

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur Schriftenreihe .....</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort zur 5. Schriftenreihe.....</b>	<b>6</b>
<b>Wie arbeite ich mit der Schriftenreihe?.....</b>	<b>7</b>
<b>Der Autor.....</b>	<b>9</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Ist-Stand meines wirtschaftlichen Handelns .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Fragebogen zum Ist-Stand meines betriebswirtschaftlichen Handelns .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Controlling .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Was heißt Controlling? .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Zielerreichung steuernd gewährleisten .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Tätigkeiten im Prozess Controlling .....</b>	<b>22</b>
3.3.1 Schriftliche Formulierung der Zielsetzung .....	22
3.3.2 Aufstellung von Plänen .....	22
3.3.3 Spezielles Berichtswesen .....	23
3.3.4 Laufender Plan-Ist-Vergleich .....	23
3.3.5 Abweichungsanalysen .....	23
3.3.6 Korrekturen des Zielwertes .....	24
<b>3.4 Aufgabengebiet des Erfolgskennzahlen-Systems .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 Ziele des Erfolgskennzahlen-Systems .....</b>	<b>24</b>
3.5.1 Unterstützung der Planung .....	24
3.5.2 Koordination von Teilbereichen.....	25
3.5.3 Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse.....	25
3.5.4 Den Gewinn des Betriebes sichern und erhöhen .....	25
<b>3.6 Tätigkeiten des Projektleiters, Controllers .....</b>	<b>26</b>
<b>3.7 Operatives Erfolgskennzahlen-System Wirtschaftlichkeit .....</b>	<b>26</b>
<b>3.8 Die drei Bereiche des operativen Erfolgskennzahlen-Systems .....</b>	<b>26</b>
3.8.1 Controlling-Bereich Umsatz .....	27
3.8.2 Controlling-Bereich Kosten .....	27
3.8.3 Controlling-Bereich Produktivität .....	27
<b>4 Die Kennzahlen dienen dem Management .....</b>	<b>29</b>
<b>5 Der Nutzen eines Controllingsystems für den Betrieb.....</b>	<b>30</b>
<b>6 Der Kennzahlenkreislauf.....</b>	<b>31</b>

<b>6.1</b>	<b>Kennzahlvorgabe .....</b>	<b>32</b>
6.1.1	Zusammenfassung Kennzahlvorgabe.....	33
<b>6.2</b>	<b>Kennzahlenermittlung .....</b>	<b>34</b>
6.2.1	Zusammenfassung Kennzahlenermittlung.....	34
<b>6.3</b>	<b>Kennzahlendarstellung.....</b>	<b>35</b>
6.3.1	Zusammenfassung Kennzahlendarstellung.....	35
<b>6.4</b>	<b>Zeitvergleich .....</b>	<b>36</b>
6.4.1	1. Variante: Zeitvergleich.....	37
6.4.2	2. Variante: Zeitvergleich.....	37
6.4.3	Zusammenfassung Zeitvergleich .....	38
<b>6.5</b>	<b>SOLL-IST-Vergleich.....</b>	<b>38</b>
6.5.1	Zusammenfassung Soll-Ist-Vergleich.....	38
<b>6.6</b>	<b>Externer Kennzahlenvergleich.....</b>	<b>39</b>
6.6.1	Zusammenfassung Externer Kennzahlenvergleich .....	39
<b>6.7</b>	<b>Kennzahlenbeurteilung .....</b>	<b>40</b>
6.7.1	Zusammenfassung Kennzahlenbeurteilung.....	41
<b>6.8</b>	<b>Ursachenanalyse.....</b>	<b>44</b>
