

„Ohne klare Strukturen läuft Kreativität ins Leere.“ Dies sagte Robert G. Cooper, ein führender Innovationsexperte. Ein Hinweis darauf, dass Innovation und Qualitätsmanagement Hand in Hand gehen müssen, damit gute Ideen nicht verpuffen. Und auch in anderer Hinsicht greifen Qualitätsmanagement und Innovation perfekt ineinander: Wer seine Standardprozesse im Griff hat und sich nicht schon in der Bewältigung des

Tagesgeschäfts erschöpft, gewinnt Freiraum für neue Ideen. Dabei geht es selten um bahnbrechende Erfindungen, sondern um stete Verbesserungen, oftmals Service-Innovationen. So wie sich Kundenwünsche und -bedürfnisse im Laufe der Zeit verändern, so ist auch Servicequalität kein einmal erreichtes starres Merkmal, sondern ein ständiger Prozess. Die wichtigste Denkrichtung ist daher das Denken von Kun-

denseite her. Und auch da haben nur Innovationen, die Kunden einen Nutzen bieten, Erfolgchancen. Um kreativ zu werden, benötigen Mitarbeiter eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Ideen brauchen aber auch Muße. Wer Mühe hat, die tägliche Routine zu bewältigen, kommt selten auf kreative Gedanken. Eine inspirierende Arbeitsumgebung sorgt für mehr Beweglichkeit, auch im Kopf.

## Servicequalität:

# Innovationen entstehen durch Offenheit

**Auch Innovationen müssen gemanagt werden, sonst verlaufen die besten Ideen im Sand. Eine innovationsfreundliche Hotelkultur, Offenheit und Muße zum Denken bringen Freiraum für neue Ideen und ihre Umsetzung.**

Schauen wir die Tagungs- und Konferenzlandschaft an, dann finden wir auf den Agenden von großen Kongressen immer wieder die Frage nach Zukunftsideen und Innovationen. Doch was bedeutet eigentlich der Begriff Innovation? Wenn wir uns der Übersetzung bedienen, kommen wir zu Begriffen wie Erneuerung, Neuerung, Neugestaltung, Neuschöpfung, Reform, Veränderung oder auch Umgestaltung. Abgeleitet aus dem lateinischen „innovare“ (erneuern), geht es darum, Angebote und Produkte zu erneuern.

### Erfindung oder Veränderung

Grundsätzlich können wir zwei wesentliche Unterscheidungen treffen: Da gibt es zum einen die Erfindung, also das vorher nicht Dagewesene. Die Dampfmaschine war eine Erfindung, eine Innovation, die ein gänzlich neues Zeitalter eingeleitet hat. Die Erfindung von elektrischem Licht hat unsere gesamte Gesellschaft verändert. Ein neuer Antrieb, wie die Elektromobilität für Automobile, bringt einen kolossalen Veränderungsprozess hervor – es braucht neue Infrastrukturen, wir müssen lernen, damit umzugehen und der Umbau einer Gesellschaft angesichts dieser grundlegenden Erneuerungen ist ein langwieriger Prozess, der Unternehmen und Verbraucher fordert. Die zweite Form der Innovation, der Veränderung, das ist die schrittweise Entwicklung von Produkten und Serviceangeboten, die nicht mit grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen einhergehen. Hier geht es um die kontinuierliche Verbesserung und Einführung von Neuerungen, die zum einen das Leben der Kunden bei der Nutzung dieser Angebote und Produkte angenehmer machen und zum anderen die Wettbewerbsfähigkeit des Anbieters stärken, weil er damit attraktiver

ist als sein Mitbewerber. Es geht um Alleinstellungsmerkmale und Produktverbesserungen. Allerdings bewegt sich dieser Entwicklungsdruck wie ein Perpetuum Mobile unentwegt im Wind. Es ist ein sich ständig in Bewegung befindlicher wirtschaftlicher Prozess, der jedes Unternehmen, jeden Hotelier betrifft – ob wir wollen oder nicht.

