AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL
Deutsches Bildungsressort
Bereich Innovation und Beratung

PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Dipartimento formazione e istruzione tedesca
Area innovazione e consulenza

Planung und Budgetierung in Tourismusbetrieben

ARBEITSHEFT

Lernunterlage erstellt im Auftrag des
Deutschen Bildungsressorts – Bereich Innovation und Beratung
Erstausgabe Herbst 2017

Autorin: Vigl Sabine

Inhalt

1. Tourismus – eine dynamische Branche ... 3
2. Die Planung ... 4
2.1. Der Planungsbegriff ... 4
2.2. Die Bedeutung der Planung für das Unternehmen ... 5
3. Betriebliche Pläne ... 6
3.1. Arten von Plänen nach ihrem Zeitbezug ... 6
3.1.1. Operatives versus strategisches Management ... 7
3.2 Arten von Plänen nach ihrem Inhalt und Umfang ... 8
4. Planungsgrundsätze, Planungsprinzipen ... 8
4.1. Planungsgrundsätze ... 8
4.2. Planungsprinzipien (Planungsrichtung) ... 9
4.2.1. Das Top-Down-Prinzip ... 9
4.2.2. Das Bottom-up-Prinzip ... 9
4.2.3. Das Gegenstromverfahren (down up) ... 10
5. Die operative Planung ... 11
5.1. Planungsablauf ... 11
5.2. Inhalt der operativen Planung ... 12
6. Die Budgetierung ... 13
6.1. Aufbau eines Budgets ... 14
6.1.1. Inhaltliche Zusammenhänge ... 14
6.1.2. Budgetzusammenhang am Beispiel der Hotellerie ... 15
6.1.3. Die Erstellung eines Budgets ... 15
7. Die Budgetierung im Hotelbetrieb ... 16
7.1. Das Absatzbudget – Planung der Auslastung ... 16
7.2. Das Logis-Budget ... 17
7.2.1. Umsatzbudget Logis ... 17
7.2.2. Kostenbudget Logis ... 17
7.2.3. Erfolgsbudget Logis ... 18
7.3. Das FB-Budget (Food & Beverage) ... 19
7.3.1. Das Absatz- und Umsatzbudget FB ... 19
7.3.2. Das Kostenbudget Food & Beverage ... 20
7.3.3. Das Erfolgsbudget Food & Beverage ... 21
7.4. Das Budget der Zusatzleistungen ... 21
7.5. Das Budget der Gemeinkosten ... 22
7.6. Planerfolgsrechnung, Investitionsbudget und Finanzplan ... 23
7.6.1. Die Planerfolgsrechnung ... 23
7.6.2. Das Investitonsbudget ... 24
7.6.1. Das Finanzbudget / Der Finanzplan ... 25
7.6.1. Das Kassenbudget / Der Liquititätsplan ... 25

8. Die Budgetierung im Reisebüro 27
8.1. Das Erlösbudget eines Reisebüros 27
8.2. Das Gemeinkostenbudget eines Reisebüros 28
8.3. Das Liquiditätsbudget / Kassenbudget eines Reisebüros 29
8.4. Das Erfolgsbudget / Planerfolgsrechnung 30
9. Das budget eines Tour operators 31
9.1. Das Umsatzbudget für die Leistungsbereiche eines TO 31
9.2. Das Kostenbudget eines Profit Centers 33
9.3. Das Erfolgsbudget eines Profit Centers 34
9.4. Gemeinkosten eines Tour Operators 34
9.5. Die Planerfolgsrechnung eines Tour Operators 35
9.6. Die Planbilanz eines Tour Operators 36
10. Budgetkontrolle 37
10.1. Budgetkontrolle und strategische Kontrolle 37
10.2. Bedeutung der Budgetkontrolle 37
10.3. Abweichungsanalysen 38
10.3.1. Analyse der Erlösabweichungen 38
10.3.2. Analyse der Kostenabweichungen 39
10.3.3. Durchführung der Abweichungsanalysen 39
11. Übungen zur Budgetierung 41
11.1. Logisbudget Hotel mit Abweichungsanalyse 41
11.2. Erfolgsbudget für den Bereich F&B eines Hotel 44
11.3. Budget economico per un' azienda ricettiva 47
11.4. Budgeting a business idea 50
11.5. Planerfolgsrechnung und Abweichungsanalyse Reisebüro 53
11.6. Il Budget di settore delle agenzie di viaggi 55
11.7. Budget nach Leistungsbereichen eines Tour Operators 56
11.8. Budget economico di un tour operator 58
11.9. Budget of a tour operator 60
12. Selbstevaluation 62
13. Quellen 63

1. TOURISMUS – EINE DYNAMISCHE BRANCHE

Die Touristik ist eine sehr dynamische Branche. Gerade die jüngere Vergangenheit hat gezeigt, wie empfindlich die touristische Nachfrage auf unerwartete Ereignisse reagiert und wie flexibel Reiseveranstalter, die Hotellerie und alle anderen Branchenbeteiligten darauf reagieren müssen.

Finde Ereignisse aus der näheren Vergangenheit, die die touristische Nachfrage verändert haben!

Die charakteristischen Merkmale der touristischen Dienstleistung, der starke Einfluss von Umfeldfaktoren und die hohe Komplexität der innerbetrieblichen Zusammenhänge machen eine gute Planung unerlässlich.

Welche besonderen Merkmale der touristischen Dienstleistung machen die betriebliche Planung so komplex?

Die touristische Dienstleistung

- ist nicht lagerfähig,
- sie wird in Zusammenarbeit mit dem Kunden erstellt und ist damit sehr individuell,
- ist meist ein Leistungsbündel, das durch mehrere Dienstleistungsanbieter erbracht wird

Die touristische Nachfrage

- ist vom subjektiv empfundenen Nutzen für den Touristen geprägt,
  - sie reagiert deutlich und unmittelbar auf unerwartete Ereignisse
- und unterliegt kurzlebigen Trends.

Der touristische Betrieb

- muss sehr flexibel auf Nachfrageveränderungen reagieren können
- ist in seinem Angebot ortsgebunden, in das touristische Leistungssystem der gesamten Destination eingebettet und somit auch von ihr abhängig
- unterliegt kurzen Produktlebenszyklen, Investitionen sollten daher rasch über die Umsätze wieder zurückfließen

2. Die Planung

Unternehmen, die ihre Existenz auf Dauer halten und ihren Erfolg steuern und sichern wollen benötigen eine detaillierte Planung.

2.1. Der Planungsbegriff

Planung

planning

programmazione

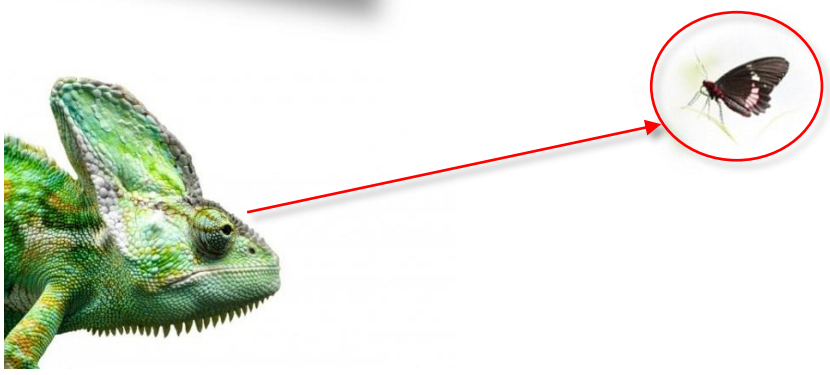
?

Was versteht man unter Planung?

La pianificazione è il processo con il quale l'impresa stabilisce gli obiettivi da raggiungere, individua le azioni per conseguirgli, e definisce le risorse necessarie per mettere in atto queste azioni.

Planning *is a basic management function. The planning process identifies goals or objectives to achieve, stipulates activities to realise them considering the available resources.*

Die komplexe Vernetzung aller unternehmerischen Bereiche und der Umwelt macht eine systematische Planung für das Unternehmen als Ganzes und für seine einzelnen Teilbereiche erforderlich.



2.2. Die Bedeutung der Planung für das Unternehmen

Warum ist eine detaillierte Planung für ein Unternehmen von existenzieller Bedeutung?
Welche Vorteile bringt sie?

Die Planung ist die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Handelns im Unternehmen, das nötig ist, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Dieses gedankliche Durchspielen zukünftiger Abläufe ermöglicht es, Probleme und Schwächen zu erkennen und vorab zu strukturieren, das gilt für das Unternehmen als Ganzes und ebenso für einzelne Unternehmensbereiche.

Planen heißt auch, in Zeitabschnitten zu denken, vom strategischen Ziel Etappenziele abzuleiten und dadurch nötige Handlungen und Maßnahmen zu verdeutlichen.

Diese Zielvorgaben können Mitarbeiter motivieren, wenn ihnen die strategischen Unternehmensziele und die Schritte zur Zielerreichung erklärt und bewusst gemacht wurden, oder sie gar in den Planungsprozess mit eingebunden waren.

Durch die Planung werden Ressourcen effizient verteilt und die Aktivitäten im Unternehmen zielgerichtet koordiniert. Synergieeffekte können erkannt und genutzt werden.

Eine detaillierte Planung ermöglicht einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich, wodurch das Management laufend kontrollieren kann, ob sich das Unternehmen noch auf Kurs befindet.

Abweichungen vom Plan können sofort identifiziert werden und deren Auswirkungen schnell rechnerisch durchgespielt werden. Dadurch wird ein rasches und zielgerichtetes Reagieren auf neue Situationen erst möglich.

Welche Fehler müssen bei der Planung vermieden werden?

Die betriebliche Planung kann aber auch Gefahren bergen:

☹

☹

☹

☹

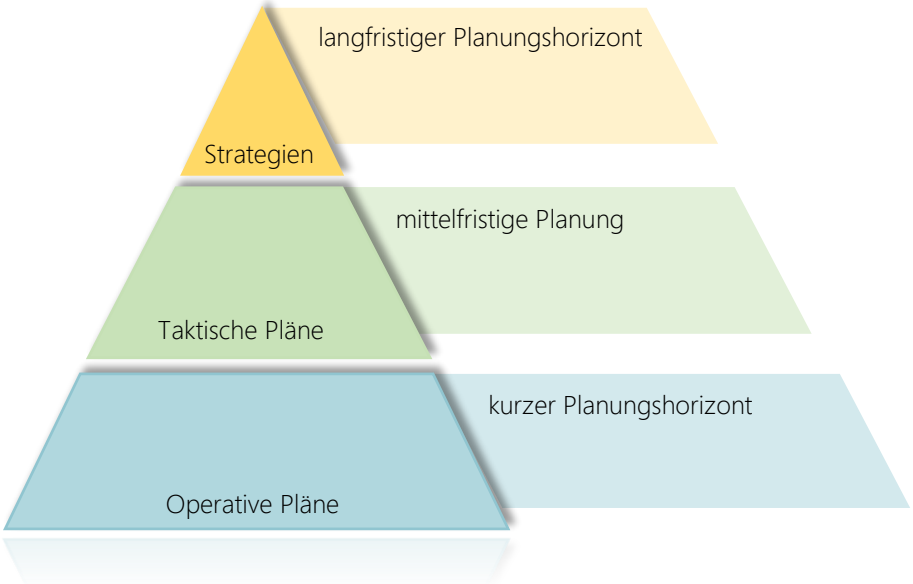
☹

3. Betriebliche Pläne

Es gibt nicht nur eine einzige Planung in einem Unternehmen. Pläne werden in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, auf verschiedenen Ebenen, aus unterschiedlichen Anlässen und für verschiedene Zeiträume erstellt.
Wichtig dabei ist, dass sie auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind.

3.1. Arten von Plänen nach ihrem Zeitbezug

Langfristige Pläne	Langfristige Pläne orientieren sich an einem Zeitraum von mehr als vier Jahren. Sie sind daher mit erheblicher Ungewissheit verbunden. Langfristige Pläne sind strategische Pläne, sie fallen in den Verantwortungsbereich der obersten Managementebenen und umfassen das gesamte Unternehmen. Strategische Pläne sind Grundsatzpläne und geben die Planungsrichtung vor.
Mittelfristige Pläne	Mittelfristige Pläne umfassen einen Planungshorizont, der zwischen einem und vier Jahren liegt. Diese Pläne werden bereits feiner und detaillierter formuliert als langfristige Pläne. Mittelfristige Pläne stellen ein Bindeglied zwischen den strategischen Plänen und den operativen Plänen dar, sie enthalten wichtige Etappenziele. Die Strategien werden in diesen taktischen Plänen inhaltlich konkretisiert und Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt.
Kurzfristige Pläne	Kurzfristige Pläne beziehen sich auf einen Zeitraum bis zu einem Jahr, wie werden auch operative Pläne genannt. Operative Pläne leiten sich aus den taktischen Plänen ab und haben konkrete, in Zahlen ausgedrückte Zielvorgaben. Die operative Planung besteht aus einem System aus Teilplänen, das alle Unternehmensbereiche einbezieht5.



