Edition Dienstleistungsmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Stefan Gewald

Bisher erschienene Werke:

Gewald, Hotel-Controlling, 2. Auflage
Gewald (Hrg.), Handbuch des Touristik- und Hotelmanagement, 2. Auflage
Maurer, Luftverkehrsmanagement
Schmidt, Handbuch Airlinemanagement

Hotel-Controlling

Von
Prof. Dr. Stefan Gewald

2., bearbeitete Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Gewald, Stefan:
Hotel-Controlling / von Stefan Gewald. – 2., bearb. Aufl.. -
München ; Wien : Oldenbourg, 2001
(Edition Dienstleistungsmanagement)
ISBN 3-486-25664-5

© 2001 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH

ISBN 3-486-25664-5

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis VII

1. Einführung 1
1.1. Bedeutung des Hotel-Controlling 1
1.2. Begriff des Hotel-Controlling 1

2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen 4
2.1. Besonderheiten der Hotellerie 4
2.2. Unternehmensformen der Hotellerie 5
2.3. Corporate Identity 8
2.4. Strategische Grundausrichtungen in der Hotellerie 10
2.5. Marketing-Mix 11
2.6. Qualität 13
2.7. Rechnungswesen 14

3. Operatives Controlling 20
3.1. Jahresabschlüsse 20
3.1.1. Nach deutschem Recht erstellte Jahresabschlüsse 20
3.1.2. Nach US-GAAP erstellte Jahresabschlüsse 35
3.2. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry 41
3.3. Kostenrechnung 44
3.3.1. Grundlagen der Kostenrechnung 44
3.3.2. Kostenarten 46
3.3.3. Kostenrechnungssysteme im Überblick 48
3.3.4. Ablauf der Kostenrechnung 50
3.3.5. Grundzüge der Vollkostenrechnung 51
3.3.6. Grundzüge der Teilkostenrechnung 56

3.4. Kennzahlenanalyse 60
3.4.1. Kennzahlen des Gesamtunternehmens 60
3.4.2. Kennzahlen des Beherbergungsbereichs 68
3.4.3. Kennzahlen des F&B-Bereichs 72
3.5. Hotelbetriebsvergleiche 75
3.6. Investitionsentscheidungen 83
3.7. Deckungsbeitrags-Flußrechnung im Beherbergungsbereich 90
3.8. Budgetierung 100
3.8.1. Grundlagen der Budgetierung 100
3.8.2. Der Budgetierungsprozeß 102
3.8.3. Zero-Based Budgeting 104
3.9. Checklisten-Technik 106
3.10. Nutzwertanalyse 114
3.11. Service Map-Analyse 115
3.12. Statistische Auswertungen 116

4. Strategisches Controlling 124
4.1. Strategische Früherkennung 124
4.2. Portfolio-Analyse 125
4.3. Produktlebenszyklusbetrachtungen 127
4.4. Beschwerdemanagement 128
4.5. Messung von Kundenzufriedenheit 129
4.6. Benchmarking 136

Englische Fachbegriffe der Hotellerie 143
Englische Fachbegriffe des Controlling 153
Literaturverzeichnis 161
Stichwortverzeichnis 169

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Corporate Identity 8
Abbildung 2: Marketing-Mix 12
Abbildung 3: Hotelqualität 13
Abbildung 4: Begriffsebenen des Rechnungswesens 16
Abbildung 5: Struktur von Bilanz und GuV 21
Abbildung 6: Aktivseite der Bilanz 27
Abbildung 7: Passivseite der Bilanz 28
Abbildung 8: GuV nach dem Umsatzkostenverfahren 30
Abbildung 9: GuV nach dem Gesamtkostenverfahren 31
Abbildung 10: Aktivseite der IFA Hotel & Touristik AG 1996 32
Abbildung 11: Passivseite der IFA Hotel & Touristik AG 1996 33
Abbildung 12: GuV der IFA Hotel & Touristik AG 1996 34
Abbildung 13: US-amerikanische Rechnungslegungsinstitutionen 36
Abbildung 14: Anforderungen an die US-amerikanische Rechnungslegung 38
Abbildung 15: Bilanz nach US-GAAP 39
Abbildung 16: GuV nach US-GAAP 41
Abbildung 17: Methoden der Gemeinkostenverteilung 52
Abbildung 18: Beispiel zur Gemeinkostenverteilung 54
Abbildung 19: ROI-Kennzahlensystem 67
Abbildung 20: Orientierungswerte für Stadthotels normaler Ausstattung 1995 77
Abbildung 21: Orientierungswerte für Stadthotels gehobener Ausstattung 1995 78
Abbildung 22: Orientierungswerte für Stadthotels mit First-Class Ausstattung 1995 79

