

Hospitality Controlling

Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie

Herausgegeben von
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Mit Beiträgen von
Alexander Aisenbrey, Christian Balgar, Joachim Braun,
Alexander Dworak, Tim Ettelt, Ann Freiburg,
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg, Prof. Dr. Oliver Haas, Jörg Hauer,
Sandra Heiden, Klaus Kobjoll, Thomas Kösters, Manuela Mühlbauer,
Sebastian Neuner, Bettina Oidtmann, Alexander Pesch,
Lothar Schwerdtel, Prof. Dr. Volker Simon, Erwin Steinkogler,
Michael Toedt, Sandra Trost, Dr. Beatrice Zarges,
Stephanie Zarges-Vogel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 12056 7](http://ESV.info/978_3_503_12056_7)

ISBN 978 3 503 12056 7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: Andreas Quednau, Haan
Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort: Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches

Im deutschsprachigen Raum gibt es bislang verhältnismäßig wenige Bücher, die sich dem Thema „Controlling in der Hospitality Industrie“ widmen. Dies erscheint unverständlich, da das Controlling für den betrieblichen Erfolg von herausragender Bedeutung ist. Wie bei kaum einem anderen betriebswirtschaftlichen Begriff existiert allerdings kein einheitliches Verständnis darüber, was Controlling eigentlich ist. Häufig wird Controlling mit dem deutschen Wort Kontrolle gleichgesetzt, oftmals mit Buchführung. Beidem kann klar widersprochen werden.

Betriebe der Hospitality Industrie müssen sich jedoch, sofern sie es noch nicht getan haben, mit diesem Begriff auseinander setzen, in Zeiten, in denen es darum geht, konkurrenzfähig zu bleiben. Verdrängungswettbewerb, Überkapazitäten und Wirtschaftskrise sind nur einige Schlagwörter, die gerade im deutschen Gastgewerbe mehr denn je von aktueller Relevanz sind und das betriebliche Überleben gefährden.

Die Zeiten scheinen vorbei, in denen mancher Hotelier seinen Betrieb wie ein Pilot zu Anfängen der Fluggeschichte steuern kann: Alles, was die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten seinerzeit außer einem Kompass benötigten, waren ein Schal, eine Krawatte und eine Brille. In der Art, wie der Schal flatterte, konnten sie Geschwindigkeit und Seitenwind abschätzen. Hing die Krawatte schief, musste die Kurvenlage des Flugzeugs korrigiert werden. Und beschlug die Brille, so zeigte alles baldigen Regen oder Nebel an – und die Notwendigkeit schleunigst zu landen. Denn fliegen konnte man eigentlich nur bei schönem Wetter; aber dann war es wunderbar.

Erstmalig werden die vielfältigen Sichtweisen über das Controlling in der Hospitality Industrie in einem Buch aufgezeigt. Namhafte Vertreter aus der Privat- und Kettenhotellerie, aus Sonderbetrieben sowie aus der beratenden Zunft haben sich bereit erklärt, Stellung zu diesem Thema zu nehmen. Sie charakterisieren ihre Arbeit als Controller, führen konkrete Controlling-Tätigkeiten auf und erläutern wesentliche Instrumente. Gleichmaßen werden die Aussagen mit aktuellem theoretischen Wissensstand über Controlling angereichert.

Zunächst widmet sich das Kapitel I dem Controllingverständnis im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. Der Status Quo des Controlling in der Literatur wird dargestellt. Wichtige Instrumente des Hotelcontrolling werden beschrieben, der Bogen zur Praxis gespannt. Es wird offenkundig, dass nur ein reibungsloses Zusammenspiel von Sales, Marketing, Operations und Controlling den langfristigen Erfolg von Betrieben der Hospitality Industrie gewährt. Die konsequentere Integration von operativen Maßnahmen und ihrer betriebswirtschaftlichen Ergebnisse

in das Finanzwesen mittels Controlling und seiner Hilfsmittel erscheint hierbei essentiell.