?

Welche Arten von Plänen kann man nach dem Zeitbezug unterscheiden? Welche Zusammenhänge bestehen zwischen diesen Plänen, worin unterscheiden sie sich?

Planning for these different time scales requires different approaches: the further on in time, the less detailed are the plans.

success potential

Die strategische Planung muss Erfolgspotentiale und Wettbewerbschancen des Unternehmens erkennen, operativ kann ein Unternehmen nur das erwirtschaften, was vorher auch strategisch und taktisch geschaffen und festgelegt wurde.

Es geht nicht um die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern um die Zukunft des Unternehmens und das langfristige Gewinnoptimum.

gestione strategica e gestione operativa

3.1.1. Operatives versus strategisches Management

Im Rahmen des strategischen Managements wird die Zukunft des Unternehmens aktiv gestaltet und geplant. Es werden Visionen und Ziele für die Zukunft festgeschrieben, langfristige Investitionen geplant, nachhaltige Erfolgspotentiale geschaffen und gestärkt, Werte im Leitbild verankert und das Corporate Identity gestaltet.

Worin unterscheiden sich strategische und operative Planung?

Im strategischen Management geht es um Effektivität, also darum, die richtigen Dinge zu tun, um die Unternehmensziele zu erreichen.

effectiveness and efficiency

Das operative Management steuert und gestaltet gezielt die Gegenwart, also auch das Tagesgeschehen und die unmittelbare Zukunft des Unternehmens innerhalb der Rahmenbedingungen, die die strategische und taktische Planung vorgeben.

Finde ein konkretes Beispiel aus dem Bereich der Hotellerie oder der Reisebranche zu einem strategischen Ziel und davon abgeleiteten operativen Zielen!

Das operative Management strebt nach Effizienz und hat die Aufgabe, die Dinge richtig zu tun.
Steuerungsgrößen für das operative Management sind der Erfolg (Gewinn und Rentabilität) sowie die Liquidität des Unternehmens, beide sollen dabei gesichert werden.

Unterscheidungsmerkmal	Strategische Planung	Operative Planung
Wer plant?		
Für welchen Zeitraum?		
Für welche Reichweite?		
Wie konkret sind die Aussagen?		
Wie sicher sind die Rahmen-bedingungen für die Planung		
Welche Informationen werden benötigt?		

3.2 Arten von Plänen nach ihrem Inhalt und Umfang

Gesamtpläne	Gesamtpläne betreffen mehrere Unternehmensbereiche und beinhalten ein System verschiedener Teilpläne, die aufeinander abgestimmt sind. Sie stellen ein Gesamtkonzept dar und zeigen, wie es sich auf die verschiedenen Unternehmensbereiche auswirkt, bzw. was diese beitragen. Z.B. Businessplan, Marketingplan,
Teilpläne	Teilpläne betreffen einzelne Funktionsbereiche des Unternehmens, sie sind Teil eines Gesamtplans und leiten sich aus gegebenen übergeordneten Zielen ab. Beispiele: ■ Umsatzpläne ■ Personalpläne ■ Kostenpläne ■ Absatzpläne ■ Finanzpläne ■ Werbeplan ■ Investitionsplan ■ Erfolgsplan

4. Planungsgrundsätze, Planungsprinzipen

4.1. Planungsgrundsätze

?

Welchen Anforderungen muss die unternehmerische Planung gerecht werden?

Planungsgrundsätze sind Anforderungen, die eine gute Unternehmensplanung erfüllen sollte.

Pläne müssen in erster Linie realisierbar sein. Die Gründe für das Scheitern von Plänen liegen oft in zu hoch gesteckten Zielen, unterschätztem Zeitbedarf oder unrealistischen Annahmen.

Der Grundsatz der Vollständigkeit verlangt, dass alle unternehmensinternen und –externen Faktoren in der Planung berücksichtigt werden, und die Pläne alle wichtigen Unternehmensbereiche betreffen, da deren richtiges Zusammenspiel für den Erfolg des Ganzen ausschlaggebend ist.

Teilpläne müssen untereinander abgestimmt sein und Interdependenzen zwischen den Teilbereichen des Unternehmens berücksichtigen.

Die Genauigkeit der Pläne soll zielführend und zweckentsprechend sein.

Die Planung sollte dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit folgen, der Planungsaufwand muss dem verfolgten Zweck und Ziel entsprechen.

Pläne sollen elastisch sein und an veränderte Umfeldbedingungen leicht angepasst werden können.

There are various factors you need to take into consideration when deciding on one or the other manner. Whether bottom-up or top-down planning is right for your enterprice depends on:

- organizational strategy
- organizational structure
- organization and team culture
- time sensitivity of the project

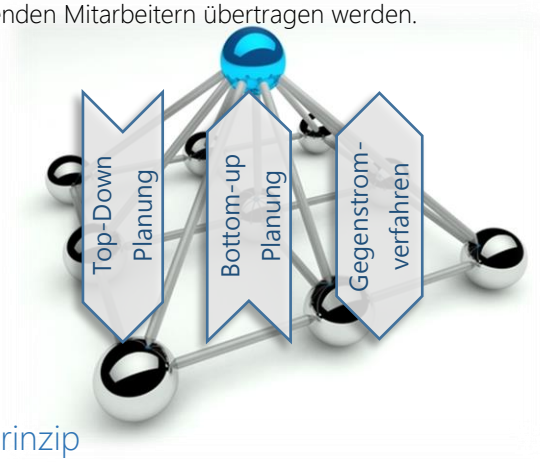
4.2. Planungsprinzipien (Planungsrichtung)

Die Planungsprinzipien beschäftigen sich mit der Frage, wer die Pläne erstellt und wie die Planvorgaben den ausführenden Mitarbeitern übertragen werden.

Top Management

Middle Management

Lower Management



4.2.1. Das Top-Down-Prinzip

Bei diesem Planungsprinzip geht die Zielformulierung von der obersten Führungsebene aus. Die Unternehmensführung unterrichtet die nachgelagerten Instanzen über die verbindlichen Rahmenpläne und die vorgegebenen Maßnahmen. (Umsatzerwartungen, zur Verfügung stehende Ressourcen, Einsparungsvorgaben, geplante Investitionen ...).

Vorteile	Nachteile
■	■

Beschreibe die Top-Down-Planung und die Bottom-up-Planung anhand eines konkreten Beispiels aus der Hotellerie!

4.2.2. Das Bottom-up-Prinzip

Im Fokus steht bei diesem Prinzip die Realisierbarkeit der Teilpläne, da untergeordnete Führungsebenen Ziel- und Maßnahmenpläne entwickeln, die dann vom Top-Management zusammengefasst werden.

Vorteile	Nachteile
■	■

4.2.3. Das Gegenstromverfahren (down up)

Die Nachteile der beiden dargestellten Planungskonzepte werden durch das Gegenstromverfahren als deren Mischform abgefangen.

Hier gibt das Top Management zunächst einen Rahmenplan vor, von dem die Teilpläne abgeleitet werden. Nachgelagerte Führungsebenen haben somit die Möglichkeit zu gestalten, die Rahmenvorgaben zu konkretisieren.

Vorteile	Nachteile
▪	▪

?

Welche Vorteile sehen viele Unternehmer darin, ihre Mitarbeiter in den Planungsprozess miteinzubeziehen?

operational planning

pianificazione operativa aziendale

5. DIE OPERATIVE PLANUNG

5.1. Planungsablauf

Die Qualität der betrieblichen Planung hängt entscheidend davon ab, inwieweit sie alle Einflussfaktoren auf das betriebliche Geschehen berücksichtigt hat.

Solche Einflussgrößen sind:

Welche Faktoren sind für die betriebliche Planung entscheidend und welche wichtigen Informationen müssen daher für den Planungsprozess bereitgestellt werden?

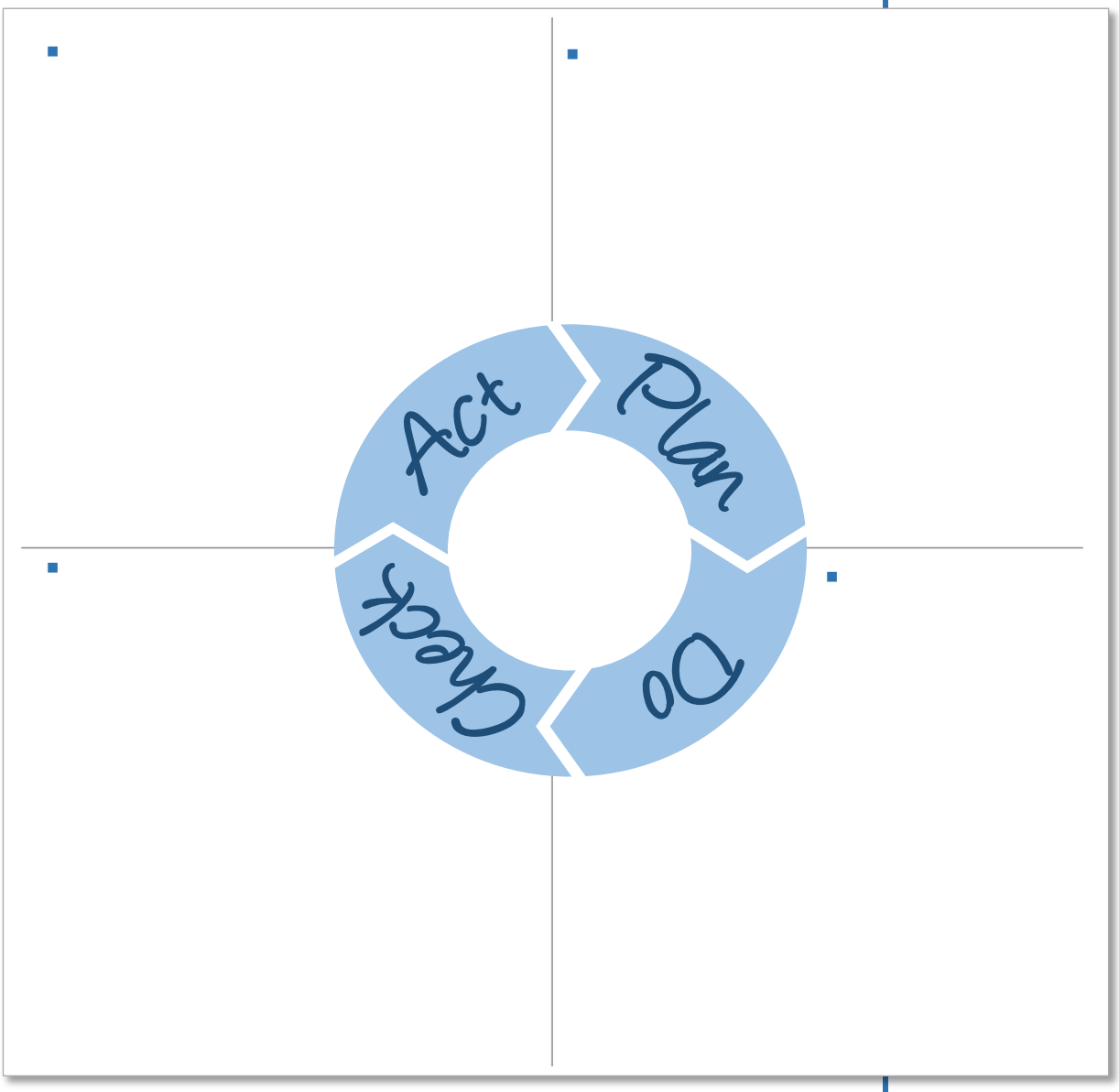
Interne Faktoren	■ Innerbetriebliche Zusammenhänge ■ Leistungsprofil ■ Engpässe ■ die eigene Kostenstruktur ■ die Kapitalstruktur des Unternehmens ■ eigene Stärken und Schwächen (Vorausbuchungen, Stammkunden, Umsatzpotential, Buchungslage im Jahresverlauf) ■ Kooperationen und Marketingmaßnahmen ■ Mitarbeiter (Stammpersonal, Neueinstellungen …)
Externe Faktoren	■ Branchentrends ■ Kalenderdaten und Feiertage (Brückentage beeinflussen Buchungsverhalten der Kunden) ■ Saisonale Schwankungen ■ Allgemeine Wirtschaftslage ■ Rahmenbedingungen (neue gesetzliche Bestimmungen) ■ Konkurrenzdestinationen und -betriebe

Auf welche wichtigen Informationsquellen kann sich die betriebliche Planung stützen?

