Verbesserung explizit im Text erwähnt werden.

Dokumente zur Unterstützung	Vorhanden
Leitbild	✓
Statuten	✓

AT verfügt bereits über ein Leitbild und einen Leitsatz. Dies müssen mit dem externen Berater besprochen und überarbeitet werden, damit sie den Anforderungen entsprechen.

5.2.4. Planen und Festlegen der Qualitätsziele

Zeitaufwand: ca. 5 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Direkt an der Arbeit beteiligt
Mitarbeiter	Werden über den aktuellen Stand informiert.

Aufbauend auf die Qualitätspolitik werden die Qualitätsziele formuliert. Die Geschäftsleitung muss diese wie von der ISO 9001:2008 vorgeschrieben überprüfen. Bei der Ausarbeitung muss darauf geachtet werden, dass Qualitätspolitik und Qualitätsziele sich nicht widersprechen. Ausserdem müssen die Ziele messbar sein.

Ziele werden für ein Jahr festgelegt. Es können aber auch langfristige, strategische Ziele festgelegt werden. Diese werden dann auf Jahresziele herunter gebrochen.

Dokumente zur Unterstützung	Vorhanden
Aktionsplan	✓

5.2.5. Ermitteln und Festlegen der Prozesse und der Prozessverantwortlichen

Zeitaufwand: 40 - 80 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, muss über den aktuellen Stand informiert werden.
Qualitätsbeauftragter	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich, direkt an der Arbeit beteiligt.
Mitarbeiter	Einige sind an der Arbeit beteiligt, die restlichen werden über den aktuellen Stand informiert.

Die Geschäftsleitung ermittelt zusammen mit dem Qualitätsbeauftragten und den Mitarbeitern die Prozesse. Sobald diese festgelegt sind, wird für jeden Prozess ein Prozessverantwortlicher bestimmt. Ein Prozess besteht aus mehreren verknüpften Tätigkeiten. Die Prozesse sollten in einer logischen Reihenfolge angeordnet werden, am besten so wie sie im Tagesgeschäft vorkommen. Ein Prozess sollte vom Prozessverantwortlichen zusammen mit den Mitarbeitern, welche mit dem Prozess arbeiten werden, erstellt werden.

Die Hauptprozesse beinhalten das Ziel, vorangehende Prozesse, Prozessinhalt, nachfolgende Prozesse, Gültigkeitsbereich, Prozessverantwortlicher, Arbeitshilfsmittel, Prozessmessgrössen und Anschlussdokumente (vgl. Anhang VII).

Die Teilprozesse bestehen aus dem Ziel, den Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, einem Beschrieb und dem Ablauf (vgl. Anhang VIII).

Dokumente zur Unterstützung	Vorhanden
Organigramm	✓
Anforderungsprofile	✗
Pflichtenhefte	✗*
Stellenbeschreibung	✓

* Die Pflichtenhefte werden momentan von der Personalverantwortlichen erstellt.

5.2.6. Ermitteln und Festlegen der dokumentierten Verfahren

Zeitaufwand: ca. 10 Tage

Geschäftsleitung	Nicht direkt an der Arbeit beteiligt, aber über den aktuellen Stand der Arbeit informiert.
Qualitätsbeauftragter	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

Die Norm fordert sechs dokumentierte Verfahren, welche hier beschrieben werden. Sie müssen vom Prozessverantwortlichen festgelegt und dokumentiert werden.

1. Lenkung von Dokumenten

Die Prozesse können vom Prozessverantwortlichen freigegeben werden. Am einfachsten ist es, wenn dieser den Prozess unterschreibt. Dies wird von der Norm zwar nicht vorgeschrieben, aber so weiss jeder, wann und von wem der Prozess freigegeben wurde.

Die Norm schreibt jedoch vor, dass sichergestellt wird, dass das System erläutert wird und immer nur aktuelle Versionen verwendet werden. Alte Versionen der Dokumente müssen unbedingt entsorgt werden und höchstens in einem Archivordner aufbewahrt werden.

Der Prozessverantwortliche sollte halbjährlich oder mindestens jährlich die Prozesse überprüfen, damit die Aktualität sichergestellt werden kann.

Eine mögliche Gestaltung der Kopf- und Fusszeile ist im Anhang 2 ersichtlich.

Es ist nicht nötig, dass jeder Mitarbeiter ein QM-Handbuch hat.

2. Lenkung von Aufzeichnungen

Aufzeichnungen sind Nachweisdokumente und müssen gelenkt werden. Sie dienen dem Nachweis der Konformität mit den Anforderungen von ISO 9001:2008 und der Wirksamkeit des QMS. Diese Aufzeichnungen müssen lesbar, erkennbar und wiederauffindbar sein, sowie vor unerlaubtem Zugriff, Manipulation, Verlust oder Beschädigung geschützt sein. Denn bei Aufzeichnungen ist das Einhalten der gesetzlichen und vertraglichen Aufbewahrungsfrist sehr wichtig. Aus diesem Grund sollte die Aufbewahrungsfrist in der Kopf- oder Fusszeile der Aufzeichnung vermerkt sein. Die ISO 9001:2008 verlangt 21 Aufzeichnungen. Die nachfolgenden Aufzeichnungen sind nicht im Detail erklärt, weil einige eventuell weggelassen werden können, da es sich bei AT um eine Tourismusorganisation handelt. Dies muss mit dem externen Berater abgesprochen werden.

1. Managementbewertung
2. Befähigung, Bewusstsein und Schulung
3. Nachweis über die Erfüllung von Anforderungen durch Realisierungsprozesse
4. Ergebnisse der Bewertung der Anforderungen
5. Eingaben im Bezug auf die Produkt- oder Dienstleistungsanforderungen
6. Ergebnisse der Entwicklungsbewertung
7. Ergebnisse der Entwicklungsverifizierung und notwendige Massnahmen
8. Ergebnisse der Entwicklungsvalidierung und notwendige Massnahmen
9. Ergebnisse der Bewertung der Änderungen sowie notwendige Massnahmen
10. Ergebnisse von Beurteilung der Lieferanten und notwendige Massnahmen
11. Ergebnisse der Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung
12. Kennzeichnung der Produktes, wenn die Rückverfolgbarkeit gefordert ist
13. Eigentum des Kunden
14. Grundlage für die Kalibrierung oder Verifizierung von Überwachungs- und Messmitteln, falls es keine Messnormale gibt
15. Gültigkeit früherer Messergebnisse, wenn festgestellt wird, dass die Messmittel die Anforderungen nicht erfüllen
16. Ergebnisse der Kalibrierung und Verifizierung der Messmittel
17. Interne Audits
18. Angaben zu den für die Überwachung und Messung des Produkts oder der Dienstleistung zuständigen Personen

- 19. Art von Fehlern an fehlerhaften Produkten oder Dienstleistungen und die ergriffenen Massnahmen einschliesslich erhaltene Sonderfreigaben
- 20. Korrekturmassnahmen
- 21. Vorbeugemassnahmen

3. Interne Audits

Die internen Audits werden im nachfolgenden Schritt 5.2.7. Interne Audits erklärt.