Damit handelt sich also um einen willentlich gesteuerten Prozess, der in der Regel nicht zufällig abläuft, sondern von Unternehmen sehr bewusst vorangetrieben wird. Und das natürlich nicht zum Selbstzweck, sondern aus der Notwendigkeit heraus, im Markt zu bestehen und die Attraktivität gegenüber Kunden und Gästen zu erhalten.

### Treiber von Innovationen

Wenn es gut läuft, dann entwickeln wir selbst neue Ideen, weil wir im Tagesablauf feststellen, dass sich Kunden bei der Nutzung unserer Produkte schwertun oder in Feedback-Bögen einen Missetand aufdecken, den wir mit neuen Services beheben können. So entwickelt sich vielleicht ein cleveres Ausschilderungssystem, weil unser Gebäude sehr verwinkelt und für einen neuen Gast zunächst schwer zu erfassen ist. Genauso kann sich der Aufbau einer Kaffeepause verbessern, weil wir beobachten, dass die Kunden Probleme haben, alle Produkte einfach zu erreichen. Trainerparkplätze sind entstanden, weil Hoteliers beobachtet haben, dass diese Zielgruppe häufig mit viel Gepäck unterwegs ist und es daher schätzt, wenn Parkplätze speziell gekennzeichnet und nahe am Hoteleingang vorhanden sind.

Ein weiterer Treiber von Innovationen ist die Zulieferindustrie. Sie überlegt sich ständig, was sie Hoteliers anbieten kann,

## Serie Service- qualität

Wenn Sie Qualität in Ihrem Hotel als strategischen und operativen Erfolgsfaktor installieren wollen, gelingt das über die Schritte:

1. **Werte festlegen**
2. **Team suchen, das zu diesen Werten passt**
3. **Standards und Prozesse festlegen**

4. **Service für Mitarbeiter durch elektronische Dokumentation**
5. **Feedback für den ständigen Verbesserungsprozess**
6. **Innovation, denn nur wer sich immer wieder selbst neu erfindet, bleibt im Geschäft**

damit das Leben für die Gäste einfacher wird. Auf jeder Internorga, Hogatec oder ITB finden wir Jahr für Jahr neue Produkte und Dienstleistungen, aus denen wir auswählen können und die Qual der Wahl haben. Was ist angesagt? Was ist wirklich hilfreich? Was brauche ich, respektive meine Gäste, wirklich? Ein erster Treiber für Innovation ist also die Bereitschaft, dass Sie als Hotelier selbst und/oder ein Team aus Ihrem Haus regelmäßig auf die jeweiligen Messen gehen, um sich Anregung und Inspiration zu holen, welche Neuigkeiten auf dem Markt angeboten werden.

Die wichtigste Denkrichtung, um Service-Innovationen auf die Spur zu kommen, ist das Denken vom Kunden her:

- Wie können wir unsere Leistung für den Kunden noch einfacher machen?
- Was können wir tun, damit er es bequemer hat?
- Was hilft unseren Kunden, Zeit oder Geld zu sparen?
- Welche ergänzenden Leistungen könnten für Kunden interessant sein?
- Wie können wir die Bedürfnisse unserer Kernzielgruppe noch besser kennenlernen?

### Ideen generieren

Grundsätzlich ist Innovation das Ergebnis von Kreativität. Jetzt werden manche vielleicht sagen: „Ja genau, das ist mein Problem, ich bin nicht kreativ.“ Die gute Nachricht ist, dass Kreativität ein Prozess ist, der nicht per Zufall, sondern systematisch abläuft. Machen Sie die Probe aufs Exempel. Denken Sie an alle Gegenstände, die in Ihrem Tagungsbereich rund sind. Vermutlich fallen Ihnen fünf bis sechs Objekte ein. Jetzt erweitern Sie Ihre Gedanken um Werkzeuge. Vielleicht fallen Ihnen mehr Objekte ein. Jetzt denken Sie an alle beweglichen Objekte in Ihrem Tagungsbereich. Wahrscheinlich fallen Ihnen jetzt noch mehr Dinge ein. Alleine durch die Begriffe „Werkzeug“ und „bewegliche Objekte“ wurde Ihre Erinnerung angeregt. Das ist nur ein kleines Beispiel. Es lohnt sich also durchaus, wenn Sie einmal selbst ein Seminar für Kreativitätstechniken besuchen.

