
DIPLOMARBEIT

Herr
Alexander Gastl

**Zukunftsperspektive und
deren allgemeine Proble-
matik sowie Erarbeitung
eines Konzeptes/
Businessplans für die
erfolgreiche Führung
(m)eines Barbetriebes
durch Analyse und
Ableitung bereits erwirt-
schafteter Kennzahlen
und Verfahren**

Zirl, 2019

DIPLOMARBEIT

Zukunftsperspektive und deren allgemeine Proble- matik sowie Erarbeitung eines Konzeptes/ Businessplans für die erfolgreiche Führung (m)eines Betriebes durch Analyse und Ableitung bereits erwirt- schafteter Kennzahlen und Verfahren

Autor:

Herr Alexander Gastl

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW13wIA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. Dr. h.c. Hartmut Lindner

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Einreichung:

Mittweida, Jänner 2019

Verteidigung/Bewertung:

DIPLOMATHESES

**Future perspective and their
general problem as well as
development of a concept /
business plan for the suc-
cessful management of a bar
by operation analysis and der-
ivation of already generated
key figures**

author:

Mr. Alexander Gastl

course of studies:

industrial engineering

seminar group:

KW13wIA-F

first examiner:

Prof. Dr. Dr. h.c. Hartmut Lindner

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

submission:

Mittweida, January 2019

defence/ evaluation:

Bibliografische Beschreibung:

Gastl, Alexander:

Zukunftsperspektive und deren allgemeine Problematik sowie Erarbeitung eines Konzeptes/Businessplans für die erfolgreiche Führung (m)eines Barbetriebes durch Analyse und Ableitung bereits erwirtschafteter Kennzahlen und Verfahren
88 Seiten, 7 Abbildungen, 21 Tabellen

Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

Diplomarbeit, 2019

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Analyse und Bewertung meiner bereits eingesetzten Methoden und Verfahren in meinem Unternehmen. Anhand von meinen Unternehmenskennzahlen wurde dann eine Prognose für eine zukünftige wirtschaftliche Führung erstellt. Die analysierten Daten werden dabei laufend der Theorie gegenübergestellt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Danksagung.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Konzept.....	1
1.1.1 Problemstellung	1
1.1.2 Zielsetzung	2
1.1.3 Methodisches Vorgehen	3
1.1.4 Zeitplan	4
2 Literaturrecherche	5
2.1 Beschaffung, Materialwirtschaft & Logistik	5
2.1.1 Ziele der Beschaffung, Lagerhaltung und Transport.....	5
2.2 Marketing	9
2.2.1 Umweltanalyse.....	10
2.2.2 Marketingziele.....	14
2.2.3 Marketinginstrumente.....	15
2.3 Risikomanagement	21
2.3.1 Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und Risikomanagements.....	21
2.4 Unternehmensführung	32
2.4.1 Unterschied Betrieb – Unternehmen	34
2.4.2 Betriebliche Produktionsfaktoren.....	34
2.4.3 Finanzkennzahlen	35
2.4.4 Management nach Malik	37
3 IST – Situation meines Betriebes	43
3.1 Derzeitige Methoden, Verfahren und Instrumente der Materialwirtschaft...43	
3.2 Derzeitige Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikomanagements.	51
3.3 Kennzahlen	54
3.3.1 Produktivität	55
3.3.2 Rentabilität.....	56

3.3.3	Wirtschaftlichkeit	57
3.3.4	Liquidität	58
4	Ausarbeitung eines Businessplans (SOLL –Situation)	60
4.1	Veränderungsidee.....	60
4.2	Produkt/Dienstleistung	60
4.3	Markt.....	61
4.4	Wettbewerbssituation	61
4.5	Marketing und Vertrieb	61
4.6	Preise.....	62
4.7	Geschäftsmodell und Management.....	62
4.8	Kapitalbedarf und Finanzierung.....	62
4.8.1	Personalplanung	62
4.8.2	Entwicklung des Anlagevermögens.....	64
4.8.3	Umsatzplanung	64
4.8.4	Kostenaufstellung	66
4.8.5	Ziel Erfolgsplanung	67
5	Schluss	70
5.1	Ergebnis.....	70
5.2	Maßnahmen.....	71
5.3	Konsequenzen	71
	Literaturverzeichnis	XI
	Onlineverzeichnis.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mitgliederstatistik Wirtschaftskammer Österreich.....	1
Abbildung 2: Optimale Bestellmenge.....	8
Abbildung 3: Umweltanalyse	11
Abbildung 4: Risikomanagement Kreislauf	26
Abbildung 5: Einbindung des Risikocontrollings in den Risikomanagement-Prozess...	28
Abbildung 6: Spannungsverhältnis Chancen/Gefahren	29
Abbildung 7: Ø Gesamtkapitalrentabilität	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zeitplan.....	4
Tabelle 2: Einteilung der Kundensegmente	13
Tabelle 3: Risikoanalyse zur Planung der Restaurantumsätze	31
Tabelle 4: SWOT Matrix	44
Tabelle 5: Personalplanung 2019	63
Tabelle 6: Personalplanung 2020	63
Tabelle 7: Personalplanung 2021 - 2026	63
Tabelle 8: AFA Liste	64
Tabelle 9: Öffnungszeiten- und Umsatzplanung	64
Tabelle 10: Geschätzter Jahresumsatz	65
Tabelle 11: Kostenaufstellung	66
Tabelle 12: Rentabilitätsvorschau der kommenden drei Jahre für die Hauptposition ...	67
Tabelle 13: Einkommenssteuerberechnung 42% für die Hauptposition	67
Tabelle 14: Einkommenssteuerberechnung 48% für die Hauptposition	68
Tabelle 15: Einkommenssteuerberechnung 50% für die Hauptposition	68
Tabelle 16: Rentabilitätsvorschau der kommenden drei Jahre für die Alternative	68
Tabelle 17: Einkommenssteuerberechnung 42% für die Alternative	69
Tabelle 18: Einkommenssteuerberechnung 48% für die Alternative	69
Tabelle 19: Einkommenssteuerberechnung 50% für die Alternative	69
Tabelle 20: Cash Flow Hauptposition	68
Tabelle 21: Cash Flow Alternative	69

Danksagung

Bedanken darf ich mich bei meinen Betreuern Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Hartmut Lindner und Herrn Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt, die es mir überhaupt ermöglicht haben, dieses Projekt durchzuführen.

Vor allem darf ich mich aber bei meiner Familie und den Freunden bedanken, die mir immer mit Hilfestellungen zur Seite standen und sehr viel Verständnis für meine Arbeiten und Aufgaben aufbrachten.

1 Einleitung

1.1 Konzept

Da ich ein unternehmerisch denkender und kommunikativer Mensch bin und gerne selbstständig arbeite und sich zudem die Gelegenheit nach der Matura angeboten hat einen Barbetrieb selbstständig aufzubauen, wo ich vor allem auch betriebswirtschaftliche Erfahrungen sammeln konnte, habe ich diese Chance ergriffen und diesen von Oktober 2014 bis September 2016 erfolgreich geführt.

Im Zuge meines Studiums habe ich viele theoretische Methoden, Verfahren und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre kennen gelernt, welche ich versucht habe in meinem Barbetrieb in die Praxis umzusetzen. Thema meiner Diplomarbeit ist die Analyse und Bewertung meiner eigenen Unternehmenskennzahlen, um somit eine Prognose erstellen zu können. Die analysierten Daten werden laufend der Theorie gegenübergestellt.

Insgesamt lautet die konkrete Fragestellung: Gibt es Unterschiede zwischen der Theorie und Praxis, wenn ja welche und wie könnte man in Zukunft positiv darauf reagieren, um ein wirtschaftlich ökonomisches Unternehmen zu betreiben.

1.1.1 Problemstellung

Wie in der Abbildung 1 ersichtlich, gab es im Jahr 2017 laut der Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer Österreich¹, 482 Bars, Tanzlokale oder Diskotheken in Tirol. Im Vergleich zu den anderen Bundesländern und im Verhältnis zur Einwohnerzahl hat Tirol, nach Salzburg die am meisten genehmigten Betriebe. Der konzentrierteste Anteil liegt zudem in der Landeshauptstadt Innsbruck.

Berufszweig (Code) **	B	K	NO	OO	S	St	T	V	W	O
0100-Gasthäuser	263	533	1.454	1.388	389	1.227	302	186	488	6.230
0200-Restaurants	148	362	724	646	732	705	1.152	342	1.742	6.553
0300-Gasthöfe mit höchstens acht Gästebetten	29	85	27	156	21	21	8	0	9	354
0400-Rasthäuser (Raststätten) mit höchstens acht Gästebetten	10	5	14	14	4	18	2	0	0	67
0500-Kaffeehäuser	223	610	758	903	323	1.349	922	176	824	6.088
0600-Kaffeerestaurants	172	318	938	525	159	278	116	134	622	3.262
0700-Espressobetriebe, Stehkafeeschenken und Buffet-Espressi	11	206	61	31	20	34	7	8	354	730
0800-Kaffee Konditoreien	23	14	95	58	32	61	17	0	77	377
0900-Weinlokale, Weinschenken, Heurigenbuffets	72	8	122	32	25	88	6	10	80	443
1000-Bierlokale und Pubs	9	2	1	46	30	52	1	8	0	149
1100-Brantweinschenken	0	0	4	0	2	4	0	0	7	17
1200-Bars, Tanzlokale, Diskotheken, Clubbinglounges	165	209	278	236	451	377	482	148	694	3.040

Abbildung 1: Mitgliederstatistik Wirtschaftskammer Österreich

¹ Vgl. http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_601.pdf, 2.4.2018

Vor allem in den ländlichen Gegenden, zieht es das Publikum immer mehr in die Städte. Dadurch ist auch der Wettbewerb am stärksten und die Wirte versuchen mit immer mehr Angeboten und Events die Gäste für ihr Lokal zu gewinnen. Daher ist auch die Auswahl nach einem Lokalwechsel viel größer und dies ist wieder ein Grund mehr, um die Nacht in der Stadt zu verbringen. Auch die Verkehrsverbindungen spielen in der heutigen Zeit keine Rolle mehr, da die Buse und Züge teilweise die ganze Nacht durchgehend fahren.

Ein weiterer großer Aspekt ist das Angebot für Freizeitaktivitäten. Früher wurde wesentlich weniger angeboten. Da waren die beliebtesten Sportaktivität Ski fahren im Winter und Schwimmen und Wandern im Sommer. Mittlerweile wird viel mehr an Freizeitaktivitäten angeboten. Auch zeichnet sich ein Trend ab, immer mehr Sport zu betreiben. Zudem gestalten immer mehr ihr Leben viel gesünder. Ausgewogene und gesunde Ernährung, wie auch ausreichender Schlaf und Sport. Alle genannten Faktoren tragen dazu bei, dass immer weniger Gäste Nachtlokale besuchen.

Meiner Meinung nach ist auch die finanzielle Situation in unserer heutigen Gesellschaft ein Problem. Wenn ich mit Gäste während meinem Betrieb gesprochen habe oder ich mich auch privat mit Freunden treffe, beobachte ich immer wieder Diskussionen, wo über das System und die finanzielle Lage negativ diskutiert wird. Oft fallen Sätze wie: „Früher war alles viel billiger“ oder „am Ende des Monats, nach Fixkosten, Wohnen, Essen usw. bleibt heute ja fast nix mehr übrig“. Dies alles trägt dazu bei, am Abend eher zu Hause zu bleiben, Geld zu sparen und am nächsten Tag ausgeschlafen eventuell einer Freizeit Aktivität nachzugehen.

1.1.2 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Diplomarbeit ist die Vorbeugung der oben genannten Risiken, mit Hilfe verschiedener Methoden, Verfahren und Instrumente, welche ich vor allem in der Betriebswirtschaftslehre kennen lernen durfte. Dabei gehe ich auf verschiedene Themenbereiche intensiv darauf ein, mit welche ich auch bisher in meinem Barbetrieb zu tun hatte. Ein wichtiger Bestandteil ist die Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik, auf die ich als Erstes eingehe. Als nächstes behandle ich das Thema Marketing und Risikomanagement. Dabei ist die Zielsetzung Daten über den Wettbewerb zu erhalten, um mit diesen die Marktchancen des eigenen Unternehmens zu bewerten. Ein weiteres Thema betrifft die Unternehmensführung, mit der ich mich intensiv auseinander setzte, vor allem mit dem Management-Lehre nach Malik. Nach dem studieren dieser Themen, ist die nächste Zielsetzung, die angestrebte Qualität mit einer möglichst niedrigen Betriebsbereitschaft zu erstellen, um die fixen Kosten zu reduzieren. Dabei können Teile der Leistungserstellung auf andere Betriebe übertragen werden (Outsourcing), wie beispielsweise die Reinigung der Bar. Falls die Kosten pro Veranstaltung abgerechnet werden, werden fixe Kosten abgebaut und es entstehen variable Kosten. Weiteres können

Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten zusätzlich andere Arbeiten übernehmen, um die Leerzeiten optimal zu nutzen. Auch können die Arbeitszeiten flexibler gestaltet werden. Der für mich wichtigste Punkt ist aber, Teile des Leistungsprozesses auf die Gäste zu übertragen. Ein Beispiel wäre keinen Tischservice mehr anzubieten und die Gäste müssen eigenständig an der Bar ihre Getränke bestellen, abholen und bezahlen.

Die Zielsetzung dieser Diplomarbeit ist vor allem die Erweiterung meiner Wissensbasis aufgrund der Verfahren, Analysen, sowie Recherchen dieser Themen und anschließend den bestmöglichen Weg für einen erfolgreichen Betrieb (m)einer Bar herauszufinden.

1.1.3 Methodisches Vorgehen

Die Diplomarbeit gliedert sich in vier Bereiche auf. Im ersten Teil versuche ich die Grundlagen anhand einer Literaturrecherche zu studieren, um anschließend Verbindungen zu meinem Betrieb feststellen zu können. Dabei behandle ich vor allem die Bereiche Beschaffung, Materialwirtschaft, Logistik, Marketing, Risikomanagement und Unternehmensführung der Betriebswirtschaftslehre. Im zweiten Teil analysiere ich den IST Zustand, anhand derzeitige Methoden, Verfahren und Instrumente der Materialwirtschaft und des Risikomanagements. Weiters werde ich mich noch mit Kennzahlen wie Produktivität, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität beschäftigen. Im dritten Teil fällt dann die Ausarbeitung eines Businessplans für eine erfolgreiche Zukunftsperspektive unter Zuhilfenahme der vorher entstandenen Erkenntnisse. Den letzten und vierten Teil betrifft die Zusammenfassung der gesamten Arbeit. Welche Möglichkeiten zur Führung des Betriebes gibt es und welche ist für mich die ökonomisch sinnvollste Lösung.

1.1.4 Zeitplan

Aufgabe	Startzeitpunkt	Endzeitpunkt	Status
Beginn der Diplomarbeit	Juni 2017		✓
Literaturrecherche	Juni 2017	September 2017	✓
Thema & Prüfer abklären (Exposé)	Juli 2017	Juli 2017	✓
Analysieren und Beurteilung der IST-Situation	September 2017	Jänner 2018	✓
Ausarbeitung eines Businessplan SOLL-Situation	Jänner 2018	April 2018	✓
Auswertung und Zusammenfassung	Mai 2018	Juni 2018	✓
Diplomarbeitsantrag	03.12.2018		✓
Diplomschrift schreiben	September 2017	Dezember 2018	✓
Diplomarbeitsabgabe		Jänner 2019	✓

Tabelle 1: Zeitplan

2 Literaturrecherche

2.1 Beschaffung, Materialwirtschaft & Logistik

Im ersten Kapitel beschäftige ich mich mit der Beschaffung, Materialwirtschaft und Logistik. In meinem Fall beziehen sich die Bereiche auf die gesamten Konsumtionsgüter, welche in meinem Betrieb verarbeitet und anschließend angeboten werden.

2.1.1 Ziele der Beschaffung, Lagerhaltung und Transport

Begriffliche Grundlegung

Die Materialwirtschaft umfasst bei Unternehmen drei Funktionsbereiche:

- Beschaffung (Bezug)
- Lagerhaltung
- Transport (Verteilung) der zur Produktion (Leistungserstellung) notwendigen Güter

Bei der Materialwirtschaft werden verschiedene Beschaffungsgüter unterschieden. Diese werden in Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Halbfabrikate und Handelswaren unterteilt. Dies sind die zum Vorratsvermögen gehörenden Grundbestandteile einer Fertigung. Bei der Herstellung eines Produkt, wird der Hauptbestandteil als Rohstoff und der Nebenbestandteil als Hilfsstoff beschrieben.

Beispiel: Die Zubereitung eines Cocktails:

In diesem Beispiel sind alle diversen Fruchtsäfte sowie Spirituosen die zum Mixen eines Cocktails notwendig sind, die Rohstoffe. Um die Getränke kalt zu servieren, wird beim Mixen Eis dazu gegeben. Bei manchen Getränken wird zudem das Glas noch mit Crash Ice gefüllt. In diesem Fall ist das Eis der Hilfsstoff. Wurde bei der Zubereitung zuvor noch eine aufgeschnittene Limette dazugegeben, welche nach dem abseihen in das Cocktailglas ausgeschieden wird, wäre dies ein Betriebsstoff. Die Limette wurde somit für die Herstellung des Produktes benötigt und verbraucht, erscheint aber im Endprodukt nicht mehr.

Die Grenzen zwischen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sind fließend. Güter, die in einem Unternehmen Rohstoffe sind, können in einem anderen Betrieb Hilfsstoffe sein.

Der **Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft** handelt folgende Punkte ab:

1. Analyse der Ausgangslage (Umweltanalyse/Unternehmensanalyse).
2. Ziele der Materialwirtschaft
3. Teilbereiche der Materialwirtschaft (Ziele, Maßnahmen und Mittel der Beschaffung, der Lagerhaltung und des Transports)
4. Abstimmung der Teilbereiche.
5. Durchführung.
6. Evaluation der Resultate²

Die **Entscheidungstatbestände der Materialwirtschaft** unterteilen sich wieder wie folgt:

Beschaffung:

1. Beschaffungsprogramm: -Beschaffungsgüterart, -Beschaffungsgüterqualität, -Bestellmenge, -Bestellzeitpunkt.
2. Beschaffungsmarketing/Beschaffungsmarktforschung:
-Beschaffungsproduktpolitik (Produktausführung, Sortiment, Produktentwicklung), -Beschaffungsmethodenpolitik (Beschaffungsweg, Lieferantenstruktur, Beschaffungsorgane), -Beschaffungskonditionenpolitik (Preis, Zahlungsbedingungen, Lieferzeiten), -Beschaffungskommunikationspolitik (Beschaffungswerbung, Lieferantenförderung, Public Relations).

Lagerhaltung:

1. Lagerausstattung: -Lager Art, -Lagereinrichtung, -Lagerkapazität, -Lagerstandort.
2. Lagerprogramm: -Gelagerte Güterarten, -Lagermengen, -Sicherheitsbestände, -Lagerorte.
3. Lagerprozess: -Güterannahme, -Qualitätsprüfung, -Auslagerung & Verwaltung.

Transport:

1. Gütertransport: -Transportmittel, -Transportmenge, -Verteilung der Transportmenge, -Transportwege

² Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 2007, Seite 84

Beschaffungs- und Lagerplanung

Ziel der Beschaffungs- und Lagerplanung ist optimale (=wirtschaftliche) Beschaffung von Materialien, sowie Analyse möglicher Beschaffungsarten, denn in der Beschaffung liegen große Gewinnpotentiale. Die Entscheidung für die Beschaffungsart wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst:

- Menge der zu beschaffenden Materialien
- Wert der bestellten Güter (Preisniveau, Preisschwankungen)
- Zeitlicher Anfall des Materialbedarfs
- Eigenschaften der Materialien (Lagerfähigkeit, Erhältlichkeit, Ablaufdatum)
- Beurteilung der Lieferanten (Lieferbereitschaft, Zuverlässigkeit)³

Es gibt drei verschiedene Beschaffungsarten: 1. Prinzip der fallweisen Beschaffung: Ein Vorteil der fallweisen Beschaffung ist, dass es keine Lagerkosten gibt. Der Nachteil besteht darin, dass bei Lieferkomplika­tionen ein Produktionsausfall eintritt. Zudem hat man einen hohen Bestellaufwand. 2. Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung (Just in Time Beschaffung): Bei dieser Beschaffung hat man den Vorteil, geringere Lagerhaltungskosten bei gleichzeitig hoher Versorgungssicherheit zu erhalten. Jedoch hat man einen hohen Aufwand an Organisations-, Abstimmungs- und Transportaufwand. 3. Prinzip der Vorratsbeschaffung: Hier liegt der Vorteil an der Versorgungssicherheit und der Nachteil bei den Lagererhaltungskosten und Opportunitätskosten.⁴

Lieferantenmerkmale

1.) Zuverlässigkeit:

In Bezug auf gleichbleibende Qualität, fristgerechte Lieferung der Güter (Termin-treue) und Einhaltung der Serviceversprechungen.

2.) Fertigungsmöglichkeiten:

In Bezug auf Produktkapazität des Lieferanten, Qualitätsniveau, Flexibilität bei Sonderanfertigungen oder schwankende Bestell- bzw. Beschaffungsmengen.

³ Vgl. https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozialoekonomie/bwl/bassen/Lehre/ABWL/4__5_Materialwirtschaft__Produktion.pdf, 20.8.2016

⁴ Vgl. <http://www.lern-online.net/wirtschaft/bwl/materialwirtschaft/beschaffungsarten>, 20.8.2016

3.) Konditionen:

In Bezug auf den Güterpreis, den Liefer- und Zahlungsbedingungen, den Lieferfristen und den Garantieleistungen.

4.) Produkt:

In Bezug auf die Qualität, das Sortiment, den Kundendienst und die Produktentwicklung (Forschung und Entwicklung).

5.) Geographische Lage

In Bezug auf die Transportbedingungen, die politische Sicherheit im Beschaffungsland und auf die Wechselkursstabilität.

6.) Allgemeine Situation und Merkmale des Lieferanten

In Bezug auf die Marktstellung (Marktanteil), die Belieferung der Konkurrenz, der Zugehörigkeit zu einem Unternehmenszusammenschluss (Konzern), die finanziellen Verhältnisse und der Qualität des Managements (insbesondere bezüglich Innovationen).⁵

Optimale Bestellmenge (x_{opt})

Die optimale Bestellmenge ergibt sich aus den Lagerkosten und die bestellfixen Kosten. Genau beim Schnittpunkt, ergeben sich die Verhältnismäßig günstigsten Kosten je Stück.