In Kapitel II werden anschließend verschiedene, ausgewählte Anwenderbeispiele aus der Praxis dargestellt. Hierbei unterteilen sich die Schwerpunkte nach Controlling in der Ketten- und in der Privathotellerie. Dabei ist erkennbar, dass die Kernaspekte des Controlling nicht nur zwischen privat geführten Häusern und Kettenbetrieben in großen Teilen unterschiedlich interpretiert werden. Auch innerhalb der Privat- und Kettenhotellerie bestehen bei den einzelnen Darstellungen neben vielen Gemeinsamkeiten auch diverse Unterschiede. Ergänzt wird der Praxisblick zum einen durch Darstellungen über das Controlling im KTC Kommunikations- und Trainings-Center Königstein sowie in Sanierungsbetrieben der TREUGAST Hotellerie GmbH, zwei Vertretern von Sonderbetrieben. Zum anderen werden im Markt etablierte IT-Lösungen, mit Hilfe derer das Controlling in Betrieben der Hospitality Industrie durchgeführt bzw. signifikant unterstützt werden kann, gekennzeichnet.

Kapitel III bietet abschließend ein Fazit sowie einen Ausblick über das Controlling innerhalb der Hospitality Industrie.

Ohne die Mitarbeit verschiedener Persönlichkeiten wäre dieses Buch nicht realisierbar gewesen. Deshalb sei an dieser Stelle allen Autoren aus der Praxis auf das Herzlichste gedankt. In der täglichen Controllingarbeit findet sich nur wenig Zeit, Artikel für Fachbücher zu schreiben. Somit haben viele sich Raum am Wochenende genommen. Durch ihr Engagement und die Bereitschaft, Internes aus ihren Unternehmen preiszugeben, bekam dieses Controlling-Buch die Praxisnähe.

Ich bedanke mich zudem beim Erich Schmidt Verlag für die hervorragende, unkomplizierte Zusammenarbeit. Darüber hinaus bin ich Dr. Alexander Dworak, der das Vorhaben nicht nur im Rahmen seines einführenden Artikels über Controlling unterstützt, sondern auch bei der Gestaltungs- und Koordinationsarbeit des gesamten Buchprojektes maßgeblich mitgewirkt hat, zu größtem Dank verpflichtet. Ebenso gebührt ein großes Dankeschön Frau Jessica Heeg und Herrn André Meier für das kritische Korrekturlesen.

Dieses Buch soll einen „neuen“ Anfang darstellen, im deutschsprachigen Raum das Thema Controlling wieder verstärkt ins Blickfeld des Gastgewerbes zu rücken. Weitere Auflagen dieses Buches mit zusätzlichen internationalen Beispielen sowie Bücher anderer Kollegen werden sicher in den nächsten Jahren folgen.

München im November 2009

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Autorenverzeichnis

Alexander Aisenbrey

Geschäftsführer des Golf-, Wellness- und Tagungsresorts Der Öschberghof in Donaueschingen und 1. Vorsitzender der Hoteldirektorenvereinigung Deutschland e.V. (HDV). Nach einer Ausbildung zum Restaurantfachmann absolvierte er neben seiner beruflichen Laufbahn in der Hotellerie berufsbegleitend an der Hotelfachschule in Heidelberg sein Studium zum Hotelbetriebswirt. Er sammelte über viele Jahre Berufs- und Führungserfahrung in verschiedenen Stationen der Hotellerie (Traube Tonbach, Copthorne Hotel Stuttgart International, Vila Vita Hotel & Residenz Rosenpark, Marburg). Daneben besuchte er verschiedene Executive Management Programme an der Cornell University.

Christian Balgar

absolvierte eine Ausbildung zum Kaufmannsgehilfen im Hotel- und Gaststättengewerbe im ehemaligen Dorint Hotel in Offenburg. Nach mehreren Stationen in verschiedenen Dorint Hotels arbeitete er als Corporate Controller bei der Dorint AG, als Leiter Verwaltung & Controlling bei Upstalsboom Hotel und Freizeit in Emden und zuletzt als Financial Analyst/Assistent des Vorstandes bei der Lindner Hotels AG. Derzeit absolviert er bis voraussichtlich Herbst 2009 eine berufliche Aufstiegsfortbildung zum geprüften Betriebswirt IHK.

Joachim Braun

Dipl.-Kfm., ist seit 1996 als System- und Organisationsberater mit Schwerpunkt Logistik tätig. Nach Stationen als angestellter SAP-Berater und späterer freiberuflicher Tätigkeit ist er seit 2005 außerdem Geschäftsführer eines Unternehmens mit Schwerpunkt auf Beratung im Logistik-Umfeld, IT-Integration und dazugehöriger Softwareentwicklung.

