

Qualitätsmanagement im Reisebüro

Was ist Qualitätsmanagement?

Über die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen wurde in der Vergangenheit viel geschrieben und philosophiert. Eine einfache Definition bringt es aber auf den Punkt: *Qualität* bezeichnet die Wertigkeit einer erbrachten Leistung. Folglich geht es bei *Qualitätsmanagement* um die Schaffung, Sicherung und Verbesserung der Qualität betrieblicher (Dienst-) Leistungen.

Der Begriff des *Qualitätsmanagement* war lange Zeit dem produzierenden Gewerbe vorbehalten. Insbesondere die Automobilindustrie versuchte, das Risiko ihrer Abhängigkeit von der Qualität der Zulieferprodukte durch das Definieren von Leistungsstandards zu minimieren. Es wurde die Einhaltung vorhandener Normen gefordert (z.B. ISO 9001) und aus weiteren Kriterien wurden neue Normen für zuliefernde Betriebe etabliert (z.B. VDA 6.4). Der Zulieferer musste sich zu deren Einhaltung verpflichten, um weiterhin seine Teile an den Automobilhersteller liefern zu dürfen. Dokumentiert wurde diese Verpflichtung mittels Überprüfung des Betriebes auf Normkonformität durch eine unabhängige Organisation, beispielsweise den TÜV. Fiel die sogenannte *Zertifizierung* positiv aus, stand den weiteren Geschäftsbeziehungen zwischen Hersteller und Zulieferer nichts mehr im Wege. Die Güte der gelieferten Einzelteile war hinreichend nachgewiesen.

Im Laufe des vergangenen Jahrhunderts hat sich unser Wirtschaftssystem vom primären Sektor (Produktion) hin zum tertiären Sektor (Handel und Dienstleistung) verlagert. So lag der Anteil des tertiären Sektors 1950 noch bei 39,6 %¹ der Bruttowertschöpfung in Deutschland und machte 1999 bereits 69 % aus. Extrahiert man aus dieser Zahl den reinen Dienstleistungsanteil, so kommt man auf immerhin 38,6 % an der Bruttowertschöpfung – mit steigender Tendenz. Aufgrund dieser Verschiebung ist die Dienstleistung zunehmend in das Blickfeld unserer Wirtschaft geraten. In Anbetracht dieser Zahlen ist es auch im tertiären Sektor an der Zeit, sich der Herausforderung des Qualitätsmanagements zu stellen.

Die Tourismusbranche als klassische Dienstleistungsbranche ist somit Teil des größten Wirtschaftssektors in Deutschland. Die Gedanken des Qualitätsmanagements (QM) und seiner Umsetzung finden erst seit Kurzem Einzug in touristische Unternehmen. So hat beispielsweise Studiosus Reisen ein Qualitätsmanagement-System (QM-System) für die Auswahl, Aus- und Weiterbildung seiner Reiseleiter eingeführt. Dieses wurde bereits 1998 nach der internationalen Norm DIN EN ISO 9001 zertifiziert.

Eine Norm ist ein auf nationaler oder internationaler Ebene verabschiedeter Kriterienkatalog. Dem Qualitätsmanagement liegt die Normenreihe DIN EN ISO 9000² zu Grunde. Innerhalb dieser Normenreihe finden sich verschiedenen Einzelnormen zum Qualitätsmanagement, u.a. zu Aufbau, Grundlagen, Verbesserungsleitfaden usw. Die zentrale Norm ist die DIN EN ISO 9001:2000, welche die Anforderungen an ein funktionierendes QM-Systems definiert. Sie dient als Leitfaden zum Aufbau eines QM-Systems und ist später auch Grundlage einer möglichen Zertifizierung. Seit der letzten Überarbeitung dieser Norm im Jahr 2000 durch die *International Organization for Standardization* (Sitz in Genf) ist sie prozessorientiert aufgebaut und lässt sich nun leichter auf Dienstleistungsunternehmen anwenden. Ebenfalls wurde den bestehenden Parallelen zum Umweltmanagement (UM) nach ISO 14000 Rechnung getragen. Somit ist der Aufbau eines integrierten Managementsystems (QM und UM kombiniert) nun auch leichter geworden.

Dass ein Qualitätsmanagement insbesondere für touristische Unternehmen von wirtschaftlichem Vorteil ist, zeigt das positive Vorbild von Studiosus. Die gemessenen Kundenzufriedenheit stieg seit Systemimplementierung messbar und kontinuierlich an. Und zufriedene Kunden sind bekanntlich loyale Kunden, die den Preisverlockungen der Wettbewerber eher widerstehen. Aber nicht nur für große, etablierte Reiseveranstalter ist ein QM-System eine sinnvolle Zukunftsinvestition. Wie in

¹ Quelle: Statistisches Bundesamt (2000)

² DIN = Deutsches Institut für Normung / EN = Europäische Norm / ISO = International Organization for Standardization (internationales Pendant zum DIN)

einem Reisebüro ein angemessenes und sinnvolles Qualitätsmanagement aufgebaut werden kann, soll im Folgenden erläutert werden.

Qualitätsmanagement im Reisebüro

Reisebüros sehen sich heute einer Fülle an potenziellen Bedrohungen im Markt gegenüber. Reiseangst der Kunden, sinkende Loyalität der Leistungsträger und steigende Nutzung alternativer Vertriebswege. Dies alles ist nicht neu, doch werden die Auswirkungen dieser Einflüsse in Zeiten einer lahrenden Wirtschaftskonjunktur immer deutlicher spürbar. Und da diese Konjunkturlaute alle Unternehmen trifft, sichern die Großen gerne ihre langfristige Rendite auf Kosten der Kleinen. Das „Hauen und Stechen“ erfolgt von oben nach unten auf der touristischen Wertschöpfungs-skala. Leidtragende sind die am unteren Ende der Skala angesiedelten Reisebüros, die sich gegen radikale Angriffe wie die jüngsten Provisionsstreichungen großer Fluglinien nur bedingt wehren können.

