

Erik Schnauder, Jürgen Weiss

Gastgewerbliche Berufe in Lernfeldern

Fachmann/-frau für Systemgastronomie (3. Jahr)

1. Auflage

Probeseiten

Bestellnummer 93209

 **Bildungsverlag EINS**

Probeseiten

service@bv-1.de
www.bildungsverlag1.de

Bildungsverlag EINS GmbH
Ettore-Bugatti-Straße 6-14, 51149 Köln

978-3-427-93209-3

© Copyright 2015: Bildungsverlag EINS GmbH, Köln

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Das vorliegende Werk ist für den Beruf Fachfrau/Fachmann für Systemgastronomie als ausbildungsbegleitendes Fachbuch für die Fachstufe 2 (3. Lehrjahr) entwickelt worden. Es ist, entsprechend den drei Lernfeldern des Rahmenlehrplans, in drei Kapitel gegliedert.

Jedem Kapitel sind die Zielformulierungen des Rahmenlehrplans vorangestellt, dessen Inhalte die Unterkapitel bilden.

Es wurde darauf geachtet, die Ausbildungsinhalte so aufzubereiten, dass eine praxisnahe Umsetzung ermöglicht wird. Der Berufsalltag steht im Mittelpunkt. Tipps, Exkurse und ausgewählte, im Berufsschulunterricht umsetzbare Rezepturen fördern die Lernmotivation.

Die Themen und Inhalte des Buches sind in überschaubare Einheiten gegliedert:

- Texte sind die Basis der zu vermittelnden Inhalte.
- Fotos, Tabellen, Zeichnungen und Beispielrechnungen regen dazu an, die Inhalte problemorientiert und exemplarisch zu erarbeiten. Sie schaffen den Bezug zur Praxis, sorgen für Anschaulichkeit und unterstützen das Verständnis.
- Aufgaben, den Themen zugeordnet, dienen zur Überprüfung, Festigung und Vertiefung: Sie ermöglichen es, sich auf den Ebenen
 - Reproduktion,
 - Transfer,
 - problemlösendes Denken

mit den Inhalten des Buches auseinanderzusetzen.

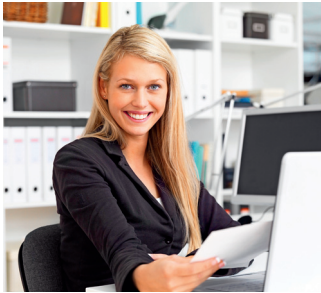
- Projektorientierte Aufgaben sollen zum selbstständigen Erarbeiten bestimmter Themenbereiche animieren.
- Auf die im Hotel- und Gaststättengewerbe so wichtige Fach- und Fremdsprache wird sowohl innerhalb der Kapitel als auch in einem besonderen Abschnitt eingegangen.
- Berechnungen sind auf die Inhalte der Kapitel bezogen.
- Grundlegende Rechtsvorschriften bilden den Abschluss.

Für Hinweise und Vorschläge aus der Praxis und Theorie zur weiteren Verbesserung sind wir dankbar.

Um die Lesbarkeit zu verbessern, sind im Buchtext meist nur die männlichen Berufsbezeichnungen gewählt worden, obwohl natürlich alle Tätigkeiten sowohl von Männern als auch von Frauen ausgeübt werden.

Die Verfasser

Lernfeld 3.1 Systemorganisation



1	Gastronomisches Konzept	12
1.1	Betriebstypen	12
1.2	Unternehmensphilosophie	12
1.3	Betriebsarten und ihre Zielgruppen	12
1.4	Beispiel für Betriebe der Systemgastronomie	13
2	Die Systemgastronomie – Erklärung und Einordnung	14
2.1	Durchgängige Spezialisierung in der Systemgastronomie	15
2.2	Das Markenimage in der Systemgastronomie	15
2.3	Vorteile im Bereich Kosten in der Systemgastronomie	15
2.4	Finanzielle Möglichkeiten in der Systemgastronomie	15
2.5	Standardisierung	16
2.5.1	Bedeutung von Standards für den Gast	16
2.5.2	Bedeutung von Standards für den Gastronom	16
2.5.3	Standardisierbare Bereiche in der Systemgastronomie (Auszug)	16
3	Funktionen der Zentrale	17
4	Teilbranchen der Systemgastronomie	19
4.1	Fastfood-Systemgastronomie – Quickservice	19
4.2	Verkehrs- und Messegastonomie	19
4.3	Handelsgastonomie	20
4.4	Full-Servicegastonomie	20
4.5	Freizeitgastonomie	21
4.6	Event-, Messe- und Sport-Catering	21
5	Verkaufssysteme in der Systemgastronomie	22
5.1	Full-Service-Systeme	22
5.2	Demi-Service-Systeme	22
5.3	Self-Service-Systeme	23
5.4	Online-System	23
5.4.1	Freeline-System	23
5.5	Freeflow-Systeme	24
5.6	Counter-Service	24
5.7	Vor- und Nachteile der Ausgabesysteme in der Systemgastronomie	25
6	Franchisesystem	26
7	Standard/Standardisierung	28
7.1	Bedeutung von Standards in der Systemgastronomie	28
7.2	Arten der Standardisierung	29
7.2.1	Bestimmung von Rahmenbedingungen	29
7.2.2	Bestimmung von betrieblichen Bausteinen	29
7.2.3	Bestimmung von betrieblichen Ereignissen	30
7.2.4	Bestimmung einer umfassenden Standardisierung	30

8	Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung	31
8.1	Qualitätsmanagement	31
8.2	Sicherung der Qualität durch den Lieferanten	32
8.3	Sicherung der Qualität durch den Lieferanten und den Betrieb	32
8.4	Sicherung der Qualität durch den Betrieb	33
9	HACCP	34
9.1	Ermittlung möglicher Gefahren	35
9.2	Ermittlung der Critical Control Points (CCP)	35
9.3	Prüfung des HACCP-Konzepts	37
10	Organisation	39
10.1	Grundlagen der Organisation	39
10.2	Prinzipien der Organisation	39
10.3	Aufgaben- und Arbeitsteilung	39
11	Produktpolitik	41
11.1	Produktlebenszyklus	41
11.2	Produktpolitische Entscheidungen	42
11.3	Markenpolitik	43
11.4	Sortimentspolitik	44
11.4.1	Breite des Sortiments	44
11.4.2	Tiefe des Sortiments	44
11.4.3	Produktunterscheidungen (Differenzierung)	44
11.4.4	Produktvielfältigkeit (Diversifikation)	44
11.5	Ausrichtung der Sortimentspolitik	45
11.6	SWOT-Analyse	46
11.6.1	Vorgehen und Auswertung	47
11.6.2	SWOT-Strategien	48
12	Marketing	49
12.1	Rahmenbedingungen für Arbeiten im Marketingbereich	49
12.2	Nutzung des Marketingumfelds	49
12.3	Art des Marktes	49
12.4	Die allgemeinen Rahmenbedingungen	50
12.5	Makro- und Mikrostandort	50
12.6	Marketingmaßnahmen	51
12.7	Schwächen-/Stärkenanalyse eines Unternehmens	52
12.7.1	Analysen anhand von Betriebsvergleichen	53
12.7.2	Schwächen-/Stärkenprofile	53
12.8	Öffentlichkeitsarbeit Public Relations (PR)	54
12.9	Überprüfen und Kontrolle der Marketing- Maßnahme	55
13	Werbung und Werbemittel	57
14	Ablauf eines Verkaufsgesprächs für Sonderveranstaltungen	59
14.1	Kennenlernphase	59
14.2	Vertrauensphase	59
14.3	Verkaufsphase	59

14.4	Abschlussphase	59
15	Sonderveranstaltungen – Catering	60
15.1	Unterlagen für den Verkauf	61
15.2	Organisationsmittel	63
16	Schriftverkehr	64
16.1	Sprache und Stil	64
16.2	Regeln zur Form eines Geschäftsbriefes	64
16.3	Fax/Telefax	65
16.4	Geschäftsbriefe	67
16.5	Schriftverkehr mit Lieferanten	69
17	EDV	71
17.1	Einsatzmöglichkeiten von EDV-Systemen in der Restaurantorganisation	71
17.2	Gäste- und Lieferantendateien	71
18	EDV (Möglichkeiten der EDV im Verkaufs- und Bankettbereich) . .	72
19	Berechnungen (Auswertung eines Umfrageergebnisses)	75
20	Fachsprache	75
21	Projektorientierte Aufgabe	76

Lernfeld 3.2 Personalwesen



1	Ziele des Personalwesens	78
1.1	Wirtschaftliche Ziele	78
1.2	Soziale Ziele	79
1.3	Ökologische Ziele/Umweltschutz	79
2	Aufgaben des Personalwesens	80
2.1	Personalbedarfsplanung	80
2.1.1	Bestimmungsfaktoren der Personalbedarfsplanung	81
2.1.2	Personalbedarfsrechnung	81
2.1.3	Stellenbeschreibungen und Stellenanforderungen	82
2.1.4	Personaleinsatzplanung	84
2.1.5	Erstellen von Dienstplänen	85
2.1.6	Gesetzliche Bestimmungen	86
2.2	Personalgewinnung	88
2.2.1	Personalbeschaffungsplanung	90
2.2.2	Bewerbungen	92
2.2.3	Das Bewerbungsgespräch	96
2.3	Personalentwicklung	98
2.3.1	Demoskopische Entwicklung	98
2.3.2	Ausbildung	99
2.3.3	Weiterbildung	100
2.4	Arbeitsschutz und Mitarbeiterführung	102
2.4.1	Arbeitsschutz	102
2.4.2	Mitarbeiterführung	103
2.4.3	Beurteilung von Mitarbeitern	105

3	Arbeitsverträge	106
3.1	Personalverwaltung	107
4	Lohnabrechnung	110
4.1	Entlohnung	110
4.2	Lohnabrechnung	112
4.3	Projektorientierte Aufgabe	113
5	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	115
5.1	Die außerordentliche Kündigung	116

Lernfeld 3.3 Steuerung und Kontrolle betrieblicher Leistungserstellung



1	Finanzbuchhaltung	118
1.1	Die Inventur	120
1.1.1	Inventurbewertung	121
1.1.2	Das Inventar	122
1.2	Die Bilanz	123
1.2.1	Bilanzveränderungen	125
1.2.6	EDV – Übungsaufgabe zur Bilanz	126
1.3	Belege und Belegbearbeitung	127
1.3.1	Buchung	128
1.3.2	Das Prinzip der doppelten Buchführung Konten	129
1.3.3	Kontenrahmen/Kontenplan	130
1.3.4	Aufwand und Ertrag	132
1.3.5	Abschreibungen	133
1.4	Kennzahlen der Finanzbuchhaltung	134
2	Kosten- und Leistungsrechnung	136
2.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung	137
2.2	Kostenarten	138
2.2.1	Fixe Kosten	138
2.2.2	Variable Kosten	138
2.2.3	Gemeinkosten	138
2.2.4	Gesamtkosten	138
2.2.5	Einzelkosten	138
2.3	Kostenstellen	139
2.3.1	Betriebsabrechnungsbogen	140
2.3.2	Kostenträgerstückrechnung	141
2.4	Zuschlagskalkulation	141
2.4.1	Zuschlagskalkulation I	141
2.4.2	Zuschlagskalkulation II	141
2.4.3	Zuschlagskalkulation III	142
2.5	Kalkulationsfaktor und Kalkulationsaufschlag	142
2.6	Divisionskalkulation	143
2.7	Prime-Cost-Rechnung	143
2.7.1	Prime-Cost-Rechnung mit Äquivalenzziffern	144
2.7.2	Bewertung der Prime-Cost-Kalkulation	145

3	Planungsrechnung Deckungsbeitragsrechnung	146
3.1	Kurzfristige Preisuntergrenze	147
3.2	Langfristige Preisuntergrenze	147
3.3	Break-Even-Point	148
3.4	Budgetierung	149
4	Gastronomische Kennzahlen	152
4.1	Projektorientierte Aufgabe	155
4.2	Controllerberichte	156
4.2.1	Beispiele für die Darstellungsmöglichkeiten eines Controllerberichts	157
4.2.2	Mediale Ausstattung	158
4.3.3	Präsentationsregeln	158
5	Warenwirtschaftssysteme	159
5.1	Lagerkennziffern (Formelsammlung)	160
5.2	Verwaltung von Lieferanten- und Artikeldaten	161
5.3	Führen einer Lagerfachkarte	162
5.4	Computergestützte Warenwirtschaft	163
5.4.1	Warenwirtschaftsprogramme	163
5.4.2	Veranstaltungsbezogene Artikelverwaltung	164

