



Edgar E. Schaetzing

Management in Hotellerie und Gastronomie

Operationsmanagement: Food & Beverage,
Logis sowie Administration

MATTHAES

Edgar E. Schaetzing

Management in Hotellerie und Gastronomie

11. Auflage 2017

MATTHAES VERLAG GMBH
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe



© 2010, 2013 Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart –
Ein Unternehmen der dfv Mediengruppe

13. Auflage 2017
ISBN 978-3-87515-506-8

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, sowie Verbreitung durch Fernsehen, Film und
Funk, durch Fotokopie, Tonträger oder Datenverarbeitungsanlagen jeder Art
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags gestattet.

Die 1. bis 8. Auflage des Buches erschienen unter der ISBN 978-3-86641-151-7
in der Reihe Hospitality Management
© Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main.

Inhalt

Vorwort zur elften Auflage	15
A. OPERATIONS MANAGEMENT – 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
Getränkekontrollsysteme	87
Zielsetzung	87
Voraussetzungen für Getränkekontrollsysteme	89
Arbeitsablauf – „Vereinfachtes Getränkekontrollsysteem“	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 Guest!	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
Controlling mit Schlüsselkennzahlen zur Umsatzrentabilität im F&B-Bereich	189
Managementkontrolle in der Gastronomie nach dem Uniform System of Accounts for the Lodging Industry	196
Qualitätshandbuch – F&B-Organisationsleitfaden zur Qualitätssicherung	205
Erfassung und Formulierung von Qualitätsstandards	207
Aufbau des Organisationsleitfadens	
Qualitätshandbuch für Food & Beverage	208
Checkliste: Voreröffnungsmanagement – F&B-Bereich	220
Literaturhinweise Food & Beverage	224

B. OPERATIONSMANAGEMENT – LOGIS	227
5. Organisation	229
Muster-Stellenbeschreibung: Empfangschef	231
Stellenanforderungen	232
Kennzeichnung der Hauptaufgabengebiete im Beherbergungsbereich	234
Zielsetzung	234
6. Preispolitik im Beherbergungsbereich	237
Kapazitätsauslastung und Preispolitik	239
Gewinnoptimierung im Beherbergungsbereich	244
Ergiebigkeitsgrad Beherbergung	245
Marktorientierte Preispolitik	246
Prognoseverfahren	248
Optimierung des Geschäftsmix	251
Verkaufsschulung	252
Verkaufsrichtlinien	252
Verkaufserfolgskontrolle	253
Prognose – Hotelzimmerpreis	256
Fallbeispiel	256
Optimaler durchschnittlicher Zimmerpreis	262
Beispiel zur Berechnung des optimalen durchschnittlichen Hotelzimmerpreises	264
Kontrolle der Preispolitik im Beherbergungsbereich	267
Zahlenbeispiel aus der Praxis (300 Zimmer)	268
Gesamtauswertung der DB-Flussrechnung	273

7. Hotelempfang und Housekeeping	275
Qualitätshandbuch Hotelempfang – Rezeption und Reservierung	277
Organisationsleitfaden zur Qualitätssicherung	277
Zielsetzung	277
Managementaufgaben im Housekeeping	290
Langfristige Planung	292
Reinigungs- und Wartungsverfahren	292
Personaleinsatz-Überwachung	302
Personalführung	306
Kontrollverfahren	307
Leistungsverbesserung/Weiterentwicklung	309
Die Hotelzimmerreinigung auf dem Prüfstand	312
Eigenreinigung, Fremdreinigung oder Mischformen im Logisbereich	316
Organisationsleitfaden Housekeeping	319
Anregungen zu Arbeitserleichterungen im Housekeeping	321
8. Information	325
Brandschutz im Hotel	327
Management-Kennzahlenkatalog für den Beherbergungsbereich	331
Fallbeispiel	332
Produktivität und Yield als Messlatten für den Erfolg im Logisbereich	334
Systematisches Yield-Management zur Erhaltung und Steigerung des Marktanteils	342
Yield-Management als kreatives Marketinginstrument	344
Bestimmung des Marktanteils als Grundlage für strategische Marketingmaßnahmen	347

