

# Inhaltsverzeichnis

IM FOKUS DER FACHWELT	8
DAS AUTORENTTEAM	14
DANKSAGUNG	15

---

## 1

EIN STANDARD – VORTEILE FÜR DIE HOTELLERIE UND GASTRONOMIE	17
1.1 STAHR – Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants	18
1.2 Ein Standard für alle	18
1.3 Nutzen des STAHR	20
1.4 Die Ausgangslage in der österreichischen Hotellerie und Gastronomie	21
1.5 Die vier Säulen des Erfolges	22
1.6 Controlling – ein kurzer Überblick	24
1.7 Controlling – ein Regelkreis des Handelns	26
1.8 Wie wird das Handbuch verwendet?	28
■■■ Wirtschaftliche Entwicklung der Hotellerie	31
■■■ Wozu eine Tourismusstatistik und welche Daten gibt es?	34

---

## 2

DER REGELKREIS DES CONTROLLINGS	39
2.1 Budgetierung/Planung	40
2.2 Informationsgewinnung	42
2.3 Analyse durch Soll-Ist-Vergleich	43
2.4 Steuerung	44

## 3

DIE BUDGETIERUNG IM HOTEL UND RESTAURANT	45
3.1 Budgetierung im Hotel	48
3.1.1 Budgetierung der Umsatzerlöse	48
3.1.2 Budgetierung des Wareneinsatzes und Materialaufwands (WES)	50
3.1.3 Budgetierung der Personalkosten	50
3.1.4 Budgetierung der übrigen und sonstigen Aufwände	52
3.2 Budgetierung im Restaurant	53
3.3 Budgetierung der Bilanz	53
■■■ Marketing messbar machen!	55

---

## 4

DATENQUELLEN DES STAHR	59
4.1 Finanzbuchhaltung	60
4.2 Kostenrechnung	62
4.3 Sonstige Datenquellen	63
4.4 Die Verwendung von Planungs- und Controllingsoftware	64

---

## **5**

DIE BILANZ UND GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG	67
5.1 Gliederung der Bilanz nach § 224 UGB	68
5.2 Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 231 (2) UGB (Gesamtkostenverfahren)	74
■ Risikokapital und finanzielle Stabilität	76

---

## **6**

DIE KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG (KER)	83
6.1 Die KER im STAHR	84
6.2 Erklärungen zu den Einzelpositionen der KER im STAHR	88
6.3 Profitcenter- & Costcenter-Berichte	96
6.3.1 STAHR ohne Profitcenter und Costcenter	96
6.3.2 STAHR mit Profitcentern und Costcentern	97
6.3.3 Gründe für Profitcenter und Costcenter	100
6.3.4 Umlagen	101
6.4 Beispiele für den Aufbau von Profitcentern	103
6.4.1 Profitcenter Beherbergung	104
6.4.2 Profitcenter Verpflegung/F&B	106
6.5 Beispiel für den Aufbau eines Costcenters (Verwaltung)	110
■ Controlling im Hotel	112

---

## **7**

CASHFLOW-RECHNUNG	115
7.1 Die Bedeutung und Darstellung der Liquidität	116
7.2 Der Cashflow-Bericht	122
7.2.1 Die direkte Methode	122
7.2.2 Die indirekte Methode	125
7.3 Beispiele der Cashflow-Berechnung	129

---

## **8**

KENNZAHLEN	133
8.1 STAHR-konforme Kennzahlen	134
8.2 Kennzahlen aus dem Jahresabschluss	135
8.2.1 Vermögenskennzahlen	136
8.2.2 Kennzahlen der Finanzierung und Liquidität	138
8.2.3 Kennzahlen nach den URG-Kriterien	144
8.2.4 Ertrags- und Rentabilitätskennzahlen	146
8.2.5 Beherbergungskennzahlen	148
8.3 Kennzahlen aus internen Informationsquellen	151
8.3.1 Kennzahlen der Beherbergungs- abteilung	152
8.3.2 Kennzahlen des Verpflegungs- bereiches	160
8.4 Break-even	162
■ Vom Erbsenzähler und Steuermann zum Co-Kapitän	165
■ Online- und Offlinevertriebswege	168

---

## **9**

<b>BERICHTE</b>	173
Berichtsformate im STAHR	174

---

## **10**

<b>BUSINESS CASE – HOTEL STAHR 4*</b>	177
10.1 Business-Case-Planung	
Hotel STAHR – Ausgangslage	178
10.2 Umsatzplanung	182
10.3 Aufwandsplanung	184
10.4 Investitionsplanung	188
10.5 Kredite und Finanzierungen	191
10.6 Kapitalflussrechnung	196
10.7 Fazit	197
10.8 Analyse der Planung des Hotels STAHR	198
10.9 Laufendes Controlling – Berichte – Reporting	202
■■■ Der Türöffner in die digitale Welt	207
■■■ Schnelltest für den Betrieb	211

---

## **11**

<b>ORDNUNG IM KENNZAHLENDICKICHT</b>	213
Gewinn- und Verlustrechnung zum 31. 10. 20xx	214
Gegenüberstellung Sommer und Winter	215
Mitarbeiterkennzahlen	216
Nächtigungskennzahlen inkl. Wareneinsatz	217
URG-Kriterien	218
Zimmerkennzahlen	219
Deckungsbeitrag und GOP	220
Bettenauslastung	221
Wareneinsatz und Personalaufwand in %	222
<b>ANHANG</b>	223
Investitions 1 x 1	224
Kleines 1 x 1 der Kennzahlen	226
Beispiel für die Kontenzuordnung einer Buchhaltungsliste nach STAHR	228
Marketingbudget	244
Literaturverzeichnis	245
Abkürzungsverzeichnis	246
Stichwortverzeichnis	247
Bildnachweis	248