

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Autorenverzeichnis .....	21

## Die Voll- und Teilkostenrechnung im Tourismus

*Alois Pircher/Bernhard Messner*

1. Das betriebliche Rechnungswesen als Teil des Informationssystems des Unternehmens .....	25
2. Aufgaben der Kostenrechnung .....	26
3. Systeme der Kostenrechnung .....	27
4. Der organisatorische Aufbau der Kostenrechnung.....	28
4.1. Kostenartenrechnung .....	30
4.2. Kostenerfassung und Kostenüberleitung .....	35
4.3. Neutraler Aufwand.....	37
4.4. Kalkulatorische Kosten.....	38
4.5. Beispiel zur Kostenüberleitung – „Hotel Alpenrose“.....	44
4.6. Kostenstellenrechnung.....	49
4.6.1 Unterteilung des Betriebes in Kostenstellen .....	49
4.6.2 Verteilung der primären Gemeinkosten .....	52
4.6.3 Verteilung der sekundären Gemeinkosten (innerbetriebliche Leistungsverrechnung) .....	54
4.6.4 Kontrolle der Wirtschaftlichkeit (= Kostenkontrolle).....	54
4.6.5 Betriebskostenabrechnungsbogen Hotel „Alpenrose“ auf Basis der Kostenrechnung.....	61
4.6.6 Ermittlung der Gemeinkostenzuschläge bzw. der Selbstkosten für die Hauptkostenstellen Küche, Keller und Beherbergung .....	62
4.6.7 Betriebskostenabrechnungsbogen Hotel „Alpenrose“ auf Basis der Finanzbuchhaltung .....	63
4.7. Kostenträgerrechnung .....	66
4.8. Kalkulationsverfahren.....	67
4.9. Die Kalkulation von Beherbergungsleistungen .....	68
4.9.1 Summarische Zuschlagskalkulation.....	73
4.9.2 Differenzierende Zuschlagskalkulation .....	74
5. Teilkostenrechnung .....	79
5.1. Grundsätzliches.....	79
5.2. Kritik an der Vollkostenrechnung.....	80
5.3. Die Durchführung der Deckungsbeitragsrechnung .....	82
5.3.1. Vorbemerkung.....	82
5.3.2 Grundsätzliches zur Erfassung der Kosten .....	82

5.3.3 Bedeutung der Kostenkategorie entscheidungsrelevanter Kosten im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung .....	83
5.3.4 Grenzen der Deckungsbeitragsrechnung.....	84
5.4. Praktische Anwendungsfälle der Deckungsbeitragsrechnung im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen .....	85
5.4.1 Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug.....	85
5.4.1.1. Praktische Überlegungen zum Problembereich eigene Kuchenerzeugung oder Fremdbezug .....	86
5.4.1.2. Praktische Überlegungen zum Problembereich Eigenwäscherei oder Mietwäsche .....	90
5.4.1.3. Sonstige Anwendungsfälle.....	95
5.4.1.4. Investitionsentscheidung: Auslagerung der Personalunterkünfte und Umbau der frei werdenden Kapazitäten in Appartements.....	96
5.5. Die Deckungsbeitragsrechnung im Rahmen der Angebotsgestaltung .....	97
5.5.1 Zusammenstellung der Speisekarte mittels Deckungsbeitragsrechnung .....	98
5.5.2 Bestimmung des Verhältnisses von Einzel- und Doppelzimmer.....	101
5.6. Die Deckungsbeitragsrechnung als Informationshilfe bei Preisentscheidungen.....	104
5.6.1 Die Angebotspreisbestimmung .....	104
5.6.2 Bestimmung von Preisuntergrenzen .....	105
5.6.3 Preisdifferenzierung als Saisonverlängerungsmaßnahme...	109
5.6.4 Mischkalkulation.....	113
5.6.5 „All-inclusive“-Regelungen als Ergebnis einer Teilkostenbetrachtung .....	116

