

Diplomarbeit

Fachhochschule Salzburg
Studiengang Entwicklung und Management touristischer Angebote
Abgabe August 2005

Wolfgang Kernbeis

Operatives Controlling in gastgewerblichen Klein- und Mittelbetrieben



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783956360695

Wolfgang Kernbeis

Operatives Controlling in gastgewerblichen Klein- und Mittelbetrieben

Wolfgang Kernbeis

Operatives Controlling in gastgewerblichen Klein- und Mittelbetrieben

ISBN-10: 3-8324-9740-4

ISBN-13: 978-3-8324-9740-8

Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2006

Zugl. Fachhochschule Salzburg, Salzburg, Österreich, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany



- Geburtsdatum:** 16. April 1981 (Neunkirchen - NÖ)
- Staatsbürgerschaft:** Österreich
- Familienstand:** ledig
- Schulbildung:** FH Salzburg, Studiengang EMTA (Entwicklung und Management Touristischer Angebote) in Urstein **[berufsbegleitend]**
Diplomarbeit über operatives Controlling
2 Semester künstlerischer Einzelunterricht im Hauptfach Klarinette am Josef Haydn Konservatorium in Eisenstadt
5 Jahre Höhere Lehranstalt für Tourismus am Semmering
- Praktische Erfahrung:** seit September 2005 – Controller in den Betrieben der Gassner Gastronomie GmbH - Salzburg
- Juli 2005 bis August 2005 – Restaurantleiter im „Gasthof Steinerwirt“ – Zell am See
- Mai 2004 bis Juni 2005 – Veranstaltungs Organisation im „restaurant zur festung hohensalzburg“ - Salzburg
- Oktober 2003 bis April 2004
Supervisor & Mitgestalter des Kulturprogramms im Stiegl's Weizzz - Salzburg
- Juli bis September 2003 Koch und Assistenz der Geschäftsführung im Gasthof St. Wolfgang (elterlicher Betrieb)
- November 2001 bis Juni 2003 Teilzeitbeschäftigt als Zahlkellner im Restaurant Strasserwirt – Leopoldskron
- Präsenzdienst:** von Juli 2000 bis September 2001 bei der Militärmusik Burgenland
- Sprachkenntnisse:** mehr als 10 Jahre Englisch in Wort und Schrift
5 Jahre Französisch in Wort und Schrift
7 Semester Italienisch an der FH
- Besondere Kenntnisse:** MS Office, Bankettprofi (umfassendes Bankettorganisationsprogramm), PC Cash Twin (Kassensystem), Adobe Photoshop 6.0, MS Frontpage (HTML – Editor) Realisierte Homepage:
<http://www.gasthof-stwolfgang.at/>
- Interessen:** IT, Lesen, Reisen, Snowboard, Schifahren, Langlaufen, Gitarre, Klarinette, Saxophon,...
- angestrebte Aufgaben:** Beratungstätigkeit in Kosten- und Personalfragen in der Gastronomie und Hotellerie, Konzeptentwicklungen im touristischen Bereich, operatives & strategisches Controlling
- Eigenschaften:** höchste Teamfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, unternehmerisches Denken, ausgeprägte Kommunikationsstärke

Danksagung

Mein Dank für die Unterstützung bei der Erstellung meiner Diplomarbeit gilt:

Herrn Dipl. Betriebswirt Hans Logins, meinem Betreuer, der mir mit großem Interesse jederzeit für Fragen und mit Anregungen zur Seite stand.

Allen Hoteliers und Gastronomen, die sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen.

Meiner Freundin Barbara für ihr Verständnis und ihre Geduld.

Meinen Geschwistern Robert und Heidi, die während meines gesamten Studiums, vor allem aber in der Diplomarbeitsphase immer ein offenes Ohr für mich hatten.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei meinen Eltern Johann und Marianne, die mir während meines Studiums immer Verständnis entgegengebracht haben und meinen Plänen und Wünschen gegenüber immer offen waren.

