

Businessplan: Von der Idee bis zur Finanzierung eines Reitstalls



Universität für Bodenkultur Wien

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Diplom-Ingenieur
im Rahmen des Studiums Agrar- und Ernährungswirtschaft

Eingereicht von: Wiegele, Martin Alexander; BSc (WU)

Matrikelnummer: 01107869

E-Mail: martin.wiegele@students.boku.ac.at

Beurteilender: Kantelhardt, Jochen; Univ.Prof. Dr.

1.Mitwirkender: Stürmer, Bernhard; Dipl.Ing. Dr.

2.Mitwirkender: Eder, Michael; Ass.Prof. Dipl.-Ing. Dr.nat.techn.

Institut für Agrar- und Forstökonomik

Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Universität für Bodenkultur Wien

Wien, März 2020



Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle aus ungedruckten Quellen, gedruckter Literatur oder aus dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte gemäß den Richtlinien wissenschaftlicher Arbeiten zitiert, durch Fußnoten gekennzeichnet bzw. mit genauer Quellenangabe kenntlich gemacht habe.“

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzfassung

Der Weg in die Selbstständigkeit ist ein Prozess, der mit vielen Hürden und Risiken verbunden ist. Oft mangelt es an den nötigen Informationen oder finanziellen Mitteln, um diesen Weg erfolgreich zu bestreiten. Es ist bekannt, dass ein Businessplan ein Hilfsmittel für den Gründungsprozess darstellt. Der Businessplan unterstützt mit seiner Struktur die Informationsaufbereitung und die Stärken- Schwächenanalyse. Marktanalysen zeigen, dass die Pferdebranche in Österreich seit Jahrzehnten kontinuierlich wächst und aufgrund neuer Trends hin zu einer höheren Sensibilität für das Tierwohl neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen. In der vorliegenden Masterarbeit geht es um die Erarbeitung eines Businessplans für einen Pferdeeinstellbetrieb mit 40 Paddock-Boxen. Da über die ideale Vorgehensweise bei der Gründung eines Pferdeeinstellbetriebs wenig bekannt ist, werden Experteninterviews mit Betriebsleitern und Kreditexperten geführt. Die gewonnenen Informationen aus den Befragungen sollen zum einen fachspezifische Daten bereitstellen und zum anderen als Absicherung dienen, um ein praxisnahes Fallbeispiel zu erarbeiten. Dadurch soll ein vollständiger Businessplan entstehen, der alle wichtigen Kriterien erfüllt, um das Investitionsrisiko besser einschätzen zu können und um ein gutes Kreditrating zu bekommen. Die Ergebnisse richten sich vor allem an potenzielle GründerInnen und soll als Grundlage und Informationsquelle dienen, um die eigene strategische Entscheidungsfindung Richtung Pferdeeinstellbetrieb zu unterstützen.

Keywords: Businessplan, Pferdeeinstellbetrieb, Reitstall, Pferde, Erfolgsfaktoren, Rating

Abstract

The path to self-employment is a process that involves many hurdles and risks. Often there is a lack of the necessary information or financial means to successfully pursue this path. A business plan is a tool for the founding process and are aware of the components it consists of. Market analysis shows that the horse industry in Austria has been growing continuously for decades, and new business opportunities are emerging due to new trends towards a higher sensitivity for animal welfare. The present master thesis is about the development of a business plan for a riding stable business with 40 paddock boxes. Since little is known about the ideal procedure for setting up a horse farm and getting a good credit rating, expert interviews with farm managers and credit experts are conducted. The data gained from the interviews will be used as a basis for the development of a practical case study that illustrates the process from the idea to the successful financing. The results are addressed to potential founders and shall serve as a basis and source of information to support the own strategic decision-making process towards a riding stable.

Keywords: business plan, riding stable, horses, success factors, rating

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	2
1.2	FORSCHUNGSFRAGE	3
1.3	AUFBAU UND STRUKTUR.....	3
2	METHODIK.....	4
2.1	LITERATURANALYSE	4
2.1.1	<i>Thematische Schwerpunkte</i>	<i>4</i>
2.2	EXPERTENINTERVIEWS	5
2.2.1	<i>Methodik zur Durchführung der Interviews.....</i>	<i>5</i>
2.2.2	<i>Interviewthemen und Samples</i>	<i>6</i>
2.3	FALLBEISPIEL: BUSINESSPLAN EINES PFERDEEINSTELLBETRIEBS.....	7
2.3.1	<i>Struktur und Aufbau des Fallbeispiels</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Konkurrenzanalyse.....</i>	<i>8</i>
2.3.3	<i>Wirtschaftlichkeitsanalyse.....</i>	<i>8</i>
3	THEORETISCHE UND PRAKTISCHE GRUNDLAGEN.....	9
3.1	DER BUSINESSPLAN	9
3.1.1	<i>Grundlagen zum Thema Businessplan</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>Bestandteile des Businessplans</i>	<i>11</i>
3.2	PFERDEHALTUNG	13
3.2.1	<i>Pferde in Österreich</i>	<i>13</i>
3.2.2	<i>Rechtliche Rahmenbedingungen</i>	<i>14</i>
3.2.3	<i>Betriebsführung und Gründung</i>	<i>16</i>
3.3	KREDITENTSCHEIDUNG UND RATING	18
4	ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS	20
4.1	ERGEBNISSE DER ERSTEN INTERVIEWSERIE (BETRIEBSLEITER).....	20
4.2	ERGEBNISSE DER ZWEITEN INTERVIEWSERIE (KREDITEXPERTEN).....	23
4.3	IMPLEMENTIERUNG DER ERGEBNISSE IN DEN BUSINESSPLAN.....	25
5	BUSINESSPLAN EINES PFERDEEINSTELLBETRIEBS.....	26
5.1	EXECUTIVE SUMMARY	26

5.2	GESCHÄFTSIDEE UND GESCHÄFTSMODELL.....	28
5.2.1	<i>Geschäftsidee</i>	28
5.2.2	<i>Ertragsmodell</i>	28
5.2.3	<i>USP, Stärken und Schwächen</i>	29
5.3	PRODUKT UND DIENSTLEISTUNG.....	29
5.4	MARKT UND WETTBEWERB.....	31
5.4.1	<i>Marktbeschreibung</i>	31
5.4.2	<i>B Branchenstrukturanalyse</i>	32
5.4.3	<i>Konkurrenzanalyse</i>	33
5.5	UNTERNEHMEN UND MANAGEMENT	36
5.5.1	<i>Gründerteam</i>	36
5.5.2	<i>Gesellschaft, Rechtsform und Gewerbe</i>	37
5.5.3	<i>Arbeits- und Personalplanung</i>	38
5.6	FINANZEN UND WIRTSCHAFTLICHKEIT.....	39
5.6.1	<i>Umsatz- und Kostenplanung</i>	39
5.6.2	<i>Investitionsplanung</i>	41
5.6.3	<i>Liquiditätsplanung</i>	43
5.6.4	<i>Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung</i>	46
6	ZUSAMMENFASSUNG	49
6.1	ERFOLGSFÖRDERNDE FAKTOREN FÜR DEN AUFBAU UND BETRIEB EINES PFERDEEINSTELLBETRIEBS	49
6.2	ERFOLGSFÖRDERNDE FAKTOREN BEIM RATING DURCH GELDGEBERINNEN	50
	LITERATURVERZEICHNIS	51
	ANHANG	56
	LEITFADEN ERSTEN INTERVIEWSERIE (BETRIEBSLEITER).....	56
	LEITFADEN ZWEITEN INTERVIEWSERIE (KREDITEXPERTEN).....	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfluss auf die Kreditentscheidung	19
Abbildung 2: Grundrissplanung der Reitanlage.....	30
Abbildung 3: Branchenstrukturanalyse	32
Abbildung 4: Bewertungsdifferenzen zum Konkurrenzdurchschnitt.....	34
Abbildung 5: Kriterienausprägung von Paddock & More	35
Abbildung 6: Wettbewerbsposition.....	36
Abbildung 7: Organigramm	38
Abbildung 8: Struktur der Aufwände.....	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Investitionskosten eines Reitstalls in €	21
Tabelle 2: Arbeitsaufwand pro Pferd in Minuten.....	21
Tabelle 3: Fixkosten eines Pferdeeinstellbetriebs in €	22
Tabelle 4: Variable Kosten eines Pferdeeinstellbetriebs in €.....	22
Tabelle 5: Kriterienbewertung von Paddock&More und der Konkurrenz.....	33
Tabelle 6: Umsatzplanung.....	39
Tabelle 7: Bedarfsplanung	40
Tabelle 8: Kostenplanung.....	40
Tabelle 9: Investitionsplan	42
Tabelle 10: Liquiditätsplan erstes Geschäftsjahr	44
Tabelle 11: Liquiditätsplan über fünf Jahre	45
Tabelle 12: Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung erstes Geschäftsjahr	47
Tabelle 13: Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung über fünf Jahre	48

1 Einleitung

Das Pferd wurde im Laufe der Geschichte für unterschiedliche Zwecke eingesetzt, um dem Menschen in einer bestimmten Form zu nutzen. So wurden früher die Tiere in erster Linie als Arbeitstiere eingesetzt und gezielt auf diesen Zweck hin gezüchtet. Heute nimmt das Pferd eine ganz andere Rolle ein: Es ist zum Wegbegleiter und Freizeitpartner des Menschen geworden und wird daher auch für Sport- und Freizeitaktivitäten gezüchtet. Das Pferd ist aber heute auch ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, mit dem Menschen direkt oder indirekt ihren Lebensunterhalt verdienen. Viele UnternehmenInnen haben das Pferd zum Geschäftsgegenstand gemacht und erwirtschaften ihr Einkommen damit (WINTER, 2019, S. 297).

Die Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem Pferd hat sich laut LANDWIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH (2018, S. 3) positiv entwickelt. Trotz einer komplexen rechtlichen Situation rund um das Tier bestehen weiterhin Chancen, in der Pferdebranche Fuß zu fassen. Die Entwicklung aus den vergangenen Jahrzehnten zeigt, dass sich die Anzahl der Pferde seit den 70er-Jahren verdoppelt hat, was einer jährlichen Steigerung von durchschnittlich 3 % entspricht.

Aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation und einer wachsenden Pferdebranche scheint es ein guter Zeitpunkt für die Gründung eines Pferdeeinstellbetriebs zu sein. Es ist jedoch ein langer Weg von der Geschäftsidee bis zur letztendlichen Finanzierung und Umsetzung dieses Vorhabens. Dabei gibt es viele Gefahren und Hürden, die es zu überwinden gilt und es stellt sich die Frage, wie so ein Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Gründung eines Unternehmens ist an sich ein komplexes Unterfangen, weshalb sich viele GründerInnen eine Orientierungshilfe oder einen Leitfaden wünschen. Dabei ist ein Businessplan eine mögliche Hilfestellung, um die Idee systematisch weiterzuentwickeln und das eigene Vorhaben erfolgreich umzusetzen. Viele Start-ups und Unternehmen scheitern an der Umsetzung einer Idee, da sie es versäumen, ihr Vorhaben strukturiert aufzubereiten. Ein Businessplan ist dabei in Theorie und Praxis ein bewährtes Instrument, um das Vorhaben in eine Struktur einzubetten. Dazu werden die wichtigsten Aspekte, die einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, zusammengefasst und verschriftlicht (HAAG, 2013, S. 19ff).

