

Dr. MILENA PERŠIĆ, a.o. Professor  
Fakultät für Hotelmanagement Opatija, Universität Rijeka

## CONTROLLING IN DER HOTEL- UND TOURISMUSWIRTSCHAFT

UDK: 64.024+338.48]:65.012.4:657  
Empfangen: 18. Mai 1996  
Wissenschaftlicher Originalbeitrag

Controlling im Unternehmens soll koordinieren zwischen jenen, die die Informationen anschaffen und jenen, die diese Informationen benutzen. Es bildet die Managementbasis für die Steuerung des Geschäftssystems nach den im voraus definierten Zielen. Controlling wird nach den Besonderheiten der Tätigkeit, nach der erreichten Entwicklungsebene und der Komplexität externer und interner Beziehungen des Geschäftssystems im Umfeld organisiert. Die Aufgabe des strategischen Controlling ist der Einsatz neuer Methoden und Techniken, worauf die Steuerung der zukünftigen Entwicklung des Geschäftssystems basiert. Strategisches Controlling wird durch operatives Controlling implementiert, und zwar durch Erarbeitung des Budgetierungs-, Kontroll-, Analyse-, Informierungs- und Steuerungssystems im realen Rahmen der Geschäftsführung im laufenden Betriebsjahr. Bei der der Aufgabenrealisierung des operativen Controlling nehmen Daten und Informationen eine Sonderstellung ein. Die Daten und Informationen werden vom rechnungswesenorientierten Informationssystem vorbereitet und erteilt abgestimmt mit wirklichen Informationsforderungen des Managements jeweiliger hierarchischer Entscheidungsebene in der Hotel- und Tourismuswirtschaft.

Schlüsselwörter: Controlling, Management orientiertes Rechnungswesen, Budget, Uniform System of Accounts for Hotels, Hotel.

### EINLEITUNG

Eine Besonderheit der Geschäftssysteme in der Hotel- und Tourismuswirtschaft sind komplexe, dynamische, stochastische und für den Weltmarkt offene Systeme, die gesteuert werden sollen. Steuern heißt Entscheidungen treffen und Entscheidungen durchführen. Diese Aufgabe wird in der Regel dem Management anvertraut, mit der Zielsetzung, das Geschäftssystem auf das schon im voraus bestimmte Ziel auszurichten, und zwar mit den Veränderungen im Umfeld abgestimmt. Optimale Entscheidungen im Prozeß der Zielbestimmung, Anschaffung und der Koordinierung der naturalen und Wertressource, der Organisationserstellung, Planung und Kontrolle der Leistungsschaffung und -absatzes müssen auf präzisen, vollständigen, verständlichen, rechtzeitigen und problemorientierten Informationen basieren. In zeitgenössischen Umständen der Wirtschaftsführung kann Management vom Controlling unterstützt werden. Controlling ist, nämlich, Service mit der Aufgabe, die zielorientierten Informationen vorzubereiten.

Controlling muß in der Verwirklichung der Ziele für jede einzelne Managementebene koordinieren, um das optimale gesamte Geschäftsresultat zu

eingesetzt, während in Klein- und Mittelbetriebssystemen Controlling von einer Person oder von spezialisierten Beratungsfirmen durchgeführt werden kann. Controlling wird als Stab- oder Linienfunktion strukturiert, die zentralisiert oder dezentralisiert sein kann /2; 137-139 und 6; 106-116/. Von der zeitlichen Dimension, dem Zweck und dem Wirkungsziel abhängig, unterscheidet man strategisches und operatives Controlling, dessen Aufgabe ist, durch die Anwendung des spezifischen ökonomischen Instrumentariums und der Technologie das Entscheidungsverfahren lang-, bzw. kurzfristig zu unterstützen. Controlling nimmt heutzutage eine immer wichtigere Stellung in der Steuerung der Geschäftssysteme in der Welt ein. So wird das Bedürfnis auferlegt, strategisches und operatives Controlling zu definieren, und zwar in den für die Hotellerie Kroatiens spezifischen Umständen, damit sie sich in die finanziellen und Informationsprozesse in der Welt einschließt.

## MANAGEMENT UND CONTROLLING

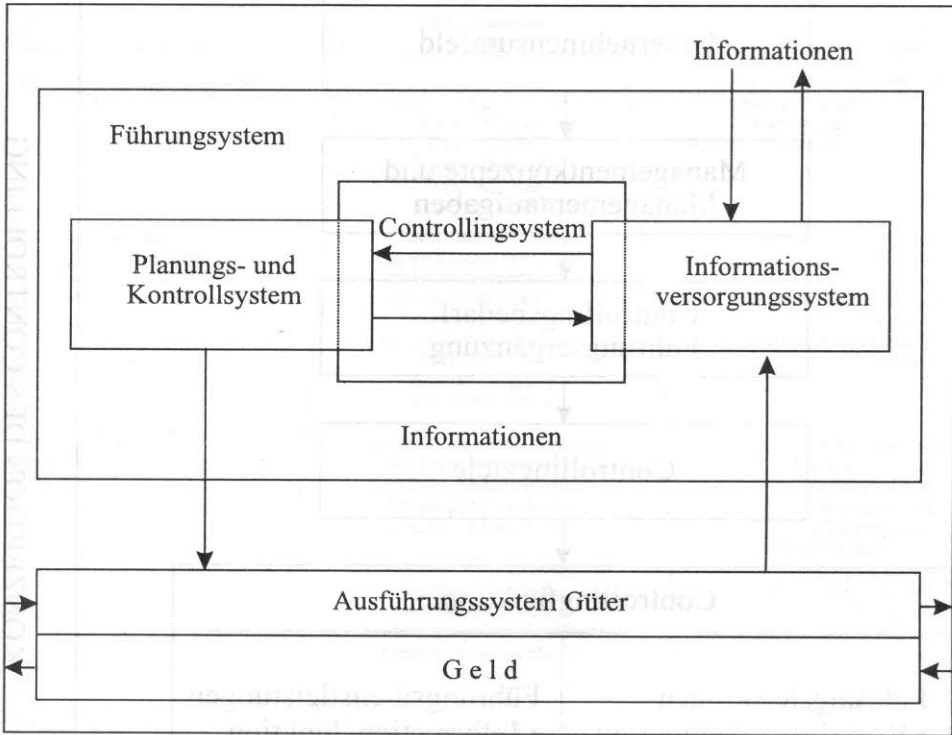
Das Controllingsystem in dem Geschäftssystem der Hotel- und Tourismuswirtschaft soll so gestaltet werden, daß der Inhalt des Informationssystems und ihre Zuflußart für die Benutzer, d.h. das Management aller hierarchischen Entscheidungsebenen definiert wird. Controlling wirkt in Abstimmung mit gestellten Zielen, und im Rahmen der bestehenden Organisation und durch Rückkopplung beeinflusst es die Veränderungen in der Organisation, indem es der gestellten Zielfunktion sowie der Geschäftsphilosophie dieses Systems folgt. Das heißt, "eine überdurchschnittliche Allgemein- und Spezialbildung unterstützt den Controller beim Aufbau des Managementinformationsdienstes als Entscheidungshilfe für die Führungsebenen, in enger Zusammenarbeit mit den Marketing- und EDV- Kollegen. Die Koordination von Controlling, Marketing und Informatik vernetzt Erfolgverantwortung und Erfolgssteuerung miteinander." /4;700/.

Auf diesen Ausgangspunkten wird das Controllingsystem basiert (Abb. 1) /28; 348/. Seine Aufgabe ist "die Koordination und Integration zwischen der Informationsanschaffung und ihres zweckgemäßen Einsatzes für Geschäftssteuerung und Entscheidung"; und es soll angeführt werden, daß "der Manager für den Erfolg verantwortlich ist, und Controller nur für seine Transparenz." /36; 99/. Die Auswahl der Controllingkonzeption (Abb. 2) /6;95/ erfolgt auf grund einer allseitigen Analyse der Größe und Organisation des Geschäftssystems, der Tätigkeitsbesonderheit, des Umfeldes, der Organisation und Konzeption der Managementfunktion. So wird von Eschenbach angeführt: Time Based Management, Total Quality Management, Lean Management, Bewegliches Management und Value based Management /6; 24-34/.