Kurzfassung

Die heutige Hotellerie und Gastronomie ist von einem hohen Wettbewerbsdruck gekennzeichnet, welcher auch in nächster Zukunft nicht zurückgehen wird. Dieser Druck bildet sich unter anderem in der Klein- und Mittelständischen Hotellerie und Gastronomie, da diese mit einer enormen Anlagenintensität belastet ist. Diesem Druck entgegenzuwirken erfordert eine genaue Planung sämtlicher Prozesse im Unternehmen, vor allem aber der finanzwirtschaftlichen Abläufe.

Diesem Anspruch werden Unternehmer heute nur noch durch die Einführung eines zielgerichteten Controlling gerecht.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, zu ermitteln, welche Strukturen zur Zeit in der österreichischen Klein- und Mittelständischen Hotellerie und Gastronomie, im Bereich Controlling, bereits vorhanden sind und wie ein Modell zu nutzbringendem Einsatz von Controlling in genau diesen Betriebsgrößen aussehen kann.

Abstract

The today's hotel industry and gastronomy is characterized of a high competition pressure, which will not decrease in the immediate future. This pressure comes, among other things, in small and medium-sized hotel industry and gastronomy, because this industry is burdened with enormous plant intensity. To work against this pressure, the enterprises require an exact planning of all processes, above all the fiscal processes.

Entrepreneurs today meet this claim only by the introduction of a purposeful Controlling.