C. ADMINISTRATION	353
9. Organisation	355
Rentabilität der Management-Kontrollsysteme	357
Determinanten und Einfluss der Unternehmensorientierung	357
Gewichtung der Kontrollen in Abhängigkeit zur Unternehmensorientierung	360
10. Marketingtechnik in Hotellerie und Gastronomie	363
Problemstellung	365
Das Marketing der Zukunft	368
Elektronische Gästebindung – Electronic Customer Relationship-Management (E-CRM)	382
Systematisches Gästerückgewinnungs-Management	388
Ziele des Managements der Gästerückgewinnung	391
Erfolgsfaktoren der Gästerückgewinnung	392
Anforderungen an das Gästerückgewinnungs-Management	393
Strategien zur Rückgewinnung	396
Prozessstufen der Gästerückgewinnung	398
Controlling im Gästerückgewinnungs-Management	399
Marketingplanung und -kontrolle	401
Entwicklung eines Marketingplans	402
Marketinginformationssystem	409
Marketingmix (kommunikative Marketinginstrumente)	413
Verkauf, Werbung und Public Relations	413
Strategisches Qualitätsmanagement	421
Acht Dimensionen des Qualitätsmanagements	421
Probleme der Qualitätskontrolle	431
Basis für die Qualitätsüberprüfung in der Hotellerie	433
Integriertes Qualitätssicherungskonzept	440
Qualitätssicherung mit Checklisten	446
Definition und Bedeutung von Checklisten	448

Total Quality-Management in Hotellerie und Gastronomie	463
„Return on Management“ (ROM)	468
Gewinn-Einflussfaktoren	472
Wesentliche Einflussfaktoren auf die Gewinnsituation in der Hotellerie	473
Aufbau einer Feasibility Study	479
Muster für den Aufbau einer Feasibility Study	479
11. Budget- und Kostenrechnung	487
Budgetplanung in der Hotellerie	489
Zielsetzung	489
Budgetplanung des anstehenden Wirtschaftsjahres	492
Technik der Break-even-Analyse	499
Zielsetzung	499
Terminologie zum Break-even-System	500
Arbeitsablauf zur Break-even-Analyse	505
Fallbeispiel 1	508
Fallbeispiel 2	516
Anwendungsformeln zur Break-even-Analyse	519
Entscheidungsorientierte relative Deckungsbeitragsrechnung	522
Vorteile der relativen Deckungsbeitragsrechnung	525
Fallbeispiel	525
Differenzierte Vollkostenrechnung	531
Vorteile der differenzierten Vollkostenrechnung	531
Definitionen zur differenzierten Vollkostenrechnung	532
Verteilung der indirekten Kosten	534
Kostenverteilungssysteme	535
Managementinformationen aus der Betriebsabrechnung	538
Darstellungsformen in der Praxis	538
Interpretationsfähiges Zahlenmaterial	540
Interpretation einer Gewinn-und-Verlust-Rechnung	543

12. Rationalisierung und Produktivität	545
Rationalisierung – Kosteneinsparungsmaßnahmen im Hotel- und Gaststättenbetrieb	547
Zielsetzung	547
Mehr Produktivität durch bessere Personaleinsatzplanung	548
Arbeitsablaufanalyse	550
Grundsätzliches zur Arbeitsablaufanalyse	552
Anhaltspunkte für die Festlegung und Bedeutung von Leistungsstandards	555
Arbeitsplatzbesetzung	559
Flexibilisierung der Arbeitszeit im Gastgewerbe	562
Arbeitszeitformen	563
Anregungen für zukunftsorientierte flexible Arbeitszeitsysteme in Hotellerie und Gastronomie	566
Kombinationsmöglichkeiten flexibler Arbeitszeit	568
Auswirkungen einer Flexibilisierung der Arbeitszeit im Gastgewerbe ..	569
Strategisches Management der Flexiblen Arbeitszeit in Hotellerie und Gastronomie	572
Ziele und Vorteile beim erfolgreichen Einsatz einer Balanced Scorecard (BSC)	573
Aufbau einer Balanced Scorecard: Arbeitszeitflexibilisierung ..	575
Kostenablauf in der Gastronomie	581
Prüflisten	582
Energie-Einsparungsmaßnahmen	587
Reengineering – die Radikalkur für Hotellerie und Gastronomie ..	591
Wer braucht Reengineering im Gastgewerbe?	592
Arbeitsfragen für ein Reengineering-Team	593
Grundregeln und Prinzipien für Reengineering	593
Informationstechnik und Reengineering	595
Beispiele aus der Praxis	595
Reengineering verändert die Rahmenbedingungen	598
Change-Management mit dem Internet	600
Internet-Instrumentarium zur Anwendung in Hotellerie und Gastronomie	601

