

Hospitality Controlling

Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie

Herausgegeben von
Prof. Dr. Burkhard von Freyberg und
Dr. Alexander Dworak

Mit Beiträgen von
Alexander Aisenbrey, Christian Balgar, Anja Bödinger,
Dr. Alexander Dworak, Tim Ettelt, Prof. Dr. Burkhard von Freyberg,
Dr. Oliver Haas, Dennis Imhof, Nicole Kobjoll, Thomas Kösters,
Stephanie Moser, Sebastian Neuner, Alexander Pesch,
Lothar Schwerdtel, Prof. Dr. Volker Simon,
Dr. Michael Toedt, Lukas Waldschütz, Dr. Beatrice Zarges,
Stephanie Zarges-Vogel, René Zeise

3., 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/978-3-503-20520-2

1. Auflage 2010
2. Auflage 2014
3. Auflage 2021

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-20520-2

eBook: ISBN 978-3-503-20521-9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Druck und Bindung: Difo-Druck, Untersiemau

Vorwort:

Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches

Im deutschsprachigen Raum gibt es seit Bestehen dieses Buchs bislang verhältnismäßig wenig Werke, die sich dem Thema „Controlling im Gastgewerbe bzw. in der Hospitality Industrie im weiteren Sinne“ widmen. Dies erscheint nach wie vor unverständlich, da das Controlling für den betrieblichen Erfolg von herausragender Bedeutung ist, nicht nur in schlechten Zeiten, wie beispielsweise in den Jahren der Corona-Pandemie, sondern auch in guten Zeiten.

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, was die Aussagen vieler Autoren in diesem Buch zeigen. 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 Krisen in Wirtschaft und Gesundheit 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 (2010) und schon in zweiter, neu bearbeiteter Auflage (2014) wurden 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. In der nun vorliegenden 3. Auflage wurde das wertvolle Wissen der Voraufgaben nun umfassend aktualisiert und ergänzt.

Zunächst widmet sich das **Kapitel I** dem Controlling-Verständnis im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. Der Status quo des Controllings in der Literatur wird dargestellt. Wichtige Instrumente des Hotelcontrollings werden beschrieben 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 essenziell.

In **Kapitel II** werden anschließend verschiedene, ausgewählte Anwenderbeispiele aus der Praxis dargestellt. Hierbei unterteilen sich die Schwerpunkte zum einen in einem ersten Teil nach Controlling in der Privat- und Kettenhotellerie. Es ist erkennbar, dass die Kernaspekte des Controllings 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 wurde in einem zweiten Teil der Fokus auf Controlling für die Hotellerie gelegt, mit Beiträgen von renommierten Beratungsunternehmen, die schildern, wie ihr Input im Controlling als Begleiter der Hotellerie konkret aussieht.

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

Ohne die Mitarbeit verschiedener Persönlichkeiten wäre diese dritte Auflage nicht realisierbar gewesen. Deshalb sei an dieser Stelle allen Autoren aus der Praxis auf das Herzlichste gedankt. In der täglichen Controlling-Arbeit 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 preiszugeben, bekam auch diese Auflage die gewünschte Praxisnähe.

Ich bedanke mich zudem beim Erich Schmidt Verlag, insbesondere bei Ulrike Weiss, für die erneut hervorragende, unkomplizierte Zusammenarbeit im Rahmen der 3. Auflage. Darüber hinaus bin ich Louisa Wolf, Anja Bödinger und Dennis Imhof zu großem Dank verpflichtet, die die ein oder andere Korrekturarbeit übernahmen.

Mit großer Freude soll abschließend erwähnt sein, dass mit dieser Auflage die Herausgeberschaft um Dr. Alexander Dworak erweitert wurde. Er ist nicht nur seit Jahrzehnten ein Wegbegleiter meiner Buchprojekte, sondern auch ein ausgewiesener Controlling-Experte, der sein Wissen unter anderem auch an der Hochschule München Studierenden hervorragend weitervermittelt.