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Um die Problematik, Zielsetzung und Forschungsfragen dieser Arbeit zu formulieren ist es notwendig, die dafür verwendeten Begriffe näher zu beleuchten. Nach der LANDWIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH (2018) gibt es viele Sammelbegriffe für Pferdebetriebe. Dazu gehören Reitstall, Pferdehof, Reitschule oder Pferdesportzentrum. Unter behördlicher Betrachtung können diese Begriffe unterschiedlichen gewerberechtlichen Regelungen unterliegen. Die vorliegenden Masterarbeit befasst sich mit dem Businessplan für einen neuen Pferdeeinstellbetrieb, wo Pferde gegen ein monatliches Entgelt versorgt werden sowie weite Leistungen und die Benutzung verschiedener Anlagen ermöglicht wird. Da die gewerberechtlichen Bestimmungen dabei nicht im Vordergrund stehen werden in dieser Arbeit die Begriffe Pferdeeinstellbetrieb, Reitstall oder Reitanlage als Synonyme verwendet und bezeichnen das gesamte Gelände, an dem die genannten Dienstleistungen angeboten werden.

Im Konkreten wird der Weg von der Idee, einen Reitstall zu gründen, bis zur Finanzierung des geplanten Projektes analysiert. Wie bereits in der Einleitung erläutert, ist es für die erfolgreiche Errichtung einer Reitanlage und die notwendige Fremdfinanzierung erforderlich, einen detaillierten Plan aufzustellen. Dieser ist nicht nur ein Leitfaden für die Gründer, an dem sie sich immer wieder orientieren können, sondern auch unerlässlich, um die Geldgeber von dem Projekt zu überzeugen.

In diesem Zusammenhang besteht die Problematik oftmals darin, dass die GründerInnen nicht über das notwendige Know-how betreffend der Erfolgsfaktoren für den Aufbau und Betrieb einer Reitanlage sowie die entscheidenden Faktoren, die ein Kreditrating positiv beeinflussen, verfügen. Aufgrund dieser Wissenslücke stehen sowohl die GründerInnen als auch die aktuelle Literatur vor einer großen Herausforderung. Dadurch stellen sich zwei zentrale Fragen, die im nachfolgenden Unterkapitel dargelegt werden. Das Ziel dieser Arbeit besteht neben der Beantwortung der angesprochenen Fragestellungen darin, einen vollständigen Businessplan mit allen seinen Bestandteilen und optimiert hinsichtlich der Finanzierung durch externe Geldgeber für einen Reitstall zu erstellen.

1.2 Forschungsfrage

Aus der Problemstellung und Zielsetzung ergeben sich zwei Forschungsfragen, die im Rahmen dieser Arbeit analysiert und erarbeitet werden:

- *Welche Faktoren sind entscheidend für den Erfolg, Aufbau und Betrieb eines Pferdeinstellbetriebes?*
- *Welche Faktoren sind entscheidend für ein gutes Rating durch Kreditinstitute?*

1.3 Aufbau und Struktur

Die vorgestellten Forschungsfragen werden im Rahmen dieser Arbeit sowohl mittels einer systematischen Literaturanalyse, Experteninterviews sowie der Ausarbeitung eines Fallbeispiels zum Thema Businessplan erarbeitet. Dazu wird in einem ersten Schritt in Kapitel 2 die Methodik der Masterarbeit beschrieben.

Kapitel 3 beinhaltet eine Literaturanalyse und stellt das Fundament dieser Arbeit dar, auf welcher die nachfolgenden Kapitel aufbauen. Dazu wird Literatur zu den Themen Businessplan, Pferdehaltung und Kreditrating erarbeitet.

Im darauffolgenden Abschnitt, Kapitel 4, sollen zunächst unter der Zuhilfenahme der Erkenntnisse der Literaturanalyse zwei Leitfäden für die Befragung von Experten erstellt werden. Danach erfolgt die Durchführung von jeweils zwei Interviews zu den beiden Forschungsgebieten Gründung und Führung eines Pferdeinstellbetriebs sowie Kreditrating. Bei der Suche nach Interviewpartner wurde vor allem darauf geachtet werden, dass zum einen aktive Betriebsleiter, die selbst einen Reitstall erfolgreich gegründet haben, und zum anderen Experten von Kreditinstituten gefunden werden, die sich beruflich mit der Bewertung von Kreditanträgen beschäftigen.

Kapitel 5 besteht aus einem vollständigen Businessplan für einen Pferdeinstellbetrieb, der mittels Informationen aus der Literaturanalyse sowie der Experteninterviews erstellt wurde. Dabei werden alle Informationen, welche das Fallbeispiel betreffen – von der Idee bis zum Finanzierungsbedarf – abgedeckt. Der Anspruch an diesen Abschnitt ist, dass der Businessplan praxisnah und für die Gründungspersonen realisierbar sein soll.

Im letzten Kapitel, der Zusammenfassung, werden die Ergebnisse dieser Masterarbeit dargestellt und die Forschungsfragen beantwortet.

2 Methodik

Die methodische Vorgehensweise dieser Masterarbeit erfolgt in drei Schritten bevor die Arbeit im letzten Kapitel zusammengefasst wird. Dazu gehören: Literaturanalyse, Experteninterviews und Ausarbeitung eines Fallbeispiels.

2.1 Literaturanalyse

In Kapitel 3 wird mit anhand einschlägiger Literatur die Themen Businessplan, Pferdehaltung und Kreditrating aufgearbeitet. Dadurch soll unter anderem eine breite Informationsgrundlage für die Erstellung der Experteninterviews geschaffen werden.

2.1.1 Thematische Schwerpunkte

Der erste Schwerpunkt, der im Rahmen der Literaturanalyse erarbeitet wird, betrifft den Businessplan. Dem Leser wird hier erläutert, was ein Businessplan ist und welche Bedeutung ihm zukommt. Dabei werden auch die einzelnen Bestandteile genau aufgelistet und anschließend beschrieben. Hier wird insbesondere auf die Arbeiten von PÖCHTRAGER und WAGNER (2019) zurückgegriffen.

Als Nächstes wird die vorhandene Literatur zum Thema Pferdehaltung analysiert. Zu Beginn wird mit Zahlen und Fakten zur Pferdehaltung in Österreich eine Basis geschaffen, um die Größe des Marktes aufzuzeichnen. Danach werden kurz die rechtlichen Aspekte zur Gründung von Pferdeeinstellbetrieben und zur Haltung von Pferden erarbeitet. Dazu werden Quellen wie der GRÜNER BERICHT (2017), die LANDWIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH (2018) sowie Gesetze und Verordnungen verwendet, die im Rahmen der Gründung und Führung eines Pferdeeinstellbetriebs von Bedeutung sind.

Im letzten Abschnitt der systematischen Literaturanalyse wird der Leser in die Vorgänge und Schwerpunkte im Rahmen von Kreditratings eingeführt und die wesentlichen Begriffe dieses Prozesses definiert. Dabei wird aktuelle Literatur zum Thema Rating und Finanzierung im Mittelstand verwendet. ESCHBACH (2013) ist dabei eine der Quellen, die dafür herangezogen werden.

2.2 Experteninterviews

2.2.1 Methodik zur Durchführung der Interviews

Nach BOHNSACK et al. (2018, S. 76ff) ist die Befragung von ExpertenInnen nur eine Form des qualitativen Interviews. Die Autoren betonen, dass es dabei nicht primär um die Person, die interviewt wird, an sich geht, sondern stattdessen die spezielle Position, welche diese einnimmt, und das spezifische Wissen, welches diese zum Sachverhalt mitbringt, bedeutend sind. Das Wissen der ExpertenInnen wird nicht direkt abgefragt, sondern wird aus den Äußerungen der befragten Person rekonstruiert.

Ein wichtiger Bestandteil eines sorgfältig durchgeführten Interviews ist der Interviewleitfaden, der gleich mehrere Funktionen hat: Erstens soll er eine Struktur in die Befragung bringen, indem die Fragen zuvor gegliedert und in eine bestimmte Reihenfolge gebracht werden. Zweitens soll er dem Befragten das Ziel und die Bedeutung verdeutlichen und konkrete Hinweise auf bestimmte Gesprächssituationen geben. Drittens ist der Leitfaden ein Dokument, welches das gesammelte Wissen der Befragten belegt und dokumentiert (KAISER, 2014, S. 28ff).

Ist der Interviewleitfaden erstellt, ist das Interview möglichst gut vorzubereiten. Damit soll sichergestellt werden, dass ein reibungsloser Ablauf sichergestellt wird und es zu keinen Komplikationen kommt. Zum einen muss das technische Equipment, mit welchem das Interview aufgezeichnet wird, überprüft und zum anderen der Leitfaden des Interviews bestmöglich beherrscht werden. Dadurch kann der Interviewer die Befragung verlässlich durchführen und ist in der Lage, das Interview dementsprechend zu lenken (REINDERS, 2012, S. 46ff).

Nach KAUFMANN (2015, S. 49ff) liegt der schwierigste Teil des Interviews in der Auswertung des gesammelten Forschungsmaterials. Dieser ist auch mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand verbunden und darf nicht unterschätzt werden. Davor muss das Interview allerdings transkribiert und verschriftlicht werden. In seinem Werk betont der Autor, dass es im Rahmen der Auswertung nicht nur um die Dokumentation, sondern vielmehr um eine offensive und in die tiefe gehende Erforschung geht.

Eine Methode, um die erhobenen Daten auszuwerten, die auch in dieser Arbeit Anwendung findet, ist die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach MAYRING und FENZL (2014, S. 221f.). Diese ist neben der explizierenden Inhaltsanalyse eine Form der qualitativen Inhaltsanalyse.

Mit dieser Methode werden die wichtigsten Erkenntnisse erfasst und zur weiteren Analyse zusammengefasst.

2.2.2 Interviewthemen und Samples

In der vorliegenden Masterarbeit werden jeweils zwei Experteninterviews zu zwei unterschiedlichen Themen durchgeführt. Die Art der Befragung ist dabei in allen Interviews ein persönliches Gespräch. Die Themen und die Schwerpunkte der Interviews werden neben der Sample-Auswahl im Folgenden kurz vorgestellt.

Interviews mit Betriebsleitern

Das Ziel der ersten Interviewserie ist es, die erste Forschungsfrage zu beantworten. Dabei soll herausgefunden werden, welche Faktoren Einfluss auf den Erfolg, Aufbau und Betrieb eines Pferdeeinstellbetriebs haben.

