Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	21
0.1	Ausgangslage und Problemstellung	21
0.2	Zielsetzung	25
0.3	Aufbau und Vorgehensweise	26
1	Ganzheitliches Management	31
1.1	Begriffliche Grundlagen	31
1.2	Ganzheitliches Management nach ULRICH/PROBST	37
1.2.1	Gundlage der sieben Bausteine	38
1.2.2	Ganzheitliches Management der sieben Bausteine	45
1.3	Polarität als Grundvoraussetzung für die Ganzheitlichkeit nach MANN und BIENEK	47
1.4	Ganzheitliches Management nach MANN	49
1.4.1	Grundlage der vier Ebenen	50
1.4.2	Ganzheitliches Management der vier Ebenen und einer Schranke	52
1.5	Ganzheitliches Management nach BIENEK	53
1.5.1	Grundlage des ganzheitlichen Fünf-Stufen-Modells	55
1.5.2	Ganzheitliches Management des Fünf-Stufen-Modells	58
1.6	Ausweg durch den Wertewandel	59
1.7	Modellvergleich des ganzheitlichen Managements	60
1.8	Die Vision	62
1.8.1	Begriffliche Grundlagen	62
1.8.2	Ganzheitlicher Visionsprozeß	64
1.8.2.1	Entwicklung einer Vision (Stufen I-V)	64
1.8.2.2	Gestaltung einer Vision (Stufe V-VIII)	66
1.8.2.3	Implementierung der Vision (Stufe IX)	68
1.8.3	Erfolg einer Vision für ein Unternehmen	68

2	Ganzheitliches Hotel.....	71
2.1	Hotelbetrieb im System des Tourismus	71
2.1.1	Das Hotel als Bestandteil der Wertkette im System Tourismus	72
2.1.2	Wirtschaftsfaktor des Tourismus und der Hotels am Beispiel der Schweiz und Deutschlands	73
2.2	Der Hotelbetrieb.....	75
2.2.1	Begriffliche Grundlage des Hotels	76
2.2.2	Dienstleistungscharakter des Hotelbetriebes.....	77
2.2.3	Marktstruktur der Hotelbranche an den Beispielen der Schweiz und Deutschland.....	78
2.2.3.1	Angebotsstruktur.....	79
2.2.3.2	Nachfragestruktur.....	80
2.2.3.3	Angebots- und Nachfragestruktur der Hotelbranche am Beispiel Schweiz und Deutschland	82
2.2.4	Hotel-Marketingpolitik	85
2.2.4.1	Produktpolitik.....	86
2.2.4.2	Wettbewerbspolitik	87
2.2.4.3	Preispolitik	88
2.2.4.4	Distributionspolitik	90
2.2.5	Hotelbetriebs- und Kooperationsformen	90
2.2.5.1	Vertikale Hotel-Kooperation	90
2.2.5.2	Franchising als vertikale Kooperationsform mit wachsender Bedeutung	91
2.2.5.3	Horizontale Hotel-Kooperation	92
2.2.5.4	Hotelkettenbetriebe (horizontale Kooperation) und ihre Betriebsformen bzw. Vertragsarten	92
2.2.5.4.1	Pachtvertrag.....	92
2.2.5.4.2	Managementvertrag	93
2.2.5.4.3	Leasing	93
2.3	Ganzheitliches Management und visionäre Hotels	95
2.3.1	Gestalten und Lenken eines Hotels: Der Systemansatz	95
2.3.1.1	Kybernetisches Management im Hotel.....	96
2.3.1.2	Ganzheitliche und vernetzte Hotels.....	98
2.3.1.3	Komplexitätsbewältigung und rekursive Strukturen.....	100

