Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist in der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt und zugänglich.
http://www.ub.tuwien.ac.at

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology.
http://www.ub.tuwien.ac.at/eng

Bilanz- und Szenarioanalyse für ein touristisches Kleinunternehmen

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

DI Bernhard Alexander Müller

BetreuerIn

Prof. Dr. Werner Seebacher

Wien, 30.6.2010

Eidesstattliche Erklärung

Ich, DI Bernhard Alexander Müller

geboren am 20.06.1974, in Wien

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 03.11.2010

Ort, Datum

.....

Unterschrift

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei Herrn Prof. Dr. Werner Seebacher bedanken, dass er im die Betreuung dieser Arbeit übernommen hat. Ich möchte Ihm insbesondere für seine kritischen Fragen und Bemerkungen danken, die mich nicht nur fachlich weitergebracht, sondern, wie ich glaube, auch die Arbeit besser werden haben lassen.

Weiters möchte ich mich bei Frau Mag. Vera Ulreich für Ihre Kooperation und das entgegengebrachte Vertrauen bedanken.

Ich möchte mich bei meiner Familie bedanken, die mich während der MBA-Ausbildung stets-unterstützte, sowie meinen Jahrgangskollegen für die gute und inspirierende Atmosphäre auch abseits der Unterrichtseinheiten.

Ganz besonderer Dank gebührt aber meiner Frau, Mag.(FH) Doris Müller, für Ihre Geduld und Unterstützung zu allen christlichen und unchristlichen Tageszeiten sowie Ihr Verständnis, wenn ich "wieder einmal lernen musste".

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen **5**
Executive Summary **6**

I. Teil **8**
1 Problemstellung/Hintergrund **8**
1.1 Einleitung *8*
1.2 Geschichte des Unternehmens *8*
1.3 Ausgangssituation *9*

2 Theorieteil **10**
2.1 Unternehmensanalyse *10*
2.1.1 Arten der Unternehmensanalyse 10
2.1.2 Bilanzanalyse 11
2.1.2.1 Ziele der Bilanzanalyse 12
2.1.2.2 Arten der Bilanzanalyse 12
2.1.2.3 Grenzen der Bilanzanalyse 14
2.1.3 Kennzahlen 15
2.1.3.1 ROX-Kennzahlen 15
2.1.3.2 Kennzahlen gemäß Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) 18
2.1.3.3 Unternehmenskennzahlen im Erfolgsbudget 18
2.1.3.4 Kennzahlen der Finanzanalyse 19
2.1.4 Betriebsvergleiche 21
2.1.4.1 Quicktest nach Kralicek 21
2.1.5 Instrumente der strategischen Analyse 22
2.1.5.1 GAP-Analyse 23
2.1.5.2 SWOT-Analyse 23
2.1.6 Basel II - Konsequenzen für KMU's 24
2.2 Budgeterstellung und Vorschaurechnung *26*
2.2.1 Vollständiges Unternehmensbudget 26
2.2.1.1 Notwendigkeit einer Vorschaurechnung 26
2.2.1.2 Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung 26
2.2.1.3 Die Prognoserechnung 28
2.2.1.4 Planung der Fixkosten 28
2.2.1.5 Planung von Umsatz und variablen Kosten 28
2.2.1.6 Liquiditätsplanung 29
2.2.2 Laufendes Controlling - Planungszyklus 29

3 Forschungsfrage **30**
3.1 Fortbestand und Ertragssteigerung – aber wie? *30*

II. Teil **31**
4 Beschreibung/Methodik **31**
4.1 Budgetplanung: Strategische Planung versus operative Planung *31*
4.1.1 Kommerzielle Planungstools 31
4.2 Erstellung eines Vorschaurechnungs-Tools *32*
4.2.1 Projektkalkulations-Sheet 32

4.2.2 Ertrags- und Aufwandplan ... 33
4.2.2.1 Ertragsplan ... 33
4.2.2.2 Aufwandplan ... 34
4.2.3 Das Erfolgsbudget ... 36
4.2.4 Der Finanzplan ... 37
4.2.4.1 Cashflow ... 37
4.2.4.2 Working Capital ... 38
4.2.4.3 Langfristbereich ... 39
4.2.4.4 Gesellschafterbereich ... 40
4.2.5 Planbilanz ... 40
4.2.6 Kennzahlen ... 40

5 Bilanzanalyse des Unternehmens ... 41
5.1 Strukturbilanz der Jahre 2007 bis 2009 ... 41
5.2 Ist-Analyse ... 42
5.2.1 Kennzahlen ... 42
5.2.1.1 Ergebnisse des Quicktests nach Kralicek ... 43
5.2.1.2 Kennzahlen im Branchenvergleich ... 43
5.3 Umweltanalyse ... 45
5.3.1.1 Porter's Five Forces ... 45
5.3.1.2 Rechtliche Besonderheiten des Reisebürogewerbes ... 46
5.3.1.3 Unterscheidung Vermittler - Veranstalter ... 46
5.3.1.4 Rechtliche Konsequenzen ... 47
5.4 Analyse der Projekte 2009 ... 49
5.5 Schlussfolgerungen ... 51

III. Teil ... 52
6 SonnenTagen ... 53
6.1 Das Produkt ... 53
6.2 Der zeitliche Ablauf ... 54
6.3 Planrechnung SonnenTagen ... 56
6.3.1.1 Preisgestaltung Kongressgebühren ... 56
6.3.1.2 Provisionsmodelle ... 58
6.3.1.3 Referentenkosten ... 59
6.3.1.4 Zusammenfassung erfolgsrelevanter Zahlen ... 59
6.4 Überlegungen zum Projektcashflow ... 60
6.5 Zusammenfassung ... 61

7 Szenarioübersicht ... 62
8 Das Worst-Case-Szenario ... 63
8.1 Vollständiges Unternehmensbudget des Worst-Case-Szenarios ... 63
8.1.1 Erfolgsbudget Worst-Case 2010 bis 2012 ... 63
8.1.1.1 Das Jahr 2010 ... 64
8.1.1.2 Das Jahr 2011 ... 65
8.1.1.3 Das Jahr 2012 ... 65
8.1.2 Finanzplan Worst-Case 2010 ... 66
8.1.2.1 Das Jahr 2010 ... 66
8.1.2.2 Kreditrahmen und Liquidität ... 67

8.1.2.3 Die Jahre 2011 und 2012 ... 68
8.1.3 Planbilanz Worst-Case 2010 bis 2012 ... 69
8.1.3.1 Das Jahr 2010 ... 70
8.1.3.2 Das Jahr 2011 ... 70
8.1.3.3 Das Jahr 2012 ... 70
8.2 Zusammenfassung ... 71

9 Best-Case-Szenario ... 72
9.1 Vollständiges Unternehmensbudget Best-Case 2010 bis 2012 ... 72
9.1.1 Erfolgsbudget Best-Case 2010 bis 2012 ... 72
9.1.1.1 Das Jahr 2010 ... 72
9.1.1.2 Das Jahr 2011 ... 73
9.1.1.3 Das Jahr 2012 ... 73
9.1.2 Finanzplan Best-Case 2010 bis 2012 ... 75
9.1.2.1 Das Jahr 2010 ... 75
Die Jahr 2011 und 2012 ... 77
9.1.3 Planbilanz Best-Case 2010 bis 2012 ... 77
9.1.3.1 Das Jahr 2010 ... 78
9.1.3.2 Die Jahre 2011 und 2012 ... 79
9.1.4 Quicktest nach Kralicek ... 79

10 Real-Case-Szenario ... 80
10.1 Änderungen in der Gesellschaftsstruktur ... 80
10.2 Vollständiges Unternehmensbudget ... 81
10.2.1 Erfolgsbudget 2010 bis 2012 ohne Mitarbeiter ... 81
10.2.1.1 Das Jahr 2010 ... 82
10.2.1.2 Die Jahre 2011 und 2012 ... 82
10.2.2 Finanzplan 2010 bis 2012 ... 83
10.2.2.1 Das Jahr 2010 ... 83
10.2.2.2 Die Jahre 2011 und 2012 ... 84
10.2.3 Planbilanz Real -Case 2010 bis 2012 ... 84
10.2.3.1 Das Jahr 2010 ... 85
10.2.3.2 Die Jahre 2011 und 2012 ... 85
10.3 Ausblick und abschließende Bemerkungen ... 86

11 Appendix ... 89
11.1 Abbildungsverzeichnis ... 89
11.2 Tabellenverzeichnis ... 90
11.3 Literaturverzeichnis ... 90
Erhebung von Konkurrenzveranstaltungen ... 96
11.4 Statistik Buchungsverhalten ... 97
11.5 Projektkalkulations-Sheet ... 97
11.6 Bilanzbranchenbild ... 98
11.7 Quicktest nach Kralicek ... 100

Abkürzungen

AfA	Absetzung für Abnutzung
ARB	Allgemeine Reisebedingungen
BKK	Bank Kontokorrent
BMWFJ	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend
EBIT	Betriebserfolg oder „Earnings before Interest and Taxes"
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EK	Eigenkapital
FK	Fremdkapital
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
JÜ	Jahresüberschuss
KEST	Kapitalertragssteuer
KÖST	Körperschaftssteuer
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LuL	Lieferungen und Leistungen
RSV	Reisebürosicherungsverordnung
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz

Executive Summary

Am Beginn dieser Arbeit stand die prinzipielle Fragestellung der beiden geschäftsführenden Gesellschafterinnen einer Kongress- und Eventfirma: Fortbestand und Ertragssteigerung - aber wie? Da das Unternehmen der "Start-Up Phase" entwachsen war und manche Annahmen des Business-Planes überholt waren, schien es sinnvoll eine detaillierte Unternehmensanalyse der Beantwortung der Frage voranzustellen, um auf diese Weise eine solide Basis für die anstehenden strategischen Entscheidungen zu schaffen.

Der erste Teil der Arbeit beschäftigt sich daher mit den theoretischen Grundlagen der Unternehmensanalyse. Bei der Unternehmensanalyse wird ein besonderer Fokus auf das Instrument der Bilanzanalyse gelegt. So werden neben den wichtigsten Kennzahlen zur Erfolgs- und Finanzanalyse (z.B. ROI, ROE, ROS, etc.) auch der Quicktest nach Kralicek vorgestellt. Darüber hinaus werden Instrumente der strategischen Analyse (z.B. SWOT und GAP-Analyse) sowie Konsequenzen des Ratings nach Basel II besprochen.
Im weiteren wird der Begriff des vollständigen Unternehmensbudgets als zentraler Bestandteil des systematischem Controllings vorgestellt. Sowohl der zugrundeliegende iterative Prozess als auch die wechselseitige Abhängigkeit von Erfolgsbudget, Finanzplan und Planbilanz werden erörtert.

Im zweiten Teil der Arbeit finden die im theoretischen Teil erläuterten Grundlagen ihre praktische Anwendung. Im Zuge der Unternehmensanalyse werden aus den Strukturbilanzen der Jahre 2007 bis 2009 die wichtigsten (Erfolgs-)Kennzahlen für das untersuchte Tourismusunternehmen berechnet. Der Vergleich der Kennzahlen mit dem Branchenschnitt offenbart, dass trotz einer positiven Entwicklung eine unterdurchschnittliche Umsatzrendite bzw. Cash-Flow Quote über den gesamten Zeitraum erwirtschaftet wurde. Dem gegenüber steht eine überdurchschnittliche finanzielle Stabilität ausgedrückt durch die Schuldentilgungsdauer bzw. die Bankkreditquote. Der branchenübergreifende Quicktest nach Kralicek attestiert dem Unternehmen ebenfalls eine unterdurchschnittliche Ertragslage aber bei guter finanzieller Stabilität. Zur Vervollständigung der Unternehmensanalyse werden im Rahmen einer Umweltanalyse die Stärken und Schwächen des Unternehmens erfasst. Besondere Bedeutung kommt den rechtlichen Rahmenbedingungen des Reisebürogewerbes

zu, da die strengen gesetzlichen Auflagen (Stichwort: Konsumentenschutz) den unternehmerischen Freiraum nicht nur stark einschränken, sondern bei Vorliegen einer Veranstaltertätigkeit einen höheren Kapitalbedarf in Form von Bankgarantien fordern.
Für die Erstellung eines vollständigen Unternehmensbudgets wurde eigens für diese Arbeit ein Excel-Tool programmiert. Mit Hilfe dieses Planungstools werden auf Basis der einzelnen Projektkalkulationen die entsprechenden Erfolgsbudgets, Finanzpläne bzw. Planbilanzen für drei aufeinanderfolgende Jahre berechnet. Hierdurch wird es möglich, durch Veränderung weniger Parameter auf Ebene der Projekte - wie Teilnehmerzahl, Kongressgebühr, Reisepreis - die Auswirkungen auf das Jahresergebnis des Unternehmens zu simulieren.

Im dritten und letzten Teil der Arbeit wird aufbauend auf den Erkenntnissen der Ist- und Umweltanalyse das Konzept eines neuen, ertragreicheren Produktes vorgestellt. Der primäre Fokus bei der Entwicklung dieses Produktes war es, unter Ausnutzung der Stärken des Unternehmens eine Mindest-Umsatzrendite von 25% zu erzielen. In der Arbeit werden erfolgsrelevante Parameter wie z.B. die Preisgestaltung der Seminargebühr, die Zusammensetzung der Fixkosten als auch projekttechnische Überlegungen wie Personalaufwand und Milestones im Detail erörtert.
Um die Auswirkungen dieses Produktes auf die Ertragssituation des Unternehmens zu ermitteln, werden Vorschaurechnungen für ein Worst-Case-, ein Best-Case- und ein Real-Case Szenario erstellt. Die Analyse des Worst-Case-Szenarios, in dem nur vertraglich fixierte Projekte Berücksichtigung finden, unterstreicht die Notwendigkeit zusätzlicher Einnahmequellen, da ansonsten im Jahr 2011 die Eigenkapitalquote unter 8% fällt (Insolvenzgefährdung nach Unternehmensreorganisationsgesetz). Insofern besteht bereits im Jahr 2010 akuter Handlungsbedarf, zumal auch eine Reduktion der Fixkosten nicht ausreicht um die Ertragslage mittelfristig zu verbessern. Vielmehr muss durch die Akquisition von ertragreicheren Projekten gegengesteuert werden.
Im Rahmen der Analyse des Real-Case- bzw. Best-Case-Szenarios kann gezeigt werden, dass das neue Produkt als Ergänzung zu den bestehenden Projekten den gewünschten Effekt erzielt. Im Idealfall scheinen sogar ROI's von größer 10% bei gleichzeitig überschaubaren unternehmerischen Risiken realisierbar. Der Analyse sind entsprechende Vorschau-rechnungen der Jahre 2010 bis 2012 zu Grunde gelegt.

I. Teil

1 Problemstellung/Hintergrund

1.1 Einleitung

Neben der Praxisrelevanz der Themenstellung war es mir als Student eines „General Management MBA“ Kurses wichtig, mich mit „Unternehmensanalyse“ und „Business Planning“ eingehender zu beschäftigen. *Duschen und Wetzel*[1] unterstreichen in ihrem Artikel „*Wettbewerbsvorteile durch Unternehmensanalyse*“, dass insbesondere in einem stagnierenden Marktumfeld eine Unternehmensanalyse für ein Unternehmen ein kompetitiver (Wachstums-) Vorteil ist. Die beiden Autorinnen führen weiters aus, dass Unternehmen, die eine „*genaue Kenntnis der eigenen Potentiale, Stärken und Ressourcen*“ besitzen, diese als Basis für entsprechende strategische Planung nützen können. Abschließend schreiben sie, dass „*eine wahre Führungskraft um Rat fragt, wenn sie Zeit zum Überlegen hat. Aber sie fragt nie um Rat in einer Krise – dann handelt sie*“.

Nach reiflicher Überlegung fiel meine Wahl auf eine Fragestellung, die nicht nur unmittelbar mit der Zukunft des Unternehmens meiner Gattin zusammenhängt, sondern mir auch die Möglichkeit bieten würde, die praktische Umsetzung einiger Erkenntnisse dieser Arbeit zu verfolgen.

1.2 Geschichte des Unternehmens

Das Unternehmen wurde im Mai 2006 als Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit Sitz in Wien gegründet. Das ursprüngliche Geschäftsfeld umfasste Kongress- und Eventorganisation im In- und Ausland. Die beiden Geschäftsführerinnen konnten dabei auf eine mehrjährige praktische Erfahrung in diesem Bereich zurückgreifen. Im Jahr 2009 wurde im Zuge einer Neukunden Akquirierung das gebundene Gewerbe Reisebüro angemeldet und zusätzlich eine Eintragung ins Reiseveranstalter-Register erfolgreich beantragt. Außer den beiden GF, die zugleich 50% Gesellschafter sind, gab es bis Herbst 2009 keine weiteren Mitarbeiter im Unternehmen.

[1] vgl. http:// www.perspektive-blau.de/artikel/0502a/0502a.htm *Duschen/Wetzel* „Wettbewerbsvorteile durch Unternehmensanalyse“; gesichtet am 23.3.2009.

1.3 Ausgangssituation

Als ich im Frühjahr 2009 damit begann, mich in die Problemstellungen der Firma Conventive einzuarbeiten, war die prinzipielle Fragestellung der beiden geschäftsführenden Jungunternehmerinnen, ob eine zusätzliche Arbeitskraft mittel- und langfristig finanziert werden kann. Dies war aufgrund von Kapazitätsengpässen bedingt durch Neukunden Akquisition notwendig geworden.
Die Firma war zu diesem Zeitpunkt der Start-Up Phase „entwachsen“ und hatte erstmals einen operativen Gewinn für das abgelaufene Geschäftsjahr 2008 vorzuweisen. Trotzdem entsprach der finanzielle Erfolg nicht ganz den Wünschen und Erwartungen der beiden geschäftsführenden Gesellschafterinnen.

Nachdem im April 2009 die erste Planbilanz für 2009-2011 vorlag, hatte sich die Fragestellung radikal geändert. Ausschlaggebend hierfür war, neben den Auswirkungen der Wirtschaftskrise und dem damit einhergehenden Erliegen des Incentive-Marktes, ein unerwarteter Verlust durch geschäftsschädigende Aktionen eines Mitbewerbers. Aufgrund der vorliegenden Planzahlen für ein Worst-Case-Szenario bestand die Gefahr, dass ab dem zweiten Quartal 2011 die Eigenkapitalquote deutlich unter 8% fällt.

2 Theorieteil

2.1 Unternehmensanalyse

Unter Unternehmensanalyse versteht man die umfassende Auseinandersetzung mit der Lage eines Unternehmens, seinem Umfeld sowie allen Umständen, die für die weitere Entwicklung potenziell von Bedeutung sind. Hieraus folgt zwangsläufig, dass es nicht „eine" Art der Unternehmensanalyse geben kann, sondern vielmehr mehrere Methoden und Verfahren, die jeweils gewisse Aspekte des Unternehmens und seiner Umwelt behandeln. Erst die Summe dieser Teilanalysen ergibt ein entsprechend „objektiviertes" Gesamtbild.

2.1.1 Arten der Unternehmensanalyse

In der Fachliteratur wird unter anderem zwischen *externer & interner* Unternehmensanalyse unterschieden. Die *interne* Unternehmensanalyse richtet ihr Augenmerk auf Zustände, Vorgänge und Entwicklungen, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen selbst stehen. Die *externe* Unternehmensanalyse beschäftigt sich mit Zuständen, Vorgängen und Entwicklungen in der Unternehmensumwelt. Hierunter versteht man vorrangig die Analyse des Marktes, in dem das Unternehmen tätig ist. Als typische Themen sind Konkurrenz- und Branchenverhältnisse, Marktvolumen, Marktanteil, Marktwachstum sowie Preis und Bezugsbedingungen zu nennen. In einer globaler gefassten Sichtweise werden auch Themen wie Konjunkturentwicklung, Politik, Gesellschaft und Technologie mit berücksichtigt, da diese wesentlichen Einfluss auf den Markt haben.

Colbe[2] unterteilt die Unternehmensanalyse nach *qualitativen* und *quantitativen* Verfahren, nach der Art der Fragestellung sowie des betrachteten Zeithorizonts. Er berücksichtigt hierbei die unterschiedlichen Anforderungen, die das Management der kurz- und mittelfristigen „*operativen Steuerung*" und des „*strategischen Controlling*" an die Analyse stellen. Die „*operative Steuerung*" ist verantwortlich für die laufenden Geschäfte und orientiert sich an den betriebswirtschaftlichen Zielen, Erfolg und Liquidität. Das „*strategische Controlling*" beschäftigt sich definitionsgemäß mit langfristigen Erfolgspotentialen. Unabhängig vom

[2] *Colbe* (Hrsg.) Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Stuttgart 2000, S.18

betrachteten Zeitraum ist die „*Ist-Analyse*“, also die *qualitative* bzw. *quantitative* Beschreibung des gegenwärtigen Zustandes, Basis aller weiteren Überlegungen.

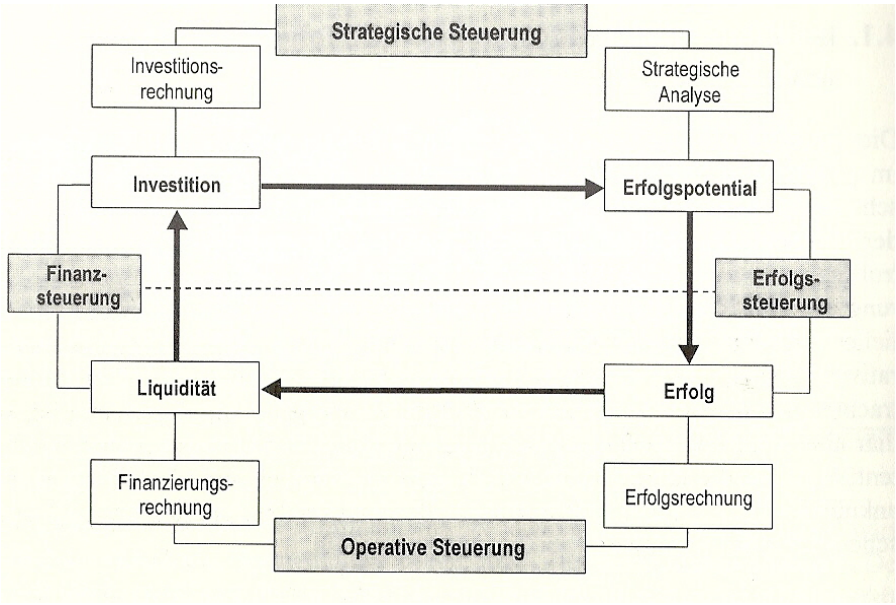


Abbildung 1: Kreislaufkonzept von Erfolgspotential-, Erfolgs- und Liquiditätsgenerierung nach *Colbe*[2]

Als eine Art der Unternehmensanalyse wird im Folgenden die *Bilanzanalyse* ausführlicher behandelt, da sie das Hauptwerkzeug für die weitere Arbeit darstellt.

2.1.2 Bilanzanalyse

Die Bilanzanalyse ist eine Sammelbezeichnung für alle Tätigkeiten, die aus Rechnungsabschlüssen Erkenntnisse über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens gewinnen.[3] Allerdings müssen die verfügbaren Daten für eine „*materielle Analyse*“[4] zuvor bearbeitet werden. Hierbei gilt es etwaige bilanzpolitische Effekte zu eliminieren, um so die Vergleichbarkeit der Analysenergebnisse zwischen Unternehmen und/oder innerhalb einer Branche sicherzustellen. Aus den Bereinigungs- und Korrekturmaßnahmen erhält man die *Strukturbilanz* und die *Struktur GuV*, die als Basis für die Kennzahlenberechnung fungieren.[5,6]

[3] vgl. *Königsmeier* Modul Unternehmensanalyse und Prüfung, Folie 6.
[4] vgl. *Vollmuth* Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009, S.32.
[5] vgl. *Wöltje* Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 3. Aufl., München, 2008. S.129 ff. bzw. S.142 ff.
[6] siehe Appendix

2.1.2.1 Ziele der Bilanzanalyse

Die Ziele bzw. Aufgaben der Bilanzanalyse richten sich nach den Adressaten und deren Fragestellung. So sind Kreditgeber in erster Linie daran interessiert, dass das Unternehmen die gewährten Kredite fristgerecht bedienen kann. Die Eigenkapitalgeber haben ein Interesse, die Arbeit des Managements zu beurteilen und Konkurrenten sind an der wirtschaftlichen Stärke bzw. Schwäche von Mitbewerbern interessiert. Diese unterschiedlichen Interessen führen dazu, dass neben der Gesamtbeurteilung eines Unternehmens hauptsächlich Teilanalysen durchgeführt werden.

2.1.2.2 Arten der Bilanzanalyse

Man unterscheidet in Analogie zu den Hauptaufgaben des Jahresabschlusses wie folgt[7]:

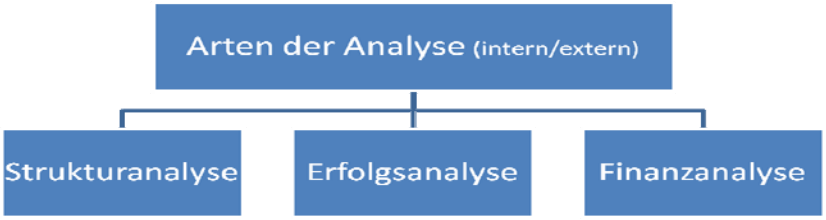


Abbildung 2: Arten der Analyse in Analogie zu den Hauptaufgaben des Jahresabschlusses

Da die Bilanz auf einen Stichtag bezogen ist, spricht man in diesem Zusammenhang von einer „*zeitpunktbezogenen*“ oder auch „*statischen Analyse*“. Eine „*zeitraumbezogene*“ oder „*dynamische Analyse*“ bezieht sich auf die Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Um die Aussagekraft der Analyse zu erhöhen, insbesondere um Einblicke in die zeitliche Entwicklung des Unternehmens sowie der Unternehmenspolitik zu erlangen, werden idealerweise drei aufeinanderfolgende Jahresabschlüsse untersucht.

Eine weitere Unterscheidung wird nach dem verwendeten Datenmaterial getroffen: Man spricht dann von einer *externen* und *internen Bilanzanalyse*.

Die *externe* Analyse basiert ausschließlich auf öffentlich zugänglichem Informationsmaterial (Bilanzen, Geschäftsberichte, Gewinn- und Verlustrechnung etc.) und wird in der Regel von

[7] vgl. *Vollmuth* Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009, S.21.

Außenstehenden durchgeführt. Die damit gewonnenen Ergebnisse (zumeist in Form von Kennzahlen) spielen eine große Rolle bei Entscheidungen über Kreditgewährung oder Kauf von Firmenbeteiligungen.
Die *interne* Analyse, die auf unternehmensinterne Informationen zurückgreifen kann, eignet sich im Besonderen zur Diagnose der aktuellen wirtschaftlichen Lage. Darüber hinaus bietet sie aufgrund der reichhaltigen Datenlage die Möglichkeit, zukünftige Entwicklungen darstellen zu können.

2.1.2.2.1 Finanzanalyse

Primäres Ziel der Finanzanalyse ist es, über die zukünftige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Dies wird erreicht, indem Relationen zwischen der Vermögens- und der Kapitalseite der Bilanz hergestellt werden.
Für einen Betrachtungszeitraum von ein paar Monaten bis zu einem Jahr, wird eine *kurzfristige Liquiditätsanalyse* durchgeführt. Langfristige Zusammenhänge werden durch eine Analyse der *Deckungsgradrelation* untersucht.[8]

2.1.2.2.2 Erfolgsanalyse

Mit der Erfolgsanalyse wird die (zukünftige) Ertragskraft eines Unternehmens ermittelt. Da die Gewinnerzielung zumeist das Hauptmotiv für die wirtschaftliche Tätigkeit darstellt, ist der Gewinn die wichtigste Größe bei der Erfolgsanalyse. Als Datenbasis dient insbesondere die GuV.

2.1.2.2.3 Strukturanalyse

Bei der Strukturanalyse wird die Vermögens- und Kapitalausstattung im Hinblick auf die Erfüllung der Unternehmensaufgaben bestimmt und bewertet. Von besonderem Interesse ist die Bindungsdauer der Vermögensgegenstände (*vertikale Strukturanalyse der Aktiva*), da z.B. durch hohe Anlagevermögen die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens bei Beschäftigungsschwankungen verringert wird. Daher wird das Anlagevermögen als deutlich risikoreicher angesehen als das Umlaufvermögen.[9]

[8] vgl. *Vollmuth* Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009, S.211 ff.
[9] vgl. *Vollmuth* Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009, S.188 ff.

Betrachtet man die Kapitalstruktur (*vertikale Strukturanalyse der Passiva)* können Rückschlüsse auf die Finanzierung und den Verschuldungsgrad des Unternehmens gewonnen werden.

2.1.2.3 Grenzen der Bilanzanalyse

Trotz der zunehmenden Bedeutung von Kennzahlen im heutigen Wirtschaftsleben darf nicht vergessen werden, dass insbesondere der externen Bilanzanalyse auch Grenzen gesetzt sind.[10]

Zum einen muss der Wahrheitsgehalt der Zahlen stets kritisch hinterfragt werden. Zwar gilt der Grundsatz der Bilanzwahrheit, aber diverse Wahlrechte und Bewertungsvorschriften erlauben es Unternehmen z.B. stille Reserven zu bilden. Im Wissen um die Berechnungsweise der Kennzahlen kann unter Ausnützung bilanzpolitischer Freiheiten der Bilanzierende aktiv die Aussagekraft von Kennzahlen beeinflussen und real-betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verfälschen bzw. schönen.
Zum anderen ist die Verfügbarkeit des Zahlenmaterials mitunter limitierend beim Erstellen einer Bilanzanalyse. Insbesondere wenn Branchenvergleiche oder Konkurrenten analysiert werden sollen ist man auf vergangenheitsbezogenes Material angewiesen. Dies ist vor allem beim Erstellen von Prognosen ein schwerwiegender Mangel.

[10] vgl. *Weber/Weißenberger* Einführung in das Rechnungswesen 7. Aufl., Stuttgart 2006, S.270.

2.1.3 Kennzahlen

Kennzahlen sind betriebswirtschaftlich höchst relevant und stellen ein bedeutendes Instrument zur Auswertung des Jahresabschlusses dar. Mit ihrer Hilfe lassen sich komplexe betriebswirtschaftliche Zusammenhänge komprimieren und Information derart verdichten, dass die so erhaltenen Maß-Zahlen unternehmensübergreifende Vergleiche ermöglichen. In der Praxis besteht „*die Kunst der Bilanzanalyse und der Bilanzkritik darin, die jeweils zweckmäßigen Kennzahlen auszuwählen und korrekt zu interpretieren*“[11].
Systematisch werden Kennzahlen wie folgt unterschieden (siehe Abbildung 3):

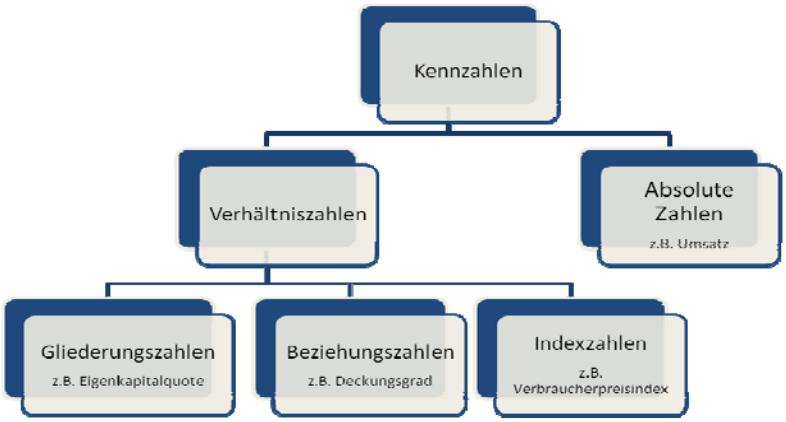


Abbildung 3: Arten von Kennzahlen

Im Folgenden werden Kennzahlen, die in der Arbeit Verwendung finden, vorgestellt und kurz besprochen.