Der Leistungseffekt von Controlling ist in der positiven Korrelation mit der Personalqualität, als auch mit dem Einsatz moderner Arbeitsmethoden und -techniken, was heißt, daß Management verfügbare Ressourcen und die erreichte Entwicklungsebene berücksichtigen muß. "Controlling sieht sich als Führungsinstrument mit der Zielrichtung. Zur Realisierung dieses Anspruchs dienen folgende Prinzipien:" /59;987/:

1. Prinzip der Transparenz
2. Prinzip der Dezentralisierung
3. Prinzip der Unternehmensdarstellung und -verantwortung.

Abbildung 1: Controllingsystem



Eine konsequente Durchführung dieser Prinzipien erfordert, daß sich die Datenumfassung und -kontrolle dem Ort und der Zeit annähern, wo es zu Geschäftsveränderungen gekommen ist. Man soll auch die Bedingungen für ihre Zusammenfassung und globale Darstellung auf höheren hierarchischen Steuerungsebenen garantieren. Dadurch wird die Übersichtlichkeit der Berichte gesichert, und man kann die Verantwortung für die (nicht)realisierten Resultate je Hierarchieebene und Umfassungssegment kontrollieren. Es ist bekannt, daß im Unternehmen außer den Informationen über das realisierte Resultat auch eine Menge anderer Informationen aus den nicht rechnungswesenorientierten Informationssystemen, der einheitlichen durch Computer unterstützten Datenbasis (Abbildung 3) vorbereitet wird.

In der Praxis ist ständig das Dilemma anwesend, ob die Informationen nach den Angebotskriterien oder den Kriterien der Nachfrage vorbereitet werden sollen. So führt man z.B. an: "Besondere Probleme treten auf, wenn die Nachfrage nach Informationen die vorhandenen Kapazitäten übersteigt. Ideal wäre es, wenn jeweils gerade die Informationen geliefert würden, die für eine Entscheidung notwendig sind - nicht weniger, aber auch nicht mehr." /20;13/. Das Angeführte weist auch auf die Wirtschaftlichkeit der Vorbereitung und der Informationsbenutzung, was sehr oft nicht genügend benutzt wird, oder man benutzt nur einen kleineren Teil davon.

Abbildung 2.: **Controllingkonzeption**

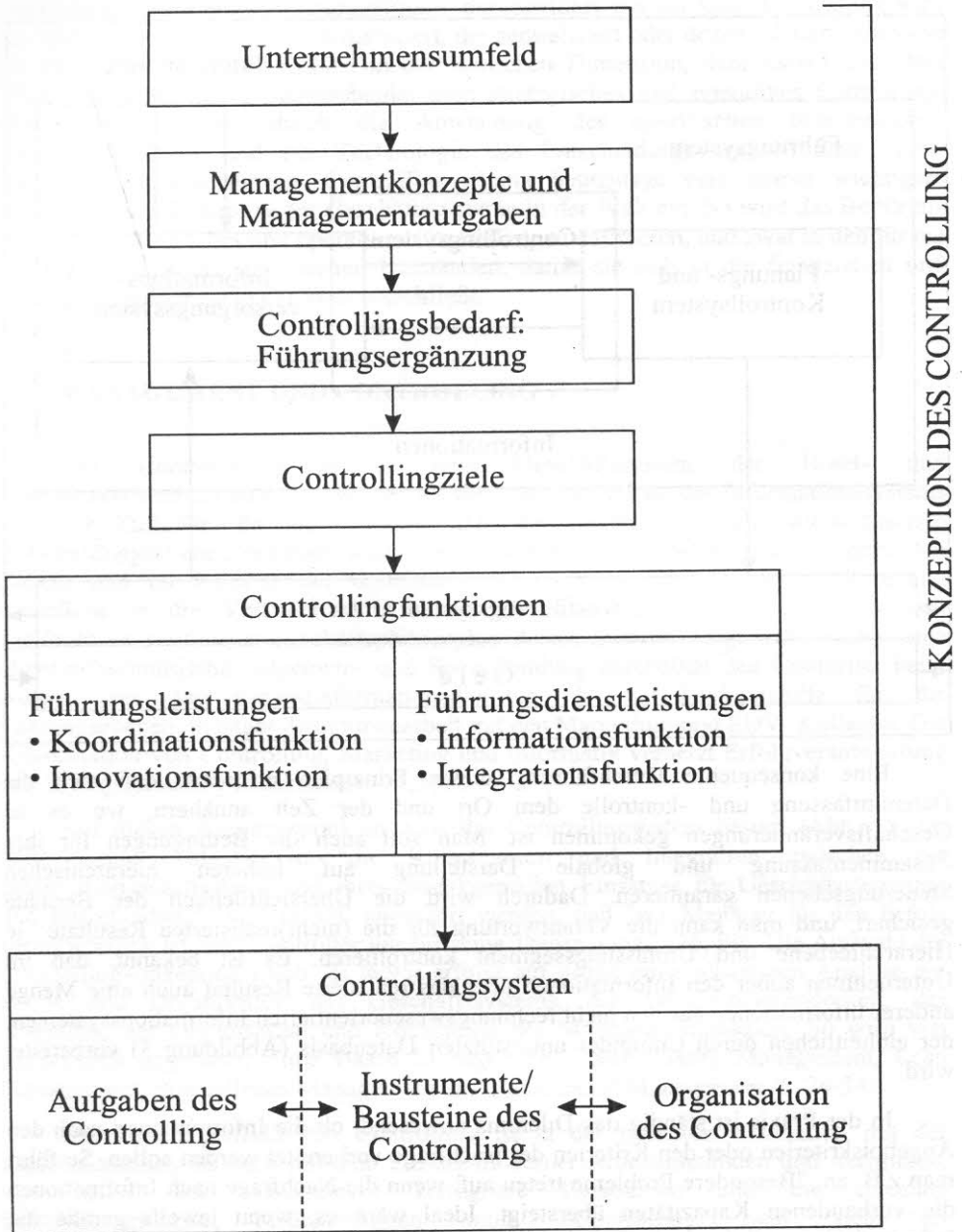


Abbildung 3: Informationen für Manager im Controllingsystem

Hierarchische Entscheidungsebene:	Informationsart:	Mögliche Organisationsart:
Höchste Managementebene ("top management")	Prognostische Informationen über Entwicklungsstrategie und Erwartungen im weiteren und engeren Umfeld	Betriebssystem als Einheit Komplexe Betriebssysteme; Kapitalgesellschaften; Andere Organisationsformen.
Management des Investitionszentrums ("middle management")	Informationen über Entwicklungsressourcen, globales Betriebs- und finanzielles Resultat, Rentabilität der Investitionen und ihren Einfluß auf die Entwicklung des Betriebssystems	Investitionszentrum Standard- oder Tätigkeitssegment; Hotel als selbständiges Segment; Andere selbständige Segmente.
Management des Profitcenter ("middle management")	Informationen über geplante und realisierte partielle Resultate, festgelegt durch Anwendung moderner Systeme und der Kosten und Erfolgsabrechnungsmethoden vergleichbar nach dem einheitlichen Rechnungssystem "Uniform System of Accounts for Hotels"	Gewinnzentrum Hotel, Restaurant, Feriensiedlung, Sportzentrum, Campingplatz, Gesundheitszentrum Ertragszentrum Café, Restaurant, Bar, Garage, Kongreßabteilung Kostenzentrum: Küche, Hausfrauabteilung, Waschraum, Kesselraum
Management der Kostenstelle ("low management")	Informationen über geplante und realisierte absolute und relative Höhe des Deckungsbetrags einzelner Gruppen in der Struktur des angebotenen Sortiments angemessen der Kategorie und dem Objekttyp als auch anderen Ansprüchen	Leistungsgruppe: der Empfangsabteilung, der Vorbereitung und des Angebots von Getränken und Speisen, der Vorbereitung und des Leistungsangebots des übrigen Hotel- und touristischen Angebots
Management der Leistungen ("los management")	Informationen über die Angebotswirtschaftlichkeit einzelner Leistungen im Rahmen des angebotenen Sortiments im bestimmten Kosten je nach den hierarchisch definierten Zielen	Leistungsarten Z.B.: Dienstleistungen: Logis, Food & Beverage in der Pension oder á la carte; Neben- & Sonstige; Bankettveranstaltungen

Die Gründe können verschiedenartig sein, und am häufigsten sind es die folgenden:

- die Informationsansprüche sind nicht deutlich gestellt
- sie werden von der Informationsfunktion unadäquat dargestellt oder
- das Fach- und Ausbildungsniveau der Manager ist unter dem Niveau der qualitativ präsentierten Informationen

Das Informationssystem hat eine hervorragende Bedeutung für die Entscheidung, und daher muß es dem wirklichen Informationsbedarf angepaßt sein und auf zielgerichtete Entscheidungen orientiert sein. Dadurch wird gefordert, daß ihre Quantität und Häufigkeit gemäß dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit definiert werden. Die durch dieses System methodologisch gesicherte Informationsvorbereitung und Informationsbenutzung müssen den spezifischen Bedingungen der Durchführung interner Arbeitsprozesse, sowohl den deutlich artikulierten und daraus hervorgehenden Forderungen angepaßt sein. Dabei sollen verfügbare technologische, methodologische und Personalressourcen berücksichtigt werden.

