

Hotelmanagement

Von
Prof. Dr. U. Karla Henschel

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Vorbemerkungen.....	XIX
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
<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 1.....</i>	<i>9</i>
2 Ausgewählte Strukturmerkmale der Hotellerie.....	10
2.1 Die Differenzierungsmöglichkeiten.....	10
2.1.1 Wirtschaftsprinzip / Unternehmenszweck:.....	10
2.1.2 Funktion / Aufgabe / Leistungsangebot / Betriebsart ..	11
2.1.3 Eigentumsverhältnisse / Betriebsführung.....	13
2.1.4 Betriebsgröße.....	13
2.1.5 Unternehmensform / Rechtsform.....	15
2.1.6 Konzeptionsform / Konzentrationsgrad.....	17
2.1.6 Standort.....	19
2.1.8 Betriebsdauer.....	19
2.1.9 Verbindung zu Verkehrsmitteln.....	20
2.1.10 Qualitätsstufen / Umfang der Leistungen.....	20
2.2 Die Struktur der Hotellerie nach Betriebsarten.....	23
<i>Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.1 und 2.2.....</i>	<i>28</i>
2.3 Die Individualhotellerie und die Kettenhotellerie.....	28
2.3.1 Die Individualhotellerie.....	30
2.3.2 Die Kettenhotellerie.....	31
<i>Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.3.....</i>	<i>37</i>
2.4 Konzentrationstendenzen in der Hotellerie.....	37
2.4.1 Der Nachweis und Grad der Konzentration.....	37
2.4.2 Entwicklungen auf dem Hotelmarkt.....	41
2.4.2.1 Entwicklungen auf der Nachfrageseite.....	41

2.4.2.2	Entwicklungen auf der Angebotsseite.....	43
2.4.3.	Marktsegmentierung und Markenpolitik.....	47
2.4.4	Franchising als Expansionsstrategie.....	52
2.4.5	Die Bildung von Hotelkooperationenhotels.....	56
<i>Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.4.....</i>		<i>59</i>
2.5	Die Hotelkapazitäten und ihre Nutzung.....	60
2.5.1	Das Kapazitätsproblem der Hotellerie.....	60
2.5.2	Die Stufen der Leistungserstellung.....	64
2.5.3	Das Problem der Nutz- und Leerkosten.....	66
<i>Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.5.....</i>		<i>69</i>
3	Der Hotelbetrieb und seine Leistungen.....	70
3.1	Der Hotelbegriff und die Funktionen des Hotels.....	70
3.1.1	Zum Begriff Hotel.....	70
3.1.2	Die Funktionen des Hotels.....	71
3.1.2.1	Die Produktionsfunktion.....	72
3.1.2.2	Die Handelsfunktion.....	73
3.1.2.3	Die Dienstleistungsfunktion.....	73
3.2	Die Leistungen des Hotelbetriebes.....	73
3.2.1	Die Hotelleistung als Dienstleistungsbündel.....	73
3.2.2	Die Beherbergungsleistung.....	76
3.2.3	Die Bewirtungsleistung.....	77
3.2.4	Die Komplementärleistungen.....	78
3.2.5	Hotelleistungen im Tagungs- und Kongressbereich....	79
3.3	Die Eigenschaften der Hotelleistung.....>	80
<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 3.....</i>		<i>83</i>
4	Die Organisation des Hotelbetriebes.....	84
4.1	Die Bereiche des Hotels.....	84
4.1.1	Der Beherbergungsbereich.....	84
4.1.2	Der Bewirtungsbereich.....	89
4.2	Die Aufbauorganisation und ihr Instrumentarium.....	91

4.2.1	Das lineare Liniensystem.....	92
4.2.2	Das Funktionensystem.....	92
4.2.3	Das Stabliniensystem.....	93
4.2.4	Die Sparten- oder Divisionsorganisation.....	94
4.2.5	Die Matrixorganisation.....	95
4.2.6	Die Instrumente der Aufbauorganisation.....	96
4.3	Die Ablauforganisation und ihr Instrumentarium.....	100
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 4.....</i>	<i>105</i>
5	Qualitätsmanagement in der Hotellerie.....	106
5.1	Die Qualität von Hotelleistungen.....	106
5.1.1	Die Elemente der Qualität.....	106
5.1.2	Qualität als Ergebnis eines Vergleichsprozesses.....	109
5.1.2	Serviceketten als Instrument des Qualitätsmanagement.....	113
5.2	Die Qualitätssicherung als Führungsaufgabe.....	116
5.2.1	Qualitätsmanagementsystem nach der ISO-Norm 9000 ff.....	116
5.2.2	Total Quality Management.....	119
5.3	Qualitätsauszeichnungen.....	124
5.3.1	Der Malcolm Baldrige National Quality Award.....	124
5.3.2	Der European Quality Award.....	125
5.4	Hotelklassifizierung und Qualität.....	126
5.4.1	Das Anliegen und Wesen einer Hotelklassifizierung.....	126
5.4.2	Die Deutsche Hotelklassifizierung.....	129
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 5.....</i>	<i>135</i>
6	Das Unternehmensleitbild im Hotel.....	136
6.1	Der Begriff und der Inhalt des Unternehmensleitbildes.....	136
6.2	Die Funktionen des Unternehmensleitbildes.....	137
6.3	Der Prozess der Erarbeitung des Unternehmensleitbildes... ..	137
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 6.....</i>	<i>139</i>

