

HOCHSCHULE ZERTIFIKAT FÜR

Hochschulzertifikat
Hospitality Controlling

Modul:
Hospitality Controlling

Studienheft:
Hospitality Controlling

Autor:
Thomas Corinth



Kapitel 1

1. Controlling

- 1.1 Was bedeutet Controlling?
- 1.2 Die Steuerung des Unternehmens
 - 1.2.1 Finanzbuchhaltung
 - 1.2.2 Kosten- und Leistungsrechnung
 - 1.2.3 Operative Planung
 - 1.2.4 Operatives Controlling
 - 1.2.5 Strategische Planung
 - 1.2.6 Strategisches Controlling
 - 1.2.7 Strategisches Management

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- den Begriff „Controlling“ und die Aufgaben des Controllings zu erläutern;
- die sieben Stufen der Unternehmenssteuerung voneinander abgrenzen zu können;
- die Differenzierung zwischen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung vorzunehmen;
- den Regelkreislauf Controlling darzustellen;
- die vier besonderen Funktionen des strategischen Controllings einzuordnen.

1.1 Was bedeutet Controlling?

Controlling ist als Führungskonzept innerhalb eines vernetzten Systems für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung und nachhaltige Existenzsicherung zu verstehen, also als ein System, in dem Entscheidungen im Schnittpunkt aller integrierten betrieblichen Funktionen getroffen werden.

Führungskonzept

Das Controlling gibt dem dispositiven Faktor über ein empfänger- und zukunftsorientiertes Reporting informative Entscheidungshilfen. Entsprechend der Hotel-individuellen Zielsetzungen können dabei operative und/oder strategische Methoden und Tools zur Anwendung kommen.

Abgeleitet aus dem Englischen „to control“, was sowohl „kontrollieren“ als auch „beherrschen“, „regeln“ oder „steuern“ bedeutet, wird es üblicherweise als eine Sub- bzw. Stabsfunktion der Unternehmensleitung eingeordnet. Das Controlling trifft zwar in der Regel keine eigenständigen Führungsentscheidungen, bereitet diese jedoch umfassend vor und begleitet deren Um- und Durchsetzung.

„to control“



© IST-Hochschule für Management

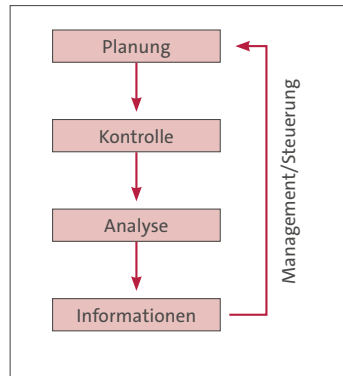


Abb. 1 Aufgaben des Controllings
(eigene Darstellung in Anlehnung an:
Buchholz, 2013, S. 22)

Dynamisches Controlling

Neben eigenen Analysen und Auswertungen, sind die Daten des betrieblichen Rechnungswesens (der Buchhaltung) wichtige Informationsquellen des Controllings. Beides, eigene Analysen und Buchhaltungsdaten müssen stets miteinander abgestimmt sein. Dabei geht das Controlling in seiner dynamischen Form weit über Entwurf, Sammlung und Auswertung des innerbetrieblichen Datenmaterials hinaus. Zwar bilden die Daten aus den jeweiligen Kassen-, POS- und Buchhaltungssystemen die Grundlage für detaillierte und aktuelle Kosten- und Erlösinformationen, darüber hinaus arbeiten Controlling-Mitarbeitende aber zunehmend ganzheitlicher. So gehören externe Daten wie z. B. Branchenkenzzahlen, Benchmark-Reports, Nachfragetrends oder auch Informationen zu politischen Entwicklungen zunehmend zu den Analyseobjekten. Nur so kann das Controlling dem dispositiven Faktor (dem Management) helfen, den immer komplexer werdenden betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des 21ten Jahrhunderts adäquat zu begegnen.

Das Controlling ist aber nicht nur für die Implementierung entsprechender Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente verantwortlich, sondern auch für deren empfängerbezogene Anwendungen. Im Klartext: Mitarbeitende im Controlling tragen Verantwortung dafür, dass ihre Reports und Analysen von den Empfängern auch zieladäquat verstanden und genutzt werden können. So bedürfen beispielsweise die differenzierten Kosteninformationen aus einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung oder die Ergebnisse einer Renner-Penner-Analyse stets einer gewissen pädagogischen Begleitung, um im Sinne der Absendenden Nutzen stiften zu können. Somit ist nicht nur die „Produktion“, sondern auch der „Vertrieb“ von Informationen Aufgabe des Controllings.