Rechtsvorschriften

1	Unternehmensgründung	166
1.1	Auswahl der Rechtsform des Unternehmens	166
1.2	Einzelunternehmung	166
1.3	Besonderheiten von Personen- und Kapitalgesellschaften	167
1.3.1	Personengesellschaften	167
1.3.2	Kapitalgesellschaften	167
1.4	Betriebsgründung	167
1.5	Voraussetzungen für die Erteilung der Konzession	168
1.6	Unterrichtungsnachweis	168
1.7	Räumliche Begrenzung der Konzession	168
1.8	Konzessionsfreie Betriebe (Beispiele)	168
2	Gaststättengesetz	169
3	Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch (LFGB)	170
4	Zusatzstoff-Zulassungsverordnung (ZZuLV)	171
4.1	Art und Weise der Kenntlichmachung	171
4.2	Kenntlichmachung der zugelassenen Stoffe	171
5	Lebensmittel-Informationsverordnung auf EU-Ebene (LMIV, VO EU 1169/2011) (siehe BGBl. I 2007, 3012 u. 3013)	172
6	Haftungsbestimmungen	173
6.1	Schadenshaftung des Schankwirtes und des Beherbergungswirtes	173
6.2	Produkthaftung	173
6.3	Verkehrssicherungspflicht	173
6.4	Garderobenhaftung	173

6.5	Preisangabenverordnung	174
6.6	Unlauterer Wettbewerb	174
6.7	Garantieregelung	174
7	Sonstige Rechtsvorschriften	175
7.1	Fundsachen – verloren oder liegen gelassen	175
7.2	GEMA/Schutz der Urheberrechte	175
7.3	Glücksspiele	175
7.4	Gewerbesteuergesetz	176
7.5	Einkommenssteuergesetz	176
7.6	Körperschaftsteuergesetz	176
7.7	Abgabenordnung	177
7.8	Umsatzsteuergesetz	177
7.9	Durchführungsverordnung	177
8	Schankanlagen	178
8.1	Gefährdungsbeurteilung	178
8.2	Reinigung der Anlage	178
9	Verträge im Gastgewerbe	179
9.1	Miet- und Pachtverträge	179
9.2	Leasingverträge	179
9.3	Franchising-Verträge	179
9.4	Bewirtungsvertrag	179
9.5	Zechprellerei	179
9.6	Pfandrecht	180
10	Spezielle Verträge	180
10.1	Bierlieferungsverträge (Bierbezugsverträge)	180
10.2	Automatenaufstellverträge	180
11	Jugendschutzgesetz	181
12	Recht im Personalbereich	182
12.1	Abmahnung	182
12.2	Kündigung von oder durch Mitarbeiter	183
12.3	Arbeitszeugnisse	184
13	Datenschutz	184
14	Nichtraucherschutzgesetz	185
15	Projektorientierte Aufgabe	185

	Sachwortverzeichnis	186
	Bildquellenverzeichnis	189

Lernfeld 3.1

Systemorganisation



1. Verwaltung

Zielformulierungen

Folgende Ziele sollten von Auszubildenden im Lernfeld Systemorganisation erreicht werden.

- Sie sind in der Lage Gastronomiekonzepte zu vergleichen.
- Sie können, verschiedene systemgastronomische Konzepte voneinander abgrenzen.
- Sie erkennen die Bedeutung der systemspezifischen Standards für den Aufbau einer Marke.
- Sie kennen Prüfverfahren für die Einhaltung von Vorgaben und können bei Abweichungen im Rahmen ihrer Befugnisse reagieren.
- Sie kennen Formen der Expansion und ihre Bedeutung für das Unternehmen.
- Sie wirken bei der Planung und Organisation von Arbeitsabläufen mit und sind fähig, diese zu systematisieren, darzustellen und zu bewerten.
- Sie sind in der Lage, Informations- und Kommunikationsmittel entsprechend den organisatorischen Vorgaben zu nutzen.
- Sie wenden nach Vorgaben Präsentationsformen zur Verkaufssteuerung an. Exemplarisch werten sie Ergebnisse von Marketingmaßnahmen aus.
- Sie beachten Rechtsvorschriften, insbesondere die der Hygiene und des Umweltschutzes.
- Sie arbeiten im Team und erkennen die Vorteile dieser Arbeitsorganisation.
- Sie wenden die Fach- und Fremdsprache an.



2. Umgang mit Mitarbeitern



3. Verkauf

Vereins- und Interessen-gastronomie	Gastronomie mit Beherbergung	auf Speisen und Getränke ausgerichtete Gastronomiebetriebe	Handelsgastronomie	zweckbezogene Gastronomie
Sport- und Freizeitvereine	Hotels	speisenorientierte Betriebe, z. B. • Cafés • Restaurants • Speisegaststätten • Fastfood-Restaurants • Imbissbetriebe	Warenhausgastronomie, z. B. • Cafeteria, Coffee-Shop • Selbstbedienungsrestaurant • Free-flow-Restaurant	Verkehrsgastronomie
Festbewirtschaftung	Gasthöfe			Veranstaltungsgastronomie
Straßenfeste	Pensionen		Verzehrstellen im Handwerks-handel, z. B. • Bäckereien • Metzgereien • Fischgeschäfte	
ambulantes Gewerbe	Ferienzentren	getränkeorientierte Betriebe, z. B. • Bierlokale • Weinlokale • Bars • Diskotheken	Verzehrstellen im Einzelhandel, z. B. • Fachmärkte • Kauf- und Warenhäuser • Automobilhändler • Tankstellen, Trinkhallen, Kioske	

1. Auswahl gastronomischer Konzepte

1 Gastronomisches Konzept

1.1 Betriebstypen

Die Unterteilung der Betriebstypen kann unter verschiedenen Gesichtspunkten durchgeführt werden. Eine generelle Unterteilung erfolgt in der Konzeption der Betriebe, wie

- **traditionelle Betriebe**, in der Regel Einzelunternehmen mit einem individuellen Ambiente,
- **Systembetriebe**: Betriebe der Systemgastronomie, die zentral gesteuert, multipliziert (> 3 Betriebe) sind und standardisierte Angebote anbieten.

Eine weitere Unterteilung kann erfolgen, z. B. in

- Betriebsgröße: klein, mittel, groß.
- Eigentumsverhältnisse: Pachtbetrieb, Eigentümerbetrieb, Konzerne (auch als Ketten bezeichnet, die unter einer einheitlichen Leitung finanziell, organisatorisch und vertraglich verbunden sind).
- Wirtschaftliche Selbstständigkeit: Einzelbetrieb, Kooperationsbetrieb (Einzelbetrieb, der im Verbund mit anderen z. B. Werbung betreibt), Franchisebetrieb, meist auf der Basis von Lizenzverträgen.

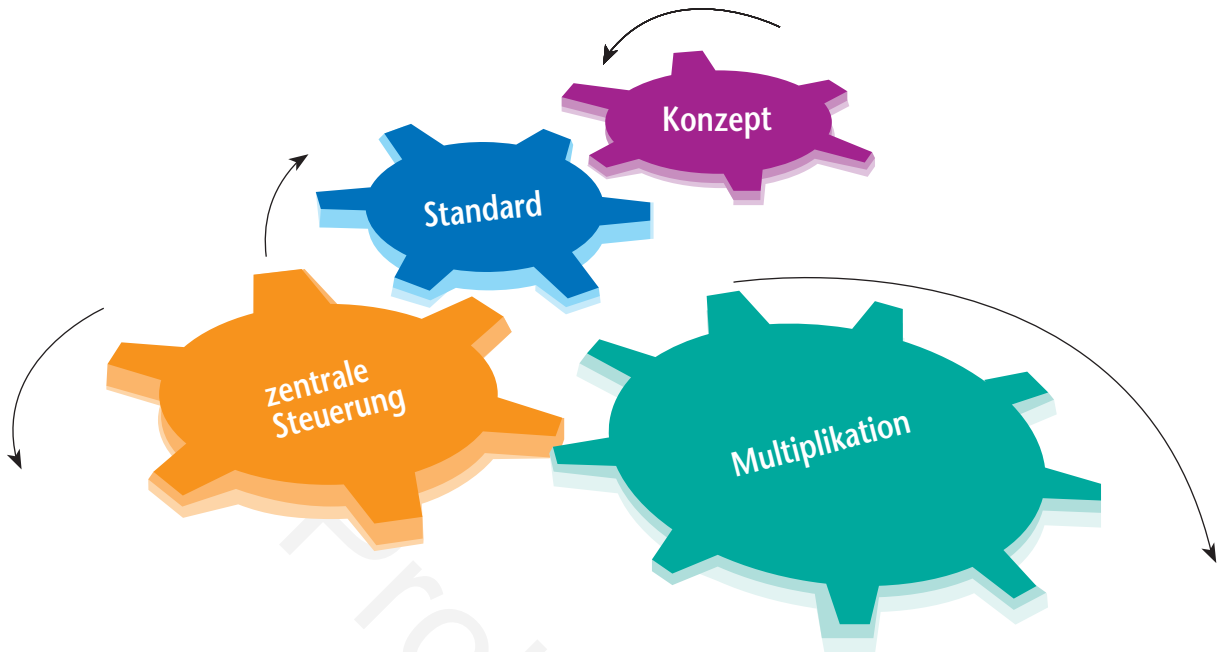
1.2 Unternehmensphilosophie

Die **Philosophie** eines Unternehmens hält fest, wie sich der Unternehmer auf dem Markt positionieren und behaupten kann. Dabei werden die allgemeinen Vorstellungen der Unternehmensphilosophie konkret auf die Art des Betriebstyps und die Unternehmensleistung ausgerichtet, um eine erreichbare Position auf dem Markt zu beziehen.

1.3 Betriebsarten und ihre Zielgruppen

Hotels sind Beherbergungsbetriebe mit angeschlossenem Verpflegungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Je nach Lage, Art und Ausstattung der Hotels werden die unterschiedlichsten Zielgruppen angesprochen.

- **Stadthotel**: Zielgruppen sind überwiegend Geschäftsreisende, Tagungs-/Kongressteilnehmer, Besucher von kulturellen und sportlichen Programmen und Veranstaltungen. Der Gästekreis ist meist erwachsen und überwiegend männlich.
- **Kurhotel**: In einem Heilbad oder Kurort gelegenes Hotel, in dem medizinische Versorgung und Diät gewährleistet sind. Die Zielgruppen der Kurhotels sind überwiegend Erwachsene mittleren und höheren Alters.
- **Ferienhotel** (z. B. Familienhotel, Sporthotel, Aparthotel): Von diesen Hotels werden, je nach Lage, Art des Betriebs, Angebot und Preis alle Zielgruppen angesprochen.
- **Hotel garni**: Ein Betrieb, der Beherbergung, Frühstück, Getränke und auch kleine Speisen anbietet. Er wird gerne von Geschäftsreisenden und Gästen, die sich zu einem Kurzbesuch in der Stadt aufhalten, genutzt.
- **Hotel-Pension, Pension und Fremdenheim**: Sie unterscheiden sich durch eingeschränkte Dienstleistungen von einem Hotel. Letzteres zeichnet sich durch Einfachheit aus. Die Zielgruppe sind preisbewusste Gäste, die oft über einen längeren Zeitraum verweilen.
- **Motel (Motorhotel)**: Diese Betriebsart ist durch ihre Verkehrslage, Bauart und ihre Einrichtungen besonders auf die Bedürfnisse des Auto-Tourismus eingerichtet.



1. Merkmale der Systemgastronomie

2 Die Systemgastronomie – Erklärung und Einordnung

Die Systemgastronomie ist ein eigener Branchenteil in der Gastronomie. Besondere Beachtung liegt auf der Produktion und Dienstleistung. Es handelt sich um eine besondere Form der Angebotsform von Speisen und Getränken, die sich von der „klassischen“ Gastronomie und dem (Einzel-) Handel merklich unterscheidet. Hauptmerkmale der Systemgastronomie sind:

- **klar definiertes Konzept,**
- **zentrale Steuerung,**
- **Standardisierung,**
- **Multiplikation.**

Durch die zentrale Steuerung werden alle wesentlichen Prozesse durch eine Stelle im Konzern bzw. der Zentrale koordiniert. Dabei geht es hauptsächlich um Abläufe (Prozesse) und deren Vorgaben (Einstellungen – Parameter). Standardisierung bedeutet, dass diese Prozesse (inhaltlich) vereinheitlicht, nachvollziehbar und kontrollierbar festgelegt sind. Ziel der zentralen Steuerung und weiterer verschiedener Maßnahmen zur Standardisierung ist die Multiplikation. Dadurch können bestehende Konzepte weiter entwickelt werden und an Marktveränderungen angepasst werden.

KRITERIEN SYSTEMGASTRONOMIE

1. ZENTRALE STEUERUNG bezüglich:

	Trifft zu	Bemerkung/Kommentar
Festlegung der Systemstandards	☐	
Sicherstellung der Systemstandards	☐	
(Weiter-)Entwicklung des Systems	☐	
Marketing	☐	
Einkauf	☐	
Franchisebedingungen und Lizenzvergabe	☐	
Expansion	☐	

2. STANDARDISIERUNG bezüglich:

	Trifft zu	Bemerkung/Kommentar
Marke	Einführung einer/mehrerer Marken	☐
	Einheitlicher Markenauftritt	☐
Marketing	Einheitliche Marketingmaßnahmen	☐
	Einheitliche Werbung	☐
Produkt	Produktentwicklung	☐
	Produktpalette	☐
	Rezepturen	☐
Einkauf	Einkaufsprozess	☐
	Qualitätsvorgaben an die Zulieferer	☐
Logistik	Bestellung	☐
	Lagerung	☐

3. MULTIPLIKATION

	Trifft zu	Bemerkung/Kommentar
System ist zur Multiplizierbarkeit konzipiert	☐	
System ist tatsächlich multipliziert	☐	

2. Auszug aus „Kriterien Systemgastronomie“ einer Handreichung des Bundesverbandes Systemgastronomie zur Zuordnung des eigenen Betriebs.

