

Edgar E. Schaezting

Management

HOSPITALITY
MANAGEMENT

in Hotellerie
und Gastronomie

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

DEUTSCHER FACHVERLAG

Inhalt

Vorwort zur achten Auflage	15
A. OPERATIONSMANAGEMENT – FOOD & BEVERAGE	17
1. Organisation	19
Muster-Stellenbeschreibung: F&B-Manager	21
Stellenanforderungen	22
2. Planung, Produktion und Kontrolle	23
Produktionsplanungsverfahren für den Küchenbereich	25
Zielsetzung	25
Vorausberechnung der Anzahl der zu verkaufenden Speisen	25
Quantitätsbestimmung des Rohmaterials	29
Fallbeispiel zur Produktionsplanung	31
Hoteleinkauf, Warenannahme, Lagerung, Ausgabe und deren Kontrollmethoden	36
Zielsetzung	36
Übersicht über den Kostenablauf – Kontrollkreislauf	38
Grundvoraussetzungen für den Hoteleinkauf	39
Kontrollaufgaben bei der Warenannahme	42
Ordnungsgemäße Lagerung	43
Organisierte Warenausgabe	44
Der Soll-Wareneinsatz als Kontrollinstrument im Verpflegungsbereich	46
Wirtschaftlichkeit im Verpflegungsbereich	46
Begrenzte Aussagefähigkeit der Ist-Wareneinsatzkontrolle	50
Standardisierung als Voraussetzung zur Bestimmung des Soll-Wareneinsatzes	52
Ablaufplan zur Errechnung des Soll-Wareneinsatzes	56

Abweichungsanalysen für verbesserte Managemententscheidungen in der Gastronomie	67
Verfahren bei Kostenabweichungsanalysen	68
Fallbeispiel	68
Mit Convenience-Einsatz zu mehr Produktivität	72
Fallbeispiel: Mehr Produktivität mit Convenience-Food	77
Getränkekontrollsysteme	87
Zielsetzung	87
Voraussetzungen für Getränkekontrollsysteme	89
Arbeitsablauf – „Vereinfachtes Getränkekontrollsystem“	92
Auswertung des Kontrollverfahrens	95
3. Angebotsgestaltung	97
Strategische Angebotspolitik im F&B-Bereich	101
Die Balanced Scorecard als Managementsystem	101
Aufbau einer Balanced Scorecard „Angebotspolitik Food & Beverage“	105
Konkurrenzanalyse für den Restaurationsbereich	109
Fragenkatalog zur Konkurrenzanalyse	109
Planung und Erstellung des Speise- und Getränkeangebots	113
Gestaltung der Speisekarte	113
Gestaltung der Getränkekarte	117
Speisekartoptimierung	120
Rentabilität im Food-Bereich	120
Individuelle G&V-Rechnung pro Hauptartikel	121
Problematik der Kostenzuordnung	125
Vorteile der Methode: Brutto-Gewinn-Verlust- Rechnung pro Hauptartikel	126
Preispolitik in der Gastronomie	128
Gastgewerbliche Preispolitik im Rahmen der Marktentwicklung	129
Target-Costing als mögliche Lösung der Preisproblematik?	133
Elf Preise... aber nur ein Gast!	134
Der durchschnittliche Break-even-Preis in der Gastronomie	137