Die Controllinginstrumente helfen dem Management auf allen hierarchischen Ebenen beim Entscheidungsverfahren, obwohl auch das Controlling selbst ein Steuerungsinstrument ist, im Moment der Erstellung des Grundzieles der Geschäftsführung. Unabhängig davon, ob es sich um allumfassende oder isolierte Controllinginstrumente handelt, ist ihre Aufgabe die Koordination bei der Verwirklichung des Vorbereitungsgrundzieles und die Informationserteilung an ihre Benutzer. Damit soll auch die organisatorische Struktur des Geschäftssystems abgestimmt sein (Abbildung 4 - 22;178).

**Abbildung 4: Die Einordnung des Controllings im Zeitablauf**

	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft	
Funktionen	Festlegung der Zielgrößen	Planung	Operatives Controlling Soll/Ist	Strategisches Controlling Soll/Ist
Informationen	Abwichungsorientiertes Rechnungswesen		Jahresplanung, entscheidungsorientiertes Rechnungswesen	Mittel-/ langfristige Planung
Handlungsweise	Reaktiv: kontrollieren regeln		Aktiv: steuern	

Strategisches und operatives "Controlling" präsentieren ein integrales Vorgehen von Aktivitäten im Einsatz der Instrumente, die die Steuerungsgrößen definieren. Damit wird die Realisierung aller relevanten Ziele gewährleistet. Ihr Wert wird durch vergrößerten Gewinn kurzfristig artikuliert und langfristig durch Dauerexistenz und Entwicklung des Geschäftssystems. Solcher Ansatz trägt zur Minimisierung der Ungewißheit in der Abrechnungszeit, näher und später Zukunft. All dies erfordert die Einführung neuer Formen des Informationsaustauschs, da auch im Controlling die Informationen aus dem Umfeld ein immer bedeutender Faktor bei der Gestaltung der Informationsbasis für relevante Entscheidungen werden.

## STRATEGISCHES CONTROLLING

Das strategische Controlling, als zukunftsorientiertes Steuerungsinstrument soll die langfristige Existenzsicherung und Erfolgspotentiale des Unternehmens absichern. Aus der strukturellen Identität von strategischem Controlling ergeben sich die allgemeinen Controlling Aufgaben: "Systemkoppelnde und systembildende

Koordination, Planungsunterstützung, Unterstützung in Abweichungsanalyse und Maßnahmenfestlegung" /54;55/. Die Rolle vom strategischen Controlling im Rahmen des Controlling-informationssystems ist die Absicherung der Kommunikation des Geschäftssystems mit dem Umfeld durch den Einsatz des entsprechenden Instrumentariums. Strategisches Controlling basiert auf den erkennbaren Tendenzen in der Welt und auf der Beurteilung der Stellung und der Rolle des eigenen Geschäftssystems im Umfeld.

Im Mittelpunkt des strategischen Controlling ist die Absicherung der Informationsbasis zwecks Bestimmung der Ziele für langfristige Existenzsicherung des Unternehmens, indem man Chancen und Risiken in der Zukunft berücksichtigt. Die Wirkungsbereiche vom strategischen Controlling sind /30;127/:

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1. Zielsetzung:                  | Existenzsicherung                                     |
| 2. Planung:                      | Potentiale Engpaßüberwindung                          |
| 3. Kontrolle/Abweichungsanalyse: | Vergleich strategischer & operativer Planung          |
| 4. Steuerung:                    | Anpassung operativer Ziele an strategische Potentiale |
| 5. Information:                  | Strategisches Berichtswesen, Bewußtsein               |
| 6. Sichtfeld:                    | Wachstumsengpaß.                                      |

Jedes Geschäftssystem in seiner Statuspositionierung "kann sie durch sechs W-Fragen ergänzen, wie man das Erscheinungsbild, die Stellung und Funktion des Unternehmens in Gesellschaft und Wirtschaft gerne sehen möchte"/4;700/:

1. WER sind wir?
2. WIE tun wir das?
3. WO werden wir tätig?
4. WAS sollen wir tun?
5. WEM nutzen wir?
6. WARUM tun wir das?

Die Antworten auf diese Fragen können die Geschäftssysteme in der Hotellerie in den veröffentlichten Untersuchungen bekannter Firmen und Institutionen herausfinden, die die Entwicklungstendenzen auf dem europäischen und dem Weltmarkt beobachten, als auch in den Dokumenten der Republik Kroatien. Die Dokumente sind wichtig für die Erstellung der Strategie und Entwicklungsplanung des kroatischen Tourismus / 46; 43; 42; 10; 23/. Auch eigene Untersuchungen können bei der Beantwortung von Fragen behilflich sein. Das ist sehr bedeutend, weil man den Tourismus folgendermaßen definiert: "Er ist ein Schlüsselfaktor, der wesentlich der Lösung von Entwicklungseingrenzungen Kroatiens beiträgt. Der kroatische Tourismus sucht seinen Halt in der hohen Qualität und ebenso hoher Anzahl touristischer Ressourcen, im sehr ausgeprägten Interesse des touristischen Marktes, vor allem des internationalen und in der verfügbaren touristischen Suprastruktur". /46;/

Die Antwort auf die Frage "Wer sind wir auf dem touristischen Weltmarkt" soll in den Entwicklungstrends auf dem Weltmarkt gesucht werden.

a) Die Forschungen des rezeptiven Weltmarktes der BRD, die darauf hinweisen, daß sogar "73 Prozent der Befragten der Meinung sind, daß sich das steigende Qualitätsbewußtsein der Verbraucher positiv auf die Hotelbranche auswirken wird, aber

71 Prozent der Befragten sehen den zunehmenden Wettbewerb als einen Negativfaktor für ihre Branche an." /3;7/

b) Die Forschungsergebnisse von Horwath & Horwath Consulting, die zeigen, daß bei der Bildung von Informationssystemen in Hotelbetrieben Kroatiens Entwicklungstendenzen, die in der internationalen Hotellerie bestehen, berücksichtigt werden müssen (Einführung einer höheren Qualitätsstufe der Dienstleistungen sowie Einführung einer Qualitätsbezeichnung, Einführung einer höheren Stufe an Spezialisierung, Internationalisierung an Geschäftsführung durch Hotelketten, Standardisierung der Geschäftsprozesse sowie der Leitung, Stimulierung von Innovationen und Einführung neuer Arbeitsmethoden und -techniken ...." /24;5-6/, usw.