Finde konkrete Beispiele für innerbetriebliche Zusammenhänge in einem Tourismusbetrieb!

Nur wenn die Planung alle wichtigen Einflussgrößen und die innerbetrieblichen Zusammenhänge korrekt wiedergibt, kann sie auch realistisch und umsetzbar sein.

Der regelmäßige Abgleich von Plan- und Ist-Daten ermöglicht ein schnelles Erkennen von Abweichungen und Entwicklungen im Unternehmen und bietet dem Management gezielte Informationen, um Entscheidungen zu gegensteuernden Maßnahmen zu treffen.
Die Auswirkungen der Abweichungen lassen sich dann auch sehr schnell hochrechnen.



5.2. Inhalt der operativen Planung

Möglichst detailliert und genau wird ausgearbeitet

was Was will man erreichen? Hier werden die Zielvorstellungen und Sollwerte in Zahlen festgelegt.

wer Es erfolgt die Zuweisung der Plandaten an die Verantwortungsträger (z.B. Abteilungen, Produktgruppen ...).

wie Ein Maßnahmenkatalog kann auch Alternativen zur Realisierung aufzeigen.

womit Die Zuordnung der personellen und sachlichen Ressourcen erfolgt unter Berücksichtigung der Knappheit und Gewinnoptimierung.

wann Der zeitliche Rahmen bestimmt das Ende der einzelnen Planphasen.

getan werden muss, um die festgelegten Ziele zu erreichen.

?

Beschreibe und erkläre den Planungskreislauf anhand eines praktischen Beispiels!

?

Was wird in einem operativen Plan festegelegt?
Erkläre anhand eines Beispiels (z.B. Kuchenverkauf beim Elternsprechtag).

budgeting

Il budget aziendale prevede e quantifica tutte le risorse generate ed assorbite nel periodo budgetario e spiega nel dettaglio tutte le componenti del sistema di erogazione del servizio turistico.

Wie helfen Forecast und Budget dem Unternehmer, wenn Destinationen von unvorhergesehenen politischen Krisen oder Naturkatastrophen erschüttert werden?

6. DIE BUDGETIERUNG

Die operative Planung verwirklicht die Ziele der strategischen und taktischen Planung, indem sie diese durch die Beschreibung von Etappenzielen und Maßnahmen realisierbar macht.
Der Zeithorizont der operativen Planung ist kürzer, ihre Planvorgaben sind wesentlich konkreter und detaillierter.

Im Rahmen der operativen Planung werden Budgets und Aktionspläne erstellt.
Während die Budgetierung monetäre Zielgrößen (wie Umsätze, Erlöse, Kosten) vorgibt, bestimmen Aktionspläne reale Aktivitäten (wie Fortbildung der Mitarbeiter, Beschaffungsvorgänge, Verwaltungsprozesse).

Budgetierung

Il budget è un documento amministrativo che stabilisce in via preventiva importanti linee guida per un periodo futuro, indirizzate alle varie aree dell' impresa, al fine di conseguire un determinato risultato.

Con il budget il managment esprime tutti gli obiettivi aziendali in termini monetari.

Budgeting for a business is the process of planning a detailed statement of financial results that are expected for a given time period in the future.
A Budget is not simply a forecast, it is a planned outcome of the future, that the entrepreneur wants to achieve.
Creating and managing a budget is key to business success.

Forecast

Der Forecast ist eine Vorausschau auf das kommende Jahr, basierend auf den Daten der vergangenen Jahres und bereits vorhandener Informationen über die nahe Zukunft.
Der Forecast dient zur Einschätzung und Prognose des kommenden Geschäftsjahres, und hilft auslastungsstarke und –schwache Wochen und Monate zu erkennen.
Der Forecast ist also eine Informationsbasis für die Budgetierung und für die Aktionsplanung (z.B. für Wartungsarbeiten im Hotel.)
Auf Basis der geplanten Auslastung erfolgt dann die Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung und den Geschäftspartnern der Reisebranche (Hotels, Reiseveranstalter), freie Kontingente werden abgeschätzt, Marketingmaßnahmen für auslastungsschwache Perioden geplant.

6.1. Aufbau eines Budgets

Das gesamte Unternehmensbudget setzt sich aus mehreren Teilbudgets zusammen, die voneinander abhängen.

1) Erfolgsplan / Erfolgsbudget / Leistungsbudget: Im Erfolgsbudget werden Kosten und Erlöse geplant und somit das Betriebsergebnis vorgebeben, das erreicht werden sollte. Das Erfolgsbudget besteht aus mehreren Einzelbudgets z.B. aus
   - Absatz- und Umsatzbudget (Verkaufsbudget)
   - Personalbudget
   - Kostenbudget
2) Investitionsplan / Investitionsbudget: Das Investitionsbudget leitet notwendige Investitionen ins Anlagevermögen aus den strategischen Plänen ab. Es geht also darum festzulegen, welche Anschaffungen, Eliminierungen und Erneuerungen von Anlagen im Budgetjahr zu tätigen sind.
3) Finanzplan / Finanzbudgets: Im Finanzplan wird der Mittelbedarf für die im Budgetjahr vorgesehenen Maßnahmen (Mittelverwendung) den verfügbaren oder noch zu beschaffenden Mitteln (Mittelherkunft) gegenübergestellt.
4) Planbilanz / Bilanzbudget: das Bilanzbudget ergibt sich aus der Zusammenfassung aller vorhin genannten Budgets.

The end result of the budgeting process is the forecast income statement and the planned balance sheet.

6.1.1. Inhaltliche Zusammenhänge

Die einzelnen Teilbudgets sind untrennbar miteinander verbunden, sie stehen in engem Zusammenhang zueinander und bedingen sich gegenseitig.
Das Ergebnis des einen Budgets liefert die Ausgangsdaten für einen anderen Plan.

Beispiele:

▪ .
▪
▪
▪
▪

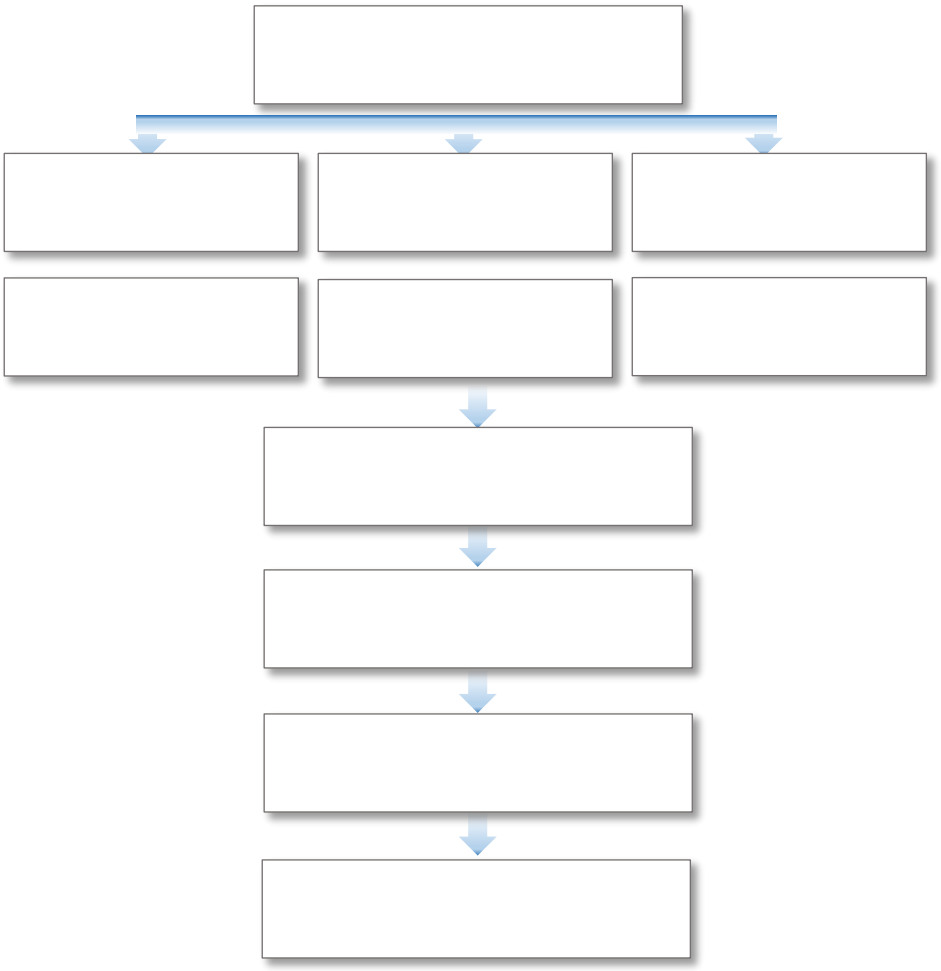
Warum ist es wichtig, die Ergebnisse der einzelnen Abteilungen getrennt zu betrachten?

Setze ein in die Grafik ein:

Absatzbudget
Budget der Gemeinkosten
Budget der Zusatzleistungen
Budget Food & Beverage
Erfolgsbudget
Finanzplan und Planbilanz
Investitionsbudget
Logisbudget

6.1.2. Budgetzusammenhang am Beispiel der Hotellerie

Die Einzelbudgets werden in einer sachlich zweckmäßigen Reihenfolge erstellt, die dem Zusammenhang zwischen den einzelnen Budgets folgt.



Ein **Profit-Center** ist eine organisatorische Einheit eines Unternehmens, für die ein eigener Periodenerfolg berechet wird.

Ein **Cost-Center** ist ein organisatorisch abgeschlossener Teilbereich des Unternehmens, der keine Umsätze generiert, aber an der Leistungserstellung beteiligt ist.

6.1.3. Die Erstellung eines Budgets

Die Erstellung des Budgets verlangt eine weitreichende und detaillierte Kenntnis aller Zusammenhänge im Unternehmen und den dazugehörigen Zahlen.
Sie erfordert eine beachtliche Anzahl von Berechnungen, Kalkulationen und Simulationen.
Alle Entscheidungen, die im Rahmen der Budgetierung getroffen werden, müssen mit den mehrjährigen Plänen und den strategischen Zielen des Unternehmens im Einklang stehen.
Jede Budgetierung beginnt mit einer Rückschau auf Vergangenheitsdaten und einer Analyse der Abweichungen die sich in der letzten Planperiode ergeben haben.
Für die neue Planperiode ist es wichtig nach Potentialen auf der Erlösseite und auf der Aufwandsseite zu suchen.

7. Die Budgetierung im Hotelbetrieb

Der Ausgangspunkt eines Budgets für ein Hotel besteht in der Planung der Nächtigungszahlen, also der Auslastung.

Der Erfolg, der in der Planperiode erwirtschaftet wird, ergibt sich dann aus mehreren Abteilungsergebnissen.

Es ist wichtig, die Abteilungsergebnisse einzeln zu planen, da ihr Beitrag zum Gesamtergebnis und ihre Kostenstruktur so klarer wiedergegeben werden können.

Diese Abteilungsergebnisse sind:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Welche Abteilungsergebnisse neben Logis und F&B noch ausschlaggebend für das Gesamtergebnis in einem Hotel sind, hängt von seinen Zusatzleistungen ab, die dem Gast gegen Bezahlung angeboten werden.

7.1. Das Absatzbudget – Planung der Auslastung

sales budget

budget delle presenze, budget delle vendite delle camere

Die geplante Auslastung in einem Hotel ergibt sich aus Erfahrungswerten. Saisonale Schwankungen, Brückentage, gesamtwirtschaftliche Faktoren und gesetzte Marketingaktivitäten fließen in die Berechnung der zu erwartenden Nächtigungszahlen ein.

Das *Hotel Plose Mountain Resort* ist ein Hotel mit 50 Zimmern, davon 30 Doppelzimmer und 20 Suiten, die maximal mit 4 Personen belegt werden können. Für die Monate Jänner bis März wird folgende Auslastung geplant:

Jänner: Auslastung 85% (3.690 Ü), davon 1.700 Übernachtungen im Doppelzimmer und der Rest in Suiten

Februar: Auslastung 70% (2.750 Ü), davon 1.300 Übernachtungen im Doppelzimmer.

März: Auslastung 65% (2.820Ü) davon 1.650 Übernachtungen im DZ.