Bei der Auswahl der Samples wurde darauf geachtet, dass nur Personen interviewt wurden, die in der Vergangenheit bereits einen Reitstall gegründet und danach auch erfolgreich als Betriebsleiter weitergeführt haben. Bei der Auswahl der Experten wurde sichergestellt, dass diese den gesamten Gründungsprozess durchlebt haben und in dem Pferdeeinstellbetrieb, den sie leiten, mehr als 20 Pferde untergebracht sind. Die beiden Gesprächspartner sind in der vorliegenden Arbeit wie folgt gekennzeichnet:

1. Der erste Betriebsleiter ist abgekürzt mit IP-1.1.
2. Der zweite Betriebsleiter ist abgekürzt mit IP-1.2.

Im Rahmen der Interviews werden die Experten, nach einer kurzen Vorstellung ihrer Anlage, gebeten, Fragen zu folgenden Themenfeldern zu beantworten:

1. Gründung und Aufbau
2. Arbeit und Personal
3. Betriebsführung und Management
4. Preise und Kosten
5. Markt und Kunden

Interviews mit Kreditexperten

Mithilfe einer weiteren Befragungsreihe galt es, auf die zweite Forschungsfrage einzugehen. Das Ziel dieser Befragung ist, herauszufinden, welche Faktoren zu einem guten Rating der Kreditgeber führen und somit einen positiven Einfluss auf die Kreditentscheidung haben.

Als Interviewpartner wurden Experten ausgewählt, die sich beruflich mit der Vergabe und dem Rating von Geschäftskrediten beschäftigen. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Gesprächspartner mindestens fünf Jahre Erfahrung in diesem Bereich haben und bereits an mehreren Ratings und Kreditentscheidungen beteiligt waren. Die beiden Gesprächspartner sind in der vorliegenden Arbeit wie folgt gekennzeichnet:

1. Der erste Finanzierungsexperte ist abgekürzt mit IP-2.1.
2. Der zweite Finanzierungsexperte ist abgekürzt mit IP-2.2.

Nach ein paar kurzen allgemeinen Fragen zum Rating an sich wurden folgende Themenbereiche im Detail erarbeitet:

1. Allgemeines
2. Hard Facts
3. Soft Facts
4. Sicherheiten
5. Businessplan

2.3 Fallbeispiel: Businessplan eines Pferdeeinstellbetriebs

Im Kapitel 5 wird anhand eines Businessplan für einen Pferdeeinstellbetrieb ein Fallbeispiel erarbeitet. Dabei werden alle Aspekte, die das Projekt betreffen – von der Idee bis zum Finanzierungsbedarf – abgedeckt. Der Anspruch an diesen Abschnitt ist, dass der Businessplan praxisnah und für die Gründungspersonen realisierbar ist. Um ein möglichst präzises Bild für die Gründung einer Reitanlage zu schaffen, in welcher Pferde gegen ein monatliches Entgelt gehalten werden, fließen die zuvor gesammelten Informationen aus den Kapiteln 3 und 4 in diesen Teil ein. Darüber hinaus werden im hier ausgearbeiteten Fallbeispiel auch bestimmte Annahmen getroffen, da nicht alle Informationen des gesamten Prozesses verfügbar sind.

2.3.1 Struktur und Aufbau des Fallbeispiels

Bei der Erstellung und Gliederung des Businessplans werden zunächst auf die gewonnenen Erkenntnisse aus Kapitel 3 zurückgegriffen, wo die Bestandteile des Businessplans analysiert werden. Bei der Ausarbeitung der Struktur wurde auch darauf geachtet, welche Punkte von Seiten der Kreditexperten hervorgehoben wurden. Dazu zählen unter anderem der Umfang des Businessplans, Kennzahlen und Schwerpunkte bei der Bewertung des Kreditratings.

2.3.2 Konkurrenzanalyse

Eines der Kernelemente des Businessplans, das im Rahmen dieser Masterarbeit beschrieben wird, ist die Markt- und Konkurrenzanalyse. In Kapitel 3 wird genauer hervorgehoben welche Mittel dem Ersteller eines Businessplanes diesbezüglich zur Verfügung stehen. Im hier vorliegenden Fallbeispiel eines Pferdeeinstellbetriebs soll eine der fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER (2007, S. 28ff), nämlich die direkten Konkurrenten besondere Aufmerksamkeit zukommen und genauer analysiert sowie verglichen werden. Dazu gibt es mehrere Aspekte die Kapitel 5 erarbeitet werden:

1. Bestimmung von Kriterien für die Konkurrenzanalyse
2. Gewichtung der Bewertungskriterien
3. Vergleich aller direkten Konkurrenten
4. Analyse der Stärken und Schwächen
5. Ermittlung der Wettbewerbsposition am Markt

Im Rahmen der Konkurrenzanalyse wurden in einem ersten Schritt die Kriterien festgelegt, nach welchen die direkten Konkurrenten miteinander verglichen werden. Dazu wurden 12 Variablen festgelegt, die mit unterschiedlicher Gewichtung in die Berechnung miteinbezogen werden. Die Auswahl der 12 Merkmale erfolgt dabei nachdem die Literaturanalyse sowie die beiden Interviewserien abgeschlossen sind und obliegt dem Autor der vorliegenden Arbeit. Die prozentuelle Gewichtung der 12 Variablen beruht dabei, genauso wie die zwischen Preis und Qualität auf Annahmen und Schätzwerten. Bei der Auswahl der Konkurrenten, die im Rahmen dieser Analyse verglichen werden sollen, wurde vor allem auf geographische Nähe zum Einzugsgebiet der geplanten Anlage geachtet.

2.3.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Zentraler Bestandteil bei der Erstellung eines Kreditkartings und bei der Entscheidungsfindung potentieller Gründer ist das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsanalyse. Aus der Literatur ist bekannt, was die herkömmlichen Methoden für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung sind und welcher Zeitraum dabei abgebildet werden soll. In Übereinstimmung mit Angaben der Kreditexperten gehören dazu:

1. Umsatz- und Kostenplanung
2. Investitionsplan
3. Liquiditätsplan
4. Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

3 Theoretische und praktische Grundlagen

3.1 Der Businessplan

3.1.1 Grundlagen zum Thema Businessplan

In der Literatur gibt es mehrere unterschiedliche Definitionen des Businessplans. Laut RIPSAS (1998, S. 141) ist ein „Businessplan, der auch als Geschäftsplan oder Unternehmenskonzept bezeichnet wird, [...] die niedergeschriebene unternehmerische Vision, fundiert durch betriebswirtschaftliche Daten. In ihm stellt der Entrepreneur seine Idee, den Nutzen für den Kunden, die Markteintrittsstrategie, das Produkt- bzw. Leistungserstellungskonzept, die Finanzierung und seine eigene Qualifikation dar.“

ELSENMÜLLER und GRAMPP (2002, S. 86) zufolge sind die GründerInnen bei der Erstellung gezwungen, durch konzentriertes und strukturiertes Vorgehen die Geschäftsidee systematisch durchzudenken, um dadurch vorhandene Wissenslücken zu schließen.

STRUWIG (2009, S. 104) führt aus, dass die drei primären Aufgaben eines Businessplans folgendermaßen lauten: (1) als Grundlagen für interne Entscheidungen zu dienen, (2) eine Finanzierung zu bekommen und (3) das Risiko zu minimieren. Andere Studien erläutern weitere Gründe, weshalb die Erstellung eines Businessplans zu empfehlen ist und welche Vorteile sich dadurch für das Unternehmen ergeben:

- Der fertige Plan erklärt nicht nur das Produkt oder die angebotene Dienstleistung, sondern dient auch als Basis für die finanziellen Entscheidungen (HAAG, 2013, S. 19).
- Er hilft dabei, Möglichkeiten für das geplante Unternehmen besser erkennen und beurteilen zu können (BOTHAN und ROBERTSON, 2014, S. 249).
- Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Verwendung eines Businessplans und dem Alter sowie zwischen dem finanziellen und dem unternehmerischen Erfolg des Unternehmens (BECHERER und HELMS, 2009, S. 81).

Ein Businessplan hat im Durchschnitt einen Umfang von 30 - 40 Seiten, wobei der gesamte Prozess der Erstellung in der Regel sechs Monate dauern kann. Dieser wird von der Gründungsperson selbst oder bestenfalls in Zusammenarbeit mit externen BeraternInnen verfasst (HORMOZI et al., 2002, S. 756). Laut HAAG (2013, S. 19ff) konzentriert sich der Businessplan auf die wichtigsten Bereiche des Unternehmens, die auf den Erfolg des Unternehmens Einfluss haben.

NUNN und MCGUIRE (2010, S. 95ff) nennen dabei die folgenden Bestandteile, die ein Businessplan aufweisen muss:

1. Titelseite
2. Inhaltsverzeichnis
3. Executive Summary
4. Geschäftsmodell
5. Management
6. Markt- und Geschäftsanalyse
7. Geschäfts- und Marktentwicklung
8. Marketing und Vertrieb
9. Finanzdaten
10. Verwendung finanzieller Ressourcen
11. Anhang

Alternativ dazu gibt es in der Literatur aber auch andere Gliederungsmöglichkeiten. So gehen PÖCHTRAGER und WAGNER (2018, S. 1ff) speziell auf Businesspläne aus der Agrar- und Ernährungsbranche ein und nennen dabei folgende Gliederungspunkte eines Businessplans:

1. Management Summary
2. Geschäftsidee und Geschäftsmodell
3. Markt und Wettbewerb
4. Produkt und Dienstleistung
5. Marketing und Vertrieb
6. Unternehmen und Management
7. Chancen und Risiken
8. Finanzen und Wirtschaftlichkeit
9. Umsetzungsplan

Diese Gliederungspunkte unterscheidet sich zwar bezüglich der Bezeichnung einzelner Kapitel von denen bei NUNN und MCGUIRE (2010, S. 95ff), inhaltlich decken sie sich jedoch fast vollständig. Da sich die Arbeit mit dem Aufbau und Betrieb einer Reitanlage beschäftigt, welche der Branche Landwirtschaft zuzuordnen ist, wird vorrangig die Struktur des Businessplans nach PÖCHTRAGER und WAGNER (2018, S. 297) verwendet.

3.1.2 Bestandteile des Businessplans

Nach ARKEBAUER (1995) ist das Management Summary der erste große Abschnitt in einem Businessplan und zielt darauf ab, für den Leser den Inhalt des vorliegenden Dokuments zusammenzufassen. Zu Beginn soll angeführt werden, um welchen Betrag und welche Art der Finanzierung es sich handelt, wobei generell zwischen Fremd- und Eigenkapital unterschieden wird. Danach folgen die Ziele des Unternehmens, die Unternehmensgeschichte und weitere finanzielle Informationen.

Im darauffolgenden Teil des Businessplans geht es um die Geschäftsidee bzw. das Geschäftsmodell an sich. Hier wird beschrieben, wie die Gründungspersonen es schaffen wollen, erfolgreich zu sein. Dem Leser bzw. der Leserin muss danach verständlich sein, was das betreffende Unternehmen von anderen unterscheidet. Eine der wichtigsten Informationen in diesem Abschnitt ist die Definition, warum dieses Geschäftsmodell erfolgreich und profitabel sein soll (BANGS, 1995, S. 9).

