

## INHALTSÜBERSICHT

Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXII
1. Problemstellung und Vorgehensweise.....	1
2. Terminologische und systematisierende Grundlagen .....	4
3. Integriertes Qualitätsmanagement als ganzheitlicher Lösungsansatz für Qualitätsprobleme in der Hotellerie .....	45
4. Generelle Zielplanung und strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagement in der Hotellerie auf der Grundlage einer Qualitätsphilosophie und -kultur.....	91
5. Entwicklungs- und Gestaltungskomplexe eines Qualitätskonzeptes in der Hotellerie .....	129
6. Operationalisierung und Implementierung eines Qualitätskonzeptes im Rahmen des Qualitätssystems in der Hotellerie .....	245
7. Stand und Entwicklungstendenzen des TQM in der Hotellerie - Empirische Befunde aus der Unternehmenspraxis.....	286
Literaturverzeichnis .....	313
Anhang.....	365

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXII

## 1. PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE ..... 1

## 2. TERMINOLOGISCHE UND SYSTEMATISIERENDE GRUNDLAGEN..... 4

### 2.1 Qualität und Management.....4

#### 2.1.1 Begriff und Bedeutung des Faktors Qualität ..... 4

##### 2.1.1.1 Begriff der Qualität..... 4

##### 2.1.1.2 Qualität und Wettbewerb..... 9

##### 2.1.1.3 Qualität und Gesellschaft ..... 11

#### 2.1.2 Objektbereich des Management ..... 13

##### 2.1.2.1 Begriff des Management ..... 13

##### 2.1.2.2 Dimensionen eines integrierten Management ..... 16

##### 2.1.2.3 Qualität als Managementaufgabe..... 19

### 2.2 Reflexionen zum Dienstleistungsphänomen .....22

#### 2.2.1 Gesamtwirtschaftliche Relevanz von Dienstleistungen..... 22

#### 2.2.2 Dimensionen der Dienstleistung..... 25

#### 2.2.3 Implikationen der Immaterialität von Dienstleistungen ..... 28

#### 2.2.4 Implikationen der Integration des externen Faktors..... 33

### 2.3 Die Dienstleistungsunternehmung Hotel als Handlungsfeld des Qualitätsmanagement .....36

#### 2.3.1 Begriff und Erscheinungsformen von Hotelunternehmungen ..... 36

#### 2.3.2 Aussagekraft der Unternehmungsklassifikation in der Hotellerie und ihre Bedeutung für das Qualitätsmanagement..... 40

#### 2.3.3 Dienstleistungscharakter der Hotelleistungen ..... 41

#### 2.3.4 Zur "Erlebniswelt" Hotel als materielles und immaterielles Leistungssystem ..... 42

## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXII
<b>1. PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TERMINOLOGISCHE UND SYSTEMATISIERENDE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Qualität und Management.....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Begriff und Bedeutung des Faktors Qualität .....	4
2.1.1.1 Begriff der Qualität.....	4
2.1.1.2 Qualität und Wettbewerb .....	9
2.1.1.3 Qualität und Gesellschaft .....	11
2.1.2 Objektbereich des Management .....	13
2.1.2.1 Begriff des Management .....	13
2.1.2.2 Dimensionen eines integrierten Management .....	16
2.1.2.3 Qualität als Managementaufgabe.....	19
<b>2.2 Reflexionen zum Dienstleistungsphänomen .....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Gesamtwirtschaftliche Relevanz von Dienstleistungen.....	22
2.2.2 Dimensionen der Dienstleistung.....	25
2.2.3 Implikationen der Immaterialität von Dienstleistungen .....	28
2.2.4 Implikationen der Integration des externen Faktors.....	33
<b>2.3 Die Dienstleistungsunternehmung Hotel als Handlungsfeld des Qualitätsmanagement .....</b>	<b>36</b>
2.3.1 Begriff und Erscheinungsformen von Hotelunternehmungen .....	36
2.3.2 Aussagekraft der Unternehmungsklassifikation in der Hotellerie und ihre Bedeutung für das Qualitätsmanagement.....	40
2.3.3 Dienstleistungscharakter der Hotelleistungen .....	41
2.3.4 Zur "Erlebniswelt" Hotel als materielles und immaterielles Leistungssystem .....	42

