

Minimiertes Controlling für ein kreatives Wachstum

Sehr geehrte Leserinnen,
sehr geehrter Leser,

wenn Sie an dieser Stelle des Buches angekommen sind, gehe ich davon aus, dass Sie nun theoretisch wissen was Controlling bedeutet. Sie haben die Definitionen und die verschiedenen Formen kennen gelernt und könnten nun einen Betrieb kennzahlentechnisch auf den Prüfstand stellen.

Doch was passiert in der Praxis? Ist es wirklich so einfach einen Betrieb über Controlling in den Griff zu bekommen?

Für mich ist das Controlling ein Teil von Vielen in der Kunst, ein Hotel erfolgreich zu führen. Natürlich ist es notwendig Kennzahlen zu erarbeiten und diese dann auch bestmöglichst zu verwerten. Controlling sollte auch nicht mit der Buchhaltung verwechselt werden, in der auch viele Kennzahlen notwendig sind, doch eher für rechtliche und steuerliche Gegebenheiten.

Durch meine Tätigkeit in vielen verschiedenen Betrieben, konnte ich auch verschiedene Controllingsysteme kennen lernen und zum größten Teil auch mitgestalten. Es zeichnete sich aber relativ schnell ab, dass es keine allgemeingültige Formel des Controllings gibt. Jedes Hotel hat seine Eigenarten und Besonderheiten und auf diese muss das Controlling abgestimmt sein.

Das sicher einheitlichste Controlling erleben Sie in Kettenhotels. Hier muss für viele verschiedene Hotels, an verschiedenen Orten, oftmals auch in verschiedenen Ländern, ein einheitliches Controllingsystem gefunden werden. Und dies kann nach meiner Erfahrung nur mit enormen Verwaltungsaufwand statt finden. Wenn ich mich an manches Hotel zurückerinnere und bis zu fünf Unterschriften benötigt wurden, um eine Bestellung von 60 Kaffeelöffeln auf den Weg zu bringen, mache ich ein großes Fragezeichen hinter das Controlling.

Controlling soll ein Hilfsmittel zur erfolgreichen Führung sein, nicht ein Hindernis für die Qualität des Hotels.

Auch dient das Controlling oftmals oder eigentlich immer zur Kontrolle der Mitarbeiter. Und dies ist auch nicht immer ganz so einfach. Meiner Meinung nach ist der erste Schritt eines Controllings, Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen. Natürlich können Sie sich nicht sicher sein, ob auch alle Mitarbeiter ehrlich sind. Aber Sie können sich sicher sein, dass irgendeiner immer eine Lücke im Controlling findet und dies dann auch nutzt. Also geht es einmal um Schadensbegrenzung und das andere Mal um einen nicht zu hohen Aufwand. Und diesen Mittelweg gilt es zu finden.

Nun also im Detail, was für ein Controlling ist meines Erachtens notwendig:

Zuerst sei nochmals erwähnt, dass ich nicht die Controllingabläufe für die Buchhaltung also für das steuerrechtliche oder aber die gesetzlichen Vorgaben beleuchte, sondern nur dass vom Hotel zu entscheidende Controlling.

Für jede einzelne Abteilung / Bereich ist ein eigenes Controllingverfahren fest zu legen. Nachstehend will ich folgende Abteilung betrachten:

- 1) F&B
- 2) Empfang
- 3) Einkauf
- 4) Müllentsorgung
- 5) Materialwirtschaft
- 6) Bankett / Verkauf / Reservierung
- 7) Housekeeping
- 8) SPA / Wellness
- 9) Technik / Energie
- 10) Mitarbeiter

1) F&B

Die food and beverage Bereiche sind sicherlich die am aufwendigsten Bereiche die es zu kontrollieren gibt, aber auch die notwendigsten. Wenn wir davon ausgehen, dass ein Hotel durchschnittlich eine F&B cost zwischen 28% -35% hat, ist das Optimierungspotential sicherlich groß.

Die auf lange Frist zu prüfende Größe ist natürlich der Wareneinsatz. Der Vergleich von den Ausgaben für die Waren zu dem erzielten Nettoumsatz kann getrennt (also beverage Wareneinsatz zum beverage Nettoumsatz, food Wareneinsatz zum food Nettoumsatz) oder zusammengefasst (pro Outlet) betrachtet werden. Der festzulegende Prozentsatz ist je nach Restaurant verschieden und natürlich auch individuell fest zu legen. Bei einem Restaurant das auf Verarbeitung von ausschließlich frischen Produkten ausgerichtet ist, hat in der Summe natürlich einen höheren Wareneinsatz in der Küche als ein mit Fertigprodukten arbeitendes Unternehmen.

