



## Aufgaben

- Erläutern Sie die dargestellten Beziehungen im Zielsystem eines gastgewerblichen Betriebes.
- „Unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Zielsetzung der Betriebswirtschaft, den Bedarf zu decken, orientiert sich, einzelwirtschaftlich gesehen, das Hotel am Gewinn.“  
Welches Prinzip der wirtschaftlichen Zielverfolgung wird hier angesprochen?
- Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet oftmals nicht mehr nach Betrieb und Unternehmung. So ist ein Hotel ein produktives, soziales System.  
Was ist unter dieser Definition zu verstehen?
- Welches Prinzip der wirtschaftlichen Zielverfolgung trifft auf die nachstehenden Fälle zu?
  - Die gastgewerblichen Betriebe des Nordharzes haben sich zu einem Einkaufsring zusammengeschlossen.
  - Im Hotel „Wassermühle“ hatte die Hotelberatungs-GmbH im Housekeeping neue Arbeitsabläufe eingeführt, sodass dadurch mit den bisher beschäftigten Mitarbeitern für das Housekeeping und ohne weitere Investitionen die Kosten um 8 % gesenkt werden konnten.
  - Für eine Wohltätigkeitsveranstaltung berechnet der F&B-Manager dem Veranstalter nur die Kosten des Wareneinstands.
  - Der Küchenchef o. g. Hotels hat erreicht, dass durch eine neue Aufgabenteilung im Küchenablauf durchschnittlich vier Menüs pro Stunde mehr ausgegeben werden können.
- „Wer den Gast beglücken will, muss erst das Glück der Beglückten sicherstellen“. Interpretieren Sie diese Aussage von Poggendorf.

Die **Tourismusindustrie** hat sich zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt (rd. 10 % der Arbeitsplätze sind abhängig vom Tourismus) und befasst sich vor allem mit der Vorbereitung wie Durchführung des Reisens und den damit verbundenen Dienstleistungen, also den Reiseveranstaltern, Reisemittlern, den Beherbergungs- und Bewirtungsbetrieben usw. Der Begriff „Tourismusindustrie“ bereitet Abgrenzungsschwierigkeiten, wird hier aber trotzdem synonym zu Tourismuswirtschaft (vgl. Freyer 2009, S. 115) verwendet und schließt die Betriebe des Gastgewerbes mit ein.

Im engen Sinne versteht man unter **Tourismus** die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben, die am Aufenthaltsort weder hauptsächlich noch dauernd leben bzw. arbeiten.

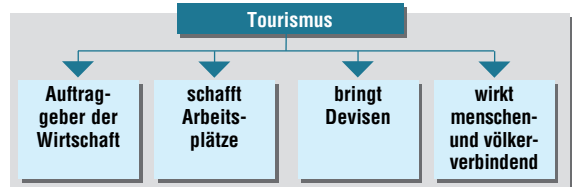
Wesentliche **Elemente des Tourismus** sind nach vorstehender Definition:

- ▶ der Ortswechsel, also eine räumliche Veränderung des Aufenthaltsortes einer Person,
- ▶ „der Aufenthaltsort darf weder Wohn- noch ständiger Arbeitsort sein“ (Association International des „Experts Scientifiques du Tourisme – Aiest“),
- ▶ Aktivitäten und Übernachtung am Aufenthaltsort,
- ▶ Beziehungen zwischen Anbietern/Abnehmern touristischer Leistungen sowie den Touristen selber.

**Touristen** sind danach vorübergehende Besucher, die wenigstens eine Nacht und weniger als ein Jahr in dem Besucherland/-Ort verbringen, wobei ihr Besuchszweck familienorientiert oder freizeitorientiert ist bzw. der Weiterbildung oder einer geschäftlichen Tätigkeit dient“ (Dettmer/Hausmann 2014, S. 11).

Die **Tourismusbranche** zählt zu jenen mit günstigen Entwicklungsmöglichkeiten bzw. Wachstumschancen. Dieses ist nicht zuletzt auf die erhöhte Lebenserwartung der Bevölkerung, eine anhaltend hohe Reiseintensität und ein verändertes Freizeitverhalten zurückzuführen. Das führt wiederum dazu, dass in den verschiedensten Regionen Deutschlands die Tourismusindustrie auf- bzw. ausgebaut wird.

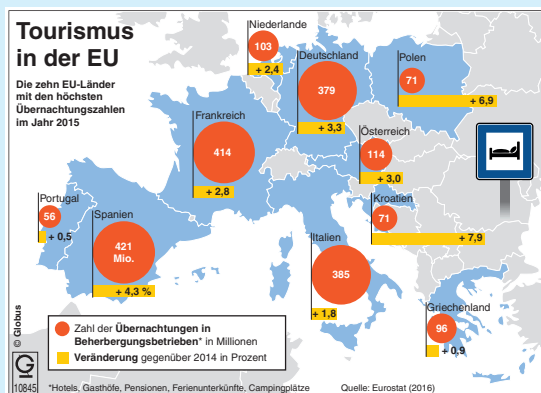
Die so geschaffenen Arbeitsplätze sollen über die Einnahmen aus dem Geschäft mit den Touristen finanziert werden. Nicht minder relevant ist die Wirkung des Tourismus in sozialer und politischer Hinsicht.



Es wird deutlich, dass die Ausgaben der Gäste über die Tourismusbetriebe in die Wirtschaft fließen bzw. verteilen sich auf die verschiedenen Branchen: Lebensmittel-, Getränke-, Bekleidungs-, Sportausrüstungs-, Souvenir-, Verkehrsmittel-, Versicherungs-, Baubranche usw. Der Tourismus schafft besonders in den ländlichen Regionen Arbeitsplätze und verringert dadurch die Abwanderung vor allem junger Erwerbstätiger, kann aber auch als Nebenerwerb für die Bauern dienen, z. B. durch Vermieten von Ferienwohnungen oder die Arbeit als Skilehrer. Darüber hinaus verbessern die Devisen aus dem **Incoming Tourismus** die Dienst-

## 1.4 Besonderheiten von Touristik und Gastgewerbe

### Situation



Seit 2009 ist die Zahl der Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben in der EU stetig gestiegen. Im Jahr 2015 gab es ein Plus von 3,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Insgesamt hat die EU-Statistikbehörde Eurostat 2,8 Milliarden Übernachtungen in Hotels, Gasthöfen und Pensionen, aber auch auf Campingplätzen gezählt. Spanien liegt mit 421 Millionen Übernachtungen und einem Plus von 4,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr an der Spitze. Es folgen Frankreich mit 414 Millionen, Italien mit 385 Millionen und Deutschland mit 379 Millionen Übernachtungen.