7	Planung im Hotelbetrieb.....	140
7.1	Planung und Managementebenen.....	140
7.2	Der Inhalt und die Schritte der strategischen Planung im Hotelbetrieb.....	143
7.3	Die Anwendung ausgewählter Analysemethoden in der strategischen Planung.....	146
7.3.1	Potenzialanalysen.....	146
7.3.2	Produktlebenszyklus.....	150
7.3.3	Die GAP- Analyse.....	151
7.3.4	Die Portfolio-Technik.....	152
7.3.5	Die Szenario-Technik.....	154
7.3.6	Die Nutzwertanalyse.....	156
7.4	Die Unternehmens- und Umweltanalyse als Grundlage der strategischen Planung.....	157
7.4.1	Die Unternehmensanalyse.....	157
7.4.2	Die Umweltanalyse.....	159
7.5	Die Bestimmung von Strategischen Erfolgspotenzialen, Strategischen Geschäftsfeldern, Zielen und Strategien.....	162
7.5.1	Die Bestimmung Strategischer Erfolgspotenziale und Strategischer Geschäftsfelder.....	162
7.5.2	Die Zielbildung.....	163
7.5.3	Die Planung von Strategien.....	165
7.5.3.1	Die Planung von Unternehmensstrategien.....	166
7.5.3.2	Die Planung von Geschäftsfeldstrategien.....	169
7.5.3.3	Die Planung funktionaler Strategien.....	169
7.6	Das Unternehmenskonzept als Zusammenfassung der strategischen Planungsentscheide.....	170
7.7	Die Erstellung von Budgets im Hotel.....	175
7.7.1	Die Nutzung des Uniform System of Accounts for the Lodging Industry.....	176
7.7.2	Die ertragswirtschaftliche Budgetierung.....	183
7.7.2.1	Beispiel zur Erstellung eines Logisbudgets.....	185
7.7.2.2	Das Gesamtbudget.....	192
7.7.2.3	Die Budgetkontrolle als kurzfristige Erfolgsrechnung.....	192

7.7.3	Das Investitionsbudget.....	193
7.7.4	Die Null-Basis-Budgetierung.....	196
7.8	Die dispositive Planung im Hotel.....	197
7.8.1	Die Merkmale der dispositiven Planung.....	197
7.8.2	Die Dienstplangestaltung als Beispiel für die dispositive Planung.....	197
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 7.....</i>	<i>201</i>
8	Personalmanagement im Hotel.....	203
8.1	Definition, Ziele und Aufgaben des Personalmanagements	203
8.2	Merkmale der Beschäftigung in der Hotellerie.....	204
8.3	Die Berücksichtigung von Besonderheiten der Hotellerie im Personalmanagement.....	207
8.4	Die Planung des Personalbedarfs.....	210
8.4.1	Die Einordnung in die Personalmanagement- prozesse.....	210
8.4.2	Die Bedarfsarten.....	212
8.4.2.1	Der Grundbedarf.....	212
8.4.2.2	Der Einsatzbedarf.....	213
8.4.2.3	Der Reservebedarf.....	213
8.4.2.4	Der Ersatz-, Zusatz- und Freisetzungsbeford.	214
8.4.2	Die Ermittlung des quantitativen Bedarfs.....	215
8.4.4	Die Ermittlung des qualitativen Bedarfs.....	218
8.4.5	Die zeitliche Bedarfsplanung.....	211
8.5	Die Möglichkeiten der Personalbeschaffung, Mitarbeiter- auswahl und Einführung neuer Mitarbeiter.....	222
8.5.1.	Die Personalbeschaffung.....	222
8.5.1.1	Die interne Personalbeschaffung.....	222
8.5.1.2	Die externe Personalbeschaffung.....	224
8.5.2	Die Mitarbeiterauswahl.....	225
8.5.3	Einführung neuer Mitarbeiter.....	226
8.6	Der Personaleinsatz.....	229
8.6.1	Die Glättung des Arbeitsaufkommens.....	230
8.6.2	Die Arbeitszeitflexibilisierung.....	231

