



TPA Horwath tailor-made Gastronomie-Package.

Die Antwort auf die sieben Kosten-Todsünden
in der Gastronomie und Hotellerie.

Österreich | Ungarn | Tschechien | Slowakei | Slowenien | Polen | Kroatien | Rumänien

Mitglied von Horwath International (Zürich) – einer weltweiten Vereinigung rechtlich selbstständiger
und unabhängiger Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater

TPA Horwath
Unternehmensberatung GmbH

A-1020 Wien, Praterstraße 62-64
Tel. +43/1/588 35-0, Fax DW 500
E-Mail: ub@tpa-horwath.com

TPA Horwath tailor-made Gastronomie-Package.

Das „TPA Horwath tailor-made Gastronomie-Package“ maximiert die Umsätze und optimiert die Gewinne.

Das Package wurde speziell für die Gastronomie und Hotellerie zur Vermeidung der sieben Kosten-Todsünden entwickelt.

Mit dem Package gestalten Sie Ihre operativen Abläufe neu. Sie definieren Ihre betriebswirtschaftlichen Ziele, wir unterstützen Sie aktiv bei der Umsetzung im Restaurant oder Hotel unter Zuhilfenahme von innovativen Controllingwerkzeugen.

Die sieben Kosten-Todsünden in der Gastronomie und Hotellerie

Die sieben Kosten-Todsünden in der Gastronomie und Hotellerie werden in Folge dargestellt, kurz analysiert und eine Lösung aufgezeigt. Durch kurzfristige Maßnahmen kann ein unmittelbarer Umsatzzuwachs bzw. eine Kostensenkung erreicht werden. Mittel- und langfristig wirkende Maßnahmen führen zur grundlegenden Verbesserung des Unternehmenserfolges.

Die Vermeidung der sieben Kosten-Todsünden in der Gastronomie und Hotellerie bewirkt eine nachhaltige Verbesserung der Ertragslage und bietet Chancen, auf die zukünftigen Herausforderungen effizienter zu reagieren.

Kosten-Todsünde 1

Sparen am falschen Platz

Der Gast schätzt die Qualität der angebotenen Leistungen. Dies bedarf auch entsprechender Rohstoffe. Der Gastronomie- und Hotelleriebetrieb unterliegt weiters einer Reihe von regulatorischen Regelungen. Einige davon finden sich im Bereich der Hygiene. Die vorgeschriebenen Hygienestandards einzuhalten ist ein Muss. Bei der Qualität, den Rohstoffen oder bei der Hygiene zu sparen, kann ruhigen Gewissens als „Sparen am falschen Platz“ bezeichnet werden.

Sparen bei der Qualität, den Rohstoffen oder bei der Hygiene wirkt sich fatal aus und führt in der Regel zu einem Kundenrückgang - und damit zu einem eklatanten Umsatzrückgang.

TPA Horwath bietet für Gastronomie- und Hotelleriebetriebe eine Analyse der Qualitäts- und Hygienestandards an, sowie individuelle Anregungen, Empfehlungen und Maßnahmen.

Kosten-Todsünde 2 Unmotiviertes Personal

Die Gastronomie- und Hotelleriebetreiber sind als Dienstleister in hohem Maße von den agierenden Menschen „abhängig“. Speziell in der Gastronomie und Hotellerie sind die Arbeits- und Rahmenbedingungen im Vergleich mit anderen Branchen für das Personal ohnehin oft atypisch, wie zum Beispiel Arbeit bis spät in die Nacht, Arbeit an Wochenenden und an Feiertagen, Überforderung stressbedingt, etc. Die Einstellung des einzelnen Dienstnehmers ist gerade in der Gastronomie- und Hotellerie enorm wichtig. Unvorteilhafte Arbeitsbedingungen führen zu unmotiviertem Personal.

Unfreundliches Service, rückläufiger Umsatz, hoher Wareneinsatz oder hohe Personalkosten: all das kann die Folge von unmotiviertem Personal sein.

TPA Horwath bietet für Gastronomie- und Hotelleriebetriebe eine Betriebsanalyse für den Personalbereich an. Die Analyse umfasst die Produktion als auch den Verkauf und liefert Anregungen, Empfehlungen und konkrete Maßnahmen zur Motivations- und damit Effizienzsteigerung des Personals.

Kosten-Todsünde 3

Mangelhafte unternehmerische Entscheidungsgrundlagen

Unternehmerische Entscheidungen sollten auf Basis von aktuellen und für Ihren Betrieb individuell („tailor-made“) erstellten Grundlagen und Auswertungen getroffen werden. Nicht vollständig bzw. nicht rechtzeitig zur Verfügung stehende Informationen führen zu falschen Entscheidungen.