The goal of the present paper is to determine the structures which are already present, in the Austrian small and medium-sized hotel industry and gastronomy, in the range of Controlling, and further, how a model for profitable use of Controlling in exactly these sizes of companies could look like.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| DANKSAGUNG | I |
| KURZFASSUNG | II |
| ABSTRACT..... | III |
| INHALTSVERZEICHNIS..... | IV |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | VIII |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS..... | X |
| 1 EINLEITUNG | 1 |
| 1.1 Problemstellung..... | 1 |
| 1.2 Zielsetzung | 2 |
| 1.3 Gang der Argumentation | 2 |
| 2 CONTROLLING – ALLGEMEINES | 4 |
| 2.1 Die Entwicklung des Controlling..... | 7 |
| 2.1.1 Die Entwicklung des Controlling in Europa | 7 |
| 2.1.2 Erste Generation..... | 8 |
| 2.1.3 Zweite Generation | 9 |
| 2.1.4 Dritte Generation..... | 9 |
| 2.2 Zielorientierung des Controlling im Unternehmen..... | 10 |
| 2.3 Die 4 Funktionen des Controlling..... | 13 |
| 2.3.1 Planung..... | 14 |
| 2.3.2 Informationsgewinnung | 15 |
| 2.3.3 Analyse..... | 16 |
| 2.3.4 Steuerung..... | 17 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.4 | Strategisches Controlling – Operatives Controlling, die Unterschiede..... | 18 |
| 2.5 | Einordnung des Controllers in die (Hotel-) Organisation..... | 20 |
| 2.5.1 | Controlling als Stabsposition | 23 |
| 2.5.2 | Controlling als Linienposition..... | 23 |
| 2.5.3 | Externer Controller..... | 24 |
| 3 | OPERATIVES CONTROLLING | 25 |
| 3.1 | Abgrenzung zum strategischen Controlling | 25 |
| 3.2 | Arten des operativen Controlling | 29 |
| 3.2.1 | Erfolgs-Controlling | 30 |
| 3.2.2 | Finanz-Controlling | 37 |
| 3.2.3 | Marketing-Controlling | 41 |
| 3.2.4 | F&B-Controlling | 42 |
| 3.2.5 | Personal-Controlling | 44 |
| 3.3 | Kostenrechnung im Controlling | 47 |
| 3.3.1 | Kostenarten | 48 |
| 3.3.2 | Kostenrechnungssysteme im Überblick | 50 |
| 3.3.3 | Ablauf der Kostenrechnung | 51 |
| 3.3.4 | Grundzüge der Vollkostenrechnung..... | 52 |
| 3.3.5 | Grundzüge der Teilkostenrechnung | 56 |
| 3.3.6 | Break – Even – Analyse | 58 |
| 3.4 | Die ABC – Analyse | 62 |
| 3.4.1 | Vorgehensweise bei der Anwendung der ABC-Analyse | 63 |
| 3.4.2 | Maßnahmen für A, B und C klassifizierte Waren | 64 |
| 3.5 | Reporting in der Hotellerie | 66 |
| 3.5.1 | Aufbau von traditionellen Berichtssystemen..... | 68 |
| 3.5.2 | Die gängigen Reports im professionellen Hotelmanagement | 71 |
| 3.5.3 | Leitfaden zur Erstellung von Controller-Berichten | 77 |
| 4 | KENNZAHLEN UND KENNZAHLENSYSTEME | 79 |
| 4.1 | Kennzahlen als Informationsinstrument | 80 |
| 4.2 | Die Darstellungsmöglichkeiten von Kennzahlen..... | 81 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 4.3 | Der Aufbau eines Kennzahlensystems | 81 |
| 4.3.1 | Das DuPont-Kennzahlensystem..... | 83 |
| 4.3.2 | Das ZVEI-Kennzahlensystem..... | 84 |
| 4.3.3 | Balanced Scorecard | 86 |
| 4.4 | Kennzahlen für die Gastronomie und Hotellerie | 88 |
| 4.4.1 | Kennzahlen aus der Bilanz und GuV | 89 |
| 4.4.2 | Kennzahlen des internen Rechnungswesens | 90 |
| 4.5 | Die 8 Schritte der Kennzahlenauswertung | 91 |
| 5 | BUDGETIERUNG, DIE GRUNDLAGE EINES JEDEN SOLL-IST-VERGLEICHS | |
| | | 101 |
| 5.1 | Grundlagen der Budgetierung..... | 101 |
| 5.2 | Entscheidungen vor der Erstellung eines Budgets..... | 103 |
| 5.3 | Der Budgetierungsprozess..... | 105 |
| 6 | CONTROLLING IN HOTELLERIE UND GASTRONOMIE | 112 |
| 6.1 | Die Empirische Untersuchung | 112 |