2.3.2	Fallbeispiele visionärer Ansätze für ein Hotel	102
2.3.2.1	Hotel Europäischer Hof — Hotel Europa in Heidelberg	102
2.3.2.2	Hotel Walhalla, St. Gallen — „Am Puls der Zeit das Leben genießen.“	103
2.3.2.3	Hotel Eden, Arosa — „Das ver=rückteste Hotel der Welt“	104
2.3.2.4	Schlußfolgerung der visionären Ansätze	107
2.3.3	Ganzheitliche Kommunikation im Hotel	108
2.4	Herleitung der Mega-Trends in der Hotellerie.....	112
2.4.1	Anzeichen für Mega-Trends in der Hotellerie	113
2.4.1.1	Ökonomische Gegebenheiten	113
2.4.1.2	Soziale Gegebenheiten	114
2.4.1.3	Sozio-ökonomische Gegebenheiten	115
2.4.1.4	Technologische Gegebenheiten.....	116
2.4.1.5	Ökologische Gegebenheiten.....	116
2.4.2	Mega-Trends für die Hotellerie	116
3	Organisation als Grundlage für Managementsysteme.....	119
3.1	Begriffliche Grundlage.....	119
3.2	Organisationsstruktur und -dynamik im Hotel	120
3.2.1	Rahmenbedingungen der Hotelorganisation	123
3.2.2	Aufbauorganisation im Hotel	124
3.2.3	Ablauforganisation im Hotel	125
3.3	Spezialfall der Organisation im Saisonhotel.....	125
3.4	Organisationsstruktur einer Hotelkette am Beispiel der Steigenberger Hotels AG.....	126
4	Das Managementsystem	129
4.1	Begriffliche Grundlage.....	129
4.2	Zwei Modelle von Managementsystemen.....	130
4.2.1	Managementsystem im St. Galler Management-Konzept	131
4.2.2	Managementsystem nach Kirsch/Maaßen.....	134
4.2.3	Managementsysteme als eigenständige Organisation oder integrativer Bestandteil der Unternehmung	138

4.3	Entwicklung, Gestaltung und Implementierung der Managementsysteme	140
4.3.1	Systemanalyse	141
4.3.1.1	Management-Philosophie	141
4.3.1.2	Normatives, Strategisches und Operatives Management	141
4.3.1.3	Gliederung eines Managementsystems	142
4.3.2	Systemgestaltung	143
4.3.2.1	Grundsätze.....	143
4.3.2.2	Ziele, Mittel und Verfahren von Managementsystemen.....	145
4.3.2.3	Empfehlungen zur Gestaltung von Managementsystemen	145
4.3.3	Systemimplementierung	146
4.3.4	Organisatorischer Rahmen für die Entwicklung, Gestaltung und Implementierung eines Managementsystems.....	149
4.3.4.1	Aufbauorganisation	149
4.3.4.2	Ablauforganisation.....	151
4.3.5	Unternehmensentwicklung von Managementsystemen	151
4.3.5.1	Unternehmensentwicklungssystem eines Managementsystems als „fünftes System“	152
4.3.5.2	Managementsysteme in den jeweiligen Unternehmensentwicklungsphasen.....	153
4.4	Information als Grundlage für ein Managementsystem.....	154
4.5	Managementsystem im integrierten Management des Tourismus..	158
4.5.1	Grundlage — das integrierte Management im Tourismus	158
4.5.2	Eingliederung des Managementsystems in das integrierte Management des Tourismus	160
5	Entwicklung eines Managementsystems im Hotel	163
5.1	Informationsbedarf und -quellen für die Entwicklung eines Managementsystems im Hotel	164
5.1.1	Bedeutung der Information für das Hotel.....	164
5.1.2	Informationsquellen eines Hotels	166
5.1.3	Informationsquelle der Erfahrungsaustausch-Gruppe.....	168
5.1.4	Fallbeispiel der Gästebefragung Steigenberger Avance Krems.....	168

