

# Unternehmensführung im Fremdenverkehr

Eine Grundlage für das Management von  
Hotels und Restaurants,  
Sportbahnen und -anlagen,  
Reisebüros,  
Kur- und Verkehrsbüros

Prof. Dr. Claude Kaspar  
Prof. Dr. Beat R. Kunz  
Hochschule St. Gallen für Wirtschaft und Sozialwissenschaften

unter Mitarbeit von  
Dr. Franz Tschiderer  
Dr. Markus Schwaninger

# Inhaltsverzeichnis

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Die Unternehmung im Fremdenverkehr.</b>  | <b>17</b> |
| 1.1       | Die Fremdenverkehrsunternehmung im „System Fremdenverkehr“  | 17        |
| 1.2       | Arten von Fremdenverkehrsunternehmungen und ihre Klassifikation.  | 19        |
| 1.3       | Der Begriff der Unternehmung — das systemorientierte Unternehmungsmodell im Fremdenverkehr.             | 26        |
| 1.31      | Die Unternehmung als produktives, soziales System.  | 26        |
| 1.32      | Die Bedeutung der „Umwelt“ für die Unternehmung.  | 26        |
| 1.33      | Die Funktionsbereiche der Unternehmung.   | 29        |
| 1.34      | Die Gestaltungsebenen der Unternehmung.   | 32        |
| 1.35      | Bewahrung und Neuerung.   | 32        |
| 1.4       | Besonderheiten der touristischen Leistung— touristische Teilmärkte.                                     | 33        |
| 1.41      | Vom Tourismus zur touristischen Leistung.   | 33        |
| 1.42      | Die Komplementarität der touristischen Leistung.  | 34        |
| 1.43      | Der überragende Dienstleistungscharakter des touristischen Produkts.                                    | 36        |
| 1.44      | Saisonabhängigkeit  | 37        |
| 1.45      | Touristische Teilmärkte (Marktsegmente).  | 37        |
| 1.46      | Zusammenfassung.  | 38        |
| 1.5       | Leistungserstellung und Kosten der Fremdenverkehrsunternehmungen.                                       | 39        |
| 1.51      | Leistungserstellung und Kosten des Hotels.  | 40        |
| 1.52      | Leistungserstellung des Heilbades sowie der balneologischen Abteilung eines Badehotels.                 | 44        |
| 1.53      | Leistungserstellung und Kosten der touristischen Spezialverkehrsmittel und der speziellen Sportanlagen. | 44        |
| 1.54      | Leistungserstellung und Kosten des Reisebüros.  | 45        |
| 1.6       | Das Reiseziel als Kristallisationspunkt der touristischen Nachfrage.                                    | 46        |
| 1.61      | Vom Fremdenverkehrsort zum Reiseziel.   | 46        |
| 1.62      | Das Modell des Reiseziels als dezentralisierte touristische Unternehmung.                               | 48        |
|           | Bibliographische Hinweise.  | 51        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>2.</b> | <b>Unternehmungsführung im Fremdenverkehr — Gliederung, Aufgaben.</b>                 | <b>52</b> |
| 2.1       | Allgemeines.  | 52        |
| 2.2       | Aufgaben der Gesamtführung der Unternehmung.  | 54        |
| 2.3       | Aufgaben der Teilbereichsführung.   | 56        |
| 2.4       | Aufgabenbereiche der Unternehmungsführung.  | 58        |
| 2.5       | Aufgaben der einzelnen Führungskraft.   | 59        |
|           | Bibliographische Hinweise.  | 60        |
| <br>      |   |           |
| <b>3.</b> | <b>Unternehmungspolitik im Fremdenverkehr.</b>  | <b>61</b> |
| 3.1       | Einführung.   | 61        |
| 3.2       | Unternehmungsleitbild.  | 63        |
| 3.21      | Allgemein.  | 63        |
| 3.22      | Das Unternehmungsleitbild für ein Hotel.  | 64        |
| 3.23      | Das Unternehmungsleitbild eines Reiseveranstalters.                                   | 68        |
| 3.24      | Das Unternehmungsleitbild einer touristischen Transportunternehmung.                  | 69        |
| 3.3       | Unternehmungskonzept.   | 70        |
| 3.31      | Allgemein.  | 70        |
| 3.32      | Das Unternehmungskonzept für ein Hotel.   | 74        |
| 3.33      | Das Unternehmungskonzept für ein Reisebüro (Reiseveranstalter und -Vermittler).       | 75        |
| 3.4       | Führungskonzept.  | 77        |
|           | Bibliographischer Hinweis.  | 78        |
| <br>      |   |           |
| <b>4.</b> | <b>Unternehmensplanung im Fremdenverkehr.</b>   | <b>79</b> |
| 4.1       | Einführung.   | 79        |
| 4.2       | Begriff und Eigenschaften der Unternehmensplanung.                                    | 80        |
| 4.3       | Planungsarten.  | 81        |
| 4.4       | Methoden und Instrumente der Planung.   | 82        |
| 4.41      | Langfristig-strategische Planung.   | 82        |
| 4.411     | Umweltanalyse, dargestellt am Beispiel eines Reiseziels (Ferienort) und eines Hotels. | 84        |
| 4.412     | Unternehmensanalyse für ein Hotel.  | 87        |
| 4.413     | „Unternehmens“-Analyse für ein Reiseziel.   | 91        |
| 4.414     | Gesamtbeurteilung.  | 99        |
| 4.415     | Zielbildung.  | 99        |
| 4.416     | Besonderheiten der Zielbildung für ein Reiseziel.                                     | 100       |

