
Inhalt

Vorwort zur siebten 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
Getränketrkontrollsysteme	87
Zielsetzung	87
Voraussetzungen für Getränkektrkontrollsysteme	89
Arbeitsablauf – „Vereinfachtes Getränkektrkontrollsystem“	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
Speisekartenoptimierung	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
Qualitätshandbuch – F&B-Organisationsleitfaden zur Qualitätssicherung	189
Erfassung und Formulierung von Qualitätsstandards	191
Aufbau des Organisationsleitfadens	
Qualitätshandbuch für Food & Beverage	192
Checkliste: Voreröffnungsmanagement – F&B-Bereich	204
Literaturhinweise Food & Beverage	208

B. OPERATIONSMANAGEMENT – LOGIS	211
5. Organisation	213
Muster-Stellenbeschreibung: Empfangschef	215
Stellenanforderungen	216
Kennzeichnung der Hauptaufgabengebiete im Beherbergungsbereich	218
Zielsetzung	218
6. Preispolitik im Beherbergungsbereich	221
Kapazitätsauslastung und Preispolitik	223
Gewinnoptimierung im Beherbergungsbereich	228
Ergiebigkeitsgrad Beherbergung	229
Marktorientierte Preispolitik	230
Prognoseverfahren	232
Optimierung des Geschäftsmix	235
Verkaufsschulung	236
Verkaufsrichtlinien	236
Verkaufserfolgskontrolle	237
Prognose – Hotelzimmerpreis	240
Fallbeispiel	240
Optimaler durchschnittlicher Zimmerpreis	246
Beispiel zur Berechnung des optimalen durchschnittlichen Hotelzimmerpreises	248
Kontrolle der Preispolitik im Beherbergungsbereich	251
Zahlenbeispiel aus der Praxis	252
Gesamtauswertung der DB-Flussrechnung	257

7. Hotelempfang und Hausdamenabteilung	259
Qualitätshandbuch Hotelempfang – Rezeption und Reservierung	261
Organisationsleitfaden zur Qualitätssicherung	261
Zielsetzung	261
Managementaufgaben im Hausdamenbereich	274
Langfristige Planung	276
Reinigungs- und Wartungsverfahren	276
Personaleinsatz-Überwachung	286
Personalführung	290
Kontrollverfahren	291
Leistungsverbesserung/Weiterentwicklung	293
Die Hotelzimmerreinigung auf dem Prüfstand	296
Eigenreinigung, Fremdreinigung oder	
Mischformen im Logisbereich	300
Organisationsleitfaden der Hausdamenabteilung	303
Anregungen zu Arbeitserleichterungen im Hausdamenbereich	305
8. Information	309
Brandschutz im Hotel	311
Management-Kennzahlenkatalog für den Beherbergungsbereich	315
Fallbeispiel	316
Produktivität und Yield als Messlatten für den	
Erfolg im Logisbereich	318
Systematisches Yield-Management zur Erhaltung und	
Steigerung des Marktanteils	326
Yield-Management als kreatives Marketinginstrument	328
Bestimmung des Marktanteils als	
Grundlage für strategische Marketingmaßnahmen	331

C. ADMINISTRATION	337
9. Organisation	339
Rentabilität der Management-Kontrollsysteme	341
Determinanten und Einfluss der Unternehmensorientierung	341
Gewichtung der Kontrollen in Abhängigkeit zur Unternehmensorientierung	344
10. Marketingtechnik in Hotellerie und Gastronomie	347
Problemstellung	349
Das Marketing der Zukunft	352
Elektronische Gästebindung – Electronic Customer Relationship-Management (E-CRM)	366
Systematisches Gästerückgewinnungs-Management	372
Ziele des Managements der Gästerückgewinnung	375
Erfolgsfaktoren der Gästerückgewinnung	376
Anforderungen an das Gästerückgewinnungs-Management	377
Strategien zur Rückgewinnung	380
Prozessstufen der Gästerückgewinnung	382
Controlling im Gästerückgewinnungs-Management	383
Marketingplanung und -kontrolle	385
Entwicklung eines Marketingplans	386
Marketinginformationssystem	393
Marketingmix (kommunikative Marketinginstrumente)	397
Verkauf, Werbung und Public Relations	397
Strategisches Qualitätsmanagement	405
Acht Dimensionen des Qualitätsmanagements	405
Probleme der Qualitätskontrolle	415
Basis für die Qualitätsüberprüfung in der Hotellerie	417
Integriertes Qualitätssicherungskonzept	424
Qualitätssicherung mit Checklisten	430
Definition und Bedeutung von Checklisten	432

