

U. Karla Henschel, Axel Gruner,  
Burkhard von Freyberg

# Hotelmanagement

---

5., aktualisierte Auflage

**DE GRUYTER**  
OLDENBOURG

# Inhalt

**Vorbemerkungen zur fünften Auflage — V**

**Abkürzungsverzeichnis — XV**

**Abbildungsverzeichnis — XIX**

**Tabellenverzeichnis — XXIII**

- 1 Die Bestimmung des Hotelmanagements und die Einordnung der Hotellerie in die Tourismuswirtschaft — 1**
  - 1.1 Die Bestimmung des Hotelmanagements — 1
  - 1.2 Die Einordnung der Hotellerie in die Tourismuswirtschaft — 2
    - Fragen und Aufgaben zu Kapitel 1 — 7
  
- 2 Ausgewählte Strukturmerkmale der Hotellerie — 9**
  - 2.1 Die Differenzierungsmöglichkeiten — 9
    - 2.1.1 Das Wirtschaftsprinzip/Der Unternehmenszweck — 9
    - 2.1.2 Die Funktion/Die Aufgabe/Das Leistungsangebot/Die Betriebsart — 10
    - 2.1.3 Die Eigentumsverhältnisse/Die Betriebsführung — 11
    - 2.1.4 Die Betriebsgröße — 11
    - 2.1.5 Die Unternehmensform/Die Rechtsform — 13
    - 2.1.6 Die Konzeptionsform/Der Konzentrationsgrad — 14
    - 2.1.7 Der Standort — 15
    - 2.1.8 Die Betriebsdauer — 16
    - 2.1.9 Die Verbindung zu Verkehrsmitteln — 16
      - 2.1.10 Der Umfang und der Standard der Leistungen — 17
    - 2.2 Die Struktur der Hotellerie nach Betriebsarten — 19
      - Fragen und Aufgaben zu Kapitel 2.1 und Kapitel 2.2 — 22
    - 2.3 Die Individualhotellerie und die Kettenhotellerie — 23
      - 2.3.1 Die Individualhotellerie — 24
      - 2.3.2 Die Kettenhotellerie — 25
        - Fragen und Aufgaben zu Kapitel 2.3 — 29
    - 2.4 Konzentrationstendenzen in der Hotellerie — 30
      - 2.4.1 Der Nachweis und der Grad der Konzentration — 30
      - 2.4.2 Zu Entwicklungen auf dem Hotelmarkt — 32
      - 2.4.3 Marktsegmentierung und Markenpolitik — 36
      - 2.4.4 Franchising als Expansionsstrategie — 40
      - 2.4.5 Die Bildung von Hotelkooperationen — 43
        - Fragen und Aufgaben zu Kapitel 2.4 — 45

2.5	Die Hotelkapazitäten und ihre Nutzung —	46
2.5.1	Das Kapazitätsproblem der Hotellerie —	46
2.5.2	Die Stufen der Leistungserstellung —	50
2.5.3	Das Problem der Nutz- und Leerkosten —	52
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 2.5 —	53
<b>3</b>	<b>Der Hotelbetrieb und seine Leistungen —</b>	<b>55</b>
3.1	Der Hotelbegriff und die Funktionen des Hotels —	55
3.1.1	Zum Begriff Hotel —	55
3.1.2	Die Funktionen des Hotels —	56
3.2	Die Leistungen des Hotelbetriebs —	58
3.2.1	Die Hotelleistung als Dienstleistungsbündel —	58
3.2.2	Die Beherbergungsleistung —	60
3.2.3	Die Bewirtungsleistung —	61
3.2.4	Die Komplementärleistungen —	61
3.2.5	Die Leistungen im Tagungs- und Kongressbereich —	62
3.3	Die Eigenschaften der Hotelleistung —	63
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 3 —	65
<b>4</b>	<b>Die Organisation des Hotelbetriebs —</b>	<b>67</b>
4.1	Die Bereiche des Hotels —	67
4.1.1	Der Beherbergungsbereich —	67
4.1.2	Der Bewirtungsbereich —	71
4.2	Die Aufbauorganisation und ihr Instrumentarium —	73
4.2.1	Das lineare Liniensystem —	73
4.2.2	Das Funktionensystem —	73
4.2.3	Das Stabliniensystem —	74
4.2.4	Die Sparten- oder Divisionsorganisation —	75
4.2.5	Die Matrixorganisation —	76
4.2.6	Die Instrumente der Aufbauorganisation —	77
4.3	Die Ablauforganisation und ihr Instrumentarium —	80
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 4 —	84
<b>5</b>	<b>Das Qualitätsmanagement in der Hotellerie —</b>	<b>85</b>
5.1	Die Qualität von Hotelleistungen —	85
5.1.1	Die Elemente der Qualität —	85
5.1.2	Die Qualität als Ergebnis eines Vergleichsprozesses —	88
5.1.3	Serviceketten als Instrument des Qualitätsmanagements —	90
5.2	Die Qualitätssicherung als Führungsaufgabe —	93
5.2.1	Das Qualitätsmanagementsystem nach den ISO-Normen 9001 —	93
5.2.2	Total Quality Management als Führungssystem —	95
5.3	Qualitätsauszeichnungen —	99