# 2 Gastgewerbliche Unternehmen im wirtschaftlichen Umfeld

## 2.1 Unternehmensgründung im Hotel- und Gaststättengewerbe

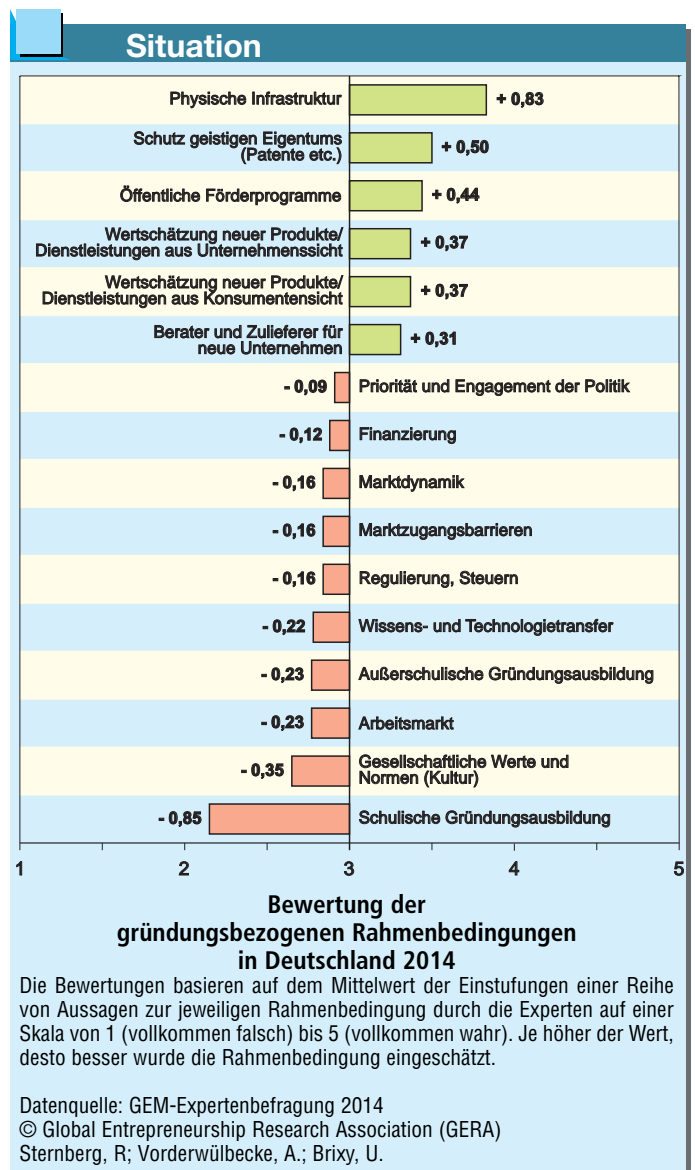
### 2.1.1 Unternehmensgründung als innovativer Prozess

Eine selbstständige Existenz im Hotel- und Gaststättengewerbe aufzubauen setzt Initiative und Engagement, vor allem aber die Bereitschaft voraus, Neues zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen. Ein klares Konzept, gesundes Selbstvertrauen und – neben den speziellen Kenntnissen und Fähigkeiten in Hotellerie und Gastronomie – Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge sind Grundlagen einer erfolgreichen Unternehmensgründung im Hotel- und Gaststättengewerbe.

Die erfolgreiche Unternehmensgründung ist ein innovativer Prozess. Denn die Kopie eines bestehenden Konzeptes verspricht keinen Erfolg. Es gibt zwar viele erfolgreich realisierte Gründungsideen, aber auch diese Ideen sind in einem kreativen und analytischen Prozess an die jeweils anderen Standort- und Umweltbedingungen anzupassen.

Jede Unternehmensgründung im Gastgewerbe ist einmalig und unterscheidet sich von allen anderen Unternehmensgründungen. Der Prozess von der Idee bis zum Gründungskonzept und der Umsetzung des Konzeptes vollzieht sich wie folgt:

Die Gründungsidee ist die Basis der gesamten Gründungsaktivitäten; sie geht dem detaillierten Gründungskonzept voraus. Die Idee muss den Bedürfnissen des Marktes entsprechen: Ein innovatives Leistungsangebot sollte zum Beispiel für die Gäste eine Nutzensteigerung bedeuten.



Gründungs- und Mittelstandsberatung  
**Ab 2016 neues Förderprogramm des Bundes**

► Geplant ist die Zusammenlegung der bisherigen Programme GCD<sup>1)</sup>, RT<sup>2)</sup> und TAB<sup>3)</sup> zu einem einheitlichen Förderprogramm des Bundes

► Geplante Förderkonditionen:

Neu gegründete Unternehmen <sup>4)</sup>	Max. Bemessungsgrundlage <b>4.000 €</b> Fördersatz neue Bundesländer <sup>5)</sup> 80% ... Region Lüneburg 60% ... übrige Regionen 50%
Bestehende Unternehmen <sup>5)</sup>	Max. Bemessungsgrundlage <b>3.000 €</b> Fördersatz neue Bundesländer 80% ... Region Lüneburg 60% ... übrige Regionen 50%
Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten	Max. Bemessungsgrundlage <b>3.000 €</b> Fördersatz bundesweit 90%

1) Gründerzuschuss Deutschland; 2) Runder Tisch; 3) Turn-Around-Beratung; 4) bis zwei Jahre nach Gründung; 5) mindestens zwei Jahre lüftig; 6) ohne Berlin und ohne Region Leipzig

Quelle: BMWI  102 0815

Investitionsvorhaben ab. Anhand eines Hotelneubaus wird nachfolgend die Bedeutung und die Aufgabe des Voreröffnungsmanagements erläutert.

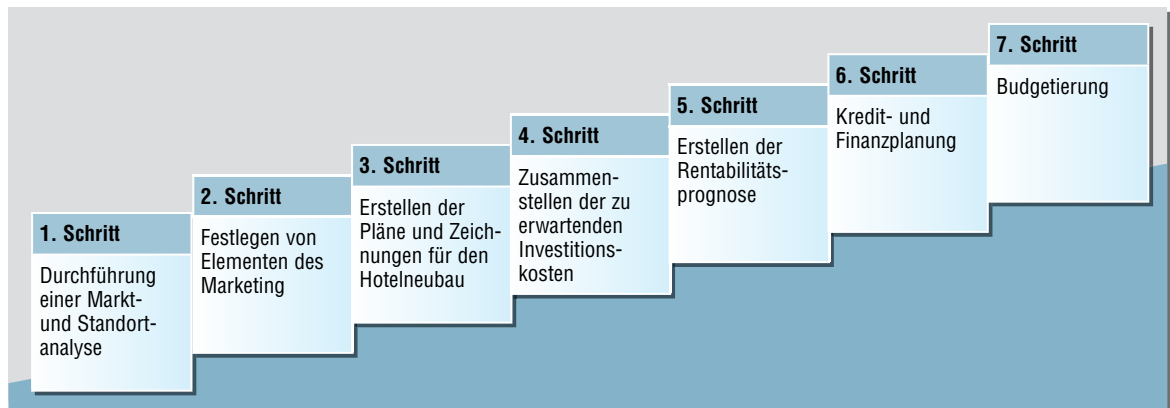
## Reihenfolge der Planungsaufgaben für einen Hotelneubau

Das Grundstück ist gefunden, es liegt am Rande einer 500.000-Einwohner-Stadt. Die Planungen können jetzt beginnen. Nachfolgende Grafik zeigt den Ablauf der Planungen eines Hotelneubaus in sieben Schritten, wobei es in der Praxis mit fortschreitender Planung zu Rückkopplungen mit vorgelagerten Schritten kommt.