1.2 Die Steuerung des Unternehmens

Die Unternehmenssteuerung basiert auf sieben Stufen. Diese bauen systematisch aufeinander auf und lassen sich generell wie nachfolgend dargestellt veranschaulichen. In der Praxis kommt es darauf an zu erkennen, auf welcher Stufe sich die jeweiligen Handelnden befinden.

Sieben Stufen der Unternehmenssteuerung



Abb. 2 Sieben Stufen der Unternehmenssteuerung
(eigene Darstellung in Anlehnung an Mann, 1990, S. 94, in Buchholz, 2013, S. 6)

Innerhalb der Unternehmenssteuerung dient das Controlling sowohl als Ergänzung zu der operativen Planung (operatives Controlling) als auch zu der strategischen Planung (strategisches Controlling). Um die Stufen der Unternehmenssteuerung zu vertiefen, werden im Folgenden diese sieben aufeinander aufbauenden Schritte kurz erläutert (Buchholz, 2013, S. 6 ff.).

1.2.1 Finanzbuchhaltung

Finanzbuchhaltung

Die erste Entwicklungsstufe zur Unternehmenssteuerung ist die Finanzbuchhaltung. In Anlehnung an Joos (2014, S. 97 ff.) beschäftigt sich diese mit allen Buchungen und Zahlungsvorgängen, welche auf sogenannte Konten verbucht bzw. vermerkt werden. Dadurch soll dem Unternehmen ermöglicht werden, zu jeder Zeit ein Gesamtergebnis des Unternehmens darstellen zu können. Nach einer vordefinierten Rechnungsperiode, welche beispielsweise jährlich, vierteljährlich oder monatlich sein kann, werden diese Konten abgeschlossen. Der Abschluss der Aufwands- und Ertragskonten erfolgt durch das Gewinn- und Verlustkonto, welches wiederum mit den übrigen Konten in der Schlussbilanz bilanziert wird. Dieser Abschluss ermöglicht zudem die Bewertung des Unternehmens. Jedoch soll auch darauf hingewiesen werden, dass die Finanzbuchhaltung einer finanzjuristischen Notwendigkeit unterliegt. Das heißt, ein Unternehmen muss eine Finanzbuchhaltung führen, da dieses gesetzlich vorgeschrieben ist und somit genau genommen eigentlich gar nicht zum Controlling, bestenfalls zum „statischen Controlling“ gehört.

1.2.2 Kosten- und Leistungsrechnung

Ermittlung der Wirtschaftlichkeit

Aufgrund der Problematik die früher bestand, dass lediglich nach dem Abschluss der Bilanz, welche zu den vordefinierten Rechnungsperioden durchgeführt wurde, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ermittelt und analysiert werden konnte, wurde als Ergänzung die Kosten- und Leistungsrechnung entwickelt, um die Finanzbuchhaltungswerte auf Teilbereiche des Unternehmens und Teilperioden verteilen zu können. Dies ermöglicht eine Ermittlung der Wirtschaftlichkeit in unterschiedlichen Einheiten und Perioden. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist eines der wichtigsten Informationsinstrumente im Controlling (Schultz, 2015, S. 47 f.). Sie setzt sich aus drei Teilgebieten zusammen, die aufeinander aufbauen.



Abb. 3 Teilgebiete der Kosten- und Leistungsrechnung
(eigene Darstellung)

- Kosten werden definiert als der bewertete, betriebszielbezogene Verzehr von Gütern und Dienstleistungen innerhalb einer Rechnungsperiode.
- Bei Leistungen handelt es sich dementsprechend um die bewertete, betriebszielbezogene Erstellung von Gütern und Dienstleistungen innerhalb einer Rechnungsperiode.
- Kosten und Leistungen dürfen dabei nicht pauschal mit Ausgaben bzw. Einnahmen gleichgesetzt werden, da hier z. B. auch Abgrenzungen von entstandenen Urlaubsansprüchen oder Weihnachtsgeldansprüchen einfließen, denen nicht zwingend eine periodengleiche Auszahlung entgegensteht. Gleiches gilt für Wareneinsätze, die im Reporting wohl berücksichtigt wurden (z. B. durch Lieferscheine ohne Rechnungen), deren Zahlung aber erst später erfolgt. Erlöse sind z. B. der Tagesumsatz von gestern. Ob und wann das entsprechende Geld als Einnahme in der Kasse oder auf dem Bankkonto erscheint, ist zunächst ungewiss.