Die Antworten auf die anderen gestellten Fragen (WIE tun wir das?), (WO werden wir tätig?), (WAS sollen wir tun?), (WEM nutzen wir?), (WARUM tun wir das? ...) können in den Ergebnissen der "Strategischen Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Hotellerie Kroatiens" /27; 49-51) und im "Touristischen Grundplan Kroatiens" /10; 323 - 337/, wo die hier folgenden Stärken und Schwächen unserer Hotel- und Tourismuswirtschaft, neue Strategien und Entwicklungsprioritäten untersucht wurden:

a) Schwächen: Komfort (veraltete und nicht ganz komfortable Anlage), Gemütlichkeit (in ganz Kroatien mangelt es an der charakteristischen Atmosphäre in den Objekten, wo der Urlaub, bzw. Freizeit verbracht wird), Infrastruktur (veraltet, mit erforderlichen Innovationen), aktiver Urlaub (Kroatien wurde zum Synonym des passiven und nicht des aktiven Jahresurlaubs).

b) Stärken: mäßige Preise (Kroatien wird nicht mehr als Land zu mäßigen Preisen, sondern als ein billiges Land partizipiert .... Kroatien soll als ein preismäßiges, aber nicht als ein billiges Land partizipiert werden), intakte Umwelt (... der Vorteil Kroatiens im Bereich der ökologischen Qualität im Verhältnis zur Konkurrenz), Nähe (.. es ist relativ einfach anzureisen und sich in Kroatien zu verständigen), passiver Urlaub (Kroatien ist ein Synonym für Entspannung und Erholung, trotz dem Vorhandensein vieler Rekreationszentren und Marinen ...);

c) Marketingstrategie: segmentierter Markt, differenziertes Erzeugnis und integriertes Marketing;

d) Marktzugang: aktiver Ansatz, selektiver Ansatz, höherer Anteil am individuellen Verkehr;

e) Management und menschliches Potential: Dezentralisation, permanente Aus- und Weiterbildung, Aktivität, Erfindungsgabe, größere Motivation, Beschäftigung gemäß der Kapazität und Leistungsqualität;

f) Produktion und technisch - technologischer Aspekt: Erstellung entsprechender Standarde, selektive Einführung der Computer zwecks der Aufwandkontrolle, ständige Qualitätskontrolle, auf der Analyse basierte Kapazität und Arbeitskapazität;

g) Entwicklungsprioritäten: Sauberkeit, Qualität, Atmosphäre und Infrastruktur.

Das sind nur die Ausgangspunkte in deren Rahmen jeder Manager seinen eigenen Weg und die Erkennbarkeit des Auftrittes auf dem launischen touristischen Markt suchen muß, weil es auch in der Theorie üblich ist, "als Grundlage für die Gestaltung der Unternehmensstrategie die Liste mit zehn Unternehmensmerkmalen zu nutzen, woraus der strategische Vorzug hervorgehen kann. Das sind: die Suche nach neuen Märkten,



Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, verbessertes Kundenservice, technologische Entwicklung, Förderung der Produktionskapazitäten, Förderung der Verkaufsmethoden, Förderung der Distributionstechnik, Beherrschen der Naturressourcen, Vergrößerung des Umsatzes und Wachstum und Gewinnerhöhung /53;24/. Gerade in der "Erfolgsverantwortung tragen Unternehmer und Manager Verantwortung für die rechtzeitige Strategiewahl, richtige Strategieentscheidung, und **ausreichende Gewinnoptimierung für eine langfristige Existenzsicherung**" /4;700/. Strategien werden, ausgehend von der Unternehmenszielsetzung, hierarchisch strukturiert, so daß sie auf jeder Stufe der Unternehmensorganisation in operative Maßnahmen umsetzbar sind. /30;184/:

Das Controllinginformationssystem unterstützt das Management bei der Geschäftsführung als "ein umfassendes System der strategischen Planung und Kontrolle" /54;55/, auf die auch strategische Informationen über die festgestellten Bewegungstendenzen auf dem touristischen Weltmarkt großen Einfluß haben. Durch die Zielsetzung, die Informationsforderungen des Managements zu erfüllen, muß das Controlling organisatorisch, fachlich, technisch und methodisch versuchen die Informationen zu implementieren. Sie müssen aus den neuen Erkenntnissen und der Besonderheit der Tätigkeiten hervorgehen und diesen Forderungen angepaßt werden.

## OPERATIVES CONTROLLING

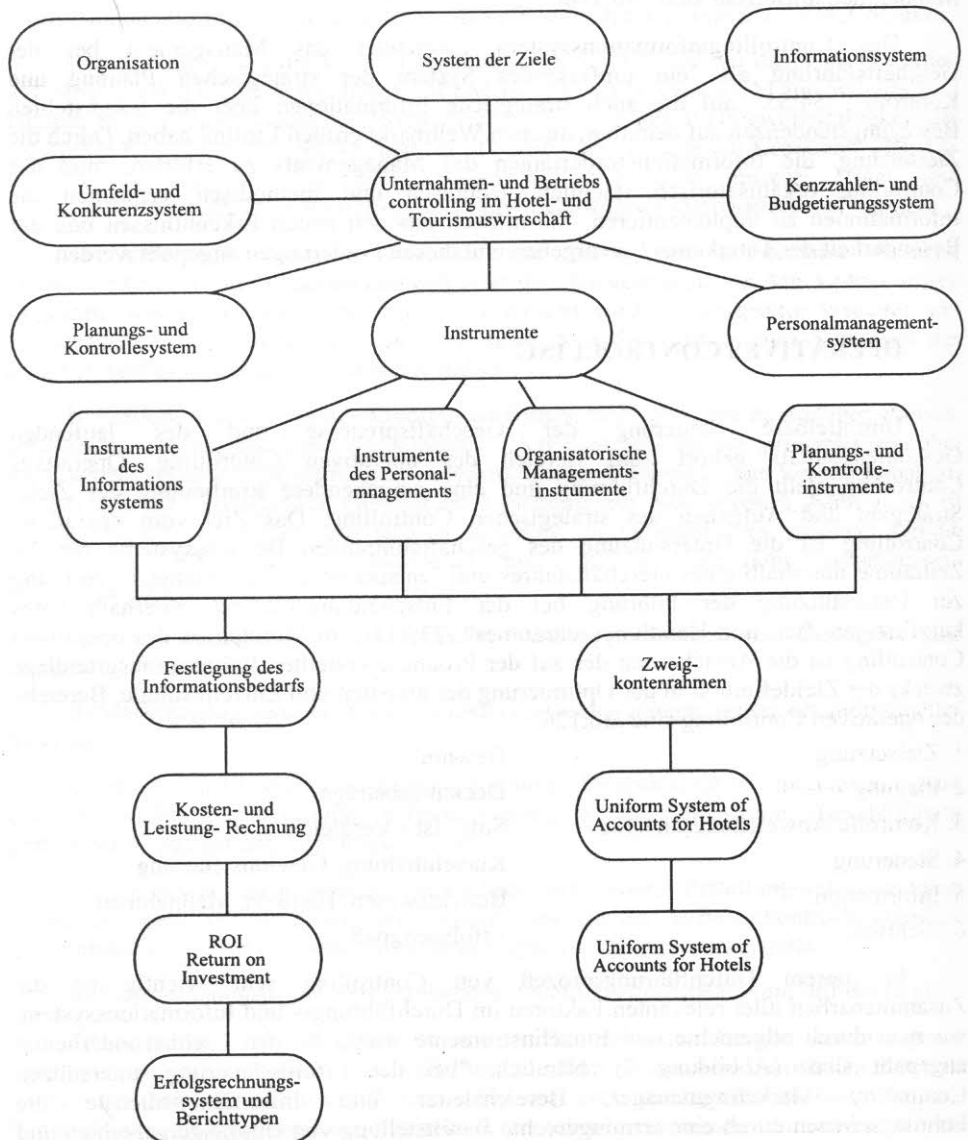
Unmittelbare Steuerung der Geschäftsprozesse und des laufenden Geschäftsergebnisses gehört zum Bereich des operativen Controlling. Operatives Controlling stellt die Durchführung und eine eingehendere Erarbeitung der Ziele, Strategien und Aufgaben des strategischen Controlling. Das Ziel vom operativen Controlling ist die Unterstützung des geschäftsführenden Betriebssystems für die Zeiträume innerhalb eines Geschäftsjahres und "entspricht der Informationsversorgung zur Unterstützung der Führung bei der Entscheidungsfindung innerhalb eines kurzfristigen Ziel- und Handlungszeitraumes" /22;313/. Im Mittelpunkt des operativen Controlling ist die Absicherung der auf der Prognose erstellten Informationsgrundlage zwecks der Zieldefinition in der Optimierung der globalen und Einzelresultate. Bereiche des operativen Controlling sind /30;126/:

- |                                  |                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Zielsetzung:                  | Gewinn                            |
| 2. Planung                       | Deckungsbeträge                   |
| 3. Kontrolle/Abweichungsanalyse: | Soll - Ist - Vergleich            |
| 4. Steuerung:                    | Kurseinhaltung, Gewinnsteuerung   |
| 5. Information:                  | Berichtswesen, Handeln, Maßnahmen |
| 6. Sichtfeld:                    | Erfolgseingepaß.                  |

In diesem Durchführungsprozeß von Controlling sehr wichtig ist die Zusammenarbeit aller relevanten Faktoren im Durchführungs- und Informationssystem, wo man durch allgemeine und Einzelinstrumente wirkt, die den Fachbesonderheiten angepaßt sind. (Abbildung 5). Nämlich, "bei der Erfolgssteuerung unterstützen Controller, Marketingmanager, Bereichsleiter und Informationsdienste die Führungsebenen durch eine termingerechte Bereitstellung von empfängergerechten und zukunftsorientierten Informationen" /4;700/.

