

---

**-EXECUTIVE SUMMARY-**

der Diplomarbeit

**„Servicequalität im Destinationsmanagement in Polen.**

**Eine Situationsanalyse am Beispiel Kreis Nysa.“**

Zur Erlangung des akademischen Grades einer Diplom - Geographin

vorgelegt von: Anna Rachwal im Oktober 2011

---

## **1. Ausgangssituation und Problemstellung**

Die Länder des ehemaligen „Ostblocks“, zu denen auch Polen gehört, hatten lange Zeit aufgrund von historisch-ideologischer Hemmnisse große Probleme im Bereich des Incoming-Tourismus. Eine schlechte wirtschaftliche Situation nach dem zweiten Weltkrieg, Güterknappheit, sowie Vernachlässigung der Bevölkerungsbedürfnisse durch den Aufbau- und Ausbau von Schwerindustrie und Stärkung des „sozialistischen Sektors“, führten dazu, dass auch der Tourismus ausschließlich auf die Funktionen reduziert wurde, die für den Staat und Wirtschaft nützlich waren. Dies bedeutet, dass er als Devisenquelle bei Incoming Tourismus und als Erholungsurlaub zur Wiederherstellung von Arbeitskräften angesehen wurde. Gäste aus dem Ausland waren nicht erwünscht. Starke Reiseeinschränkungen und mangelnde Gastronomie- und Beherbergungsinfrastruktur, sowie die schlechten Straßenverhältnisse, geringes touristisches Angebot, niedrige Standards in Hotels und immer wieder auftretende Versorgungsengpässe schreckten die ausländischen Gäste ab, diese Länder zu besuchen. Mit der Privatisierung im Jahr 1989, wurden die Einreiseeinschränkungen behoben. Dennoch war der Zustand der Hotellerie und Gastronomie sowie Verkehrs- und allgemeinen Freizeitinfrastruktur sehr unbefriedigend und es konnte sich kein flächendeckender Tourismus entwickeln. Im Bereich des Incoming Tourismus wurden besonders die Großstädte und attraktive Landschaften touristisch hervorgehoben.

Eine weitere erhebliche Verbesserung ist nicht in Sicht. Die Gründe, die dazu beitragen, sind unter anderem: Investitionsschwäche des Staates und der Privatwirtschaft, unterentwickeltes Verkehrssystem, schlechter baulicher Zustand der eigentlich sehenswerten historischen Städte, mangelnde Qualität von Hotels, Gastronomie und touristischer Dienstleistungen sowie Schwächen beim touristischen Marketing.

Der Eintritt in die Europäische Union im Jahr 2005 und die damit verbundene Reisefreiheit zwischen den Mitgliedsstaaten, bedeutet für Polen eine große Chance, die Tourismuswirtschaft anzukurbeln und ist zugleich eine große Herausforderung. Wenn Polen sich auf dem europäischen bzw. weltweiten Markt als eine touristische Destination beweisen will, müssen zuerst die oben beschriebenen Hemmnisse behoben werden.

## **2. Ziel der Arbeit**

Aus dieser Problemstellung ergeben sich zentrale Fragestellungen, die den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung bilden:

1. Wie stehen die Chancen der Weiterentwicklung im Tourismus unter der Annahme, dass die grundlegenden Probleme wie mangelnde Infrastruktur und niedrige Standards der Gastronomie und der Beherbergung behoben werden?
2. Wie können die Probleme der Dienstleistungsqualität gelöst werden?
3. Wie soll die Region geführt werden, damit es eine weitere Entwicklung der Destination im Wettbewerb geben kann?

Im Bezug darauf handelt es sich vor allem um die Frage, ob und wie sich die Servicequalität im polnischen Tourismus in der Zukunft durchsetzen kann und sich als Wettbewerbsfaktor im Rahmen eines Destinationsmanagements im Kreis Nysa beweist. Dabei werden die Aspekte Servicequalität und Destinationsmanagement aus dem Blickwinkel eines ganzheitlichen Qualitätsmanagement betrachtet.