Beispielsweise könnte sich bei der Rentabilitätsprognose herausstellen, dass die Baukosten in Relation zu den erzielbaren Erlösen zu hoch sind. Dann sind die Pläne für den Hotelneubau auf Einsparpotenziale zu prüfen und eventuell zu ändern.

## 2.1.4 Voreröffnungsmanagement

Von der Qualität der Ergebnisse des Voreröffnungsmanagements hängt im Wesentlichen die erfolgreiche Existenzgründung bzw. die Durchführung von großen



### 1. Schritt: Markt- und Standortanalyse

Der hohe Mitteleinsatz und das damit verbundene Risiko verlangen bei der Planung eines Hotelneubaus eine eingehende Markt- und Standortanalyse. Diese sollte folgende Teilanalysen umfassen:

- Allgemeine Hotelentwicklung,
- Reiseanalyse,
- Analyse des Makro-Standortes,
- Analyse des Mikro-Standortes,
- Analyse der Wettbewerbssituation,
- Nachfrageerwartung.

Mit der Analyse der allgemeinen Hotelentwicklung sollen Wertewandel, Tendenzen sowie Chancen und Risiken im Beherbergungsbereich herausgearbeitet werden. Die Reiseanalyse ist ein Schwerpunkt der Marktanalyse. Sie gliedert sich in eine Ist-Analyse von Reisebewegungen nach Intensität, Volumen und Ziel-

gebiet, zweitens in eine Verhaltensübersicht nach Reismotiven, Urlaubserwartungen und -formen und drittens in Erwartungen über die Urlaubsreiseziele. Die Reiseanalyse gibt wichtige Hinweise auf potenzielle Zielgruppen. Sie sollte zur Entwicklung eines tragfähigen Angebotskonzeptes verwendet werden. Bei der Analyse des Makro-Standortes werden die besonderen Potenziale der Region für den Tourismus prospektmäßig aufgezeigt. Die Aussagen der Analyse zum Mikro-Standort in Verbindung mit den Aussagen der Analyse der Wettbewerbssituation und der Nachfrageerwartung ergeben die Standortfaktoren für die geplante Hotelansiedlung.

Entscheidend für eine Neuansiedlung eines Hotels ist die Beantwortung der Frage der zukünftigen Nachfrageentwicklung. Wie sind die Ist-Zahlen der letzten Jahre zu bewerten? Steigt die Nachfrage, stagniert sie oder ist sie sogar rückläufig?

### 5.3.3 Beschaffungskontrolle

#### Situation

Die für die asiatische Spezialitätenwoche benötigten Lebensmittel und Zutaten wurden mit einer Lieferzeit von zwei Wochen bestellt. Nach drei Wochen trifft die Lieferung im Hotel „Alexanderhütte“ ein.

Bis zur Lieferung muss die **Einhaltung der Lieferfrist** überwacht werden. Dies kann durch **EDV-Programme** oder durch **Bestellkarten**, in denen die Bestellung und die Lieferbedingungen eingetragen werden, geschehen. Kann der Liefertermin nicht eingehalten werden, so sind die **Auswirkungen auf die Leistungserstellung** festzustellen. In unbedeutenden Fällen kann eine Mahnung und/oder die Androhung einer Schadensersatzforderung bzw. Vertragsstrafe ausreichend sein.

Vielfach muss jedoch sofort über eine Ersatzbeschaffung nachgedacht werden, um Fehlmengenkosten zu verhindern.

Bei Erhalt der Lieferung erfolgt eine **Wareneingangskontrolle**:

- ▶ Prüfen der **Warenbegleitpapiere**: Stimmen die Angaben auf den Warenbegleitpapieren (Lieferschein) mit der Bestellung überein? Stimmt die Anzahl der Versandstücke?
- ▶ Prüfen der Ware: Wurde die Ware in der bestellten Menge und Qualität geliefert? Ist die Ware in einwandfreiem Zustand?
- ▶ Prüfen der Rechnung: Stimmt die Rechnung sachlich mit der gelieferten Ware überein? Ist die Rechnung rechnerisch richtig?

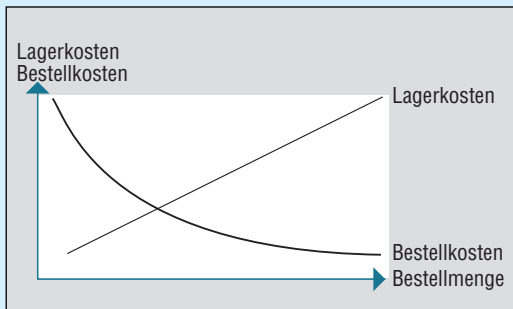
Mit der **Einlagerung** bzw. der **Übergabe an die anfordernde Abteilung** endet der Beschaffungsprozess:

- ▶ Eintragen des Zugangs in das **Wareneingangsbuch**,
- ▶ Einlagerung der Ware bzw. Übergabe an die anfordernde Abteilung,
- ▶ Buchen des Zugangs in der **Lagerkartei/-datei**.



#### Aufgaben

1. Sie wollen einen gastgewerblichen Betrieb eröffnen. Als Betriebsart haben Sie ein Hotel mit Restaurant gewählt. Alle weiteren Entscheidungen wurden bisher noch nicht getroffen. Zeigen Sie, welche Faktoren bereits vor der Eröffnung auf die Beschaffung von Produktionsfaktoren Einfluss nehmen können.
2. Für das Restaurant „Schauberger Stuben“ wurde folgende Grafik über das Verhältnis von Bestell- und Lagerkosten entwickelt:



Fügen Sie die Gesamtkostenkurve hinzu und bestimmen Sie grafisch die optimale Bestellmenge.