Kosten und Leistungen**1.2.3 Operative Planung**

Die operative Planung soll eine ex-ante-Betrachtung der wirtschaftlichen Aktivitäten ermöglichen, hat also einen vorausschauenden Charakter. Das heißt, es sollen zukünftige Abläufe mittels Zahlen und Plänen abgebildet werden.

ex-ante-Betrachtung

In der Hotellerie beträgt der Zeitraum der operativen Planung bis zu drei Jahre, wobei die Detailplanung bzw. das Budget mit seinen „Sub-Budgets wie Personal-, Investitions-, Belegungs- oder Marketingplan für das wirtschaftliche Folgejahr im Vordergrund steht (Küpper, 2001, S. 336 ff.).

Budget

Unabhängig von oft starren Budgets, die mit dem Wirtschaftsjahr (z. B. 1. Januar bis zum 31. Dezember) korrelieren, haben sich mancherorts bereits sogenannte „Rollierende Budgets“ bewährt, quasi eine Mischung aus Budget und Forecast, die deutlich besser und dynamischer auf Veränderungen der Rahmenbedingungen reagieren können.



Teilpläne innerhalb der operativen Planung

Im operativen Planungsalltag werden fallweise und laufende Planungen unterschieden. Die fallweise Planung betrifft im Hospitality-Alltag dabei eher Einzelmaßnahmen wie ein Restaurantumbau, eine Silvesterveranstaltung, die Zusammenlegung von Gästezimmern zu einer Suite oder die Integration eines Coffee-Shops in die Hotel-Lobby.

Bei der laufenden Planung hingegen wird die Planung der wirtschaftlichen Aktivitäten anhaltend durch Soll-Ist-Vergleiche überprüft und über Veränderungen im Forecast nachjustiert.

Bei der rollierenden Planung werden die einzelnen Teilpläne durch regelmäßige Fortschreibung konkretisiert. Hierbei erfolgt eine Unterteilung einer längerfristigen Planung in einzelne Jahrespläne. Das folgende Jahr wird detailliert geplant und die weiter in der Zukunft liegenden Jahre werden lediglich grob geplant.

Durch die jährliche Wiederholung dieser Methode wird die Planung mehrfach durchgeführt, da zu Beginn eine Grobplanung und später eine Feinplanung jeder einzelnen Planungsperiode durchgeführt wird (Joos, 2014, S. 46).

1.2.4 Operatives Controlling

Planwerte Das operative Controlling hat die Aufgabe die Planwerte, welche in der operativen Planung erarbeitet wurden, als Maßstab für die wirtschaftlichen Aktivitäten im Planjahr heranzunehmen, diese zu kontrollieren und zu analysieren. Operatives Controlling ermöglicht dem Unternehmen, den Erfolg der Aktivitäten in allen Geschäftsbereichen und bei Projekten planen, kontrollieren und steuern zu können. Darüber hinaus handelt es sich dabei um eine bereichsübergreifende Funktion, welche ihren Ursprung im Plan-(Soll-) Ist-Vergleich hat. Es sollen aus entscheidungsfähigen Analysen Ziele budgetiert und notwendige (Gegen-) Maßnahmen abgeleitet werden. Ziel des operativen Controllings ist es dabei, die Ist-Daten mit den Plan- (Budget-) Daten zu vergleichen und etwaige Abweichungen frühestmöglich zu erkennen (siehe hierzu auch die folgende Abbildung).

Operatives Controlling Dadurch soll eine bestmögliche Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gewährleistet werden können. Die zu analysierenden Daten des zu untersuchenden Geschäftsbereichs (oder Kostenträgers) müssen dafür aktuell, übersichtlich und verständlich dargestellt sein. Das operative Controlling nutzt im ersten Schritt interne Informationsquellen, welche in den meisten Fällen aus dem betrieblichen Rechnungswesen stammen (Schröder, 2012, S. 3 ff.).