Abbildung 23: Orientierungswerte für Hotels Garnis normaler Ausstattung 1995 80

Abbildung 24: Orientierungswerte für Hotels Garnis gehobener Ausstattung 1995 81

Abbildung 25: Orientierungswerte für Apartmenthotels ohne Gastronomie 1995 82

Abbildung 26: Bedeutung der Deckungsbeitrags-Flußrechnung Beherbergung 90

Abbildung 27: Definition des Deckungsbeitrags in der Deckungsbeitrags-Flußrechnung Beherbergung 91

Abbildung 28: Zielsetzung der Deckungsbeitrags-Flußrechnung Beherbergung 92

Abbildung 29: Ausgangsdaten des Beispiels zur Deckungsbeitrags-Flußrechnung Beherbergung 93

Abbildung 30: Gesamtergebnis in Matrixform 98

Abbildung 31: Beitrag der Einflußgrößen zur Ergebnisabweichung in Diagrammform 99

Abbildung 32: Beitrag der Segmente zur Ergebnisabweichung in Diagrammform 99

Abbildung 33: Checkliste Reservierung 107

Abbildung 34: Checkliste Check-In 108

Abbildung 35: Checkliste Zimmer 109

Abbildung 36: Checkliste Etagenservice 110

Abbildung 37: Checkliste Allgemeine Dienstleistungen 111

Abbildung 38: Checkliste Restaurant 112

Abbildung 39: Checkliste Check-Out 113

Abbildung 40: Service Map einer Hotelübernachtung 115

Abbildung 41: Regressionsgerade 121

Abbildung 42: Boston-Portfolio 125

Abbildung 43: Kundenzufriedenheits-Portfolio 126

Abbildung 44: Produktlebenszykluskurve 127

Abbildung 45: Beschwerdemanagement 128
Abbildung 46: Kundenzufriedenheits-Ranking 130
Abbildung 47: Mittelwerte der Kundenzufriedenheiten 130
Abbildung 48: Gegenüberstellung der Mittelwerte der Kundenzufriedenheiten zweier Zielgruppen 131
Abbildung 49: Beispiel eines zielführenden Fragebogens 134
Abbildung 50: Beispiel eines problematischen Fragebogens 135
Abbildung 51: Benchmarkingprozeß 138
Abbildung 52: Benchmarking Personal 139
Abbildung 53: Benchmarking Empfang 140
Abbildung 54: Benchmarking Zimmer 141
Abbildung 55: Benchmarking Restaurant 142

1. Einführung

1.1. Bedeutung des Hotel-Controlling

Die Hotellerie ist durch einen hohen Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. Dabei spricht einiges dafür, daß dieser für viele Unternehmen sehr schwierige Zustand auf Dauer angelegt ist. So ist weder angebotsseitig noch nachfrageseitig eine Entspannung der Marktlage in Aussicht. Es werden weiterhin zusätzliche Kapazitäten aufgebaut, und dies in einer Zeit, in der das Nachfragerverhalten, insbesondere in Form einer gestiegenen Sensibilität für Preis-Leistungs-Relationen, für sich genommen bereits eine Belastung von Belegungsquote und Zimmerpreis bedeutet. Neben dem problematischen Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage und den hohen Ansprüchen an Hoteldienstleistungen ist die Hotellerie durch Konzentrationsprozesse geprägt. Auch diese erhöhen den Wettbewerbsdruck in der Branche.

Einhergehend mit der hohen Wettbewerbsintensität des Hotelleriegeschäfts haben sich die Anforderungen an die Entscheidungsträger der Hotellerie verändert. So müssen funktions- und hierarchieübergreifend Managemententscheidungen unter einem höheren Zeitdruck getroffen werden. Hinzu kommt, daß fehlerhafte Entscheidungen in der heutigen Zeit meist sehr problematische Auswirkungen haben, so daß die in der Hotellerie tätigen Führungskräfte ihre Entscheidungen nicht nur schneller, sondern auch besser treffen müssen. Dies gibt dem Hotel-Controlling ein bisher noch nicht da gewesenes Gewicht. So kann Hotel-Controlling maßgeblich dazu beitragen, trotz der inzwischen hohen Wettbewerbsintensität, die auf dem Markt für Hoteldienstleistungen vorherrscht, und der hiermit gestiegenen Schwierigkeit, Führung zielkonform zu gestalten, erfolgreich zu arbeiten.