Die Konsequenz dieser Ereignisse muss lauten: langfristiges Vertrauen auf Handelspartner reicht als kaufmännische Vorsicht eines Reisebüroinhabers nicht mehr aus. Eigeninitiative ist gefragt, die den Unternehmenserfolg unabhängig von externen Einflüssen sichert. Der Kunde muss im Mittelpunkt der Bemühungen stehen. Wenn das Reisebüro es schafft, durch die Qualität seiner Beratungsleistung und Angebotspalette, Zufriedenheit und Vertrauen zu erzeugen ist eine langfristige Kundenbeziehung möglich.

Ein Reisebüro funktioniert durch eine Aneinanderkettung von Dienstleistungs-Prozessen die den Kundenbedürfnissen bestmöglich gerecht werden sollten. Der potentielle Kunde betritt ein Reisebüro mit einem Bedürfnis, das bereits mehr oder weniger konkret vorhanden ist. Im idealen Fall ist das Bedürfnis bereits mit Kaufkraft ausgestattet. Bei diesem Bedürfnis kann es sich um den reinen Informationswunsch (z.B. Flugpreisauskunft) handeln oder aber um eine konkrete Konsumabsicht. Die Prozesskette der Reisebüroleistung muss also bei der Bedarfsermittlung des Kunden beginnen. Dies ist der Beginn einer individuellen Aneinanderreihung von einzelnen Prozessen, die der größtmöglichen Erfüllung der Kundenerwartung dienen sollen. Die Qualität dieser Einzelprozesse entscheidet über den Erfolg beim Kunden.

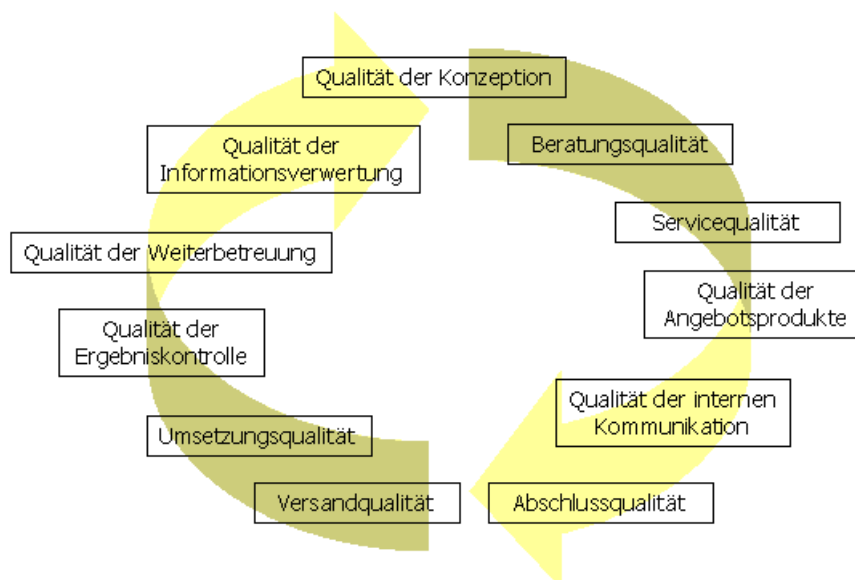


Abb.1: Qualitätskreis eines Reisebüros³

Abbildung 1 zeigt in einem Qualitätsmodell den Dienstleistungskreis eines Reisebüros.

³ In Anlehnung an Zollondz (2002)

Beginnend bei der *Beratungsqualität* des Reisebüros beschreibt der Qualitätskreis die verschiedenen Prozessebenen im Reisebüro. Nach der *Beratungsleistung*, bei der es sich um die Kernkompetenz des Reisebüros handelt bzw. handeln sollte, folgt der *Service*, welcher rund um den Reiseverkauf stattfindet (z.B. Zusatzprodukte anbieten, Extrawünsche berücksichtigen).

Die Qualität der *Angebotsprodukte* beschreibt das Sortiment an Leistungsträgern und Veranstaltern. Dieses richtet sich nach der beabsichtigten Zielgruppe, welche angesprochen werden soll und wirtschaftlichen Erwägungen (z.B. Margenhöhe).

Die *interne Kommunikation* nimmt auf die Unternehmenskultur des Reisebüros bezug, welche der Kunde während seines Aufenthalts im Reisebüro erlebt (z.B. kollegiales, unterstützendes Verhältnis zwischen den Expedienten, Zielgebietsspezialisten, etc.).

Der *Abschluss* gehört zu den zentralen Prozessen im Reisebüro, da der Kunde in diesem Schritt die Kaufentscheidung fällt, die für das Reisebüro Umsatz bedeutet. Nicht umsonst befassen sich viele Vertriebsstrainings mit dem Thema Verkaufsabschluss.

Versandzeitpunkt, Informationsumfang und Vollständigkeit der Reiseunterlagen definieren die Qualität des *Versands*. Ein oftmals unterschätzter Teilprozess, der für den Kunden aber von großer Bedeutung ist.

Den Ablauf der eigentlichen Reise begleitet das Reisebüro eher passiv. Dennoch trägt ein aktiver Kundenservice zur erlebten *Umsetzungsqualität* der Reise für den Kunden bei (z.B. rasche Information über geänderte Rückflugzeiten, Beheben eines Reisemangels vor Reiseende, etc.).

Ein professionelles Beschwerdemanagement ist als *Ergebniskontrolle* unabdingbar. Die Zufriedenheit des Kunden (bzw. Unzufriedenheit) muss ermittelt werden, um Rückschlüsse auf die Qualität von Veranstalter / Leistungsträger zu ziehen und gegebenenfalls das Angebotssortiment zu verändern.