Alexander Dworak

Dipl.-Kfm., studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und promoviert an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt bei Prof. Dr. Genosko zu einem sportmanagement-orientierten Thema. Er beschäftigt sich als selbstständiger Berater mit controlling-spezifischen Sachverhalten im Sport- und Hotellerieumfeld und ist darüber hinaus Mitinhaber einer Agentur für Kommunikationsdesign. Seit 2006 hat er sich zudem verstärkt der Lehre verschrieben und übt eine Reihe von Lehraufträgen (u. a. an der TU-München oder der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding) aus.

Tim Ettelt

Area Director of Finance, Geschäftsführer Hilton International Germany GmbH, Absolvent des Executive MBA der Universität von Reims/Paris im Jahr 2000. Er arbeitet seit 22 Jahren in der Kettenhotellerie, überwiegend im Finanz- und Controlling-Bereich. Nach der Ausbildung zum Hotelkaufmann war er mehrere Jahre in London für Sheraton Hotels & Resorts sowie für Inter-Continental Hotels IHG in Berlin sowie in der Zentrale in London als weltweit operierender Innen-Revisor tätig. Es folgten ein vierjähriger Russlandaufenthalt als Finanz Direktor, unter anderem für IHG in Moskau, sowie für Kempinski Hotels & Resorts in St. Petersburg, Beförderung zum Vice President Controlling für Kempinski in der Zentrale in Genf sowie ein Wechsel als Vice President Finance Europe für ein amerikanisches Reiseunternehmen. Heute ist er als Geschäftsführer bei Hilton International für Deutschland und Schweiz, im Bereich Finanzen, Controlling, Steuern, Recht und Strategie tätig.

Ann Freiburg

Dipl.-Kffr., studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Rechnungswesen und Marketing an der FHTW in Berlin. Von 2004 bis 2007 arbeitete sie als Controllerin bei der TREUGAST Hotellerie GmbH mit den Schwerpunkten operatives und strategisches Controlling sowie Entwicklung und Implementierung von SoluMIS. Seit 2008 ist sie Mitarbeiterin im Konzernrechnungswesen/Beteiligungscontrolling bei der DUSSMANN AG & Co. KGaA.

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

absolvierte eine Hotelfachlehre im Hotel Bayerischer Hof in München und studierte im Anschluss Wirtschaftswissenschaften in München, Boston und Regensburg. Nach verschiedenen beruflichen Stationen im Ausland war er unter anderem knapp vier Jahre beim Hotelberatungsunternehmen TREUGAST als Senior Consultant und Leiter des angegliederten Forschungsinstitutes tätig. Seit März 2007 lehrt er an der Fakultät Tourismus der Hochschule München, im März 2009 wurde er zum Professor für Hospitality Management berufen. Seit Januar 2008 ist er zudem geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Zarges von Freyberg Hotel Consulting.

Prof. Dr. Oliver Haas

studierte Betriebswirtschaft an der Ludwig Maximilians Universität München und promovierte an der Universität Regensburg. Er ist Geschäftsführer der Dreamteam Solutions GmbH, die im professionellen Fußballsport und Golf sowie in der Hotellerie und Gastronomie Softwarelösungen zur integrierten Businessplanung und -steuerung vertreibt und implementiert. Nach einer Vielzahl von Lehrtätigkeiten an der European Business School, der Universität Bayreuth, der FH Künzelsau und der TU München sowie diverser Publikationen in Fachzeitschriften wurde

er im Oktober 2007 zum Professor an der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding berufen.

Jörg Hauer

Dipl.-Betriebswirt (BA), absolvierte seine Ausbildung an der Berufsakademie Ravensburg mit dem Ausbildungsbetrieb Hotel Adlon in Berlin. Danach war er für die TREUGAST Unternehmensberatung München tätig und leitete auch während dieser Zeit zwei Hotelbetriebe in Deutschland. Anschließend absolvierte er einige Praktika, unter anderem im Steuerbüro und im Sales- & Marketing-Bereich eines großen Industrieunternehmens. Seit 2005 ist Jörg Hauer in der Wutzschleife als „Director of Operations, Administrations & Revenue“ tätig und für die täglichen Hotel-Abläufe und alle administrativen Aufgaben zuständig – und damit auch für das Controlling.

Sandra Heiden

Dipl.-Betriebswirtin, Consultant bei Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH. Schon früh sammelte sie erste Erfahrungen im Event- und Veranstaltungsbereich im elterlichen Betrieb. Nach dem Abitur studierte sie Tourismus-Management mit Schwerpunkt Hospitality Management an der Hochschule München. Während dieser Zeit arbeitete sie im Hotel Mandarin Oriental in München und war nebenbei bei der Firma Intercard, einem Unternehmen für bargeldlosen Zahlungsverkehr, für die Kundenbetreuung und Beschwerdeabwicklung tätig. Seit Anfang 2008 leitet sie bei Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH das Account Management.