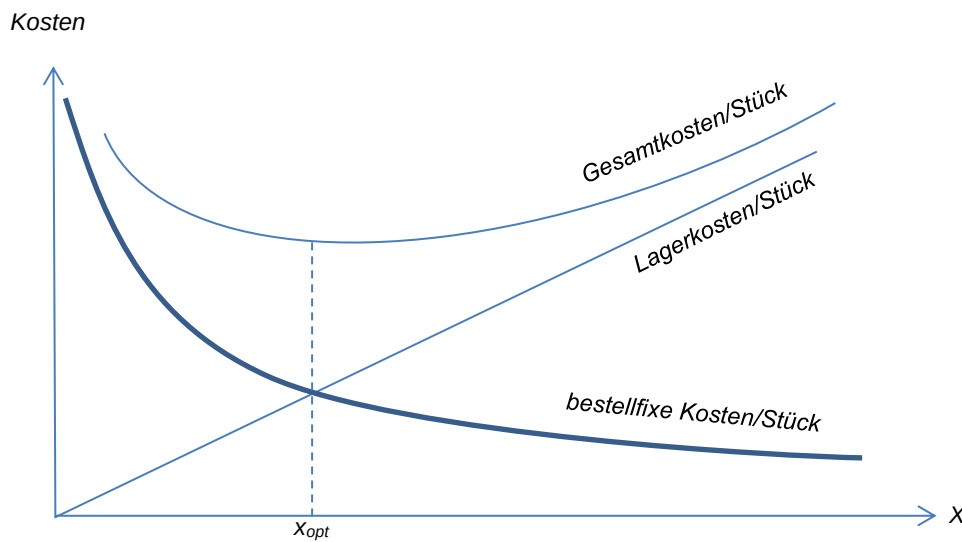


Abbildung 2: Optimale Bestellmenge

⁵ Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 2007, Seite 86

2.2 Marketing

Beim Marketing im Hotel- und Gastgewerbe, bildet der Gast den Mittelpunkt aller Ziele, Planungen und Aktivitäten. Die Grundvoraussetzung für einen dauerhaften Erfolg eines Betriebes leiten sich von der Erfüllung der Ansprüche und Erwartungen der Gäste ab. Der Gast hat eine große Auswahl an Möglichkeiten welchen Betrieb er besucht, aufgrund dessen ist es umso wichtiger, dass die Absatzpolitik eines Betriebes unter dem Primat des Marketings steht. In meinem Fall bezieht sich Marketing nicht nur in eine bestimmte Richtung, sondern auf das gesamte Unternehmen, somit bestimmt es das Entscheidungsverhalten auf fast allen Unternehmensebenen.⁶

Beim Marketing wird als Vermarktung auf den Verkäufermärkten gesehen. Es wird die Leistung der Unternehmung gegenüber der Wünsche und Bedürfnisse der Kunden gestellt. Dabei wäre es sinnvoll, im Vorfeld abzuklären, ob sich Angebote für die Kunden auch deutlich unter der Nachfrage befindet. Angebot < Nachfrage. Des Weiteren gibt es eine Informationsüberlastung in allen Medien. So nehmen wir zum Beispiel im Rundfunk rund 99,4 %, im Fernsehen 96,8 %, in Zeitschriften 94,1 % und in Zeitungen 91,7 % nicht wahr.

Beim modernen Marketing werden die Wünsche und Bedürfnisse der Gäste als Ausgangspunkt aller Aktivitäten der Unternehmung genommen. Dabei gibt es verschiedene Erhebungsmethoden: die Primärforschung und Sekundärforschung. Bei der Primärforschung kann innerbetrieblich durch die Befragung der Angestellten erfolgen. Außerbetrieblich durch die Befragung bzw. Beobachtung von Gäste während der Betriebszeit. In der Sekundärforschung kann innerbetrieblich auf die Absatzstatistik, Kostenrechnung oder falls vorhanden auf die Dienstberichte des Personals zurück gegriffen werden. Informationsquellen außerhalb des Unternehmen wären dabei zum Beispiel amtliche Statistiken, Verbandsstatistiken oder Standardisierte Marktinformationsdienste

Unter modernes Marketing versteht man Management von **Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV)**. Dabei geht es um den **Kunden** sowie den **Anbieter** den bestmöglichen **Vorteil** zu schaffen.

Der **Kundenvorteil** wird als positive Netto-Nutzen-Differenz operationalisiert: **Nutzen_u – Kosten_u > Nutzen_k – Kosten_k**

⁶ Vgl. Kurt Wolf/ Roland Heckmann, Marketing für Hotellerie und Gastronomie 2018, 2. Auflage, Seite 8

Unter **Nutzen** des Kunden versteht man den funktionalen (in der Nähe), ökonomischen (günstiger Preis), prozessbezogenen, emotionalen (positives Gefühl) und sozialen (positives Ansehen im sozialen Umfeld) Nutzen. Unter **Kosten** versteht man die monetäre Kosten (Fahrtkosten, Parken) , Zeitaufwand (Weg zur Bar, Wartezeiten während der Bedienung), kognitive Anstrengung (aufwendiges Kartenlesen, Vergleich von Leistungen) und physische Belastung (Weg zum Anbieten, z. B. Almhütte, abgelegene Bar).

Der **Anbietervorteil** bezieht sich auf den langfristigen Gewinn. Dieser wird mit einem **Kapitalwert $C_0 > 0$** operationalisiert. :

Der Komparative Konkurrenzvorteil wird anhand von drei Bereichen realisiert:

Der erste Bereich betrifft die Marketinginstrumente. Darunter fällt die gesamte Leistungs-, Preis-, Konditionen-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Der zweite Teil bezieht sich auf den Mehrstufigen Marketingmanagementprozess: Umweltanalyse und Prognose, Zielformulierung, Strategieformulierung, Maßnahmenplanung (Marketinginstrumente), Implementierung (Philosophieorientierung) und Marketingcontrolling. Im letzten Bereich geht es um Marketing als Philosophie: kundenorientierte Systeme, Strukturen und Kulturen.

2.2.1 Umweltanalyse

Globale Umwelt

Bei der Umweltanalyse handelt es sich um die Anpassung der Unternehmen an das Umfeld (Umwelten). Sie setzt sich in der globalen Welt aus fünf Analyseschwerpunkten zusammen, die in Abb. 3 zusammengestellt wurden. Die Umweltanalyse befasst sich mit der Technologischen, Ökonomischen, Soziodemographischen, Politisch-rechtlichen und Physikalisch-ökologischen Umwelt.

Die Umwelten stellen die Rahmenbedingung für eine Unternehmung dar. Um Entwicklungstendenzen frühzeitig erkennen zu können, muss die Unternehmung die Veränderung der Umwelt genauestens beobachten. Aufgrund dessen werden dann Rückschlüsse auf die eigene Unternehmungstätigkeit gezogen und das Unternehmungskonzept allenfalls angepasst. ⁷

⁷ Vgl. <http://mythreads.ch/gwir2/unternehmungsmodell-und-umweltsphaeren>, 12.6.2018

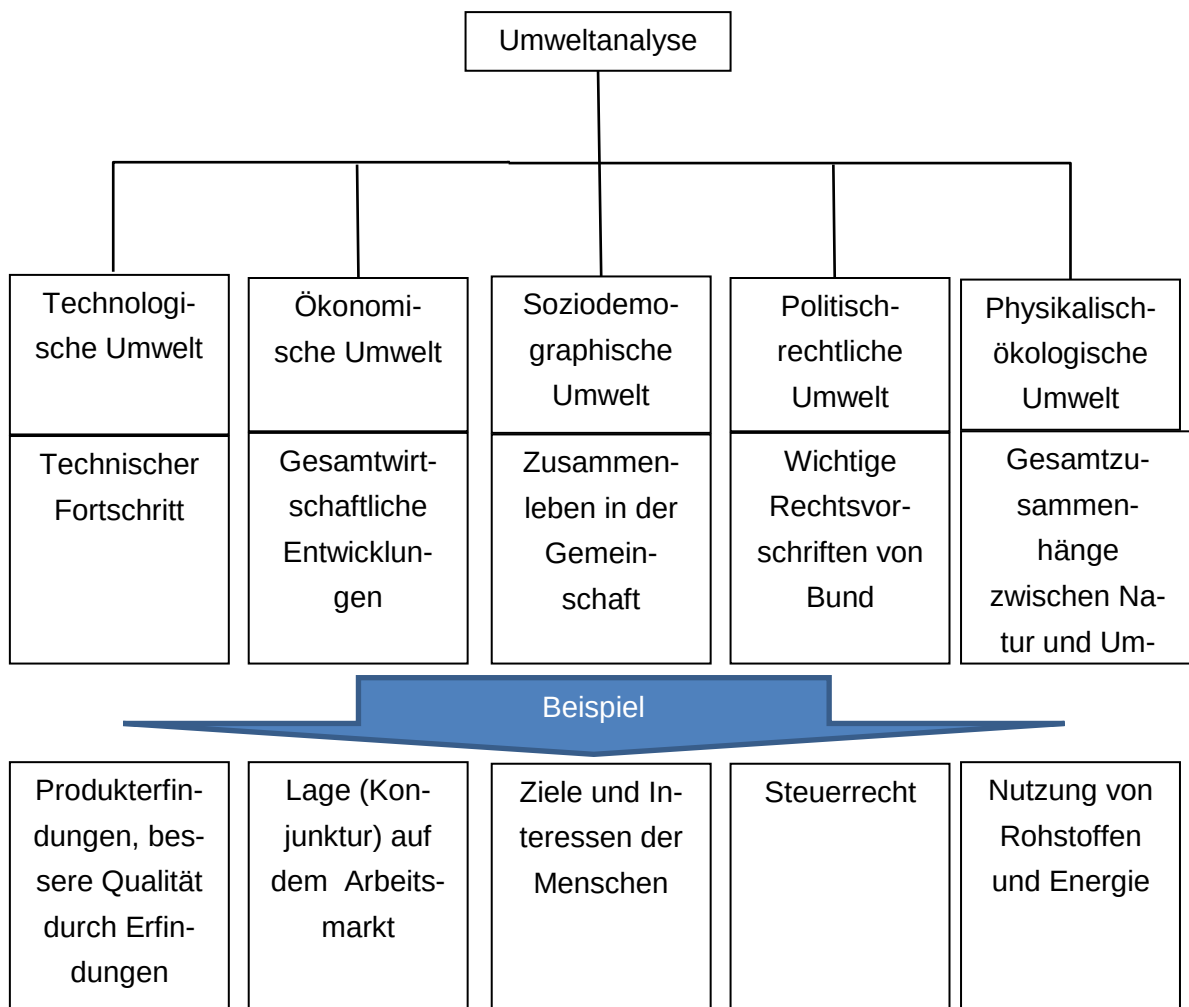


Abbildung 3: Umweltanalyse

Bei der **technologischen Umweltsphäre** haben vor allem neue Produktionstechniken einen großen Einfluss darauf, da diese meistens eine effizientere Leistungserbringung bringen. Im Idealfall sind es verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Vermarktungsmöglichkeiten. Ein Beispiel dafür bietet das Internet, welches es ermöglicht auf vielen verschiedenen Plattformen, wie Facebook, die von Millionen besucht werden, über das eigene Produkt oder Unternehmen zu werben.

Die **ökonomische Umweltsphäre** eines Unternehmens steht immer in einem Zusammenhang mit der gesamten Wirtschaft. Dazu gehören zum Beispiel die Konjunktur, Inflationsrate oder der Wechselkurs. So erwirtschaftet der Tourismus bei guter Konjunktur wesentlich mehr als in wirtschaftlich schlechten Zeiten.

In der **Physikalisch-ökologische Umwelt** zählen Natureinflüsse, wie Rohstoffvorkommen, Luftverschmutzung usw. dazu. Die Klimaerwärmung hat z.B. Auswirkung auf den Schneefall und somit für den Wintertourismus. Sinkt die Auswahl an Angeboten, da der

Winterbetrieb nicht mehr möglich ist, werden auch die Übernachtungen in den Hotels sinken.

In der **Soziodemographische Umwelt** wird das Zusammenleben in der menschlichen Gemeinschaft gesehen. Die Einstellungen und Werthaltungen ändern sich mit der Zeit, so wollen viele Konsumentinnen und Konsumenten heute nicht nur mehr gute Qualität zu einem möglichst niedrigen Preis kaufen, sondern auch auf die Einhaltung sozialer und ökologischer Anforderungen achten.

Bei der **Politisch-rechtlichen Umwelt** gibt es Gesetze und Verbote, die auch in der sozialen Umweltsphäre eine wesentliche Rolle spielen. Als Beispiel dafür gilt das 2010 eingeführte Raucherverbot in der Gastronomie in der Schweiz. Ein gewisser Anteil an Gäste, fiel aufgrund des Gesetztes komplett aus. Dafür können die Betriebe jetzt mehr Familien mit Kindern begrüßen.⁸

Absatzmarkt

Die Gesamtheit des Angebots und der Nachfrage substitutiver Güter am relevanten Absatzmarktes wird in drei Bereiche abgegrenzt:

- **Sachlich**, hier wird nochmals unterschieden in: enge Marktabgrenzung, das betrifft das operative Marketing (Gestaltung des Marketing Mix) und in weite Marktabgrenzung, das strategische Marketing (Chancen und Risiken).
- **Räumlich**, betrifft die geographischen Absatzmärkte, diese werden in nationale und internationale Märkte unterteilt. Weiteres fallen unter dem Nationalen Absatzmarkt noch der lokale-, regionale-, überregionale-, nationale Markt. Bei internationalen wird lediglich in ein ausgewähltes Auslandsmarkt oder in Weltmarkt unterschieden.
- **Zeitlich**, wird in periodisch wiederkehrender Bedarf (z.B. Glühwein) und zeitlich begrenzter Bedarf (z.B. Erdbeer-Cocktail) unterschieden.

Als Kennzeichen des Marktes gibt es als erstes die Qualitativen Größen und als zweites die Ökonomischen Größen, welche mit Marktpotential, Marktvolumen und Marktanteil beschrieben werden können. Unter Marktpotenzial versteht man die Gesamtheit aller möglichen Absatzmenge eines Marktes für eine Produktgattung. Bei dem Marktvolumen

⁸ Vgl. Aymo Brunetti, Grundkenntnise Wirtschaft und Recht 2017, 2. Auflage, Seite 25

versteht man gegenwärtig von allen Anbietern die abgesetzte Menge einer Produktgattung. Der Marktanteil ergibt sich aus der Absatzmenge eines Produktes einer Unternehmung im Vergleich zu den Anderen.

Weiteres werden Kunden in aktuelle und potentielle Kundensegmente eingeteilt. Als erstes wird in Organisationscharakteristika, Kaufverhaltensbezogene Merkmale und Charakteristika der Entscheidungsträger unterschieden. Diese werden anhand folgender Tabelle zugeordnet:

Organisationscharakteristika	Kaufverhaltensbezogene Merkmale der Organisation	Charakteristika der Entscheidungsträger
• Geographie • Unternehmensgröße • Branche • Marktvolumen • Organisationstyp • Betriebsform • Alter • Organisationsziele • Organisationsstruktur • Beschaffungsorganisation • Risikogruppe • Produktionsmöglichkeit • Endverwender usw.	• Zusammensetzung des Buying Centers (BC) • Größe des BC • Beziehungen im BC • Auftragsvergabekriterien • Auftragsumsatz • Lieferantentreue • Kaufklasse • Kaufzeitpunkt • Bedeutung der Kaufentscheidung • Produktnutzen • Produktionstechnologie • Käufer/Nicht Käufer • Marketing-Mix Bedarf • Innovationsübernahme usw.	• Berufsgruppe • Innovationsfreude • Wahrnehmung • Motivation • Einstellung • Risikoverhalten • Informationsgewinnung • Kaufklassenerfahrung • Einkaufsverhalten usw.

Tabelle 2: Einteilung der Kundensegmente

Als zweites werden die Kundensegmente durch die Attraktivität und die Stärke des Unternehmens bewertet. Die Bewertung erfolgt anhand einer Gewichtung für jeden einzelnen Bereich. Bereiche bei der Attraktivität wären: Größe, Potential, Wettbewerbsintensität, Erreichbarkeit, Durchsetzbare Preise, Erfüllung der Unternehmensziele, etc. Bei der Stärke eines Unternehmens wären Bereiche Risiko der Bearbeitung eines Produktes, Kosten der Produktbearbeitung, Betriebsgröße, Produktkapazität, Mitarbeiterqualität, Vorhandenes Know-how, usw.

Einzelne Kunden werden nach ihrem Markt- und Ressourcenpotential bewertet. Dabei argumentieren Tomczak/Rudolf-Sipötz (vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz 2003, S 135-145) bei der Bestimmung der Kundenwertes: „*Auf der einen Seite steht der Ertrag, der aus der Geschäftstätigkeit mit diesen Kunden resultiert*“ (Marktpotenzial) und „*auf der anderen Seite dient der Kunde quasi als Ressource der Unternehmens*“ (Ressourcenpotential) (Tomczak/Rudolf-Sipötz 2003, S 137).⁹

Dabei werden im Marktpotential das Ertrags-, Loyalitäts-, Entwicklung- und Cross-Buying Potenzial subsumiert. Unter Ressourcenpotential werden das Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotential eingeordnet.

Als dritter und letzter Punkt erfolgt die Bearbeitung von Kundensegmenten. Dabei erfolgt die Marktbearbeitung im Rahmen der Kundenakquisition, -bindung, -rückgewinnung mit undifferenzierten, differenzierten und oder individualisierten Kundenstrategien. Dabei ist zu erwähnen, dass einen undifferenzierte Kundenbearbeitungsstrategie in der Regeln selten Erfolg verspricht.

2.2.2 Marketingziele

Die Ziele der Unternehmung sind hierarchisch aufgebaut. Dabei leiten sich die Marketingziele aus den Oberzielen ab. Als oberstes Ziel steht immer der langfristige Gewinn. Aus diesem bilden sich mehrere kleinere Ziele. Darunter sind Markt-, Ertrags-, Leistungs- und Gemeinwohlorientierte Ziele. Marktziele können Macht, Einfluss, Umsatz oder auch Marktanteil eines Unternehmens sein. Bei den Ertragszielen spricht man von dem Gewinn, Rentabilität etc. Leistungsziele dagegen wären Qualität oder Existenz Sicherung. Gesamtwirtschaftliche Ziele, Soziale Verantwortung oder Umweltschutz gehören zu den Gemeinwohlorientierten Zielen. Aus diesen ganzen Zielen entsteht dann das Marketingziel.

Das Marketingziel wird dann wiederum in ein Psychographisches- (Wirkungen beim Kunden) und Ökonomisches (Ökonomische Wirkungen in der Unternehmung) Marketingziel unterschieden. Letztere bedingen erstere. Man operationalisiert die Kundenbindung mit Wiederholungskäufen, Cross-Buying, Weiterempfehlung und niedriger Preisintensivität. Dadurch steigt die Kundenzufriedenheit und das Image der Firma. Weiteres bewirkt eine positive Einstellung zur Firma, dass auch durch Mundpropaganda Werbung betrieben wird und somit auch der Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigt.

⁹ Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz 2003, S 135-145

Wenn dann noch die Erlöse steigen und die Kosten sinken, kann der Gewinn noch enorm gesteigert werden.

Kundenzufriedenheit als psychographisches Marketingziel wird nach dem CD – Paradigma als komplexer intrapsychischer Soll – Ist – Vergleich operationalisiert. Dabei entsteht Kundenzufriedenheit wenn das Soll $\leq$ Ist. Nur wenn mehrere Merkmale wie die Geschäftsbeziehung, das Produkt, der Anbieter oder das Marktumfeld positiv auf den Kunden wirken, können wir unseren Kunden zufrieden stellen und somit dauerhaft an die Unternehmung binden.

Für den Einsatz der Marketinginstrumente werden instrumentalbezogene Ziele wie Ziele der Leistungs politik, Ziele der Kommunikations politik, Ziele der Distributions politik oder Ziele der Preis politik formuliert.

2.2.3 Marketinginstrumente

In diesem Kapitel behandle ich die Segmentbearbeitung, das heißt es wird überprüft, welche Marketing-Instrumente eine gezielte und/oder differenzierte Marktbearbeitung ermöglichen. Die Marketing Instrumente sind so auszurichten, dass auf die Bedürfnisse der ausgewählten Käufer bzw. Käuferschichten eingegangen wird. Die Marketing Instrumente umfassen als Aktionsparameter des absatzpolitischen Entscheidung Feldes jene unternehmerischen Tätigkeiten, die das Verhalten der Konsumenten bzw. das akquisitorische Potenzial des Unternehmens beeinflussen können. Die marktbeeinflussenden Variablen werden nun in den klassischen vier Teilbereichen unterschieden. Dabei stellen sie sich jeweils die Fragen: Leistungs politik: Welche Leistungen sollen am Markt angeboten werden?, Preis politik: Zu welchen Bedingungen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden?, Kommunikations politik: Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen sind zum Absatz der Leistung einzusetzen?, Distributions politik: Über welche Wege sollen die Produkte an die Kunden herangetragen werden?¹⁰ Für die Realisierung der **komparativen Konkurrenzvorteilen**, wird jetzt ein Marketing Mix aus den vier Teilbereichen verwendet. Bei dem Marketing Mix wird jeder Teilbereich noch einmal in strategisch und operativ unterteilt.

¹⁰ Vgl. Hermann Freter, 2008, S 292-293

Leistungspolitik

Die Leistungspolitik umfasst alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Absatzleistung des Unternehmens beziehen, mit dem Ziel, KKV's aufzubauen und zu erhalten. Somit beschäftigt sie sich mit Entscheidungen zum Absatzprogramm und zu Entscheidungen bzgl. einzelner Leistungen.

Das Leistungsprogramm wird mit seiner Breite und seiner Tiefe als Ergebnis der Verlängerung, der Verkürzung, des trading up und trading down beschrieben. Bei der Strategie der Differenzierung wird versucht die Qualität und Preis der Leistung und die Anzahl der Produkte zu erhöhen. Dagegen wird bei der Strategie der Kostenführerschaft versucht die Qualität und Preis der Leistung zu senken und die Länge der Produktlinie zu verkürzen.

Bei der Entscheidung der einzelnen Leistungen unterscheidet man drei Bereiche. Leistungsinnovation, Leistungsmodifikation und Leistungselimination, welche ich jetzt näher beschreibe.

Die Leistungsinnovation ist das Ergebnis eines mehrstufigen Innovationsprozesses. Die erste Phase ist die **Identifikation** des Innovationsbedarf anhand eines Produktportfolio. Dies beinhaltet zukünftige Marktattraktivität und Wettbewerbsposition bei existierenden Leistungen. Danach kommt die **Ideengewinnung**. Die Idee kann aus internen oder externen Quellen entstehen. Die Ideenproduktion erfolgt durch systematisch analytisches oder Intuition anregendes Verfahren. Die darauf folgende **Ideenbewertung** erfolgt anhand eines Punktbewertungsschema, welches die Markttragfähigkeit, Lebensdauer, Produktionsmöglichkeit und Wachstumspotential beinhaltet. Durch schriftliche/bildliche Darstellung der Leistung und Beurteilung der Darstellung durch den Kunden wird das **Konzept erstellt und erprobt**. Anschließend erfolgen die **Prototypen und Tests**. Zuerst wird die Leistung in kleinere Mengen erstellt, danach getestet. Dann folgt noch der Markttest (Produkttest, lokaler Testmarkt, regionaler Testmarkt). Mit statischen und dynamischen Methoden der Investitionsrechnung erfolgt dann die **Wirtschaftlichkeitsanalyse**. Zum Schluss kommt dann die Markteinführung, die entweder beim Handel oder beim Kunden erfolgt.

Handelsbezogene Aktivitäten in der Einführungsphase wären: Aufbau des Außendienstes, Erläuterung des Produkt-/Dienstleistungskonzeptes und seiner Vorteile, Konditionen und Spannen für den Handel, Werbekostenzuschüsse, Rückgaberecht, Schulung des Handelspersonals usw. Kundenbezogene Aktivitäten in der Einführungsphase wären: Einführungswerbung Einführungsaktionen im Handel, Schaffung distributionspolitischer Voraussetzungen zu Gewährleistung der Lieferfähigkeit, Vorhalten des technischen Kundendienstes usw.