Controllinginstrumente helfen, daß das erstellte Informationssystem in der Hotel- und touristischen Wirtschaft den Prinzipien, dem Zweck und dem Ziel der Geschäftsführung angepaßt ist. Das heißt, daß man in seiner Gestaltung die Antworten auf die gestellten Fragen finden muß. Es muß auch berücksichtigt werden, daß der moderne Manager nicht mehr mit den Informationen geschichtlicher, sondern ausschließlich mit den Informationen prognostischer Natur zufriedengestellt wird. Die Aufgabe des Controlling ist "die Informationseinfluss zu kanalisieren und fokussieren,

Abbildung 5. Instrumentarium des operativen Controlling im Hotelunternehmen



um die Überschaubarkeit ihres Einsatzes zu optimieren"/7;5/, sowie eine größere Effizienz jeder einzelnen Information zu erreichen. Dadurch trägt Controlling meist der Qualität der Entscheidung bei, ganz unabhängig vom Segment der Entscheidung oder von hierarchischer Ebene, wofür es bestimmt ist. Der Bereich des operativen Controlling umfaßt also /61;6.5/:

a) in der PLANUNG, das heißt der Einführung, Erstellung und Überwachung sowie Durchsetzung der Unternehmungsplanung; der Erstellung von Richtlinien, nach denen in den Abteilungen bei der Planung vorzugehen ist; der Festlegung von Bedingungen der Einzelpläne sowie der terminlichen Abfolge der Planungsschritte, der Koordination der Einzelpläne zur betrieblichen Gesamtplanung;

b) in der KONTROLLE, das heißt, er muß die Abteilungsleiter an ihre Verantwortung für die Plandaten erinnern und die im Zeitablauf auftretenden Abweichungen von Plandaten und ihre Auswirkung auf das oberste Unternehmungsziel rechtzeitig sichtbar machen (zielorientierte Kontrolle);

c) in der INFORMATION und dem Berichtswesen über die regelmäßigen Plan/Ist-Vergleiche gegenüber den Verantwortlichen im Hotel/Restaurant beziehungsweise Reisebüro und anderen touristischen Unternehmungen; er muß Richtlinienkompetenz für die gesamte Unternehmungplanung heben;

d) in der STEUERUNG der Geschäftsverlaufes, zum Beispiel des Hotel/Restaurants durch Signalisierung der "exceptions" an die Hotel/Restaurants beim Überschreiten bestimmter, in der Planung bereits eingesetzter Grenzen und durch die Analyse der Abweichungen und Diskussion der Ergebnisse mit den verantwortlichen Stellen in Küche, Restaurant und Hotel sowie der Erarbeitung von Alternativen und Empfehlungen zur Gegensteuerung.

Ein Instrument von besonderer Bedeutung für die Realisation der Ziele vom operativen Controlling ist das **Budget**. Daher sollte jedes Geschäftssystem die Budgetarten und ihren gegenseitigen Zusammenhang, Budgetierungsmethode, Technik der Budgeterstellung und die Art und Form der Budgetkontrolle definieren. Die Schlüsselstellung gehört dem Budget des erwarteten Resultats in betreffenden Erwerbsbedingungen. Unter Rücksichtnahme der Tätigkeitsbesonderheiten soll zuerst das Umsatzbudget und das Budget des erwarteten Verkaufsertrags entworfen werden. Daran knüpft unmittelbar das Kostenbudget an. Im Laufe des Budgetierungsvorgehens muß man personale, technologische, Produktions-, Markt-, finanzielle und andere Möglichkeiten des Geschäftssystems und seines Umfeldes berücksichtigen. Das Budget muß minimal planen für die Beherbergungsabteilung, Food & Beverage Abteilung, außer-Haus-Angebot, Hilfs- und Nebenleistungen und andere relevante Leistungen.

Die Aufgabe des Controllings ist die Koordination aller Aktivitäten bei der Budgeterstellung, von der Festlegung des Terminplans des gesamten Planungsvorgehens, über die Abstimmung einzelner Arten der naturalen und Wertpläne und der Kontrolle der inhaltlichen und formalen Richtigkeit der Pläne abgestimmt mit gestellten Zielen und der Entwicklungsstrategie des Betriebssystems und der Hotel- und touristischen Tätigkeit. Auf grund der Daten über die täglich, wöchentlich, monatlich und periodisch realisierten Resultate im Verhältnis zur Budgetierung wird die Qualität des internen Systems des Berichtswesens und der Rückkopplung beim Informieren des Managements beurteilt.

Die Informationsqualität des Controllers basiert auf "dem Abrechnungssystem je vollständige oder Teilkosten, der Analyse der Rentabilitätsschwelle (BEA), der Abrechnung des erreichten Preisniveaus, der Vorbereitung der Varianten für alternative Entscheidung (Sensitivity Analysis), der Analyse der Rückgabe der Investitionsanlagen (ROI Analysis), der Investitionernabrechnung (Pay-Back-Methode; Discounted Cash Flow Methode ....)" /25;20/ und anderen Instrumenten und Methoden der Controllingtätigkeit, wie z.B.: Zustandsanalyse, ABC Methode, Systeme der Indikatoren, Befragung, Wertanalyse, Analyse des Leistungseffektes, Zero-Base Methode, Netzplanung, Management Methode by Objectives, Techniken der direkten und indirekten Kontrolle, Prüfungsmatrix, Methoden der flexiblen Planung" /44;113/ und anderes.

Die regelmäßigen Aufgaben des operativen Controlling sind "monatlicher SOLL/IST Vergleich, Reporting, Kennzahlenvergleiche und interne Kontrolle", während ihm als besondere Aufgaben "Vollkostenrechnungen, Cost - Volume - Profit Analysen, Preisermittlungsrechnungen, Sensitivityanalysen, ROI-Baum-Analysen, Investitionsrechnungen und Projectcontrolling" /22;314/. In der Bewertung des Realisierten im Verhältnis zum Geplanten je Verantwortungszentren wird besondere Aufmerksamkeit der Abweichungsanalyse gewidmet. Für Entscheidung sind von Bedeutung laufende (am häufigsten monatliche) Berichte über die realisierten internen Resultate, die den Informationsforderungen jeder hierarchischen Ebene des Managements angepaßt werden sollen. Die Berichte enthalten die Vorschläge über die Maßnahmenverbesserung, sowie den Einfluß des einzelnen Vorschlags auf die Verhältnisveränderung in der Kostenstruktur, Einnahmen, Kapazitätsnutzung, Produktionszuwachs, Wirtschaftlichkeit und anderes.

Auf grund der Erfahrungen der entwickelten touristischen Länder können im Rahmen des operativen Controlling folgende Berichtstypen vorbereitet und präsentiert werden /15;124 - 137/ :

- tägliche Berichte für den Manager
- Berichte über den realisierten Umsatz
- Berichte über die angebotenen Unterkunftsdienstleistungen
- Bericht über Food & Beverage Abteilung (F & B "Controlling")
- Berichte über andere Aktivitäten im Hotel
- Einzelberichte für die Manager der Verantwortungszentren
- Berichte über die Investitionen
- Berichte über die Debitoren und Kreditoren
- Berichte über externe Nutzer (Banken/Eigentümer)
- Bericht über die parallelen Indikatoren für Verantwortungszentren: Unterbringung, Food & Beverage (F&B), verschiedene Angebotssegmente (Sport, Gesundheit, Unterhaltung ..), für höhere Organisationseinheiten
- Bericht über globale Resultate (auf grund der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung)
- Bericht der internen Kontrolle und anderes.