## **Neuzeitliche Kalkulationsmethoden als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen**

*Alois Pircher/Bernhard Messner*

1. Die Deckungsbeitragsumsatzfaktorrechnung als Informationssystem für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Tourismusbetrieben .....	123
1.1. Ausgangssituation .....	123
1.2. Information beginnt beim Kunden .....	125
1.3. Berücksichtigung der Mitarbeiter .....	126
1.4. Das Planungssystem soll nicht statisch, sondern dynamisch sein ..	126
1.5. Einfachheit soll selbstverständlich sein .....	127
1.6. Die Planungsrechnung soll der Unternehmensstrategie dienen....	128
1.7. Mehr Flexibilität durch kürzere Planungszyklen .....	128

2. Die Prozesskostenrechnung (aktivitätsorientierte Kostenrechnung) .....	129
2.1. Problemstellung .....	129
2.2. Ziel der Prozesskostenrechnung .....	129
3. Zielkostenrechnung (Target Costing).....	132
4. Break-even-Analyse (Deckungsbeitragsumsatzfaktorrechnung) .....	134
4.1. Einleitung .....	134
4.2. Anwendungsfeld und Prämissen.....	135
4.3. Das Konzept der Break-even-Analyse.....	136
4.4. Procedere bzw. Ablauf der Break-even-Analyse.....	137
5. Die Break-even-Analyse in ihrer praktischen Anwendung .....	141
5.1. Grundsätzliches.....	141
5.2. Praktische Durchführung anhand eines aktuellen Beispieles .....	142
5.2.1 Wie verändert sich der Gewinn oder Verlust bei einer Umsatzerhöhung oder Umsatzminderung?.....	143
5.2.2 Welche Umsatzsteigerung und Auslastungssteigerung ist erforderlich, um einen vorausgeplanten Gewinn zu erreichen? .....	143
5.3. Ermittlung von Sicherheitskoeffizienten und Sicherungsstrecken...	144

## **Kalkulation und Wareneinsatzkontrolle**

*Alois Pircher/Bernhard Messner*

1. Wareneinsatzverprobung .....	151
1.1. Die am häufigsten zu berücksichtigenden Faktoren beim Einkauf..	151
1.2. Die am häufigsten zu berücksichtigenden Faktoren beim Verkauf .	152
1.3. Schwund.....	153
1.4. Typische Fehler in der Praxis .....	156
2. Rohaufschlagsverprobung auf Basis der Jahreswerte und der zugrunde liegenden Warenverteilung.....	156
2.1. Die Warenverteilung .....	156
2.2. Erläuterungen zur Warenverteilung .....	166
3. Kalkulation eines Hotels mit Halbpension und Restaurant .....	167
4. Sinnhaftigkeit bzw. Wirtschaftlichkeit einer Warenverteilung .....	169
5. Wareneinsatz- und Rohaufschlagskontrolle im Hotelbetrieb .....	171
6. Wareneinsatzkontrolle Küche und Keller.....	172

## **Beispiele strategischer Investitionsplanungen und Planungsrechnung**

*Alois Pircher/Rudolf Holzknecht*

1. Beispiel 1: Kapazitätserweiterung eines Hotels .....	177
1.1. Planungsrechnung auf Basis des Deckungsbeitragsumsatzfaktors ..	181
1.2. Planungsrechnung auf Basis der Target-Kostenrechnung (zielorientiert) .....	184
2. Beispiel 2: Planungsrechnung für den Bau eines Drei-Sterne-Hotels....	188

2.1. Planungsrechnung auf Basis des Deckungsbeitragsumsatzfaktors ..	191
2.2. Planungsrechnung auf Basis der Target-Kostenrechnung (zielorientiert) .....	195
3. Beispiel 3: Kapazitätserweiterung und/oder Sanierung des Altbau eines Hotelbetriebes.....	199
3.1. Planungsrechnung auf Basis des Deckungsbeitragumsatzfaktors ..	202
3.2. Planungsrechnung auf Basis der Target-Kostenrechnung (zielorientiert) .....	205