3. Dem Food&Beverage-Manager des „Tettauer Hofes“ liegen zur Ermittlung der optimalen Bestellmenge folgende Zahlen vor:  
 Jahresverbrauch:  
 3 600 Stück (Verbrauch gleichmäßig über 360 Öffnungstage)  
 Kosten pro Bestellung: 5,00 €  
 Lagerkosten pro Stück im Jahr: 10,00 €
  - a) Vervollständigen Sie die Tabelle (rechte Spalte oben) zur Entwicklung der Gesamtkosten in Abhängigkeit von der Bestellmenge.
  - b) Ermitteln Sie mithilfe der von Ihnen vervollständigten Tabelle die kostenoptimale Bestellmenge.

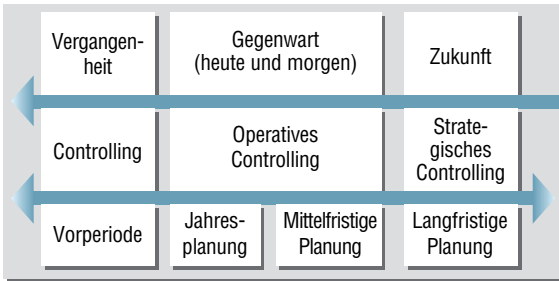
A	B	C	D	E	F
Bestellmenge	Anzahl der Bestellungen	Bestellkosten	durchschn. Lagerbestand	durchschn. Lagerkosten	Gesamtkosten
3600	2				
1800	4				
900	20				
180	40				
90	60				
60	72				
50	90				
40	120				
30					

4. Berechnen Sie für den „Tettauer Hof“ den Meldebestand für den Hilfsstoff Zucker nach folgenden Angaben:  
 eiserner Bestand: 5 kg  
 Beschaffungszeit: 3 Tage  
 durchschnittlicher Tagesverbrauch: 2 kg
5. Für die Herstellung von Speisen und Getränken werden in den „Schauberger Stuben“ folgende Roh- und Hilfsstoffe benötigt:

Rohstoff	Menge	Preis
1	65	4,50 €
2	20	94,50 €
3	55	0,95 €
4	85	1,00 €
5	70	1,35 €
6	10	139,00 €
7	50	1,25 €
8	50	9,00 €
9	20	99,00 €
10	25	13,90 €
Summe	450	

Ermitteln Sie die Wertigkeit der eingesetzten Roh- und Hilfsstoffe und führen Sie eine ABC-Analyse durch.

## 6.2 Strategisches und operatives Controlling



Zeithorizont des strategischen und operativen Controllings (Preißler: Controlling, München 2007, S. 17)

### Situation

Die Geschäftsleitung des Hotels Alexanderhütte hat sich vor Ausschreibung der Stelle eingehend mit dem Tätigkeitsfeld eines Controllings beschäftigt und hat dabei insbesondere die beiden Teilkonzepte strategisches und operatives Controlling als wichtig herausgearbeitet.

**Controlling** befasst sich mit dem Wertschöpfungsprozess des Unternehmens. Ein angemessener Gewinn muss durch das operative Geschäft erzielt werden, die erzielten Umsätze durch den Verkauf der Leistungen an den Gast müssen höher sein als die verursachten Kosten. Auf Dauer wird der Gast die Leistungen aber nur in Anspruch nehmen, wenn das Unternehmenskonzept seine Bedürfnisse befriedigt. So muss der Unternehmer in der Lage sein, Veränderungen im Wettbewerbsumfeld zu erkennen und sein Unternehmenskonzept diesen Veränderungen anzupassen. Die langfristige Existenzsicherung eines Unternehmens setzt also ausreichende Gewinne voraus, die wiederum von der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens abhängen. Diese gegenseitige Abhängigkeit zwischen operativen und strategischen Erfolgsfaktoren spiegelt sich in den beiden Teilkonzepten des Controllings wider, dem operativen und dem strategischen Controlling. Strategisches und operatives Controlling bedingen und ergänzen sich gegenseitig. Während sich das operative Controlling am Planjahr und der Vergan-

genheit orientiert, ist das strategische Controlling auf das Erkennen von Chancen und Risiken der Zukunft ausgerichtet.

### Strategisches Controlling

Im Rahmen des strategischen Controllings geht der Blick des Controllers über das eigene Unternehmen hinaus. Die Maßnahmen sind globaler Art und berücksichtigen alle Einflüsse, die von außen auf das Unternehmen einwirken (gesamtwirtschaftliche, technologische, soziokulturelle und politische Faktoren, vgl. Jung 2010, S. 1169).

Die Planungen im strategischen Bereich beschäftigen sich mit der langfristigen Entwicklung des gastgewerblichen Unternehmens und haben dessen **Existenzsicherung** zum Ziel. Dabei ist es ganz besonders wichtig, Trends so frühzeitig zu erkennen, dass noch wirkungsvoll gegengesteuert werden kann.

### Beispiel

Prognose (Planung) des Kapitalbedarfs für die nächsten fünf Jahre. In diesem Zusammenhang müssen z. B. die Zinsentwicklung, die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten und die langfristige Investitionsplanung berücksichtigt werden. Nur so ist es möglich, eventuelle Liquiditäts- und Kapitalprobleme frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen.

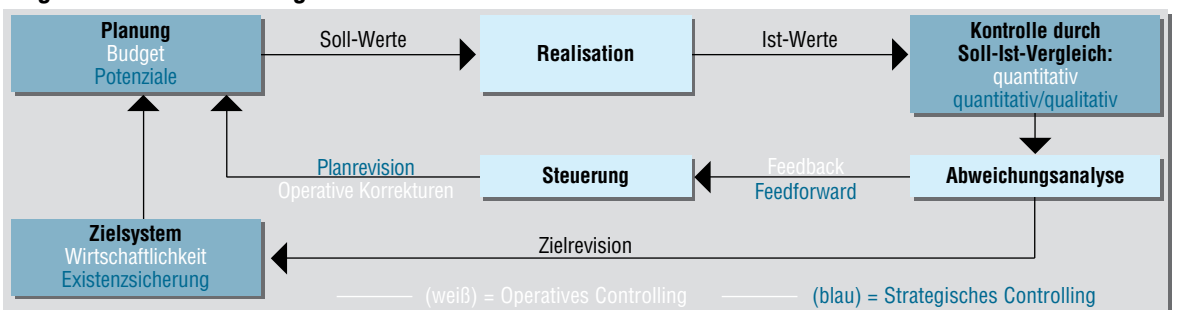
### Operatives Controlling

In Ergänzung zum strategischen Ziel der nachhaltigen Existenzsicherung dient das operative Controlling der Erreichung der Ziele Wirtschaftlichkeit und Rentabilität, die nur durch einen angemessenen Gewinn erreicht werden können. Das operative Controlling befasst sich also mit Entwicklungen, die sich bereits in der Gegenwart durch Leistungen und Kosten belegen lassen.