## PC-UNTERSTÜTZUNG RECHNUNGSWESENCONTROLLINGSYSTEM

Rechnungswesen ist ein sehr bedeutender Teil des operativen Controlling. Es ist ein Instrument des Informationssystems. Am häufigsten kommt es unter dem Namen "rechnungswesenorientiertes" oder "finanzielles" /15;35-182/ Controlling vor. Es ist von großer Bedeutung, weil "in seinem Mittelpunkt die Wirtschaftlichkeit und die Zielorientierung zum Geschäftsergebnis stehen"/16;73/. Das Zusammenspiel von Rechnungswesen und Controlling kommt zum Ausdruck in der Endphase, wo die meisten Controllingberichte eine Wertaussage erhalten (Verhältnis von Kosten und Leistungen; prognostische Informationen des Budgets; korrektive Informationen für die Aufsicht im Rechnungswesen; erklärte Abweichungen der rechnungswesenorientierten Analyse...), was heißt, daß sie die rechnungswesenorientierten Information beinhalten. Ihrer Qualität trägt die erreichte Informationsstufe im Geschäftssystem bei.

Im Controllingsystem kommt Rechnungswesen als Service vor, welches dem verantwortlichen Manager aktuelle Informationen über die erwarteten und/oder realisierten Ertrags, Aufwands, Einnahmen, Ausgaben, das Vermögen, Kapital, Verpflichtungen liefert. Das Aufgezählte leistet dem Controlling eine unvermeidliche Hilfe bei der Planung und Entscheidung zur Optimierung des Geschäftsergebnisses. Bei der Implementation des Informierungsstandards im Rahmen des rechnungswesenorientierten Controlling des Geschäftssystems in der Hotellerie wird die Einführung der Methodologie "Uniform System of Accounts for Hotels" (U.S.o.A.f.H.) empfohlen. U.S.o.A.f.H./1;38;39;40;41/ ist ein einheitliches Rechnungssystem, das einen internationalen Vergleich der intern erreichten Ergebnisse in der Hotellerie ermöglicht, und basiert auf dem Internationalen Rechnungswesenstandard 14 /34;124/.

Das ist ein System, das den Informationsforderungen interner und externer Benutzer angepaßt wird. Es sieht eine einheitliche Methodologie der Ergebnismessung auf der Ebene der Kostenstelle, des Verantwortungsbereiches, der Abteilung, des Betriebes, Objektes und anderer Organisationsformen vor. Die dargestellten Daten "gelten nicht als Standard für einen bestimmten Hoteltyp, sondern sie stellen die Unterlage für den Vergleich dar." /11;9/. Sie werden als Median oder arithmetisches Mittel verarbeiteter Daten festgelegt. Die Daten werden durch die von Hotelunternehmen durchgeführten Befragungen für das bestimmte Marktsegment gewonnen. Die Daten werden vorausgehend von extremen Werten saubergemacht. Die Rekonstruktion der Hotel- und Tourismuswirtschaft in der Transition schließt die Einführung solcher und anderer neuer Methoden und Technologien ein, sowie die Benutzung des Internationalen Informationssystems.

Warum das USoAfH in die Hotellerie Kroatiens einführen? Die Hotellerie Kroatiens muß sich bemühen, ihre Geschäftsergebnisse den internationalen Assoziationen zugänglich zu machen (Tabelle 1) /37;2/. Die Veränderungen im Abrechnungssystem Kroatiens, die sich auf die internationalen Rechnungswesenstandards gründen, erfordern, daß Geschäftssubjekte in der Hotellerie sich qualitativ und auf eine neue Art der Verfolgung und Aufzeichnung der Geschäftserfolge nähern, die man international vergleichbar machen muß. Der Weg zur Verwirklichung dieses Ziels ist die Einführung neuer Systeme und Methoden der Abrechnung von Kosten und Resultaten, Informationen und Standardisierung des Verfahrens, sowie die Sicherstellung von Voraussetzungen für den Austausch relevanter Informationen mit dem Umfeld und die Nutzung der Vorteile, die das Internet /3;5;29;31;45;47;52/ bietet.

**Tabelle 1: Berichterstattungsmodell über realisierte Resultate in der Welt-hotellerie nach der Methode Uniform System of Accounts for Hotels**

Erträgen/ Kosten	Öste- reich	Hol- land	Bel- gien	Franck- reich	BRD	Un- garn	Irland	Portu- gal	Sch- weiz	Groß- britan- nien
Operativen Abteilungen	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Logis	53,0	47,9	64,8	63,	53,8	58,0	33,4	60,4	47,1	47,9
Foods	28,8	30,1	20,7	22,	26,9	21,0	36,8	23,3	25,3	31,7
Beverage	11,1	12,8	5,3	8,	13,0	6,6	25,2	7,6	14,2	13,5
Sonstigen operat. Abteilungsergebnis	5,0	5,1	7,4	4,	5,1	11,9	3,9	7,4	5,6	6,1
Mieten und sonstigen Erträgen	2,0	4,1	1,9	1,	1,2	2,5	0,7	1,3	7,8	0,8
% Kosten-einteil in den Erträgen der Abteilungen	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Food	32,5	28,2	26,2	32,	33,4	27,4	39,7	33,4	33,1	35,2
Beverage	19,8	22,0	22,1	20,	22,3	22,1	53,1	21,4	25,2	33,6
Operativer Gewinn der Abteilungen in % von der Erträgen der Abteilungen										
Logis	63,5	68,6	68,4	70,	70,5	75,3	72,6	75,7	68,0	69,9
Food & Beverage	13,1	32,2	13,2	8,	14,2	32,6	26,1	14,7	13,4	27,8
Gross Operating Profit in % vom Gesamterträge	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Personaleinsatz- statistik										
Personalzahl pro verfügbares Zimmer	0,53	0,67	0,41	0,7	1,01	1,23	1,08	0,83	0,88	0,95
Einnahmen pro beschäftigte Person in ECU	51498	52224	73216	6396	49367	27732	32707	35014	58950	44051
Kosten pro beschäftigte Person in ECU	22067	20149	25879	2343	18599	3786	9641	10952	24385	14096
Änteil der Löhne und anderer Arbeits	42,0	38,8	36,3	36,	38,2	19,1	28,1	34,8	40,5	31,2

Das "Management Accounting", das nach den Ausgangspunkten von U.S.o.A.f.H. eingerichtet ist, wird als optimales Verhalten gegenüber dem gesetzten Ziel richtungweisend für das Geschäftssystem und gleichzeitig auch eine Brücke beim Übergang von der formalen zur inhaltlichen Berichterstattung über die Geschäftsprozesse und -positionen. Die Form der angewendeten Methode des U.S.o.A.f.H. wird von der Größe des Geschäftssystems (kleines, mittleres, großes) abhängen, dem Typus, der Technologie, der Personalzahl und den Zielen des Systems. Die nach dieser Methode aufgesetzten Berichte müssen die standardisierten Merkmale jeder einzelnen Einnahme-, Ausgabe- Ertrags- Aufwands- Kosten-, Leistungs- und anderer ökonomischen Kategorien berücksichtigen. Die Qualität der Informationen, die der Gegenstand des Vergleichs sind, werden auch von der Qualität der gewählten Software abhängen.

Von besonderer Bedeutung ist die Qualität der Informationen der Rechnungswesens, denn U.S.o.A.f. H verlangt, daß sich die Datenerfassung und Verarbeitung dem Ort und Zeit des Geschäftsgeschehens nähert. Das bestätigen auch die Vorschriften, denen nach die Umsatzsteuerpflichtigen verpflichtet sind, eine Kasse zu führen, und die Person, die die Daten einträgt, ist verantwortlich für Wahrhaftigkeit und Genauigkeit dieser Daten. Der Informatik die Funktion zu geben, die Informationen für das Management vorzubereiten, bedeutet, durch ein System des Softwarekontrolle die Zusammenfassung der Daten der niederen und höheren Hierarchieebenen zu sichern, die Zahl der Verbesserungen, die man auf dem Wege der Telekommunikation bekommt, zu erweitern sowie die Möglichkeit der Datenübertragung auf die entsprechenden Medien zu sichern.