Aktuelle betriebswirtschaftliche Grunddaten in Form eines Budgets mit integriertem Soll/Ist-Vergleich bieten die Möglichkeit auf kurzfristige Ereignisse wirkungsvoll zu reagieren. Zum Beispiel können Maßnahmen im Bereich des Wareneinsatzes sowie Personalkosten rasch der Umsatzentwicklung angepasst werden. Mit einem Finanzplan können Sie Engpässe bei der Liquidität besser steuern.

TPA Horwath „übernimmt“ auf Wunsch – im Wege des Outsourcings – Ihr Finanz- und Rechnungswesen. TPA Horwath-BOSeC (BackOffice Service Center) umfasst ein Servicepaket für Controlling, Rechnungswesen und Personalverrechnung mittels moderner Technologien. Mit dieser Lösung erhalten Sie auch automationsgestützt die individuell benötigten Entscheidungsgrundlagen, Analysen und Vergleiche. Sie können sich auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren. TPA Horwath kümmert sich um Ihre Verwaltung. TPA Horwath erstellt für Ihren Betrieb die individuell erforderlichen aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Analysen und Vergleiche auf Basis Ihrer automationsunterstützten Grundaufzeichnungen.

Kosten-Todsünde 4 Ineffiziente Personalplanung

Die Unternehmer und die Verantwortlichen in der Gastronomie und Hotellerie stehen im Bereich der Personalplanung vor einer großen Herausforderung. Ausreichend Personal sollte zur Verfügung stehen, wenn Spitzenzeiten gegeben sind. Jeder Gastronom hat saisonbedingte, aber auch tägliche Spitzenzeiten. Darüber hinaus sind auch arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen (Tagesarbeitszeit, Ruhepausen, Urlaube, etc.) zu berücksichtigen. Die Personalplanung kann mit den gegebenen Rahmenbedingungen rasch ineffizient werden.

Eine ineffiziente Personalplanung hat meist eine Personalkostenexplosion zur Folge.

Mit dem Servicepaket TPA Horwath-ROE (Reorganisation, Optimierung, Effizienzsteigerung) bekommen Sie Ihre Personalplanung in den Griff. Mit folgenden Fragen werden wir uns beschäftigen: Gibt es einen Dienstplan? Ist der Dienstplan für den Mitarbeiter oder für den Betrieb geschrieben?

Kosten-Todsünde 5 Verfehlte Reaktion auf Umsatzrückgang

Jeder Unternehmer wird grundsätzlich auf einen Umsatzrückgang reagieren. Ein Umsatzrückgang kann dabei im Vergleich zum Vorjahr oder an gesteckten Umsatzzielen einer Periode gemessen werden. Speziell in der Gastronomie und Hotellerie, wo viele Leistungen zu Umsätzen führen, ist es wichtig die Umsatzstruktur und deren einzelne Veränderungen einer eingehenden Analyse zu unterziehen. Ohne genaue Kenntnis der veränderten Umsatzstruktur anhand aktueller Daten kommt es häufig zu einer verfehlten Reaktion auf Umsatzrückgang.

Mangels aufbereiteter Grundlagen kommt es oft zu einer schlechten bzw. gar keiner Analyse der Ursachen. Adäquate Reaktionen auf eventuell veränderte Rahmenbedingungen werden dadurch verhindert. Dies führt häufig zu weiterem Umsatzverlust bzw. zu einer nicht angepassten (und dadurch zu hoher) Kostenstruktur.

Mit unserem Servicepaket TPA Horwath-ROE (Reorganisation, Optimierung, Effizienzsteigerung) bieten wir Grundlagen, die in der Analyse der aktuellen Situation helfen und zur Verbesserung der „Reaktionsfähigkeit“ beitragen.

Kosten-Todsünde 6

Falsches Marketing und Produktkonzept, falsche Produkt-/Preispolitik

Die Gastronomie und Hotellerie ist durch vielfältige Leistungen und Produkte mit unterschiedlichen Preiskategorien gekennzeichnet. Der Kunde als Gast entscheidet über den Erfolg. Mit Marketing kann man Vieles unmittelbar beeinflussen. Die Produkt- und Preispolitik und deren Auswirkungen sollten unter dauernder Beobachtung durch den Unternehmer stehen.