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 4.417 | Entwicklung und Auswahl von Strategien. . . . .  | 102        |
| 4.418 | Zusammenfassung. . . . .   | 104        |
| 4.42  | Operative Planung — das Jahresbudget, dargestellt am Beispiel des<br>Hotels. . . . .           | 104        |
| 4.421 | Vorbemerkung. . . . .  | 104        |
| 4.422 | Absatzplan. . . . .  | 105        |
| 4.423 | Aufwandplan (ohne Personalaufwand). . . . .  | 108        |
| 4.424 | Personalplan. . . . .  | 110        |
| 4.425 | Investitionsplan. . . . .  | 112        |
| 4.426 | Erfolgsplan (Gewinnplan). . . . .  | 113        |
| 4.427 | Finanzplan. . . . .  | 117        |
| 4.428 | Das Grundmodul der Jahresbudgetierung. . . . .   | 118        |
| 4.429 | Das Jahresbudget eines grösseren Hotels. . . . .   | 119        |
| 4.43  | Projektplanung, dargestellt am Beispiel der touristischen Infra-<br>und Suprastruktur. . . . . | 120        |
| 4.431 | Bedeutung und Wesen der Projektplanung im Fremdenverkehr . . .                                 | 120        |
| 4.432 | Projektplanung am Beispiel touristischer Transportanlagen. . . . .                             | 122        |
| 4.433 | Projektplanung für ein Hotel. . . . .  | 122        |
|       | Bibliographische Hinweise. . . . .   | 123        |
| <br>  |  |            |
| 5.    | <b>Marketing im Fremdenverkehr. . . . .</b>  | <b>124</b> |
| 5.1   | Marketing und Unternehmungsführung. . . . .  | 124        |
| 5.2   | Das Marketing-Konzept . . . . .  | 124        |
| 5.3   | Die Anwendung des Marketing im Tourismus. . . . .  | 127        |
| 5.31  | Aufbau eines Marketing-Konzeptes für eine Fremdenverkehrs-<br>unternehmung. . . . .            | 127        |
| 5.311 | Festlegung der Marketingziele mit Hilfe des Informationssystems<br>(Marktforschung). . . . .   | 127        |
| 5.312 | Das Marketing-Instrumentarium. . . . .   | 132        |
| 5.32  | Entwicklung von Marketingstrategien im Tourismus. . . . .                                      | 145        |
| 5.33  | Anpassung der Marketingorganisation. . . . .   | 147        |
| 5.34  | Erfolgskontrolle im Marketing. . . . .   | 148        |
|       | Bibliographische Hinweise. . . . .   | 150        |
| <br>  |  |            |
| 6.    | <b>Finanzierung von Fremdenverkehrsunternehmen. . . . .</b>                                    | <b>151</b> |
| 6.1   | Die Finanzierung als Aufgabe der Unternehmungsführung. . . . .                                 | 151        |
| 6.2   | Die Gestaltung der Kapitalstruktur. . . . .  | 153        |
| 6.3   | Beurteilung der Investitionen. . . . .   | 155        |
| 6.31  | Wirtschaftlichkeitsrechnung. . . . .   | 155        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 6.32  | Investitionsrechnung   | 156 |
| 6.321 | Statische Verfahren zur Beurteilung von Investitionen  | 156 |
| 6.322 | Dynamische Verfahren zur Beurteilung von Investitionen   | 158 |
| 6.323 | Bemerkungen zu den Rechenmethoden  | 159 |
| 6.4   | Überwachung der finanziellen Situation   | 160 |
| 6.41  | Allgemeine Übersicht   | 160 |
| 6.42  | Die Kennziffern als Indizien für die finanzielle Lage  | 161 |