## **Die Balanced Scorecard als Führungsinstrument in der Hotellerie – Wesen, Modell, Implementierung**

*Alois Pircher/Florian Silvestri*

1. Einleitung.....	211
2. Wie man eine Geschäftsidee misst .....	214
2.1. Notwendigkeit eines Managementtools .....	214
2.2. Die finanzwirtschaftliche Seite .....	216
2.3. Die Kundenperspektive .....	226
2.4. Die interne Prozessperspektive .....	230
2.5. Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....	234
3. Die Verknüpfung der BSC-Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie .....	238
4. Umsetzung der Unternehmensstrategie .....	250
4.1. Kommunikation und Verknüpfung der Strategie.....	251
4.2. Planung und Zielvorgaben .....	253
4.3. Strategisches Feedback und Lernprozess.....	255
4.4. Klärung und Vermittlung von Vision und Strategie .....	259
4.5. Durchführung einer ersten Balanced Scorecard in einem Hotel- und Gaststättenbetrieb zur Identifizierung von Visionen und Missionen .....	260
4.6. Beispiel für eine Implementierung der BSC: Vier-Sterne-Hotel...	262

## **Ertragsteuerliche Aspekte in der Hotellerie und Gastronomie**

*Alois Pircher/Iris Crepaz-Wishaber*

1. Wann liegt ein Betrieb des Gaststätten- oder Hotelgewerbes vor? .....	279
1.1. Gastgewerbliche Tätigkeit als Gewerbebetrieb .....	279
1.2. Gastgewerbliche Tätigkeit als landwirtschaftlicher Nebenbetrieb...	281
1.3. Pauschale Werbungskosten bei Zimmervermietung.....	282
2. Gewinnermittlungsarten .....	283
2.1. Handelsrechtsänderungsgesetz und Rechnungslegungs- änderungsgesetz 2010 .....	283

---

2.2. Auswirkungen der Gesetzesnovellen auf das Hotel- und Gastgewerbe.....	284
2.2.1. Die Auswirkungen des Stabilitätsgesetzes 2012 auf die Einlagenbewertung.....	285
2.2.2. Wechsel der Gewinnermittlung.....	285
2.2.3. Übertragung stiller Reserven.....	286
2.2.4. Die Auswirkungen des Stabilitätsgesetzes 2012 auf die Besteuerung von Liegenschaften im Betriebs- bzw. Privatvermögen .....	286
2.2.4.1. Allgemeine Ausführungen .....	286
2.2.4.2. Steuerobjekt .....	286
2.2.4.3. Neuvermögen .....	287
2.2.4.4. Altvermögen.....	288
3. Pauschalierung gemäß § 17 EStG .....	290
3.1. Durchschnittssatzverordnung für Gaststätten- und Beherbergungsbetriebe .....	290
3.2. Die Anwendung der gastgewerblichen Pauschalierungs- verordnung im Vereinswesen .....	294
4. Liebhaberei .....	296
4.1. Grundsätze der Liebhabereibeurteilung .....	296
4.2. Liebhaberei in Hotellerie und Gastronomie .....	298
5. Zuordnung von Wirtschaftsgütern zum Betriebsvermögen.....	302
5.1. Betriebsvermögen versus Privatvermögen .....	302
5.2. Zuordnung der Wirtschaftsgüter bei gemischt genutzten Gebäuden .....	303
5.3. Bewegliche Wirtschaftsgüter: Sonderfall KFZ.....	304
5.4. Zurechnungen von Investitionen, Sanierungen und Instandhaltungen .....	305
5.5. Zurechnung von Gebäudeteilen zum Betriebsvermögen im Miteigentum .....	305
6. Verbindlichkeiten in fremder Währung.....	306
6.1. Fremdwährungskonvertierung .....	306
6.1.1. Grundproblematik .....	306
6.1.2. Frühere Verwaltungsauffassung.....	306
6.1.3. Kritik in der Literatur .....	307
6.1.4. Aktuelle Situation.....	311
6.2. Fremdwährungsverbindlichkeiten und Tilgungsträger .....	311
6.2.1. Er- und Ablebensversicherungen als Tilgungsträger .....	312
6.2.2. Wertpapiere als Tilgungsträger .....	312
6.2.3. Steuerbelastung .....	313
6.2.4. Resümee und Ausblick.....	314