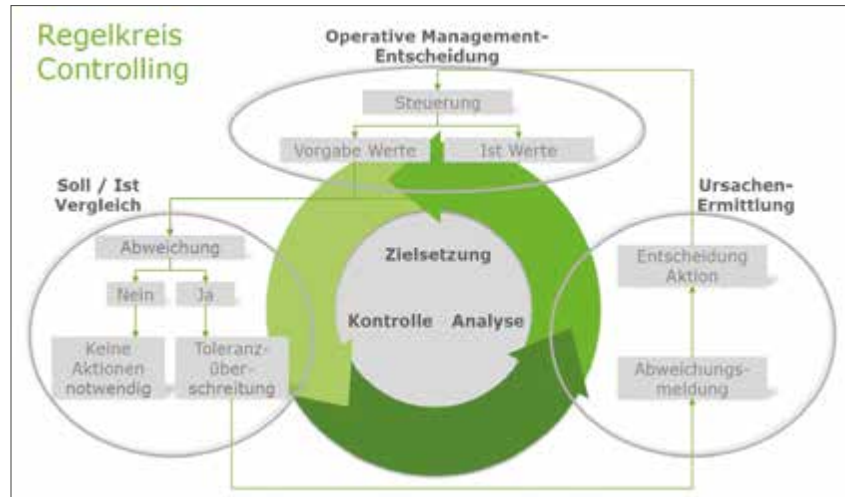


Abb. 4 Regelkreis Controlling
(Merting, 2021, S. 20)

1.2.5 Strategische Planung

Die strategische Planung dient der langfristigen Planung von Strategien, welche das Überleben und das Wachstum des Unternehmens sicherstellen sollen. Ziel ist es, zukünftige Trends, Entwicklungen und Erfolge am langfristigen strategischen Horizont (5–10 Jahre) einzuschätzen sowie Risiken frühzeitig zu erkennen.

Strategischer Horizont

Somit sollen die strategisch gesetzten Ziele effektiver erreicht werden und das Unternehmen soll sich dadurch Wettbewerbsvorteile sichern können (Klempten et al., 2019).

Eine strategische Planung setzt hierbei eine definierte Strategie voraus. Diese spiegelt sich häufig in erarbeiteten und definierten Leitbildern, Visionen und Missionen eines Hotels, Restaurants oder auch einer Hotelgesellschaft wider. Je deutlicher eine Strategie formuliert ist, desto konkreter und verfolgbarer kann eine strategische Planung agieren.

Leitbilder



© IST-Hochschule für Management

1.2.6 Strategisches Controlling

Langfristige Planung

Das strategische Controlling umfasst die langfristige Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensprozesse. Aufgabe des strategischen Controllings ist es im Besonderen, das notwendige Zahlenwerk aufzubereiten, um das Management bei der Umsetzung der längerfristigen strategischen Ziele, z. B. definiert in Vision und Mission, zu unterstützen. Dabei gilt es insbesondere, die strategischen Ziele, die oft recht allgemein gehalten sind („Wir wollen das beste Resort-Hotel an der Nordseeküste werden“, „wir wollen den besten Service Münchens bieten“, „wir wollen die erfolgreichste Pinsa-Restaurantkette Süddeutschlands werden“, „wir wollen die bekannteste Hotelmarke Europas werden“) operationalisierbar, also umsetzbar und zugleich messbar zu machen.

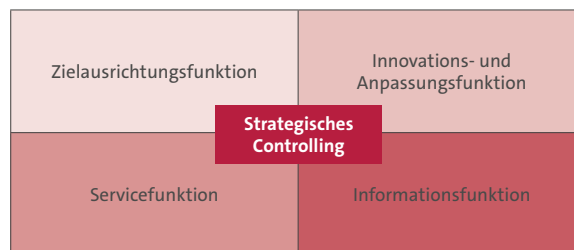


Abb. 5 Besondere Funktionen des strategischen Controllings
(eigene Darstellung)

Entsprechend fallen dem strategischen Controlling vier besondere, hervorzuhebende Funktionen zu:

1. Zielausrichtungsfunktion

Koordination

Sie dient der Koordination zwischen den strategischen Zielen und der operativen Umsetzung. Daraus ergeben sich auch die Kontrollaufgaben des strategischen Controllings: die laufende und jahresübergreifende Überprüfung der Vollständigkeit und der formellen sowie materiellen Konsistenz von Leitbildern und operationaler Umsetzung (Gälweiler, 2005, S. 208 f.).