1.2. Begriff des Hotel-Controlling

Der Inhalt des Begriffs Controlling, der dem US-amerikanischen Sprachraum entstammt, wird nicht einheitlich gesehen. So findet man sowohl in der Praxis als auch in der Literatur eine Vielzahl mehr oder weniger stark voneinander abweichende Auffassungen darüber, was Controlling bedeutet[1]. Ohne auf die einzelnen Begriffsauffassungen näher einzugehen, wird Controlling hier als die Gewinnung und Verarbeitung be-

1 Vgl. hierzu ausführlich Horváth (1996), S. 25 ff.

triebswirtschaftlicher Informationen zur Unterstützung von Managemententscheidungen verstanden.

Aufbauend auf diesem Controllingverständnis wird Hotel-Controlling als die Gewinnung und Verarbeitung hotelbetrieblich relevanter Informationen zur Unterstützung von Managemententscheidungen definiert.

Dabei ist es unerheblich, ob diese Dienstleistung durch spezialisierte Stellen oder durch nicht-spezialisierte Stellen erbracht wird. Damit fallen sowohl die in einer Hotelkette oder einer Hotelkooperation dezentral, das heißt im einzelnen Haus, als auch die in einem mittelständischen Betrieb von dessen Eigentümer geleistete Gewinnung und Verarbeitung hotelbezogener Informationen zur Unterstützung von Managemententscheidungen unter den Begriff des Hotel-Controlling. Hotel-Controlling, so wie es hier verstanden wird, ist also eine Tätigkeit, die unabhängig davon ist, ob sie institutionalisiert ist oder nicht.

Wesentlicher Bestandteil des Hotel-Controlling ist das Management Accounting[2]. Diese durch die US-amerikanische Unternehmenspraxis geprägte Form des Rechnungswesens ist durch die Auffassung gekennzeichnet, daß Rechnungswesen ein Führungsinstrument ist. Es geht damit über das traditionelle Accounting hinaus, welches im wesentlichen Dokumentationsaufgaben erfüllt. Zum Management Accounting sind verschiedene betriebswirtschaftliche Techniken zu rechnen. So sind dem Management Accounting etwa auch Techniken zuzuordnen, die aus der Finanzwirtschaft stammen. Hierzu zählt etwa die Investitionsrechnung, die über den Weg des Management Accounting Eingang in das Hotel-Controlling findet. Neben dem Management Accounting beinhaltet Hotel-Controlling auch Managementtechniken des Marketing. Hierzu gehören Unternehmensanalysen, wie etwa Untersuchungen der Gästezufriedenheit.

Allen Verfahren des Hotel-Controlling ist das Bemühen gemeinsam, die gegenwärtige und zukünftige wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu erfassen. Die hiermit beschriebene Schaffung von Transparenz vollzieht sich sowohl auf einer operativen als auch auf einer strategischen Ebene.

In seiner operativen Ausrichtung dient Hotel-Controlling vor allem der Gewinnsteuerung. Ein weiteres Merkmal des operativen Hotel-Controlling ist, daß hier unternehmensinterne Betrachtungen vorherrschen. Hinzu

2 Vgl. hierzu ausführlich Coltman (1994).

kommt, daß vor allem quantitative Größen ermittelt werden. Kennzeichnend ist zudem, daß die zu bearbeitenden Probleme relativ gut definiert sind. Ein weiteres Merkmal ist schließlich, daß der den einzelnen Analysen zugrundeliegende Zeithorizont kurz- bis mittelfristig ist.

Die strategische Ausrichtung von Hotel-Controlling beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Fragen der dauerhaften Unternehmenssicherung. Hierzu wird die Umwelt in die jeweiligen Analysen einbezogen. Hinzu kommt, daß die strategische Ausrichtung von Hotel-Controlling den Führungskräften überwiegend qualitative Informationen als Entscheidungshilfe bereitstellt. Die Probleme, die hier betrachtet werden, sind eher schlecht definiert, der Zeithorizont ist langfristig.

