

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XIII
I. Grundlagen des Managements erfolgreicher Hotel-Unternehmungen	1
A. Die Hotel-Unternehmung	1
1. Begriff und Formen der Hotel-Unternehmung.....	1
2. Die Hotel-Unternehmung als Dienstleistungsbetrieb	5
3. Klassifikation von Hotelbetrieben.....	6
4. Der Aufbau einer Hotel-Unternehmung	9
5. Strukturelle Probleme von Hotel-Unternehmungen.....	12
B. Begriff und Determinanten des Unternehmungserfolgs	14
1. Der Unternehmungserfolg	14
a) Ziele einer Hotel-Unternehmung.....	14
b) Ermittlung des kurzfristigen Unternehmungserfolgs	16
2. Das 7-S-Modell von Peters/Waterman	17
3. Das KOMPASS-Modell von Krüger.....	19
4. Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsunternehmen nach Meffert.....	22
5. Total Quality Management.....	26
C. Das Managementsystem	33
1. Management als Institution	33
2. Management als Funktion	35
3. Management als System	38
D. Aufgaben	40
II. Die Managementfunktionen Planung und Kontrolle.....	43
A. Planung.....	43
1. Begriff der Planung	43

2. Arten der Planung.....	45
B. Kontrolle.....	45
1. Begriff der Kontrolle	45
2. Arten der Kontrolle.....	46
3. Entwicklungsstufen von Planung und Kontrolle.....	49
C. Aufgaben	50
III. Grundsatzplanung und -kontrolle	51
A. Wertsteigerung als oberstes Unternehmungsziel.....	52
B. Leitbilderstellung.....	57
C. Standortplanung.....	63
1. Standortanalyse und -wahl	64
2. Planung der Betriebsgröße	68
D. Rechtsformwahl.....	69
E. Kontrolle von Grundsatzentscheidungen.....	71
F. Aufgaben	71
IV. Strategische Planung und Kontrolle	73
A. Grundsätzliches zur strategischen Planung	73
B. Ältere und neuere Zielgrößen der strategischen Planung	76
C. Strategische Analyse	80
1. Umweltanalyse	82
a) Globale Umwelt.....	83
b) Aufgabenumwelt	84
(1) Branchenanalyse.....	84
(2) Marktanalyse	87
(3) Wettbewerberanalyse	88
2. Unternehmungsanalyse.....	89
3. SWOT-Analyse	96
D. Strategieformulierung.....	97

1. Marktfeldstrategien.....	97
a) Produkt-Markt-Kombinationen.....	97
b) Wachstumsformen.....	102
2. Marktstimulierungsstrategien.....	109
3. Marktparzellierungsstrategien.....	113
4. Marktarealstrategien.....	114
5. Strategie-Raster.....	115
6. Wettbewerbsstrategien.....	116
E. Strategiebewertung und -auswahl.....	117
1. Nichtmonetäre Bewertung.....	118
2. Monetäre Bewertung.....	121
F. Strategieimplementierung.....	127
G. Strategische Kontrolle.....	129
H. Aufgaben.....	131
V. Operative Planung und Kontrolle.....	137
A. Operative Planung.....	137
1. Operative Teilplanungen im Hotel.....	137
2. Instrumente zur Koordination operativer Teilplanungen.....	138
a) Finanzplanung.....	139
b) Budgets.....	140
c) Kennzahlen.....	143
d) Verrechnungs- und Lenkungspreissystem.....	151
B. Operative Kontrolle.....	152
C. Aufgaben.....	154
Anhang.....	157
Anhangsverzeichnis.....	157
Literaturverzeichnis.....	167
Stichwortverzeichnis.....	181

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Begriffsmerkmale von Unternehmung und Betrieb	1
Abb. 2: Anforderungsprofil für Hotebetriebe	2
Abb. 3: Die Betriebsarten des Beherbergungsgewerbes.....	3
Abb. 4: Überblick über die Hospitality Industry	4
Abb. 5: Betriebsformen von Hotel-Unternehmungen	7
Abb. 6: Sternekategorien der Deutschen Hotelklassifizierung	8
Abb. 7: Zweidimensionale Hotel-Klassifizierung	9
Abb. 8: Grundlegender Aufbau einer Hotel-Unternehmung	10
Abb. 9: Die Wertkette von Best Western Hotels.....	11
Abb. 10: Break-Even-Analyse bei Hotel-Unternehmungen.....	13
Abb. 11: Ausgewählte Zielinhalte einer Hotel-Unternehmung.....	15
Abb. 12: Struktur des "Uniform System of Accounts" und kostentheoretische Differenzierungsmerkmale	16
Abb. 13: Das 7-S-Modell der Erfolgsfaktoren exzellenter Unternehmungen	18
Abb. 14: Das "Eisberg-Modell" des Unternehmungserfolges nach Krüger	19
Abb. 15: Segmente und Dimensionen des Unternehmungserfolges nach Krüger.....	20
Abb. 16: Bedeutung der Erfolgssegmente nach Krüger	21
Abb. 17: Hierarchie der Erfolgssegmente nach Krüger.....	21
Abb. 18: Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsunternehmen nach Meffert	23
Abb. 19: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	27
Abb. 20: Mögliche Indikatoren der Dienstleistungsqualität einer Hotel-Unternehmung.....	28
Abb. 21: Informationen über die Dienstleistungsqualität.....	29
Abb. 22: Der Deming-Kreis	31
Abb. 23: Hauptkriterien ausgewählter Qualitätspreise.....	32
Abb. 24: Manager in Hotel-Unternehmungen	34
Abb. 25: Grundorientierungen von Managern.....	35
Abb. 26: Der Regelkreis der Managementfunktionen.....	36
Abb. 27: Aufgabenbereiche des Managements	38
Abb. 28: Phasenschema der Planung.....	44

