

ESV

IHA Edition Hotellerie
Band 1

Management-Ausbildung in der Hotellerie

Fakten und Empfehlungen für Führungskräfte
von morgen

Herausgegeben von
Prof. Dr. Axel Gruner

Mit Beiträgen von
**Christiane Hager, Julia Ruthus,
Sonja Tichy**

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 12604 0](http://ESV.info/9783503126040)

ISBN 978 3 503 12604 0

ISSN 2190 0655

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg

Vorwort



Vor Ihnen liegt der erste Band unserer Buchreihe „Edition Hotellerie“, in der zukünftig Fachinformationen für Führungskräfte der Hotellerie, deren Zulieferer und für Interessierte der Aus- und Weiterbildung im ESV-Verlag erscheinen werden. Gleich mit unserer ersten Ausgabe widmen wir uns dem dringendsten Zukunftsthema: In Zeiten immer komplexerer Anforderungen des betrieblichen Alltags und des demographischen Wandels wird die Aus- und Weiterbildung, nicht nur in der Hotellerie, zu der Herausforderung schlechthin der erfolgreichen und nachhaltigen Betriebsführung.

Die Hospitality Industrie hat sich in den vergangenen Jahren zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig mit noch längst nicht ausgeschöpften Beschäftigungspotenzialen entwickelt. Gleichzeitig unterliegt diese globalisierte Leitökonomie der Zukunft aber auch einem besonders hohen Wettbewerbsdruck, so dass Management-Know-how zum entscheidenden Schlüsselfaktor für den Erfolg wird. Der Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte nimmt gerade erst an Fahrt auf.

Neue Technologien eröffnen bislang ungeahnte Möglichkeiten der Information, Kommunikation und Distribution. Gleichzeitig erfordern sie ein Umorientieren in der bisherigen Hotelpraxis, damit diese Chancen auch von der Individual- wie Kettenhotellerie gleichermaßen genutzt werden.

Die Anforderungen an das Management in der Hotellerie werden mit einer praktischen Ausbildung allein immer weniger gemeistert werden können. Nur wer gelernt hat, strategisch, strukturiert und konzeptionell zu denken und zu handeln, wird in Zukunft bestehen. Eine qualifizierte Managementausbildung und ein international anerkannter akademischer Abschluss werden für Führungskräfte ein „Muss“, um den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Dieses Buch richtet sich an alle, die diese Veränderungen erkannt haben und ihre Betriebe auch in der Zukunft erfolgreich führen wollen.

Wir danken Prof. Axel Gruner von der Fakultät für Tourismus von der Hochschule München und seinem Team für die Aufarbeitung dieser aktuellen und zukünftigen Anforderungen für eine Karriere im Management der Hotellerie.

Ergänzt wird der ersten Band der „Edition Hotellerie“ des Hotelverbandes Deutschland (IHA) durch den Hochschulführer Tourismusstudien 2010/2011, der einen umfassenden Überblick über nationale und internationale Hochschulen und Studiengänge gibt.

Berlin, im August 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Dreesen', written in a cursive style.

Fritz G. Dreesen
Vorsitzender

Hotelverband Deutschland (IHA)

Stimmen zum Werk

Dieses Buch war längst überfällig. Axel Gruner hat es nicht für diejenigen verfasst, die glauben, dass allein die handwerkliche Ausbildung in der Hotellerie ausreichen würde, um Betriebe künftig erfolgreich zu führen. Nein, dieses Buch richtet sich an diejenigen, die die Veränderungen in der Branche erkannt haben.

Mit dem Trend zur Markenhotellerie sind die Anforderungen an Führungskräfte rasant gestiegen. So wird es in ein paar Jahren keinen General Manager mehr geben, der ohne zusätzliche akademische Ausbildung auskommt. Praxis allein wird nicht mehr ausreichen. Strategisches Handeln, Analyse von Marktentwicklungen, Marketing, betriebswirtschaftliches Denken stehen künftig auf den Anforderungsprofilen ganz oben.