| 6.2 | Ziel der empirischen Untersuchung | 113 |
| 6.3 | Struktur der empirischen Untersuchung..... | 113 |
| 6.4 | Auswertung der Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung..... | 114 |
| 6.4.1 | Innerbetriebliche Finanzbuchhaltung | 114 |
| 6.4.2 | Geschäftsergebnisse und deren Planung | 116 |
| 6.4.3 | Kennzahlen und Controllinginstrumente..... | 119 |
| 6.4.4 | Zeitaufwand für Controlling..... | 121 |
| 6.4.5 | Formen der Unterstützung zur Durchführung von Controlling..... | 123 |
| 6.4.6 | Soziodemografische Merkmale der befragten Experten | 124 |
| 6.4.7 | Betriebsspezifika | 125 |
| 7 | ENTWICKLUNG OPERATIVER CONTROLLINGMODELLE FÜR KLEIN- UND | |
| | MITTELBETRIEBE IM GASTGEWERBE | 129 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 7.1 | Zielfeldsystem | 130 |
| 7.2 | Berichtswesen | 133 |
| 7.3 | Kennzahlensystem..... | 134 |
| 7.4 | Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)..... | 136 |
| 7.5 | Quartalsmäßiger Forecast..... | 137 |
| 7.6 | Cash-flow Bericht..... | 138 |
| 8 | ZUSAMMENFASSENDE ÜBERLEGUNGEN ZUR NOTWENDIGKEIT VON CONTROLLING IN JEDER BETRIEBSGRÖÖE DES GASTGEWERBES..... | 140 |
| 8.1 | Notwendigkeit des Controlling für Klein- und Mittelbetriebe..... | 140 |
| 8.2 | Ein Controllingsmodell für jede Betriebsgröße..... | 144 |
| 8.3 | Langfristiger Nutzen eines solchen Controllingmodells | 146 |
| | LITERATURVERZEICHNIS | 148 |
| | ANHANG..... | 150 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| ABBILDUNG 1 - CONTROLLING IM WANDEL..... | 8 |
| ABBILDUNG 2 – CONTROLLING ALS ZIELORIENTIERTES FÜHRUNGSKONZEPT | 11 |
| ABBILDUNG 3 - REGELKREIS DES OPERATIVEN CONTROLLING | 14 |
| ABBILDUNG 4 – ZIELVERTEILUNG | 18 |
| ABBILDUNG 6 - CONTROLLER ALS STABSTELLE..... | 23 |
| ABBILDUNG 7 - CONTROLLING ALS LINIENPOSITION..... | 24 |
| ABBILDUNG 8 - UNTERSCHIEDE STRATEGISCHES - OPERATIVES CONTROLLING | 26 |
| ABBILDUNG 9 - GRUNDSHEMA KER | 31 |
| ABBILDUNG 10 - STRUKTUR DER ABWEICHUNGSANALYSE | 32 |
| ABBILDUNG 11 - METHODEN DER GEMEINKOSTENVERTEILUNG | 54 |
| ABBILDUNG 12 - BEISPIEL EINER GEMEINKOSTENVERTEILUNG..... | 56 |
| ABBILDUNG 13 - BREAK-EVEN-DIAGRAMM..... | 59 |
| ABBILDUNG 14 - BEISPIEL FÜR EINE BERICHTSLISTE AUS DER INDUSTRIE | 69 |
| ABBILDUNG 15 - BERICHTSHIERARCHIE IM CONTROLLING | 71 |
| ABBILDUNG 16 - DUPONT – KENNZAHLENSYSTEM | 84 |
| ABBILDUNG 17 - AUFBAU DER ZVEI-KENNZAHLENPYRAMIDE | 85 |
| ABBILDUNG 18 - 8-PHASEN-SCHEMA DER KENNZAHLENAUSWERTUNG | 92 |
| ABBILDUNG 19 - PLANUNG LOGIS | 106 |
| ABBILDUNG 20 - PLANUNG F&B | 108 |
| ABBILDUNG 21 – ERFOLGSBUDGET | 111 |
| ABBILDUNG 22 - ANWENDUNG VON FIBU ELEMENTE..... | 115 |
| ABBILDUNG 23 - ANZAHL FIBU ELEMENTE..... | 116 |
| ABBILDUNG 24 - ERSTELLUNGSANZAHL VON ABSATZBERICHTEN | 117 |
| ABBILDUNG 25 - KENNTNIS VON GESCHÄFTSERGEBNISSEN..... | 118 |
| ABBILDUNG 26 - EINGESETZTE PLANUNGSTOOLS..... | 118 |
| ABBILDUNG 27 - ANWENDUNG VON KENNZAHLEN..... | 120 |
| ABBILDUNG 28 - ANWENDUNG VON CONTROLLINGINSTRUMENTEN..... | 121 |
| ABBILDUNG 29 - ZEITAUFWAND FÜR CONTROLLING | 122 |
| ABBILDUNG 30 - HILFSMITTEL FÜR DAS CONTROLLING | 123 |
| ABBILDUNG 31 - AUSBILDUNGSSTAND DER BEFRAGTEN | 124 |
| ABBILDUNG 32 - ALTERSVERTEILUNG DER BEFRAGTEN | 125 |
| ABBILDUNG 33 - BETRIEBSART DER BEFRAGTEN BETRIEBE..... | 126 |
| ABBILDUNG 34 - STANDORT DER BEFRAGTEN BETRIEBE | 127 |
| ABBILDUNG 35 - MITARBEITERANZAHL DER BEFRAGTEN BETRIEBE..... | 127 |
| ABBILDUNG 36 - KENNZAHLENSYSTEME AUF BETRIEBSTYPEN ANGEPASST | 135 |
| ABBILDUNG 37 - KURZFRISTIGE ERFOLGSRECHNUNG (KONKRETES BEISPIEL) | 137 |