2.1.3.1 ROX-Kennzahlen

Das DuPont-Kennzahlensystem wurde 1919 vom Chemiekonzern DuPont entwickelt und ist eines der bekanntesten Kennzahlensysteme. Als Spitzenkennzahl wird die Gesamtkapitalrentabilität (Return-on-Investment ROI) definiert, die in weitere Einzelkennzahlen aufgegliedert werden kann. Diese rechnerische Auflösung der obersten Zielgröße ermöglicht eine systematische Analyse der Haupteinflussfaktoren auf das Unternehmensergebnis (siehe Abbildung 4).
Einer der Vorteile des ROX-Systems besteht in der Möglichkeit, durch diese Verdichtung der Information langfristige Vergleiche anstellen zu können. Allerdings finden bei diesem System

[11] vgl. *Vollmuth* Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009, S.36.

z.B. Forschungsausgaben keinen Eingang, sodass entgegen der ursprünglichen Intention von DuPont sehr wohl eine Tendenz hin zu kurzfristiger Gewinnmaximierung verstärkt wird.[12]

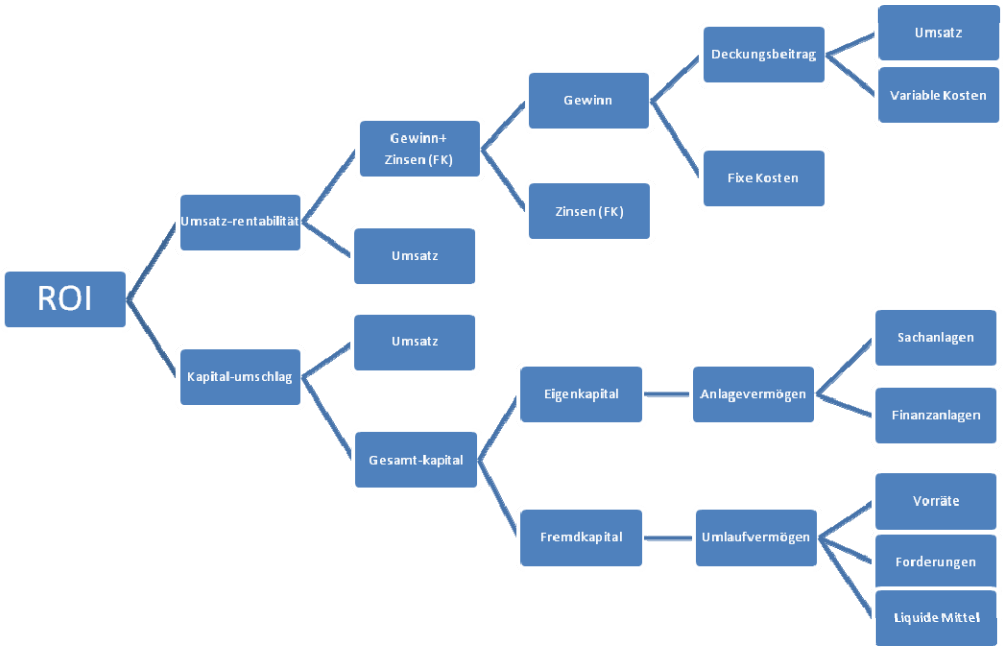


Abbildung 4: Das DuPont-Kennzahlensystem

Beim Vergleich von ROX-Kennzahlen unterschiedlicher Unternehmen/Herkunft ist aber entsprechende Sorgfalt erforderlich, da bei der Berechnungsweise unternehmensspezifische Abweichungen vorkommen können. Insbesondere die Wahl des Basiswertes für das *Ergebnis* (EBIT, EGT oder JÜ) führt zwangsläufig zu unterschiedlichen Aussagen.[13]

Aber auch die Art der Berechnung der Kennzahlen aus Flussgrößen (Gewinn aus der GuV) und Bestandsgrößen (Bestände von Vermögens- oder Kapitalwerten aus der Bilanz) führt zu systembedingten Problemen. Es gilt zu klären, welcher Wert der Bestandsgröße für die Berechnung herangezogen werden soll. Im einfachsten Fall wird der Anfangsbestand der betrachteten Periode herangezogen; aber hierdurch wird jedwede Entwicklung der Bestände über die Periode hinweg vernachlässigt. Daher werden in der Regel bei detaillierten Berechnungen Durchschnittswerte der Bestandsgrößen ermittelt und diese für die Berechnung der Kennzahlen verwendet.[14,15]

[12] vgl. *Horvath & Partners* Das Controlling Konzept, dtv, 2009, S.257ff.
[13] vgl. *Seebacher* Budgetierung und Controlling (Teil 22), BTV unternehmen 2-2005
[14] vgl. *Seebacher* Budgetierung und Controlling (Teil 23), BTV unternehmen 3-2005

2.1.3.1.1 Return on Investment - ROI

Wird für die Berechnung der Kennzahl nur der Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit verwendet, d.h. Finanzerfolg und Steuern bleiben unberücksichtigt, wird eine Aussage über die Rentabilität des operativen Bereiches generiert.
Möchte man eine Aussage zur Rentabilität in Abhängigkeit von der Kapitalstruktur erzielen, muss der Zinsaufwand für Fremdkapital beim Gewinn mitberücksichtigt werden. Das Hinzuzählen des Zinsaufwands ist in der klassischen ROI-Berechnungsformel nicht enthalten, da DuPont-Divisionen zur Zeit der Erstellung des Systems kein Fremdkapital aufnehmen durften.[16]

2.1.3.1.2 Return on Equity - ROE

Die Eigenkapitalrentabilität (ROE) zählt zu den bedeutendsten Vertretern der ROX-Kennzahlen und bezieht sich auf das gesamte im Unternehmen eingesetzte Eigenkapital.
Dem Gewinn aus der GuV wird - im Gegensatz zur Berechnung des ROI - der Zinsaufwand nicht hinzugezählt. Auf diese Weise werden die ertragsmindernden Kosten für Fremdkapital berücksichtigt.

2.1.3.1.3 Return on Sales - ROS

Zur Berechnung der Kennzahl ROS (dt. Umsatzrentabilität) werden ausschließlich Werte aus der GuV herangezogen. Es handelt sich hierbei um eine Verhältniszahl, die den Gewinn in Relation zum Umsatz setzt. Um innerhalb des ROX-Systems konsistente Aussagen zu generieren, ist es unbedingt notwendig für ROI und ROS die gleiche Gewinnposition zu verwenden.
Weiters kann die Umsatzrentabilität im Zusammenhang mit Mengenspielraum und Mindestumsatz auch als Preisspielraum interpretiert werden. In diesem Falle ist für die Berechnung der Gewinn vor Steuern zu verwenden.[17]

[15] bei Berechnung der Kennzahlen wird für den Wert der Bestandsgröße das arithmetische Mittel aus Jahresanfangs- und Endbestand verwendet.
[16] vgl. *Kralicek/ Böhmdorfer/Kralicek* Kennzahlen für Geschäftsführer 5. Aufl., Müchen 2008, mi-Fachverlag
[17] vgl. *Seebacher* Budgetierung und Controlling (Teil 26), BTV unternehmen 2-2006.

2.1.3.2 Kennzahlen gemäß Unternehmensreorganisationsgesetz (URG)

2.1.3.2.1 Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote gibt den Prozentsatz des Eigenkapitals am Gesamtkapital an. Je kleiner diese Quote ist, d.h. je größer die Fremdkapitalquote ausfällt, desto krisengefährdeter ist das Unternehmen einzustufen. Der Gesetzgeber hat im URG §23 eine Eigenkapitalquote von kleiner 8% als Schwellwert formuliert, ab der ein Reorganisationsbedarf besteht.

2.1.3.2.2 Schuldentilgungsdauer

Die Schuldentilgungsdauer (siehe URG §24) gibt die (fiktive) Anzahl der Jahre an, in denen die Schulden durch den erzielten Cashflow zurückgezahlt werden können.[18] In der Literatur finden sich mehrere Formeln zur Berechnung der Schuldentilgungsdauer. Diese unterscheiden sich in der Definition der liquiden Mittel und des Cashflows. In dieser Arbeit wird jene Formel verwendet, die auch zur Ermittlung der Branchenvergleichszahlen herangezogen wird[19].

$$\frac{Fremdkapital - liquide\ Mittel}{EGT + Abschreibungen}$$

2.1.3.3 Unternehmenskennzahlen im Erfolgsbudget

2.1.3.3.1 Mindestumsatz

Der Mindestumsatz, auch als Break-even bezeichnet, gibt genau jenen Umsatz an, bei dem alle variablen und fixen Kosten gedeckt sind. Das heißt, bei diesem Umsatz wird ein Betriebsergebnis von genau Null erzielt.

2.1.3.3.2 Mengenspielraum

Unter der Annahme, dass ausschließlich die Absatzmenge variiert wird, drückt diese Kennzahl aus, um *„...wie viel Prozent die Menge der verkauften Produkte von der geplanten Verkaufsmenge nach unten abweichen darf, ohne dass ein Verlust eintritt.*“[20] Ein positiver

[18] vgl. *Gaedke/Winterheller* (Hrsg.) Controlling für die tägliche Praxis, Wien 2008, S.122.
[19] vgl. *Bornett/Bruckner/Hammerschmied/Masopust* Rating-Kennzahlen, Wien 2006, S.25.
[20] vgl. *Seebacher* Budgeterstellung im Klein- und Mittelbetrieb in *Mayer/Stiegle* (Hrsg.) Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Linz 1997, S.5.

Zahlenwert bedeutet, dass eine Sicherheitsspanne zur Gewinn- Verlustschwelle besteht. Ein negativer Zahlenwert bedeutet, dass diese Schwelle bereits unterschritten ist.

2.1.3.3.3 Preisspielraum

Im Zuge der Erstellung eines Erfolgsbudgets beschreibt diese Kennzahl unter der Annahme, dass alle Faktoren konstant gehalten werden, *„...um wie viel Prozent der Verkaufspreis pro Stück oder Einheit vom geplanten Verkaufspreis abweichen darf, ohne dass ein Verlust erzielt wird*".[20] Die Berechnung dieser Kennzahl wurde bereits in 2.1.3.1.3 - ROS besprochen. Beachtenswert ist, dass der Preisspielraum stets geringer als der Mengenspielraum ist, da aufgrund der getroffenen Annahmen die variablen Kosten bei sinkenden Verkaufspreisen konstant bleiben.

2.1.3.4 Kennzahlen der Finanzanalyse

2.1.3.4.1 Umschlaghäufigkeit und Kundenziel

Für die weiterführenden Betrachtungen sind insbesondere die Änderung der *Umschlaghäufigkeit des Kapitals* und die Änderung der *Umschlaghäufigkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen* von Bedeutung.

Die *Umschlaghäufigkeit des Kapitals* drückt die „*Produktivität des eingesetzten Kapitals*"[21] in einer Berichtsperiode aus, und ist somit ein Maßstab für die Effizienz des Kapitaleinsatzes. Je kleiner der Zahlenwert ist, desto länger verbleibt das Kapital im Umsatzprozess. Zur besseren Veranschaulichung, kann die Umschlaghäufigkeit auch in Tagen ausgedrückt werden.
Die *Umschlaghäufigkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen* drückt die durchschnittliche Außenstandsdauer der Kundenforderungen ab Rechnungslegung aus.[22] Das *Kundenziel* ist die Umrechnung der Umschlaghäufigkeit in Tagen. Mit dieser Kennzahl können einerseits Rückschlüsse auf das betriebliche Mahnwesen, andererseits auf die Bonität der Kunden gezogen werden.

[21] vgl. *Vollmuth* Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009, S.263 ff.
[22] vgl. *Gaedke/Winterheller* (Hrsg.) Controlling für die tägliche Praxis, Wien 2008, S.116.

2.1.3.4.2 Statischer Verschuldungsgrad

Der statische Verschuldungsgrad ist der Quotient aus Fremdkapital zu Eigenkapital. Je höher der Wert dieser Kennzahl ist, desto geringer sind die Möglichkeiten für eine weitere Fremdkapitalaufnahme.

2.1.3.4.3 Liquiditätsanalyse

Im Zuge der kurzfristigen Liquiditätsanalyse ist die Liquidität zweiten Grades die wichtigste Liquiditätszahl und sollte bei ca. 100-120% liegen. Sie errechnet sich wie folgt:

$$\frac{\text{flüssige Mittel+kurzfristige Wertpapiere+kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

Eine weitere Kennzahl ist das *Working Capital*. Diese Kennzahl „*überprüft die Liquidierbarkeit der Gegenstände des Umlaufvermögens zur Deckung des kurzfristigen Fremdkapitals*"[23], und wird als ein Indikator für die Finanzkraft eines Unternehmens interpretiert.

2.1.3.4.4 Umlaufvermögensintensität

Diese Kennzahl gibt den Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen an. Nimmt diese Kennzahl hohe Werte an, ist dies in der Regel ein Indiz für ein hohes Maß an Liquidität. Allerdings kann diese Kennzahl auch hohe Werte annehmen, wenn negativ zu bewertende Sachverhalte wie ein schleppendes Mahnwesen oder Unterlassung von Investitionen vorliegt.[24]

2.1.3.4.5 Multiple Diskriminanzanalyse

Die multiple Diskriminanzanalyse nach der vereinfachten Methode findet Verwendung als störunanfälliges Insolvenzfrühwarnsystem. Sechs ausgewählte Kennzahlen werden mit vorgegebenen Gewichtungsfaktoren multipliziert und die Summe aus den gewichteten Kennzahlen gebildet. Diese Summe nennt man Diskriminanzfunktion. In Abhängigkeit von der Höhe wird eine Beurteilung vorgenommen.

[23] vgl. *Wöltje* Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, S.158.
[24] vgl. *Gaedke/ Winterheller* (Hrsg.) Controlling für die tägliche Praxis, Wien 2008, S.115/116.

Kennzahl	Kennzahl x	Gewichtungsfaktor	gewichtete Kennzahl
cash-flow / Verbindlichkeiten	x	1,50	
Bilanzsumme / Verbindlichkeiten	x	0,08	
EGT / Bilanzsumme	x	10,00	
EGT / Betriebsleistung	x	5,00	
Vorräte / Betriebsleistung	x	0,30	
Betriebsleistung / Bilanzsumme	x	0,10	
Insolvenzfrühwarnindikator			

> 3,0	extrem gut
> 2,2	sehr gut
> 1,5	gut
> 1,0	mittelgut
> 0,3	schlecht
≤ 0,3	leicht insolvenzgefährdet
≤ 0,0	insolvenzgefährdet
≤ - 1,0	stark insolvenzgefährdet

Abbildung 5: Beurteilungsskala und Gewichtungsfaktoren für die multiple Diskriminanzanalyse nach der vereinfachten Methode

2.1.4 Betriebsvergleiche

2.1.4.1 Quicktest nach Kralicek

Mit dem Quicktest nach Kralicek[25] ist es möglich, ein Unternehmen mit nur vier Kennzahlen hinsichtlich seiner finanziellen Stabilität und Ertragslage einzuschätzen. Die Kennzahlen sind so gewählt, dass sie die Bereiche Finanzierung, Liquidität, Rentabilität und Aufwandsstruktur/Erfolg weitestgehend störungsfrei abbilden (Abbildung 6).

Anschließend werden die ermittelten Kennzahlen in Analogie zum Schulnotensystem von 1 bis 5 beurteilt (Abbildung 7). Bildet man das arithmetische Mittel der Einzelnoten für die *Eigenkapitalquote* und der *Schuldentilgungsdauer*, so erhält man eine Zwischennote für die finanzielle Stabilität des Unternehmens. Ebenso wird die Zwischennote für die Ertragslage aus dem arithmetischen Mittel der Einzelnoten für die *Gesamtkapitalrentabilität* und *Cashflow-Leistungsrate* ermittelt. Der Durchschnitt aller vier Einzelnoten führt schlussendlich

[25] vgl. *Wöltje* Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 3. Aufl., München, 2008. S. 222 und dort angeführte Referenzen.

zu einer Gesamtnote für das analysierte Unternehmen. Bemerkenswert ist, dass dieser Test branchenübergreifend durchgeführt werden kann.

Analysebereich		*Kennzahl*	*Formel*	*Aussage über*
finanzielle Stabilität	Finanzierung	Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Kapitalkraft
	Liquidität	Schuldentilgungs-dauer in Jahren	$\frac{\text{Fremdkapital-flüssige Mittel}}{\text{Jahres-cash-flow}} \times 100$	Verschuldung
Ertragslage	Rentabilität	Gesamtkapitalren-tabilität	$\frac{\text{EGT + Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Rendite
	Erfolg	Cash-flow-Leis-tungsrate	$\frac{\text{cash-flow}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$	finanzielle Leis-tungsf.

Abbildung 6: Aussagebereich der im Quicktest nach Kralicek verwendeten Kennzahlen

Kennzahl	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenz-gefährdet (5)
Eigenkapital-Quote	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativ
Cash-Flow in % Betriebs-leistung	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	negativ
Gesamtkapital-Rentabilität	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	negativ
Schulden-tilgungsdauer	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	> 12 Jahre	> 30 Jahre

Abbildung 7: Beurteilungsskala der Kennzahlen nach Kralicek's Quicktest

Bei der Bestimmung der Kennzahlen ist abermals auf die Art der Berechnung zu achten. Im Appendix sind die von Kralicek getroffenen Modifikationen für die Strukturbilanz angeführt.

2.1.5 Instrumente der strategischen Analyse

Die bislang vorgestellten Methoden aus der Bilanzanalyse dienen in erster Linie dazu, *ex ante* das operative Management zu analysieren. In der Finanzanalyse werden aber bereits Überlegungen zu zukünftigen Zahlungsströmen angestellt, sodass der Fokus auf Entscheidungen des strategischen Managements erweitert werden muss. Dies folgt u.a. aus dem Kreislaufkonzept von *Colbe* (siehe Abbildung 1, S.11), indem die enge Beziehung zwischen strategischem und operativem Management veranschaulicht wird.

2.1.5.1 GAP-Analyse

Bei der GAP-Analyse (gap = engl. Lücke) dient die Differenz zwischen den gesetzten Planzielen und der Prognose der tatsächlichen Zielerreichung als Auslöser, um Maßnahmen zu setzen. Ziel ist es, diese Lücke durch geeignete Strategien zu schließen oder zumindest zu verringern.

2.1.5.2 SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse[26] handelt es sich um ein Instrument zur qualitativen Strategieanalyse. Hierbei wird eine Bestandsaufnahme betriebsinterner (**s**trength / **w**eaknesses) wie auch externer Faktoren (**o**pportunities / **t**hreats) vorgenommen. Die Einteilung nach Stärken und Schwächen wird in der Regel relativ zu den wichtigsten Konkurrenten vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme werden anschließend in einer so genannten SWOT-Matrix dargestellt (siehe Abbildung 8).

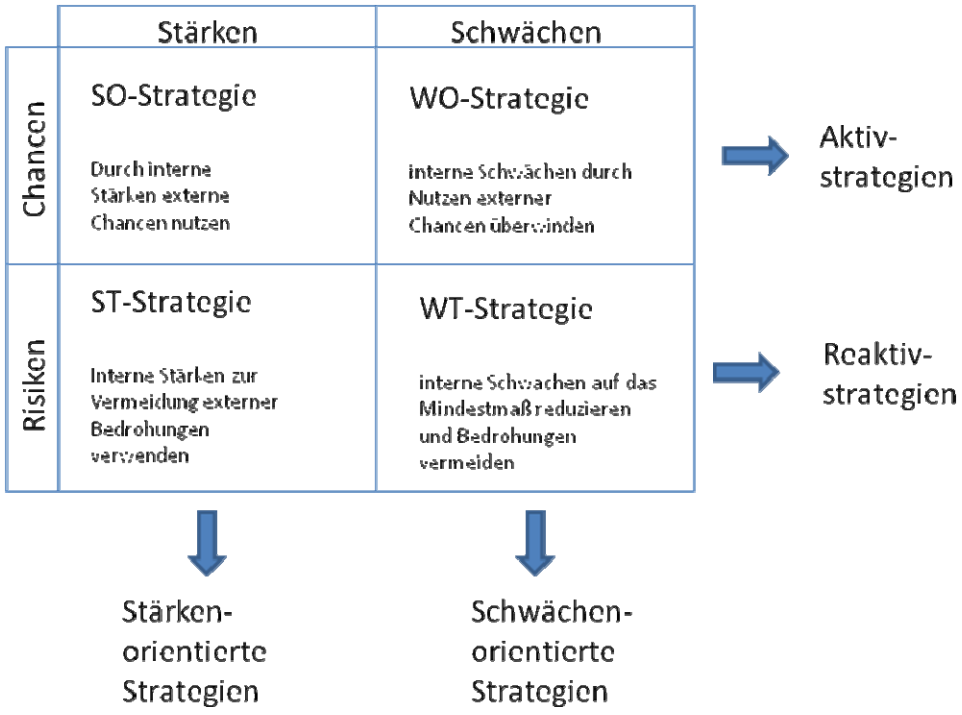


Abbildung 8: SWOT-Analyse als Basis unterschiedlicher Strategien (nach *Horvath & Partners* 2009)

[26] SWOT – engl. Akronym für strength, weaknesses, opportunities, threats

2.1.6 Basel II - Konsequenzen für KMU's

Im Jahr 1988 wurde vom Basler Ausschuss, einem Gremium der internationalen Bankenaufsicht, eine Vereinbarung verabschiedet, in der Banken verpflichtet wurden, laufende Kredite mit Eigenkapital in der Höhe von acht Prozent zu unterlegen.
Zehn Jahre später sollte mit Basel II die Eigenkapitalunterlegungspflicht der Banken stärker an die individuellen Risiken der Kunden angepasst werden. Am 1.1.2007 trat Basel II innerhalb der EU in Kraft. Spätestens ab diesem Zeitpunkt vollzieht sich die Gestaltung der Kreditkonditionen von Banken nach einem definierten System, in dem die Kreditnehmer hinsichtlich der zukünftigen Zahlungsfähigkeit bewertet werden. Je besser das Rating (Bonität) des Unternehmens ausfällt, desto günstiger sind die Kreditkonditionen, da auch die Höhe der risikoabhängigen Eigenkapitalunterlegung für die Bank geringer ausfällt.

Das Rating der Banken berücksichtigt - vereinfacht dargestellt - folgende Faktoren:[27]

- Finanzrating - Hard Facts (Bilanzrating, statische und dynamische Kennzahlen)
- Qualitatives Rating - Soft Facts (z.B. Rechnungs- und Berichtswesen, Management, Überziehungsverhalten etc.)
- Warnhinweise (schleppende Zahlungen, Exekutionsanträge etc.)
- Kontodaten

Im *Finanzrating* werden von der Bank auf Basis von publikationspflichtigen Daten wie Bilanz und GuV, erfolgsrelevante Merkmale des Unternehmens mit zumeist statischen Verfahren untersucht. Dies dient in erster Linie der Bonitätseinstufung. Im Allgemeinen ist dieses Zahlenmaterial den Banken in der Praxis zu wenig aussagekräftig, da es nur vergangenheitsorientiert ist und mitunter zu schlechteren Ratings führt.
Um dem entgegenzuwirken, gilt es seitens der Unternehmer ein geändertes Kommunikationsverhalten mit den Kreditberatern zu etablieren. So kann z.B. durch unaufgefordertes Übermitteln von vorläufigen Jahresabschlüssen oder Planzahlen nicht nur das Finanzrating, sondern auch das *Qualitative Rating* positiv beeinflusst werden:

[27] vgl. *Bornett/Bruckner/Hammerschmied/Masopust* RATING-KENNZAHLEN, berechnen – analysieren verbessern , WKO-Handbuch 2006, S.12.

„…nötigenfalls sollten für die Banken die Daten in geeigneter Weise von den Unternehmen interpretiert werden um sicherzustellen, dass die relevanten Daten auch zielführend in das Rating-System der Banken übernommen werden können“.[28]

Ein großes Problem für das Management liegt darin, dass der Ratingprozess nicht nur von Bank zu Bank differiert, sondern darüber hinaus nicht transparent gehandhabt wird. Einen Anhaltspunkt für die *relevanten Daten* und wie sie gewichtet werden, wird in einer Informationsbroschüre der WKO gegeben.

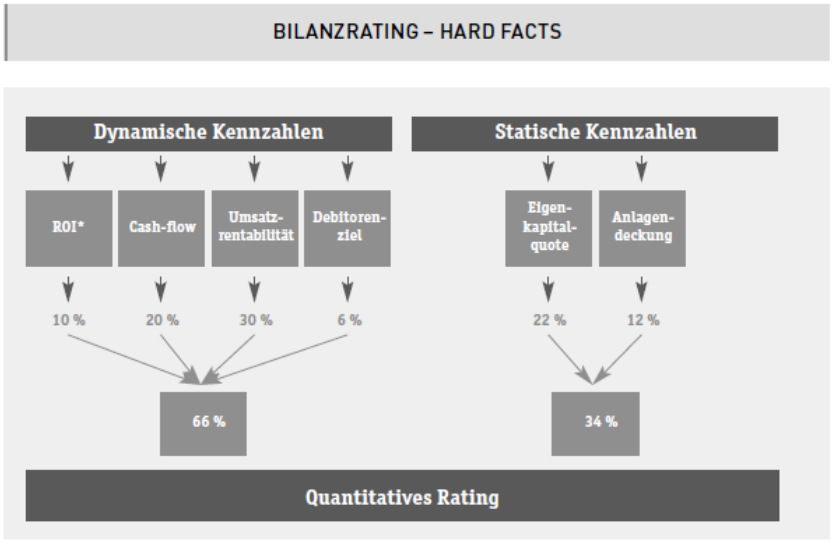


Abbildung 9: Bilanzrating - Hard Facts (vgl. *Bornett/Bruckner/Hammerschmied/Masopust* RATING-KENNZAHLEN, berechnen – analysieren – verbessern WKO-Handbuch 2006, S.12).

Zusammenfassend gilt, dass Unternehmen, die bislang kein oder kaum systematisches Controlling betrieben haben, mit deutlichen Nachteilen bei der risikobezogenen Gestaltung der Kreditkonditionen rechnen müssen.

[28] vgl. *Vollmuth* Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009, S.377 ff.

2.2 Budgeterstellung und Vorschaurechnung

2.2.1 Vollständiges Unternehmensbudget

2.2.1.1 Notwendigkeit einer Vorschaurechnung

Gemäß §22 Abs. 1 GmbH-Gesetz haben die Geschäftsführer einer GmbH Sorge zu tragen, „*dass ein Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen*". Wie von *Seebacher*[29] dargelegt, wird die Geschäftsführung somit verpflichtet „*systematisches Controlling*" zu betreiben, d.h.:

- einmal jährlich die zukünftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage anhand einer Vorschaurechnung an die Gesellschafter zu berichten,
- mindestens vierteljährlich den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens mit der Vorschaurechnung zu vergleichen, wobei zukünftige Entwicklungen berücksichtigt werden sollen/müssen,
- ein Eintreten besonderer Umstände unverzügliche zu berichten.

Der Hintergrund für diese vom österreichischen Gesetzgeber 1997 formulierten Regelungen ist in der Insolvenzbekämpfung zu suchen. Unternehmer/Geschäftsführung sind nunmehr auch per Gesetz angehalten, den *aktuellen* Zustand des Unternehmens auf Basis von Plan-Ist-Vergleichen zu ermitteln. Sie sollen mit Hilfe dieser Zahlen in die Lage versetzt werden, Abweichungen vom Plan frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Der Gesetzgeber hat im Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) zwei *Warnhinweise* explizit erwähnt, die auf einen Reorganisationsbedarf hindeuten: einerseits eine Eigenkapitalquote von weniger als 8% und andererseits eine Schuldentilgungsdauer von mehr als 15 Jahren.

2.2.1.2 Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung

Um bei der Erstellung eines *vollständiges Unternehmensbudgets* nicht von der schieren Komplexität dieser Aufgabe erschlagen zu werden, hat es sich bewährt das Problem in besser überschaubare Einheiten zu unterteilen. Mit dem *Erfolgsbudget* wird der erfolgsorientierte

[29] vgl. *Seebacher* Budgetierung und Controlling, BTV Aktuell 1999, S.3.

Teil eines Budgets behandelt, während mit dem *Finanzplan* und der *Planbilanz* der liquiditätsorientierte Teil abgebildet wird.[30]

Die Erstellung des vollständigen Unternehmensbudgets lässt sich in vier Teilschritte unterteilen:

- Die Prognoserechnung
- Die Planung der Fixkosten
- Die Planung der Umsätze und variablen Kosten
- Die Liquiditätsplanung

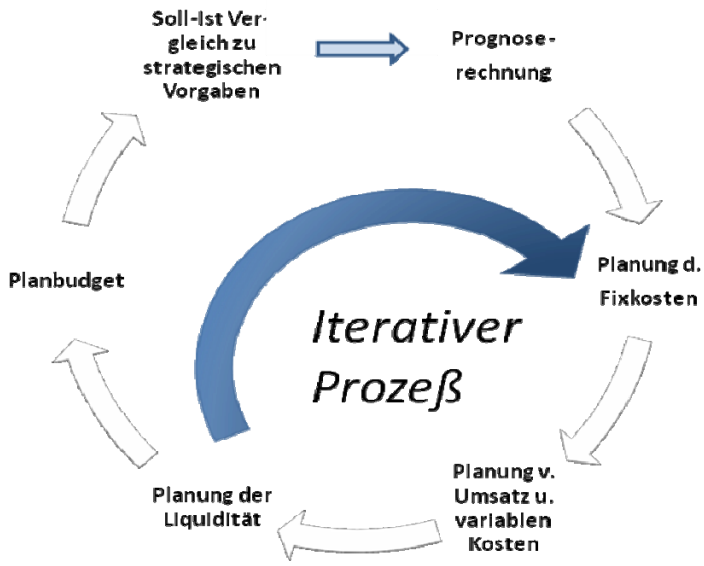


Abbildung 10: Ermittlung des vollständigen Unternehmensbudgets

Ausgehend von der Jahresbilanz wird im ersten Schritt eine Prognoserechnung vorgenommen. Im nächsten Schritt werden die Fixkosten erfasst. Im dritten Schritt werden die geplanten Umsätze und die damit einhergehenden variablen Kosten ermittelt. Mittels dieser Vorgehensweise erhält man das Erfolgsbudget. Im vierten und abschließenden Schritt wird im Rahmen des Finanzplanes der Liquiditätsbedarf oder -überschuss eruiert. Dieses Ergebnis führt postwendend zu einer Veränderung des Zinsaufwandes oder Zinsertrages in der Erfolgsbilanz, sodass eine „exakte" Lösung nur in einem mehrstufigen, iterativen Prozess gefunden werden kann.