PÖCHTRAGER und WAGNER (2018, S. 21ff) heben hervor, wie wichtig es ist, die Branche und den Zielmarkt genau zu definieren. Dazu werden ausreichende zeitliche aber teilweise auch finanzielle Ressourcen benötigt. Dabei stellt das Branchenstrukturmodell von PORTER (2007, S. 28ff) ein geeignetes Hilfsmittel für diesen Teil der Unternehmensplanung dar. Dieses Modell analysiert und bewertet die fünf wichtigsten Wettbewerbskräfte einer Branche:

1. Verhandlungsmacht der LieferantenInnen
2. Verhandlungsmacht der Kunden
3. Bedrohung durch neue WettbewerberInnen
4. Bedrohung durch Ersatzprodukte
5. Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

In dem Abschnitt Produkt und Dienstleistung geht es darum, dem Leser bzw. der Leserin des Businessplans eine genaue Beschreibung des Produktes oder der Dienstleistung zu bieten. Dabei müssen Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile ausgearbeitet und beschrieben werden. Hierbei ist es besonders wichtig, die Vorteile des Produktes oder der Dienstleistung sowie deren Verbesserungen gegenüber Alternativen hervorzuheben. Die Gründungspersonen müssen erklären, warum das Unternehmen mit der Konkurrenz mithalten oder diese sogar übertrumpfen kann (HAAG, 1997, S. 27).

Um zu veranschaulichen, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung der Masse bekannt gemacht werden kann, ist es notwendig, nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung zu definieren,

sondern auch die Distributionspolitik, den Preis sowie die Kommunikationspolitik festzulegen (NAGL, 2015, S. 38). Daraus ergibt sich der in der Literatur bekannte Marketingmix bestehend aus den vier ‚Ps‘ (VAN WATERSCHOOT und VAN DEN BULTE, 1992, S. 83f):

1. ‚Product‘ für das Produkt
2. ‚Place‘ für den Vertriebskanal
3. ‚Promotion‘ für die Kommunikation
4. ‚Price‘ für den Preis

Im Kapitel Unternehmen und Management werden unter anderem das Team, die organisatorische Personalplanung sowie die Organisations- und Rechtsform beschrieben (PÖCHTRAGER und WAGNER, 2018, S. 63ff). Besonderes Augenmerk wird nach BANGS (1995, S. 42ff) auf das Thema Management gelegt. Dabei sind persönliche Erfahrungen der Verantwortlichen, relevante Arbeitserfahrungen, Aufgaben und Verpflichtungen, Gehaltsbezüge und freie Ressourcen für das Unternehmen die entscheidenden Faktoren.

Laut NAGL (2015, S. 29) ist es empfehlenswert, ein Kapitel im Businessplan dem Thema „Chancen und Risiken“ zu widmen. Sowohl für die Gründungspersonen selbst als auch für potenzielle KreditgeberInnen ist es wichtig, nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken, die eine Geschäftsidee oder ein Projekt mit sich bringt, zu analysieren. Um ein ausgewogenes Bild zu bekommen, wird dazu eine sogenannte SWOT-Analyse vollzogen. Das Akronym steht in der Literatur für die englischen Begriffe (S) Strengths (Stärken), (W) Weaknesses (Schwächen), (O) Opportunities (Chancen) und (T) Threats (Risiken).

Nach LASHER (1994, S. 75ff) sind für GeldgeberInnen, die finanziellen Prognosen, im Abschnitt Finanzen und Wirtschaftlichkeit, das Herz des Businessplans. Dabei ist es von großer Wichtigkeit, dass dieser Teil des Businessplans Vollständigkeit aufweist und die Annahmen und Prognosen konservativ gehalten werden. HAAG (1997, S. 30f) zufolge enthält dieses Kapitel eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, eine Planbilanz sowie einen Liquiditätsplan, der sich über mehrere Jahre erstreckt. PÖCHTRAGER und WAGNER (2018, S. 103) ergänzen diesen Abschnitt durch eine Investitionsrechnung und einen separaten Umsatzplan. Die Autoren weisen auch darauf hin, dass spätestens am Ende des Kapitels Finanzen und Wirtschaftlichkeit klar sein muss, ob das Vorhaben von Erfolg gekrönt sein wird oder nicht.

Im letzten Kapitel des Businessplans geht es um die Umsetzung der Geschäftsidee. Dabei ist es entscheidend, vorab zu definieren, wann welche Aufgaben erledigt werden und wann welche Schritte eingeleitet werden müssen. Denn der beste Plan und die beste Strategie nützen nichts, wenn sie nicht umgesetzt werden (GRÖGER, 2014, S. 102).

3.2 Pferdehaltung

3.2.1 Pferde in Österreich

Der letzten Auszählung von STATISTIK AUSTRIA (2003) zufolge gab es in Österreich 2002 87.072 Pferde. Werden hierbei die einzelnen Bundesländer miteinander verglichen, fällt auf, dass die meisten Pferde in Niederösterreich (19.263) und Oberösterreich (18.309) gehalten wurden. Kärnten landet dabei hinter der Steiermark mit 11.091 Pferden auf dem vierten Platz. Ein interessantes Bild ergibt sich, wenn die Anzahl der Pferde in Verhältnis zu 1.000 EinwohnernInnen pro Bundesland gestellt werden. Dabei wird ersichtlich, dass Kärnten mit 19,77 Pferden pro 1.000 EinwohnernInnen die Spitze einnimmt und somit die höchste Dichte aufweist. Danach folgen Salzburg (14,08), Steiermark (13,18) und Tirol (13,18).

Studien von PFERD AUSTRIA (2014) aus dem Jahr 2012 zufolge, steigt die absolute Anzahl an Pferden in Österreich und man erwartet, dass dieser Trend noch länger anhält. Aktuellere Daten gehen davon aus, dass es in Österreich knapp über 100.000 Pferde gibt, wobei sich die niedrigsten Schätzungen auf 86.500 und die höchsten auf 120.000 belaufen. Nach dem Grünen Bericht (2017) wird der Pferdebestand in Österreich ebenfalls auf 120.000 Tiere geschätzt. Innerhalb der Europäischen Union nimmt Österreich den fünfzehnten Platz an Ländern mit den meisten Pferden in absoluten Zahlen ein (PROPFERD, 2015).

Nach FRICKH (2012, S. 4) gab es in Österreich 2011 circa 25.000 Betriebe, die Pferdehaltung betreiben, und die Anzahl dieser Reitanlagen hat sich in den letzten 30 Jahren nur geringfügig erhöht. Von diesen Betrieben sind nach dem BMNT (2019) rund 50 % (12.500) Zuchtbetriebe. In Anbetracht der Tatsache, dass die Anzahl der Pferdebetriebe keinen so gravierenden Anstieg durchlebt hat wie die Anzahl an Pferden, kann darauf geschlossen werden, dass sich die Betriebe weiterentwickelt und vergrößert haben.

Studien zufolge hat die Pferdebranche einen Produktionswert von € 2,1 Milliarden und sichert in Österreich um die 23.000 Arbeitsplätze. Die Landwirtschaft und der Tourismus profitieren dabei am meisten von der Pferdehaltung. Dazu tragen nicht nur die 400.000 ÖsterreicherInnen bei, die sich als ReiterInnen bezeichnen, sondern auch 6,4 % der TouristenInnen, die hier ihren Urlaub verbringen. Diese haben eine Verweildauer von 8,4 Tagen und geben durchschnittlich € 84,5 pro Urlaubstag an Gesamtaufwänden aus. Angaben zufolge, haben 80 % der EinwohnerInnen eine positive Einstellung zum Thema Pferd haben und 70 % der Bevölkerung gehen davon aus, dass die Bedeutung des Pferdes in Zukunft steigen wird (NTÖ, 2019).

3.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei der Gründung eines Reitstalls ist die Wahl der passenden Rechtsform eine der Entscheidungen, die getroffen werden muss. Nach NEUWIRTH und PENKER (2002, S. 193) gibt es in Österreich vier rechtliche Formen der Pferdehaltung: die Haltung im Rahmen eines land- und forstwirtschaftlichen Betriebs, im Rahmen eines gewerblichen Betriebs, eines Reitvereins und aus Liebhaberei. Da sich der Businessplan, der in dieser Arbeit erstellt wird, auf ein privatwirtschaftliches und gewinnorientiertes Projekt bezieht, werden der Verein und die Liebhaberei nicht in die weiteren Überlegungen mit einbezogen.

In Österreich gibt es drei Einkunftsarten, die sich auf betriebliche Einkünfte beziehen. Dazu gehören Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft, Einkünfte aus selbstständiger Arbeit und Einkünfte aus einem Gewerbebetrieb (LANG et al., 2014, S. 3). Des Weiteren wird nach DORALT und RUPPE (2019, S. 1ff) bei der Besteuerung unterschiedlicher Rechtsformen zwischen der Körperschaftsteuer für Kapitalgesellschaften und der Einkommensteuer für Personengesellschaften unterschieden. Die in Österreich gängigsten Rechtsformen bei Kapitalgesellschaften sind die Aktiengesellschaft (AG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sowie die Kommanditgesellschaft (KG) und die offene Gesellschaft (OG) als Personengesellschaften.

Nach der WKO (2016) sind sich die beiden Arten von Personengesellschaften (OG und KG) sehr ähnlich. Die Gründung beider Rechtsformen erfolgt durch den Abschluss eines Gesellschaftsvertrages, der mindestens zwischen zwei Personen geschlossen wird, die gemeinsam arbeiten wollen. Aufgrund der eigenen Rechtspersönlichkeit können sie ab der Unterfertigung des Gesellschaftsvertrages als Unternehmen tätig werden. Der OG und KG ist es erlaubt, selbst Schulden zu machen für welche die Gesellschafter auch gemeinsam haften. Sie können auch Beide klagen aber auch selbst verklagt werden. Beide Gesellschaftsformen sind in der Land- und Forstwirtschaft, aber auch bei freiberuflichen Tätigkeiten, weit verbreitet. Einer der Unterschiede zwischen den beiden Personengesellschaften ist, dass die KG zwischen Komplementäre und Kommanditisten unterscheidet. Nur dem Komplementär in der KG ist es gestattet, die Geschäftsführung innezuhaben, und er haftet im Gegensatz zum Kommanditisten nicht mit nur mit seiner Einlage, sondern auch mit seinem Privatvermögen. In der OG haften alle Gesellschafter unbeschränkt und solidarisch.