Verfahren zur selektiven Preiserhöhung im Food-Bereich	139
Erläuterung zur selektiven Preiserhöhung im Food-Bereich	143
Marketing-Praxis im F&B-Bereich	145
Verkaufsförderung im Verpflegungsbereich	145
Überwachung des Standards und der Qualität im F&B-Bereich	151
Warum Gäste nicht wiederkommen	155
Karussell der Qualitätsmängel in der Gastronomie	156
50 Qualitätsmängel aus der Sicht des Gastes	157
Das Bankettgeschäft – vom Verkauf zur Organisation	162
Zielsetzung	162
Werbung und Verkauf	164
Kostenkontrolle und Preispolitik	165
Buchung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen	166
Fallbeispiel: Auswahl zwischen zwei Veranstaltungen	169
4. Information	171
Planung, Durchführung und Kontrolle des Personalaufwandes in der Gastronomie	173
Tagesbericht F&B-Umsatz Restaurant	174
Tagesplanung Arbeitsstunden-Personalaufwand Restaurant	176
Monatliche Auswertung und Kontrolle: Personalaufwand Restaurant ..	177
Management-Kennzahlenkatalog für den F&B-Bereich	180
Fallbeispiel	183
Controlling mit Schlüsselkennzahlen zur Umsatzrentabilität im F&B-Bereich	189
Managementkontrolle in der Gastronomie nach dem Uniform System of Accounts for the Lodging Industry	196
Qualitätshandbuch – F&B-Organisationsleitfaden zur Qualitätssicherung	205
Erfassung und Formulierung von Qualitätsstandards	207
Aufbau des Organisationsleitfadens	
Qualitätshandbuch für Food & Beverage	208
Checkliste: Voreröffnungsmanagement – F&B-Bereich	220
Literaturhinweise Food & Beverage	224

B. OPERATIONSMANAGEMENT – LOGIS	227
5. Organisation	229
Muster-Stellenbeschreibung: Empfangschef	231
Stellenanforderungen	232
Kennzeichnung der Hauptaufgabengebiete im Beherbergungsbereich	234
Zielsetzung	234
6. Preispolitik im Beherbergungsbereich	237
Kapazitätsauslastung und Preispolitik	239
Gewinnoptimierung im Beherbergungsbereich	244
Ergiebigkeitsgrad Beherbergung	245
Marktorientierte Preispolitik	246
Prognoseverfahren	248
Optimierung des Geschäftsmix	251
Verkaufsschulung	252
Verkaufsrichtlinien	252
Verkaufserfolgskontrolle	253
Prognose – Hotelzimmerpreis	256
Fallbeispiel	256
Optimaler durchschnittlicher Zimmerpreis	262
Beispiel zur Berechnung des optimalen durchschnittlichen Hotelzimmerpreises	264
Kontrolle der Preispolitik im Beherbergungsbereich	267
Zahlenbeispiel aus der Praxis (300 Zimmer)	268
Gesamtauswertung der DB-Flussrechnung	273

7. Hotelempfang und Housekeeping	275
Qualitätshandbuch Hotelempfang – Rezeption und Reservierung	277
Organisationsleitfaden zur Qualitätssicherung	277
Zielsetzung	277
Managementaufgaben im Housekeeping	290
Langfristige Planung	292
Reinigungs- und Wartungsverfahren	292
Personaleinsatz-Überwachung	302
Personalführung	306
Kontrollverfahren	307
Leistungsverbesserung/Weiterentwicklung	309
Die Hotelzimmerreinigung auf dem Prüfstand	312
Eigenreinigung, Fremdreinigung oder Mischformen im Logisbereich	316
Organisationsleitfaden Housekeeping	319
Anregungen zu Arbeitserleichterungen im Housekeeping	321
8. Information	325
Brandschutz im Hotel	327
Management-Kennzahlenkatalog für den Beherbergungsbereich	331
Fallbeispiel	332
Produktivität und Yield als Messlatten für den Erfolg im Logisbereich	334
Systematisches Yield-Management zur Erhaltung und Steigerung des Marktanteils	342
Yield-Management als kreatives Marketinginstrument	344
Bestimmung des Marktanteils als Grundlage für strategische Marketingmaßnahmen	347