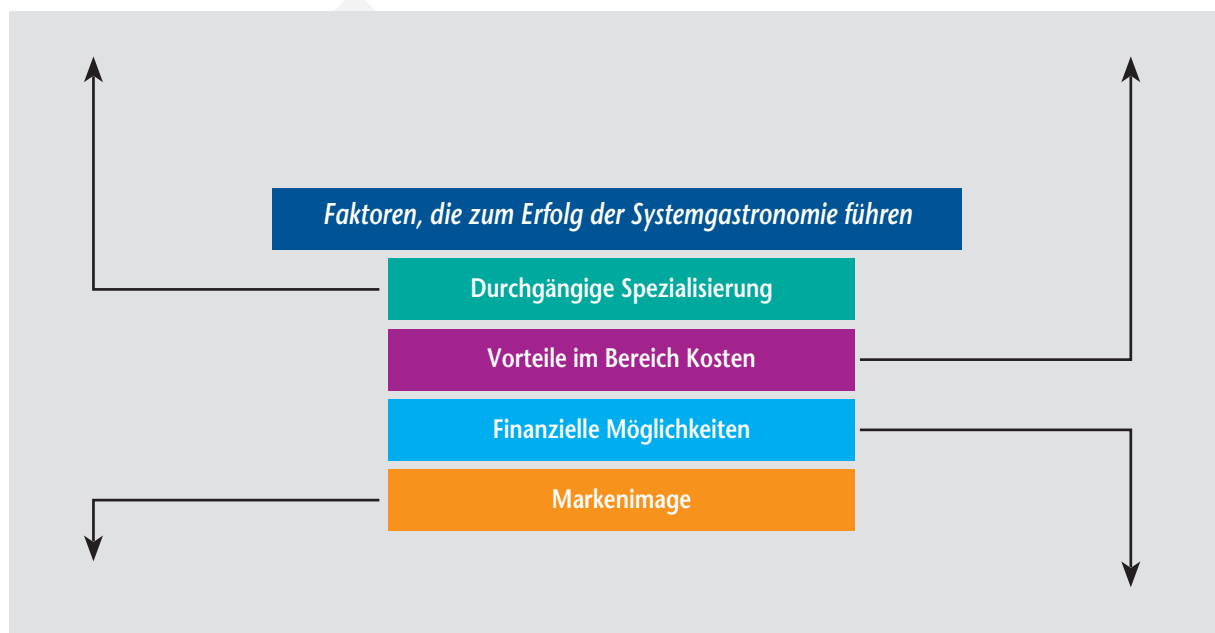
2.1 Durchgängige Spezialisierung in der Systemgastronomie

Grundlage für den Erfolg eines systemgastronomischen Betriebes ist ein deutliches Profil und eine klar abgegrenzte Gästegruppe. Alle Faktoren stehen hier in einem unmittelbaren Zusammenhang. Ein Ziel der Spezialisierung ist das Bekanntwerden der Firma als Marke (→ 43; z. B. Tempo = Papiertaschentuch; Pampers = Windel für Kleinkinder).

Wird die Spezialisierung vernachlässigt, z. B. die Firma ist unter verschiedenen Namen und Produkten zwar bekannt, aber kein Marktführer, so ist langfristig der wirtschaftliche Erfolg des Betriebes gefährdet.

2.3 Vorteile im Bereich Kosten in der Systemgastronomie

Ein großer Vorteil der Systemgastronomie ist die Konzentration auf bestimmte Produktgruppen. Diese bieten die Möglichkeit, z. B. durch größere Einkaufsmengen über einen bestimmten Zeitraum, Kostenvorteile im Bereich Warenbeschaffung zu generieren. Durch die konsequente Verwendung von Warenwirtschaftssystemen (→ 165) werden ebenfalls Kosten (z. B. Verderb, zu hoher Lagerbestand) vermieden. Bei den meisten Firmen werden die Ausstattungen (z. B. Personal, Einrichtung) der Restaurants einheitlich vorgegeben. Hier werden durch größere Bestellmengen und feste Lieferanten ebenfalls Kosten eingespart.



2.2 Das Markenimage (→ 43) in der Systemgastronomie

Die Verbraucher/Kunden/Gäste haben hohe Erwartungen an bestimmte Marken. Fehlerhafte Produkte oder Produkte, die den Erwartungen der Gäste nicht entsprechen, haben gravierende Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Durch dieses Erkenntnis ist die Marke ein Versprechen, z. B. Speisen in der gleichen Qualität zu jeder Zeit anzubieten oder ein bestimmtes Gefühl, den Stil des Hauses, bestimmte Serviceleistungen oder eine spezielle Ausstattung anzubieten.

Beispiel: $1 \cdot \otimes = 5 \cdot \odot = \text{Neutrale Meinung}$,

d. h. ein negatives Erlebnis benötigt ca. 5 positive Erlebnisse, damit der Gast wieder gegenüber dem Betrieb neutral ist.

2.4 Finanzielle Möglichkeiten in der Systemgastronomie

Die Finanzkraft ist die Summe an finanziellen Mitteln, z. B. Barbestände, Kredite und andere Werte, die einem Unternehmen insgesamt zur Verfügung stehen. Finanzkraft kommt in der Systemgastronomie zustande durch:

- geringere Einkaufspreise bei Abnahme von Großmengen,
- hohe Erträge durch konsequente Verbreitung der Marke,
- viele Stammgäste durch hohe Spezialisierung,
- wenige Fehlinvestitionen durch genaue Prüfung der Investitionen.

Mögliche Fehlerquellen eines Betriebes in der Systemgastronomie

- Es werden meist bestimmte, unter Umständen sehr weit vorbereitete (Convenience) Produktgruppen (z. B. Rindfleisch) verwendet. Bei eventuellen Skandalen kann nur verzögert reagiert werden.
- Inflexibilität: durch die durchgängige Spezialisierung ist es sehr schwer, das Sortiment zu ändern oder zu erweitern.
- Mögliche Konzentration auf „Nebenplätze“, z. B. bestimmte Ausstattung, Kleidung usw. bei gleichzeitiger Vernachlässigung des Angebotes bzw. der Kundenbetreuung.

1. Mögliche Fehlerquellen in der Systemgastronomie

2.5 Standardisierung

Einer der Hauptgründe für die Standardisierung (→ 28) ist die Optimierung, Vereinheitlichung, Nachvollziehbarkeit und Kontrollierbarkeit bestimmter Arbeitsabläufe, Produktionsschritte oder Betriebsabläufe. Diese Standardisierung kann in verschiedenen Arten bzw. Einteilungen (→ 28 ff.) erfolgen. Durch diese Vorgehensweise werden Fehlproduktionen vermieden, die Menge der produzierten Artikel erhöht, Reklamationen minimiert und dadurch Kosten gespart. Die Einhaltung und Umsetzung der vorgegebenen Standards ist Verpflichtung für jeden Mitarbeiter des Unternehmens. Bei Verstößen gegen diese Vorgaben bzw. Standards, z. B. zu lange Haltezeiten, Arbeitsschritte, Rezepturen, Abrechnungsvorgänge, Warenbeschaffung usw., können Mitarbeiter mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen (→ 181 ff.) belegt werden.

2.5.1 Bedeutung von Standards für den Gast

- Gäste schätzen das Gefühl einer vertrauten Umgebung.
- Der Wiedererkennungswert der Marke wird erhöht.
- Durch gleichbleibende Qualität wird Vertrauen aufgebaut.
- Eine begrenzte Produktpalette nimmt dem Gast schwierige Entscheidungen ab.
- Geschmack und Aussehen der Produkte sind dem Gast bekannt und werden erwartet.
- Das Vertrauen in die Marke (→ 43) wird gestärkt.

Mögliche Nachteile der Systematisierung für den Gast

- „Sonderwünsche“ oder „Sonderbestellungen“ sind kaum möglich
- Gefühle der „Abfertigung“ bei hohem Gästeaufkommen
- Bei Ablehnung (z. B. Art der Tierhaltung, die Verwendung von gentechnisch veränderten Lebensmitteln) bestimmter Zulieferbetriebe kein Besuch des Betriebes möglich
- Mögliche Einschränkungen der Produktqualität (Temperatur, Konsistenz,) durch lange Wege oder Wartezeiten

2. Mögliche Nachteile der Systemgastronomie

2.5.2 Bedeutung von Standards für den Gastronom

- Bestimmte Aufgaben können effizient organisiert werden.
- Arbeitsabläufe werden immer gleich durchgeführt.
- Mitarbeiter werden dadurch entlastet.
- niedrigere Einkaufspreise durch Großabnahme, -einkauf
- Personalkosten sind niedriger durch den Einsatz angelernter Arbeitskräfte.
- flexibler Mitarbeiterinsatz auch in anderen Filialen

2.5.3 Standardisierbare Bereiche in der Systemgastronomie (Auszug)

Personal

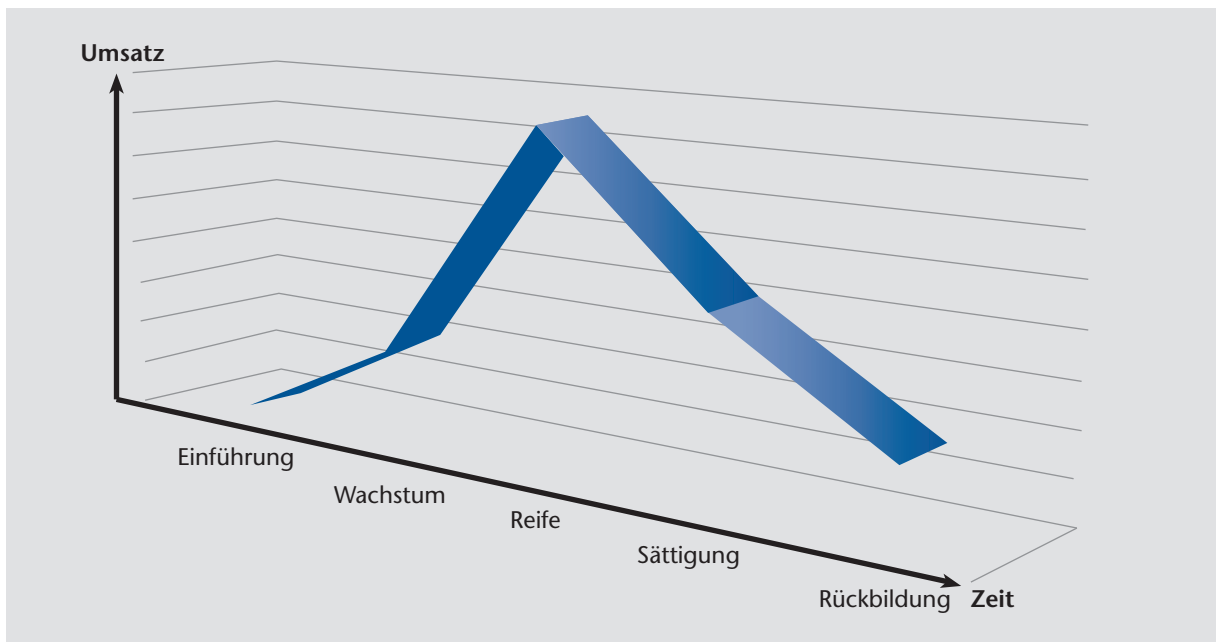
- Personalerfassung
- Personaleinsatz
- Vorgaben für z. B. Dienstkleidung

Logistik – Lagerung – Warenwirtschaft

- Bestellwesen
- Lagerverfahren
- Kassenabläufe

Produktion

- Produktionsabläufe
- Rezepturen und Vorgaben
- Anrichtevorgaben



1. Produktlebenszyklus

11 Produktpolitik

Definition Produktpolitik:

Die Produktpolitik ist ein Teil des Marketingmix. Weitere Bestandteile sind die Kommunikations-, Preis- und die Distributionspolitik. Die Produktpolitik nimmt Einfluss auf

- Produktgestaltung, u. a.
 - Produkteigenschaften
 - Bezeichnung
 - Verpackung
- Dienstleistungen/Service, u. a.
 - Kundenhotline
 - Internetforum
- Produktpalette, u. a.
 - Varianten
- Produktpipeline
 - „günstigere Marke“

11.1 Produktlebenszyklus

Der typische Lebenszyklus (→ Abb. 1) eines Produkts kann in fünf Phasen eingeteilt werden.

Einführung

Durch Werbung (→ 57) und andere verkaufsfördernde Maßnahmen wird ein dem Verbraucher unbekanntes Produkt angeboten. Gewinne sind in dieser Phase nur sehr schwer zu realisieren.

Wachstum

Der Verbraucher hat eine Nachfrage nach dem Produkt. Das Erreichen der Gewinnschwelle (Break-even-Point → 148) ist charakteristisch für diese Phase.