Monat	Max. Kapazität [1)]	Geplante Auslastung	davon Doppelzimmer	davon Suiten

[1)] Die Maximale Kapazität ergibt sich aus der maximal möglichen Belegung pro Tag mal Anzahl der Öffnungstage des entsprechenden Monats.

7.2. Das Logis-Budget

Finde Gründe für die hohe Preisdynamik in der Hotellerie!

Die Periodenerfolge werden für die einzelnen Abteilungen gesondert geplant, sie ergeben sich als Differenz aus den geplanten Erlösen und Kosten einer Abteilung in der Planperiode.
Da besonders in Tourismusbetrieben die Verkaufspreise sich fast täglich ändern können und für ein und dieselbe Leistung am selben Tag sogar unterschiedliche Preise erzielt werden, geht man von durchschnittlichen Verkaufspreisen aus.

Welche Zahlen werden im Logis-Budget ermittelt?

7.2.1. Umsatzbudget Logis

Das **Hotel Plose Mountain Resort** (Hotel mit 50 Zimmern, davon 30 Doppelzimmer und 20 Suiten, die maximal mit 4 Personen belegt werden können) plant für die Monate Jänner bis März folgende durchschnittliche Zimmerpreise zu erzielen:
Jänner: Der durchschnittliche Preis für eine Übernachtung im Doppelzimmer liegt bei 80€ pro Person, für eine Übernachtung in einer Suite 85€.
Februar: Durchschnittlicher Preis pro Übernachtung im DZ beträgt 76€, in der Suite 80€.
März: Durchschnittlicher Preis pro Übernachtung im DZ beträgt 70€, in der Suite 75€.

Monat	Geplante Auslastung	davon Doppelzimmer			davon Suiten			Summe
		Ü	Ø Preis	€	Ü	Ø Preis	€	

7.2.2. Kostenbudget Logis

Das Kostenbudget Logis betrachtet nur die den Übernachtungen zurechenbaren Kosten. Die Einzelkosten dieser Abteilung hängen von der Auslastung ab. Es sind dies:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Auch wenn die Zimmerreinigung von einem Reinigungsunternehmen durchgeführt wird, zählen die Kosten zu den Personalkosten!

Das *Hotel Plose Mountain Resort* rechnet für die Monate Jänner bis März mit folgenden Kosten abhängig vom Umsatz:

	Personal	Wäsche	Verbrauchsmat.	Kommissionen	Energie	Andere Kosten
Jänner	28%	8%	1,5%	10%	8%	3%
Februar	25%	10%	1,5%	12%	8%	4%
März	25%	10%	1,5%	12%	7%	3%

Zahlen gerundet

Kostenart	Jänner	Februar	März	**SUMME**
SUMME				

7.2.3. Erfolgsbudget Logis

Das Erfolgsbudget Logis fasst das Umsatzbudget und das Kostenbudget zusammen:

Erfolgsplanung des *Hotel Plose Mountain Resort* im Bereich der Übernachtungen

	Jänner	Februar	März	SUMME
Erfolg Logis				

Welche Daten sind der Ausgangspunkt des FB-Budgets und welche Zahlen werden ermittet?

7.3. Das FB-Budget (Food & Beverage)

Das Gastronomiebudget besteht ebenfalls in der Gegenüberstellung geplanter Umsätze und den für die Leistungserstellung anfallenden Kosten.
Daraus ergeben sich folgende Kernfragen:

1) .....

.....

2) .....

.....

7.3.1. Das Absatz- und Umsatzbudget FB

Das Absatzbudget legt die Anzahl der erwarteten Mahlzeiten fest, und die daraus resultierenden Umsätze.

Anzahl der geplanten Mahlzeiten im **Hotel Plose Mountain Resort:**

In unserem Beispiel nehmen alle Hotelgäste das Frühstück ein, das im Übernachtungspreis inkludiert ist. (Die diesbezüglichen Kosten wurden im Logisbudget unter *andere Kosten* berücksichtigt.)
Aus Erfahrung weiß man, dass von den Gästen der Doppelzimmer 30% zwei Mahlzeiten einnehmen und weitere 45% nur das Abendessen. Von den Gästen der Suiten nehmen 40% zwei Mahlzeiten ein und weitere 50% nur das Abendessen. Den Gästen der Doppelzimmer werden durchschnittlich 20€ je Mahlzeit verrechnet, den Gästen der Suiten aufgrund der Kinderermäßigungen durchschnittlich 15€ je Mahlzeit.
Die folgende Aufstellung gibt Aufschluss über die Anzahl der geplanten Passanten und Anzahl der Mahlzeiten, die an Gruppen gehen.

	Jänner	Februar	März
Passanten	1.100 à Ø 25€	840 à Ø 25€	900 à Ø 25€
Gruppen	70 à Ø 40€	50 à Ø 40€	85 à Ø 45€

	Jänner	Februar	März	**SUMME**
Summe Anzahl Mahlzeiten				

Die Erlöse aus Getränken, die im Bereich FB im *Hotel Plose Mountain Resort* erwartet werden, betragen durchschnittlich 60% der Umsätze aus den Mahlzeiten bei den Hausgästen, 50% bei den Passanten und 65% der Umsätze bei den Gruppen.

	Jänner	Februar	März	**SUMME**
Summe				

Daraus ergibt sich folgendes Umsatzbudget:

	Jänner	Februar	März	SUMME
Summe				

7.3.2. Das Kostenbudget Food & Beverage

In Anlehnung an die geplanten Absatzmengen wird das Kostenbudget aus dem Bereich FB erstellt.

Die Kosten, die im Bereich FB im *Hotel Plose Mountain Resort* anfallen betragen
Ø 8,00€ für Wareneinsatz pro Mahlzeit, Ø 25% für Wareneinsatz bei den Getränken,
an Personalkosten 90.000€ im Jänner, 70.000€ im Februar und im März,
für Verbrauchsmaterial (Wäsche, Geschirr) durchschnittlich 8.000€ im Monat
und ca. 2.500€ an sonstigen Kosten (z. B. Dekoration)

	Jänner	Februar	März	**SUMME**
Summe				

7.3.3. Das Erfolgsbudget Food & Beverage

Aus dem Umsatz- und dem Kostenbudget kann wiederum das Erfolgsbudget des Bereiches Food & Beverage erstellt werden.

Erfolgsplanung des *Hotel Plose Mountain Resort* im Bereich der Gastronomie

	Jänner	Februar	März	SUMME
Erfolg FB				

7.4. Das Budget der Zusatzleistungen

Wann werden Zusatzleistungen budgetiert?

Hotels bieten oft eine Reihe von Zusatzleistungen, die zum Teil im Zimmerpreis enthalten sind, teilweise aber auch zusätzlich vom Gast bezahlt werden.

Zusatzleistungen inklusive	Zusatzleistungen extra

Durch die Inklusiv-Leistungen schafft der Hotelier einen Zusatznutzen für den Gast und entzieht sich der Vergleichbarkeit mit Konkurrenten, was besonders für die Preisgestaltung wichtig ist.

Zusatzleistungen die dem Gast explizit in Rechnung gestellt werden, bringen weitere Umsätze, die auch budgetiert werden, wenn sie signifikant sind.

Planung der Zusatzleistungen des *Hotel Plose Mountain Resort* im Bereich Beauty:

Für die Monate Jänner bis März werden im Bereich Beauty folgende Umsätze geplant: 42.000€, 38.000€, 55.000€. Dabei entfallen Personalkosten auf den Bereich Beauty in der Höhe von 12.500 in allen drei Monaten. An Verbrauchsmaterial, Wäsche und sonstigen Kosten werden in diesem Bereich 20% der Umsätze veranschlagt.

	Jänner	Februar	März	SUMME
Erfolg Beauty				

7.5. Das Budget der Gemeinkosten

Alle anderen, den Leistungsbereichen nicht zurechenbaren Kosten werden im Budget der Gemeinkosten erfasst und geplant.

Zu den Gemeinkosten gehören

-
-
-
-
-
-
-

	Jänner	Februar	März
Aufwände für Dienstl.			
Marketing			
Energie			
Abschreibungen			
Verwaltungskosten			

costi indiretti, costi comuni

indirect costs, common costs

Common costs are costs that cannot be assigned directly to any particular department, product, or segment of the business.

economic budget

budget economico

7.6. Planerfolgsrechnung, Investitionsbudget und Finanzplan

7.6.1. Die Planerfolgsrechnung

Die Planerfolgsrechnung stellt die Summe der Erlöse aus den verschiedenen Leistungsbereichen den direkt zurechenbaren Kosten gegenüber.
In einem zweiten Schritt werden die Gemeinkosten verrechnet.

Beschreibe die Grundsturktur der Planerfolgsrechnung in einem Hotel!

A)	Erlöse aus Leistungsbereichen
	Logis
	Food & Beverage
	andere
	Summe Erlöse Leistungsbereiche
B)	Kosten Leistungsbereiche
	Logis
	Food Beverage
	andere
	Summe Kosten Leistungsbereiche
C)	Erfolg aus Leistungsbereichen

C)	Erfolg aus Leistungsbereichen
D)	Gemeinkosten
	Verwaltung und Direktion
	Kosten Anlagen
	Kosten Verkauf und Distribution
E)	Betriebliches Ergebnis
	Andere Kosten
	Finanzierungskosten
	Miete / Pacht
	Ergebnis vor Steuern

Für das *Hotel Plose Mountain Resort* ergibt sich somit folgender Erfolg aus den Leistungsbereichen:

	Jänner	Februar	März	SUMME
Erlöse Logis				
Erlöse FB				
Erlöse Beauty				
Summe Erlöse				
Kosten Logis				
Kosten FB				
Kosten Beauty				
Summe Kosten				
Erfolg aus den Leistungsbereichen				

Von diesem Erfolg aus den Leistungsbereichen muss das Hotel nun alle Gemeinkosen abziehen!

7.6.2. Das Investitonsbudget

budget degli investimenti

Hotels sind sehr anlagenintensive Betriebe, deshalb überwiegen die mittel- bis langfristigen Investitionen; diese machen ca. zwei Drittel der gesamten Investitionen aus.
Während einige Hotelbetriebe laufend kleinere Veränderungen durchführen, weisen zahlreiche Hotelimmobilien einen Investitionsstau auf.

?

Welche Daten werden im Investitonsbudget ermittelt?

Größere Umbaumaßnahmen werden dann getätigt, wenn der Hotelier sich klarer am Markt positionieren will, den Ertragswert seines Hotels steigern oder die Betriebsgröße optimieren will, um die laufenden Kosten des Hotelbetriebs zu senken, und vor allem um die Gästezufriedenheit zu steigern. Alle Investitionen müssen den strategischen Zielen des Unternehmens entsprechen und seine Wettbewerbsposition stärken.

Die Kosten einer Modernisierung und Erweiterung werden dabei in der Planungsphase den zu erwartenden Mehrerlösen gegenübergestellt.

Das Investitionsbudget hält Neuanschaffungen, Eliminierungen und Abschreibungen des Anlagevermögens fest. Um die reale Substanz der Hotelanlage zu erhalten sollte pro Jahr mindestens ebenso viel investiert werden, wie im gleichen Jahr kalkulatorisch abgeschrieben wurde.

Das Investitionsbudget kann folgenden Aufbau haben:

	Gebäude		**Einrichtung**		....	
	Ansch.wert	WB	Ansch.wert	WB	Ansch.wert	WB
Anfangsbestand						
Eliminierungen						
Anschaffungen						
Abschreibungen						
Endwert						

!

Die im Investitionsbudget ermittelten Abschreibungen fließen in die Planerfolgsrechnung ein!

balance sheet (Bilanz)
budget patrimoniale

Der Grundaufbau des Finanzplanes stellt Vermögen und Kapital gegenüber.

Welche Informationen macht der Finanzplan ersichtlich?

7.6.1. Das Finanzbudget / Der Finanzplan

Im Anschluss an das Leistungsbudget und das Investitionsbudget wird der Finanzplan erstellt. Er erfasst alle Zahlungsströme des Unternehmens und zeigt auf, welche zusätzlichen Finanzmittel zur Durchführung der geplanten Maßnahmen erforderlich sind, bzw. welcher finanzielle Überschuss entsteht. Stellt sich bei der Erstellung des Finanzplanes heraus, dass ein errechneter Zahlungsmittelbedarf durch vorhandene Finanzmittel oder andere Quellen nicht gedeckt werden kann, ist das gesamte Budget neu zu erstellen und an die Finanzierungsmöglichkeiten anzupassen.