7.	Spezielle Themengebiete aus Hotellerie und Gastronomie .....	314
7.1.	Steuerliche Behandlung von Belieferungsrechten .....	314
7.2.	Steuerliche Behandlung von Zuschüssen und Subventionen.....	315
7.2.1.	Steuerliche Behandlung von Investitionszuschüssen.....	317
7.2.2.	Steuerliche Behandlung von Aufwandszuschüssen .....	318
7.3.	Arbeitskleidung.....	318
7.4.	Geringwertige Wirtschaftsgüter.....	319
7.4.1.	Die geringwertigen Wirtschaftsgüter als Festwert.....	320
7.4.2.	Sachgesamtheit.....	321
7.5.	Herstellungs- und Erhaltungsaufwand .....	321
8.	Bewegliche versus unbewegliche Wirtschaftsgüter in Hotellerie und Gastronomie.....	323
8.1.	Allgemeines .....	323
8.2.	Von der Judikatur als bewegliche Wirtschaftsgüter angeführte Vermögensgegenstände in der Hotellerie und Gastronomie .....	325
8.2.1.	Sachverhalt: Waschtisch .....	325
8.2.2.	Sind Teile eines Wellnessbereiches wie Blütendampfbad, Fußsprudelbecken, Fußdesinfektionsgerät, Finnische und Soft-Sauna, Stubensauna und Dampfbad als selbständig bewertbare Wirtschaftsgüter oder Teil des Gebäudes anzusehen? .....	326
8.2.3.	Wandvertäfelungen und Holzdecken .....	328
8.3.	Von der Judikatur als unbewegliche Wirtschaftsgüter angeführte Vermögensgegenstände .....	329
8.3.1.	Sind Teile eines Wellnessbereiches wie Belüftung des Wellnessbereiches, Reinigungs dusche, Vital-Runddusche, Whirlpoolwanne, normale Runddusche und Wärmebank als selbständig bewertbare Wirtschaftsgüter oder Teil des Gebäudes anzusehen? .....	329
8.3.2.	Ist ein Personen- und Lastenaufzug in einem Hotel als selbständig bewertbares Wirtschaftsgut oder als Teil des Gebäudes anzusehen? .....	331
8.3.3.	Ist eine Be- und Entlüftungslage in einem Restaurant als selbständig bewertbares Wirtschaftsgut oder als Teil des Gebäudes anzusehen? .....	334
8.3.4.	Ist ein Hallenschwimmbad als selbständig bewertbares Wirtschaftsgut oder als Teil des Gebäudes anzusehen? .....	336
8.3.5.	Ist die Schwimmbadtechnik eines Hallenbades als selbständig bewertbares Wirtschaftsgut oder als Teil des Gebäudes anzusehen? .....	337
8.3.6.	Sind Bodenbelege wie Teppich- und Parkettböden als selbständig bewertbare Wirtschaftsgüter oder als Teil des Gebäudes anzusehen? .....	338

9. Warenentnahme des Unternehmers für sich und seine Familie .....	339
10. Steuerliche Behandlung von Investitionen als Folge von Gewerbeauflagen .....	339
11. Ertragsteuerliche Aspekte in der Phase der Unternehmensbeendigung .....	340
11.1. Unternehmensveräußerung und -aufgabe gemäß § 24 EStG .....	340
11.1.1. Allgemeine Grundsätze und Begriffe des § 24 EStG .....	340
11.1.2. Ermittlung des Veräußerungsgewinnes .....	343
11.1.3. Begünstigungen des § 24 EStG.....	345
11.1.3.1. Freibetrag (§ 24 Abs. 4 EStG).....	344
11.1.3.2. Gebäudebegünstigung bei Betriebsaufgabe (§ 24 Abs. 6 EStG).....	345
11.1.4. Steuerfallen im Zusammenhang mit der Betriebsaufgabe .....	349
11.1.5. Umgründungen .....	351
11.2. Unternehmensliquidation gemäß § 19 KStG .....	352
11.3. Unentgeltliche Betriebsübergabe .....	353
11.3.1. Formen der unentgeltlichen Betriebsübertragung.....	353
11.3.2. Steuerliche Behandlung der unentgeltlichen Betriebsübertragung .....	354