C. ADMINISTRATION	353
9. Organisation	355
Rentabilität der Management-Kontrollsysteme	357
Determinanten und Einfluss der Unternehmensorientierung	357
Gewichtung der Kontrollen in Abhängigkeit zur Unternehmensorientierung	360
10. Marketingtechnik in Hotellerie und Gastronomie	363
Problemstellung	365
Das Marketing der Zukunft	368
Elektronische Gästebindung – Electronic Customer Relationship-Management (E-CRM)	382
Systematisches Gästerückgewinnungs-Management	388
Ziele des Managements der Gästerückgewinnung	391
Erfolgsfaktoren der Gästerückgewinnung	392
Anforderungen an das Gästerückgewinnungs-Management	393
Strategien zur Rückgewinnung	396
Prozessstufen der Gästerückgewinnung	398
Controlling im Gästerückgewinnungs-Management	399
Marketingplanung und -kontrolle	401
Entwicklung eines Marketingplans	402
Marketinginformationssystem	409
Marketingmix (kommunikative Marketinginstrumente)	413
Verkauf, Werbung und Public Relations	413
Strategisches Qualitätsmanagement	421
Acht Dimensionen des Qualitätsmanagements	421
Probleme der Qualitätskontrolle	431
Basis für die Qualitätsüberprüfung in der Hotellerie	433
Integriertes Qualitätssicherungskonzept	440
Qualitätssicherung mit Checklisten	446
Definition und Bedeutung von Checklisten	448

Total Quality-Management in Hotellerie und Gastronomie	463
„Return on Management“ (ROM)	468
Gewinn-Einflussfaktoren	472
Wesentliche Einflussfaktoren auf die Gewinnsituation in der Hotellerie	473
Aufbau einer Feasibility Study	479
Muster für den Aufbau einer Feasibility Study	479
11. Budget- und Kostenrechnung	487
Budgetplanung in der Hotellerie	489
Zielsetzung	489
Budgetplanung des anstehenden Wirtschaftsjahres	492
Technik der Break-even-Analyse	499
Zielsetzung	499
Terminologie zum Break-even-System	500
Arbeitsablauf zur Break-even-Analyse	505
Fallbeispiel 1	508
Fallbeispiel 2	516
Anwendungsformeln zur Break-even-Analyse	519
Entscheidungsorientierte relative Deckungsbeitragsrechnung	522
Vorteile der relativen Deckungsbeitragsrechnung	525
Fallbeispiel	525
Differenzierte Vollkostenrechnung	531
Vorteile der differenzierten Vollkostenrechnung	531
Definitionen zur differenzierten Vollkostenrechnung	532
Verteilung der indirekten Kosten	534
Kostenverteilungssysteme	535
Managementinformationen aus der Betriebsabrechnung	538
Darstellungsformen in der Praxis	538
Interpretationsfähiges Zahlenmaterial	540
Interpretation einer Gewinn-und-Verlust-Rechnung	543

12. Rationalisierung und Produktivität	545
Rationalisierung – Kosteneinsparungsmaßnahmen im Hotel- und Gaststättenbetrieb	547
Zielsetzung	547
Mehr Produktivität durch bessere Personaleinsatzplanung	548
Arbeitsablaufanalyse	550
Grundsätzliches zur Arbeitsablaufanalyse	552
Anhaltspunkte für die Festlegung und Bedeutung von Leistungsstandards	555
Arbeitsplatzbesetzung	559
Flexibilisierung der Arbeitszeit im Gastgewerbe	562
Arbeitszeitformen	563
Anregungen für zukunftsorientierte flexible Arbeitszeitsysteme in Hotellerie und Gastronomie	566
Kombinationsmöglichkeiten flexibler Arbeitszeit	568
Auswirkungen einer Flexibilisierung der Arbeitszeit im Gastgewerbe ..	569
Strategisches Management der Flexiblen Arbeitszeit in Hotellerie und Gastronomie	572
Ziele und Vorteile beim erfolgreichen Einsatz einer Balanced Scorecard (BSC)	573
Aufbau einer Balanced Scorecard: Arbeitszeitflexibilisierung	575
Kostenablauf in der Gastronomie	581
Prüflisten	582
Energie-Einsparungsmaßnahmen	587
Reengineering – die Radikalkur für Hotellerie und Gastronomie	591
Wer braucht Reengineering im Gastgewerbe?	592
Arbeitsfragen für ein Reengineering-Team	593
Grundregeln und Prinzipien für Reengineering	593
Informationstechnik und Reengineering	595
Beispiele aus der Praxis	595
Reengineering verändert die Rahmenbedingungen	598
Change-Management mit dem Internet	600
Internet-Instrumentarium zur Anwendung in Hotellerie und Gastronomie	601