Zur Verfolgung, Ausweisung und zum Vergleich der Daten nach der U.S.o.A.f.H Methode wird in der Welt unterschiedliche Software benutzt, die in das einzelne Geschäftssystem abhängig von dessen Zugehörigkeit zu einzelnen Hotelketten eingeführt wird, sowie abhängig von der Qualität der Lösung, die ihrer Größe und dem Dienstleistungstyp entsprechen oder auf Empfehlung eines bemächtigten Beraters. Bei der Auswahl der entsprechenden Software muß der Größe der Geschäftssystems und den wichtigen Forderungen des Managements Rechnung getragen werden. Während in der kroatischen Hotellerie noch immer die großen Geschäftssysteme dominieren, nimmt der Prozeß der Umstrukturierung und privatisierung Einfluß darauf, daß in der Struktur der kroatischen Hotellerie immer mehr Softwareunterstützung besorgt werden muß. Bei der Definition des eigenen Modells für die Abrechnung der Kosten und Leistungen für kleine und mittlere Hotelbetriebe ist es möglich, die Erfahrung der europäischen Hotellerie zu nutzen, indem die Besonderheiten Kroatiens ebenso berücksichtigt werden wie die Kriterien, die im Internationalen Leistungsvergleich gelten.

Die Auswahl entsprechender Software muß in der Funktion des Ziels des Geschäftssystems der Hotellerie stehen, die an der Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche der Gäste, einer rationalen Abwicklung der Arbeitsprozesse und der Verwirklichung optimaler Geschäftserfolge des Hotelbetriebs als Ganzen abzulesen ist. Die ausgewählte Software muß einfach sein d.h. die Ausführung "der allgemeinen Aufgaben im Geschäftssystem, konstant Informationen bereitzustellen, die im Führungsprozeß und bei der Erreichung seiner Ziele notwendig sind, die auf der Planung künftiger Resultate basieren, die Leitung und Aufsicht über alle Vorgänge haben..." /14.154/ sichern.

Es ist nützlich, auf die Umstände hinzuweisen, unter denen eine moderne Software in Kroatien. Die Entwicklung der Software nach der Methode des U.S.o.A.f.H, das den kleinen und mittleren Systemen in Hotellerie und Gaststättengewerbe angepaßt ist, wird z.B., in Österreich und Schweiz von der Wirtschaftskammer, dem Handelsministerium, Fachvereinigungen und von Seiten der Banken unterstützt, die ihren Kredit zur Entwicklung kleiner und mittlerer Betriebe von einem entsprechenden Niveau der Informatik abhängig machen /19;4 - 22;310/. Zum Zweck der Hilfe bei der Auswahl der entsprechenden Software wird auf einige hingewiesen, die z.B. Konsultingfirma Horwath & Horwath in Wien empfiehlt. Die gesamte Software, die eine der Methodologie des U.S.o.A.f.H in großen Geschäftssystemen sichert, begegnet uns unter der Bezeichnung Integrated Controlling System (ICS) /19;5/. Es handelt sich um ein Modulsystem, das untereinander verbunden ist und eine flexible Grundlage für das ganze System der Sammlung, Verarbeitung und Präsentation aller relevanter Daten und

Informationen, die für das Management der engeren Organisationseinheiten wichtig sind, bildet.

Die Software, die für die Vorbereitung der Informationen des Managements in kleinen und mittleren Hotelbetrieben ausgearbeitet ist, gründet sich auf den amerikanischen Erfahrungen des U.S.o.A.f.H. Z.B. in die Praxis der österreichischen Hotellerie ist diese unter der Bezeichnung "HHC-System" ausgearbeitet und geschützt. /17;1-13/, als ein österreichisches System der Abrechnung der Kosten und Leistungen für kleine und mittlere Betriebe in der Hotellerie. Abhängig von der Größe des Geschäftssystems der Hotellerie und der Informationsebene, sind verschiedene Lösungen der Software möglich (Z.B. /17;1-13/: "HHC - FIBU - II" und HHC - FIBU-90" Software zur Finanzbuchführung; "HHC - MINICONTROLLING" - Software Modul für kleinste Hotelbetriebe; "HHC CONTROLLING" -Software, die entspricht den Prinzipien des Abrechnungssystems nach Teilkosten und auf einem einheitlichen Kontenrahmen basiert im Rahmen der Standardlösungen des U.S.o.A.f.H; "HHC-F&B-Controlling" - spezialisierte Software für der Food & Beverage Abteilung; "HOGATEX - FRONT OFFICE PAKET" - spezialisierte Software zur Verfolgung des Verkaufs und des Front office Management, u.s.w.) Aus den Daten, die durch die Telekommunikation erfaßt werden, werden tägliche, wöchentliche oder monatlicher Berichte verfaßt, die mit der Geschäftspolitik des Betriebes übereinstimmen müssen, den Informationsforderungen der Manager auf allen Betriebsebenen ebenso wie den Standards, nach denen die Daten verglichen werden können.

## ABSCHLUSS

Als Controlling wird der Inhalt des Informationssystems und die Art der Informationsausrichtung zu ihren Benutzern in spezifischen Bedingungen der Geschäftsführung in der Hotel- und Tourismuswirtschaft definiert. Für das Management der Hotellerie sind prognostische Informationen von besonderer Bedeutung, die sich auf der modernen Kostenrechnungsmethode gründen und auf entsprechende Art dem Management der verschiedenen Betriebsebenen im Controlling präsentiert werden. Um die Angaben und Informationen einzelner Informationssysteme möglichst richtig an ihre Benutzer zu richten, wird das System der Controllingabteilung oder des -dienstes in größeren Betriebssystemen empfohlen und in kleineren die Arbeitsstelle des "Controllers". Durch Controlling sollen strategische und operative Informationen mit dem integralen Informationssystem verbunden werden.

Die Informationsgrundlage muß dem Management die Zielsetzung und ihre Realisation ermöglichen, weiter noch Planung, Budgetierung, Abweichungskontrolle und -Analyse, Steuerung und Beseitigung der Engpässe auf dem Wege der Gewinnmaximierung und noch dazu auch Forschung, Wachstum und Entwicklung. Das Ziel des Controlling in der Hotel- und Tourismuswirtschaft ist der Einsatz besonderer Methoden und Instrumente zur Absicherung einer relevanten Informationsbasis für die Steuerung der zukünftigen Entwicklung und des laufenden Geschäftsergebnisses. Eine vorausgehende Untersuchung, die in der Hotellerie Kroatiens durchgeführt wurde, zeigt, daß die Granzplankostenrechnung mit bestimmten Ansätzen zur Einführung der Methodologie des U.S.o.A.f.H. in acht großen Geschäftssystemen besonders präsent ist: (Arenaturist/Pula; Bol/Brač; Istraturist/Umag; Jadran/Crikvenica; Jadranka/Mali Lošinj; Liburnia Riviera Hoteli/Opatija; Riviera/Poreč; Rabac/Rabac; und das vollständige



System der Methode des USoAf, auf eigene Software gestützt, wird im Hotel Intercontinental in Zagreb angewendet.

Durch die Erweiterung des Kreises der Geschäftssysteme, die moderne Abrechnungseinführung, sowie durch weitere Entwicklung und Förderung der schon angewendeten Methoden und die Einführung von Stimulationsmaßnahmen für entwicklungsorientierte Geschäftssysteme in der Hotellerie werden qualitätsvolle Bedingungen für den Anschluß der kroatischen Hotellerie an das internationale informationssystem geschaffen. Erst dann werden unsere Geschäftssysteme die Qualifikation für einen gleichberechtigten Datenaustausch im internationalen Informationsbereich erreichen.

