

Hospitality Controlling

Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie

Herausgegeben von
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Mit Beiträgen von
Alexander Aisenbrey, Christian Balgar,
Joachim Braun, Dr. Alexander Dworak, Tim Ettelt,
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg,
Dr. Oliver Haas, Jörg Hauer, Klaus Kobjoll,
Thomas Kösters, Sebastian Neuner, Alexander Pesch,
Lothar Schwerdtel, Prof. Dr. Volker Simon, Erwin Steinkogler,
Michael Toedt, Lukas Waldschütz, Dr. Beatrice Zarges,
Stephanie Zarges-Vogel, René Zeise

2., neu bearbeitete Auflage

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 14480 8](http://ESV.info/9783503144808)

- 1. Auflage 2010
- 2. Auflage 2014

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 14480 8
eBook ISBN: 978 3 503 14481 5

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek 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

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort:

Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches

Im deutschsprachigen Raum gibt es bislang verhältnismäßig wenig Bücher, die sich dem Thema „Controlling im Gastgewerbe bzw. in der Hospitality Industrie im weiteren Sinne“ 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 auseinandersetzen, 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.¹

Erstmalig und nun schon **in zweiter, neu bearbeiteter Auflage** werden die vielfältigen Sichtweisen über das Controlling in der Hospitality Industrie in einem Buch aufgezeigt. Namhafte Vertreter aus der Privat- und Kettenhotellerie 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 theoretischem 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 be-

¹ In Anlehnung an Kirsch (1971), S. 5ff.

schrieben und zentrale Kennzahlen erläutert, 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 zum einen nach Controlling in der Privat- und Kettenhotellerie. Es 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 einzelnen Darstellungen neben vielen Gemeinsamkeiten auch diverse Unterschiede. 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 sich viele Raum am Wochenende genommen. Durch ihr Engagement und die Bereitschaft, Internes aus ihren Unternehmen preis zu geben, bekam dieses Controllingbuch die Praxisnähe.

Ich bedanke mich zudem beim Erich Schmidt Verlag für die erneut hervorragende, unkomplizierte Zusammenarbeit im Rahmen der 2. Auflage. 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.

Dieses Buch soll nun weiterhin dazu beitragen, im deutschsprachigen Raum das Thema Controlling verstärkt ins Blickfeld des Gastgewerbes bzw. der Hospitality Industrie zu rücken.

München im August 2013

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 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 und eine Fortbildung zum gepr. Betriebswirt IHK. 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 Emden, als Financial Analyst/Assistant des Vorstandes bei der Lindner Hotels AG. Derzeit arbeitet er als Manager Group Controlling bei der Steigenberger Hotel Group in Frankfurt am Main.

Joachim Braun

Dipl.-Kfm., ist seit 1996 als System- und Organisationsberater mit Schwerpunkt Logistik tätig. Nach Stationen als angestellter SAP-Berater und späterer in freiberuflicher Tätigkeit ist er seit 2005 Geschäftsführer eines Unternehmens mit Schwerpunkt auf Beratung im Logistik-Umfeld, IT-Integration und dazugehörige Softwareentwicklung. Das Unternehmen bietet darüber hinaus die eProcurement-Lösung „jb-x eSRM-Suite“ mit Zusatzmodulen zur Abbildung von Ausschreibungen, Vertragsverwaltung und Workflowmanagement, welche in zahlreichen Hospitality-Unternehmen im Einsatz ist.

Dr. Alexander Dworak

Dipl.-Kfm., studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und promovierte an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zu einem sportmanagement-orientierten Thema. Er beschäftigt sich als selbstständiger Berater mit kaufmännischen sowie controllingspezifischen Sachverhalten im Sport-, Hotellerie und Gastronomieumfeld sowie in der

Energiewirtschaft und ist darüber hinaus Mitinhaber einer Agentur für Kommunikationsdesign.

Tim Ettelt

Regional Director of Finance North & Central Europe, Geschäftsführer Hilton International Germany GmbH, Absolvent des Executive MBA der Universität von Reims/Paris im Jahr 2000. Arbeitet seit 22 Jahren in der Internationalen Kettenhôtellerie, 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, Österreich, Schweiz und Skandinavien im Bereich Finanzen, Controlling, Steuern, Recht und Strategie tätig.