8.6.3	Der flexible Einsatz in verschiedenen Arbeitsbereichen	235
8.7	Mitarbeitermotivation und Führungsstil	237
8.7.1	Die optimale Leistung als Ziel des Motivierungsprozesses	237
8.7.2	Die Einflussfaktoren auf die Motivation	238
8.7.3	Die Ziele und Dimensionen des Führungsverhaltens	240
8.7.3.1	Die Ziele des Führungsverhaltens	240
8.7.3.2	Die Dimensionen des Führungsverhaltens	242
8.7.4	Die Anwendung alternativer Führungsstile	247
8.7.4.1	Der autoritäre Führungsstil	247
8.7.4.2	Der patriarchalische Führungsstil	248
8.7.4.3	Kooperative - demokratische Führungsstile	248
8.7.5	Die Effizienz von Führungsstilen	249
8.7.6	Die Vermeidung von Führungsfehler im Motivationsprozess	252
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 8.</i>	255
9	Investition und Finanzierung in der Hotellerie	257
9.1	Einordnung des Finanzierungsproblems in das Hotelmanagement	257
9.2	Die Finanzierungsanlässe und Investitionsarten	260
9.2.1	Investitionen als Finanzierungsanlass	260
9.2.2	Umfinanzierung als Finanzierungsanlass	262
9.2.3	Anschlussfinanzierung als Finanzierungsanlass	263
9.2.4	Sonstige Finanzierungsanlässe	263
9.3	Bedingungen für die Finanzierung	263
9.3.1	Die Kapitalintensität der Investitionen	264
9.3.2	Die Anlageintensität von Hotels	269
9.3.3	Der Kapitalumschlag in der Hotellerie	272
9.3.4	Die Kapitalstruktur in der Hotellerie	275
9.3.5	Der Verschuldungsgrad der Hotellerie	278
9.3.6	Die Belastung durch den Kapitaldienst	281
9.3.7	Das Absatzrisiko der Hoteil ei stungen	281

9.4	Möglichkeiten der Finanzierung von Investitionen.....	283
9.4.1	Die Möglichkeiten der Innenfinanzierung.....	283
9.4.1.1	Die Überschussfinanzierung.....	283
9.4.1.2	Die Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	287
9.4.2	Die Möglichkeiten der Außenfinanzierung.....	288
9.4.2.1	Die Beteiligungsfinanzierung.....	288
9.4.2.2	Die Kreditfinanzierung.....	291
9.4.2.3	Der Brauereikredit.....	295
9.4.2.4	Die Finanzierung über öffentliche Förderprogram- me.....	296
9.5	Leasing und Factoring als Finanzierungsalternative.....	297
9.5.1	Die Nutzung des Leasing in der Hotellerie.....	297
9.5.2	Die Anwendung des Factoring in der Hotellerie.....	300
9.6	Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe.....	302
9.6.1	Die Anwendung statischer Verfahren.....	302
9.6.1.1	Die Kostenvergleichsrechnung.....	303
9.6.1.2	Die Gewinnvergleichsrechnung.....	303
9.6.1.3	Die Rentabilitätsrechnung.....	304
9.6.1.4	Die Amortisationsrechnung.....	306
9.6.2	Die Anwendung dynamischer Verfahren.....	307
9.6.2.1	Die Kapitalwertmethode.....	307
9.6.2.2	Die Methode des internen Zinsfußes.....	308
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 9.....</i>	<i>311</i>
10	Kostenmanagement im Hotel.....	312
10.1	Das Kostenproblem der Hotellerie.....	312
10.2	Die Nutzung von Informationen aus dem betrieblichen Rech- nungswesen für Entscheidungen im Kostenmanagement....	315
10.2.1	Die Kostenartenrechnung im Hotel.....	318
10.2.2	Die Kostenstellenrechnung im Hotel.....	321
10.2.3	Die Kostenträgerrechnung im Hotel.....	323
10.3	Die Anwendung von Kalkulationsverfahren.....	324
10.3.1	Kalkulationsverfahren für Bewirtschaftungsleistungen.....	325
10.3.1.1	Die einfache Zuschlagskalkulation.....	325
10.3.1.2	Die differenzierende Zuschlagskalkulation.....	326