4. Lenkung fehlerhafter Produkte und Dienstleistungen

Fehlerhafte Dienstleistungen oder auch Produkte erfüllen die Norm nicht. Aus diesem Grund müssen sie gekennzeichnet werden, damit diese nicht versehentlich gebraucht werden. Anschliessend müssen die nötigen Massnahmen getroffen werden, um den Fehler zu beheben.

5. Korrekturmassnahmen

Der Prozessverantwortliche ist verantwortlich, dass die nötigen Korrekturmassnahmen vorgenommen werden, damit die ständige Verbesserung der Wirksamkeit der Prozesse gewährleistet ist.

Eine Korrekturmassnahme ist eine Massnahme zur Behebung eines erkannten Fehlers oder einer anderen unerwünschten Situation und deren Ursache. Um das erneute Auftreten dieses Fehlers zu verhindern wird eine Korrekturmassnahme vorgenommen.

Bei einer Korrekturmassnahme muss festgelegt werden, wer sie umsetzt, bis wann und mit welchem Ziel. Anschliessen muss die Korrekturmassnahme überprüft werden. Der Fall kann abgeschlossen werden, wenn mit der Massnahme das Problem behoben werden konnte.

Dokumente zur Unterstützung	Vorhanden
Protokolle	✓
Pendenzenlisten	✗

6. Vorbeugemassnahmen

Auch die Vorbeugemassnahmen liegen in der Verantwortung vom Prozessverantwortlichen. Er ist verantwortlich, dass die nötigen Vorbeugemassnahmen getroffen werden, um die erwarteten Ergebnisse des Prozesses zu erreichen.

Eine Vorbeugemassnahme ist eine Massnahme zur Beseitigung eines möglichen Fehler oder einer anderen möglichen Situation, die nicht erwünscht ist. Eine Vorbeugemassnahme wird getroffen damit

ein Fehler gar nicht auftreten kann. Das kann z.B. das Korrekturlesen einer Broschüre sein, bevor diese in Druck geht.

Auch bei einer Vorbeugemassnahme muss definiert werden, wer die Massnahme bis wann und mit welchem Ziel umsetzt.

Dokumente zur Unterstützung	Vorhanden
Protokolle	✓
Pendenzenlisten	✗
Aktionsplan QII	✓

7. Weitere dokumentierte Verfahren

Ob weitere Verfahren dokumentiert werden müssen, sollte mit dem externen Berater besprochen werden.

5.2.7. Interne Audits

Zeitaufwand: ca. 5 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen
Qualitätsbeauftragter	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich
Prozessverantwortlicher	Direkt an der Mitarbeit beteiligt
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

Die internen Audits werden vom externen Berater durchgeführt. Ein interner Audit ist genau wie der Zertifizierungsaudit aufgebaut. Durch den internen Audit werden Abweichungen sowie Lücken entdeckt, welche für den Zertifizierungsaudit noch verbessert werden müssen. Zudem lernen Mitarbeiter so, wie ein Audit abläuft. Die internen Audits werden ca. dreimal vor dem Zertifizierungsaudit durchgeführt.

5.2.8. Korrekturen

Zeitaufwand: ca. 10 Tage

Geschäftsleitung	Nicht direkt an der Arbeit beteiligt, aber über den aktuellen Stand der Arbeit informiert.
Qualitätsbeauftragter	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

Die beim internen Audit erkannten Schwachstellen müssen in diesem Schritt korrigiert werden. Die Prozesse werden also optimiert und die notwendigen Änderungen vorgenommen, damit der gleiche

Fehler nicht noch einmal gemacht wird. Wichtig ist, dass festgelegt wird, wer die Korrektur vornimmt und bis wann diese gemacht sein muss.

5.2.9. Managementbewertung

Zeitaufwand: ca. 5 Tage

Geschäftsleitung	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Wenn möglich direkt an der Arbeit beteiligt, sonst wird er über den aktuellen Stand informiert.
Mitarbeiter	Werden über das Resultat informiert.

Die Managementbewertung muss jährlich gemacht werden. In dieser Bewertung werden Punkte wie Leitbild, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Jahresziele, etc. analysiert, beurteilt und wenn nötig durch Anpassungen korrigiert. In die Bewertung fliessen auch die Auditberichte mit ein.

Diese Beurteilung ist wichtig, weil durch sie die Wirksamkeit des QMS sichergestellt wird. Aufgrund der Ergebnisse werden die Ziele und Ressourcen für das folgende Jahr festgelegt. Es ist auch möglich, dass durch die Erkenntnis der Managementbewertung die Qualitätspolitik und -ziele angepasst werden müssen.

5.2.10. Korrekturen

Zeitaufwand: ca. 5 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, direkt an der Arbeit beteiligt.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

In diesem Schritt werden auf Grund der Managementbewertung die nötigen Korrekturmassnahmen vorgenommen.

5.2.11. Zertifizierungsaudit

Zeitaufwand: ca. 5 Tage

Geschäftsleitung	Direkt an der Arbeit beteiligt.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt.
Prozessverantwortlicher	Direkt an der Arbeit beteiligt.
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

Wenn das Qualitätsmanagementsystem umgesetzt ist, kann es zertifiziert werden. Ein qualifizierter Auditor überprüft anhand eines Zertifizierungsaudits vor Ort, ob die Anforderungen für ISO 9001:2008 erfüllt wurden. Ist dies der Fall, erhält das Unternehmen die Zertifizierung. Gibt es jedoch schwerwiegende Abweichungen, wird die Zertifizierung abgelehnt. In diesem Fall muss das ganze QMS überarbeitet werden.

Es ist möglich, dass während des Audits kleinere Nichtkonformitäten festgestellt werden. Dies verhindert die Zertifizierung nicht. Sie werden aber im Auditbericht festgehalten und müssen in vorgegebenem Zeitraum behoben werden. Vom Auditor werden auch Empfehlungen gemacht, welche die Wirksamkeit des QMS noch erhöhen können.

Das Zertifikat ist drei Jahre gültig. Um das QMS aufrecht zu erhalten findet im zweiten und dritten Jahr ein Überwachungsaudit statt. Nach Ablauf der drei Jahre wird durch einen Erneuerungsaudit die Re-Zertifizierung gemacht.

5.2.12. Korrekturen

Zeitaufwand: ca. 10 Tage

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartungen und Bedingungen, direkt an der Arbeit beteiligt.
Qualitätsbeauftragter	Direkt an der Arbeit beteiligt, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

Anhand der Ergebnisse des Zertifizierungsaudits und der Empfehlungen werden die nötigen Korrekturmassnahmen vorgenommen, wie bereits bei den vorherigen Korrekturen.