Reife

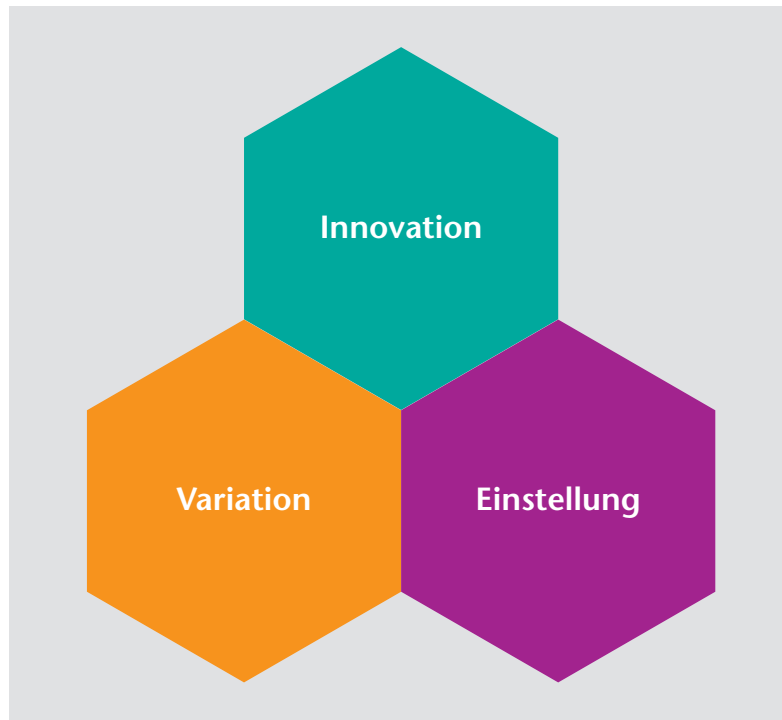
Mitbewerber versuchen durch Nachahmerprodukte am Wachstum der Kernmarke zu partizipieren. Das Produkt ist allgemein akzeptiert und wird immer noch stark verlangt.

Sättigung

Durch die Sättigung am Markt sinken die Umsatzzahlen und dadurch die Gewinne. Durch Hervorheben bestimmter Merkmale des Produkts wird versucht sich von Mitbewerbern abzugrenzen.

Rückbildung

Die Verkaufszahlen bzw. der Umsatz mit dem Ursprungsprodukt ist sehr stark rückläufig. Nun muss überlegt werden, ob ein Relaunch (→ 44) des Produkts oder eine Einstellung des Produkts nötig ist.



1. Produktpolitische Entscheidungen

11.2 Produktpolitische Entscheidungen

Einstellung eines Produkts

Hier wird ein Produkt eingestellt, das bestimmte Vorgaben, Anforderungen bzw. Änderungen, die von außen (Gesetzgeber) kommen, nicht mehr erfüllt. Weitere Faktoren, die zu dieser Maßnahme führen, können in zwei Hauptkriterien unterteilt werden:

- zahlenbasierte (quantitative) Kriterien
 - Anteile am Gesamtmarkt
 - Umsatzzahlen
- qualitätsbasierte Kriterien
 - Änderung der gesetzlichen Vorgaben
 - Herstellungsfehler

Variation eines Produkts

Bereits erfolgreich eingeführte Produkte, die vom Kunden noch immer nachgefragt werden, können mit der Variation positiv beeinflusst werden. Hierbei kommt in Betracht:

- Aussehen, Farben, Materialien
- technische Innovationen
- Verpackung
- neue Funktionen oder Verbesserungen

Innovation eines Produkts

Ziel eines jeden Unternehmens ist es, Gewinne zu stabilisieren bzw. auszuweiten. Zu diesem Zweck müssen dem Markt bzw. dem Kunden immer wieder neue Produkte angeboten werden.

Die Innovation ist für die Unternehmen mit erheblichen Risiken verbunden. Zeit-, Geld- und Personalmittel werden in einem enormen Ausmaß investiert.

Um die eigenen Risiken zu senken, kommen auch andere Lösungsmöglichkeiten in Betracht:

- Zusammenarbeit mit „befreundeten“ Unternehmen
- Übernahme von kleineren Firmen mit dem Ziel, die entwickelten Produkte zur Marktreife zu bringen

Beispiel:

Google hat sich den heftig umworbenen israelischen Navigationsdienst Waze gesichert. Der US-Technologiekonzern gab die Übernahme in seinem Firmenblog bekannt, nannte aber keinen Kaufpreis. Auch Facebook hatte sich für Waze interessiert.

Für Technologiekonzerne wie Google, Yahoo oder Facebook werden Zusatzdienste immer wichtiger, die auf Smartphones oder Tablet-PCs genutzt werden können. Mit ihnen steigt die Nutzung von mobilen Geräten und somit die Werbeeinnahmen.

Werbung soll	
Attention	Aufmerksamkeit erregen
Interest	Interesse wecken
Desire	Wünsche wecken
Action	zu (Kauf-)Handlungen führen

1. Der AIDA-Effekt

13 Werbung und Werbemittel

Über die Kommunikationsmittel Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung sollen das Ansehen und der Bekanntheitsgrad des Betriebs in der Öffentlichkeit erhalten und gesteigert werden. Alle Maßnahmen dienen vorrangig dem Ziel, Gäste an das Haus zu „binden“, neue Gäste zu gewinnen und den Verkauf von Waren und Dienstleistungen zu steigern.

Gute Werbung zeichnet sich durch Ehrlichkeit, Stetigkeit und Planmäßigkeit aus. Werbung ist ein Mittel des aktiven Verkaufs. Sie soll Aufmerksamkeit, Interesse und Wünsche wecken und die Gäste zur Aktion, das heißt zum Kauf anregen.

Da Werbung Kosten verursacht, muss jede Maßnahme gut durchdacht sein. Es empfiehlt sich, einen zielorientierten Werbeplan auszuarbeiten, in dem die auf bestimmte Gästegruppen ausgerichteten Werbeideen und Werbebotschaften gesammelt und zeitlich gestaffelt sind. Der finanzielle Rahmen ist in einem Werbebudget festzulegen und die Werbeträger und -mittel sind auszuwählen. Je präziser die quantitativen Ziele formuliert sind, desto eindeutiger kann der Erfolg oder Misserfolg ermittelt und bewertet werden. Beispiele für Zielformulierungen:

- **Umsatzsteigerung bei Getränken gegenüber Umsatz bei Speisen um 10 %,**
- **Hebung des Bekanntheitsgrades um 15 % innerhalb eines Kalenderjahres (durch Umfragen ermittelt).**

Alle **Werbemaßnahmen** sind auf eine bestimmte Zielgruppe von Gästen auszurichten, weil das Angebot eines Betriebs nur für bestimmte Teile der Bevölkerung und nur zu bestimmten Gelegenheiten attraktiv ist.

Strebt man eine Erweiterung der Zielgruppe an, muss darauf geachtet werden, dass man die bisherigen Gäste nicht abschreckt. Der Erfolg jeder Werbung ist davon abhängig, ob die Werbebotschaft Aufmerksamkeit erregt und in der Lage ist, Gäste zu gewinnen. Sie muss die Besonderheiten und Stärken des Angebots glaubwürdig vermitteln. Sie soll originell, aktuell, kurz und leicht erfassbar sein, mehr anbieten als günstige Preise (freundlicher Service, Erlebnis, Atmosphäre) und zünden (den Kaufwunsch auslösen).

Als **Werbefbudget** bezeichnet man alle vorgesehenen Ausgaben für die Planung, Durchführung und Kontrolle der Werbung. Es richtet sich nach den Werbezielen, Werbeträgern und nach dem erwarteten Umsatz. Bei sinkenden Umsätzen wäre es verkehrt, mit den Werbeanstrengungen nachzulassen, weil dadurch die Umsätze noch weiter zurückgehen würden. Die Auswahl und Kombination der Werbeträger und Werbemittel sind auf die Zielgruppe, die Werbeziele und auf das Werbebudget auszurichten. Fachleute, z.B. Werbeagenturen, können beim Entwerfen und Gestalten von Werbemitteln behilflich sein bzw. Werbekonzepte erarbeiten und durchführen.



1. Personalmanagement-Ziele

1 Ziele des Personalwesens

1.1 Wirtschaftliche Ziele

Ziel muss die Steigerung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter sein. Dabei steht die Bereitschaft, das positiv optimistische Mitarbeiterbild im Vordergrund.

Um die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu erreichen, muss das Personalmanagement als Ziel haben, die Kosten im Personalbereich zu senken durch Förderung des Bewusstseins und Bereitschaft der Mitarbeiter in folgenden Bereichen:

- sparsamer Umgang mit Rohstoffen, Hilfsstoffen und Energie,
- Schonung und Pflege betrieblicher Einrichtungen, Anlagen und Geräte,
- Abgabe von Rationalisierungs- und Verbesserungsvorschlägen,
- Einhaltung vorgegebener Termine,
- Kooperation und Hilfsbereitschaft gegenüber Mitarbeitern und Arbeitsgruppen,
- Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit bezüglich übernommener Rechte und Pflichten,
- Weitergabe von Informationen und Know-how,
- Loyalität gegenüber Betrieb und Vorgesetzten,
- Weiterbildung auf den neuesten Stand beruflichen Wissens,
- selbstständige Bewältigung unvorhersehbarer Schwierigkeiten.

Die Mitarbeiter vermeiden:

- unberechtigte Fehlzeiten,
- betrieblich unerwünschte Arbeitsplatzwechsel,
- Gefährdung von Personen und Sachen,
- Leerlauf und Wartezeiten bei Personen und Betriebsmitteln,
- Vergeudung von Arbeitszeit,
- Diebstahl von Gütern und geistigem Eigentum anderer Mitarbeiter,
- Auseinandersetzungen, die den Arbeitsfrieden stören,
- mangelnde Arbeitsdisziplin und Unpünktlichkeit

Die Aufgabenverteilung muss vom Personalmanagement koordiniert werden, ebenso wie die Freistellung Verantwortlicher von sonstigen Aufgaben, um die entsprechende Zeit für z.B. die Personalschulung frei zu machen. Ohne klare Regelung und ohne einkalkuliertes Zeitbudget wird kein Managementsystem funktionieren. Nicht jede technische Einrichtung und Messgröße kann von Sensoren und Messgeräten überwacht werden. Es sind die Mitarbeiter, die das Licht in Lagerräumen an- und ausmachen, Fenster zur Lüftung öffnen und darauf achten, dass die Kühleinrichtung nicht offen steht. Wenn sie dies mit einem klaren Verständnis über das damit verbundene Einsparpotenzial tun, werden sie sich auch entsprechend verhalten.

1.2 Soziale Ziele

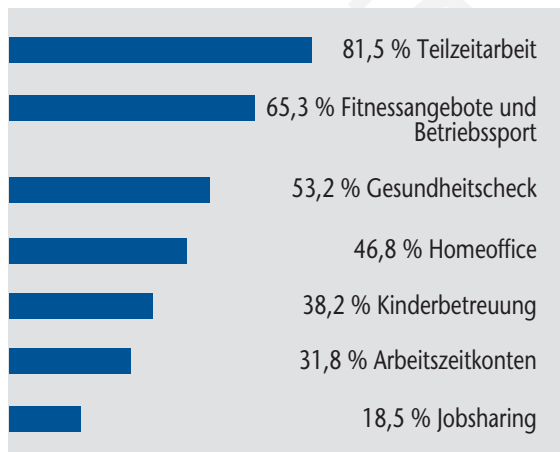
Unter direkten sozialen Zielen im Personalmanagement versteht man das Erreichen bestmöglicher Arbeitsumstände, wie z. B. die Sicherheit des Arbeitsplatzes, leistungsgerechte Bezahlung, Arbeitszeitverkürzungen bei Lohnausgleich.

Indirekte soziale Ziele beeinflussen die soziale Zufriedenheit, wie z. B. familienfreundlich gestaltete Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Jobsharing, Sozialräume, Kantinen, Personalessen, Vergünstigungen. (→ Abb. 1)

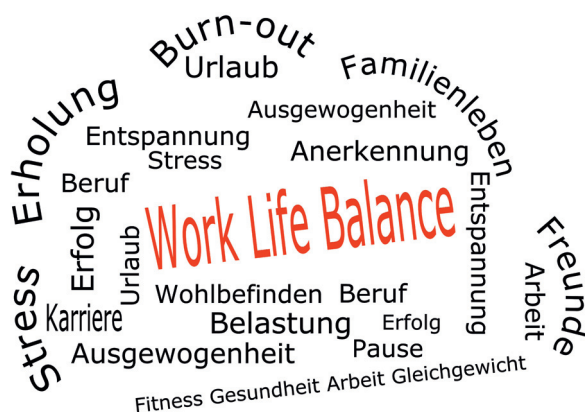
Veränderte Einstellungen der Gesellschaft über Arbeit und Freizeit hat zu einer Verschiebung dahingehend geführt, dass Aktivitäten außerhalb des Berufs verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wird. Freizeit und Arbeitszeit sollen inhaltlich und sozial erfüllt sein.