[30] vgl. *Seebacher*, Budgeterstellung im Klein- und Mittelbetrieb in *Mayer/Stiegler* (Hrsg.) Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Linz 1997, S.2 ff.

Die Planbilanz wird, ausgehend von der Anfangsbilanz, durch Berücksichtigung aller liquiditätswirksamen Veränderungen aus dem Finanzplan ermittelt und mit den strategischen Zielen verglichen.

2.2.1.3 Die Prognoserechnung

In der Prognoserechnung wird die Anfangs- und Endbilanz des abgelaufenen Geschäftsjahres, inklusive der zugehörigen GuV, als Startpunkt der Berechnungen gewählt. Die Endbilanz des abgelaufenen Geschäftsjahres dient als Anfangsbilanz des Planjahres. Die GuV und damit die Umsätze, die variablen Kosten und die Fixkosten werden ohne Veränderungen übernommen, sodass auf diese Weise eine Jahresendbilanz für das Planjahr ermittelt werden kann.[31]
In der Praxis ergibt sich häufig das Problem, dass zum Planungszeitpunkt keine fertige oder vorläufige Schlussbilanz bzw. GuV vorliegt. In diesem Fall kann seriöser Weise keine Prognoserechnung vorgenommen werden, sondern es muss direkt mit der Fixkostenplanung gestartet werden.

2.2.1.4 Planung der Fixkosten

Die Planung der Fixkosten stellt den ersten aktiven Planungsschritt dar, nicht nur weil die Planungssicherheit dort am größten ist, sondern weil das Wissen um den zu erwirtschaftenden Fixkostendeckungsbeitrag alle weiteren Planungsschritte beeinflusst.
Bei der genauen Planung der Fixkosten ist aber das unreflektierte Übernehmen von „Durchschnittskosten vergangener Perioden“ zu vermeiden, da hierdurch strukturelle Mängel nur prolongiert werden. Vielmehr ist es erforderlich, die einzelnen Kostenpositionen kritisch zu hinterfragen.[32]

2.2.1.5 Planung von Umsatz und variablen Kosten

Während die Fixkosten weitestgehend vorhersagbar und vor allem kontrollierbar sind, ist bei der Planung von Umsatz bzw. variabler Kosten stets ein Unsicherheitsfaktor zu berücksichtigen, da auf diese Positionen Umweltfaktoren entscheidenden Einfluss haben.

---

[31] vgl. *Seebacher* Budgeterstellung im Klein- und Mittelbetrieb in *Mayer/Stiegler* (Hrsg.) Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Linz 1997, S.12 ff.
[32] *Schröder* Modernes Unternehmens Controlling, 6. Aufl., Kiehl 1997, S.66.

Dies ist einer der Gründe, warum die *zeitliche Auflösung* der Planung, je weiter sie in der Zukunft liegt, abnimmt. Normalerweise wird das Planjahr monatsweise und das darauffolgende Jahr quartalsweise geplant.
Bei der Planung müssen klar definierte Vorgaben der strategischen Planung erfüllt werden. Diese könnten z.B. lauten: 8% Kapitalverzinsung, 3% Deckungsgrad oder 5% Umsatzsteigerung.
Durch wiederholtes Abgleichen und Anpassen der sich gegenseitig beeinflussenden Parameter Umsatz, variable Kosten und Fixkosten kommt man schlussendlich zum Erfolgsbudget.

2.2.1.6 Liquiditätsplanung

Aufbauend auf den Zahlen des Erfolgsbudgets wird die Liquiditätsplanung im so genannten *Finanzplan* vorgenommen. An dieser Stelle werden insbesondere Veränderungen der Lieferforderungen und Lieferverbindlichkeiten berücksichtigt. Da diese beiden Positionen in der Regel starken Schwankungen unterworfen sind, wird für gewöhnlich eine unterjährige Betrachtungsweise gewählt, um zu aussagekräftigen Informationen zu kommen.
Darüber hinaus sind aber auch Veränderungen des Lagerbestandes, der Bildung oder Auflösung von Rückstellungen, der Aufnahme bzw. Tilgung von Darlehen sowie Zu- und Abflüsse in Form von Gesellschaftereinlagen oder -entnahmen zu berücksichtigen.

2.2.2 Laufendes Controlling - Planungszyklus

Das Erstellen eines vollständigen Unternehmensbudgets ist der Ausgangspunkt des Planungszyklus in einem Unternehmen. Um als Management frühzeitig auf etwaige Veränderungen und Abweichungen reagieren zu können, muss in regelmäßigen Abständen ein Soll-Ist-Vergleich der Plan- und Realwerte vorgenommen werden.
Im Zuge einer GAP-Analyse (siehe 2.1.5.1) werden die Gründe für die beobachteten Abweichungen ermittelt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sind Ausgangspunkt für eine modifizierte Prognose- und Vorschaurechnung und führen zu einem überarbeiteten Unternehmensbudget.[33]

[33] vgl. *Mayer/Seebacher* Der Wirtschaftstreuhänder, 1/2001, S.21ff.

3 Forschungsfrage

3.1 Fortbestand und Ertragssteigerung – aber wie?

Im Zuge dieser Arbeit sollen konkrete Vorschläge zum Weiterführen des Unternehmens unter Berücksichtigung zweier Umweltszenarien erarbeitet werden. Hierfür war die Entwicklung und Implementierung eines Management-Accounting-Tools erforderlich. Die Praxistauglichkeit soll durch eine detaillierte Planung für die Jahre 2010 bis 2012 unter Beweis gestellt werden. Auf Basis dieser Daten soll neben operativen Zielen auch auf strategische Aspekte und deren Auswirkung eingegangen werden.

II. Teil

4 Beschreibung/Methodik

4.1 Budgetplanung: Strategische Planung versus operative Planung

Ohne entsprechende Strategie, welche die übergeordneten Ziele vorgibt, ist jede operative Planung ziellos und daher nachhaltig uneffektiv. So mag das Fokussieren auf eine kurzfristige Maximierung des Gewinnes mittel- und langfristig genau das Gegenteil bewirken.
Andererseits sind strategische Überlegungen ohne verlässliche Daten aus dem operativen Geschäft als Ausgangspunkt ebenfalls zum Scheitern verurteilt.[34] Um zu besagter Datenbasis zu kommen, werden historische Zahlen aus dem Finanz- und Rechnungswesen für eine Ist-Analyse herangezogen. Auf dieser aufbauend folgt die Jahresplanung, die durch Vergleich von Plan-Ist-Werten erstmals ein Instrumentarium zum frühzeitigen Gegensteuern zur Verfügung stellt. Damit ein entsprechender Vergleich vorgenommen werden kann, ist ein Planungstool für Erfolgsbudget, Finanzplan und Planbilanz unabdingbar.
Da es zu Beginn dieser Arbeit kein entsprechendes Planungstool in der Firma gab, war es nach Analyse der Ist-Situation erforderlich, ein solches Planungstool zu entwickeln und zu etablieren.

4.1.1 Kommerzielle Planungstools

Selbstverständlich gibt es zur Erstellung von Planbudgets auch kommerzielle Lösungen für KMU's. Exemplarisch seien hier drei Softwarepakete angeführt:

- PlaCoM
- Professional Planner™ [35]
- Exactplanner XL

Darüber hinaus gibt es auch kostenlos verfügbare Tools, wie z.B. i2b. Diese Tools stammen meist aus staatlich geförderten Unternehmens-Gründerprogrammen und sollen beim Erstellen von Businessplänen unterstützen. Für die vorliegenden Fragestellungen war aber die Programmierung eines eigenen Tools zielführender.

[34] vgl. *Horvath & Partner*, Das Controlling-konzept, dtv 2009, S.209ff.
[35] diese Software steht für KMU's bis 50 Mitarbeiter als Gratis Download zur Verfügung (http://www.winterheller.com, Stand April 2010).

4.2 Erstellung eines Vorschaurechnungs-Tools

Da die Firma auf Ebene der Projektkalkulationen Excel verwendet war es naheliegend, das Vorschaurechnungs-Tool ebenfalls in Excel zu programmieren. Damit sollte nicht nur ein leichtes Einlesen vorhandender Projektdaten in den Erfolgs- und Finanzplan ermöglicht, sondern insbesondere auch eine der Geschäftsführung vertraute Software für zukünftige Überlegungen auf Basis der Planbilanz zur Verfügung gestellt werden.
War es die ursprüngliche Idee, direkt die vorhandenen Projektfiles zu verwenden, musste dieser Ansatz im Zuge der Programmierung leider verworfen werden. Insbesondere die Problematik, Cashflows auf monatlicher Basis abzubilden, erwies sich mit der vorhandenen Projektkalkulation als nicht realisierbar.
Darum wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung ein universelles Projektkalkulations-Sheet entwickelt, das sowohl die laufenden Kongresse als auch die in weiterer Folge im Detail besprochenen *SonnenTage*-Veranstaltungen abbilden kann. Aus diesen Sheets werden die Daten für einen Erfolgs- und Aufwandplan auf Jahresbasis direkt ausgelesen. Zusätzlich wurde ein Ertrags- und Aufwandplan auf monatlicher Basis erstellt, um in Hinkunft auch Soll-Ist-Vergleiche unterjährig durchführen zu können.

4.2.1 Projektkalkulations-Sheet

Im Projektkalkulations-Sheet (siehe Abbildung 13) werden projektrelevante Fixkosten erfasst, sowie Umsätze und variable Kosten in Abhängigkeit von Teilnehmerzahl, Reisepreis, Seminargebühr und Referenten berechnet.[36] Ganz im Sinne eines Teilkostenansatzes werden den Projekten keine Gemeinkosten angelastet.[37]

Um sicherzustellen, dass die getroffenen Vereinfachungen nicht zu einem falschen Ergebnis führen, wurden bei gleicher Teilnehmerzahl die Plan-Zahlen mit Ist-Zahlen aus zwei bereits abgeschlossenen Projekten verglichen. Die Abweichung lag für den Gewinn vor Steuern mit 3 bis 6% in einem akzeptablen Bereich. Ausschlaggebend hierfür sind insbesondere zwei der getroffenen Vereinfachungen: Einerseits die Berechnung der Gesamtanzahl der Reisenden durch Multiplikation der Kongress-Teilnehmerzahl mit dem (empirisch ermittelten)

[36] für eine detaillierte Darstellung des Projektkalkulations-Sheets siehe Appendix.
[37] vgl. *Schröder* Modernes Unternehmens Controlling, 6. Auflage, Kiehl 1996, S.69ff.

Faktor 1,33; andererseits die Verwendung eines durchschnittlichen Reisepreises. Durch individuelle Kundenwünsche sind Abweichungen vom Durchschnittspreis von bis zu 20 % der Regelfall.

	Einzelkosten		Fixkosten	Variable Kosten	Einnahmen
Kommsion Reise Conventive					3.432,00
Preisaufschlag Reise/ Pers	170,00				11.220,00
ermäßigte Seminargebühr	350,00	3		1.050,00	1.050,00
Seminargebühr	560,00	56		31.360,00	31.360,00
Seminargebühr Selbstbucher	760,00	7		3.920,00	5.320,00
Summe		66			
Kostenübernahme Referentenreisen	1100,00		4.400,00		
Vor Ort Team - Reise	0,00		0,00		
Honorar Mitarbeiter vor Ort	350,00		350,00		
Kaffeepausen/Person/ Tag	5,00		1.650,00		
Welcome Cocktail	5,00		330,00		
Farewell Cocktail	5,00		330,00		
Technik inkl. Hörsaal /Tag	500,00		2.500,00		3.000,00
Website inkl. Onlineform.+ Newsletter	0,00		0,00		
Ankündigungsfolder Erstellung	0,00		0,00		
Akkreditierung	0,00		0,00		0,00
Telefonkosten	0,00		0,00		
Buchhaltung	0,00		0,00		
Briefpapier	0,00		0,00		
Ausflüge	0,00		0,00		0,00
Druck	0,00		0		0
Versand	0,00		0		0
			9.560,00	36.330,00	55.382,00
			45.890,00		55.382,00
			Gewinn CON		9.492,00
			DB/Umsatz		17,14%

Abbildung 11: Teilansicht des ausgefüllten Projektkalkulations-Sheets. Bei diesem Projekt wurden die Kosten für Druck und Versand vom wissenschaftlichen Leiter getragen.

4.2.2 Ertrags- und Aufwandplan

4.2.2.1 Ertragsplan

Im Ertragsplan werden alle Netto-Umsätze und Erträge für drei aufeinander folgende Jahre erfasst. Bei dem im Reisebürogeschäft erzielten Netto-Umsätzen ist eine Besonderheit im Umsatzsteuerrecht zu beachten, da diese *nicht steuerbar* sind. Das heißt, dass für diese Leistungen brutto für netto gerechnet werden kann und keine Umsatzsteuerrückführung im Liquiditätsplan zu berücksichtigen ist.

Um eine leichtere Zuordnung bzw. Nachvollziehbarkeit der Zahlen im Zuge einer Ist-Analyse vornehmen zu können, wurden dieselben Bezeichnungen und Begriffe, die auch in der GuV bzw. Buchhaltung zur Anwendung kommen, verwendet. Eine Ausnahme wurde für die Umsätze der drei Geschäftsbereiche gemacht, diese sind einzeln angeführt (Abbildung 12).

Ertragsplan		Jahr 2010 Plan (EUR)	IST
	Umsatz Reisebüro		
4265	GA	67.694	0
4266	S&S	161.298	0
1.3	HA		0
1.4	ST_B	45.412	0
1.5	ST_H		0
1.6	ST_D		0
1.7	ST_P		0
1.8	ICR	90.000	0
1.9			0
	Summe	364.404	0
2.	Umsatz Incentives		
2.1	Kundenevent		0
2.2			
2.3			
2.4			
2.5			
2.6			
	Summe	0	
3.	Umsatz Sonstiges		
3.1	NJ	0	0
3.2	ICR HP	3.000	0
3.3	FL	4.200	0
3.4			
3.5			
3.6			
	Summe	7.200	

Aufwandplan		Jahr 2010 Plan (EUR)
	Kosten Reisebüro	
5012	GA	52.435
	S&S	126.555
1.3	HA	
1.4	ST_B	31.110
1.5	ST_H	
1.6	ST D	
1.7	ST P	
1.8	ICR	78.000
1.9		
	Summe	288.100
2.	Kosten Incentives	
2.1	Kundenevent	0
2.2		
2.3		
2.4		
2.5		
2.6		
	Summe	0
3.	Kosten Sonstiges	
3.1	Joe24	0
3.2		
3.3		
3.4		
3.5		
3.6		

Abbildung 12: Teilansicht des Ertrags- bzw. Aufwandplanes unterteilt nach Geschäftsbereichen für das Jahr 2010

4.2.2.2 Aufwandplan

Auf das prinzipielle Problem der Unterscheidung zwischen variablen Kosten und Fixkosten wurde bereits kurz im Punkt 4.2.1 eingegangen.

Als Konsequenz dieser Überlegungen werden die „*sunk costs*" eines jeden Projektes, also jene Kosten, die auch bei Absage anfallen, nicht als allgemeinen Fixkosten sondern bei den jeweiligen Projektaufwendungen im Aufwandplan verbucht. Dies hat zur Folge, dass diese nunmehr im Aufwandplan unter variablen Kosten aufscheinen.

Denn obwohl auf Ebene der Projektkalkulations-Sheets zwischen (projektspezifischen) Fixkosten und teilnehmerabhängigen variablen Kosten unterschieden wird, wird diese Unterscheidung im Aufwandplan nicht übernommen. Vielmehr wird die Summe aller (geplanten bzw. errechneten) Kosten eines Projektes als variable Kosten den einzelnen Geschäftsbereichen zugeordnet.[38]

Als zweite große Gruppe im Aufwandplan sind sämtliche (betrieblichen) Fixkosten erfasst. Diese werden, um später eine bessere Planbarkeit zu ermöglichen, abermals in Untergruppen unterteilt. So werden etwa die Personalkosten für jeden Mitarbeiter separat und von den

[38] Diese Vorgehensweise wird in der Fachliteratur nahegelegt

allgemeinen Betriebskosten getrennt behandelt. Im Gegensatz zum Ertragsplan werden die Zahlungsströme bereits auf Monatsbasis erhoben, um bei späteren Liquiditätsüberlegungen auf diese Daten zurückgreifen zu können.

Bei den Personalkosten ist zu erwähnen, dass zu Beginn dieser Arbeit die beiden Geschäftsführer auch 50%-ige Gesellschafter waren, und daher ein kalkulatorischer Lohn zur Anwendung kommt. Auf eine Unterscheidung in Abschreibungen nach AfA und betrieblich individuell anders gestalteter Abschreibungen wurde der Übersichtlichkeit wegen verzichtet, da das Anlagevermögen in Sachanlagen nahezu vernachlässigbar gering ist. Die Abschreibungen nach AfA werden direkt aus dem Anlagenspiegel eingelesen.

				Jahr 2010 Plan (EUR)	Ist lt. BH	Jan. Plan	Feb Plan
4A.	**Personalkosten (inkl. Abgaben)**						
4A.1	MA1	pro Monat	1800	21.600		1800	1800
4A.2	MA2	pro Monat	1500	18.000		1500	1500
4A.3	MA3	pro Monat	550	6.600		550	550
	Summe Lohnkosten			**46.200**		**4.400**	**3.850**
4B.	**Betriebliche Aufwendungen**						
4B.1	Raummiete	pro Monat	600	7.200		600	600
4B.2	Buchhaltung	pro Monat	300	3.600		300	300
4B.3	Jahresabschluss			3.000			
4B.4	Sonstige Beratung			3.000			3000
4B.5	Internet/Telefon			1.800		150	150
4B.6	Versicherungen			500		500	
4B.7	Porto			120		10	10
4B.8	Bankspesen			960		80	80
4B.9	Reisespesen						
4B.10	Werbekosten (Kongresstaschen, Visitenkarten, Give -aways)			0			0
	Summe Betriebskosten			**20.180**		**1.640**	**4.140**
5.	**Zinsen & Tilgungen**						
5.1	kurzfrsitige Liqidität						
5.2	sonstige Verbindlichkeiten/FK Rückszahlung			21.471		1471	
5.3	Kreditrückzahlung			3.700		308	308
5.5	Zinsen PS-Kapital		10%	0			
	Summe			**25.171**		**1.779**	**308**
6.	**Bildung Rückstellungen**						
6.1	Steuerrückstellungen			2.000			
6.2	sonstige Rückstellungen (Steuerberater, etc.)			5.000			
	Summe			**7.000**		**0**	**0**
7	**Abschreibungen & Kalkulatorische Zinsen**						
7.1	Kalkulatorische Zinsen (EK)		4%	1.050		87,5	87,5
7.2	Abschreibungen nach AfA (siehe Anlagenspiegel)			1.850		155	155
	Summe			2.900		**242,5**	**242,5**
	Summe 4. & 5. & 6. & 7.			**101.451**		**8.062**	**8.541**

Abbildung 13: Teilansicht des Aufwandplanes mit Aufstellung der Fixkosten von Jänner bis April 2010

Weitere Untergruppen erfassen die Positionen Zinsen und Kredittilgung, Rückstellungen, kalkulatorische Zinsen auf das Eigenkapital sowie Gesellschafterausschüttungen (siehe Abbildung 13).

Aufgrund der Umsatzsteuerbefreiung von Reiseleistungen, werden Finanzamt-Zahllastkonten nicht im Aufwandplan berücksichtigt, da in den vergangenen Jahren der jährliche Cashflow an umsatzsteuerpflichtigen Leistungen vernachlässigbar gering war.

4.2.3 Das Erfolgsbudget

Im Erfolgsbudget werden die Zahlen aus dem Ertrags- bzw. Aufwandplan zusammengeführt. Die Differenz aus Umsatz und variablen Kosten ist der Deckungsbeitrag. Von diesem wird die Summe aller Fixkosten inkl. kalkulatorischer Zinsen und (kalkulatorischer) Gehälter abgezogen. So kommt man schlussendlich zum Betriebsergebnis. Diese Vorgehensweise wird auch Deckungsbeitragsrechnung genannt, und stellt im Zuge eines aktives Controllings ein adäquates Steuerungsinstrument dar.[39] Um den Zusammenhang zwischen Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung herzustellen, werden zum Betriebsergebnis all jene Postionen hinzuaddiert, die nicht steuerrelevant sind, wie kalkulatorische Zinsen und kalkulatorisches Gehalt. Man erhält so das *Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)*.

Als Ertragssteuersatz kommt der zur Zeit gültige Körperschaftssteuersatz in der Höhe von 25% zur Anwendung, allerdings nur, wenn ein positiver Bilanzgewinn vor Steuern vorliegt. Im Falle eines negativen Gewinnes wird seitens des Excelsheets automatisch die jedenfalls zu entrichtende Körperschaftssteuer in der Höhe von € 1750,- berücksichtigt.

In Abbildung 14 wird graphisch dargestellt, wie sich aus dem Erfolgs- und dem Aufwandplan das Erfolgsbudget ergibt.

[39] vgl. *Schröder* Modernes Unternehmens-Controlling, 6. Auflage, Kiehl 1996, S.77ff.

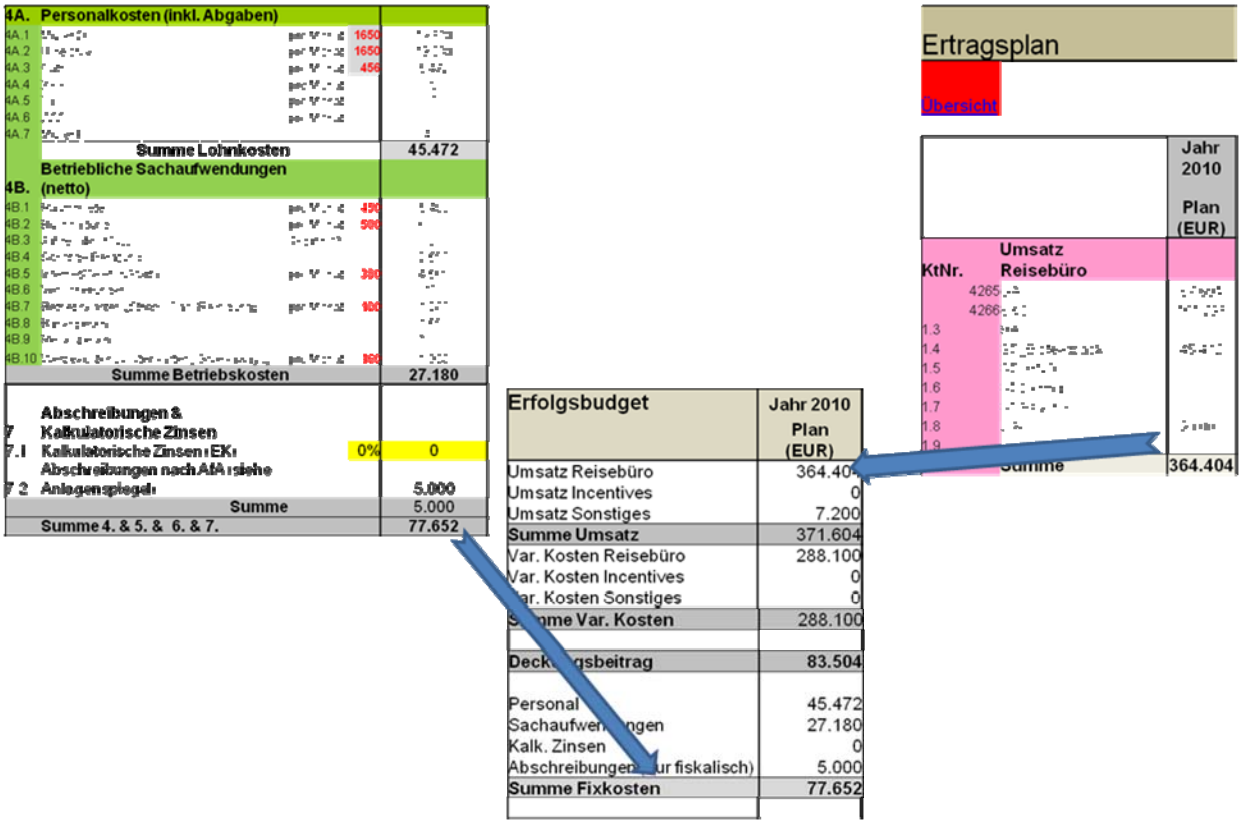


Abbildung 14: Erstellung des Erfolgsbudgets mit den Zahlen aus Ertrags- und Aufwandplan

4.2.4 Der Finanzplan

Der Finanzplan setzt sich aus vier Teilbereichen bzw. Cashflows zusammen[40]:

- Cashflow
- Working Capital
- Langfristbereich
- Gesellschafterbereich

4.2.4.1 Cashflow

Zur Berechnung des Cashflows wird das *Unternehmensergebnis nach Steuern* um jene Aufwände und Erträge korrigiert, die keinen Zahlungsfluss darstellen. Konkret werden die Abschreibungen nach AfA sowie Veränderungen bei Rückstellungen bzw. Rücklagen berücksichtigt.

[40] vgl. *Seebacher* Budgeterstellung im Klein- und Mittelbetrieb in *Mayer/Stiegler* (Hrsg.) Controlling-Instrumente für Klein und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Linz 1997, S.7 ff. bzw. *Gaedke/ Winterheller* (Hrsg.) Controlling für die tägliche Praxis, Wien 2008, S.88ff.

Umschlagshäufigkeit LuL	21
Umschlagshäufigkeit Forderungen	20

	Finanzplan	Jahr 2010 Plan (EUR)
	Unternehmensergebnis (s.o.)	6.343
+	Abschreibungen (nach AfA)	5.000
+/-	Rückstellungen	0
+/-	Bildung Steuerrückstellungen	0
	Cashflow I	**11.342**
+/-	Lager (Folder, Taschen etc.)	0
+/-	Forderungen LuL (Ausgangsrechnungen)	12.906
+/-	So Forderungen & Vermögenswerte	11.700
+/-	Verbindlichkeiten LuL	-6.492
+/-	So Verbindlichkeiten	-15.000
	Working Capital	**3.113**
+/-	Investitionen	-1.000
+/-	Darlehen	
+/-	Langfristige Kredite	6.000
	Langfristbereich	**5.000**
+	Einlagen	0
-	Entnahmen	0
	Gesellschafterbereich	**0**
	Überschuss/Bedarf	**19.456**

Abbildung 15: Der Finanzplan mit den vier Teilbereichen

4.2.4.2 Working Capital

Das Working Capital wird auch *Cashflow der betrieblichen Tätigkeit* genannt und beschreibt die Veränderung des Umlaufvermögens und des kurzfristigen Fremdkapitals.

4.2.4.2.1 Lager

Der Vollständigkeit halber wurde im Sheet der Punkt *Lager* berücksichtigt. In diesem werden Veränderungen des Lagerbestandes erfasst, wenngleich es zum gegenwärtigen Zeitpunkt aus betriebswirtschaftlicher Sicht noch nicht relevant ist.

4.2.4.2.2 Forderungen aus LuL

Die Höhe der *Forderungen aus LuL* am Ende des Planjahres wird aus dem Periodenumsatz und der *Umschlaghäufigkeit in Tagen* ermittelt. Das Kundenziel kann in Form von Tagen eingegeben werden.

Einschub: Normalerweise muss die Umsatzsteuer bei der Berechnung mitberücksichtigt werden, indem sie dem Umsatz hinzugezählt wird. Im vorliegenden Fall wurde aber von dieser Vorgehensweise abgegangen, da über 90% des Jahresumsatzes aus nicht steuerbaren Leistungen erzielt wird.

Für den Finanzplan ist die Differenz aus Anfangs- und Endbestand zu ermitteln, und im Falle von steigenden Forderungen als negativ zu werten, da Liquidität gebunden wird. Im Falle sinkender Forderungen führt dies zu steigender Liquidität.

4.2.4.2.3 Verbindlichkeiten aus LuL

Der Jahresendbestand der *Verbindlichkeiten aus LuL* wird aus den variablen Kosten - ebenfalls ohne Umsatzsteuerberücksichtigung und der Umschlaghäufigkeit ermittelt. Das Kreditorenziel in Tagen kann separat eingegeben werden. Liquiditätswirksam ist die Differenz aus Anfangs- und Endbestand, wobei ein Steigen der Verbindlichkeiten zu einem Anstieg der Liquidität führt. Ein Sinken der Verbindlichkeiten entspricht einem Geldabfluss.

4.2.4.2.4 Sonstige Forderungen & Vermögenswerte

Liquiditätswirksame Zahlungsströme für diese Position werden automatisch dem Ertrags- bzw. Aufwandplan entnommen. Ein positives Vorzeichen bedeutet eine Verminderung der Forderungen.

4.2.4.2.5 Sonstige Verbindlichkeiten

Diese Position wird ebenfalls automatisch aus dem Ertrags- bzw. Aufwandplan ermittelt. Ein negatives Vorzeichen bedeutet eine Verminderung von sonstigen Verbindlichkeiten und ist gleichbedeutend mit einem Sinken der Liquidität. Dies führt aber zu Geldmittelabflüssen

4.2.4.3 Langfristbereich

Zur Berechnung der Veränderungen im Langfristbereich werden die Differenzen der entsprechenden Positionen im Ertrags- bzw. Aufwandplan automatisch gebildet. Im Falle von Investitionen bedeutet ein negatives Vorzeichen, dass Geldmittel abgeflossen sind.

4.2.4.4 Gesellschafterbereich

Im Gesellschafterbereich werden die Veränderungen im Zusammenhang mit Gesellschaftereinlagen und -entnahmen erfasst. Die Berechnung erfolgt durch automatische Differenzenbildung der jeweiligen Positionen im Erfolgs- und Aufwandplan.

4.2.5 Planbilanz

Die Planbilanz ergibt sich aus der Anfangsbilanz unter Berücksichtigung der im Finanzplan ermittelten Veränderungen. Das Sheet ist so programmiert, dass dies automatisch geschieht. Dies bedeutet, dass im Ertrags- oder Aufwandplan vorgenommene Änderungen umgehend zu einer Veränderung der Planbilanz führen. Zum Zwecke der besseren Vergleichbarkeit werden die prozentualen Veränderungen gegenüber der Anfangsbilanz ebenfalls dargestellt.