5.2.13. Antrag QIII

Zeitaufwand: ca. 1 Tag

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartung und Bedingungen, für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	
Prozessverantwortlicher	Wird über den aktuellen Stand informiert.
Mitarbeiter	Wird über den aktuellen Stand informiert.

Wenn die ISO 9001:2008 Zertifizierung erfolgreich war, kann das Gütesiegel der Stufe III beantragt werden. Dazu muss das Anmeldeformular ausgefüllt werden. Das Formular wird zusammen mit dem Qualitätsmanagementhandbuch, einer Kopie des gültigen Zertifikats und des Auditberichts an die Prüfstelle des STV geschickt. Dieser prüft die Unterlagen. Sind alle Anforderungen erfüllt, wird das Unternehmen mit dem Gütesiegel der Stufe III ausgezeichnet.

Das Gütesiegel der Stufe III ist drei Jahre gültig, dennoch muss der Prüfstelle des STV jährlich eine Kopie des Berichts des Erneuerungsaudits geschickt werden.

5.2.14. Ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems

Zeitaufwand: 0.5 bis 1.5 Tage pro Woche

Geschäftsleitung	Vorgabe der Erwartung und Bedingungen, für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Qualitätsbeauftragter	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich, unterstützt bei Qualitätsfragen.
Prozessverantwortlicher	Für die Ausführung gemäss Vorgaben verantwortlich.
Mitarbeiter	Direkt an der Arbeit beteiligt.

Ein Qualitätsmanagementsystem muss ständig verbessert werden. Die Wirksamkeit des QMS wird durch interne Audits, die Managementbewertung sowie die Datenanalyse überprüft. Anschliessend werden die Verbesserungen durch Korrekturmassnahmen vorgenommen.

6. Umsetzung QIII bei Kandertal Tourismus

Wie unter Punkt 5.1.1. Vorabklärungen beschrieben ist es hilfreich sich bei Branchenkollegen zu informieren. Ich habe dies in einem Gespräch mit der Qualitätsverantwortlichen Ulrike Schmalvogel von KT getan. KT ist eher eine kleine Tourismusorganisation mit elf Mitarbeitern. Nicht zu vergleichen mit Adelboden und den 31 Mitarbeitern (inkl. Frutigen Tourismus). Da jedoch das QM-Handbuch vor kurzem komplett überarbeitet und umstrukturiert wurde, habe ich mich für diese Destination entschieden. Auch ein Vorteil ist, dass KT drei Filialen beinhaltet. Dies ist interessant, da die Destination Adelboden-Frutigen aus Adelboden und Frutigen Tourismus besteht. Ein weiterer Pluspunkt der für KT sprach war, dass die Zertifizierung mit der gleichen externen Beratungsfirma umgesetzt wurde, welchen auch AT engagieren wird.

6.1. Kandertal Tourismus

Kandertal Tourismus erlangte das QIII im Juli 2004 als Hauptbetrieb, damals noch als Lötschberg Tourismus. Als Filialen wurden Kandersteg Tourismus, Kiental Reichenbach Tourismus und Lötschental Tourismus zertifiziert.

Das Lötschental hat sich Ende Dezember 2009 von Lötschberg Tourismus getrennt und sich der Destination Wallis angeschlossen (vgl. Lötschental Tourismus, 2009). Aus diesem Grund wurde im April 2010 Lötschberg Tourismus in Kandertal Tourismus umbenannt (vgl. Moneyhouse Handelsregister- und Firmendaten, 2011).

6.2. Umsetzung

Die QIII-Zertifizierung nach ISO 9001:2000 wurde bei KT, damals noch Lötschberg Tourismus, mit dem Programm von Valais Excellence umgesetzt. AT wird die Zertifizierung mit Hilfe der Firma SQS machen. Aus diesem Grund wird auf die erste Zertifizierung von KT nicht eingegangen. Zudem arbeitet der Qualitätsverantwortliche, der bei dieser Zertifizierung dabei war, nicht mehr bei KT.

Das QM-Handbuch war sehr dick, mit viel Papier, das niemand benötigte. Aus diesem Grund hat KT entschieden das Handbuch für die Rezertifizierung Anfang 2011 zu überarbeiten. Ziel war es, das Handbuch so schlank wie möglich zu gestalten und so wenig Papier wie möglich zu verschwenden.

Als erstes hat die Qualitätsverantwortliche in Absprache mit Alfred Urfer, externer Berater der Firma SQS definiert, welche Prozesse nötig sind, welche weggelassen werden können und welche in einer gekürzten Version ausreichend sind. Bei KT wurde z.B. der Businessplan weggelassen. Im Anhang IX ist

die Prozessübersicht von KT. Wird dieses Dokument mit dem im Anhang IV verglichen, ist ersichtlich, dass jenes von KT weniger Prozesse enthält. Denn wie bereits erwähnt war es für KT wichtig ein schlankes QM-Handbuch zu erstellen.

Ein externer Berater ist hilfreich, denn er kennt sich mit den Normen aus und weiss genau, was erlaubt ist und was nicht. Zudem kann er jederzeit kontaktiert werden für Fragen und hilft, wenn nötig, bei der Überzeugungsarbeit bei der Geschäftsleitung und dem Vorstand.

Für die Umstrukturierung des QM-Handbuchs von KT wurde ca. ein halbes Jahr benötigt. Involviert war hauptsächlich die Qualitätsverantwortliche. Wo nötig, wurde auch die Hilfe des Geschäftsleiters und der Mitarbeiter der einzelnen Zweigstellen beansprucht.

Die Führungsprozesse wurden von Kandertal Tourismus umgesetzt und die Wertschöpfungsprozesse wurden individuell angepasst von Kandersteg Tourismus und Kiental Reichenbach Tourismus.

KT hat das neue Handbuch anhand des Branchenleitfadens aufgebaut. Das Handbuch bietet bereits eine gute Grundlage. Die meisten Prozesse können mit wenigen Änderungen übernommen werden. Auch die Formulare die vorhanden sind, seien sehr hilfreich. Dennoch mussten einige Prozesse selbstständig erarbeitet werden.

In den Prozessen wurden nur die wichtigsten Punkte erklärt. D.h. beim Prozess für die Kassenabrechnung wurde z.B. das Aufschliessen der Kasse weggelassen, da dies logisch erscheint. Die Prozessklärungen wurden, wenn möglich, auf eine Seite reduziert, damit das Ziel, ein schlankes Handbuch, erreicht werden konnte.

Der Zertifizierungsaudit lief sehr unkompliziert ab. Es gab Gespräche mit der Geschäftsleitung und mit den Mitarbeitern. Es wurden Fragen gestellt zu deren Verantwortungen und Hauptaufgaben. Damit wurde getestet, ob die jeweilige Person weiss, was sie zu tun hat.