## Sonderfragen der Mehrwertsteuer im Tourismus

*Helmut Schuchter*

1. Umsatzsteuer und Mehrwertsteuer .....	363
2. Wer ist Unternehmer?.....	364
2.1. Liebhaberei .....	364
2.1.1 Fremdenpension .....	366
2.1.2 Familienschloss .....	366
2.2. Einsam oder gemeinsam? – Sonderbetriebsvermögen .....	367
3. Leistungsaustausch .....	369
3.1. Entgelt – Subvention – Entgelt von dritter Seite .....	369
3.2. Entgelt oder Schadenersatz .....	371
3.3. Durchlaufende Posten – Eigenleistung – Vermittlung – Besorgung .....	372
3.4. Der Hotelier als Reisebüro.....	373
4. Eigenverbrauch.....	376
4.1. Personal.....	377
4.2. Geschäftspartner .....	379
4.3. Familie .....	379
4.4. Incentives und Geschenke.....	381
5. Steuerbefreiungen .....	382
5.1. Hotelverpachtung.....	382
5.2. Kleinunternehmer .....	384

6.	Steuersätze .....	385
6.1.	Haupt- und Nebenleistungen – All inclusive .....	385
6.2.	Speisen und bestimmte Getränke .....	387
6.3.	Menü und Umsatzsteuer .....	389
6.4.	Beherbergung oder Vermietung .....	391
7.	Vorsteuerabzug .....	392
7.1.	Hotelwagen und Elektrorad .....	392
7.2.	Hotelgebäude und private Mitnutzung .....	395

## **Lösungsansätze zur steueroptimalen Übertragung von gastronomischen Betrieben**

*Rainer Partl/Alois Pircher*

1.	Übertragung des einzelunternehmerischen Betriebes gegen Einräumung eines Substanzgenussrechts sowie einer vorbehaltenen Entnahme .....	399
1.1.	Lösungsansatz .....	399
1.1.1.	Schritt 1: Gründung einer GmbH und Einbringung des Hotelbetriebs XY .....	399
1.1.2.	Schritt 2: Schenkung des Substanzgenussrechts .....	400
1.1.3.	Schritt 3: Umwandlung der XY-GmbH auf die XY-GmbH & Co KG .....	401
2.	Übertragung eines einzelunternehmerischen Hotelbetriebs im Familienverband unter Zurückbehaltung der steuerverfangenen Liegenschaft .....	403
2.1.	Lösungsansatz .....	403
2.2.	Alternativvariante .....	403
3.	Betriebsaufspaltung .....	404
3.1.	Rechtsformzug: Spaltungsvorgang .....	404
3.1.1.	Darstellung des Spaltungsvorganges .....	404
3.1.2.	Formale Gestaltung des Spaltungsvorganges .....	405
3.1.3.	Umfang des Restvermögens .....	406
3.2.	Vor und Nachteile der Aufspaltung .....	407
4.	Einlage Hotelbetrieb unter Zurückbehaltung des Liegenschaftsvermögens .....	407
4.1.	Lösungsansatz .....	409
4.2.	Alternativer Lösungsansatz .....	410
5.	Verpachtungskonzept .....	411
5.1.	Verpachtung des Betriebes an eine zu errichtende GmbH .....	411
5.2.	Steuerliche Konsequenzen beim bisherigen Betriebsinhaber .....	411
5.3.	Steuerliche Konsequenzen beim künftigen Betreiber .....	413