	Planbilanz 2010-2012				
	Aktiva	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
A.	**Anlagevermögen**				
I.	Sachanlagen/Betriebs- u. Geschäftsausstattung	7.321	3.321	2.821	1.621
II.	Finanzanlagen	14.944	14.944	14.944	14.944
	Summe	***22.265***	***18.265***	***17.765***	***16.565***
B.	**Umlaufvermögen**				
I.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	34.765	21.859	29.825	21.872
II.	Sonstige Forderungen u. Vermögensgegenstände	14.240	2.540	2.540	2.540
	Summe	***49.005***	***24.399***	***32.365***	***24.412***
III.	Kassenbestand/Guthaben bei Kreditinstituten	91.474	110.930	117.545	134.787
	Summe Aktiva	**162.744**	**153.594**	**167.675**	**175.765**
	Passiva				
A.	**Eigenkapital**				
I.	Gezeichnetes Kapital & Mezzanines Kapital	35.000	35.000	35.000	35.000
II.	Bilanzgewinn/Bilanzverlust	-720	6.343	24.037	13.612
	Summe Eigenkapital	***34.280***	**40.623**	**54.659**	**68.271**
B.	**Rückstellungen**				
I.	Steuerrückstellungen	0	0	88	-2.700
II.	Sonstige Rückstellungen	5.000	5.000	5.000	5.000
C.	**Verbindlichkeiten**				
I.	langfristige Verbindlichkeiten (Kredite)	5.200	11.200	8.700	6.200
II.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.498	16.006	18.462	18.227
III.	sonstige Verbindlichkeiten	95.766	80.766	80.766	80.766
	Summe Fremdkapital	128.464	112.971	113.016	107.493
	Summe Passiva	**162.744**	**153.594**	**167.675**	**175.765**

Abbildung 16: Darstellung der Planbilanz

4.2.6 Kennzahlen

Aus den Werten der Planbilanz werden die unter 2.1.3 besprochenen Kennzahlen ermittelt. Um dem Management eine bessere Vergleichsmöglichkeit zu bieten, werden die Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ebenfalls in Prozent angegeben.

5 Bilanzanalyse des Unternehmens

5.1 Strukturbilanz der Jahre 2007 bis 2009

Aus den veröffentlichen Jahresabschlüssen[41] wurden in einem ersten Schritt die folgenden Strukturbilanzen bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen für die Jahre 2007-2009 erstellt.[42]

Strukturbilanz	**2007**		**2008**		**2009**	
Aktiva	T€		T€		T€	
Anlagevermögen						
Immaterielle Vermögensgegenstände	0,8	1,2%	0,3	0,3%	2,7	1,8%
Sachanlagen/Betriebs- u. Geschäftsausstattung	6,5	9,6%	5,9	5,1%	4,6	3,0%
Finanzanlagen	15	22,2%	15	13,1%	15	9,9%
Summe Anlagevermögen	22,3	33,0%	21,2	18,5%	22,3	14,8%
Umlaufvermögen						
Forderungen aus LuL	17	25,2%	34,9	30,4%	34,8	23,0%
Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	4,1	6,1%	37,9	33,0%	2,4	1,6%
Kassenbestand/Guthaben bei Kreditinstituten	24,1	35,7%	20,8	18,1%	91,5	60,6%
Summe Umlaufvermögen	45,2	67,0%	93,6	81,5%	128,7	85,2%
Bilanzsumme	**67,5**	**100,0%**	**114,8**	**100,0%**	**151**	**100,0%**
Passiva						
Eigenkapital						
Gezeichnetes EK korrigiert	17,5	25,9%	25,4	22,1%	23,2	15,4%
Bilanzgewinn/Bilanzverlust	-12,3	-18,2%	-4,9	-4,3%	-0,7	-0,5%
Summe Eigenkapital	**5,2**	**7,7%**	**20,5**	**17,9%**	**22,5**	**14,9%**
Rückstellungen						
Steuerrückstellungen	0,9	1,3%	0,9	0,8%	0	0,0%
Sonstige Rückstellungen	2	3,0%	4	3,5%	5	3,3%
Verbindlichkeiten						
Langfristige Verbindlichkeiten (Kredite)	13,8	20,4%	9,5	8,3%	5,2	3,4%
Verbindlichkeiten aus LuL	7	10,4%	23,3	20,3%	22,5	14,9%
Sonstige Verbindlichkeiten	38,6	57,2%	56,6	49,3%	95,8	63,4%
Summe Fremdkapital	62,3	92,3%	94,3	82,1%	128,5	85,1%
Bilanzsumme	**67,5**	**100,0%**	**114,8**	**100,0%**	**151**	**100,0%**

Abbildung 17: Strukturbilanz der Jahre 2007 bis 2009

Bei der Korrektur des Eigenkapitals wurde in den Jahren Jahr 2008 und 2009 ein Gesellschafterdarlehn insofern berücksichtigt, als dass es vom gezeichneten Stammkapital abgezogen wurde. Hieraus resultiert ein deutlich geringeres EK mit entsprechenden Konsequenzen für die entsprechenden Kennzahlen (EK-Quote, ROE etc.).

Die sich aus Struktur-GuV bzw. Strukturbilanz ergebende Kapitalflussrechnung ist im Appendix zu finden.

[41] siehe Appendix

[42] vgl. *Wöltje* S.130 ff. bzw. Appendix

Struktur GuV	2007		2008		2009	
	T€	%	T€	%	T€	%
Umsatzerlöse	211,8	100,0%	308,1	100,0%	586,8	100,0%
Materialaufwand	187,0	88,3%	239,2	77,6%	528,5	90,1%
Personalaufwand	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,8	0,1%
Abschreibungen	5,0	2,4%	7,3	2,4%	4,5	0,8%
sonstige betriebl. Aufwendungen	25,8	12,2%	52,8	17,1%	47,8	8,1%
Betriebsergebnis	**-6,0**	**-2,8%**	**8,8**	**2,9%**	**5,2**	**0,9%**
sonstige Zinsen u. ähnl. Erträge	0,6	0,3%	1,0	0,3%	1,4	0,2%
Zinsen und ähnl. Aufwendungen	0,7	0,3%	0,3	0,1%	0,6	0,1%
Finanzergebnis	**-0,1**	**0,0%**	**0,7**	**0,2%**	**0,8**	**0,1%**
EGT	**-6,1**	**-2,9%**	**9,5**	**3,1%**	**6,0**	**1,0%**
		0,0%		0,0%		0,0%
Steuern vom Einkommen & Ertrag	1,4	0,7%	1,7	0,6%	1,7	0,3%
sonstige Steuern	0,1	0,0%	0,4	0,1%	0,1	0,0%
Gewinn/Verlust	**-7,6**	**-3,6%**	**7,4**	**2,4%**	**4,2**	**0,7%**

Abbildung 18: Struktur GuV der Jahre 2007-2009

5.2 Ist-Analyse

5.2.1 Kennzahlen

Für die Berechnung des ROI bzw. ROE wurde im Sinne einer dynamischeren Betrachtungsweise das durchschnittliche Jahresgesamtkapital verwendet.

Kennzahlen	2007	2008	2009
Eigenkapitalquote	7,70%	18%	15%
Fremdkapitalquote	92,30%	82,14%	85,10%
Stat. Verschuldungsgrad	1198%	609%	518%
Umlaufvermögensintensität	67%	76%	84%
Umschlaghäufigkeit des Kapitals/Vermögens	3,60	3,38	4,42
Kapitalumschlaghäufigkeit in Tagen	102	108	83
Deckungsgrad	12%	22%	10%
ROS*	-2,55%	3,18%	1,12%
ROE	-67,40%	73,93%	27,91%
ROI*	-9,17%	10,75%	4,97%
Cashflow in % der Betriebsleistung	-0,52%	5,45%	1,79%
Schuldentilgungsdauer (in Jahren)	-34,7	4,4	3,5
Kundenziel (in Tagen)	15	31	22

* EGT+Zinsaufwand

Abbildung 19: Zusammenstellung der Kennzahlen

In gleicher Weise wurde bei der Berechnung des statischen Verschuldungsgrades vorgegangen. Für die Berechnung von ROS wurde das EGT plus Zinsaufwand verwendet. Für die Berechnung der Kundenziele wurde ebenfalls das arithmetische Mittel des Jahresanfangs- bzw. Jahresendwertes aus LuL herangezogen. Im Gegensatz zu der in der Literatur gebräuchlichen Formel wurde aber auf die Berücksichtigung der Umsatzsteuer bei der Berechnung verzichtet, da mehr als 90% der Forderungen aus Reiseleistungen stammen, die nicht steuerbar sind[43].

5.2.1.1 Ergebnisse des Quicktests nach Kralicek

Für eine ersten allgemeinen Eindruck werden die ermittelten Kennzahlen gemäß dem Beurteilungsschlüssel des Quicktests nach Kralicek benotet.

Quicktest nach Kralicek			
	2007	2008	2009
Eigenkapitalquote	4	3	3
Schuldentilgungsdauer	5	2	2
Finanzielle Stabilität	**4,5**	**2,5**	**2,5**
Gesamtkapitalrentabilität	5	4	4
Cashflow in % Betriebsleistung	5	4	4
Ertragskraft	**5**	**4**	**4**
Gesamtnote	**4,75**	**3,25**	**3,25**

Abbildung 20: Quicktest nach Kralicek mit der entsprechenden Beurteilung/Note für die Kennzahlen

Während die finanzielle Stabilität nach dem Krisenjahr 2007 - dank der Einzahlung der ausstehenden Stammeinlage - als durchwegs gut zu bezeichnen ist, kann die Ertragskraft nicht überzeugen. Um eine genauere Aussage über das Unternehmen treffen zu können werden die Kennzahlen in Relation zu Branchenwerten gestellt.

5.2.1.2 Kennzahlen im Branchenvergleich

Zum Vergleich wurde das von der KMU-Forschung Austria erstellte Reisebüro-Bilanzbranchenbild für die Jahre 2003/2004 herangezogen.[44] Die 1169 untersuchten Betriebe wurden in 6 Umsatzgrößenklassen unterteilt und für jede Umsatzgrößenklasse der Median

[43] siehe Kapitel 5.3.1.1
[44] siehe Appendix

bestimmt. Zusätzlich wurde eine Kategorisierung in Form von Dezilen vorgenommen. Das 1. Dezil gibt den schlechtesten, das 10. Dezil den besten Wert an.
Ordnet man die in Abbildung 19 angeführten Kennzahlen den Dezilen zu, so ergibt sich für die Jahre 2007-2009 folgendes Bild:

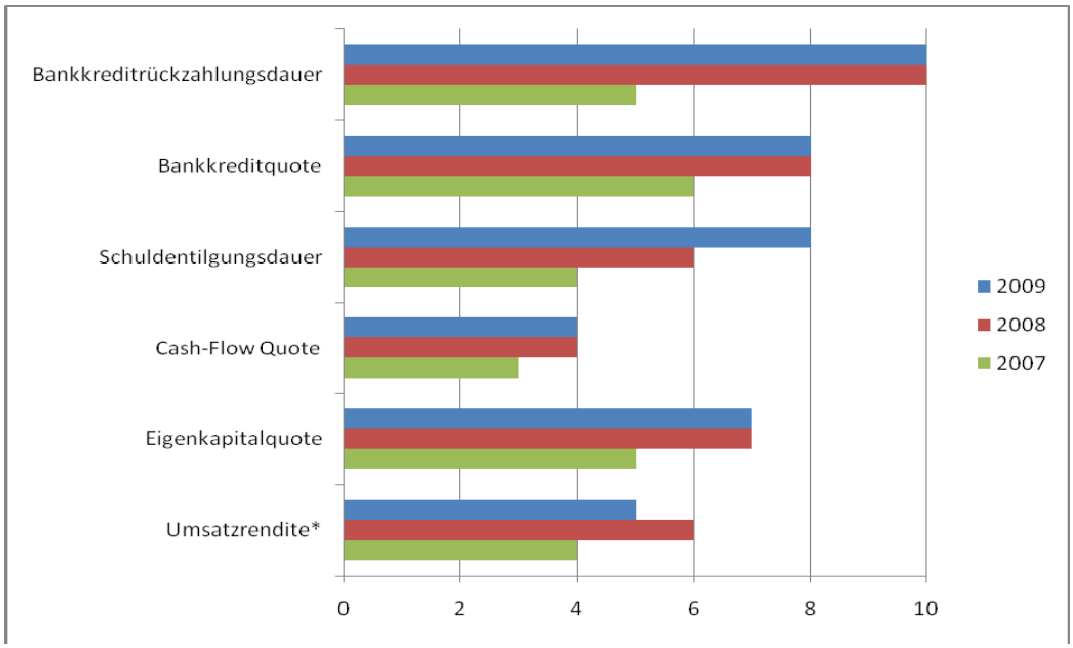


Abbildung 21: Branchenvergleich anhand der von der KMU-Forschung Austria ermittelten Daten

Bei der Berechnung der Eigenkapitalquote von Conventive wurde das EK der Strukturbilanz und nicht das der Jahresbilanz verwendet. Dies spielt insbesondere im Jahr 2009 eine Rolle, da dort die *Forderungen an die Gesellschafter* in Höhe von 11 TEUR vom EK der Jahresbilanz abgezogen werden. Obwohl in absoluten Zahlen das EK von 2008 auf 2009 gestiegen ist, sinkt die Eigenkapitalquote, da die Verbindlichkeiten deutlich stärker steigen.
Allerdings muss angemerkt werden, dass das deutliche Ansteigen der *sonstigen Verbindlichkeiten* im Jahr 2009 auf eine bilanzpolitische Entscheidung des Steuerberaters zurückzuführen ist. Dieser hat in der vorläufigen Bilanz für 2009 erfolgswirksame Einzahlungen aus periodenfremden (laufenden) Projekten bei den Barmitteln bereits berücksichtigt und diese durch entsprechend höhere sonstige Verbindlichkeiten ausgeglichen.[45] Als weitere Folge dieser Entscheidung sinkt die Höhe der *sonstigen Forderungen und Vermögensgegenstände* gegenüber 2008 deutlich. Unter dieser Position

[45] vgl. *Weber/Weißenberger,* Einführung in das Rechnungswesen 7. Aufl., Stuttgart 2006, S.225 ff.

wurden im Jahr 2008 die periodenfremden Zahlungen im Sinne eines Rechnungsabgrenzposten erfasst.
Aufgrund der geringen Höhe der verbliebenen Bankkredite befindet sich Conventive 2009 im absoluten Branchen-Spitzenfeld für „*Bankkreditquote & Bankkreditrückzahlungsdauer*".

Die erzielten Umsatzrenditen sind für die Reisebürobranche durchschnittlich (niedrig), allerdings ist dieser Kennzahlenvergleich strenggenommen nicht zulässig, da mit Incentives und Kongressen in der Regel deutlich höhere Deckungsgrade erzielbar sind. Wie der internen GuV zu entnehmen ist, wurden im Jahr 2008 50% des Umsatzes aus Incentives und Incoming Kongressen generiert. Im Jahr 2009 sank dieser Anteil auf unter 10%.
Neben der Umsatzrendite ist die Cashflow Quote die zweite Kennzahl, die die relative Ertragsschwäche aufzeigt.

Um eine entsprechende Ursachenforschung für die relativ niedrige Ertragslage vornehmen zu können, ist es erforderlich, nach Betrachtung der Unternehmensgeschichte (siehe 1.2) auch auf das Umfeld des Unternehmens einzugehen.

5.3 Umweltanalyse

5.3.1.1 Porter's Five Forces

Kräfte	Gefahr für Profit
interne Rivalität	hoch
Markteintritt	mittel bis hoch
Substitute und Komplemente	für Kongressorganisation: • im Inland: hoch • im Ausland: niedrig für Incentives/Events: hoch
Marktmacht von Zulieferern	sehr hoch
Marktmacht von Abnehmern	mittel bis hoch

Abbildung 22: Übersicht zu Porter's Five Forces Analyse

5.3.1.2 Rechtliche Besonderheiten des Reisebürogewerbes[46]

An dieser Stelle ist es in Hinblick auf die strategische Analyse erforderlich, kurz auf die rechtlichen Besonderheiten des Reisebürogewerbes einzugehen.

Branchentypisch für das Reisebürogewerbe ist, dass die Endverbraucher zuerst den Vertrag erfüllen (den Reisepreis bezahlen) und die Leistung des Unternehmens erst später erfolgt. Auch ist eine Beurteilung von Dienstleistungen bei Vertragsabschluss nicht in dem Ausmaß möglich wie bei Handelswaren. Und nicht zuletzt erhält der Endverbraucher bei Vertragsabschluss lediglich ein Leistungsversprechen vom Unternehmer (Veranstalter). Dies sind triftige Gründe, dass ein erhöhtes Maß an Reglementierung und Konsumentenschutz institutionalisiert ist - ähnlich den Finanzdienstleistern wie Banken und Versicherungen.
Im Folgenden sollen einige Fachbegriffe des Reisebürogewerbes definiert und die wichtigsten Reglementierungen zusammengefasst werden.

5.3.1.3 Unterscheidung Vermittler - Veranstalter

Bei der Tätigkeit von Reisebüros muss klar unterschieden werden zwischen:

- **Veranstalter-Tätigkeit:** Zwischen dem Reisenden und dem Reiseveranstalter wird ein direktes Vertragsverhältnis begründet. Dabei verpflichtet sich der Veranstalter im Rahmen des Werkleistungsvertrages die Gesamtleistung der Reise[47] gegenüber dem Kunden zu erbringen. Das Erfüllen der vereinbarten Reise schuldet der Veranstalter dem Kunden direkt, daher sind auch Forderungen des Kunden (sowohl die Leistung zu erbringen, aber auch Gewährleistungs- und Schadenersatzansprüche) direkt an den Veranstalter zu richten. Von zentraler Bedeutung ist, dass der Reiseveranstalter nicht nur für schuldhaftes Handeln (Haftung) einzustehen hat, sondern verschuldensunabhängig die Gewährleistung für die Leistungserbringung übernimmt. (Er hat also auch in jenen Fällen, in denen eine Minderleistung durch Dritte verschuldet wird oder überhaupt auf ein von außen kommendes Ereignis zurückzuführen ist, für Mängel einzustehen.)

[46] vgl. *Mittermannsgruber* Branchenspezifische Rechtsbereiche des Reisebürogewerbes, 2007.
[47] im Sinne einer Pauschalreise = im Vorhinein festgelegte Verbindung von mindestens zwei touristischen Leistungen zu einem einheitlichen Preis.

- **Vermittler-Tätigkeit**: Bei Buchung einer Pauschalreise oder einer einzelnen Reiseleistung (z.B. Flugticket) wird ein direktes Vertragsverhältnis zwischen dem Kunden und dem Retailer begründet (Geschäftsbesorgungsvertrag). Das Reisebüro begründet in der Rolle des Retailers zwischen dem Kunden und dem Leistungsträger einen Reisevertrag, vermittelt also eine Leistung. Im Rahmen des Geschäftsbesorgungsvertrages hat der Retailer einen leistungsfähigen[48] und leistungsbereiten[49] Leistungsträger zu wählen und gilt dabei als Sachverständiger im Sinne des ABGB mit der daraus entspringenden Sachverständigenhaftung. [50] Für seine Geschäftsvermittlung steht dem Retailer gesetzlich eine Vergütung (Provision) zu.

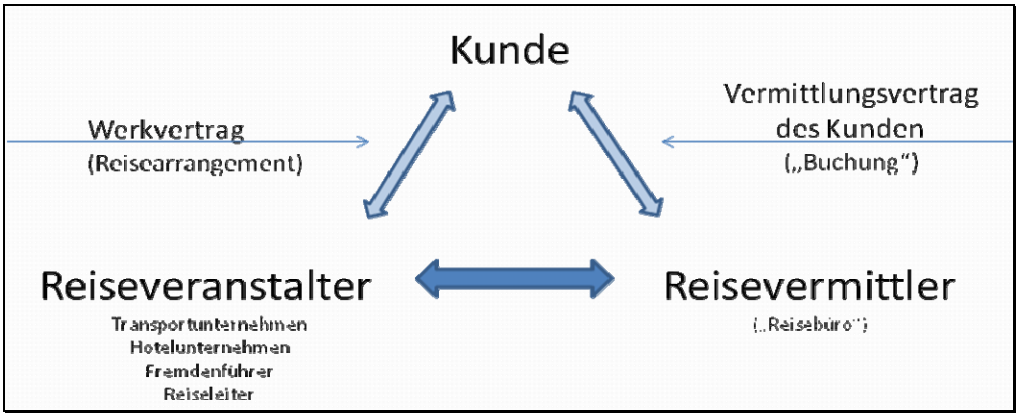


Abbildung 23: Grafik Buchung eines Pauschalarrangements über ein Reisebüro als Reisevermittler (Quelle: Broschüre „Die Koffer sind gepackt", bmsk: Soziales und Konsumentenschutz, 2007)

Sobald ein Reisebüro einem Kunden keine Pauschalreise eines Reiseveranstalters anbietet, sondern ein Reisearrangement individuell aus mindestens zwei touristischen Leistungen zusammenstellt, tritt es nicht als Vermittler, sondern als Veranstalter der Reise auf.

5.3.1.4 Rechtliche Konsequenzen

Die Unterscheidung in Reiseveranstalter und Reisevermittler ist deswegen so wichtig, weil alle Reiseveranstalter der EU und EWR-Staaten vom Gesetzgeber zu einer Insolvenzabsicherung gegenüber Reisekunden verpflichtet sind. Die Pauschalreiserichtlinie

[48] leistungsfähig bedeutet, dass ein Reiseveranstalter gewerberechtlich befugt und in der Lage ist, die vom Kunden gewünschten Leistungen zu erbringen.

[49] leistungsbereit bedeutet, dass der Reiseveranstalter auch dazu bereit ist, einen Reisevertrag mit dem Kunden einzugehen.

[50] Das vermittelnde Reisebüro kann sich bei Auswahl eines Leistungsträgers, der wirtschaftlich nicht in der Lage ist, die Reiseleistung zu erbringen, oder eines Veranstalters, der ungewöhnlich häufig mangelhafte Leistungen erbringt, auf Grund eines Auswahlverschuldens ersatzpflichtig machen.

der EWG[51] bestimmt, dass Reisebürokunden im Fall der Zahlungsunfähigkeit oder des Konkurses des Reisebürounternehmens die von ihnen bereits bezahlten Beträge rückerstattet bekommen und ihre Rückreise sichergestellt ist.

Die nationale Umsetzung der Pauschalreiserichtlinie, also die Reisebüro-Sicherungs-Verordnung (RSV 1992), bestimmt, dass die Veranstaltung von Pauschalreisen nur zulässig ist, wenn der betreffende Reiseveranstalter in ein beim Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend geführtes Veranstalterverzeichnis eingetragen ist. Der Eintragung geht eine genaue Prüfung der Insolvenzabsicherung durch das Ministerium voraus.
Der Veranstalter hat dem BMWFJ ein Monat vor Ablauf der Versicherung oder der Bankgarantie nachzuweisen, dass eine umsatzabhängige Neuabdeckung des Risikos für die Zeit nach der Beendigung erfolgt ist.

Die Eintragung in das Veranstalterverzeichnis gibt somit dem Reisebürokunden Sicherheit, dass er bei Zahlungsunfähigkeit des Reiseveranstalters sein Geld zurückbekommt und von seinem Urlaubsort zuverlässig zurückbefördert wird.

Gemäß der Reisebürosicherungsverordnung (RSV) sind Kundengelder bei Pauschalreisen des Veranstalters unter folgenden Voraussetzungen durch den Versicherungsgarant abgesichert:

Die Anzahlung erfolgt frühestens elf Monate vor dem vereinbarten Ende der Reise und beträgt (ja nach Höhe der Absicherungssumme des Veranstalters) 10 bis maximal 20% des Reisepreises. Die Restzahlung erfolgt frühestens zwei Wochen vor Reiseantritt - Zug um Zug gegen Aushändigung der Reiseunterlagen an den Reisenden. Darüber hinausgehende oder vorzeitig geleistete Anzahlungen bzw. Restzahlungen dürfen nicht gefordert werden und sind auch nicht abgesichert.

Neben den Zahlungsbedingungen ist auch die Höhe der Stornogebühren in den Allgemeinen Reisebedingungen (ARB 1992) - den „Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ des Reisebüro-gewerbes gesetzlich geregelt.

[51] Art. 7 der Richtlinie des Rates vom 13. Juni 1990 über Pauschalreisen (90/314/EWG)

5.4 Analyse der Projekte 2009

Durch einen Neukunden kam im Jahr 2009 erstmals ein Entlohnungsschema zur Anwendung, bei dem Conventive kein Basishonorar erhält. Der Deckungsbeitrag ergibt sich ausschließlich aus einer Bearbeitungsgebühr und den Reiseprovisionen pro Kongressteilnehmer. Aus diesen Erträgen muss seitens der Firma neben den Kosten der Vorortbetreuung auch ein Teil der Referentenkosten bestritten werden. Als positiv hervorzuheben ist der Umstand, dass die Kongressgebühren durch Conventive eingenommen, und erst nach Abhalten der Veranstaltung an die wissenschaftlichen Leiter ausbezahlt werden müssen, was sich günstig auf die Liquidität auswirkt.

Um die neu hinzugewonnenen Projekte hinsichtlich ihres Beitrages zum Unternehmenserfolg miteinander vergleichen zu können, wurde auf Basis der historischen Umsätze und projektspezifischen Kosten der Deckungsbeitrag und die Umsatzrendite ohne Berücksichtigung der Overheadkosten je Veranstaltung ermittelt (siehe Abbildung 24).

	Umsatzrendite	Deckungsbeitrag [T€]
GA	-17,3%	-22
S&S	11,0%	35,7
HA	5,6%	2,4

Abbildung 24: Umsatzrendite und Höhe des Deckungsbeitrages je Veranstaltung

Gemäß der Aufstellung war der erste Kongress ein klarer finanzieller Misserfolg. Da zum damaligen Zeitpunkt kein Reisebüro/Agenturvertrag mit Reiseveranstaltern (z.B TUI, Neckermann, Thomas Cook, etc.) abgeschlossen werden konnte[52], agierte Conventive selbst als Reiseveranstalter. Auf Grund falscher Angaben zu historischen Teilnehmerzahlen wurden zu große Flug-Kontingente blockiert, die im Laufe des Projektes nur gegen Stornogebühren zurückgegeben werden konnten. Andererseits nützte der vormalige Veranstalter dieses Kongresses die Tatsache, dass von Conventive keine höhere Seminargebühr bei Selbstbuchung verlangt wurde, um mehrere Kunden durch Direkt-Mailing abzuwerben.

Als Konsequenz wurde nach der ersten Veranstaltung zum einen die Eintrittsbarriere für Konkurrenten in Form einer Selbstbuchungspauschale eingeführt, zum anderen vom risiko-

[52] Gründe waren u.a. ein zu geringer Umsatz bzw. das Fehlen eines Straßenlokals.

aber ertragreicheren Konzept abgegangen, als Veranstalter aufzutreten. Stattdessen wurde die Position eines Reisevermittlers eingenommen.
Das zentrale Problem als österreichisches Reisebüro besteht darin, nur beschränkt Zugriff auf Angebote des deutschen Marktes zu haben. Da ca. 80% der Teilnehmer aus Deutschland kommen, brauchte es einen strategischen Partner in Deutschland, um den Kongress erfolgreich durchführen zu können. Dies führt aber dazu, dass die ca. 10%-ige Reiseprovision geteilt werden musste. Da ca. 80% der Kunden nicht die vorgefertigten Pauschalreiseangebote, sondern individuell zusammengestellte Reisen verlangen, sind im Schnitt zwei bis drei Angebotslegungen erforderlich, bevor es zu einer Buchung kommt. Der zeitintensive Schritt der Angebotserstellung erfolgt für alle Kunden ausschließlich durch Conventive. Dies verursacht im Weiteren einen erheblichen internen Zeitaufwand bei der Kommunikation mit dem deutschen Partner.

Die zweite, und mit fast 200 Teilnehmern größte Veranstaltung, wurde bereits zum Teil unter den geänderten Rahmenbedingungen durchgeführt. Die dritte und deutlich kleinere Veranstaltung wurde ausschließlich als Reisevermittler abgewickelt - mit den entsprechenden Konsequenzen für die Umsatzrendite.
Betrachtet man die Höhe des dabei erzielten Deckungsbeitrages in Relation zum Arbeitsaufwand, war auch die dritte Veranstaltung ein Verlustgeschäft. Dies ist in Anbetracht der direkt proportionalen Abhängigkeit der Höhe des Deckungsbeitrages vom Umsatz nicht unerwartet, impliziert aber, dass sich nur Veranstaltungen ab ca. 150 und mehr Teilnehmern wirtschaftlich lohnen.

Leider gibt es keine Aufzeichnungen zum tatsächlich anfallenden Arbeitsaufwand pro Veranstaltung, aber als Richtgröße (für die abgehaltenen Kongresse inkl. Vorortbetreuung) kann man ca. 1 Mann-Monat pro 25 Teilnehmer rechnen. Dies würde für das Jahr 2009 einen Arbeitsaufwand von ca. 20 Mann-Monaten entsprechen. Auf eine reguläre Arbeitskraft umgerechnet entspricht dies ca. 2 Vollzeit-Angestellten.[53]

[53] Für eine Vollzeitarbeitskraft werden 5 Wochen Urlaub und ca. 2 Wochen Krankenstand angenommen.

5.5 Schlussfolgerungen

Ohne eine äußerst gewinnbringende Incentive-Veranstaltung im Jahr 2009 wäre der Betriebserfolg klar negativ gewesen. Wie bereits im Quicktest aufgezeigt, ist die Ertragskraft des Unternehmens (stark) optimierungsbedürftig. Eine nähere Analyse der Ertragssituation zeigt eine unterdurchschnittliche Umsatzrendite, obwohl die Kapital-Umschlaghäufigkeit kontinuierlich verbessert werden konnte. Mitverantwortlich für diese positive Entwicklung ist das ab Mai 2009 reorganisierte und gegenüber 2008 verbesserte Mahnwesen, das - wie am Kundenziel zu sehen ist - erste messbare Früchte trägt.

Der statische Verschuldungsgrad ist relativ hoch. Allerdings befindet sich Conventive in der angenehmen Lage, dass der Großteil des Fremdkapitals (ohne Fremdkapitalzinsen) aus ehemaligen Gewinnen eines alle zwei Jahre stattfindenden Kongresses stammt, und seitens der wissenschaftlichen Leitung, dieses Geld als Finanzierung/Puffer für zukünftige Veranstaltungen in der Firma belassen wird. Sollte dieses Kapital aber abgezogen bzw. durch Verluste verbraucht werden, so besteht für Conventive die große Gefahr, relativ zum Jahresumsatz zu gering kapitalisiert zu sein.

III. Teil

Der dritte Teil und letzte Teil der Arbeit geht der Frage nach, wie die zukünftige Entwicklung des Unternehmens verlaufen kann. Wurde bislang ausschließlich über die Vergangenheit und den aus historischen Daten ermittelten Stärken und Schwächen des Unternehmens gesprochen, soll nunmehr aus der Vielzahl der denkbaren strategischen (Neu-)Ausrichtungen, jene herausgefiltert werden, die das in der Forschungsfrage gesteckte Ziel der nachhaltigen Ertragssteigerung bestmöglich erfüllt.

Um die komplexen Zusammenhänge darstellen zu können, wird der zur Verfügung stehende Handlungsspielraum mittels eines Worst-Case und ein Best-Case-Szenario eingegrenzt. Um diesen Handlungsspielraum abseits einer qualitativen Beschreibung auch quantitative erfassen zu können, werden vollständige Unternehmensbudgets für jedes einzelne Szenarien erstellt. Dies geschieht mit Hilfe des Planungstools, sodass am Ende ein objektiver Vergleich der gesetzten Maßnahmen vorgenommen werden kann, z.B. auf Basis der Erfolgskennzahlen.