## **3. Aufbau und Struktur der Arbeit**

Wichtiger Teil dieser Arbeit sind die Meinungen der Akteure der Region und die interne Situation in den einzelnen touristischen Betrieben. Deshalb wurden im Zeitraum von Januar bis Mai 2011 insgesamt 29 Expertengespräche sowie 24 Mystery Untersuchungen durchgeführt. Mit Hilfe der qualitativen Forschung sollen die Hintergründe für bestimmte gegenwärtige Probleme und Verhaltensweisen im Kreis analysiert werden. In diesem Zusammenhang ist die Beurteilung der Situation im Kreis durch die beteiligten Akteure bzw. touristische Leistungsträger von Bedeutung. Anhand der Expertengespräche werden zwei wichtige Aspekte der Problemstellung analysiert. Zum einem das Destinationsmanagement und die Bedeutung der Qualität im Kreis, Zusammenarbeit, Beziehungen und Kommunikation der Akteure. Zum anderen wird die Servicequalität in den touristischen Betrieben näher betrachtet. Der Faktor Servicequalität wird dabei im Blickwinkel eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements unter den Aspekten wie Mitarbeitermotivation, Führungskräfte sowie Erfüllung von Gästebedürfnissen untersucht. Zusätzlich wird die Bedeutung der Qualität in privatwirtschaftlichen Betrieben und die Zusammenarbeit der privaten Leistungsträger mit anderen Akteuren untersucht. Die Mystery Untersuchung wird dabei einen kleinen Einblick in die innerbetrieblichen Prozesse verschaffen und einige Problemfelder deutlich aufzeigen. Anhand der ganzen empirischen Untersuchung wird gezeigt, welche Faktoren das Destinationsmanagement und die Servicequalität im Bezug auf ganzheitliches Qualitätsmanagement beeinflussen und in welcher Beziehung die beiden Aspekte zur Problemstellung

dieser Arbeit stehen. Anhand der Ergebnisse werden zusätzliche Ansätze für mögliche Lösungsvorschläge des Problems entstehen.

Im Teil I dieser Arbeit werden theoretische Grundlagen zu den relevanten Aspekten aus der Fachliteratur entnommen. Zuerst wird das Oberthema Destinationsmanagement mit den grundlegenden Faktoren und Begrifflichkeiten erklärt. Im weiteren Kapitel wird die touristische Dienstleistung im Bezug zu Destinationsmanagements vorgestellt. Kapitel 4 geht auf ein zweites wichtiges Element dieser Arbeit ein, auf die Dienstleistungs- bzw. Servicequalität. Als nächstes wird der Stellenwert der Gäste in der touristischen Dienstleistung erläutert. Die Kapiteln 7, 8 und 9 werden sich im Weiteren mit dem Qualitätsmanagement und der Bedeutung von Qualität in den touristischen Einrichtungen beschäftigen.

Im zweiten Teil der Arbeit wird zuerst die ausgewählte Beispieldomäne Kreis Nysa/Land Nysa vorgestellt. Nach den Erläuterungen über die Vorgehensweise und die Vorstellung der Methodik und Vorgehensweise der empirischen Untersuchung (Kapitel 12) werden die zentralen Themenfelder im Bezug zur Problemstellung in der Destination aufgeführt. Die Ergebnisse der Expertengespräche und der Mystery Untersuchung werden schließlich in einer SWOT-Analyse zusammengefasst, wobei die daraus entstandenen Herausforderungen für die Untersuchungsregion sichtbar gemacht werden. Abschließend wird im Kapitel 16 über die möglichen Lösungsansätze der Probleme in der Region nachgedacht. Zum Schluss werden im abschließenden Fazit nochmal die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und die Fragestellungen aus dem Kapitel 1.1 beantwortet.