Die Leistungsmodifikation bezieht sich auf die Leistungsvariation (Veränderung eines Produktes) und Leistungsdifferenzierung (zusätzliche Varianten). Bei der kurzfristigen Bestimmung der Variantenzahl werden in Abhängigkeit von Engpässen Entscheidungen auf der Basis des absoluten Deckungsbeitrags, der relativen Deckungsbeitrags oder der Linearen Programmierung getroffen. Die Leistungsvariation umfasst Entscheidungen zur Leitungspflege (kleine, kontinuierliche Veränderung) und zum Relaunch (umfassende Veränderung). Das Absatzprogramm bleibt bei der Leistungsvariation unverändert.

Eliminationsentscheidungen fallen aus verschiedenen Gründen. Sie werden durch ein Punktbewertungsschema unterstützt.

Preispolitik

Preispolitik wird definiert als die Gesamtheit aller absatzpolitischen Maßnahmen zur Bestimmung und Durchsetzung einer bestimmten Nutzen – Preis – Differenz mit dem Ziel, KKV's aufzubauen und zu erhalten. Grundlage der Entscheidung ist die Preis – Absatz – Funktion (häufig in der Form $p = a - bx$), die auch die Preiselastizität der Nachfrage bestimmt.

Die Preispositionierung erfolgt in einem Kontingenzbereich. Innerhalb der Kontingenzbereichs besteht aus Kundensicht ein adäquates Preis – Leistungsverhältnis. Außerhalb der Kontingenzbereichs wird der Kunde übervorteilt (und wandert ab) oder die Unternehmung macht Verluste bzw. verschenkt Gewinne. Innerhalb des Kontingenzbereichs ist eine Hoch- bzw. Niedrigpreisstrategie in der Regel erfolgreich. Zur Abschöpfung der Konsumentenrente kann temporär eine Mittelpreisstrategie sinnvoll sein.

Bei einer geographischen, personellen, zeitlichen oder mengenmäßigen Preisdifferenzierung werden für gleiche bzw. sehr ähnliche Leistungen unterschiedliche Preise gefordert. Zwar führt die Preisdifferenzierung immer zu höheren Umsätzen, doch es entstehen auch höhere Kosten zu ihrer Durchsetzung. Damit ist eine optimale Zahl der Preisstufen zu bestimmen.

Die kostenorientierte Preisfestsetzung kann entweder auf Basis der Vollkosten oder der Teilkosten basieren. Der Vorteil bei der Vollkostenrechnung ist die einfache Handhabung und die Deckung aller anfallenden Kosten. Es besteht aber die Gefahr, sich aus dem Markt zu kalkulieren. Weiterer Nachteil ist die Bestimmung eines angemessenen Gewinnaufschlags und die Gemeinkostenproblematik. Der Vorteil der Teilkostenrechnung ist die Verwendung kurzfristig entscheidungsrelevanter (variabler) Kosten. Jedoch werden hier die ausgewählten Fixkosten vernachlässigt. Bei beiden bleiben jedoch der Markt, die Konkurrenz und die Kunden unberücksichtigt und sie sind Strukturkonservierend.

Die nutzenorientierte Preisfestsetzung entspricht dem KKV Gedanken. Methodisch kann die direkte Befragung (Wertvergleichsmethode), durch ein Nutzwertmodell (Preis-Nutzen-Verhältnis) u. a. verwendet werden.

Bei den Rabatten gibt es verschiedene Arten. Darunter fallen zum Beispiel die funktionsbezogene, mengenbezogene-, zeitpunktbezogene-, sortimentsbezogene Rabatte und Bonus. Die Lieferbedingungen enthalten Umfang der Lieferverpflichtung, Ort und Zeitpunkt des Gefahren- und Kostenübergangs und Umtausch- und Garantieregelungen. Bei den Zahlungsbedingungen gibt es verschiedene Zahlungsmittel (Scheck, Wechsel, usw.), Gesamt-/ Teilzahlung und Zahlungsrisiken. Preisnachlässe, Boni, Liefer- und Zahlungsbedingungen sind vorsichtig einzusetzen, da sie häufig den Gewinn verringern.

Distributionspolitik

Distributionspolitik wird als Planung, Durchsetzung und Kontrolle aller betrieblichen Aktivitäten zur Übermittlung und Rückholung betrieblicher Leistungen zu bzw. von nachgelagerten Vertriebsstufen unter Überbrückung von Raum und Zeit definiert, mit dem Ziel, KKV's aufzubauen und zu erhalten. Unterschieden wird zwischen dem akquisitorischen Distributionssystem, welches sich auf das Management der Distributionskanäle und Steuerung des Außendienstes bezieht und auf das logische Distributionssystem bzw. Marketinglogistik, welches die Lagerhaltung, Logistik und Information beinhaltet. Zum Management der Absatzkanäle gehört die Auswahl des Vertriebssystems. Dies gliedert sich in zwei verschiedenen Bereiche, das direkte Vertriebssystem, ohne Einschaltung des Handels und in das indirekte Vertriebssystem, mit Einschaltung des Handels. Es kann durchaus Kombinationen zwischen den zwei Bereichen geben. Beispiele für den Direktvertrieb wären Persönlicher Verkauf, Telefonverkauf, Direct-Mail-Verkauf, Katalogverkauf, usw. Beim indirekten Vertrieb sind ein oder mehrere Händler dazwischen geschaltet, bis das Produkt zum Konsument gelangt. Als Beispiel folgende Kette: Hersteller -> (Fach-) Großhandel -> (Sortiments-) Großhandel -> Einzelhandel -> Konsument.

Sollte ein indirektes Vertriebssystem zur Anwendung kommen, so sind noch weitere Entscheidungen zu treffen. Bei dem Distributionsgrad wird zwischen intensiven Vertrieb (viele Händler), dem selektiven Vertrieb (wenige Händler) und dem exklusiven Vertrieb (ein Händler) unterschieden. Ein weiterer Entscheidungspunkt sind die Anzeige und Stimulierungen des Handels. Beispiele sind Rabatte oder sonstige monetäre Anreize. Der letzte Punkt betrifft die vertraglichen Bindungen. Hier wird im Bereich Bindungsgrad und Weisungsrecht unterschieden zwischen Lose Kooperation, Vertriebsbindung, Alleinvertrieb oder Franchise.

Bei der Steuerung des Außendienstes ist zwischen firmeneigenen und firmenfremden Verkaufsorganen zu entscheiden. Dies basiert auf kostenbezogene und qualitative Faktoren, wie Entlohnung, Motivation, Fachliche Kenntnisse, Steuerung, Kontrolle, Informationsfluss, usw. Bei der Wahl von firmeneigenen Verkaufsorganen schließt das Management eine Reihe operativer Entscheidungen ein. Diese beziehen sich unter anderem auf Selektion und Schulung der Verkaufsaußendienstmitarbeiter, Anzahl der Verkaufsaußendienstmitarbeiter, Verkehrsmittel der Verkaufsaußendienstmitarbeiter, Verkaufsbudget, Besuchsnormen, Reiserouten der Verkaufsaußendienstmitarbeiter, Potentiale der Verkaufsgebiete, Vergütungssystem für die Verkaufsaußendienstmitarbeiter und den Geographische Grenzen der Verkaufsgebiete.

Entscheidungen in der Marketinglogistik basieren auf einem angestrebten (gewinnmaximalen) Lieferservice – Niveau. Dies beinhaltet Lieferzeit, -zuverlässigkeit, -beschaffenheit, -flexibilität. Des Weiteren bezieht sich das Lieferservice-Niveau auf das Distributionslager, den Transport und die Auftragsabwicklung und Information.

Kommunikationspolitik

Unter den Begriff der Kommunikationspolitik wird die Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle der Kommunikationsinstrumente und -Maßnahmen verstanden, die bewusst eingesetzt werden, um das Unternehmen und/oder seine Leistungen relevanten Anspruchsgruppen darzustellen oder mit ihnen in Interaktion zu treten mit dem Ziel, KKV's aufzubauen und zu erhalten. Dabei können die Entscheidungen der Kommunikationspolitik aus dem Paradigma der Laswell-Formel (1967) abgeleitet werden:

Wer (Kommunikator)

- sagt was (Kommunikationsinhalt)
- über welchen Kommunikationskanal
- zu wem (Kommunikant)
- mit welcher Wirkung (Kommunikationseffekt)
- unter welchen Bedingungen (Kommunikationssituation)?

Die Kommunikationssituation wurde in der aufgeführten Gliederung Lasswells nur implizit erwähnt, hat sich aber als zweckmäßig erwiesen, sie gesondert zu erwähnen. ¹¹

¹¹ Vgl. Werner Kroeber-Riel, Andrea Gröppel-Klein, 2013, S 587

Die Kommunikationspolitik gliedert sich in psychographische (Wirkung beim Kunden) und ökonomische Ziele (Wirkung in der Unternehmung) der Kommunikation. Die psychographischen Ziele werden in Abhängigkeit des Vorhandenseins von Information und Bedürfnissen bestimmt. Die Beeinflussungsziele sind Aktualität (Wahrnehmung des Angebots), Emotion (emotionales Erlebnis des Angebots), Emotion und Information (Komplexe innere Haltungen zum Angebot) und die Information (Rationale Beurteilung des Angebots). Bei den ökonomischen Zielen ist eine Formulierung in der Kommunikationspolitik kaum möglich.

Die Ziele werden mit unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente, wie Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing, Public Relations (PR), Sponsoring, Persönliche Kommunikation, Messe und Ausstellung, Event Marketing, Multi Media Kommunikation, Verkaufsförderung und Interne Kommunikation realisiert. Die verwendeten Ziele definiert man dann unter dem Begriff Kommunikationsmix.

Es gibt die drei Formen Unternehmens-, Marketing-, und Dialogkommunikation. Die Funktion der **Unternehmenskommunikation** ist die Prägung der institutionellen Erscheinungsbildes der Unternehmung. Bei der **Marketingkommunikation** wird das Angebot der Leistung der Unternehmung dargestellt. Der Austausch mit Kunden und anderen durch Formen der direkten Kommunikation bezieht sich auf die **Dialogkommunikation**. Bei allen werden zahlreiche Kommunikationsinstrumente eingesetzt und verursacht eine Informationsüberlastung und eine damit verbundene nachlassende Wirkung der Kommunikation.

Aufgrund dessen greift man zur integrierten Kommunikation. Diese bezieht sich auf formale, geographische, inhaltliche und zeitliche Integration und führt deswegen zu einer widerspruchsfreien Kommunikation. Bei der formalen Integration versucht man einheitliche Gestaltungsrichtlinien der Kommunikation zu setzen. In der geographischen Integration versucht man auf geographisch unterschiedlichen Gebieten das gleiche Erscheinungsbild zu pflegen. Die inhaltliche Integration versucht die widerspruchsfreie Kommunikation über alle Kommunikationsinstrumente und Zielgruppen der Kommunikation. Die zeitliche Integration beschäftigt sich mit der Abstimmung der Kommunikation über verschiedene Planungsperioden zur Realisation von Lerneffekten.

Zur Budgetierung der Kommunikation werden Praktiker Regeln und wirkungsgestützte Methoden verwendet, zum Beispiel das Budget wird als Prozentsatz des Umsatzes bestimmt. Als heuristisches Verfahren wird die Ziel-Aufgaben-Methode eingesetzt. Hierbei wird zuerst das Ziel, danach die Maßnahme und anschließend die Kosten der Maßnahme (vorläufiges Kommunikationsbudget) bestimmt. Wenn das Budget nun finanzierbar ist, gibt es eine Freigabe, ansonsten wird wieder ein neues Ziel gesucht.

2.3 Risikomanagement

2.3.1 Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikocontrollings und Risikomanagements

Im Allgemeinen sind in der Risikobetrachtung immer folgende 4 Stufen oder Phasen zu durchlaufen:

- Risikoermittlung
- Risikoanalyse / Risikobewertung
- Risikobewältigung
- Risiko Monitoring

Alle vier Gliederungspunkte sind verknüpft, das bedeutet keines der genannten Risikobereiche kann ohne das andere auskommen. Um beispielsweise eine Risikoanalyse zu erstellen, muss zuvor das bestimmte Risiko erkannt werden. Um anschließend ein Risiko zu minimieren, benötigt man eine Analyse bzw. Bewertung des bestimmten Risikos. Um zum Schluss alles genau zu dokumentieren, müssen wir zuerst die vorherigen drei Punkte durchlaufen. ¹²

Die Begriffe Methoden, Verfahren und Instrumente können verschieden definiert werden. Im Allgemeinen aber gilt:

Eine **Methode** ist eine Vorgehensweise, um von einem definierten Ausgangszustand zu einem definierten Endzustand zu gelangen.

Von einem **Verfahren** spricht man, sobald sich mehr als zwei Methoden ergeben. Um beispielsweise Berechnungen, Analysen und Befragungen durchzuführen benötigt es ein Verfahren, bei dem mehrere Methoden angewandt werden.

Bei **Instrumente** handelt es sich um „Geräte“, die bei der Ausführung des Verfahrens eingesetzt werden. ¹³

Es gibt verschiedene Methoden für die Ermittlung des **Risikokontextes**, eine davon ist die SWOT-Analyse:

„Das SWOT – Modell dient dazu, die Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich der Kundenzufriedenheit zu erfassen, Ansatzpunkte für die Serviceoptimierung zu identifizieren und den Ressourceneinsatz in Abhängigkeit der

¹² Vgl. <http://www.qrm-brochmann.de/Risikomanagement-Bausteine>, 24.05.2016

¹³ Vgl. http://userpage.fu-berlin.de/sgiel/Methoden_2005/Klausurvorbereitung/Datenerhinstr.pdf, 24.05.2016

Wichtigkeit der Verbesserung für Kunden zu steuern. Da die Serviceoptimierung mit den Kundenprioritäten verbunden ist, kann ausgeschlossen werden, dass wertvolle Ressourcen verschwendet werden ohne einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zu erzielen.“¹⁴

Die SWOT – Analyse stellt Stärken (S(trengths)), Schwächen (W(eaknesses)), Chancen (O(pportunities)) und Risiken (T(hreats)) gegenüber. Von Vorteil ist es, wenn auf Voranalysen in anderen Bereichen zurückgegriffen werden kann, damit die gesamte Analyse nicht nur auf einer Annahme basiert. Ziel ist es Maßnahmen herauszufinden, um die Risiken zu verringern und die Chancen zu optimieren, unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen. Großer Vorteil dieser Methode ist die schnelle und unkomplizierte Risikobetrachtung von unterschiedlichen Unternehmensbereichen und die Veranschaulichung für den Einfluss von äußeren Faktoren. Ein Nachteil ergibt sich durch die subjektive Identifizierung und Sichtweise von Risiken, weshalb Voranalysen und externe Daten unverzichtbar sind.¹⁵

Die SWOT-Analyse ist vor allem geeignet für Organisationen, Projekte und Personen, die Strategien entwickeln wollen. Das Ziel beinhaltet Strategiefindungen und Strategiebeurteilungen auf unterschiedlichen Ebenen (Gesamtorganisation, Teilorganisationen, Projekte, Personen). Benötigte Hilfsmittel sind Voranalysen und externe Daten, sowie Teams aus den jeweiligen Fachgebieten. Der Zeitaufwand beträgt zwischen einen halben- und ganzen Tag.

Im Allgemeinen wird eine SWOT Methode in 4 Schritten aufgeteilt:

1. Schritt: Brainstorming

Als erstes wird mit den maßgeblichen Mitarbeitern der erste Entwurf einer SWOT-Analyse erstellt.

2. Schritt: Detaillierung

Durch Subsysteme wird die Detaillierung verfeinert. Falls Vergleichsdaten notwendig sind, werden Benchmarks erforderlich. Es können auch thematische Vertiefungen und weitere Analysen erforderlich sein. Eventuell sind Priorisierungen der Faktoren notwendig oder Quantifizierungen, um die Stärken/Schwächen-Einordnung zu untermauern.

¹⁴ Vgl. Armin Töpfer, Handbuch Kundenmanagement 2008, 3. Auflage, Seite 471

¹⁵ Vgl. <http://www.qrm-brochmann.de/Risikomanagement-SWOT>, 24.05.2016

3. Schritt: Konsolidierung

Nach der Konsolidierung wird die ursprüngliche SWOT-Analyse überarbeitet. Die Darstellung der SWOT-Analyse ist auch ein beliebtes Management Summary, da sie die Gesamtschau der internen, externen, beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Faktoren und zukünftigen Chancen und Risiken komprimiert und auf die wichtigsten Aussagen reduziert darstellt.

4. Schritt: Entscheidungen

Nun kann aus der SWOT-Analyse geschlossen werden, welche Strategien zur Verbesserung der aktuellen Situation und dem Erhalt zukünftiger Chancen eingeschlagen werden soll.¹⁶

Zusätzliche Methoden wären Szenario Technik und die Cross Impact Analyse.

Methoden zur **Risikoidentifizierung** sind unter anderem Checklisten. Diese eignen sich ideal, um bei der Risikoermittlung systematisch vorzugehen. Als Beispiel könnte man die Gefährdungsanalyse im Bereich Arbeitssicherheit nennen, wo Berufsgenossenschaften Kataloge zur Verfügung stellen.

Brainstorming ist geeignet für Ideenfindung zu einem vorgegebenen Thema in einer größeren Gruppe. Das Ziel ist es im Team viele neue Ideen innerhalb begrenzter Zeit zu finden und zu lösen. Als Hilfsmittel werden ein Moderator, ein Protokollführer und die Regeln für die Durchführung benötigt. Es nimmt relativ wenig Zeit in Anspruch. Die Vorbereitung, Durchführung und Aufbereitung der Ergebnisse dauern ca. 3 Stunden. Wobei der Vorteil dieser Methode der geringe Aufwand zur Vorbereitung und Durchführung ist. Zudem sind keine speziellen Experten mit speziellen Fachkenntnissen erforderlich. Der Nachteil ist, dass diese Methode zu einer unstrukturierten Ideensammlung führt. Dabei sollte die Gruppe nicht mehr als wie 15 Teilnehmer umfassen.¹⁷

Das Brainstorming kann man als den Klassiker unter den Kreativitätstechniken bezeichnen. Der Name des Verfahrens wird den meisten Beteiligten in einem Projekt bekannt sein, die richtige Vorgehensweise dagegen nicht unbedingt. Mit Brainstorming

¹⁶ Vgl. Günter Drews/Norbert Hillebrand, Lexikon der Projektmanagementmethoden 2007, 1. Auflage, Seite 144

¹⁷ Vgl. Günter Drews/Norbert Hillebrand, Lexikon der Projektmanagementmethoden 2007, 1. Auflage, Seite 40

wird häufig zu Unrecht die verschiedensten Formen ungeordneter Denk- und Arbeitsweisen in Verbindung gebracht. Brainstorming beinhaltet zwar die Aufforderung zur Öffnung des Geistes und zum Denken des scheinbar Undenkbaren, das aber nach durchaus strengen Regeln und in vorbestimmten Bahnen.¹⁸

Weitere Methoden wären Delphi-Methode, Methode 6-3-5, Analogiemethoden, Methoden der systematischen Variation (Osborn-Checkliste, Morphologische Matrix) und die Risiko Identifikation Matrix RIM.

Methoden für die **Risikoanalyse** sind unter anderem Risikomatrix und das Ursachen-Wirkungsdiagramm.

Methoden für die **Risikobewertung** sind FMEA, FMECA, Gefährdungs- und Betriebbarkeitsuntersuchungen (HAZOP, PAAG), Fehlerzustandsbaumanalyse, Ereignisbaumanalyse. Für die Risikoüberwachung und –Überprüfung kann zum Beispiel Balanced Score Card verwendet werden¹⁹

Risikocontrolling und Risikomanagement

Risikomanagement:

Der Begriff Risikomanagement leitet sich vom englischen Risk-Management ab und stammt ursprünglich aus der amerikanischen Unternehmenspraxis. In den 50er Jahren hatten Risk-Manager die Aufgabe Risiken auf Versicherungen abzuwälzen. Früher beschäftigten sich Risk-Manager ausschließlich mit versicherbaren Risiken. Später nahmen sie sich auch den nicht versicherbaren Risiken an, sprich Risikomanagement im weiteren Sinne.²⁰

Das Risikomanagement ist kein spezifisches Managementkonzept, sondern ein Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Basierend auf die Ziele des Risikomanagements wird der Risikomanagementbegriff wie folgt definiert: „Das Risikomanagement als immanenter Bestandteil der Unternehmensführung stellt die Integration organisatorischer Maßnahmen, Risikopolitischer Grundsätze sowie die

¹⁸ Vgl. Uwe Rohrschneider, Risikomanagement in Projekten 2006, 1. Auflage, Seite 39

¹⁹ Vgl. <http://www.qrm-brochmann.de/Risikomanagement-Methoden-Ueberblick>, 24.5.2016

²⁰ Vgl. Rogler, S., Risikomanagement im Industriebetrieb, 2002, S. 20.

Gesamtheit aller führungsunterstützender Planungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollprozesse dar, die auf eine systematische und kontinuierliche Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung unternehmerischer Risikopotenziale abzielen und eine Gestaltung der Risikolage des Unternehmens mit dem Ziel der Existenzsicherung ermöglichen.“²¹

Das Ziel des Risikomanagement ist, je nach Unternehmen individuell verschieden und kann nur im Zusammenhang mit den jeweiligen Unternehmenszielen bestimmt werden. Es gibt also keine allgemeinen Risikomanagementziele, die für alle Unternehmen Anwendung finden. Bei der Entscheidung der Ziele besteht immer die Annahme des Fortbestands des Unternehmens.

Oberste Priorität bei Gründung eines Unternehmens muss die Einschätzung von eventuellen Risiken sein. Es ist aber auch nicht möglich, Risiken generell zu vermeiden, da diese auch Erfolgspotenziale beinhalten und deren vollständige Beseitigung das Unternehmen lahm legen könnte.²²

In den neunziger Jahren wurden die Entscheidungsträger, die ein Unternehmen in die Insolvenz führten zur Verantwortung gezogen. Es wurde Ihnen mangelndes Risikobewusstsein vorgeworfen. In der Folge wurde 1998 ein Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft gesetzt. § 91 AktG wurde mit den Absatz 2 ergänzt. In diesem heißt es: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“²³

Grundsätzlich lassen sich folgende Ziele des Risikomanagements zusammenfassen:

- Existenzsicherung
- Sicherung des zukünftigen Erfolges
- Vermeidung bzw. Senkung der Risikokosten
- Marktwertsteigerung des Unternehmens

Das Risikomanagement hat die Aufgabe die Unternehmensführung bei der Verwirklichung der definierten Unternehmensziele zu unterstützen und die Geschäftsführung für bestehende Risiken zu sensibilisieren.

²¹ Vgl. Diederichs, M., Risikomanagement und Risikocontrolling, 2010, S. 15.

²² Vgl. Diederichs, M., Risikomanagement und Risikocontrolling, 2010, S. 12

²³ § 91 Abs. 2 AktG.