6.8.1	Zusammenfassung Ursachenanalyse.....	45
<b>6.9</b>	<b>Maßnahmen aus dem Kennzahlenkreislauf.....</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Die wichtigsten operativen Kennzahlen im F&amp;B .....</b>	<b>46</b>
<b>7.1</b>	<b>Verhältnis Speisen- und Getränkeumsatz .....</b>	<b>56</b>
<b>7.2</b>	<b>Conveniencegrad in %.....</b>	<b>61</b>
<b>7.3</b>	<b>Die wichtigste Kennzahl eines Betriebes .....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>Kennzahlen der Küche und des F&amp;B-Bereiches .....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>Daten, die gesammelt werden müssen .....</b>	<b>65</b>
<b>9.1</b>	<b>Katalog der zu erfassenden Daten .....</b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b>Maßnahmenkatalog: Kennzahlen mit Ursache, Auswirkung und Maßnahmen .....</b>	<b>69</b>
<b>10.1</b>	<b>Erklärung zu den Punkten im Schema des Maßnahmenkataloges .....</b>	<b>69</b>
<b>10.2</b>	<b>Auslastung Sitzplätze in %.....</b>	<b>70</b>
<b>10.3</b>	<b>Umsatz pro Gast.....</b>	<b>72</b>
<b>10.4</b>	<b>Umsatz pro Sitzplatz am Tag.....</b>	<b>74</b>
<b>10.5</b>	<b>Umsatz pro Stunde .....</b>	<b>75</b>
<b>10.6</b>	<b>Anzahl der Gäste pro Arbeitsstunde .....</b>	<b>77</b>
<b>10.7</b>	<b>Personalkosten pro Arbeitsstunde F&amp;B .....</b>	<b>79</b>
<b>10.8</b>	<b>Personalkosten pro Gast.....</b>	<b>80</b>

<b>10.9</b>	<b>Umsatz pro Arbeitsstunde Küche und Restaurant .....</b>	<b>82</b>
<b>10.10</b>	<b>Verhältnis Speisen- zum Getränkeumsatz .....</b>	<b>84</b>
<b>10.11</b>	<b>Personalkosten in % .....</b>	<b>85</b>
<b>10.12</b>	<b>Wareneinsatz Speisen in % .....</b>	<b>87</b>
<b>10.13</b>	<b>Wareneinsatz Getränke in % .....</b>	<b>89</b>
<b>10.14</b>	<b>Warenmenge pro Gast in kg.....</b>	<b>91</b>
<b>10.15</b>	<b>Food-Index – Produktivität.....</b>	<b>93</b>
<b>10.16</b>	<b>Conveniencegrad in %.....</b>	<b>96</b>
<b>11</b>	<b>Erfolgs-Kennzahlen-System in Ihrer Küche einführen.....</b>	<b>98</b>
<b>12</b>	<b>Mein Aktivitätenplan.....</b>	<b>99</b>
<b>13</b>	<b>Lernfragen zu dieser Schriftenreihe .....</b>	<b>100</b>
<b>13.1</b>	<b>Was heißt Controlling im weitesten Sinn?.....</b>	<b>100</b>
<b>13.2</b>	<b>Was sind die Ziele des Controllings in erster Linie? .....</b>	<b>100</b>
<b>13.3</b>	<b>Wie ist die Reihenfolge des Kennzahlenkreislaufs?.....</b>	<b>101</b>
<b>13.4</b>	<b>Welche drei Bereiche des operativen Controllings müssen berücksichtigt werden? .....</b>	<b>101</b>
<b>13.5</b>	<b>Was ist das Hauptziel des Controllings? .....</b>	<b>101</b>
<b>13.6</b>	<b>Was sind die Aufgabengebiete des Erfolgs-Kennzahlen-Systems .....</b>	<b>102</b>
<b>13.7</b>	<b>Was sind die Tätigkeiten des Controllers? .....</b>	<b>102</b>
<b>13.8</b>	<b>Welche der folgenden Kennzahlen sind Umsatzkennzahlen? .....</b>	<b>102</b>
<b>13.9</b>	<b>Welche der folgenden Kennzahlen sind Kostenkennzahlen? .....</b>	<b>103</b>