<b>3.</b>	<b>INTEGRIERTES QUALITÄTSMANAGEMENT ALS GANZHEITLICHER LÖSUNGSANSATZ FÜR QUALITÄTSPROBLEME IN DER HOTELLERIE.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1</b>	<b>Zur Entwicklung des Total Quality Management (TQM) als integrativer Ansatz zur Lösung von Qualitätsproblemen .....</b>	<b>45</b>
3.1.1	Das Konzept des TQM.....	46
3.1.1.1	Totalität des Ansatzes.....	47
3.1.1.2	Qualitätsanspruch des Konzeptes .....	50
3.1.1.3	Gestaltung des Managementsystems .....	51
3.1.2	Abschließende Beurteilung und Eignung des TQM-Konzeptes für Dienstleistungsunternehmen .....	54
<b>3.2</b>	<b>Qualitätsaspekte in der Hotellerie .....</b>	<b>57</b>
3.2.1	Konzeptionelle Denkansätze zur Kennzeichnung der Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen.....	57
3.2.1.1	Phasenperspektive .....	57
3.2.1.2	Interaktionsperspektive.....	59
3.2.1.3	Erwartungs- und Wahrnehmungsperspektive.....	61
3.2.1.4	Erste Schlußfolgerungen zur Operationalisierung eines hotelspezifischen Qualitätsmodells .....	64
3.2.2	Qualitätsrelevante Einflußfaktoren in der Hotellerie .....	65
3.2.2.1	Branchen- und Größenstruktur .....	65
3.2.2.2	Angebots- und Nachfragestruktur .....	68
3.2.2.3	Eigentumsverhältnisse.....	71
3.2.2.4	Personalintensität und -qualität .....	74
3.2.3	Bildung von Qualitätskomponenten der Hotelleistung.....	77
<b>3.3</b>	<b>Implikationen für ein integriertes Qualitätsmanagement in der Hotellerie.....</b>	<b>82</b>
3.3.1	Qualitätsplanung, -steuerung und -kontrolle als Teilkomplexe des Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen.....	82
3.3.1.1	Qualitätsplanung.....	82
3.3.1.2	Qualitätssteuerung und -kontrolle .....	85
3.3.2	Entwurf eines Qualitätsmodells als konzeptionelle Grundlage für ein integriertes Qualitätsmanagement in der Hotellerie.....	87

<b>4.</b>	<b>GENERELLE ZIELPLANUNG UND STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER HOTELLERIE AUF DER GRUNDLAGE EINER QUALITÄTSPHILOSOPHIE UND -KULTUR.....</b>	<b>91</b>
<b>4.1</b>	<b>Qualitätsphilosophie und -kultur und als normative Basis eines integrierten Qualitätsmanagement.....</b>	<b>91</b>
4.1.1	Grundsätzliches zur Unternehmungsphilosophie und -kultur .....	91
4.1.2	Dienstleistungskultur im Spannungsfeld strategischer Transformation und Evolution.....	94
4.1.3	Gestaltungsansätze einer hotelspezifischen Qualitätsphilosophie und -kultur.....	98
4.1.4	Problemfelder der Unternehmungsphilosophie und -kultur .....	109
<b>4.2</b>	<b>Generelle Ziele und ihre Ausgestaltung in der Hotellerie .....</b>	<b>110</b>
4.2.1	Grundsätzliches zum Zielsystem in der Hotellerie .....	110
4.2.2	Generelle Ziele des Qualitätsmanagement in der Hotellerie .....	112
<b>4.3</b>	<b>Strategische Verhaltensweisen im Rahmen des Qualitätsmanagement .....</b>	<b>116</b>
4.3.1	Analyse der strategischen Ausgangslage .....	117
4.3.1.1	Umweltanalyse- und -prognose.....	117
4.3.1.2	Unternehmensanalyse und -prognose .....	119
4.3.2	Strategische Optionen in Dienstleistungsunternehmen .....	119
4.3.2.1	Grundoptionen .....	119
4.3.2.2	Strategische Implikationen qualitätsorientierter Wettbewerbsschwerpunkte .....	123
<b>5.</b>	<b>ENTWICKLUNGS- UND GESTALTUNGSKOMPLEXE EINES QUALITÄTSKONZEPTES IN DER HOTELLERIE .....</b>	<b>129</b>
<b>5.1</b>	<b>Kundenorientierung als strategischer Baustein eines qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeptes in der Hotellerie.....</b>	<b>129</b>
5.1.1	Grundsätzliches zum Kaufverhalten von Dienstleistungsnachfragern .....	130
5.1.1.1	Qualitätsrisiken und Asymmetrie der Informationsverteilung ....	130
5.1.1.2	Informationsverhalten und Kaufentscheidungsprozesse .....	133
5.1.1.3	Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit .....	136
5.1.2	Benefit-Segmentierung als Ausgangspunkt eines qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeptes .....	141