Falsche Konzeption führt in der Regel dazu, dass die geplante bzw. beabsichtigte Umsatzentwicklung – meist deutlich – verfehlt wird. Insbesondere sollten Reaktionen bei falscher Produkt- und Preispolitik rasch folgen.

TPA Horwath analysiert im Rahmen der Aufbereitung der Grundlagen für den Unternehmer die entsprechenden Umsätze aus der Sicht der Produkt- und Preispolitik. Die Analyse zeigt die Ist-Situation auf und liefert Empfehlungen, Anregungen und allfällige Maßnahmen.

Kosten-Todsünde 7 Emmentaler-Organisation (löchrig)

Eine effiziente, individuell an den Betrieb angepasste Organisation ist ein Garant für die optimale Umsetzung ihrer unternehmerischen Zielsetzungen. Die organisatorischen Abläufe in der Gastronomie und Hotellerie müssen „passen“ – insbesondere in den tagtäglichen Spitzenzeiten. Der wichtigste Gradmesser ist der Gast. Unzufriedenheit der Gäste, Unregelmäßigkeiten bei der Lagerhaltung, Auffälligkeiten im Kassensbereich deuten auf eine „löchrige“ Organisation – eben eine Emmentaler-Organisation – hin.

Durch eine löchrige Organisation kommt es jedenfalls zu Kosten-erhöhungen und Umsatzrückgängen.

Die Antwort auf eine Emmentaler-Organisation bietet TPA Horwath-ROE (Reorganisierung, Optimierung, Effizienzsteigerung). Das Service-Package unterstützt den laufenden Betrieb, speziell fokussiert auf Reorganisation der operativen Organisation ebenso wie Verwaltung/Controlling/Rechnungswesen mit dem Ziel einer optimierten sowie effizienten Umsatz- und Aufwandsstruktur. Wichtig ist uns die Vermeidung von Diebstahl im Rohstoff- und Cash-Bereich.

Leistungspackages im Überblick

Folgende Leistungspackages haben wir vordefiniert:

■ Quick-Check

Der Quick-Check dient als Analysetool, soll die Ist-Situation des Unternehmens darstellen und umfasst die Analyse der finanziellen Situation auf Basis vorhandener Unternehmensdaten sowie die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen mit abschließendem Kurzbericht. Der ausdrückliche Nutzen des Quick-Checks liegt in der raschen und kostengünstigen „Diagnose“ des Gastronomie- bzw. Hotelleriebetriebes und enthält Hinweise und Anregungen für zu setzende Maßnahmen im Hinblick auf Effizienzsteigerung.

■ Start Up-Package

Damit können wir den Unternehmer bei Gründungen und/oder Erweiterungen in allen wesentlichen Aufgabenstellungen dieser Phase unterstützen - beginnend von der Produktidee über Feasibilitystudien und Finanzierungsfragen bis hin zur optimalen Organisation vor und während der Eröffnungsphase. Mit dem Start Up-Package kann die Gründung und Expansion umfassend begleitet werden.

■ TPA Horwath-ROE

(Reorganisation, Optimierung, Effizienzsteigerung)

Das TPA Horwath-ROE-Package unterstützt den laufenden Betrieb, speziell fokussiert auf Reorganisation der operativen Prozesse ebenso wie Steigerung der Effizienz in Verwaltung/Controlling/Rechnungswesen in Verbindung mit innovativen IT-Lösungen.

■ TPA-Horwath-BOSeC (BackOffice Service Center)

Das TPA Horwath-BOSeC umfasst ein Servicepaket für Controlling, Rechnungswesen und Personalverrechnung mittels moder-

Leistungspackages im Überblick

ner Technologien. Damit kann der Verwaltungsbereich umfassend outgesourct werden. Der Unternehmer wird von Verwaltungssagenden entlastet, bekommt individuell abgestimmte Entscheidungsgrundlagen. BOSeC hilft dem Unternehmer sich auf sein Kerngeschäft zu konzentrieren.

■ **Fit für die Betriebsprüfung**

TPA Horwath analysiert die im Unternehmen vorhandenen Unterlagen, die bei einer Betriebsprüfung üblicherweise EDV-mäßig geprüft werden, auf Datenkonsistenz, Vollständigkeit und eventuelle Unregelmäßigkeiten.