Abb. 29: Kontrolltätigkeiten und -begriffe.....	46
Abb. 30: Stakeholder.....	53
Abb. 31: Typen von Hotelinvestoren.....	55
Abb. 32: Der Entstehungsprozeß eines Leitbildes.....	59
Abb. 33: Unternehmungsleitbild der Hilton-Hotelgesellschaft.....	60
Abb. 34: "The Gold Standards" der Ritz-Carlton-Hotelgesellschaft.....	62
Abb. 35: Unternehmungsleitbild in der Gastronomie.....	62
Abb. 36: Modell der Standortplanung für Hotelbetriebe.....	65
Abb. 37: Planung neuer Hotels.....	66
Abb. 38: Nutzwertanalyse zur Standortwahl.....	67
Abb. 39: Unterschiede zwischen strategischem und nicht-strategischem Denken.....	74
Abb. 40: Shareholder-Value-Netzwerk.....	77
Abb. 41: Strategische und operative Zielgrößen der Unternehmungsführung.....	80
Abb. 42: Ausgewählte Informationsquellen zur strategischen Analyse im Hotelgewerbe.....	81
Abb. 43: Felder, Zeitraum und Methoden der strategischen Analyse.....	82
Abb. 44: Umwelteinflüsse einer Unternehmung in einer Branche.....	85
Abb. 45: Branchenanalyse für einen Ferien-Club.....	87
Abb. 46: Stärken-Schwächen-Profil.....	89
Abb. 47: Fitness-Check von Erfolgsfaktoren.....	90
Abb. 48: Stärken-Schwächen-Diagramm.....	91
Abb. 49: Das Geschäftssystem einer Hotel-Unternehmung.....	92
Abb. 50: Verkettete Geschäftssystem-Analyse am Beispiel einer Flugpauschalreise.....	93
Abb. 51: Vereinfachtes Beispiel für eine Portfolio-Analyse in einer Mehr-Marken-Hotel-Unternehmung.....	94
Abb. 52: Lückenanalyse.....	95
Abb. 53: SWOT-Matrix.....	96
Abb. 54: Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	98
Abb. 55: Diversifikation in der Tourismusbranche.....	100
Abb. 56: Hotel-Konzerne in Deutschland.....	104
Abb. 57: Unternehmungskooperationen.....	105

Abb. 58: Hotelkooperationen in Deutschland	107
Abb. 59: Marktfeldstrategien.....	108
Abb. 60: Merkmale von Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie	110
Abb. 61: Wettbewerbsstrategien in der Hotellerie	112
Abb. 62: Gegenüberstellung von Marktparzellierungsstrategien	113
Abb. 63: Internationalisierung von Hotel-Konzernen und Hotel-Kooperationen	115
Abb. 64: Strategie-Raster nach Becker.....	115
Abb. 65: Mehrstufige Strategiebewertung.....	118
Abb. 66: Beispiel für eine Nutzwertanalyse zur Strategiebewertung.....	120
Abb. 67: Ermittlung der Barwerte von Perioden-Cash Flows und Restwert.....	122
Abb. 68: Einfluß der Strategie auf die Mittelfluß-Salden	123
Abb. 69: Ermittlung des Unternehmungswertes.....	124
Abb. 70: Strategien und funktionale Politiken in einer Hotel-Unternehmung (Beispiel)	128
Abb. 71: Strategische Kontrolle	130
Abb. 72: Übersicht über operative Teilplanungen in Hotel-Unternehmungen.....	137
Abb. 73: Mit dem Leistungserstellungsplan verbundene Pläne	138
Abb. 74: Der Einfluß der Budgethöhe auf die Leistungshöhe einer Aktivität	143
Abb. 75: Kennzahlen-Übersicht	144
Abb. 76: Kennzahlen des Beherbergungsbereichs	145
Abb. 77: Kennzahlen des Verpflegungsbereichs.....	147
Abb. 78: Beispiel einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.....	148
Abb. 79: Deckungsbeitragsrechnung für den Food- und Beveragebereich	149
Abb. 80: ROI-Kennzahlensystem.....	150
Abb. 81: Ökonomische Stellhebel zur Ergebnisoptimierung im Hotel.....	150
Abb. 82: Überblick über ein integriertes Kennzahlensystem für Hotel- und Gaststättenbetriebe.....	151
Abb. 83: Der Einsatz von Kennzahlen im "großen Kontrollkreislauf"	153