# Die steuerrechtlichen Folgen des Engagements von ausländischen Musikern, DJs und anderen Künstlern

*Werner Pilgermair*

1.	Einführung .....	417
1.1.	Unternehmerische Ausgangslage.....	417
1.2.	Problemstellungen in der Praxis .....	417
1.2.1.	Die „Netto-Gage“.....	417
1.2.2.	Der Wechsel der Steuerpflicht .....	418
1.2.3.	Die Abgrenzung nichtselbständige/selbständige Tätigkeit ...	419
2.	Der Künstler im österreichischen Steuerrecht .....	419
2.1.	Die unbeschränkte Steuerpflicht .....	419
2.1.1.	Voraussetzungen .....	419
2.1.1.1	Wohnsitz .....	419
2.1.1.2	Gewöhnlicher Aufenthalt.....	420
2.1.2.	Abgrenzung nichtselbständige/selbständige Tätigkeit.....	421
2.1.3.	Mögliche Tatbestände .....	424
2.2.	Die beschränkte Steuerpflicht .....	424
2.2.1.	Voraussetzungen .....	424
2.2.2.	Mögliche Tatbestände .....	424
2.2.3.	Vom besonderen Steuerabzug erfasste „Künstler“-Berufe ...	425
3.	Der Künstler im internationalen Steuerrecht .....	426
3.1.	Doppelbesteuerungsabkommen .....	426
3.1.1.	Die Ansässigkeit des Künstlers .....	426
3.2.	Die Zuteilungsnorm des Art. 17 OECD-MA .....	427
3.2.1.	Der Begriff des „Künstlers“ .....	428
3.3.	Andere Zuteilungsnormen .....	428
3.4.	Vermeidung der Doppelbesteuerung .....	430
3.4.1.	Besteuerungsrecht Österreich.....	430
3.4.2.	Besteuerungsrecht Ansässigkeitsstaat.....	430
3.4.2.1.	Entlastung bei unbeschränkter Steuerpflicht.....	430
3.4.2.2	Entlastung bei beschränkter Steuerpflicht.....	431
3.4.2.2.1.	Entlastung an der Quelle.....	431
3.4.2.2.2	Antrag auf Rückzahlung .....	432
4.	Die Rechtsfolgen .....	432
4.1.	Bei unbeschränkter Steuerpflicht und Ansässigkeit in Österreich ...	433
4.1.1.	Bei Selbständigkeit.....	433
4.1.2.	Bei Nichtselbständigkeit .....	434
4.1.3.	Übersicht .....	434
4.1.4.	Vorgehensweise in der Praxis .....	434
4.1.4.1.	In Bezug auf die unbeschränkte Steuerpflicht .....	434
4.1.4.2	In Bezug auf die nichtselbständige/selbständige Tätigkeit .....	435

4.2. Bei unbeschränkter Steuerpflicht und Nichtansässigkeit in Österreich .....	436
4.2.1. Bei Vorliegen einer künstlerischen Tätigkeit im Sinn des DBA-Rechts (Regelfall).....	436
4.2.1.1 Bei Selbständigkeit .....	436
4.2.1.2 Bei Nichtselbständigkeit .....	436
4.2.2. Bei Vorliegen einer nichtkünstlerischen Tätigkeit im Sinn des DBA-Rechts (Ausnahmefall).....	437
4.2.2.1 Bei Selbständigkeit .....	437
4.2.2.2 Bei Nichtselbständigkeit .....	437
4.2.3. Übersicht .....	438
4.2.4. Vorgehensweise in der Praxis .....	438
4.2.4.1 In Bezug auf die unbeschränkte Steuerpflicht .....	438
4.2.4.2 In Bezug auf die nichtselbständige/selbständige Tätigkeit .....	438
4.3. Bei beschränkter Steuerpflicht .....	438
4.3.1. Bei Vorliegen einer künstlerischen Tätigkeit im Sinn des DBA-Rechts (Regelfall).....	439
4.3.1.1 Bei Selbständigkeit .....	439
4.3.1.2 Bei Nichtselbständigkeit .....	439
4.3.2. Bei Vorliegen einer nichtkünstlerischen Tätigkeit im Sinn des DBA-Rechts (Ausnahmefall).....	440
4.3.2.1 Bei Selbständigkeit .....	440
4.3.2.2 Bei Nichtselbständigkeit .....	440
4.3.3. Übersicht .....	441
4.3.4. Vorgehensweise in der Praxis .....	441
4.3.4.1. In Bezug auf die beschränkte Steuerpflicht .....	441
3.4.2.3 In Bezug auf die nichtselbständige/selbständige Tätigkeit .....	442
3.4.2.4 In Bezug auf die Entlastung an der Quelle.....	442
5. Der „Künstlerdurchgriff“ bei zwischengeschalteten Personen .....	442
5.1. Im österreichischen Steuerrecht .....	442
5.1.1. „Echter“ Künstlerdurchgriff.....	443
5.1.2. „Unechter“ Künstlerdurchgriff.....	444
5.2. Im internationalen Steuerrecht .....	444
6. Zusammenfassung .....	445