#### **4. Ergebnisse**

Anhand der durchgeführten Expertengespräche haben sich einige wichtige Probleme herauskristallisiert, welche die weitere Entwicklung des Tourismus im Kreis beeinflussen. Die Entwicklungen im Tourismus in Polen wurden maßgeblich von den Denkstrukturen der Tourismusverantwortlichen geführt, die sich immer noch auf den infrastrukturellen Aufbau konzentrieren, anstatt über andere Verbesserungs- bzw. Entwicklungskonzepte nachzudenken. Ähnlich wird heute immer noch die Qualität im Tourismus im Kreis betrachtet. Die Qualitätsauffassung beschränkt sich immer noch auf die technische Dimension, wobei der Software nur wenig Bedeutung zugeschrieben wird. Dies wurde vor allem in den Aussagen der Experten der Verwaltungseinheiten im Kreis Nysa deutlich. Die Infrastruktur und ihre technische Qualität spielt für den öffentlichen Sektor im Kreis immer noch die größte Rolle. Vor allem wird die Qualität unter den Repräsentanten der Gebietskörperschaften als ausschließlich im Rahmen ihrer Aufgaben, was meist Vermarktung der Stadt oder Sicherung der touristischen Infrastruktur bedeutet, angesehen. Die Servicequalität spielt auf der politischen Ebene überwiegend keine Rolle. Anders sieht die Situation in den privaten Betrieben aus. Hier wird der Servicequalität größerer Wert als der Qualität im technischen Sinne zugeschrieben. Als qualitative Probleme werden meist nur die infrastrukturellen Probleme angesprochen. Andere Faktoren, die Situation im Kreis beeinflusst sind nach Meinung der meisten Experten die gesetzlichen Regelungen sowie die Organisationsstruktur im Tourismus. Die gesetzlichen Bestimmungen beeinflussen sehr stark die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Ebenen. Laut des Gesetzes, das nach der Reform der Selbstverwaltungseinheiten im Jahr 2000, den Kreis als eine Verwaltungseinheit eingeführt hat, wurden die Abhängigkeiten zwischen den Verwaltungseinheiten/Gebietskörperschaften neu geregelt. Es gibt keine formale Ab-

hängigkeit der Gemeinden vom Kreis, so dass die beiden Verwaltungseinheiten zwar auf dem gleichen Gebiet arbeiten, aber ihre eigenen Interessen vertreten. Zusätzlich regeln die Gesetze die Spielräume der einzelnen Verwaltungseinheiten. Die meisten Experten, die die Gemeindeebene repräsentieren, sagen, dass sie keinen direkten Einfluss auf das Geschehen innerhalb der privaten Branche haben und somit auch auf die Qualität in den Betrieben (Abschnitt 13.1, 13.2). Dies führt dazu, dass jeder Betreiber von touristischen Einrichtungen (Beherbergung und Gastronomie) nur im eigenen Interesse arbeitet und somit nur die Verantwortung ausschließlich für seinen Betrieb trägt. Ein „Wir-Gefühl“ innerhalb einer Gemeinde existiert nicht. Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und den privaten Unternehmen basiert ausschließlich auf der freiwilligen Zustimmung. Diese verläuft laut einigen Experten nicht problemlos, bzw. eine solche Zusammenarbeit wird gar nicht eingegangen (Abschnitt 13.3). Die Koordination des Tourismus im Kreis erweist sich dadurch als sehr schwierig. Die Gemeinden als Verwaltungseinheiten haben keine direkten Eingriffsmöglichkeiten und Befugnisse und überlassen demnach die Gestaltung der touristischen Dienstleistung den privaten Vertretern.

Die Aufbaustruktur des Tourismus in Polen sieht auf der lokalen Ebene die Tätigkeit einer LTO (Lokale Tourismus Organisation) vor (Abschnitt 10.2). Es gibt demnach keinen Ansprechpartner, der die Koordination bestimmter Aufgaben im Kreis erfüllen würde und die einzelnen Akteure motivieren und aktivieren könnte. Diese Aufgaben übernimmt die regionale Tourismusorganisation, die aber nicht in der Lage ist, die Interessen aller Akteure in der Region zu vertreten. Der Bedarf einer lokalen Organisation ist groß und die Tatsache, dass sie nicht vorhanden ist, verzögert und kompliziert die Entwicklung in der touristischen Branche.