Das Finanzbudget kann aus mehreren Teilplänen bestehen:

- Investitions- u. Finanzierungsbudget (Mittelherkunft-/Mittelverwendung) = Planbilanz
- Kassenbudget (Liquiditätsplan)
- andere Sub-Budgets

Dieser Plan stellt der Mittelverwendung (Erhöhung des Vermögens, neue Investitionen, zu zahlende Dividenden, Rückzahlung von Fremdkapital) die geplante Mittelherkunft (nicht verteilte Gewinne, Desinvestitionen, Erhalt von Fremdkapital ...) gegenüber.

cash budget
piano di liquidità

Statische Betrachtungen der Liquidität stellen das kurzfristige Vermögen den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber.

Dynamische Liqiuditätsanalysen berücksichtigen auch den Zeitfaktor und berechnen, wann welche finanziellen Mittel in welcher Höhe dem Unternehmen zufließen, und wann, wofür und mit welchemBetrag wieder abfließen.

Welche Bedeutung hat der Liquiditätsplan für das Unternehmen?

7.6.1. Das Kassenbudget / Der Liquititätsplan

Das Kassenbudget, bzw. der Liquiditätsplan zeichnet alle geplanten Zu- und Abflüsse an finanziellen Mitteln auf, die sich aus den verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen in bestimmten Zeiträumen ergeben. Es handelt sich somit um eine dynamische Überwachung der Geldmittelflüsse im Unternehmen.

Das Kassenbudget wird auf der Seite der Mittelzuflüsse vom Umsatzbudget und auf der Seite der Mittelabflüsse vom Kostenbudget geprägt, dabei werden die Zahlungsmodalitäten des Unternehmens bei den Lieferanten und die gewährten Zahlungsziele an die Kunden miteinbezogen.
Zudem werden die fälligen Zahlungen an den Staat (MwSt., Lohnnebenkosten ...) im Liquiditätsplan berücksichtigt.

	Jänner		Februar		März	
Einnahmen aus Dienstleistungen						
Finanzierungen						
Sonstige Zuflüsse						
Löhne und Gehälter						
Ankauf Verbrauchs-material						
Rückzahlung Kredite						
Investitionen						
Sonstige Abflüsse						

budget settoriali di un' impresa di viaggi

8. Die Budgetierung im Reisebüro

Wie das Budget eines Hotelbetriebes baut auch jenes des Reisebüros zunächst auf die Planung der Absatzmengen, der Umsätze und der Kosten in den einzelnen Leistungsbereichen auf.

giro d'affari / sales / turnover

Das Absatz- und Umsatzbudget bildet wiederum den Ausgangspunkt für die Erstellung des Unternehmensbudgets. Vom Umsatzbudget ausgehend wird das Kosten- und das Personalbudget abgeleitet.

ricavo / proceed / avail

Reisebüros üben eine Vermittlertätigkeit aus, daher ergeben sich ihre Umsätze aus dem Verkauf der touristischen Produkte (Hotelzimmer, Flüge, Zugreisen ...), ihre Erlöse entstehen jedoch aus den Provisionen, die sie für ihre Vermittlertätigkeit einbehalten.

Im Kostenbudget werden die einzusetzenden Ressourcen (Verbrauchsmaterial, Dienstleistungen ...) bestimmt.

Das Personalbudget ermittelt die anstehenden Personalkosten in Abhängigkeit der geplanten Leistungen. Dem Personalbudget muss eine Beschreibung der Anzahl der zu besetzenden Stellen und der Anforderungsprofile vorausgehen, nur dann können Personalkosten in der Budgetierung bestimmt werden (da die Anforderungsprofile auch die Lohnhöhe beeinflussen).

Stelle den Ablauf der Budgetierung und somit den Budgetzusammenhang in einem Reisebüro graphisch dar!
(Siehe dazu S. 15)

8.1. Das Erlösbudget eines Reisebüros

In seinem Erlösbudget legt das Reisebüro fest, welche Ziele es bezüglich der Verkäufe verfolgt. Auch das Reisebüro kann seine Erlöse nach Bereichen gliedern. Ebenso hier macht es Sinn, die Erfolgsplanung in Profit Center zu gliedern.

-
-
-
-
-
-
-

Das Erlösbudget eines Reisebüros könnte folgendermaßen aufgebaut sein:

Monat	VK eigene Packages	VK Package TO	Andere Einkünfte	Verkauf Tickets				SUMME
				Zug	Flüge	Schiffe und Fähren	andere	
Jänner								
Februar								
März								
April								
SUMME								

Da besonders in der Reisebranche unzählige Preisänderungen und Preisnachlässe üblich sind, wird das Erlösbudget zu Durchschnittspreisen erstellt.

8.2. Das Gemeinkostenbudget eines Reisebüros

Kosten, die in einem Reisebüro anfallen sind:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

?

Welche Kosten zählen zu den Gemeinkosten eines Reisebüros und warum?

Welche Zahlungsströme sind in einem Reisebüro von besonderer Relevanz?

8.3. Das Liquiditätsbudget / Kassenbudget eines Reisebüros

Im Kassenbudget eines Reisebüros wird der Geldfluss geplant, der sich aus den geplanten Einnahmen und Ausgaben ableiten lässt.
Berücksichtigt werden dabei:

- Beträge, die von den Kunden vorab kassiert werden
- Zahlungen an Hotels, TO, Fluggesellschaften und andere
- Fälligkeit von Darlehensraten und anderen Finanzierungen
- Zahlungen von Gehältern
- Zahlungen an den Staat und Sozialversicherungsträger

	SUMME	Jänner	Februar	März				Dez
Einnahmen aus dem VK eigener Leistungen								
Einnahmen aus den Verkaufen fremder Leistungen								
SUMME EINNAHMEN								
Zahlungen an fremde Leistungsträger								
Zahlungen von Dienstleistungen								
Zahlungen Gehälter								
Zahlungen Lohnnebenkosten								
Zahlungen von Steuern								
Zahlungen von Darlehensraten								
SUMME AUSGABEN								

Anfangsbestand BANK								
+/- Kassenfluss								
ENDBESTAND BANK								

Warum gehören Abschreibungen, Zuführung zu Rückstellungen, Bestandsveränderungen und kalkulatorische Kosten nicht in die Liquiditätsplanung?

Eine gute Planung der Liquidität gewährleistet die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und deckt finanzielle Engpässe frühzeitig auf.
Damit die gewonnenen Informationen auch aussagekräftig sind, müssen die erwarteten Einnahmen den geplanten Ausgaben zeitgerecht gegenübergestellt werden.

A cash budget informs about the expected cash and bank receipts and payments, usually on a month-by-month basis for the next accounting period, in order to show the estimated bank balance at the end of each month.

8.4. Das Erfolgsbudget / Planerfolgsrechnung

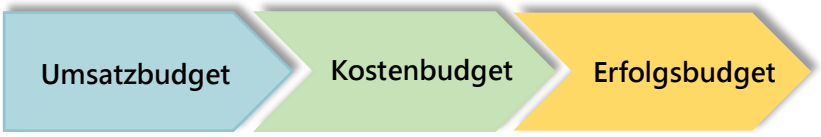
Das Erfolgsbudget fasst die in den vorangegangenen Budgets gewonnenen Daten zu einer Planerfolgsrechnung zusammen:

	SUMME pro Jahr	Jän	Feb	März				Dez
Erlöse aus dem VK eigener Leistungen								
Erlöse aus den Verkäufen fremder Leistungen								
Erlöse aus sonstiger Vermittlertätigkeit								
Sonstige Erlöse								
SUMME ERLÖSE								
Aufwände für Verbrauchsmaterial								
Aufwände für Dienstleistungen - Beratung - Versicherung - Marketing - Energie und Telefon - Reinigung								
Aufwände für die Nutzung Güter Dritter								
Aufwände für das Personal								
Abschreibungen								
Rückstellungen								
Sonstige Aufwände								
SUMME AUFWÄNDE								
BETRIEBSERGEBNIS								
Finanzergebnis								
GEWINN VOR STEUERN								

Worin unterscheidet sich ein Tour Operator von einem Reisebüro und welche Verbindung besteht zwischen den beiden?

9. DAS BUDGET EINES TOUR OPERATORS

Tour Operator benötigen gezielte Instrumente der Vorhersage und Steuerung, um ihre Leistungen gezielt bündeln und gewinnbringend vermarkten zu können.
Jede Destination stellt dabei einen Leistungsbereich dar, für den ein eigenes Budget erstellt wird.
Das Budget jeder Destination besteht aus folgenden Teilbudgets:



Nach welchen Kriterien kann ein Tour Operator seine Produkte einteilen, nach welchen Kriterien kann er Profit Center bilden?

9.1. Das Umsatzbudget für die Leistungsbereiche eines TO

Die Produkte eines Tour Operators lassen sich anhand verschiedener Kriterien einteilen:

Segmentierungs-kriterium	Beispiele

Stelle den Ablauf der Budgetierung und somit den Budgetzusammenhang eines Tour Operators graphisch dar! *(Siehe dazu S. 14)*

Welche Überlegungen müssen für die Erfolgsplanung eines jeden Leistungsbereiches gemacht werden?

Für jedes festgelegte Profit Center muss festgelegt werden

- In welchen Verkaufszeitspannen soll geplant werden? (Wochen, Monate, Trimester).
- Wieviel soll abgesetzt werden? (Absatzmengen)
- Welche Preisniveaus gelten in den einzelnen Verkaufszeitspannen und welche geplanten Umsätze resultieren daraus?

Auf den Absatz eines Tour Operators wirkt eine Vielzahl interner und externer Einflussfaktoren:

interne Einflussfaktoren	externe Einflussfaktoren
■	■
■	■
■	■
■	■
■	■
■	■

?

Welche Einflussfaktoren wirken auf den Umsatz eines Tour Operators allgemein und auf den Erfolg einer Destination?

Der Tour Operator Alp-Tours erstellt für seine Destination Sardinien (7-Tage-Rundreise), die er von Mai bis September im Programm hat, nachfolgendes Budget. Alp-Tours vergleicht in dieser Tabelle laufend Plan-Daten mit Ist-Daten.

Monat	Absatzmengen			Preis in €		Umsätze in €		
	Soll	Ist	Abw.	Soll	Ist	Soll	Ist	Abw.
Mai	50	55		960	940			
Juni	70	68		1.200	1.280			
Juli	85	90		1.350	1.260			
August	130	150		1.450	1.440			
September	90	75		1.200	1.200			
Summe	**425**	**438**						

9.2. Das Kostenbudget eines Profit Centers

Was versteht man unter einem Leer-für-Voll-Vertrag?

Das Kostenbudget eines Tour Operators gibt alle für die Leistungserstellung anfallenden, direkt zurechenbaren Kosten wieder.
Für die Vorbereitung einer Reise fallen eine Reihe von Kosten an:

Welche Kosten gehöhren zu den Einzelkosten (direkt zurechenbaren Kosten) eines Leistungsbereiches?

Der TO schließt mit Hotels und Fluggesellschaften *Leer-für-Voll-Verträge* um sich die Unterkünfte und Flüge zu sichern.

Der Tour Operator Alp-Tours rechnet für seine Destination Sardinien (7-Tage-Radrundreise), folgendes Kostenbudget

Monat	Ø Kosten für Flug	Transfers	Ø Preis Hotel***	Summe Kosten
Mai	110€	50€	420€	580€
Juni	135€	50€	480€	665€
Juli	150€	65€	550€	765€
August	220€	80€	630€	930€
September	130€	45€	450€	625€

Daraus ergibt sich das Budget der Einzelkosten für die Destination Sardinien:

Monat	Geplanter Absatz	Ø Kosten für Flug	Transfers	Ø Preis Hotel***	**Summe Kosten**
Mai					
Juni					
Juli					
August					
September					
Summe					

9.3. Das Erfolgsbudget eines Profit Centers

Anhand der vorliegenden Plandaten zu Umsatz und Kosten, lässt sich das Erfolgsbudget für eine Destination erstellen.

Für die Destination Sardinien des Tour Operators Alp-Tours ergibt sich nun folgendes Erfolgsbudget aufgrund der Plandaten:

	Mai	Juni	Juli	August	September	SUMME
A) Erlöse SOLL						
Erlöse IST						
B) Kosten Flug Transfer Unterkunft **Summe B**						
Erfolg SOLL						
Erfolg IST						
Abweichung						

9.4. Gemeinkosten eines Tour Operators

Die Gemeinkosten eines Tour Operators werden vor allem durch folgende Posten bestimmt:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- ... .
- ... .

?

Welche Kosten kann ein Tour Operator seinen Leistungsbereichen nicht direkt zuordnen?

Welche Posten in der Erfolgsrechnung sind bei einem Tour Operator die signifikantesten?

