

Michael Thomann berät und unterstützt als selbstständiger Unternehmer Hotel-, Gastronomie- und Tourismus-Unternehmen. Das Leistungsspektrum der THOMANN Hospitality Management AG umfasst strategische und operative Beratung und Verwaltungsratsmandate. [www.hospitality-management.ch](http://www.hospitality-management.ch)



# Controlling als Instrument für nachhaltigen Erfolg

Controlling ist ein zentrales Element der finanzwirtschaftlichen Unternehmensführung und wird heute vielfach auch in der Hotellerie und Gastronomie eingesetzt. Ziele des Controllings sind zum einen die Sicherung der langfristigen finanziellen Stabilität des Unternehmens, zum anderen die Überprüfung des Geschäftsmodells und dessen Beitrag zur Wertsteigerung. Controlling ist auch eine Führungsphilosophie, eine Grundlage wirkungsorientierter und nachhaltiger Führung.

Michael Thomann

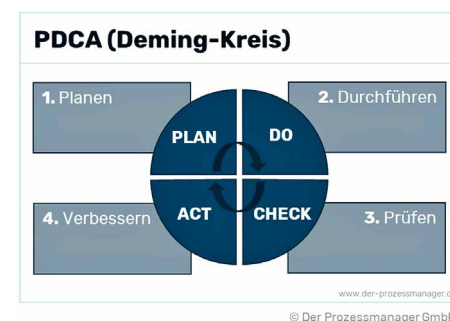
In der heutigen Praxis wird Controlling sehr oft mit Kontrolle verwechselt. Kontrolle ist der systematische, informationsverarbeitende Prozess, bei dem ein bewertender Vergleich zweier Grössen vorgenommen wird – Ist und Soll. Kontrolle ist immer vergangenheitsorientiert und zeigt oft nur den Blick auf einen «Zahlenfriedhof». Alles ist bereits geschehen, Änderungen sind nicht mehr möglich. Grössen wie GOP oder EBITDA sind im Grunde genommen «Abfallprodukte» und zeigen lediglich, wie gut das Geschäftsmodell funktioniert. Sie sollten nicht der Treiber des Geschäftsmodells sein, sondern nur dessen Ergebnis.

Will man diesen Output beeinflussen, ist effizientes Controlling sehr effektiv. Controlling ist primär vorwärts- und zukunftsorientiert und bedeutet partizipatives Planen, Steuern und Kalkulieren. Ziel des Controllings ist die Führungsunterstützung durch Koordination im Führungssystem.

## Controlling und Gesamtführung

Controlling ist eine Führungsphilosophie des vorausschauenden Denkens und Handelns. Es findet überall im Unternehmen statt und ist ein ständiger Steuerungs- und Lernprozess. Insbesondere, wenn mit dem Instru-

ment des Verbesserungskreislaufs (PDCA-Zyklus | Plan-Do-Check-Act) gearbeitet wird, ist das Controlling ein zentrales Instrument der kontinuierlichen Verbesserung. Es umfasst alle Perspektiven eines Unternehmens, die z. B. nach der *Balanced Scorecard* (BSC) gegliedert werden können.



Die Struktur der BSC (Finanzen, Kunden/Markt, Produkte/Prozesse und Entwicklung/Lernen) kann an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst und erweitert werden. Sie hilft, Ziele, aber auch Handlungsfelder und Massnahmen, gedanklich zu strukturieren und anzugehen. Die Herausforderung besteht darin, den Fokus sowie die relevanten Messpunkte im Rahmen der Ursache-Wirkungskette festzulegen.

## Kernaktivitäten des Controllings

### 1. Konsequente und systematische Planung

«Wer kein Ziel hat, kann auch keines erreichen».

Eine Weisheit von Lao-Tse.

Jedes verantwortungsbewusste Handeln in einer sozialen Einheit beginnt damit, sich systematisch Gedanken über die Zukunft zu machen und sich Ziele zu setzen. Dies kann klassisch Top-down, Bottom-up oder in neueren Formen in Zellen mit Sprints erfolgen. Die korrekte Formulierung von SMART-Zielen (spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch, terminiert) ist eine Herausforderung und erfordert Übung. Diese Ziele bilden die Basis für die Ableitung von Handlungsfeldern und Massnahmen, die die angestrebte Wirkung erzielen sollen.

