

Inhaltsverzeichnis

IM FOKUS DER FACHWELT	8
DAS AUTORENTEAM	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

BERICHTE	173
Berichtsformate im STAHR	174

10

BUSINESS CASE – HOTEL STAHR 4*	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

ORDNUNG IM KENNZAHLENDICKICHT	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
<hr/>	
ANHANG	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