München im August 2021

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

Dr. Alexander Dworak

Autorenverzeichnis

Alexander Aisenbrey

Geschäftsführer des Resorts DER ÖSCHBERGHOF – Golf, Events und SPA in Donaueschingen & Gründungsmitglied und 1. Vorstandsvorsitzender des Vereins Fair Job Hotels e.V. 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

Bringt über 30 Jahre Erfahrung in der Hotelindustrie mit Spezialisierung auf die Bereiche Finance & Controlling mit. Unter anderem liegen die Schwerpunkte auf der Ist-Analyse, Budgetierung, Forecasting, Reporting, Kostenmanagement, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Process-(Re)Engineering und Change-Management. Seit 2019 als Senior Controller bei Welcome Hotels, davor unter anderem tätig als Corporate Controller bei Dorint AG, als Leiter Verwaltung & Controlling bei Upstalsboom Hotel und Freizeit, als Financial Analyst/Assistent des Vorstandes bei Lindner Hotels AG, Director Group Controlling und Director Internal Audit & Risk Management bei Deutsche Hospitality (vormals Steigenberger Hotel Group).

Anja Bödinger

M. A., B. A., ist Beraterin bei Zarges von Freyberg Hotel Consulting. Vor dieser Tätigkeit konnte sie bereits Erfahrungen in der Hotellerie und Hotelberatung sammeln. Während ihres Dualen Studiums in Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Hotel- und Tourismusmanagement konnte sie in ihrem Praxisunternehmen, den Eurostars Hotels, sowohl operative als auch administrative Hotelpraxis sammeln. Anschließend erweiterte sie ihr Wissen im Rahmen ihres Masterstudiums in Hospitality Management an der Hochschule München.

Dr. Alexander Dworak

Dipl.-Kfm., studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg sowie an der Swansea University (Wales). Er promovierte an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zu einem sportmanagementorientierten Thema. Als freier Unternehmensberater beschäftigt er sich

mit wirtschaftsspezifischen Sachverhalten im Sport-, Hotellerie- und Gastronomieumfeld sowie in der Energiewirtschaft und ist zudem Mitinhaber/Kaufmännischer Leiter einer Design Agentur. Darüber hinaus ist er Dozent der Hochschule München (Fakultät für Tourismus) sowie der ESM Academy Nürnberg.

Tim Ettelt

Vice President Hilton Russia & Commonwealth of Independent States, ehemals 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 mehr als 30 Jahren in der Internationalen 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 Finanzdirektor, 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 – Russia & CIS bei Hilton Hotels & Resorts für 35 Hotels in 10 Ländern zuständig und führt die gesamten operativen Geschicke in dieser Region.

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. Burkhard von Freyberg ist darüber hinaus Buchautor, Gesellschafter von weiteren Unternehmen im Gastgewerbe und Beirat in verschiedenen Institutionen und Betrieben der Hospitality Industry.

Dr. Oliver Haas

Studierte Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München und promovierte an der Universität Regensburg. Er ist Inhaber der Corporate Happiness GmbH und der Das Neue Führen GmbH. Davor war er Inhaber der Dreamteam Solutions GmbH, die im professionellen Fußballsport und im Golfsport sowie in der Hotellerie und Gastronomie Softwarelösungen zur integrierten Businessplanung und -steuerung vertrieb und implementierte. Oliver Haas kümmert sich heute in seinem Tun um Leadership Skills und Unternehmenskultur.