### **Unternehmensbewertung bei Gastronomiebetrieben**

*Erich Pummerer/Rudolf Steckel*

1. Problemstellung .....	449
2. Bewertung von Gastronomiebetrieben .....	450
2.1. Ableitung des bewertungsrelevanten Zahlungsstromes .....	451

---

2.1.1. Kapazitätüberlegungen .....	452
2.1.2. Abschätzung des Investitionsvolumens .....	454
2.1.3. Abschätzung des kalkulatorischen Unternehmerlohnes.....	456
2.1.4. Ermittlung des Zielumsatzes .....	460
2.1.5. Rentenbetrachtung.....	464
2.2. Sensitivitätsanalyse .....	465
2.3. Unternehmensrechtliche Abschreibungserfordernisse.....	468
2.3.1. Allgemeines.....	468
2.3.2. Unternehmensbewertung und Teilwertabschreibung.....	470
2.3.3. Abschreibung des kalkulatorischen Unternehmerlohnes? ..	471
2.3.4. Beschränkung der Abschreibung auf die Alternative „Schließung“ .....	473
3. Zusammenfassung .....	477

**Förderungen in der Gastronomie:  
Zum Status quo und der Verbesserung ausgewählter Ratingkennzahlen**

*Sibylle Grechenig/Sabine Urnik*

1. Einführung .....	481
2. Gastronomie in Österreich .....	483
3. Die finanzwirtschaftliche Lage der Gastronomie in Österreich .....	484
3.1. Eigenkapitalquote und Schuldentlastungsdauer.....	485
3.2. Zinsdeckung .....	486
3.3. Rentabilität .....	487
3.4. Cashflow-Rate.....	488
3.5. Wirkungen von Förderungen auf die Kennzahlen .....	488
4. Förderungen .....	489
4.1. KMU-Definition .....	489
4.2. Förderprogramme für die Gastronomie .....	490
4.3. TOP-Tourismus-Förderung 2011–2013.....	492
4.3.1. Teil A – TOP Investition.....	492
4.3.1.1. Förderungsziel.....	492
4.3.1.2. Persönliche Voraussetzung .....	492
4.3.1.3. Sachliche Voraussetzung .....	493
4.3.1.4. Förderart und -höhe.....	493
4.3.2. Teil B – TOP Jungunternehmer .....	494
4.3.2.1. Förderungsziel.....	494
4.3.2.2. Persönliche Voraussetzung .....	494
4.3.2.3. Sachliche Voraussetzung .....	495
4.3.2.4. Förderart und -höhe.....	495
4.3.3. Teil C – TOP Kooperation .....	496
4.3.3.1. Förderungsziel.....	496
4.3.3.2. Persönliche Voraussetzung .....	496
4.3.3.3. Sachliche Voraussetzung .....	496

4.3.3.4. Förderart und -höhe .....	497
4.3.4. Teil D – TOP Restrukturierung .....	497
4.3.4.1. Förderungsziel .....	497
4.3.4.2. Persönliche Voraussetzung .....	498
4.3.4.3. Sachliche Voraussetzung .....	498
4.3.4.4. Förderart und -höhe .....	499
4.4. ERP-Tourismus-Programm .....	500
4.4.1. Förderungsziel .....	500
4.4.2. Persönliche Voraussetzung .....	500
4.4.3. Sachliche Voraussetzung .....	500
4.4.4. Förderart und -höhe .....	501
4.5. Schwerpunktaktionen im Tourismus .....	501
4.5.1. Förderungsziel .....	501
4.5.2. Persönliche Voraussetzung .....	502
4.5.3. Sachliche Voraussetzung .....	502
4.5.4. Förderart und -höhe .....	502
4.5.5. Schwerpunktaktion: Familienfreundliche Tourismusbetriebe .....	502
4.6. Ergänzende regionale Förderungen für die Gastronomie .....	503
4.6.1. Innovationsprogramm des Landes Steiermark für die Tourismuswirtschaft .....	503
4.6.2. Qualitätsverbesserung – Vorarlberg .....	504
4.6.3. NOEBEG-Beteiligungsaktion – Niederösterreich .....	505
5. Überlegungen zur Verbesserung der Ratingkennzahlen durch Förderungen .....	505
5.1. Auswirkungen auf die Kennzahlen Typ I .....	507
5.2. Auswirkungen auf die Kennzahlen Typ II .....	508
5.3. Auswirkungen auf die Kennzahlen Typ III .....	509
6. Zusammenfassung .....	509