2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen

2.1. Besonderheiten der Hotellerie

Die Hotellerie weist eine Reihe von Besonderheiten auf[3]. Diese können in allgemeine dienstleistungsspezifische Eigenschaften und in Besonderheiten, die das Hotelleriegeschäft gegenüber anderen Dienstleistungsbereichen aufweist, eingeteilt werden.

Zu den allgemeinen Dienstleistungscharakteristika zählt die Immaterialität der erstellten Produkte. Hinzu kommt die Eigenschaft der Nichtlagerfähigkeit. So kann eine Dienstleistung nicht auf Vorrat produziert werden. Ein weiterer Aspekt ist, daß die Erstellung einer Dienstleistung an die Mitwirkung des Kunden gebunden ist.

Zu den hotelleriespezifischen Eigenschaften zählt zunächst das uno-actu-Prinzip. Hierunter versteht man die Gesetzmäßigkeit, daß die Erstellung hotelbetrieblicher Dienstleistungen an die Anwesenheit des Nachfragers gebunden ist. Hinzu kommt der hohe Anteil an Anlagevermögen, das heißt an langfristig angelegtem Vermögen. Des weiteren ist die Hotellerie durch einen hohen Fixkostenanteil, das heißt durch einen hohen Anteil an Kosten, die sich mit der Beschäftigung nicht verändern, gekennzeichnet[4]. Hieraus und aus der ungleichmäßigen Nachfrage nach hotelbetrieblichen Dienstleistungen resultiert die Eigenschaft der Gewinninstabilität. Dies bedeutet, daß relativ schnell bedeutsame Verluste eintreten, wenn der Umsatz erst einmal unter das Niveau der Fixkosten gefallen ist, wobei sich umgekehrt relativ schnell bedeutsame Gewinne ergeben, wenn die Umsätze die Fixkosten überschritten haben. Hinzu kommt die Standortgebundenheit. So können die hotelbetrieblichen Dienstleistungen nur am Standort des Hotelbetriebs nachgefragt werden. Des weiteren ist eine hohe Komplementarität mit anderen Leistungsträgern zu nennen, zu denen insbesondere andere touristische Leistungsträger und Verkehrsbetriebe zählen. So kann man im Hinblick auf die Inanspruchnahme hotelbetrieblicher Dienstleistungen im Rahmen von Urlaubsreisen von einer touristischen Wertschöpfungskette sprechen, an der neben der Hotellerie Reisebüros, Fluggesellschaften, Reiseveranstalter und Incoming-Agenturen beteiligt sind. Auch im Falle der Inanspruchnahme hotelbetrieblicher Dienstleistungen im Rahmen von Geschäftsreisen werden oft weitere Dienstleistungen

3 Vgl. hierzu ausführlich Dreyer, Dehner (1998), S. 13 ff. und Holleis (1993), S. 23.
4 Vgl. zum Begriff der Fixkosten Abschnitt 3.3.2.

nachgefragt. Beispielhaft ist hier der Besuch einer Messe zu nennen. Hinzu kommt die Besonderheit der permanenten Leistungsbereitschaft, die in einem engen Zusammenhang mit der bereits dargestellten Fixkostenintensität steht. Zudem ist die Eigenschaft der Personalintensität zu nennen. So muß ein Hotelbetrieb, selbst wenn er Low-Budget-Leistungen anbietet, mit einem Mindestniveau an Personalausstattung arbeiten, das höher liegt als bei den meisten anderen Unternehmen. Dies setzt dem Bestreben, signifikante Kostensenkungen durchzuführen, deutliche Grenzen. Zur Verdeutlichung sei angeführt, daß man in etwa davon ausgehen kann, daß Hotelbetriebe gezwungen sind, über ein Drittel ihres Umsatzes für Personalaufwand zu verwenden. Dabei ist zusätzlich zu berücksichtigen, daß zwischen Personalaufwand und Qualität der hotelbetrieblichen Dienstleistung eine hohe Korrelation besteht, so daß sich Verringerungen des Personalaufwands nur sehr selten ohne negativen Einfluß auf die Qualität realisieren lassen.