5.2	Umweltanalyse im Hotel	172
5.2.1	Branchenanalyse	172
5.2.2	Marktanalyse.....	174
5.2.3	Wettbewerbsanalyse	174
5.3	Unternehmens- und Betriebsanalyse Hotel.....	177
5.3.1	Vision und Management-Philosophie	177
5.3.2	Produkt und Standortanalyse.....	179
5.3.3	Betriebsanalyse	181
5.3.3.1	Betriebsinterne Kennzahlen und -ziffern	181
5.3.3.2	Struktur und Prozeßanalyse.....	182
5.4	Umwelt- und Betriebsanalyse für eine Hotelkette.....	183
5.4.1.1	Umweltanalyse	183
5.4.1.2	Betriebsanalyse	184
5.5	Organisatorische Gestaltung der Entwicklung	185
6	Gestaltung von Managementsystemen im Hotel.....	189
6.1	Inhaltliche Gestaltung der Managementsysteme	189
6.2	Zielfindungs-, Planungs- und Kontrollsysteme	189
6.2.1	Idealtypische Positionierung nach dem St. Galler Management-Konzept.....	190
6.2.2	Planung und Kontrolle.....	191
6.2.3	Planungsprozeß.....	192
6.2.4	Planungs- und Kontrollsysteme im Hotel	193
6.2.4.1	Unternehmenspolitik und strategisches Planungssystem	193
6.2.4.2	Budgetierungssystem.....	195
6.2.4.2.1	Liquiditätswirtschaftliche Planung (Finanzplanung).....	195
6.2.4.2.2	Ertragswirtschaftliche Budgetierung.....	197
6.2.4.2.3	Investitionsbudget.....	201
6.2.4.2.4	Organisation und Partizipation der Mitarbeiter an der Budgetierung ...	201
6.2.4.3	Dispositionssystem der Hotelkapazitäten	202
6.2.4.3.1	Logis-System (Rooms-Division-System)	202
6.2.4.3.2	Food and Beverage Outlets-System	203
6.2.4.3.3	Bankett- und Konferenzräume-System	204
6.2.4.3.4	Sporteinrichtungssystem	205
6.2.4.3.5	Gäste-Dienstleistungssystem (guest related system) und sonstige Einrichtungen.....	205

6.2.4.4	Investitionsmanagementsystem	206
6.2.4.4.1	Projektplanung für Investitionsvorhaben	207
6.2.4.4.2	„Dach und Fach“-System.....	207
6.2.4.4.3	Furniture, Fixture and Equipment (FF&E)-System.....	207
6.3	Das Managementinformationssystem	209
6.3.1	Idealtypische Positionierung nach dem St. Galler Management-Konzept	209
6.3.2	Hotelinformationssystem	210
6.3.2.1	Marktinformationssystem	210
6.3.2.1.1	Ortspezifisches Angebot	211
6.3.2.1.2	Globale und lokale Trends	211
6.3.2.1.3	Hotelbezogene Zielgruppen	212
6.3.2.1.4	Saisonalität	214
6.3.2.2	Mitanbieter-Informationssystem.....	217
6.3.2.3	Marketinginformationssystem	217
6.3.2.3.1	Produktinformationssystem	219
6.3.2.3.2	Preisinformationssystem	219
6.3.2.3.3	Preisgestaltung eines Hotelkettenbetriebes	226
6.3.2.3.4	Empfehlungen zur Preisgestaltung in den Hotelbetrieben	227
6.3.2.3.5	Absatzförderungs- bzw. Marktbearbeitungs- und Verkaufssystem	227
6.3.2.3.6	Distributionssystem.....	234
6.3.2.4	Kundeninformationssystem	237
6.3.2.5	Lieferanteninformationssystem	238
6.3.2.5.1	Just-in-Time-Strategie.....	239
6.3.2.5.2	Outsourcing	240
6.3.2.6	Warenwirtschaftssystem	242
6.3.2.6.1	Warenwirtschaftssystem „Küche und Keller“	243
6.3.2.6.2	Planung der Lagerbestandsführung	244
6.3.2.6.3	Food and Beverage Controlling	244
6.3.2.7	Kennzahlen- und Kennziffernsystem (Statistik-System)	244
6.3.2.8	Umweltschutzinformationssystem.....	246
6.3.2.8.1	Exkurs: Einführung einer einheitlichen Normierung eines Umweltmanagements	248
6.3.2.9	Qualitätsmanagementsystem	250
6.3.2.9.1	Qualitätsmanagement nach der HACCP — Hazard Analysis of Critical Controll Points	253