Die Kapitalgesellschaften AG und GmbH unterliegen als juristische Personen der Körperschaftsteuer und haben eine eigene Rechtspersönlichkeit. Bei der Gründung von Rechtsformen ist es erforderlich, einen bestimmten Mindestbetrag aufzubringen. Das

Stammkapital einer GmbH beträgt in der Regel mindestens € 35.000. Das Grundkapital der AG beläuft sich auf mindestens € 70.000. Die beiden Kapitalgesellschaften unterliegen sowohl Publizitäts- als auch Prüfungspflichten, die sie einhalten müssen. In der Praxis unterscheiden sich die AG und GmbH vor allem darin, dass Aktiengesellschaften in den meisten Fällen bei großen Unternehmen gegründet werden. Dabei wird empfohlen, sich erst nach frühestens drei Jahren für diese Rechtsform zu entscheiden. Da beide Formen der Kapitalgesellschaften eine eigene Rechtspersönlichkeit haben bringt dies mit sich her, dass die selbst klagen aber auch geklagt werden können (UNIVERSITÄT GRAZ, 2019).

Die WKO (2017) hat einen Leitfaden für die gewerberechtlichen Regelungen für Pferdebetriebe veröffentlicht. Daraus geht hervor, dass für das Führen von Reitbetrieben eine Anmeldung eines freien Gewerbes erforderlich ist und somit auch Einkünfte aus einem Gewerbebetrieb erzielt werden. Dieses Gewerbe umfasst ein größeres Spektrum von Tätigkeiten und erlaubt den Gewerbeberechtigten das Ausbilden, Betreuen, Pflegen und Vermieten von Tieren. Ebenso sind unter gewissen Bedingungen Beratungsleistungen für die Haltung und Ernährung von Tieren inkludiert. Als Ausnahme von der Regelung der Gewerbebetriebe gilt, wenn das Unternehmen als Land- und forstwirtschaftlicher Betrieb geführt wird. Laut Gewerbeordnung 1994 (BGBl. Nr. 194/1994 i.d.F. BGBl. I Nr. 112/2018) ist das Halten bis zu 25 Pferden im Rahmen der Land- und Forstwirtschaft möglich und daher kein Gewerbebetrieb.

Schon während der Planung des Reitstalls ist es zu empfehlen, sich über die Mindestanforderungen bei der Haltung von Pferden zu erkundigen. Nach der Tierhaltungsverordnung 2004 (BGBl. II Nr. 485/2004 i. d. F. BGBl. II Nr. 151/2017) ist die Gesetzeslage diesbezüglich in den allgemeinen Haltungsvorschriften klar definiert. Die gesetzlich geregelten Bereiche betreffen demnach Gebäude und Stalleinrichtung, Bewegungsfreiheit, Stallklima, Licht, Lärm, Ernährung, Betreuung, ganzjährige Haltung im Freien, Almwirtschaft, Absatzveranstaltungen, Tierschau und sportliche Anlässe sowie Eingriffe.

DIE LANDWIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH (2018) führt dabei näher aus, was diese Gesetze in der Praxis bedeuten. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Regelung für die Beschaffenheit des Bodens. Es ist darauf zu achten, dass die Tiere auf einem rutschfesten Untergrund stehen und keiner Verletzungsgefahr ausgesetzt sind. Weiters gibt es eigene Angaben, für die Bewegungsfreiheit der Pferde. So ist mehrmals in der Woche für ausreichend Bewegungsmöglichkeit zu sorgen und es gibt Vorgaben für die Mindestgröße der Boxen. Für Pferde mit einem Stockmaß von 175cm, ist eine Boxenfläche von mindesten 11m²

vorgeschrieben, wobei die kürzeste Seite länger als 260cm sein muss. In überdachten Ställen ist auch auf das Stallklima und die Lichtbedingungen zu achten. So müssen mindesten 3% der Stallbodenfläche mit natürlichem Licht bestrahlt werden und die Luft mit natürlichen oder mechanischen Lüftungsanlagen geregelt werden. Bei der Fütterung der Tiere ist zunächst darauf zu achten, dass es einen ungehinderten Zugang zu Fütterungs- und Tränkevorrichtungen gibt. Den Pferden muss entweder eine Einrichtung zur freien Aufnahme oder drei Mal getrennt, die Versorgung von Raufutter ermöglicht werden.

3.2.3 Betriebsführung und Gründung

Nach BENTHIEN et al. (2018, S. 4f) kann die Haltung von Pferden in unterschiedlichen Formen geschehen. Prinzipiell wird unter ‚Pferdehaltung‘ verstanden, dass das Tier unter der Obhut des Menschen steht und dieser sich um Unterkunft und Fütterung kümmert. Bei der Haltung ist prinzipiell zwischen der Stall- und Weidehaltung zu unterscheiden. Des Weiteren gibt es Mischformen zwischen diesen beiden Haltungsformen. Dazu gehören Paddock-Boxen, der Laufstall und der Offenstall. STEINMETZ und FUCHS (2012, S. 70ff) zufolge wird der Großteil der Tiere in Einzelhaltung im Stall, in den sogenannten Innenboxen gehalten.

PETERSEN et al. (2006, S. 207ff) analysierten und verglichen in ihrer Studie die unterschiedlichen Haltungsformen in Schleswig-Holstein. Dabei errichteten sie ein Scoring-Modell mit mehreren Variablen, wobei unter anderem auch das Tierwohl berücksichtigt wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass die Haltung in Paddock-Boxen in diesem Scoring-Modell mehr Punkte erzielten als jene in herkömmlichen Einzelboxen.

Wird ein Pferdeinstellbetrieb gegründet, müssen die einmaligen und laufenden Kosten des Projektes geplant werden. Bei den Start- oder Gründungskosten gibt es zunächst zwei große Positionen, die zu beachten sind: zum einen das Grundstück beziehungsweise die Liegenschaft und zum anderen die Reitanlagen, die darauf errichtet werden. Dazu gehören der Stall mit Boxen, die Sattelkammer, das Heu- und Futterlager, der Reitplatz, die Reithalle und je nach Größe der Anlage noch weitere Einrichtungen. Ausgehend von Typ und Qualität der geplanten Anlage können die Kosten variieren. Eine gute Ausgangslage für die Kalkulation der Kosten bietet die Website eines österreichischen Stallbauers, der sich auf Stallanlagen im Baukastensystem spezialisiert hat (SKANWOOD, 2019). Die Investitionskosten für eine Stalleinheit mit sieben Paddock-Boxen samt Heukammer und Stallkammer belaufen sich auf rund € 32.000 (inkl. MwSt.), was einem Preis von € 4.575 pro Box entspricht. Zusätzlich müsste

allerdings von einer Baufirma ein Unterboden gebaut werden, was zusätzliche Kosten verursacht. Anderen Anbieter geben Investitionskosten von rund € 9.600 pro Box im Rahmen einer Neuerrichtung an (SULZBERGER, 2019).

Ist ein Stall erst einmal errichtet, fallen Kosten an, die je nach Anzahl der eingestellten Tiere variieren. NEUWIRTH und PENKER (2002, S. 199ff) haben in ihrer Studie die pferdebezogenen Bruttoausgaben im mittleren Wienerwald analysiert. Dabei stellten sie fest, dass sich die variablen Kosten auf durchschnittlich rund 85 € je Pferd und Monat belaufen. Dabei rechnen die Autoren mit € 60 für das Futter, € 20 für die Einstreu, € 6 für Versicherungen und € 0,5 je Pferd und Monat für die Mistentsorgung.

Die GründerInnen müssen sich darüber im Klaren sein, dass im Rahmen der Gründung und Führung einer Reitanlage Risiken für Mensch und Tier bestehen. Nach WOLKE (2007, S. 4) gibt es im Risikomanagementprozess vier Schritte, die aufeinander aufbauen:

1. Risikoidentifikation
2. Risikobewertung
3. Risikosteuerung
4. Risikokontrolle.

Der Betriebsleiter sollte sich über die speziellen Risiken, die ein Pferdebetrieb mit sich bringt, genau informieren. Dazu gehören Produktionsrisiken, Personenrisiken, Finanzrisiken, Anlagenrisiken, Markt- und Preisrisiken, Politikrisiken und sonstige Risiken (NÄTHER und THEUVSEN, 2012, S. 11).

Um einen Reitstall wirtschaftlich zu führen, ist den GründernInnen anzuraten, sich mit den Faktoren, die sich positiv oder negativ auf den Erfolg auswirken zu beschäftigen. HEISE et al. (2013, S. 71ff) analysierten in ihrer Studie die Erfolgsfaktoren für die Wirtschaftlichkeit von Pferdebetrieben. Dabei fanden sie heraus, dass der Faktor Management den größten Einfluss auf den Erfolg hat. Weitere Variablen, die eine positive Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit haben, sind Betriebsgröße, Einsatzbereitschaft, Kundenwahrnehmung und Anzahl der Jahre in aktiver Betriebsführung. Sie ermittelten aber auch Faktoren, die sich negativ auf den Erfolg auswirken. Ist die Selbstverwirklichung das primäre Ziel des Betriebsleiters, so hat dies negative Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens. Weitere Hemmnisse für den Erfolg stellen die Konzentration auf das Tagesgeschäft, ein hohes Alter des Unternehmers/der Unternehmerin und die Betriebsführung als Verein dar.

3.3 Kreditentscheidung und Rating

Nach HAHN und HÖLZL (2012, S. 189) ist es in Österreich üblich, dass sich Klein- und Mittelbetriebe über Kredite finanzieren. Diese Geldmittel bekommen sie im Regelfall von kleinen und mittelgroßen Banken, die dafür eigens ein Rating des Unternehmens durchführen müssen. Diese Ratings werden nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen durchgeführt, sondern auch aufgrund gesetzlicher Bestimmungen, die über die letzten Jahrzehnte laufend nachjustiert wurden.

ESCHBACH (2013, S. 49ff) zufolge wird mit einem Rating analysiert, ob ein Unternehmen grundsätzlich einen Kredit zurückzahlen kann bzw. wie hoch die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kredites ist. Das Ergebnis des Ratings ist das Kernelement bei der Bewertung der Bonität des Kreditantragstellers. Weitere Faktoren, die auf die Bonität Einfluss haben, sind Sicherheiten, GeschäftsführerIn und die Branche, in welcher das Unternehmen arbeitet. In der Praxis gibt es verschiedene Modelle für die Bestimmung einer Bonität und diese unterscheiden sich von Kreditinstitut zu Kreditinstitut.

Nach einem Beispielmodell von ZEDERBAUER (2018) haben drei Faktoren Einfluss auf die Kreditentscheidung: Den überwiegenden Einfluss hat dabei das (1) Rating. Dieses ergibt sich wiederum aus einer Kombination aus Hard Facts und Soft Facts mit unterschiedlichen Kriterien. Des Weiteren haben auch (2) Sicherheiten und Struktur Einfluss auf die Kreditentscheidung der GeldgeberIn. Dieser ist zwar geringer als der des Ratings, aber dennoch ein Bestandteil der ganzen Bewertung. Der letzte Einflussfaktor wird unter (3) Sonstiges zusammengefasst, wo mehrere unterschiedliche Aspekte bewertet werden.