Dennis Imhof

Seniorberater bei Zarges von Freyberg Hotel Consulting und Geschäftsführer der Imhof Privathotels GmbH. Durch zwei eigene Hotels in Familienhand konnte er sich früh grundlegende Kenntnisse der Hotellerie und Gastronomie aneignen. Dieses Wissen vertiefte er im Rahmen eines Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg (B.Sc.) sowie einem Masterabschluss in Hospitality Management der Hochschule München (M.A.). In einer anschließenden Ausbildung zum Koch im Schlosshotel Steinburg in Würzburg konnte er zusätzliches Praxiswissen der Gastronomie generieren. Dennis Imhof absolvierte weitere Praktika in renommierten Häusern, darunter das Hotel Bayerischer Hof in München, und war mehrere Jahre in verschiedensten Hotelprojekten im DACH-Raum tätig.

Nicole Kobjoll

Entstammt einer der bekanntesten Privathotelierefamilien Deutschlands und führt den Schindlerhof mit Sitz in Nürnberg-Boxdorf. Der auf das Tagungssegment spezialisierte Schindlerhof ist seit 37 Jahren aufgrund seiner Innovationskraft eines der erfolgreichsten Privathotels, was sich auch in der Vielzahl der gewonnenen Preise widerspiegelt: der European Excellence Award, Great Place to Work in Deutschland (Platz 1) oder der Preis beste Unternehmensnachfolge in Bayern sind drei davon. Nicole Kobjoll setzte bereits vor über zehn Jahren auf Digitalisierung und kreierte eine in der Branche vielbeachtete eigene Mitarbeiter-App.

Thomas Kösters

MBA, Dipl.-Betriebswirt (CH), Bilanzbuchhalter, Hotelfachmann und Koch; arbeitete im operativen und administrativen Bereich für die Hotelkonzerne Maritim, Hilton und Starwood. Im Jahre 2003 arbeitete er bei der Schloss Fuschl GmbH (ArabellaSheraton Hotel Jagdhof und Hotel Schloss Fuschl) als Leiter Einkauf/F&B Controlling/Logistik 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 Hotelmanagement beigebracht. Als kaufmännischer Direktor und Prokurist der Geisel Privathotels übernahm er 2007 die Unternehmensführung von fünf rechtlich selbstständigen Firmen für die Bereiche Finanzen, HR, IT, Einkauf und Controlling. Er war somit Ansprechpartner für Banken, Wirtschaftsprüfer, Finanzamt und Wirtschaftsverbände. Zusätzlich begleitete er die Neuausrichtung und Sanierung von drei Hotels und sicherte die Finanzierung des neuen Hotels Königshof in München. 2018 wechselte er an den Tegernsee als Prokurist für die Bachmair Weissach Betriebe. Hierzu zählt das Spa & Resort Bachmair Weissach, das alte Wallberghaus, das Hotel Bussi Baby und das Clubhaus Bachmair Weissach.

Stephanie Moser

M. A., B. A. Hat eine betriebliche Ausbildung zur Hotelfachfrau in Oberbayern abgeschlossen und war anschließend in den Abteilungen Marketing, Rezeption und Reservierung in unterschiedlichen Geschäftsreise- und Ferienhotels sowohl der familiengeführten Hotellerie als auch der 3-/4-Sterne Kettenhotellerie in Süddeutschland und Südtirol tätig. Danach absolvierte sie am Management Center Innsbruck (MCI) ein Bachelorstudium der „Unternehmensführung in der Tourismus- und Freizeitwirtschaft“ sowie von 2015 bis 2017 ein Masterstudium in „Entrepreneurship & Tourism“ mit Schwerpunkt Strategisches Management und Family Business. Seit 2013 ist sie bei der Tourismusberatung Kohl & Partner im Bereich Hotellerie & Gastronomie mit den Schwerpunkten Strategie- & Konzeptentwicklung, Investitionsbegleitung sowie operatives Controlling tätig.

Sebastian Neuner

Dipl.-Kfm., studierte von 2001 bis 2006 Wirtschaftswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und der University of California in 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.