Der unter dem Begriff „After-Sales-Marketing“ beschriebene Prozess der *Kundenbetreuung* nach Leistungskonsum ist wichtig für die langfristige Bindung des Kunden. Je höher die Qualität dieser Nachbetreuung umso stärker wird sich der Kunde dem Reisebüro verbunden fühlen.

Die in der Ergebniskontrolle gewonnenen *Informationen* und *Erkenntnisse* müssen in die zukünftige Steuerung der Reisebüroleistung einfließen. Durch ihre Auswertung lassen sich Prozesse verbessern, das Angebotssortiment optimieren und die Beratungsqualität steigern.

Je detaillierter und konsequenter diese Auswertung erfolgt, umso besser lässt sich die zukünftige *Konzeption* der Reisebüroleistung planen. Die Planung der Reisebüroleistung mag auf den ersten Blick seltsam anmuten. Aber Kundenstrukturen und –bedürfnisse verändern sich ebenso wie Reisetrends und „In-Destinationen“. Wenn man dieser Tatsache Rechnung tragen will, muss sich auch die Dienstleistung eines Reisebüros anhand der Kundenbedürfnisse entwickeln.

Der Qualitätskreis zeigt, auf welchen unterschiedlichen Ebenen der Reisebüro-Dienstleistung Qualität stattfinden oder auch fehlen kann. Bei dem überwiegenden Teil der Reisebüros in Deutschland, wird in ausgewählten Ebenen versucht, das Qualitätsniveau zu steigern. Dies sind beispielsweise:

- **Beratungsqualität:** Inforeisen von Expedienten zur Erweiterung der Zielgebietskenntnisse
- **Abschlussqualität:** Vertriebsstrainings für Counter-Mitarbeiter
- **Qualität der Weiterbetreuung:** Aufbau eines CRM⁴

Diese Einzelmaßnahmen sind richtig und wertvoll. Sie unterstützen die Qualität aber nur in ausgewählten Bereichen des Reisebüros. Ein Reisebüro mit exzellenten Counterkräften und einem hochwertigen Angebotssortiment kann dennoch Kunden einbüßen, wenn die Betreuung während (Umsetzungsqualität) und nach der Reise (Ergebniskontrolle / Weiterbetreuung) zu Wünschen übrig lässt.

An dieser Stelle bedarf es einer ganzheitlichen Sichtweise des Unternehmens Reisebüro. Nicht die herausragende Leistung in einzelnen Prozessen führt zum Erfolg, sondern eine gute Leistung in allen Prozessen sollte Qualitätsziel des Reisebüro-Managements sein.

Diese Ideologie steckt hinter Qualitätsmanagement. Die umfassende Sichtweise der Unternehmensprozesse reicht von den Führungsprozessen über die Wertschöpfungsprozesse bis hin zu den unterstützenden Prozessen.

⁴ Customer Relationship Management

Zur Verdeutlichung einige Beispiele für die 3 Prozessebenen im Reisebüro:

- **Führungsprozesse:** Personalführung, Marketingaktionen, Veranstalterverträge
- **Wertschöpfungsprozesse:** Ausarbeitung von Rundreisen, Verkauf von Flugtickets
- **Unterstützende Prozesse:** Buchhaltung, Katalognachbestellung, Ablage

Jede dieser drei Prozessebenen wird im Qualitätsmanagement berücksichtigt, da sie alle gemeinsam zum Unternehmenserfolg beitragen – wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung. Nur eine Optimierung aller kostenverursachenden Prozesse gibt einem Unternehmen die Möglichkeit, sein ganzes Potenzial zu realisieren.

Aufbau und Funktionsweise des Qualitätsmanagement

Der Aufbau eines QM-Systems richtet sich nach den Anforderungen der *Qualitäts-Norm ISO 9001:2000*. Der Normtext definiert diese Anforderungen in allgemein gehaltener Sprache, um Produkthersteller und Dienstleister gleichermaßen anzusprechen. Allgemein gesprochen fordert die Qualitäts-Norm eine konsequente Ausrichtung auf die Prozesse des Unternehmens. Die Verantwortung der Unternehmensführung wird besonders betont. Von ihr geht der Qualitätsfunke aus, der auf die Mitarbeiter überspringen muss. Die Leistungserstellung steht im Mittelpunkt der Norm. Alle Aspekte bei der Erbringung einer Dienstleistung werden berücksichtigt, von der Bereitstellung von Ressourcen (z.B. geschulte Expedienten, ausreichende Reservierungs-PC) über die Ermittlung der Kundenanforderungen (Bedarfsanalyse) bis zur Prüfung von Lieferantenleistungen (z.B. Reiseunterlagen des Veranstalters).

Dem letzten Normkapitel „Messung, Analyse und Verbesserung“ wird ebenfalls zentrale Bedeutung beigemessen. Erfolgsfaktoren wie Fehlerfreiheit der Dienstleistung und Kundenzufriedenheit werden quantitativ gemessen und können damit laufend verbessert werden. Ein Kreislauf der *kontinuierlichen Verbesserung* wird in Gang gebracht.

Was auf den ersten Blick als reichlich komplexes System mit hohem administrativem Aufwand erscheint, erweist sich bei näherer Betrachtung aber als äußerst praktikabel und problemlos im Büroalltag umsetzbar. Insbesondere seit der großen Revision der Qualitäts-Norm im Jahr 2000 ist die Anwendung der ISO 9001 für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entscheidend erleichtert worden.