2. Innovations- und Anpassungsfunktion

Externe Chancen

Diese soll die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt koordinieren, was so viel bedeutet wie die internen Stärken mit den externen Chancen des Unternehmens bestmöglich aufeinander abzustimmen.

3. Servicefunktion

Das strategische Controlling unterstützt das strategische Management durch Koordinations-, Reporting- und Informationsleistungen sowie permanente Nachjustierungen und Aktualisierungen der Langfristplanungen (Buchholz, 2013, S. 51).

Reportingleistung

4. Informationsfunktion

Unter der Informationsfunktion im strategischen Controlling ist die Beschaffung strategisch relevanter Informationen zu verstehen. Die Kompetenz des strategischen Controllings drückt sich dadurch aus, dass zukunftsorientierte Informationen für das Management (den dispositiven Faktor) derart aufbereitet werden, dass innovative, kompetente und zukunftssichernde Entscheidungen im Sinne des Leitbilds getroffen werden können.

**Zukunftssichernde
Entscheidungen**

Dabei wird im Idealbild das im Unternehmen vorhandene Know-how mit generiertem externem Wissen und Trendbeobachtungen zu Wettbewerbsvorteilen verbunden (Buchholz, 2013, S. 54 f.).

Natürlich sind die Übergänge der einzelnen Stufen oft unscharf. Nachfolgende Abbildung zeigt, angelehnt an ein Beispiel der Geisel Privathotels, wo in etwa die Trennlinie von operativem und strategischem Controlling verläuft.

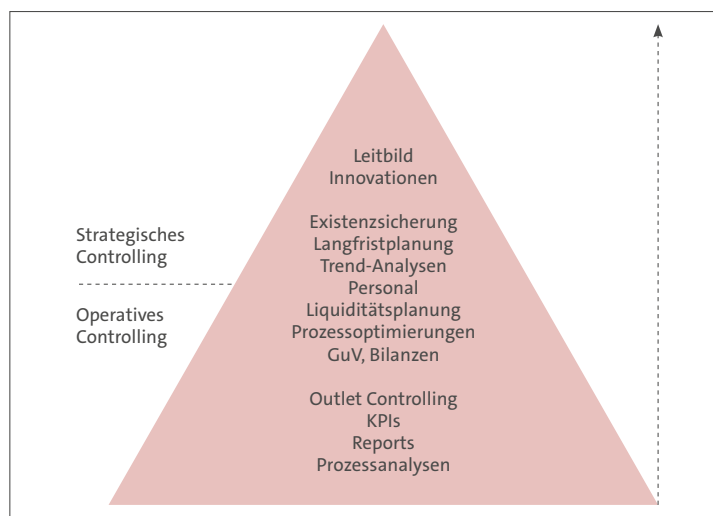


Abb. 6 Controllingpyramide bei den Geisel Privathotels
(eigene Darstellung nach Kösters in von Freyberg, 2014, S. 176)



© IST-Hochschule für Management

1.2.7 Strategisches Management

**Langfristige
Entwicklung**

Das strategische Management ist ein ganzheitlicher Ansatz, welcher darauf abzielt, die langfristige Entwicklung von Unternehmen zu gestalten sowie die Unternehmensvision und -leitbilder umzusetzen und zu leben. Aufgabe des strategischen Managements ist es, die Strategie, aufgebaut auf den zwei Grundpfeilern „Analyse der Umweltsituation“ und „interne Möglichkeiten und Grenzen“ laufend durch den fünf-Phasen Prozess von Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, strategische Optionen, strategische Wahl und Realisation umzusetzen. Hierbei werden die internen sowie die externen Interessen des Unternehmens als auch die Erwartungen der Share- und Stakeholder berücksichtigt. Demzufolge steht das strategische Management über allen sechs Stufen der Unternehmenssteuerung und bildet das übergeordnete Bindeglied (Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 172).

Lernkontrollfragen zu Kapitel 1**Aufgabe 1.1**

Skizzieren Sie in Stichworten die wesentlichen Aufgaben des betrieblichen Controllings.

Aufgabe 1.2

Nennen Sie die sieben Stufen der Unternehmenssteuerung und erläutern Sie deren jeweiligen Fokus anhand eines Beispiels.

Aufgabe 1.3

Ein Budget besteht aus mehreren Sub-Budgets. Nennen Sie typische Teilpläne aus der Hospitality-Branche.