### Beispiel

Monatlicher Umsatz-Budget-Ist-Vergleich  
Durch permanenten (monatlichen) Budget-Ist-Vergleich des Umsatzes kann der Controller bereits in frühen Monaten des laufenden Geschäftsjahrs erkennen, ob der geplante Jahresumsatz erreicht werden kann. Nur so ist es möglich, zusammen mit der Geschäftsleitung und den Abteilungsleitern Maßnahmen zu entwickeln, die sich noch nachhaltig für das laufende Geschäftsjahr auswirken.

### Regelkreis des Controllings



## 7.7 Marketingziele

### Situation

„In einem Ritz-Carlton-Hotel ist das aufrichtige Bemühen um das Wohlergehen unserer Gäste unser oberstes Gebot. Wir sichern unseren Gästen ein Höchstmaß an persönlichem Service und Annehmlichkeiten zu. Stets genießen unsere Gäste ein herzliches, entspanntes und dennoch gepflegtes Ambiente. Das Erlebnis Ritz-Carlton belebt die Sinne, vermittelt Wohlbehagen und erfüllt selbst die unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse unserer Gäste.“

(Aus dem Unternehmensleitbild von Ritz-Carlton)

Der Ausgangspunkt der Marketingziele sind die Unternehmensziele. Man unterscheidet quantitative Ziele und qualitative Ziele. **Quantitative Ziele** sind in Zahlen messbar (Umsatzziele; Gewinnziele; Marktanteilsziele; Ziel, die Fluktuationsrate unter den Mitarbeitern um X Prozent zu senken usw.). Wird der Marketingplan erstellt, sollten zunächst die quantitativen Ziele festgelegt werden. Sind sie beschlossen, können daraus die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen zur Realisierung der qualitativen Maßnahmen abgeleitet werden.

**Qualitative Ziele** sind nicht in Zahlen messbar (Verbesserung des Unternehmensimage, Ausstattung der Lobby mit einer neuen Sitzgruppe, Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter durch ein Telefontraining usw.).

Die Umsetzung der qualitativen Ziele wird von den Gästen eher wahrgenommen als die der quantitativen Ziele. Deshalb sollte ihr Stellenwert zumindest dem der quantitativen Ziele entsprechen. Die beschlossenen Marketingziele dienen als Grundlage für das Verfassen des Marketingplans (s. Kap. 7.3).

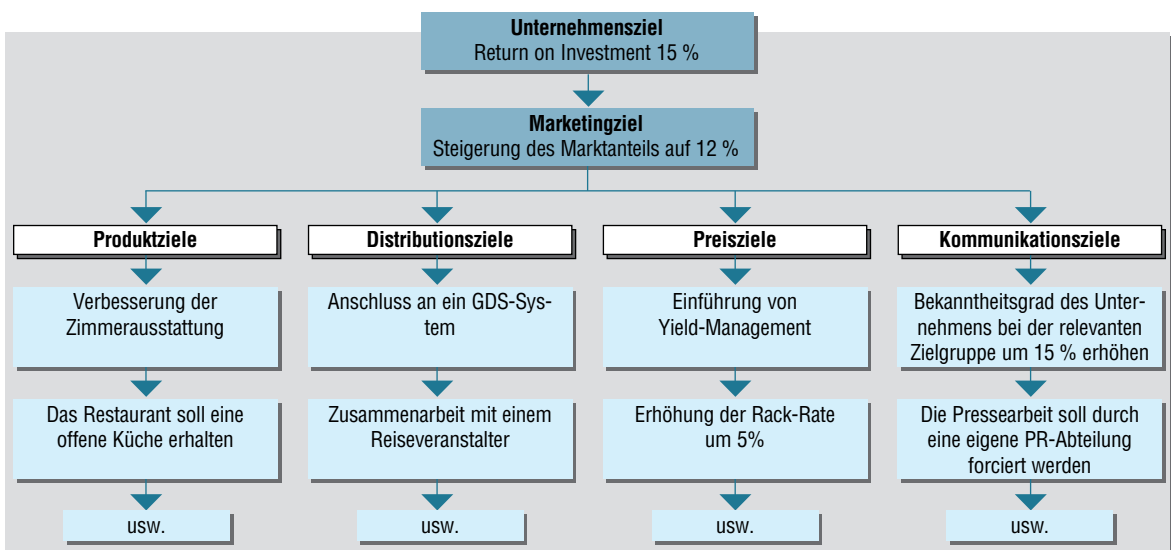
Die folgende Abbildung soll die Vorgehensweise zum Festlegen von Marketingzielen veranschaulichen:

Die Marketingziele sind permanent durch einen Soll-Ist-Vergleich zu überprüfen, um auf Umfeldveränderungen (Auftauchen eines neuen Mitbewerbers, verändertes Gästeverhalten usw.) rechtzeitig reagieren zu können. Wöchentlich, in schwierigen Zeiten täglich, sollten den Mitarbeitern die aktuellen Zahlen sowie die qualitativen Fortschritte vorgestellt werden. Daraus resultierend sind entsprechende Maßnahmen vorzunehmen.



### Aufgaben

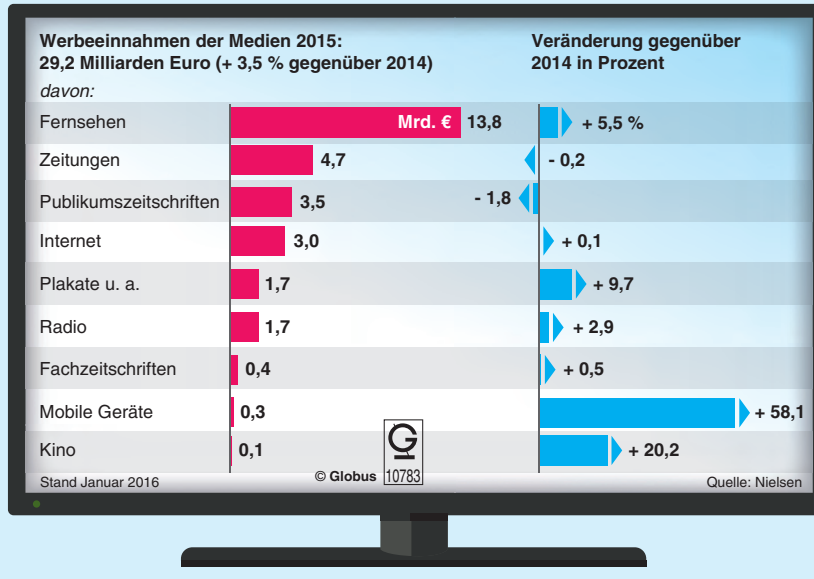
- Ordnen Sie die Ziele aus der Eingangssituation zum Kapitel Marketingkonzept (Kap. 7.3) hierarchisch und nach Unternehmensbereichen (Mehrfachnennungen).
  - Welche qualitativen Zielformulierungen sind darin enthalten?
  - Welche sozialen Ziele sind enthalten?
- Worauf ist bei der Formulierung von Marketingzielen zu achten?
- Formulieren Sie je ein Marktstellungsziel und ein Rentabilitätsziel.
- Erläutern Sie an einem selbst gewählten Beispiel die stufenweise Umsetzung der Marketingziele.