Wie ist nun ein Qualitätsmanagement-System konkret aufgebaut? Ein QM-System besteht grundsätzlich aus drei Teilen:

- **QM-Handbuch:** Beschreibt die qualitätspolitische Ausrichtung der Unternehmensleitung in allen wesentlichen Unternehmensbereichen. Aufbau- und Ablauforganisation werden dargestellt, sowie die Stellenprofile für die einzelnen Tätigkeitsbereiche. Das Handbuch umfasst zwischen 50 bis 100 Seiten und ist die Grundlage für eine Zertifizierung nach ISO 9001.
- **Verfahrensanweisungen:** Beschreiben die Kernprozesse des Unternehmens in allen drei Prozessebenen (Führung, Wertschöpfung, Unterstützende P.). Verfahrensanweisungen werden durch Arbeitsanweisungen weiter detailliert.
- **Arbeitsmittel:** Bestehen aus den *Arbeitsanweisungen* (= Arbeitsablauf für eine konkrete Tätigkeit eines Mitarbeiters) und den sogenannten *Mitgeltenden Unterlagen* (= Formblätter und Checklisten zur Dokumentation der Arbeitsabläufe).

Bezüglich Form und Aufbau dieser drei Teile des QM-Systems gibt es seitens der Qualitäts-Norm keine Vorgaben. Es können also sowohl EDV-gestützte Systeme als auch Systeme in Papierform aufgebaut werden. Seit geraumer Zeit geht aber der Trend zu interaktiven QM-Systemen, welche

digital in das Netzwerk eines Unternehmens eingebunden werden können (z.B. als Intranet-Lösung). Welche Vorteile diese Lösung gegenüber einem QM-System in Papier bietet, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

Die Funktionsweise eines QM-Systems kann in einfachen Worten beschrieben werden: Qualität wird durch Optimierung, laufende Überwachung und Steuerung der Kernprozesse erreicht. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch Unternehmensleitung und Mitarbeiter gewährleistet die Weiterentwicklung des QM-Systems. Noch einfacher erklärt eine Grafik die Funktionsweise der Qualitäts-Norm (Abb.2).

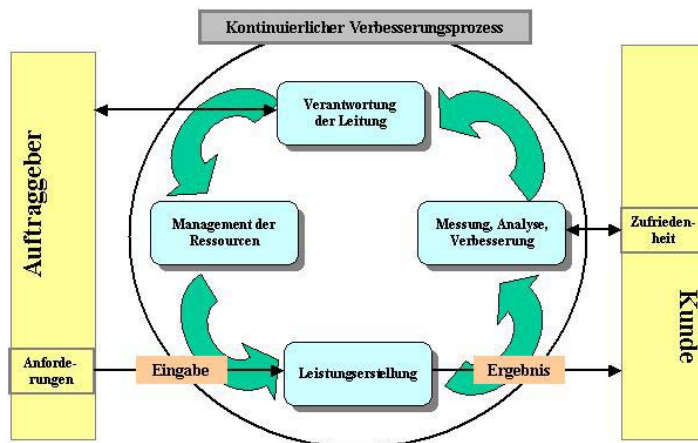


Abb.2: Funktionsmodell eines Qualitätsmanagement-Systems⁵

Am Beispiel eines Reisebüros soll das Funktionsmodell kurz erläutert werden: Der potenzielle Reisebürokunde übermittelt im Beratungsgespräch seine Reisewünsche und Vorstellungen an den Expedienten (bzw. Expedientin). Mit dieser *Eingabe* kann der Expedient seine Beratungsleistung aufbauen (Angebotsunterbreitung, Information, Vakanzprüfung, usw.). Die *Leistungserstellung* des Reisebüros beginnt. Es folgen die Buchung, Versand der Reiseunterlagen und gegebenenfalls weitere Serviceleistungen (z.B. aktuelle Information zu Flugzeiten, Umbuchungen, Reiseversicherung, etc.). Der anschließende Reisekonsum muss auch als Leistungserstellung des Reisebüros gewertet werden, auch wenn das Reisebüro nur mittelbaren Einfluss auf die Qualität der Reise hat. Sie wird in aller Regel von Leistungsträgern erbracht, deren Leistungsqualität (z.B. Hotelqualität, Qualität der Airline) vom Reiseveranstalter beurteilt wird. Das Reisebüro hat über die Steuerung seines Angebotssortiments einen Einfluss auf die Qualität des Angebots.

Das Ergebnis der Leistungserstellung durch das Reisebüro umfasst also sämtliche Leitungen für den Kunden, von der Bedarfsermittlung bis zur Rückkehr von der Reise und den Grad der Erfüllung der Kundenerwartungen in den einzelnen Phasen. Der Grad der Bedürfnisbefriedigung definiert das Niveau der *Kundenzufriedenheit*, welches im Qualitätsmanagement *gemessen* werden muss. Dies kann durch eine einfach schriftliche oder fernmündliche Kundenbefragung erfolgen oder auch beim nächsten Kundenbesuch im Reisebüro.

Die gewonnenen Daten aus der Kundenbefragung werden *analysiert* und dann archiviert. Sie fließen als Grundlage von *Verbesserungsmaßnahmen* in die Planung der Reisebüro-Dienstleistung ein. Zum Beispiel kann die Auswertung des Kundenfeedback ergeben, dass die Vertragshotels eines bestimmten Veranstalters permanent Anlass zu Beschwerden geben. Die Reisebüroleitung kann daraufhin den Zustand zum Wohl zukünftiger Reisekunden beheben, beispielsweise in dem der Veranstalter aus den Angebotssortiment genommen wird.

⁵ nach DIN EN ISO 9001:2000

Es kann aber auch aufgrund von Kundenanregungen gesteuert werden. Zum Beispiel würden sich viele Kunden eine Verkürzung der Wartezeit im Reisebüro durch Auslage von (Reise-) Zeitschriften oder Aufstellen eines Wasserspender wünschen. Die Reisebüroleitung kann diesen Wunsch in den Standard-Service des Reisebüros integrieren und den Kundenservice dadurch verbessern.