Darüber hinaus ist die einfachste Möglichkeit, um auf neue Serviceideen zu kommen, das (systematische) Interview mit Ihren Gästen, Kunden und Referenten. Diese Quelle ist fast unerschöpflich. Damit ist nicht die lapidare Frage kurz vor der Abreise gemeint: „Ich hoffe es hat Ihnen bei uns gefallen. Gibt es denn noch etwas, das wir für Sie besser machen können?“ Es braucht etwas Vorbereitung und die Auswahl von

### Autor



Foto: Onigge® GmbH

**Markus F. Weidner** Während seiner Hotelkarriere eröffnete er zwei große Hotels, bevor er sich selbstständig machte und mit Partnern ein internationales Beratungsunternehmen für Hotels aufbaute. Heute führt Markus F. Weidner seine eigene Akademie unter dem Namen Onigge® GmbH – Freude an Qualität. Seine Leidenschaft sind die Themen Service, Organisation und Führungsqualität.



#### Austausch willkommen

**Markus F. Weidner**

[www.markus-weidner.com](http://www.markus-weidner.com)

Facebook-Account „Markus F. Weidner“

Gesprächspartnern, die sich 10 bis 15 Minuten Zeit nehmen, um mit Ihnen darüber zu sprechen, wie sie ihren Aufenthalt erlebt haben. Denn auch Ihre Gesprächspartner brauchen etwas Raum und Zeit, um darüber nachzudenken und Ideen zu entwickeln. Geben Sie Ihren Gesprächspartnern Stichworte zum Aufenthalt, wie zum Beispiel die Tagungsverpflegung, die Konferenztechnik, die Rahmenprogramme („Was haben Sie in anderen Häusern erlebt, was Sie bei uns vermissen?“). Bauen Sie sich einen Interviewleitfaden und befragen Sie jede Woche systematisch zwei Gäste/Kunden. Sie werden von den Ergebnissen überrascht sein.

Darüber hinaus kann ich empfehlen, den Design-Thinking-Prozess mit seinen sechs systematischen Schritten (Verstehen/Beobachten/Sichtweise definieren/Ideen finden/Prototyp entwickeln/Testen) zu erlernen. Die Quelle für das ►

## So generieren Sie neue Service-Ideen

- **Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, gelegentlich aus der Alltagsroutine auszusteigen und Messen und Kongresse zu besuchen.**
- **Stellen Sie im Intranet Ihres Unternehmens eine Plattform für den abteilungsübergreifenden Austausch von Ideen zur Verfügung.**
- **Achten Sie auf eine gute Mischung im Team: Neben „Machern“, „Teamworkern“ und „Spezialisten“ sollten Sie im Hotel auch kreativen „Erfindern“ eine Chance geben, also besonders entdeckungsfreudigen und neugierigen Menschen.**
- **Überlegen Sie, ob ein Austauschprogramm mit Partnerunternehmen wertvolle Anregungen bieten könnte.**
- **Sorgen Sie für einladende Räume und Ecken im Unternehmen, in denen man sich zwanglos und in guter Atmosphäre austauschen kann.**
- **Lassen Sie sich von anderen Branchen inspirieren: Welche Ideen wären übertragbar?**
- **Loben Sie über soziale Medien einen Ideenwettbewerb unter Kunden aus und werten Sie Kundenstimmen aus.**
- **Lassen Sie sich von ausländischen Wettbewerbern inspirieren. Welche Idee würde auch auf dem deutschen Markt funktionieren?**
- **Machen Sie gute Ideen im Hotel publik. Das ist Anerkennung für den Urheber und Ansporn für andere.**
- **Engagieren Sie einen Trendscout oder besuchen Sie ein Land, das in Ihrer Branche als Vorreiter gilt.**



Wissen rund um diese fantastische Methode ist das Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Hier können Sie lernen, wie sich Produkte und Dienstleistungen neu erfinden lassen. Ein Prozess zur Entwicklung des Tagungsservice würde dort mit folgender Frage starten: „Was verstehen Sie (als Kunde) überhaupt unter einem perfekten Tagungsservice?“ Wenn Sie diese Frage an 50 Tagungsplaner, Referenten und Seminarleiter stellen, dann werden Sie überrascht sein, was Sie lernen können.