## 7.12.1 Werbung

### Situation

### Werbung in Deutschland



Wer nicht wirbt, stirbt.  
(unbek. Verfasser)

Was uns imponieren soll, muss  
Charakter haben.  
(Goethe)

Wer nicht auffällt, fällt weg.  
(Alexander Herrmann)

Auf eine allgemein gültige Definition des Begriffs „Werbung“ konnten sich Wissenschaft und Praxis bisher nicht einigen. Folgende Erklärungsbeispiele bringen die vielfältigen Erscheinungsformen der **Werbung** zum Ausdruck (von Behrends, Hill, Bidlingmaier und Weis):

- ▶ Werbung ist eine absichtliche und zwangsfreie Form der Beeinflussung, die die Menschen zur Erfüllung der Werbeziele veranlassen soll.
- ▶ Werbung ist der bewusste, gezielte, Kosten verursachende Einsatz von Kommunikationsmitteln mit dem ausschließlichen Ziel der Absatzförderung, also der Auslösung positiver Reaktionen der Abnehmer auf das Unternehmensangebot.
- ▶ Für den in diesem Kapitel zu besprechenden Bereich **Absatzwerbung** soll der folgende Begriff zugrunde gelegt werden:  
Absatzwerbung ist ein Marketinginstrument, das durch absichtlichen und zwangsfreien Einsatz spezieller Kommunikationsmittel die Zielgruppen zu einem Verhalten veranlassen will, das zur Erfüllung der Werbeziele des Unternehmens beiträgt.

Ergänzend sei hinzugefügt, dass Werbung eine Kommunikationsform ist, die unpersönlich und in räumlicher Distanz vom Verkaufsort durchgeführt wird und sich auf ein Produkt oder auf eine Gruppe von Bedürfnissen oder Produkten bezieht.

Die verschiedenen Werbebegriffe können in folgender Systematik dargestellt werden:



(Weis: Marketing, Ludwigshafen 2015, S. 551)

Gerade im Dienstleistungsbereich hat die von der Leistung ausgehende „Mund-zu-Ohr-Werbung“<sup>1)</sup> einen außergewöhnlich hohen Stellenwert. Sie ist unübertrefflich glaubwürdig, unbezahlbar und trotzdem kostenlos.

<sup>1)</sup> Die von Preis und Leistung ausgehende „Mund-zu-Ohr-Werbung“ wird auch „innere Werbung“ genannt. Als „äußere Werbung“ bezeichnet man im Gegensatz dazu die von Werbemitteln (z. B. Anzeige, Plakat, Prospekt) ausgehende Werbung.

Eine die Sinne anregende und aufregende sachliche In-House-Promotion bedient sich folgender Möglichkeiten:

- ▶ Verkaufsaaktive Warenpräsentation nach dem Motto „Ware zeigen hilft, Ware zu verkaufen!“

- ▶ Verkaufshilfen im Haus: Gäste werden durch Plakate, Prospekte, Fotos usw. – z. B. in Schaukästen und Treppenhäusern, im Aufzug und in den Hotelzimmern – auf besondere Leistungen oder Anlässe aufmerksam gemacht.