9.5. Die Planerfolgsrechnung eines Tour Operators

Ziel der Planerfolgsrechnung ist es, den zu erwartenden Gewinn zu ermitteln. Dazu werden alle Budgets der einzelnen Leistungsbereiche und die Planung der Gemeinkosten zusammengeführt.

	SUMME pro Jahr	Jän	Feb	März				Dez
Umsatzerlöse (Erlöse aus den einzelnen Leistungsbereichen)								
Sonstige Erlöse								
SUMME ERLÖSE								
Aufwände für Verbrauchsmaterial								
Aufwände für Dienstleistungen - **Transport und Transfer** - **Unterkünfte** - **Kommissionen** - Beratung - Versicherung - Marketing - Energie und Telefon - Reinigung								
Aufwände für die Nutzung Güter Dritter								
Aufwände für das Personal								
Abschreibungen								
Rückstellungen								
Sonstige Aufwände								
SUMME AUFWÄNDE								
BETRIEBSERGEBNIS								
Finanzergebnis								
GEWINN VOR STEUERN								

9.6. Die Planbilanz eines Tour Operators

In der Planbilanz stellt der Tour Operator die zum Ende der Planperiode angestrebten Vermögens- und Kapitalposten gegenüber.

Grundlage für die Ermittlung des Anlagevermögens und der Abschreibungen ist der Investitionsplan, dieser gibt die geplanten betrieblichen Investitionen wieder und hängt daher eng mit der strategischen Zielsetzung zusammen.

Welche Posten in der Bilanz eines Tour Operators sind am signifikantesten, welche haben nur untergeordnete Bedeutung?

	Software		Einrichtung		....	
	Ansch.wert	WB	Ansch.wert	WB	Ansch.wert	WB
Anfangsbestand						
Eliminierungen						
Anschaffungen						
Abschreibungen						
Endwert						

	31.12.n	01.01.n		31.12.n	01.01.n
Anlagevermögen Immat AV Materielles AV Finanzanlagen AV SUMME **Umlaufvermögen** Vorräte Finanzanlagen UV Forderungen Liquide Mittel			**Eigenkapial** Gesellschaftskapital Rücklagen Jahresgewinn SUMME **Fremdkapital**		
Geamtvermögen			Gesamtkapital		

budgetary control
controllo budgetario

Controlling is an important managerial function, it helps to check errors in a foreseeing operation and to take corrective action if required.

Controlling ist eine Management-funktion, deren Hauptaufgabe es ist, alle für die Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen bereitzustellen.

Worin liegt der Unterschied zwischen strategischer Kontrolle und Budgetkontrolle?

Welche Vorteile bringt eine detaillierte Budgetkontrolle?

10. BUDGETKONTROLLE

Der eigentliche Nutzen einer detaillierten Planung liegt in der Ermittlung von Abweichungen. Die Planung kann so sicherstellen, dass Veränderungen rechtzeitig erkannt werden und das Management frühzeitig korrigierend eingreifen kann.

Durch laufende Soll-Ist-Vergleiche können Abweichungen genau identifiziert werden und die Konsequenzen für das Unternehmen schnell hochgerechnet werden. Es geht also nicht nur um die Frage, wie die Abweichungen entstanden sind, sondern vor allem auch um eine Vorschaurechnung, die den Einfluss der IST-Werte auf das Jahresergebnis zeigt.

10.1. Budgetkontrolle und strategische Kontrolle

Während sich die Budgetkontrolle auf quantitative Werte in einem kurzfristigen Betrachtungszeitraum konzentriert, richtet die strategische Kontrolle ihren Focus auf eher qualitative Daten (z.B. Kundenzufriedenheit) bei einem längeren Betrachtungszeitraum.

Budgetkontrolle	Strategische Kontrolle
Kurzer Zeithorizont	Langfristiger Zeithorizont
Quantitative und monetäre Größen	Qualitative Daten (Kundenzufriedenheit, Image, Marktposition, ...)
Informationsquelle ist das betriebliche Rechnungswesen	Informationen aus Bewertungsportalen, Umfragen und Marktforschungen, Benchmark,

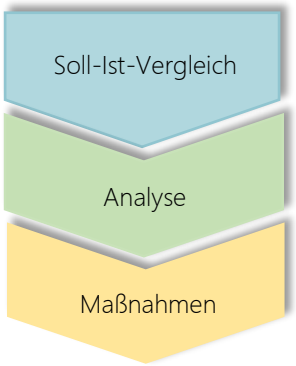
10.2. Bedeutung der Budgetkontrolle

Die Budgetkontrolle hat für jedes Unternehmen eine zentrale Bedeutung,

-
-
-
-
-
- ...
- ...

10.3. Abweichungsanalysen

Abweichungsanalysen sind ein wichtiges Werkzeug des Controllers. Sie bestehen in einem Soll-Ist-Vergleich aller Budgetdaten.



In einem Vergleich aller Plandaten mit den Istdaten werden globale Abweichungen und Teilabweichungen in ihrer Höhe aufgezeigt.

Durch eine genaue Analyse der Abweichungen können Ursachen ausgemacht und ihre Auswirkungen auf andere Größen weiterverfolgt werden.

10.3.1. Analyse der Erlösabweichungen

Im Brennpunkt der Analyse steht zunächst das Umsatzbudget, wobei die Plandaten mit den effektiv erzielten Verkaufserlösen verglichen werden.
Dabei können

- Mengenabweichungen oder
- Preisabweichungen

festgestellt werden

In der Tourismusbranche reicht es nicht aus, effektiv realisierte Umsätze mit den Plandaten zu vergleichen.
Vielmehr muss die Buchungslage im Vorfeld laufend beobachtet und mit Erfahrungswerten aus den vorangegangenen Jahren verglichen werden. Nur so können durch einen gezielten Einsatz der Marketinginstrumente negative Abweichungen in der Auslastung vorab korrigiert werden.
Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit des Controllings und des Marketings. Der Controller identifiziert Lücken und Schwachstellen in der Buchungslage, das Marketing ergreift daraufhin konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Auslastung.

analisi degli scostamenti

variance analysis

Variance analysis is the investigation of the difference between actual and budgeted figures, data and facts and the identification of their causes.

L 'analisi degli scostamenti è parte integrante del controllo di gestione che confronta i dati di budget e i dati consultivi, determina gli scostamenti e individua i motivi che hanno causato lo scarto.

Warum ist eine laufender Vergleich von Plan- und Istdaten von enormer Bedeutung?

Eine Analyse der Buchungslage für die kommenden drei Monate des Hotels **Hotel Plose Mountain Resort** zeigt zwei unerwartet auslastungsschwache Wochen. Aus Erfahrung weiß man, dass zum jetzigen Zeitpunkt mindestens 60% der Betten gebucht sein müssen, um die gewünschten Absatzzahlen zu erreichen.

Welche Möglichkeiten hat die Marketingabteilung?

10.3.2. Analyse der Kostenabweichungen

Welche Ursachen können Kostenabweichungen haben?

Im Rahmen der Analyse der Kostenabweichungen werden die Art der Abweichung und die Ursache für Kostenabweichungen untersucht.

- **Preisabweichungen im Einkauf** können sich durch konjunkturelle oder saisonale Marktpreisschwankungen ergeben, durch ein verändertes Bestellverhalten oder neue Lieferanten begründet sein, oder durch andere Verschiebungen auf dem Beschaffungsmarkt entstanden sein.

Finde Beispiele für Kostenabweichungen und Lösungen, wie das Unternehmen darauf reagieren könnte!

- **Preisabweichungen bei Arbeitsleistungen** haben ihre Ursachen in strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes oder in Änderungen der Kollektivverträge.

- **Verbrauchsabweichungen** können sich ergeben, wenn andere Materialien infolge von Beschaffungsengpässen verwendet werden müssen (z.B. in der Hotelküche) oder wenn ungewohnte Umweltbedingungen einen höheren Verbrauch mit sich bringen (z.B. Außenpool des Hotels muss länger beheizt werden ...)

10.3.3. Durchführung der Abweichungsanalysen

Da die Budgetkontrolle laufend erfolgen soll, wird die Abweichungsanalyse idealerweise in die Budgets integriert.

Beispiel: Erfolgsplanung Logis in einem Hotel

Erlöse/Kosten	Jänner			....			Totale		
	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW
A) Erlöse									
Nicht Stammkunden									
Stammkunden									
Gruppen									
Summe Erlöse									
B) Kosten									
Personalkosten									
Wäsche									
Verbrauchsmaterial									
Kommissionen									
Andere Kosten									
Summe Kosten									
ERGEBNIS									

11. ÜBUNGEN ZUR BUDGETIERUNG

Ü1

11.1. Logisbudget Hotel mit Abweichungsanalyse

Ein 4-Sterne Stadthotel mit 40 Doppelbettzimmern, 20 Einzelzimmern und 5 Suiten mit einer Maximalbelegung von 4 Personen ist sowohl auf Touristen als auch auf Geschäftsreisende fokussiert.
Für das zweite Trimester des Jahres ist folgende Auslastung geplant:

2. Trimester	April	Mai	Juni
Einzelzimmer	70%	75%	80%
Doppelzimmer	80%	80%	75%
Suiten	65%	65%	70%

Die durchschnittlichen Preise die in diesem Trimester erzielt werden sollen sind folgende:

(Preis pro Person und Nacht mit Frühstück)

2. Trimester	April	Mai	Juni
Einzelzimmer	110€	120€	120€
Doppelzimmer	95€	100€	100€
Suiten	120€	120€	110

Die Einzelzimmer werden fast ausschließlich von Geschäftsreisenden gebucht, die Doppelzimmer und Suiten fast nur von Touristen.

Die effektive Auslastung und die dabei durchschnittlich erzielten Preise werden in folgender Tabelle wiedergegeben:

(Preis pro Person und Nacht mit Frühstück)

2. Trimester	April		Mai		Juni	
Einzelzimmer	72%	115€	75%	120€	82%	118
Doppelzimmer	85%	100€	70%	95€	74%	105€
Suiten	70%	110€	60%	110€	73%	103€

Folgende Kosten wurden für Bereich Logis veranschlagt und wurden anschließend tatsächlich ermittelt:

in % des Umsatzes

2. Trimester	SOLL	IST
Personal	25%	25%
Wäsche	7%	8%
Verbrauchsmaterial	2%	1,5%
Kommissionen	10%	12%
Energie	5%	6%
andere Kosten	5%	5%

Arbeitsaufträge

1) Erstelle das Erfolgsbudget für das 2. Trimester für den Leistungsbereich Logis.

2) Ermittle die Abweichungen in einem SOLL-IST-VERGLEICH.

Ü1 Lösung

Maximal mögliche Auslastung pro Monat = Öffnungstage * Anzahl Betten					
2. Trimester	April	Mai	Juni	Summe
Einzelzimmer				
Doppelzimmer				
Suiten				
Summe				

Absatzbudget

	April			Mai			Juni			Summe		
	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW
EZ												
DZ												
Suiten												
Summe												

Umsatzbudget

	April			Mai			Juni			Summe		
	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW	SOLL	IST	ABW
EZ												
DZ												
Suiten												
Summe												

Kostenbudget Logis 2. Trimester in€			
	SOLL	IST	ABW
Personal			
Wäsche			
Verbrauchsmaterial			
Kommissionen			
Energie			
andere Kosten			
Summe			

Erfolgsbudget Logis 2. Trimester in €			
	SOLL	IST	ABW
Umsatz Logis			
Kosten Logis			
Erfolg Logis			

11.2. Erfolgsbudget für den Bereich F&B eines Hotel

Ü2

Ein Stadthotel mit 50 Doppelbettzimmern und 10 Einzelzimmern bietet seinen Hotelgästen und Passanten mittags und abends ein à la carte Menü an.
Für das erste Trimester des Jahres wird mit folgender Zimmerauslastung gerechnet:

1. Trimester	Jänner	Februar	März
Auslastung	80%	75%	65%

Aus Erfahrung weiß man, wie viele Hotelgäste durchschnittlich das Restaurant besuchen:

Mittagessen	30%	30%	25%
Abendessen	60%	65%	50%

Der Durchschnittsumsatz, der pro Hotelgast und Mahlzeit erzielt wird liegt bei 18€.

Die nachstehende Tabelle weist die erwarteten Absätze pro Tag bei den Passanten aus:

Anzahl Essen pro Tag

Mittagessen	80	90	70
Abendessen	120	140	100

Die Passanten geben mittags durchschnittlich 15€ pro Person aus und abends 23€.