Albrecht v. Bonin, Geschäftsführender Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen

Je spezialisierter die Angebote auf der einen und je komplexer die Einzeldisziplinen des Hotelmanagements auf der anderen Seite werden – wie Marketing, Distribution, Human Resources Management, um nur diejenigen zu nennen, die in den letzten Jahren eine rapide Wissensintensivierung erfahren haben – desto mehr benötigt die Branche den Typus des „praktischen Wissensarbeiters“. Neben Biss, also Steh- und Durchsetzungsvermögen, brauchen die Fach- und Führungskräfte der profitablen Hotellerie der Zukunft mehr und mehr das, was man im Volksmund Birne nennt.

Der Branche als Ganzes kann nichts Besseres passieren, als von fähigen Talenten auf die Probe gestellt zu werden, die sowohl in ihrer Qualifizierung als auch dann später im Beruf selbstbewusst, mit praktischem Verstand und viel Elan ihren Beitrag leisten werden. In diesem Sinne ist dieses Buch längst überfällig und weist in die richtige Richtung.

Agostino Cisco, Direktor Human Resources Management, Accor Hotellerie Deutschland GmbH

Eine akademische Ausbildung gewinnt mit der fortschreitenden Internationalisierung der Hotelkonzerne und der zunehmenden administrativen Arbeit in den Führungspositionen immer mehr an Bedeutung. Gemeinsam mit den steigenden Anforderungen hinsichtlich der Fähigkeiten, strategisch zu denken und betriebswirtschaftlich zu handeln, werden in Zukunft vor allem in Positionen, in denen Spezialwissen gefordert ist, wie z. B. im Finanz- und Personalbereich, aber auch in gehobenen Managementpositionen, spezifisch qualifizierte bzw. akademisierte Führungskräfte unabdingbar sein. Gleichzeitig wachsen jedoch auch die Anforderungen an das Mittlere Management, wodurch auch andere betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikationen, wie der Bilanzbuchhalter, Personalfachkaufmann vor der IHK oder der (Hotel-)Betriebswirt, immer wichtiger werden.

Manuel Konen, Vorstand, YOURCAREERGROUP AG

To get to the top in the hospitality industry, a Masters degree is becoming the norm.

Sorry, I don't have any data: just 8 years on experience, work in over 35 countries with all the leading brands, degrees from 3 continents and teaching thousands of managers in 19 years at Cornell...

Prof. Dr. Chekitan S. Dev, Associate Professor of Marketing and Brand Management, Cornell University, School of Hotel Administration

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Stimmen zum Werk	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII

Akademisierung der Hotellerie – Status Quo in Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien *(Christiane Hager, Sonja Tichy)*

Kurzfassung	3
Struktur und Aufbau des Beitrags	7
Vorwort	9
1 Einführung	15
1.1 Stimmen aus der Branche	15
1.2 SWOT-Analyse zur Akademisierung der Hotellerie	24
1.3 Aufbau der Studie	25
1.4 Problemstellung und Forschungsfragen	25
1.5 Forschungsdesign	27
1.5.1 Abgrenzung der Umfrageregionen	27
1.5.2 Auswahl der Hotelgesellschaften	27
1.5.3 Erstellung des Erhebungsbogens	31
2 Theoretische Grundlagen	33
2.1 Grundlagen zur Hotellerie	33
2.1.1 Definition Hotellerie	33
2.1.2 Zusammenhang von Hotellerie und Tourismuswirtschaft	35
2.1.3 Globalisierungstendenzen in der Hotellerie	36
2.2 Grundlagen zur Akademisierung	37
2.2.1 Definition Akademiker	37
2.2.2 Definition Akademisierung	37
2.2.3 Definition des Grades der Akademisierung	38
2.2.4 Definition Akkreditierung am Beispiel Deutschland	39
2.2.5 Mögliche Folgen einer Akademisierung der Berufsausbildung im Hotelfach	40
2.3 Bedeutung eines Hochschulstudiums	40
3 Status Quo der Akademisierung der Hotellerie	45
3.1 Gesamtüberblick und Beteiligung der Hotelgesellschaften in den Umfrageregionen	45
3.2 Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Deutschland	47
3.2.1 Akademikerrate in der Umfrageregion Deutschland	48