Einzelleistungen TPA Horwath tailor-made Gastronomie-Packages

Folgende Einzelleistungen stehen zur individuellen Wahl (die Aufstellung ist nach dem „Lebenszyklus“ eines Unternehmens gereiht):

- Feasibility study
- fundierter Businessplan
- Kriterien für Standortwahl
- Wahl der Finanzierung
- Förderungen
- Bau- und Einrichtungsphase
- Mitarbeiterrekrutierung
- Optimierung Betriebsorganisation
- Mitarbeiterschulungen
- Organisation Backoffice
- Outsourcing Finanz- und Rechnungswesens
- Controlling
- Eröffnungsphase
- Führungskräftecoaching
- Mitarbeiterschulungen FoH (Front of the house)
- Mitarbeiterschulungen BoH (Back of the house)
- Geschäftsführung auf Zeit

In Kooperation mit Partnern bieten wir speziell am Hotelsektor folgende Leistungen an:

- Marketing und Sales
- Qualitätsoptimierungen
- Produktivitätssteigerung
- Betreiberfragen

Für das Gastgewerbe relevante Kennzahlen

1. Gastronomie:

Sitzplatzumschlag:

Gästeinzahl bzw. verkaufte Couverts / (verfügbare Sitzplätze x Offenhaltungstage)

Durchschnittliche Konsumation pro Gast o. Couvert:

Verpflegungserlöse / Gästeinzahl

Produktivität:

Verpflegungserlöse pro Abteilung bereinigt / Mitarbeiter dieser Abteilung

Erlöse pro Sitzplatz:

Verpflegungserlöse / verfügbare Sitzplätze

Sitzplatz-Yield:

Durchschnittliche Konsumation x Sitzplatzumschlag

Erlöse pro Servicemitarbeiter:

Verpflegungserlöse / Mitarbeiter Service

Verkaufte Couverts / Mitarbeiter je Abteilung:

Verkaufte Couverts / Mitarbeiter je Abteilung

Sitzplätze pro Mitarbeiter je Abteilung:

Verfügbare Sitzplätze / Mitarbeiter je Abteilung

Erlöse pro Küchenmitarbeiter:

Verpflegungserlöse / Mitarbeiter Küche

2. Hotellerie:

Betten-/ Zimmer-Auslastung:

Belegte Betten oder Zimmer x 100 / (Verfügbare Betten oder Zimmer x 100 / Offenhaltungstage)

Durchschnittlicher Zimmer-/Bettenpreis:

Nettobeherbergungserlöse / belegte Zimmer oder Betten

Zimmer-/Betten-Yield:

Durchschnittlicher Zimmer oder Betten -Preis x Auslastung in %

Belegte Betten je Mitarbeiter Logis:

Verkaufte Nächtingungen / Mitarbeiter Logis

Belegte Betten je Mitarbeiter Etage:

Verkaufte Nächtingungen / Mitarbeiter Etage

Beherbergungserlöse je Bett/Zimmer:

Nettobehbergungserlöse / verfügbare Betten oder Zimmer

Produktivität Logis:

Geleistete Stunden Mitarbeiter Logis x 100 / Soll-Stunden lt. KV

Doppelbelegungsfaktor:

Belegte Betten / belegte Zimmer

Wertauslastung:

Durchschnittlicher Zimmerpreis x 100 / möglicher Zimmerpreis

3. Allgemein:**Erträge je Beschäftigtem:**

Erträge gesamt / Beschäftigte

Personalaufwand je Beschäftigtem:

Gesamter Personalaufwand / Beschäftigte

Personalkosten:

Personalkosten / Gesamterlöse

Wareneinsatz:

Summe Wareneinkauf / Gesamterlöse

Bruttorohaufschlag in %:

(Bruttoerlöse – Wareneinsatz) x 100 / Wareneinsatz

Gross Operating Profit in % der Gesamterträge:

GOP x 100 / Gesamterträge

Personalintensität:

Personalkosten x 100 / Gesamterträge

Mitarbeiterfluktuation:

Ersetzte Mitarbeiter x 100 / Mitarbeiter

Krankenquote:

Anzahl der Krankmeldungen x 100 / Mitarbeiter

Betriebskosten:

Summe der Betriebskosten / Gesamtserlöse

Eigenmittelquote in %:

Eigenkapital x 100 / Gesamtkapital

Gesamtkapital je Bett / Zimmer / Sitzplatz:

Gesamtkapital / Anzahl der Betten o. Zimmer o. Sitzplätze

Gesamtkapitalrentabilität in %:

(kalkulatorisches Betriebsergebnis + Eigenkapitalzinsen) x 100 /
Gesamtkapital

Cash Flow nach Zinsen in % der Erträge:

Cash Flow nach Zinsen x 100 / Erträge