Die *Verantwortung der Reisebüroleitung* umfasst aber auch die Organisation der Kommunikation mit den Kunden. Dies beinhaltet zum Beispiel Unterstützung der Kunden während der Reise (z.B. Information über geänderte Rückflugzeiten) aber auch Kundenbindung nach Reiseende (z.B. mittels Marketingmaßnahmen).

Schließlich gilt es, die notwendigen *Ressourcen* für den Reisebürobetrieb bereit zu stellen. Ausreichend geschulte und motivierte Expedienten, eingerichtete Counter-Arbeitsplätze und ein gut organisiertes Back-Office gehören zur Ressourcenplanung. Insbesondere die Personalressourcen werden von der ISO 9001 in den Mittelpunkt gestellt. Fort- und Weiterbildungsbedarf müssen zyklisch ermittelt werden, um dem Kunden Beratungs- und Serviceleistungen auf höchstem Niveau zu bieten.

Damit schließt sich der Funktionskreis des QM-Systems. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) ist in Gang gesetzt, der die Leistung zeitnah an die Erwartungen/Anforderungen des Marktes (bzw. der Marktteilnehmer) anpasst. Aus den, sich immer schneller verändernden, Marktbedingungen erwächst die Chance, durch Nähe zum Kunden die eigene Dienstleistung stets auf aktuellem Niveau zu halten. Als einzige Voraussetzungen muss man Flexibilität und Bereitschaft zur Veränderung mitbringen. Die positiven Effekte entschädigen aber für diese Zugeständnisse.

Vorteile des Qualitätsmanagement

Der Aufbau eines Qualitätsmanagements ist mit dem Aufwand von Zeit und Geld verbunden. Er ist daher betriebswirtschaftlich als Investition zu werten, dem ein entsprechender Return on Investment (ROI) gegenüber stehen muss, um die Rentabilität der Investition sicher zu stellen. Dieser ROI setzt sich aus zwei Faktoren zusammen:

- **Festigung der Kundenbindung:** Durch eine lückenlose Qualitätspolitik im Reisebüro mit dem Ziel der vollständigen Zufriedenstellung der Kunden, werden bestehende Kundenbeziehungen gefestigt und neue Kunden geworben. Außergewöhnliche Servicequalität im Reisebüro ist heute eine Seltenheit!
- **Einsparung von Prozesskosten:** Durch die Identifizierung und Optimierung der betrieblichen Kernprozesse werden Schwachstellen und Einsparungspotenziale erkannt. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess sichert die Nähe zum Markt und den sich ändernden Anforderungen.

Neben diesen zwei zentralen Auswirkungen, die den ROI durch Mehrumsatz (Kundenbindung) und Kostenoptimierung (Prozesskosten) quantifizierbar machen, entstehen noch eine Reihe weiterer interner als auch externer Effekte:

Interne Effekte

- Schlankere Organisation durch optimierte Prozesse
- Verbesserung der internen Kommunikation
- Schaffung von mehr Effizienz und höherer Produktivität
- Größere Motivation bei Expedienten durch positives Kundenfeedback
- „Wir-Gefühl“ zwischen Unternehmensleitung und Expedienten durch gemeinsames Ziel der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung

Externe Effekte

- Demonstration von Kompetenz und Professionalität

- Vertrauen und Sicherheit für den Kunden bei der Entscheidungsfindung
- Differenzierung zu Wettbewerbern durch Qualitätsniveau
- Weitreichender Werbe- und PR-Effekt
- Verbesserung der Einstufung im Bankenrating

Zertifizierung des Qualitätsmanagement - ja oder nein?

Vorab möchte ich mit einem verbreiteten Irrtum im Zusammenhang mit QM-Systemen aufräumen: Ein Qualitätsmanagement muss nicht zwingend einer Zertifizierung unterzogen werden. Es macht sehr wohl auch als rein internes Managementsystem Sinn, welches ohne externe Fachbewertung funktioniert. Die bekannte europäische Produktkennzeichnung „CE“⁶ beispielsweise, ist lediglich eine Erklärung des Herstellers, die grundlegenden nationalen / europaweiten Anforderungen zum Schutz von Gesundheit, Sicherheit und Umwelt zu erfüllen. Eine Pflicht zur Zertifizierung durch akkreditierte Prüfstellen existiert dabei nicht.

Eine Zertifizierung läuft in der Regel nach einem festgelegten Schema ab. Nach fertigem Aufbau des QM-Systems fordert das Reisebüro (bzw. der begleitende Berater des Reisebüros) verschiedene Angebote von Zertifizierungsunternehmen an. Es gibt größere und kleinere Zertifizierungsunternehmen die sich teils deutlich in den Kosten unterscheiden. Wurde eine kaufmännisch basierte Entscheidung für ein Unternehmen getroffen, legt man mit dem sogenannten Auditor (= Prüfer des Zertifizierungsunternehmens) einen Zertifizierungsplan fest. Dieser Plan besteht aus einer Prüfung der Dokumentation des QM-Handbuchs mit anschließendem Bewertungsbericht. Sollte es Normabweichungen geben, können diese nach der Prüfung des Handbuchs innerhalb einer festgelegten Frist beseitigt werden. Danach erfolgt die Prüfung des Betriebes auf Normkonformität. Der Auditor verschafft sich einen Tag lang einen Eindruck von den Arbeitsabläufen im Reisebüro und prüft deren Korrelation mit den dokumentierten Verfahren des Handbuchs. Sofern es keine wesentlichen Abweichungen gibt, wird die Zertifizierungsurkunde ausgestellt. In einem jährlichen Rhythmus wird sich der Auditor durch Kurzbesuche von der konsequenten Anwendung des Qualitätsmanagement überzeugen und die Urkunde verlängern.

