



EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# **Controlling im Gastgewerbe**

**Brennpunkte – Praxisbeispiele**

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co.  
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 62811

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1

### Was ist Controlling?

1	Der Controller – ein Schnüffler vom Dienst? . . . . .	9
1.1	In welchen Aufgabenfeldern ist der Controller tätig? . . . . .	10
1.2	Die Aufgaben des Controllers im Einzelnen . . . . .	10
	Ermittlung . . . . .	11
	Planung . . . . .	11
	Regelung . . . . .	11
	Kontrolle . . . . .	12
	Information . . . . .	12
	Anpassung und Innovation . . . . .	13
1.3	Der Controller als Moderator . . . . .	13
2	Selfcontrolling als Philosophie zur Unternehmensführung . . . . .	15
3	Welchen Nutzen hat Controlling für das Unternehmen? . . . . .	17
	Beispiel 1: Trotz Gewinns pleite – Ergebnis mangelnder Liquidität . . . . .	17
	Beispiel 2: Umsatz um jeden Preis . . . . .	18
	Beispiel 3: Schuster, bleib bei deinem Leisten! . . . . .	19
	Beispiel 4: Aus der Hüfte geschossen . . . . .	20
4	Wer kann sich Controlling leisten? . . . . .	21
5	Der Steuerberater als Controller? . . . . .	22
6	Wo steht der Controller in der Organisation des Unternehmens? . . . . .	23
7	Werkzeuge des Controllers . . . . .	27
7.1	Operative Werkzeuge . . . . .	28
	Buchführung . . . . .	28
	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) . . . . .	29
	Bilanz (❶) . . . . .	30
	Gewinn- und Verlustrechnung (❷) . . . . .	33
	Betriebsergebnisrechnung (❸) . . . . .	34
	<i>Trainingseinheit 1</i> . . . . .	38
	<i>Trainingseinheit 2</i> . . . . .	38
	<i>Trainingseinheit 3</i> . . . . .	39
	Kalkulation (❹) . . . . .	40
	Betriebsabrechnungsbogen (❺) . . . . .	40
	<i>Trainingseinheit 4</i> . . . . .	44

Die Deckungsbeitragsrechnung (6)	45
<i>Trainingseinheit 5</i>	49
<i>Trainingseinheit 6</i>	49
Das Prime-Cost-Verfahren – der Königsweg der Kalkulation?	50
Die kurzfristige Erfolgsrechnung (7)	51
Ausgaben und Einnahmen (8)	52
Liquidität (9)	53
<i>Trainingseinheit 7</i>	55
<i>Trainingseinheit 8</i>	55
Cashflow (10)	56
<i>Trainingseinheit 9</i>	60
Return on Investment (11)	61
<i>Trainingseinheit 10</i>	64
Wirtschaftlichkeitsrechnungen (Investitionsrechnungen) (12)	64
Statische Investitionsrechnungen	66
Kostenvergleichsrechnung	66
<i>Trainingseinheit 11</i>	67
<i>Trainingseinheit 12</i>	67
Ersatzvergleichsrechnung	68
<i>Trainingseinheit 13</i>	69
Gewinnvergleichsrechnung	71
<i>Trainingseinheit 14</i>	74
Rentabilitätsrechnung	75
<i>Trainingseinheit 15</i>	76
Amortisationsrechnung	77
<i>Trainingseinheit 16</i>	79
<i>Trainingseinheit 17</i>	79
Dynamische Investitionsrechnungen	80
Kapitalwertmethode	81
<i>Trainingseinheit 18</i>	83
Nutzen-Kosten-Methoden	84
Kosten-Nutzen-Analyse	84
Zusammenfassung	87
Wie baut man einen operativen Controlling-Werkzeugkasten auf?	87
7.2 Strategische Werkzeuge	88
Früherkennungssysteme	88
Potentialanalyse	89
Wertanalyse	90
8 Berichtswesen	92
9 Arbeitstechniken des Controllers	96
Moderationstechnik	96
Metaplanmethode	98
Brainstorming	99
Synektik	99
10 Zusammenfassende Schlussbemerkung des Teils 1	102