Als weitere Kontrollgröße im F&B Bereich kann der Deckungsbeitrag dienen. Ebenso können die Rohaufschläge als Vergleich genommen werden.

Neben der gesetzlich vorgeschriebenen Jahresinventur können Monatsinventuren oder Sonderinventuren durchgeführt werden.

Weitere Controllingmaßnahmen sind die Kontrolle der Kassenberichte, der Stornoberichte und Buchungsjournale. Das System Ware gegen Bon ist sicher

ein guter Ansatz, doch die Einhaltung ist gerade in einen Betrieb wie unseren nicht immer ganz so einfach.

Die Controllingmaßnahmen im F&B Bereich müssen in einem sehr ausgewogenen Verhältnis sein. Kontrolle ist notwendig, aber sie darf nicht den Ablauf behindern.

Minimiertes Controlling:

Kontrolle der Wareneinsätze

2) Empfang

Da der Empfang eng mit der Buchhaltung verbunden ist, wird hierüber schon eine Kontrollfunktion ausgeübt. Trotzdem ist die Überprüfung des Tagesabschlusses meines Erachtens notwendig. Stichproben über die verschiedenen Buchungen, Umsatzkontrolle und eventuell eine Kassenkontrolle schnell und unproblematisch durch zu führen. Natürlich sollte der Empfang auch als Kontrollorgan für die anderen Abteilungen (alle Abteilungen die Umsätze generieren) sein. Hier ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich ihrer Funktion bewusst sind. Das heißt, dass sie auch den Kollegen gegenüber bei der Abrechnung kritisch sein müssen.

Minimiertes Controlling:

Überprüfung der Journale

3) Einkauf

- Im Einkauf kann jedes Hotel Geld sparen - Dies kann ich nur bestätigen. Ein absolut unabdingbares Kontrollverfahren ist die Angebotseinholung für Ausgaben von erstmalig angeschafften Artikeln bei einer Gesamtsumme über € 250,00 im Jahr. Auch ein regelmäßiger Abgleich von Produkten die schon seit Jahren laufen kann Gold wert sein. Bitte nicht nach dem Motto ‚wir kaufen dort schon immer ein‘ oder ‚die machen uns seit Jahren einen guten Preis‘ agieren. Hier bin ich wirklich ein Verfechter von Vertrauen ist gut, Kontrolle aber besser. Und bitte nicht nur den Preis kontrollieren, sonder auch die Qualität!

Meine Kontrolle im Bereich Einkauf erfolgt ausschließlich über die Angebots- und Rechnungskontrolle. Keine Rechnung wird ohne meine

Unterschrift bezahlt. So habe ich eine wirklich lückenlose Ausgabenkontrolle.

Im Bereich Einkauf ist auch das Einkäufer – Verkäufer Verhältnis ab und an auf den Prüfstand zu stellen. Gerade in großen Betrieben, wo Rahmenverträge ausgehandelt werden, sollte die Vertrauensbasis zum Einkäufer nicht die einzige Kontrolle sein. Hier halte ich es so, dass ich immer bei der Abschlussverhandlung dabei bin.

Inzwischen gibt es sehr gute Einkaufsgesellschaften für die Hotellerie, die Ihnen viel Arbeit abnehmen können. Eine Überprüfung ob solch eine Gesellschaft mit ins Boot zu nehmen ist, würde ich auf alle Fälle empfehlen.

Minimiertes Controlling:

Rechnungskontrolle, Abschlussverhandlungen selber führen

4) Müllentsorgung

Müll wird in naher Zukunft ein uns schwer zu schaffendes Problem bereiten. Nicht nur, dass wir die Müllberge beseitigen müssen, sondern die Kosten der Beseitigung werden rasant steigen. Ebenso immer neue Auflagen werden zu immer neuen Kosten führen.

Ein gutes Müllmanagement mit einer Kontrolle bei Verpackung, Trennung und Abholung, kann sich sehr kostensparend auswirken.

Minimiertes Controlling:

Ist in diesem Bereich sehr schwierig. Ich würde neben den abgeschlossenen Verträgen, die Müllsituation vor Ort regelmäßig prüfen. Um hier ein stabiles Controlling zu bekommen, sollten Sie den Markt sehr genau beobachten. Die Entwicklung ist sehr rasant.