Nach MESSNER (2005, S. 15f) werden in der Regel zwischen vier und sieben Kennzahlen bewertet, die in den drei Bereichen Finanzierungsstruktur, Entschuldungskennzahlen und Ertragskraft bzw. Liquidität zugeordnet sind. Bei der Finanzierungsstruktur sind dabei die Eigenkapitalquote sowie die Fremdkapitalstruktur wichtige Kennzahlen. Bankkreditrückzahlungskraft und Schuldentilgungsdauer sind dem Bereich der Entschuldungskennzahlen zuzuordnen. Die meisten Kennzahlen betreffen aber Ertragskraft bzw. Liquidität und lauten: Betriebsleistung, Gesamtkapitalrentabilität, Kapitalrentabilität, Geschäftsergebnis in % der Betriebsleistung, Cashflow, Cashflowquote, Ertragscashflow in % der Betriebsleistung und Zinsendeckung.

ZEDERBAUER (2018) zufolge fallen unter Soft Facts Faktoren wie Management, MitarbeiterInnen oder Markt und Wettbewerb. WAPPLER (2003, S. 199ff) geht noch genauer auf die Soft Facts ein und nennt Produkte und Dienstleistungen, das Unternehmen als

Organisation, UnternehmerInnen und Unternehmensleitung, Investition und Finanzierung sowie Rahmenbedingungen und externe Erfolgsfaktoren.

Bei der Gewichtung der Hard- und Soft Facts gibt es in der Praxis unterschiedliche Ansätze. So gibt es Kreditinstitute, die beiden Gruppen die gleiche Bedeutung zukommt lassen, und Banken, für die Soft Facts nur eine untergeordnete Rolle spielen (MESSNER, 2005, S. 20).

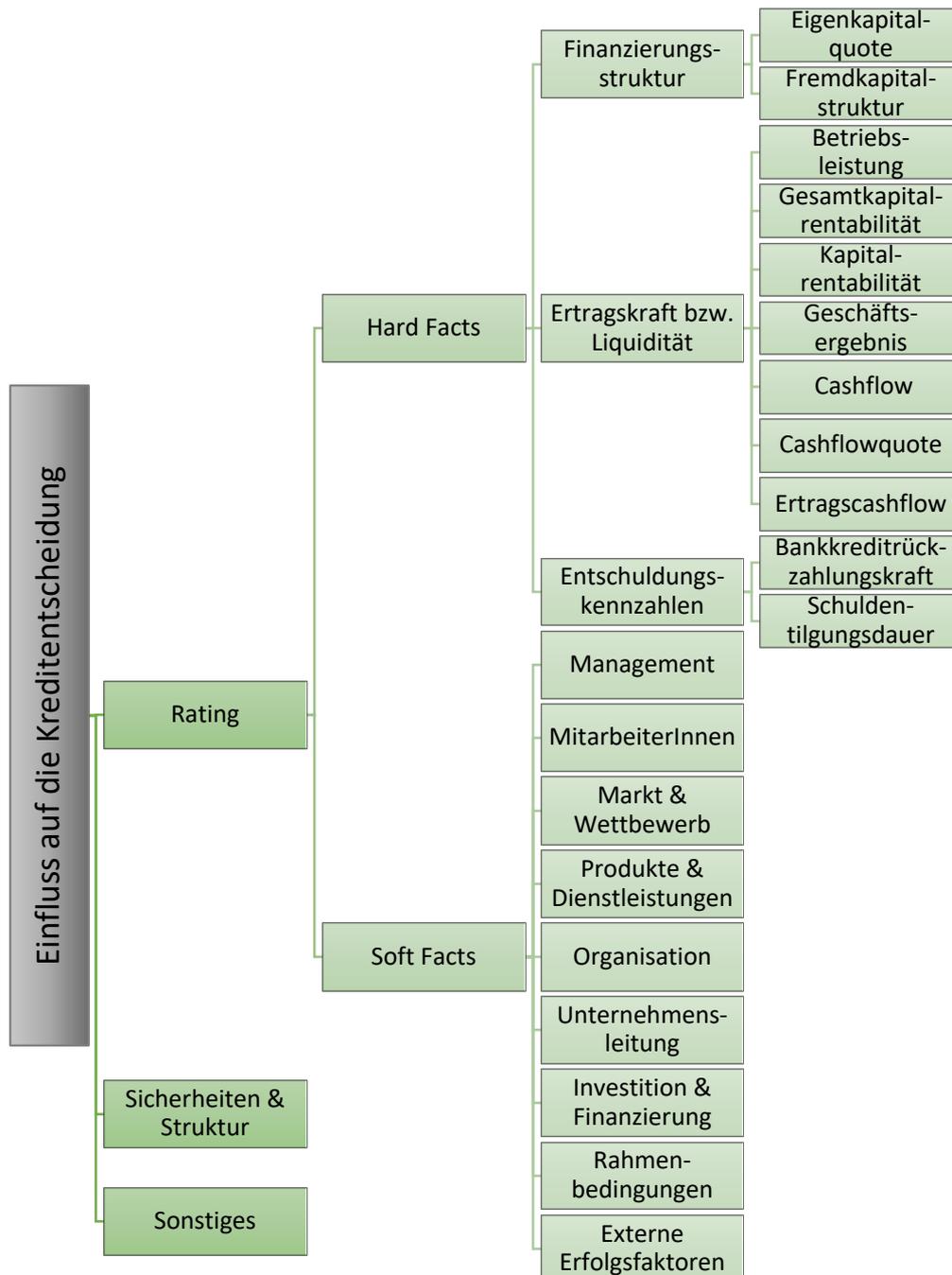


Abbildung 1: Einfluss auf die Kreditentscheidung

4 Ergebnisse der Experteninterviews

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Gesprächen mit den Betriebsleitern sowie den Kreditexperten analysiert. Im Anhang dieser Arbeit sind sowohl die ausgearbeiteten Leitfäden der Experteninterviews sowie das Transkript dieser Gespräche zu finden, um sich ein vollständiges Bild zu machen.

4.1 Ergebnisse der ersten Interviewserie (Betriebsleiter)

In der ersten Interviewserie der vorliegenden Masterarbeit galt es, die Erfolgsfaktoren für den Aufbau und Betrieb eines Pferdeeinstellbetriebs herauszufinden. Dazu wurden zwei Experteninterviews mit Betriebsleitern geführt, die erfolgreich einen Reitstall gegründet haben. Sowohl der erste (IP-1.1) als auch der zweite Interviewpartner (IP-1.2) stellten hierbei Informationen aus unterschiedlichen Bereichen zur Verfügung.

Beide Betriebsleiter haben sich dafür entschieden, in ihrem Betrieb sowohl Einzel- oder Außenboxen als auch Paddock-Boxen anzubieten, und sie haben Platz für mehr als 30 Pferde. Die Reitställe, die sich im Bundesland Kärnten in Österreich befinden, weisen auf ihrer Reitanlage darüber hinaus noch einen Reitplatz, eine Reithalle und Koppeln auf, die sie den EinstellerInnen zur Verfügung stellen.

Den Experteninterviews zufolge kommt der Lage des Reitstalls eine äußerst hohe Bedeutung zu. Nach IP-1.2 ist der Standort vielleicht sogar das wichtigste Kriterium beim Aufbau und bei der Gründung. Bei der Errichtung eines Pferdeeinstellbetriebs fallen nach Angaben der Experten unterschiedlich hohe Kosten für die Anlagen an. In Tabelle 10 ist eine Übersicht der größten Investitionsposten zu finden. Beide Interviewpartner gaben dazu an, dass sich die Preise der einzelnen Positionen je nach Qualität und Größe stark unterscheiden können. Sie wiesen auch darauf hin, dass für alles, was in einem Reitstall errichtet wird, eine Baugenehmigung benötigt wird und dies auch für Paddock-Boxen gilt. Die Wahl der Rechtsform spielt ihren Angaben zufolge nur eine untergeordnete Rolle und ist je nach Betrieb anders zu bewerten (IP-1.1; IP-1.2).

Tabelle 1: Investitionskosten eines Reitstalls in €

Bezeichnung	IP-1.1	IP-1.2	Durchschnitt
Reithalle	160.000	120.000	140.000
Stallgebäude (pro Box)	5.000	4.500	4.750
Innen/Außenbox	5.000	4.750	4.875
Paddock-Box	7.000	6.000	6.500
Reitplatz	50.000	40.000	45.000
Schrittmaschine	30.000	35.000	32.500

In beiden Fällen arbeiten die Experten zusammen mit ihren LebenspartnerInnen im Betrieb, darüber hinaus haben sie noch einen Stallarbeiter eingestellt. Für das Füttern, Entmisten und Koppelführen fällt auf täglicher Basis Arbeit an, die auch zu den Aufgaben des Stallarbeiters gehört. Eine Vollzeitkraft kann dabei circa 30 Pferde am Tag versorgen. Für die einzelnen Tätigkeiten fällt unterschiedlich viel Zeit an. Pro Pferd ist der Zeitaufwand für das Füttern am geringsten, gefolgt vom Koppelführen und Ausmisten. In Tabelle 11 ist eine kurze Übersicht zu finden, wie die Experten den Zeitaufwand einschätzten. IP-1.1 merkte an, dass die Schätzung des Zeitaufwandes pro Pferd schwierig ist. Beide Experten waren sich darin einig, dass manche Tätigkeiten hintereinander oder gleichzeitig gemacht werden können, was den angegebenen Zeitbedarf um bis zur Hälfte reduziert (IP-1.1; IP-1.2).

Tabelle 2: Arbeitsaufwand pro Pferd in Minuten

Bezeichnung	IP-1.1	IP-1.2	Durchschnitt
Füttern	3	5	4
Entmisten	10	15	12,5
Koppelgang	10	10	10
Gesamt	23	30	26,5

Beide Interviewpartner gaben an, dass die Pferde sowohl mit Rau- als auch mit Kraftfutter versorgt werden. Bei den Mengenangaben gab es jedoch abweichende Informationen. Nach IP-1.1 werden täglich 7–10 kg Raufutter verwendet, was weniger ist als die angegebene Menge von IP-1.2 mit 10–15 kg. Beim Kraftfutterverbrauch gab IP-1.1 einen Wert von 2–3 kg pro Tag an und bei IP-1.2 waren es 3 kg. Während das Kraftfutter von beiden zur Gänze über das Raiffeisen-Lagerhaus bezogen wird, kann IP-1.2 den Bedarf an Heu nicht zur Gänze mit

Eigenproduktion decken und muss im Gegensatz zu IP-1.1 bestimmte Mengen zukaufen. Diese kauft er von Bauern aus der näheren Umgebung (IP-1.2).

