

Hotelmanagement

von

Prof. Dr. U. Karla Henschel

Prof. Dr. Axel Gruner

und

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Oldenbourg Verlag München

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen zur vierten 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 zum Kapitel 1.....	6
2 Ausgewählte Strukturmerkmale der Hotellerie	7
2.1 Die Differenzierungsmöglichkeiten.....	7
2.1.1 Das Wirtschaftsprinzip/Der Unternehmenszweck.....	7
2.1.2 Die Funktion/Die Aufgabe/Das Leistungsangebot/Die Betriebsart.....	8
2.1.3 Die Eigentumsverhältnisse/Die Betriebsführung.....	9
2.1.4 Die Betriebsgröße.....	9
2.1.5 Die Unternehmensform/Die Rechtsform.....	10
2.1.6 Die Konzeptionsform/Der Konzentrationsgrad.....	12
2.1.7 Der Standort.....	13
2.1.8 Die Betriebsdauer.....	13
2.1.9 Die Verbindung zu Verkehrsmitteln.....	13
2.1.10 Der Umfang und der Standard der Leistungen.....	14
2.2 Die Struktur der Hotellerie nach Betriebsarten.....	15
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.1. und 2.2.....	19
2.3 Die Individualhotellerie und die Kettenhotellerie.....	20
2.3.1 Die Individualhotellerie.....	21
2.3.2 Die Kettenhotellerie.....	22
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.3.....	25
2.4 Konzentrationstendenzen in der Hotellerie.....	25
2.4.1 Der Nachweis und der Grad der Konzentration.....	25
2.4.2 Zu Entwicklungen auf dem Hotelmarkt.....	28
2.4.2.1 Entwicklungen auf der Nachfrageseite.....	28
2.4.2.2 Entwicklungen auf der Angebotsseite.....	29
2.4.3 Marktsegmentierung und Markenpolitik.....	32

2.4.4	Franchising als Expansionsstrategie.....	35
2.4.5	Die Bildung von Hotelkooperationen.....	38
	Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.4	39
2.5	Die Hotelkapazitäten und ihre Nutzung.....	40
2.5.1	Das Kapazitätsproblem der Hotellerie.....	40
2.5.2	Die Stufen der Leistungserstellung.....	43
2.5.3	Das Problem der Nutz- und Leerkosten.....	44
	Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.5	46
3	Der Hotelbetrieb und seine Leistungen	47
3.1	Der Hotelbegriff und die Funktionen des Hotels	47
3.1.1	Zum Begriff Hotel.....	47
3.1.2	Die Funktionen des Hotel.....	48
3.1.2.1	Die Produktionsfunktion.....	48
3.1.2.2	Die Handelsfunktion.....	48
3.1.2.3	Die Dienstleistungsfunktion	49
3.2	Die Leistungen des Hotelbetriebes.....	49
3.2.1	Die Hotelleistung als Dienstleistungsbündel.....	49
3.2.2	Die Beherbergungsleistung.....	51
3.2.3	Die Bewirtungsleistung.....	51
3.2.4	Die Komplementärleistungen.....	53
3.2.5	Die Leistungen im Tagungs- und Kongressbereich.....	53
3.3	Die Eigenschaften der Hotelleistung.....	54
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 3	55
4	Die Organisation des Hotelbetriebes	57
4.1	Die Bereiche des Hotels.....	57
4.1.1	Der Beherbergungsbereich	57
4.1.2	Der Bewirtungsbereich	60
4.2	Die Aufbauorganisation und ihr Instrumentarium	62
4.2.1	Das lineare Liniensystem.....	62
4.2.2	Das Funktionensystem.....	63
4.2.3	Das Stabliniensystem.....	63
4.2.4	Die Sparten- oder Divisionsorganisation.....	64
4.2.5	Die Matrixorganisation.....	65
4.2.6	Die Instrumente der Aufbauorganisation	65
4.3	Die Ablauforganisation und ihr Instrumentarium	68
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 4	71
5	Das Qualitätsmanagement in der Hotellerie	73
5.1	Die Qualität von Hotelleistungen	73
5.1.1	Die Elemente der Qualität.....	73
5.1.2	Die Qualität als Ergebnis eines Vergleichsprozesses.....	75
5.1.3	Serviceketten als Instrument des Qualitätsmanagements	78

