

**Nicole Bamberger**

# Operative Kennzahlen als Frühwarnsystem im internationalen Hotelmanagement

Prioritäten und Aussagefähigkeit im Entscheidungsprozess

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832488543

**Nicole Bamberger**

# **Operative Kennzahlen als Frühwarnsystem im internationalen Hotelmanagement**

**Prioritäten und Aussagefähigkeit im Entscheidungsprozess**



---

Nicole Bamberger

# **Operative Kennzahlen als Frühwarnsystem im internationalen Hotelmanagement**

*Prioritäten und Aussagefähigkeit im Entscheidungsprozess*

**Diplomarbeit  
Fachhochschule München  
Fachbereich Tourismus  
Abgabe November 2004**



Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 8854

Bamberger, Nicole: Operative Kennzahlen als Frühwarnsystem im internationalen Hotelmanagement - Prioritäten und Aussagefähigkeit im Entscheidungsprozess  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2005  
Zugl.: Fachhochschule München, Diplomarbeit, 2004

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2005  
Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1. EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIEL DER ARBEIT .....	1
1.2 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN.....	2
1.2.1 <i>Frühwarnsystem</i> .....	2
1.2.2 <i>Kennzahlen</i> .....	3
1.3 VORGEHENSWEISE UND GEDANKENFLUSSPLAN.....	3
<b>2. FRÜHWARNSYSTEME ALS INSTRUMENT DES CONTROLLING ZUR ANALYSE UND PROGNOSE VON ENTWICKLUNGEN IM HOTEL .....</b>	<b>6</b>
2.1 UNTERSCHIEDUNG WESENTLICHER BEGRIFFE.....	6
2.2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER FRÜHWARNUNG .....	7
2.2.1 <i>Kennzahlen und hochrechnungsorientierte Früherkennung</i> .....	7
2.2.2 <i>Indikatororientierte Früherkennung</i> .....	7
2.2.3 <i>Strategische Frühaufklärung</i> .....	7
2.2.4 <i>Vernetzung der Indikatoren und schwachen Signale</i> .....	8
2.3 FRÜHERKENNUNG AUF BASIS VON KENNZAHLEN .....	8
2.4 AUFBAU UND AUSGESTALTUNG VON FRÜHWARNSYSTEMEN .....	10
2.5 AUFGABEN VON FRÜHWARNSYSTEMEN .....	10
<b>3. CHARAKTERISTIK VON KENNZAHLEN.....</b>	<b>12</b>
3.1 ARTEN VON KENNZAHLEN .....	12
3.1.1 <i>Einteilung nach statistischen Gesichtspunkten</i> .....	12
3.1.2 <i>Einteilung nach der Informationskategorie</i> .....	13
3.1.3 <i>Einteilung nach dem betriebswirtschaftlichem Inhalt</i> .....	14
3.1.4 <i>Einteilung nach der Herkunft der Kennzahlen</i> .....	14
3.2 FUNKTIONEN VON KENNZAHLEN .....	15
3.3 GRENZEN UND GEFAHREN DES KENNZAHLENEINSATZES IN DER INTERNATIONALEN HOTELLERIE ..	17
3.4 AUSSAGEFÄHIGKEIT EINER KENNZAHLENANALYSE IN DER HOTELLERIE.....	22
<b>4. KENNZAHLENSYSTEME IN DER INTERNATIONALEN HOTELLERIE .....</b>	<b>24</b>
4.1 MONETÄRE KENNZAHLENSYSTEME .....	24
4.1.1 <i>DuPont System of Financial Control</i> .....	24

4.1.2 ZVEI-Kennzahlensystem.....	27
4.1.3 Rentabilitäts- und Liquiditäts-Kennzahlensystem .....	29
4.2 STRATEGISCHE KENNZAHLENSYSTEME.....	32
4.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
4.2.2 <i>PIMS</i> .....	38
4.2.3 <i>Benchmarking</i> .....	41
<b>5. ZWECKSETZUNG VON KENNZAHLENSYSTEMEN.....</b>	<b>48</b>
5.1 FÜHRUNGSINSTRUMENT.....	48
5.2 ANALYSEINSTRUMENT .....	48
5.3 INSTRUMENT ZUR PLANUNG, STEUERUNG UND KONTROLLE .....	49
5.4 INFORMATIONSSINSTRUMENT .....	49
<b>6. PLANUNGSRECHNUNG MIT KENNZAHLEN.....</b>	<b>50</b>
6.1 KENNZAHLENEINSATZ IM KLEINEN UND GROßEN KONTROLLKREISLAUF .....	50
6.2 AUFGABEN BEI DER BUDGETIERUNG.....	51
6.3 MANAGEMENTINFORMATIONSSYSTEM.....	52
<b>7. KENNZAHLENAUSWERTUNG.....</b>	<b>54</b>
7.1 KENNZAHLENERMITTLUNG .....	54
7.2 KENNZAHLENDARSTELLUNG.....	55
7.3 ZEITVERGLEICH .....	56
7.4 SOLL-IST-VERGLEICH .....	57
7.5 EXTERNER KENNZAHLENVERGLEICH .....	58
7.6 KENNZAHLENBEURTEILUNG.....	59
7.7 URSACHENANALYSE .....	60
7.8 KENNZAHLENVORGABE .....	61
<b>8. KENNZAHLEN FÜR DAS HOTELMANAGEMENT.....</b>	<b>62</b>
8.1 OPERATIVE KENNZAHLEN FÜR DAS LOGIS .....	62
8.2 OPERATIVE KENNZAHLEN FÜR DAS F&B .....	75
8.3 PERSONAL-KENNZAHLEN.....	84
<b>9. EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG DES EINSATZES DER KENNZAHLEN IN DER INTERNATIONALEN HOTELLERIE.....</b>	<b>96</b>
9.1 ZIEL UND VORGEHENSWEISE DER UNTERSUCHUNG .....	96
9.2 DURCHGEFÜHRTE ERHEBUNGSMETHODE.....	96
9.2.1 <i>Umfang der Befragung</i> .....	96
9.2.2 <i>Durchführung der Befragung</i> .....	97
9.2.3 <i>Konzeption des Fragebogens</i> .....	98

---

9.3 DARSTELLUNG UND KRITISCHE BEURTEILUNG DER ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG .....	98
<b>10. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>123</b>
10.1 ZUKUNFTSCHANCEN DER KENNZAHLEN IN DER HOTELLERIE .....	123
10.1.1 Empfehlungen für die Praxis .....	123
10.1.2 Einführung bzw. Verbesserung eines erfolgreichen Kennzahlensystems.....	125
10.2 SCHLUSSBEMERKUNG .....	128
<b>Anhang.....</b>	<b>130</b>
<b>Quellen- und Literaturhinweise.....</b>	<b>134</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>145</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1: Gedankenflussplan</i> .....	5
<i>Abb. 2: Begriffserklärungen zu Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung</i> .....	6
<i>Abb. 3: Auf dem Weg zum Frühwarnsystem und daraus entstehende Aufgaben</i> .....	11
<i>Abb. 4: Arten von Kennzahlen</i> .....	12
<i>Abb. 5: Zwei Beispiele einer Varianzanalyse</i> .....	19
<i>Abb. 6: Arten von Kennzahlensystemen (65)</i> .....	24
<i>Abb. 7: DuPont System - Umsetzung für die Hotelbranche</i> .....	26
<i>Abb. 8: Schematischer Aufbau des ZVEI-Kennzahlensystems (84)</i> .....	29
<i>Abb. 9: Erweitertes RL-System (92)</i> .....	31
<i>Abb. 10: Elemente einer BSC in der internationalen Hotellerie (98)</i> .....	33
<i>Abb. 11: Die vier Perspektiven der BSC (104)</i> .....	34
<i>Abb. 12: Ursache-Wirkungskette der BSC in der internationalen Hotellerie</i> .....	36
<i>Abb. 13: Beispiel einer BSC in der internationalen Hotellerie</i> .....	37
<i>Abb. 14: PIMS-System in der Hotellerie</i> .....	41
<i>Abb. 15: Arten des Benchmarking</i> .....	44
<i>Abb. 16: Phasen des Benchmarking</i> .....	45
<i>Abb. 17: Zwecksetzung von Kennzahlensystemen</i> .....	48
<i>Abb. 18: Der Einsatz von Kennzahlen im "kleinen" bzw. "großen" Kontrollkreislauf (159)</i> .....	50
<i>Abb. 19: Kennzahlenauswertung - Phase 1</i> .....	54
<i>Abb. 20: Kennzahlenauswertung - Phase 2</i> .....	55
<i>Abb. 21: Kennzahlenauswertung - Phase 3</i> .....	56
<i>Abb. 22: Kennzahlenauswertung - Phase 4</i> .....	57
<i>Abb. 23: Kennzahlenauswertung - Phase 5</i> .....	58
<i>Abb. 24: Kennzahlenauswertung - Phase 6</i> .....	59
<i>Abb. 25: Kennzahlenauswertung - Phase 7</i> .....	60
<i>Abb. 26: Kennzahlenauswertung - Phase 8</i> .....	61
<i>Abb. 27: Rücklaufstatistik</i> .....	97
<i>Abb. 28: Die zehn wichtigsten Hauptziele in der internationalen Hotellerie</i> .....	99
<i>Abb. 29: Die zehn wichtigsten Hauptziele in %</i> .....	100
<i>Abb. 30: Die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren in der internationalen Hotellerie</i> .....	100
<i>Abb. 31: Kritische Erfolgsfaktoren in %</i> .....	101
<i>Abb. 32: Die 15 wichtigsten Kennzahlen und Maßnahmen zur Umsetzung der KEF</i> .....	102
<i>Abb. 33: Kennzahlen Logis</i> .....	103
<i>Abb. 34: Kennzahlen F&amp;B</i> .....	104
<i>Abb. 35: Kennzahlen Personal</i> .....	104

---

<i>Abb. 36: Benötigte Kennzahlen pro Bereich</i> .....	105
<i>Abb. 37: Zufriedenheit mit den Kennzahlen</i> .....	106
<i>Abb. 38: Prioritätenliste der Kennzahlen im Logis</i> .....	108
<i>Abb. 39: Prioritätenliste der Kennzahlen im F&amp;B</i> .....	109
<i>Abb. 40: Prioritätenliste der Kennzahlen im Personal</i> .....	110
<i>Abb. 41: Portfolio Bedeutung-Verwendung Logis</i> .....	111
<i>Abb. 42: Portfolio Bedeutung-Verwendung F&amp;B</i> .....	112
<i>Abb. 43: Portfolio Bedeutung-Verwendung Personal</i> .....	113
<i>Abb. 44: Lieferanten an Abteilungsleiter</i> .....	115
<i>Abb. 45: Lieferanten an Hoteldirektoren</i> .....	116
<i>Abb. 46: Häufigkeit der Berichterstattung</i> .....	116
<i>Abb. 47: Gewünschte Häufigkeit der Berichterstattung</i> .....	117
<i>Abb. 48: Tatsächliche und gewünschte Häufigkeit der Berichterstattung</i> .....	118
<i>Abb. 49: Status quo der Kennzahlensysteme</i> .....	120
<i>Abb. 50: Planung für Weiterentwicklung</i> .....	121
<i>Abb. 51: Nutzung der Balanced Scorecard</i> .....	122
<i>Abb. 52: Stärken-Schwächen-Profil des Kennzahleneinsatzes</i> .....	124
<i>Abb. 53: Ziele und deren KEF</i> .....	126
<i>Abb. 54: Grundüberlegungen für das Hotelrestaurant</i> .....	127

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AN	Arbeitnehmer
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
EKP	Einkaufspreis
evtl.	eventuell
f.	folgende
F&B	Food & Beverage
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
KEF	Kritische Erfolgsfaktoren
MIS	Managementinformationssystem
MPI	Market Penetration Index
PAK	Personalkosten
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
ROI	Return on Investment
S.	Seite
u.a.	und andere
UE	Umsatzerlöse
v.a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
WE	Wareneinsatz
z.B.	zum Beispiel

# 1. Einführung

## 1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

„WER AUFHÖRT, BESSER ZU WERDEN, HAT AUFGEHÖRT, GUT ZU SEIN.“
---

Zitat 1: Nagel (1994) (1)

In den 50er und 60er Jahren, als Deutschland als „Wirtschaftswunder“ gepriesen wurde, in einer Zeit von hohen Wachstumsraten in der Wirtschaft, gekoppelt mit stabilen politischen Verhältnissen und annähernder Vollbeschäftigung, war der Begriff „Frühwarnung“ kein allzu großes Thema. In den kommenden Jahren werden Informationen, Maßstäbe und Orientierungspunkte in der internationalen Hotellerie eine wesentlich größere Rolle spielen, da im Zeitalter des „Chance Managements“ immer schnellere Veränderungen wirtschaftlicher, sozialer und technologischer Bedingungen und ein ständig steigender Wettbewerbsdruck herrschen.

Umweltveränderungen, der Markt und die Konkurrenz, die eigene Position im Wettbewerb, der technische Fortschritt, neue Produkte, Gästewünsche, um nur einige Beispiele zu nennen, erfordern ein hohes Maß an Kompetenz, Flexibilität und Dynamik. Größere Chancen im Wettbewerb hat nur der, der schneller und besser als seine Konkurrenz informiert ist. Mehr und mehr Informationen müssen zum richtigen Zeitpunkt bereitgestellt und überwacht werden. Kennzahlen sind daher in der Unternehmenspraxis sehr stark verbreitet und finden als Frühwarnsystem auf der Führungsebene seit langem Verwendung.

Auf einer Liste der 41 bedeutendsten Instrumente im Controlling liegen Kennzahlensysteme sogar auf Platz 7 (2). Um den aktuellen Anforderungen entsprechen zu können, müssen sie jedoch kontinuierlich überprüft und verbessert werden.

„Kennzahlen als Frühwarnsystem?“ – Können Kennzahlen tatsächlich frühzeitig Chancen und Risiken erkennen und den Erfolg eines Hotels positiv beeinflussen? Da es hunderte von möglichen Kennzahlen gibt, muss man sich zunächst die Frage stellen, welche Kennzahlen aus dem „Kennzahlenfriedhof“ für die Führung des Hotels

maßgebend sind. Dazu wird im empirischen Teil eine Befragung von 36 Hoteldirektoren durchgeführt und ermittelt, über welche Kennzahlen sie momentan verfügen und welche sie davon als aussagefähig bzw. nicht brauchbar erachten. Als Ergebnis wird ein Prioritätensystem aufgestellt. Jedoch ist es schwierig das Hotelmanagement davon zu überzeugen die wenigen wichtigen Kennzahlen aus der Flut von Messgrößen, die derzeit erfasst werden herauszufiltern. Information ist Macht, und nur die wenigsten wollen sich auf einige verdichtete Prozentzahlen oder Gesamtindizes verlassen – sie verlangen detaillierte Zahlen und Informationen.

Obwohl die Hotelbranche aufgrund anhaltender Konsumflaute und fehlender gesamtwirtschaftlicher Belebung nach wie vor unter Druck steht, lassen deren Kennzahlen 2004 einen eindeutigen Aufwärtstrend erkennen. Laut dem Hotelverband Deutschland ist die Zimmerauslastung in den ersten sechs Monaten bundesweit um 5,5% gestiegen, die Zimmerpreise sind um 0,5% zurückgegangen und der RevPar hat sich um 5,9% erhöht (3).

Kennzahlen gewinnen zunehmend an Bedeutung! Nur durch deren Anwendung können Strategien erfolgreich umgesetzt werden. Sie dienen als Frühwarnsystem, da sie auftretende Abweichungen rechtzeitig erkennen lassen und deren Ursachen ermitteln. Dadurch können Gegensteuerungsmaßnahmen zum Erreichen der festgelegten Ziele rechtzeitig eingeleitet werden. Die Hoteldirektoren benötigen kontinuierlich Informationen durch Kennzahlen, um die Leistung und die momentane Situation des Hotels beurteilen und um Entscheidungen bezüglich der Zukunft des Hotels treffen zu können. Fundierte unternehmerische Entscheidungen ohne aussagefähige Informationsbeschaffung und –auswertung sind im modernen, internationalen Hotelmanagement nicht mehr möglich.

## **1.2 Begriffserklärungen**

### **1.2.1 Frühwarnsystem**

In der einschlägigen Literatur existieren unterschiedliche Begriffsfassungen. Neben Frühwarnung kommen auch Früherkennung und Frühaufklärung vor, die jedoch von

den Autoren in etwa gleichwertig verwendet werden (4). Auf eine detailliertere Unterscheidung der Begriffe wird an anderer Stelle eingegangen.<sup>1</sup>

Frühwarnsysteme erkennen Risiken und Krisensituationen im Hotel frühzeitig, d.h. schon im Zeitpunkt ihres Entstehens. Krisen sind ungewollte und ungeplante Entwicklungen im Hotel, die das Überleben oder die Funktionsfähigkeit des Betriebes ernsthaft gefährden. Frühwarnsysteme müssen Signale, die aus der Umwelt hervorgehen, sowie solche, die im Hotel selbst entstehen, rechtzeitig wahrnehmen und anzeigen können (5). Warnungen kommen nicht von selbst; deshalb müssen sie aktiv gesucht und abgefragt werden (6). Wenn erst beim Aufleuchten der roten Lampe Überlegungen für Gegenmaßnahmen angestrebt werden, ist es für Reaktionen womöglich schon zu spät. Die Schwachstellen müssen schon lange vorher identifiziert werden.

### **1.2.2 Kennzahlen**

In der einschlägigen Literatur wird der Kennzahlenbegriff nicht einheitlich verwendet. Es kommen weitere Bezeichnungen wie Kennziffern, Richtziffern, Richtzahlen, Schlüsselzahlen, Kontrollzahlen, Kontrollziffern und Standardzahlen vor. Die Ausdrücke werden oft synonym oder auch von einigen Autoren mit unterschiedlichem Begriffsinhalt benutzt (7).

Kennzahlen dienen dem Zweck, Schwachstellen aufzuzeigen und Abweichungen zu signalisieren. Als Beurteilungs- und Entscheidungsinstrument erkennen sie kausale Zusammenhänge und erstellen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Mittels der Kennzahlen besteht außerdem die Möglichkeit sich mit Konkurrenzunternehmen zu vergleichen (8).

### **1.3 Vorgehensweise und Gedankenflussplan**

Bei Kennzahlen denkt jeder sofort an die Zahlen der Bilanzanalyse. In dieser Arbeit wird jedoch auf die operativen Kennzahlen eingegangen, d.h. Zahlen aus den Bereichen Logis, Food & Beverage und Personal.

---

<sup>1</sup> Ausführlich hierzu siehe Kapitel 2.1.

Zu Beginn der Arbeit wird mittels Begriffserklärungen auf das Thema hingeführt und auf die Darstellung von Frühwarnsystemen eingegangen. Darauf folgen eine Charakterisierung von Kennzahlen und eine Darstellung der unterschiedlichen Kennzahlensysteme. Im Anschluss daran erfolgt die Zwecksetzung von Kennzahlensystemen, die Planungsrechnung mit Kennzahlen und die Kennzahlenauswertung.

Anschließend werden Kennzahlen für die drei Bereiche Logis, Food & Beverage und Personal für das Hotelmanagement aufgeführt und erläutert. Bei der Vorstellung der Kennzahlen wird nach folgendem Schema vorgegangen: *Berechnung und Erläuterung*: Die Formel zur Berechnung der Kennzahlen wird gezeigt, wobei weitere Erläuterungen zur Berechnung folgen. *Anwendungsgebiete*: Es wird dargelegt, wozu die Kennzahlen benötigt werden. *Interpretation und Aussagefähigkeit*: Die Kennzahlen werden interpretiert, auf Problem- und Fragestellungen eingegangen und Hintergründe beleuchtet.

Darauf folgt ein empirischer Teil, der eine Auswertung von Interviews und Fragebögen darstellt. Es wurden dazu 36 Hoteldirektoren internationaler Hotels in Deutschland befragt. In den Gesprächen wurden zahlreiche, hauptsächlich offene Fragen zum Thema Kennzahlen besprochen, um eine möglichst genaue Einstellung zu diesem Thema zu erfassen. Aufgrund der geringen Resonanz in München, wurden auch einige Interviews deutschlandweit durchgeführt und ein Fragebogen per Email an 417 Hotels versandt, wobei jedoch nur 22 Rückläufe zu verzeichnen waren.

Abschließend werden eine Zusammenfassung und ein Ausblick gegeben. Empfehlungen für die Praxis werden mit Hilfe eines Leitfadens aufgeführt, anhand dessen die Hoteldirektoren und Abteilungsleiter ihre Kennzahlensysteme selbst beurteilen können.

Die bereits in Kürze dargestellten Inhalte der Diplomarbeit werden im folgenden Gedankenflussplan anschaulich dargestellt:

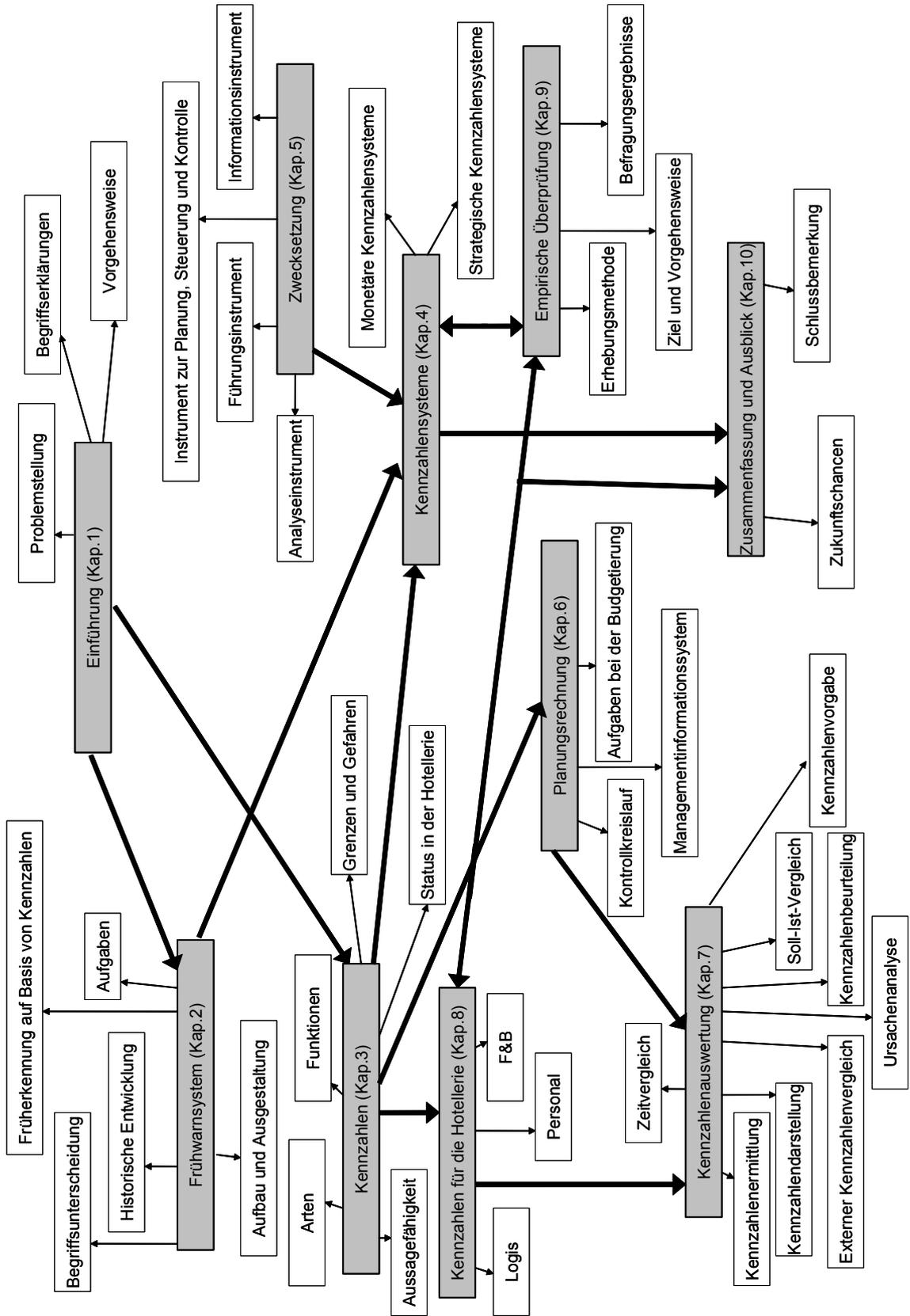


Abb. 1: Gedankenflussplan