- 5.3.1 Der Malcolm Baldrige National Quality Award — 99
- 5.3.2 Der European Quality Award — 100
- 5.4 Hotelklassifizierung und Qualität — 101
- 5.4.1 Das Anliegen und Wesen einer Hotelklassifizierung — 101
- 5.4.2 Die Deutsche Hotelklassifizierung — 103
- Fragen und Aufgaben zu Kapitel 5 — 107
  
- 6 Das Unternehmensleitbild im Hotel — 109**
- 6.1 Der Begriff und der Inhalt des Unternehmensleitbilds — 109
- 6.2 Die Funktionen des Unternehmensleitbilds — 110
- 6.3 Der Prozess der Erarbeitung des Unternehmensleitbilds — 110
- Fragen und Aufgaben zu Kapitel 6 — 111
  
- 7 Die Planung im Hotelbetrieb — 113**
- 7.1 Planung und Managementebenen — 113
- 7.2 Der Inhalt und die Schritte der strategischen Planung im Hotelbetrieb — 115
- 7.3 Die Anwendung ausgewählter Analysemethoden in der strategischen Planung — 117
- 7.3.1 Die Potenzialanalyse — 117
- 7.3.2 Der Produktlebenszyklus — 119
- 7.3.3 Die GAP-Analyse — 121
- 7.3.4 Die Portfolio-Technik — 122
- 7.3.5 Die Szenario-Technik — 124
- 7.3.6 Die Nutzwertanalyse — 125
- 7.4 Die Unternehmens- und Umweltanalyse als Grundlage der strategischen Planung — 127
- 7.4.1 Die Unternehmensanalyse — 127
- 7.4.2 Die Umweltanalyse — 128
- 7.5 Die Bestimmung von Strategischen Erfolgspotenzialen, Strategischen Geschäftsfeldern, Zielen und Strategien — 130
- 7.5.1 Die Bestimmung Strategischer Erfolgspotenziale und Strategischer Geschäftsfelder — 130
- 7.5.2 Die Zielbildung — 131
- 7.5.3 Die Planung von Strategien — 132
- 7.6 Das Unternehmenskonzept als Zusammenfassung der strategischen Planungsentscheidungen — 137
- 7.7 Die Erstellung von Budgets im Hotel — 140
- 7.7.1 Die Nutzung des Uniform System of Accounts for the Lodging Industry — 141
- 7.7.2 Die ertragswirtschaftliche Budgetierung — 147
- 7.7.3 Das Investitionsbudget — 155