Netzplantechnik in der Hotellerie	608
Zweck und Anwendungsbereich der Netzplantechnik	608
Terminologie zur Netzplantechnik	609
Arbeitsablauf zur Netzplantechnik	613
Umweltorientiertes Management	616
Überblick zum umweltorientierten Management in Hotellerie und Gastronomie	617
70-mal mehr Umweltfreundlichkeit in Hotellerie und Gastronomie	618
13. Aus- und Weiterbildung	623
Betriebsinterne Ausbildungsprogramme	625
Zielsetzung	625
Betriebliche Unterweisung	627
Vorbereitung des Ausbilders	628
Berufs- und arbeitspädagogische Anforderungen	633
Stellenbeschreibungen – Einführung und Anwendung	636
Weiterbildung und Lerntechnik für Führungskräfte	641
Zielsetzung	641
Erwachsene lernen anders	643
Lernmotivation als Motor	643
Bestimmung des Lerntyps	646
Rationelle Informationsaufnahme	647
Lifelong learning/éducation permanente	651
Consulting: kreative Maßarbeit in Hotellerie und Gastronomie	652
Arbeitsablauf des Consultings als kreative Maßarbeit	656
Die zehn größten Managementfehler im Hospitality Management und wie man sie vermeidet!	663
Literaturhinweise Logis und Administration	675
Stichwortverzeichnis	677



**Operationsmanagement
– Food & Beverage**

Muster-Stellenbeschreibung: F&B-Manager

Stellenbezeichnung:

Wirtschaftsdirektor (F&B-Manager)

Abteilung:

Food & Beverage/Verwaltung

Überstellungsverhältnis/Unterstellungsverhältnis:

Der Wirtschaftsdirektor untersteht als Abteilungsleiter direkt dem Generaldirektor. Ihm unterstehen die Abteilungsleiter der folgenden Abteilungen:

- Restaurants
- Bars
- Küche
- Etagenservice
- Stewarding-Abteilung
- Bankett-Abteilung

Aufgaben und Verantwortung:

Der Wirtschaftsdirektor ist für die Koordination der gesamten Wirtschaftsabteilung verantwortlich. Er hat für die Durchführung und Befolgung der geschäftspolitischen Richtlinien des Hotels für seinen Bereich zu sorgen. Er unterstützt die Direktion in der Ausarbeitung dieser Leitlinien mit Berücksichtigung der örtlichen Konkurrenz. Sehr eng verbunden ist er in seiner Arbeit mit den folgenden Abteilungen:

- Buchhaltung
- Einkaufsabteilung
- Verkaufsabteilung
- Public-Relations-Abteilung
- Operations Analysis
- Personalbüro

Diese Schlüsselposition trägt die Verantwortung für vernünftigen Einkauf für die Wirtschaftsabteilung, sorgsame Lagerung, beste Zubereitung, zuvorkommenden Service und Verkauf von „Food & Beverage“ in unseren Restaurants, Bars, Gästezimmern, Nightclubs, Veranstaltungsräumen, privaten Speiseräumen und Swimming-Pools.

Er erstellt in Zusammenarbeit mit dem Operations Analyst Geschäftsprognosen, Budgets, überwacht seine Lohn- und Gehaltskosten und hält sich über sämtliche

Neuentwicklungen von Produkten und technischen Geräten auf dem Markt, die seine Abteilung betreffen, auf dem Laufenden.