Abschließend wird ein Real-Case-Szenario analysiert, das als Basis für den in der betrieblichen Praxis so wichtigen Plan-Ist Vergleich herangezogen werden kann.

6 SonnenTagen

In der Forschungsfrage klingt bereits an, dass die Ertragskraft des Unternehmens gesteigert werden muss. In der Ist-Analyse wurde gezeigt, dass die bestehenden Projekte eine zu geringe Umsatzrendite besitzen. Nachdem eine Steigerung der Umsatzrendite für die laufenden Projekte kaum realisierbar ist, kann ein höheres EBIT zwangsläufig nur über mehr Umsatz erreicht werden.
Auf der Suche nach der Umsetzung dieser Vorgabe, wurde nach einer Analyse des Marktumfeldes sowie der eigenen Stärken und Schwächen, ein völlig neues Produkt als erfolgversprechendste Möglichkeit identifiziert.

6.1 Das Produkt

Wie der Name „*SonnenTagen - das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden*“ bereits zum Ausdruck bringt, wird bei diesem Produkt eine wissenschaftliche Weiterbildungsveranstaltung (im mediterranen Raum) angeboten, die speziell auf die Bedürfnisse von niedergelassenen Fachärzten abgestimmt ist. Diese sind seitens der Ärztekammer verpflichtet, eine definierte Menge an Fortbildungspunkten pro Jahr durch den Besuch akkreditierter Veranstaltungen zu sammeln. SonnenTagen-Veranstaltungen bieten gegenüber anderen Kongressen und Seminaren die folgenden Vorteile:

- Günstigeres Verhältnis Zeit/Akkreditierungspunkte
- Steuerliche Absetzbarkeit der Reisekosten
- Das Notwendige (Weiterbildung) mit dem Angenehmen (Urlaub) verbinden.
- Günstige Terminwahl (Fenstertage inkludiert)

Der finanzielle Erfolg der Veranstaltung ist von einer Mindestteilnehmerzahl abhängig. Um diese zu erreichen, müssen fachlich versierte und renommierte Referenten als Vortragende gewonnen werden. Daher sucht Conventive aktiv nach Ärzten, die als wissenschaftliche Leiter geeignet sind und Referenten für eine Teilnahme motivieren können.

Im Idealfall steht der wissenschaftliche Leiter voll im Berufsleben und ist in der wissenschaftlichen Community eine respektierte Persönlichkeit. Da wissenschaftlicher Ruhm alleine meist nicht ausreicht - aber durchaus eine Rolle spielt - muss eine erfolgsbasierte

Entlohnung für den Leiter sichergestellt werden. Die Referenten erhalten für ihre Vortragstätigkeit ein Honorar und Ihre Reise- und Unterbringungskosten werden von Conventive getragen.

Der Kongress wird ausschließlich durch das Einheben einer Kongressgebühr finanziert und Sponsoring von Interessensgruppen (z.B. Pharmafirmen) ist explizit ausgeschlossen, um in Zeiten von Anti-Korruptionsgesetzten eine objektive Weiterbildung gewährleisten zu können. Allerdings schränkt dieser Verzicht auf Sponsoren die möglichen Fachrichtungen etwas ein, da es z.B. bei Onkologen oder Kardiologen durch Pharmasponsoring wenig bis kein Interesse an unabhängigen, selbst zu bezahlenden Weiterbildungsveranstaltungen gibt.

Da das Geschäftsmodell die volle Übernahme sämtlicher Kosten durch Conventive beinhaltet, ist die Durchführung des Kongresses nicht mit einem finanziellen Risiko für den wissenschaftlichen Leiter verbunden.

6.2 Der zeitliche Ablauf

Die Organisation der Veranstaltung benötigt zumindest acht Monate Vorlaufzeit, wobei Projektmonat eins und zwei seitens des wissenschaftlichen Leiters zur Organisation des wissenschaftlichen Programms inklusive der Akquisition der Referenten verwendet wird. Conventive konkretisiert in dieser Zeit den Veranstaltungsort in Abhängigkeit von der Jahreszeit und eruiert die Reisepreise von den wichtigsten Abflughäfen im deutschsprachigen Raum. Insbesondere gilt es nach Fixierung des exakten Datums und Veranstaltungsortes entsprechende Reisekontingente zu blockieren. Diese Kontingente können bis 2 Monate vor Reiseantritt an die Reiseveranstalter ohne Stornokosten retourniert werden. Danach fallen gestaffelt Stornokosten an, die im Falle einer Kongressabsage seitens Conventive nicht an die Kunden weitergegeben werden können.

Mit dem Versand des Folders an die Zielgruppe im Projektmonat drei, wird auch die Homepage online gestellt. Um eine größere Reichweite zu erzielen, sind auch entsprechende Werbemaßnahmen im Rahmen einschlägiger Kongresse geplant. Eine detaillierte Darstellung des Projektplanes befindet sich im Appendix.

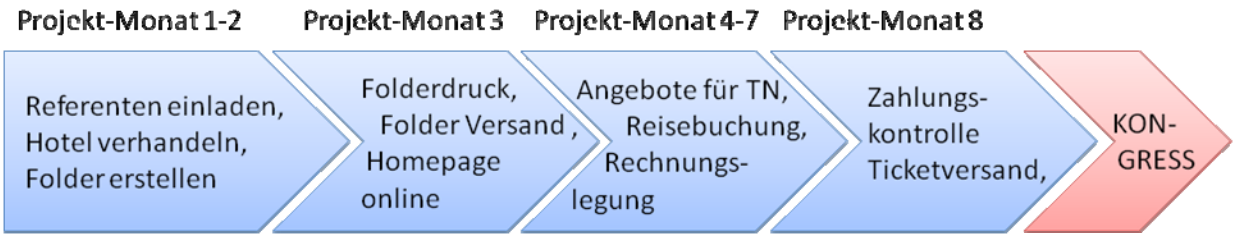


Abbildung 25: Zeitlicher Projektablauf von SonnenTagen mit den Benchmarks

Eine Analyse der bestehenden Projekte ergab eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von ca. zwei Arbeitsstunden pro Kongressteilnehmer. Dies ist unter anderem eine Folge der bei diesen Projekten von der wissenschaftlichen Leitung vorgegebenen Buchungs- und Abrechnungsmodalitäten. Um eine effiziente Abwicklung eigener Projekte zu erreichen, sind folgende Maßnahmen angedacht:

- Forcierung der Buchung von Standardpackages über das Internet zu branchenüblichen Preisen
- Bei individuellen Reisewünschen direkte telefonische Kontaktaufnahme mit dem Kunden anstatt schriftlicher Angebote
- Nicht mehr als 2 Angebote pro Kunde
- Ermäßigte Kongressgebühren als Incentive bei Frühbuchung

Diese Maßnahmen zielen einerseits auf eine Reduzierung des administrativen Arbeitsaufwandes pro Kunde, andererseits aber auch auf eine Risikominimierung für Conventive ab. Durch frühzeitige Kenntnis der Teilnehmerzahl können z.B. Reisekontingente vor Anfall von etwaigen Stornokosten retourniert werden. Darüber hinaus lassen sich durch die Einnahmen aus der Kongressgebühr notwendige Ausgaben vorfinanzieren.

6.3 Planrechnung SonnenTagen

6.3.1.1 Preisgestaltung Kongressgebühren

Das wirtschaftliche Ziel für Conventive muss es sein, mit diesem Produkt mindestens 16 TEUR Gewinn pro Veranstaltung zu erwirtschaften. Die Höhe des Gewinnes leitet sich aus dem geplanten Arbeitsaufwand von ca. vier Mann-Monaten ab.

Als Startpunkt der Überlegungen wurde - ausgehend von den laufenden Projekten - eine Kongressgebühr von € 560 für acht Referenten und fünf Tage Kongressdauer angenommen. Zusätzlich zu den Einnahmen aus der Kongressgebühr werden in einem ersten Schritt auch die Einnahmen aus 4% der Reisekommission berücksichtigt. Demgegenüber fallen Kosten von ca. 42 TEUR an (siehe Tabelle 1). In diesen ist bereits ein Posten über 5 TEUR enthalten, der etwaige Sight-Inspections bzw. ein Basishonorar für die Vor-Ort Betreuung während der Veranstaltung berücksichtigt. Ermittelt man die mindestens erforderliche Personenzahl, so wäre das Projekt erst ab 69 Kongress-Teilnehmern kostendeckend.

Dies ist aus mehreren Gründen unbefriedigend: Zum einen ist die erforderliche Personenzahl für eine erstmals stattfindende Veranstaltung riskant, wie eine einfache Überlegung zeigt:

WISSENSCHAFTLICHE LEITUNG	**TN**
Kongresskosten bei	60
Referentenreise	9.600
Referentenhonorar	8.000
Basishonorar wiss. Leitung	3.000
Reise wiss. Leitung	1.200
Cocktails & Kaffeepausen	2.100
Technik	3.000
Foldererstellung	1.500
Websiteprogrammierung	2.500
Folderdruck und Versand (8.000 Adressen)	4.900
Akkreditierung	500
Teilnehmerunterlagen	900
Conventive Basishonorar inkl. Vor- Ort-Betreuung	5.000
Summe Fixkosten	**42.200**

Tabelle 1: Fixkostenaufstellung

Würden von den ca. 8000 angeschriebenen Ärzten, bei einer durchschnittlichen Direktmailingquote von 2-3%, nur 30% definitiv teilnehmen, ist mit lediglich 60-80 Kongressteilnehmern zu rechnen.

Zum anderen wird das übergeordnete Ziel einer Umsatzrendite von ≥ 25% damit deutlich verfehlt. Drittens sind diverse Overheadkosten, insbesondere eine deutlich aufwändigere und damit teurere Buchhaltung noch nicht berücksichtigt. Viertens ist kein Verhandlungsspielraum gegeben, falls die wissenschaftliche Leitung eine höhere finanzielle Beteiligung verlangt.

Betrachtet man die erfolgsrelevanten Variablen müssen folgende Faktoren bei der Kostengestaltung berücksichtigt werden:

- Die Kongressgebühr samt Reise darf 2 TEUR nicht übersteigen[54].
- Bei einer erwarteten Teilnehmerzahl von 60 Personen, muss der Break-Even bei 45 Personen liegen, um einen entsprechende „*Mengenspielraum*" zu haben.
- Die finanzielle Beteiligung für den wissenschaftlichen Leiter muss derart gestaltet sein, dass ein starker Ansporn besteht, durch Programm- bzw. Referentenwahl ein möglichst breites Publikum anzusprechen und zur Teilnahme zu motivieren.
- Da es sich um ein *Premium-Produkt* für ein exklusives Klientel handelt, sind entsprechende Kosten für Kaffeepausen, Unterlagen etc. zu berücksichtigen.
- Stornokosten gilt es durch termingerechte Absage der Veranstaltung zu vermeiden.
- auf eine prozentuale Beteiligung an der Reisekommission (da schwer administrierbar) wird unter der Bedingung verzichtet, dass die mit der Buchung anfallenden Buchhaltungskosten vollständig vom Partnerreisebüro übernommen werden.
- Referentenreisen werden vom Partnerreisebüro zum Einkaufspreis verrechnet.

Unter Berücksichtigung obiger Faktoren wird für die weiteren Überlegungen eine Seminargebühr in der Höhe von € 790 angenommen, die sofort bei Buchung fällig gestellt wird. Hiermit sind sowohl die Bedingung der kostendeckenden Mindestteilnehmerzahl von 45 Personen als auch ein Gewinn von ca. 20 TEUR bei 70 Teilnehmern erfüllt. Durch Erhöhung der Kongressgebühr auf € 990 bei Selbstbuchung bzw. Buchung ab 2 Monate vor Kongressbeginn ist ein Lenkungseffekt hin zum Frühbuchen zu erwarten. Dies hat nicht nur den erwünschten Effekt besserer Planbarkeit, sondern führt auch zu einem zeitlich besser abschätzbaren Cashflow.

[54] dieser Betrag ist ein empirischer Wert

6.3.1.2 Provisionsmodelle

Bei der Gestaltung des erfolgsbeteiligten Honorars für die wissenschaftliche Leitung wurden zwei Provisions-Modelle entwickelt, ausgehend von der Zielvorgabe, dass die ausgezahlte Gesamtprovision ca. 15-20% des Conventive Gewinnes bei 70 Teilnehmern (also ca. € 5000) ausmachen soll.

Der prinzipielle Unterschied zwischen den beiden Modellen besteht im Modus der Vergütung. Beide Modelle wurden iterativ mit der Geschäftsführung entwickelt und beginnen mit Bonuszahlungen ab dem 55 Teilnehmer. Während in Modell I nach Überschreiten des Schwellwertes die gesamte Differenz zum 55ten Teilnehmer mit demselben Erfolgsbetrag multipliziert wird, wird in Modell II blockweise vorgegangen. Für jeden Teilnehmer - vom 55-ten an bis zum 79-ten - erhält der wissenschaftliche Leiter € 140,- pro Teilnehmer. Ab dem 80-ten werden € 190,- /Teilnehmer gezahlt usw. (siehe Tabelle 2).

	Modell I		**Modell II**	
Fixhonorar	€ 3.000,00	ab Teilnehmer	€ 3.000,00	Teilnehmer
	€ 140,00	**55**	**€ 140,00**	**55-79**
	€ 150,00	**75**	**€ 190,00**	**80-99**
	€ 170,00	**95**	**€ 260,00**	**100-124**
	€ 200,00	**125**	**€ 300,00**	**125-149**
	€ 250,00	**150**	**€ 350,00**	**150-200**

Tabelle 2: Provisionsstaffelung in Abhängigkeit von der Teilnehmeranzahl

Zur besseren Verständlichkeit wird dies an einem konkreten Beispiel demonstriert: es sei eine fiktive Teilnehmeranzahl von 85 angenommen: Nach Modell I beträgt die erfolgsrelevante Teilnehmerdifferenz 30 Personen. Demnach ergibt sich eine zusätzliche Provision in der Höhe von 30*€150,- = € 4.500,-

Nach Modell II werden ab dem 55ten bis zum 79ten Teilnehmer € 140/Teilnehmer und für jeden weiteren € 190 ausgeschüttet. Das ergibt in Summe 25*€ 140,- + 5*€ 190,- = € 4.640,-

Vergleicht man die beiden Modelle, dann ist Modell I leichter administrierbar. Demgegenüber hat Modell II den verhandlungstechnischen Vorteil, bei höheren Teilnehmerzahlen mit deutlich höheren Gewinnanteilen/Teilnehmer aufzuwarten. Allerdings sind (beabsichtigter Weise) die tatsächlichen Unterschiede zwischen den beiden Provisionsmodellen marginal wie Tabelle 3 belegt.

Bonuszahlung Insgesamt		
Modell I	**Modell II**	Teilnehmer
€ 3.840,00	€ 3.840,00	60
€ 5.240,00	€ 5.240,00	70
€ 6.750,00	€ 6.830,00	80
€ 8.250,00	€ 8.590,00	90
€ 10.650,00	€ 10.560,00	100
€ 18.000,00	€ 18.600,00	130

Tabelle 3: Zahlenvergleich der Provisionsmodelle

6.3.1.3 Referentenkosten

Maßgeblich für die Höhe der Kongressgebühr ist unter anderem die Anzahl der eingeladenen Referenten. Eine Kongressgebühr von € 790 ist unter der Annahme ermittelt worden, dass acht Referenten vortragen. Sollten aber mehr Referenten eingeladen werden (müssen), gilt es zwei Effekte gegeneinander abzuwägen. Jeder Referent verursacht ca. 2 TEUR Mehrkosten, die sich aufgrund des Honorars und der zu finanzierenden Reise ergeben. Allerdings ist es auch legitim anzunehmen, dass durch eine höhere Anzahl an Referenten die Anzahl der Teilnehmer und somit die Einnahmen steigen.

Um den Gewinn bei 70 Teilnehmern für Conventive nahezu konstant zu halten, müssten je zusätzlichem Referenten entweder die Kongressgebühr um ca. € 25 erhöht werden, oder aber zusätzlich sechs weitere Teilnehmer kommen. Da zur Preiselastizität keine Daten vorliegen, ist der gegenteilige Effekt von weniger Teilnehmern bei höheren Gebühren nicht eruierbar. Um trotzdem einen Anhaltspunkt für die finale Preisgestaltung zu bekommen, wurden die Kongresskosten von *SonnenTagen* und Konkurrenzprodukten miteinander verglichen. In Relation zu den angebotenen Fortbildungsstunden liegt die Höhe der Seminargebühr gegenüber den Mitbewerbern im Mittelfeld.

6.3.1.4 Zusammenfassung erfolgsrelevanter Zahlen

Unter Berücksichtigung aller bisher getroffenen Annahmen ergibt sich für Conventive in Abhängigkeit von der Teilnehmer- /Referentenanzahl folgendes Bild für Umsatz und Gewinn vor Steuern je *SonnenTagen* Veranstaltung (siehe Tabelle 4).

Referenten:	8	Kongressgebühr: € 790				
Teilnehmer	**60**	**70**	**80**	**90**	**100**	**120**
Umsatz [TEUR]	46,3	54	61,7	69,5	77,2	92,6
Gewinn v. St. [TEUR]	9,2	15	20,7	26,1	31,4	40,6
Umsatzrentabilität	19,87%	27,78%	33,55%	37,55%	40,67%	43,84%
Referenten:	**10**	**Kongressgebühr: € 790**				
Teilnehmer	60	70	80	90	100	120
Umsatz [TEUR]	46,3	54	61,7	69,5	77,2	92,6
Gewinn v. St. [TEUR]	4,9	10,7	16,3	21,7	27	36,2
Umsatzrentabilität	10,58%	19,81%	26,42%	31,22%	34,97%	39,09%

Tabelle 4: Umsatz und Umsatzrendite in Abhängigkeit von Referentenanzahl und Kongressteilnehmern

6.4 Überlegungen zum Projektcashflow

Ein weiterer für die Liquiditätsplanung entscheidender Faktor betrifft die Analyse der Kosten und Erträge hinsichtlich ihrer zeitlichen Abfolge (siehe Abbildung 26).

	Monat	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1
Einnahmen	Kongressgebühr				Kongressgebühr						
Aufwendungen	Druck&Versand			Druck&Versand							
	Reise Facultiy						20% Reise Facultiy			80% Reise Facultiy	
	Kongresstaschen etc.								Kongresstaschen etc.		
	Honorar wiss. Leiter										Honorar wiss. Leiter
	Honorar Facultiy									Honorar Facultiy	
	Kaffeepausen, Technik Hotel									Kaffeepausen, Technik Hotel	
	externer Mitarbeiter									externer Mitarbeiter	

Abbildung 26: Zeitliche Aufstellung der Einnahmen und Aufwendungen

Der zeitliche Verlauf der Kongressgebühreinnahmen wurde auf Basis abgeschlossener Projekte angenommen. Diesen Daten ist zu entnehmen, dass ca. 80% der Kongressgebühren drei Monate vor Kongresstermin eingezahlt sind (siehe Appendix).
Bei der Wahl des Buchungszeitpunktes der Referentenreisen ist es vorteilhaft diesen möglichst spät zu wählen, um die Kosten jedenfalls mit Kongressgebühreinnahmen finanzieren zu können.

In Abbildung 27 ist der projektgenerierte, monatliche Cashflow einer Veranstaltung mit 90 Teilnehmern als blauer Graph dargestellt.

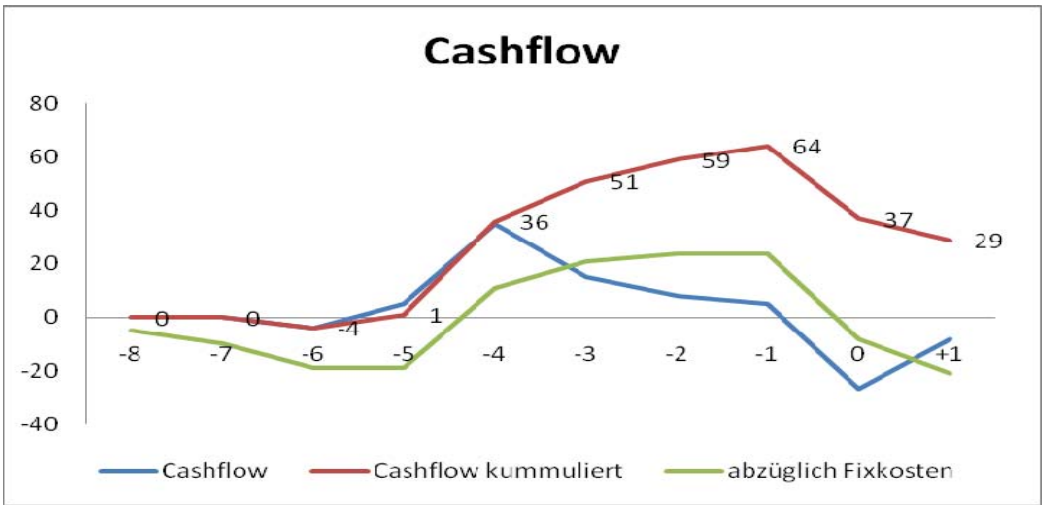


Abbildung 27: Cashflow eines geplanten *SonnenTagen*-Projektes mit 90 Teilnehmern. Der grüne Graph stellt die verfügbare Geldmenge nach Abzug aller betrieblichen Fixkosten dar.(x-Achse in Monaten, y-Achse in TEUR)

Der rote Graph steht für den kumulierten Cashflow vor Abzug der Overheadkosten. Der grüne Graph stellt die verfügbare Geldmenge nach Abzug aller in den Projektmonaten anfallenden Fixkosten dar. Diese Herangehensweise ist hypothetisch, da die Fixkostendeckung in der Regel nicht nur ein einziges Projekt betrifft, sondern es zu Querfinanzierungen kommt.

Hinsichtlich eines aktiven Cashmanagements fällt der relativ lange Zeitraum zwischen dem minus vierten und minus ersten Monat auf, in dem zumindest ein Betrag von 20 TEUR pro Veranstaltung veranlagt werden kann.

6.5 Zusammenfassung

Im Vergleich zu den 2009 realisierten Projekten bietet SonnenTagen eine um ca. 10% höhere Umsatzrentatbilität bei einem deutlich reduzierten internen Verwaltungsaufwand, sodass das primäre Ziel der EBIT Erhöhung jedenfalls erreichbar scheint.

7 Szenarioübersicht

Szenario	2010	2011	2012
Worst Case	Veranstaltungen: • 3 Kongresse • 1x sunk cost ST	Veranstaltungen • 3 Kongresse • 1 ST • 1x sunk costs ST	Veranstaltung • 3 Kongresse • 1 ST
	Personalstand: • MA mit Juni freigesetzt	Personalstand: • 2 GF, unverändert	Personalstand: • 2 GF, unverändert
	Sachaufwand • Stand 2009 • Verlust-abdeckung 28 TEUR	Sachaufwand • 2% Steigerung	Sachaufwand • 2,5% Steigerung
Best Case	Veranstaltungen: • 3 Kongresse • 1x Incentive • 1x ST	Veranstaltungen • 3 Kongresse • 3 ST	Veranstaltung • 4 ST
	Personalstand: • 2 GF, 1 MA	Personalstand: • 2 GF, 1 MA	Personalstand: • 2 GF, 1MA
	Sachaufwand • Stand 2009 • Verlust-abdeckung 15 TEUR • Kredit 8 TEUR	Sachaufwand • 2% Steigerung • 10 TEUR Gewinnentnahme	Sachaufwand • 2,5% Steigerung
Real Case	Veranstaltungen: • 3 Kongresse • 1x Incentive • 1x sunk costs ST	Veranstaltungen • 3 Kongresse • 2 ST	Veranstaltung • 3 Kongresse • 3 ST
	Personal: • neuer MA mit Oktober 2010 2GF, 2 MA	Personal: • 2 GF, 2 MA	Personal • 2 GF, 2MA
	Sachaufwand • Stand 2009 • Verlust-abdeckung 15 TEUR	Sachaufwand • 2% Steigerung	Sachaufwand • 2,5% Steigerung
	2 neue Gesellschafter, ASVG-Anstellung GF	unverändert	unverändert

Abbildung 28: Gegenüberstellung der wichtigsten Annahmen für die einzelnen Szenarios (verwendete Abkürzungen: MA....Mitarbeiter; ST....SonnenTagen, GF....Geschäftsführer).

8 Das Worst-Case-Szenario

Für die Erfolgsbetrachtung des Worst-Case-Szenarios werden ausschließlich vertraglich fixierte Kongresse herangezogen. Die Einschränkung auf vertraglich fixierte Kongresse scheint legitim, da die Zeitspanne von der Ausschreibung bis zur Abhaltung eines Kongresse, in der Regel ein bis drei Jahre beträgt. Zusätzlich ist in Folge der Wirtschaftskrise 2009 ein deutlicher Rückgang des Incentive-Marktes zu verzeichnen gewesen, sodass auch von Segment mit keinen fixen Einnahmen im Jahr 2010 gerechnet werden kann.

8.1 Vollständiges Unternehmensbudget des Worst-Case-Szenarios

8.1.1 Erfolgsbudget Worst-Case 2010 bis 2012

Erfolgsbudget Worst-Case	Jahr 2010 Plan (EUR)	Jahr 2011 Plan (EUR)	Jahr 2012 Plan (EUR)
Umsatz Reisebüro	304.992	294.722	332.460
Umsatz Incentives	0	0	0
Umsatz Sonstiges	5.100	7.800	8.040
Summe Umsatz	310.092	302.522	340.500
Var. Kosten Reisebüro	256.040	246.387	267.877
Var. Kosten Incentives	0	0	0
Var. Kosten Sonstiges	0	0	0
Summe Var. Kosten	256.040	246.387	267.877
Deckungsbeitrag	**54.052**	**56.135**	**72.623**
Personal	40.504	36.000	36.000
Sachaufwendungen	27.180	27.724	28.555
Kalk. Zinsen	0	0	
Abschreibungen (nur fiskalisch)	5.000	4.500	800
Summe Fixkosten	**72.684**	**68.224**	**65.355**
Betriebsergebnis (EBIT)	**-18.632**	**-12.089**	**7.267**
Kalk. Zinsen	0	0	
Habenzinsen	1.580	1.558	1.671
Sollzinsen	500	500	500
Ergebnis vor Steuern (EGT)	**-17.552**	**-11.032**	**8.439**
Steuern (25%) 25%	1.750	1.750	1.750
Unternehmensergebnis	**-19.302**	**-12.782**	**6.689**

Abbildung 29: Erfolgsbudget Worst-Case 2010 bis 2012

8.1.1.1 Das Jahr 2010

Die Absage eines im Herbst 2010 geplanten Kongresses führt zu einem zu geringen Deckungsbeitrag um die anfallenden Fixkosten zu decken. Aufgrund der für dieses Szenario getroffenen Annahmen schlägt das erstmalige Abhalten einer *SonnenTagen*-Veranstaltung fehl, sodass es zu keiner Erhöhung des Deckungsbeitrages kommt. Daraus folgt, dass der Jahresverlust nur durch fixkostenseitige Einsparungen verringert bzw. begrenzt werden kann.

8.1.1.1.1 Fixkosten

Betrachtet man die Zusammensetzung der Fixkosten ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 30):

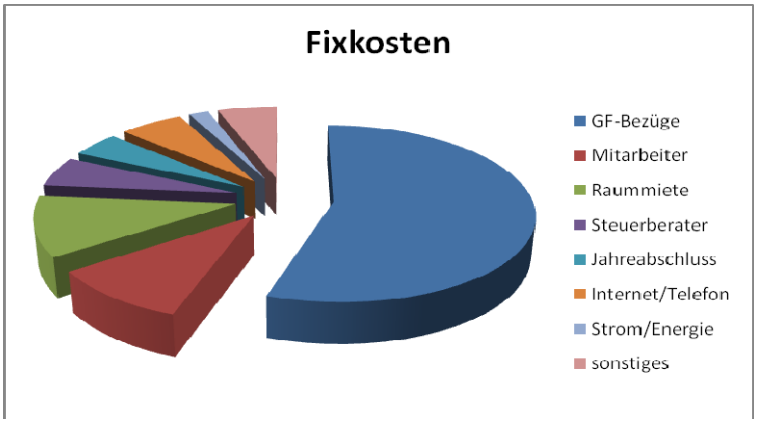


Abbildung 30: Zusammensetzung der Fixkosten 2010

Die Geschäftsführerbezüge machen ca. 55% der Fixkosten aus, sind aber bereits so niedrig, dass sie nicht weiter reduziert werden können. Einsparungen bei der Buchhaltung scheinen kurzfristig ebenfalls nicht erzielbar und dürften sich bestenfalls im Rahmen von fünf bis acht Prozentpunkten bewegen. Unter Umständen sind die Zahlungsmodalitäten für die Erstellung des Jahresabschlusses verhandelbar.

Die monatliche Netto-Miete von € 441,- wäre nur durch Übersiedlung in ein neues Büro zu reduzieren. Das Einsparungspotential an Miete dürfte aber - über das Jahr gesehen - weniger als 1 TEUR ausmachen. Zusätzlich sind Kosten für Maklerprovision, Kaution, Übersiedlung, das Erstellen und Produzieren neuer Drucksorten u.v.a.m. zu berücksichtigen, sodass für 2010 in Summe bei den Sachaufwendungen keine nennenswerte Kostenersparnis erzielbar scheint.

Einzig die Personalkosten können durch das ehestmögliche Freisetzen (Juni 2010) des geringfügig beschäftigten Mitarbeiters reduziert werden.

Im November 2010 soll mit den freigewordenen Kapazitäten die erste *SonnenTagen*-Veranstaltung abgehalten werden. Der Versuch scheitert aber an einer zu geringen Teilnehmeranzahl, sodass "sunk costs" in der Höhe von 5 TEUR anfallen. Auf die Berücksichtigung kalkulatorischer Zinsen wurde der Einfachheit halber verzichtet. Nach Abzug der minimal zu entrichtenden KÖSt in der Höhe von € 1750, ergibt sich ein Unternehmensergebnis von minus 19,3 TEUR (siehe Abbildung 25).

8.1.1.2 Das Jahr 2011

Im Jahr 2011 findet zusätzlich zu den drei etablierten Veranstaltungen erstmals eine *SonnenTagen*-Veranstaltung mit 50 Pax statt. Eine zweite *SonnenTagen*-Veranstaltung muss mangels Interesse abgesagt werden, sodass abermals "sunk-cost" in der Höhe von 5 TEUR anfallen. Die Inflationsabhängigen Sachaufwandskosten steigen im Mittel um 2%, sodass sich, unter der Annahme konstant gehaltener Personalkosten, für das Jahr 2011 ein negatives Unternehmensergebnis von fast 13 TEUR ergibt.

8.1.1.3 Das Jahr 2012

Zu einer Trendwende kommt es erst im Jahr 2012, für das ein Unternehmensergebnis in der Höhe von 7 TEUR nach Steuern angenommen wird. Neben 3 etablierten Kongressen wird eine *SonnenTagen*-Veranstaltung abgehalten. Die inflationsabhängigen Sachaufwendungen steigen um 2,5%.