Beispiel

AKTUELLER KALENDER

2016

	PIANO BAR	CALIFORNIA GRILL	LOBBY CAFÉ
APRIL	<p><b>PIANO MUSIK LIVE</b> mit Charlie Glas. 21 - 2 Uhr außer So und Mo</p> <p><b>HUNGRY HOUR</b> Mo - Fr 17 - 19 Uhr Genießen Sie warme und kalte Snacks zu Ihren Drinks.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p><b>COCKTAILREMPFEHLUNG</b> von unserem Barchef Joachim Füchtner:</p> <p><b>"BIRDIE"</b> 3 cl Ballantines Scotch 2 cl Pfirsichlikör 1 cl Cream of Coconut 12 cl Ananassaft 2 cl Maracujasaft</p> <p>Im Shaker zubereitet. <b>16,00 €</b></p> </div>	<p><b>EARLY BIRD</b> Mo - Fr 17 - 19, Sa/So 18 - 20 Uhr Das frühe Abendessen zum besonderen Preis. Pro Person 9,95 €.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p><b>OSTERN ! OSTERN ! OSTERN !</b> Am 16. und 17. April 12:00 – 15:00 Uhr fröhlicher OSTERBRUNCH mit vielen Überraschungen für unsere Kleinen. Pro Person 29,50 € 16,00 € 16,00 €.</p> </div> <p><b>AMERICAN DINER'S</b> Di 19 - 23 Uhr American Style Buffet. Pro Person 19,90 €.</p> <p><b>NOCHES MEXICANAS</b> Mi 19 - 23 Uhr Mexikanisches Spezialitäten-Buffet und Mariachi-Musik. Pro Person 24,50 €.</p> <p><b>FISH &amp; CO</b> Do 19 - 23 Uhr Ein reichhaltiges Seafood-Buffet erwartet Sie für 27,00 € pro Person.</p> <p><b>NEW ORLEANS JAZZ BRUNCH</b> So 12 - 15 Uhr. New Orleans Spezialitäten und Live Jazz. Pro Person 24,50 €.</p>	<p>Mit viel Stil:</p> <p style="text-align: center;"><b>KUCHENBRUNCH</b></p> <p>Jeden Samstag von 12 - 17 Uhr. So viel Kaffee und Kuchen, wie das Herz begehrt. Pro Person 6,00 €.</p> <p style="text-align: right;">Start in den Frühling ! Von 11. bis 29. April jeden Mittag von 11.30 - 15 Uhr <b>SALATBAR IM LOBBY CAFÉ</b> Pro Person 6,00 €.</p>
MAI	<p><b>PIANO MUSIK LIVE</b> mit Johnny Pompei. 21 - 2 Uhr außer So und Mo</p> <p><b>HUNGRY HOUR</b> Mo - Fr 17 - 19 Uhr Genießen Sie warme und kalte Snacks zu Ihren Drinks.</p>	<p><b>EARLY BIRD</b> Mo - Fr 17 - 19, Sa/So 18 - 20 Uhr Das frühe Abendessen zum besonderen Preis.</p> <p><b>AMERICAN DINER'S</b> Di 19 - 23 Uhr American Style Buffet.</p> <p><b>NOCHES MEXICANAS</b> Mi 19 - 23 Uhr Mex. Spezialitäten-Buffet und Mariachi-Musik.</p> <p><b>FISH &amp; CO</b> Do 19 - 23 Uhr Reichhaltiges Seafood-Buffet.</p> <p><b>NEW ORLEANS JAZZ BRUNCH</b> So 12 - 15 Uhr New Orleans Spezialitäten und Live Jazz.</p> <p><b>MUTTERTAGSBRUNCH</b> am 14. Mai 12:00 – 15:00 Uhr Lassen Sie sich überraschen! Pro Person 29,50 € <b>PFINGSTBRUNCH</b> am 4. und 5. Juni 12:00 – 15:00, Pro Person 24,50 €.</p> <p style="text-align: center;">Vom 5. bis 29 Mai: <b>SPARGEL CONNECTION &amp; CALIFORNISCHE WEINE</b></p>	<p>Mit viel Stil:</p> <p style="text-align: center;"><b>KUCHENBRUNCH</b></p> <p>Jeden Samstag von 12 - 17 Uhr. So viel Kaffee und Kuchen, wie das Herz begehrt. Pro Person 6,00 €.</p> <p style="text-align: right;"><b>SPARGEL HIGHLIGHTS !</b> Vom 5. bis 29. Mai</p>
JUNI	<p><b>PIANO MUSIK LIVE</b> mit Peter Roycroft. 21 - 2 Uhr außer So und Mo</p> <p><b>HUNGRY HOUR</b> Mo - Fr 17 - 19 Uhr Genießen Sie warme und kalte Snacks zu Ihren Drinks.</p>	<p><b>EARLY BIRD</b> Mo - Fr 17 - 19, Sa/So 18 - 20 Uhr Das frühe Abendessen zum besonderen Preis.</p> <p><b>AMERICAN DINER'S</b> Di 19 - 23 Uhr American Style Buffet.</p> <p><b>NOCHES MEXICANAS</b> Mi 19 - 23 Uhr Mex. Spezialitäten-Buffet und Mariachi-Musik.</p> <p><b>FISH &amp; CO</b> Do 19 - 23 Uhr Reichhaltiges Seafood Buffet</p> <p><b>NEW ORLEANS JAZZ BRUNCH</b> So 12 - 15 Uhr New Orleans Spezialitäten und Live Jazz.</p>	<p>Mit viel Stil:</p> <p style="text-align: center;"><b>KUCHENBRUNCH</b></p> <p>Jeden Samstag von 12 - 17 Uhr. So viel Kaffee und Kuchen, wie das Herz begehrt. Pro Person 6,00 €.</p>
<p style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Fußball – EM – Live auf Großleinwand</p> <p>Snacks, Gags &amp; Fußball. Versäumen Sie es nicht!</p>			
<p style="font-size: 0.8em;">Alle angegebenen Preise pro Person</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <p>Tiefgaragen- und Busparkplätze vorhanden</p> </div>			



Aus der vorstehenden Bilanz wird ersichtlich, dass in einem Unternehmen durch Investitionen Kapital (Eigen- oder Fremdkapital) in Vermögen umgewandelt wird. Finanzierung (= Kapitalbeschaffung) und Investition (= Kapitalbindung) sind also untrennbar miteinander verbunden, denn jede Investition setzt deren Finanzierung voraus, und umgekehrt folgt im Allgemeinen dem Finanzierungsvorgang eine Investition.

Dieser Vorgang wird durch den Verkauf der produzierten Leistungen ergänzt (= **Finanzinvestition** oder Vermögensumschichtung). Erst durch die Einnahmen aus dem Verkauf von Beherbergung und/oder Bewirtung erhält das Hotel das investierte Kapital zurück und kann dieses erneut ins Unternehmen einbringen. Dementsprechend werden wie in einem **Regelkreis** ständig Kapitalien gebunden und wieder freigesetzt.

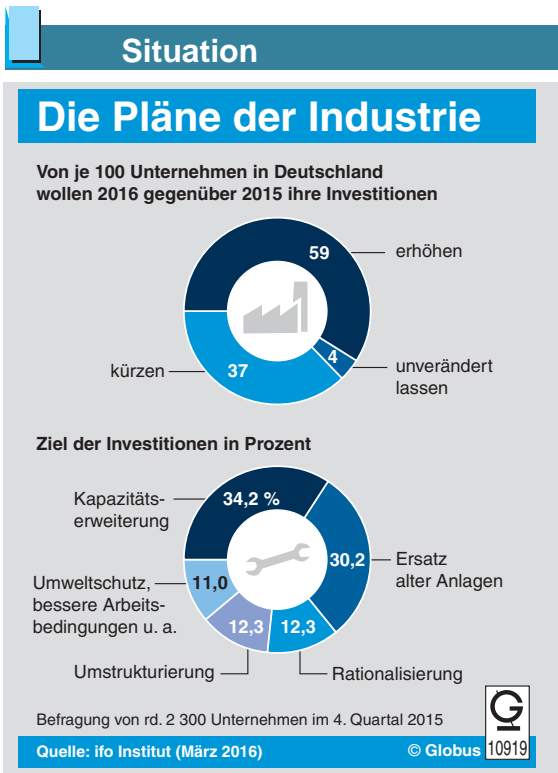
Diese **Kapitalfreisetzung** wird als **Desinvestition** bezeichnet. Im Allgemeinen liegen die Kapital bindenden Zahlungsströme, z. B. Bezahlung von Lieferantenrechnungen oder Gehältern, zeitlich vor den Kapital freisetzenden, z. B. Gästezahlungen für Beherbergungsleistungen.

Zahlungsströme in der Hotelbetreiber GmbH		
Einnahme durch Kapitalbeschaffung	Ausgabe durch Kapitalverwendung	Einnahme durch Umsatzerlöse
→ Finanzierung	→ Investition	→ Kapitalrückfluss
<b>Beispiel:</b> Neuer Gesellschafter legt 60 000,00 € ein	<b>Beispiel:</b> Kauf eines Lieferwagens	<b>Beispiel:</b> Es werden 0,25 € AfA pro Kilometer einkalkuliert
Der Hotelbetreiber GmbH stehen nach 200 000 gefahrenen Kilometern wieder 50 000,00 € zur Anschaffung eines neuen Lieferwagens zur Verfügung.		