Work-Life-Balance:

Es geht um die Verteilung beruflicher und privater Zeit, um die Koordination der verschiedenen Lebensbereiche, um persönliche Ziele und um Konflikte im Konkurrenzverhältnis von Beruf zu Familie. (→ Abb. 2)



1. Eingeführte Sozialmaßnahmen (in % der deutschen Industriebetriebe)



2. Work-Life-Balance

1.3 Ökologische Ziele/Umweltschutz

Für die Systemgastronomie gibt es zahlreiche Gründe, sich mit dem Umweltschutz im Betrieb intensiv zu befassen. Die Notwendigkeit, die Umwelt zu entlasten und einen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten, wird bei den meisten Betrieben erkannt.

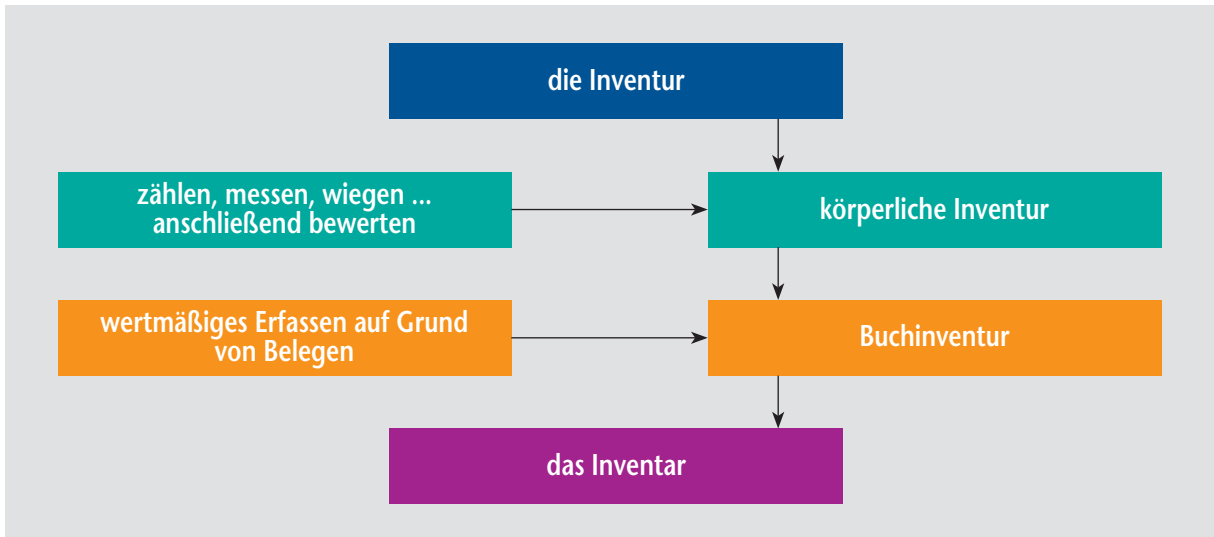
Ein rechtssicherer Umgang mit gefährlichen Stoffen, wie Reinigungsmitteln, erfordert klare Zuständigkeiten und Mitarbeiterunterweisungen.

Ohne aufmerksame und motivierte Mitarbeiter können wichtige Einsparpotenziale und Ziele des Umweltschutzes nicht erschlossen werden. Ferner existieren klare rechtliche Vorgaben. Auch interessieren sich die Verbraucher zunehmend für die Herkunft und Herstellungsverfahren der Lebensmittel. Diese Tatsache lässt sich auch als Marketinginstrument nutzen, z. B. durch eine Bio-Zertifizierung. Während früher die Energiekosten unterschätzt wurden, sind Strom-, Heizöl- oder Gas- und Kraftstoffkosten heute Ernst zu nehmende Faktoren, wobei das Ende der Preissteigerungen noch nicht erreicht ist. Auch die Wasser-, Abwasser- und Abfallentsorgung stellen nennenswerte Kostenfaktoren dar.

Mitarbeiter sind wesentliche Informationsquellen. Sie wissen genau, wie eine Maschine oder Anlage gefahren wird und kennen versteckte Energieschlupflöcher. Daher ist es sinnvoll, die Mitarbeiter in die regelmäßigen Besprechungen mit einzubeziehen und deren Wissen zu nutzen. Es steigt mit einer aktiven Beteiligung der Mitarbeiter deren Motivation, selbst Möglichkeiten zum Umweltschutz zu finden. Ziele des Umweltschutzes und der Wirtschaftlichkeit sollten sich nicht entgegenstehen, sondern sollten sich in der Personalpolitik ergänzen. So kann eine Personalmaßnahme wie Fortbildungen, Zusatzausbildungen oder Mitarbeitergewinnung hinsichtlich bestimmter Qualifikationen, durchaus neben dem Umweltaspekt auch wirtschaftliche Vorteile bringen.



3. Mitarbeiterqualifikationen



1. Inventur – Inventar

1.1 Die Inventur

Eine nicht ordnungsmäßige Inventur führt dazu, dass die eigentlich nicht zu beanstandende Buchführung des laufenden Inventur- und des Folgejahres verworfen werden kann. Es droht dann die Schätzung des Jahresgewinns durch das Finanzamt.

Ablauf der Inventur

In erster Linie werden bei der Inventur Sachgegenstände, die Vorräte, Speisen und Getränke körperlich aufgenommen, aber auch das materielle Anlagevermögen, Einrichtungen, Geräte und Maschinen. Forderungen, nichtmaterielle Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten sind durch entsprechende Dokumente in der Buchinventur nachzuweisen. Das Ergebnis der Inventur steht im Inventar. Dies ist ein Bestandsverzeichnis, das alle Vermögensteile und Schulden nach Art und Wert aufführt. Jeder Kaufmann muss eine Inventur durchführen, und zwar zur Unternehmensgründung oder -übernahme, wenn er es schließt, sowie am Ende eines jeden Geschäftsjahres (also meist am 31.12.).

Praktische Durchführung

Idealerweise werden mit der Inventur Personen beauftragt, die nicht aus den betroffenen Abteilungen stammen, um Verfälschungen der Ergebnisse zu vermeiden. Doppelzählungen oder auch das Weglassen einzelner Artikel müssen vermieden werden. Jeder Raum sollte strukturiert behandelt werden, z.B. immer einem System folgend von oben nach unten. Man sollte darauf achten, dass frische Lieferungen am Tag der Inventur nicht mit aufgenommen werden. Man lässt alle

aktuellen Lieferungen an einer Stelle außerhalb des Wareneingangs stehen und lagert diese erst nach Beendigung der Inventurzählung. Bei einer Inventur werden auch die angebrochenen Flaschen an der Bar gezählt. Für eine spätere Nachprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit wird ein Protokoll erstellt. Hierin wird vermerkt, wer die Inventur durchgeführt hat. Ebenso werden Datum und Uhrzeit, Besonderheiten, ob z.B. verdorbene Ware gefunden wurde, die nicht mitgezählt wurde, dokumentiert. Das Protokoll kommt zu den Inventurunterlagen. Termin ist in der Regel der tatsächliche Jahresabschluss (zum Beispiel 31.12.). In Ausnahmefällen kann von diesem Termin jedoch auch geringfügig abgewichen werden. Eine Frist von zehn Tagen vor oder nach diesem Abschlussstichtag wird im Allgemeinen toleriert. Zugänge und Abgänge in diesem Zeitraum müssen allerdings dokumentiert sein und in die Inventur nachträglich eingerechnet werden. Die Stichprobeninventur ermittelt den Warenbestand aufgrund anerkannter mathematisch statistischer Verfahren durch Stichproben, die allerdings körperlich aufgenommen werden müssen.

Die permanente Inventur ermöglicht eine Bestandsaufnahme ohne eine körperliche Gesamtaufnahme am Abschlussstichtag. Der Bestand wird dann aus einer laufend und aktuell geführten Lagerkartei (heutzutage meist EDV-gestützt) übernommen. Wichtig ist, dass im Laufe des Geschäftsjahrs jeder Artikel einmal durch körperliche Bestandsaufnahme geprüft wurde. Richtig angewandt ist die permanente Inventur ein sehr rationelles Inventurverfahren. (→ 163) Die Inventur findet quasi nebenher das ganze Jahr über statt und erspart die aufwendige Organisation von Inventurhelfern.

Checkliste Inventur				
	Was?	Wer?	Wann?	ok
1	Inventurunterlagen des Vorjahres herausuchen	Restaurantleiter, F&B Manager oder Geschäftsführer	01.12.	
2	Bestellung des Verantwortlichen für die kommende Inventur	Restaurantleiter, F&B Manager oder Geschäftsführer	erste Dez. Woche	
3	Besprechung des Inventurablaufs	Verantwortlicher	bis Mitte Dezember	
4	Ausdrucken der Inventurlisten	Verantwortlicher	bis Mitte Dezember	
5	Aufstellung der Lagerräume und -orte, an denen die Inventur durchgeführt werden muss	Verantwortlicher	bis Mitte Dezember	
6	Schulung der an der Inventur mithelfenden Mitarbeiter	Verantwortlicher	bis Mitte Dezember	
7	Festlegung der Reihenfolge der Inventuraufnahme	Verantwortlicher	bis Mitte Dezember	
8	Information an alle Mitarbeiter, dass Lieferungen am Inventurtag separat zu halten sind	jeweilige Abteilungsleiter	bis 2 Tage vor der Inventur	
9	Durchführung der Inventur	eingeteilte Mitarbeiter	Inventurtag z.B. 1.1.	
10	Information an alle Mitarbeiter über das Ende der Inventur	Verantwortlicher	Nach dem Ende der Bestandsaufnahme	

1. Checkliste Inventur

1.1.1 Inventurbewertung

Moderne Warenwirtschaftssysteme (→ 159) erleichtern die Inventuraufgaben heute enorm. Das beginnt mit dem Ausdruck von Zähllisten, die bei guter Lagerorganisation bereits so ausgedruckt werden, dass nicht jeder Artikel neu gesucht werden muss, sondern alles nach der Reihe kommt. Mittels moderner Technik (Nutzung von EAN-Strichcode und Lesegeräten) kann die Zählaufgabe weitgehend automatisiert werden. Nachdem alles aufgenommen und in Listen dokumentiert ist, erfolgt eine Bewertung, d. h. eine Umrechnung in den Einkaufswert des Bestands. Wichtig ist dabei,

dass die aktuellen Netto-Einkaufspreise zugrunde gelegt werden. Sollten gemischte Bestände vorrätig sein, z. B. Zucker aus einer älteren Lieferung zu einem niedrigeren Preis und einer jüngeren Lieferung zu einem höheren Preis, so wird ein Durchschnittspreis gebildet. Der Nettoeinkaufspreis berechnet sich nach dem Bezugspreisschema. Zu den Anschaffungskosten gehören alle Aufwendungen, zum Erwerb eines Wirtschaftsguts und den Erhalt eines betriebsbereiten Zustands, also auch Kosten für Transport, Verladung, Verpackung, die Kosten der Einlagerung usw. Dies können auch nachträgliche Aufwendungen (Lagerverluste) sein. Skonto und Rabatte werden abgezogen.

Im Keller eines Cateringunternehmens lagert unter anderem ein

2013er Spätburgunder Breisacher Vulkanfelsen Qualitätswein

Bei der Erfassung der Weinvorräte im Rahmen der jährlichen Inventur ergab sich für den Rotwein aus Baden ein Bestand von 235 Flaschen.

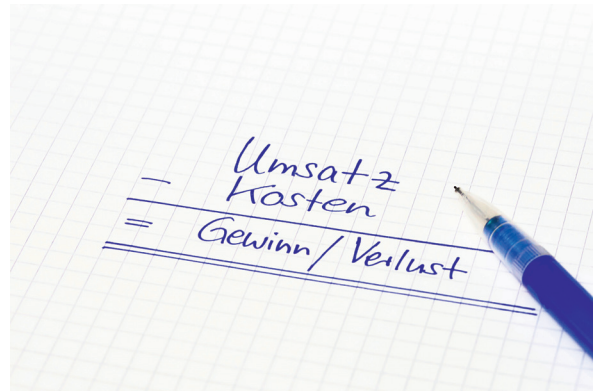
Aus den Unterlagen der Buchhaltung geht hervor, dass der Wein zu 4,60 € Listenpreis im Einkauf angeboten war. Die Rechnung weist aber auch einen Rabatt von 15 % bei Abnahme von mind. 200 Flaschen aus.

Berechnen Sie den Wert des Bestands, wenn für den Transport pauschal 15,00 € berechnet wurden und 2 % Skonto gewährt wurden.