Die Rezertifizierung wurde zusammen mit ISO 14001:2004 gemacht. Zum einen weil es zusammen mit ISO 9001:2008 vereinfacht werden kann, zum anderen als Vorbildfunktion. Im Anhang IX befinden sich die Prozesse unter H 1.4 Umwelt, die für diese Zertifizierung nötig waren.

Die internen Audits, wie in Kapitel 5.2.7. Interne Audits beschrieben, gibt es so nicht bei KT. Korrekturen werden fortlaufend gemacht. Wenn ein Fehler auftaucht, wird der Prozess sofort kontrolliert und nicht bis zum internen Audit gewartet. Da sonst die Gefahr bestehen könnte, dass der Fehler erneut begangen wird.

KT hat nur die nötigsten Dokumente ausgedruckt und in einem Ordner abgelegt. Der Grund ist, dass nicht unnötig Papier verschwendet wird. Das Handbuch ist jedoch auf dem Server abgelegt. Dadurch können die einzelnen Prozesse mit Links verbunden werden. Zudem hat Kandertal eine sehr geringe Fluktuation des Personals. Wenn jedoch ein neuer Mitarbeiter anfängt, werden die wichtigsten Prozesse für diese Person ausgedruckt und in einem Ordner abgelegt. So hat der neue Mitarbeiter eine Übersicht der Regeln im Unternehmen sowie die Abläufe beschrieben, die er in Zukunft ausführen wird.

6.3. Schwierigkeiten

Es gab keine speziellen Probleme bei der Umstrukturierung des QM-Handbuchs von KT. Zum einen lag es wahrscheinlich daran, dass die Grundlage durch die Zertifizierung vom 2004 bereits vorhanden war. Zum anderen wurde mit dem Branchenleitfaden für die Stufe III des STV gearbeitet, dieser ist sehr gut erklärt. Wenn etwas nicht klar war, wurde der externe Berater kontaktiert. Dies ist ein weiterer Grund, warum es keine Schwierigkeiten gab.

6.4. Nachhaltigkeit

KT würde die Stufe III des Qualitäts-Gütesiegels wieder machen. Auch anhand der ISO 9001:2008 Zertifizierung mit Unterstützung der Firma SQS und dem Branchenleitfaden des STV. Das Programm von Valais Excellence sei zwar gut, aber zu umfangreich für KT. Zudem würde KT von Anfang an ein schlankes QM-Handbuch erarbeiten, damit hätten sie sich eine Überarbeitung zur Vereinfachung des Handbuchs sparen können.

Das Aufrechterhalten des QMS ist bei KT eher klein. Die Qualitätsverantwortliche investiert ca. einen Arbeitstag pro Monat für die Aktualisierung des Handbuchs.

Gästereaktionen gab es keine speziell auf das QIII oder die ISO-Zertifizierung. Dies sollte jedoch keine Entscheidungsgrundlage sein, da ein QMS hauptsächlich gegen innen wirken soll.

7. SCHLUSSWORT

Die Einführung des QIII ist ein wichtiger Schritt für die Entwicklung von Adelboden Tourismus. Es sollte unbedingt umgesetzt werden, damit AT auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt. AT hat eine sehr hohe Fluktuation der Mitarbeiter, deshalb ist ein grosses Potenzial von Fehlerquellen vorhanden. Teilweise gehen durch den Wechsel Informationen verloren. Dies kann mit einer Zertifizierung ganz klar reduziert werden. Durch das Erstellen von Prozessen, haben neue Mitarbeiter die Chance sich an etwas festzuhalten. Somit gehen auch weniger Informationen verloren und bei Unsicherheiten kann das Handbuch konsultiert werden.

Zur Erreichung des QIII ist die ISO 9001:2008 ein geeignetes Instrument für Adelboden Tourismus. Zum einen weil die vom STV zur Verfügung gestellten Unterlagen sich auf die ISO Norm stützen, zum anderen hat das Gespräch mit der Qualitätsbeauftragten von KT ergeben, dass sich diese Form gut eignet für ein Tourismusbüro.

Eine externe Beratungsfirma beizuziehen ist zwar nicht ganz kostengünstig aber im Fall von AT unbedingt notwendig. Die personellen Ressourcen bei AT sind sehr beschränkt und mit einem externen Berater kann vermieden werden, dass unnötige Zeit verschwendet wird. Bei Fragen wird einfach der externe Berater kontaktiert, so wird keine Zeit vergeudet die Lösung herauszufinden. Aus dem Gespräch mit Kandertal Tourismus hat sich ergeben, dass die Wahl die externe Beratungsfirma SQS beizuziehen, ein guter Entscheid ist. KT hat mit der gleichen Firma zusammengearbeitet und war zufrieden. Zudem kann KT den externen Berater Alfred Urfer sehr empfehlen. Er wird als überaus kompetent und hilfreich eingestuft.

Die Geschäftsleitung muss unbedingt abklären, ob die ISO 14001:2004 für Umweltmanagement auch in das QMS integriert werden soll. Mit der Integration kann AT durch einen kleinen Mehraufwand eine Vorbildfunktion übernehmen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass das Umweltmanagementsystem bei der Rezertifizierung nach drei Jahren integriert wird.

Zudem muss die Geschäftsleitung von AT zusammen mit Frutigen Tourismus abklären, ob die Zertifizierung als Destination Adelboden-Frutigen gemacht werden soll. Frutigen Tourismus kann von der Zertifizierung von AT profitieren und hat nur den Aufwand, den es braucht, die Prozesse anzupassen, wie das bei KT gemacht wurde.

Mit der Umsetzung sollte bereits in diesem Herbst angefangen werden, wie ich das im Zeitplan vorgesehen habe. Denn so kann bei einem weiteren Personalwechsel sichergestellt werden, dass das Wissen festgehalten wurde und so im Unternehmen bleibt. Zudem wird der Geschäftsleiter, der zugleich

der Qualitätsbeauftragte ist, in ca. 1.5 Jahren pensioniert. Der Vertrag von der Geschäftsleiterin läuft Ende 2011 aus und es ist noch ungewiss ob dieser verlängert wird oder nicht. Sobald man weiss, wie es weitergeht, sollte eine weitere Person den Q-Coach Kurs des STV machen. Dies ist wichtig, damit der Geschäftsleiter und Qualitätsbeauftragter entlastet werden kann.

Das schlanke QM-Handbuch von KT ist ein gutes Beispiel, wie ein grosses Papierchaos mit Prozessen, die nicht unbedingt notwendig sind, vermieden werden kann. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass bevor mit der Umsetzung und dem Beschrieb der Prozesse begonnen wird, der externe Berater kontaktiert wird. Mit ihm muss abgesprochen werden, welche Prozesse weggelassen werden können und welche unbedingt benötigt werden, um der Norm gerecht zu werden und wie detailliert diese sein müssen.