Für jedes gastgewerbliche Unternehmen gilt es, die zeitliche Differenz zwischen den Ausgaben (= Investitionen) und den sich daraus ergebenden Einnahmen finanziell zu überbrücken, was zu einem bestimmten Finanzbedarf führt. Aufgabe der Finanzierung ist es, dafür zu sorgen, dass die zu den unterschiedlichen Zeitpunkten anfallenden Ausgaben beglichen werden können, da sonst das Fortbestehen des Unternehmens infrage steht.

Dafür ist es notwendig, dass die **Finanzabteilung** des Unternehmens die Zahlungsströme so beeinflusst, dass die Kosten der Kapitalzuführung (z. B. Einnahmen aus Fremdkapitalaufnahme, Gewinnen oder Eigenkapital-einlagen) möglichst gering gehalten werden und die Dauer der Kapitalbindung möglichst kurz ist. Hilfestellung dabei leisten die statischen und dynamischen Investitionsrechnungen.

### 9.1.1 Investitionsarten und -gründe



Ein altes Sprichwort aus der Konjunkturpolitik sagt, dass die Investitionen von heute die Arbeitsplätze von morgen wären, worin die Beschäftigungswirksamkeit von Investitionen zum Ausdruck kommt (vgl. Golas/Stern/Voß 2003, S. 434).

Dementsprechend wird neben dem Unternehmer auch der Betriebsrat versuchen, die **Investitionspolitik** des Unternehmens zu beeinflussen, was ihm gemäß den §§ 90, 91 und 111 des BetrVG nur bedingt möglich ist. So liegen den **Investitionsentscheidungen** von Unternehmen im Wesentlichen folgende Motive zugrunde:

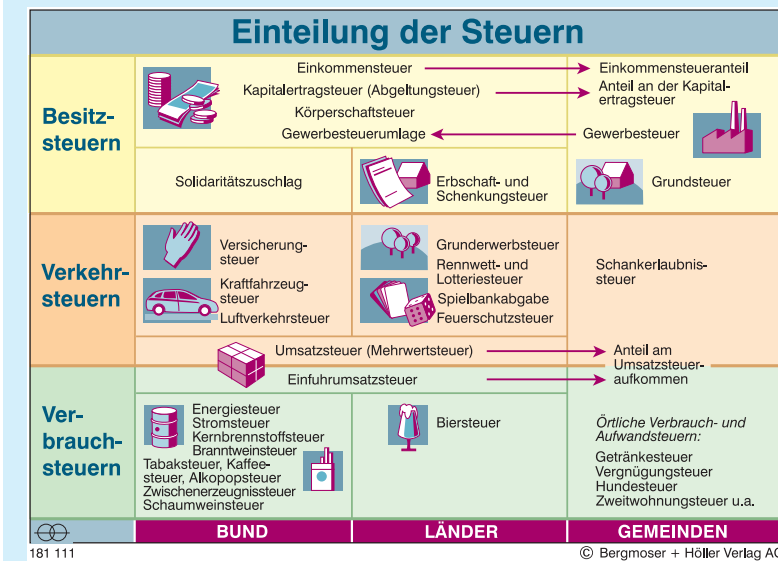
- ▶ Gewinn- und Rentabilitätsstreben,
- ▶ Umsatzsteigerung und Erweiterung des Marktanteils,
- ▶ Sicherheit und Unabhängigkeit des Unternehmens,
- ▶ Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit,
- ▶ soziale Absicherung der Belegschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter,
- ▶ Bilanz- und Liquiditätsziele.

Grundsätzlich lassen sich die Investitionen nach verschiedenen Kriterien unterteilen. Hier erfolgt dieses nach der Art der zu beschaffenden Vermögensgegenstände und ihrem Verhältnis zum Investitionsvolumen:

# 10 Steuern im Gastgewerbe

## 10.1 Öffentlich-rechtliche Abgaben und ihre gesetzlichen Grundlagen

### Situation



Steuern sind die wichtigste Finanzierungsquelle des Staates. In Anlehnung an § 3 der Abgabenordnung lassen sie sich definieren als

- einmalige oder laufende Geldleistungen, die
- von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen
- zur Erzielung von Einnahmen
- ohne direkte Gegenleistung
- von allen erhoben werden, die auf ein bestimmter gesetzlicher Tatbestand zutrifft.

Die **Steuerarten** können nach verschiedenen Gesichtspunkten gruppiert und untergliedert werden. So steht in der steuerpolitischen Diskussion das Verhältnis zwischen direkten und indirekten Steuern zur Debatte. Große Bedeutung hat auch die Aufteilung der Steuern nach der **Ertrags-hoheit**, also danach, wem die Steuereinnahmen letztlich zufließen (Bund, Ländern, Gemeinden).

(imu-Infografik GmbH, Essen)

### 10.1.1 Einteilung der öffentlich-rechtlichen Abgaben

Bund, Länder und Gemeinden haben vielfältige Aufgaben zu erfüllen. Diese lassen sich nur mithilfe entsprechender Geldmittel realisieren. Das Geld wird durch **öffentlich-rechtliche Abgaben** aufgebracht.

**Gebühren** sind Entgelte für bestimmte öffentliche Leistungen. Sie fallen genau dann an, wenn die öffentliche Leistung in Anspruch genommen wird, z. B. Gebühr für die Gewerbeanmeldung, Auskunftgebühren.

**Beiträge** sind Entgelte für öffentliche Leistungen, die oft keinen zeitlichen Zusammenhang zwischen Beitragsentrichtung und Gegenleistung haben, z. B. Sozialversicherungsbeiträge.

**Steuern** sind Geldleistungen, die allen Bürgern auferlegt werden, ohne dass direkte Gegenleistungen damit verbunden sind. Die Steuern sind die wichtigsten Einnahmen der öffentlichen Hand.

Die rechtliche Grundlage für **steuerliche Nebenleistungen** befindet sich in der **Abgabenordnung (AO)**:

#### §3 AO

- (1) *Steuern sind Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen und von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen zur Erzielung von Einnahmen allen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand zutrifft, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft; die Erzielung von Einnahmen kann Nebenzweck sein.*
- (2) *Realsteuern sind die Grundsteuer und die Gewerbesteuer.*
- (3) *Einfuhr- und Ausfuhrabgaben nach Artikel 5 Nummer 20 und 21 des Zollkodex der Union sind Steuern im Sinne dieses Gesetzes. (...)*
- (4) *Steuerliche Nebenleistungen sind Verzögerungsgelder (§ 146 Abs. 2b), Verspätungszuschläge (§ 152), Zuschläge gemäß § 162 Abs. 4, Zinsen (§§ 233 bis 237), Säumniszuschläge (§ 240), Zwangsgelder (§ 329) und Kosten (§§ 89, 178, 178a und §§ 337 bis 345) sowie Zinsen im Sinne des Zollkodex der Union und Verspätungsgelder nach § 22a Abs. 5 Einkommensteuergesetz.*