	Listenpreis	4,60 € X 235 Flaschen	1.081,00 €
–	Rabatt	15,0 %	162,15 €
=	Zieleinkaufspreis		918,85 €
–	Skonto	2,0 %	18,38 €
=	Bareinkaufspreis		900,47 €
+	Bezugskosten	15,€	15,00 €
=	Bezugspreis	Inventurwert	915,47 €

3 Planungsrechnung Deckungsbeitragsrechnung

Umsatz (Bruttoerlös)	119,0 %
– Mehrwertsteuer (Umsatzsteuer)	19,0 %
= Nettopreis (Nettoerlös)	100,0 %
– variable Kosten	
= Deckungsbeitrag	
– fixe Kosten	
= Betriebsergebnis (Gewinn)	



Die Deckungsbeitragsrechnung, eine Bruttogewinnrechnung, ist Bestandteil der Teilkostenrechnung, die begrifflich auf den fixen und variablen Kosten aufbaut. Es wird nur ein Teil der Kosten, nämlich die variablen Kosten den einzelnen Kostenträgern zugerechnet. Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen den erzielten Erlösen und den variablen Kosten. Er dient zur Deckung der Fixkosten und zur Erwirtschaftung eines Gewinns. Der Deckungsbeitrag kann sich auf ein Stück, den Betrieb oder das Unternehmen beziehen. Der errechnete Nettopreis (Nettoerlös) wird danach beurteilt, ob nach Abzug

der variablen Kosten noch ein Betrag zur Deckung der fixen Kosten und zur Gewinnerzielung verbleibt.

Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht:

Man plant die Einführung eines Menüs mit einem Nettopreis von 20,00 €.

Die variablen Kosten je Menü betragen 7,50 €.

Die fixen Kosten für die Betriebsführung betragen im Betrachtungszeitraum insgesamt 2.500,00 €.

Anzahl der Menüs	1	50	100	200	300	400
Nettoerlös	20,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €	8.000,00 €
– variable Kosten	7,50 €	375,00 €	750,00 €	1.500,00 €	2.250,00 €	3.000,00 €
= Deckungsbeitrag	12,50 €	625,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €	3.750,00 €	5.000,00 €
– fixe Kosten	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
= Verlust	2.487,50 €	1.875,00 €	1.250,00 €	0,00 €	–1.250,00 €	–2.500,00 €
= Gewinn	–2.487,50 €	–1.875,00 €	–1.250,00 €	0,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €

1. Deckungsbeitragsrechnung

Wie aus der Tabelle ersichtlich ist, ist bei einer Stückzahl von 200 verkauften Menüs der Punkt gekommen, ab dem kostendeckend produziert werden kann. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die fixen Kosten, also Pacht, Gebühren, Versicherungen ..., durch die Steigerung der Produktionsmenge nicht erhöht werden. Die Entscheidung, ob Zusatzaufträge angenommen werden können, hängt von dieser Berechnung maßgeblich ab.

Folgende Fragen müssen geklärt sein:

- Entstehen durch den Auftrag zusätzliche Fixkosten?
- Kann auch bei höherer Stückzahl der Verkaufspreis gehalten werden oder rechnet der Kunde mit einem Mengenrabatt?

Übungsaufgabe:

Auf der Karte des Stadthallenrestaurants wird der Ungarische Gulasch mit Beilagen zu einem Inklusivpreis von 18,50 € angeboten. Eine Eventagentur will einen Preis von 15,50 € je Portion bei Abnahme von 500 Portionen im Abrechnungszeitraum aushandeln.

Die fixen Kosten betragen 4.000,00 € und erhöhen sich durch den Auftrag nicht. Die variablen Kosten schlagen mit 3,50 € je Portion zu Buche.

Kann das Stadthallenrestaurant den Auftrag annehmen?

Lösen Sie die Aufgabe mithilfe der Tabelle 1.

Wenn möglich, benutzen Sie dazu einen PC mit einem Tabellenkalkulationsprogramm.

3.1 Kurzfristige Preisuntergrenze

Die kurzfristige Preisuntergrenze steht für den Preis, den den durchschnittlichen variablen Kosten, also den variablen Stückkosten entspricht. Man deckt damit also komplett die variablen Kosten ab, macht aber gleichzeitig einen kalkulierten Verlust in Höhe der Fixkosten. Kurzfristig kann dieser Verlust in Kauf genommen werden, langfristig wird das Unternehmen aber scheitern, wenn es die Waren lediglich zur kurzfristigen Preisuntergrenze verkauft. Dies wäre lediglich im Bereich von Werbeaktionen für einen kurzen Zeitraum realisierbar.

Der Zusammenhang zwischen der kurzfristigen Preisuntergrenze und dem Deckungsbeitrag ist offensichtlich. Die kurzfristige Preisuntergrenze liegt nämlich an dem Punkt, wo ein Deckungsbeitrag in Höhe von 0,00 € erzielt wird. Dies ist in der Beispielrechnung von Seite 146 bei 7,50 € je Menü.

Die Formel zur Berechnung der kurzfristigen Preisuntergrenze lautet:

$$\text{kurzfristige Preisuntergrenze} = \frac{\text{Summe der variablen Kosten}}{\text{Stückzahl}}$$

Die kurzfristige Preisuntergrenze ist somit nichts anderes als die variablen Kosten pro Stück.

Beispiel für die Berechnung:

Bei verkauften 200 Portionen betragen die variablen Kosten 1.500,00 €. Die Fixkosten belaufen sich auf 2.500,00 €. Berechnen Sie die kurzfristige Preisuntergrenze für ein Essen.

$$\text{kurzfristige Preisuntergrenze} = \frac{1.500,00 \text{ €}}{200,00} \\ \text{Pax} = 7,50 \text{ €}$$

3.2 Langfristige Preisuntergrenze

Die langfristige Preisuntergrenze ist an dem Preis erreicht, der für ein Produkt erzielt wird, mit dem fixe und variable Stückkosten gedeckt sind, und somit kein Gewinn erwirtschaftet wird. Der Begriff der langfristigen Preisuntergrenze ist vor allem für die Kosten- und Leistungsrechnung relevant. Im Beispiel auf Seite 146 ist dieser Preis mit 20,00 € und 200 verkauften Essen erreicht.

Die Formel zur Berechnung der langfristigen Preisuntergrenze lautet:

$$\text{langfristige Preisuntergrenze} = \frac{\text{Summe der Selbstkosten}}{\text{Stückzahl}}$$



1. Anlass für Angebot an der kurzfristigen Preisuntergrenze

Die Selbstkosten setzen sich aus den fixen und variablen Kosten zusammen.

Beispiel für die Berechnung:

$$\text{langfristige Preisuntergrenze} = \frac{1.500,00 \text{ €} + 2.500,00 \text{ €}}{200}$$

$$\text{langfristige Preisuntergrenze} = 20,00 \text{ €}$$

Bei der langfristigen Preisuntergrenze werden die Vollkosten abgedeckt, also variable wie auch fixe Kosten jedoch wird sich der fehlende Gewinn langfristig negativ auswirken. Dieser Preis kann angesetzt werden, um einen Deckungsbeitrag um „jeden Preis“ zu erreichen, er ist die Ausnahmesituation, um z. B. Marktanteile zu halten. Da der Betrieb Verluste macht, wird er langfristig ein Liquiditätsproblem bekommen.

Wissen Sie Bescheid?

1. Begründen Sie, warum ein Unternehmen Waren an der kurzfristigen Preisuntergrenze bzw. an der langfristigen Preisuntergrenze verkaufen soll.
2. Wie können Sie bei einem Verkaufspreis an der kurzfristigen Preisuntergrenze die Fixkosten doch noch decken?
3. Welche Gefahr läuft ein Unternehmen, das Waren langfristig an der Preisuntergrenze verkauft?
4. Welche Maßnahmen müssen Sie ergreifen, um in die Gewinnzone zu kommen?

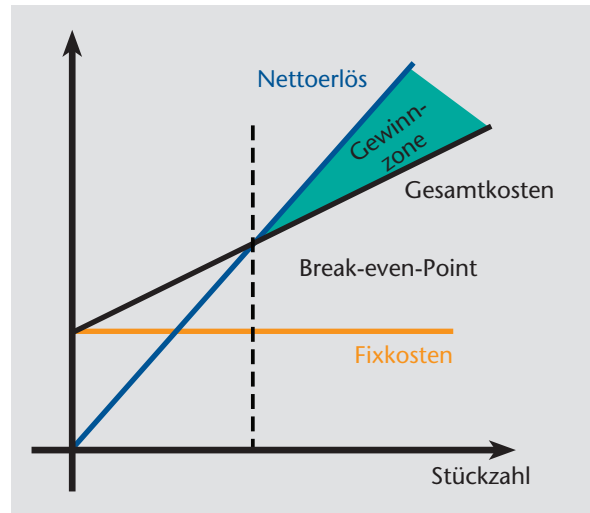
3.3 Break-Even-Point

Der Break-even-Point gibt den Punkt (Stückzahl) an, an dem Kosten und Erlöse einer Produktion gleich hoch sind. Ab diesem Punkt geht ein Produkt in den Bereich, wo ein Beitrag zur Deckung der gesamten Kosten geleistet wird. Es wird ein Gewinn erwirtschaftet.

Als Erstes wird die Erlösfunktion und die Gesamtkostenfunktion in ein Koordinatensystem eintragen. Dort, wo beide Funktionen gleich sind (am Schnittpunkt), liegt der Break-even-Point. Die Fläche zwischen Gesamtkosten und Nettoerlös ist die Gewinnzone. Bei der grafischen Ermittlung ist natürlich kein genaues Ergebnis zu erwarten.

Anstelle einer grafischen Lösung kann man folgende Formel verwenden:

$$\text{Break-even-Point} = \frac{\text{Summe der Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag je Stück}}$$



1. Break-Even-Point

Beispielaufgabe

Eine Cateringfirma steht unter starkem Konkurrenzdruck.

Um nicht ins Abseits zu geraten, müssen das Angebot und die Preise der Speisen überprüft werden.

Pro Monat wurden bisher 9.000 Essen verkauft. Diese Zahl wird vom Betreiber für die Zukunft wieder angestrebt. Die Fixkosten für das Restaurant betragen 46.800,00 € (inkl. Löhne für das fest angestellte Servierpersonal)

Führen Sie eine Prüfung von vier Gerichten durch.

1. Ermitteln Sie die jeweiligen Deckungsbeiträge.
2. Ermitteln Sie die Selbstkosten je Gericht.
3. Ermitteln Sie den Gewinn/Verlust je Gericht.
4. Beurteilen Sie die Ergebnisse bezüglich der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Gerichte.

Lösungsvorschlag

Gericht	I	II	III	IV
Inklusivpreis	12,00 €	10,00 €	15,00 €	18,00 €
Umsatzsteuer (19 %)	1,92 €	1,60 €	2,39 €	2,87 €
Nettopreis	10,08 €	8,40 €	12,61 €	15,13 €
variable Kosten	4,20 €	3,20 €	4,80 €	5,90 €
Deckungsbeitrag	5,88 €	5,20 €	7,81 €	9,23 €
Fixkosten je Gericht	5,20 €	5,20 €	5,20 €	5,20 €
Selbstkosten je Gericht	9,40 €	8,40 €	10,00 €	11,10 €
Gewinn/Verlust je Gericht	0,68 €	0,00 €	2,61 €	4,03 €
Gewinn/Verlust (%)	7,3 %	0,0 %	26,1 %	36,3 %
Break-Even-Point (Stck.)	7 954	8 995	5 997	5 073
Schlussfolgerung	ausreichender Gewinn und DB	Achtung! Gewinn = 0 aber DB vorhanden	guter Gewinn und DB	sehr guter Gewinn und DB

5.2 Verwaltung von Lieferanten- und Artikeldaten

Die schriftliche Methode:

Üblicherweise werden Adressdaten in einer Adresskartei notiert. Für jeden Lieferanten wird eine Karteikarte angelegt, und in einem Karteikasten werden alle Karteikarten alphabetisch sortiert aufbewahrt. Bei der Suche nach einem bestimmten Lieferanten muss der Name des Lieferanten bekannt sein oder auf der Lagerfachkarte vermerkt sein. Die Karteikarte muss regelmäßig auf Aktualität geprüft und ggf. von Hand geändert werden. Die Lagerfachkarte enthält alle Daten eines Artikels und muss bei Entnahme, Warenannahme, Preisänderungen, Änderung des Lieferanten auch von Hand geändert werden. Lieferantendatei und

Lagerfachkarte befinden sich in räumlich getrennten Bereichen, sodass sich die Datenpflege äußerst kompliziert und zeitaufwendig gestaltet. Zur Bestandsaktualisierung ist eine Kontrolle direkt vor Ort im Lager an den Lagerfachkarten notwendig. Bei der Warenanlieferung ist der gleiche Weg noch einmal fällig. Die Rechnungsabteilung muss Rechnungen verbuchen, von denen sie den tatsächlichen Warenbestand nur durch den Lieferschein kennt. Eventuell entstandener Bruch oder Verderb ist nicht aktuell vermerkt. Die Eintragungen von Höchstmenge, Meldebestand, Mindestbestand und Liefermenge müssen als Lagerkennzahlen von Hand berechnet werden. (→ 160) Die große Schwachstelle bei diesem System ist die mangelnde Übersicht und die eventuell unvollständige Dokumentation von Warenentnahmen.