Der F&B-Manager ist verantwortlich für die Erstellung von „Standards“ (Qualität und Quantität) und deren Überwachung.

Er leitet die Trainingsprogramme für sein Personal, um die Ausbildung und damit auch die Produktivität zu verbessern.

Für die F&B-Kosten ist er direkt verantwortlich und muss in Zusammenarbeit mit dem F&B-Controller die notwendigen Kontrollen auswerten.

Der F&B-Manager hat mit seinem persönlichen Beispiel und seinen Entscheidungen für eine umsichtige und wirksame Leitung seiner Abteilung zu sorgen.

Stellenanforderungen

Erforderliche Qualifikationen:

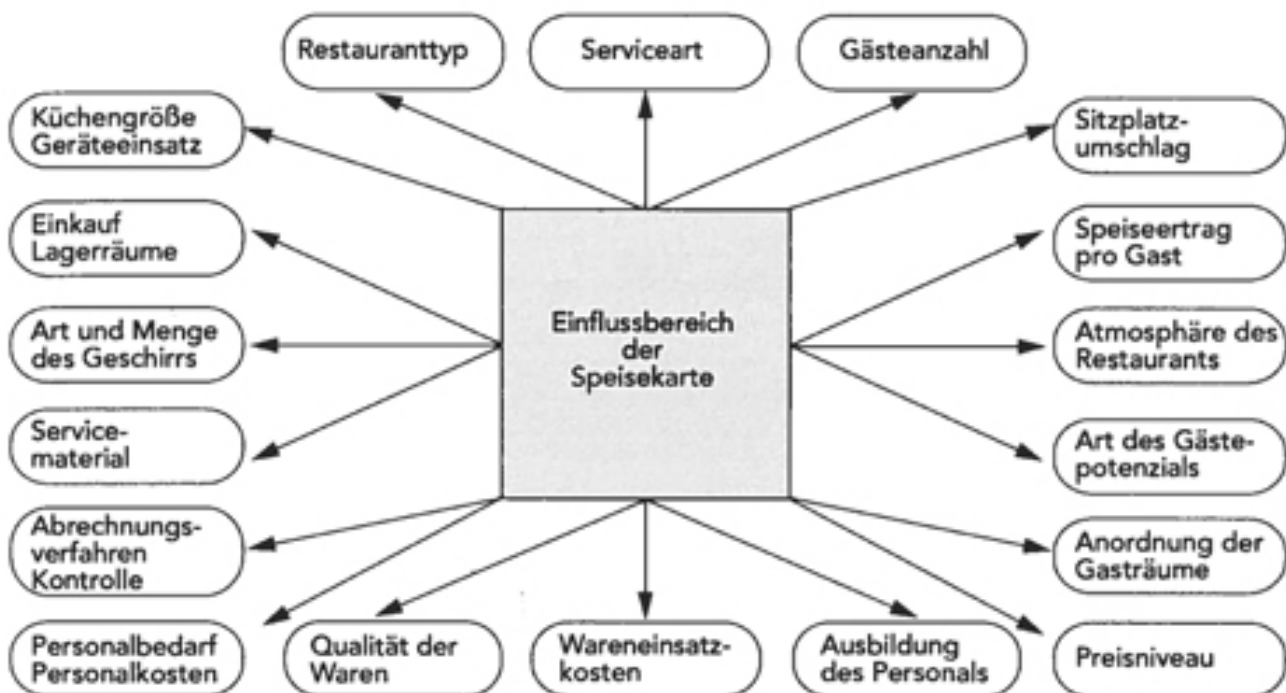
Durchsetzende Persönlichkeit, phantasie reich, aber auch praktisch veranlagt; gutes Urteilsvermögen, Kenntnisse der Betriebspsychologie und Weitsichtigkeit

Detaillierte Qualifikationen:

Einstellungsalter:	28–35 Jahre	
Schul Ausbildung:	Lehre im Hotel- und Gaststättengewerbe, Hotelfachschule oder Fachhochschule (Diplom-Betriebswirt FH) und Management-Training-Kursus	
Sprachliche Erfordernisse:	Deutsch Englisch Französisch	} in Wort und Schrift
Erscheinung:	ausgezeichnete Gesundheit gute Erscheinung (Gastkontakt)	
Praktische Erfahrungen:	mehrjährige Restaurant-, Bankett- und Stewardingerfahrung, sollte vorher als Asst. F&B-Manager gearbeitet haben	
Arbeitsbedingungen:	muss bereit sein, zu unregelmäßigen Arbeitszeiten zu arbeiten	

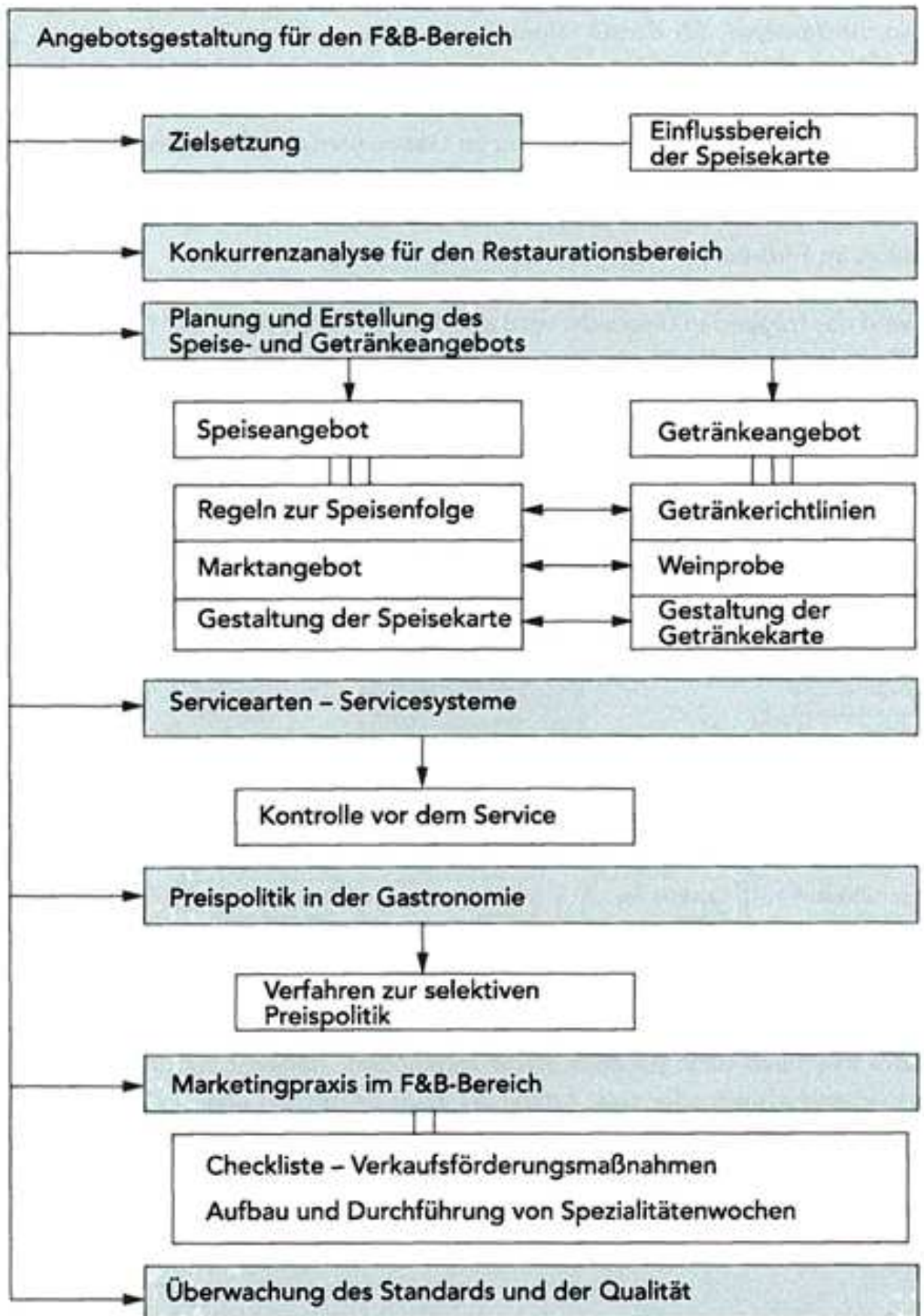
Die Angebotsgestaltung für den F&B-Bereich ist eine der interessantesten, aber auch eine der schwierigsten Managementaufgaben in der Gastronomie. Von der Konkurrenzanalyse, der darauf folgenden Planung und Erstellung des Speise- und Getränkeangebots, den davon abhängigen Servicesystemen bis zur Preispolitik und zu gezielten Verkaufsförderungsmaßnahmen reicht hier der Aufgabenkatalog. Die gesamte Angebotsgestaltung im Gastronomiebereich gehört zum „kreativen Management“ und prägt entscheidend das Image und den Ruf des gesamten Betriebes. Die Angebotspolitik muss überwacht werden, denn Standard und Qualität im F&B-Bereich hängen von ihr ab.