3.2.2	Akademiker-Recruiting in der Umfrageregion Deutschland.....	50
3.2.3	Karrierperspektiven für Akademiker	52
3.2.4	Profil der Akademiker in den deutschen Hotelgesellschaften.....	53
3.2.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Deutschland	57
3.2.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Deutschland	57
3.2.7	Trend zur Akademisierung.....	58
3.2.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens in der Umfrageregion Deutschland ...	62
3.2.9	Wettbewerbsvorteil	63
3.2.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Deutschland.....	64
3.3	Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Europa.....	66
3.3.1	Akademikerrate in der Umfrageregion Europa.....	67
3.3.2	Akademiker-Recruiting in der Umfrageregion Europa.....	69
3.3.3	Karrierperspektiven für Akademiker	71
3.3.4	Profil der Akademiker in den europäischen Hotelgesellschaften.	73
3.3.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Europa.....	76
3.3.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Europa	77
3.3.7	Trend zur Akademisierung.....	78
3.3.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens in der Umfrageregion Europa	80
3.3.9	Wettbewerbsvorteil	82
3.3.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Europa.....	83
3.4	Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Nordamerika.	84
3.4.1	Akademikerrate in der Umfrageregion Nordamerika.....	85
3.4.2	Akademiker-Recruiting in der Umfrageregion Nordamerika	87
3.4.3	Karrierperspektiven für Akademiker in der Umfrageregion Nordamerika.....	89
3.4.4	Profil der Akademiker in den nordamerikanischen Hotelgesellschaften	91
3.4.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Nordamerika.....	93
3.4.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Nordamerika	94
3.4.7	Trend zur Akademisierung in der Umfrageregion Nordamerika..	94
3.4.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens	96
3.4.9	Wettbewerbsvorteil	97
3.4.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Nordamerika.....	99
3.5	Auswertung der erhobenen Daten in der Umfrageregion Asien.....	101
3.5.1	Akademikerrate in der Umfrageregion Asien.....	102
3.5.2	Akademiker-Recruiting in Asien.....	105
3.5.3	Karrierperspektiven für Akademiker in der Umfrageregion Asien.....	108
3.5.4	Profil der Akademiker in den asiatischen Hotelgesellschaften.....	109
3.5.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in der Umfrageregion Asien.....	111
3.5.6	Akzeptanzprobleme in der Umfrageregion Asien.....	113
3.5.7	Trend zur Akademisierung in der Umfrageregion Asien	114
3.5.8	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens in der Umfrageregion Asien.....	117

3.5.9	Wettbewerbsvorteil	118
3.5.10	Schlussbetrachtung der Umfrageregion Asien	119
4	Unterschiede und Gemeinsamkeiten im internationalen Vergleich	123
4.1	Auswertung der erhobenen Daten in den vier Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien	123
4.1.1	Akademikerrate in den Umfrageregion Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien	124
4.1.2	Akademiker-Recruiting in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien	126
4.1.3	Karrierperspektiven für Akademiker in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien	128
4.1.4	Profil der Akademiker in den Hotelgesellschaften der Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien	130
4.1.5	Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen in Hotelgesellschaften der Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien	131
4.1.6	Trend zur Akademisierung in den Umfrageregionen Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien	133
4.1.7	Auswirkungen einer steigenden Akademikerrate auf den Erfolg eines Hotelunternehmens	137
4.1.8	Wettbewerbsvorteil	139
4.1.9	Schlussbetrachtung.....	142
5	Bildungssysteme und Studienabschlüsse im internationalen Vergleich.....	145
5.1	Übersichten und Vergleichbarkeit von touristischen Studienabschlüssen	146
5.2	Beispielhafte Darstellung touristischer Studienprogramme in Deutschland.....	148
5.2.1	Hochschule München, Fakultät für Tourismus.....	148
5.2.2	Hotelfachschule Heidelberg	150
5.2.3	IST Studieninstitut	151
5.2.4	Schlussbetrachtung.....	152
5.3	Hoteleigene Studienprogramme	152
5.4	Fazit.....	154
6	Schlussbetrachtung	157
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	157
6.2	Schlussbemerkungen und Anregungen für künftige Forschungsbemühungen in Zusammenhang mit der Akademisierung..	159
Anhang.....		161
Anhang A: Übersicht über das deutsche Bildungssystem.....		162
Anhang B: Übersicht über das französische Bildungssystem		163
Anhang C: Übersicht über das Bildungssystem der USA.....		164
Anhang D: Übersicht über das japanische Bildungssystem		165
Quellenverzeichnis		167