6.4	Das Personalmanagementsystem	255
6.4.1	Idealtypische Positionierung nach dem St. Galler Management-Konzept	255
6.4.2	Hotel-Personalmanagementsystem	256
6.4.2.1	Mitarbeiter-Informationssystem	257
6.4.2.2	Mitarbeiter-Erfassungs- und Zeitmanagementsystem	257
6.4.2.2.1	Mitarbeiter-Bedarfsplanung	257
6.4.2.2.2	Zeitplan- und -managementsystem	259
6.4.2.2.3	Mitarbeiter-Bedarf und Zeitplanung für ein gehobenes Mittelklassehotel	259
6.4.2.2.4	Arbeitszeiterfassungssystem	262
6.4.2.3	Mitarbeiter-Rekrutierungssystem	263
6.4.2.4	Mitarbeiter-Aus- und Weiterbildungssystem	264
6.4.2.4.1	Ausbildungssystem	264
6.4.2.4.2	Mitarbeiter-Weiterbildungs- und Entwicklungssystem	264
6.4.2.5	Mitarbeiter-Beurteilungssystem	267
6.4.2.5.1	Selbstbeurteilung	267
6.4.2.5.2	Fremdbeurteilung im Hotel	267
6.4.2.5.3	Fremdbeurteilung durch Externe	269
6.4.2.6	Mitarbeiter-Motivationsystem	270
6.4.2.7	Mitarbeiter-Entlohnungssystem	273
6.4.2.8	Beispiel der Gehaltszahlungen leitender Angestellter im Hotel in Deutschland	275
6.5	Wertmanagementsystem	276
6.5.1	Idealtypische Positionierung nach dem St. Galler Management-Konzept	277
6.5.2	Hotel-Rechnungswesensystem	278
6.5.2.1	Klassisches (technisches) Rechnungswesen im Hotel	278
6.5.2.2	Forecast-System	278
6.5.2.3	Finanzierungsmanagementsystem	279
6.5.2.3.1	Hotelinvestition und ihre Finanzierung	280
6.5.2.3.2	Cash Management-System	281
6.5.2.4	Exkurs: Finanzielle Subvention der Hotelinvestitionen der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)	282
6.5.3	Controllingsystem	283
6.5.4	Hotel-Berichtssystem	283

6.6	Managementsysteme und ausgewählte Informationstechnologien..	284
6.6.1	Property Management System	286
6.6.2	Personal-Einsatzplan-System.....	287
6.6.3	Hotel-Computer-Reservierungssystem (HRS/CRS)	288
6.6.3.1	Fallbeispiel: Anschluß eines gehobenen Mittelklassehotels an ein Hotel-Computer-Reservierungssystem.....	291
7	Implementierung von Managementsystemen im Hotel.....	295
7.1	Unternehmensverfassung und -kultur für die Implementierung von Managementsystemen	295
7.1.1	Organisationsstruktur und -prozesse im Hotel für eine erfolgreiche Implementierung	295
7.1.2	Führungsstil.....	297
7.2	Probleme der Implementierung von Managementsystemen im Hotel.....	300
8	Modelle und Instrumente für die Einführung von Managementsystemen im Hotel	303
8.1	Lean Management.....	303
8.2	Management by Objectives (MbO).....	305
8.3	Reengineering	307
9	Zusammenfassung.....	311
Anhang		319
Gesprächs- und Interviewpartner.....		337
Literaturverzeichnis		341