2.2. Unternehmensformen der Hotellerie

Die Unternehmen der Hotellerie lassen sich in Gruppen verschiedener Unternehmensformen einteilen[5]. Zunächst sind die selbständig agierenden Privathotels zu nennen. Hinzu kommen Unternehmen, die sich einer Hotelkooperation angeschlossen haben. Des weiteren beeinflussen Hotelkonzerne das Geschehen im Markt.

Die Unternehmensform des selbständig tätigen Privathotels repräsentiert einen Hotelbetrieb, der als mittelständische Einzelunternehmung geführt wird und völlig eigenständig arbeitet. Hierbei fallen Eigentümerfunktion und Managementfunktion zusammen. Kennzeichnend ist hier die Individualität, die dem Gast geboten werden kann. Hinzu kommt als eine weitere Stärke die Flexibilität sowie das hohe persönliche Engagement der Eigentümer, welche einen maßgeblichen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten. Problematisch ist hingegen die oftmals geringe Eigenkapitaldecke. Hinzu kommen Wettbewerbsnachteile beim Verkauf. Hieraus ergibt sich ein weiterer Nachteil. Dieser besteht darin, daß die Fixkosten pro verkaufter Dienstleistung sehr hoch sind.

Die zweite Gruppe von Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, daß die Häuser gegen Bezahlung von Beiträgen verschiedene zentral angebotene

5 Vgl. hierzu und im folgenden Seitz (1997), S. 39 ff.

Dienstleistungen in Anspruch nehmen sowie eine gemeinsame Marke benutzen. Die Leistungen, die von der Kooperationszentrale angeboten werden, sind vielfältig. So bietet die Entscheidung, sich einer Hotelkooperation anzuschließen, die Möglichkeit, an dem von der Zentrale organisierten Verkauf zu partizipieren. Des weiteren kann der Mitgliedsbetrieb Leistungen in Anspruch nehmen, die auf dem Gebiet der Reservierung liegen. Hinzu kommt Unterstützung im Bereich der Werbung sowie der Verkaufsförderung. Weitere Leistungen sind die Gewährung von Einkaufsvorteilen sowie die Gewährung von Disagio-Vorteilen im Rahmen von Kreditkartenvereinbarungen.

Die Teilnahme an einer Hotelkooperation ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Nimmt man als Beispiel die größte Hotelkooperation Deutschlands, die Ringhotels, sind hier die folgenden ausgewählt genannten Mitgliedsvoraussetzungen zu erwähnen. Die Häuser, die eine individuelle Note aufweisen sollen, müssen gepflegt sein, betreiben vorzugsweise ein Restaurant mit sehr guter Küche und ergänzen in vorteilhafter Form die Flächendeckung[6].

Bleibt man zur Veranschaulichung der Kosten der Teilnahme an einer Hotelkooperation beim Beispiel der Ringhotels, ergeben sich Belastungen, die sich aus einem Grundbeitrag und einem Zimmerbeitrag zusammensetzen, wobei bei Neueintritt eine einmalige Aufnahmegebühr sowie ein einmaliges, unverzinsliches Darlehen hinzukommt[7].

Hotelkonzerne sind Gesellschaften, die hotelbetriebliche Dienstleistungen unter einer übergreifenden rechtlichen Struktur anbieten. Sie sind durch die Nutzung von Größenvorteilen gekennzeichnet. Hierzu zählt zunächst einmal der Bekanntheitsgrad der Marke. Des weiteren erbringt die Größe der Hotelkonzerne Fixkostendegressionseffekte. Dies sind Vorteile, die

6 Quelle: Broschüre der Ringhotels, Stand August 1997

7 Die Kosten einer Ringhotels-Mitgliedschaft setzen sich zum Stand August 1997 konkret wie folgt zusammen: Der jährliche Grundbeitrag beträgt 10.300 DM. Der jährliche Zimmerbeitrag beträgt für Betriebe bis 100 Zimmer 238 DM pro Zimmer, Betriebe, die über mehr als 100 Zimmer verfügen, bezahlen für 100 Zimmer ebenfalls 238 DM pro Zimmer sowie für diejenige Zimmeranzahl, die 100 Zimmer übersteigt, 20 DM pro Zimmer. Liegt beispielsweise ein Betrieb mit 50 Zimmern vor, würde sich hieraus ein jährlicher Mitgliedsbeitrag von 22.200 DM ergeben. Die einmaligen Belastungen des Neueintritts sind die Bezahlung der Aufnahmegebühr, die ein Drittel des Jahresbeitrages beträgt, sowie die Gewährung eines unverzinslichen Darlehens in Höhe eines Viertels des Jahresbeitrages, das bei Austritt zurückbezahlt wird. Quelle: Broschüre der Ringhotels, Stand August 1997

darin bestehen, daß mit wachsender Unternehmensgröße die auf die einzelne hotelbetriebliche Dienstleistung umgelegten Fixkosten sinken. Hinzu kommen Einkaufsvorteile sowie bedeutsame Vorteile im Verkauf.