Dieser Ablauf mag sehr nach beengender Bürokratie und Standardisierungszwang klingen. In Wahrheit sieht der Auditor aber seine Aufgabe viel mehr in der Hinführung des Betriebes zu einem wirkungsvollen und gelebten QM-System als im reinen Korrekturdenken einer Prüfung. Nicht zu letzt hängt es auch von der Wahl des richtigen Auditors ab, wie eine Zertifizierung verläuft.

Trotz der Kosten und der „Prüfungs-Hürde“ einer Zertifizierung gibt es einige Gründe, die für die offizielle Abnahme des QM-Systems durch einen Zertifizierungsbetrieb sprechen.

Der Außenauftritt lässt sich für ein zertifiziertes Unternehmen überzeugender gestalten. Das Zertifizierungslogo eines anerkannten Zertifizierungsunternehmens (z.B. TÜV Management Systeme) bietet vielfache Verwendungsmöglichkeiten im Marketing.

Durch eine erfolgreiche Zertifizierung wird dem Reisebüro ein internationaler Standard bescheinigt. Ein objektives Vergleichskriterium, das der Kunde bei seiner Reisebürowahl berücksichtigen kann. Zuletzt sei auch der Vorteil beim Bankenrating seit der Umsetzung von Basel II erwähnt. Wenn ein Reisebüro seine Prozesse analysiert und kontinuierlich optimiert, trägt dies zur Steigerung der Rentabilität und damit zu einer höheren Kreditwürdigkeit bei. Neben einem positiven Jahresabschluss kann das Reisebüro auch durch die Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems seine Risikoeinstufung bei der Bank verbessern.

Die Entscheidung für oder gegen eine Zertifizierung hängt von der individuellen Situation des Reisebüros ab. Wenn man sich für die Einführung von Qualitätsmanagement nach der ISO 9001:2000 entscheidet, ist der Weg von einem funktionierenden QM-System bis zur Zertifizierungsurkunde jedenfalls nicht mehr weit.

⁶ Abkürzung für „Comunauté Européenne“

Interaktives QM-System im Reisebüro

Das Qualitätsmanagement wird nach seinem Aufbau im sogenannten QM-Handbuch dokumentiert. Alle Kernprozesse werden im QM-Handbuch beschrieben und in Arbeitsanweisungen weiter detailliert. Das Ergebnis ist eine vollständige Beschreibung des operativen Betriebs eines Reisebüros. Zusätzlich zu den Beschreibungen sind noch sogenannte Mitgeltende Unterlagen notwendig. Das können beispielsweise Formblätter oder Checklisten sein. Zusammen mit den Prozessbeschreibungen und einem allgemeinen Handbucheil (Unternehmenshistorie, Stellenprofile) bilden diese Unterlagen die gesamte QM-Dokumentation. Dieses Papierwerk unterliegt dann später der Zertifizierung.

Nach Einführung des Qualitätsmanagements im Reisebüro, erhalten in der Regel alle Mitarbeiter eine Kopie des QM-Handbuchs, welche ihnen als Arbeitsgrundlage dient.

Wie in den meisten anderen Bereichen des Arbeitsalltags, wird auch für Qualitätsmanagement eine Palette an Software-Lösungen auf dem Markt angeboten. Die Spannweite reicht von simplen Visualisierungstools bis zu komplexen Anwendungen, die detaillierte Analysen jedes Arbeitsablaufs ermöglichen. In der Regel sind diese komplexen Systeme auf die Fertigungswirtschaft zugeschnitten und verfügen über Schnittstellen zu anderen Anwendungen (z.B. ERP-Anwendungen). Mit ihnen lassen sich detaillierte Prozessanalysen durchführen. Die Ergebnisse sind in ein Berichtswesen eingebunden, das dem Management als Entscheidungsgrundlage dient. Dieser Detaillierungsgrad ist für ein Reisebüro nicht notwendig. Dennoch ist auch dort ein ungefähres Wissen über die Kosten von Standardprozessen notwendig.

Wenn ab September 2004 die stark umstrittene Provisionsstreichung der Lufthansa in Kraft tritt, muss ein Reisebüro seine Kosten für Beratung, Buchung, Ticketerstellung und alle anderen notwendigen Arbeitsschritte kennen, um dem Kunden ein angemessenes Serviceentgelt für diese Dienstleistung zu berechnen. Grundlage für diese Berechnung kann der optimierte Arbeitsablauf „Flugbuchung“ im QM-System sein. Aus den definierten Arbeitsschritten können dann mittels eines Zeitfaktors und eines Kostensatzes die entsprechenden Prozesskosten ermittelt werden.

Grundsätzlich werden in einem digitalen QM-System die im QM-Handbuch beschriebenen Prozesse in Ablaufdiagrammen visualisiert. Die Verfahrensanweisungen werden in Arbeitsanweisungen detailliert, welche dann die einzelnen Arbeitsschritte zeigen. Je nach anfallendem Arbeitsvorgang (z.B. Reservierung Flugreise, Ausstellung einer Reiseversicherung) kann der Expedient über den Browser seines Counter-PC die Arbeitsanweisung aufrufen und sieht sofort den festgelegten Arbeitsablauf am vor sich. Sollten Mitgeltende Unterlagen (z.B. Formblatt für individuelle Rundreise) für diesen Arbeitsablauf notwendig sein, lassen sich auch diese Unterlagen direkt mit den Arbeitsschritten verknüpfen. Der Expedient „surft“ sozusagen, analog zum Internet, innerhalb der Verfahren und Arbeitsabläufe entsprechend seinem Tagesaufgaben. Diese Funktionalitäten eines digitalen QM-Systems machen seine Benutzung sehr einfach. Nicht zu vergessen ist auch der Vorteil, den ein digitales QM-System Auszubildenden bietet. Sicherheit in Prozessabläufen und Informationsmöglichkeit, auch wenn alle Kollegen gerade in Beratungsgesprächen gebunden sind. Dies wird eine methodisch-pädagogische Ausbildung durch den Büroleiter/Ausbildungsleiter nicht ersetzen können. Ein schnelleres Finden und Verstehen von Arbeitsprozessen und Zusammenhängen gewährleistet es aber immer.