**Leadership als Analogie zum Höhenbergsteigen:  
Die sieben Gefahren der Führung**

*Richard Hammer/Sabine Stadler*

1. Einführung .....	517
2. Die sieben Gefahren der Führung .....	517
2.1. Gefahr # 1: Angst und Angst vor dem Tod .....	517
2.2. Gefahr # 2: Selbstsucht .....	521
2.3. Gefahr # 3: Verführung durch Werkzeug .....	523
2.4. Gefahr # 4: Arroganz und Selbstüberschätzung .....	526
2.5. Gefahr # 5: Einsame Held(inn)en .....	529
2.6. Gefahr # 6: Feigheit .....	532
2.7. Gefahr # 7: Bequemlichkeit .....	533
3. Fazit .....	535

---

**„Leidenschaften“ und „Communities“ –  
neue Marktstrategien für die österreichische Hotellerie**

Walter Schertler

1.	Problemstellung und Handlungsbedarf im österreichischen Hotelleriemarketing .....	541
2.	Märkte entdecken und Kundennetzwerke für sich arbeiten lassen: die zentrale Idee des Affinity-Group-Managements .....	544
3.	Zentrale Idee des Affinity-Group-Managements .....	549
3.1.	Leidenschaftsgetriebene Kundenbeziehung .....	554
3.2.	Soziale Gruppe als „Zielgruppe“ .....	554
3.3.	Community – Eintritt in die Web-2.0-Gesellschaft .....	555
3.4.	Höhere Kundenloyalität und Kundenwert .....	557
4.	Vorteile von Affinity-Groups als neue Segmentierungslogik in der österreichischen Hotellerie .....	559
4.1.	Affinity-Group bestimmt Kaufverhalten .....	559
4.2.	Affinity-Group liefert Orientierung für Kaufverhalten.....	560
4.3.	Affinity-Group liefert Vergleichsmöglichkeit .....	560
4.4.	Affinity-Group nutzt gleiche Kommunikationskanäle .....	561
4.5.	Affinity-Group ist leicht adressierbar und sehr kostengünstig .....	562
4.6.	Affinity-Groups leben lang und Investitionen amortisieren sich schnell .....	562
4.7.	Affinity-Group-Bearbeitung ist viel wirtschaftlicher als Massenmarketing .....	563
4.8.	Affinity-Group-Netzwerk macht für den Hotelier Gratiswerbung...	563
4.9.	Achtung: Affinity-Groups sind bezüglich Glaubwürdigkeit sensibel.....	564
5.	Affinity-Group: Dienstleistungsprofile designen und Dienstleistungsprozesse standardisieren .....	564
6.	Affinity-Group Service Design und Geschäftsmodell: ein Sieben-Stufen-Prozess zur Entwicklung von Affinity-Group-Geschäftsmodellen für Destinationen.....	568
6.1.	Stufe 1: Suche nach alternativen Geschäftsideen .....	568
6.2.	Stufe 2: Service Exploration .....	570
6.3.	Stufe 3: Service Design.....	573
6.4.	Stufe 4: Service Engineering .....	581
6.5.	Stufe 5: Service Solution .....	585
6.6.	Stufe 6: Service Pricing .....	586
6.7.	Stufe 7: Service Controlling.....	587
7.	Affinity-Group-Management: Ressourcen konzentrieren und Wissen managen .....	587
	Stichwortverzeichnis .....	593