Die Aufgaben des Risikomanagement sind der systematische Umgang mit Risiken, sowie eine ständige Verbesserung der Risikomanagement Instrumente.²⁴

Das Risikomanagement wird grundsätzlich in fünf Phasen unterteilt, wie in Abb. 4 veranschaulicht. Risikoidentifikation, Beurteilung, Steuerung und parallel dazu laufen Risiko- und Prozessüberwachung.²⁵

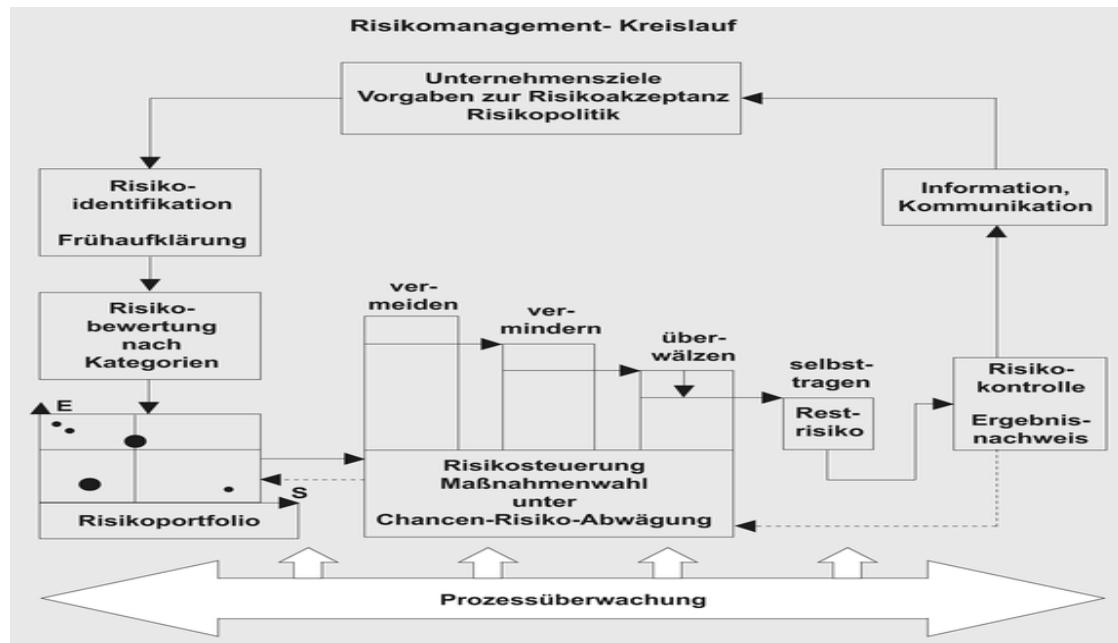


Abbildung 4: Risikomanagement Kreislauf

Der Risikomanagement Prozess beginnt mit der Phase Risikoidentifikation, welche richtungsweisend für alle weiteren Phasen ist. Um am Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen Risiken eingehen, um die daraus resultierenden Chancen nützen zu können. Damit das Risikomanagement erfolgreich abläuft, müssen alle relevanten Risiken erfasst werden. Hier sollten auch die potenziellen Risiken erkannt werden.²⁶

Die Risikobeurteilung wird zur Analyse, Bewertung und Klassifizierung von Risiken eingesetzt. Die Beurteilungsphase versucht Risiken herauszufiltern, die sich durch ein sehr hohes Schadenspotenzial und ein sehr wahrscheinliches Eintreten auszeichnen.²⁷

²⁴ Vgl. Diederichs, M., Risikomanagement und Risikocontrolling, 2010, S. 14.

²⁵ Vgl. <http://www.grin.com/de/e-book/308459/risikomanagement-und-risikocontrolling-eine-uebersicht-ueber-die-grundlagen>

²⁶ Vgl. Diederichs, M., Risikomanagement und Risikocontrolling, 2010, S. 93-94.

²⁷ Vgl. Burger, A./Buchhart, A., Risiko-Controlling, 2002, S. 45.

Bei der Risikosteuerung werden die zuvor ermittelten und analysierten Risiken unter gezielter Verwendung von Strategien und Instrumenten aktiv beeinflusst, dabei liegen folgende Möglichkeiten vor:

- Risikovermeidung
- Risikoverminderung
- Risikobegrenzung
- Risikoüberwälzung
- Risikoakzeptanz ²⁸

Bei der Risikoüberwachung, die unmittelbar an die Risikosteuerung ansetzt, kommen folgende Aufgaben hinzu:

- Kontrolle der Gesamt Risiko-Position
- Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen des Risikomanagements
- Erfassung von veränderten und neu hinzugekommenen Risiken

Bei der letzten Phase der Risikoüberwachung wird die Risikoidentifikation auf Vollständigkeit, die Risikobeurteilung auf Richtigkeit, die Risikosteuerung auf Angemessenheit und die Risikoüberwachung auf Einhaltung überprüft. ²⁹

Risikocontrolling:

Aufgrund der Aufgabenvielfalt und Komplexität von Entscheidungsproblemen in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses ist das Risikomanagement auf Unterstützung und Beratung bei der Bereitstellung der notwendigen Methoden und Systeme angewiesen. Diese Aufgabe sollte jedoch nicht, angesichts der formulierten Unabhängigkeitsforderung, durch die Interne Revision übernommen werden. ³⁰

²⁸ Vgl. Diederichs, M., Risikomanagement und Risikocontrolling, 2010, S. 189-194.

²⁹ Vgl. Schorcht, H., Risikocontrolling junger Unternehmen, 2004, S. 257.

³⁰ Vgl. Berens/Schmitting, 2003, Seite. 364

Es wurde erkannt, dass in der Theorie und Praxis diese Aufgabe vielmehr durch das **Risikocontrolling** wahrgenommen werden sollte, das als institutionalisierter Funktionsbereich zur Fundierung von Entscheidungen und zur Entlastung von Bewertungsaufgaben im Risikomanagement beiträgt und somit im Gegensatz zur Internen Revision als prozessgestaltende und beratende Instanz dient.³¹

Somit ist Risikocontrolling ein Bereich von Risikomanagement und lässt sich auch kaum vollständig trennen. In einem Gesamtprozess sind die einzelnen Phasen nicht immer eindeutig voneinander zu separieren. Das Risikocontrolling beschäftigt sich hauptsächlich mit dem Erfassen und Bewerten von Risiken. Dabei werden wie oben beschrieben Methoden angewandt, die Fehlentwicklungen feststellen und somit umgehend reagiert werden kann.³²

Abbildung 5 veranschaulicht die gegenseitige Abhängigkeit von Risikomanagement und Risikocontrolling³³.

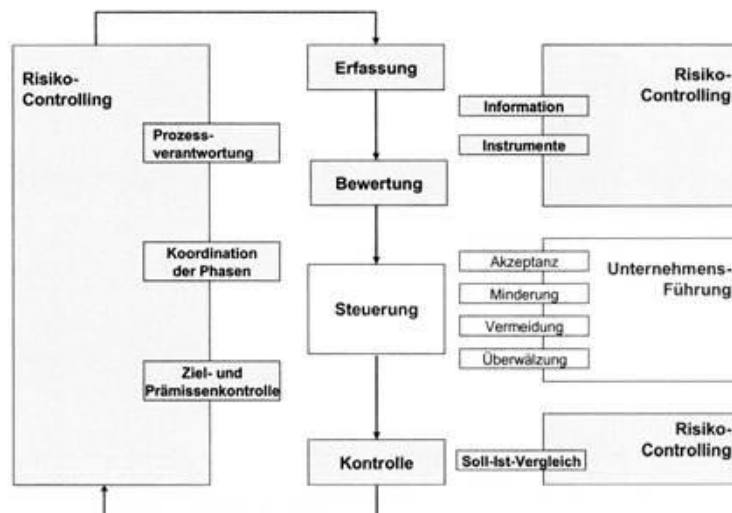


Abbildung 5: Einbindung des Risikocontrollings in den Risikomanagement-Prozess

³¹ Vgl. Burger, A./Buchhart, A., Risiko-Controlling, 2002, Seite 56-59

³² Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/risikocontrolling/risikocontrolling.htm>, 24.5.2016

³³ Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, 2013

Hotel und Gaststättengewerbe

Im Hotel und Gaststättengewerbe beschäftigt sich Risikomanagement vor allem mit den Entscheidungen im Spannungsverhältnis zwischen Chancen und Gefahren (Abb. 6). Das Risikomanagement berücksichtigt Unsicherheiten zukünftiger Entscheidungen und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens. Risikocontrolling implementiert diesen Ansatz des Risikomanagements und ermöglicht das Treffen rationaler Entscheidungen durch Informationen, mit dem Ziel, die Existenz des Unternehmens zu sichern. Zudem wird Risikomanagement auch bei der Finanzierung verwendet. Dort werden Risiken gesteuert wie z.B.: das Insolvenzrecht, das Liquiditätsrisiko, das Sicherheitsrisiko, das Bonitätsrisiko und das Inflationsrisiko. Mit verschiedenen mathematischen Modellen versucht man die Risikofaktoren und deren Auswirkungen zu messen.³⁴

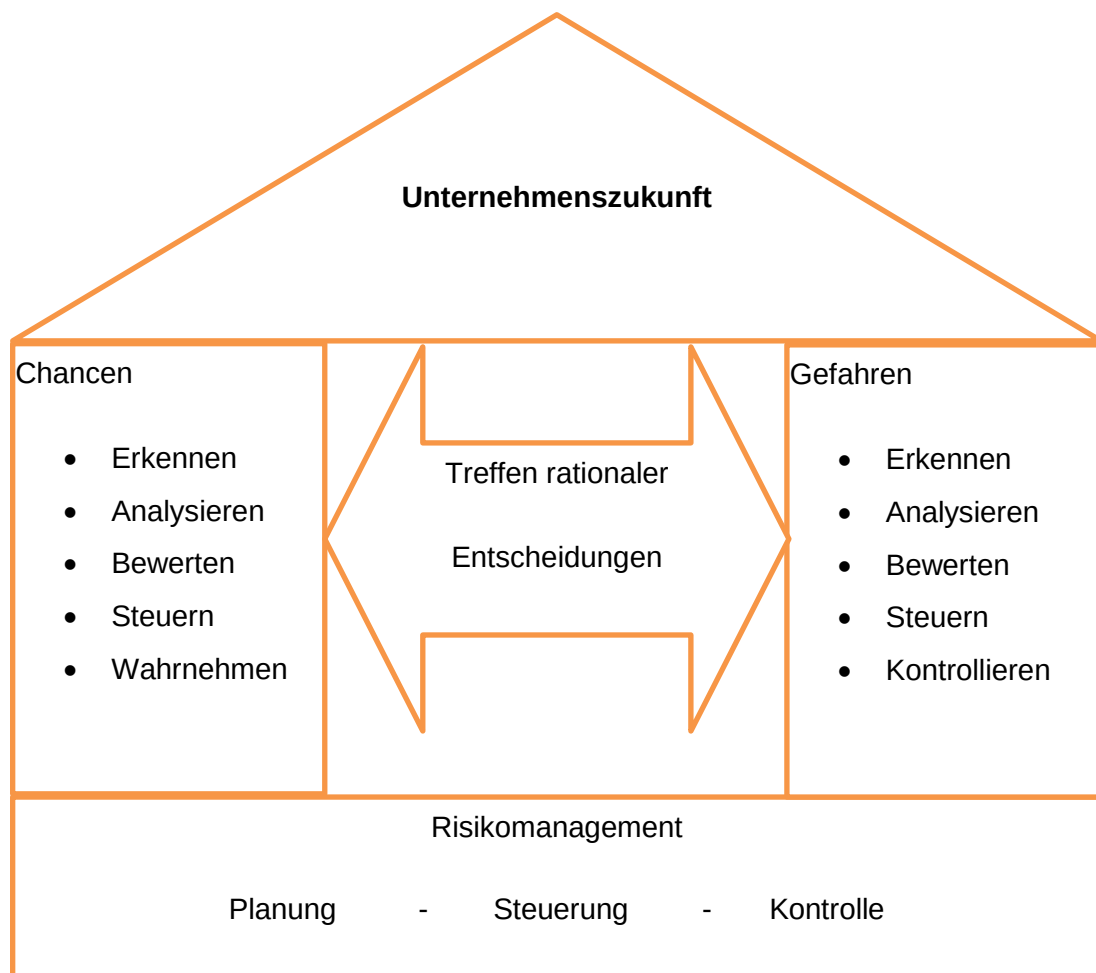


Abbildung 6: Spannungsverhältnis Chancen/Gefahren

³⁴ Vgl. Hartmut Meyer, Management in der Gastronomie, 2011, Seite 246

Entsprechend dem Controlling Konzept werden im Risikomanagement folgende Tätigkeiten behandelt:

- Erster Punkt ist die Planung der Risiken, mit der Frage welche Risiken mein Unternehmen oder die Planungen gefährden könnten.
- Zweiter Punkt ist die Beschäftigung mit der Steuerung der Risiken. Es werden die Auswirkungen der Risiken im Falle des Eintritts für das Unternehmen definiert. Weiteres werden Maßnahmen für die Risikoprävention eingeleitet, wie zum Beispiel Bildung von Reserven, Verteilung oder Übertragung des Risikos auf Dritte.
- Dritter Punkt ist die Kontrolle der Risiken. Aufbau eines Berichtswesens und Definition von Messgrößen zur Bestimmung des Risikoeintritts.

Im Risikomanagement versucht man die Risiken anhand von bestimmten Indikatoren zu definieren und deren Bedeutung und Einfluss auf die Bezugsgröße anhand von mathematischen oder statistischen Methoden darzustellen. Um die Risiken zu vermeiden, werden Messgrößen in einem Kontrollinstrument überwacht. Durch Beobachtung der Kontrollgrößen kann der Gefahr entgegengewirkt werden. In der folgenden Tabelle (Tabelle 3) werden die Arbeitsschritte am Beispiel der Planung der Restaurantumsätze dargestellt.³⁵

³⁵ Vgl. Hartmut Meyer, Management in der Gastronomie, 2011, Seite 247

Risiko	Risiko-faktoren	Risiko-indikatoren	Gewichtung/ Nachhaltigkeit	Steuerung/ Planung	Messwerte/ Grenzwerte
Um-satz- risiko	Wetter	Wettervoraussa- ge (Regen, Frost) Straßenverhältni- sse	Gewichtungs- faktor: Mittel Keine Nachhal- tigkeit auf den Umsatz	Wetterkarte, kurzfristiges Personal	Messung der Stornierungen oder Besucher- frequenz an Schlechtwetter- tagen
	TV/ Events	Populäre TV Sendungen: Fußballspiele, Olympia, Veranstaltungen in der Region	Gewichtungsfakt- or: Niedrig (Planbarkeit) Keine Nachhaltigkeit auf den Umsatz	TV Programm Personal auf Abruf	Messung der Stornierungen oder Besucher- frequenz an Schlechtwetter- tagen
	Speise- karte	Lebensmittel- skandale, Speisen ausverkauft bzw. zu geringe Bestellenge	Gewichtungsfakt- or: Mittel Nachhaltigkeit auf das Unternehmen bei Wiederholungen	Tages- presse, „Null“ Verkäufe, Lager- bestände	Abbruch des Besuchs
Stor- nie- runge n	Qualität	Geschmack Lücken im Service	Gewichtungs- faktor: Hoch Hohe Nachhaltigkeit auf den Umsatz	Besch- werden Kennzahl der Rabatte	Anzahl der Freigetränke/ Essen/ Desserts Beschwerde- statistik
	Personal manage- ment	Personalmangel (Krankheit, Kündigungen, Unterbesetzung, mangelnde Fähigkeiten)	Gewichtungsfakt- or: Hoch Hohe Nachhaltigkeit aufgrund schlechter Servicequalität	Besch- werden Kranken- stand Ausbildungs stand Überstunde nstatistik	Beschwerde- statistik, Absagen an Kunden Anzahl der Gutscheine Zeitspanne der Meldung der Ausfalls

Tabelle 3: Risikoanalyse zur Planung der Restaurantumsätze

Da sich das Risikomanagement in der Gastronomie sich mit der Aktivität zur Vermeidung, Reaktion und Bewältigung von Situationen mit Krisenpotential beschäftigt, teilen wir die Anwendung in folgende Bereiche auf: ³⁶

- Finanzielle Hinsicht (Liquidität)
- Mediale Probleme (In der Zeitung wird beispielsweise über Ausschank an Minderjährigen in einem Betrieb berichtet)
- Social Media ("Shitstorm") von Gästen, ehemaligen Mitarbeitern, Mitbewerbern, etc.
- Eintreten von Notfällen, wie zum Beispiel Verletzungen oder Entstehung eines Brandes
- Gesundheitsprobleme (zum Beispiel eine Salmonellenvergiftung)
- Gravierende Probleme mit Mitarbeitern (z.B. Alkoholismus, Nichteinhaltung der Geheimhaltungsverpflichtung)
- Ausfall des Kassensystems oder Computerschaden (zum Beispiel Verlust von Daten)
- Eröffnung eines starken Mitbewerbers in der Nähe
- Schwere oder langanhaltende Krankheit des Unternehmers

2.4 Unternehmensführung

Wild (1971, S.57): „*Unternehmensführung kann definiert werden als die Verarbeitung von Informationen und ihre Verwendung zur zielorientierten Steuerung von Menschen und Prozessen.*“ Das ist eine von vielen Begriffsauffassungen, die einzelne Aspekte der Unternehmensführung betonen. Die Unternehmensführung setzt sich wie die allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus verschiedenen Funktionslehren, wie z.B. Absatz, Produktion oder Forschung & Entwicklung zusammen. Sie fasst die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens zusammen und übernimmt somit eine Querschnittsfunktion. ³⁷ Die Funktion steht dabei im Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens und versucht von dort aus das Unternehmen zu führen. Dabei wird ein Unternehmen in Ziele, Mitglieder und Aktivitäten beschrieben.

³⁶ Vgl. <http://www.g-wie-gastro.de/unternehmensfuehrung/management/krisenmanagement/index.php>, 24.5.2016

³⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 2013, S. 8; Wöhe/Döring, 2013, S. 49)

Ein Unternehmen verfolgt dauerhafte **Ziele**. Diese sind entweder zielgerichtet, das bedeutet alle in einem Unternehmen arbeiten zusammen, um das Ziel zu erreichen. Bei der Gewinnerzielungsabsicht wird zwischen gemeinnützig und erwerbswirtschaftlich unterschieden. Als zweites gibt es die teilautonomen Ziele, in dem die Unternehmen innerhalb bestimmter Grenzen bis hin zur Entscheidung über die Selbstauflösung selbst festlegen. Dabei fordert die Selbständigkeit Eigeninitiative, Verantwortung und die Übernahme von wirtschaftlichen Risiken.

Die **Mitglieder** eines Unternehmens sind die Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter. Alle versuchen gemeinsam das Unternehmensziel zu erreichen, dabei basiert alles auf eine vertragliche Beziehung. Durch Verträge wird von dem Eigentümer das Unternehmen zu seiner Rechtsgesellschaft begründet. Die eingesetzte Unternehmensführung, welche im Arbeitsvertrag festgelegt ist, regelt das Verhältnis zu den Mitarbeitern. Die Abhängigkeit der Mitglieder wird in hierarchischen und sozialen Verhältnissen geteilt. Bei der Hierarchie begeben sich die Mitarbeiter in eine Abhängigkeit und akzeptieren ein Direktionsrecht des Arbeitgebers. Somit entsteht eine hierarchische Beziehung, welches die Ausrichtung auf die Unternehmensziele ermöglicht. Bei dem sozialen Verhältnis zählt vor allem die Zusammenarbeit von Menschen in Gruppen und Teilsystemen.³⁸

Unter **Aktivität** versteht man, dass die Mitglieder ihre Arbeitskraft oder Kapital in das Unternehmen einbringen können und Sie auch gezwungen sind bestimmte Handlungen für das Unternehmen auszuführen. Hierbei werden sie jedoch nicht Bestandteil eines Unternehmens. Für ein Unternehmen ist es deshalb enorm wichtig, die Leistungen, welche die Mitarbeiter zu leisten haben, so zu präzisieren, dass die Unternehmensziele möglichst schnell und effizient erreicht werden. Produktiv ist wenn das Unternehmen versucht, Leistungen zu erstellen und sich danach auszurichten. Durch die Transformation von Produktionsfaktoren, wie Arbeit, Kapital oder Betriebsmittel erzeugen sie eine Wertschöpfung.³⁹ Unternehmen decken den Fremdbedarf, indem sie Leistungen für Dritte erstellen. Offen ist das Unternehmen, wenn es nicht den eigenen, sondern einen fremden Bedarf deckt. Weiteres stehen sie somit in vielfältiger Weise zum Absatzmarkt und weiteren Bereichen der Umwelt in Beziehung. Dabei gehen sie über ihre Systemgrenzen hinaus und werden deshalb als offene Systeme bezeichnet.⁴⁰

³⁸ Vgl. Ulrich, 2001, S. 157f.; Kap. 1.2.3

³⁹ Vgl. Gutenberg, 1984, S.1

⁴⁰ Vgl. Ralf Dillerp, Roman Stoi, Unternehmensführung, 2016, Kap. 1.1

2.4.1 Unterschied Betrieb – Unternehmen

Im Allgemeinen ist ein Unternehmen ein wirtschaftliches – rechtliches System, das auf nachhaltig gewinnbringende Leistungen abzielt und behandelt dabei alle Bereiche wie oben bereits beschrieben. In diesem Fall wird Unternehmen als Oberbegriff gesehen. In einem Unternehmen können also mehrere Betriebe als organisatorisch-technische Wirtschaftseinheiten gehören. Diese finden sich meist als Betriebs, oder Arbeitsstätte wieder. In anderen Fällen wird Betrieb als Oberbegriff gesehen. Die Bezeichnung Firma hingegen ist ein juristischer Begriff von einem Unternehmen, welches meist darauf hinweist, dass das Unternehmen im Handelsregister eingetragen ist und somit auch ein Unternehmen repräsentiert. Bei den Bezeichnungen Werk, Fabrik und Geschäft wird im technischen Sinne von den Stätten der Leistungserstellung gesprochen.

2.4.2 Betriebliche Produktionsfaktoren

Ein Unternehmen ist eine zielgerichtete Kombination aus verschiedenen Produktionsfaktoren und ist somit immer auf das Zielen von Gewinn aus. In der Betriebswirtschaftslehre kommen die vier Produktionsfaktoren dispositive Arbeit, ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe vor. Die **dispositive** und **ausführende Arbeit** unterscheidet also die menschliche Arbeit. Unter dispositive Arbeit versteht man es gleiche wie im Management die Entscheidungsträger bezeichnet. Wenn zum Beispiel ein leitender Angestellter (dies ist ein Begriff des Arbeitsrecht) von seiner Funktion dispositiv tätig ist, in Bezug auf das Arbeitsrecht, aber weisungsgebunden und ausführend tätig ist, wird er trotzdem in der Betriebswirtschaft zu dem Management zugeordnet bzw. des dispositiven Faktor. Das bedeutet also dispositive Faktoren sind Managementfaktoren und fallen in die Bereiche Leitung, Planung, Organisation und Überwachung, also die Gesamtheit aller Führungsorgane bzw. Betriebsleitung. **Betriebsmittel** dagegen wären zum Beispiel Grundstücke, Gebäude, Büroeinrichtungen, Kraftfahrzeuge, Maschinen und Werkzeuge, aber auch Know-how, Patente oder Lizenzen. Handelt es sich um Stoffe, die durch Substanzveränderung, Umformung oder Einbau Fertigprodukte hergestellt werden, so spricht man von **Werkstoffen**. Die Werkstoffe werden unterteilt in Rohstoffe, die z.B. bearbeitet oder verarbeitet werden, Hilfsstoffe wie z.B. Kühl- oder Schmiermittel und Betriebsstoffe wie Energie. Eine weitere Bezeichnung wäre die Elementarfaktoren, welche die Faktoren ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe beinhaltet, da in der Volkswirtschaftslehre der Faktor menschliche Arbeit nicht unterteilt wird. Des Weiteren können in der VWL die Faktoren Betriebsmittel und Werkstoffe sowohl Natur als auch Kapital (Sachkapital z.B. Maschinen) zu sehen sein. Jedoch nicht als Finanzkapital, denn

Geld ist unproduktiv. Geld ist nutzentheoretisch kein Gute jedoch kann man damit Produktionsfaktoren kaufen und einsetzen.⁴¹

2.4.3 Finanzkennzahlen

Um den Finanzbereich zu messen, kontrollieren und zu steuern werden in der Praxis Kennzahlen als Instrumente eingesetzt. Somit können auch im Vorfeld Risiken erkannt und behandelt werden. Es werden Zahlen in Beziehungen gesetzt und ergeben so eine Aussagekräftige Kennzahl. Die wichtigsten Kennzahlen gehen von Cashflow über die Liquidität bis zum Return on Investment (ROI).