5) Materialwirtschaft

Eine im Hotel nie endende Kontrolle ist die Überwachung im Umgang mit den Materialien. Ob das nun Verbrauchsartikel sind oder aber der Umgang mit der Einrichtung. Durch die Kontrolle dieses Bereiches verhindern Sie nicht nur unnötige Nachinvestitionen, sondern Sie erhalten auch die Qualität des Hauses. Denn im täglichen Gebrauch mit den Einrichtungsgegenständen wird

teilweise schon sehr nachlässig umgegangen. Meine Kontrolle für diesen Bereich findet einmal wöchentlich mit dem Fotoapparat statt:

- Managing by photographing -

Denn in der Regel glaubt es Ihnen ja niemand wenn Sie im Meeting die in die Ecke geworfene Wäsche kritisieren, den an allen Ecken abgefahrenen Gueridon monieren oder aber die nur halb ausgetrunkenen Personalwasserflaschen ansprechen. Ein Foto, das die Abteilungsleiter dann auch mit nehmen können, bewirkt da viel mehr.

Minimiertes Controlling:

Rundgänge (Managing by photographing) und klare Ansagen sind mein Controllingempfehlung in diesem Bereich

6) Bankett / Verkauf / Reservierung

Im Bereich Bankett, Verkauf und Reservierung kontrolliere ich nach dem zusammen festgelegtem Budget und natürlich den aktuellen Zahlen. Ebenso ist hier die Kontrolle über die persönliche Führung meines Erachtens am effektivsten. Belegungszahlen, Buchungssituation, Marketingmaßnahmen, usw. müssen direkt mit der Unternehmensführung abgestimmt sein und gelangen dadurch in eine ständige Überprüfung, Verbesserung und Neuausrichtung.

Minimiertes Controlling:

Hier hebt sich der Minimalismus auf, da Sie mit diesen Abteilungen täglich im Gespräch sein sollten und somit ein ständiges Controlling haben.

7) Housekeeping

Im Housekeeping gibt es inzwischen sehr gute Literatur mit vielen verschiedenen Kennzahlen die sich für die Kontrolle sehr gut eignen. Aus der Vielzahl an Angeboten ist das für Sie am besten geeigneten Verfahren rauszunehmen und auf dem Betrieb abzustimmen. Wichtig ist gerade im Housekeeping die Kontrolle nicht nur auf Zeit zu begrenzen, sondern vor allem auf die Qualität. Den durch die Sicherstellung einer Qualitativen hochwertigen Zimmerreinigung, ist nicht nur der Gast zufrieden, sondern auch die Nachinvestitionen für Reparatur und Abnutzung kann dadurch verringert werden.

Minimiertes Controlling:

Einen wöchentlichen Rundgang, Gespräche mit den Gästen

8) SPA / Wellness

Der Trend Wellness ist so langsam vorbei und die Abteilung SPA fügt sich in den normalen Hotelablauf ein. Und was gibt es zu kontrollieren? Mehr als viele denken. Denn die Folgekosten wie Energie, Abnutzung, Reparaturen werden vielen erst nach zwei, drei Jahren bewusst. Und es gibt wirklich eine Menge zu kontrollieren. Abgesehen von dem Mitarbeiterereinsatz, über den Wareneinsatz in der Kabine bis hin zu den täglichen Verbrauchskosten (wie viel Stunden lasse ich die Anlage laufen, wie gehe ich mit dem Handtuchverbrauch um, welchen Reinigungsaufwand betreibe ich, Energierückgewinnung, Wasseraufbereitung, usw.). Natürlich gibt es auch in diesem Bereich Publikationen mit Kennzahlen. Doch meine Erfahrung hat gezeigt, dass die Wellnessentwicklung so rasant in der letzten Zeit war, dass diese Zahlen nicht für allgemeingültig genommen werden können, sondern wirklich nur als eine vage Richtzahl. Der Umsatzbringer Wellness kann sich auch schnell zu einer Kostenfalle entwickeln. Darum ist das Controlling schon bei der Entscheidung für eine Wellnessanlage wichtig. Wir kontrollieren den Energieverbrauch, Kosten zum Umsatz, Personaleinsatz zu den verkauften Behandlungsminuten, Belegung der Kabinen, usw.

Minimiertes Controlling:

In diesem Bereich empfehle ich Ihnen das Controlling doch sehr umfangreich durchzuführen.

9) Technik / Energie

Neben der Müllentsorgung ist das Thema Energie zum Hauptproblem im Kostenbereich geworden. Ständig steigende Preise, immer neue Abgaben, macht die Kalkulation des Zimmerpreises nicht gerade einfach. Hier ist die Kontrolle ebenso wie im Einkauf ein wirkliches Einsparpotenzial. Stromverbrauch und Stromspitzen sind zu kontrollieren und dementsprechende Maßnahmen zu ergreifen (Bewegungsmelder, Energiesparlampen in den Bereiche wo Sie kein Qualitätsmangel darstellen), Heizkosten sind zu prüfen und natürlich der Wasserverbrauch zu überwachen. Es gibt eine Menge Firmen die Energieüberwachung und -optimierung anbieten, doch ich persönlich stehe diesen sehr skeptisch gegenüber.