Total Quality-Management in Hotellerie und Gastronomie	447
„Return on Management“ (ROM)	452
Gewinn-Einflussfaktoren	456
Wesentliche Einflussfaktoren auf die Gewinnsituation in der Hotellerie	457
Aufbau einer Feasibility Study	463
Muster für den Aufbau einer Feasibility Study	463
11. Budget- und Kostenrechnung	471
Budgetplanung in der Hotellerie	473
Zielsetzung	473
Budgetplanung des anstehenden Wirtschaftsjahres	476
Technik der Break-even-Analyse	483
Zielsetzung	483
Terminologie zum Break-even-System	484
Arbeitsablauf zur Break-even-Analyse	489
Fallbeispiel 1	492
Fallbeispiel 2	500
Anwendungsformeln zur Break-even-Analyse	503
Entscheidungsorientierte relative Deckungsbeitragsrechnung	506
Vorteile der relativen Deckungsbeitragsrechnung	509
Fallbeispiel	509
Differenzierte Vollkostenrechnung	515
Vorteile der differenzierten Vollkostenrechnung	515
Definitionen zur differenzierten Vollkostenrechnung	516
Verteilung der indirekten Kosten	518
Kostenverteilungssysteme	519
Managementinformationen aus der Betriebsabrechnung	522
Darstellungsformen in der Praxis	522
Interpretationsfähiges Zahlenmaterial	524
Interpretation einer Gewinn-und-Verlust-Rechnung	527

12. Rationalisierung und Produktivität	529
Rationalisierung – Kosteneinsparungsmaßnahmen im Hotel- und Gaststättenbetrieb	531
Zielsetzung	531
Mehr Produktivität durch bessere Personaleinsatzplanung	532
Arbeitsablaufanalyse	534
Grundsätzliches zur Arbeitsablaufanalyse	536
Anhaltspunkte für die Festlegung und Bedeutung von Leistungsstandards	539
Arbeitsplatzbesetzung	543
Flexibilisierung der Arbeitszeit im Gastgewerbe	546
Arbeitszeitformen	547
Anregungen für zukunftsorientierte flexible Arbeitszeitsysteme in Hotellerie und Gastronomie	550
Kombinationsmöglichkeiten flexibler Arbeitszeit	552
Auswirkungen einer Flexibilisierung der Arbeitszeit im Gastgewerbe	553
Strategisches Management der Flexiblen Arbeitszeit in Hotellerie und Gastronomie	556
Ziele und Vorteile beim erfolgreichen Einsatz einer Balanced Scorecard (BSC)	557
Aufbau einer Balanced Scorecard: Arbeitszeitflexibilisierung	559
Kostenablauf in der Gastronomie	565
Prüflisten	566
Energie-Einsparungsmaßnahmen	571
Reengineering – die Radikalkur für Hotellerie und Gastronomie	575
Wer braucht Reengineering im Gastgewerbe?	576
Arbeitsfragen für ein Reengineering-Team	577
Grundregeln und Prinzipien für Reengineering	577
Informationstechnik und Reengineering	579
Beispiele aus der Praxis	579
Reengineering verändert die Rahmenbedingungen	582

Change-Management mit dem Internet	584
Internet-Instrumentarium zur Anwendung in Hotellerie und Gastronomie	585
Netzplantechnik in der Hotellerie	592
Zweck und Anwendungsbereich der Netzplantechnik	592
Terminologie zur Netzplantechnik	593
Arbeitsablauf zur Netzplantechnik	597
Umweltorientiertes Management	600
Überblick zum umweltorientierten Management in Hotellerie und Gastronomie	601
70-mal mehr Umweltfreundlichkeit in Hotellerie und Gastronomie	602
13. Aus- und Weiterbildung	607
Betriebsinterne Ausbildungsprogramme	609
Zielsetzung	609
Betriebliche Unterweisung	611
Vorbereitung des Ausbilders	612
Berufs- und arbeitspädagogische Anforderungen	617
Stellenbeschreibungen – Einführung und Anwendung	620
Weiterbildung und Lerntechnik für Führungskräfte	625
Zielsetzung	625
Erwachsene lernen anders	627
Lernmotivation als Motor	627
Bestimmung des Lerntyps	630
Rationelle Informationsaufnahme	631
Life-long-learning/éducation permanente	635
Consulting – kreative Maßarbeit in Hotellerie und Gastronomie	636
Arbeitsablauf des Consulting als kreative Maßarbeit	640
Literaturhinweise Logis und Administration	647
Stichwortverzeichnis	649