Der **Cashflow** ist ein Maß für die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens. Das bedeutet aber nicht dass der erwirtschaftete Gewinn eines Unternehmens gleich in voller Höhe als Einnahme in die Kassa fließt, sondern berücksichtigt auch noch Abschreibungen, Rückstellungen usw. Bei Abschreibungen und Rückstellungen fließt zwar kein Geld, der Gewinn steht jedoch der Firma für die Finanzierung von Neuinvestitionen oder Schuldentilgung zur Verfügung. Dabei ergibt sich für den Cashflow folgende Formel: $\text{Cashflow} = \text{Gewinn} + \text{Abschreibungen} + \text{Rückstellungen}$

In der Praxis wird aber nicht nur der Gewinn (Cash) sondern auch noch andere Aufwendungen zum Cashflow dazu addiert bzw. abgezogen die nicht „Cash“ sind. Einige Beispiele für die Erhöhung des Cashflows sind: Einstellungen in den Rücklagen, Erhöhung des Gewinnvortrages, Abschreibungen, Erhöhung von Wertberechtigungen, Erhöhung der Rückstellungen, Bestandsminderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen, periodenfremde und außerordentliche Aufwendungen. Bei den Erträgen die abgezogen werden, wo auch kein Geld geflossen ist, sind zum Beispiel: Entnahme aus Rücklagen, Auflösung von Wertberechtigungen, Minderung der Sonderposten mit Rücklagenanteil, Auflösung von Rückstellungen, Bestanderhöhungen, aktivierte Eigenleistungen, periodenfremde und außerordentliche Erträge. Des Weiteren gibt es noch einen erweiterten Cashflow, den Free Cashflow. In diesem wurde ein schon bereits ein verwendeter Cashflow berücksichtigt.

⁴¹ Vgl. Jörn Altmann, Starthilfe BWL, 2013, Seite 55

Eine weitere Kennzahl ist der **Verschuldungsgrad**. Dieser gibt die Höhe der Fremdfinanzierung an. Je mehr ein Unternehmen fremd verschuldet ist, desto höher ist das Risiko. Denn die Schulden müssen mit Zinsen getilgt werden und Betriebe können in schlechte Zeiten so leicht in eine finanzielle Notsituation geraten.

Weiteres gibt es noch die Kennzahl **Schuldtilgungsdauer** in Jahren, also bis wann die Schulden beglichen sind. Man kann auch davon sprechen, wie oft noch der Jahres Cashflow erarbeitet werden muss, bis das Unternehmen aus eigener Kraft die Schulden beglichen hat. Die **Investitionsdeckung** stellt sich die Frage, ob die Investitionshöhe stimmt. Dieser Teil beschäftigt sich vor allem mit der Frage in welchem Ausmaß Investitionen und Abschreibungen finanziert werden können. Grundsätzlich gilt die Formel für Neuinvestitionen: Investitionen = Abschreibung. **Working Capital** dagegen beschäftigt sich mit der Frage ob sicher finanziert worden ist. Berechnet wird dieser mit folgender Formel: Working Capital = kurzfristiges Umlaufvermögen – kurzfristiges Fremdkapital. Ist die Kennzahl positiv, dann wurde langfristig finanziert, was bevorzugt wird und auch mehr Sicherheit bietet. Bei negativen Working Capital ist kurzfristig finanziert worden, was vor allem eine höhere Liquiditätsgefahr bedeutet. Der **Return on Investment (ROI)** beschäftigt sich damit, wie viel wieder zurück ins Unternehmen fließt. Das eingesetzte Eigen- und Fremdkapital muss einen Rückfluss erwirtschaften. Die Formel wird wie folgt hergeleitet:

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Nettoumsatz}} \quad \text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} * \text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsaufwand} * (1 - \text{persönlicher Steuersatz})}{\text{Gesamtkapital}}$$

Zu dem Gewinn kommen zusätzlich noch die Fremdkapitalzinsen, da es sich ums Gesamtkapital handelt. Weiteres findet bei den Fremdkapitalzinsen bereits eine Steuerersparnis statt, welche auch noch berücksichtigt werden muss.⁴²

⁴² Vgl. Monika Haunerding, Hans-Jürgen Probst, BWL: Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung, 2012, Seite 107-110

2.4.4 Management nach Malik

Die Unternehmensführung nach dem Ansatz von Malik wird in die drei Bereiche **Grundsätze**-, **Aufgaben**- und **Werkzeuge** wirksamer Führung unterteilt, welche ich jetzt kurz näher erläutern werde:

Die **6 Grundsätze** wirksamer Führung sind Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen und positiv denken. Diese Grundsätze sind notwendig, um ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu führen. Sie stehen für gutes, kompetentes und wirksames Management und sind der Kern der Unternehmenskultur.

Im Management kommt es immer nur auf das **Resultat** an. Da jeder Job auch Bereiche hat die keinen Spaß machen, aber gemacht werden müssen zielt man auf Ergebnisse ab. Diese Ergebnisse sollen dann Freude machen und so sollte dann Freude am wirksamen und effizienten Arbeiten bestehen. Dabei ist die Freude ein Ergebnis geleistet zu haben die beste Motivation für weitere Tätigkeiten.

Weiteres kommt es immer darauf an, einen **Beitrag zum Ganzen** zu leisten. Dies ist die Voraussetzung für unternehmerisches Handeln und der Schlüssel für dauerhafte Motivation. Auch führt dieser Grundsatz zu flachen, hierarchischen Organisationen. Deshalb fragen sich gute Manager immer, wie sie mit ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen für den Erfolg des Ganzen beitragen können und wo die Hierarchie vielleicht hinderlich ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, sich immer auf **weniges**, dafür auf das Wesentliche zu **konzentrieren**. Beim Beruf des Managers ist die Gefahr der Verzettlung sehr groß, deswegen ist die Konzentration der Schlüssel zum Ergebnis. Dieser Grundsatz der Konzentration gilt nicht nur für Personen, sondern auch für Unternehmen. Diversifikationsstrategien sind deshalb vorsichtig zu betrachten.

Der nächste Grundsatz lautet, es kommt darauf an, bereits vorhandene **Stärken** zu **nutzen**, dabei liegt die Betonung auf bereits vorhandene. Die wichtigste Aufgabe eines Managers besteht nun darin, dass er herausfindet, wo die Stärken seiner Mitarbeiter liegen. Anschließend Aufgabenbereiche schaffen, wo bestmögliche Deckung herrscht zwischen dem was zu tun ist und was der Mitarbeiter kann. Die Schlussfolgerung lautet, Menschen gezielt dort einzusetzen, wo sie bereits etwas können und sie von ihren Stärken profitieren.

Ein weiterer Aspekt ist, es kommt immer auf das gegenseitige **Vertrauen** an. Vertrauen ist die Basis für alles, und wo Vertrauen herrscht, findet sich so gut wie immer auch Motivation, denn wenn kein Vertrauen besteht kann es auch keine Motivation geben, da

Misstrauen Motivation verhindert. Um Vertrauen zu schaffen muss man mehrere Faktoren berücksichtigen. Man darf niemals das „Verliererspiel“ spielen, also Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs und Fehler der Mitarbeiter sind auch Fehler des Chefs, jedenfalls nach außen und nach oben. Die Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern und Erfolge des Chefs sind gemeinsame Erfolge. Weiteres muss ein Chef immer zuhören, charakterlich integer sein und authentisch bleiben.

Der letzte Grundsatz lautet: „Es kommt darauf an, **positiv** und konstruktiv zu **denken**“. Die Kernfunktion von Managern sind immer Probleme zu lösen. Aber noch wichtiger ist das Erkennen und Nutzen von Chancen.

Als zweites Element wirksamer Führung sind die Aufgaben, die Führungskräfte zu erfüllen haben. In diesem Kapitel geht es darum was Manager tun sollen oder müssen um langfristig zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen. Die **5 Aufgaben** werden wie folgt definiert: Für Ziele sorgen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren, Menschen entwickeln und Fördern.

Die erste Aufgabe im wirksamen Management ist für **Ziele zu sorgen**. Führen mit Zielen nennt man auch „Management by Objectives“ (MbO). Hier werden immer persönliche Jahresziele definiert und die Mitarbeiter sollen auch ausreichend Information über ihre Ziele erhalten. Es gibt ein paar Grundregeln für das Führen mit Zielen. Der Erste Punkt betrifft lieber weniger Ziele, dafür aber große. Es wird versucht, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Ziele zu priorisieren. Man sollte immer, wo es auch möglich ist quantifizieren. Um das ganzheitliche Denken zu fördern, werden die Ressourcen zur Zielerreichung festgelegt. Auch aufgrund der Verantwortung zur Zielerreichung, muss hinter jedem Ziel eine Person stehen. Dabei ist das Führen mit Zielen individuell zu gestalten. Je schwieriger die Situation, desto kurzfristiger sollte auch das Ziel sein, z.B. bei akuter Insolvenzgefahr. Auch müssen Ziele schriftlich festgehalten werden.

Auch ist es die Aufgabe des Managers die Ziele vorgeben und zu vereinbaren. Zum Optimalen Management gehört auch eine gute **Organisation**. Aufgrund der Anzahl wachsender Manager, besteht die Gefahr, dass sie um jeden Preis „dynamisch“ sein wollen und somit ständig reorganisieren und umstrukturieren. Aufgrund das diese Unternehmungen immer Unruhen mit sich bringen, sollten sie immer die letzte Möglichkeit darstellen. Symptome schlechter Organisation wären zum Beispiel: Vermehrung der Managementebene, ständiges Reden von „bereichsübergreifenden Arbeiten“, viele Sitzungen mit vielen Leuten und personelle Überbesetzung. Sobald eines dieser Symptome vorliegt besteht Handlungsbedarf, dabei müssen die Umstrukturierungen immer im Voraus genau durchdacht, rasch und kompromisslos umgesetzt werden.

Eine weitere typische Führungsaufgabe ist das **Entscheiden**. Dabei gilt, wer viele und schnelle Entscheidungen trifft, ist nicht gleich eine gute Führungskraft. Auch gibt man sich oft zu schnell mit den vorliegenden Alternativen zufrieden. Man sollte sich nie mit der erst besten Alternative zufrieden geben. Gute Führungskräfte erkennt man daran, dass sie bei wichtigen Entscheidungen immer einer vollständigen Prüfung aller Alternativen machen. Dies ist zwar zeitaufwendig, aber für eine richtige Entscheidung notwendig. Die meisten Entscheidungen können mit Hilfe eines einfachen Verfahrens getroffen werden. Man muss nur systematisch und strukturiert vorgehen. Ein Beispiel wäre der Entscheidungsprozess in 7 Schritten nach Malik.

Der **1. Schritt** wäre die Bestimmung des Problems. Hier sind von der Führungskraft die Eigenschaften: Verantwortungsbewusstsein, Pflichtgefühl, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit gefragt, denn von einem falsch verstandenen Problem kann man nie zu einer richtigen Lösung kommen.

Der **2. Schritt** wäre die Spezifikation der Anforderung, die die Entscheidung erfüllen muss. Die wichtigste Frage in dieser Situation ist, was für das Unternehmen richtig ist.

Der **3. Schritt** wäre das Herausarbeiten aller Alternativen. Dabei soll man wirklich alle Alternativen miteinander vergleichen und zudem auch die jetzige Situation (Status quo) in Betracht ziehen, da es im schlimmsten Fall zu einer Verschlechterung der Situation kommen kann.

Der **4. Schritt** betrifft die Analyse der Risiken und Folgen für jede Alternative und die Festlegung der „Grenzbedingungen“. Dabei stellt sich als erstes die Frage, wie lang bindet sich das Unternehmen mit der Entscheidung, also wie reversibel ist die Entscheidung und mit welchen Risiken ist die Entscheidung verbunden. Auch die Grenzkonditionen (Annahmen, Prämissen) müssen bestimmt werden. Ab welcher Situation will man akzeptieren, dass man sich getäuscht hat? Denn wesentlich schlimmer ist es weiter zu machen, obwohl man schon weiß, dass die Annahmen falsch waren. Deswegen ist es enorm wichtig, die Grenzkontrollen genau zu analysieren, festzulegen und zu dokumentieren.

Jetzt fällt als **5. Punkt** der Entschluss. Eine gute Führungskraft sollte nochmals in sich gehen, die letzten vier Punkte überdenken und sich entscheiden, denn weiteres Analysieren bringt nichts mehr.

Im **6. Schritt** wird die Entscheidung realisiert. Für die Realisierung gibt es ein paar kritische Maßnahmen, unter anderem wird entschieden, wer in die Realisierung miteinbezogen wird, wer muss bis wann, worüber informiert werden, wer braucht welches Werkzeug, welche Ausbildung und bis wann und wie wird die Realisierung überwacht, kontrolliert und gesteuert. Weiteres muss für jede Maßnahme eine Person die Verantwortung tragen. Auch müssen die Termine für die Umsetzung der Maßnahmen festgelegt werden.

Als letzter und **7. Schritt** kommt die Etablierung von Feedback: Follow-up und Follow-through. Wirksame Führungskräfte gehen der Sache persönlich nach, wollen die Dinge

mit den eigenen Augen sehen und misstrauen abstrakten Berichten, die sie vorgelegt bekommen.

Die nächste und meist unbeliebte Managementaufgabe ist **Kontrollieren**. Eine Grundlage ist das Vertrauen der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Dabei gibt es ein paar Grundregeln bzgl. der Art und Weise zu beachten: möglichst kleine Anzahl an Kontrollpunkten/Kontrollgrößen, Stichproben statt Vollerhebungen, aktionsorientiert statt informationsorientiert, verhindern das Mitarbeiter Probleme verheimlichen oder verstecken, lückenlose Kontrolle der offenen Punkte, nicht auf Berichte verlassen und die Kontrolle muss individualisiert sein. Zusammengefasst soll man überall messen, wo man messen kann und wo man nicht messen kann, bedarf es zur Beurteilung Erfahrung, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit.

Die letzte Aufgabe wirksamer Führung des Managers ist **Menschen entwickeln und fördern**. Als Manager kann man nur beeinflussen was die Mitarbeiter lernen, aber nicht ob sie es auch wirklich tun. Es gibt dabei vier wesentliche Elemente für die Entwicklung und Förderung von Menschen:

1. Die Menschen entwickeln sich mit und an ihrer Aufgabe. Wenn man Menschen entwickeln will muss man versuchen ihnen was zu bieten, anstatt zu verlangen.
2. Versuchen die bereits vorhandenen Stärken weiter zu entwickeln. Erfolgreich wird man nur da, wo man seine Stärken und nicht seine Schwächen hat. Die Stärken erkennt man dabei nicht aus Test, Noten und Assessment Centers, sondern aus bisherigen Aufgaben, Leistungen und Ergebnissen.
3. Der Vorgesetzte muss ein Vorbild in fachlicher Beziehung sein und charakterliche Integrität besitzen.
4. Der Letzte Punkt beschäftigt sich mit der Platzierung im Unternehmen. Zum Schluss noch einige wichtige Punkte: Mit lob sollte sparsam umgegangen werden, man sollte versuchen keine „Kronprinzen“ zu schaffen und Chancen auf einen Beförderungsposten möglichst lange für alle Kandidaten offen halten und keine sozialen Klassen bilden.

Der letzte Bereich betrifft die **7 Werkzeuge** wirksamer Führung. Der richtige Einsatz von Werkzeugen verringert den Arbeitsaufwand und erhöht die Leistung und das Ergebnis des Managers.

Das erste Werkzeug betrifft die **Sitzungen**. Ca. 80% aller Manager geben an, dass sie 60% der Zeit an Sitzungen teilnehmen und diese meisten noch ineffizient und unproduktiv seien. Weiteres benötigen Sitzungen hohe Ressourcen an Personalstunden. Bei Anwendung bestimmter Regeln, können Sitzungen ein sehr wirksames Management Werkzeug sein.

1. Es ist zu versuchen, die Zahl der Sitzungen zu reduzieren, auch kann Teamarbeit zur Minimierung von Sitzungen beitragen.
2. Wichtig ist auch die Vor- und Nachbereitung einer Sitzung.
3. Die Sitzungsleitung muss sehr diszipliniert sein und den notwendigen Respekt schaffen.
4. Keine „ad-hoc“ Sitzungen zu veranstalten, vorab Inhalte kurz erfragen und einen Termin ausmachen.
5. Die Sitzung sollte kein gesellschaftlicher Anlass sein.
6. Standardpunkte sollen immer auf der Tagesordnung stehen. Wichtige Dinge als erste besprechen und sogenannte „Dauerbrenner“ endgültig finalisieren.
7. Am Ende muss klar gesagt werden, wer, was bis wann zu erledigen hat.
8. Die wichtigsten Punkte der Sitzung sind zu protokollieren.
9. Als Manager kommt zum Schluss noch die Aufgabe des Nachfassens.

Ein weiteres Werkzeug ist der **Bericht**. Der Begriff Bericht bezieht sich auf jede Art von Schriftform, also Protokoll, Mitteilung, Brief, Offert, etc. Wichtig ist sich dabei immer die Frage zu stellen, was soll der Bericht beim Empfänger bewirken bzw. welche Aktionen soll der Empfänger veranlassen?

Ein weiteres Werkzeug ist **Job Design und Assignment Control**. Job Design beschreibt die Gestaltung der Aufgaben und Stellen. Assignment Control behandelt dagegen die Steuerung des Einsatzes der Menschen.

Eine außerordentliche Bedeutung für alle Führungskräfte sollte die **persönliche Arbeitsmethodik** sein. Dabei gilt die Aussage: „Don't work harder, work smarter“. Damit ist gemeint, dass die Zeit optimal genutzt wird, der Input richtig verarbeitet wird und einen richtigen Umgang mit Kommunikationstechniken zu pflegen.

Der nächste und größte Bereich betrifft das **Budget bzw. die Budgetierung**. Jeder Manager sollte Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen haben, und hierfür ist das Budget ein anspruchsvolles Werkzeug zur Führung ergebnisverantwortlicher Einheiten. Ein paar Grundregeln für die Erstellung des Budgets sind:

1. Budgets müssen in hohen Positionen immer Vergleichsmöglichkeiten und Differenzen aufweisen.
2. Differenzen sind am besten schriftlich zu klären.
3. Es sind negative sowohl auch positive Abweichungen zu berichten.
4. Jedes Budget muss strukturelle Informationen beinhalten.
5. Es sollen auch Kennziffern zum Bereich Marktstellung, Produktivität, Innovationsleistung, Humanressourcen, Liquidität, Cash Flow und Gesamtkapitalrentabilität budgetiert werden.
6. Das Budget ist eine Willensbekundung dessen was man zu tun hat und zu erreichen beabsichtigt.
7. Im Budget fließen alle langfristigen Vorhaben und Absichten zusammen.
8. Im Budget wird alles in „Geld ausgedrückt“.
9. Das Budget setzt sich auch mit der Frage der Kostenentstehung, Kostenverursachung und Kostengestaltung auseinander.
10. Life-Cycle-Budgetierung statt Jahresbudgetierung.
11. Es gilt immer das Operating-Budget für das laufende Geschäft und das Opportunities-Budget für Innovationen zu erstellen.
12. Dabei ist das Wichtigste die Erstellung des Worst-Case-Budgets. Es gibt verschiedene Arten zu budgetieren, einige wichtige wären: integrierte Unternehmensbudget, Leistungsbudget, Finanzplan, etc.

Ein weiteres Werkzeug zur wirksamen Führung ist die **Leistungsbeurteilung**. Da viele Manager ein gestörtes Verhältnis zu dem Werkzeug haben, muss wie folgt beurteilt werden: was braucht man in dieser speziellen Position, man muss auf die Stärkenorientierung achten. Die Beurteilung ist unerlässlich um den Erfolg festzustellen.

Das letzte Werkzeug behandelt die **systematische Müllabfuhr**. Man soll sich von unnötigem Ballast trennen um wieder Ressourcen für Neues und wichtiges frei zu machen.

43

⁴³ Vgl. Fredmund Malik, Führen-Leisten-Leben, Wirksames Management für eine neue Welt, 2014, S. 8; Wöhe/Döring, 2013, S. 49)

3 IST – Situation meines Betriebes

3.1 Derzeitige Methoden, Verfahren und Instrumente der Materialwirtschaft

Analyse der Ausgangslage

Umweltanalyse: Die Umweltanalyse ist eine externe Analyse, bei der sich aus der Unternehmensumwelt die Chancen und Risiken eines Unternehmens ergeben. Sie resultieren aus den Trends im direkten Markt und globaleren technischen, sozialen oder ökologischen Entwicklungen.

Unternehmensanalyse: Die Unternehmensanalyse ist eine interne Analyse, in der die Schwächen und Stärken eines Unternehmens untersucht wird. Man spricht deshalb auch von der *Inweltanalyse*.

Es ist wichtig, die Stärken und Schwächen zu gruppieren und zu gewichten. Nicht jede Schwäche ist im Wettbewerb zwingend entscheidend. Schwächen sind natürlich, wichtig ist, sie zu erkennen und Strategien zu ihrer Eliminierung bzw. Einschränkung zu entwickeln.

Im nächsten Schritt wird die SWOT Methode in 3 Schritten aufgeteilt:

1. Unternehmensanalyse:

Stärken sind Gutes Image, Fachkompetenz, Finanzielle Ressource und einen Loyalen Kundenstamm.

Schwächen sind wenig Marktkennntnis, fehlende Spezialfähigkeiten, hohe Personalkosten, etc.

2. Umweltanalyse:

Chancen wären die Differenzierung zu anderen Gastronomen, Produktentwicklung von speziellen Getränken und das weltweit zunehmende Gesundheitsbewusstsein.

Gefahren wären unter anderem die Gesetzgebung, Neue Wettbewerber und der Wandel von Konsumgewohnheiten.

3. Kombination:

Die Kernstrategie wird dann in die vier Felder Matrix eingetragen, als Bsp. für meinen Betrieb:

SWOT ANALYSE		INTERNE ANALYSE	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
EXTERNEANALYSE	Chancen (Opportunities)	- Herstellung neuer gesunden Getränke - auf einheimische Geträn- kelieferanten zurückgreifen	- drastische Erhöhung der Werbeausgaben - mehr Personal
	Gefahren (Threats)	- einführen von neuen Getränken - umbaumaßnahmen, Ver- schönerung der Lokalität	- schlechtes Getränke Angebot - zu viel, bzw. schlecht eingeteiltes Personal

Tabelle 4: SWOT Matrix

Die Aufgaben und Ziele von Beschaffung und Lagerhaltung im Handel sind:

- Sind im Einkauf, das heißt Optimierung des Preis- Leistungsverhältnisses für die Produktionsfaktoren
- In der Beschaffung die bedarfsgerechte körperliche Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren
- Ziele, Maßnahmen und Mittel der Beschaffung, der Lagerhaltung und des Transports

Beschaffung: Versuchen saisonale, regionale und biologische Lebensmittel zu kaufen, um sich gegenüber der Konkurrenz hervor zu heben. Die Maßnahme dafür ist der Kauf von, saisonale (Freiland-) Produkten.