5.2	Die Qualitätssicherung als Führungsaufgabe	80
5.2.1	Das Qualitätsmanagementsystem nach der ISO-Norm 9001:2000	80
5.2.2	Total Quality Management als Führungssystem	82
5.3	Qualitätsauszeichnungen	85
5.3.1	Der Malcolm Baldrige National Quality Award	85
5.3.2	Der European Quality Award	86
5.4	Hotelklassifizierung und Qualität	87
5.4.1	Das Anliegen und Wesen einer Hotelklassifizierung	87
5.4.2	Die Deutsche Hotelklassifizierung	88
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 5	92
6	Das Unternehmensleitbild im Hotel	95
6.1	Der Begriff und der Inhalt des Unternehmensleitbildes	95
6.2	Die Funktionen des Unternehmensleitbildes	96
6.3	Der Prozess der Erarbeitung des Unternehmensleitbildes	96
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 6	97
7	Die Planung im Hotelbetrieb	99
7.1	Planung und Managementebenen	99
7.2	Der Inhalt und die Schritte der strategischen Planung im Hotelbetrieb	101
7.3	Die Anwendung ausgewählter Analysemethoden in der strategischen Planung	103
7.3.1	Die Potenzialanalyse	103
7.3.2	Der Produktlebenszyklus	105
7.3.3	Die GAP-Analyse	106
7.3.4	Die Portfolio-Technik	107
7.3.5	Die Szenario-Technik	108
7.3.6	Die Nutzwertanalyse	110
7.4	Die Unternehmens- und Umweltanalyse als Grundlage der strategischen Planung ..	111
7.4.1	Die Unternehmensanalyse	111
7.4.2	Die Umweltanalyse	112
7.5	Die Bestimmung von Strategischen Erfolgspotenzialen, Strategischen Geschäftsfeldern, Zielen und Strategien	114
7.5.1	Die Bestimmung Strategischer Erfolgspotenziale und Strategischer Geschäftsfelder ..	114
7.5.2	Die Zielbildung	115
7.5.3	Die Planung von Strategien	116
7.5.3.1	Die Planung von Unternehmensstrategien	116
7.5.3.2	Die Planung von Geschäftsfeldstrategien	118
7.5.3.3	Die Planung funktionaler Strategien	119
7.6	Das Unternehmenskonzept als Zusammenfassung der strategischen Planungsentscheidungen	119
7.7	Die Erstellung von Budgets im Hotel	122
7.7.1	Die Nutzung des Uniform System of Accounts for the Lodging Industry	123

7.7.2	Die ertragswirtschaftliche Budgetierung.....	129
7.7.2.1	Beispiel zur Erstellung eines Logisbudgets.....	130
7.7.2.2	Das Gesamtbudget.....	135
7.7.2.3	Die Budgetkontrolle als kurzfristige Erfolgsrechnung.....	135
7.7.3	Das Investitionsbudget.....	135
7.7.4	Die Null-Basis-Budgetierung.....	137
7.8	Die dispositive Planung im Hotel.....	138
7.8.1	Die Merkmale der dispositiven Planung.....	138
7.8.2	Die Dienstplangestaltung als Beispiel für die dispositive Planung.....	138
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 7.....	140
8	Das Personalmanagement im Hotel	143
8.1	Die Definition, Ziele und Aufgaben des Personalmanagements.....	143
8.2	Merkmale der Beschäftigung in der Hotellerie.....	144
8.3	Die Berücksichtigung von Besonderheiten der Hotellerie im Personalmanagement.....	145
8.4	Die Planung des Personalbedarfs.....	148
8.4.1	Die Einordnung in die Personalmanagementprozesse.....	148
8.4.2	Die Bedarfsarten.....	149
8.4.2.1	Der Grundbedarf.....	149
8.4.2.2	Der Einsatzbedarf.....	149
8.4.2.3	Der Reservebedarf.....	149
8.4.2.4	Der Ersatz-, Zusatz- und Freisetzungbedarf.....	150
8.4.3	Die Ermittlung des quantitativen Bedarfs.....	151
8.4.4	Die Ermittlung des qualitativen Bedarfs.....	153
8.4.5	Die zeitliche Bedarfsplanung.....	155
8.5	Die Möglichkeiten der Personalbeschaffung, Mitarbeiterauswahl und Einführung neuer Mitarbeiter.....	155
8.5.1	Die Personalbeschaffung.....	155
8.5.1.1	Die interne Personalbeschaffung.....	155
8.5.1.2	Die externe Personalbeschaffung.....	156
8.5.2	Die Mitarbeiterauswahl.....	157
8.5.3	Die Einführung neuer Mitarbeiter.....	158
8.6	Der Personaleinsatz.....	160
8.6.1	Die Glättung des Arbeitsaufkommens.....	160
8.6.2	Die Arbeitszeitflexibilisierung.....	161
8.6.3	Der flexible Einsatz in verschiedenen Arbeitsbereichen.....	163
8.7	Mitarbeitermotivation und Führungsstil.....	164
8.7.1	Die optimale Leistung als Ziel des Motivierungsprozesses.....	164
8.7.2	Die Einflussfaktoren auf die Motivation.....	166
8.7.3	Die Ziele und Dimensionen des Führungsverhaltens.....	167
8.7.3.1	Die Ziele des Führungsverhaltens.....	167
8.7.3.2	Die Dimensionen des Führungsverhaltens.....	168

8.7.4	Die Anwendung alternativer Führungsstile	171
8.7.4.1	Der autoritäre Führungsstil	171
8.7.4.2	Der patriarchalische Führungsstil	172
8.7.4.3	Kooperative – demokratische Führungsstile	172
8.7.5	Die Effizienz von Führungsstilen	173
8.7.6	Die Vermeidung von Führungsfehlern im Motivationsprozess	174
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 8.....	176
9	Das Kostenmanagement im Hotel	179
9.1	Das Kostenproblem der Hotellerie.....	179
9.2	Die Nutzung von Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen für Entscheidungen im Kostenmanagement	181
9.2.1	Die Kostenartenrechnung im Hotel	183
9.2.2	Die Kostenstellenrechnung im Hotel.....	186
9.2.3	Die Kostenträgerrechnung im Hotel.....	187
9.3	Die Anwendung von Kalkulationsverfahren	187
9.3.1	Kalkulationsverfahren für Bewirtschaftungsleistungen.....	188
9.3.1.1	Die einfache Zuschlagskalkulation	188
9.3.1.2	Die differenzierende Zuschlagskalkulation	188
9.3.1.3	Die Rohaufschlagskalkulation	190
9.3.1.4	Die Faktorkalkulation.....	190
9.3.1.5	Die Kalkulation mit absoluten Rohaufschlägen	191
9.3.1.6	Das Prime-Cost-Verfahren.....	192
9.3.2	Kalkulationsverfahren für Beherbergungsleistungen.....	194
9.3.2.1	Die Divisionskalkulation.....	194
9.3.2.2	Die Äquivalenzzahlenkalkulation.....	195
9.3.2.3	Die Arrangementkalkulation.....	195
9.4	Die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung und der Break-even-Analyse	196
9.4.1	Die Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung bei Entscheidungen	199
9.4.1.1	Die Entscheidung zu Eigenfertigung oder Fremdbezug.....	199
9.4.1.2	Die Sortimentskontrolle und Entscheidungen zur Sortimentsveränderung	200
9.4.1.3	Die Entscheidung zur Verlängerung von Öffnungszeiten oder zu Zusatzgeschäften	200
9.4.1.4	Die Entscheidung zum direkten Absatz oder indirekten Absatz.....	200
9.4.2	Die Anwendung der Break-even-Analyse	202
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 9.....	204
10	Das Food and Beverage Management im Hotel	205
10.1	Die wirtschaftliche Bedeutung der Food and Beverage Bereiche im Hotel.....	205
10.2	Die Erfolgsfaktoren von F&B-Einrichtungen im Hotel.....	206
10.3	Die Organisationsstrukturen von F&B-Bereichen	207
10.3.1	Die Küchenbrigade.....	208
10.3.2	Die Servicebrigade	208

10.4	Das Wertschöpfungsmanagement von F&B-Einrichtungen	209
10.5	Kennzahlen zur Steuerung des F&B-Bereichs.....	212
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 10	212
11	Das Hotelmarketing als Managementbereich	213
11.1	Die Besonderheiten des Hotelmarketings	213
11.1.1	Zum Begriff Hotelmarketing	213
11.1.2	Zu Entwicklungsphasen des Hotelmarketings	213
11.1.3	Das Hotelmarketing als Dienstleistungsmarketing	215
11.2	Schritte zur Erstellung eines Marketingkonzeptes	216
11.3	Die Gewinnung von Informationen – Marktanalyse und Marketingprognose	217
11.3.1	Der Umfang der Informationen	218
11.3.1.1	Informationen über die Nachfrage.....	218
11.3.1.2	Informationen über das Hotel	219
11.3.1.3	Informationen über die Konkurrenz	220
11.3.1.4	Informationen über die Umwelt	221
11.3.2	Die Verfahren zur Informationsbeschaffung.....	221
11.3.2.1	Die Sekundärforschung.....	222
11.3.2.2	Die Primärforschung.....	222
11.3.3	Die Informationsquellen	226
11.3.3.1	Die externen Informationsquellen	227
11.3.3.2	Die internen Informationsquellen.....	227
11.4	Die Ableitung von Marketingzielen	228
11.4.1	Die Hierarchie der Ziele.....	228
11.4.2	Die Bestimmung von Marketingzielen.....	229
11.5	Die Formulierung von Marketingstrategien	230
11.5.1	Die Marktfeldstrategien	232
11.5.2	Die Marktimpulsstrategien	233
11.5.3	Die Marktsegmentierungsstrategien.....	233
11.5.4	Die Marktarealstrategien.....	234
11.6	Die Bestimmung der Marketingmaßnahmen – der Marketingmix.....	235
11.6.1	Die Leistungs- oder Produktpolitik (Product).....	236
11.6.2	Die Preis- und Konditionenpolitik (Price).....	239
11.6.2.1	Die Preispolitik.....	239
11.6.2.2	Die Konditionenpolitik	242
11.6.2.3	Die Anwendung von Yield-Management	243
11.6.3	Die Kommunikationspolitik (Promotion)	249
11.6.3.1	Die Werbung.....	250
11.6.3.2	Die Verkaufsförderung	253
11.6.3.3	Die Öffentlichkeitsarbeit.....	255
11.6.4	Die Distributions- und Standortpolitik (Place).....	256
11.6.5	Die Personalpolitik (People).....	258
11.6.6	Die Prozesspolitik (Process)	258
11.6.7	Die Einrichtungspolitik (Physical Environment).....	259

11.7	Online und Social Media Marketing als Managementbereich.....	260
11.7.1	Die Besonderheiten des Online und Social Media Marketings	260
11.7.2	Die Definition von Zielen im Online und Social Media Marketing	261
11.7.3	Die Entwicklung von Strategien im Online und Social Media Marketing	262
11.7.4	Die Auswahl und Implementierung von Online und Social Media Marketing Maßnahmen	263
11.8	Die Marketingkontrolle.....	264
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 11.....	265
12	Investition und Finanzierung in der Hotellerie	267
12.1	Die Einordnung des Finanzierungsproblems in das Hotelmanagement	267
12.2	Finanzierungsanlässe und Investitionsarten	269
12.2.1	Investitionen als Finanzierungsanlass.....	269
12.2.2	Die Umfinanzierung als Finanzierungsanlass	271
12.2.3	Die Anschlussfinanzierung als Finanzierungsanlass.....	271
12.2.4	Sonstige Finanzierungsanlässe.....	271
12.3	Die Bedingungen für die Finanzierung.....	271
12.3.1	Die Kapitalintensität der Investitionen	271
12.3.2	Die Anlagenintensität von Hotels	275
12.3.3	Der Kapitalumschlag in der Hotellerie	277
12.3.4	Die Kapitalstruktur in der Hotellerie	279
12.3.5	Der Verschuldungsgrad der Hotellerie	281
12.3.6	Die Belastung durch den Kapitaldienst	283
12.3.7	Das Absatzrisiko der Hotelleistungen.....	283
12.4	Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen.....	284
12.4.1	Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....	284
12.4.1.1	Die Überschussfinanzierung	285
12.4.1.2	Die Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	287
12.4.2	Möglichkeiten der Außenfinanzierung	288
12.4.2.1	Die Beteiligungsfinanzierung	288
12.4.2.2	Die Kreditfinanzierung.....	290
12.4.2.3	Die Finanzierung über öffentliche Förderprogramme.....	293
12.5	Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe.....	294
12.5.1	Die Anwendung statischer Verfahren.....	294
12.5.1.1	Die Kostenvergleichsrechnung	295
12.5.1.2	Die Gewinnvergleichsrechnung.....	295
12.5.1.3	Die Rentabilitätsrechnung.....	295
12.5.1.4	Die Amortisationsrechnung	297
12.5.2	Die Anwendung dynamischer Verfahren	297
12.5.2.1	Die Kapitalwertmethode	297
12.5.2.2	Die Methode des internen Zinsfußes	298
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 12.....	300

13	Das Öko-Management im Hotel	303
13.1	Die Notwendigkeit des Öko-Managements im Hotelbetrieb.....	303
13.2	Das Nachfragepotenzial für umweltverträgliche Hotelprodukte.....	306
13.3	Ebenen, Instrumente und Maßnahmen des Öko-Managements	308
13.3.1	Die Ebenen des Öko-Managements	309
13.3.1.1	Die normative Managementebene	309
13.3.1.2	Die strategische Managementebene	310
13.3.1.3	Die operative Managementebene	311
13.3.2	Die Instrumente und Maßnahmen im Öko-Management	311
13.4	Die Grenzen des Öko-Managements im Hotelbetrieb	312
13.4.1	Der Konflikt zwischen Ökologie und Ökonomie	312
13.4.2	Die Überlastung und Überforderung des Hoteliere.....	313
13.4.3	Die mangelnde Kooperationsbereitschaft	313
13.4.4	Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter	314
13.4.5	Der Gast als externer Faktor	314
	Fragen und Aufgaben zum Kapitel 13	314
	Formelsammlung	315
	Literatur	319
	Index	325