| | |
|---|-----|
| ABBILDUNG 38 - QUARTALSMÄßIGER FORECAST (KONKRETES BEISPIEL) | 138 |
| ABBILDUNG 39 - CASH-FLOW-BERICHT (KONKRETES BEISPIEL) | 139 |
| ABBILDUNG 40 – ZIELERREICHUNG | 141 |
| ABBILDUNG 41 - OPERATIVE CONTROLLINGMODELLE AUF BETRIEBSTYPEN ANGEPASST | 144 |
| ABBILDUNG 42 - LEBENSZYKLUS EINES HOTELS | 146 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|--|
| BSC | Balanced Score Card |
| DB | Deckungsbeitrag |
| F&B | Food and Beverages |
| GuV | Gewinn- und Verlustrechnung |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| KER | Kurzfristige Erfolgsrechnung |
| KMU | Klein und Mittelständische Unternehmen |
| KV | Kollektivvertrag |
| MA | Mitarbeiter |
| ÖHT | Österreichische Hotel- und Tourismusbank |
| STAHR | Standard der Abrechnungen für Hotels und Restaurants |
| USALI | Uniform System of Accounts for the Lodging Industry |
| WES | Wareneinsatz |

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Controlling ist zu einem bedeutenden Faktor der Unternehmensführung geworden, doch was ist unter dem Begriff Controlling zu verstehen, was wird alles unter diesem Begriff subsumiert? Wann ist ein Unternehmen mit einem guten Controlling ausgestattet und wer trifft dabei die Entscheidungen? Inwieweit ist das Controlling bereits in der österreichischen Hotellerie und Gastronomie vorhanden?

Diese Fragen wurden zum zentralen Thema dieser Diplomarbeit und drücken sich besonders durch die Forschungsfrage aus, die da lautet:

In welchem Maß werden derzeit Controllingmodule in gastgewerblichen Klein- und Mittelbetrieben eingesetzt und wie könnte ein Modell zu nutzbringenderem Einsatz dieser Module aussehen?

Die österreichische Hotellerie und Gastronomie unterscheidet sich durch ihre traditionelle Klein- und Mittelstruktur von der internationalen Kettenhotellerie oder Systemgastronomie, sowie durch den oft persönlichen Kontakt zum Gast. Daraus ergibt sich auch das Problem, dass erprobte Controllingmodelle von z.B. Kettenhotels in der österreichischen Hotellandschaft nicht besonders erfolgreich eingesetzt werden können, da die Manager oft auch die „Wirte und Wirtinnen“ sind und somit die hierarchischen Strukturen sehr klein gehalten sind.

Aufgrund dieser besonderen Gegebenheiten liegt die Problemstellung darin, ein geeignetes Controllingmodell für jede Betriebsgröße zu entwickeln, welches auch ein sinnvolles Kosten-Nutzen-Zeitaufwand-Verhältnis darstellt. Dazu ist natürlich die Untersuchung der derzeitigen Situation ein notwendiges und auch sehr aufschlussreiches Unterfangen.

1.2 Zielsetzung

Die wesentliche Funktion des Hotels und Restaurants liegt heute neben der Dienstleistungsfunktion der Beherbergung und Verpflegung vor allem in der Servicequalität, also der Betreuung des Gastes. Der Hotelier und Gastronom muss die Fähigkeit besitzen, die „Hardware“ und die „Software“ so aufeinander abzustimmen, dass der Gast sich wohlfühlt und wiederkommt.

Diese Abstimmung ist keine Frage von Managementmethoden, sondern von menschlichem Feingefühl und professioneller Servicequalität. Jedoch muss auch der betriebswirtschaftliche Erfolg gegeben sein. Es müssen Gewinne erwirtschaftet werden um diese Servicequalität zu finanzieren und daher sind moderne Managementmethoden, an die jeweilige Betriebsgröße angepasst, wichtig um langfristig erfolgreich zu sein.

