

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 freiwertenden 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 Beispielles	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 Sicherungstrecken...	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 liegende 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 Holzknacht

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 Altbaus eines Hotelbetriebes.....	199
3.1. Planungsrechnung auf Basis des Deckungsbeitragsumsatzfaktors ..	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 Pauschalierungsverordnung 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, Reinigungsdusche, 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 steuerverfängenen 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
4.3.4.2 In Bezug auf die nichtselbständige/selbständige Tätigkeit	442
4.3.4.3 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. Kapazitätsüberlegungen	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 Schuldentilgungsdauer	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. Schwerpunkttaktionen 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. Schwerpunkttaktion: Familienfreundliche Tourismusbetriebe.....	502
4.6. Ergänzende regionale Förderungen für die Gastronomie	503
4.6.1. Innovationsprogramm des Landes Steiermark für die Tourismuszirtschaft.....	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