5.1.3	Ausgewählte Instrumente zur Entwicklung und Gestaltung eines qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeptes .....	146
5.1.3.1	Erfassung und Transformation kundenorientierter Qualitätsinformationen.....	146
5.1.3.1.1	Data-Base Marketing.....	147
5.1.3.1.2	Conjoint-Analysis .....	151
5.1.3.1.3	Quality Function Deployment .....	157
5.1.3.1.4	Service-Blueprinting/-Mapping auf Basis der Fehler- Möglichkeits- und Einflußanalyse (FMEA) .....	161
5.1.3.2	Wettbewerbsorientierte Referenzmaßstäbe zur Verbreiterung der informationellen Basis der Qualitätsgestaltung .....	167
5.1.3.2.1	Qualitäts-Portfolio .....	167
5.1.3.2.2	Benchmarking.....	172
5.1.4	Dialogisches Beziehungsmanagement und Kundenbindung .....	176
5.1.4.1	Ziele langfristiger ökonomischer Beziehungen.....	176
5.1.4.2	Formen und Instrumente des Anbieter-/Nachfragerdialoges.....	178
5.1.4.2.1	Beschwerdemanagement.....	180
5.1.4.2.2	Kundenplattformen.....	184
<b>5.2</b>	<b>Personalorientierung als strategischer Baustein eines qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeptes in der Hotellerie.....</b>	<b>186</b>
5.2.1	Personal als strategischer Erfolgsfaktor in der Hotellerie.....	186
5.2.1.1	Qualität und Motivation.....	188
5.2.1.2	Interaktionssituation und Interaktionsqualität .....	192
5.2.2	Personalbedarfsplanung und -rekrutierung unter Berücksichtigung gegebener Qualitätsziele.....	198
5.2.2.1	Quantitativer und Qualitativer Bedarf.....	198
5.2.2.2	Einstellungspolitik und Personalauswahlverfahren.....	201
5.2.3	Ansatzpunkte qualitätsfördernder Arbeitsorganisation .....	208
5.2.3.1	Empowerment als dienstleistungsspezifische Systemkonsequenz.....	208
5.2.3.2	Qualitätszirkel und andere Formen gruppenbezogener Konzepte.....	212
5.2.4	Instrumente eines qualitätsorientierten Personalmanagement.....	217
5.2.4.1	Qualitätsorientierte Personalschulung und -entwicklung.....	217
5.2.4.2	Anreiz- und Motivationssysteme zur Qualitätsförderung .....	221
5.2.4.3	Betriebliches Vorschlagswesen .....	224

<b>5.3</b>	<b>Imageorientierung als strategischer Baustein eines qualitätsorientierten Dienstleistungskonzeptes in der Hotellerie.....</b>	<b>226</b>
5.3.1	Unternehmungskommunikation und Unternehmungsimagen .....	226
5.3.1.1	Grundsätzliches zur Unternehmungskommunikation .....	226
5.3.1.2	Image und Identität.....	228
5.3.2	Externe Gestaltungsfelder der Kommunikation .....	230
5.3.2.1	Gestaltungsziele und Aufgaben externer Kommunikation .....	230
5.3.2.2	Corporate Identity und Unternehmungsimagen .....	233
5.3.2.3	Branding und Markenimage.....	236
5.3.2.4	Zertifizierung.....	239
5.3.3	Interne Mitarbeiterkommunikation .....	241
5.3.4	Qualitätsimage als Resultante integrierter Kommunikation.....	243

## **6. OPERATIONALISIERUNG UND IMPLEMENTIERUNG EINES QUALITÄTSKONZEPTES IM RAHMEN DES QUALITÄTSSYSTEMS IN DER HOTELLERIE ..... 245**

<b>6.1</b>	<b>Prozess- und Systemoptimierung als integrativer Baustein zwischen Qualitätskonzept und Qualitätssystem .....</b>	<b>245</b>
6.1.1	Grundsätzliches zur Organisationsgestaltung .....	245
6.1.2	Veränderungen innerhalb der Aufbauorganisation .....	246
6.1.3	Veränderungen innerhalb der Ablauforganisation .....	249
<b>6.2</b>	<b>Qualitätscontrolling als Koordinations- und Informationsaufgabe der Unternehmungsführung .....</b>	<b>251</b>
6.2.1	Grundsätzliches zum Controllingkonzept.....	251
6.2.2	Ausgestaltung eines Qualitätscontrollingkonzeptes .....	253
6.2.2.1	Strategische und operative Aspekte des Qualitätscontrolling .....	254
6.2.2.2	Aufbau eines Qualitätsinformations- und berichtssystems .....	255
6.2.3	Controlling strategischer und operativer Qualitätskosten.....	259
6.2.3.1	Ansätze zur Strategieunterstützung durch das Qualitätskostencontrolling .....	260
6.2.3.1.1	Target Costing.....	260
6.2.3.1.2	Prozesskostenrechnung.....	265
6.2.3.2	Operatives Qualitätskostencontrolling.....	268

6.2.4	Messung und Analyse von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit als Grundlage eines qualitätsorientierten Controlling .....	271
6.2.4.1	Strategische Kontrolle und Qualitätsaudit .....	271
6.2.4.2	Kundenbezogene Verfahren der Qualitätsmessung .....	273
6.2.4.2.1	Attributorientierte Verfahren .....	273
6.2.4.2.2	Ereignisorientierte Verfahren .....	379
6.2.4.3	Unternehmensbezogene Verfahren der Qualitätsmessung .....	283
6.2.5	Zusammenfassung .....	285
<b>7.</b>	<b>STAND UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN DES TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN DER HOTELLERIE - EMPIRISCHE BEFUNDE AUS DER UNTERNEHMUNGSPRAXIS.....</b>	<b>286</b>
<b>7.1</b>	<b>Untersuchungskonzeption .....</b>	<b>287</b>
<b>7.2</b>	<b>Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>288</b>
7.2.1	Statistische Grundlagen der Erhebung .....	288
7.2.2	Qualitätsverständnis, aktuelle Qualitätssituation und Anwendungsstand des TQM-Konzeptes .....	290
7.2.3	Stellenwert und Ausgestaltung eines qualitätsorientierten Personalmanagement .....	294
7.2.4	Stellenwert und Ausgestaltung der Kundenorientierung .....	299
7.2.5	Qualitätssystem und Methodeneinsatz .....	303
7.2.6	Entwicklungsperspektiven und zukünftiger Handlungsbedarf .....	309
<b>7.3</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung der Untersuchung .....</b>	<b>310</b>
	Literaturverzeichnis .....	313
	Anhang .....	365