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 Hotelpraktikum in Bangkok, schloss er sein Betriebswirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Hospitality Management ab. 2000 startete seine Karriere bei Marriott International als Assistant Controller des München Marriott Hotels sowie des Brüssel Marriott Hotels, das Ende 2002 eröffnet wurde. 2004 setzte er seine Karriere bei den Hotelgesellschaften IHG und Starwood in den Positionen Projekt Controller, Area Manager Finance, Regional Finance Analyst und Cluster Controller fort. Von 2008 bis 2015 war Alexander Pesch als hauptberuflicher Dozent an der Hochschule München – Fakultät für Tourismus in den Bereichen Rechnungswesen, Hotel Controlling, Hotel Management, Revenue Management und Leadership beschäftigt. Seit 2014 arbeitet er als Unternehmensberater spezialisiert auf betriebs- und finanzwirtschaftliche Schwerpunkte in der Hotellerie und Gastronomie – derzeit bei Unternehmensberatung HoGa Experts in München. Alexander Pesch unterrichtet weiterhin als Lehrbeauftragter an Fakultät für Tourismus der Hochschule München sowie an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Ravensburg.

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 seit dem 1. Oktober 2020 im Ruhestand. Mehr als 25 Jahre lehrte er in der Fakultät für Wirtschaft der Berufsakademie Ravensburg/Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Ravensburg insbesondere im Studiengang BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Integrierte Führung, Controlling und Informationsmanagement. Seit 2008 war er Prorektor und seit 2014 Prorektor und Dekan der Fakultät für Wirtschaft der DHBW Ravensburg.

Dr. Michael Toedt

Ist geschäftsführender Gesellschafter der Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH in München. Sein bisheriges Berufsleben kann in zwei Bereiche unterteilt werden: Aufgewachsen im elterlichen Hotelbetrieb war zunächst sein Ziel diesen zu übernehmen. Nach zwei fachbezogenen Ausbildungen und Erfahrungen in der Sternegastronomie studierte er BWL mit Schwerpunkt Hotellerie an der Hochschule München und besuchte während dieser Zeit auch die Cornell University, NY, die er von 2015 bis 2019 auch als Präsident der Cornell Hotel Society in Deutschland vertrat. Im Jahr 2000 startete er sein zweites Berufsleben im Bereich CRM bei der Schörghuber Unternehmensgruppe, um 2005 die Toedt, Dr. Selk & Coll. GmbH zu gründen. TS&C, heute bekannt unter dem Namen *dailypoint*TM, hat sich seither als Softwarefirma und Thinktank für ein datengetriebenes Management einen Namen gemacht. 2015 erhielt Dr. Michael Toedt den HSMIAI European Award und wurde zu den „20 Extraordinary Minds in Sales, Marketing and Technology across Europe“ gewählt. Neben seiner Tätigkeit bei Toedt, Dr. Selk & Coll. ist Michael Toedt u. a. Lehrbeauftragter an der Hochschule München zum Thema „CRM im Tourismus“ sowie Dozent bei der Hotellerie Suisse im NDS Managementprogramm. Er veröffentlicht regelmäßig Fachartikel im Bereich Big Data und Digitalisierung. Er ist u. a. Verfasser des „Leitfaden Kunden-Bindungsmanagement“ des Österreichischen Hotelverbands (ÖHV) sowie des Buches „Big Data – Chancen und Risiken für die Hotellerie“, erschienen im Deutschen Fachverlag. 2015 promovierte er an der University of Latvia zum Themenbereich „Einfluss von Kommunikation auf das Wiederkaufverhalten in der Hotellerie“.

Lukas Waldschütz

Diplom-Betriebswirt (FH), ist selbständiger Hotelier am Bodensee und führt den Betrieb seiner Familie in vierter Generation. Dort hat er schon in jungen Jahren die Grundlagen der Hotellerie und Gastronomie kennengelernt. Weitere Erfahrungen in der operativen und administrativen Hotelpraxis sammelte er während seiner Tätigkeit für die Kempinski Häuser in München und London. Seine akademische Aus-

bildung erfolgte im Rahmen des Studiums zum Dipl.-Betriebswirt (FH) an der Hochschule München. Im Anschluss war er Seniorberater bei Zarges von Freyberg Hotel Consulting und begleitete Beratungsmandate und Hotelprojektentwicklungen im deutschsprachigen Raum sowie international.