Klaus Kobjoll

Einer der bekanntesten und erfolgreichsten Privathoteliers Deutschlands, ist Inhaber und Geschäftsführender Gesellschafter der Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH und in gleicher Funktion bei der Seminar- und Management-Agentur Glow & Tingle GmbH, beide mit Sitz in Nürnberg-Boxdorf. Seine persönlichen Kennzeichen sind: umtriebiger Unternehmergeist, Innovationsstärke, Durchsetzungsvermögen, Motivationskraft und solide Wirtschaftsdenke. Eine Kombination, die nur selten in der Hotelszene zu finden ist und die zu unzähligen Auszeichnungen seiner Person und seines Unternehmens geführt hat. Darüber hinaus ist er ein gefragter Referent, veranstaltet selbst Seminare und hat inzwischen sechs Bücher veröffentlicht.

Thomas Kösters

Hotelfachmann und Koch; arbeitete im operativen und administrativen Bereich für die Hotelkonzerne Maritim und Hilton. Nach einer Fortbildung zum Hotelbetriebswirt fing er im Jahre 2003 bei der Schloss Fuschl GmbH (ArabellaSheraton Hotel Jagdhof und Hotel Schloss Fuschl) als Leiter Einkauf/F&B Controlling/Logistik an und begleitete die Neueröffnung des Hotels „Schloß Fuschl“. Während dieser Zeit bildete er sich zum Bilanzbuchhalter weiter und bekam von seinem damaligen Vor-

gesetzten Herrn U. B. das kaufmännische Handwerkszeug beigebracht. Die neue Herausforderung bei den Geisel Privathotels trat er Anfang September 2007 als kaufmännischer Leiter an.

Manuela Mühlbauer

ist seit 1982 in der Hotellerie tätig. Ab 1986 hat sie sich in den verschiedensten Positionen im Finanzbereich einen vielfältigen Wissensschatz angeeignet. Während ihres 2-jährigen MBA Studiums hat sie sich ebenfalls akademisch mit allen Bereichen der Unternehmensführung und deren strategischen Ansätzen auseinander gesetzt. Manuela Mühlbauer hat eine Master Thesis als Abschluss des MBA Studiums über die Möglichkeit eines Beyond Budgeting Ansatzes in der Hotellerie geschrieben. („Is Beyond Budgeting the New Strategy to Get Out of the Annual Budget Dilemma in the Hotel Industry?“). Sie ist seit 2006 bei den Mövenpick Hotels & Resorts tätig und dort in ihrer Rolle als Vice President Controlling für die gesamte Gruppe mit 64 Hotels für das Controlling und Reporting zuständig. Manuela Mühlbauer hat für die Mövenpick Hotels & Resorts die Reportingstrukturen und Controllingprozesse implementiert, welche heute die Basis für die neue dezentrale Unternehmensstruktur sind. Sie hat von Oktober 2007 bis August 2008 in einer Doppelfunktion die Controlling-Stabstelle in Zürich geführt und als Director of Finance die Area Afrika betreut. Manuela Mühlbauer hat mittlerweile die Verantwortung für die Area Afrika als Vice President Finance & Controlling übernommen.

Sebastian Neuner

Dipl.-Kfm., studierte von 2001 bis 2006 Wirtschaftswissenschaften an der Ludwig-Maximilians Universität in München und der University of California Los Angeles mit den Schwerpunkten Produktionswirtschaft, Logistik und Controlling sowie Innovationsmanagement. Seit 2007 ist er als Berater im Bereich Finance & Performance Management der Unternehmensberatung Accenture tätig.

Bettina Oidtmann

Dipl.-Betriebswirtin (FH), nach ihrem Studium an der Fachhochschule München zum Betriebswirt mit der Fachrichtung Tourismus hat sie ihre berufliche Karriere bei der Hotelgesellschaft Kempinski begonnen. Dort war sie im Hotel Vier Jahreszeiten in München für das Controlling verantwortlich. Von 1997 bis 2008 war sie in der Pharmaindustrie tätig und hat den Bereich Finanzen und Verwaltung für die deutsche Tochtergesellschaft des weltweit tätigen Pharmakonzerns Servier geleitet. Seit September 2008 ist sie als kaufmännische Direktorin im Schloss Elmau tätig.