Minimiertes Controlling:

Hier fällt es mir schwer ein minimiertes Controllingverfahren einzuführen geschweige denn zu finden. Die Veränderungen sind zu groß und zu schnell. Das heißt in diesem Fall größtmögliche Kontrollmechanismen laufen lassen.

10)Mitarbeiter

Wie am Anfang schon angesprochen besteht das beste Controlling im Vertrauen. Doch leider werden Sie immer wieder Enttäuschungen erleben. Auch bei Personen bei denen Sie es nie erwartet hätten. Wichtig ist, dass Sie deswegen dann nicht auf Misstrauen gegen alle umschalten und nur noch kontrollieren oder selber machen. Stecken Sie den Vertrauensbruch weg. Natürlich ist Mitarbeitercontrolling notwendig. Es gibt Verdachtsmomente denen Sie nachgehen müssen, es gibt Unregelmäßigkeiten die Sie klären müssen und natürlich will der Mitarbeiter auch das Gefühl bekommen, dass Sie die Arbeit wertschätzen und auch hierzu gehört die Kontrolle. Durch die verschiedenen Controllings in den Abteilungen ist natürlich auch eine gewisse Mitarbeiterkontrolle schon abgedeckt. Die Mitarbeiterkontrolle bezieht sich aber nicht nur auf Ehrlichkeit oder Unehrllichkeit, sondern natürlich auch auf die Personalkosten und hier gibt es sicher einiges zu kontrollieren. Mal abgesehen von den Vergütungen und Bonussystem, das jedes Hotel für sich fest legt, gilt es die Dienstpläne oder den Personaleinsatzplan zu kontrollieren. Hier betrachte ich drei Phasen. Den Dienstplan zukünftig verglichen mit dem zu erwartenden Geschäft, die Kontrolle zeitnah als am selben Tag, was ist los, kann ich jemanden nach Hause schicken oder sind zu wenig eingeteilt, weil plötzlich eine unerwartete Veranstaltung dazugekommen ist und ich kontrolliere im Nachgang um mit den Abteilungsleitern eine sicher Planung zu erreichen. Auch das Controlling der Urlaubspläne ist eine nicht zu unterschätzende Größe.

Minimiertes Controlling:

Dienstplankontrolle, Urlaubsplankontrolle, Vertrauenskontrolle

Nachdem ich nun die verschiedenen Abteilungen kurz beleuchtet habe, ist klar zu sehen, dass das Controlling in einem privat geführten Haus sehr subjektiv zu Werten ist. Natürlich gibt es klare Controllingabläufe für jede Abteilungen in den Ketten. Aber die Freiheit in privaten Einzelhäusern ist natürlich wesentlich größer, flexibler und auch kreativer zu betrachten. Ich habe die Controllingverfahren auch nur aus der Sicht der Hotelführung betrachtet. Die einzelnen Abteilungen haben natürlich ihre spezifischen Abläufe und Qualitäten die sie prüfen müssen. Hier lasse ich aber den Abteilungsleitern frei Hand und mische mich nur in Konfliktfällen oder natürlich wenn die Gäste eine Leistung kritisieren ein.

Das minimalistische Controlling drückt sich auch in der Häufigkeit der Meetings aus. Wir meeten einmal pro Woche 1½ Stunden und besprechen die Veranstaltungen der kommenden Woche und was sonst noch wichtig ist. Alles andere wird sofort geklärt und entschieden und das am besten im stehen und ohne Kaffee. Keine langen Wege, keine Unterschriftenarien, keine langen Wartezeiten.

Fazit:

Das Controlling ist ein absolut notwendiges Tool für die erfolgreiche Führung eines Hotels. Durch das Controlling können Abläufe optimiert, Umsätze kontrolliert und Kosten reduziert werden. Das Controlling und die dazu notwendigen Abläufe dürfen aber nicht zu einem überdimensionierten Kostenblock anwachsen, der im Endeffekt die eingesparten Veränderungen und die optimierten Abläufe wieder egalisieren. Auch darf das Controlling Abläufe nicht behindern oder dazuführen dass Abläufe so verändert oder angepasst werden um nur dem Controlling zu entsprechen und somit eventuell Services oder Qualitäten verschlechtern oder verhindern.

Das Ziel des Controllings sollte auch nicht das Nachspüren oder in Frage stellen sein. Durch überzogenes Misstrauen wird der Controller zum Feind.

Ein konstruktives Miteinander für die Sache muss das Ziel sein.

Ein erfolgreiches Hotel sollte mit Vertrauen und einem minimalisiertem Controlling aber der höchst möglichen Qualität arbeiten.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Suche nach dem richtigen Verhältnis!