## ANMERKUNGEN

1. Avelini, Holjevac, I; Peršić, M.: Uključivanje hotelijerstva Hrvatske u standardni sustav praćenja poslovnih rezultata svjetske hotelske industrije, Zeitschrift "Tourism and Hospitality Management", Nr.2, Hotelijerski fakultet Opatija, 1995
2. Bernhard, G...; Rechnungswesen V, Manz, Wien, 1994
3. Bohl, A.: Interhotels, erst einmal tief Luft holen, NGZ, Service Manager, Frankfurt/M, Nr 1/95
4. Controllingkonzept, Gabler Wirtschafts Lexikon (A-B), 13. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1992
5. Dertz, J.: Duell uns Front Office, NGZ, Service Manager, Frankfurt/M, Nr 10/95
6. Eschenbach, R.: Controlling, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995
7. Fischer, R., Rogalski, M.: Datenbankgestütztes Kosten- und Erlöscontrolling, Gabler, Wiesbaden, 1991
8. Food & Beverage Controlling, Horwath Consulting Austria, Wien, 1994
9. Gerhard, T.: Kosten- und Ertragsmanagement in Gastronomiebetrieben, WIFI Österreich, Wien, 1995
10. Glavni turistički plan Hrvatske, Horwath Consulting Wien, Tourism Brian Trust Austria, Institut za turizam, Zagreb, 1993
11. Gölkel, J.: Uniform System of Accounts, NGZ-Service Manager Nr 3, Frankfurt/M, 1992
12. Grupa autora: Razvojni resursi i suvremeni management u hotelijerstvu, Hotelijerski fakultet Opatija, HUH, RRIIF, Zagreb, 1973
13. Hahn, D.: Controllingkonzepte, Gabler, 4 Auflage, Wiesbaden, 1994
14. Hahn, D.: Kostenrechnung und Controlling, "Handbuch Kostenrechnung" Gabler, Wiesbaden, 1992
15. Holleis, W.: Controlling in der Hotellerie, Leitfaden für ein PC-gestütztes System, St. Galen Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft Reihe Tourismus, Paul Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien 1993
16. Horwath, P.: Controlling, 5 Auflage, Verlag Vahlen, München, 1994
17. Huber, H.: HHC-SYSTEM, Horwath & Horwath Consulting, Wien, 1984
18. Huber, H.: Rechnungswesen, Manz, Wien, 1991
19. ICS - Integrated Controlling System, MC-HOTEL, Horwath & Horwath International, Wien, 1994
20. Jacob, H.: Moderne Kostenrechnung, Gabler, Wiesbaden, 1978
21. Jahrbücher & Finanzielle Berichte in Hotellerie, 1994, 1995
22. Kaspar, C.: Management in Tourismus, 2. Auflage, Verlag Paul Hupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1995
23. Konkurentnost Hrvatske - osnove za politiku gospodarskog restrukturiranja, Institut za turizam Zagreb, 1993

24. Kövesi, M.F.: Privatisierung, Sammelband, Moderner Tourismus in Kroatien, Horwath Consulting Austria, Wien, 1992
25. Kotas, R.: Management Accounting for Hotels and Restaurants, Zeitschrift, "A revenue accounting approach", London, 1986
26. Küpper, H.U.: Entwicklungslinien der Kostenrechnung als Controllinginstrument (II), KRP - Kostenrechnungspraxis, Gabler, Wiesbaden, Sonderheft 1/95
27. Linardić, M., Weber, S.: Strateška analiza konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske, Institut za turizam Zagreb, 1993
28. Macharzina, K.: Unternehmens führung, Das internationale Managementwissen, konzepte-methoden-praxis, Gabler, 1993
29. Manhartsberger, D.: Neue Medien erfordern kompetente Partner, Interface Consult, Wien, 1995
30. Mayer, E. (Hers.): Controlling - Konzepte, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage, 1993
31. Mazanec, J. (red.): Österreich Tourismuswirtschaft auf dem Info-Highway Kreich- oder Überholspur, Internationales ÖGAF - Symposium '95 WU Wien/Wirtschaftskammer Österreich, 1995
32. Männel, W.: PE - gestützte Kostenrechnung, Konzepte und Lösungen, KRP, Gabler, Wiesbaden, 1991
33. MC - HOTEL, Horwath & Horwath International, Wien, 1994. MC - HOTEL, Horwath & Horwath International, Wien, 1994
34. Međunarodni računovodstveni standardi 1991/92., Komitet za međunarodne računovodstvene standarde (prijevod s engleskog) Savez računovodstvenih i finansijskih radnika Hrvatske, Zagreb, 1992
35. Olfert, K.: Kostenrechnung, 8. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen, 1991
36. Osmanagić-Bedenik, N.: Kontroling i menedžment, Konferencija "Restrukturiranje gospodarstva u tranziciji", Ekonomski fakultet Zagreb, 1995
37. Parkinson, G.S.: European Hotel Industry 1992., Horwath Consulting in Europe, 1994
38. Peršić, M.: Interni obračun i rukovođenje hotelskim poduzećem u sustavu "Controllinga", Računovodstvo i financije Nr. 10, Zagreb 1993
39. Peršić, M.: Mjesto i uloga obračuna troškova u hotelijerskoj organizaciji, Računovodstvo i financije, br. 8/9, Zagreb, 1990
40. Peršić, M.: Primjena međunarodnih računovodstvenih standarda u hotelijerstvu, Računovodstvo i financije u hotelijerstvu, Hrvatska zajednica računovoda i finansijskih djelatnika, Zagreb, 1993
41. Peršić, M.: Specifičnosti računovodstva u hotelijerstvu - međunarodni računovodstveni standard 14, Informator nr 4112 - 4113, 1992
42. Posebne uzance u ugostiteljstvu (N.N. 16/95)
43. Pravilnik o klasifikaciji, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (N.N. 87/93, 116/93, 34/94, 62/94, 57/95)
44. Preißler, P.R. (red.): Controlling, 4. izd. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1990
45. Ratgaber für Klein- und Mittelbetriebe, Schweizer Hotelier- Verein, Lobsiger & Sohn AG, Bern, 1995
46. Razvojna strategija hrvatskog turizma - Strateški ciljevi razvoja turističkog sektora Hrvatske (N.N. 113/93)
47. Richard, S.: Tourismus & Tourismuswerbung im Internet - "Visitenkarten" auf der Datenautobahn, Hotel & Tourismus Revue, Schweizer Hotelier Verein, br. 33, 1995
48. Rosenberg, O., Weber, E.: Betriebliches Rechnungswesen, Gabler, 1992
49. Qualitätsmanagement & ISO 9000 - Ein Leitfaden für Entscheidungsträger, WIFI, Wien, 1995
50. Seicht, G.: Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen, Orac Verlag, Wien, 1995
51. Schaezting, E. E.: Management in Hotellerie und Gastronomie, Deutscher Fachverlag, Frankfurt/M., 1985
52. Schmidt, R.: Elektronisches Verwirrspiel, Reservierung und Vertriebssysteme, NGZ, Service Manager, Frankfurt/M, Nr. 10/95
53. Srića, V.: Inventivni menedžer, Croman & MEP Consult, Zagreb, 1994

54. Stahl, H.W.: Controlling, Theorie und Praxis einer effizienten Systemgestaltung, Gabler, 1992
55. Steinbeck, H.H.: Das neue Total Quality Management, Qualität aus Kundensicht, MI, Verlag Moderne Industrie, Landensberg/Leich, 1995
56. Tourismus im Internet, "Hotel + Tourismus Revue", Schweizer Hotelier Verein Nr 33/95
57. Weber, J.: Einführung in das Controlling, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995
58. Wayne, S.: Tourism and Technology - The World is Just a Cock Away, WTO, NEWS, Nr 5/95
59. Weisse, W.: Controllingorientierte Kostenrechnung in einem Unternehmen der Automobilindustrie, zbornik "Handbuch Kostenrechnung (red. Männel, W), Gabler, Wiesbaden, 1992
60. Wöber, K.: Betriebskennzahlen des österreichischen Gastgewerbe, Österreichischen Wirtschaftsverlag, Wien, 1994
61. Wolf, K.: Die Zukunft im Visier - Budgetierung mit Hilfe vergangenheitsbezogener Daten, Teil R-6.5.
62. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (N.N. 48/95)

#### Sažetak

### CONTROLLING U HOTELIJERSKO-TURISTIČKOM GOSPODARSTVU

Controlling u poslovnom sustavu ima zadatak koordinacije između onih koji informacije pribavljaju i onih koji te informacije koriste, a podloga je menadžmentu za upravljanje poslovnim sustavom prema unaprijed definiranim ciljevima. Ustrojava se prema specifičnostima djelatnosti, dostignutom stupnju razvoja i kompleksnosti eksternih i internih odnosa poslovnog sustava u okruženju. Zadatak je strateškog Controllinga uvođenje metoda i tehnika na kojima se temelji upravljanje budućim razvojem poslovnog sustava, čiju implementaciju preuzima operativni Controlling kroz razradu sustava planiranja, kontrole, analize, informiranja i upravljanja u realnim okvirima poslovanja u tekućoj poslovnoj godini. Za realizaciju zadataka operativnog Controllinga, posebno mjesto imaju podaci i informacije koje priprema i pruža računovodstveni informacijski sustav, sukladno stvarnim informacijskim zahtjevima menadžmenta određenih hijerarhijskih razina odlučivanja u hotelijersko-turističkom gospodarstvu.

Ključne riječi: Controlling, menadžersko računovodstvo, budžet, jedinstveni sustav obračuna za hotele, hotel