Alexander Pesch

Dipl.-Betriebswirt (FH), nach Abschluss seines Abiturs begann er eine Ausbildung zum Hotelfachmann im Hotel Königshof München. 1995 nahm er sein Studium an

der Fakultät für Tourismus der Hochschule München auf. Im Jahr 2000, nach einem Praktikum in Bangkok, schloss er sein Studium im Bereich Hospitality Management als Diplom-Betriebswirt erfolgreich ab und startete seine Karriere als Assistant Controller des München Marriott Hotels. 2002 setzte er diese bei der Hoteleröffnung des Brüssel Marriott Hotels fort. 2004 wechselte er als Project Controller für die Kernsanierung des Holiday Inn Munich-City Centre nach München und übernahm zusätzlich die Stelle des Area Manager Finance für neun Express by Holiday Inn Hotels in Deutschland. Nach Abschluss der Sanierung arbeitete er als Regional Operations Analyst für 24 Hotels der Marken Crown Plaza, Holiday Inn und Express by Holiday Inn. Für ArabellaSheraton Grand Hotels München und des Sheraton München Arabellapark etablierte er das Hotel-Controlling. Seit September 2008 ist Alexander Pesch als Dozent an der Hochschule München – Fakultät für Tourismus in den Bereichen Rechnungswesen, Organisation, Hotel-Controlling und Hotel Management beschäftigt.

Lothar Schwerdtel

Dipl.-Betriebswirt (FH), Lehre als Hotelfachmann im Grand Hotel Sonnenbichl, Garmisch-Partenkirchen (1989–1991), Studium der Tourismus-Betriebswirtschaft an der Fachhochschule München (1991–1996), Consultant bei der TREUGAST-Unternehmensberatungsgesellschaft mbH in München (1996–1999), seit 2000 Leiter Controlling bei der Derag Hotel and Living AG + Co. KG

Prof. Dr. Volker Simon

ist Prorektor der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg und lehrt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten „Integrierte Managementlehre“ und „Rechnungswesen/Controlling“ im Studiengang BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie.

Erwin Steinkogler

setzt sich seit mehr als zwei Jahrzehnten mit „Controlling in der Hotellerie“ auseinander. Das von ihm 1987 gegründete Unternehmen Steinkogler Management entwickelte das Controllingtool „Profit and Loss“, das ein strategisches Controlling auf Basis einer IT Lösung darstellt. Das Steinkogler Management bietet eine Reihe von Dienstleistungen angefangen bei Analysen, Berechnungen und Studien über Konzepte bis hin zur Führung von Hotelbetrieben. Dem Steinkogler Management stehen erfahrene und qualifizierte Mitarbeiter in den verschiedensten Ressorts zum Beispiel Asset-, Operation-, Revenue- und Prozessmanagement zur Verfügung. Das Kompetenzteam besteht im Durchschnitt aus dreißig Mitarbeitern. Im Rahmen des Hotelmanagements werden zurzeit verschiedene Projekte betreut, in denen zur Sicherstellung einer nachhaltigen Steuerung „Profit and Loss“ eingesetzt wird.

Michael Toedt

Dipl.-Betriebswirt, geschäftsführender Gesellschafter der Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH in München. Aufgewachsen im elterlichen Hotelbetrieb, absolvierte er nach Beendigung einer kaufmännischen Ausbildung eine Lehre zum Koch und arbeitete anschließend in der Sterne-Gastronomie. Er studierte BWL an der Hochschule München und besuchte während dieser Zeit auch die Cornell University, NY. Neben seiner Tätigkeit bei Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH ist Michael Toedt u.a. Lehrbeauftragter an der Hochschule München zum Thema „CRM im Tourismus“, sowie Gastdozent an diversen Hochschulen und Universitäten.

Sandra Trost

Stellv. Geschäftsführerin der KTC Königstein GmbH. Als gelernte Hotelfachfrau arbeitete sie ausschließlich in der individuellen Luxus- und First-Class-Hotellerie und sammelte auch im Ausland wichtige Erfahrungen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft in Regensburg arbeitete sie als Senior Consultant bei der TREUGAST Solutions Group (München) und Prokuristin bei K&P Consulting GmbH (Düsseldorf). Seit Februar 2007 ist sie Mitglied der Geschäftsführung im KTC – Kommunikations- und Trainings Center Königstein.