Im Restaurant fallen folgende Einzelkosten an:

Kosten in Abhängigkeit vom Umsatz

Wareneinsatz	32%
Personalkosten	28%
Energiekosten	6%
Wäsche und Dekoration	1,5%

Arbeitsaufträge

1) Erstelle das Umsatzbudget für das 1. Trimester für den Leistungsbereich F&B getrennt nach Gästegruppe!
2) Erstelle das Kostenbudget.
3) Berechne den Erfolg für den Leistungsbereich F&B.

Ü2 Lösung

Geplante Übernachtungen pro Monat				
1. Trimester	Jänner	Februar	März	Summe
Doppelzimmer				
Einzelzimmer				
Summe:				

Geplante Anzahl der Übernachtungen				
1. Trimester	Jänner	Februar	März	Summe
Anzahl Hausgäste				

Geplante Anzahl der Essen				
1. Trimester	Jänner	Februar	März	Summe
HG Mittag				
HG Abend				
Summe HG				
Passanten Mittag				
Passanten Abend				
Summe Passanten				
SUMME				

Geplante Umsätze FB in €				
1. Trimester	Jänner	Februar	März	Summe
Umsätze HG				
Passanten Mittag				
Passanten Abend				
Umsätze Passanten				
SUMME				

Erwartete Kosten FB in €				
1. Trimester	Jänner	Februar	März	Summe
Wareneinsatz				
Personalkosten				
Energiekosten				
Wäsche und Deko				
SUMME				

Erwarteter Erfolg aus dem Leistungsbereich FB in €				
1. Trimester	Jänner	Februar	März	Summe
Umsätze				
Kosten				
ERFOLG				

Ü3

11.3. Budget economico per un‘ azienda ricettiva

La piccola impresa ricettiva *Da Peppino* *** a tre stelle, situata in una località balneare, presenta i seguenti dati:

- nº 30 camere doppie
- clientela: individuale
- periodo di apertura: giugno, luglio, agosto e settembre
- grado di occupazione prevista: 65%, 80%, 95%, 65%
- i prezzi medi previsti sono 65€, 80€, 95€, 65€ per persona
- il ristorante fornisce esclusivamente i pranzi e le cene (le prima colazione rientrano nel settore camere)
- i pranzi coprono il 40% e le cene 70% delle presenze
- il prezzo medio di ogni pasto è di euro 25

L’ impresa prevede i seguenti costi per il settore camere:

- retribuzione personale 3.280€ nei mesi di giugno e settembre, 3.950€ nei mesi di luglio e agosto.
- lavaggio biancheria 2 euro per presenza
- energia 7,5% dei ricavi
- materiale di consumo 1,5 euro per presenza
- commissioni agenzie di viaggio: 8% su 15% die ricavi
- costi per il buffet di prima colazione 2 euro per presenza

I costi previsti per il settore food beverage sono i sotto elencati:

- retribuzione personale 25% dei ricavi food & beverage
- lavaggio tovagliato: euro 1 per pasto
- derrate alimentari: 30% dei ricavi del food & beverage
- energia: 4% dei ricavi

I costi comuni non distribuiti ammontano a 5.000 mensili, gli ammortamenti sono pari a 12.500 al mese, gli interessi passivi ammontano a 6.000 euro al mese, (i costi annuali sono divisi equamente per i mesi d’ apertura.
I costi per il marketing sono stati fissati a 26.000 euro per la stagione.

1) *Redigi il budget delle presenze e calcola i ricavi e i costi del settore camere.*
2) *Elabora i budget del settore food and beverage.*
3) *Presenta il budget economico*

Ü3 Lösung

Budget delle presenze					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
presenze					

Budget del settore camere: ricavi					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
ricavi					

Budget del settore camere: costi					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
personale					
lavanderia					
energia					
consumo					
commissioni					
1ª colazione					
somma					

Budget del settore camere: profitto lordo					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
ricavi					
costi					
profitto					

Budget del settore ristorazione: ricavi					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
nº pasti					
ricavi					

Budget del settore ristorazione: costi					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
personale					
lavanderia					
alimentari					
energia					
somma					

Budget del settore ristoratzione: risultato lordo					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
ricavi					
costi					
profitto					

Budget dei costi generali					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
costi diversi					
ammortamenti					
interessi pass.					
marketing					
somma					

Budget economico					
mese	giugno	luglio	agosto	settembre	somma
risultato alloggio					
risultato ristorazione					
somma					
costi comuni					
utile lordo					

11.4. Budgeting a business idea

Ü4

Anna has decided to set up in business selling *original handmade Alpin-Herbal-Body-Oil* to hotels and shops in South Tyrol. She plans to invest 35.000€ of her savings into the new business and to approach her bank for some additional finance.
Anna provides the following information:

- The business will start in January
- Fixed assets costing 30.000€ will be purchased in early January and paid immediately. The expected operational lifetime of these assets are 5 years.
- At the beginning of January will be bought the initial stock of goods costing 10.000€. The goods will be paid immediately to obtain the cash discount.
- The monthly purchaseses of goods will be made at a level, sufficient to compensate planned sales for that month and will be realised in the middle of each month. Anna receives one month's credit from her suppliers of goods.
- The forecasted monthly sales are:

January	February	March	April	May	June
4.000	3.800	3.500	3.500	3.800	4.000

- The selling price of one bottle of *Herbs of Southtyrol Öil ist 12€. The purchase price is 6,50€ a bottle. To her customers are allowed a two month's credit to encourage sales.*
- The monthly operating expenses of the business are paid for in the month in which they are incurred. They are estimated as follows:

rent of premises	1.300€
personnel expenses	2.700€
administration costs	5% of revenue
marketing	1.000€
other expenditure	500€

Task

1) Prepare the sales budget and the costs budget for the first six months of the business!
2) Work out the economic budget!
3) Elaborate the cash budget!
4) Review the necessity of a bank overdraft.
5) Depreciation are not considered in the cash budget. Why?
6) Compute the break even point!

Ü4 Lösung

sales budget							
	January	February	March	April	May	June	Total
sales volume							
sales revenue							

econcomic budget							
	January	February	March	April	May	June	Total
revenue							
acquisition of goods							
trade margin							
rent							
personnel							
administration							
marketing							
other costs							
depreciation							
Total overheads							
Profit							

cash budget - receipts							
month	January	February	March	April	May	June	Total
capital introduced							
trade receivables							
cash inflow							

cash budget - payments							
month	January	February	March	April	May	June	Total
fixed assets							
initial inventory							
trade payables							
personnel							
administration							
marketing							
other costs							
cash outflow							

cash budget – net cash flow							
month	January	February	March	April	May	June	Total
cash inflow							
cash outflow							
net cash flow							
bank balance (overdraft)							

4) The cash budget shows that there is a need for a bank overdraft at least in the first four month.

5) Depreciation are not considered in the cash budget because they are not cash expenses.

6) Break-even-Point:

price	-	variable costs	=	contribution margin
12€	-	6,50€ + (5%*12)	=	4,90€

fixed costs	:	contribution margin	=	break even point
5.500€	:	4,90€	=	1.123 (sale volume)

A cash budget consists of three main parts:

- receipts for the accounting period
- payments for the period
- summary of bank account

11.5. Planerfolgsrechnung und Abweichungsanalyse Reisebüro

Ü5

Das Reisebüro Fernweh erwartet für das letzte Trimester des Jahres folgende Umsätze:

Verkauf Reisen von TO: Okt: 225.000€, Nov: 172.000€, Dez: 268.000€, -Provision 10%

Vermittlung Hotel: Okt: 75.000€, Nov: 60.000€, Dez: 95.000€ - Provision 8%

Verkauf eigene Packages Okt: 47.000€, Nov: 35.000€, Dez: 55.000€

Ticketverkauf Flug: Okt: 60.000€, Nov: 55.000€, Dez: 95.000€ - Provision 5,5%

Ticketverkauf Zug: Okt: 25.000€, Nov: 18.000€, Dez. 32.000€ - Provision 7%

Sonstige Tickets: Okt: 7.000€, Nov: 5.000€, Dez. 12.000€ - Provision 8%

Das Reisebüro rechnet mit folgenden Kosten pro Monat:

Verbrauchsmaterial	700€
Aufwände für Dienstleistungen	3.200€
Marketing	4.000
Miete	2.800
Personal	12.700€
sonstige	800€
Kosten eigene Packages	65% des Umsatzes
Abschreibungen jährlich	10.200€

Arbeitsaufträge

1) Erstelle das Erlösbudget und die Planerfolgsrechnung für das Reisebüro!

2) Führe eine Abweichungsanalyse für den Bereich , Verkauf eigene Packages durch unter der Annahme, dass folgende IST-Zahlen ermittelt wurden:
Umsätze - Okt: 50.000€, Nov: 29.000€, Dez: 60.000€
Kosten eigene Packages: Okt: 68%, Nov: 60%, Dez: 64%

Ü5 Lösung

Erlösbudget Reisebüro	Oktober	November	Dezember	Summe
Verkauf Reisen TO				
Vermittlung Hotel				
Erlöse Verkauf Reisen				
Flugtickets				
Zugtickets				
Sonstige Tickets				
Summe Ticketverkauf				
Summe Provisionen				
Verkauf eigene Packages				
Summe Umsätze				

Planerfolgsrechnung Reisebüro				
	Oktober	November	Dezember	Summe
Erlöse Provisionen				
Umsatz eigene Packages				
Erlöse aus Leistungen				
Kosten eigene Packages				
Verbrauchsmaterial				
Aufwände f. Dienstl.				
Marketing				
Aufwände f. Güter Dritter				
Personal				
Abschreibungen				
Sonstige Aufwände				
Summe Aufwände				
Gewinn vor Steuern				

Abweichungsanalyse eigene Packages				
Oktober	Soll	Ist	Abweichung	%
Erlöse				
Kosten				
Erfolg				
November	Soll	Ist	Abweichung	%
Erlöse				
Kosten				
Erfolg				
Dezember	Soll	Ist	Abweichung	%
Erlöse				
Kosten				
Erfolg				

Ü6

11.6. Il Budget di settore delle agenzie di viaggi

L'agenzia di viaggi ***STOP&GO*** prevede per la prossima stagione balneare (giugno-settembre) 250 viaggi in Portogallo.

1) Considerando che
- nel mese di agosto l'agenzia prevede di vendere 60 viaggi
- al prezzo medio di 1.800€
- con una commissione di 10%

presenta il budget delle vendite.

2) Utilizzando i dati sopra indicati e sapendo che
- nel mese di agosto sono stati venduti 70 viaggi
- e la commissione ammontava 10.500€

completa il budget delle vendite indicando anche gli scostamenti e commenta i dati elaborati.

Ü6 Lösung

Budget delle vendite - Portogallo				
Agosto	budget	consuntivo	scostamento	%
nº viaggi venduti				
prezzo medio				
vendite				
commissioni				

11.7. Budget nach Leistungsbereichen eines Tour Operators

Ü7

Der Tour Operator stop&go unterscheidet drei Leistungsbereiche:
Aktivurlaube, Kulturreisen und Strandurlaube.
Im Mai, Juni und Juli sind folgende Absatzzahlen geplant:

	geplante Absatzzahlen			Ø Preis [1]		
Aktivurlaub	150	200	230	1.400€	1.650€	1.800€
Kulturreise	230	250	180	1.100€	1.400€	1.600€
Strandurlaub	100	220	400	1.200€	1.500€	1.800€

[1] eine Woche Halbpension inkl. Reisekosten und Transfers, noch zu berücksichtigen ist, dass 25% aller Reisen mit einem Preisnachlass von 10% verkauft werden.

Die Kosten für den Ankauf der Leistungen (Flüge, Hotels und Transfers) machen im Schnitt 65% der Umsätze bei Kulturreisen und Strandurlauben aus, bei Aktivurlauben sind es 68%. Durchschnittlich fließen 6% der Umsätze als Provisionen an Reisebüros.
Die Marketingkosten werden wie folgt veranschlagt:

	geplante Marketingmaßnahmen		
Aktivurlaub	4.000€	3.000€	1.500€
Kulturreise	3.000€	2.000€	500€
Strandurlaub	2.500€	1.000€	500€

Arbeitsaufträge

1) Erstelle das Erlösbudget und die Planerfolgsrechnung für die Monate Mai bis Juli.
2) Ermittle den erwarteten Erfolg aus den drei Leistungsbereichen.
3) Welches soll der erfolgreichste Leistungsbereich sein?
4) Von welchen Reisen sollten mehr verkauft werden? Begründe!
5) Welche Gemeinkosten müssen vom erwirtschafteten operativen Ergebnis noch abgezogen werden?