KT empfiehlt mit den Dokumenten zu arbeiten, die der STV im Branchenleitfaden zur Verfügung stellt. Diese seien eine sehr gute Grundlage. Zudem ist es hilfreich die elektronischen Dokumente des QM-Handbuch miteinander zu verlinken, damit die Prozesses einfach und schnell gefunden werden.

Da bei AT die Fluktuation der Mitarbeiter grösser ist als bei KT, sollte ein QM-Handbuch ausgedruckt zur Verfügung stehen. Die Dokumente sollten leicht auffindbar und für jeden zugänglich auf dem Server abgespeichert sein.

Die Verfasserin hofft, mit den vorliegenden ausgearbeiteten Ergebnissen, Adelboden Tourismus eine Grundlage sowie Ideen für die Umsetzung des QIII gegeben zu haben.

QUELLENVERZEICHNIS

- Adelboden Tourismus. (2010). *Jahresbericht 2008/2009*. Adelboden
- Bieger, T. (2006). *Tourismuslehre – Ein Grundriss*. Bern: Haupt.
- Bruhn, M. (2008). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- CEDEFOP. (1998). *Europäische Zeitschrift Berufsbildung, Qualitätssicherung in der Berufsbildung, Nr. 15*. Online im Internet: URL: http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/124/15-de.pdf [Stand: 20.05.2011]
- Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern, Frey Akademie AG. (2001). *Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus. Leitfaden*. Bern/Zürich: STV
- Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern, Frey Akademie AG. (1999). *Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus. Leitfaden für Stufe II*. Bern/Zürich: STV
- Frey Akademie AG, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern. (2004). *Qualitäts-Gütesiegel Stufe II für den Schweizer Tourismus. Auswertungsbericht Adelboden Tourismus*. Zürich: STV
- Hentschel, B. (1992). *Dienstleistungsqualität aus Kundensicht – Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz*. Wiesbaden: DUV.
- International Organization for Standardization. (2011). *ISO*. Online im Internet: URL: <http://www.iso.org/iso/home.htm> [Stand: 5.04.2011]
- Kandertal Tourismus. (2011). *Kandersteg*. <http://www.kandersteg.ch> [Stand: 1.06.2011]
- Lötschental Tourismus (2009). *Medienmitteilung: Neustrukturierung bei Lötschental Tourismus in Kraft*. Online im Internet: URL: http://www.loetschental.ch/data/File/PT_Neustrukturierung%20bei%20L%C3%B6tschental%20Tourismus%20in%20Kraft.pdf [Stand: 20.06.2011]
- Manchester Business School. (1995). *ISO 9000 - Does it work?*. East Grinstead: SGS Yarsley International
- Meffert, H., Bruhn, M. (2006). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzept, Methoden*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moneyhouse Handelsregister und Firmendaten (2011). *Handelsregister-Meldung von Kandertal Tourismus, Kandersteg*. Online im Internet: URL: http://www.moneyhouse.ch/u/kandertal_tourismus_CH-092.6.016.159-6.htm [Stand: 20.06.2011]
- Müller, H. (2004). *Qualitätsorientiertes Tourismus-Management*. Bern: Haupt.

- Nirav Patel. (2007). *Making „Made in India“ a platinum standard*. Online im Internet: URL: <http://indusbusinessjournal.com/ME2/Audiences/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=3E01A4037E854CD18D2FA7D56B100553&AudID=2A49137C8BBB4CAB9F23C2A2692E1395> [Stand: 9.04.2011]
- Schmalvogel, U. (Juni 2011). Umsetzung QIII bei Kandertal Tourismus. (S. Dreyer, Interviewer)
- Schweizer Tourismus-Verband. (2009). *Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus Stufe II. Auswertungsbericht 2. Durchgang Adelboden Tourismus*. Bern: STV
- Schweizer Tourismus-Verband. (2008). *Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus. Einleitung in die Branchenleitfäden Gastgewerbe, Transportbetriebe und Tourismusorganisationen*. Bern: STV
- Schweizer Tourismus-Verband. (2008). *Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus. Branchenleitfaden „Tourismusorganisationen“*. Bern: STV
- Schweizer Tourismus-Verband. (2011a). *Das Q-Programm: In 3 Stufen zu höchster Qualität*. Online im Internet: URL: http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=940 [Stand: 26.03.2011]
- Schweizer Tourismus-Verband. (2011b). *Wecken sie mit der Stufe I das Qualitätsbewusstsein*. Online im Internet: URL: http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1049 [Stand: 26.03.2011]
- Schweizer Tourismus-Verband. (2011c). *Arbeiten sie mit der Stufe II gezielt an der Führungsqualität*. Online im Internet: URL: http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1055 [Stand: 26.03.2011]
- Schweizer Tourismus-Verband. (2011d). *Krönen sie mit der Stufe III ihr Qualitätsmanagement*. Online im Internet: URL: http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1060 [Stand: 26.03.2011]
- Schweizer Tourismus-Verband. (2011e). *Qualitätsmanagement-System implementiert und umgesetzt*. Online im Internet: URL: http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1061 [Stand: 26.03.2011]
- Schweizer Tourismus-Verband. (2011f). *Das Qualitäts-Programm bringt ihrem Betrieb viele Vorteile*. Online im Internet: URL: http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1045 [Stand: 26.03.2011]
- SQS. (2006). *Global-Flash, Newsletter der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS)*. Zollikofen
- SQS. (2006). *Dienstleistungs- und Qualitätsmanagement im Tourismus, Leitfaden für den Aufbau prozessorientierter Führungssysteme*. Zollikofen
- SQS. (2008). *Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9001*. Zollikofen
- SQS. (2006). *Allgemeine Geschäftsbedingungen*. Zollikofen
- Swiss Association for Quality and Management Systems. (2011.). *Tourismus*. Online im Internet: URL: http://www.sqs.ch/branche_tourismus [Stand: 4.05.2011]
- Urfer, A. (Juni 2011). ISO 9001:2008 Zertifizierung. (S. Dreyer, Interviewer)

Valais Excellence. (2011). *Label Valais excellence*. Online im Internet: URL: <http://www.valais-excellence.ch/de/valais-excellence/label-valais-excellence/> [Stand: 9.06.2011]

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1992): *Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen*. Frankfurt: Campus

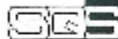

Anhang I: Offerte für die ISO 9001:2008 Zertifizierung von SQS

Seite 2 / 4

Adelboden Tourismus

Offertiertes Produkt (Ohne Entwicklung) Anzahl Mitarbeitende: 19
Anzahl Standorte: 1
 ISO 9001:2008 Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen

Code	Aktivität	Stunden	Ansatz	Kosten	Währ.	Total
Aufwendungen 1. Jahr						
	Grundprämie SQS	1.00	350.00	350.00	CHF	
	Total				CHF	350.00
Organisatorisches Vorgespräch (Stufe 1)						
	Durchführung, Leistungen Auditor	1.50	250.00	375.00	CHF	
	Leistungen Sekretariat	0.50	75.00	37.50	CHF	
	Total Organisatorisches Vorgespräch (Stufe 1)				CHF	412.50
Zertifizierungsaudit (Stufe 2)						
	Vorbereitung, Leistungen Auditor	2.50	250.00	625.00	CHF	
	Durchführung, Leistungen Auditor	12.50	250.00	3 125.00	CHF	
	Auswertung, Leistungen Auditor	1.50	250.00	375.00	CHF	
	Leistungen Sekretariat	2.00	75.00	150.00	CHF	
	Registrierungsprämie SQS	1.00	120.00	120.00	CHF	
	Sachverständigenkommission	1.00	175.00	175.00	CHF	
	Zertifikat (pro Format und Sprache)	1.00	120.00	120.00	CHF	
	Total Zertifizierungsaudit (Stufe 2)				CHF	4 690.00
	Total Aufwendungen 1. Jahr				CHF	5 452.50
Aufwendungen 2. Jahr						
	Aufrechterhaltungsaudit					
	Vorbereitung, Leistungen Auditor	1.00	250.00	250.00	CHF	
	Durchführung, Leistungen Auditor	5.00	250.00	1 250.00	CHF	
	Auswertung, Leistungen Auditor	1.00	250.00	250.00	CHF	
	Leistungen Sekretariat	1.00	75.00	75.00	CHF	
	Registrierungsprämie SQS	1.00	120.00	120.00	CHF	
	Total Aufrechterhaltungsaudit				CHF	1 945.00
	Total Aufwendungen 2. Jahr				CHF	1 945.00
Aufwendungen 3. Jahr						
	Aufrechterhaltungsaudit					
	Vorbereitung, Leistungen Auditor	1.00	250.00	250.00	CHF	
	Durchführung, Leistungen Auditor	5.00	250.00	1 250.00	CHF	
	Auswertung, Leistungen Auditor	1.00	250.00	250.00	CHF	
	Leistungen Sekretariat	1.00	75.00	75.00	CHF	
	Registrierungsprämie SQS	1.00	120.00	120.00	CHF	
	Total Aufrechterhaltungsaudit				CHF	1 945.00
	Total Aufwendungen 3. Jahr				CHF	1 945.00
Gesamtkosten für 3 Jahre					CHF	9 342.50
Durchschnittlicher Aufwand pro Jahr					CHF	3 114.15

Anhang II: Musterbeispiel Inhaltsverzeichnis für das QM-Handbuch

QMS Adalboden Tourismus



1 Inhaltsverzeichnis

	Register
0 Einleitung.....	1
Vorstellung des Unternehmens	
Prozessübersicht	
Dokumentenliste	
Einleitung in das Handbuch	
Abkürzungen	
1 Führungsprozesse	
H 1.0 Management.....	2
H 1.1 Managementsystem	3
H 1.2 Ressourcen.....	4
H 1.3 Externe Vorgaben.....	5
2 Wertschöpfungsprozesse	
H 2.0 Planung.....	6
H 2.1 Angebotsgestaltung.....	7
H 2.2 Gästemarketing.....	8
H 2.3 Information und Verkauf.....	9
H 2.4 Partnermarketing.....	10
3 Unterstützungsprozesse	
H 3.0 Kontrolle, Messung, Analyse.....	11
H 3.1 Verbesserung, Vorbeugung.....	12

Anhang III: Formular für die Vorstellung von Adelboden Tourismus für das QM-Handbuch

QMS Adelboden Tourismus



2 Vorstellung Adelboden Tourismus

1. GESCHICHTE DER ORGANISATION

2. STRUKTUR

3. VISION

4. BESCHREIBUNG

4.1 DESTINATIONSGRÖSSE

Betten Hotellerie
Betten Parahotellerie

Logiernächte Hotellerie
Logiernächte Parahotellerie

Destinationslead ☐ ja ☐ nein Falls nein, Teil der Destination

4.2 BUDGET

Aufgabe: Franken: Anteil:

Total Betrieb

4.3 GRUNDAUFGABEN:

- ☐ Leitbildfunktion
- ☐ Marketingfunktion
- ☐ Angebotsfunktion
- ☐ Interessenvertretungsfunktion

4.4 SONDERAUFGABEN:

Bewirtschaftung öffentlicher Infrastruktur ☐ ja ☐ nein

Freigabedatum: 15.05.2012

Pfad: G:\QMS_AT\1_QMS_Handbuch_AT\QMS_Einleitung\2_Vorstellung Adelboden Tourismus.doc

Seite 1/2

QMS Adelboden Tourismus

2 Vorstellung Adelboden Tourismus



5. QUALITÄTSSICHERUNG

Selbstkontrolle im Eigenbau ☐ ja ☐ nein

Selbstkontrolle mit Unterstützung ☐ ja ☐ nein von Firma:

Qualitätsauszeichnungen:

Betrieb zertifiziert nach ISO 9001:2000 seit: durch:

6. MITGLIEDSCHAFTEN

7. KEYPARTNER

8. GELTUNGSBEREICH DES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS

Das Managementsystem ist für die ganze Organisation gültig.

9. AUSSCHLÜSSE

Es sind keine Ausschlüsse im Sinne der Norm ISO 9001:2000 festgelegt.

10. INKRAFTSETZUNG DES MANAGEMENTSYSTEMS

Das Managementsystem wurde am in Kraft gesetzt.

Organisation

vom Vorstand genehmigt:

Datum: _____

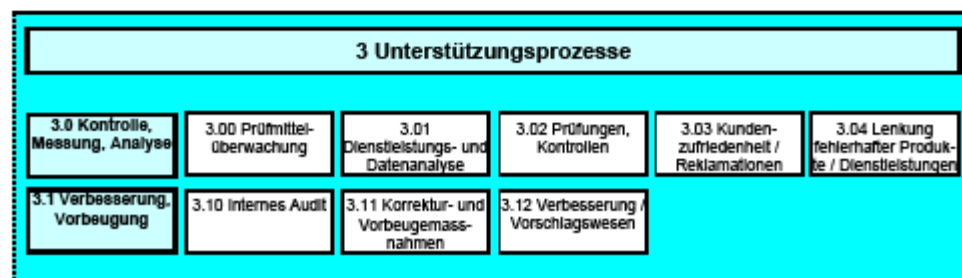
Unterschriften:

Anhang IV: Musterbeispiel Prozessübersicht für das QM-Handbuch

QMS Adelboden Tourismus

Adelboden
Frutigen

3 Prozessübersicht



Freigabedatum: 15.5.12

Pfad: G:\QMS_AT\1_QMS_Handbuch_AT\QMS_Einleitung\3_Prozessübersicht.doc

Seite 1/1

Anhang V: Musterbeispiel Dokumentenliste für das QM-Handbuch

QMS Adelboden Tourismus

Adelboden
Frutigen 

4 Dokumentenliste

Unterstützungsprozesse

Nr.	Titel		Register
H 3.0	Kontrolle, Messung, Analyse	25.11.2005	11
T 3.00	Prüfmittelüberwachung	26.12.2007	
F 3.00a	Prüfmittelverzeichnis	21.11.2005	
F 3.00b	Prüfmittelblatt	21.11.2005	
T 3.01	Dienstleistungs- und Datenanalyse	26.11.2005	
F 3.01a	Fehlergruppen	21.11.2005	
T 3.02	Prüfungen, Kontrollen	26.11.2005	
T 3.03	Kundenzufriedenheit / Reklamationen	26.11.2005	
C 3.03a	Reklamationsmanagement	21.11.2005	
F 3.03a	Meldung	31.12.2004	
T 3.04	Lenkung fehlerhafter Produkte und Dienstleistung	26.11.2005	
H 3.1	Verbesserung, Vorbeugung	25.11.2005	12
T 3.10	Internes Audit	22.11.2005	
F 3.10a	Auditplan	22.11.2005	
F 3.10b	Auditfrageliste	22.11.2005	
T 3.11	Korrektur- und Vorbeugemassnahmen	26.11.2005	
F 3.11a	Ursachen - Massnahmen	29.09.2005	
F 3.11b	Massnahmenübersicht	29.09.2005	
F 3.11c	Betriebsanalyse, Auswertung	29.09.2005	
T 3.12	Verbesserung und Vorschlagswesen	26.11.2005	
F 3.12a	Verbesserungsvorschlag	22.11.2005	

Freigabedatum: 15.05.2012

Pfad: G:\QMS_AT\1_QMS_Handbuch_AT\QMS_Einleitung\4_Dokumentenliste.doc

Seite 1/1

Anhang VI: Beispiel der Einleitung in das QM-Handbuch

QMS Adelboden Tourismus



4 Einleitung in das Handbuch

Einleitung in das QM-Handbuch

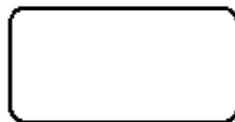
In diesem Handbuch wird die männliche Form verwendet. Diese gilt gleichzeitig für die weibliche Form. Wir bitten um Nachsicht.

Prozessbezeichnungen

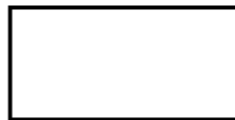
PK = Prozesskategorien:	1, 2, 3 (Führungsprozesse, Wertschöpfungsprozesse, Unterstützungsprozesse)
H = Hauptprozesse:	H 1.0/1.1 (z.B. Management, Ressourcen, Planung,...)
T = Teilprozesse:	T 1.00/1.01 (z.B. Leitbild, Kundenbedürfnisse erfassen,...)
V = Verfahren:	V 1.00.1/1.00.2 (z.B. Projektmanagement, Kommunikation,...)
F = Formulare	F 1.01a,b,c
C = Checklisten	C 1.01a,b,c

Das Management-System ist im Detail im Hauptprozess 1.1 beschrieben.

Verwendete Symbole in Abläufen



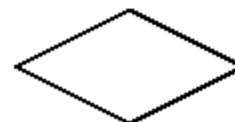
Anfang / Ende



Tätigkeit




Prüfung



Entscheid

Anhang VII: Beispiel Hauptprozess

QMS Adelboden Tourismus													
H 2.2 Gästemarketing													
1. Ziel	Umsetzung der in der Planung vorgesehenen Marketingmassnahmen.												
2. Input / vorangehende Prozesse	Prozessinhalt	Output / nachfolgende Prozesse											
<ul style="list-style-type: none"> • Management H 1.0 • Ressourcen H 1.2 • Planung H 2.0 • Angebotsgestaltung H 2.1 	Der Prozess Marketing beschreibt: <ul style="list-style-type: none"> • Werbung und Imprime T 2.20 • PR T 2.21 • Salespromotion T 2.22 • Website und eMarketing T 2.23 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebotsgestaltung H 2.1 • Information und Verkauf H 2.3 											
3. Gültigkeitsbereich	Gesamte Organisation												
4. Prozessverantwortlicher	Prozessverantwortlicher												
5. Arbeitshilfsmittel	Marketingkonzept, Werbeplan, Budget, Kundenumfragen, Kundenzufriedenheit, Kommunikationskonzept, Managementbewertung												
6. Prozessmessgrössen	Siehe Kennzahlen F 1.01e												
7. Anschlussdokumente	<table border="0"> <tr> <td>T 2.20</td> <td>Werbung und Imprime</td> </tr> <tr> <td>F 2.20a</td> <td>Bewertungsmatrix</td> </tr> <tr> <td>T 2.21</td> <td>PR</td> </tr> <tr> <td>T 2.22</td> <td>Salespromotion</td> </tr> <tr> <td>T 2.23</td> <td>Website und eMarketing</td> </tr> </table>			T 2.20	Werbung und Imprime	F 2.20a	Bewertungsmatrix	T 2.21	PR	T 2.22	Salespromotion	T 2.23	Website und eMarketing
T 2.20	Werbung und Imprime												
F 2.20a	Bewertungsmatrix												
T 2.21	PR												
T 2.22	Salespromotion												
T 2.23	Website und eMarketing												

Freigabedatum: 15.05.2012
 Pfad: G:\QMS_AT\1_QMS_Handbuch_AT\H 2.2 Gästemarketing\H 2.2 Gästemarketing.doc

Seite 1 / 1

Anhang: VIII: Beispiel Teilprozess

QMS Adelboden Tourismus



T 2.20 Werbung und Imprime

1. Ziel

Umsetzung der geplanten Marketingmassnahmen im Printbereich. Dazu gehören Inserate, Flyer, Plakate und eigene Image- und Angebotsprospekte.

2. Verantwortlichkeiten Kompetenzen

Prozessverantwortlicher

3. Beschreibung

Ausgangspunkt für die Umsetzung der einzelnen Massnahmen ist die Marketingstrategie (V 1.00.1) und die Angebots- und Projektplanung (T 2.01).

Aufgrund dieser Vorgaben werden die einzelnen Massnahmen geplant, koordiniert und umgesetzt.

Werbung und Imprime umfasst alle Massnahmen des Gästemarketings im Printbereich.

- Prospekte und Broschüren wie z.B. Image- und Angebotsbroschüren sowie Unterkunftsverzeichnisse;
- Plakate in den wichtigsten Quellmärkten dienen vor allem der Steigerung des Bekanntheitsgrades oder der Bewerbung spezieller Angebote oder Events;
- Inserate in Zeitungen und Zeitschriften. Die meisten Zeitungen und Zeitschriften bieten detaillierte Mediadaten im Bezug auf geographische Reichweite und Präferenzen der Leserschaft, dies erlaubt den transparenten Vergleich unterschiedlicher Insertionsvarianten auf Basis der Kosten pro 1'000 Kontakte;
- Flyer für Veranstaltungen und Events können in der Destination oder in den relevanten Quellmärkten verteilt werden;
- Mailings z.B. bei besonderen Angeboten oder auch regelmässig vor den buchungsstärksten Zeiten. Die Adressen für Mailings können aus eigenen Datenbanken stammen oder auch von spezialisierten Firmen zugekauft werden;
- Auswerten der Wirksamkeit z.B. anhand der Durchschnittskosten der gesamten Printwerbung pro 1'000 Kontakte.