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 für 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.

Dr. Oliver Haas

Studierte Betriebswirtschaft an der Ludwig Maximilians Universität München und promovierte an der Universität Regensburg. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Dreamteam Academy GmbH. Davor war er Geschäftsführer der Dreamteam Solutions GmbH, die im professionellen Fußballsport und Golf sowie in der Hotellerie und Gastronomie Softwarelösungen zur integrierten Businessplanung und -steuerung vertrieb und implementierte. Oliver Haas unterrichtet an der European Business School, der Universität Bayreuth, der FH Künzelsau, der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding und der TU München.

Jörg Hauer

Diplom-Betriebswirt (BA), absolvierte seine Ausbildung an der Berufsakademie Ravensburg in Kooperation mit dem Hotel Adlon in Berlin. Danach war er für die

Unternehmensberatung TREUGAST tätig und leitete während dieser Zeit diverse Hotelbetriebe in Deutschland. Im Anschluss absolvierte er verschiedene Praktika, unter anderem im Steuerbüro und im Sales- & Marketing-Bereich eines großen Industrieunternehmens. Seit 2005 ist Jörg Hauer in der Wutzschleife tätig und für die täglichen Hotel-Abläufe und alle administrativen Aufgaben zuständig – und damit auch für das Controlling. Seit 2010 arbeitet er mit Prof. Stephan Gerhard von der TREUGAST zusammen und leitet seitdem als Geschäftsführer neben der Wutzschleife auch andere Betriebe.

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, Hilton und Starwood. 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 Vorgesetzten das kaufmännische Handwerkszeug beigebracht. Die jetzige Herausforderung bei den Geisel Privathotels trat er Anfang September 2007 als kaufmännischer Direktor an. Im Rahmen seiner Tätigkeit übernimmt er die Unternehmensführung von fünf rechtlich selbständige Firmen für die Bereiche Finanzen, HR, IT, Einkauf und Controlling. Er ist somit Ansprechpartner für Banken, Wirtschaftsprüfer, Finanzamt und Wirtschaftsverbänden. Neben seiner operativen Tätigkeit begann Herr Kösters im Jahre 2009 mit der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens sowie die Absicherung des Generationswechsels.

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 In-

novationsmanagement. Seit 2007 ist er als Berater im Bereich Finance & Performance Management der Unternehmensberatung Accenture tätig.

Alexander Pesch

Dipl.-Betriebswirt (FH), 1993 Ausbildung als Hotelfachmann im Hotel Königshof und Hotel Excelsior München (Geisel Privathotels). 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 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 Holiday Inn Express Hotels in Deutschland. Nach Abschluss der Sanierung arbeitete er als Regional Operations Analyst für 24 Hotels der Marken Crowne Plaza, Holiday Inn und Holiday Inn Express. Für das Westin Grand Hotel und das 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, Hotel Controlling, Hotel Management und Leadership beschäftigt.

Lothar Schwerdtel

absolvierte eine Lehre als Hotelfachmann im Grand Hotel Sonnenbichl in Garmisch-Partenkirchen. Nach der Lehre folgten das Studium der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule München sowie einige Jahre als Consultant bei der Unternehmensberatung Treugast. Seit 2000 leitet er das Controlling der Derag Livinghotels.

Prof. Dr. Volker Simon

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

Erwin Steinkogler

Seit mehr als zwei Jahrzehnten setzt er sich 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 beträgt im Durchschnitt dreißig Mitarbeiter. Im Rahmen des Ho-

telmanagements 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. ist Michael Toedt u.a. Lehrbeauftragter an der Hochschule München zum Thema „CRM im Tourismus“ sowie Gastdozent an diversen Hochschulen und Universitäten. Er ist u.a. Verfasser des „Leitfaden Kunden-Bindungsmanagement“ des Österreichischen Hotelverbands (ÖHV), sowie des Buches „Big Data – Challenges for the Hospitality Industry“ und promoviert an der University of Latvia zum Themenbereich „Einfluss von Kommunikation auf das Wiederkaufverhalten in der Hotellerie“.

