

Marco A. Gardini (Hrsg.)

Handbuch Hospitality Management

HOSPITALITY
MANAGEMENT

Managementkonzepte
Wettbewerbskontext
Unternehmenspraxis

DEUTSCHER FACHVERLAG

Inhalt

Grußwort	13
Vorwort des Herausgebers	15

I Hospitality Management: Aufbruch in die Managementmoderne

Paradigmenwechsel in der Hotellerie – Aufbruch in die Managementmoderne?	19
<i>Marco A. Gardini</i>	
Hotel-Trends: Wohin bewegt sich die Branche?	51
<i>Maria Pütz-Willems</i>	
Der Hotelier der Zukunft	63
<i>Heiner Finkbeiner</i>	
Erfolgreiches Unternehmertum in der Hotellerie	73
<i>Stephan Gerhard und Caroline Funke</i>	

II Normatives Management: Führung und Organisation

Führung, gelebte Wertesysteme und innere Orientierung als Erfolgsfaktoren von Hotelunternehmen	99
<i>Frank Marrenbach</i>	
Zur Relevanz der Unternehmenskultur als Koordinations- und Integrationsmechanismus in der internationalen Konzernhotellerie	115
<i>Marco A. Gardini</i>	
Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument bei der Robinson Club GmbH ..	143
<i>Max-Peter Droll</i>	

III Strategisches Management: Strategien und Wettbewerbsstrukturen

CRM trifft CRS	167
<i>Gabriele Schulze</i>	
Markenführung und Hotel Business Positioning am Beispiel von Marriott International	189
<i>Frank Zehle</i>	
Kooperationen – Von der Vertriebsplattform zu Markeninhalten mit einer rigorosen Kundenorientierung im voranschreitenden Käufermarkt	211
<i>Siegfried Prange †</i>	
Strategische Globalisierungspfade von Hotelketten: Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse	235
<i>Jörg Frehse</i>	
Multiplikation von Dienstleistungskonzepten: Internationalisierung am Beispiel des Restaurantunternehmens Vapiano AG	253
<i>Mirko Silz</i>	
Erfolgsfaktoren der Hotelprojektentwicklung	267
<i>Sandra Rainer-Pöselt</i>	
Real Estate Investment Trusts (REITs) als Anlagealternative des deutschen Immobilienmarkts und deren Bedeutung für die Hotellerie	287
<i>Carsten K. Rath</i>	
Zur Rolle der Berater in der Hotellerie	311
<i>Stephanie Zarges</i>	

IV Operatives Management: Funktionen und Methoden

1 Operations Management

Integrierte Businessplanung und -steuerung als
kritischer Erfolgsfaktor für Hotelleriebetriebe 333
Oliver Haas und Burkhard von Freyberg

Prozessmanagement und Prozesscontrolling
in der Hotellerie 353
Joachim Sandt

Strategisches Einkaufsmanagement:
Kostenoptimierung – Gewinnsteigerung – Qualitätssicherung .. 373
Jochen Oehler

A Snapshot of Sustainable Management Systems in the
Hospitality Industry 393
Willy Legrand und Phillip Sloan

Modernes Beschaffungsmanagement und Entwicklung
des Broker-Konzepts in der Hotelbranche:
Erkenntnisse aus einer vergleichenden Studie in der
HoReCa-Branche 417
Carl B. Welker

Praxisorientiertes Qualitätsmanagement in der Hotellerie 431
Hartwig Bohne

2 Marketing-Management

Nutzen und Anforderungen von hotelspezifischen CRM-Systemen	455
<i>Michael Toedt</i>	
Die Gästebeschwerde als Beziehungskonflikt – Individual- und organisationspsychologische Anforderungen an das Beschwerdemanagement in der Hotellerie	483
<i>Kurt Jeschke</i>	
Feedbacksysteme in der deutschen Hotellerie: Gästebewertungen treten in den Vordergrund	503
<i>Rolf W. Schmidt</i>	
Wirtschaftliche Effekte von Kundenbindungsprogrammen in der Hotellerie	513
<i>Hans Rück</i>	
Ansätze zur Kundenwertanalyse in der Hotelindustrie	535
<i>Sandra Gloede und Jürgen Schneider</i>	
Internetplattformen als Distributionskanal in der Hotellerie am Beispiel von hotel.de	569
<i>Heinz Raufer, Wibke Garbarukow und Caroline Gassen</i>	
Elektronische Distribution und Systemintegration in der Hotellerie	581
<i>Peter Agel</i>	
Das Internet im Marketing-Mix – Global ist in der kleinsten Hütte	593
<i>Karin Dircks</i>	
Erfolgreiche Online-PR: Strukturen, Entwicklungen und Hilfestellungen	611
<i>Carsten Hennig</i>	

3 Personalmanagement

E-Recruitment in der Hotellerie – Impulse für neue Wege des Bewerbermanagements	631
<i>Axel Gruner</i>	
Principal-Agent-Konflikte im Human Resource Management der Hotellerie	655
<i>Alexander Dworak und Burkhard von Freyberg</i>	
Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation	671
<i>Alexander Aisenbrey</i>	
Karrieremanagement in der Hotellerie	681
<i>Albrecht v. Bonin</i>	
Mitarbeiter – Das Kapital unserer Zukunft	697
<i>Klaus Kobjoll</i>	
Der Herausgeber	717
Die Autoren	719