| 6.421 | Kennziffern zur Beurteilung der Sicherheit   | 161 |
| 6.422 | Kennziffern zur Beurteilung der Rentabilität   | 164 |
| 6.5   | Hotelfinanzierung  | 164 |
| 6.6   | Finanzierung touristischer Verkehrsanlagen   | 167 |
|       | Bibliographische Hinweise  | 168 |
| <br>  |  |     |
| 7.    | Organisation von Fremdenverkehrsunternehmen  | 169 |
| <br>  |  |     |
| 7.1   | Grundlegendes zum Objektbereich Organisation   | 169 |
| 7.2   | Organisationskonzept und Fremdenverkehrsunternehmung   | 170 |
| 7.21  | Die Determinanten organisatorischen Gestaltens   | 170 |
| 7.22  | Die organisatorische Gestaltung von Fremdenverkehrsunternehmen im Lichte ihrer Rahmenbedingungen | 172 |
| 7.221 | Umwelt und Organisation  | 172 |
| 7.222 | Unternehmungseigenschaften und Organisation  | 173 |
| 7.223 | Personelle Aufgabenträger und Organisation   | 174 |
| 7.23  | Das Instrumentarium organisatorischer Gestaltung   | 175 |
| 7.231 | Aufgabengliederung und -Synthese   | 175 |
| 7.232 | Strukturierung der Leitungsbeziehungen   | 178 |
| 7.233 | Kollegien als Koordinationsorgane  | 181 |
| 7.234 | Stellenbildung   | 183 |
| 7.235 | Prozesstrukturierung   | 185 |
| 7.3   | Die Organisation von Hotelunternehmen  | 189 |
| 7.31  | Rahmenbedingungen  | 189 |
| 7.32  | Organisationsstrukturen  | 191 |
| 7.33  | Personelle Aspekte der organisatorischen Systemgestaltung  | 196 |
| 7.331 | Hoteldirektor  | 196 |
| 7.332 | Mitarbeiter  | 198 |
| 7.333 | Konzepte wirtschaftlicher personeller Organisation   | 199 |
| 7.34  | Technologische Aspekte der organisatorischen Systemgestaltung                                    | 200 |
| 7.4   | Die Organisation von Reiseunternehmen  | 202 |
| 7.41  | Rahmenbedingungen  | 202 |
| 7.42  | Organisationsstrukturen  | 204 |
| 7.43  | Personelle Aspekte der organisatorischen Systemgestaltung  | 211 |
| 7.44  | Technologische Aspekte der organisatorischen Systemgestaltung                                    | 212 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 7.5   | Die Organisation örtlicher und regionaler Fremdenverkehrsinstitutionen. . . . .     | 214 |
| 7.51  | Die Organisation örtlicher Fremdenverkehrsinstitutionen. . . . .                    | 214 |
| 7.52  | Organisatorische Voraussetzungen für ein integriertes Reiseziel-Management. . . . . | 218 |
| 7.53  | Die Organisation regionaler Fremdenverkehrsinstitutionen. . . . .                   | 220 |
| 7.6   | Die Organisation touristischer Verkehrsunternehmungen. . . . .                      | 223 |
| 7.7   | Die Organisation eines Sportzentrums. . . . .                                       | 227 |
| 7.8   | Organisationsmethodik. . . . .  | 229 |
| 7.81  | Vorgehenskonzept für organisatorische Neuerungen. . . . .                           | 229 |
| 7.82  | Methoden der Ablauforganisation. . . . .  | 232 |
| 7.821 | Personalbedarf und Personaleinsatz. . . . .   | 232 |
| 7.822 | Arbeitsvereinfachung. . . . .   | 235 |
| 7.83  | Organisatorische Hilfsmittel. . . . .   | 239 |
| 7.831 | Hilfsmittel der Aufbauorganisation. . . . .   | 239 |
| 7.832 | Hilfsmittel der Ablauforganisation. . . . .   | 242 |
|       | Bibliographische Hinweise. . . . .  | 245 |