Netzplantechnik in der Hotellerie	608
Zweck und Anwendungsbereich der Netzplantechnik	608
Terminologie zur Netzplantechnik	609
Arbeitsablauf zur Netzplantechnik	613
Umweltorientiertes Management	616
Überblick zum umweltorientierten Management in Hotellerie und Gastronomie	617
70-mal mehr Umweltfreundlichkeit in Hotellerie und Gastronomie	618
13. Aus- und Weiterbildung	623
Betriebsinterne Ausbildungsprogramme	625
Zielsetzung	625
Betriebliche Unterweisung	627
Vorbereitung des Ausbilders	628
Berufs- und arbeitspädagogische Anforderungen	633
Stellenbeschreibungen – Einführung und Anwendung	636
Weiterbildung und Lerntechnik für Führungskräfte	641
Zielsetzung	641
Erwachsene lernen anders	643
Lernmotivation als Motor	643
Bestimmung des Lerntyps	646
Rationelle Informationsaufnahme	647
Lifelong learning/éducation permanente	651
Consulting: kreative Maßarbeit in Hotellerie und Gastronomie	652
Arbeitsablauf des Consultings als kreative Maßarbeit	656
Die zehn größten Managementfehler im Hospitality Management und wie man sie vermeidet!	663
Literaturhinweise Logis und Administration	675
Stichwortverzeichnis	677

Vorwort zur elften Auflage

Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie beeinflusst das Hospitality-Management zunehmend. Die vorliegende Neuauflage des Buches „Management in Hotellerie und Gastronomie“ wurde dementsprechend aktualisiert. Für die sorgfältige Herstellung des Fachkonzentrats für Lehrende, Studierende und Praktiker bin ich den vielen Anregungen aus der Praxis dankbar.

Im Gastgewerbe geht es längst nicht mehr um den Wettbewerb der Preise, sondern um den Wettbewerb der Ideen. Alles was heute mit Zusatznutzen im Hotel einen Gast noch begeistern kann, wird morgen als Grundnutzen und Standard vorausgesetzt.

Obwohl einige der hier dargestellten Managementtechniken aus der Kettenhotellerie stammen, findet auch zunehmend der Praktiker der mittelständischen Hotellerie und Gastronomie den Anwendungsbezug.

Das vergriffene Buch „Checklisten In Hotellerie“ und Gastronomie wird heute zusätzlich im Internet als PDF-File angeboten und dient als Ergänzung zum vorliegendem Fachbuch.

Als „Klassiker“ im Hospitality-Management wird dieses Werk laufend weiterentwickelt.

München, im Januar 2017

Edgar E. Schaetzing

Hoteleinkauf, Warenannahme, Lagerung, Ausgabe und deren Kontrollmethoden

Zielsetzung

Die Leistungsfähigkeit der Hotels und Gaststätten hängt zum überwiegenden Teil vom qualifizierten Einkauf ab. Den Einkauf darf heute niemand lediglich als Bestellvorgang ansehen; längst ist seine Schlüsselstellung im Profitbild der Hotellerie erkannt. Was man im Einkauf einspart, braucht nicht erst verdient zu werden. Dabei sind niedrige Preise kein Ersatz für Qualität. Außer Handelsgesetzen, örtlichen Handelsgebräuchen, einschlägigen Waren- und Marktkenntnissen muss ein Einkäufer moderne Einkaufsmethoden und Verfahren kennen und auch anwenden.