Hotelkonzerne wenden verschiedene Betriebsformen an[8]. Zunächst ist das Filialsystem zu nennen. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, daß die einzelnen Häuser wirtschaftlich und rechtlich unselbständig sind. Die Direktoren sind an die Weisungen der Konzernzentrale gebunden.

Hinzu kommt die Betriebsform, die durch einen Managementvertrag gekennzeichnet ist[9]. Dieser ist ein zwischen einem Hotelgebäudeeigentümer und einer Managementgesellschaft, das heißt einer Gesellschaft, die ein Hotel betreibt, geschlossener Vertrag. Er beinhaltet die für die Managementgesellschaft bestehende Pflicht, ein Hotel, das dem Hotelgebäudeeigentümer gehört, in eigenem Namen, aber im Auftrag und auf Rechnung des Eigentümers zu betreiben, wobei diese Tätigkeit in Form einer Management Fee bezahlt wird. Diese besteht aus einem umsatzabhängigen sowie aus einem ergebnisabhängigen Teil. Der ergebnisabhängige Teil basiert auf dem Betriebsergebnis I[10]. Kennzeichnend sind die folgenden Größenordnungen. Der umsatzabhängige Teil der Management Fee liegt bei ungefähr 3-5 % des um die Umsatzsteuer verminderten Umsatzes. Der ergebnisabhängige Teil beläuft sich auf ungefähr 10 % des erzielten Betriebsergebnisses I.

Eine weitere Betriebsform ist die Führung eines Hotels, das auf Basis eines Pachtvertrags betrieben wird[11]. Diese nicht nur auf die Konzernhotellerie beschränkte Betriebsform sieht vor, daß der Betreiber des Hotels auf eigene Rechnung und auf eigenen Namen handelt sowie dem Eigentümer des Hotels für die Überlassung des Hotels eine Pacht bezahlt. Diese kann fix sein, sie kann an den Umsatz gekoppelt sein oder aus einer fixen und einer variablen Komponente bestehen.

Des weiteren arbeiten Hotelkonzerne mit der Betriebsform des Franchisesystems[12]. Dieses ist durch den Abschluß eines Vertrages gekennzeichnet, der den einen Vertragspartner, den sogenannten Franchisegeber, hier den

8 Vgl. hierzu und im folgenden Seitz (1997), S. 75 ff.
9 Vgl. hierzu Martinek (1992), S. 275 ff.
10 Das Betriebsergebnis I ist die Differenz zwischen Umsatz und betriebsbedingten Aufwendungen. Vgl. Abschnitt 3.4.1.
11 Vgl. hierzu Tormyn, Große-Boymann, (1996), S. 45 ff.
12 Vgl. hierzu Martinek (1992), S. 1 ff.

Hotelkonzern, verpflichtet, dem anderen Vertragspartner, dem sogenannten Franchisenehmer, ein sehr umfangreiches Leistungspaket gegen Bezahlung zur Verfügung zu stellen. Die hiermit einhergehende Standardisierung ist sehr hoch. Die Unternehmensführung des Franchisenehmers hat sich ganz an das vom Franchisegeber entwickelte Franchisesystem zu halten.

2.3. Corporate Identity

Die Corporate Identity ist die Persönlichkeit des Hotelbetriebs, die durch sein Verhalten, seine Unternehmenskommunikation und sein Erscheinungsbild geprägt ist. Sie stellt das grundlegende Erfolgspotential des Hotelbetriebs dar[13]. Die Corporate Identity ist stets dynamisch. Das heißt, daß die Corporate Identity nie feststeht, sie entwickelt sich ständig weiter, wobei dieser Prozeß sowohl internen als auch externen Einflüssen unterliegt. Hiervon ist die Vision des Unternehmens abzugrenzen. Eine Vision ist ein Bild einer wünschenswerten und richtungsweisenden Zukunft[14]. Wenngleich Corporate Identity und Vision deutlich voneinander zu unterscheiden sind, so gibt es dennoch einen engen Zusammenhang, der darin besteht, daß bei Vorliegen einer Vision der Hotelbetrieb versuchen wird, seine Corporate Identity entsprechend seiner Vision zu entwickeln.