Lagerhaltung: Ziel: Die meisten Lebensmittel werden mit hohem Energieaufwand länger haltbar gemacht und verlieren somit auch wertvolle Inhaltsstoffe. Aufgrund dessen habe ich mich für eine fallweise Beschaffung entschieden, um Lagerkosten zu sparen. Als Maßnahme dafür werden nur frische Lebensmittel verarbeitet.

Transport: Ziel: Der Kauf von regionalen Produkten umso den bestmöglichen und kürzesten Transportweg zu garantieren. Ein weiterer positiver Aspekt ist die dadurch verringerte Umweltbelastung.

Abstimmung der Teilbereiche - Beschaffung

Beschaffungsgüterart: In meinem Fall beziehen sich die Güter primär auf Getränke und sekundär auf Imbisse. Bei den Getränken gibt es zwei Unterteilungen.

Die erste Gruppe sind die fix gemischten, beziehungsweise ohne weitere Bearbeitung, sofort zum Verkauf geeigneten Getränke. In dieser Gruppe fallen die meisten Getränke hinein, unter anderem alle Biere, Weine, Limonaden, sogenannte „Alkopops“ und Spirituosen.

In der zweiten Gruppe befinden sich Säfte die nicht zum direkten Verkauf gedacht sind, wie zum Beispiel: Ananas, Cranberry, Maracuja, usw. Anschließend werden mehrere Zutaten zu einem Cocktail gemixt.

Bei den Imbissen beschränke ich mich nur auf den Verkauf von Toast's. In diesem Fall benötige ich jeweils Brot, Schinken, Käse, Ketchup und Mayonnaise.

Beschaffungsgüterqualität: Bei den Spirituosen beschränke ich mich, bis auf ein paar Ausnahmen auf die Preiswerten Standard Produkte. Wenn man zum Beispiel in einer Getränke Karte das Gewünschte sucht, schaut man automatisch als zweites gleich auf den Preis. Da die Entscheidung dann doch meistens auf das Günstigere fällt, versuche ich mein Angebot preiswert, aber mit Qualität anzubieten. Vor allem jüngere Gäste, die noch kein regelmäßiges Gehalt beziehen, kann ich so zu mehr Konsumation animieren.

Das ältere Publikum dagegen, erwartet wieder anspruchsvollere Getränke. Darunter fallen Whiskeys welche zum Beispiel 15 Jahre Fass gelagert wurden usw. Ein Vorteil bei den Spirituosen ist, dass die ursprüngliche Qualität mit der Zeit kaum verloren geht und fast unverderblich ist.

Bei den Limonaden wird, wie bei allen anderen Säften auf bestehende Markenhersteller zurück gegriffen, welche immer die gleiche Qualität garantieren.

Da auch bei dem Toast der Preis eine große Rolle spielt, wird hier das günstigste Brot gewählt, zudem es zu den Markenprodukten keine großen Unterschiede gibt. Dagegen wird der Schinken und der Käse bei einem im Land produzierendem Unternehmen mit besserer Qualität gekauft. In unserer Umgebung wird auch viel auf Ketchup und Mayonnaise Wert gelegt. Deshalb hab ich mich auch hier für ein Markenprodukt entschieden.

Bestellmenge: Da wie zuvor schon erwähnt Spirituosen nicht verderben, kann eigentlich eine unbestimmte Anzahl gekauft werden. Hier spielt nur mehr wie viel Lagerplatz vorhanden ist und der Preis eine Rolle. Bier, Wein und Limonaden werden monatlich bei der Inventur erfasst und dementsprechend nachgekauft

Bestellzeitpunkt:

Die Limonaden, Fruchtsäfte und Biere können auf zwei bis drei Monate vorgekauft werden. Nur bestimmte Fruchtsäfte oder Limonadenextrakte, müssen aufgrund der Haltbarkeit wöchentlich disponiert werden. Wie auch die gesamten Materialien, welche für einen Toast benötigt werden. Diverse Materialien, die zur Herstellung eines Cocktails, oder zum Servieren, zum Beispiel Servietten, Ananas etc. werden nach Bedarf bestellt.

Beschaffungsproduktpolitik (Produktausführung, Sortiment, Produktentwicklung):

Bei der Produktausführung gibt es verschiedene Angebote. Wie schon zuvor erwähnt werden unbehandelte Güter wie zum Beispiel Bier, direkt nach dem Kauf angeboten. Diverse Cocktails müssen dagegen erst mit bestimmten Zutaten gemixt werden. Die Limonaden werden in 2 Liter –PET Flaschen gekauft und bei Nachfrage in ein Glas gefüllt. Sollte eine Flasche länger wie einen Tag geöffnet sein, wird diese durch eine Neue ersetzt. Die Cocktails werden immer frisch und erst bei Bestellung hergestellt. Zum Essen wird nur eine Toast-Sorte angeboten, um eine vereinfachte Kalkulation zu ermöglichen, welche aus Toast Brot, Käse und Schinken besteht. Dieser wird in einem „Salamander“ getoastet und mit Ketchup und Mayonnaise serviert.

Beschaffungsmethodenpolitik (Beschaffungsweg, Lieferantenstruktur, Beschaffungsorgane):

Die Fässer für die Biere und der Wein wird bei einem benachbarten Getränkelieferanten bestellt. Welcher im Notfall, noch am selben Tag die Getränke liefern kann. Alle anderen Getränke und Materialien werden von mir persönlich bei verschiedenen Getränke-Großhändlern erworben.

Beschaffungskonditionenpolitik (Preis, Zahlungsbedingungen, Lieferzeiten):

Der Hauptgrund, warum ich fast alle Getränke selber besorge, ist der Preis. Ich versuche immer nach den aktuellen Aktionen einzukaufen. Der Preis bei den Aktionen ist meistens so niedrig, wo fast kein Getränkelieferant mithalten kann. Der Nachteil, man ist selbst für die Lieferung verantwortlich. Dabei ist man nicht darauf angewiesen, bei einem gewissen Ort an einem gewissen Zeitpunkt zu warten und kann selbst entscheiden, wie und wann eingekauft wird. Beahlt wird immer in Bar, vor allem um Liquidität zu garantieren. Denn so habe ich immer eine Übersicht, wie meine aktuelle Bar-Geldlage gerade aussieht.

Beschaffungskommunikationspolitik (Beschaffungswerbung, Lieferantenförderung, Public Relations):

Ziel der Beschaffungswerbung ist es, möglichst viele Anbieter als potentielle Lieferanten der benötigten Produkte anzusprechen. Sie dient der Verbesserung der Markt- und Machtposition des beschaffenden Unternehmens, da dadurch der Kreis der potentiellen Anbieter vergrößert und damit die Konkurrenz der Anbieter untereinander intensiviert wird und größere Auswahlmöglichkeiten unter den geeigneten Lieferanten existieren.⁴⁴ Die Zielgruppe ist die Menge der potenziellen Anbieter. Mit der Beschaffungswerbung werden die Marktforschungs- und Werbeaktivitäten der Anbieter ergänzt und unterstützt.

⁴⁵

Bevor ich mein Unternehmen gegründet habe, hatte ich mich mit der Beschaffungswerbung viel beschäftigt. Dabei bin ich zu dem Ergebnis gekommen, dass die Selbst-Beschaffung für meinen Betrieb die günstigste Variante ist, außer das Bier und der Wein, wobei ich mich, wie oben schon erwähnt hier für einen benachbarten Getränkelieferant entschied. Mein Vorteil: er kann mich täglich und zu jeder Zeit beliefern und bietet auch noch den günstigsten Preis in der Umgebung an.

Neben der Beschaffungswerbung sind Public-Relations-Maßnahmen besonders zur Kommunikation der Unternehmen mit ihrer Umwelt geeignet. Werden Public-Relations mit dem Ziel betrieben, das „Image“ des Unternehmens auf seinem Beschaffungsmarkt zu heben⁴⁶, so werden Unternehmen der Ernährungswirtschaft ihre Maßnahmen auf die Mentalität der ländlichen Bevölkerung abzustellen haben. Das bedeutet zum Beispiel: wollte man der Forderung Gundlachs gerecht werden, dass „sich jeder Einkäufer als ein Public-Relations-Mann seiner Firma betrachten sollte“, dass alle in den Beschaffungsprozess eingeschalteten Personen mit dem ländlichen Umgangston vertraut sind und die landsmannschaftliche Gewohnheiten zu beachten wissen. Von besonderer Bedeutung kann in diesem Zusammenhang auch das Beherrschen regionaler Dialekte sein.

⁴⁴ Vgl. Johann Höller, Manfred Pils, Robert Zlabinger, Internet und Intranet, Seite 242

⁴⁵ Vgl. Grochla Erwin, Peter Schönbrunn, Beschaffung in der Unternehmung, 1980, Seite 87

⁴⁶ Vgl. Fischer, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Seite 360

Folgende weitere Public-Relations-Maßnahmen wären zum Beispiel für ein ernährungswirtschaftliches Unternehmen sinnvoll⁴⁷: die Unterstützung örtlicher Vereine, die Mitwirkung bei öffentlichen Festen, zum Beispiel durch Spenden oder durch das Stiften von Wanderpokalen. Da ich zudem der Obmann der ältesten Brauchtumsgruppe in meinem Dorf bin, unterstützte ich regelmäßig den Verein, bei Festen, Ausflügen usw.

Abschließend bleibt nur noch hervorzuheben, dass sich bei freier und kooperativer Strategie keine unterschiedlichen Wirkungen erzielen lassen.

Denn Public-Relations ist ein Instrument, das ganz allgemein auf die „Gewinnung von öffentlichen Vertrauen“ für das gesamte Unternehmen eingesetzt wird.

Lagerhaltung

Lagerausstattung (Lager Art, Lagereinrichtung, Lagerkapazität, Lagerstandort):

Ich habe zwei Lager, eines davon wäre für eine Küche vorgesehen, da ich jedoch den Toast direkt an der Bar zubereite, wird dieser Raum nicht mehr als Küche benötigt. Beide Räume sind mit offenen Regalen ausgestattet. Sie befinden sich in der Lokalität und sind innerhalb kürzester Zeit von den Bars zu erreichen. Weiteres wurden diese so errichtet, dass verschiedene Getränke bzw. Getränkeboxen genau in die Regale passen. Als Maß wurde zum Beispiel eine Kiste Bier oder Kiste RedBull herangezogen.

Die Lagerkapazität lässt sich in meinem Fall schwer einschätzen, da es sehr davon abhängt, was genau gelagert wird. Grundsätzlich kann man laut meinen Erfahrungen daraus schließen, dass wenn die Lager komplett vollgefüllt sind, und bei maximaler Auslastung der Gäste, kein Bedarf der Lieferung für mindestens ein Monat besteht. Jedoch ist dabei zu beachten, dass verderbliche Produkte im Lager sind. Wozu führt, dass es unumgänglich ist, gewisse Güter wöchentlich bzw. nach Bedarf auszutauschen.

Lagerprogramm(Gelagerte Güterarten, Lagermengen, Sicherheitsbestände, Lagerorte): Die Güterart Spirituose ist bei verschlossenem Zustand so gut wie „ewig“ haltbar. Deswegen versuche ich, solange es finanziell möglich ist, die maximale Menge an Vorrat einzulagern. Dadurch wird nicht nur die Menge der benötigten Güter, sondern zeitgleich auch noch der Sicherheitsbestand besorgt.

⁴⁷ Vgl. Fischer, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Seite 362

Eine weitere Güterart ist Bier, Wein und Limonaden. Hier kristallisiert sich mit der Zeit heraus, wie viel pro Monat ungefähr benötigt wird. Da man diese Güter nicht zu lange lagern sollte und sie auch ein Ablauf-Datum haben, wird hier als Sicherheitsbestand für ein Monat zusätzlich eingekauft. Somit bleiben auch Lagerreserven übrig.

Bei geöffneten Fruchtsaftextrakten und frischen Säften ist die Dauer der Verwendung sehr eingeschränkt. Deshalb werden auch diese wöchentlich getauscht. Bei geschlossenen Flaschen, liegt die Haltbarkeit bei ungefähr ein halbes Jahr. Aufgrund dessen können wir auch hier ungefähr auf drei Monate vorsorgen.

Bei dem Einkauf der Zutaten von bestimmten Produkten wird folgend vorgegangen: Es wird am Anfang jeder Woche ein bestimmter Anteil der diversen Zutaten gekauft, vorbereitet und anschließend zum Verkauf bereit gestellt. Sollte im Laufe der Woche der Vorrat an vorbereiteten Produkten ausgehen, werden diese in dieser Woche aus dem Verkaufssortiment ausgeschieden.

Lagerprozess (Güterannahme, Qualitätsprüfung, Auslagerung & Verwaltung):

Bei der Selbstbesorgung fällt die Güterannahme weg. Die Qualitätsprüfung, ob wirklich alle Güter in Ordnung sind folgt sobald die gesamten Güter im Auto verladen sind. Somit kann im Falle einer Reklamation, gleich das beschädigte Gut ausgetauscht werden und verhindert somit nachträgliche Ärgernisse. Bei dem Getränkehändler wird immer bei telefonischer Bestellung ein bestimmter Zeitpunkt zur Güterannahme vereinbart. Sobald alles vom Getränelieferanten in das Lager gebracht wurde, wird gemeinsam auf Schäden und Vollständigkeit geprüft und anschließend schriftlich festgehalten. Die Verwaltung der Güter geschieht dann laufend, während der Prozesse, also auch während des Betriebs. Ist zum Beispiel ein Gut ausgegangen, wird dies im Lager geholt und dabei bei einer Checkliste ausgetragen, wodurch immer eine Kontrolle des tatsächlichen Bestands des Lagers besteht.

Transport

Gütertransport (Transportmittel, Transportmenge, Verteilung der Transportmenge, Transportwege):

Wie auch hier schon in den oberen Gliederungspunkten beschrieben, wird als Transportmittel der Güter hauptsächlich das eigene Auto verwendet. Hierbei ist jedoch die Transportmenge auf ein gewisses Maß, beziehungsweise Gewicht beschränkt. Die Güter die am meisten verkauft werden, wie Bier und Wein werden von einem Lieferanten geliefert. Meine Transportwege sind in der Regel nie länger als 20 Minuten Autofahrzeit. Da die Landeshauptstadt nur ca. 10 Minuten entfernt ist, kann ich so innerhalb kürzester Zeit einige Großhändler erreichen. Mein Getränelieferant befindet sich in der Nachbar-

Gemeinde. Die tatsächliche Fahrzeit beträgt ca. 5 Minuten und in Notfällen, könnte man die benötigten Güter auch persönlich abholen.

Lieferantenmerkmale

Wie schon in den Punkten oben erwähnt, gibt es nur einen Lieferanten für Bier und Wein. Dieser wurde unter anderem durch gleichbleibende Qualität, fristgerechte Lieferung und auch durch Einhaltung der Serviceversprechungen ausgewählt. Zum Beispiel muss die Schankanlage alle 3 Monate gewartet werden, welche er seit Beginn unseres Vertrages, wie vereinbart kostenlos termingerecht erledigt. Zudem ist dieser Lieferant sehr flexibel was Sonder-, bzw. schwankende Bestellmengen betrifft. Die Lieferung kann immer in Bar oder per Rechnung bezahlt werden, welches nicht alle Lieferanten anbieten. Weiteres gewährt mir mein Lieferant immer die besten Konditionen. In seiner Produktauswahl befinden sich genau die Güter die benötigt werden, was bei Marken-Produkten eine wichtige Rolle spielt. Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass der Lieferant sein Lager im nächster Nähe hat. Was eine schnelle und sichere Lieferung sicher stellt.

Durchführung

Für mein Unternehmen ist weder die fallweise Beschaffung noch die fertigungssynchrone Beschaffung (Just in Time Beschaffung) wirklich sinnvoll. Diese erzeugt hohe Wartezeiten und eine Beschaffung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten wie zum Beispiel Mengenrabatt ist nicht möglich. Ebenso findet die fertigungssynchrone Beschaffung (Just in Time Beschaffung) in meinem Betrieb keine Anwendung, und ich auch vorab nicht feststellen kann, wo der Bedarf liegt.

Aus diesem Grund habe ich mich für die Vorratsbeschaffung entschieden. Ein bestimmter Bestand wird vorgelagert, um einerseits nicht den Preisschwankungen zu unterliegen und um andererseits einen Ausfall bestimmter Waren zu entgehen.

Evaluation der Resultate

Mit dem Prinzip der Vorratsbeschaffung habe ich nur positive Erfahrungen gesammelt. Vor allem im Getränkesortiment ist es meiner Meinung nach die wirtschaftlichste Variante. Auch bei der Bestellmenge würde ich nichts verändern, obwohl die Lagerkapazitäten nicht völlig ausgeschöpft sind. Da ich nur von einem Lieferanten beliefert werde, stellt dies im Falle eines Ausfalls ein großes Risiko dar. Eine Notwendigkeit sehe ich darin, für den Bedarfsfall, einen weiteren Lieferanten zu verpflichten. Dies kann bestenfalls anhand einer Beschaffungswerbung passieren.

Sollte ich in Zukunft die Absicht haben, mehr als nur Toasts anzubieten, sind natürlich verschiedene Bereiche und Prozesse zu optimieren. Bei leicht verderblichen

Lebensmitteln wäre die Vorratsbeschaffung keine Alternative. Dort müsste man auf „Just in Time“ wechseln, um täglich die Lebensmittel frisch zu besorgen beziehungsweise liefern zu lassen. Auch bei der Lagerkapazität wäre es vom Vorteil einen weiteren Bereich anzumieten.

3.2 Derzeitige Methoden, Verfahren und Instrumente des Risikomanagements

Risikocontrolling

Unternehmer, die Bargeschäfte in nicht unerheblichem Ausmaß abwickeln, müssen eine Kasse führen. Zwischenzeitlich schreibt das Gesetz zwingend eine Registrierkasse vor.

Registrierkassen bieten aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen zudem einen großen Vorteil. In manchen Branchen ist das verwendete Kassensystem zusätzlich noch mit einem Warenwirtschaftssystem gekoppelt (z.B. bei Apotheken). Bei einigen Betrieben ist ein solches ERP-System, das neben den gewünschten betriebswirtschaftlichen Auswertungen auch eine laufende Inventur führt, Ladenhüter enttarnt und bei gängigen Artikeln sogar Bevorratungsvorschläge unterbreitet, sehr sinnvoll.

Weiterer Vorteil einer Registrierkasse, vor allem in der Gastronomie, ist die stete Kontrolle und Überwachung des Personals.

Ebenso von Vorteil ist die einfache Handhabung den Tagesabschluss per Knopfdruck auszudrucken, sowie der enorme Zeitgewinn im Vergleich zu einer Kassenführung mit handschriftlichen Aufzeichnungen.

Registrierkassen bieten aber auch Nachteile. Die Anschaffungs-, Reparatur- und Wartungskosten können, je nach Kassentyp, empfindlich zu Buche schlagen. Bei den speziellen Kassen wie Wiegekassen kommen noch regelmäßige Eichkosten hinzu.⁴⁸ Zudem gilt in Österreich seit 1.1.2016 die Belegerteilungspflicht für jeden Betrieb, unabhängig ob Kassenpflicht besteht oder nicht. Die freie Wahl, ob man sich für oder gegen eine Registrierkasse entscheidet, ist auch in der Gastronomie nicht mehr

⁴⁸ Vgl. Haufe-Lexware, Prüfungssichere Kassenführung, 2016, Seite 176-177

vorhanden. Ausnahmen von der Belegerteilerteilungspflicht gibt es nur für die „Kalte-Händeregelung“, bestimmte Automaten, Feuerwehrfeste und dergleichen.⁴⁹

Zudem wird der aktuelle Lagerbestand immer mit der Kasse synchronisiert. Somit habe ich zu jedem Zeitpunkt Einsicht auf den momentanen Lagerbestand. Einen Nachteil ergibt der Eintrag der gekauften Ware. Die beansprucht einen großen Zeitaufwand. Jedoch kann so nicht nur das Personal kontrolliert werden, es gibt mir zudem noch viele Informationen, wann, wie viel und mit welchen Komponenten verkauft wurde.

Einen besonderen Vorteil stellt die Kontrollfunktion des Personals dar, z.B. wer welchen Umsatz in einem bestimmten Zeitraum erbracht hat. So kann eine objektive Einschätzung gemacht werden, ob ein Mitarbeiter bemüht und/oder geschult ist, oder einfach unerfahren. Natürlich ist das gesamte Umfeld zu beurteilen, ob gerade eine besondere Veranstaltung stattfindet, oder zu welchem Wochentag und zu welcher Tageszeit dieser beschäftigt ist.

Weiteres wurde von mir die Gästeanzahl notiert. Aufgrund einer Kundenfrequenz-Erhebung konnte ich feststellen, welche meine Umsatz stärksten Wochentage waren. Ebenso galt es herauszufinden, welche Form des Veranstaltungsangebotes am besten von den Kunden angenommen wird. Vor allem in der Gastronomie ist es schwierig, immer wieder Gäste anzulocken. Die Konkurrenz ist in diesem Bereich sehr groß und die Events der jeweiligen Unternehmen werden immer ausgefallener und somit auch Kosten intensiver. Dabei spielt gerade der Kostenfaktor, vor allem für kleinere Betriebe, eine sehr große Rolle. Diese können meistens nicht mehr mithalten.

Risikomanagement

Die Kosten für die Behebung der Schäden, die zum Beispiel durch einen Brand entstehen, können unter Umständen existenzbedrohend sein. Deshalb sollte, vor Eröffnung eines Betriebes, ein Notfall-Krisenplan erarbeitet werden.

Eine der Auflagen der Brandschutzbehörde ist das Vorhandensein eines Fluchtweges. Einen solchen habe ich gezeichnet und an mehreren Stellen in meinem Lokal für jeden gut ersichtlich angebracht. Aus dieser Skizze ersieht man den schnellstmöglichen Fluchtweg sowie die vorhandenen Feuerlöscher und Erste-Hilfe-Kästen.

⁴⁹ Vgl. <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Steuern/Weitere-Steuern-und-Abgaben/Verfahren---Pflichten-im-oesterr--Steuerrecht/Registrierkassenpflicht---FAQ.html>, 1.5.2016

Alle Mitarbeiter werden regelmäßig (einmal im Jahr) auf die Gefahrenpotentiale, Grundregeln der Notfallprävention, Inhalte des Notfallplanes einschließlich Rettungswegen und Sammelpunkt, Verhalten im Alarmfall, Lagerungsort des Notfallmaterials usw. hingewiesen. Ebenso wird in einem Kurzvortrag über Neuentwicklungen und einschlägigen Fortbildungsveranstaltungen informiert.

Ein weiteres Risiko ist die Lärmbelästigung. Mitbewohner einer Hausgemeinschaft, die über oder neben einer Lokalität wohnen, dürfen von nach außen dringenden Geräuschen (beispielsweise Musik), nicht über ein definiertes Maß hinaus gestört werden. Die Gewerbeordnung 1994 ist dafür die gesetzliche Grundlage.

Sollte eine Lärmbelästigung aus einem Gastbetrieb vorliegen, dann kann eine Schallpegelmessung in den angrenzenden Wohnungen durchgeführt werden. Bei dieser Begehung wird das tolerierte Maß an Lautstärke festgestellt, an die sich der Lokal Betreiber zu halten hat. Deshalb informierte ich meine Nachbarn schon vor der Eröffnung, um eventuelle Unstimmigkeiten zu vermeiden und um gemeinsam eine Lösung zu finden.⁵⁰

Aus den oben genannten Risiken ergibt sich durchaus, dass ein **Handlungsbedarf** sehr ratsam und notwendig wäre. Ein großer und sehr wichtiger Teil ist noch das Kreditrisiko. Wie wird meine Lokalität momentan finanziert und wie würde die Situation in einer umsatzschwachen Saison aussehen. Vor allem was den Bereich Finanzwesen angeht ist normalerweise ein Risikomanagement unumgänglich.