Schauen wir uns Neuerungen in anderen Industrien an, dann bestehen sie häufig aus Dingen, die es auf dem Markt schon gibt, die allerdings in einem bestimmten Kontext so noch nicht kombiniert wurden. Nehmen wir die Automobilindustrie und Smartphones. Wir sind in den letzten Jahren von der Firma Apple Schritt für Schritt zur Nutzung von Touchfunktionen auf dem Display eines Mobiltelefons herangeführt worden. Das ist inzwischen gelernt und kann sogar schon von Kleinkindern nachgeahmt werden. In Autos gab es bis vor Kurzem allerdings nur Instrumente, die durch Knöpfe bedient wurden. Das hat sich in den letzten Jahren rasant geändert. Viele Hersteller haben in ihre neuen Modelle inzwischen Bildschirme in der

Mittelkonsole installiert, die fast alle Funktionen des Autos mit einem Touch ansteuern lassen. Da wir diese Form der Nutzung bereits gelernt haben, fällt es uns leicht, dies auch in einem Auto zu nutzen. Wenn wir uns daran ein Beispiel nehmen wollen, müssen wir uns fragen: Was gibt es schon und wie können wir das in unserem eigenen Wirkungsbereich erfolgreich kombinieren? In vielen Konferenzräumen haben wir inzwischen eine Licht- und Techniksteuerung, die über Touchpanels geregelt wird. Ob dabei alle Oberflächen auch nutzerfreundlich programmiert sind, das lasse ich einmal offen.

### Ideen erfolgversprechend umsetzen

Nicht jede Idee wird zum Renner. Bevor wir große Investitionen lostreten, sollten wir zunächst mit Kundeninterviews, Prototypen und Tests herausfinden, ob Kunden unserem Ideeneifer folgen und genauso begeistert sind wie wir. So können Musterzimmer, Testgeräte und Test-Services Aufschluss darüber geben, ob eine neue Service-Idee ankommt. Häufig werden Sie feststellen, dass unsere Eingangs-idee im Verlauf um viele Anregungen aus Kundensicht erweitert wird. Nicht umsonst gehören zum klassischen Design-Thinking-Prozess die Elemente des Kundeninterviews, um zu verstehen, welche Anforderungen und Erwartungen Kunden an ein Produkt und eine Dienstleistung haben.

Zu wenige Hoteliers sind selbst als Trainer ausgebildet, um zu verstehen, wie die Welt von Referenten und Seminarleitern aus deren Perspektive wirklich funktioniert. So können sie auch nicht wissen, dass eine mittige Leinwand vielleicht nicht immer die beste Option ist, und dass die glatte weiße Wand für die flexible Nutzung der Projektionsfläche viel geeigneter sein kann. Nur wer eine Pinnwand oder einen Flipchart selbst im täglichen Einsatz nutzt, der weiß, wie schwer so ein Gerät ist, wenn es keine Rollen hat und wie lästig eine Pinnwand ist, die schon beim leisesten Windstoß ins Wanken gerät.

Der klassische Qualitätsmanagement (QM)-Ansatz besteht aus den vier Eckpfeilern Plan - Do - Check - Act. Es geht um Entwicklung und einen systematischen Ansatz, immer wieder das Bestehende in Frage zu stellen und besser zu werden. Daher passen Qualitätsmanagement und Innovation sehr gut zusammen. Innovation als systematischer Ansatz sollte deshalb auch in das hoteleigene Qualitätsmanagement integriert werden. Alleine die regelmäßigen internen oder auch externen Audits, die ein QM-System fordert, sind ein hervorragender Ansatz, um Mängel und Missstände aufzuzeigen und dann in den Innovationsprozess zu integrieren. Dieser kann dann mit den Methoden des Design-Thinking bearbeitet werden. Wer es nicht so systematisch angehen möchte, der kann einmal im Jahr eine Einladung für einen Kunden-Think-Tank aussprechen. Laden Sie acht bis zehn geschätzte Kunden aus unterschiedlichen Branchen ein und gestalten Sie ein Innovations-