Aktuelle und zukünftige Anforderungen an das mittlere und gehobene Management der Hotellerie (Julia Ruthus)

Kurzfassung	175
Struktur und Aufbau des Beitrags.....	177
1 Einführung.....	179
1.1 Problemstellung	179
1.1.1 Ausgangssituation.....	180
1.1.2 Ziel des Beitrags und Eingrenzung des Untersuchungsfeldes.....	180
1.2 Aufbau des Beitrags	181
2 Theoretische Konzeptionen zum Begriff Management	183
2.1 Begriffliche Einordnung.....	183
2.2 Theoretische Grundlagen.....	184
2.3 Abgrenzung der Managementebenen.....	184
2.3.1 Mittleres Management.....	185
2.3.2 Gehobenes Management.....	186
3 Ausgewählte Strukturmerkmale der Hotellerie	187
3.1 Bestimmung und Einordnung	187
3.2 Differenzierungsmöglichkeiten der Hotellerie	188
3.2.1 Betriebsarten.....	189
3.2.2 Betriebstypen	191
3.2.3 Betriebsgröße.....	192
3.2.4 Konzeptionsform.....	193
3.2.5 Standort.....	195
3.2.6 Umfang und Standard der Leistungen	195
4 Mittleres und gehobenes Management in der Hotellerie.....	199
4.1 Differenziertheit der Anforderungen an Manager der Hotellerie in Abhängigkeit der Branchenstrukturen.....	199
4.2 Aufbauorganisation des mittleren und gehobenen Managements in ausgewählten Segmenten der Hotellerie.....	201
4.2.1 Budget-Hotellerie.....	202
4.2.2 Mittelklasse-Hotellerie.....	205
4.2.3 Luxus-Hotellerie	207
5 Theoretische Konzeptionen zu den Anforderungen an Führungskräfte des 21. Jahrhunderts	209
5.1 Schlüsselqualifikationen und Kompetenzmodelle.....	209
5.1.1 Begriffliche Einordnung.....	210
5.1.2 Berufliche Fachkompetenz	212
5.1.3 Berufliche Selbstkompetenz	214
5.1.4 Berufliche Methodenkompetenz.....	215
5.1.5 Berufliche Sozialkompetenz.....	217
5.1.6 Berufliche Handlungskompetenz.....	219
5.2 Führungsfähigkeit.....	221
5.2.1 Grundlagen der Personalführung.....	222
5.2.2 Aufgaben der Führungskraft im Managementprozess.....	223
5.2.3 Überblick über klassische Theorien der Führung	225
5.2.4 Neuere Führungstheorien (New Leadership)	228
5.2.5 Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation	232