Ein weiterer Bereich ist der Rückgang des Konsums. Wie schon oben erwähnt, ist es heutzutage in der Gastronomie sehr schwierig Anziehungspunkt für Gäste zu sein. Tirol hat im Verhältnis zur Einwohner Zahl eine hohe Dichte an angemeldeten Bars.⁵¹ Durch die hohe Konkurrenz überstehen nur wenige Gastronomen die ersten drei Jahre.

Sicherheit und Verletzungen im Bereich Risikomanagement sind im Hotel und Gaststättengewerbe nicht zu vernachlässigen. Mittlere und große Unternehmen schicken das Personal regelmäßig in diverse Schulungen, bei denen unter anderem auf die vorhandenen Gefahrenherde hingewiesen wird und Instruktionen und Maßnahmen zur Vorbeugung bekannt gegeben werden. Jedoch werden vor allem in kleinen Betrieben, in denen oft geringfügig Angestellte angemeldet sind, diese

⁵⁰ Vgl. <https://www.wien.gv.at/umwelt/laerm/wissen/arten/industrie/gastgewerbe.html>, 20.5.2016

⁵¹ Vgl. <https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Gastronomie/Statistik/STATISTIK-UeBER-ALLE-BETRIEBE-BL-2015-Mitglieder.pdf>, 1.5.2016

Vorsichtsmaßnahmen oft vernachlässigt. Es ist gesetzlich vorgeschrieben, den Angestellten eine korrekte Arbeitsanweisung mit entsprechenden Informationen zu geben.

Ein letzter Punkt sind die Risiken der laufenden Kosten. Diese dürfen nicht unterschätzt werden, insbesondere bei Betrieben die einen Saisonbetrieb bewirtschaften oder bei denjenigen, die nur sporadisch geöffnet haben. Die Betriebskosten bei geschlossenem Betrieb laufen trotzdem weiter. Deshalb wäre das Ziel die Kosten und die Gewinne auf das ganze Jahr zu rechnen bzw. mehrere Jahre, um eine relativ wahrheitsgemäße Kennziffer zu erlangen. Genau dort setzt wieder das Risikomanagement ein und kann im Bereich Risikocontrolling überwacht werden, um Liquidität zu garantieren. Sehr wichtig ist dabei auch zu erkennen, wann das Unternehmen nicht mehr rentabel ist, um eine größere Verschuldung zu vermeiden.

3.3 Kennzahlen

Kennzahlen stellen eine quantitative Information dar, um Auskunft bestimmter Sachverhalte zu geben. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind nicht gesetzlich genormt und verankert, so hat jedes Unternehmen eigene Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die individuell eingesetzt werden. Die Kennzahlen können absolute Größen, (wie zum Beispiel Gewinn in Euro), oder Verhältniskennzahlen (Gewinn im Verhältnis zum Umsatz, ausgedrückt in %) sein. Hauptsächlich verwendet man Kennzahlen um den unternehmerischen Erfolg und Entwicklung zu messen, für Controlling Zwecke oder zur Unternehmenssteuerung. Es gibt unterschiedliche Maßstäbe, um eine Beurteilung mit den Kennzahlen zu erzielen, zum Beispiel

- Der Vergleich mit den vergangenen Perioden, also den Zahlen vom Vorjahr
- Der Vergleich zwischen den SOLL und den tatsächlichen IST Werten
- Der Vergleich mit anderen Unternehmen derselben Branche (Benchmarking)⁵²

⁵² Vgl. <http://www.welt-der-bwl.de/Kennzahlen>, 20.11.2017

3.3.1 Produktivität

Als Produktivität bezeichnet man das Verhältnis von Ausbringung zu Einsatz. Die allgemeine Formel zur Berechnung der Produktivität lautet: $Produktivität = \frac{Output}{Input}$

Wie bereits erwähnt, bewerten die Unternehmen die Kennzahlen unterschiedlich. Folgende Berechnungen sind hypothetisch, da die individuelle Arbeitsleistung nicht beziffert werden kann. Persönlich habe ich mich für die folgenden zwei Varianten entschieden: **Output** sind die Gäste bzw. Kunden und **Input** ist das Personal. In diesem Beispiel geht es darum, wie viel Gäste kann eine Servicekraft wie schnell bedienen. Jedoch gehe ich jetzt von einer bestimmten Zahl X aus, die mein Kellner erwirtschaftet, bei einem Gehalt von Y => $Produktivität = \frac{X}{Y}$

Zur leichteren Erläuterung rechne ich jetzt mit fiktive Zahlen. Der Kellner bekommt 10€/h und bewirtschaftet 20 Gäste : $Produktivität = \frac{20}{10} = 2$

Nun gebe ich ihm einen Zuschuss von 3€/h und dafür verzichtet er mehrmals auf eine Raucherpause und arbeitet schneller und schafft nun schließlich 30 Gäste:
 $Produktivität = \frac{30}{13} \approx 2,3$

Wie sich zeigte konnte ich die Produktivität meines Kellners um 15% steigern. Im zweiten Fall ist der Output der Umsatz und der Input mein Kellner. In diesem Beispiel geht es darum, wie hoch der durchschnittliche Umsatz eines Kellners ausfällt. Jetzt gehe ich von einem durchschnittlichen Umsatz X aus den mein Kellner erwirtschaftet, bei einem Gehalt von Y: $Produktivität = \frac{X}{Y}$

Zur leichteren Erläuterung nehme ich jetzt wieder fiktive Zahlen. Der Kellner bekommt 10€/h und erwirtschaftet einen Umsatz von 500€: $Produktivität = \frac{500}{10} = 50$

Nun gebe ich ihm einen Zuschuss von 3€/h und er versucht die Gäste zu einem höheren Konsum zu animieren und erwirtschaftet nun einen Umsatz von 700€: $Produktivität = \frac{700}{13} \approx 53,85$

In diesem Beispiel konnte ich die Produktivität meines Kellners um ~ 7% steigern.

3.3.2 Rentabilität

Rentabilität bzw. Rendite zeigt die Verzinsung der Investitionen (Kapitalrentabilität) oder den Gewinn im Verhältnis zum Umsatz (Umsatzrentabilität) an.

Kapitalrentabilität ist die Rendite (Verzinsung) im Verhältnis zum Kapitaleinsatz. Diese zeigt an, wie effizient ein Unternehmen mit dem bereitgestellten Kapital umgeht. Die Kapitalrentabilität wird wieder in Eigen-, Gesamtkapitalrentabilität und in ROCE (Return on Capital Employed) unterteilt. Die allgemeine Formel zur Berechnung der Kapitalrentabilität lautet: $\text{Kapitalrentabilität(in \%)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}} * 100$

Beispiel: In meinem Fall gehe ich von einem Rohgewinn von 12 000€ im Jahr aus. Das Gesamtkapital beträgt 100 000€. In diesem ist das Eigenkapital sowohl auch das Fremdkapital inbegriffen. Das heißt es umfasst den gesamten Kaufpreis inklusive der Einrichtung. $\text{Gesamtkapitalrentabilität(in \%)} = \frac{12\,000}{100\,000} * 100 = 12\%$

In diesem Fall beträgt die Gesamtkapitalrentabilität 12% und liegt über dem deutschen Durchschnitt des Mittelstandes in den Jahren 2004 bis 2008 siehe Abbildung 7.⁵³

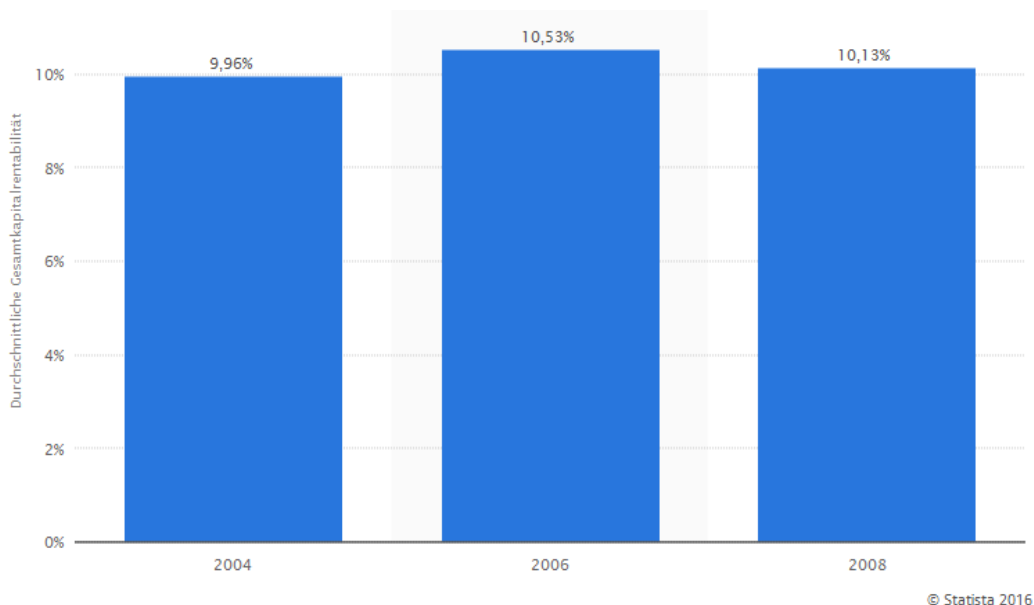


Abbildung 7: Ø Gesamtkapitalrentabilität

⁵³ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150149/umfrage/gesamtkapitalrentabilitaet-im-deutschen-mittelstand/>, 3.12.2017)

Die allgemeine Formel zur Berechnung der **Umsatzrentabilität** lautet:

$$\text{Umsatzrentabilität(in \%)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlös}} * 100$$

Beispiel: Ich gehen davon aus, dass mein Unternehmen in einem Geschäftsjahr Erträge (Umsatzerlöse) in Höhe von 36 000€ erzielt. Dabei beträgt der Rohgewinn 12.000€.

$$\text{Umsatzrentabilität(in \%)} = \frac{12\,000}{36\,000} * 100 \approx 33,33\%$$

In diesem Fall beträgt die Umsatzrentabilität 33% und liegt weit über dem Durchschnitt, der laut Statistik Austria, KMU Forschung Austria bei 3,4 % bei Beherbergung und Gastronomie liegt. ⁵⁴

3.3.3 Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit misst den Ertrag des gesamten Unternehmens im Verhältnis zum Aufwand. Um die Effizienz eines Unternehmens darzustellen, wird mit einer Kennzahl die Wirtschaftlichkeit errechnet. Um die diese zu erhöhen, versucht man die Erträge zu steigern oder die Aufwände zu senken. Zudem drückt die Wirtschaftlichkeit das Ökonomische Prinzip in Zahlen aus. Die Kennzahl wird vor allem für den Vergleich mit anderen Unternehmen oder für den Zeitvergleich eines Vorjahrs gemessen. Es gibt 2 allgemeine Formeln zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit: Bei der 1. Formel kommen die Zahlen aus der Finanzbuchhaltung: $\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$

Dabei gilt: ist die Zahl > 1 ist das Unternehmen wirtschaftlich und ist die Zahl < 1 ist das Unternehmen unwirtschaftlich. Beispiel: Mein Unternehmen erzielt in einem Geschäftsjahr Erträge (Umsatzerlöse) in Höhe von 36 000€. In dem Zusammenhang fällt ein Aufwand (für Personal, Material und sonstiges) in Höhe von 24 000€ an.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{36\,000}{24\,000} = 1,5$$

In meinem Fall liegt die Wirtschaftlichkeit bei 1,5 also > 1 und ist somit wirtschaftlich.

Die 2. Formel enthält die Rechengrößen Erlös und Kosten.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erlös}}{\text{Kosten}}$$

⁵⁴ Vgl. <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten>, 20.2.2018

3.3.4 Liquidität

Unter Liquidität versteht man zusammengefasst die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, den bestehenden Zahlungsverpflichtungen jederzeit fristgerecht nachzukommen. Dafür benötigt ein Unternehmen liquide Mittel, womit in der Regel der Kassenbestand bzw. kurzfristig verfügbares Kapital gemeint ist. In der Praxis handelt es sich dabei häufig um Gelder, die auf Giro- bzw. Tagesgeldkonten hinterlegt sind. Mit dieser Kennzahl wird ersichtlich, ob das Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten kommen kann.⁵⁵ Man unterscheidet dabei zwischen drei Liquiditätsgraden:

Liquidität 1. Grades bedeutet Liquidität im Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital (Barliquidität).
$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Liquidität 2. Grades bedeutet die Summe von kurzfristigen und liquiden Forderungen im Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital (einzugsbedingte Liquidität).
$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Liquidität 3. Grades bedeutet Umlaufvermögen im Verhältnis zum kurzfristigen Fremdkapital (umsatzbedingte Liquidität).

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Beispiel: Kurzfristige Verbindlichkeiten aus L+L:	2 000€
Flüssige Mittel:	2 700€
Kurzfristige Forderungen:	750€
Vorräte:	3 000€

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{2\,700}{2\,000} * 100 = 135\%$$

Wir multiplizieren zur allgemeinen Formel 100 dazu, um das Ergebnis in % zu erhalten. Beträgt die Kennzahl unter 100% kann ich den Verbindlichkeiten nicht sofort nachkommen, dass bedeutet es ist nicht genug Bargeld vorhanden. In meinem Unternehmen ist ersichtlich, dass die Liquidität 1. Grades 135% beträgt und somit alle Zahlungen sofort bezahlt werden können.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{2\,700 + 750}{2\,000} * 100 = 172,5\%$$

⁵⁵ Vgl. <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/liquiditaet.php>, 20.2.2018

Diese Kennzahl beschreibt die relative Deckkraft, denn man weiß nie, ob der Gast die Schulden, wie in meinem Fall, am Ende des Monats begleichen kann, oder deren Tilgung auf unbestimmte Zeit verschoben wird.

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{2\,700 + 750 + 3000}{2\,000} * 100 = 322,5\%$$

Diese Kennzahl beschreibt genauso die relative Deckkraft, wie oben beschrieben. Liegt die Kennzahl hier, trotz der Vorräte unter 100%, so kann das gesamte Umlaufvermögen die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht decken. Man müsste Anlagevermögen verkaufen oder, falls noch möglich, einen zusätzlichen Kredit aufnehmen. In diesem Zeitpunkt wäre das Unternehmen bereits extrem gefährdet, daher sollte, wie in meinem Fall, die Kennzahl der Liquidität 3.Grades weit über 100 liegen.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. <https://www.welt-der-bwl.de/Liquidit%C3%A4tsgrade>, 20.2.2018

4 Ausarbeitung eines Businessplans (SOLL – Situation)

4.1 Veränderungsidee

Die Bar befindet sich, wie schon vorher erwähnt, in einem Vorort von Innsbruck. In dieser Ortschaft haben sich mehrere Gastronomie Betriebe niedergelassen, unter anderem Restaurants, Imbisse und Pubs. Genau hier setzt die Veränderungsidee ein. Ich habe von 2014 -2016 den Betrieb als Pub betrieben. Da ich in diesem Bereiche mehrere Konkurrenten mit gleicher Dienstleistung habe, bin ich der Meinung, dass eine Umgestaltung zu einem Tanzlokal genau die richtige Innovation ist. Ein weiterer guter Grund ist, dass die Marktgemeinde mittlerweile 8134 Einwohner (Stand 1. Jänner 2017) ⁵⁷ hat und es auch keine vergleichbarer Gastronomiebetrieb gibt. Der Betrieb befindet an einer gut frequentierten Straße mitten im Dorfzentrum und unterhalb einer Bushaltestelle. Das Publikumsalter soll alle Altersklassen ansprechen. Mit verschiedenen Motto Partys wird versucht, die Gäste in die Bar zu locken. Erwartet werden 180 Gäste pro Woche, von Montag bis Samstag.

4.2 Produkt/Dienstleistung

Die Bar „Löwengrube“ ist eine kleine Bar im urigen Tiroler Stil. Um sich von den anderen Pubs im Dorf abzuheben, wird diese Bar wie erwähnt in ein Tanzlokal umgestaltet. Weiteres wird viel Wert in eine vielfältige Auswahl an frisch zubereiteten Cocktails gelegt. Um die Cocktails mit hohen Qualitätsansprüchen anbieten zu können, werden die meisten Zutaten, wie diverses Obst frisch vom Markt gekauft und bei der Bestellung erst gepresst bzw. zu Säften verarbeitet. Weiteres gibt es die üblichen Schankmixgetränke immer wieder in einem bestimmten Intervall zu Aktionen. Auch auf die Jahreszeiten wird eingegangen. So gibt es zum Beispiel in der Weihnachtszeit Glühwein und im Sommer werden weinhaltige Mischgetränke wie Sangria angeboten. Zusätzlich gibt es noch Toasts im Angebot. Diese werden kostengünstig, aber trotzdem qualitativ hochwertig verarbeitet und günstig angeboten. Weiteres biete ich die Toasts die ganze Nacht an, wobei ich mich auch hier von den Mitbewerbern unterscheiden möchte. Ein weiterer Punkt betrifft die Ausrichtung von Motto Partys.

⁵⁷ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Zirl>, 20.2.2018

Auch in diesem Bereich wird aktuell in unserem Wohnort wenig, bis gar nichts angeboten und somit versucht neue Gäste zu anzulocken. Neben den wichtigen Stammkunden, wird jetzt auch vermehrt versucht Laufkundschaft in die Bar zu bekommen.

4.3 Markt

Das Gästeaufkommen wird sich überwiegend aus Einheimischen im Dorf, sowie umliegenden Orten rekrutieren. Da der Wettbewerb dementsprechend groß ist, wird versucht, dies mit vielfältigen Angeboten auszugleichen. Weiteres soll es gelingen, sich als eine Tanz-/Nachbar in Zirl zu etablieren. Der Kundenstamm des Unternehmens setzte sich in den letzten Jahren aus Jugendlichen ab 16 Jahren bis zu Pensionisten zusammen. Bei einer Einwohnerzahl von 8134 Einwohnern, und 171.978 Einwohner (*Stand 1. Jänner 2015*) im gesamten Bezirk Innsbruck Land, welche als potentielle Kunden gesehen werden, werden mit mindestens 180 Personen pro Woche gerechnet.

4.4 Wettbewerbssituation

Meine umliegenden Konkurrenten wären, das Café „Schwarze Katz“, das Café „Tyrolis“, die Bar „Hoppala“ und die Bar „Rainers Bar“ auf. Da keines der Lokale etwas ähnliches anbietet, gibt es kaum Mitbewerber und ist somit noch ein neuer, zu erforschender, Markt. Sich in bereits angenommene und beliebte Gastronomiebetriebe in einem Dorf zu etablieren, ist am Anfang nicht einfach. Deshalb wird versucht, eine möglichst effektive Marketingstrategie umzusetzen. Abgesehen vom Dorf sind die stärksten Mitbewerber die Discotheken in Innsbruck. Jedoch sehe ich diese aufgrund der Größe des Lokals und die potentiellen Kunden im Umfeld, als keine relevanten Konkurrenten.

4.5 Marketing und Vertrieb

Der wichtigste Punkt ist, wie schon oben erwähnt, einen gewissen positiven Bekanntheitsgrad zu erreichen. Da wir schon geöffnet hatten und um die Aufmerksamkeit und Neugierde der potentiellen alten/neuen Kunden zu gewinnen, wird während der Umbaumaßnahmen die komplette Türfront, mit einer gut sichtbaren und beleuchteten Werbereklame verhängt. Die Vermarktung und Präsenz im Internet wird immer wichtiger, deshalb wird versucht, regelmäßig Neuigkeiten, Events und Angebote auf diversen Online-Plattformen, wie Facebook, Instagram usw. zu posten und warten. Vor der Eröffnung und bei besonderen Veranstaltungen werden Flyer an lokale Geschäfte, Drogerie- und Supermärkten in der Umgebung verteilt. Weiteres wird später noch in bekannten Magazinen wie z.B.: „Weekend Magazin“ und in örtliche Radio Sendern, eine Annonce eingeschaltet. Zudem werden „Give-aways“ wie zum Beispiel bedruckte Feuerzeuge,

Zündhölzer oder Bieröffner verschenkt. Um nicht nur Stammgäste, sondern auch Laufkundschaft umliegender Bars anzuwerben, wird an der Ecke des Hauses eine Reklametafel befestigt, die vom Dorf aus groß und gut sichtbar auf die Bar hinweist.

4.6 Preise

Der Preis wird an den umliegenden Bars angepasst bzw. nur wenig erhöht, da unsere Lokalität als einzige bis 04.00 Uhr geöffnet hat und auch immer Live Musik oder DJs präsent sind. Bei großen und dementsprechend teuren Veranstaltungen wird eventuell auch ein Eintritt verlangt. Der Preis wird so gewählt, dass durch den geplanten Umsatzerlös alle Kosten gedeckt sind und zudem der erwünschte Gewinn erzielt wird. Des Weiteren soll der Name „Löwengrube“ für Qualität stehen, deshalb wird auf eine Niedrigpreisstrategie verzichtet.

4.7 Geschäftsmodell und Management

Die Wahl der Rechtsform ist Einzelunternehmen, wobei ich das Unternehmen als gewerblicher, sowie als kaufmännischer Geschäftsführer führe. Da ich ein fundiertes kaufmännisches, technisches und für den Marketing notwendiges Wissen aus der HTL und dem berufsbegleitenden Studium Wirtschaftsingenieurwesen habe, werde ich allein das Management übernehmen.

4.8 Kapitalbedarf und Finanzierung

4.8.1 Personalplanung

Die Berechnungen der Abgaben beziehen sich alle auf die Quelle BruttoNetto-Rechner.at vom 31.05.2018.⁵⁸ Für die Folgejahre wurde eine Lohnerhöhung von 3 % angenommen.

⁵⁸ Vgl. <https://www.bruttonetto-rechner.at/arbeitgeber-lohnkostenrechner>, 31.05.2018

2019		Stunden / Woche	Dienstnehmer Gehalt [€]	Dienstge- ber Abga- ben [€]	Summe Jahr [€]
Vor-, Nach- name	Funktion		monatlich (brutto)		X 14
Max 1, Muster- mann	Barkeeper, Vollzeit	40	2.000	600	36.400
Max 2, Muster- mann	Barkeeper, Geringfügig	10	400	120	7.280
Max 3, Muster- mann	Barkeeper, Geringfügig	10	400	120	7.280
Summe		60	2.800	840	50.960

Tabelle 5: Personalplanung 2019

2020		Stunden / Woche	Dienstnehmer Gehalt [€]	Dienstge- ber Abga- ben [€]	Summe Jahr [€]
Vor-, Nach- name	Funktion		monatlich (brutto)		X 14
Max 1, Muster- mann	Barkeeper, Vollzeit	40	2.060	618	37.492
Max 2, Muster- mann	Barkeeper, Geringfügig	10	412	123,6	7.498,40
Max 3, Muster- mann	Barkeeper, Geringfügig	10	412	123,6	7.498,40
Summe		60	2.884	865,20	52.488,80

Tabelle 6: Personalplanung 2020

2021	2022	2023	2024	2025	2026
54.063,464 €	55.685,368 €	57.355,929 €	59.076,607 €	60.848,905 €	62.674,372 €

Tabelle 7: Personalplanung 2021 – 2026

4.8.2 Entwicklung des Anlagevermögens

Hier werden noch die zusätzlich benötigten Anschaffungen aufgelistet. Das Anlagevermögen wird linear auf die Nutzungsdauer (ND) abgeschrieben.

