

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
3	Der Hotelbetrieb und seine Leistungen —	55
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
4	Die Organisation des Hotelbetriebs —	67
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
5	Das Qualitätsmanagement in der Hotellerie —	85
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
8	Das Personalmanagement im Hotel —	163
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
9	Das Kostenmanagement im Hotel —	203
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 Marktarealstrategien — 267
- 11.6 Die Bestimmung der Marketingmaßnahmen – der Marketingmix — 268

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

13	Das Öko-Management im Hotel — 349
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 Hoteliers — 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
	Formelsammlung — 365
	Quellen — 369
	Stichwortverzeichnis — 375