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 0-1:	Ausgewählte häufig genannte Probleme des Hotelalltages	21
Abbildung 1-1:	Ebenen einer geschachtelten Hierarchie von morphischen Einheiten (Holons)	36
Abbildung 1-2:	7 Bausteine der Ganzheitlichkeit nach ULRICH/PROBST	38
Abbildung 1-3:	Systemarten und Problemebene des ganzheitlichen Managements.....	46
Abbildung 1-4:	Die vier Ebenen im Unternehmen.....	51
Abbildung 1-5:	Führung durch Acht=Samkeit	55
Abbildung 1-6:	Das ganzheitliche Unternehmen	57
Abbildung 1-7:	Modellvergleich des ganzheitlichen Managements.....	61
Abbildung 1-8:	Die 9 Stufen des ganzheitlichen Visionsprozesses.....	64
Abbildung 2-1:	Aufgabenteilung in der Reiseorganisation/-vermittlung	72
Abbildung 2-2:	Bezugsrahmen eines Hotels im System des Tourismus	73
Abbildung 2-3:	Kontingenzmodell der Dienstleistung.....	77
Abbildung 2-4:	Hotelangebot und -nachfrage Schweiz (1991-1995).....	83
Abbildung 2-5:	Hotelangebot und -nachfrage Deutschland (1991-1995).....	84
Abbildung 2-6:	Ganzheitlich vernetzte und rekursive Struktur im Hotel	101
Abbildung 2-7:	Hoffnung als Motor der Motivation.....	106
Abbildung 2-8:	Schnittfläche persönlicher Vision und Hotel-Vision.....	108
Abbildung 3-1:	Organisationsprofil nach dem St. Galler Management-Konzept.....	120
Abbildung 3-2:	Bestimmung der Lebensphase eines Unternehmens.....	122
Abbildung 3-3:	Organigramm eines gehobenen Drei-Sterne-Hotels in Deutschland	124
Abbildung 3-4:	Matrix-Organisation der Hauptverwaltung Steigenberger Hotels AG.....	127
Abbildung 4-1:	St. Galler Konzept des integrierten Managements	132
Abbildung 4-2:	Ordnungsschema für Managementsysteme des St. Galler Management-Konzepts.....	133
Abbildung 4-3:	Ordnungsschema der Managementsysteme nach KIRSCH/MAASSEN	135
Abbildung 4-4:	Organisationsschichten der Schichtenbetrachtung	136
Abbildung 4-5:	Entwicklungsphasen eines Managementsystem	141
Abbildung 4-6:	Aufbauorganisation eines großen Projektteams	150
Abbildung 4-7:	Modell der überlappenden Gruppen	150
Abbildung 4-8:	Funktionsschema Managementsystem 1. und 2. Ordnung.....	153
Abbildung 4-9:	Der Informationsprozeß	157
Abbildung 4-10:	Integriertes Management im Tourismus	159
Abbildung 5-1:	Entwicklung eines Managementsystems im Hotel	163
Abbildung 5-2:	Informationskreislauf für einen Hotelbetrieb	166

