

Marktorientierung: Firmenkundschaft und Gästebewertungen

Methode und Arbeitsblätter, mit denen ein Haus die Anforderungen seiner Firmenkunden und die Aussagen seiner Gästebewertungen selbst erhebt und auswertet

Stand: 13. Oktober 2026 · buecher.effedore.com

Zu diesem Material Dieses Material enthält eine Methode, fünf Arbeitsblätter, Prüfkriterien für Vergleichswerte und eine Liste von **Arten** öffentlicher Quellen. Es enthält keine Marktdaten, keine Vergleichswerte und keine Namen von Plattformen, Ketten oder Unternehmen.

Band 2a hält fest, dass Vergleichswerte nur mit ausgewiesener Quelle, Erhebungsgrundlage und Datum als Benchmark taugen. Diese Angaben kann nur das Haus für seinen eigenen Markt erheben.

A. Wozu, wer, wann

Wozu. Das Material macht aus den Werkzeugen der Abschnitte 1.8, 1.10, 2.9 und 2.11 Formulare. Es holt die Anforderungen von Firmenkunden, Marken, Eigentümern und Plattformen in das Qualitätsmanagementsystem. Und es macht aus Gästebewertungen Daten, die Entscheidungen auslösen.

Wer und wann. Die Qualitätsbeauftragte arbeitet mit Direktion, Vertrieb, Empfangsleitung und Revenue Management. Erstmals im Rahmen der Lückenanalyse zur ISO 9001:2026, danach mindestens jährlich vor der Managementbewertung. Bewertungen werden fortlaufend erfasst und je Quartal zusammengefasst.

B. Normativer Rahmen in Kürze

Die folgende Übersicht nennt die Klauseln, auf die Band 2a das Thema stützt. Sie ersetzt nicht den Normtext. Fast alles ist Substanz von 2015; die Revision 2026 hat hier keine neue Pflicht eingeführt.

Tabelle B1: Klauselbezug des Themas

Thema	Klausel	Einordnung laut Band 2a
Firmenkunden, Marke, Eigentümer, Buchungs- und Bewertungsplattformen als interessierte Parteien	4.2	Pflicht, sie zu bestimmen, zu überwachen und zu überprüfen, besteht seit 2015. Prüfstein: Beschreibt das Dokument die heutige Wirklichkeit?
Markenstandards und Vertragskennzahlen als Anforderungen	8.2, 4.2	Der Anforderungsbegriff umfasst auch vertragliche Anforderungen. Markenstandards liegen also im System, nicht daneben.

Thema	Klausel	Einordnung laut Band 2a
Betrieb unter Management- oder Franchisevertrag	8.4, 5.3	Keine eigene Klausel zu Managementverträgen. Steuerung extern bereitgestellter Prozesse; Zuständigkeiten über die Eigentümer-Betreiber-Grenze klar zuweisen.
Angegebene, nicht angegebene aber notwendige und gesetzliche Anforderungen	8.2.3.1	Diese Drei-Wege-Unterscheidung steht seit 2015 ausdrücklich im Normtext.
Fähigkeit prüfen, bevor man zusagt; Änderungen mitteilen	8.2.3, 8.2.4	Beides seit 2015.
Wahrnehmung des Kunden überwachen, auch über Online-Bewertungen	9.1.2	Seit 2015. Die Nutzung von Online-Bewertungen ist eine moderne Anwendung, keine neue Pflicht.
Daten bewerten und für Entscheidungen nutzen	9.1.1, 9.1.3	Bewerten statt nur sammeln; die Analyse-Outputs a) bis g) stehen seit 2015 im Text.

Was die Norm hier nicht verlangt. Die Norm verspricht keinen wirtschaftlichen Ertrag der Zertifizierung. Die «latenten» Anforderungen des Gastes, also Begeisterungsfaktoren, sind keine Pflicht der Klausel 8.2. Eine eigene Messpflicht für KI-gestützte Prozesse gibt es nicht. Automatisierte Prozesse sind dennoch angemessen zu überwachen, soweit sie die Qualität beeinflussen.

C. Arbeitsblatt 1: Anforderungen der Firmenkundschaft

Ziel ist eine vollständige Liste dessen, was Firmenkunden tatsächlich verlangen. Quelle sind die eigenen Unterlagen des Hauses, nicht Vermutungen über den Markt. Band 2a unterscheidet dabei Anforderungen von bloßen Erwartungen.

1. Alle Rahmenverträge, Ausschreibungsunterlagen, Lieferantenfragebögen und Lastenhefte der letzten zwölf Monate zusammentragen.
2. Jede Anforderung einzeln ausschreiben, in eigenen Worten und mit Fundstelle.
3. Den Typ bestimmen: vertraglich verbindlich, Zulassungsvoraussetzung einer Ausschreibung oder Erwartung ohne Bindung.
4. Prüfen, ob ein bestehender Prozess die Anforderung steuert. Fehlt er, ist die Anforderung «verwaist».
5. Jede gesteuerte Anforderung einem Verantwortlichen zuweisen. Verwaiste Anforderungen kommen in das Risikoregister.