Ziel des Einkaufs:

Beste und geeignete Qualität der Waren in Übereinstimmung mit den Einkaufsspezifikationen zu bestmöglichen Preisen erwerben.

Ziel der Warenannahme:

Bestellte Qualität und Quantität zum vereinbarten Preis annehmen.

Ziel der Lagerung:

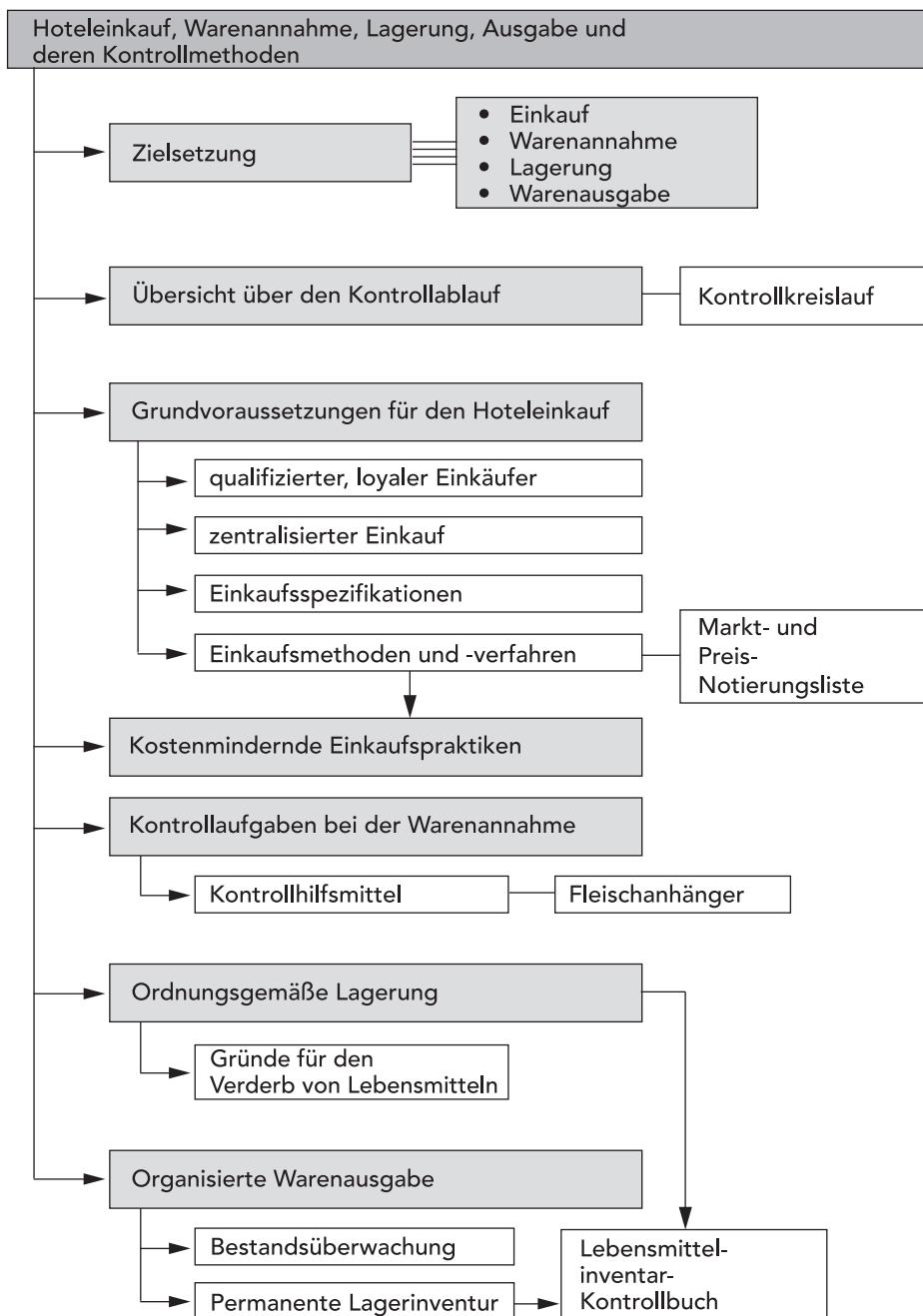
Angemessenen Warenvorrat in sachgemäßer Pflege fachmännisch lagern.