Die Experten haben beide einen Einstellvertrag, welcher die Geschäftsbeziehung zwischen Reitstallbetreiber und KundInnen regelt. Grundsätzlich wird ein monatlicher Betrag für die Betreuung der Pferde gezahlt. Die Möglichkeit der Selbstversorgung besteht dabei in beiden Fällen nicht, da die Betreiber große Probleme in dieser Haltungsform sehen. Während IP-1.1 nur ein Gesamtpaket an Leistungen anbietet, ist es im Reitstall von IP-1.2 möglich, die Grundversorgung, die nur das Füttern und Ausmisten inkludiert, durch bestimmte Pakete zu erweitern. Dazu gehören das Koppelführen, die Benutzung einer Schrittmachine und eines Solariums sowie das Longieren der Pferde.

Für ihre Boxen verlangen die Interviewpartner unterschiedliche Einstellpreise. Ausgehend davon, dass auf täglicher Basis gefüttert, ausgemistet und das Pferd auf die Koppel gebracht wird, verlangt IP-1.1 € 350 und IP-1.2 € 450 für eine Außenbox pro Monat. Bei einer Paddock-Box würde das unter denselben Bedingungen bei IP-1.1 € 420 und bei IP-1.2 € 480 kosten.

Aufseiten der Ausgaben fallen in beiden Reitställen, bis auf den Sand, der von IP-1.1 nicht genannt wurde, die gleichen Kostenarten an. Ein Überblick über die Fixkosten pro Jahr ist in Tabelle 12 zu finden. Die Aufstellung der variablen Kosten ist in Tabelle 13 zu sehen.

Tabelle 3: Fixkosten eines Pferdeeinstellbetriebs in €

Bezeichnung	IP-1.1	IP-1.2	Durchschnitt
Versicherungen	1.500	2.000	1.750
Steuerberater	2.000	2.000	2.000
Strom	6.000	6.000	6.000
Personal	25.200–26.600	22.400–26.600	25.200

Tabelle 4: Variable Kosten eines Pferdeeinstellbetriebs in €

Bezeichnung	IP-1.1	IP-1.2	Durchschnitt
Raufutter (pro kg)	0,20	0,15–0,30	0,23
Krafffutter (pro kg)	0,75–1,00	0,60–1,00	0,84
Einstreu (Jahr/Pferd)	200	210	205
Wasser (Jahr/Pferd)	16,67	-	nicht bewertet
Reparaturen (Jahr)	5.000	3.000	4.000
Sand (Jahr)	-	3.000	nicht bewertet

Bei der Einschätzung des Marktes gaben beide Experten an, dass Paddock-Boxen eine äußerst beliebte Form der Pferdehaltung ist und am Markt eine hohe Nachfrage danach besteht. Nach IP-1.1 treffen Paddock-Boxen den Zahn der Zeit und viele Menschen erleichtern ihr Gewissen damit, dass sie ihrem Pferd diese Form der Haltung ermöglichen. Ihm zufolge sind die Einsteller bereit, dafür € 50–70 mehr pro Monat zu bezahlen (IP-1.1). Beide Betriebsleiter stimmen darin überein, dass sie im Falle einer erneuten Reitstallgründung erneut Paddock-Boxen anbieten und im Vergleich zum bestehenden Betrieb die Anzahl dieser Boxen erhöhen würden. Als Grund dafür nannten beide Interviewpartner, dass sie eine höhere Einstellgebühr verlangen können und die dementsprechende Nachfrage besteht (IP-1.1; IP-1.2).

Die Frage, ob sie die Möglichkeit der Selbstversorgung anbieten, wurde von beiden verneint. Obwohl sie darin übereinstimmen, dass eine erhebliche Anzahl von Kunden danach fragt, lehnen sie diese Form der Haltung ab (IP-1.1; IP-1.2). Zu groß ist die Ablehnung von IP-1.1 gegen dieses Modell der Tierhaltung, da die betreffenden Tiere teilweise abgemagert und in einem sehr verwahrlosten Zustand sind.

4.2 Ergebnisse der zweiten Interviewserie (Kreditexperten)

Die zweite Interviewserie wurde mit Experten aus dem Kreditrating durchgeführt. Im Vordergrund der Befragung stand das Ziel, herauszufinden, welche Faktoren für ein gutes Rating der GeldgeberInnen verantwortlich sind. Sowohl der erste (IP-2.1) als auch der zweite Interviewpartner (IP-2.2) stellten dafür Informationen zum Ablauf sowie zur Bewertung des Ratings zu Verfügung und erläuterten die Rolle des Businessplans.

Nach Angaben beider Interviewpartner gibt es keine speziellen Ratings für Reitställe oder landwirtschaftliche Betriebe. Sie erklärten auch, dass es keine unterschiedlichen Ratings für bestimmte Branchen gibt. IP-2.1 zufolge bekommen alle Betriebe mit einem Jahresumsatz von unter 3 Millionen Euro die gleiche Art von Rating. Für ihn hat vor allem die Leistbarkeit des Kredites Einfluss auf die tatsächliche Kreditentscheidung. IP-2.2 zufolge werden dafür neben dem Rating auch Sicherheiten und Vergaberichtlinien berücksichtigt. Ebenfalls Einfluss hat, ob eine Person bereits Geschäftsbeziehungen mit der Bank unterhält. Beide Experten sind sich darin einig, dass beim Rating die Hard Facts höher bewertet werden als die Soft Facts (IP-2.1; IP-2.2). IP-2.2 gewichtet dabei die Hard Facts mit 70 % und die Soft Facts mit 30 %.

Als wichtigste Grundlage bei der Überprüfung der Hard Facts nennt IP-2.1 die Eingaben-Ausgaben-Rechnung beziehungsweise Gewinn-und-Verlustrechnung. Damit wird analysiert, ob der Kreditnehmer mit dem disponiblen Einkommen die laufenden Kreditraten bedienen

kann. Als wichtige Größen nennt er des Weiteren auch den Cashflow und die Schuldentilgungsdauer (IP-2.1). IP-2.2 ergänzt diese Kennzahlen um die Umsatzrentabilität, die Kapitalstruktur und die Liquidität. Er warnt davor, dass im laufenden Geschäftsbetrieb die liquiden Zahlungsmittel ausgehen könnten.

Beide Experten erläuterten, dass über einen automatisierten Prozess Teile der Hard Facts analysiert und bewertet werden und dann als Grundlage für weiteren Berechnungen dienen (IP-2.1; IP-2.2). So liegt es nach IP-2.1 danach in der Hand der KundenbetreuerInnen, die Laufzeit zu bestimmen sowie die Rückzahlungsfähigkeit und Annuität zu berechnen. Bei Start-ups sind nach IP-2.2 auch die Zahlen (Umsatz und Preis) auf Plausibilität zu prüfen. Dabei werden auch Eigenrecherchen angestellt. Nach Angaben der Interviewpartner sind Eigenmittel in Höhe von 20–30 % gute Werte der Kapitalstruktur, auf denen aufgebaut werden kann (IP-2.1; IP-2.2).

Nach IP-2.1 ist es bei NeukundInnen durchaus normal, zu Beginn einen Lebenslauf zu verlangen, um sich ein besseres Bild zu machen. Zu den wichtigsten Soft Facts, die bei einem Rating bewertet werden, zählen nach Angaben beider Experten das Wissen der KreditnehmerInnen über das Produkt, das sie anbieten wollen, und die Branche, in der sie aktiv werden möchten (IP-2.1; IP-2.2). IP-2.2 betont dabei die Wichtigkeit einer Konkurrenzanalyse. Er weist auch darauf hin, dass bestimmte Branchen wie Gastronomie hier schlechter bewertet werden, weil es überdurchschnittliche viele Kreditausfälle gibt. Ein weiterer Soft Fact, der sich nach IP-2.1 positiv auf das Rating auswirkt, ist, ob die KundInnen bereits Berufe mit Verantwortung ausgeübt oder schon einmal ein Team gemanagt haben. Seiner Meinung nach kommt der theoretischen Ausbildung weniger Bedeutung zu als der praktischen Erfahrung (IP-2.1).

Nach Angaben der beiden Rating-Experten sind Immobilien und Barwerte die gängigsten Sicherheiten, die KreditnehmerInnen zur Verfügung stehen. Zu den Barwerten zählten zum Beispiel Sparbücher oder Wertpapierdepots (IP-2.1; IP-2.2). Nach IP-2.2 können auch Haftungen von Dritten als Sicherheit herangezogen werden. Er führt auch aus, dass Haftungen von mehreren Personen sich schlussendlich positiv auf die Kreditentscheidung auswirken (IP-2.2). Die Rechtsform hat nach Angaben beider Interviewpartner weder Einfluss auf das Rating noch auf die Kreditentscheidung (IP-2.1; IP-2.2).

IP-2.1 zufolge hat nicht der Businessplan an sich Einfluss auf das Rating, vielmehr sind es die Informationen, die darin zusammengefasst sind, welche die wichtigste Rolle spielen. Den beiden Experten zufolge ist ein Businessplan vor allem für junge Unternehmen unerlässlich. Da junge Unternehmen noch keine Bilanzen oder Gewinn-und-Verlustrechnungen vorweisen

können, muss die Bank mit den Planzahlen arbeiten, die zur Verfügung gestellt werden. Grundsätzlich soll ein Businessplan Informationen sowohl zu den Hard Facts als auch zu den Soft Facts enthalten, wobei letzteren weniger Bedeutung zukommt. Beide Interviewpartner betonen, dass ein Businessplan eine kurze und komprimierte Zusammenfassung des Unternehmens ist und einen Umfang von 15–20 Seiten nicht übersteigen sollte (IP-2.1; IP-2.2).

Bei den Hard Facts erwarten beide Experten eine Planrechnung von drei bis fünf Jahren. IP-2.2 zufolge sollen im Plan eine Gewinn-und-Verlustrechnung sowie ein Investitionsplan zu finden sein. IP-2.1 erwähnt zusätzlich noch eine Liquiditätsrechnung, die nach seiner Meinung eine große Bedeutung bei der Gesamtbeurteilung hat. Er teilte auch mit, dass er oft selbst Recherchen durchführt, um gewisse Preise und Kosten zu überprüfen. Dem Interviewpartner ist beim quantitativen Teil des Businessplans wichtig, dass eher eine konservative Berechnung angestellt und nicht mit Idealzuständen gerechnet wird (IP-2.1). Das betrifft nach IP-2.2 vor allem die ersten beiden Geschäftsjahre, in denen für junge Unternehmen nicht immer alles nach Plan verläuft.

Im Businessplan sollen aber nach Angaben der Experten auch Soft Facts dargestellt werden. Dabei steht eine Markt- und Konkurrenzanalyse an erster Stelle. Die Kreditgeber können sich dadurch vergewissern, dass sich die KundInnen mit den Verhältnissen am Markt beschäftigt haben (IP-2.1; IP-2.2).

4.3 Implementierung der Ergebnisse in den Businessplan

Die Erkenntnisse, die im Rahmen der Befragungen gemacht wurden, finden in der Ausarbeitung des Fallbeispiels Anwendung. Dies bezieht sich sowohl auf den Aufbau und Länge des Businessplans sowie Angaben zu Preisen und Bedarf von Material bzw. Zeit. Im Rahmen der Investitionskosten und Ausgaben wurde je nach gewünschter Qualität der Anlage oder des verwendeten Materials, ein Wert zwischen dem Minimal- und Höchstwert ausgewählt, den die Experten in Ihren Interviews angegeben haben.