8.1.2 Finanzplan Worst-Case 2010

Umschlagshäufigkeit LuL	17	21	15	15
Umschlagshäufigkeit Forderungen	18	20	18	18

Finanzplan Worst-Case	Jahr 2010 Plan (EUR)	Jahr 2011 Plan (EUR)	Jahr 2012 Plan (EUR)
Unternehmensergebnis (s.o.)	-19.302	-12.782	6.689
Abschreibungen (nach AfA)	5.000	4.500	800
Rückstellungen	0		
Bildung Steuerrückstellungen	0	0	0
Cash Flow I	**-14.302**	**-8.282**	**7.489**
Lager (Folder, Taschen etc.)	0	0	0
Forderungen LuL (Ausgangsrechnungen)	16.524	-1.927	-2.532
Sostige Forderungen u. Vermögenswerte	0	11.700	0
Verbindlichkeiten LuL	-8.274	-536	5.228
Sonstige Verbindlichkeiten	-28.000	0	0
Working Capital	**-19.749**	**9.236**	**2.697**
Investitionen	-1.000	-1.000	-1.000
Darlehen	0	0	0
langfristige Kredite	-1.500	-1.500	-1.500
Langfristbereich	**-2.500**	**-2.500**	**-2.500**
Einlagen	0	0	
Entnahmen	0	0	0
Gesellschafterbereich	**0**	**0**	**0**
Überschuss/Bedarf	**-36.551**	**-1.545**	**7.685**

Abbildung 31: Finanzplan des Worst-Case 2010 bis 2012

8.1.2.1 Das Jahr 2010

Der Cash Flow ist bedingt durch das negative Betriebsergebnis ebenfalls deutlich negativ. Zusätzlich ist bei einem der stattfindenden Kongresse von einem Verlust von bis zu 28 TEUR auszugehen. Das Geld für die Verlustabdeckung stammt aus ehemaligen Projektgewinnen, die unter „*sonstige Verbindlichkeiten"* in der Bilanz ausgewiesen sind und - wie bereits bei der Ist-Analyse besprochen - von Conventive für den wissenschaftlichen Leiter verwaltet werden. Daher wird die Verlustabdeckung nicht als *Wagnis* im Erfolgsbudget berücksichtigt, sondern als Bestandteil des Finanzplanes interpretiert, zumal ein vom Projektergebnis unabhängiges Fixhonorar vereinbart wurde.

Der Jahresendbestand der *Forderungen aus LuL* wurde aus dem Quotienten des Jahresumsatzes (ohne Umsatzsteuer, da Reiseumsätze & Kongressgebühren nicht steuerbar sind) und der Umschlaghäufigkeit berechnet. Für die Berechnung der Umschlaghäufigkeit wurde ein gegenüber 2009 unveränderter Wert für das Debitorenziel von 21 Tagen angenommen. Die Reduktion der *Forderungen aus LuL* - im Jahresabstand - führt zu einem deutlichen Geldzufluss.

Der Jahresendbestand an *„Verbindlichkeiten aus LuL"* wurde auf gleiche Weise aus dem Quotienten der variablen Kosten durch die Umschlaghäufigkeit (Kundenziel = 20 Tage) berechnet. Im Vergleich zum Jahr 2009 ergibt sich ein Unterschied zu Lasten der Barmittel von ca. 8,3 TEUR. Nachdem die Position *Sonstige Forderungen und Vermögenswerte* konstant belassen wird, ergibt sich neben einem deutlich negativen Cashflow auch ein negatives Working Capital in der Höhe von minus 20 TEUR.
Im Langfristbereich werden die Tilgungsrate der langfristigen Kredite sowie anstehende Investition berücksichtigt Bei der Position *Investitionen* werden u.a. auch kurzfristige Wirtschaftsgüter mitberücksichtigt, die nicht unter Sachaufwendungen erfasst sind. Dieser Betrag ist mit 1 TEUR am absolut unteren Limit dessen, was vertretbar ist.

Das Gesellschafterdarlehn wird nicht im Jahr 2010, sondern erst im Jahr 2011 beglichen. Dies hat zur Folge, dass im Jahr 2010 ein Bedarf von 36 TEUR anfällt. Nachdem diese Summe sich in der Höhe des Eigenkapitals bewegt, reicht die Jahresweise Betrachtung der Liquidität nicht aus. Vielmehr muss auf Monatsbasis der Mittel Zu- und Abfluss betrachtet werden, um eine etwaige Zahlungsunfähigkeit zu erkennen.

8.1.2.2 Kreditrahmen und Liquidität

Eine für die folgenden Betrachtungen wichtige Einschränkung ergibt sich im Zusammenhang mit der Veranstalter-Bankgarantie über 20 TEUR. Als ein Teil der Besicherung sind 10 TEUR des Bankguthabens seitens der Bank gesperrt. Der Anfang 2010 gültige Kontokorrent-Kreditrahmen beträgt minus 10 TEUR. Betrachtet man die Liquiditätsentwicklung auf Basis der monatlichen Zahlungsströme[55] und startet mit einem BKK-Guthaben von 90 TEUR ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 32):

[55] Bei den monatlichen Umsätzen wurde das historische Zahlungsverhalten der Teilnehmer berücksichtigt.

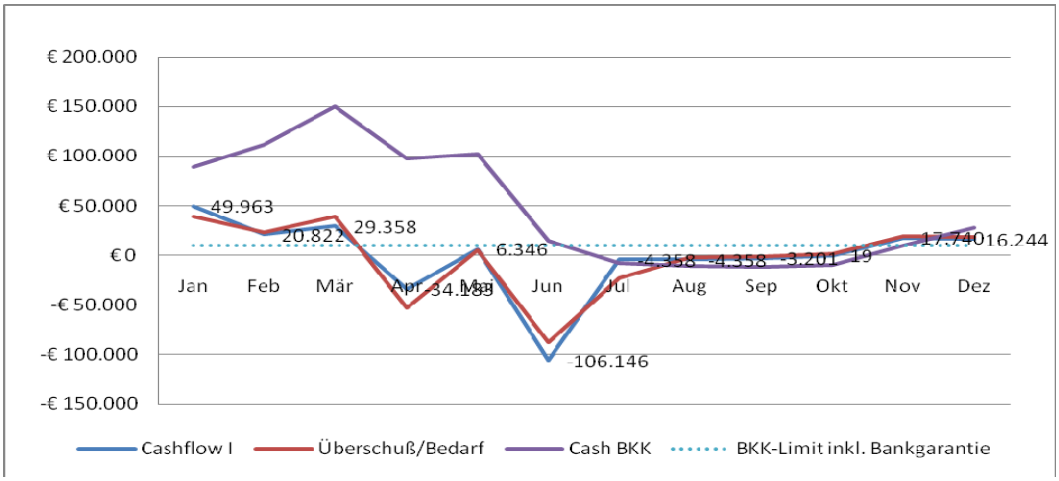


Abbildung 32: Entwicklung des Cashflow I

Der Planrechnung zufolge ist das BKK-Limit ab Mitte Juni 2010 überschritten und das Unternehmen ohne Zufuhr frischen Kapitals insolvent.

Prinzipiell stehen dem Managment zwei Alternativen zu Auswahl. Einerseits kann frisches Kapital zugeführt werden, entweder in Form von Eigenkapital oder durch Aufnahme eines Kredites. Die Erhöhung des Eigenkapitals ist für die bestehenden Gesellschafter aber nicht möglich, sodass diese Variante nur durch Hinzunahme von neuen Gesellschaftern realiserbar ist. Die erfolgreiche Aufnahme eines neuen bzw. Aufstockung eines bestehenden Kredites bei der Hausbank ist ebenfalls nicht 100 prozentig sicher. Andererseits gibt es auch eine Lösung die ohne Zufuhr von frischem Kapital auskommt, indem das Geschäftsmodell "Veranstalter" fallen gelassen wird. Dieser strategisch bedeutende Schritt würde auf einen Schlag die Bankgarantie, und somit die Kapitalbindung überflüssig machen, sodass die vorhandenen Mittel ausreichen.

8.1.2.3 Die Jahre 2011 und 2012

Im Jahr 2011 ist der Cashflow abermals negativ, das Working Capital aber, dank der Darlehnsrückzahlung, positiv. Aufgrund des im Jahr 2012 gestiegenen Umsatzes steigen auch die *Verbindlichkeiten aus LuL* merklich. In Kombination mit dem positiven Cashflow, und einer Investitionstätigkeit am absoluten Minimum, kommt es erstmals seit 2009 wieder zu einem Überschuss.

8.1.3 Planbilanz Worst-Case 2010 bis 2012

Planbilanz 2010					
	Aktiva	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		(EUR)	**(EUR)**	**(EUR)**	**(EUR)**
A.	**Anlagevermögen**				
II.	Sachanlagen/Betriebs- u. Geschäftsausstattung	7.321	3.321	-179	21
III.	Finanzanlagen	14.944	14.944	14.944	14.944
	Summe	***22.265***	***18.265***	***14.765***	***14.965***
B.	**Umlaufvermögen**				
I.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	34.765	18.241	20.168	22.700
II.	Sonstige Forderungen u. Vermögengegenstände	14.240	14.240	2.540	2.540
	Summe	***49.005***	***32.481***	***22.708***	***25.240***
III.	Kassenbestand/Guthaben bei Kreditinstituten	91.474	54.923	53.378	61.063
	Summe Aktiva	**162.744**	**105.669**	**90.851**	**101.268**
	Passiva				
A.	**Eigenkapital**				
I.	Gezeichnetes Kapital & Mezzanines Kapital	35.000	35.000	35.000	35.000
III.	Bilanzgewinn/Bilanzverlust	-720	-19.302	-12.782	6.689
	Summe Eigenkapital	***34.280***	**14.978**	**2.197**	**8.885**
B.	**Rückstellungen**				
I.	Steuerrückstellungen	0	0	0	0
II.	Sonstige Rückstellungen	5.000	5.000	5.000	5.000
C.	**Verbindlichkeiten**				
I.	langfristige Verbindlichkeiten (Kredite)	5.200	3.700	2.200	700
II.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.498	14.224	13.688	18.917
III.	Sonstige Verbindlichkeiten	95.766	67.766	67.766	67.766
	Summe Fremdkapital	**128.464**	**90.690**	**88.654**	**92.383**
	Summe Passiva	**162.744**	**105.669**	**90.851**	**101.268**

Abbildung 33: Planbilanz des Worst-Case 2010 bis 2012

Kennzahlen	2009	2010	2011	2012
Eigenkapitalquote	14,9%	14,2%	2,4%	8,8%
Fremdkapitalquote	85,1%	85,8%	97,6%	91,2%
ROI (Durchschnittskapital)	5,18	-13,1%	-11,2%	8,8%
ROE	5,04%	-71,3%	-128,5%	152,3%
Deckungsgrad	1,1%	17,4%	18,6%	21,3%
Mindestumsatz [EUR]		416.982	367.672	306.426
Mengenspielraum		-34,5%	-21,5%	10,0%

Abbildung 34: Kennzahlen des Worst Case 2010 bis 2012

8.1.3.1 Das Jahr 2010

Aufgrund des negativen Ertrages sind auch ROI und ROE deutlich negativ. Betrachtet man den Deckungsgrad des Jahres 2010 im Vergleich zum Jahr 2009, ist dieser deutlich gestiegen, aber sowohl am Mindestumsatz als auch am Mengenspielraum ist das Fehlen der vierten Veranstaltung deutlich abzulesen.

Für die Berechnung der Kennzahlen wurde die Plan-Bilanz[56] herangezogen. Bemerkenswert ist der eklatante Unterschied zwischen den Werten der Eigenkapitalquote in Abhängigkeit von der Berechnung. Während die aus der unbearbeiteten Bilanz errechnete Eigenkapitalquote eine geringfügige Verbesserung vortäuscht, stellt sich die Situation weitaus dramatischer dar, wenn diese Kennzahl aus der Strukturbilanz ermittelt wird. In diesem Falle liegt die Eigenkapitalquote deutlich unter 8 Prozent. Der Grund für diese Abweichung liegt an einer aus dem Jahr 2009 stammenden *Forderung an die Gesellschafter* in der Höhe von knapp 12 TEUR, die in der Strukturbilanz vom Eigenkapital abgezogen wird. Im Finanzplan wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese erst 2011 beglichen werden kann.

8.1.3.2 Das Jahr 2011

Der negative Betriebserfolgs führt zu einem weiteren Mittelabfluss und einer Eigenkapitalquote von nur mehr 4 Prozent. Trotz dieser Entwicklung ist die Situation nur unwesentlich schlechter als im Jahr 2010. Die positive Erkenntnis muss vielmehr sein, dass nicht nur der Deckungsgrad weiter verbessert wird, sondern dass das Unternehmen unter den angeführten Rahmenbedingungen trotzdem zahlungsfähig bleibt.

8.1.3.3 Das Jahr 2012

Im Jahr 2012 stellt sich erstmals der Erfolg von *SonnenTagen* ein, wie man dem deutlich gestiegenen Deckungsgrad entnehmen kann. Die alles entscheidende Frage, ob mit dem vorhandenen Eigenkapital dieser massive Mittelabfluss der Jahre 2010 und 2011 finanziert werden kann, ist im Rahmen des Szenarios mit Ja zu beantworten. Allerdings fehlt es an

[56] diese wurde unter der "going concern Prämisse" erstellt; vgl. *Weber/Weißenberger*, Einführung in das Rechnungswesen, 7.Aufl., Stuttgart 2006, S.225.

entsprechenden finanziellen Reserven um zusätzliche Werbemaßnahmen (Druck und Versand von Werbefoldern) für weitere *SonnenTagen*-Veranstaltungen ergreifen zu können.

8.2 Zusammenfassung

Reduziert man alle obigen Überlegungen einzig auf die Sichtweise des Kapitalgebers, kann man nicht umhin von einem (sehr) schlechten Investment zu sprechen. In Summe wurden binnen 7 Jahren fast 25 TEUR "vernichtet". Zwangsläufig stellt sich die Frage, ob die im Worst-Case-Szenario angenommene Trendwende von Dauer ist, oder ob es sich dabei nur um ein Prolongieren des Trends, eingesetztes Kapital zu vernichten, handelt.
Um eine abschließende Antwort auf diese Frage geben zu können, reicht das alleinige Betrachten des Worst-Case-Szenarios nicht aus. Vielmehr gilt es die beiden ausstehenden Szenarien als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen.

Im Falle einer Liquidierung zum frühest möglichen Zeitpunkt, das wäre Ende Juni 2010, müsste - laut Planrechnung - neben dem Totalverlust des Stammkapitals weitere 10 TEUR zugeschossen werden, um die verbliebenen Verbindlichkeiten restlos abdecken zu können.
Da beide Geschäftsführer Anspruch auf Arbeitslosengeld aus ehemaligen unselbständigen Dienstverhältnissen haben, ist zumindest einkommensseitig eine gewisse Sicherheit gegeben.[57]

[57] laut http://www.unternehmer-in-not.at/krise_leben_danach14.php, gesichtet am 20.1.2010

9 Best-Case-Szenario

9.1 Vollständiges Unternehmensbudget Best-Case 2010 bis 2012

9.1.1 Erfolgsbudget Best-Case 2010 bis 2012

Erfolgsbudget	Jahr 2010 Plan (EUR)	Jahr 2011 Plan (EUR)	Diff.	Jahr 2012 Plan (EUR)	Diff.
Umsatz Reisebüro	364.404	439.577		320.047	
Umsatz Incentives	0	0		0	
Umsatz Sonstiges	7.200	7.800		8.040	
Summe Umsatz	371.604	447.377	20%	328.087	-27%
Var. Kosten Reisebüro	288.100	332.315		217.470	
Var. Kosten Incentives	0	0		0	
Var. Kosten Sonstiges	0	0		0	
Summe Var. Kosten	288.100	332.315	15%	217.470	-35%
Deckungsbeitrag	**83.504**	**115.062**	38%	**110.617**	-4%
Personal	45.472	48.781		58.577	
Sachaufwendungen	27.180	31.724		32.675	
Kalk. Zinsen	0	0			
Abschreibungen (nur fiskalisch)	5.000	4.500		2.200	
Summe Fixkosten	**77.652**	**85.005**	9,5%	**93.452**	10%
Betriebsergebnis (EBIT)	**5.852**	**30.057**	414%	**17.165**	-43%
Kalk. Zinsen (7.1)	0	0		0	
Habenzinsen	1.765	1.992		984	
Sollzinsen	600	740		740	
Ergebnis vor Steuern (EGT)	**7.017**	**31.309**	346%	**17.409**	-44%
Ergebnis nach Verlustvortrag	-720				
Steuern (25%) 25%	1.574	7.827		4.352	
Unternehmensergebnis	**5.443**	**23.482**	331%	**13.057**	-44%

Abbildung 35: Erfolgsbudget für das Best-Case Szenario 2010 bis 2012

9.1.1.1 Das Jahr 2010

Entsprechend den Annahmen für ein Best-Case-Szenario findet erstmals Ende des 4. Quartales 2010 eine *SonnenTagen*-Veranstaltung statt. Dies führt in Kombination mit einer ebenfalls neu hinzugekommenen Eventveranstaltung zu einem Jahresumsatz von ca. 372 TEUR. Der gegenüber dem Wort-Case Szenario deutlich gestiegene Deckungsbeitrag von 84 TEUR ist zum Teil auf den Erfolg der *SonnenTagen* Veranstaltung als auch auf eine gegenüber dem Worst-Case-Szenario verbesserte Ertragssituation der laufenden Projekte im ersten und zweiten Quartal zurückzuführen.

Die Fixkosten des Sachaufwandes wurden gegenüber dem Worst-Case konstant gehalten. Bei den Personalkosten wurde das monatliche Gehalt der beiden GF gegenüber dem Niveau von

2009 um ca. 10% angehoben, sodass sich laut Erfolgsbudget ein positives Ergebnis der ordentlichen Geschäftstätigkeit von ca. 7 TEUR erzielen lässt.

9.1.1.2 Das Jahr 2011

Den Umsätzen des Jahres 2011 liegt die Annahme zu Grunde, dass in Summe sechs Kongressveranstaltungen abgehalten werden, wobei drei dieser Tagungen als *SonnenTagen* durchgeführt werden. Bei den Sachaufwendungen wurde eine allgemeine Teuerung von 2% angenommen. Einzig die ausgelagerte Buchhaltung wird als Folge der neuen Projekte um 4 TEUR auf nunmehr 13 TEUR/Jahr erhöht. Bei den Personalkosten wird das Gehalt der GF im Jahr 2011 gegenüber 2010 um ca. 10% hinaufgesetzt. In Summe steigen die Fixkosten gegenüber 2010 um 9,5 % , während der prognostizierte Deckungsbeitrag um 38% steigt.

9.1.1.3 Das Jahr 2012

Spätestens Mitte 2011 muss seitens der GF eine strategische Entscheidung für oder gegen die Einstellung eines Vollzeitmitarbeiters getroffen werden. Das Aufstocken der Personalressourcen führt zu einem deutlichen Anstieg der Fixkosten, da unter anderem ein neues, größeres Büro erforderlich wäre. Unter Berücksichtigung weiterer, allgemeiner Kostensteigerungen ergeben sich für diese Variante ca. 129 TEUR an Fixkosten. Diese können nur erwirtschaftet werden, wenn die Kongresse mit schwächerer Umsatzrendite nicht abgegeben werden. Dies führt gegenüber dem Jahr 2011 zu einer deutlich geringeren Umsatzrentatbilität von ca. 4 %.

Als Alternative bietet sich ein Modell an, bei dem ausschließlich *SonnenTagen*-Veranstaltungen abgehalten werden. Durch den Wegfall der etablierten - aber deutlich weniger profitablen Kongresse - würde die Arbeitslast deutlich zurückgehen und damit das Einstellen einer Vollzeitkraft nicht erforderlich werden. Obwohl laut Prognose der Umsatz gegenüber dem Szenario mit Mitarbeiter deutlich zurückgehen würde (~ 78%), ist dank einer Umsatzrendite von 5,5% der Unterschied beim Gewinn nur mehr 27% oder umgerechnet ca. 5 TEUR. In beiden Szenarien sollten für die GF entsprechende Ressourcen für das Abhalten weiterer *SonnenTagen*-Veranstaltungen frei werden.

Erfolgsbudget	Jahr 2012 ohne MA (EUR)	Jahr 2012 mit MA (EUR)	Diff.
Umsatz Reisebüro	320.047	574.989	
Umsatz Incentives	0	0	
Umsatz Sonstiges	8.040	8.040	
Summe Umsatz	328.087	583.029	78%
Var. Kosten Reisebüro	217.470	433.425	
Var. Kosten Incentives	0	0	
Var. Kosen Sonstiges	0	0	
Summe Var. Kosten	217.470	433.425	99%
Deckungsbeitrag	**110.617**	**149.604**	35%
Personal	58.577	84.977	
Sachaufwendungen	32.675	41.196	
Kalk. Zinsen			
Abschreibungen (nur fiskalisch)	2.200	2.200	
Summe Fixkosten	**93.452**	**128.373**	37%
Betriebsergebnis (EBIT)	**17.165**	**21.231**	24%
Kalk. Zinsen (7.1)	0	0	
Habezinsen	984	1.749	
Sollzinsen	740	740	
Ergebnis vor Steuern (EGT)	**18.149**	**22.980**	27%
Ergebnis nach Verlustvortrag			
Steuern (25% 25%	4.537	5.745	
Unternehmensergebnis	**13.612**	**17.235**	27%

Abbildung 36: Gegenüberstellung des Erfolgsbudgets für 2012 mit und ohne Vollzeitmitarbeiter

Im Weiteren wird die Variante ohne Vollzeitmitarbeiter behandelt.

9.1.2 Finanzplan Best-Case 2010 bis 2012

Umschlagshäufigkeit LuL	17	21	15	15
Umschlagshäufigkeit Forderungen	18	20	18	18

Finanzplan	Jahr 2010 Plan (EUR)	Jahr 2011 Plan (EUR)	Jahr 2012 Plan (EUR)
Unternehmensergebnis (s.o.)	5.443	23.482	13.057
Abschreibungen (nach AfA)	5.000	4.500	2.200
Rückstellungen	0	0	0
Bildung Steuerrückstellungen	300	273	148
Cashflow I	**10.742**	**28.255**	**15.405**
Lager (Folder, Taschen etc.)	0	0	0
Forderungen LuL (Ausgangsrechnungen)	12.906	-7.966	7.953
Sonstige Forderungen u. Vermögenswerte	11.700	0	
Verbindlichkeiten LuL	-6.492	2.456	-235
So Verbindlichkeiten	-15.000	0	
Working Capital	**3.113**	**-5.510**	**7.718**
Investitionen	-1.000	-4.000	-1.000
Darlehen			
Langfristige Kredite	6.000	-2.437	-2.437
Langfristbereich	**5.000**	**-6.437**	**-3.437**
Einlagen	0	0	0
Entnahmen	0	10.000	0
Gesellschafterbereich	**0**	**-10.000**	**0**
Überschuss/Bedarf	**18.856**	**6.308**	**19.685**

Abbildung 37: Finanzplan der Jahre 2010-2012

9.1.2.1 Das Jahr 2010

Ausgehend vom Unternehmensergebnis ergibt sich gegenüber dem Vorjahr ein um ca. 25 Prozentpunkte gestiegener Cashflow. Die *Forderungen aus LuL* wurden mit einem unveränderten Debitorenziel von 21 Tagen ermittelt.

Im Working Capital wird die vollständige Tilgung der *Forderung an die Gesellschafter* unter *Sonstige Forderungen & Vermögenswerte* berücksichtigt. Eine gegenüber dem Worst-Case-Szenario vorgenommene Änderung (*Plan II*) betrifft den Kapitalabfluss in Folge der Verlustabdeckung. Diese wird in diesem Szenario um die Hälfte - auf 15 TEUR - reduziert. Dies hat zur Folge, dass das Working Capital ebenfalls positiv ist (siehe Abbildung 38).
Im Langfristbereich kommt es gegenüber dem Worst-Case-Szenario zu keinen Veränderungen, sodass es in Summe zu einem Überschuss von ca. 12 TEUR kommt.

Finanzplan	Jahr 2010 Plan I (EUR)	Jahr 2010 Plan II (EUR)
Unternehmensergebnis (s.o.)	6.268	6.268
Abschreibungen (nach AfA)	5.000	5.000
Rückstellungen	0	0
Bildung Steuerrückstellungen	0	0
Cash Flow I	**11.267**	**11.267**
Lager (Folder, Taschen etc.)	0	0
Forderungen LuL (Ausgangsrechnungen)	12.906	12.906
Sonstige Forderungen u. Vermögenswerte	11.700	11.700
Verbindlichkeiten LuL	-6.492	-6.492
Sonstige Verbindlichkeiten	-28.000	-15.000
Working Capital	**-9.887**	**3.113**
Investitionen	-1.000	-1.000
Darlehen		
Langfristige Kredite	-1.500	-1.500
Langfristbereich	**-2.500**	**-2.500**
Einlagen	0	0
Entnahmen	0	0
Gesellschafterbereich	**0**	**0**
Überschuss/Bedarf	**-1.119**	**11.881**

Abbildung 38: Finanzplan Best-Case 2010 unter Berücksichtigung unterschiedlich hoher Verlustabdeckungen (Plan I: 28 TEUR, Plan II: 15 TEUR)

Auf Basis der monatsweisen Planrechnung ist davon auszugehen, dass darüber hinaus weiteres Kapital zugeführt werden muss, um den Liquiditätsengpass Mitte des Jahres zu überwinden. Die wirtschaftlich attraktivste Variante scheint hierbei die Aufstockung eines geförderten Kredites in der Höhe von 8 TEUR, für den eine effektive Verzinsung von 3,5% anfällt.

Die Jahr 2011 und 2012

Im Jahr 2011 stehen geplante IT-Investitionen in der Höhe von 4 TEUR an. Aufgrund des 2010 zusätzlich aufgenommenen Kredites sind die Tilgungszahlungen auf ca. 2,5 TEUR gestiegen. Da laut Erfolgsbudget ein deutlicher Gewinn im Jahr 2011 zu erwarten ist, wird eine Gewinnausschüttung in der Höhe von 10 TEUR vorgenommen.

Das Debitoren- und Kundenziel wird gegenüber dem Jahr 2010 nicht verändert. Bedingt durch den deutlich höheren Umsatz 2011 steigen die *Forderungen aus LuL* um 8 TEUR. Diese fallen aber wieder im Jahr 2012, da auch der prognostizierte Jahresumsatz um gut 110 TEUR zurückgeht.

9.1.3 Planbilanz Best-Case 2010 bis 2012

	Planbilanz 2010-2012				
	Aktiva	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		(EUR)	**(EUR)**	**(EUR)**	**(EUR)**
A.	**Anlagevermögen**				
I.	Sachanlagen/Betriebs- u. Geschäftsausstattung	7.321	3.321	2.821	1.621
II.	Finanzanlagen	14.944	14.944	14.944	14.944
	Summe	***22.265***	***18.265***	***17.765***	***16.565***
B.	**Umlaufvermögen**				
I.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	34.765	21.859	29.825	21.872
II.	Sonstige Forderungen u. Vermögensgegenstände	14.240	2.540	2.540	2.540
	Summe	***49.005***	***24.399***	***32.365***	***24.412***
III.	Kassenbestand/Guthaben bei Kreditinstituten	91.474	110.330	116.638	136.323
	Summe Aktiva	**162.744**	**152.994**	**166.768**	**177.301**
	Passiva				
A.	**Eigenkapital**				
I.	Gezeichnetes Kapital & Mezzanines Kapital	35.000	35.000	35.000	35.000
II.	Bilanzgewinn/Bilanzverlust	-720	5.443	23.482	13.057
	Summe Eigenkapital	***34.280***	**39.723**	**53.204**	**66.261**
B.	**Rückstellungen**				
I.	Steuerrückstellungen	0	300	273	420
II.	Sonstige Rückstellungen	5.000	5.000	5.000	5.000
C.	**Verbindlichkeiten**				
I.	Langfristige Verbindlichkeiten (Kredite)	5.200	11.200	8.763	6.326
II.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.498	16.006	18.462	18.227
III.	Sonstige Verbindlichkeiten	95.766	80.766	80.766	80.766
	Summe Fremdkapital	128.464	113.271	113.264	110.739
	Summe Passiva	**162.744**	**152.994**	**166.468**	**177.001**

Kennzahlen	2009	2010	2011	2012
Eigenkapitalquote	14,9%	26,0%	32,0%	37,4%
Fremdkapitalquote	85,1%	74,0%	68,0%	62,6%
stat. Verschuldungsgrad	518%	327%	212,9%	167,1%
ROI (Durchschnittskapital)	5,04%	4,4%	19,6%	10,1%
ROE	28,40%	19,0%	67,4%	29,1%
ROS	1,1%	1,9%	7,0%	5,3%
Deckungsgrad	11,0%	22,5%	25,7%	33,7%
Mindestumsatz [EUR]		345.562	330.511	277.176
Mengenspielraum		7,0%	26,1%	15,5%
Schuldentilgungsdauer [Jahre]		0,3	-0,1	-1,7

Abbildung 39: Planbilanz und Kennzahlen Best-Case 2010 bis 2012

9.1.3.1 Das Jahr 2010

Da die ausstehende *Forderung an die Gesellschafter* beglichen wurde, kann die Eigenkapitalquote direkt aus der Planbilanz ermittelt werden und ergibt einen positiven Wert. Der statische Verschuldungsgrad nimmt ebenfalls deutlich ab. Der Deckungsgrad hat sich dank operativer Änderungen bei den laufenden Projekten, sowie einer deutlich höheren Umsatzrendite bei *SonnenTagen* gegenüber dem Jahr 2009 verdoppelt.

Der absolute Wert der Umsatzrendite hat sich im Branchenvergleich ebenfalls merklich verbessert. Einzig der *Return on Equity* fällt deutlich geringer aus. Dies ist aber in Anbetracht des real gestiegenen Eigenkapitals nicht weiter bedenklich. Im Finanzplan wurde nach der Höhe der Verlustabdeckung zwischen Plan I und Plan II unterschieden.

Kennzahlen	2009	2010 Plan I	Diff.	2010 Plan II	Diff.
Eigenkapitalquote	14,9%	30,5%	104%	27,8%	86%
Fremkapitalquote	85,1%	69,5%	-18%	72,2%	-15%
stat. Verschuldunggrad	518%	295%	-43%	313%	-40%
ROI (Durchschnittskapital)	5,04%	5,5%	9%	5,3%	4%
ROE	28,40%	21,7%	-24%	21,7%	-24%
ROS	1,1%	2,2%	99%	2,2%	99%
Deckungsgrad	11,0%	22,5%	104%	22,5%	11%
Mindestumsatz [EUR]		345.562		345.562	
Mengenspielraum		7,0%		7,0%	

Abbildung 40: Kennzahlen zur Planbilanz Best-Case 2010. Plan I berücksichtigt einen Verlustabdeckung eines Projektes in der Höhe von 28 TEUR, während Plan II lediglich von 15 TEUR Verlustabdeckung ausgeht

Gemäß den Kennzahlen ergibt sich für beide Varianten nur ein geringfügiger Unterschied für die Eigenkapitalquote. Berücksichtigt man die im Worst-Case-Szenario angestellten Überlegungen zur Liquidität, muss zur Abdeckung des maximalen Verlustes von 28 TEUR

die Einzahlung der ausstehenden *Forderungen an die Gesellschafter* vor Juni 2010 erfolgen. Ansonsten besteht, wie auch beim Worst-Case-Szenario, die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit.

