

Leseprobe

Geprüfte/-r Küchenmeister/-in (IHK)

Studienheft

Planungsverfahren für die Küche

Autor

Detlev Remy

Überarbeitet von:

Stephan Dürholt

1. Die Wareneinsatzplanung

1.2 Betriebswirtschaftliche Begriffe

Definition „Kosten“ Kosten sind bewerteter Verzehr von Gütern und Diensten zur Erstellung betrieblicher Leistungen. Die Bewertung richtet sich dabei nach den Bedürfnissen der Unternehmensführung (Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsrechnung) (www.quality.de/lexikon/kosten.htm, 13.06.2019).

Fixe und variable Kosten Kosten stehen betriebswirtschaftlich gesehen also für den bewerteten Verbrauch an Produktionsfaktoren, welche zur Erstellung der betrieblichen Leistung notwendig sind. Per betriebswirtschaftlicher Definition ist somit unter Kosten der ordentliche, betrieblich bedingte, bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen einer Periode zu verstehen. Die Bewertung erfolgt in Geldeinheiten. Innerhalb der Kostenrechnung werden die folgenden Kostenbegriffspaare unterschieden:

Variable Kosten bestehen unter anderem aus den Positionen Warenkosten und anteiligen Personalkosten, die in Abhängigkeit vom Grad der Auslastung anfallen.

Fixe Kosten beruhen auf Kostenfaktoren wie Miete oder Pacht, Leasinggebühren etc., die festgeschrieben sind und immer anfallen, unabhängig von der Auslastung.

Kennziffern Nun erfolgt ein kurzer Überblick über einige wichtige betriebswirtschaftliche Kennziffern:

Umsatzrentabilität

Der prozentuale Anteil des Gewinns am Umsatz ist ein wichtiger Maßstab für die Ertragskraft eines Unternehmens. Je geringer die Kosten, desto höher die Umsatzrentabilität.

Deckungsbeitragsrechnung

Hohe Umsätze sind nicht gleichzusetzen mit hohem Gewinn. Mit der Deckungsbeitragsrechnung lässt sich herausfinden, welche Produkte bzw. Dienstleistungen rentabel sind. Dafür ordnet man jedem hergestellten Produkt bzw. jeder angebotenen Leistung alle variablen Kosten (Materialkosten, Löhne usw.) zu und zieht diese Summe vom Nettoerlös ab. Nur wenn die Summe dieser einzelnen Deckungsbeiträge die Fixkosten – also Löhne und Gehälter, Mieten, Verwaltung, Strom und Wasser, Versicherungen, Zinsen, Abschreibungen – übersteigt, macht das Unternehmen Gewinn.

1. Die Wareneinsatzplanung

Wareneinsatz [%]

Die Kennzahl verdeutlicht, wieviel Ware bzw. Material eingesetzt wurde, um den Umsatz zu erzielen. Die Warenmenge wird mit dem Einkaufspreis bewertet.

Rohaufschlag

Der Rohaufschlag wird auf eine Ware aufgeschlagen. Er wird benötigt, um alle Kosten zu decken, die mittelbar oder unmittelbar mit der Herstellung und Verteilung der Ware im Zusammenhang stehen.

Umsatz pro Mitarbeiterstunde

Umsatz pro Mitarbeiterstunde ist ein Indikator, um den Auslastungsgrad der Mitarbeiter zu überprüfen. Wenn der Wert über längere Zeit auf einem tiefen Niveau verbleibt, ist dies ein Zeichen für Unterbeschäftigung.

Für einen Vergleich ist es wichtig, zu ermitteln, ob die Stunden nur die produktiven Stunden umfassen, alle Anwesenden (inkl. Führung) oder alle bezahlten Stunden (also inkl. Kranke und Urlauber). Sinnvoll ist die Berechnung aller tatsächlich anwesenden Personen bis zur operativen Führung.

Die Umrechnung der Stunden kann nach tatsächlicher Zählung erfolgen – dann hat man den Umsatz pro Mitarbeiterstunde – oder durch Umrechnung auf FTE (Full Time Equivalent/Vollzeitäquivalent) – dann hat man den Umsatz pro FTE. Bei 8 Stunden Regelarbeitszeit wären dann also zwei Mitarbeiter à 4 Stunden gleich einem FTE.

Eine Angabe Umsatz pro Mitarbeiter (Kopf, nicht FTE) ist ohne verwertbare Aussage.

Hinsichtlich der optimalen Führung eines gastgewerblichen Unternehmens bedarf es auch immer wieder der Gegenüberstellung der eigenen Zahlen mit denen der gastgewerblichen Mitbewerber vergleichbarer Größenordnungen. Dazu nutzt man das Instrument der Betriebsvergleiche, das im nächsten Abschnitt des Studienheftes dargestellt wird.



1.3 Betriebsvergleiche

Definition
„Betriebsvergleich“

Unter Betriebsvergleich versteht man das systematische, nach bestimmten Methoden durchgeführte Vergleichen betrieblicher Größen zur Beurteilung wirtschaftlicher Tatbestände. Der Betriebsvergleich ist ein Hilfsmittel zur Planung, Kontrolle und Steuerung des Betriebsgeschehens. (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/betriebsvergleich.html>, 13.06.2019)

Betriebsvergleiche dienen also dazu, einen Vergleich mit artverwandten Betrieben herzustellen und einen Vergleich herbeizuführen mit der Intention einer Optimierung der bestehenden Kosten- und Gewinnstruktur. Für Branchenvergleiche stehen eine ganze Reihe von Betriebsvergleichen zur Verfügung, so unter anderem:

- www.dehoga-bundesverband.de
- www.hoga-service-gmbh.de
- www.bbg-consulting.com

Alle Betriebsvergleiche – wie auch die Richtwertsammlung der Finanzbehörden – leiden allerdings in der Regel darunter, dass sie auf den Zahlen der Jahresabschlüsse gastronomischer Betriebe basieren oder auf den Umsatzsteuerstatistiken, die aber oftmals die wirklichen Verhältnisse vieler Betriebe nur unvollständig widerspiegeln.

Im Handel zu erwerbende Betriebsvergleiche zeigen vor allem die folgenden betriebswirtschaftlichen Kennziffern auf:

- Umsatz je vollbeschäftigtem Arbeitnehmer (FTE)
- Personalkosten je vollbeschäftigtem Arbeitnehmer (FTE)
- Warenumsatz je Sitzplatz/Jahr
- Kalkulationsfaktor
- Wareneinsatzquote (differenziert nach Speisen, Getränken, Handelswaren, sonstiger betrieblicher Umsatz)
- Warenrohaufschlag (differenziert nach Speisen, Getränken, Handelswaren)
- Warenumsatzschlag pro Jahr (Häufigkeit)
- Lagerdauer (in Tagen)

1. Die Wareneinsatzplanung

**Praxisbeispiel**

Frau Sonnenmann, die F&B-Managerin des 5-Sterne-Hotels „Sonne“ in Bayern mit angegliedertem, großem Bankettbereich, sucht nach Vergleichszahlen ähnlich gelagerter Betriebe. Nach Durchsicht verschiedener Betriebsvergleiche entdeckt sie, dass sie in den Bereichen Waren- und Personalkosten erheblich über den Werten anderer vergleichbarer Betriebe liegt. In Absprache mit der Geschäftsführung ergreift sie diverse Maßnahmen, um beide Kostenpositionen nachhaltig abzusenken.

Die Wareneinsatzplanung muss auch regelmäßig intern überprüft werden, um möglichst frühzeitig Abweichungen aufzuspüren und zu justieren. Hierzu dient das Controlling, das nun im folgenden Abschnitt behandelt wird.

1.4 Controlling

„Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt“ (HORVÁTH 2019, S. 141).

Das Controlling als Funktion umfasst die Planung, Kontrolle und Steuerung eines Unternehmens und stellt damit ein wichtiges funktionsübergreifendes Führungsinstrument dar. Diese Definition mag sich vielleicht abstrakt anhören, ist aber ein unverzichtbares Instrumentarium für den F&B-Manager. Denn es genügt nicht, nur Planungen aufzustellen, verbunden mit Zielvorgaben. Es ist entscheidend, der möglichen Abweichungen Herr zu werden und gegenzusteuern.

Gerade im Gastgewerbe sind es die sogenannten Primecosts, bestehend aus den Waren- und den Personalkosten, die bis zu 70 % des Nettoumsatzes ausmachen. Verständlich, dass auch nur eine geringfügige Abweichung kritische Folgen haben kann hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Daher braucht der F&B-Manager ständige und aktuelle Informationen beispielsweise über den Wareneinsatz.

Hier setzt das Controlling an, damit das Unternehmen rentabel bleibt. Das Controlling ist in kleineren und mittleren gastronomischen Unternehmen bisher noch nicht stark ausgeprägt, daher wird diese Aufgabenstellung noch häufig – wenn überhaupt – externen Stellen übergeben. Bei größeren gastgewerblichen Unternehmen ist hingegen ein funktionsfähiges Controlling bereits die Regel und ein unbestrittenes Muss (KAMMERER 2010, S. 35 ff.).

Definition
„Controlling“

Primecosts



1. Die Wareneinsatzplanung

Der erste Schritt zur Implementierung eines Controllings beginnt bereits in der Planungsphase. Aber auch in der operativen Phase müssen Änderungen beispielsweise der Speisekarte oder eine Produktneueinführung mit dem Controlling abgestimmt werden, um eine effektivere Abweichungskontrolle zu ermöglichen.

QV

Neben der Wareneinsatzplanung und dem damit verbundenen Controlling ist der Einkauf und die Lagerhaltung ein wichtiges Instrument zur Steuerung der Kosten und der Wirtschaftlichkeit eines gastgewerblichen Unternehmens. Das Kapitel 3 „Der Einkauf und die Lagerhaltung“ des Studienheftes behandelt diese Aspekte.

Studienheft

Branchenbezogenes Management: Personalwirtschaft

Autorin

Dr. Patricia Hagedorn

Ralf Lenger

(Diplom-Volkswirt, Diplom-Kaufmann)

1.3 Konfliktmanagement

In allen Bereichen, in denen Menschen miteinander leben und arbeiten, kann es zu Spannungen und Reibereien kommen. Ungelöste Konflikte und Probleme beeinflussen die Leistungsfähigkeit eines Teams. Oft eskalieren die Konflikte immer weiter, wenn die Einstellung herrscht, dass der eigene Gewinn nur auf Kosten des Gegners zu erreichen sei (Nullsummenspiel).



Praxisbeispiel

Im Fullservice-Restaurant von Sonja S. eskaliert am Dienstagmittag die Situation an der Speisenausgabe. Eine Servicekraft hatte ihre Bestellung aufgegeben mit dem Vermerk, diese vorzuziehen, da der Gast es eilig habe. Aufgrund seiner geringen Deutschkenntnisse verstand der Mitarbeiter in der Produktion die Anweisung nicht und fragt aufgrund der enormen Arbeitsbelastung auch nicht nach. Nachdem die Servicekraft festgestellt hat, dass ihre Bestellung noch dauert, fährt sie den Produktionsmitarbeiter mit harten Worten so laut an, dass sich Gäste, die in der Nähe der Speisenausgabe sitzen, gestört fühlen. Sonja S. greift ein, gibt die Anweisung, die Bestellung sofort auszuführen und jedes Gespräch darüber zu unterbinden. Sie verweist auf die Zeit nach dem Mittagsgeschäft, dann können sich beide Parteien mit ihr zusammensetzen und besprechen, was schiefgelaufen ist. Nun hat aber der Gast Vorrang.

Konflikte entstehen aus dem Spannungsverhältnis:

- a. von Individuen untereinander
 - b. von Individuen zu Gruppen
 - c. von Gruppen zu Gruppen
- und können sowohl positive als auch negative Folgen haben.

Sonja S. erkennt:

- a. Der Umgangston muss geändert werden. (Problem der Unternehmenskultur)
- b. Anweisungen und Schulungen zum Thema (Belästigung der Gäste) sind erforderlich.
- c. Information: Mitarbeiter sollen sich in entsprechenden Fällen an die Betriebsleitung wenden.
- d. Der Produktionsmitarbeiter weist für diesen Arbeitsplatz noch zu geringe Deutschkenntnisse auf und sollte bis zur Verbesserung im „hinteren Bereich“ eingesetzt werden.

Ein Konflikt hat immer zwei Seiten, wobei die Negativfolgen möglichst von einer Führungskraft unterbunden werden müssen. Sie hat die Entstehung, die Ursachen und Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Die Schwierigkeit besteht darin, dass Konflikte sich oft sehr schnell und irrational entwickeln. Sie wechseln von einer rationalen Sachebene auf eine irrationale Emotionsebene und lassen sich somit umso schwerer lösen.

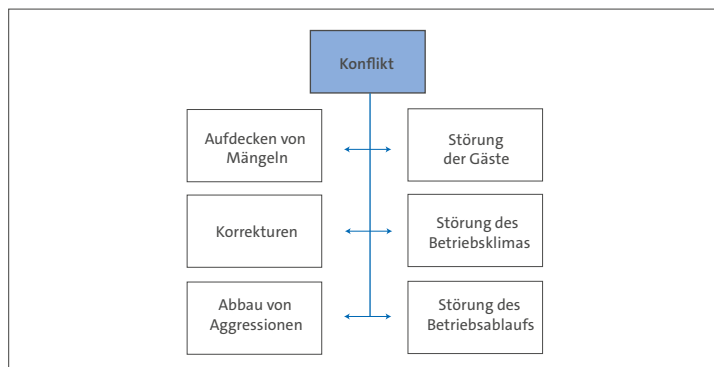


Abb. 1 Bedeutung von Konflikten
(eigene Darstellung)

Es gibt die unterschiedlichsten Arten von Konflikten, die zwischen Gruppen oder Personen im Arbeitsleben ausgetragen werden. Auf die bekanntesten wird hier eingegangen.

Man unterscheidet zwei verschiedene Konfliktarten, den intrapersonellen und den interpersonellen Konflikt.

Arten von Konflikten

Intrapersonelle Konflikte betreffen nur eine Person, die aufgrund von Stress, Zeitmangel, Überforderung, Unterforderung, Frustration, Mangel an Lob, falscher Arbeitsmethodik, Überlastung, sozialer Inkompetenz u. Ä. mit ihrer beruflichen Tätigkeit unzufrieden ist. Häufig geht es dann um eine Entscheidung, die diese Person treffen sollte.

1. Führungsstrukturen

Formen des intrapersonellen Konfliktes

Es lassen sich drei verschiedene Formen des intrapersonellen Konfliktes unterscheiden:

1. Der Appetenz-Appetenz-Konflikt: Der Mitarbeiter kann sich zwischen zwei positiven Alternativen entscheiden. Die Wahl einer Alternative bedeutet den Verzicht auf die Vorzüge der anderen Alternative.

Beispiel: Der Küchenmitarbeiter Herr K. hat die Wahl, in ein Fast-Food-Unternehmen mit Aufstiegschancen zu wechseln oder im bestehenden Unternehmen mit gutem Betriebsklima und guter Bezahlung zu verbleiben.

2. Appetenz-Aversions-Konflikt: Der Mitarbeiter soll eine Entscheidung treffen, die sowohl negative als auch positive Folgen hat.

Beispiel: Frau S. wird angeboten, in ihrem Betrieb als Crewtrainer zu arbeiten, d. h., sie trainiert und schult neue Mitarbeiter. Hierfür erhält sie mehr Gehalt, muss als Teilzeitkraft aber ihre Stundenzahl erhöhen.

3. Aversions-Aversions-Konflikt: Der Mitarbeiter hat die Wahl zwischen zwei Alternativen mit negativen Folgen.

Beispiel: Aufgrund fehlender Sprachkenntnisse hat Herr S. die Möglichkeit, aus dem Servicebereich wieder in den Küchenbereich mit schlechterem Betriebsklima zu wechseln oder zu kündigen.

Intrapersonelle Konflikte

Intrapersonelle Konflikte müssen mit den jeweiligen Führungskräften geklärt werden. Jeder Konflikt, den ein Mitarbeiter mit sich allein austrägt, kann zu einem Problem der ganzen Gruppe werden und hier zum Konflikt führen.

Interpersonelle Konflikte

Konflikte, an denen mehrere Gruppen oder Personen beteiligt sind, werden interpersonelle Konflikte genannt. Ursachen hierfür können sein:

- Aufgabenbereiche überschneiden sich
- Überforderung
- Unterforderung
- ungleiche Behandlung von Mitarbeitern
- schlechter Führungsstil
- Rollenkonflikte
- mangelnde Information
- mangelhafte oder fehlende Kommunikation

(DETTMER 1998, S. 137 ff.)

Konfliktlösungen

Die Lösung von Konflikten kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Traditionell greifen einige Führungskräfte z. B. auf Disziplinarmaßnahmen zurück. Sie kündigen Sanktionen an, trennen die Konfliktparteien, indem sie immer in unterschiedlichen Schichten arbeiten müssen u. a. Meist trägt dies genauso wenig zur Konfliktlösung bei wie das Bagatellisieren oder Ignorieren des Konflikts oder der Appell an die ethischen und moralischen Grundsätze eines Menschen. Immer mehr setzt sich hingegen das persönliche Gespräch mit dem Ziel der Konsensfindung durch. In schwierigen Fällen kann auch ein unparteiischer Dritter als Vermittler fungieren. In dieser Mediation kann die Führungskraft oder eine Vertrauensperson des Betriebes vermitteln. Zu beachten sind bei dieser Konfliktlösung:

- Sache und Person trennen
- klare Kommunikationsregeln
- kreative Ideenfindung
- Entdecken neuer Win-Win-Perspektiven
- Bewertung und Auswahl von Optionen
- Aushandeln eines Kompromisses

Mangelnde Konfliktlösungen oder nicht gelöste Konflikte führen zu Frustration, Aggression oder Restriktion. Mitarbeiter weisen mehr Fehlzeiten auf, die Fluktuationsrate steigt und die geleistete Arbeit ist unter dem Durchschnitt. Dies bewirkt, dass Fehler im Service oder in der Produktion die Qualität des Service und der Produkte beeinträchtigen. Gleichzeitig bleibt Gästen ein schlechtes Betriebsklima nicht verborgen. Die Gäste kommen unter Umständen nicht wieder. Unbehandelte Konflikte können also gerade in kleinen Teams auch zu finanziellen, nicht mehr verkraftbaren Einbußen führen. Nicht umsonst wird in fast jedem systemgastronomischen Unternehmen Konfliktmanagement für Führungskräfte als Schulungsthema, z. B. in Seminaren, angeboten.

Konfliktlösung

