

## Erfolg ist planbar

Auch das Gastgewerbe wird künftig um Qualitätsmanagement nicht mehr herunkommen. Andere Branchen machen es vor, und der Gast wird immer anspruchsvoller



**Baustelle Qualität:** Nur wer ein klares Konzept hat, steigert seine Wettbewerbsfähigkeit

Foto: Colourbox

**STUTT GART.** Qualitätsmanagement ist künftig vielleicht das wichtigste Thema überhaupt für das Gastgewerbe. Ein Thema für das nächste Jahrzehnt, wenn sich Unternehmer, Unternehmerinnen von den Führungsmethoden von gestern lösen wollen.

Kein Gastronom, kein Hotelier kann sich aufgrund des immensen Wettbewerbs in der Branche und der steigenden Erwartungshaltung der Gäste noch erlauben, Qualität als Zufallsprodukt zu betrachten. Bessere Dienstleistung wird immer häufiger ein Unterscheidungsmerkmal.

### Geprüfte Dienstleistung

Wer die Zukunft erfolgreich gestalten und weiter Geld verdienen will, kann auf systematisches Qualitätsmanagement nicht mehr verzichten. Die Industrie hat durch Qualitätsmanagement mittels ISO 9001 in den letzten Jahren eine enorme Entwicklung durchgemacht und wird, daraus abgeleitet, ihre Ansprüche gegenüber dem Gastgewerbe höher schrauben.

Ohne Zertifizierung haben es zum Beispiel Krankenhäuser schwer, an notwendige Unterhaltszuschüsse zu kommen, dürfen Weiterbildungsunternehmen bei den Fördergeldpro-

grammen der Länder und der Agentur für Arbeit nicht mehr teilnehmen. Was im produzierenden Gewerbe als richtungweisende Strategie angesehen wird, erobert jetzt auch die Dienstleistungsbranchen und speziell das Gastgewerbe. Was nützt beispielsweise ein gutes Marketing, wenn im Betrieb das Management nicht optimal aufgestellt ist. Ein gutes Standing ist vergleichbar mit der bewährten Demokratie. Die hier praktizierte Mitbestimmung passt zum Zeitgeist und unterstützt unter anderem die Forderungen vieler Unternehmer nach mehr Lebensqualität.

Die Chance, sich durch einzelne Strukturen der ISO 9001 mehr Lebensqualität zu verschaffen, steht in unmittelbarem Zusammenhang mit folgenden Merkmalen, die die Geschäftsleitung in Stufen zum Ziel führen: Kollektive Ideenentwicklung und Mitgestaltung des Angebotes durch Mitarbeiter; kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungen und der Produkte; Festlegen von Zielen und Formulierung von Visionen; Darlegung von Regeln in Schriftform; organisierte Kommunikation unter den Mitarbeitern und zur Geschäftsleitung; Pflege der internen und externen Kommunikation durch Offenheit und Transparenz.

Viele Entwicklungen sprechen für die notwendige Umorientierung: Die Angebote im Gastgewerbe sind zu stark produktorientiert. Denn die Bedeutung der Software „Mitarbeiter“ wird von den Gästen immer stärker bewertet. Motivierte Unternehmer scheitern an den Mitarbeitern, die zu wenig Bereitschaft zum „dienen“ haben. Und: Qualität beginnt in den Köpfen mit der Bereitschaft zur kollektiven Führung des Unternehmens.

### Marktvorteile schaffen

Dazu hat beispielsweise das Beraternetzwerk QM.E.S. zwölf Werkzeuge entwickelt, die diesen Qualitätsgeist nachhaltig etablieren – auch in kleinen und mittleren Unternehmen.

Die positiven Beispiele spornen an. Der „Leuchtturm“ der Branche etwa, das Hotel-Restaurant Schindlerhof, hat den „Europäischen Qualitätspreis“ gewonnen. Gute Betriebsführung erreicht man, indem man durch überzeugende Abläufe Marktvorteile schafft. Jeder Betrieb kann, unabhängig von der Größe, ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement entwickeln, das zu einer Zertifizierung nach ISO EN 9000 ff führen kann. Die Zertifizierung ist eine freiwillige Maßnahme. In gewisser Weise ist sie aber die Konsequenz der Vorbereitung, der Lohn für unternehmerischen Mut und Durchhaltevermögen. *Rainer Plappert*

Der Autor ist Teil des Beraternetzwerks QM.E.S. und Mitglied im Fachverband FCSI

### Sechs Stufen zur Qualität

- ▶ Kollektive Ideenentwicklung und Mitgestaltung des Angebotes durch Mitarbeiter
- ▶ Kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungen und der Produkte
- ▶ Festlegen von Zielen und Formulierung von Visionen
- ▶ Darlegung von Regeln in Schriftform
- ▶ Organisierte Kommunikation unter den Mitarbeitern und zur Geschäftsleitung
- ▶ Pflege der internen und externen Kommunikation durch Offenheit und Transparenz