Ziel der Warenausgabe:

Ordnungsgemäße Befugnis für die Warenausgabe sicherstellen, mit Hilfe der Bestandsüberwachung und Verbrauchsfeststellung Rechenschaft über die täglichen Warenausgaben ablegen.

Mit diesen vier Leistungen – Einkaufen, Annehmen, Lagern und Ausgeben – sollte eine zuverlässige Grundlage geschaffen werden, um auch im F&B-Bereich qualitativ erstklassige Lebensmittelprodukte preiswürdig anbieten zu können.

Gedankenflussplan



Übersicht über den Kostenablauf – Kontrollkreislauf

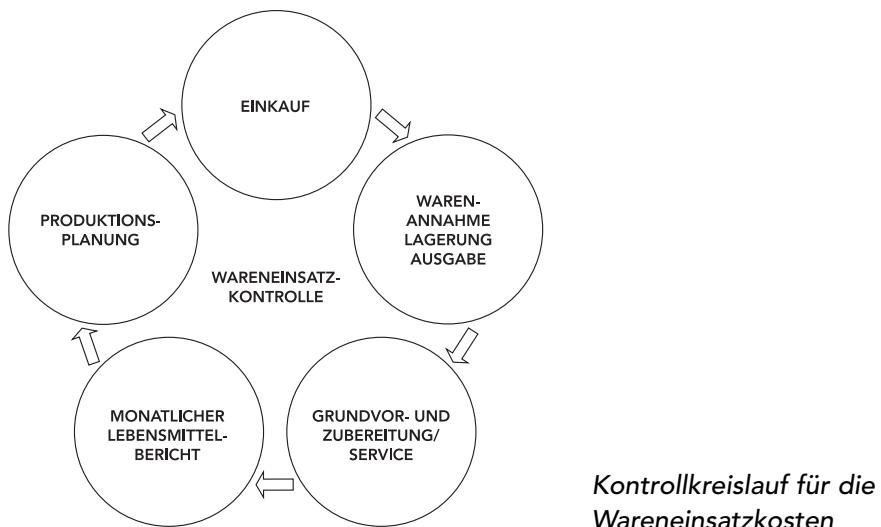
Alle wirksamen Kontrollsysteme und Verfahren beinhalten drei Phasen:

1. die Planungsphase
2. die Vergleichsphase
3. die Korrekturphase

Man spricht auch vom nicht endenden Kontrollkreislauf. Um die Lebensmittelkosten vom Einkauf bis zum Verkauf wirksam kontrollieren zu können, sollte der Kontrollkreislauf, nämlich: Planen – Vergleichen – Korrigieren bei den folgenden acht Stufen des Kostenablaufs angewendet werden:

Übersicht über den Kostenablauf

1. Einkauf
2. Warenannahme
3. Lagerung
4. Warenausgabe
5. Grundvorbereitung
6. Zubereitung
7. Service
8. buchhalterische Erfassung



Als Voraussetzung für stabile Küchenrentabilität gilt die Wareneinsatzkontrolle im Verpflegungsbereich. Gezielte Produktionsplanung, qualifizierter Einkauf, sorgsame Warenannahme, Lagerung und Ausgabe, optimale Grundvor- und Zubereitung, Verkauf und Service schließen den Kontrollkreislauf der Wareneinsatzkosten in der buchhalterischen Erfassung.