7.7.4	Die Null-Basis-Budgetierung —	157
7.8	Die dispositive Planung im Hotel —	158
7.8.1	Die Merkmale der dispositiven Planung —	158
7.8.2	Die Dienstplangestaltung als Beispiel für die dispositive Planung —	158
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 7 —	161
<b>8</b>	<b>Das Personalmanagement im Hotel —</b>	<b>163</b>
8.1	Die Definition, Ziele und Aufgaben des Personalmanagements —	163
8.2	Merkmale der Beschäftigung in der Hotellerie —	164
8.3	Die Berücksichtigung von Besonderheiten der Hotellerie im Personalmanagement —	166
8.4	Die Planung des Personalbedarfs —	169
8.4.1	Die Einordnung in die Personalmanagementprozesse —	169
8.4.2	Die Bedarfsarten —	170
8.4.3	Die Ermittlung des quantitativen Bedarfs —	172
8.4.4	Die Ermittlung des qualitativen Bedarfs —	175
8.4.5	Die zeitliche Bedarfsplanung —	175
8.5	Die Möglichkeiten der Personalbeschaffung, Mitarbeiterauswahl und Einführung neuer Mitarbeiter —	177
8.5.1	Die Personalbeschaffung —	177
8.5.2	Die Mitarbeiterauswahl —	179
8.5.3	Die Einführung neuer Mitarbeiter —	180
8.6	Der Personaleinsatz —	182
8.6.1	Die Glättung des Arbeitsaufkommens —	183
8.6.2	Die Arbeitszeitflexibilisierung —	184
8.6.3	Der flexible Einsatz in verschiedenen Arbeitsbereichen —	186
8.7	Mitarbeitermotivation und Führungsstil —	188
8.7.1	Die optimale Leistung als Ziel des Motivierungsprozesses —	188
8.7.2	Die Einflussfaktoren auf die Motivation —	189
8.7.3	Die Ziele und Dimensionen des Führungsverhaltens —	191
8.7.4	Die Anwendung alternativer Führungsstile —	196
8.7.5	Die Effizienz von Führungsstilen —	197
8.7.6	Die Vermeidung von Führungsfehlern im Motivationsprozess —	199
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 8 —	202
<b>9</b>	<b>Das Kostenmanagement im Hotel —</b>	<b>203</b>
9.1	Das Kostenproblem der Hotellerie —	203
9.2	Die Nutzung von Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen für Entscheidungen im Kostenmanagement —	206
9.2.1	Die Kostenartenrechnung im Hotel —	208
9.2.2	Die Kostenstellenrechnung im Hotel —	211

- 9.2.3 Die Kostenträgerrechnung im Hotel — 212
- 9.3 Die Anwendung von Kalkulationsverfahren — 213
- 9.3.1 Kalkulationsverfahren für Bewirtschaftungsleistungen — 214
- 9.3.2 Kalkulationsverfahren für Beherbergungsleistungen — 220
- 9.4 Die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung und der Break-even-Analyse — 223
- 9.4.1 Die Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung bei Entscheidungen — 226
- 9.4.2 Die Anwendung der Break-even-Analyse — 230
- Fragen und Aufgaben zu Kapitel 9 — 232
  
- 10 Das Food-and-Beverage-Management im Hotel — 233**
- 10.1 Die wirtschaftliche Bedeutung der Food-and-Beverage-Bereiche im Hotel — 233
- 10.2 Die Erfolgsfaktoren von F&B-Einrichtungen im Hotel — 234
- 10.3 Die Organisationsstrukturen von F&B-Bereichen — 235
- 10.3.1 Die Küchenbrigade — 236
- 10.3.2 Die Servicebrigade — 237
- 10.4 Das Wertschöpfungsmanagement von F&B-Einrichtungen — 238
- 10.5 Kennzahlen zur Steuerung des F&B-Bereichs — 240
- Fragen und Aufgaben zu Kapitel 10 — 241
  
- 11 Das Hotelmarketing als Managementbereich — 243**
- 11.1 Die Besonderheiten des Hotelmarketings — 243
- 11.1.1 Zum Begriff Hotelmarketing — 243
- 11.1.2 Entwicklungsphasen des Hotelmarketings — 244
- 11.1.3 Das Hotelmarketing als Dienstleistungsmarketing — 245
- 11.2 Schritte zur Erstellung eines Marketingkonzepts — 246
- 11.3 Die Gewinnung von Informationen – Marktanalyse und Marketingprognose — 247
- 11.3.1 Der Umfang der Informationen — 248
- 11.3.2 Die Verfahren zur Informationsbeschaffung — 252
- 11.3.3 Die Informationsquellen — 258
- 11.4 Die Ableitung von Marketingzielen — 260
- 11.4.1 Die Hierarchie der Ziele — 260
- 11.4.2 Die Bestimmung von Marketingzielen — 261
- 11.5 Die Formulierung von Marketingstrategien — 263
- 11.5.1 Die Marktfeldstrategien — 264
- 11.5.2 Die Marktpulsstrategien — 265
- 11.5.3 Die Marktsegmentierungsstrategien — 266
- 11.5.4 Die Marktrealstrategien — 267
- 11.6 Die Bestimmung der Marketingmaßnahmen – der Marketingmix — 268

11.6.1	Die Leistungs- oder Produktpolitik (Product) —	<b>269</b>
11.6.2	Die Preis- und Konditionenpolitik (Price) —	<b>273</b>
11.6.3	Die Kommunikationspolitik (Promotion) —	<b>285</b>
11.6.4	Die Distributions- und Standortpolitik (Place) —	<b>293</b>
11.6.5	Die Personalpolitik (People) —	<b>295</b>
11.6.6	Die Prozesspolitik (Process) —	<b>296</b>
11.6.7	Die Einrichtungspolitik (Physical Environment) —	<b>297</b>
11.7	Online- und Social-Media-Marketing als Managementbereich —	<b>298</b>
11.7.1	Die Besonderheiten des Online- und Social-Media-Marketings —	<b>298</b>
11.7.2	Die Definition von Zielen im Online- und Social-Media-Marketing —	<b>300</b>
11.7.3	Die Entwicklung von Strategien im Online- und Social-Media-Marketing —	<b>301</b>
11.7.4	Die Auswahl und Implementierung von Online- und Social-Media-Marketing-Maßnahmen —	<b>302</b>
11.8	Die Marketingkontrolle —	<b>303</b>
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 11 —	<b>304</b>
<b>12</b>	<b>Investition und Finanzierung in der Hotellerie —</b>	<b>307</b>
12.1	Die Einordnung des Finanzierungsproblems in das Hotelmanagement —	<b>307</b>
12.2	Finanzierungsanlässe und Investitionsarten —	<b>309</b>
12.2.1	Investitionen als Finanzierungsanlass —	<b>309</b>
12.2.2	Die Umfinanzierung als Finanzierungsanlass —	<b>311</b>
12.2.3	Die Anschlussfinanzierung als Finanzierungsanlass —	<b>311</b>
12.2.4	Sonstige Finanzierungsanlässe —	<b>312</b>
12.3	Die Bedingungen für die Finanzierung —	<b>312</b>
12.3.1	Die Kapitalintensität der Investitionen —	<b>312</b>
12.3.2	Die Anlagenintensität von Hotels —	<b>317</b>
12.3.3	Der Kapitalumschlag in der Hotellerie —	<b>319</b>
12.3.4	Die Kapitalstruktur in der Hotellerie —	<b>321</b>
12.3.5	Der Verschuldungsgrad der Hotellerie —	<b>324</b>
12.3.6	Die Belastung durch den Kapitaldienst —	<b>326</b>
12.3.7	Das Absatzrisiko der Hotelleistungen —	<b>326</b>
12.4	Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen —	<b>327</b>
12.4.1	Möglichkeiten der Innenfinanzierung —	<b>328</b>
12.4.2	Möglichkeiten der Außenfinanzierung —	<b>331</b>
12.5	Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe —	<b>339</b>
12.5.1	Die Anwendung statischer Verfahren —	<b>339</b>
12.5.2	Die Anwendung dynamischer Verfahren —	<b>343</b>
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 12 —	<b>347</b>

<b>13</b>	<b>Das Öko-Management im Hotel — 349</b>
13.1	Die Notwendigkeit des Öko-Managements im Hotelbetrieb — 349
13.2	Das Nachfragepotenzial für umweltverträgliche Hotelprodukte — 353
13.3	Ebenen, Instrumente und Maßnahmen des Öko-Managements — 355
13.3.1	Die Ebenen des Öko-Managements — 356
13.3.2	Die Instrumente und Maßnahmen im Öko-Management — 358
13.4	Die Grenzen des Öko-Managements im Hotelbetrieb — 360
13.4.1	Der Konflikt zwischen Ökologie und Ökonomie — 360
13.4.2	Die Überlastung und Überforderung des Hoteliere — 361
13.4.3	Die mangelnde Kooperationsbereitschaft — 361
13.4.4	Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter — 362
13.4.5	Der Gast als externer Faktor — 362
	Fragen und Aufgaben zu Kapitel 13 — 363
	<b>Formelsammlung — 365</b>
	<b>Quellen — 369</b>
	<b>Stichwortverzeichnis — 375</b>