5.2.6	Personalentwicklung und langfristiges Nachfolgemanagement.	235
5.3	Selbstmanagement erfolgreicher Führungskräfte	239
6	Aktuelle und zukünftige Anforderungen an das mittlere und gehobene Management der Hotellerie	245
6.1	Ableitung von Hypothesen zur Entwicklung eines Modells über die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte der Hotellerie.....	245
6.2	Modell zu aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte der Hotellerie	250
6.3	Forschungsdesign und Untersuchungsaufbau.....	252
6.4	Durchführung der Feldarbeit und Störgrößen	254
6.4.1	Stichprobenverteilung nach der Probandengruppe „IHA-Mitglieder“	256
6.4.2	Stichprobenverteilung nach der Probandengruppe „Befragte Hoteldirektoren“.....	258
6.4.3	Stichprobenverteilung nach der Probandengruppe „Personalverantwortliche“.....	259
6.5	Datenauswertung und -analyse unter Berücksichtigung des Anforderungsmodells	262
6.5.1	Fachspezifisches Hochschulstudium für die Hotellerie und dessen zunehmende Bedeutung (H 1).....	263
6.5.2	Soft-Skills als entscheidender Erfolgsfaktor für das Management der Hotellerie (H 2)	274
6.5.3	Vorbild Führungskraft und deren Einfluss auf das Verhalten der Belegschaft (H 3)	280
6.5.4	Work-Life-Balance und die wachsende Erkenntnis ihrer Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit (H 4)	285
6.6	Resümee der empirischen Forschung	294
7	Anforderungsprofil des mittleren und gehobenen Managements der Hotellerie.....	295
7.1	Anforderungsanalyse und Anforderungsprofil.....	295
7.2	Anforderungskatalog an Führungskräfte der Hotellerie	296
7.3	Ermittlung des aktuellen und zukünftigen Anforderungsprofils des Managements der Hotellerie unter Berücksichtigung verschiedener Hotelsegmente	320
7.3.1	Relevanz fachlicher Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien	321
7.3.2	Relevanz von Selbstkompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien	329
7.3.3	Relevanz von methodischer Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien.....	333
7.3.4	Relevanz sozialer Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien	336
7.3.5	Relevanz von Interkultureller Kompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien.....	339
7.3.6	Relevanz von Führungskompetenz in den verschiedenen Sterne-Kategorien.....	341
7.3.7	Resümee.....	345
8	Schlussbetrachtung	349
	Quellenverzeichnis	353

Hochschulführer für Hotellerie und Touristik 2010/2011

1	Zehn Tipps für eine gute Studienwahl	369
2	Glossar	373
3	Studiengänge	377
3.1	Bachelor-Studiengänge Hospitality	379
3.1.1	Deutschland	380
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn	380
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn	381
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn	382
	Baltic College – University of Applied Sciences	383
	Baltic College – University of Applied Sciences	384
	Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch Gladbach	385
	International Business School Berlin	386
	Hochschule Bremerhaven	387
	Cologne Business School	389
	ANGELL Akademie Freiburg GmbH	390
	International University of Cooperative Education Freiburg (IUCE)	392
	International School of Management (ISM) Campus Dortmund und Hamburg	393
	International School of Management (ISM) Campus Frankfurt/Main	395
	International School of Management (ISM) Campus München ..	396
	Heidelberg International Business Academy	397
	Hochschule Heilbronn	399
	Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe	400
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München	401
	Hochschule Niederrhein	402
3.1.2	Österreich	403
	Fachhochschule Kärnten	403
	Modul University Vienna	404
3.1.3	Schweiz	405
	Ecole Hoteliere Lausanne (Fachhochschule Westschweiz)	405
	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	406
3.1.4	United Kingdom	407
	University College Birmingham	407
	University of Wales Institute, Cardiff	408
	Napier University Edinburgh	409
	University of Gloucestershire	410
	Oxford Brooks University	411
3.1.5	Irland	412
	Athlone Institute of Technology	412
	Cork Institut of Technology	413
	Dublin Business School	414
	Griffith College Dublin	415
	Shannon College of Hotel Management	416
3.1.6	Spanien	417
	Universitat de Barcelona	417
	Universitat de Barcelona	418

	Universidad Europea de Madrid	419
	Universidade de Santiago de Compostela	420
3.1.7	Niederlande	423
	Hotelschool The Hague	423
	Hotelschool The Hague	425
3.2	Bachelor-Studiengänge Tourismus/Touristik	427
3.2.1	Deutschland	428
	Accadis Hochschule Bad Homburg (Fachhochschule)	428
	Fachhochschule für Wirtschaft Berlin	430
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn	431
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn	432
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn	433
	Internationale Fachhochschule Bad Honnef, Bonn	434
	Baltic College – University of Applied Sciences	435
	Hochschule Bremen	436
	FH Deggendorf	437
	Technische Universität Dresden	438
	Heidelberg International Business Academy	439
	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	440
	Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen ..	441
	Fachhochschule Gelsenkirchen	442
	Hochschule Zittau/Görlitz (FH)	443
	Private Fachhochschule Göttingen	444
	Hochschule Harz	445
	Hochschule Harz	446
	Hochschule Heilbronn	447
	Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe	448
	Hochschule für angewandte Wissenschaften Fachhochschule Kempten	449
	Leuphana Universität Lüneburg	450
	Hochschule Niederrhein	451
	Hochschule International Business School Nürnberg	452
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München	453
	Ludwig Maximilians Universität München	454
	Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes	455
	Fachhochschule Stralsund	456
	Universität Trier	457
	Fachhochschule Westküste	459
	Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel	460
	Fachhochschule Worms	461
3.2.2	Österreich	462
	Management Center Innsbruck	462
	Universität Innsbruck	463
	Fachhochschule Krems	464
	Fachhochschule Salzburg	465
	Fachhochschule Wien	466
3.2.3	Schweiz	467
	Universität Bern – Forschungsinstitut Freizeit und Wirtschaft ...	467
	HTW Chur	468
	Hochschule Luzern	469
3.2.4	Italien	470