Grundvoraussetzungen für den Hoteleinkauf

Um den Einkauf zum „Profit-Center“ des Hotelbetriebes machen zu können, müssen folgende Basisvoraussetzungen gegeben sein:

1. Ein qualifizierter und loyaler Einkäufer
2. Festgelegte und wohl ausgearbeitete Einkaufsspezifikationen
3. Einsatzfähige und wirksame Einkaufsmethoden und Verfahren
4. Zentralisierter Einkauf – der gesamte Hoteleinkauf (Food, Beverage, Allgemein) liegt in einer Hand

In Mittel- und Großbetrieben sollte ein unabhängiger, dem Management direkt unterstellter Einkäufer eingesetzt werden. Kauft in kleineren Betrieben der Küchenchef selbst die Lebensmittel ein, so geschieht das meist mit der Beschönigung: Hier muss der Fachmann direkt einkaufen. Leider wird oft übersehen, dass der Küchenchef zeitlich gar nicht in der Lage ist, qualifiziert einzukaufen, wenn er seine Aufgaben in der Produktion gewissenhaft erfüllen will. Selbstverständlich müssen gerade die Lebensmittel in qualitativer Hinsicht fachmännisch eingekauft werden. Zwar kann schlechte Zubereitung die Qualität eines Produktes vermindern, gute Zubereitung aber dort, wo keine Qualität vorhanden ist, auch keine erzeugen. Menüplanung, gute Verkaufstechnik, beste Zubereitung und hervorragender Service sind dann erfolglos, wenn man beim Einkauf nicht auf Qualität, Güte und Eignung geachtet hat.

So sollten dann auch zusammen mit dem Küchenchef Einkaufsspezifikationen und Standard-Einkaufsrichtlinien festgelegt werden, in welcher Qualität, Art, Größe, Anzahl, Mengeneinheit je Verpackung ein gewünschter Artikel eingekauft werden soll. Dabei werden Ertragstests, Fleischtests und Vergleichskalkulationen eher den Ausschlag geben als reine Preisvergleiche zwischen Lieferanten. Einkaufsspezifikationen basieren auf genauerer Auswertung der Marktstudien, des Speisenangebots, der Verkaufspreisstruktur und der Ertragstests.

Produktivität und Yield als Messlatten für den Erfolg im Logisbereich

Der Logisumsatz kann die höchsten Deckungsbeiträge im Hotel erwirtschaften. Der Deckungsbeitragsanteil beträgt in der Praxis zwischen 65 und 85 % des Logisumsatzes. Diese guten Ergebnisse lassen so manchen Hotelier leichtfertig nur auf wenige Kennzahlen wie die „average room rate“, die Zimmer- und oder Bettenauslastung schauen; der Rest wird schon stimmen!

Maximierung der Produktivität gehört ohne Zweifel mit zu den strategischen Hauptaufgaben des Managements. Ganz allgemein gesehen kann man Produktivität auch im Logisbereich als Leistungsmaßstab sehen, inwieweit verfügbare Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt werden, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Ein Output-Input-Verhältnis oder Ausbringungsmenge zu Faktoreinsatzmenge; es werden Beziehungszahlen verwendet, denen Mengengrößen zugrunde liegen. Produktivität gibt Antwort auf die Frage, mit welcher Menge an Einsatzfaktoren (z. B. Reservierungs-, Wäsche-, Reinigungs-, Wartungs- und Personalkosten) der Betrieb eine bestimmte Menge an Output (z. B. Anzahl der belegten Zimmer) „erzeugt“ hat – also eine Maßgröße für die rein mengenmäßige Effizienz eines Produktions- und Dienstleistungsvorgangs. Auch hier gilt: Nur was man messen kann, lässt sich auch verbessern! Produktivitätsanalysen sollten sowohl die Gesamtproduktivität des Logisbereichs auswerten, wie auch die Signalwirkung von Teilproduktivitäten interpretationsfähig aufbereiten.