Ü7 Lösung

Geplante Umsätze nach Leistungsbereichen pro Monat				
	Mai	Juni	Juli	Summe
Aktivurlaub				
Kulturreise				
Strandurlaub				
Summe:				

Geplante direkte Kosten (Einzelkosten)nach Leistungsbereichen pro Monat				
	Mai	Juni	Juli	Summe
Aktivurlaub				
Kulturreise				
Strandurlaub				
Summe:				

Erfolg je Leistungsbereich und Monat				
	Mai	Juni	Juli	Summe
Aktivurlaub				
Kulturreise				
Strandurlaub				
Summe:				

contribution margin

margine di contribuzione

contribution margin =
sales price – variable costs.

Il margine di contribuzione è un elemento per misurare la redditività di un prodotto o un servizio.
Il margine di contribuizione e il contributo che il prodotto fornisce all' impresa per realizzare la copertura dei costi fissi.

3) Der erfolgreichste Leistungsbereich sind die Strandreisen!
4) Für die Ermittlung der Reisen, deren Verkauf weiter ausgebaut werden soll, ist die Betrachtung des Deckungsbeitrages (bzw. Erfolg pro Stück) nötig:

Deckungsbeitrag je Reise			
	Mai	Juni	Juli
Aktivurlaub			
Kulturreise			
Strandurlaub			

Es ist ersichtlich dass,

5) Gemeinkosten die noch abgezogen werden müssen:

11.8. Budget economico di un tour operator

Ü8

Il tour operator SUNSET è specializzato in vacanze al mare e offre ai clienti due tipologie di pacchetti turistici: viaggi in europa e vacanze a lungo raggio.
Il tour operartor predispone il budget economico per il prossimo anno sulla base dei seguenti dati:

	vendite		prezzo medio [1]	
	1. semestre	2. semestre	1. semestre	2. semestre
europa	800	1.000	1.600€	1.750€
paesi lontani	1.200	1.100	2.200€	2.400€

[1] per una settimana, formula all-inclusive.

I costi diretti sono calcolati come segue:

	europa		paesi lontani	
	1. semestre	2. semestre	1. semestre	2. semestre
servizi turistici	55%	58%	60%	62%
costi per la vendità	6% su 60% delle vendite	6% su 50% delle vendite	6,5% su 80% delle vendite	
marketing	12.000€	10.000€	10.000€	8.000€

I costi comuni non distribuiti sono sotto elencati:

- materie di consumo: 6.000 euro al mese
- costi comuni per servizi 55.000 euro al mese
- retribuzione del personale: 22.000 euro al mese
- costi per il godimento di beni di terzi: 8.000 euro al mese
- costi amministrativi 40.000 euro mensili
- accantonamenti annuali: 150.000 euro
- interessi ed oneri finanziari: 168.300 euro interessi passivi annuali

Gli ammortamenti programmati risultano dal budget degli investimenti, da redigere con i seguenti dati:

	valore iniziale	fondo ammortamento	ammortamento annuale	Investimenti previsti
Software	36.000€	14.400€	20%	10.000€
attrezzature	18.000€	9.000€	25%	5.000€
arredamento	60.000€	15.000€	12,5%	-

1) *Redigi il budget delle vendite e il budget dei costi diretti.*
2) *Elabora i budget degli investimenti e calcola gli ammortamenti.*
3) *Presenta il budget economico.*

Ü8 Lösung

Budget delle vendite			
	1. semestre	2. semestre	totale
europa			
paesi lontani			
totale:			

Costi diretti per settori					
	europa		paesi lontani		totale
	1. semestre	2. semestre	1. semestre	2. semestre	
serivzi turistici					
costi per la vendita					
marketing					
totale costi diretti					

Budget dei costi diretti per periodi			
	1. semestre	2. semestre	totale
servizi turistici			
costi per la vendita			
marketing			
costi diretti			

Budget del risultato annuo dei settori			
	europa	paesi lontani	totale
ricavi			
costi diretti			
risultato dei settori:			

Budget degli investimenti				
	valore iniziale	investimenti	ammortamento	fondo amm.
software				
attrezzature				
arredamento				
totale costi diretti				

Budget economico con dati annuali	
ricavi delle vendite	
costi per materie di consumo	
costi per servizi	
costi per il godimenti di beni di terzi	
costi per il personale	
ammortamenti	
accantonamenti	
costi amministrativi	
costi della produzione:	
differenza tra valore e costi della produzione	
Oneri finanziari	
risultato prima delle imposte	

11.9. Budget of a tour operator

Ü9

The tour operator ***Alps&Nature*** is specialized in arranging guided survival tours.
The expectations for the next 3 months for their *Tour through the Alps* are as follows:

Tour through the Alps	April	May	June
quantity of sales	40	65	80
number of tours	5	8	10
price per person	1.350€	1.500€	1.700€
costs:			
fixed costs for a tour (guide, transfers, ...)	1.800€	1.800€	1.800€
costs per person for consumables, board and lodgins	600€	600€	600€
marketing	1.700 €	1.300 €	800 €

Task

1) Prepare the sales budget and the cost budget for the accounting period.
2) Work out the result generated with the product „Tour through the Alps".
3) Calculate the lowest possible last-minute-price for the tour and explain your considerations!
4) Identify the necessary number of participants to cover the costs of a tour.

Ü9 Lösung

sales budget				
	April	May	June	total
turnover				

cost budget				
	April	May	June	total
fixed costs of the tours				
costs participants				
marketing				
total				

3)

.

4) Break-even-Point:

	April	May	June
contribution margin			
fixed costs of a tour			
minimum number of participants			

12. SELBSTEVALUATION

Grundlegende Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Fortgeschrittene Fachkompetenzen	Umfassende und Spezialkompetenzen
☐ Ich kenne die Bedeutung der Planung für das Unternehmen und kann viele Aspekte beschreiben, die die Notwendigkeit der betrieblichen Planung unterstreichen. ☐ Ich kann den Unterschied und die Zusammenhänge zwischen operativer und strategischer Planung erklären. ☐ Ich weiß, welchen Grundsätzen eine gute betriebliche Planung genügen muss und ☐ kann anhand von Beispielen erklären, wie Planungsprozesse in Unternehmen ablaufen. ☐ Ich kann das Wesen der Budgetierung erklären (ich kann beschreiben, worum es bei der Budgetierung geht).	☐ Ich kann die Vorgehensweise bei der Budgetierung logisch nachvollziehen und erklären. ☐ Ich kenne den Ausgangspunkt der Budgetierung und ihr Ergebnis. ☐ Ich kann erklären, warum es wichtig ist, bei der Planung Leistungsbereiche (Profit Center) zu unterscheiden. ☐ Ich kann die einzelnen Leistungsbereiche von verschiedenen touristischen Betrieben definieren und weiß, nach welchen Kriterien sie bestimmt werden können. ¤	☐ Ich kann den Ablauf bei der Budgetierung graphisch für die verschiedenen touristischen Betriebe darstellen und erklären. ☐ Ich kenne den Budgetzusammenhang, weiß, wie die einzelnen Budgets einander beeinflussen und kann dies anhand von praktischen Beispielen aufzeigen. ☐ Ich kenne den Grundaufbau der einzelnen Budgets und kann erklären, welche Daten aus den jeweiligen Plänen wiederum in andere einfließen. ☐ Ich kenne die Bedeutung der Liquiditätsplanung, kann die damit zusammenhängende Problematik erklären und die Vorgehensweise beschreiben.¤	☐ Ich kann die Zusammenhänge der Budgetierung mit anderen Bereichen des Rechnungswesens darlegen. ☐ Ich weiß wann Einzelkosten und Gemeinkosten verrechnet werden und welche Bedeutung die Ergebnisse für die Beurteilung der Leistungsbereiche haben.¤
☐ Ich kann einzelne einfache Teilbudgets anhand eines gegebenen Beispiels durchrechnen.¤	☐ Ich kann Budgets in ihrem Zusammenhang anhand eines gegebenen Beispiels selbständig erstellen.¤	☐ Ich kann Budgets mit Hilfe von EXCEL erstellen, die Tabellen mit Formeln versehen, und einfache Bezüge herstellen.¤	☐ Ich kann Auswirkungen von Abweichungen einzelner Daten mit Hilfe eines in EXCEL selbst erstellten Budgets und der darin berücksichtigten Bezüge simulieren, erklären und interpretieren.¤
☐ Ich kann die Bedeutung der Budgetkontrolle nachvollziehen und weiß, wie sie erfolgt¤	☐ Ich kenne verschiedene Arten von Abweichungen und kann Ursachen für Budgetabweichungen erklären.¤	☐ Ich kann Abweichungsanalysen in Excel berechnen.¤	☐ Ich kann meine Kurzberichte zu den Ergebnissen meiner Berechnungen in einer gewandten und treffenden Fachsprache formulieren und vielfältige Überlegungen einfließen lassen.¤
☐ Ich kenne wichtige neue Fachbegriffe und kann sie beschreiben.¤	☐ Ich kann meine Berechnungen durch kurze, fachlich korrekt formulierte Berichte ergänzen.¤	☐ Ich habe mir wichtige neue Fachbegriffe auch in Englisch und Italienisch merken können. ¤	☐ Es fällt mir leicht kurze englische oder italienische Fachtexte zu verstehen und daraus deutsche Formulierungen zu verfassen. ¤

13. QUELLEN

Literatur

Batarra Grazia, Rizza Alfredo, Sabatini Carla: economia e tecnica dell'impresa turistica 3; Milano 2006; Tramontana

Bredgaard Ole, Pedersen Michael: Financial managment in a service perspective; Aarhus 2008; Academia-Verlag.

Campagna Giorgio, Vito Loconsole: Scelta Turismo 3; Milano 2016; Tramontana

Castoldi Giorgio; turismi.net 3, la produzione dei servizi turistici; Milano 2014; Hoepli

Cox David, Fardon Michael: AS Accounting for AQA, Worcester 2008; Osborne Books

Danica Vuković, Budgeting process in tourism companies for the purpose of improving the quality of tourism products; , Belgrad 2016

Ehrmann Harald: Unternehmensplanung (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 3. Auflage; Ludwigshafen 1999; Kiehl

Ellmer Monika u.a.: Praxisblicke Betriebswirtschaft III HAK; Linz 2013; Trauner

Ellmer Monika u.a.: Praxisblicke Betriebswirtschaft V HAK; Linz 2014; Trauner

Flores Mario: L' Operatore Turistico 5; Milano 2005; Mondadori Education

Huber Heinz: Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants, 3. Auflage, Linz 2014; Trauner

Olfert Klaus, Pischulti Helmut: Kompakt-Training Unternehmensführung; Ludwigshafen 1999; Kiehl.

Thommen Jean-Paul, Achleitner Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1998; Gabler Verlag

Ziegenbein Klaus: Kompakt-Training Controlling; Ludwigshafen 2001; Kiehl.

Bildnachweis

S. 4 Notizblatt weiß: © JiSign, Standardlizenz erworben am 17.08.2017 bei fotolia by Adobe
Chamäleon: zur Verfügung gestellt von PublicDomainPictures bei Pixabay.com
Schmetterling: zur Verfügung gestellt von Jrommun bei Pixabay.com

S. 5 Segelboot: zur Verfügung gestellt von Manfred Richter bei Pixabay
Kompass: zur Verfügung gestellt von OpenClipart-Vectors bei Pixabay

S. 8 Puzzle: designed by Kjpargeter - Freepik.com

S. 9 Hierarchie: © Leszek Glasner; Lizenz erworben am 17.08.2017 bei dreamstime.com

S. 19 Tisch: zur Verfügung gestellt von Engin_Akyurt bei Pixabay.com

S. 42 Hotelzimmer: ©DragonImages, Standardlizenz erworben am 18.08.2017 bei fotolia by Adobe

S. 44 Hotelküche: © Kzenon , Standardlizenz erworben am 17.08.2017 bei fotolia by Adobe

S. 47 Strand: zur Verfügung gestellt von Steve Bidmead bei Pixabay.com

S. 50 Kräuteröl: ©PhotoSG; Standardlizenz erworben am 17.08.2017 bei fotolia by Adobe

S. 53 Fernweh: zur Verfügung gestellt von rawpixel bei Pixabay.com

S. 55 Portugal: zur Verfügung gestellt von ddzphoto bei Pixabay. com

S. 56 Flugzeug: zur Verfügung gestellt von Free-Photos bei Pixabay.com

S. 58 Seychellen: zur Verfügung gestellt von Peggy und Marco Lachmann-Anke bei Pixabay.com

S. 60 Zelt: zur Verfügung gestellt von Maria Lorenz bei Pixabay.com