Abbildung 5-3:	Altersgruppe und Transportmittel der Befragten für die Anreise zum Steigenberger Avance Hotel Krems.....	169
Abbildung 5-4:	Art, wie die Befragten auf das Steigenberger Avance Hotel Krems aufmerksam wurden und nach welchen Kriterien der Urlaubsort Krems ausgewählt wurde.....	170
Abbildung 5-5:	Die wichtigsten Voraussetzungen und die gastronomische Leistung des Steigenberger Avance Hotels Krems	171
Abbildung 5-6:	Hotelstruktur der Schweiz nach Betriebsgrößen (1995).....	174
Abbildung 5-7:	Räumlicher und sachlicher Wettbewerb für ein Hotel	175
Abbildung 5-8:	BCG-Produkt-Portfolio-Matrix	179
Abbildung 5-9:	Phasen einer Hotelentwicklung nach dem St. Galler Management-Konzept.....	181
Abbildung 5-10:	Bezugsgruppe für die Auswahl der Teammitglieder der Entwicklung von Managementsystemen.....	186
Abbildung 6-1:	Gestaltung von Managementsystemen im Hotel.....	189
Abbildung 6-2:	Typische saisonale Auslastung von Stadthotels.....	215
Abbildung 6-3:	Typische saisonale Auslastung von Ferienhotels.....	215
Abbildung 6-4:	Typischer Saisonverlauf von Stadt- und Ferienhotels	216
Abbildung 6-5:	Darstellung zweier Stadthotels mit oligopolistischen Marktgegebenheiten.....	216
Abbildung 6-6:	Positionierung des Yield Managements	224
Abbildung 6-7:	Direkte und indirekte Vertriebswege zwischen Gast und Hotel.....	235
Abbildung 6-8:	Mitarbeiterproduktivität und Personalkosten pro Mitar- beiter unterschieden Qualitätsniveau in Deutschland 1993	245
Abbildung 6-9:	Mitarbeiterproduktivität und Personalkosten pro Mitarbeiter unterschieden nach Betreiberformen in Deutschland 1993	246
Abbildung 6-10:	Ablaufschema Qualitätsmanagement	252
Abbildung 6-11:	Wandlung des integrierten Personalmanagements nach Devanna zum Kreislauf-Konzept des visionsorientieren, integrierten, ganzheitlichen Personalmanagements	256
Abbildung 6-12:	Instrumente des ganzheitlichen Personalmanagement- systems für ein Hotel	257
Abbildung 6-13:	Ganzheitliche Mitarbeiter-Bedarfsermittlung	258
Abbildung 6-14:	Mitarbeiter-Portfolio in Anlehnung an die BCG-Matrix	265
Abbildung 6-15:	Interne Fremdbeurteilung	268
Abbildung 6-16:	Komponenten und Anforderungen einer ganzheitlichen Entlohnung im Hotel.....	274
Abbildung 6-17:	Durchschnittliches Bruttogehalt leitender Mitarbeiter/ Monat in Deutschland 1993 im Vergleich Ketten-/ Individualhotellerie.....	275
Abbildung 6-18:	Durchschnittliches Bruttogehalt leitender Mitarbeiter/Monat in Deutschland 1993 in Abhängigkeit des Qualitätsniveaus.....	276

Abbildung 6-19: Reservierungen der TRUST International (1993-1996).....	290
Abbildung 7-1: Führungsklassifikation — Sechs Führungsstile.....	298
Abbildung 7-2: Ansätze des multikulturellen Personalmanagements.....	299
Abbildung 8-1: Reengineering — Hauptmerkmale des Business Reengineering.....	308

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland und der Schweiz — 1995	74
Tabelle 2-2:	Übersicht verschiedener Vertragsarten zur Betreibung von Hotels	94
Tabelle 4-1:	Formale Unterteilung der Information für das Management	155
Tabelle 4-2:	Informationsgruppierung: Quantifizierbarkeit von Informationen und Informationsquellen	157
Tabelle 6-1:	Planerfolgsrechnung für ein Betriebsjahr am Beispiel eines Stadthotels	198
Tabelle 6-2:	FF&E-Investitionssumme für ein gehobeneres Mittelklasse-Hotel in Deutschland	208
Tabelle 6-3:	Deckungsbeitragsrechnung eines Luxushotels für ein ganzes Jahr	221
Tabelle 6-4:	Audio-Visuelle Medien und Printmedien werden Off- und Online genutzt	228
Tabelle 6-5:	Technischer und ganzheitlicher Umweltschutz	247
Tabelle 6-6:	Vergleich Normierung von Umweltmanagementsystemen – EMAS-Verordnung contra DIN EN 14400 ff.	249
Tabelle 6-7:	Vorgaben zur Personalbedarfsplanung Hausdame, Restaurant und Empfang	260
Tabelle 6-8:	Gesamtbedarf für ein gehobenes Mittelklassehotel	262
Tabelle 6-9:	Komponenten und Aufbau der Gesamtvergütung im Hotel	273
Tabelle 6-10:	Vorgaben für die Kosten eines Hotels zur Teilnahme an einem Verkaufssystem mit Hotel CRS	292
Tabelle 6-11:	Berechnung der jährlichen Gebühren für ein Mittelklassehotel mit 180 Zimmern zur Teilnahme an einem internationalen Hotel CRS	293