Die Struktur des Kreises ist durch KMU (Klein- und Mittel Unternehmen) gekennzeichnet. Diese sind sehr stark durch ihre Besitzer geprägt, die eine geringe Investitionsmöglichkeit besitzen. Die KMU Struktur bedeutet ein Hindernis für die weitere qualitative Entwicklung im Tourismus, weil die Modernisierung der Betriebe und Anpassung auf die Gästewünsche aufgrund fehlender finanziellen Mittel in den KMU verhindert wird. Andererseits haben die zahlreichen EU-Förder Projekte den privaten Betreibern der touristischen Einrichtungen die Möglichkeit gegeben, ihre Infrastruktur auszubauen bzw. zu modernisieren, so dass diese Einrichtungen zumindest die infrastrukturellen bzw. technischen Probleme lösen konnten. Somit besteht die Chance, dass diese sich in der Zukunft, der Entwicklung Qualität im Bereich Software widmen können. Ein zusätzlicher Faktor, der durch die mangelnden finanziellen Mittel beeinflusst wird ist die Weiterbildung der Mitarbeiter und der Führungskräfte selbst. Die meisten Betreiber können sich einfach nicht leisten, ihren Mitarbeiter und oft sich selbst Weiterbildungsmaßnahmen zu finanzieren. Dies beeinflusst in großem Maße die Professionalität der angebotenen touristischen Dienstleistung. Zusätzlich gibt es keine klaren Ziellinien für die Tourismusedwicklung. Dadurch entstehen die infrastrukturellen und kooperativen Probleme zwischen den Einheiten. Das Bewusstsein der Bevölkerung über die Notwendigkeit der Tourismusedwicklung und seine Bedeutung für die Region ist im Kreis Nysa kaum vorhanden.

Im Kreis herrscht allgemeines Misstrauen und Neid zwischen den unterschiedlichen, an Tourismus beteiligten Gruppen. Dieses führt dazu, dass die Kooperationen nicht gerne eingegangen werden und die Zusammenarbeit unterschiedlichen Gruppen, die an der Tourismusedwicklung beteiligt sind, nicht funktioniert bzw. gar nicht vorhanden ist. Ein anderes Problem betrifft die touristischen Betriebe selbst.

Diese sind meist modern eingerichtet. Die Serviceleistung wird freundlich durchgeführt, dennoch ohne jegliche Professionalität. Dies wird dadurch bedingt, dass die Destination über nicht ausreichend ausgebildete Fachkräfte verfügt. Es mangelt zudem an den Fremdsprachenkenntnissen sowohl seitens der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte. In den Betrieben wird auch keine Gästebedürfnis-Forschung betrieben, so dass auf die Gästeerwartungen nicht explizit eingegangen werden kann.

Aus diesen Gründen muss die Destination sich einigen Herausforderungen stellen wie z.B. Aufbau der Kooperation in der Region, höhere Wertstellung der touristischen und innenbetrieblichen Marktforschung, professioneller Service und ausgebildete Mitarbeiter.

## **5. Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Voraussetzungen, die zum erfolgreichen Destinationsmanagement führen, wie das Zugehörigkeitsgefühl zur Destination, kooperative Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen in der Untersuchungsregion nicht vorhanden sind. Die Unternehmenskraft im Tourismus der Region ist sehr dezentral und wenig vereint. Vor allem funktionieren dort keine lokalen Tourismusorganisationen oder andere Vereine, welche das Interesse der Branche vertreten können. Der Mangel an Motivation und Willen der verantwortlichen Personen verhindert das Eingehen erfolgreicher Kooperationen. Die Unternehmer beteiligen sich zu wenig an der Tourismusedwicklung und die privaten Akteure fühlen sich von der staatlichen Ebene zu wenig unterstützt. Starke Konkurrenz zwischen den Gemeinden im Kreis und die Streitigkeiten sowie Neid zwischen den privatwirtschaftlichen Trägern des Tourismus schwächen den Zusammenhalt in der Destination. Um die Servicequalität in das Destinationsmanagement einbinden zu können, muss erst ein ausgeprägtes Verständnis für den Begriff Qualität entwickelt werden. Dies ist in der Mehrzahl der Fälle auf der staatlichen Ebene, meist auf die touristische Infrastruktur und ihre technische Ausstattung begrenzt.

Eine entscheidende Rolle in der Umsetzung der Servicequalität spielen die privatwirtschaftlichen Betriebe in der Region. Hier findet der direkte Gästekontakt statt und die Leistung wird idealerweise nach den Gästewünschen erfüllt. Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement, welches sich auf alle Ebenen eines Unternehmens unter der Berücksichtigung der Gästewünsche erstreckt, wird durch die privaten Unternehmer im Kreis Nysa nur teilweise umgesetzt. Die privaten Betriebe sind sich zwar der Wichtigkeit einer guten Serviceleistung bewusst, aber es mangelt an professionellen Lösungen. Der Grund dafür ist eine mangelnde touristische Ausbildung auf allen betrieblichen Ebenen. Ein weiterer Punkt betrifft die schlechten Sprachkenntnisse aller im Betrieb beschäftigten Personen. Dadurch wird die Kommunikation mit den ausländischen Gästen erheblich erschwert.

