

# Hotelmanagement

Von  
Prof. Dr. U. Karla Henschel

2., vollständig überarbeitete Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Vorbemerkungen.....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Die Bestimmung des Hotelmanagements und die Einordnung der Hotellerie in die Tourismuswirtschaft.....</b>	<b>1</b>
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>
<b>2 Ausgewählte Strukturmerkmale der Hotellerie.....</b>	<b>10</b>
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
2.1.7 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>
1.3 Die Individualhotellerie und die Kettenhotellerie.....	28
2.3.1 Die Individualhotellerie.....	30
2.3.2 Die Kettenhotellerie.....	32
<i>Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.3.....</i>	<i>37</i>
<b>IA Konzentrationstendenzen in der Hotellerie.....</b>	<b>37</b>
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 Hotelkooperationen.....	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.....	65
2.5.3	Das Problem der Nutz- und Leerkosten.....	67
<i>Fragen und Aufgaben zum Abschnitt 2.5.....</i>		<i>69</i>
<b>3</b>	<b>Der Hotelbetrieb und seine Leistungen.....</b>	<b>70</b>
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....	75
3.3	Die Eigenschaften der Hotelleistung.....	8C
<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 3.....</i>		<i>85</i>
<b>4</b>	<b>Die Organisation des Hotelbetriebes.....</b>	<b>84</b>
4.1	Die Bereiche des Hotels.....	84
4.1.1	Der Beherbergungsbereich.....	8^
4.1.2	DerBewirtungsbereich.....	8\$
4.2	Die Aufbauorganisation und ihr Instrumentarium.....	91
4.2.1	Das lineare Liniensystem.....	91

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>
<b>5</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Hotellerie.....</b>	<b>106</b>
5.1	Die Qualität von Hotelleistungen.....	106
5.1.1	Die Elemente der Qualität.....	106
5.1.2	Qualität als Ergebnis eines Vergleichsprozesses.....	109
5.1.3	Serviceketten als Instrument des Qualitätsmanagements.....	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>
<b>6</b>	<b>Das Unternehmensleitbild im Hotel.....</b>	<b>136</b>
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>

<b>7</b>	<b>Planung im Hotelbetrieb.....</b>	<b>140</b>
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	Die Potenzialanalyse.....	146
7.3.2	Der 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 Planungsentscheidungen.....	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.....	192

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 Personalmanage- ments.....	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
8.4.3	Die Ermittlung des quantitativen Bedarfs.....	215
8.4.4	Die Ermittlung des qualitativen Bedarfs.....	218
8.4.5	Die zeitliche Bedarfsplanung.....	221
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 Arbeits- bereichen.....	235

8.7	Mitarbeitermotivation und Führungsstil.....	237
8.7.1	Die optimale Leistung als Ziel des Motivierungs- prozesses.....	237
8.7.2	Die Einflussfaktoren auf die Motivation.....	238
8.7.3	Die Ziele und Dimensionen des Führungs- verhaltens.....	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 Führungsfehlern im Motivationsprozess.....	252
	<i>Fragen und Aufgaben zum Kapitel 8.....</i>	<i>255</i>
<b>9</b>	<b>Investition und Finanzierung in der Hotellerie.....</b>	<b>257</b>
9.1	Einordnung des Finanzierungsproblems in das Hotel- management.....	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 Hotelleistungen.....	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	Die Finanzierung über öffentliche Förderprogramme	296
9.5	Leasing und Factoring als Finanzierungsalternative	298
9.5.1	Die Nutzung des Leasing in der Hotellerie	298
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>
<b>10</b>	<b>Kostenmanagement im Hotel</b>	<b>312</b>
10.1	Das Kostenproblem der Hotellerie	312
<b>10.2</b>	<b>Die Nutzung von Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen für Entscheidungen im Kostenmanagement</b>	<b>316</b>
10.2.1	Die Kostenartenrechnung im Hotel	318
10.2.2	Die Kostenstellenrechnung im Hotel	322
10.2.3	Die Kostenträgerrechnung im Hotel	323
<b>10.3</b>	<b>Die Anwendung von Kalkulationsverfahren</b>	<b>324</b>
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 Faktprkalkulation	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 Äquivalenzzahlenkalkulation.....	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>
<b>11</b>	<b>Hotelmarketing als Managementbereich.....</b>	<b>350</b>
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 <sup>^</sup>
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.....	362
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
<b>11.4</b>	<b>Die Ableitung von Marketingzielen.....</b>	<b>372</b>
11.4.1	Die Hierarchie der Ziele.....	372
11.4.2	Die Bestimmung von Marketingzielen.....	374
11.5	Die Formulierung von Marketingstrategien.....	376
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>	<i>419</i>
<b>12</b>	<b>Öko-Management im Hotel.....</b>	<b>421</b>
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 ndimative 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 ..	443
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>
	<b>Formelsammlung.....</b>	<b>446</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>450</b>
	<b>Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>459</b>