Lukas Waldschütz

Diplom-Betriebswirt (FH) Lukas Waldschütz ist Seniorberater bei Zarges von Freyberg Hotel Consulting. Vor dieser Tätigkeit konnte er sich bereits umfassende Kenntnisse in der nationalen und internationalen Hotellerie aneignen. Im familieneigenen Hotelbetrieb am Bodensee aufgewachsen, lernte er schon in jungen Jahren die Grundlagen der Hotellerie und Gastronomie kennen. Weitere Erfahrungen in der operativen und administrativen Hotelpraxis sammelte er während seiner Tätigkeit für die Kempinski-Häuser in München und London. Seine akademische Ausbildung erfolgte im Rahmen des Studiums zum Diplom-Betriebswirt (FH) mit dem Schwerpunkt Hospitality Management an der Hochschule München.

Dr. Beatrice Zarges

Geschäftsführende Gesellschafterin des Fünf-Sterne-Superior-Hotels Thurnher's Alpenhof sowie der dazu gehörigen Trendgastronomie und Boutique in Zürs am Arlberg. Die aus Österreich stammende Hotelierin studierte und promovierte in Betriebswirtschaft 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

Geschäftsführende Gesellschafterin der Hotelberatung 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 sowie 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.

René Zeise

Diplom Betriebswirt der Hotellerie und Gastronomie. Absolvierte seine Kochlehre im Hotel Vierjahreszeiten Hamburg, nach der Bundeswehr arbeitete er u.a. im Fischereihafen Restaurant Hamburg und Park Hyatt Hamburg als Koch. Später fuhr er für die Reederei „Sea Cloud Cruises“ rund drei Jahre zur See. Nach Abschluss der Hotelfachschule war er an Land für dieselbe Reederei im Bereich Einkauf Non-Food beschäftigt. Nächste Stationen im Bereich Einkaufsleitung waren das Seehotel Überfahrt am Tegernsee und schließlich das Schlosshotel Elmau.

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	17
<i>Volker Simon</i>	
Herausforderungen des Controlling in der Hotellerie.....	27
<i>Alexander Pesch</i>	
Controlling als grundlegendes Steuerungssystem.....	47
<i>Lothar Schwerdtel/Oliver Haas</i>	
Angewandtes Controlling in der Hotellerie – von der Konzeption bis zur Umsetzung moderner Controllinginstrumente.....	69
<i>Burkhard von Freyberg</i>	
Ausgewählte Instrumente des Hospitality Controlling	95
<i>Sebastian Neuner</i>	
Informationsbedarfsanalyse als Basis für Controlling in der Kettenhotellerie....	119
<i>Lukas Waldschütz</i>	
Schnittstellenproblematik im Controlling von Privathotels.....	145
Kapitel II: Anwendungsbeispiele des Controlling in der Praxis	
1. Teil: Controlling in der Privat- und Kettenhotellerie	
<i>Thomas Kösters</i>	
Controlling bei den Geisel Privathotels	171

<i>René Zeise</i> F&B Controlling im Schloss Elmau	185
<i>Alexander Aisenbrey</i> Controlling im Öschberghof: Minimiertes Controlling für ein kreatives Wachstum.....	199
<i>Klaus Kobjoll</i> Controlling im Schindlerhof: Zahlen + Fakten + Emotionen = Erfolgreiches Controlling!	209
<i>Beatrice Zarges/Stephanie Zarges-Vogel</i> Controlling im Thurnher's Alpenhof	227
<i>Jörg Hauer</i> Controlling in der Wutzschleife	241
<i>Tim Ettelt</i> Controlling bei Hilton Hotels.....	259
<i>Christian Balgar</i> Controlling in der Steigenberger Hotel Group.....	273
2. Teil: Controlling durch IT-Lösungen	
<i>Erwin Steinkogler</i> Verständnis von Controlling mit Hilfe von „Profit and Loss“	283
<i>Michael Toedt</i> Marketing-Controlling mit dailypoint™	301
<i>Joachim Braun</i> IT-gestütztes Beschaffungscontrolling im Hotelkonzern mit der jb-x eSRM-Suite.....	321
Kapitel III: Fazit und Ausblick	
<i>Burkhard von Freyberg</i> Controlling in der Hospitality Industrie: Fazit und Ausblick	339