Das folgende Zahlenbeispiel mit *Basisinformation* und *Kennziffernauswahl* soll die wichtigsten Informationen zur Produktivität für den Logisbereich zusammenstellen, die Berechnungsform der Kennziffern aufzeigen und in den Erläuterungen dazu Interpretationshilfen geben.

Zahlenbeispiel: Logis-Basisinformation

Monat: Januar 20...

	Betriebsstatistik	Prognose	IST
a	Kapazität (Zimmer)	100	100
b	Zeitperiode (Monat/ Betriebstage)	31 – Betriebstage	31 – Betriebstage
c = a × b	verfügbare Zimmer	3.100 Zimmer	3.100 Zimmer
d	Kapazität (Betten)	190	190

	Betriebsstatistik	Prognose	IST
e = b × d	verfügbare Betten	5.890 Betten	5.890 Betten
f	belegte Zimmer	2.015	2.170
g	Abreisezimmer	900	900
h = f - g	Bleibezimmer	1.115	1.270
i	Anzahl der Gäste-Ankünfte	1.450	1.720
j	Übernachtungen (Hausgäste)	2.620	2.930
k	Reservierungen – Gäste	2.660	2.975
l	Gäste ohne Reservierung	120	135
m	Anzahl der Stornos	100	110
n	No-Shows	60	70
o	Anzahl der Mitarbeiter-Logis	12	15
p	Arbeitsstunden Zimmerfrauen	967 Std.	1.538 Std.
q	Leistungsstandard pro Stunde: Bleibezimmer	(20 Min.)/3 Zimmer	(20 Min.)/3 Zimmer
r	Abreisezimmer	(30 Min.)/2 Zimmer	(30 Min.)/2 Zimmer
s	höchstmögliche durchschnittliche Zimmerrate (ohne Frühstück)	180 €	180 €
t	relevante Kosten pro Zimmer	30 €	30 €
u = s – t	höchstmöglicher Deckungsertrag pro Zimmer	150 €	150 €
v	Erlöse (Umsatz)		
v	Gesamt-Erlöse Logis (netto)	322.400 €	336.350 €
w	Kosten		
w	fixe direkte Kosten	38.700 €	38.700 €
x	variable direkte Kosten	9.720 €	30.265 €
z = w + x	Direkte Kosten (gesamt)	48.420 €	68.965 €
A	fixe Personalkosten	48.520 €	40.980 €
B	variable Personalkosten	15.960 €	24.605 €
C = A + B	Personalkosten (gesamt)	64.480 €	65.585 €
D = z + C	Gesamte Kosten Logis	112.900 €	134.550 €



Management in Hotellerie und Gastronomie



EDGAR E. SCHAETZING, Dipl.-oec. und Dipl.-Betriebswirt ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Hospitality Management an der IUBH International University of Applied Sciences in Bad Reichenhall. Er ist Gründungspräsident des Internationalen Instituts für Hotel & Restaurant Administration (IHRA-Institut e.V.) in Europa. Als Seminartrainer engagiert er sich seit vielen Jahren erfolgreich in der Aus- und Fortbildung für das Management der Branche. Schaetzing ist Autor zahlreicher Fachbücher für die Hotellerie und Gastronomie.

Das Buch *Management in Hotellerie und Gastronomie* vermittelt in gut verständlicher Sprache alle relevanten betriebswirtschaftlichen Problemstellungen und Lösungsmodelle aus den Bereichen F&B-Management, Logis und Administration. Anschauliche Grafiken, Gedankenflusspläne sowie zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis ergänzen das Informationsangebot.

DIE WICHTIGSTEN THEMEN IM ÜBERBLICK

Food & Beverage: Organisation, Planung, Produktion & Kontrolle,

Angebot und allgemeines Know-how

Logis: Organisation, Preispolitik, Empfang und Housekeeping sowie allgemeines Know-how

Administration: Organisation, Marketing, Budget- und Kostenrechnung, Produktivität sowie Aus- und Weiterbildung.

MATTHAES

ISBN 978-3-87515-506-8