### 2. Führungsinstrument

Nach der Umsetzung der Massnahmen in den definierten Handlungsfeldern resigniert (und überrascht) feststellen zu müssen, dass die gesteckten Ziele nicht erreicht wurden, ist für alle Beteiligten unbefriedigend und demotivierend. Um dem entgegenzuwirken, gehören kontinuierliche Standortbestimmungen dazu: Was haben wir erreicht? Wo stehen wir? Was hat die gewünschte Wirkung gebracht und was nicht?

In der Hotellerie und Gastronomie arbeiten nur sehr wenige Datenanalysten und Betriebswirtschaftler. Die Führungskräfte sind oft ausgezeichnete Gastgeber und verstehen ihre Arbeit mit Gästen und Mitarbeitenden. Darin sind sie Profis. Emotionen stehen im Mittelpunkt ihres täglichen Wirkens. Deshalb sollten Werte und Zielerreichungsgrade für die Adressatengruppe individuell, verständlich und auch emotionalisiert dargestellt werden.

## Systeme für führungsorientiertes Controlling

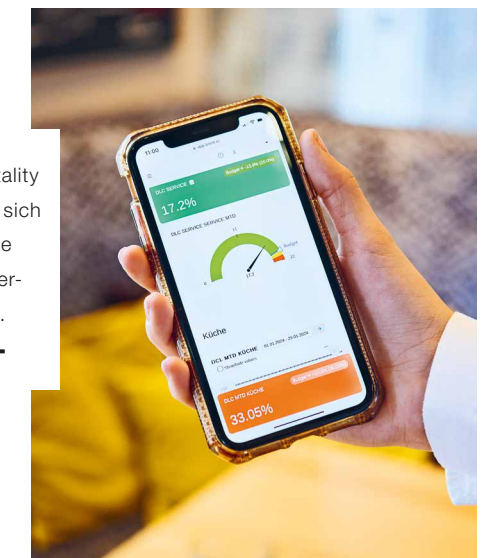
Daten gewinnen an Wert, wenn sie aktiv genutzt und für das Management sinnvoll eingesetzt werden. Grössere Unternehmen sowie Hotel- und Gastronomiegruppen oder -ketten entwickeln oft eigene Business Intelligence (BI) Tools. Häufig werden diese Projekte von der Finanz- und IT-Abteilung initiiert und haben in erster Linie das Ziel, das Reporting zu optimieren.

Diese Unternehmen leiten daraus die entsprechenden Führungsinstrumente in Form von Dashboards

und Reports ab, zum Beispiel in einer GM-App. Viele Führungskräfte verbringen immer noch viel Zeit damit, Excel-Dokumente und Berichte zu erstellen, statt sich auf ihre eigentliche Führungsaufgabe und deren Wirkung zu konzentrieren.

## Zukunfts- statt Vergangenheitswerte

Für Individual-Hotels hat *Hospitality Cockpit* ein neuartiges Management-Tool entwickelt. Als BI kommt die Business Analytics Plattform von Blent zum Einsatz, die Daten aus über 150 Systemen automatisiert sammeln kann. Die relevanten Datenpunkte zur Messung der Zielerreichung werden aus dem «Data Lake» extrahiert und entsprechend miteinander in Beziehung gesetzt. So stehen dem Abteilungsleiter beispielsweise täglich die Personalkosten vom Vortag als Tachometer (Grün, Gelb, Rot) zur Verfügung. Die künstliche Intelligenz des Revenue Management Systems wird genutzt, um den Forecast zu berechnen und diesen mit der Personalplanung abzugleichen. Eine Über- oder Unterbesetzung wird sichtbar und die Personalkosten können beeinflusst werden, bevor sie entstehen.



Mit dem Hospitality Cockpit lassen sich Controllingwerte überall und jederzeit überprüfen.

*Hospitality Cockpit* unterstützt somit die Führungsebene nicht nur mit Vergangenheitswerten, sondern mit gezieltem Controlling der deutlich wichtigeren Zukunftswerte.