Formular C1: Register der Anforderungen der Firmenkundschaft (Status: gesteuert, verwaist oder Konflikt; Konflikte weiter in Formular D1)

Kunde (Kürzel)	Fundstelle	Anforderung	Typ	Klausel	Prozess / verantwortlich	Status
Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Rahmenvertrag, Anlage Lieferantenqualifikation	gültige Qualitätszertifizierung als Zulassungsvoraussetzung	vertraglich	4.2, 8.2	Direktion	gesteuert

D. Arbeitsblatt 2: Konflikte zwischen Anforderungsquellen

Abschnitt 1.8 zeigt, dass Konflikte zwischen Marke, Eigentümer, Gesetz und Gast nicht am Empfang entschieden werden dürfen. Sie gehören über einen formalen Kanal auf die Vertragsebene. Das Formular hält fest, wer entscheidet und wie das Ergebnis im Betrieb ankommt.

Formular D1: Konfliktregister

Konflikt	Quellen	Entscheidungsebene	Lösungsweg	Anweisung an das Personal	Entschieden am / durch
Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Markenvorgabe zur Gästedatenerfassung vs. DSGVO	Vertragsebene: Eigentümer, Betreiber, Marke	dokumentierte Abweichung für den lokalen Markt	gesteuerte Ausnahme mit Verweis auf die vertragliche Grundlage	

Formular D2: Verantwortungsmatrix (eintragen: entscheidet, verantwortlich, konsultiert, informiert)

Bereich	Eigentümer	Betreiber	Marke
Markenstandards umsetzen			

Bereich	Eigentümer	Betreiber	Marke
Abweichung von Markenstandards genehmigen			
Kennzahlen des Vertrags erfüllen			
Gesetzliche Konformität			

E. Arbeitsblatt 3: Gästebewertungen auswerten

Abschnitt 2.9 setzt bei den Beobachtungen an, nicht nur bei den Beschwerden. Gesucht wird, was der Gast für selbstverständlich hielt und nicht bekam. Diese impliziten Erwartungen zeigen sich oft nur indirekt in Bewertungen und Gesprächen beim Check-out.

- Zeitraum festlegen: für den Einstieg die letzten sechs Monate, für den Aufbau einer Erwartungskarte bis zu vierundzwanzig Monate.
- Alle Kanäle einbeziehen: Bewertungsplattformen, E-Mails, Gespräche beim Check-out, Beschwerden, Hinweise des Personals.
- Jede Beobachtung sinngemäß erfassen, ohne Namen von Gästen. Wiederholungen zählen, nicht doppelt erfassen.
- Jede Beobachtung einer Ebene zuordnen: ausdrücklich, implizit, latent oder normativ.
- Nach Gästesegment ordnen und die fünf häufigsten impliziten Erwartungen bestimmen, die kein Prozess beherrscht.
- Für jede dieser fünf einen Prozess, eine Maßnahme und eine Wirksamkeitsprüfung festlegen.

Tabelle E1: Die vier Ebenen des Modells aus Abschnitt 2.9

Ebene	Bedeutung	Bezug zur Norm laut Band 2a
Ausdrücklich	vom Gast angegeben, etwa in der Buchung	8.2.3.1
Implizit	nicht angegeben, aber für den Gebrauch notwendig	8.2.3.1
Normativ	gesetzlich oder behördlich, etwa Brandschutz, Hygiene, Datenschutz	8.2.3.1
Latent	noch nicht bewusst gewünscht, Begeisterungsfaktor	keine Pflicht der 8.2; Ambition der Gästebindung

Formular E2: Auswertung der Beobachtungen

Nr.	Beobachtung (sinngemäß)	Kanal	Segment	Ebene	Häufigkeit	Prozess	Maßnahme / verantwortlich
Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Öffnungszeiten des Spa vor der Anreise nicht bekannt	Bewertungsplattformen, Check-out	Paare	implizit	mehrfach im Zeitraum	Vorab-Kommunikation	Öffnungszeiten in die Mitteilung vor der Anreise aufnehmen; Empfangsleitung

Nr.	Beobachtung (sinngemäß)	Kanal	Segment	Ebene	Häufigkeit	Prozess	Maßnahme / verantwortlich

Zu überwachen. Je Segment vierteljährlich den Anteil der erkannten impliziten Erwartungen festhalten, die ein Prozess beherrscht. Daneben die Rückkehrate je Segment aus eigenen Daten verfolgen. Band 2a nennt sie das verlässlichste indirekte Maß der Erfüllung.

Die Karte der impliziten Erwartungen ist mindestens jährlich zu überprüfen. Erwartungen wandeln sich mit Markt, Technik und Kultur. Eine nie überprüfte Karte steuert die Erwartungen der Vergangenheit.

F. Arbeitsblatt 4: Anforderungen der Buchungs- und Bewertungsplattformen

Abschnitt 1.9 behandelt Buchungs- und Bewertungsplattformen als eigene interessierte Parteien. Ihre Qualitätsparameter, etwa Antwortquote oder Bewertung, wirken auf Sichtbarkeit und Umsatz. Welche Parameter eine Plattform tatsächlich verwendet, entnimmt das Haus den eigenen Vertrags- und Partnerunterlagen der Plattform.