## **8. Die räumliche Gestaltung von Fremdenverkehrsbetrieben. . . . . 247**

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 8.1   | Die räumliche Gestaltung von Hotelbetrieben. . . . .  | 248 |
| 8.11  | Grundlagen. . . . .                                   | 248 |
| 8.12  | Gesamtstruktur. . . . .                               | 249 |
| 8.13  | Interne Gestaltung. . . . .                           | 252 |
| 8.14  | Die räumliche Gestaltung bestimmter Bereiche. . . . . | 253 |
| 8.141 | Gästeempfang. . . . .                                 | 253 |
| 8.142 | Gästezimmer. . . . .                                  | 256 |
| 8.143 | Aufenthaltsräume, Sport, Spiel. . . . .               | 258 |
| 8.144 | Verpflegungsbereich. . . . .                          | 258 |
| 8.2   | Die räumliche Gestaltung von Reisebüros. . . . .      | 264 |
| 8.21  | Eingang und Schalterraum. . . . .                     | 264 |
| 8.22  | Operating-Abteilungen. . . . .                        | 266 |
| 8.23  | Direktion und Verwaltung. . . . .                     | 268 |
|       | Bibliographische Hinweise. . . . .                    | 268 |

## **9 Mitarbeiterführung . . . . . 269**

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 9.1 | Unternehmungsführung und Mitarbeiterführung. . . . . %. | 269 |
| 9.2 | Das Wesen der Mitarbeiterführung, Führungsstil. . . . . | 270 |
| 9.3 | Führungsrichtlinien. . . . .                            | 280 |
| 9.4 | Führung durch Zielsetzung. . . . .                      | 282 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 9.5 | Die Entlohnung der Mitarbeiter. . . . .   | 284 |
| 9.6 | Zum Problem des Arbeitsklimas. . . . .  | 288 |
| 9.7 | Entwicklung einer wirkungsvollen Mitarbeiterführung in Fremdenverkehrsunternehmungen. . . . . | 288 |
|     | Bibliographische Hinweise. . . . .  | 293 |

**10. Informationssystem unter besonderer Berücksichtigung des Rechnungswesens. . . . . 294**

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 10.1   | Allgemeines zum Informationssystem. . . . .   | 294 |
| 10.2   | Das Rechnungswesen und seine Gliederung. . . . .  | 295 |
| 10.3   | Der Informationsbedarf als Grundlage für die Gestaltung des innerbetrieblichen Rechnungswesens. . . . . | 297 |
| 10.4   | Rechnungswesen von Fremdenverkehrsunternehmungen. . . . .   | 300 |
| 10.41  | Rechnungswesen des Hotels. . . . .  | 300 |
| 10.411 | Kontenplan der Finanzbuchhaltung. . . . .   | 300 |
| 10.412 | Erlöserfassung/Erlösstatistik/Leistungsstatistik. . . . .   | 302 |
| 10.413 | Betriebsabrechnung (als Vergangenheitsrechnung). . . . .  | 305 |
| 10.414 | Cash Flow. . . . .  | 316 |
| 10.415 | Break-even-Analyse. . . . .   | 317 |
| 10.416 | Auswertung der Informationen des periodischen Rechnungswesens/Kennziffern. . . . .                      | 321 |
| 10.417 | Kalkulation. . . . .  | 324 |
| 10.418 | Sonderrechnungen für bestimmte Entscheidungssituationen. . . . .  | 325 |
| 10.42  | Rechnungswesen des Reisebüros. . . . .  | 330 |
| 10.43  | Rechnungswesen touristischer SpezialVerkehrsmittel. . . . .   | 337 |
| 10.44  | Rechnungswesen örtlicher und regionaler Fremdenverkehrsorganisationen. . . . .                          | 338 |
| 10.45  | Rechnungswesen spezieller Sportanlagen am Beispiel der Kunsteisbahn. . . . .                            | 339 |
| 10.5   | EDV als Hilfsmittel des Informationswesens. . . . .   | 341 |
| 10.51  | EDV im Hotel. . . . .   | 342 |
| 10.52  | EDV im Reisebüro. . . . .   | 348 |
| 10.53  | EDV im Verkehrsbüro. . . . .  | 350 |
|        | Bibliographische Hinweise. . . . .  | 354 |

**11. Überwachung des Unternehmungsgeschehens/Rationelle Betriebsführung. . . . . 355**

|  |                                    |     |
|--|------------------------------------|-----|
|  | Bibliographischer Hinweis. . . . . | 358 |
|--|------------------------------------|-----|

## **Anhang**

|  |            |
|--|------------|
| A — Horizontale Kooperation in der Hotellerie . . . . .  | 361        |
| B - Inventar der Aufgaben und Tätigkeiten im Hotelbetrieb (Auszug) . . .                             | 367        |
| C - Kommunikationsfluss im Hotel - Das IHS 2000 von Philips . . . . .                                | 272        |
| D — Funktionsbeschreibung für den Kaufmännischen Leiter (KL) einer<br>Seilbahnunternehmung . . . . . | 373        |
| E — Standards of Performance für den Chef Luftreisebüro Bahnhofstrasse                               | 376        |
| F — Auszug aus der Jahreszielsetzung eines Bereichsleiters Management-<br>Dienste . . . . .          | 378        |
| G — Grundrisse des Hotels Savoy Baur en Ville, Zürich . . . . .                                      | 379        |
| H — Organisationsplan der Küche des Löwenhotels Schruns . . . . .                                    | 383        |
| I — Kontenrahmen für die schweizerische Hotellerie (Minimalgliederung).                              | 387        |
| J — Management-Kennzahlenkatalog . . . . .   | 389        |
| <b>Sachregister</b> . . . . .  | <b>393</b> |