Höhe der Zeit, und die Dynamik im Spa-Sektor führte zu einem enormen Wettbewerbsdruck und ließ das Brenner's Spa alt erscheinen. Die Stammgäste waren allerdings mit dem damaligen Angebot durchaus zufrieden, und es gab auf den ersten Blick keinen akuten Handlungsbedarf. Dennoch erhielten wir besonders von jüngeren Gästen Hinweise, dass sie sich unter einem heutigen Grandhotel etwas anderes vorstellten. Es galt also, durch Analyse der Mitbewerber und das strukturierte Befragen von Gästen eine Vorstellung zu entwickeln, wie das Brenner's in das nächste Jahrhundert gehen könnte. Wir mussten antizipieren, was in den kommenden Jahren nachgefragt werden wird und durften dabei an Identität nicht verlieren. So entstand im Februar 2000 das Strategiepapier „Brenner's – Ein Grandhotel wird jünger“. Den Namen hatten wir wohlbedacht gewählt, da es darum ging, sowohl Mitarbeiter als auch Gäste zu überzeugen und ihnen die Sorge zu nehmen, dass wir den Charakter des Brenner's zerstören. Das Gesamtinvestitionsvolumen betrug stattliche 18 Millionen €. Die Strategie wurde über alle Hierarchien besprochen. Bei jeder guten Gelegenheit haben wir unsere (Stamm-)Gäste unter Zuhilfenahme von Bauplänen, Projektbeschreibungen und Mailings auf die Veränderungen eingestimmt. So mancher Stammgast blieb aber zunächst skeptisch.

Einige unserer langjährigen Mitarbeiter im F&B-Bereich sollten in diesem Zeitraum in Pension gehen. Mir war klar, dass ich diese Mitarbeiter unbedingt als Protagonisten in dem Veränderungsprozess brauchen würde. Konzeptionelle und personelle Veränderungen auf einen Schlag wären in diesem Fall keine kluge Maßnahme gewesen. Ich bin heute noch dankbar, dass diese leitenden Mitarbeiter einverstanden waren, noch zwei Jahre länger zu arbeiten. Gerade den für uns so wichtigen Stammgästen fiel es so erheblich leichter, die vielen Innovationen anzunehmen, denn die Akteure auf Mitarbeiterebene blieben weitestgehend dieselben.

In der Retrospektive betrachtet sind alle Veränderungen als sehr gelungen zu bewerten. Das Hotel ist den heutigen Anforderungen voll gewachsen, und das Abteilungsergebnis im F&B-Bereich hat sich verdreifacht! Vor dem Umbau waren Gästekommentare wie: „Sie zerstören das Hotel!“ keine Seltenheit, und ich habe viele Gespräche mit Gästen und Mitarbeitern geführt, um eine möglichst große Zahl von Menschen für das Vorhaben gewinnen zu können. Die Planung des Umbaus war sehr komplex, dennoch habe ich die konzeptionelle Phase und die Kommunikation der Ergebnisse gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen als sehr viel fordernder empfunden, wissend, dass der Erfolg viele Väter hat und der

Misserfolg meist nur einen. Wie eingangs erwähnt, war es eine meiner Hauptaufgaben, die Veränderungen gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen positiv darzustellen. Ein permanenter Dialog mit den Eigentümern, Gästen und Mitarbeitern hat den meisten Beteiligten ein positives Gefühl vermittelt. Wandel gestalten heißt also, Veränderungsprozesse zu initiieren, Beharrlichkeit bei der Umsetzung zu zeigen, die Beteiligten mit einzubeziehen und nach Abschluss einer starken Veränderungsphase über die nächsten Innovationen nachzudenken. Jedoch kann man einem Hotel nicht dauernd so tiefgreifende Veränderungen zumuten. Nach einer intensiven Phase des Wandels braucht es auch wieder eine Phase relativer Ruhe, um die entsprechenden finanziellen Returns zu erwirtschaften.

3 Multidimensionale Rollen eines Hoteliers

Wenn man die Aufgaben eines Hoteliers näher betrachtet, so zeigt sich ein äußerst facettenreiches Bild. Um die Bandbreite besser zu erfassen, möchte ich nachfolgendes Diagramm zu Hilfe nehmen:

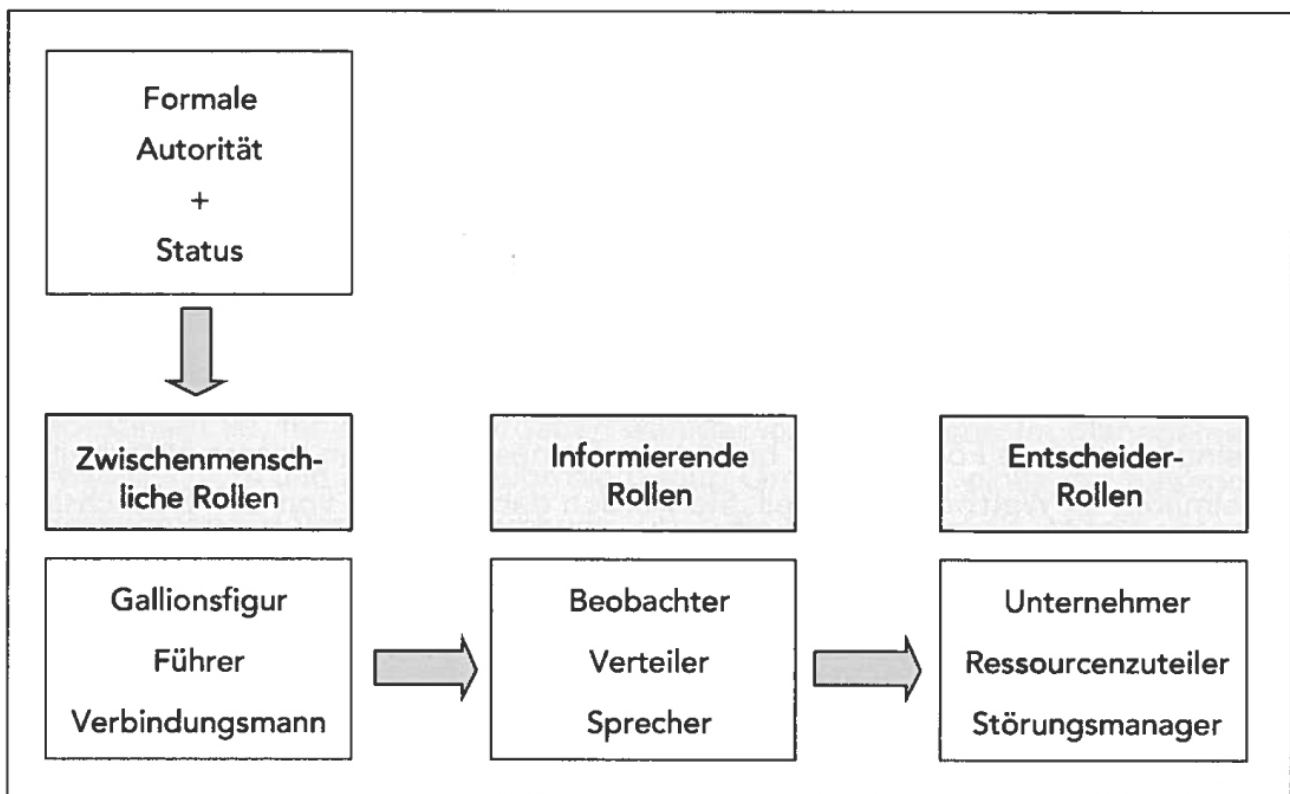


Abbildung 1: Rollen eines Hoteliers

Die Hospitality-Industrie steht vor großen Herausforderungen. Die Veränderungen, mit denen die Branche zukünftig konfrontiert sein wird, rücken das Management an eine zentrale Stelle. Die Akteure und Entscheider in Hotellerie und Gastronomie stehen dabei im intensiven und länderübergreifenden Wettbewerb und müssen sich immer komplexer werdenden Führungsanforderungen stellen.

Das **Handbuch Hospitality Management** vermittelt dem Leser in anschaulicher Weise einen aktuellen Überblick über die wesentlichen Aspekte eines modernen Managements von Hotel- und Gastronomieunternehmen. Neben der Darstellung notwendiger Grundlagen liegt der Schwerpunkt des Buches auf neuen Konzepten, Best Practices sowie innovativen Methoden und Techniken des Hospitality Managements.

„Ich halte es für eine sehr gute Idee, die deutsche Hotellerie mit diesem Handbuch zu unterstützen. Insbesondere der gelungene Mix aus Praxis und Wissenschaft sowie die Vielzahl namhafter Autoren machen es zu einem nützlichen Nachschlagewerk.“

Senator E.h. Horst Rahe, Gesellschafter der Deutschen Seereederei und Aufsichtsratsvorsitzender der Arkona AG

„Ob man sich auf meditative Kurzurlaube, Geschäftsreisen mit Haustieren oder unkonventionelles Design spezialisiert, ist sekundär: Man muss einen Mittelweg zwischen Herzblut und Standardisierung finden. Strategie und Operations müssen Hand in Hand gehen. Das ‚Handbuch Hospitality Management‘ hat dies erkannt.“

Christoph Hoffmann, Geschäftsführender Gesellschafter
25hours Hotel Company



Dr. rer. pol. Marco A. Gardini ist Inhaber der Professur für Dienstleistungsmarketing und Internationales Hospitality Management an der Hochschule Kempten und Wissenschaftlicher Direktor des TREUGAST International Institute of Applied Hospitality Sciences in München.



9 783866 411043

ISBN 978-3-86641-104-3

**food
service**
Märkte & Märkte & Systeme
Wirtschaftsfachzeitschrift für professionelle Gastronomie

www.dfv-fachbuch.de