Freigabedatum: 15.05.2012

Pfad: G:\QMS_AT\1_QMS_Handbuch_AT\H 2.2 Gästemarketing\T 2.20 Werbung und Imprime.doc

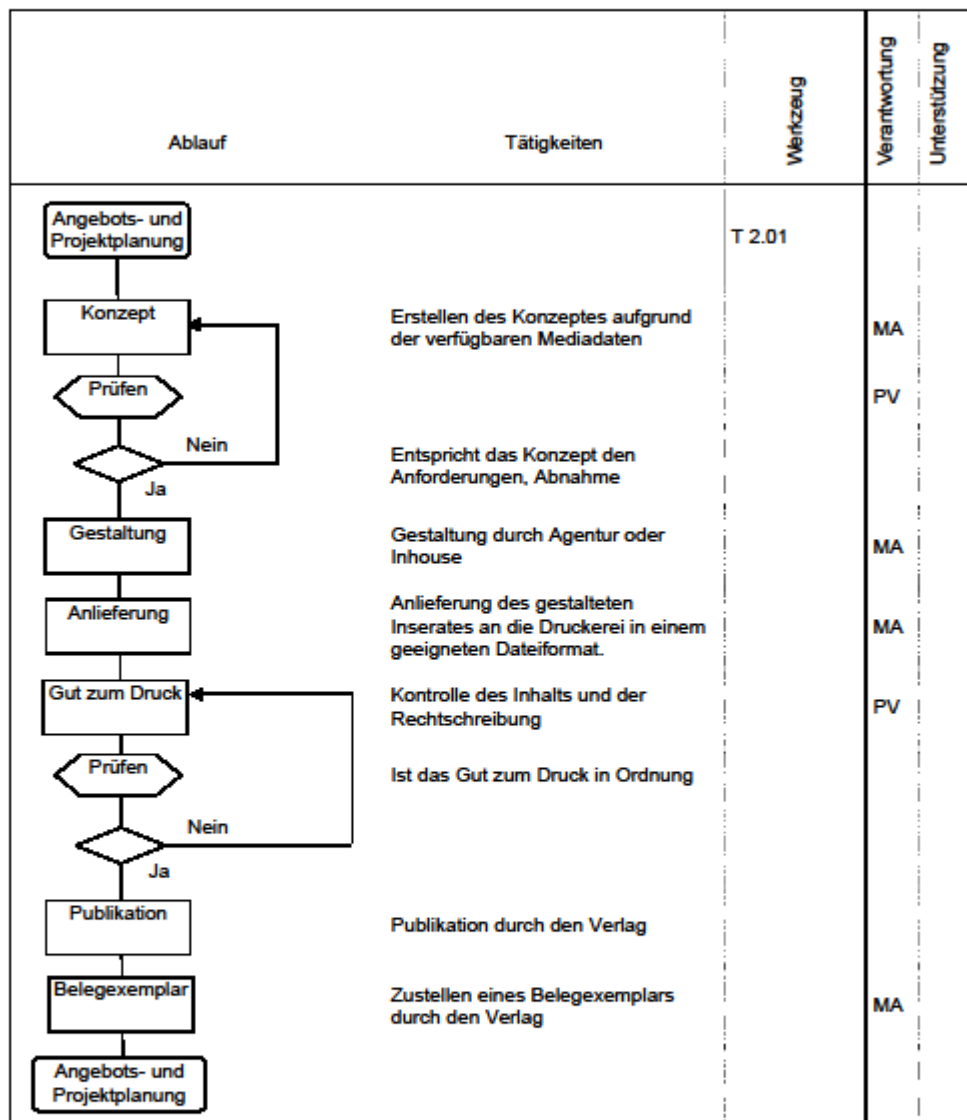
Seite 1 / 7

QMS Adelboden Tourismus

T 2.20 Werbung und Imprime



Inserate



Freigabedatum: 15.05.2012

Pfad: G:\QMS_AT\1_QMS_Handbuch_AT\H.2.2 Gästemarketing\T 2.20 Werbung und Imprime.doc

Seite 4 / 7

Anhang IX: Prozessübersicht von Kandertal Tourismus

QMS Kandertal Tourismus

3 Prozessübersicht



1 Führungsprozesse

H 1.0 Führung, Strategische Planung	T 1.00 Leitbild	T 1.01 Marketingkonzept + Marketing Massnahmenplan	T 1.02 Managementprüfung / Klausur	T 1.03 Kommunikation
H 1.1 Q-Managementsystem	T 1.10 Aufbau und Struktur	T 1.11 Organisation	T 1.12 Dokumentenlenkung	
H 1.2 Ressourcen	T 1.20 Mitarbeiter	T 1.21 Anlagen, Geräte	T 1.22 Gebäude und Mobiliar	T 1.23 Finanzen, BUHA
H 1.3 Externe Vorgaben	T 1.30 Gesetzliche Forderungen	T 1.31 Betriebsicherheit	T 1.32 Arbeitsicherheit	T 1.34 Verträge
H 1.4 Umwelt	T 1.40 Umweltaspekte	T 1.41 Umweltbewusstsein im Alltag	T 1.42 Umweltpolitik und Nachhaltigkeit	

2 Wertschöpfungsprozesse

H 2.0 Planung	T 2.00 Gästeeindrücke	T 2.01 Angebotsplanung			
H 2.1 Angebotsgestaltung	T 2.10 Roll-Away Angebote	T 2.11 Events	T 2.12 Veranstaltungen		
H 2.2 Gästemarketing	T 2.20 Werbung und Imprinte	T 2.21 Plakate F12	T 2.22 Messen und Ausstellungen	T 2.23 Journalisten und Medien	T 2.24 Webseite und eMarketing
H 2.3 Information und Verkauf	T 2.30 Information	T 2.31 Verkauf			
H 2.4 Partnermarketing	T 2.40 Mitgliederwesen	T 2.41 Tourismuspolitik	T 2.42 Leistungsträger		

3 Unterstützungsprozesse

H 3.0 Korrektur, Verbesserung	T 3.01 Kundenzufriedenheit	T 3.11 Korrektur- und Vorbeugemassnahmen	T 3.12 Verbesserung	
----------------------------------	-------------------------------	---	------------------------	--

Stand: 30.11.2010

Plat: L:\QMS KTTM_QMS_Handbuch KTTM\QMS Einleitung\3 Prozessübersicht.doc

Seite 1/1

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozenten sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: „Adelboden Tourismus“.

Sabrina Dreyer