Für ein mittelständisches Reisebüro macht eine komplexe, teure QM-Software wahrscheinlich keinen Sinn. Die Investitionskosten für diese Anwendungen sind, im Vergleich zum Nutzen, den das Reisebüro daraus ziehen kann, zu hoch. Es gibt aber mittlerweile auch schlankere Anwendungen, die auf die Anforderungen von kleinen und mittelständischen Dienstleistungsunternehmen eingehen. Teilweise ist nur eine Anwendung für den Aufbau des digitalen QM-Systems erforderlich. Das fertige QM-System wird dann im Intranet veröffentlicht (bzw. als eigenes Intranet veröffentlicht, falls noch keines vorhanden ist) und kann über den Standard-Browser genutzt werden.

Bei der Auswahl einer passenden Intranet-Lösung sollte auf jeden Fall ein Fachmann konsultiert werden. Idealerweise kann ein begleitender Berater, der den Aufbau des QM-Systems mit gestaltet hat, Ratschläge für eine passende Software-Lösung geben.

Ablauf der Einführung von Qualitätsmanagement im Reisebüro

Die Qualitäts-Norm ISO 9001:2000 lässt sich von jeder Person beim Beuth Verlag in Berlin bestellen. Der Normtext umfasst 66 Seiten, wobei die Beschreibung der Anforderungen an QM-Systeme auf 34 Seiten Platz findet. Es gibt verschiedene Hilfestellungen zur Qualitäts-Norm, u.a. eine Reihe an Interpretationsdokumenten, die komplexere Absätze der Norm erklären.

Wenn sich die Unternehmens-/Büroleitung zur Einführung von Qualitätsmanagement entschlossen hat, stellt sich die Frage der Methodik beim Aufbau der QM-Dokumentation. Grundsätzlich lässt sich eine QM-Dokumentation eigenständig aufbauen. Die Reisebüroleitung kann einen Qualitätsmanagementbeauftragten benennen, der sich in das Thema QM einarbeitet und den Aufbau der Dokumentation organisiert. Er muss dabei eng mit der Reisebüroleitung zusammen arbeiten, da es sich um ein Managementsystem handelt, welches von der Unternehmensleitung entwickelt und eingeführt werden muss. Man kann diese Aufgabe nicht vollständig auf einen Mitarbeiter delegieren. Die ISO 9001:2000 betont ausdrücklich die „Verantwortung der (Unternehmens-) Leitung“. Das Verständnis und die Methodik für den Aufbau der QM-Dokumentation erfordert analytisches Denken. Der Zeitaufwand für Einarbeitung und Umsetzung von Qualitätsmanagement als „inhouse“-Projekt sollte dabei nicht unterschätzt werden.

Die Alternative zu einem unternehmensinternen Projekt ist die Beauftragung eines QM-Beraters. Dies sind Spezialisten, die sich ausschließlich mit dem Aufbau von Managementsystemen befassen. Ihnen sind die Normanforderungen bekannt und sie können Informationen zu Methodik und Aufbau von QM-Dokumentationen geben. Dies spiegelt sich im absoluten Zeitaufwand, der für das Projekt Qualitätsmanagement eingeplant werden muss, wieder. Berücksichtigt man noch die Erfahrung im Aufbau von QM-Systemen und bei der Auswahl von Auditoren, stellt das Hinzuziehen eines externen Beraters eine kostengünstigere Alternative gegenüber dem „inhouse“-Projekt dar.

Grundsätzlich gibt es 10 Schritte beim Aufbau eines QM-Systems, die im folgenden kurz erläutert werden:

1. **Beschaffung von Informationen zum Thema QM:** Um einen ersten Eindruck zu gewinnen und die Entscheidungsfindung zu erleichtern, macht der Besuch von Seminaren und die Beschaffung von Fachliteratur Sinn.
2. **Externe Berater:** Gespräche und ein unverbindliches Angebot können klären, welche Vorteile ein externer Berater für das Projekt QM mit sich bringt.
3. **Offizieller Beginn der Einführung:** Die Reisebüroleitung teilt ihren Mitarbeitern den Beginn des Projekts QM mit. Es ist wichtig, die Mitarbeiter von Anfang an mit einzubeziehen. Sie sollen weitestgehend in die Erstellung der QM-Dokumentation integriert werden, damit später bei der Umsetzung Verständnis und Identifikation mit dem QM-System seinen Erfolg sichern können.
4. **Erstellung eines Projektplans mit Zeitvorgaben und Meilensteinen:** Einzelne Phasen des Aufbaus der QM-Dokumentation werden bestimmt und mit Zeitvorgaben versehen. Das Setzen und Kommunizieren (gegenüber den Mitarbeitern) von Meilensteinen ist während der gesamten Projektlaufzeit wichtig.
5. **Benennung eines Qualitätsmanagementbeauftragten:** Unabhängig von einem externen Berater, sollte ein Mitarbeiter im Unternehmen bestimmt werden, der das Projekt QM betreut und als Ansprechpartner dient.
6. **Erstellung des allgemeinen Teils des QM-Handbuchs:** Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Unternehmensbeschreibung und Stellenprofile sind Abschnitte des allgemeinen Teils des QM-Handbuchs, welche durch die Unternehmensleitung erstellt werden.
7. **Aufbau der Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen:** Gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern werden nun die einzelnen Kernprozesse des Reisebüros identifiziert und niedergeschrieben. Hier lassen sich mögliche Optimierungen durchführen und Standards setzen.