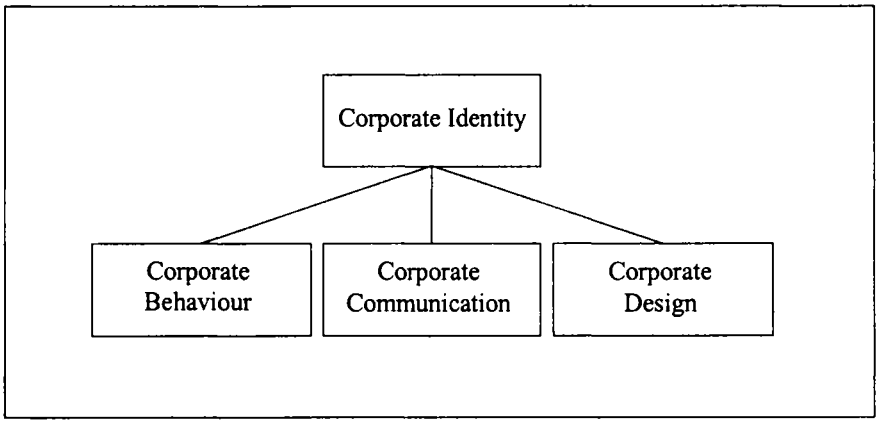

Abbildung 1: Corporate Identity

13 Vgl. Preißler (1996), S. 193.
14 Vgl. Hinterhuber, Krauthammer (1997), S. 33.

Das erste Merkmal der Corporate Identity, das Unternehmensverhalten, welches auch Corporate Behaviour genannt wird, bezeichnet den Stil des Verhaltens nach innen und außen. Das nach außen gerichtete Verhalten besteht in der Art und Weise, mit der die hotelbetrieblichen Dienstleistungen erbracht und verkauft werden. Das nach innen gerichtete Verhalten bezieht sich auf die Art und Weise, mit der das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern und Führungskräften handelt und wie diese miteinander umgehen. Wichtig ist, daß das Unternehmensverhalten sich abgestimmt darstellt, es sollte ein widerspruchsfreies, abgerundetes Gesamtbild abgeben. Dies gilt für das nach außen und das nach innen gerichtete Unternehmensverhalten.

Das zweite Merkmal der Corporate Identity, die Unternehmenskommunikation, die auch Corporate Communication genannt wird, bezeichnet die Gesamtheit aller verbalen und non-verbalen Austauschformen. Hierunter fällt sowohl die unternehmensinterne Kommunikation als auch die nach außen gerichtete Kommunikation, die in der Marketing-Mix-Komponente Kommunikationspolitik ihren Ausdruck findet[15].

Je widerspruchsfreier die Corporate Communication ist, desto positiver stellt sich die Corporate Identity dar[16]. Zudem ist die Forderung zu nennen, Kommunikation verständlich zu gestalten.

Das dritte Merkmal der Corporate Identity, das Unternehmenserscheinungsbild, das auch als Corporate Design bezeichnet wird, ist der optische Auftritt des Unternehmens[17]. Hierunter fallen etwa die Innen- und Außenarchitektur des Hotelbetriebs und das äußere Erscheinungsbild des Personals.

Alle drei Merkmale der Corporate Identity sollten so gestaltet werden, daß sich ein stimmiges Gesamtbild ergibt. Die einzelnen Merkmale müssen zueinander passen. Dieser ganzheitliche Ansatz darf nicht aus den Augen verloren werden.

Die Corporate Identity des Hotelbetriebs kann in Form eines Unternehmensleitbildes schriftlich formuliert werden. Dieses dient dazu, einen einheitlichen Orientierungsrahmen zu schaffen, an dem die Mitarbeiter

15 Vgl. zur Kommunikationspolitik Abschnitt 2.5.
16 Vgl. Preißler (1996), S. 195.
17 Vgl. Hopfenbeck (1997), S. 591.