Die vorliegende Diplomarbeit konzentriert sich dabei auf den Bereich Controlling und versucht einen Beitrag zu leisten, dem „gemeinen“ Hotelier bzw. Gastronom ein praktikables Instrumentarium des operativen Controlling näher zu bringen.

Das konkrete Ziel der vorliegenden Arbeit ist es den Themenbereich des operativen Controlling wissenschaftlich fundiert zu beschreiben um in weiterer Folge daraus ein zielgerichtetes Controllingmodell, speziell für die österreichische Hotel- und Gastronomielandschaft zu erarbeiten.

1.3 Gang der Argumentation

Kapitel 2 soll einen wissenschaftlichen Umriss der Funktion Controlling als gesamtes liefern. Hier wird zuerst ein Überblick über die Entwicklung des Controlling in den USA sowie in Europa gegeben, anschließend wird der Hauptaspekt von Controlling im Abschnitt „Zielorientierung des Controlling im Unternehmen“ erläutert. Es wird weiters auf die vier Grundfunktionen von Controlling eingegangen, welche sich durch sämtliche Anwendungen ziehen. Ein kurzer Abschnitt zur Erläuterung der Unterschiede von operativem zu strategischem Controlling folgt, um den gesamten Umfang des Themas darzustellen. Zum

Abschluss dieses allgemeinen Abschnitts wird auf die Möglichkeiten der Eingliederung eines Controllers in eine bestehende Organisationsstruktur eingegangen.

Das Kapitel 3 soll einen Überblick über die wichtigsten Bereiche im operativen Controlling gewähren. Es werden hier die verschiedenen Arten des operativen Controlling beschrieben und in weiterer Folge auf einige wichtige Grundbausteine, wie die Kostenrechnung oder das Reporting eingegangen.

Im Kapitel 4 werden auf die verschiedenen Arten von Kennzahlen und die Möglichkeiten von Kennzahlensystemen und deren Entwicklung eingegangen. Es wird auch ein Leitfaden zur Kennzahlenauswertung geboten. Die Berechnungen der relevanten Kennzahlen sind, nach Anwendungsgebiet strukturiert, im Anhang zu finden.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Budgetierung, deren Notwendigkeit im Zusammenhang mit Controlling und die Vorgehensweise bei der Erstellung eines Budgets.

Nachdem hier nun die wissenschaftliche Aufarbeitung des Begriffs Controlling abgeschlossen ist, befasst sich das Kapitel 6 ausschließlich mit der eigenen empirischen Untersuchung. Es wird hier, neben den Zielen und der Struktur der Untersuchung, vor allem auf die Ergebnisse und deren Interpretation eingegangen.

Im Kapitel 7 werden bereits die wichtigsten Controllingmodule, auf kleine und mittlere Betriebsgrößen angepasst dargestellt. Es sind hier auch zu jedem Modul konkrete Beispiele zur Umsetzung aufgeführt.

Das Kapitel 8 stellt eine Zusammenfassung, sowie den eigentlichen Kerninhalt, also die Beantwortung der Forschungsfrage dar. Es wird hier ein Controllingmodell, für drei unterschiedliche Betriebstypen (Kleinst-, Klein- und Mittelständische Hotellerie und Gastronomie¹) vorgestellt. Darauf folgt die logische Sinnfrage, nämlich die des langfristigen Nutzens eines solchen Controllingmodells.