Anhand der folgenden Übersicht wird deutlich, wie groß allein der Einflussbereich der Speisekarte in der Praxis ist und sein sollte.



In dieser „zeitarmen“ gastronomischen Welt ist die jährliche Revision der Speisekarte oft zu einer rein preispolitischen Frage geworden. Der trockene „Börsenbericht Speisekarte“ wird dann preislich etwas angehoben, vielleicht werden auf Anraten des Küchenchefs ein oder zwei Artikel ersatzlos gestrichen und die Tageskarte dafür etwas umfangreicher gestaltet. Viele Hoteliers unterschätzen die bedeutende Rolle, die ihre Speisekarte im Rahmen der Marketingkonzeption auf der Angebotsseite spielt.

Gedankenflussplan



Im Zeitalter von Change-Management und Internet sind auch Hotellerie und Gastronomie vom ständigen Wechsel betroffen. Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie beeinflusst zunehmend das Hospitality Management – das touristische Angebot wird für den Gast transparenter. Was heute als Zusatznutzen noch begeistern kann, wird morgen schon als Grundnutzen und Standard vorausgesetzt werden. Für erfolgreiches Management ist daher das moderne Instrumentarium zur Leistungsüberprüfung und Leistungssteigerung unabdingbar geworden.

Das Buch **Management in Hotellerie und Gastronomie** vermittelt in gut verständlicher Sprache alle relevanten betriebswirtschaftlichen Problemstellungen und Lösungsmodelle aus den Bereichen F&B-Management, Logis und Administration. Anschauliche Grafiken, Gedankenflusspläne sowie zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis ergänzen das Informationsangebot. Die vorliegende Auflage wurde um zeitgemäße Themen aus den Bereichen Controlling und Management erweitert.

Das Buch wendet sich an alle Manager in Hotellerie und Gastronomie und ist ein unverzichtbares Hilfsmittel in der Aus- und Weiterbildung.



Edgar E. Schaetzing, Dipl.-oec. und Dipl.-Betriebswirt, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Hospitality Management an der University of Applied Sciences München. Er ist Gründungspräsident des Internationalen Instituts für Hotel & Restaurant Administration (IHRA-Institut e.V.) in Europa. Als Seminartrainer engagiert er sich seit vielen Jahren erfolgreich in der Aus- und Fortbildung für das

Management der Branche. Schaetzing ist Autor zahlreicher Fachbücher für die Hotellerie und Gastronomie.



ISBN 978-3-86641-151-7

**food
service**
Manufacturing for professional kitchens

www.mybusinessmedia.de