8. **Erstellung der Mitgeltenden Unterlagen:** Wo notwendig, werden Formblätter und Checklisten in die Arbeitsanweisungen eingebunden. Neben dem Zweck der Dokumentation einzelner Prozesse, lässt sich damit auch ein einfaches Controlling aufbauen.
9. **Schulung der Mitarbeiter:** Um aus Verständnis für das System die gelebte Umsetzung zu entwickeln, müssen die Mitarbeiter nach Fertigstellung der QM-Dokumentation intensiv in das Qualitätsmanagement eingeführt werden.
10. **Auswahl eines Zertifizierers und Zertifizierung:** Nach kompletter Fertigstellung der QM-Dokumentation kann eine Zertifizierung nach ISO 9001:2000 erfolgen. Die Entscheidung für einen Zertifizierer hängt von verschiedenen Kriterien ab (z.B. Name / Image des Zertifizierungsunternehmens, Kosten, etc.). Wenn Sie mit einem begleitenden Berater arbeiten, kann dieser Empfehlungen für geeignete Zertifizierer aussprechen.

Ausblick: Qualitätsmanagement im Tourismus

Die derzeitige Situation, mit der sich der weltweite Tourismus konfrontiert sieht, ist von Ungewissheit und Neuorientierung gekennzeichnet. Auf allen Ebenen der touristischen Wertschöpfung wird über neue Strategien und Konzepte nachgedacht. Derweil versucht man mit unwirtschaftlichen Preisnachlässen, die Reisezurückhaltung der Kunden zu besiegen. Dass eine Rabattschlacht das falsche Signal an den Endkunden ist, zeigt die vermehrte Schnäppchenjagd im Internet. Reisedienstleistungen haben nicht mehr den monetären Stellenwert beim Konsumenten, der ihnen durch die Erstellungskosten zugewiesen werden müsste. Ebenso verhält es sich mit der Dienstleistung im Reisebüro. Beratungsleistungen der Expedienten werden als Inklusivleistungen der später gekauften Reise angesehen. Den Deckungsbeitrag für den Beratungsaufwand muss das Reisebüro über die Marge der Leistungsträger bzw. Veranstalter decken. Dies ist aufgrund sinkender Provisionen kaum mehr möglich. Und ab September 2004 werden sich die Regeln nochmals verschärfen.

Um den immer stärker spürbaren Auswirkungen dieser Entwicklung zu entgehen, muss man sein Unternehmen konsequent im Markt positionieren. Das bedeutet, die Entscheidung für Qualität oder günstige Preise muss definitiv beantwortet werden. Mit einer Mischstrategie zu versuchen, sowohl preisbewusste als auch exklusive Kundengruppen anzusprechen, wird nicht funktionieren. Die Polarisierung der Märkte wird die Tourismusbranche der kommenden Jahre prägen.

Abbildung 3 zeigt die vier Eckpfeiler des unternehmerischen Erfolgs. Der Kunde und seine Bedürfnisbefriedigung müssen Mittelpunkt der Aktivitäten sein. Das Qualitätsmanagement weist den Kundenbeziehungen große Bedeutung bei. Der Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserungen hat in erster Linie den Kundennutzen im Fokus.

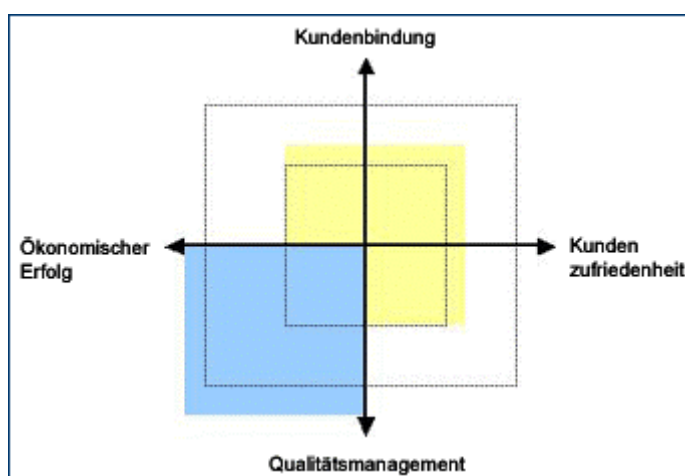


Abb.3: Vier-Quadranten-Schema des Unternehmenserfolgs⁷

⁷ nach Bruhn (2003)

Ist der Kunde von der Qualität der Dienstleistung überzeugt, wird sich eine Bindung zum Reisebüro aufbauen, der Preisverlockungen durch Wettbewerber nichts anhaben können. Man kauft dort, wo man ein positives Bewusstsein für Preis und gebotene Leistung empfindet. Diese Loyalität kann man durch ein funktionierendes Qualitätsmanagement erreichen. Der letzte wichtige Eckpfeil, der wirtschaftliche Erfolg, wird einerseits durch die hohe Stammkundenanzahl, andererseits durch den höheren durchschnittlichen Reisepreis von hochwertigeren Reisen erzielt.

Eine Ausrichtung auf Qualitätsmanagement ist ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Zukunft einer Unternehmung. Ist der Weg zur Qualität einmal eingeschlagen, muss er vom gesamten Unternehmen konsequent verfolgt werden. Ein „bisschen Qualität“ gibt es ebenso wenig wie ein bisschen Erfolg. Von der Reisebüroleitung muss ein Bekenntnis zur Qualität ausgehen, dass alle Mitarbeiter motiviert und überzeugt. Nur in einem Unternehmen mit gleicher gedanklicher Ausrichtung wird sich das Managementsystem zur allgemeinen Lebensweise wandeln. Dies werden die Unternehmen sein, welche die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft erfolgreich meistern. Es gibt immer einen Weg, etwas besser zu machen. Finden Sie ihn!

Andreas Linsinger – Qualitäts-Coaching – www.qualitaets-coaching.de