Wochenende. Bereiten Sie einen Katalog von Fragen vor, was Sie mit dieser Gruppe gerne besprechen würden und welche Punkte Sie für eine eventuelle Optimierung vorgesehen haben. Beachten Sie allerdings, dass damit ein hoher Aufwand verbunden ist: Sie werden vermutlich bis zu 100 Personen ansprechen müssen, um am Ende mit zehn Prozent Bereitwilligen in einen solchen Dialog treten zu können. Der Output wird Sie über Wochen und Monate beschäftigen, davon können Sie ausgehen.

### Ideen belohnen?

In manchen Unternehmen gibt es für Ideen aus der Belegschaft ein Vergütungssystem. Das kann man machen unter der Voraussetzung, dass es einen für alle Mitarbeiter bekannten, systematischen Prozess gibt, wie Ideen eingereicht, bewertet und am Ende rückgemeldet werden. Was nicht ganz einfach ist, das ist die „Bepreisung“ von Ideen. Ich persönlich bin kein Freund dieser Vorgehensweise, weil es in einer guten und

innovationsfreundlichen Unternehmenskultur zum Selbstverständnis eines jeden Mitarbeiter gehören sollte, dass er Augen und Ohren offenhält, um nach Innovationen Ausschau zu halten. Dazu allerdings ist eine Kultur nötig, die von allen im Unternehmen in dieser Form verstanden und gelebt wird. Oftmals ist Anerkennung mehr wert als Geld, weil materielle Dinge sehr schnell verflachen.

Eine innovationsfreundliche Kultur im Hotel zu etablieren, ist Führungsaufgabe. Wenn sich Menschen bei ihrer Arbeit wohl fühlen, ein Arbeitsumfeld haben, in dem sie gute Leistungen erbringen können, dann ist das schon einmal die halbe Miete. Wenn Anerkennung und Wertschätzung, gepaart mit den richtigen Impulsen sowie Prozesse für Innovationen ein fester Bestandteil im Jahresverlauf sind und die Mitarbeiter mit den richtigen Fragen konfrontiert werden, dann öffnen Sie eine wertvolle Quelle für Veränderungen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter einen für alle zugänglichen Kommunikationskanal haben, in den sie Ideen für Neuerungen einsteuern können.

LOCATIONS

## REGION MÜNCHEN

04. Dezember 2019

10.00 - 16.30 Uhr

Gelände der Motorworld, München

LOCATIONS!



[www.locations-messe.de](http://www.locations-messe.de) | [#locationsmesse](https://twitter.com/locationsmesse)

## Die Messe für außergewöhnliche Veranstaltungsräume und Eventservices

MICE-Vielfalt und Branchen-Highlights für Tagungsplaner, Veranstalter, Eventmanager und Marketingfachleute. In den Metropolregionen Rhein-Neckar, Stuttgart, Rhein-Ruhr, Rhein-Main, Mitteldeutschland und München sind die LOCATIONS-Messen der wichtigste regionale Branchentreff. Wir präsentieren Ihnen interessante Top-Locations und leistungsstarke Eventdienstleister für Ihre Meetings und Events.

Bauen Sie Ihr Netzwerk weiter aus und treten Sie in den Dialog. Top-Speaker, Workshops und Learning Labs bieten neues Wissen zu aktuellen Trends. Erleben Sie einen analogen Messtag mit Event-Charakter und interaktiver, emotionaler Unterhaltung.

**Mehr Erlebnis,  
mehr Netzwerk,  
mehr Wissen!**



Weitere Termine 2019/2020 in Leipzig, Mannheim, Stuttgart, Düsseldorf und Frankfurt.  
Aktuelle Informationen und kostenfreie Messtickets unter [www.locations-messe.de](http://www.locations-messe.de)