<b>13.10</b>	<b>Welche der folgenden Kennzahlen sind Produktivitätskennzahlen?.....</b>	<b>103</b>
<b>13.11</b>	<b>Welche der genannten Punkte ist ein Nutzen des Controllingsystems?....</b>	<b>104</b>
<b>13.12</b>	<b>Wozu dienen dem Management die Kennzahlen? .....</b>	<b>104</b>
<b>13.13</b>	<b>Welchen Kennzahlenkreislauf beschreibt die folgende Kurzbeschreibung am besten?.....</b>	<b>105</b>
<b>13.14</b>	<b>Welchen Kennzahlenkreislauf beschreibt die folgende Kurzbeschreibung am besten?.....</b>	<b>106</b>
<b>13.15</b>	<b>Welchen Kennzahlenkreislauf beschreibt die folgende Kurzbeschreibung am besten?.....</b>	<b>107</b>
<b>13.16</b>	<b>Wie regelmäßig überprüfen wir die Kennzahl Umsatz pro Mitarbeiterstunde? .....</b>	<b>107</b>
<b>13.17</b>	<b>Wie regelmäßig überprüfen wir die Kennzahl Wareneinsatz in %?.....</b>	<b>108</b>
<b>13.18</b>	<b>Wie regelmäßig überprüfen wir die Kennzahl Umsatz pro Gast?.....</b>	<b>108</b>

13.19	Wie regelmäßig überprüfen wir die Kennzahl Auslastung Sitzplätze in %? .....	108
13.20	Wie regelmäßig überprüfen wir die Kennzahl Food-Index – Produktivität? .....	108
13.21	Wer ist für die Kennzahl Umsatz pro Mitarbeiterstunde in der Küche verantwortlich? .....	109
13.22	Wer ist für die Kennzahl Wareneinsatz % in der Küche verantwortlich? ...	109
13.23	Wer ist für die Kennzahl Personalkosten pro Mitarbeiterstunde in der Küche verantwortlich? .....	109
13.24	Wer ist für die Kennzahl Warenmenge in kg in der Küche verantwortlich? .....	110
13.25	Welche Maßnahmen führen Sie kurzfristig durch, wenn der Umsatz pro Mitarbeiterstunde in der Küche zu niedrig ist? .....	110
13.26	Welche Maßnahmen führen Sie kurzfristig durch, wenn die Auslastung in % zu niedrig ist? .....	110
13.27	Welche Maßnahmen führen Sie durch, wenn der Food-Index – Produktivität Ihrer Abteilung zu hoch ist? .....	111
14	Lösungen der Schriftenreihe 4 .....	112
14.1	Wie lautet die Formel für den Deckungsbeitrag? .....	112
14.2	Errechnen Sie anhand der folgenden Zahlen den Deckungsbeitrag! .....	112
14.3	Wie verändert sich der Gesamtdeckungsbeitrag bei folgendem Beispiel? .....	113
14.4	Errechnen Sie anhand der folgenden Zahlen den Deckungsbeitrag! .....	113
14.5	Ermitteln Sie anhand der folgenden Zahlen für eine Veranstaltung den Bruttoverkaufspreis pro Person! .....	114
14.6	Ermitteln Sie anhand der folgenden Zahlen den Gewinn in Prozent, der bei dieser Veranstaltung übrig bleibt! .....	115
14.7	Errechnen Sie den Ist-Wareneinsatz in % mit den folgenden Zahlen! .....	115
14.8	Ermitteln Sie mit der Varianzanalyse die Gesamt-, Preis- und Mengenabweichung! .....	116
14.9	Was kostet Sie 1 kg Seeteufelfilet portioniert, wenn Sie dieses Produkt selber filetieren? .....	116
14.10	Wie lautet die Formel für den Food-Index – Produktivität? .....	117
14.11	Errechnen Sie anhand folgender Zahlen den Food-Index – Produktivität! .....	117
15	Anforderungen an den Koch der Zukunft .....	118
16	Anhang .....	119