¹ Definition laut EU-Wettbewerbsrecht

2 Controlling – Allgemeines

Was versteht man in der Wissenschaft unter Controlling? Jackson definierte die Aufgaben des Controllers so: „(...) the basic function of the controller is to take accounting out of its strait jacket so that it can be used by practical management.“²

Es gibt eine Vielfalt von Begriffen und Konzepten, welche die Uneinigkeit bei der Definition im theoretischen Bereich, ebenso wie die sehr unterschiedliche Arbeitsauffassung im praktischen Bereich aufzeigen. Dafür ist schon sehr früh ein häufig verwendetes Zitat entstanden: „In practise, people with the title of controller have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general management.“³

Controller, Controlling, Controllership – drei Begriffe, die ähnlich klingen, jedoch weder in der Praxis, noch in der Theorie klar und vor allem einheitlich definiert sind. Als Arbeitsdefinition wird folgendes festgehalten:

- ◆ „Unter einem Controller versteht man einen Stelleninhaber, der für Manager ein Set an Aufgaben erbringt (z. B. Bereitstellung von Kosteninformationen, Übernahme der Ergebniskontrolle und anderes mehr)
- ◆ Controllership bezeichnet das gesamte Aufgabenbündel, das Controllern übertragen und/oder von diesen wahrgenommen wird.
- ◆ Controlling schließlich ist eine spezielle Führungs- oder Managementfunktion, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern – auch, aber nicht nur von Controllern – vollzogen wird.“⁴

Obwohl es Controlling in Europa seit nunmehr über 20 Jahren gibt, wird der Begriff „Controlling“ oft noch falsch definiert. Viele verstehen unter dem Berufsbild „Controller“ so etwas wie Kontrolleur, Ober-Buchhalter, Revisor, Überwacher, Sicherheitsbeauftragter. Das

² Jackson, 1949, S.25

³ Weber, 2004, S. 6

⁴ ebenda, S. 5

kann zum Teil daran liegen, dass es für das englische Wort „Controlling“ keinen eindeutigen deutschsprachigen Ausdruck gibt. Es ist eher als Arbeitsbegriff aufzufassen. Der Begriff wird auf die französischen Worte „contrerôle (= Gegenrolle bzw. Gegenspirale) und compter (= zählen) zurückgeführt, zum Teil aber auch auf die angelsächsischen Worte to control (=steuern, lenken, beherrschen, regeln) und roll (= Liste). Die weitgehende Übereinstimmung mit dem deutschen Wort Kontrolle sollte nicht als Übersetzung herangezogen werden, da die Kontrollfunktion auch zu den Aufgaben des Controllers gehört, jedoch keineswegs dessen Haupttätigkeit darstellt.

Nachfolgend soll „Controlling“ im angelsächsischen Kontext verstanden werden, da es die tatsächlichen Hauptaufgaben des Controllers am besten beschreibt.

Wichtig zu beachten ist, dass nicht eine Definition von Controlling im Mittelpunkt der Betrachtung stehen sollte, sondern die eigentlichen Aufgaben und Inhalte des Controllings. Controlling besteht also nicht aus „Nachkontrollieren“, sondern der Controller ist als eine Art Zielerreichungslotse, (nicht Kapitän), er ist als Ziel – und Planungsverkäufer zu verstehen. **Controlling ist gegenwarts- und zukunftsorientiert** im Gegensatz zur Kontrolle, die vergangenheitsorientiert ist. Diese Kontrolle wird beim Controlling durch Selbstkontrolle ersetzt. Die „Geplanten“ sollen sich auf Grund der transparenten Ziele durch Selbstvergleiche mit den erzielten Ergebnissen selbst kontrollieren können. Das führt schon zum Hauptprodukt des Controllings, es ist dies der permanente, institutionalisierte Soll-Ist-Vergleich von Plan und tatsächlichem Ergebnis und der daraus resultierende Verbesserungsprozess (Soll-Ist-Vergleich → Abweichungsanalyse → Korrekturmaßnahme).⁵

Die Begriffe Controlling und Controller können praxisnahe wie folgt definiert werden:

| |
|---|
| Controlling ist: |
| Funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument zur Unterstützung der Unternehmensführung beim unternehmerischen Entscheidungsprozess und ein betriebswirtschaftliches |

⁵ vgl. Preißler, 1999, S. 13f