10.3.1.3	Die Rohaufschlagskalkulation.....	327
10.3.1.4	Die Faktorkalkulation.....	329
10.3.1.5	Die Kalkulation mit absoluten Rohaufschlägen	329
10.3.1.6	Das Prime-Cost-Verfahren.....	330
10.3.2	Die Kalkulation von Beherbergungsleistungen.....	334
10.3.2.1	Die Divisionskalkulation.....	334
10.3.2.2	Die Äquivalenzziffernkalkulation.....	335
10.3.2.3	Die Arrangementkalkulation.....	336
10.4	Die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung und der Break-even-Analyse.....	336
10.4.1	Die Nutzung der Deckungsbeitragsrechnung bei Entscheidungen.....	341
10.4.1.1	Die Entscheidung zu Eigenfertigung oder Fremdbezug.....	341
10.4.1.2	Die Sortimentskontrolle und Entscheidungen zu Sortimentsveränderungen.....	342
10.4.1.3	Die Entscheidung zur Verlängerung von Öffnungszeiten oder zu Zusatzgeschäften.....	343
10.4.1.4	Die Entscheidung zum direkten Absatz oder indirekten Absatz.....	343
10.4.2	Die Anwendung der Break-even-Analyse.....	345
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 10.....</i>	<i>348</i>
11	Hotelmarketing als Managementbereich.....	350
11.1	Die Besonderheiten des Hotelmarketings.....	350
11.1.1	Zum Begriff des Hotelmarketings.....	350
11.1.2	Entwicklungsphasen des Hotelmarketings.....	350
11.1.3	Hotelmarketing als Dienstleistungsmarketing.....	352
11.2	Schritte zur Erstellung eines Marketingkonzeptes.....	353
11.3	Die Gewinnung von Informationen - Die Marktanalyse und Marketingprognose.....	355
11.3.1	Der Umfang der Informationen.....	356
11.3.1.1	Informationen über die Nachfrage.....	356
11.3.1.2	Informationen über das Hotel.....	359
11.3.1.3	Informationen über die Konkurrenz.....	360
11.3.1.4	Informationen über die Umwelt.....	361

11.3.2	Verfahren zur Informationsbeschaffung	362
11.3.2.1	Die Sekundärforschung	262
11.3.2.2	Die Primärforschung	364
11.3.3	Die Informationsquellen	370
11.3.3.1	Die externen Informationsquellen	370
11.3.3.2	Die internen Informationsquellen	370
11.4	Die Ableitung von Marketingzielen	372
11.4.1	Die Hierarchie der Ziele	372
11.4.2	Die Bestimmung von Marketingzielen	373
11.5	Die Formulierung von Marketingstrategien.....3	76
11.5.1	Die Marktfeldstrategien	378
11.5.2	Die Marktimpulsstrategien	379
11.5.3	Die Marktsegmentierungsstrategien	380
11.5.4	Die Marktarealstrategien	382
11.6	Die Bestimmung der Marketingmaßnahmen - der Marketingmix	382
11.6.1	Die Leistungspolitik	384
11.6.2	Die Preis- und Konditionenpolitik	389
11.6.2.1	Die Preispolitik	389
11.6.2.2	Die Konditionenpolitik	394
11.6.3	Die Anwendung von Yield-Management	396
11.6.4	Die Kommunikationspolitik	405
11.6.4.1	Die Werbung	406
11.6.4.2	Die Verkaufsförderung	411
11.6.4.3	Die Öffentlichkeitsarbeit	413
11.6.5	Die Distributionspolitik	415
11.7	Die Marketingkontrolle	417
<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 11</i>		419
12	Öko-Management im Hotel	421
12.1	Die Notwendigkeit des Öko-Managements für Hotel- betriebe	421
12.2	Das Nachfragepotenzial für umweltverträgliche Hotel- produkte	427

12.3 Die Ebenen, Instrumente und Maßnahmen des Öko-Managements.....	432
12.3.1 Die Ebenen des Öko-Managements.....	433
12.3.1.1 Die normative Managementebene.....	433
12.3.1.2 Die strategische Managementebene.....	435
12.3.1.3 Die operative Managementebene.....	438
12.3.2 Die Instrumente und Maßnahmen im Öko-Management.....	438
12.4 Grenzen des Öko-Managements im Hotelbetrieb.....	441
12.4.1 Der Konflikt zwischen Ökologie und Ökonomie.....	441
12.4.2 Die Überlastung und Überforderung des Hoteliers....	442
12.4.3 Mangelnde Kooperationsbereitschaft.....	443
12.4.4 Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter.....	443
12.4.5 Der Gast als externer Faktor.....	444
<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 12.....</i>	<i>445</i>
Formelsammlung.....	446
Literaturverzeichnis.....	450
Sachwortverzeichnis.....	459