Lagerfachkarte Caterino GmbH						Monat:	Januar	20			
						Artikel:	Zitronen	Nr. 1236			
						Höchstmenge:	30 kg	kg			
						Meldebestand:	20 kg	kg			
						Mindestbestand:	10 kg	kg			
						Übertrag Vormonat:	30 kg	kg			
						Lieferzeit:		5 Tage			
						Liefermenge:	65 kg	je VPE			
Datum:	Bestellung	Lieferung	Materialpreis	Zugang	Abgang	Schwund	Bestand	Beleg Nr.	Vorrat	Bestellmenge	VPE
Vormonat:							30				
01.01.					6		24				
02.01.					5		19			20	4
03.01.					3		16				
04.01.											
05.01.											
06.01.											
07.01.				20	6		30				
08.01.											
09.01.											
10.01.					4		26				
11.01.					3		23				
12.01.											
13.01.					5		18			20	4
14.01.											
15.01.					3,5		14,5				
16.01.											
17.01.					3,5		11				
18.01.				20	2		29				
19.01.											
20.01.					1,5		27,5				
21.01.											
22.01.											
23.01.					1,5		26				
24.01.											
25.01.					2		24				
26.01.					3		21				
27.01.											
28.01.					3		18			20	4
29.01.					10		8				
30.01.											
31.01.											
Summen:					62	Monatsverbrauch					
	Ø Verbrauch				2	Ø Tagesverbrauch					

1. Lagerfachkarte

01.01.20XX	3 Dosen	19.01.20XX	4 Dosen
05.01.20XX	2 Dosen	20.01.20XX	3 Dosen
10.01.20XX	4 Dosen	23.01.20XX	4 Dosen
15.01.20XX	5 Dosen	27.01.20XX	3 Dosen



Rechtsvorschriften



1. Gesetzliche Bestimmungen (Auszug)

Inhaltsverzeichnis Rechtsvorschriften

1 Unternehmensgründung

- 1.1 Auswahl der Rechtsform des Unternehmens 166
- 1.2 Einzelunternehmung 166
- 1.3 Besonderheiten von Personen- und Kapitalgesellschaften 167
- 1.4 Betriebsgründung 167
- 1.5 Voraussetzungen für die Erteilung der Konzession 168
- 1.6 Unterrichtsnachweis 168
- 1.7 Räumliche Begrenzung der Konzession 168
- 1.8 Konzessionsfreie Betriebe (Beispiele) 168

2 Gaststättengesetz

3 Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch (LFGB)

4 Zusatzstoff-Zulassungsverordnung (ZZuLV)

- 4.1 Art und Weise der Kenntlichmachung: 171
- 4.2 Kenntlichmachung der zugelassenen Stoffe 171

5 Lebensmittel-Informationsverordnung (LMIV)

6 Haftungsbestimmungen

- 6.1 Schadenshaftung des Schankwirtes und des Beherbergungswirtes 173
- 6.2 Produkthaftung 173
- 6.3 Verkehrssicherungspflicht. 173
- 6.4 Garderobenhaftung. 173
- 6.5 Preisangabenverordnung. 174
- 6.6 Unlauterer Wettbewerb 174
- 6.7 Garantieregelung. 174

7 Sonstige Rechtsvorschriften

- 7.1 Fundsachen – verloren oder liegen gelassen . 175
- 7.2 GEMA/Schutz der Urheberrechte. 175

- 7.3 Glücksspiele. 175
- 7.4 Gewerbesteuergesetz. 176
- 7.5 Einkommenssteuergesetz. 176
- 7.6 Körperschaftssteuergesetz 176
- 7.7 Abgabenordnung 177
- 7.8 Umsatzsteuergesetz. 177
- 7.9 Durchführungsverordnung 177

8 Schankanlagen

- 8.1 Gefährdungsbeurteilung 178
- 8.2 Reinigung der Anlage 178

9 Verträge im Gastgewerbe

- 9.1 Miet- und Pachtverträge 179
- 9.2 Leasingverträge 179
- 9.3 Franchising-Verträge 179
- 9.4 Bewirtungsvertrag 179
- 9.5 Zechprellerei 179
- 9.6 Pfandrecht. 180

10 Spezielle Verträge

- 10.1 Bierlieferungsverträge (Bierbezugsverträge) 180
- 10.2 Automatenaufstellverträge. 180

11 Jugendschutzgesetz

12 Recht im Personalbereich

- 12.1 Abmahnung 182
- 12.2 Kündigung von oder durch Mitarbeiter 183
- 12.3 Arbeitszeugnisse 184

13 Datenschutz

14 Nichtraucherrechtsgesetz

15 Projektorientierte Aufgabe

1 Unternehmensgründung

1.1 Auswahl der Rechtsform des Unternehmens

Die Rechtsform eines Unternehmens ist neben der Wahl des Standorts und der Betriebsart von entscheidender Bedeutung für dessen Erfolg. In jedem speziellen Fall sind folgende Fragen zu klären:

- Wie groß ist das Unternehmen?
- Wer investiert in das Unternehmen?
- Sollen am Unternehmen eine Einzelperson oder mehrere Personen beteiligt sein?
- Wer soll das unternehmerische Risiko tragen und für Schulden haften?
- Wer soll das Unternehmen führen, die Entscheidungen treffen und Anordnungen erteilen?
- Wer soll das Unternehmen nach außen vertreten, zum Beispiel Verträge abschließen?
- Welche steuerlichen Vor- und Nachteile haben die verschiedenen Rechtsformen der Unternehmen?

1.2 Einzelunternehmung

Etwa 90 % aller Unternehmen in Deutschland werden als Einzelunternehmung geführt. Im Hotel- und Gaststättengewerbe ist der Anteil noch höher. Der Inhaber der Einzelunternehmung hat dabei das volle unternehmerische Risiko und haftet mit seinem gesamten Vermögen für die Verbindlichkeiten des Unternehmens (Vollhaftung). Andererseits ist er alleine gewinnberechtigt. Weitere Vorteile sind eine hohe Flexibilität (bei Entscheidungen braucht niemand gefragt zu werden) und ein geringer bürokratischer Aufwand. Die Bereitschaft von Kreditinstituten, einen Kredit einzuräumen, ist höher, wenn mit dem Privatvermögen und nicht nur mit dem Betriebsvermögen gehaftet wird.

1. Welche Überlegungen sollten bei der Entscheidung für die Rechtsform eines Unternehmens angestellt werden?
2. Warum werden die meisten gastgewerblichen Betriebe als Einzelunternehmen geführt?

Grundform	Personengesellschaft			Kapitalgesellschaften		Sonderform
Rechtsform	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts GbR	offene Handelsgesellschaft OHG	Kommanditgesellschaft KG	Aktiengesellschaft AG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	GmbH & Co. KG
Rechtsnatur	natürliche Personen			juristische Personen		Sonderform
Mindestkapital	keine Vorschriften			50.000,00 €	25.000,00 €	siehe GmbH
Haftung	unbeschränkt	unbeschränkt, unmittelbar und solidarisch	Komplementär unbeschränkt, Kommanditist beschränkt	beschränkt auf das Grundkapital (Aktienwert)	beschränkt auf das Stammkapital (Geschäftsanteil)	Komplementär (GmbH) beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen, Kommanditist beschränkt auf die Einlage
Geschäftsführung und Vertretung	jeder Gesellschafter	jeder Gesellschafter	nur der Komplementär	Vorstand	Geschäftsführer	Geschäftsführung der Komplementär-GmbH
gesetzliche Gewinnverteilung	nach Köpfen	4 % der Kapitaleinlage, Rest nach Köpfen	4 % der Kapitaleinlage, Rest im angemessenen Verhältnis	anteilmäßiger Gewinnbetrag (Dividende)	anteilmäßiger Gewinnbetrag	siehe KG
Verlustbeteiligung	nach Köpfen	nach Köpfen	im angemessenen Verhältnis			

1. Beispiele für Rechtsformen von Unternehmen

Sachwortverzeichnis

- A**
 Abgrenzungsrechnung 137
 Ablauforganisation 39
 Abmahnung 105
 Abschreibungen 133
 – degressive 133
 Abzüge 112
 Advanced Budgeting 149
 Afa 133
 AIDA-Effekt 57
 Akkordlohn 110
 Aktiva 125
 Aktiv-Passiv-Mehrung 125
 Aktiv-Passiv-Minderung 125
 Aktivseite 123
 Aktivtausch 125
 Altersgrenze 115
 Altersstruktur 98
 Anlagendeckung 134
 Anlagevermögen 123, 134
 Anschreiben 94
 – Muster 94
 – Regeln 93
 Arbeitsentgelt 110
 Arbeitsmarktbewegungen 90
 Arbeitspapiere 116
 Arbeitsschutz 102
 Arbeitsvertrag 106
 – befristet 106
 – Teilzeit 106
 – unbefristet 106
 Arbeitszeitregelungen
 – gesetzliche Bestimmungen 86
 – Jugendarbeitsschutzgesetz 86
 – Modelle 89
 – Nebenabreden 86
 Art des Marktes 49
 Artikelverwaltung 164
 Aufbauorganisation 39
 Aufgaben- und Arbeitsteilung 39
 Aufhebungsvertrag 115
 Aufwand 132
 Ausbildung 99
 – Berufsschule 99
 – Dauer 99
 – Inhalte 99
 – Voraussetzung 99
 Ausbildungsverhältnisse 99
 Auslastung 152
 Auswertung eines Gästefragebogens 56
 Azubi-Mangel 99
- B**
 Belege 127
 – Bearbeitung 127
 – Buchung 128
 Beschaffungsmarkt 90
 – externer 90
 – interner 90
 Bestandskonten 130
 Beteiligungslohn 111
 Betriebe der Systemgastronomie 13
 Betriebsabrechnungsbogen 139, 140
 Betriebskosten 138
 Betriebsrat 116
 Betriebstypen 12
 Better Budgeting 149
 Beurteilung 105
 Beweislastumkehr 173
 Bewerbung 92
 – Anschreiben 92
 – Lebenslauf 93, 95
 Bewerbungsgespräch 96
 – Ablauf 96
 – Fehler 96
 – Fragen 96
 – Fremdsprachen 97
 – Stressfragen 96
 – unzulässige Fragen 96
 Bewerbungsschreiben 92
 Beyond Budgeting 149
 Bilanz 123
 – EDV 126
 – Grundsätze 124
 – Veränderungen 125
 Bilanzgleichungen 125
 Branchenkennzahlensysteme 153
 Break-Even-Point 148
 Bruttolohn 112
 Buchführung 129
 Buchführungspflicht 119
 Budgetierung 149
 – Beispiel Personal 151
 – Regeln 150
 – Systemgastronomie 150
 – traditionelle 149
 – Verfahren 149
 Bundesagentur für Arbeit 91
 Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 99
- C**
 Cafés, Bistros 13
 Cashflow 135
 Catering 60
 CCP: kritischer kontrollpunkt/kritischer Lenkungs-punkt 34
 Checkliste 121
 Coaching 104
 Controllerberichte 156
 – Darstellungsmöglichkeiten 157
 – Infografiken 157
 – mediale Ausstattung 158
 – Präsentationsregeln 158
 Controlling 117
 – Abteilung 17
 – Bereiche 118
 – Ziele 118
 Counter-Service 24
 CP: Kontrollpunkt („Control Point“) 34
 CRM 163
- D**
 Dachmarke 43
 Daueraufgaben 39
 Deckungsbeitrag 146, 148
 – Beispielaufgabe 148
 – Übungsaufgabe 146
 Deckungsbeitragsrechnung 146
 Deckungskauf 69
 Demi-Service-Systeme 22
 demografiefest 98
 Diagramme 56
 Dienstpläne 85
 – Beispiel 87
 – Erstellung 85
 – gesetzliche Bestimmungen 85
 Discos 13
 Disponieren 39
 Divisionskalkulation 143
 durchschnittlicher Lagerbestand 160
 durchschnittliche Lagerdauer 160
- E**
 EDV
 – Bankettbereich 72
 Eigenkapital 124
 Eigenkapitalquote 135
 Einzelkosten 138
 Einzelmarke 43
 elektronische Lohnsteuerkarte 107
- ELStAM 107
 ELSTER 107
 E-Mail 58
 – Kommunikationsregeln 58
 Entlohnung 110
 Entscheidungsbaum CP 36
 Erfolgsbeurteilung 105
 Erfolgskonten 130
 Ertrag 132
 Event-, Messe- und Sport-Catering 13, 21
- F**
 Fachkräftemangel 98
 Familienstatus 112
 Fastfood-Systemgastronomie – Quickservice 19
 Finanzbuchhaltung 118
 Fixkauf 69
 Fixkosten 138
 Flucht- und Rettungswege 102
 Franchisebetrieb 12
 Franchisegeber 26
 Franchisenehmer 26
 Franchisesystem 26
 – Merkmale 26
 Franchising-Vertrag
 – Besonderheiten 26
 Freeflow-Systeme 24
 Freeline-System 23
 Freizeitgastronomie 21
 Fremdkapital 124, 134
 Fremdkapitalquote 135
 Führungsprinzipien 103
 Führungsstile 103
 Full-Servicegastronomie 13, 20
 Full-Service-Systeme 22
 Fundsachen 174
- G**
 Gastronomische Kennzahlen 152
 – Projektorientierte Aufgabe 155
 Gebrauchtwaren 173
 Gefahren 34
 – chemische 34
 – mikrobiologische 34
 – physikalische 34
 Gemeinkosten 138
 Gemeinkostenzuschlag 143
 Geringfügige Beschäftigung 106
 Gesamtkapitalrendite 135
 Gesamtkosten 138
- Gewährleistungspflicht 173
 Gewinn 146
 Gewinn- und Verlustkonto 132
 GuV 132
 – Abschluss 132
- H**
 HACCP 34
 – Einrichtung 34
 – Entscheidungsbaum 36
 – Gefahrenanalyse 37
 – Prozessbeschreibung 37
 – Prüfung 37
 – Risikobeurteilung 37
 – Überprüfungsverfahren 38
 Handbücher 28
 Handelsgastronomie 13, 20
 HGB 118
 Höchstbestand 160
 Hotels 12
- I**
 Improvisation 39
 Infektionsschutzgesetz 101
 Informationsmittel 40
 Inklusion 88
 Internetauftritt 58
 Inventar 122
 Inventur 120
 – Bewertung 121
 – permanente 120
 – Stichproben 120
 ITSG 107
- J**
 Job 91
 – Börse 91
 – Börse online 91
 – Job enlargement 90
 – Job enrichment 90
- K**
 Kalkulationsaufschlag 142
 Karrierechancen 100
 Kaufformen 69
 – Deckungskauf 69
 – Fixkauf 69
 – Kauf auf Abruf 69
 – Kauf auf Probe 69
 – Kauf nach Probe 69
 – Kauf zur Probe 69
 – Kommissionskauf 69
 – Zweckkauf 69
 Kennzahlen 134