Dr. Beatrice Zarges

Geschäftsführende Gesellschafterin des Fünf-Sterne-Superior-Hotels Thurnher's Alpenhof 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

Ist neben ihrer Tätigkeit als geschäftsführende Gesellschafterin von Zarges von Freyberg Hotel Consulting Gesellschafterin des Digital-Marketing-Unternehmens Online Birds Hotel Marketing Solutions. Durch das familieneigene Hotel Thurnher's Alpenhof in Zürs am Arlberg, eines der acht „The Leading Hotels of the World“ Österreichs, ist sie in der Hotellerie aufgewachsen. Sie studierte in London, Paris und Pforzheim und schloss mit dem Bachelor in Hospitality Management sowie dem Master 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, insbesondere auch im Bereich Hotel Marketing, konnte sie im The Connaught Hotel in London und bei Sabine van Ommen PR in Berlin ausbauen und festigen. Vor der Gründung des eigenen Hotelconsulting-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. Stephanie Zarges-Vogel ist Lehrbeauftragte an der Hochschule München und Mitglied im Arbeitskreis Hotelimmobilien. Sie lebt mit ihrem Mann und ihren zwei Kindern in München.

René Zeise

Diplom Betriebswirt der Hotellerie und Gastronomie. Er 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. Im Jahr 2017 absolvierte er den „Controller nach IHK“.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches	5
Autorenverzeichnis.....	7
Kapitel I: Controlling-Verständnis im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis	
<i>Alexander Dworak</i>	
Verständnis von Controlling in der Theorie.....	17
<i>Volker Simon</i>	
Herausforderungen des Controllings in der Hotellerie.....	27
<i>Alexander Pesch</i>	
Controlling als grundlegendes Steuerungssystem	49
<i>Lothar Schwerdtel/Oliver Haas</i>	
Angewandtes Controlling in der Hotellerie – von der Konzeption bis zur Umsetzung moderner Controlling-Instrumente.....	71
<i>Sebastian Neuner/Anja Bödinger</i>	
Informationsbedarfsanalyse als Basis für Controlling in der Kettenhotellerie	93
<i>Thomas Kösters</i>	
Controlling in der Privathotellerie.....	121
<i>Lukas Waldschütz</i>	
Schnittstellenprobleme im Controlling der Privathotellerie – Analyse und Lösungsansätze.....	135
<i>Burkhard von Freyberg</i>	
Ausgewählte Instrumente des Hospitality Controllings	157

Kapitel II: Anwendungsbeispiele des Controllings in der Praxis

1. Teil: Controlling in der Privat- und Kettenhotellerie

<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>Nicole Kobjoll</i> Controlling im Schindlerhof: Zahlen + Fakten + Emotionen = Erfolgreiches Controlling!	211
<i>Beatrice Zarges/Stephanie Zarges-Vogel</i> Controlling im Thurnher's Alpenhof	227
<i>Tim Ettelt</i> Controlling bei Hilton Hotels.....	239
<i>Christian Balgar</i> Controlling bei den Welcome Hotels	253

2. Teil: Controlling für die Hotellerie

<i>Dennis Imhof</i> Strategischer Controlling-Ansatz im Hotelconsulting	265
<i>Stephanie Moser</i> Operativer Controlling-Ansatz im Hotelconsulting	283
<i>Michael Toedt</i> Marketingcontrolling mit dailypoint™	309

Kapitel III: Fazit und Ausblick

<i>Burkhard von Freyberg</i> Controlling in der Hospitality Industrie: Fazit und Ausblick.....	333
---	-----