9.1.3.2 Die Jahre 2011 und 2012

Berechnet man die zugehörigen Kennzahlen, sieht man die weiterhin positive Entwicklung hin zu einer im Branchenvergleich sehr hohen Eigenkapitalquote. Besonders erfreulich ist der zu beobachtende Trend des Mindestumsatzes, der trotz deutlich gestiegener Fixkosten (~ 10% pro Jahr) kontinuierlich sinkt. Dies ist eine direkte Folge der *SonnenTagen*-Veranstaltungen, die einen - gegenüber den bisherigen Produkten - deutlich höheren Deckungsbeitrag erwirtschaften. Trotz dieses als sehr wahrscheinlich eingestuften Erfolges, wird der Markteintritt von Konkurrenten im betrachteten Zeitraum als eher gering eingeschätzt.

9.1.4 Quicktest nach Kralicek

Um den Einfluss der diskutierten Maßnahmen auf die Gesamtperformance des Unternehmens abschätzen zu können, wurde abermals ein Quicktest nach Kralicek für den Prognosezeitraum durchgeführt.

Quicktest nach Kralicek						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Eigenkapitalquote	4	3	3	2	1	1
Schuldentilgungsdauer	5	2	2	1	1	1
Finanzielle Stabilität	**4,5**	**2,5**	**2,5**	**1,5**	**1**	**1**
Gesamtkapitalrentabilität	5	4	4	4	1	3
Cashflow in % Betriebsleistung	5	4	4	4	3	4
Ertragskraft	**5**	**4**	**4**	**4**	**2**	**3,5**
Gesamtnote	**4,75**	**3,25**	**3,25**	**2,75**	**1,5**	**2,25**

Abbildung 41: Quicktest nach Kralicek für den Prognosezeitraum 2010 bis 2012

Die finanzielle Stabilität nimmt kontinuierlich zu, wobei insbesondere die Steigerung der Eigenkapitalquote der dafür maßgebliche Faktor ist. Die Ertragskraft des Unternehmens steigt im Jahr 2011 an und fällt dann wieder auf einen leicht unterdurchschnittlichen Wert im Jahr 2012 zurück.

10 Real-Case-Szenario

10.1 Änderungen in der Gesellschaftsstruktur

Aufgrund strategischer (Erhöhung der EK-Quote) wie steuerlicher Überlegungen werden zwei weitere, wohlgesinnte Gesellschafter in die Firma aufgenommen (Einlage von jeweils 5 TEUR). Mit diesem Schritt sinkt der Anteil der beiden geschäftsführenden Gesellschafter auf 25%, sodass diese nunmehr nach ASVG in einem echten Dienstverhältnis angestellt werden können (siehe Abbildung 42). Dieser Wechsel hat unter anderem den Vorteil besser planbarer Sozialversicherungsabgaben, der steuerlichen Begünstigung des 13. und 14. Monatsgehaltes sowie des Bezugs von Tages- und Nächtigungsgeldern[58]. Aufgrund der vielen Auslandsaufenthalte bewegen sich diese in der Höhe eines Brutto-Monatsgehaltes. In Summe ermöglicht dies "Gewinnentnahmen" der geschäftsführenden Gesellschafter zu einem deutlich günstigeren Steuersatz als bisher.

Bezüge-Vergleichsrechner 2010

Dienstverhältnis - Freier Dienstvertrag - Selbständigkeit

Bei Komma-Werten ist das Komma als Punkt einzugeben !

Eingabe

Die Gesamtkosten sollen betragen: € 2000 pro Monat

Berechnen

Berechnung

	Dienstverhältnis Alter des (freien) Dienstnehmers: 24	**Freier Dienstvertrag** 14 Bezüge	**Selbständigkeit** Arbeitslosenversicherung Ja - für mtl. 566.00 ALG
		EINKOMMENSBERECHNUNG	
Brutto ohne Sonderzhlg.	1.306,02	1.395,88	2.000,00
Sozialversicherung	222,94	245,95	586,98
Steuer	26,15	85,14	155,49
Netto ohne Sonderzhlg.	1.056,93	1.064,79	1.187,18
Netto inkl. Sonderzhlg.	1.231,76		
		KOSTENBERECHNUNG	
Brutto	1.306,02	1.395,88	2,000.00
+ 1/6 Sonderzahlung	217,67	232,65	0,00
+ Lohnnebenkosten	475,22	371,47	0,00
Gesamtkosten inkl. LNK	1.998,91	1.999,99	2.000,00
Bezahlte Selbständigenvorsorge			30,60

Abbildung 42: Bezüge-Vergleichsrechner ASVG versus GSVG
(erstellt mit: http://www.gregorich.at/Rechner.de.html)

[58] diese sind bei Auszahlung an Dienstnehmer lohn- und sozialversicherungsfrei

Die Kehrseite der Medaille ist neben den etwas höheren Buchhaltungskosten vor allem der Verlust an Flexibilität, da die Gehälter und Lohnnebenkosten mit Stichtag verpflichtend gezahlt werden müssen[59].

Die Einlage der neuen Gesellschafter in der Höhe 10 TEUR erfüllt zweierlei Aufgaben: einerseits wird die Eigenkapitalquote und somit die Möglichkeit zur Innenfinanzierung gestärkt, andererseits wird die EK-Quote erhöht. Letztere stärkt die Verhandlungsposition im Zuge von Kreditverhandlungen mit Banken.

10.2 Vollständiges Unternehmensbudget

10.2.1 Erfolgsbudget 2010 bis 2012 ohne Mitarbeiter

Erfolgsbudget Real Case ohne Mitarbeiter	**Jahr 2010 Plan (EUR)**	**Jahr 2011 Plan (EUR)**	Diff.	**Jahr 2012 Plan (EUR)**	Diff.
Umsatz Reisebüro	327.746	461.294		473.640	
Umsatz Incentives	2.000	0		0	
Umsatz Sonstiges	27.200	7.800		8.040	
Summe Umsatz	356.946	469.094	31%	481.680	3%
Var. Kosten Reisebüro	272.023	350.655		353.345	
Var. Kosten Incentives	0	0		0	
Var. Kosten Sonstiges	15.200	0		0	
Summe Var. Kosten	287.223	350.655	22%	353.345	1%
Deckungsbeitrag	**69.723**	**118.439**	70%	**128.335**	8%
Personal	43.872	62.081		62.277	
Sachaufwendungen	29.396	29.984		30.883	
Kalk. Zinsen	0	0		0	
Abschreibungen (nur fiskalisch)	5.000	4.500		2.200	
Summe Fixkosten	**78.268**	**96.565**	23,4%	**95.360**	-1%
Betriebsergebnis (EBIT)	**-8.545**	**21.874**	356%	**32.975**	51%
Kalk. Zinsen (7.1)	0	0		0	
Habenzinsen	1.721	2.057		1.445	
Sollzinsen	600	740		740	
Ergebnis vor Steuern (EGT)	**-7.424**	**23.191**	412%	**33.680**	45%
Verlustvortrag	-720	-9.174		0	
Ergebnis nach Verlustvortrag		14.017		33.680	
Grundfreibetrag (13%)		1.822		3.600	
Steuerpflichtiger Gewinn		12.195		30.080	
Steuern (25%) 25%	1.750	3.049		7.520	
Unternehmensergebnis	**-9.174**	**20.142**		**26.160**	30%

Abbildung 43: Erfolgsbudget Real-Case-Szenario 2010 bis 2012

[59] Im Falle eines Zahlungsverzugs gegenüber der Sozialversicherung kann dies zur Eröffnung der Insolvenz führen.

10.2.1.1 Das Jahr 2010

Im Gegensatz zum Best-Case-Szenario wird im Real-Case-Szenario davon ausgegangen, dass die im Herbst 2010 stattfindende *SonnenTagen*-Veranstaltung "nur" kostendeckend ist. Unter Berücksichtigung aller weiteren Einnahmen und Ausgaben, wie z.B der höheren Buchhaltungskosten als Folge der umfangreicheren Lohnverrechnung, fällt für das Jahr 2010 ein Verlust nach Steuern von 8 TEUR an.

10.2.1.2 Die Jahre 2011 und 2012

Den Umsatzzahlen für 2011 liegt die Annahme zugrunde, dass neben den drei etablierten Veranstaltungen drei *SonnenTagen*-Veranstaltungen abgehalten werden. Dies führt zu einem deutlichen Umsatzplus von 31%. Im Jahr 2012 finden in Summe sieben Kongresse statt, wovon bereits vier als *SonnenTagen*-Veranstaltungen abgehalten werden. Dies führt nicht nur zu einem moderaten Umsatzplus von 3%, sondern auch zu einem deutlichen Gewinnanstieg.
Zwangsläufig stellt sich die Frage, wie der erwirtschaftete Gewinn vor Steuern verwendet werden soll. Am naheliegendsten wäre eine entsprechend hohe Gewinnausschüttung, da keine größeren Investitionen erforderlich/geplant sind. Allerdings fallen auf Gewinnentnahmen 25% KÖST und davon nochmals 25% KEST an, sodass in Summe eine Steuerbelastung von 43,75% vorliegt. Konkret bedeutet dies, dass für eine netto Ausschüttung von 6 TEUR pro geschäftsführenden Gesellschafter brutto über 10,6 TEUR erforderlich sind. Alternativ dazu würde eine Gehaltserhöhung von jährlich 6 TEUR pro Geschäftsführer "nur" 9.2 TEUR an Kosten verursachen, da die anfallende Steuerbelastung mit umgerechnet 34.6% um fast 11 Prozentpunkte niedriger ist.
Diese Vorgehensweise wurde daher für die Jahre 2011 und 2012 gewählt (siehe Abbildung 45). Trotz der Gehaltserhöhung verbleibt in beiden Jahren ein stattlicher Jahresgewinn von ca. 20 bzw. 27 TEUR. Trotzdem wird auf eine weitere Gehaltserhöhung verzichtet, um im Falle höherer Gewalt (z.B. Zusammenbruch des Flugverkehrs infolge von Vulkanasche) einen Finanzpolster zur Deckung der Fixkosten zu haben, auch wenn dieses mit einer etwas höheren Steuerbelastung erkauft werden muss.
Die Sachaufwendungen steigen gegenüber dem Best-Case Szenario um ca. 2 TEUR, da u.a. eine Veranstalterversicherung abgeschlossen wird.

10.2.2 Finanzplan 2010 bis 2012

Umschlagshäufigkeit Forderungen LuL	16	23	15	15
Umschlagshäufigkeit Verbindlichkeiten	18	20	18	18

Finanzplan	Jahr 2010 Plan (EUR)	Jahr 2011 Plan (EUR)	Jahr 2012 Plan (EUR)
Unternehmensergebnis (s.o.)	-9.174	20.142	26.160
Abschreibungen (nach AfA)	5.000	4.500	2.200
Rückstellungen	0	0	0
Bildung Steuerrückstellungen	0	951	-20
Cashflow I	**-4.174**	**25.594**	**28.340**
Lager (Folder, Taschen etc.)	0	0	0
Forderungen LuL (Ausgangsrechnungen)	12.456	-8.964	-839
Sonstige Forderungen u. Vermögenswerte	6.000	5.700	0
Verbindlichkeiten LuL	-6.541	3.524	7.279
So Verbindlichkeiten	-15.000	0	
Working Capital	**-3.085**	**260**	**6.440**
Investitionen	-1.000	-4.000	-1.000
Darlehen			
Langfristige Kredite	6.000	-2.437	-2.437
Langfristbereich	**5.000**	**-6.437**	**-3.437**
Einlagen	10.000	0	0
Entnahmen	0	6.400	8.800
Gesellschafterbereich	**10.000**	**-6.400**	**-8.800**
Überschuss/Bedarf	**7.741**	**13.017**	**22.543**

Abbildung 44: Finanzplan Real-Case-Szenario 2010 bis 2012

10.2.2.1 Das Jahr 2010

Die neuen Gesellschafter zahlen im Jahr 2010 in Summe 10 TEUR ein. In Kombination mit der Aufnahme eines geförderten Kredites in der Höhe von 8 TEUR beträgt der Jahresüberschuss trotz negativen Cashflows ca. 9 TEUR. Dies liegt zu einem Gutteil an den Erfolgen des deutlich verbesserten Mahnwesens, wodurch die *Forderungen aus LuL* deutlich gesenkt werden können, sodass sich ein nur geringfügig negatives Working Capital ergibt. Dies ist umso bemerkenswerter, da unter sonstige Verbindlichkeiten die im Worst-Case-Szenario beschriebene Verlustabdeckung in der Höhe von 15 TEUR als auch eine nur teilweise Darlehnsrückzahlung in der Höhe von 6 TEUR Berücksichtigung finden.

10.2.2.2 Die Jahre 2011 und 2012

Im Jahr 2011 und 2012 steigen die *Forderungen aus LuL* in absoluten Zahlen zwar wieder, aber relativ zur Umsatzsteigerung sinken diese sogar geringfügig. Der Grund hierfür ist das bei *SonnenTagen* verwendete System des Direkt-Inkasso per Einzahlungsauftrag.

10.2.2.2.1 Gesellschafterbereich

Mit den neuen Gesellschaftern wurde eine Ausschüttungsquote von 32% für die ersten drei Jahre vereinbart - vorausgesetzt ein positives Unternehmensergebnis liegt vor. Dies ist erstmals im Jahr 2011 der Fall und führt zu einer Ausschüttung von 6,4 TEUR. Im Jahr 2012 werden gemäß der Vereinbarung knapp 9 TEUR an die Gesellschafter ausgezahlt.

10.2.3 Planbilanz Real -Case 2010 bis 2012

	Planbilanz 2010-2012				
	Aktiva	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		(EUR)	**(EUR)**	**(EUR)**	**(EUR)**
A.	**Anlagevermögen**				
I.	Sachanlagen/Betriebs- u. Geschäftsausstattung	7.321	3.321	2.821	1.621
II.	Finanzanlagen	14.944	14.944	14.944	14.944
	Summe	***22.265***	***18.265***	***17.765***	***16.565***
B.	**Umlaufvermögen**				
I.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	34.765	22.309	31.273	32.112
II.	Sonstige Forderungen u. Vermögensgegenstände	14.240	8.240	2.540	2.540
	Summe	***49.005***	***30.549***	***33.813***	***34.652***
III.	Kassenbestand/Guthaben bei Kreditinstituten	91.474	99.215	112.231	134.774
	Summe Aktiva	**162.744**	**148.029**	**163.809**	**185.991**
	Passiva				
A.	**Eigenkapital**				
I.	Gezeichnetes Kapital & Mezzanines Kapital	35.000	45.000	45.000	45.000
II.	Bilanzgewinn/Bilanzverlust	-720	-9.174	20.142	26.160
	Summe Eigenkapital	***34.280***	**35.106**	**48.848**	**66.208**
B.	**Rückstellungen**				
I.	Steuerrückstellungen	0	0	951	931
II.	Sonstige Rückstellungen	5.000	5.000	5.000	5.000
C.	**Verbindlichkeiten**				
I.	Langfristige Verbindlichkeiten (Kredite)	5.200	11.200	8.763	6.326
II.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.498	15.957	19.481	26.760
III.	Sonstige Verbindlichkeiten	95.766	80.766	80.766	80.766
	Summe Fremdkapital	128.464	112.923	114.961	119.783
	Summe Passiva	**162.744**	**148.029**	**163.809**	**185.991**

Abbildung 45: Planbilanz Real-Case-Szenario 2010 bis 2012

10.2.3.1 Das Jahr 2010

Durch die Einlage der neuen Gesellschafter steigt das EK auf 45 TEUR, sodass trotz eines Bilanzverlustes von 8 TEUR die Eigenkapitalquote in Summe steigt. Auffallend ist insbesondere die Entwicklung des Deckungsgrades, der sich gegenüber 2009 auf fast 20% verdoppelt hat. Dies ist eine Bestätigung dafür, dass die eingeleiteten Maßnahmen zur Ertragssteigerung erste Früchte tragen.
Wie zu erwarten sind die Erfolgskennzahlen für das Jahr 2010 angesichts der problematischen Ausgangslage alle negativ. Im Jahr 2011 und 2012 wird allerdings mit einer Umsatzrendite von 5% bzw. 7% eine deutliche Outperformance gegenüber der Branche erzielt.

Kennzahlen	2009	2010	2011	2012
Eigenkapitalquote	14,9%	23,7%	29,8%	35,6%
Fremdkapitalquote	85,1%	76,3%	70,2%	64,4%
stat. Verschuldungsgrad	518%	348%	235,3%	180,9%
ROI (Durchschnittskapital)	5,04%	-4,8%	14,9%	19,3%
ROE	28,40%	-21,4%	55,2%	58,5%
ROS	1,1%	-2,1%	4,9%	7,0%
Deckungsgrad	11,0%	19,5%	25,2%	26,6%
Mindestumsatz [EUR]		400.692	382.460	357.916
Mengenspielraum		-12,3%	18,5%	25,7%
Schuldentilgungsdauer [Jahre]		-3,3	0,1	-0,5

Abbildung 46: Kennzahlen Real-Case-Szenario 2010-2012

10.2.3.2 Die Jahre 2011 und 2012

Die Erfolgskennzahlen der Jahre 2011 und 2012 sind alle als gut bis sehr gut zu bewerten. Im Extremfall würde sogar der Total-Ausfall einer *SonnenTagen*-Veranstaltung 2011 noch zu einem Bilanzgewinn führen.

Aufgrund des in dieser Arbeit vorgestellten Konzeptes werden in diesem Szenario keine größere Inzentives in den Jahren 2011 und 2012 berücksichtigt, da diese nicht mehr zum Core-Business zählen.

10.3 Ausblick und abschließende Bemerkungen

Aufgrund der prognostizierten Gewinne scheint auch eine Finanzierung einer weiteren Arbeitskraft möglich. Im Best-Case-Szenario wurde bereits auf das Für und Wider einer Vollzeit-Arbeitskraft eingegangen. So wünschenswert und sinnvoll diese Maßnahme auch ist kommt diese, wie im Szenario angenommen, mit Mitte 2011 deutlich zu spät, um den Arbeitsaufwand des Frühjahres 2011 zu bewältigen. Vielmehr müsste aus heutiger Sicht bereits im Herbst 2010 eine zusätzliche Kraft für die laufenden Projekte eingestellt werden. Realistischer Weise darf der Mitarbeiter nicht mehr als 2 TEUR/ Monat kosten, sodass aufgrund des im Kollektivvertrag festgeschriebenen Entlohnungsniveaus nur Personen mit wenig Berufserfahrung in Frage kommen. Unter der Annahme, dass bis auf weiteres kein neues Büro erforderlich ist, und die geringfügig Beschäftige ab Oktober 2010 freigesetzt wird, würde dies zusätzliche Fixkosten in der Höhe von € 4600 für das Jahr 2010, sowie 24 TEUR für das Jahr 2011 verursachen.

Erfolgsbudget Real Case mit Halbzeitkraft & geringfügig Beschäftigter	**Jahr 2010 Plan (EUR)**	**Jahr 2011 Plan (EUR)**	Diff.	**Jahr 2012 Plan (EUR)**	Diff.
Umsatz Reisebüro	327.746	461.294		473.640	
Umsatz Incentives	2.000	0		0	
Umsatz Sonstiges	27.200	7.800		8.040	
Summe Umsatz	356.946	469.094	31%	481.680	3%
Var. Kosten Reisebüro	272.023	350.655		353.345	
Var. Kosten Incentives	0	0		0	
Var. Kosten Sonstiges	15.200	0		0	
Summe Var. Kosten	287.223	350.655	22%	353.345	1%
Deckungsbeitrag	**69.723**	**118.439**	70%	**128.335**	8%
Personal	49.092	80.081		80.907	
Sachaufwendungen	29.396	29.984		30.883	
Kalk. Zinsen	0	0		0	
Abschreibungen (nur fiskalisch)	5.000	4.500		2.200	
Summe Fixkosten	**83.488**	**114.565**	37,2%	**113.990**	-1%
Betriebsergebnis (EBIT)	**-13.765**	**3.874**	128%	**14.345**	270%
Kalk. Zinsen (7.1)	0	0		0	
Habenzinsen	1.721	2.057		1.445	
Sollzinsen	600	740		740	
Ergebnis vor Steuern (EGT)	**-12.644**	**5.191**	141%	**15.050**	190%
Verlustvortrag	-720	-14.394		-9.203	
Ergebnis nach Verlustvortrag		-9.203		5.847	
Steuern (25%) 25%	1.750	1.750		1.272	
Unternehmensergebnis	**-14.394**	**3.441**		**4.575**	33%

Abbildung 47: Erfolgsbudget Real-Case-Szenario mit Halbzeitkraft 2010 bis 2012

Alternativ ist auch die Anstellung einer Halbzeitkraft vorstellbar. Diese Variante hätte den Vorteil, die mit der Materie vertraute, geringfügig Beschäftigte weiter finanzieren zu können und zusätzlich eine erfahrenere Kraft (z.B. nach der Karenz) ausschließlich für (Back-) Office Tätigkeiten anzustellen.

Aufgrund der nunmehr gestiegenen Fixkosten ist das Jahresergebnis 2010 gegenüber der vorhergehenden Betrachtung deutlich negativer. Allerdings muss der Fokus auf den Ergebnissen der Jahre 2011 und 2012 liegen, und diese sind nachwievor deutlich positiv. Unter der Annahme, dass die Halbzeitkraft mit 1 TEUR brutto/Monat ab Oktober 2010 eingestellt wird, ergibt sich das Erfolgsbudget wie folgt (siehe Abb. 48)

Planbilanz 2010-2012 mit Halbzeitkraft					
	Aktiva	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
		(EUR)	**(EUR)**	**(EUR)**	**(EUR)**
A.	**Anlagevermögen**				
I.	Sachanlagen/Betriebs- u. Geschäftsausstattung	7.321	3.321	2.821	1.621
II.	Finanzanlagen	14.944	14.944	14.944	14.944
	Summe	***22.265***	***18.265***	***17.765***	***16.565***
B.	**Umlaufvermögen**				
I.	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	34.765	22.309	31.273	32.112
II.	Sonstige Forderungen u. Vermögensgegenstände	14.240	8.240	2.540	2.540
	Summe	***49.005***	***30.549***	***33.813***	***34.652***
III.	Kassenbestand/Guthaben bei Kreditinstituten	91.474	93.995	93.609	100.915
	Summe Aktiva	**162.744**	**142.809**	**145.187**	**152.132**
	Passiva				
A.	**Eigenkapital**				
I.	Gezeichnetes Kapital & Mezzanines Kapital	35.000	45.000	45.000	45.000
II.	Bilanzgewinn/Bilanzverlust	-720	-14.394	3.441	4.575
	Summe Eigenkapital	***34.280***	**29.886**	**30.927**	**31.302**
B.	**Rückstellungen**				
I.	Steuerrückstellungen	0	0	250	1.978
II.	Sonstige Rückstellungen	5.000	5.000	5.000	5.000
C.	**Verbindlichkeiten**				
I.	Langfristige Verbindlichkeiten (Kredite)	5.200	11.200	8.763	6.326
II.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.498	15.957	19.481	26.760
III.	Sonstige Verbindlichkeiten	95.766	80.766	80.766	80.766
	Summe Fremdkapital	128.464	112.923	114.260	120.830
	Summe Passiva	**162.744**	**142.809**	**145.187**	**152.132**

Abbildung 48: Planbilanz Real-Case-Szenario mit Halbzeitkraft 2010 bis 2012

Das heißt, dass die neuen Projekte neben der Gehaltserhöhung für die Geschäftsführer auch die neue Mitarbeiterin finanzieren können. Somit kann die im Worst-Case aufgeworfene

Frage: ob das Unternehmen nicht besser zu liquidieren sei, eindeutig beantwortet werden. Die mit Ende 2009 begonnene Reorganisation des Unternehmens führt zu einem Zustand soliden Wachstums. Die EK-Quote steigt sukzessive, und ab 2011 können auch Dividenden ausgeschüttet werden, die einer Verzinsung des EK von mindestens 5% p.a entsprechen.

11 Appendix

11.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kreislaufkonzept von Erfolgspotential-, Erfolgs- und Liquiditätsgenerierung nach *Colbe*[2] 11
Abbildung 2: Arten der Analyse in Analogie zu den Hauptaufgaben des Jahresabschlusses 12
Abbildung 3: Arten von Kennzahlen 15
Abbildung 4: Das DuPont-Kennzahlensystem 16
Abbildung 5: Beurteilungsskala und Gewichtungsfaktoren für die multiple Diskriminanzanalyse nach der vereinfachten Methode 21
Abbildung 6: Aussagebereich der im Quicktest nach Kralicek verwendeten Kennzahlen 22
Abbildung 7: Beurteilungsskala der Kennzahlen nach Kralicek's Quicktest 22
Abbildung 8: SWOT-Analyse als Basis unterschiedlicher Strategien (nach *Horvath & Partners* 2009) 23
Abbildung 9: Bilanzrating - Hard Facts (vgl. *Bornett/Bruckner/Hammerschmied/Masopust* RATING-KENNZAHLEN, berechnen – analysieren – verbessern WKO-Handbuch 2006, S.12). 25
Abbildung 10: Ermittlung des vollständigen Unternehmensbudgets 27
Abbildung 11: Teilansicht des ausgefüllten Projektkalkulations-Sheets. Bei diesem Projekt wurden die Kosten für Druck und Versand vom wissenschaftlichen Leiter getragen. 33
Abbildung 12: Teilansicht des Ertrags- bzw. Aufwandplanes unterteilt nach Geschäftsbereichen für das Jahr 2010 34
Abbildung 13: Teilansicht des Aufwandplanes mit Aufstellung der Fixkosten von Jänner bis April 2010 35
Abbildung 14: Erstellung des Erfolgsbudgets mit den Zahlen aus Ertrags- und Aufwandplan 37
Abbildung 15: Der Finanzplan mit den vier Teilbereichen 38
Abbildung 16: Darstellung der Planbilanz 40
Abbildung 17: Strukturbilanz der Jahre 2007-2009 41
Abbildung 18: Struktur GuV der Jahre 2007-2009 42
Abbildung 19: Zusammenstellung der Kennzahlen 42
Abbildung 20: Quicktest nach Kralicek mit der entsprechenden Beurteilung/Note für die Kennzahlen 43
Abbildung 21: Branchenvergleich anhand der von der KMU-Forschung Austria ermittelten Daten 44
Abbildung 22: Übersicht zu Porter's Five Forces Analyse 45
Abbildung 23: Grafik Buchung eines Pauschalarrangements über ein Reisebüro als Reisevermittler (Quelle: Broschüre „Die Koffer sind gepackt", bmsk: Soziales und Konsumentenschutz, 2007) 47
Abbildung 24: Umsatzrendite und Höhe des Deckungsbeitrages je Veranstaltung 49
Abbildung 25: Zeitlicher Projektablauf von SonnenTagen mit den Benchmarks 55
Abbildung 26: Zeitliche Aufstellung der Einnahmen und Aufwendungen 60
Abbildung 27: Cashflow eines geplanten *SonnenTagen*-Projektes mit 90 Teilnehmern. Der grüne Graph stellt die verfügbare Geldmenge nach Abzug aller be-trieblichen Fixkosten dar.(x-Achse in Monaten, y-Achse in TEUR) 61
Abbildung 28: Gegenüberstellung der wichtigsten Annahmen für die einzelnen Szenarios (verwendete Abkürzungen: MA....Mitarbeiter; ST....SonnenTagen, GF....Geschäftsführer). 62
Abbildung 29: Erfolgsbudget Worst-Case 2010 bis 2012 63
Abbildung 30: Zusammensetzung der Fixkosten 2010 64
Abbildung 31: Finanzplan des Worst-Case 2010 bis 2012 66
Abbildung 32: Entwicklung des Cashflow I 68
Abbildung 33: Planbilanz des Worst-Case 2010 bis 2012 69
Abbildung 34: Kennzahlen des Worst Case 2010 bis 2012 69
Abbildung 35: Erfolgsbudget für das Best-Case Szenario 2010 bis 2012 72
Abbildung 36: Gegenüberstellung des Erfolgsbudgets für 2012 mit und ohne Vollzeitmitarbeiter 74
Abbildung 37: Finanzplan der Jahre 2010-2012 75
Abbildung 38: Finanzplan Best-Case 2010 unter Berücksichtigung unterschiedlich hoher Verlustabdeckungen (Plan I: 28 TEUR, Plan II: 15 TEUR) 76
Abbildung 39: Planbilanz und Kennzahlen Best-Case 2010 bis 2012 78
Abbildung 40: Kennzahlen zur Planbilanz Best-Case 2010. Plan I berücksichtigt einen Verlustabdeckung eines Projektes in der Höhe von 28 TEUR, während Plan II lediglich von 15 TEUR Verlustabdeckung ausgeht 78
Abbildung 41: Quicktest nach Kralicek für den Prognosezeitraum 2010-2012 79

Abbildung 42: Bezüge-Vergleichsrechner ASVG versus GSVG (erstellt mit: http://www.gregorich.at/Rechner.de.html) 80
Abbildung 43: Erfolgsbudget Real-Case-Szenario 2010 bis 2012 81
Abbildung 44: Finanzplan Real-Case-Szenario 2010 bis 2012 83
Abbildung 45: Planbilanz Real-Case-Szenario 2010 bis 2012 84
Abbildung 46: Kennzahlen Real-Case-Szenario 2010-2012 85
Abbildung 47: Erfolgsbudget Real-Case-Szenario mit Halbzeitkraft 2010 bis 2012 86
Abbildung 48: Planbilanz Real-Case-Szenario mit Halbzeitkraft 2010 bis 2012 87

11.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fixkostenaufstellung 57
Tabelle 2: Provisionsstaffelung in Abhängigkeit von der Teilnehmeranzahl 59
Tabelle 3: Zahlenvergleich der Provisionsmodelle 60
Tabelle 4: Umsatz und Umsatzrendite in Abhängigkeit von Referentenanzahl und Kongressteilnehmern 61

11.3 Literaturverzeichnis

Aus folgende Büchern und Artikeln wurde zitiert (alphabetische Reichenfolge):

Bornett/Bruckner/Hammerschmied/Masopust RATING-KENNZAHLEN, berechnen – analysieren verbessern, WKO-Handbuch 2006.
Colbe (Hrsg.) Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Stuttgart 2000.
Gaedke/Winterheller (Hrsg.) Controlling für die tägliche Praxis, Wien 2008.
Horvath & Partners Das Controlling Konzept, dtv, 2009.
Königsmeier Modul Unternehmensanalyse und Prüfung, Folie 6.
Kralicek/ Böhmdorfer/Kralicek Kennzahlen für Geschäftsführer 5. Aufl., München 2008.
Mayer/Seebacher Der Wirtschaftstreuhänder, 1/2001. S.21ff.
Mittermannsgruber Branchenspezifische Rechtsbereiche des Reisebürogewerbes, 2007.
Art. 7 der Richtlinie des Rates vom 13. Juni 1990 über Pauschalreisen (90/314/EWG)
Seebacher Budgetierung und Controlling (Teil 22), BTV unternehmen 2-2005
Seebacher Budgetierung und Controlling (Teil 23), BTV unternehmen 3-2005
Seebacher Budgetierung und Controlling (Teil 26), BTV unternehmen 2-2006.
Seebacher Budgeterstellung im Klein- und Mittelbetrieb in *Mayer/Stiegle* (Hrsg.) Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Linz 1997.
Seebacher Budgetierung und Controlling, BTV Aktuell 1999, S.3
Schröder Modernes Unternehmens Controlling, 6. Auflage, Kiehl 1996.
Vollmuth Bilanzen richtig lesen, 9. Aufl., München 2009.
Weber/Weißenberger, Einführung in das Rechnungswesen 7. Aufl., Stuttgart 2006.
Wöltje Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 3. Aufl., München, 2008.