Dr. Beatrice Zarges

ist geschäftsführende Gesellschafterin des 5-Sterne-Hotels Thurnher's Alpenhof sowie der dazu gehörigen Trendgastronomie und Boutique in Zürs am Arlberg. Die aus Österreich stammende Hotelierin studierte und promovierte in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Innsbruck. Nach der Geburt ihrer beiden Kinder Stephanie und Marco baute sie die Hotelkooperation Akzent Hotels erfolgreich auf und beriet im Anschluss viele Jahre Privathotels mit Fokus auf PR, Sales und Marketing.

Stephanie Zarges-Vogel

ist geschäftsführende Gesellschafterin des Beratungsunternehmens Zarges von Freyberg Hotel Consulting. Durch das familieneigene Hotel Thurnher's Alpenhof in Zürs am Arlberg ist sie in der Hotellerie aufgewachsen. Sie studierte in London, Paris und Pforzheim und schloss mit dem BA in Hospitality Management und dem MA in Communication Management ab. Außerdem erhielt sie ein Stipendium des Savoy Education Trust für einen Summer School Course an der Cornell University. Ihr operatives Know-How konnte sie im The Connaught Hotel in London und bei Sabine van Ommen PR in Berlin ausbauen und festigen. Vor der Gründung des eigenen Unternehmens arbeitete sie vier Jahre als Seniorberaterin bei der TREUGAST Solutions Group. Hier war sie zudem für die Unternehmenskommunikation verantwortlich und leitete die Geschäfte des Gütesiegels 50plus Hotels Deutschland.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches	5
Autorenverzeichnis	7

Kapitel I **Controllingverständnis im Spannungsfeld** **zwischen Theorie und Praxis**

<i>Alexander Dworak</i>	
Verständnis des Controlling in der Theorie	19
<i>Volker Simon</i>	
Herausforderungen des Controlling in der Hotellerie	29
<i>Lothar Schwerdtel/Oliver Haas</i>	
Angewandtes Controlling in der Hotellerie – von der Konzeption bis zur Umsetzung moderner Controllinginstrumente	51
<i>Burkhard von Freyberg</i>	
Ausgewählte Instrumente des Hospitality Controlling	75
<i>Sebastian Neuner</i>	
Informationsbedarfsanalyse als Basis für Controlling in der Kettenhotellerie	99

Kapitel II **Anwendungsbeispiele des Controlling in der Praxis**

1. Teil: Controlling in der Kettenhotellerie

<i>Alexander Pesch</i>	
Controlling bei ArabellaStarwood Hotels & Resorts	129
<i>Tim Ettelt</i>	
Controlling bei Hilton Hotels	145

Christian Balgar

Controlling in den Lindner Hotels & Resorts	159
---	-----

Manuela Mühlbauer

Die Zukunft im Blickfeld – Controlling bei Mövenpick Hotels & Resorts	169
--	-----

2. Teil: Controlling in der Privathotellerie

Thomas Kösters

Controlling bei den Geisel Privathotels	185
---	-----

Bettina Oidtmann

Controlling im Schloss Elmau	197
------------------------------------	-----

Alexander Aisenbrey

Controlling im Öschberghof: Minimiertes Controlling für ein kreatives Wachstum	207
---	-----

Klaus Kobjoll

Controlling im Schindlerhof: Zahlen + Fakten + Emotionen = Erfolgreiches Controlling!	217
--	-----

Beatrice Zarges/Stephanie Zarges-Vogel

Controlling in Thurnher's Alpenhof	235
--	-----

Jörg Hauer

Controlling in der Wutzschleife	247
---------------------------------------	-----

3. Teil: Controlling in Sonderbetrieben

Sandra Trost

Controlling in der KTC Königstein GmbH	267
--	-----

Ann Freiburg

Controlling von Sanierungsbetrieben der TREUGAST Hotellerie GmbH	275
--	-----

4. Teil: Controlling durch IT-Lösungen

Erwin Steinkogler

Verständnis von Controlling mit Hilfe von „Profit and Loss“	297
---	-----

Michael Toedt/Sandra Heiden

Marketing-Controlling mit dailypoint™ 315

Joachim Braun

IT-gestütztes Beschaffungscontrolling im Hotelkonzern mit eSRM-Suite 329

Kapitel III

Fazit und Ausblick

Burkhard von Freyberg

Controlling in der Hospitality Industrie: Fazit und Ausblick 347