## Teil 2

### Was bringt Controlling?

<b>Brennpunkte des Controllings in Restaurant und Hotel</b> . . . . .	105
1. Brennpunkt: Marketingcontrolling . . . . .	106
1. Thema: Minibar – immer ein Gewinn? . . . . .	106
2. Thema: Kinder, Kinder: Kleine Gäste – große Gewinne? . . . . .	111 <sup>ε</sup>
3. Thema: Ruhetage in Restaurant und Hotel – geht das? . . . . .	114 <sup>ε</sup>
4. Thema: Frühstücken wie ein Fürst – doch auch zu fürstlichen Preisen? . . . . .	118
<i>Trainingseinheit 19</i> . . . . .	121
2. Brennpunkt: Finanzcontrolling . . . . .	122
1. Thema: Factoring – oder: Was kümmern mich meine Außenstände? . . . . .	122 <sup>ε</sup>
<i>Trainingseinheit 20</i> . . . . .	127
2. Thema: Leasing – nur ein Fremdwort? . . . . .	128 <sup>ε</sup>
<i>Trainingseinheit 21</i> . . . . .	131
<i>Trainingseinheit 22</i> . . . . .	132
3. Thema: Skonto – der Preis eines superteuren Lieferantenkredits? . . . . .	133 <sup>ε</sup>
<i>Trainingseinheit 23</i> . . . . .	135
<i>Trainingseinheit 24</i> . . . . .	135
4. Thema: Kultursponsoring – mal ganz was Neues? . . . . .	136 <sup>ε</sup>
5. Thema: Franchising – nichts lockt mehr an als der Erfolg . . . . .	137 <sup>ε</sup>
<i>Trainingseinheit 25</i> . . . . .	141
6. Thema: Die Brauerei als Bank – eine günstige Alternative? . . . . .	142 <sup>ε</sup>
<i>Trainingseinheit 26</i> . . . . .	146
<i>Trainingseinheit 27</i> . . . . .	146
<i>Trainingseinheit 28</i> . . . . .	146
7. Thema: Finanzierung aus Abschreibungen – wie funktioniert das? . . . . .	147
Exkurs: Welche Abschreibungsarten gibt es? . . . . .	149
1. Lineare Abschreibung . . . . .	149
2. Degressive Abschreibung . . . . .	149
Geometrisch-degressive Abschreibung . . . . .	149
Arithmetisch-degressive Abschreibung . . . . .	150
Wechsel von der degressiven zur linearen Abschreibungsmethode . . . . .	150
3. Abschreibung nach Leistungseinheiten . . . . .	151
Das klassische Lohmann-Ruchti-Modell . . . . .	152
Das Hotel-Modell . . . . .	153
3. Brennpunkt: Investitionscontrolling . . . . .	156
1. Thema: Investieren – ja oder nein? . . . . .	156 <sup>ε</sup>
<i>Trainingseinheit 29</i> . . . . .	159
2. Thema: Zusatzgeschäft zur Konkurrenzabwehr? . . . . .	160 <sup>ε</sup>
<i>Trainingseinheit 30</i> . . . . .	162

4. Brennpunkt: Produktcontrolling	163
<b>1. Thema: Make or buy? Das ist hier die Frage</b>	163
Beispiel 1: Cool bleiben	165
Beispiel 2: Mit Convenience sparen?	169
Beispiel 3: Mit Pizza und Pasta Vorstoß in neue Gewinnzonen	173
Beispiel 4: Blitzblank	177
<b>2. Thema: Der Wirt als Caterer – ein gutes Nebengeschäft?</b>	179
<i>Trainingseinheit 31</i>	181
5. Brennpunkt: Personalcontrolling	182
<b>1. Thema: Total Quality Management – nur ein Schlagwort?</b>	182
<b>2. Thema: Der selbstständige Mitarbeiter – die Lösung vieler Probleme?</b>	186
<b>3. Thema: Führung durch Corporate Identity:</b>	
Die Suche nach dem besten Führungsstil	190
Führungskonzeption	193
<b>4. Thema: Motivation der Mitarbeiter – alles nur Zirkus?</b>	195
<b>5. Thema: Führungsfaktor Distanz – oder: Wie fördere ich meine Kreativität und die meiner Mitarbeiter?</b>	199
SEMI-Selbstbeurteilungsskala	203
<b>6. Thema: Personalcontrolling: Retter aus der Kostenklemme?</b>	208
Personaleinsatzplanung	210
6. Brennpunkt: Kostencontrolling & Co.	213
<b>1. Thema: Unter Selbstkosten mit Gewinn verkaufen? Wie geht das?</b>	213
<i>Trainingseinheit 32</i>	218
<b>2. Thema: Frei Haus – was ist frei?</b>	219
<b>3. Thema: Inventur – Messen, Zählen, Wiegen – und was sonst?</b>	221
Inventurverfahren für das Vorratsvermögen	222
Durchführung der Inventur	223
Probleme der Inventur	223
Erfolge / Vorteile durch Inventur	224
Einsatz von EDV	226
<b>4. Thema: Budgetieren – muß das sein?</b>	227
7. Brennpunkt: Termincontrolling	232
<b>Thema: Termincontrolling – zwischen Puffern und kritischem Weg</b>	232
<i>Trainingseinheit 33</i>	240
<i>Trainingseinheit 34</i>	241
<i>Trainingseinheit 35</i>	241
8. Brennpunkt: Kommunikationscontrolling	243
<b>Thema: Miteinander reden – füreinander da sein</b>	243
Lösungen zu den Trainingseinheiten	249
Literaturhinweise	266
Sachwortverzeichnis	267