- Kennzahlen in der Systemgastronomie 155
- Kirchensteuer 112, 113
- Klassifizierung Lieferant 33
- Kommissionskauf 69
- Kommunikationsmittel 40
- Kommunikationsregeln bei der Verwendung von E-Mail 58
- Konten 129
- Kontenplan 130
- Kontenrahmen 130
- DATEV 131
- Kosten 136
- Arten 138
- fixe 138
- sonstige 138
- variable 138
- Kostenrechnung 136
- Kostenstellen 139
- Kostenträgerstückrechnung 141
- Kostenvorteile Systemgastronomie 15
- Kündigung 115
- außerordentliche 116
- Form 115
- Inhalt 115
- Kündigung von oder durch Mitarbeiter 182
- ordentliche 115
- Kündigungsfristen 115
- gesetzliche 115
- Kündigungsschutz 116
- kurzfristigen Erfolgsrechnung 137
- kurzfristige Preisuntergrenze 147
- L**
- Lagerfachkarte 161
- Lagerkennziffern 160
- Lagerzinsen 160
- Lagerzinssatz 160
- langfristige Preisuntergrenze 147
- Lebensmittelhygiene-schulung 101
- Leistungsbeurteilung 105
- Leistungslohn 110
- Leistungsrechnung 136
- Lieferantendatei 164
- Liquidität 134
- Lohnabrechnung 112
- Lohnsteuer 112, 113
- M**
- Makro- und Mikrostandort 50
- Mängelrüge: 69
- Marken 43
- Arten 43
- Typen 43
- Markenpolitik 43
- Marketing 49
- Rahmenbedingungen 49
- Marketing-Grundregeln 49
- Marketingkontrolle 55
- Marketingmaßnahmen 51
- Kontrolle 55
- Soll-Ist-Vergleiche 55
- Marketingmix 51
- Marketingumfeld 49
- Marketingziele 55
- SMART 55
- Materialkosten 138
- Maximalprinzip 39
- Meldebestand 160
- Miete 153
- Migrationshintergrund 89
- Mindestbestand 160
- Minijob-Zentrale 107
- Minimalprinzip 39
- Mitarbeiterführung 103
- multikulturellen Vielfalt 89
- Multiplikation
- Systemgastronomie 14
- O**
- Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations (PR) 54
- Online-System 23
- optimale Bestellmenge 160
- Organisation 39
- Grundlagen 39
- Prinzipien 39
- Organisationssysteme 40
- Vor- und Nachteile 40
- P**
- Pacht 153
- Pachtbetrieb 12
- Passiva 124
- Passivseite 124
- Passivtausch 125
- Personalbedarfsplanung 80
- Bestimmungsfaktoren 81
- Personalbedarfsrechnung 80
- Personalbeschaffung 91
- Personaleinsatzplanung 84
- Personaleinzelkosten 143
- Personalentwicklung 98
- Personalfragebogen 108
- Personalgewinnung 88
- Personalkosten 138, 152
- pro Gast 152
- Personalmanagement 78
- Personalpolitik 98
- Personalverwaltung 107
- Personalwesen
- Aufgabenbereiche 80
- Philosophie 12
- Planungsrechnung 146
- Praktikantenvertrag 106
- Prämienlohn 111
- Preisauszeichnung 173
- Prime-Cost-Rechnung 143
- Äquivalenzziffern 144
- Bewertung 145
- Übungsaufgabe 145
- Produkt 44
- Differenzierung 44
- Diversifikation 44
- horizontal 44
- lateral 44
- vertikal 44
- Produktlebenszyklus 41
- Produktpolitik 41
- Einführung 41
- Produktlebenszyklus 41
- Reife 41
- Rückbildung 41
- Sättigung 41
- Wachstum 41
- produktpolitische Entscheidungen 42
- Einstellung 42, 44
- Innovation 42
- Variation 42
- Produktunterscheidungen 44
- Produktvielfältigkeit 44
- Projektorientierte Aufgabe
- Rechtsvorschriften zur Eröffnung und zum Führen eines Betriebes 184
- Projektvertrag 106
- Public-Relations/ Öffentlichkeitsarbeit 17
- Pubs 13
- Q**
- Qualitätskennzahl 33
- Berechnung 33
- Qualitätsmanagement 31
- Lenkung 31
- Planung 31
- Prüfung – Kontrolle 31
- Qualitätssicherung 31
- Betrieb 33
- Bewertung der Leistung 33
- Einstellung der Zusammenarbeit 33
- interner Standard 33
- Klassifizierung 33
- Lieferanten- und Betriebsebene 32
- Steuerung 33
- Störungen 33
- weiterführende Projekte und Zusammenarbeit 33
- R**
- Rechnungskreis I 137
- Rechnungskreis II 137
- Reichweite 160
- Restaurants 13
- Rückstellungen 124
- S**
- Schankanlagen 177
- Gefährdungsbeurteilung 177
- Reinigung der Anlage 177
- Schriftverkehr 69
- mit Behörden 69
- mit Gästen 69
- mit Lieferanten 69
- Schulungszentrum 101
- Schwächen-/Stärkenanalyse eines Unternehmens 52
- Self-Service-Systeme 23
- Sicherheitsbeauftragte 102
- Sitzplatztage 153
- Solidaritätszuschlag 112, 113
- Sonderveranstaltung Verkaufsgespräch 60
- Sonderveranstaltungen 60
- Sortimentspolitik 44, 45
- Breite 44
- Tiefe 44
- Sozialversicherung 107, 113
- Speicherbuchhaltung 128
- Sperrzeit 170
- Stammdatenerfassung 107
- Standard 28
- Bedeutung 28
- Bestimmung von Rahmenbedingungen 28 f.
- Bestimmung einer umfassenden Standardisierung 28, 30
- Bestimmung von betrieblichen Ereignissen 28, 30
- Bestimmung betrieblichen Bausteinen 28, 29
- Standardisierung 28, 29
- Arten 29
- Bedeutung 16
- Standardisierungsgrade 28
- Stellenanforderungen 82
- Stellenausschreibung 83
- deutsch 91
- englisch 83
- Stellenbeschreibung 82
- Steuerklassen 112
- Steuerung 14
- zentrale 14
- Stundenkostensatz 143
- SWOT-Analyse 46
- externe Sicht 46
- interne Sicht 46
- Strategien 48
- Vorgehen und Auswertung 47
- Systembetriebe 12
- Systemgastronomie 14
- Einordnung 14
- Erklärung 14
- Kostenvorteile 15
- Merkmale 14
- Multiplikation 14
- Verkaufssysteme 22
- zentrale Steuerung 14
- T**
- Teilbranchen 19
- U**
- Umlaufvermögen 123
- Umsatz 152
- Umsatzrentabilität 153
- Umsatzrentabilität 135
- Umschlagshäufigkeit 160
- Umschulung 100
- Unternehmensphilosophie 12
- V**
- variable Kosten 138
- Verbindlichkeiten 124

Verdienstabrechnung 114	W	Z	– PR 17	– Kenntlichmachung der zugelassenen Stoffe 171
Verhaltensbeurteilung 105	Wareneinsatz 152	Zeitlohn 110	– Produktentwicklung 18	Zuschlagskalkulation I 141
Verkaufsgespräch	Warenwirtschaftssys- teme 159	Zentrale 17	– Qualitätssicherung 18	Zuschlagskalkulation II 141
– Abschlussphase 59	Weiterbildung 100	– Bereiche 17	– Technik-Abteilung 17	Zuschlagskalkulation III 142
– Kennenlernphase 59	Werbefbudget 57	– Buchhaltungsabtei- lung 17	Zielgruppe 99	
– Verkaufsphase 59	Werbemaßnahmen 57	– Controlling-Abtei- lung 17	Zusatzstoff-Zulassungs- verordnung (ZZuIV) 171	
– Vertrauensphase 59	Werbeträger 54	– Einkaufsabteilung 18	Art und Weise der Kenntlichmachung 171	
Verkaufssysteme 22	Werbeträgern und Werbemitteln 54	– Funktionen 17		
– Vor- und Nachteile 25	Werbung und Werbemittel 57	– Logistikabteilung 18		
Verschuldungsgrad 134		– Marketingabteilung 17		
Vorgaben Franchisege- ber/nehmer 27		– Personalabteilung 17		

Probeseiten

Bildquellenverzeichnis

Apple: S. 43_4

BANKETTprofi GmbH, Speyer: S. 72, 73, 74, 164

Block House Restaurantbetriebe AG, Hamburg: S. 13_3

bona'me c/o G-DOGAN GMBH, Köln: S. 22_2

Bundesverband der Systemgastronomie e.V., München: S. 14_2

BURGER KING, München: S. 13_1, 43_3, 58_1

Colourbox.com (Darryl Brooks): S. 30_1

Daimler AG, Stuttgart: S. 43_2

DATEV eG, Nürnberg: S. 131

Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt: S. 43_1

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., Berlin: S. 99_2

Europa-Park GmbH & Co Mack KG, Rust bei Freiburg: S. 21_1

Fotolia Deutschland GmbH, Berlin: S. 4 (Yuri Arcurs), 6 (contrastwerkstatt), 7 (vizafoto), 11_1 (Yuri Arcurs), 18_1 (Chlorophylle), 18_2 (Redshinestudio), 18_3 (msk.nina), 20_1 (Gioco), 20_2 (delmedio), 21_2 (Lenslife), 22_1 (juniart), 23_1 (CandyBox Images), 24_1 (Kzenon), 27 (Adam Gregor), 29_1 (annakarnutschph), 29_2 (alho007), 30_2 (Gina Sanders), 31_1 (Daavid), 31_2 (DOC RABE Media), 32 (stokkete), 35 (Lucky Dragon), 37 (waldemarus), 46 (mikkolem), 46 (Trueffelpix), 50 (alphaspirit), 54 (Trueffelpix), 59 (Paulista), 75 (createur), 75 (createur), 75 (createur), 77 (contrastwerkstatt), 78_1 (aleksangel), 78_2 (aleksangel), 78_3 (leremy), 78_4 (allison), 79 (wwwwebmeister), 88_1 (aleksangel), 90_1 (aleksangel), 92 (Butch), 97_1-4 (createur), 97_5 (photo4luck), 99_1 (Gabriele Rohde), 110 (Marco2811), 111_2 (treenabeena), 117 (vizafoto), 132 (Andre Bonn), 134 (style-photography.de), 136 (Denis Junker), 139 (WavebreakmediaMicro), 146 (Jeanette Dietl), 147 (abcmedia), 149 (artem_ka), 150 (Minerva Studio), 156 (pressmaster), 157_2 (mahmuttibet), 157_3 (piaai), 158_1 (almeb-waste), 158_2 (israelgd), 158_3 (Africa Studio), 158_4 (Christian Schwier), 158_5 (Talex), 158_6 (aerogondo), 158_7 (Rido), 159_1 (nikitos77), 163_2 (virtua73), 163_3 (XtravaganT)

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf: S. 84, 85, 88_2, 89_1, 90_2, 98_1, 100, 111_1

Haufe-Lexware GmbH & Co., Freiburg: S. 127

Henkel AG & Co. KGaA: S. 43_6

Joey's Pizza Service (Deutschland) GmbH, Hamburg: S. 11_3

MAEURER & WIRTZ GmbH & Co. KG, Stollberg: S. 43_4

Marché International AG, Kempththal, Schweiz: S. 13_4

McDonald's Deutschland Inc.: S. 13_5, 24_2, 101

NORDSEE GmbH, Bremerhaven/www.nordsee.com: S. 11_2, 13_2, 58_2

OECD (2014): S. 89_2

Prof. Dr. Waldemar Pelz/Institut für Management-Innovation, Bad Soden/Taunus: S. 104

PROFILO Rating-Agentur GmbH, Bargteheide: S. 91

SafetyConsult® GmbH, Kelkheim/Taunus: S. 102

Statista GmbH, Hamburg: S. 98_2