

STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG NACH NEUBERGER

dargestellt anhand des SUN Modells (2020)

INHALT

1 EINFÜHRUNG	5
2. THEORETISCHER REFERENZRAHMEN	6
2.1 Die Hotellerie – ein Dienstleistungsgewerbe	6
2.2 Strategische Unternehmensführung – Begriffsdefinition	7
2.2.1 Strategie – die 5 Ps nach Mintzberg	8
2.2.2 Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1990)	9
2.2.3 Geschäftssystem Modell.	10
2.2.4 Wertkette nach Porter (1999)	10
2.2.5 3 Säulen der strategischen Unternehmensführung nach Neuberger.....	11
2.2.6 Magisches Dreieck in der Hotellerie nach Neuberger (2006).....	13
3. MODELL ZUR STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER HOTELLERIE NACH NEUBERGER (2020)	15
3.1 Das Festlegen der Unternehmensstrategie	17
3.2 Die 3 Säulen der strategischen Unternehmensführung.....	17
3.3 Das Magische Dreieck	18
3.4 Die unterstützenden Prozesse – Monitoring und Lernen.....	19
3.5 Der Output – Erfolg und Wissen	20
4. RESÜMEE	21

5. LITERATUR 22

ABBILDUNGEN

Abbildung 1. Wertkette nach Porter (1999)	11
Abbildung 2. die 3 Säulen der strategischen Unternehmensführung nach Neuberger (2019).	13
Abbildung 3. das Magische Dreieck in der Hotellerie.	13
Abbildung 4. das SUN Modell	16
Abbildung 5. Festlegen der Unternehmensstrategie	17

1. EINFÜHRUNG

Der Begriff der strategischen Unternehmensführung ist seit den 1960er Jahren geläufig und kann durchaus als ein Terminus bezeichnet werden, der schon aus vielen Blickwinkeln betrachtet wurde. Dies kann die Frage aufkommen lassen warum sich noch ein Modell mit strategischer Unternehmensführung beschäftigen soll.

Der Begriff der strategischen Unternehmensführung ist seit den 1960er Jahren geläufig und kann durchaus als ein Terminus bezeichnet werden, der schon aus vielen Blickwinkeln betrachtet wurde. Dies kann die Frage aufkommen lassen warum sich noch ein Modell mit strategischer Unternehmensführung beschäftigen soll.

Andererseits besteht die Tatsache, dass vor allem der Bereich der strategischen Unternehmensführung einem ständigen Wandel ausgesetzt ist. Wir leben in einer sich zunehmend schneller verändernden Zeit. Dies hat auch zur Folge, dass sich **Geschäftsmodelle** schneller ableben bzw. stetig weiterentwickelt und angepasst werden müssen.

Für die Hotellerie bedeutet dies im Speziellen, das Themen wie die **Digitalisierung**, die verringerte Halbwertszeit der **Zufriedenheit** des **Kunden** nach Investitionen, die Bereitschaft dafür mehr zu bezahlen, sowie auch die zunehmende **Individualisierung** der Gäste, immer wichtiger werden. Eine weitere Thematik, die in vielen Geschäftsfeldern zur täglichen Herausforderung geworden ist, ist es die richtigen **Mitarbeiter** zu finden. Dies betrifft natürlich vor allem Dienstleistungsbereiche, die einen **verstärkten Wettbewerb** um die **richtigen Mitarbeiter** wahrnehmen. Außerdem endet in den meisten Fällen die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Themen dort, wo konkrete Anwendbarkeit startet.

Daraus resultierte das Bedürfnis den Ansatz der strategischen Unternehmensführung, wie er optimaler Weise in der Praxis Anwendung finden soll, abzubilden und am konkreten Beispiel der Hotellerie zu beleuchten. Die strategische Unternehmensführung in der Hotellerie wird vom Autor diskutiert, mit praxisnahen Beispielen untermauert und anhand eines eigens entwickelten Modells veranschaulicht. Themen wie die Digitalisierung und die Interaktionen zwischen den verschiedenen Stakeholdern finden ebenso Einzug in die Betrachtung wie einzelne Managementmethoden.

Das Modell zur Strategischen Unternehmensführung nach Neuberger, abgekürzt das **SUN MODELL**, bildet Erkenntnisse aus der Praxis ab und kombiniert diese mit wissenschaftlich fundierten theoretischen Grundlagen. Erstmals entwickelt wurde eine modellhafte

Darstellung zur strategischen Unternehmensführung von Andreas Neuberger im Jahr 2007, weiterentwickelt im Jahr 2019. In der Weiterentwicklung wurde die ursprüngliche Darstellung adaptiert und um neue Erkenntnisse aus der Praxis ergänzt, damit die komplexer werdenden Zusammenhänge in der Hotellerie noch besser dargestellt werden können.

2. THEORETISCHER REFERENZRAHMEN

In diesem Kapitel wird der theoretische Referenzrahmen gesetzt, der die nachfolgende Auseinandersetzung mit dem zuvor erörterten Thema beeinflusst. Der Autor vermittelt einen ersten Eindruck, welche Betrachtungen und Bereiche bei den Überlegungen zur strategischen Unternehmensführung in der Hotellerie eine Rolle spielen. Durch diese Erläuterungen wird außerdem schnell deutlich, warum die Darstellung der strategischen Unternehmensführung in der Hotellerie mithilfe eines Modells Sinn macht. Es handelt sich um durchaus komplexe Zusammenhänge, die einander bedingen und den Erfolg eines Unternehmens wesentlich beeinflussen.

2.1 Die Hotellerie – ein Dienstleistungsgewerbe

Laut Hettinger (2013) ist die Hotellerie das Kernstück des Beherbergungsgewerbes, auch traditionelle oder klassische Hotellerie genannt. Es stellt die funktionale Ganzheit der Einrichtungen dar, die die umfassenden Bedürfnisse von Touristen nach Beherbergungs-, Bewirtungs- und Komplementärleistungen während ihres Aufenthaltes am Tourismusort gegen Entgelt abdecken.

Durch diese Definition wird schnell deutlich, dass es sich hierbei um ein komplexes Dienstleistungsgewerbe handelt. Die Leistung erfolgt im Moment und wird auch im Moment konsumiert (**Uno-actu-Prinzip**). Außerdem kann sie vor dem Kauf nicht durch den Menschen verfügbare Sinne wahrgenommen werden (**Immaterialitätsprinzip**) (vgl. Kürble, 2006).

Hier ein plakatives Beispiel: Das Angebot in einem Hotel kann erst dann definitiv beurteilt werden, wenn der Gast schon vor Ort ist. In der Regel wurde die in Anspruch genommene Leistung aber schon zuvor ganz bzw. zu einem Großteil bezahlt.

Diese Tatsache trägt dazu bei, dass es sich bei der Hotellerie um eine Branche handelt, die von sehr komplexen Prozessen und Abläufen geprägt ist. Der Gast ist in jeder Situation **Co-Produzent der Dienstleistung**. Im Sinne dessen wird die Interaktion innerhalb des