Anlagevermögen	Betrag [€]	ND [Jahre]	AfA 2019 [€]	AfA 2020 [€]	AfA 2021 [€]	AfA 2022 [€]	AfA 2023 [€]	Summe AfA [€]	Restwert AfA [€]
Registrierkassa	2.500	10	250	250	250	250	250	1.250	1.250
Kühlgeräte	2.000	5	400	400	400	400	400	2.000	0
Tische, Stühle	3.000	10	300	300	300	300	300	1.500	1.500
Gläser	500	3	166	166	168	0	0	500	0
Deko, Sonstiges	1.000	3	333	333	334	0	0	1.000	0
Werbeschilder	2.000	10	200	200	200	200	200	1.000	1.000
Summe	11.000		1.649	1.649	1.649	1.147	1.147	7.250	3.750

Tabelle 8: AFA Liste

4.8.3 Umsatzplanung

Kalkulation für ein fiktives Geschäftsjahr. Die Summe der fix geplanten Arbeitsstunden ergibt 44 Stunden. Die restlichen 16 Stunden werden spontan an den zufälligen Tag, wo sie benötigt werden zugeschrieben, bzw. auch nach Absprache des Möglichen mit jeweiligem Angestellten.

	Öffnungszeiten	Gepl. Std. für Angestellte	Anzahl Gäste	Konsum [€] je Gast	Summe Umsatz [€]
Montag	18 ⁰⁰ - 24 ⁰⁰ Uhr	6 Std.	15	10	150
Dienstag	18 ⁰⁰ - 24 ⁰⁰ Uhr	6 Std.	15	10	150
Mittwoch	18 ⁰⁰ - 24 ⁰⁰ Uhr	6 Std.	15	10	150
Donnerstag	18 ⁰⁰ - 24 ⁰⁰ Uhr	6 Std.	15	10	150
Freitag	18 ⁰⁰ - 4 ⁰⁰ Uhr	10 Std.	60	10	600
Samstag	18 ⁰⁰ - 4 ⁰⁰ Uhr	10 Std.	60	10	600
Sonntag	Ruhetag				
Summe					1.800

Tabelle 9: Öffnungszeiten- und Umsatzplanung

Der durchschnittliche Monatsumsatz bei 4,35 Wochen im Monat beträgt € 7.830,--. Der Jahresumsatz bei 11 Monaten und einen Monat Betriebsurlaub wäre dann € 86.130,--.

Als Alternative gehe ich davon aus, dass die Bar nur Freitag und Samstag geöffnet ist. Aufgrund dessen stelle ich dann auch nur zwei geringfügig Angestellte an. Somit ergibt sich für die Alternative ein Monatsumsatz von 5.220,-- und einen Jahresumsatz von 57.420,--.

Bei der Rohertragsrechnung beträgt der Wareneinsatz ca. $\frac{1}{4}$ vom generierten Umsatz, somit ergeben sich folgende Werte:

	Umsatz/Mo- nat	WES/Monat	Umsatz/Jahr	WES/Jahr	Jahr
	7.830 €	1.566 €	86.130 €	17.226 €	
Rohertrag					68.904 €
Alternative	5.220 €	1.044 €	57.420 €	11.484 €	
Rohertrag A.					45.936 €

Tabelle 10: Geschätzter Jahresumsatz

Auf Basis der Einschätzung des Konsumverhaltens ergibt sich ein Monatsumsatz abzüglich des Wareneinsatzes von € 6.264 bzw. ein Jahresumsatz von € 68.904 und für die Alternative einen Jahresumsatz von € 45.936.

4.8.4 Kostenaufstellung

Auch bei den Fixkosten wurde eine jährliche Steigerung von 3% angenommen, außer bei der Instandhaltung, hier wird jedes Jahr eine Erhöhung von 20% kalkuliert.

Fixkosten	2019 [€]	2020 [€]	2021 [€]	2022 [€]	2023 [€]
Betriebskosten	3.000	3.090	3182,7	3278,18	3376,53
Strom	1.200	1.236	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Reinigungsmaterial	200	206	212,18	218,55	225,10
Tourismusabgabe	300	309	318,27	327,82	337,65
Musikgebühr AKM	1.200	1.236	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Instandhaltung	1.000	1.200	1.440	1.728	2.073,60
Internet	360	371	381,92	393,38	405,18
Werbung	300	309	318,27	327,82	337,65
Versicherung	1.200	1.236	1.273,08	1.311,27	1.350,611
Steuerberatung	1.600	1.648	1.697,44	1.748,36	1.800,81
Zwischensumme	10.360	10.841	11.370,02	11.995,92	12.608,35
Personalkosten	50.960	52.488,80	54.063,46	55.685,37	57.355,93
Fixkosten Gesamt	61.320	63.330	65.433,48	67.641,29	69.964,28
Alternative					
Personalkosten	14.560	14.996,80	15.446,70	15.910,11	16.387,41
Fixkosten Gesamt	24.920	25.837,80	26.816,72	27.906,03	28.995,76

Tabelle 11: Kostenaufstellung

4.8.5 Ziel Erfolgsplanung

Der **Gross Operating Profit (GOP)** ist das operative Betriebsergebnis nach allen Kosten und noch vor der Abschreibung. Der Sozialversicherungsbeitrag SVA wurde am 31.12.2018 auf der offiziellen Versicherungsseite der SVA Kalkuliert.⁵⁹ Die Einkommenssteuer (Est.) ergibt sich aufgrund meines zusätzlichen Angestelltenverhältnis und sieht wie folgt aus: zusätzliche Einkünfte von 1-10.000 werden mit 42% versteuert, 10.001-40.000 mit 48% und ab 40.001 mit 50%⁶⁰. Weiters nehmen wir hypothetisch noch an, dass sich der Erlös im zweiten Jahr um ein Viertel und im dritten Jahr um das doppelte des Anfangsjahres erhöht

	2019 [€]	2020 [€]	2021 [€]
Erlöse	86.130	123.195	172.260
Aufwendungen (Wareneinsatz)	-17.226	-24.639	-34.452
Rohertrag	68.904	98.556	137.808
Personalkosten	-50.960	-52.488,80	-54.063,46
Deckungsbeitrag II	17.944	46.067,20	83.744,54
Kosten / Sachaufwand	-10.360	-10.841,20	-11.370,02
Gross Operating Profit (GOP)	7.584	35.226	72.374,52
Afa	-1.649	-1.649	-1.649
Betriebsergebnis	5.935	33.577	70.725,52
SVA	-2.303,16	-9.784,80	-19.183,20
Ergebnis nach SVA	3.631,84	23.792,20	51.542,32
Est.	-1.525,37	-10.820,26	-24.371,16
Jahresergebnis nach SVA & Est	2.106,47	12.971,94	27.171,16

Tabelle 12: Rentabilitätsvorschau der kommenden drei Jahre für die Hauptposition

A1.2019	42% [€]	48%. [€]	50%. [€]	Summe [€]
Zwischenergebnis	3.631,84			3.631,84
Est.	1.525,37			1.525,37

Tabelle 13: Einkommenssteuerberechnung 42% für die Hauptposition

⁵⁹ Vgl. <https://www.sozialversicherung.at/sva-beitrag/?portal=sva>, 3.4.2018

⁶⁰ Vgl. <https://www.finanzen.at/steuern/lohnsteuertabelle/>, 3.4.2018

A1.2020	42% [€]	48% Est. [€]	50% Est. [€]	Summe [€]
Zwischenergebnis	10.000	13.792,20		23.792,20
Est.	4.200	6.620,26		10.820,26

Tabelle 14: Einkommenssteuerberechnung 48% für die Hauptposition

A1.2021	42% [€]	48% Est. [€]	50% Est. [€]	Summe [€]
Zwischenergebnis	10.000	30.000	11.542,32	51.542,32
Est.	4.200	14.400	5.771,16	24.371,16

Tabelle 15: Einkommenssteuerberechnung 50% für die Hauptposition

Cash Flow

	2019 [€]	2020 [€]	2021 [€]
Jahresergebnis nach SVA & Est	2.106,47	12.971,94	27.171,16
Afa	1.649	1.649	1.649
Saldo Cash Flow	3.755,47	14.620,94	28.820,16

Tabelle 16: Cash Flow Hauptposition

Alternative:

	2019 [€]	2020 [€]	2021 [€]
Erlöse	57.420	86.130	114.840
Aufwendungen (Wareneinsatz)	-11.484	-17.226	-22.968
Rohertrag	45.936	68.904	91.872
Personalkosten	-14.560	-14.996,80	-15.446,70
Deckungsbeitrag II	31.376	53.907,20	76.425,30
Kosten / Sachaufwand	-10.360	-10.841,20	-11.370,02
Gross Operating Profit (GOP)	21.016	43.066	65.055,28
Afa	-1.649	-1.649	-1.649
Betriebsergebnis	19.367	41.417	63.406,28
SVA	-5.466,72	-12.662,16	-19.183,20
Ergebnis nach SVA	13.900,28	28.754,84	44.223,08
Est	-6.072,13	-13.202,32	-20.711,54
Jahresergebnis nach SVA & Est	7.828,15	15.552,52	23.511,54

Tabelle 17: Rentabilitätsvorschau der kommenden drei Jahre für die Alternative

A2.2019	42% [€]	48%. [€]	50%. [€]	Summe [€]
Zwischenergebnis	10.000	3.900,28		13.900,28
Est.	4.200	1.872,13		6.072,13

Tabelle 18: Einkommenssteuerberechnung 42% für die Alternative

A2.2020	42% [€]	48% Est. [€]	50% Est. [€]	Summe [€]
Zwischenergebnis	10.000	18.754,84		28.754,84
Est.	4.200	9.002,32		13.202,32

Tabelle 19: Einkommenssteuerberechnung 48% für die Alternative

A2.2021	42% [€]	48% Est. [€]	50% Est. [€]	Summe [€]
Zwischenergebnis	10.000	30.000	4.223,08	44.223,08
Est.	4.200	14.400	2.111,54	20.711,54

Tabelle 20: Einkommenssteuerberechnung 50% für die Alternative

Cash Flow

	2019 [€]	2020 [€]	2021 [€]
Jahresergebnis nach SVA & Est	7.828,15	15.552,52	23.511,54
Afa	1.649	1.649	1.649
Saldo Cash Flow	9.477,15	17.201,52	25.160,54

Tabelle 21: Cash Flow Alternative

5 Schluss

Als erstes wurde die Problemstellung definiert. Welche Probleme gibt es allgemein in der Hotellerie- bzw. im Gaststättengewerbe. Welche Risiken können in diesem Bereich auftreten und wie werden diese unterschieden. Anschließend wurde die Zielsetzung definiert. Wie laufen meine Prozesse derzeit ab, wo ist noch Verbesserungsbedarf und wie kann ich die bestehenden Abläufe noch optimieren. Zum Schluss wurde dann anhand eines Businessplans ein Konzept für die erfolgreiche Führung meines Betriebes erstellt.

5.1 Ergebnis

In dem Bereich Materialwirtschaft habe ich mich für die Vorratsbeschaffung entschieden. Vor allem in der Gastronomie ist dies meiner Meinung nach die wirtschaftlichste Variante. Auch bzgl. Bestellmenge würde ich in meinem Fall nichts ändern.

Aufgrund der Registrierkassenpflicht kann nun eine stetige Kontrolle und Überwachung des Personals und des Lagerbestands ohne aufwendigen Methoden erfolgen. Ein weiterer positiver Aspekt der Kasse ist, dass sie mittels einem speziellen Programm Verbesserungsvorschläge ausgibt. Dadurch kann zwischen verschiedenen Produkten differenziert und Entscheidungen getroffen werden, welche besser vom Angebotssortiment genommen werden sollten. Das Sortiment könnte aber auch mit neuen Produkten erweitert werden. Wird zum Beispiel ein bestimmtes Produkt einer bestimmten Marke bei den Gästen besser angenommen, dann wäre es wirtschaftlich Sinnvoll, eine Erweiterung dieses Sortiments vorzunehmen.

Während dem Betrieb wurde noch die Gästeanzahl notiert, wodurch ich in dieser Arbeit durch eine Kundenfrequenz-Erhebung feststellen konnte, welche meine Umsatz stärksten Wochentage waren. Aus diesen Kennzahlen konnte ich meine optimalen Öffnungszeiten bestimmen.

Einer der wichtigsten Punkte betreffen die laufenden Kosten und deren Risiko. Diese dürfen nicht unterschätzt werden, insbesondere bei Betrieben die einen Saisonbetrieb bewirtschaften oder bei denjenigen, die nur sporadisch geöffnet haben. Da die Betriebskosten auch bei geschlossenem Betrieb weiter laufen, wäre es sinnvoll die Kosten und Gewinne auf das ganze Jahr zu rechnen. Um diese immer unter Kontrolle zu haben, ist es wichtig, diese wie im Risikomanagement beschrieben zu überwachen um in weiterer Folge auch Liquidität zu garantieren.

Es ist vor allem wichtig ein Unternehmen entschlossen in eine risikoärmere Richtung zu lenken, wofür die Überwachung und Beurteilung verwendet wird. Dafür ist jedoch Transparenz für Management und Fachbereiche notwendig. Die Beteiligten eines Unternehmens profitieren von der Transparenz, die eine Risikoanalyse schafft und erhalten zudem die Möglichkeit Entscheidungsprozesse zu optimieren und zu objektivieren.

Für den Fall eines Notfalls werden alle Mitarbeiter regelmäßig (einmal im Jahr) auf die Gefahrenpotentiale, Grundregeln der Notfallprävention, Inhalte des Notfallplanes einschließlich Rettungswegen und Sammelpunkt, Verhalten im Alarmfall, Lagerungsort des Notfallmaterials etc. hingewiesen. Ebenso wird in einem Kurzvortrag über Neuentwicklungen und einschlägigen Fortbildungsveranstaltungen informiert.

5.2 Maßnahmen

Wie in Kapitel 4 unter Ziel und Erfolgsplanung ersichtlich, ist die für mich wirtschaftlichste Lösung die Alternativvariante. In dieser Annahme wurde die Bar nur am Wochenende geöffnet. Weiters wurden zwei geringfügig Angestellt. Erst wenn sich der von mir angenommene Umsatz verdoppelt, würde sich die Umstellung auf einen 6 Tages Betrieb ökonomisch rentieren. Die von mir angenommenen Umsatzzahlen entsprechen annähernd meinen bereits erwirtschafteten Kennzahlen. Bislang wurde die Bar nur am Freitag und Samstag betrieben. Somit konnte ich feststellen, dass sich erst ab einen gewissen Umsatz eine Umstellung lohnt und ich mich mit meinem nur am Wochenende geöffnetem Betrieb vorab bereits richtig entschieden habe.

5.3 Konsequenzen

Viele kleine Gastronomiebetriebe befinden sich derzeit in einer wirtschaftlich sehr problematischen Situation. Zum einen müssen durch veränderte Gesetze immer wieder neue Geräte (z.B. Kassensystem, Sensorgesteuertes Waschbecken, etc.) oder sogar bauliche Veränderungen (z.B. Barrierefreiheit) vorgenommen werden. Um am Markt weiter bestehen zu können ist es notwendig Methoden, Verfahren und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre im Bereich Hotel und Gaststättengewerbe einzusetzen.

Bei dieser Arbeit konnte ich feststellen, dass eine ausführliche Analyse und Beurteilung des Unternehmens unvermeidbar für ein erfolgreiches Führen eines jeden Betriebes ist. Zudem konnte ich eruieren, welche Maßnahmen ich bereits ergriffen hatte und welche ich noch in Angriff nehmen muss. Bezugnehmend auf den gesamten Prozessverlauf meines Betriebes, vom Einkauf bis zum Verkauf, könnten noch viele weitere und detailliertere Methoden und Verfahren angewandt werden.

Zusammenfassend kann ich festhalten, dass für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen, die Anwendung mehrerer Methoden der Betriebswirtschaftslehre von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Literaturverzeichnis

Aymo Brunetti

Grundkenntnisse Wirtschaft und Recht, 2015, 1. Auflage.

Berens Wolfgang, Schmitting Walter

Zum Verhältnis von Controlling, Interner Revision und Früherkennung vor dem Hintergrund der Corporate Governance, 2003.

Burger A., Buchhart A.

Risiko-Controlling, 2002

Diederichs, M.

Risikomanagement und Risikocontrolling, 2010.

Drews Günter, Hillebrand Norbert

Lexikon der Projektmanagementmethoden 2007, 1. Auflage.

Erich Gutenberg

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 1984, 17. Auflage.

Etzel Simon

Social Media Marketing für Unternehmen, 2014.

Fredmund Malik

Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Welt, 2014.

Grochla/Schönbrunn

Beschaffung in der Unternehmung: Einführung in eine umfassende Beschaffungslehre, 1980.

Guido Fischer

Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 1969.

Haufe-Lexware

Prüfungssichere Kassenführung, 2016.

Hermann Freter

Markt- und Kundensegmentierung, 2008, 2. Auflage.

Heymann-Reder, Dorothea

Social Media Marketing, 2011.

Hilker Claudia

Social Media für Unternehmer, 2010.

Horst Steinmann, Georg Schreyögg, Jochen Koch

Management, 2013, 2. Auflage.

Jean-Paul Thommen

Betriebswirtschaftslehre, 2007, 7. Auflage.

Johann Höller, Manfred Pils, Robert Zlabinger

Internet und Intranet, 2011.

Jörn Altmann

Starthilfe BWL, 2013.

Kurt Wolf, Roland Heckmann

Marketing für Hotellerie und Gastronomie, 2018, 2. Auflage.

Luhan MC.

Neu lesen, Bielefeld 2008.

Meyer Hartmut

Management in der Gastronomie, 2011.

Monika Haunerding, Hans-Jürgen Probst

BWL, Die wichtigsten Instrumente und Methoden der Unternehmensführung, 2012, 2. Auflage.

Ralf Dillerup, Roman Stoi

Unternehmensführung, 2016, 5. Auflage.

Rogler, S.

Risikomanagement im Industriebetrieb, 2002.

Rohrschneider Uwe

Risikomanagement in Projekten 2006, 1. Auflage.

Schorcht, H.

Risikocontrolling junger Unternehmen, 2004.

Springer Gabler Verlag

Gabler Wirtschaftslexikon, 2013, 18. Auflage.

Torsten Tomczak, Elisabeth Rudolf-Sipötz

Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes In: Günter/Helm: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 2003, 2. Auflage.

Töpfer Armin

Handbuch Kundenmanagement 2008, 3. Auflage.

Ulrich Gonschorrek

Personalmanagement, 2001, 1. Auflage.

Werner Kroeber-Riel, Andrea Gröppel-Klein

Konsumentenverhalten, 2013, 10. Auflage.

...

Onlineverzeichnis

Brochmann Marco

Bausteine des Risikomanagements, online verfügbar unter: URL:><http://www.qrm-brochmann.de/Risikomanagement-Bausteine>< [Stand: 24.05.2016]

Brochmann Marco

SWOT-Analyse, online verfügbar unter: URL:><http://www.qrm-brochmann.de/Risikomanagement-SWOT>< [Stand: 24.05.2016]

Brochmann Marco

Methoden im Überblick, online verfügbar unter: URL: ><http://www.qrm-brochmann.de/Risikomanagement-Methoden-Ueberblick>< [Stand: 24.05.2016]

Brutto-Netto Rechner

Lohnkostenrechner, online verfügbar unter: ><https://www.bruttonetto-rechner.at/arbeitgeber-lohnkostenrechne>< [Stand: 31.05.2018]

Dr. Ulrike Oschischnig

Gastronomie Branchendaten, Stabsabteilung Statistik, online verfügbar unter: >http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_601.pdf < [Stand: 2.04.2018]

Fabian Simon

Rechnungswesen verstehen, online verfügbar unter:><http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/liquiditaet.php>< [Stand: 20.02.2018]

Finanz

Lohnsteuertabelle und Einkommensteuertabelle in Österreich 2018, online verfügbar unter: ><https://www.finanz.at/steuern/lohnsteuertabelle/>< [Stand: 3.04.2018]

Gebhardt G., Mansch H.

Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, online verfügbar unter: ><http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/risikocontrolling/risikocontrolling.htm>< [Stand: 24.05.2016]

Karen Ahrlich

Materialwirtschaft und Produktion, online verfügbar unter: > https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozialoekonomie/bwl/bassen/Lehre/ABWL/4__5_Materialwirtschaft__Produktion.pdf < [Stand: 20.08.2016]

Kromrey Helmut

Modelle-Methoden-Verfahren-Instrumente, online verfügbar unter: >http://userpage.fu-berlin.de/sgiel/Methoden_2005/Klausurvorbereitung/Datenerhinstr.pdf< [Stand: 24.05.2016]

Mythreads

Unternehmungsmodell und Umweltsphären, online verfügbar unter: >
<http://mythreads.ch/gwir2/unternehmungsmodell-und-umweltsphaeren>< [Stand: 12.06.2018]

Richard Jörges

Beschaffungsarten, online verfügbar unter: > <http://www.lern-online.net/wirtschaft/bwl/materialwirtschaft/beschaffungsarten> < [Stand: 20.08.2016]

Schüle Matthäus

Risikomanagement und Risikocontrolling, online verfügbar unter: >
<http://www.grin.com/de/e-book/308459/risikomanagement-und-risikocontrolling-eine-uebersicht-ueber-die-grundlagen>< [Stand: 24.05.2016]

Sicherheits-Wiki

Krisenmanagement, aus Krisen gestärkt hervorgehen, online verfügbar unter: URL:>
<http://www.g-wie-gastro.de/unternehmensfuehrung/management/krisenmanagement/index.php>< [Stand: 24.05.2016]

Statistik Austria

KMU-Daten, online verfügbar unter:> <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten>< [Stand: 20.02.2018]

Statista Deutschland

Durchschnittliche Gesamtkapitalrentabilität im deutschen Mittelstand, online verfügbar unter:>
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150149/umfrage/gesamtkapitalrentabilitaet-im-deutschen-mittelstand> < [Stand: 3.12.2017]

SVAGW

Beitragsrechner, online verfügbar unter: ><https://www.sozialversicherung.at/sva-beitrag/?portal=sva>< [Stand: 3.04.2018]

Wiener Umweltschutzabteilung

Gastgewerbelärm, online verfügbar unter:
><https://www.wien.gv.at/umwelt/laerm/wissen/arten/industrie/gastgewerbe.html><
[Stand: 1.05.2016]

Wikipedia

Risikomanagement, online verfügbar unter:
>https://de.wikipedia.org/wiki/Risikomanagement#cite_note-Anlage-14< [Stand:
1.05.2016]

Wikipedia

Zirl, online verfügbar unter: > <https://de.wikipedia.org/wiki/Zirl>< [Stand: 20.02.2018]

Wirtschaftskammer Österreich

Registrierkassenpflicht, online verfügbar unter:
><https://www.wko.at/Content.Node/Service/Steuern/Weitere-Steuern-und-Abgaben/Verfahren---Pflichten-im-oesterr--Steuerrecht/Registrierkassenpflicht---FAQ.html>< [Stand: 1.05.2016]

Wirtschaftskammer Österreich

Statistik des Fachverbandes Gastronomie, online verfügbar unter:
><https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Gastronomie/Statistik/STATISTIK-UeBER-ALLE-BETRIEBE-BL-2015-Mitglieder.pdf>< [Stand: 1.05.2016]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname