

## **Leseprobe**

# **Bankettmanagement (IST-Zertifikat)**

### **Studienheft**

## **Einordnung Bankettmanagement in die Hotellerie**

### **Autor**

**Prof. Dr. Axel Gruner**  
**unter Mitarbeit von Theresa Storch**

Prof. Dr. Axel Gruner ist Professor für Hospitality Management an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München. Neben seiner Lehrtätigkeit betreut er mit seiner Firma tourism consulting & training als Unternehmensberater, Coach, Trainer und Dozent die internationale Hotellerie. Im IST-Studieninstitut ist Herr Gruner als Fachautor tätig.

# Kapitel 3

- 3. Bankettabteilung als Profitcenter des Hotels**
- 3.1 Möglichkeiten durch Bankette
- 3.2 Besondere Herausforderungen
- 3.3 Planungsphase
- 3.4 Integration
- 3.5 Kontrolle
- 3.6 Optimierung



**Lernorientierung**

**Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,**

- wiederzugeben, wie Veranstaltungen zum wirtschaftlichen Erfolg eines gastgewerblichen Unternehmens beitragen;
- zu wissen, wie Bankettveranstaltungen in bestehende Unternehmensstrukturen und Unternehmensprozesse integriert werden können;
- zu erklären, wie die Erfolgskontrolle von Bankettveranstaltungen innerhalb eines Unternehmens zu gestalten ist;
- zu wissen, dass sämtliche Prozesse im Rahmen der Organisation von Bankettveranstaltungen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegen müssen.

### 3.1 Möglichkeiten durch Bankette

**F&B-Management** Während in Hotels dem Rooms Division Management (Logisabteilung) die tragende Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg zukommt, ist es bei Bewirtungsbetrieben bzw. gastronomiespezifischen Profitcentern der Beherbergungsbetriebe das Food and Beverage Management (F&B, Wirtschaftsabteilung), welchem in der Regel die Hauptverantwortung für Bankettveranstaltungen und deren Wertschöpfung zuteilwird.

Das F&B-Management beschäftigt sich mit der Planung, Durchführung und Kontrolle aller gastronomischen Aktivitäten von größeren gastgewerblichen Betrieben. Die Leitung der Abteilung erfolgt durch den F&B-Manager (Wirtschaftsdirektor), dem der Küchendirektor bzw. -chef, der Restaurantleiter, der Barchef, der Leiter des Zimmerservice und der Bankettleiter unterstellt sind. Im Rahmen von Bankettveranstaltungen lassen sich zwei Wertschöpfungsbeobachtungen unterscheiden, die beide kontinuierlich zu optimieren sind, damit nachhaltige Synergieeffekte generiert werden können.

### 3. Bankettabteilung als Profitcenter des Hotels

Die betriebliche Wertschöpfung zeichnet sich im Wesentlichen durch eine bestmögliche Umsatzoptimierung (z. B. mittels Up-selling und Cross-selling) bei möglichst niedrigen Kosten der Vorleistung (z. B. Kostenersparnis durch hohes Einkaufsvolumen) aus.

Die betriebliche Wertschöpfung ist wie folgt definiert:

$$\text{Umsatz durch gastgewerbliche Leistung} - \text{Kosten der Vorleistung} = \text{Betriebliche Wertschöpfung}$$

**Definition betriebliche Wertschöpfung**

Die gastbezogene Wertschätzung basiert auf dem Wert, welchen der Gast einer Leistung beimisst. Er vergleicht den erhaltenen Nutzen mit den dafür eingesetzten zeitlichen, monetären und psychischen Kosten.

Der Nutzen des Gastes spiegelt sich nicht allein in der Preisbereitschaft wider; auch das Weiterempfehlungsverhalten, das subjektive Sicherheitsempfinden oder die durch positive Rahmenbedingungen erzielten Erfolge (Erholung, Abschluss von Geschäften etc.) zählen zum individuellen Nutzen. Aus diesem Grund kann der Gastnutzen nur in bestimmten Fällen in Geldeinheiten ausgedrückt werden.

Die gastbezogene Wertschöpfung ist wie folgt definiert:

$$\text{Nutzen der Hospitalityleistung für den Gast} - \text{Kosten des Gastes} = \text{Gastbezogene Wertschöpfung}$$

**Definition gastbezogene Wertschöpfung**

Sind Investoren involviert (z. B. Blackstone bei Hilton), muss zudem das shareholderbezogene Verständnis von Wertschöpfung betrachtet werden. Wie bei der betrieblichen Wertschöpfung geht es um die Frage, welcher Wert den Vorleistungen durch die betrieblichen Prozesse hinzugefügt wird (BRUHN/STAUSS 2007, S. 6). Für die Berechnung muss generell die Preisbereitschaft des Gastes Berücksichtigung finden, der beispielsweise für den Espresso am Bahnhof bei Yormas 1,20 Euro ausgibt und im Luxushotel Mandarin Oriental 5,50 Euro akzeptiert. Im weiteren Verlauf dieser Ausführungen wird aus Gründen der Prägnanz lediglich die betriebsbezogene und die gastbezogene Wertschöpfung betrachtet.

**Preisbereitschaft des Gastes**



### 3. Bankettabteilung als Profitcenter des Hotels

Der Gast spielt eine besondere Rolle, da er nicht nur Abnehmer der Leistung ist, sondern auch Inputfaktor (z. B. durch Tipps und Gästekritik); des Weiteren werden Gäste zunehmend in den Leistungserstellungsprozess integriert. Das Involvement beim Frontcooking (z. B. bei Va Piano, Dean & David) erfolgt, um den Gast das Gefühl zu geben, ein speziell für ihn hergestelltes Produkt (z. B. Speise) zu erhalten. Zudem werden durch diese Maßnahme Servicekosten eingespart sowie Serviceprozesse beschleunigt. Dieser von den Unternehmen gezielt herbeigeführte Prozess kann als „interaktive Wertschöpfung“ bezeichnet werden (vgl. BRUHN/STAUSS 2007, S. 6).

#### Blindleistungen

Die Unternehmensleitung muss sämtliche Wertschöpfungsmaßnahmen darauf ausrichten, den Wert des Angebots bzw. der Dienstleistung kontinuierlich zu steigern. Ein Blick in die Hotel- und Gastronomiebetriebe zeigt jedoch, dass im Rahmen der eigentlichen Wertschöpfung viele Prozessschritte bzw. Maßnahmen existieren, die eine negative Wertschöpfung, also Blindleistung erzeugen. Diese Blindleistungen produzieren überflüssige Kosten, beispielsweise durch unnötige, zeitraubende Entscheidungswege, Leerlaufzeiten von Personal, Doppelarbeiten, zu arbeitsintensive Speisekarten, falsche Veranstaltungsraummöblierung und fehlende Standardisierung. Der Gastgeber sollte die veranstaltungsspezifische „Customer Journey“ betrachten und überlegen, welche Interaktionspunkte und Angebote die Möglichkeit der Optimierung bietet.

Bedingt durch den im Vergleich zum Umsatz relativ hohen Waren- und Personaleinsatz erwirtschaftet der F&B-Bereich in der Regel ein geringeres Ergebnis als der Logisbereich. Allerdings kompensieren Synergieeffekte in gut geführten Beherbergungsbetrieben dieses Manko. Beispiele dafür sind:

- Bankettveranstaltungen führen zu zusätzlicher Bettenbelegung.
- Seminare und Schulungen werden häufig nur durchgeführt, wenn die gastronomische Verpflegung gewährleistet ist.
- Der gute Ruf der Restaurants und der Veranstaltungsabteilung zieht insbesondere in der Ferien- und Geschäftshotellerie Gäste in das Hotel. Dafür sorgen u. a. überregionale Presseartikel, Fernsehauftritte des Küchenchefs und die Mund-zu-Mund-Propaganda.
- Internationale Gäste buchen häufig lediglich Häuser, die sämtliche gastgewerblichen Leistungen auf hohem Niveau anbieten.
- Bei der Zusammenarbeit mit Veranstaltern ist das Anbieten von Voll- und Halbpension, All-inclusive-Angeboten sowie süßen oder herzhaften Tagungspausen häufig ein „Muss“ und damit wesentlicher Vertragsbestandteil.

(vgl. HENSCHEL et al. 2018, S. 205)

### 3.2 Besondere Herausforderungen

Der gesamte Prozess im Rahmen von Veranstaltungen – Planung, Durchführung, Kontrolle, Justierung – birgt nicht nur im zwischenmenschlichen oder interkulturellen Bereich zahlreiche Herausforderungen. Die Erfolgsdeterminanten des Bankettmanagements lassen sich sehr gut anhand des magischen Dreiecks des Projektmanagements (vgl. GRAEVE 2017, S. 54) erläutern:

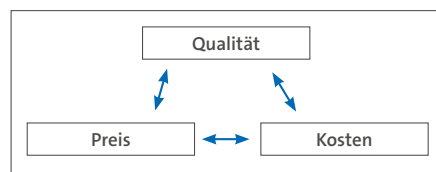


Abb. 14 Magisches Dreieck des Projektmanagements (eigene Darstellung)

Selbstverständlich besteht seitens des Auftragnehmers der Wunsch, die Erwartungen der Gäste zu erfüllen, wenn nicht sogar mehr zu bieten, als sie erwartet haben. Es kann jedoch Situationen geben, in welchen die Vorstellungen hinsichtlich Qualität, Zeit- und Kostenvorgaben nicht mit den betriebsspezifischen Gegebenheiten in Einklang gebracht werden können. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn die Gäste ihre Hochzeit auf hohem Niveau feiern möchten, aber nicht das entsprechende Budget vorhanden ist. Geht an dieser Stelle der Hotelier oder Gastronom zu viele Kompromisse ein, wird er keinen Gewinn erwirtschaften oder die Qualität der Veranstaltung entspricht unter Umständen nicht mehr dem hohen Niveau des Hauses.

Sind die Qualitätsanforderungen hinsichtlich Konzeption, Vorbereitung, Catering, Künstler etc. besonders hoch, müssen die entsprechende Zeit sowie finanzielle Ressourcen einkalkuliert werden.

Nachträgliche Änderungen bezüglich der Briefing- bzw. Planungsvorgaben ziehen automatisch Veränderungen der anderen Steuerungsgrößen nach sich.



#### Hinweis

**Achtung!** Gastgeber müssen ihre Auftraggeber bei unrealistischen Zielvorgaben bzw. Wünschen – auch während des Umsetzungsprozesses – möglichst zeitnah auf die zu erwartenden Auswirkungen hinweisen. Stillschweigen wird in unserem Kulturkreis häufig als Akzeptanz interpretiert (vgl. GRAEVE VON 2017, S. 55).