	Freie Universität Bozen	470
3.2.5	United Kingdom	471
	University College Birmingham	471
	University of Wales Institute, Cardiff	472
	The University of Gloucestershire	473
	Napier University Edinburgh	474
	London Metropolitan University	475
	Oxford Brooks University	476
3.2.6	Spanien	477
	Universitat de Barcelona	477
	Universidad de Deusto	478
	Universitat de Granada	479
3.3	Berufsakademien, die zum Abschluss Bachelor führen	481
	Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH	482
	Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH	483
	Internationale Berufsakademie der F+U Unternehmensgruppe gGmbH	484
	Berufsakademie Sachsen – Staatliche Studienakademie Breitenbrunn	485
	Berufsakademie Nordhessen GmbH (privat)	486
	Duale Hochschule Baden-Württemberg	487
	Duale Hochschule Baden-Württemberg	488
	Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein, Berufsakademie Lübeck	490
	Berufsakademie Eisenach – Staatliche Studienakademie Thüringen	491
	Leibniz Akademie Hannover	492
3.4	Master-Studiengänge Hospitality	493
3.4.1	Deutschland	494
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München	494
3.4.2	Schweiz	495
	Ecole Hoteliere Lausanne (Fachhochschule Westschweiz)	495
3.4.3	United Kingdom	496
	University College Birmingham	496
	University of Wales Institute, Cardiff	497
	University of Gloucestershire	498
	Oxford Brooks University	499
3.4.4	Spanien	500
	Universitat de Barcelona	500
	Universitat de Barcelona	501
	Universidad Europea de Madrid	502
	Universidade de Santiago de Compostela	503
	Universidad de Sevilla	504
3.4.5	Niederlande	505
	The Hague Hotelschool	505
3.5.	Master-Studiengänge Tourismus/Touristik	507
3.5.1	Deutschland	508
	Hochschule Bremen	508
	Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule München	509
	International School of Management (ISM)	511
	Technische Universität Dresden	512
	Hochschule Zittau/Görlitz (FH)	513
	Fachhochschule Westküste	514
	Hochschule Heilbronn	515

	Leuphana Universität Lüneburg	516
	Ludwig Maximilians Universität München	517
	Universität Trier	518
	Hochschule Harz	519
	Hochschule Harz	520
	Fachhochschule Worms	521
	Fachhochschule Worms	522
3.5.2	Österreich	523
	MCI Management Center Innsbruck	523
	Universität Innsbruck	524
	Fachhochschule Krens	525
	Fachhochschule Wien	526
	Fachhochschule Wien	527
	Modul University Vienna	528
3.5.3	Schweiz	529
	Universität Bern – Forschungsinstitut Freizeit und Wirtschaft ...	529
	HTW Chur	531
	Hochschule Luzern Wirtschaft	532
3.5.4	United Kingdom	533
	University College Birmingham	533
	University of Wales Institute, Cardiff	534
	Napier University Edinburgh	535
	London Metropolitan University	536
	London Metropolitan University	537
	Oxford Brooks University	538
3.5.5	Spanien	539
	Universität de Barcelona	539
3.6	Weitere Internationale Hospitality Hochschulen	541
4	Fachbuchverzeichnis	543
4.1	Fachbuchverzeichnis Hotellerie	543
4.2	Fachbuchverzeichnis Tourismus	547
	Herausgeber- und Autorenportraits	551