Wichtig ist, dass auf der nationalen Ebene einige Qualitätsinitiativen existieren bzw. Qualitätszeichen eingeführt werden, was bedeutet, dass in Polen allgemein ein Bewusstsein über hohe Qualität im Tourismus (sowohl Qualität der Hardware als auch Software) zu wachsen beginnt.

Im Bezug auf die Frage der Lösung der im Kreis bestehenden Probleme, werden die im Kapitel 16 beschriebenen Lösungsansätze vorgeschlagen. Im Bezug zum Destinationsmanagement sieht die Verfasserin eine Lösung in der Gründung diverser Organisationen bzw. einer lokalen Tourismusorganisation, die die Kooperation und den Zusammenhalt in der Region stärken und gleichzeitig als Ansprechpartner für die privatwirtschaftlichen Betreiber gelten könnte. Die zweite Lösung betrifft zwar

deie Situation im Kreis, wird aber als eine das ganze Land übergreifende Initiative vorgeschlagen. Eine Servicequalitätsinitiative, die mit ihrem Hauptgedanken das Total Quality Management verfolgt, ist eine der möglichen Alternativen um die Professionalisierung der privaten Branche im Kreis zu erreichen. Zu allerletzt wird die Bildung einer Qualitätsmarke vorgeschlagen, die die beiden Aspekte, Servicequalität und Destinationsmanagement, verbindet. Sie ermöglicht einerseits, durch die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit verschiedener Akteure, ein kooperatives Destinationsmanagement und stärkt dadurch das „Wir-Gefühl“ in der Region. Andererseits verbessert sie durch die Kriterien, die das Tragen der Markenpräambel voraussetzen, die Qualität in den touristischen Betrieben.

Alle Überlegungen dieser Arbeit geben Antworten auf die Fragen, ob und wie die Servicequalität ein Aspekt eines erfolgreichen Destinationsmanagements in Polen werden kann. Dazu zählen z.B. wie die Destinationen zukünftig geführt werden müssen, oder wie die Chancen der Weiterentwicklung stehen, nachdem die grundlegenden Probleme behoben werden.

Polen muss noch einen sehr langen Weg gehen damit die Servicequalität als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor gelten kann. Für die Umsetzung der möglichen Problemlösungen benötigt es sehr lange Zeit und einen großen finanziellen Aufwand. Sollte Polen seine infrastrukturellen Mängel in der touristischen Branche im Laufe der nächsten Jahren beheben, sieht die Verfasserin eine Chance für die Servicequalität in Verbindung mit dem Destinationsmanagement mit Hilfe der im Kapitel 16 beschriebenen Lösungsvorschläge. Die neu gegründeten Qualitätsinitiativen zeigen, dass Polen trotz seiner infrastrukturellen Probleme einen Ansatz des breiteren Qualitätsverständnisses besitzt und einige Personen bereit sind einen neuen Weg einzuschlagen. In der Zukunft muss dies verstärkt weiterentwickelt werden. In der jetzigen Situation gibt es zwar noch keine Chancen für eine schnelle Verbesserung, aber die Zukunftsperspektive erlaubt die Behauptung, dass auch Polen die Servicequalität als entscheidenden Wettbewerbsfaktor im Destinationsmanagement nutzen kann.

Wenn die touristischen Destinationen im Land ihre Möglichkeiten nicht nutzen, werden sie weiter als „eine von vielen“ gelten. Für Polen bedeutet es wenig Attraktivität und weniger Touristen. Auf die bisherigen Strategien, die auf der Bildung von touristischen Produkten basieren und besonders die Landschaft und einige Städte im Fokus haben, kann sich in der Zukunft keine Destination mehr verlassen. Tolle Landschaften und schöne Städte haben die Nachbardestinationen auch. Die natürlichen Gegebenheiten der Region bestehen nur in der Verbindung mit einer hohen Servicequalität, welche die Destination von den Mitbewerbern abhebt. Eine besondere Strategie muss entwickelt werden, mit der sich Polen als touristisch attraktive Destination den Herausforderungen der modernen Dienstleistungsgesellschaft stellen kann. Nach Meinung der Verfasserin ist die Servicequalität in Verbindung mit Destinationsmanagement eine geeignete Strategie.