Bilanz der Jahre 2007 und 2008

AKTIVA		31.12.2008 €	31.12.2007 €
A. ANLAGEVERMÖGEN			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände			
1. Lizenzen	€	277,63	832,91
II. Sachanlagen			
1. Betriebs- und Geschäftsausstattung	€	5.940,32	6.546,95
III. Finanzanlagen			
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	€	14.943,63	14.943,63
	€	**21.161,58**	**22.323,49**
B. UMLAUFVERMÖGEN			
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	€	34.863,63	16.942,55
2. Forderungen gegenüber Gesellschaftern	€	9.650,26	32,71
3. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	€	37.944,53	4.111,74
	€	82.458,42	21.087,00
II. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	€	20.770,32	24.116,25
	€	**103.228,74**	**45.203,25**
SUMME AKTIVA	€	***124.390,32***	***67.526,74***

PASSIVA		31.12.2008 €	31.12.2007 €
A. EIGENKAPITAL			
I. Stammkapital	€	35.000,00	35.000,00
nicht eingeforderte ausstehende Einlage	€	0,00	-17.500,00
	€	35.000,00	17.500,00
II. Bilanzverlust	€	-4.927,06	-12.296,36
davon Verlustvortrag	€	*-12.296,36*	*-4.583,78*
	€	**30.072,94**	**5.203,64**
B. RÜCKSTELLUNGEN			
1. Steuerrückstellungen	€	875,00	875,00
2. sonstige Rückstellungen	€	4.000,00	2.000,00
	€	**4.875,00**	**2.875,00**
C. VERBINDLICHKEITEN			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	€	9.500,00	13.800,00
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	€	23.360,59	6.969,28
3. sonstige Verbindlichkeiten	€	56.581,79	38.678,82
davon aus Steuern	€	*1.331,25*	*0,00*
	€	**89.442,38**	**59.448,10**
SUMME PASSIVA	€	***124.390,32***	***67.526,74***

GuV der Jahre 2007 und 2008

		2008 €	2007 €
1.	**Umsatzerlöse**	**€ 308.091,38**	**211.771,81**
2.	**Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen**		
	a) Materialaufwand	€ 239.192,70	183.062,63
	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	€ 0,00	4.000,00
		€ 239.192,70	**187.062,63**
3.	**Abschreibungen**		
	a) auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	**€ 7.337,48**	**4.954,23**
4.	**sonstige betriebliche Aufwendungen**		
	a) Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	€ 390,87	117,40
	b) übrige	€ 52.818,50	25.840,37
		€ 53.209,37	**25.957,77**
5.	**Zwischensumme aus Z 1 bis 4 (Betriebserfolg)**	**€ 8.351,83**	**-6.202,82**
6.	**sonstige Zinsen und ähnliche Erträge**	**€ 1.047,73**	**615,08**
7.	**Zinsen und ähnliche Aufwendungen**	**€ 280,26**	**703,84**
8.	**Zwischensumme aus Z 6 bis 7 (Finanzerfolg)**	**€ 767,47**	**-88,76**
9.	**Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**	**€ 9.119,30**	**-6.291,58**
10.	**Steuern vom Einkommen und vom Ertrag**	**€ 1.750,00**	**1.421,00**
11.	**Jahresüberschuss/-fehlbetrag**	**€ 7.369,30**	**-7.712,58**
12.	**Jahresgewinn/-verlust**	**€ 7.369,30**	**-7.712,58**
13.	**Verlustvortrag aus dem Vorjahr**	**€ -12.296,36**	**-4.583,78**
14.	**Bilanzverlust**	**€ -4.927,06**	**-12.296,36**

Verbindlichkeiten

Zur Fristigkeit der in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten werden folgende Erläuterungen gegeben:

	Gesamtbetrag EUR	davon Restlaufzeit bis 1 Jahr EUR	davon Restlaufzeit über 1 Jahr EUR	davon Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahre EUR
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	9.500,00	0,00	9.500,00	9.500,00
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	23.360,59	23.360,59	0,00	0,00
sonstige Verbindlichkeiten	56.581,79	5.909,05	50.672,74	50.672,74
davon aus Steuern	*1.331,25*	*1.331,25*	*0,00*	*0,00*
Summe Verbindlichkeiten	89.442,38	29.269,64	60.172,74	60.172,74

Entwicklung des Anlagevermögens

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens und die Aufgliederung der Jahresabschreibung nach einzelnen Posten (§ 226 Abs. 1 UGB) ist aus dem tieferstehenden Anlagespiegel ersichtlich:

	Ansch.Wert 1.1.2008 31.12.2008 EUR	Zugang Umbuchung EUR	Abgang Umbuchung EUR	AfA kumuliert 1.1.2008 31.12.2008 EUR	Buchwert 1.1.2008 31.12.2008 EUR	Abschreibung Zuschreibung EUR
I. Immaterielle Vermögensgegenstände						
1. Lizenzen	1.665,83	0,00	0,00	832,92	832,91	555,28
	1.665,83	0,00	0,00	1.388,20	277,63	0,00
II. Sachanlagen						
1. Betriebs- und Geschäftsausstattung	10.538,67	2.112,75	0,00	3.991,72	6.546,95	2.719,38
	12.651,42	0,00	0,00	6.711,10	5.940,32	0,00
III. Finanzanlagen						
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	14.943,63	0,00	0,00	0,00	14.943,63	0,00
	14.943,63	0,00	0,00	0,00	14.943,63	0,00
Summe Anlagenspiegel	27.148,13	2.112,75	0,00	4.824,64	22.323,49	3.274,66
	29.260,88	0,00	0,00	8.099,30	21.161,58	0,00

Bilanz der Jahre 2008 und 2009

AKTIVA		31.12.2009 €	31.12.2008 €
A. ANLAGEVERMÖGEN			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände			
1. Lizenzen	€	2.700,50	277,63
II. Sachanlagen			
1. Betriebs- und Geschäftsausstattung	€	4.621,08	5.940,32
III. Finanzanlagen			
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	€	14.943,63	14.943,63
	€	**22.265,21**	**21.161,58**
B. UMLAUFVERMÖGEN			
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	€	34.764,90	34.863,63
2. Forderungen gegenüber Gesellschaftern	€	11.841,76	9.650,26
3. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	€	2.398,67	37.944,53
	€	49.005,33	82.458,42
II. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	€	91.473,95	20.770,32
	€	**140.479,28**	**103.228,74**
SUMME AKTIVA	**€**	***162.744,49***	***124.390,32***

PASSIVA		31.12.2009 €	31.12.2008 €
A. EIGENKAPITAL			
I. Stammkapital	€	35.000,00	35.000,00
II. Bilanzverlust	€	-720,26	-4.927,06
davon Verlustvortrag	€	*-4.927,06*	*-12.296,36*
	€	**34.279,74**	**30.072,94**
B. RÜCKSTELLUNGEN			
1. Steuerrückstellungen	€	0,00	875,00
2. sonstige Rückstellungen	€	5.000,00	4.000,00
	€	**5.000,00**	**4.875,00**
C. VERBINDLICHKEITEN			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	€	5.200,00	9.500,00
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	€	22.498,54	23.360,59
3. sonstige Verbindlichkeiten	€	95.766,21	56.581,79
davon aus Steuern	€	*2,88*	*1.331,25*
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	€	*17,16*	*0,00*
	€	**123.464,75**	**89.442,38**
SUMME PASSIVA	**€**	***162.744,49***	***124.390,32***

GuV der Jahr 2008 und 2009

		2009	2008
		€	€
1.	**Umsatzerlöse**	**€ 586.822,75**	**308.091,38**
2.	**Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen**		
	a) Materialaufwand	**€ 528.439,74**	**239.192,70**
3.	**Personalaufwand**		
	a) Gehälter	€ 834,73	0,00
	b) Leistungen an betriebliche Mitarbeitervorsorgekassen	€ 5,47	0,00
	c) Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge	€ 18,17	0,00
		€ 858,37	**0,00**
4.	**Abschreibungen**		
	a) auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	**€ 4.473,98**	**7.337,48**
5.	**sonstige betriebliche Aufwendungen**		
	a) Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	€ 62,20	390,87
	b) übrige	€ 47.844,19	52.818,50
		€ 47.906,39	**53.209,37**
6.	**Zwischensumme aus Z 1 bis 5 (Betriebserfolg)**	**€ 5.144,27**	**8.351,83**
7.	**sonstige Zinsen und ähnliche Erträge**	**€ 1.449,37**	**1.047,73**
8.	**Zinsen und ähnliche Aufwendungen**	**€ 636,84**	**280,26**
9.	**Zwischensumme aus Z 7 bis 8 (Finanzerfolg)**	**€ 812,53**	**767,47**
10.	**Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**	**€ 5.956,80**	**9.119,30**
11.	**Steuern vom Einkommen und vom Ertrag**	**€ 1.750,00**	**1.750,00**
12.	**Jahresüberschuss**	**€ 4.206,80**	**7.369,30**
13.	**Jahresgewinn**	**€ 4.206,80**	**7.369,30**
14.	**Verlustvortrag aus dem Vorjahr**	**€ -4.927,06**	**-12.296,36**
15.	**Bilanzverlust**	**€ -720,26**	**-4.927,06**

vorläufig

Verbindlichkeiten

Zur Fristigkeit der in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten werden folgende Erläuterungen gegeben:

	Gesamtbetrag EUR	davon Restlaufzeit bis 1 Jahr EUR	davon Restlaufzeit über 1 Jahr EUR	davon Restlaufzeit zw. 1 und 5 Jahre EUR
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	5.200,00	1.000,00	4.200,00	4.200,00
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.498,54	22.498,54	0,00	0,00
sonstige Verbindlichkeiten	95.766,21	55.411,57	40.354,64	40.354,64
davon aus Steuern	*2,88*	*2,88*	*0,00*	*0,00*
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	*17,16*	*17,16*	*0,00*	*0,00*
Summe Verbindlichkeiten	123.464,75	78.910,11	44.554,64	44.554,64

Entwicklung des Anlagevermögens

Die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens und die Aufgliederung der Jahresabschreibung nach einzelnen Posten (§ 226 Abs. 1 UGB) ist aus dem tieferstehenden Anlagespiegel ersichtlich:

	Ansch.Wert 1.1.2009 31.12.2009 EUR	Zugang Umbuchung EUR	Abgang Umbuchung EUR	AfA kumuliert 1.1.2009 31.12.2009 EUR	Buchwert 1.1.2009 31.12.2009 EUR	Abschreibung Zuschreibung EUR
I. Immaterielle Vermögensgegenstände						
1. Lizenzen	1.665,83	3.334,00	0,00	1.388,20	277,63	911,13
	4.999,83	0,00	0,00	2.299,33	2.700,50	0,00
II. Sachanlagen						
1. Betriebs- und Geschäftsausstattung	12.651,42	429,98	0,00	6.711,10	5.940,32	1.749,22
	13.081,40	0,00	0,00	8.460,32	4.621,08	0,00
III. Finanzanlagen						
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	14.943,63	0,00	0,00	0,00	14.943,63	0,00
	14.943,63	0,00	0,00	0,00	14.943,63	0,00
Summe Anlagenspiegel	29.260,88	3.763,98	0,00	8.099,30	21.161,58	2.660,35
	33.024,86	0,00	0,00	10.759,65	22.265,21	0,00

Kapitalflussrechnung	**2008 TEUR**	**2009 TEUR**
Unternehmensergebnis	7,4	4,2
Abschreibungen (nach AfA)	7,3	4,5
Rückstellungen	2	1
Bildung Steuerrückstellungen	0	-0,9
Cashflow I	**16,7**	**8,8**
Lager (Folder, Taschen etc.)	0	0
Forderungen LuL (Ausgangsrechnungen)	17,9	-0,1
Sonstige Forderungen u. Vermögenswerte	33,8	-35,5
Verbindlichkeiten LuL	16,3	-0,8
So Verbindlichkeiten	18	39,2
Working Capital	**-17,4**	**74**
Investitionen	6,2	5,6
Darlehen	-9,6	-2,2
Langfristige Kredite	-4,3	-4,3
Langfristbereich	**-20,1**	**-12,1**
Einlagen	17,5	0
Entnahmen	0	0
Gesellschafterbereich	**17,5**	**0**
Überschuss/Bedarf	**-3,3**	**70,7**

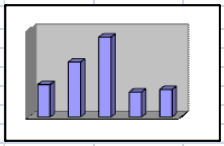
Erhebung von Konkurrenzveranstaltungen

DGPPN Kongress	24-27.11.2010	€ 400/ € 500	
Workshop CBASP	15-19.01.2010	€ 620	
Symposium - Authisten ...	17.02.2010	€ 150	
1. Autismus Kongress	13.03.2010	€ 250/ € 285	6 Punkte
Neurologie Update Seminar	19.-20.02.2010	€ 325 / € 375	16 CME Punkte
Kongress Deutsche Gesellschaft f. Eßst	25. - 27.02.2010	€ 235 / € 260	
Kongress für Neurologie	10. - 13.09.	€ 200	
Psychologen Tagungen ÖGPP Homepage			
Toscana Congress	22.-25.4.2009		
10. Österreichische Tagung für Konsiliar-	2.10. – 3.10.2008	kostenlos	
11. ÖSTERREICHISCHE TAGUNG FÜR	3. – 4. Dezember 2009	kostenfrei	DFP 11 Einheiten
43. LINZER PSYCHIATRISCHEN Samst	39760		5
15. Jahrestagung der Deutschen Gesells	11. 10 2007- 13. 10 2007	150€/200€	18 Fortbildungspunkte der Kategorie B
49. Fachtagung für klinische Neurophysi	16. (Anreisetag) bis 23. Jänner 2010	80€/40€ Kursgebühr: 30€	
8. Jahrestagung der österreichischen Ge	24.-27.2.10	170€/260€ Seminargebühr 25€/40€	
2. Grazer Psychosentage	13. - 14.4.07	40	
Andere Psychologen Tagungen			
6. Workshopkongress für Klinische Psyc	21. bis 23. Mai 2009	120€/140€	CP: 15 für den Kongress und je 5 CP pro
26. Kongress für Klinische Psychologie,	5.- 9. März 2010	270€/360€ Tageskarten: 95€	6 Punkte pro Tag
9. Kongress der „Österreichischen Gesel	8. – 10.April 2010	170€/120€	
47. Kongress der Deutschen Gesellscha	26.09.2010 - 30.09.2010	190€/250€/290€	
M.E.G.-Jahrestagung	4.-7. März 2010	290€/240€	
Diagnostik-Kongress an der Universität Z	9. bis 10. September 2009	245	
2. Internationaler Kongress für Energie-P	8.-10.10.2010	260	
DGPPN Kongress	24.-27.11.2010	200€/400€	Voraussichtlich können mehr als 30 CME
24th Danube Symposium of Psychiatry -	5th-8th May 2010	350	
Diverses			
Curriculum Biologische Medizin - Kos - M	05. - 12. Mai 2010	500	
22.Fortbildungswoche für Dermatologie u	25.-30.7.2010	400€/230€	
EADV Symposium - Kroatien	13.-15.2010	300€/560€	
COCS - Veranstaltungen			
12. INTERNATIONALES ENDOSKOPIE	5. - 6. Februar 2010	110€/90€	
Gynäkologie und Geburtshilfe Frankfurt 2	19. - 20. Februar 2010	90	16 A Punkte
III. "LUKS" - Ludwigshafener und Kölner S	40229	150	9 C Punke
Kapsel Klub Berlin	40229	180	
40. Kongress der Deutschen Gesellscha	11. - 13. März 2010	100€ nur Kongress ohne Kurse	
81. Jahresversammlung der Deutschen C	12. - 16. Mai 2010		
Northern European Conference on Travel	May 26 - 29, 2010	325€/425€	
11. Münchner Neuroradiologie Symposiu	17. - 19. Juni 2010	350	26 CME Punkte
10. Kongress für Infektionskrankheiten ur	23. - 26. Juni 2010	200€/250€	
1st ICCD International conference on cap	27.-28. August 2010, Paris, Frankreich, M	360	CME Credits are applied
43. Wissenschaftliche Tagung der Deuts	9. - 11. September 2010	140€/110€	15 A Punkte
Endo Club Nord	5. und 6. November 2010	240	

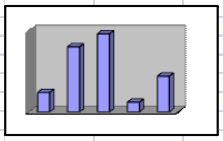
11.4 Statistik Buchungsverhalten

Buchungsstatistik Gyn Allround 2010, 18. - 25.2.201(

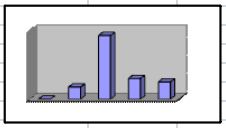
Datum aller Anfragen		
SEPT	13	
OKT	22	
NOV	32	
DEZ	10	
JAN	11	
insg.	88	



Datum der fixgebuchten Anfragen		
SEPT	6	
OKT	20	
NOV	24	
DEZ	3	
JAN	11	
insg.	64	



Datum der Fixbuchung		
SEPT	0	
OKT	7	0,10606061
NOV	37	0,56060606
DEZ	12	0,18181818
JAN	10	0,15151515
insg.	66	



11.5 Projektkalkulations-Sheet

	Einzelkosten		Fixkosten	Variable Kosten	Einnahmen
Kommsion Reise Conventive					3.608,00
Preisaufschlag Reise/ Pers	160,00				10.560,00
ermäßigte Seminargebühr	350,00	3		1.050,00	1.050,00
Seminargebühr	560,00	52		29.120,00	29.120,00
Seminargebühr Selbstbucher	760,00	7		3.920,00	5.320,00
Summe		62			
Kostenübernahme Referentenreisen	1100,00		4.400,00		
Vor Ort Team - Reise	0,00		0,00		
Honorar Mitarbeiter vor Ort	350,00		350,00		
Kaffeepausen/Person/ Tag	5,00		1.550,00		
Welcome Cocktail	5,00		310,00		
Farewell Cocktail	5,00		310,00		
Technik inkl. Hörsaal /Tag	500,00		2.500,00		3.000,00
Website inkl. Onlineform.+ Newsletter	0,00		0,00		
Ankündigungsfolder Erstellung	0,00		0,00		
Akkreditierung	0,00		0,00		0,00
Telefonkosten	0,00		0,00		
Buchhaltung	0,00		0,00		
Briefpapier	0,00		0,00		
Ausflüge	0,00		0,00		0,00
Druck	0,00		0		0
Versand	0,00		0		0
			9.420,00	34.090,00	52.658,00
			43.510,00		52.658,00
			Gewinn CON		9.148,00
			DB/Umsatz		17,37%

Rahmenbedingungen		
Anzahl Teilnehmer	62	Pax
Anzahl Reisende	73	Pax
Reisepreis	1.100,00	EUR
Kommision Reisepreis	4%	
Kommision NS	5%	
Seminartage	5	Tage
Seminargebühr ermäßigt	350,00	EUR
Seminargebühr	560,00	EUR
Seminargebühr Selbstbucher	760,00	EUR
Kostenübernahme Referentenreisen	4	Pax
Referenten insgesamt inkl. Leiter	9	Pax

Ergebnis:	EUR
Gewinn CON	9.148,00
Kongressleitung	31.090,00
Kommission NS	4.510,00
Umsatz NS	90.200,00

Staffelung Referentenkosten-Übernahme		
Reisende Vollzahler + Selbstbucher	2/3Seminar Teilnehmer	Refereten übernahme
275	124	14
235	124	13
195	114	12
160	104	11
130	84	10
110	74	9
95	64	8
80	54	7
50	34	4
"vollzahlende Reisende"	66	Pax

11.6 Bilanzbranchenbild

Reisebüros (ÖNACE 63)

Bilanzbranchenbild 2003/2004 (Bilanzstichtage zwischen 1.7.2003 und 30.6.2004)

Positionsbezeichnung			Gesamt	Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in Mio €)					
				bis 0,3	0,3 bis 0,5	0,5 bis 1	1 bis 4	4 bis 7	über 7
Anzahl der ausgewerteten Betriebe			1.169	93	83	166	477	132	218
Kennzahl:	**UMSATZRENTABILITÄT**								
	Median (Gesamtdurchschnitt)	%	1,04	-1,95	0,49	0,36	0,96	2,24	1,12
	1. Dezil	%	-13,78	-39,28	-24,01	-15,09	-9,23	-1,15	-5,41
	2. Dezil	%	-4,28	-22,05	-14,41	-6,59	-3,41	0,14	-0,94
	3. Dezil	%	-1,23	-15,05	-7,80	-3,75	-1,15	0,50	-0,01
	4. Dezil	%	-0,04	-9,51	-3,30	-1,60	-0,16	0,82	0,34
	5. Dezil	%	0,62	-4,77	-0,29	0,04	0,58	1,64	0,89
	6. Dezil	%	1,43	-0,35	1,37	1,12	1,37	2,73	1,38
	7. Dezil	%	2,73	3,41	3,27	2,54	2,58	5,42	2,35
	8. Dezil	%	4,74	5,57	6,32	4,72	4,38	6,92	3,19
	9. Dezil	%	8,09	15,27	9,65	7,95	7,92	10,72	5,47
	10. Dezil	%	18,89	33,44	19,44	16,53	20,51	21,74	10,16

Umsatzrentabilität = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (nach kalkulatorischen Berichtigungen) / Betriebsleistung * 100
Kalkulatorische Berichtigungen: kalkulatorische Eigenkapitalzinsen, kalkulatorischer Unternehmerlohn

Positionsbezeichnung			Gesamt	Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in Mio €)					
				bis 0,3	0,3 bis 0,5	0,5 bis 1	1 bis 4	4 bis 7	über 7
Anzahl der ausgewerteten Betriebe			1.169	93	83	166	477	132	218
Kennzahl:	**CASH-FLOW-QUOTE**								
Cash-flow	Median (Gesamtdurchschnitt)	%	4,30	5,86	6,76	5,19	3,64	6,97	3,44
	1. Dezil	%	-6,72	-26,11	-9,68	-6,72	-3,33	0,38	-2,34
	2. Dezil	%	-0,05	-13,12	-5,35	-1,66	-0,06	0,84	0,63
	3. Dezil	%	0,84	-5,21	-1,49	0,54	0,77	1,71	1,23
	4. Dezil	%	2,06	1,01	4,08	1,65	1,97	2,84	2,00
	5. Dezil	%	3,39	4,30	6,06	4,14	3,11	4,94	2,90
	6. Dezil	%	5,48	7,81	8,14	7,70	4,57	7,58	4,00
	7. Dezil	%	8,12	11,93	10,70	9,66	7,76	9,66	5,70
	8. Dezil	%	11,49	21,99	14,41	11,57	11,26	12,13	7,37
	9. Dezil	%	17,39	29,55	19,66	17,71	16,43	17,50	11,65
	10. Dezil	%	28,97	44,29	26,96	22,99	28,64	30,44	20,46

Cash-flow-Quote = korrigierter Cash-flow (nach Unternehmerlohn) in Prozent der Betriebsleistung

Positionsbezeichnung			Gesamt	Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in Mio €)					
				bis 0,3	0,3 bis 0,5	0,5 bis 1	1 bis 4	4 bis 7	über 7
Anzahl der ausgewerteten Betriebe			1.169	93	83	166	477	132	218
Kennzahl:	**EIGENKAPITALQUOTE**								
	Median (Gesamtdurchschnitt)	%	8,91	5,81	1,65	0,39	8,29	16,15	13,78
	1. Dezil	%	-90,06	-115,04	-104,66	-108,70	-90,24	-41,86	-33,75
	2. Dezil	%	-37,74	-79,41	-67,81	-58,56	-37,50	-12,77	-8,46
	3. Dezil	%	-13,67	-43,30	-43,43	-31,20	-13,97	1,71	1,75
	4. Dezil	%	-0,46	-22,62	-15,39	-16,67	-1,80	8,85	6,04
	5. Dezil	%	5,99	1,45	-3,23	-6,56	5,54	13,81	10,71
	6. Dezil	%	12,72	8,42	5,76	5,62	10,87	20,69	16,07
	7. Dezil	%	19,59	22,99	14,71	12,75	18,73	27,53	22,71
	8. Dezil	%	28,87	37,83	26,59	23,08	27,53	35,25	27,01
	9. Dezil	%	40,32	56,82	34,65	44,38	39,63	40,94	36,47
	10. Dezil	%	61,48	73,27	65,96	68,74	57,85	60,53	57,14

Eigenkapitalquote = Eigenkapital / Gesamtkapital * 100

Positionsbezeichnung		Gesamt	Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in Mio €)					
			bis 0,3	0,3 bis 0,5	0,5 bis 1	1 bis 4	4 bis 7	über 7
Anzahl der ausgewerteten Betriebe		1.169	93	83	166	477	132	218
Kennzahl:	**SCHULDENTILGUNGSDAUER**							
Median (Gesamtdurchschnitt)	Jahre	6,42	10,19	8,33	8,53	6,67	4,61	6,44
1. Dezil	Jahre	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ
2. Dezil	Jahre	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	16,72	27,60
3. Dezil	Jahre	28,00	negativ	negativ	negativ	30,65	10,95	13,46
4. Dezil	Jahre	12,31	negativ	21,77	22,20	12,97	6,39	10,04
5. Dezil	Jahre	7,85	20,04	10,63	11,54	8,22	4,97	7,38
6. Dezil	Jahre	5,26	6,77	6,76	6,42	5,15	4,05	5,55
7. Dezil	Jahre	3,70	3,75	4,87	4,11	3,58	3,16	4,18
8. Dezil	Jahre	2,63	2,32	3,14	3,10	2,57	2,25	2,64
9. Dezil	Jahre	1,47	1,10	2,14	1,19	1,47	0,98	1,50
10. Dezil	Jahre	0,31	0,31	0,45	0,00	0,17	0,11	0,49

Schuldentilgungsdauer = (Fremdkapital - liquide Mittel) / korr. Cash flow aus Betriebstätigkeit

Positionsbezeichnung		Gesamt	Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in Mio €)					
			bis 0,3	0,3 bis 0,5	0,5 bis 1	1 bis 4	4 bis 7	über 7
Anzahl der ausgewerteten Betriebe		1.169	93	83	166	477	132	218
Kennzahl:	**BANKKREDITQUOTE**							
Median (Gesamtdurchschnitt)	%	25,40	39,39	52,41	43,06	24,97	14,03	15,09
1. Dezil	%	84,85	94,59	90,49	86,51	81,15	73,19	68,14
2. Dezil	%	68,80	86,53	85,07	76,64	67,44	57,38	54,08
3. Dezil	%	56,60	77,79	75,91	63,77	55,24	44,81	36,93
4. Dezil	%	44,12	63,06	68,83	53,77	42,52	27,90	29,07
5. Dezil	%	30,27	47,45	58,28	48,19	29,69	19,55	18,86
6. Dezil	%	19,47	33,33	44,18	33,11	19,94	6,09	11,47
7. Dezil	%	5,96	11,59	30,06	18,04	6,79	0,00	2,62
8. Dezil	%	0,00	0,00	8,16	0,73	0,12	0,00	0,00
9. Dezil	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Dezil	%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Bankkreditquote = Bankverbindlichkeiten / Fremdkapital * 100

Positionsbezeichnung		Gesamt	Umsatzgrößenklassen (Jahresumsatz in Mio €)					
			bis 0,3	0,3 bis 0,5	0,5 bis 1	1 bis 4	4 bis 7	über 7
Anzahl der ausgewerteten Betriebe		1.169	93	83	166	477	132	218
Kennzahl:	**BANKKREDITRÜCKZAHLUNGSDAUER**							
Median (Gesamtdurchschnitt)	Jahre	1,25	3,25	4,37	2,28	1,30	0,01	0,24
1. Dezil	Jahre	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	22,32	negativ
2. Dezil	Jahre	negativ	negativ	negativ	negativ	negativ	6,49	6,28
3. Dezil	Jahre	8,14	negativ	negativ	26,67	8,15	2,18	2,95
4. Dezil	Jahre	3,46	34,98	9,00	7,58	3,71	1,24	1,47
5. Dezil	Jahre	1,80	9,47	5,29	3,52	1,89	0,36	0,57
6. Dezil	Jahre	0,72	2,38	2,81	1,84	0,86	0,00	0,00
7. Dezil	Jahre	0,00	0,92	1,60	0,72	0,00	0,00	0,00
8. Dezil	Jahre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Dezil	Jahre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Dezil	Jahre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Bankkreditrückzahlungsdauer = (Bankverbindlichkeiten - liquide Mittel) / korr. Cash flow aus Betriebstätigkeit

Aus: Kralicek, P. User Manual zu Quick Report advanced level, 2007

11.7 Quicktest nach Kralicek

vgl. Kralicek, P. User Manual zu Quick Report advanced level, 2007

ANWENDERTIPS ZUM QUICK-REPORT

❍ **Flüssige Mittel:**
Kassabestand, Schecks, Guthaben bei Banken

❍ **Vorräte:**
Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe
\+ unfertige Erzeugnisse
\+ fertige Erzeugnisse u. Waren
\+ noch nicht abgerechnete Leistungen
\+ geleistete Anzahlungen

❍ **Eigenkapital:**
Summe Eigenkapital
\+ unversteuerte Rücklagen
\+ stille Reserven bei den Rückstellungen
\+ stille Reserven im Anlage- (nutzungsdauerbedingt) u. Umlaufvermögen
– latente Steuerlast für Auflösung steuerrelevanter stiller Reserven

❍ **Fremdkapital:**
lang- u. kurzfristiges Fremdkapital
\+ latente Steuerlast

❍ **Betriebsleistung:**
Umsatzerlöse
+/- Bestandsveränderung
\+ Aktivierte Eigenleistung
\+ sonstige betriebliche Erträge

❍ **Fremdkapitalzinsen:**
Zinsen und ähnliche Aufwendungen im Zusammenhang mit der Kreditgewährung

❍ **Cash-Flow vor Ertragsteuern:**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)
\+ nicht auszahlungswirksame Aufwendungen (z.B.: AfA)
– nicht einzahlungswirksame Erträge

❍ **Ertragsteuer (für die Berechnung der Schuldtilgungsdauer lt. URG):**
Die in der G&V ausgewiesenen Ertragsteuern müssen um den nicht auf die gewöhnliche Geschäftstätigkeit entfallenden Anteil (also jene Ertragsteuer, die auf a.o. Erträge und Aufwendungen entfällt) bereinigt werden.

❍ **Unternehmerlohn:**
Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften auf den Unternehmerlohn nicht vergessen! Cash-Flow und Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit berichtigen!