Formular F1: Plattformen als interessierte Parteien

Plattform (Kürzel)	Parameter laut eigenen Unterlagen	Eigener Messwert	Messfrequenz	Verantwortlich	Risiko: Auswirkung / Wahrscheinlichkeit	Maßnahme
Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Antwortquote auf Gästenachrichten	in der Nachtschicht regelmäßig zu niedrig	wöchentlich	Duty Manager	mittel / hoch	dokumentiertes Antwortverfahren mit Zielwert und Frist

G. Arbeitsblatt 5: Kennzahlen mit Entscheidungstest

Abschnitt 2.11 verlangt, Kennzahlen von den Entscheidungen her zu wählen. Jede Kennzahl muss einen Test bestehen. Er lautet: «Wenn sich dieser Wert verschlechterte, würden wir anders entscheiden?» Lautet die Antwort nein, gehört sie nicht in die operative Überwachung.

Formular G1: Kennzahlen zu Firmenkunden und Bewertungen

Kennzahl	Quelle	Frequenz	Empfänger	Entscheidung, die sie auslöst	Test bestanden?	vorlaufend / nachlaufend
Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Plattform-Übersichten des Hauses	wöchentlich	Empfangsleitung	Antwortverantwortung je Schicht neu verteilen	ja	nachlaufend

Für die Überwachung empfiehlt der Band zwei Kennzahlen. Die erste ist der Anteil der Signale, die im Zyklus eine dokumentierte Entscheidung erzeugt haben. Die zweite ist die mittlere Zeit vom Signal bis zur umgesetzten Korrekturmaßnahme. Beide misst das Haus mit eigenen Daten.

H. Wann ein Vergleichswert ein Benchmark ist

Band 2a lässt externe Vergleichswerte nur mit ausgewiesener Quelle, Erhebungsgrundlage und Datum gelten. Die Prüfliste klärt das, bevor ein Wert in Berichte oder Ziele eingeht.

Prüfliste H1: Vergleichswert prüfen

Prüffrage	Antwort / Evidenz	Bewertung (geeignet / mit Vorbehalt / ungeeignet)
Ist die Quelle benannt und erreichbar?		
Ist die Erhebungsgrundlage beschrieben: Methode, Stichprobe, Zeitraum?		
Trägt der Wert ein Datum, und ist er noch aktuell?		
Ist der Vergleich sachlich gleichartig: Segment, Lage, Größe, Angebot?		
Hat die Quelle ein Eigeninteresse am Ergebnis, etwa ein Verkaufsinteresse?		

Prüfrage	Antwort / Evidenz	Bewertung (geeignet / mit Vorbehalt / ungeeignet)
Wird der Wert als Annahme oder als Messung verwendet, und ist das im Bericht gekennzeichnet?		

Der verlässlichste Vergleich bleibt der mit dem eigenen Vorjahr. Er braucht keine fremde Datengrundlage und zeigt die Richtung des Systems.

I. Arten öffentlicher Quellen

Die Liste nennt Arten von Quellen, keine einzelnen Anbieter. Welche davon im eigenen Land verfügbar und verlässlich sind, prüft das Haus selbst.

Tabelle I1: Quellenarten für die Selbsterhebung

Art der Quelle	Was sie liefern kann	Grenze
Amtliche Tourismus- und Beherbergungsstatistik	Ankünfte, Übernachtungen, Herkunftsmärkte, Saisonverlauf	keine Qualitätsanforderungen, keine Aussagen zu einzelnen Häusern
Öffentliche Vergabeunterlagen und Ausschreibungsportale	Anforderungen öffentlicher Auftraggeber an Beherbergung und Tagung	zeigen nur den öffentlichen Sektor
Öffentlich zugängliche Einkaufs- und Lieferantenrichtlinien von Unternehmen	Kriterien der Lieferantenauswahl, etwa Zertifikate oder Nachhaltigkeitsangaben	nicht repräsentativ; nur als Einzelquelle
Veröffentlichungen von Branchenverbänden	Lagebilder, Leitfäden, Positionen	Interessenlage des Verbands beachten
Kriterien der nationalen Hotelklassifizierung	Anforderungen an Ausstattung und Service je Kategorie	sagen nichts über die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems
Öffentlich sichtbare Bewertungen und Antworten auf Plattformen	qualitative Muster, eigene und im Wettbewerb	keine Stichprobe im statistischen Sinn; nur Beobachtung
Öffentliche Register der Akkreditierungsstellen	Prüfung, ob ein Zertifikat akkreditiert ist und was es abdeckt	sagen nichts über die gelebte Qualität

Was dieses Material nicht ist

Dieses Material ist kein Ersatz für die ISO 9001:2026 und gibt keinen Normtext wieder. Es ist keine Rechts-, Vertrags- oder Zertifizierungsberatung. Formulare und Beispiele sind an das eigene Haus anzupassen; die Entscheidungen und die Verantwortung bleiben bei seiner Leitung. Stand: 13. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 2a, Abschnitte 1.8, 1.10, 2.9 und 2.11, ergänzend 1.9 und Anhang 1.