5 Businessplan eines Pferdeeinstellbetriebs

5.1 Executive Summary

Das Unternehmen **Paddock & More GmbH** soll eine Reitanlage in Kärnten werden, in der alle eingestellten Sport- und Freizeitpferde in einer Paddock-Box stehen können. Mithilfe von Experteninterviews wurde festgestellt, dass am Markt eine äußerst hohe Nachfrage nach dieser Haltungsform besteht, die von den bestehenden Betrieben im Raum Villach nicht gedeckt werden kann. Das Gründungsteam, das aus zwei Frauen besteht, möchte daher diese Chance nutzen und einen neuen Reitstall eröffnen.

Produkt & Dienstleistung

In der Pferdebranche gilt die Paddock-Box als beste und tierwohlfreundlichste Haltungsform, was sogar in wissenschaftlichen Studien belegt wurde (PETERSEN et al., 2006, S. 207ff). Im Unterschied zu einer normalen Pferdebox im Stallgebäude mit einer durchschnittlichen Fläche von 14 m² wird eine Paddock-Box um genau diesen Bereich, durch einen Durchgang ins Freie, erweitert. Mit dieser Haltungsform wird nicht nur das Gewissen von Pferdeliebhabern beruhigt, sondern dies hat auch unmittelbar positive Effekte für das Tier. Dazu gehört ein größerer Bewegungsfreiraum, eine Verbesserung der Gesundheit durch geringere Staub- und Ammoniakbelastung sowie eine erhöhte Interaktion mit Artgenossen.

Markt & Wettbewerb

Im näheren Umfeld der geplanten Reitanlage wurden sieben nennenswerte KonkurrentInnen gefunden, die mittels einer Konkurrenzanalyse in Kapitel 4.4.3 bewertet werden. Diese deckt zwölf Kriterien ab, anhand welcher die Pferdeeinstellbetriebe miteinander verglichen wurden. Auffallend ist dabei, dass nur drei von sieben Konkurrenten überhaupt Paddock-Boxen anbieten und diese Betriebe alle voll ausgelastet sind. Die österreichische Pferdebranche deutet insgesamt mit Umsatzzahlen von über 2 Milliarden Euro und einer stetig wachsenden Anzahl an Pferden auf einen zukunftsreichen Sektor hin. Speziell in Kärnten, mit der höchsten Dichte an Pferden pro Einwohner und einer Verdopplung der Anzahl an Tieren in den letzten 25 Jahren, sehen Experten viele Chancen, um in der Branche Fuß zu fassen.

Unternehmen

Paddock & More wird von einem Team aus zwei Personen mit jahrzehntelanger Erfahrung im Umgang mit Pferden gegründet. Diese werden von zwei weiteren Personen im Rahmen des Gründungsprozesses und danach beraten. Der Name des Unternehmens spielt bereits auf die

Haltungsform der Pferde in der geplanten Anlage an. Daran erkennen potenzielle KundInnen sofort, worin sich dieser Reitstall von anderen unterscheidet. Auf der rund zwei Hektar großen Anlage werden 40 Paddock-Boxen, ein Reitplatz und eine Reithalle errichtet. Zusätzlich werden drei Hektare Wiese gepachtet, um den EinstellerInnen große Koppeln anbieten zu können. Beide Gesellschafter sind auch selbst im Ausmaß von 25 Stunden pro Woche im Unternehmen angestellt. Erst wenn das Unternehmen seine volle Auslastung erreicht hat, soll ein zusätzlicher Mitarbeiter für die täglichen Arbeiten angestellt werden.

Umsatzplanung & Preisgestaltung

Das Unternehmen ist aufgrund der hohen angebotenen Qualität im oberen Preissegment angesiedelt. Im Vergleich zu einer herkömmlichen Innenbox kann bei einer Paddock-Box ein branchenüblicher Preisaufschlag verrechnet werden. Pro EinstellerIn werden somit € 450 inkl. USt. pro Monat für die Grundversorgung der Pferde eingenommen. Darüber hinaus werden Zusatzleistungen angeboten, wie zum Beispiel die Benutzung einer Schrittmachine und das tägliche Koppelführen. Im Durchschnitt können damit zusätzlich € 51 an Bruttoumsatz erwirtschaftet werden. Der Umsatz entwickelt sich daher parallel zur Anzahl der EinstellerInnen. Mit Ende des dritten Quartals ist geplant, in den regulären Kundenbetrieb einzusteigen und die ersten Umsätze zu generieren. Ab dem zweiten Geschäftsjahr wird mit einer durchschnittlichen Auslastung von 90 % gerechnet. Damit ergeben sich ab diesem Zeitpunkt, im Durchschnitt, monatliche Nettoumsätze in der Höhe von € 15.044.

Finanzen

Das gesamte Projekt hat ein anfängliches Nettoinvestitionsvolumen von knapp über € 800.000, das vollständig im ersten Geschäftsjahr investiert wird. Zu den Eigenmitteln in Höhe von € 250.000 bedarf es Fremdkapital in Höhe von € 600.000. Die Eigenkapitalquote beträgt somit 29 % und reduziert das nötige Kreditvolumen bzw. senkt das Risiko für Banken. Im April des dritten Geschäftsjahrs wird erstmals der thesaurierte Bilanzgewinn positiv und man kann in den Folgejahren mit einem Gewinn von über € 9.000 rechnen. Der Cashflow nach der Praktiker-Methode liegt ab dem zweiten Jahr konstant bei circa € 33.000. Somit kann das Unternehmen nach fünf Jahren einen thesaurierten Bilanzgewinn von knapp € 20.000 vorweisen, der an die Gesellschafter ausgeschüttet werden kann. Aufgrund einer genauen Liquiditätsplanung wurde die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt. Der Kontostand zum jeweiligen Monatsende erreicht im Oktober des ersten Jahres mit knapp über € 10.000 sein Minimum wodurch über einen Zeitraum von fünf Jahren die Liquidität des Unternehmens sichergestellt ist.

5.2 Geschäftsidee und Geschäftsmodell

5.2.1 Geschäftsidee

Sport- und Freizeitpferde werden in der Regel in einzelnen Boxen gehalten, wo sie den Großteil des Tages stehen und Schutz vor Witterung haben. In der Praxis existieren drei verschiedene Typen von Einzelboxen, die unterschiedlich weit verbreitet sind: die klassische Innenbox, die ebenfalls weitverbreitete Außenbox und die selten vorkommende Paddock-Box. Nach der Meinung von 1.623 Pferdesportlern ist die Paddock-Box das präferierte Einzelhaltungssystem von Pferden (IKINGER und SPILLER, 2016, S. 18). Doch was kann sich darunter vorgestellt werden?

Eine Paddock-Box ist eine herkömmliche Einzelbox, die über eine schließbare Verbindungstür um einen zusätzlichen Bereich ins Freie erweitert wird. Damit erhöht sich der Bewegungsfreiraum des Pferdes von durchschnittlich 14 auf circa 28 Quadratmeter. Hier hat das Pferd nicht nur Zugang zu natürlichem Licht und frischer Luft, sondern kann auch mehr mit Artgenossen interagieren und hat mehr Abwechslung.

Aufgrund der soeben angeführten Gründe ergibt sich am Markt eine Nachfrage nach Paddock-Boxen, die von den bestehenden Betrieben nicht gedeckt werden kann. Das Gründerteam sieht in der aktuellen Angebotssituation eine Chance für ein neues Konzept eines Reitstalls. Gemeinsam wollen die beiden Frauen die bestehende Nachfrage bedienen und dafür einen Pferdeinstellbetrieb errichten, in dem ausschließlich Paddock-Boxen angeboten werden. Da sie sich gleich durch den Namen, der auf die angebotene Haltungsform anspielt, von den anderen Betrieben absetzen möchten, lautet der Name des Unternehmens ‚Paddock & More‘.

5.2.2 Ertragsmodell

Das Ertragsmodell des Pferdeinstellbetriebs beruht primär in der Vermietung von Paddock-Boxen, mit denen monatliche Einnahmen in der Höhe von € 450 (brutto) pro Box generiert werden können. Enthalten sind hierin die tägliche Verpflegung der Pferde samt Fütterung und Entmistung sowie die Benutzung der Koppeln, des Reitplatzes und der Reithalle. Paddock & More bietet insgesamt 40 Plätze für EinstellerInnen. Ab Mitte des zweiten Jahrs wird mit einer durchschnittlichen Auslastung von 90 % gerechnet. Dadurch ergeben sich, ab diesem Zeitpunkt, monatliche Nettoumsätze von € 13.500 bzw. € 162.000 pro Jahr.

Eine zweite Säule von Einnahmen wird über das Angebot von Zusatzleistungen erwirtschaftet. Paddock & More bietet einen Katalog an Zusatzleistungen. Mit diesen Leistungen kann die normale Grundversorgung um ein monatlich kündbares Abonnement erweitert werden.

Angeboten werden dabei branchenübliche Zusatzleistungen wie die der Konkurrenz zu marktüblichen Preisen. Dazu gehören das tägliche Koppelführen für € 39, der Schrittmaschinenservice für € 29 und der Deckenservice € 19. Nach einer eigens aufgestellten Berechnung für den Bedarf nach diesen Leistungen werden zusätzliche Nettoumsätze von € 1.544 pro Monat bzw. € 18.522 pro Jahr erwartet.

5.2.3 USP, Stärken und Schwächen

Als erste Reitanlage in Kärnten, die zu 100 % auf Paddock-Boxen ausgelegt ist, bietet Paddock & More allen EinstellerInnen eine qualitativ hochwertige und tierfreundliche Haltung ihrer Pferde. Dieses Alleinstellungsmerkmal lässt sich einer zahlungsbereiten Kundschaft, die viel Wert auf das Wohlergehen ihrer Tiere legt, sehr klar und authentisch kommunizieren. Aus finanzieller Sicht amortisieren sich die Preise für die um 35–40 % teureren Paddock-Boxen binnen kurzer Zeit. Dies liegt vor allem daran, dass im Vergleich zur herkömmlichen Pferdehaltung höhere Preise von den EinstellerInnen verlangt werden können und die KundenInnen danach nachfragen. Die Motive dabei sind, dass die PferdebesitzerInnen ihren Tieren die beste Qualität und den höchst möglichen Komfort bieten möchten. Ihr Gewissen wird dadurch beruhigt, dass die Pferde ständigen Zugang zu frischer Luft und höhere Bewegungsfreiheit haben. Mit den höheren Preisen erhöht sich sowohl der Cashflow als auch die Liquidität des Unternehmens im laufenden Betrieb. Eine Schwäche des vorliegenden Konzepts, im Vergleich zu einer herkömmlichen Box, ist ein 10–20 % höherer Zeitaufwand für das Entmisten des zusätzlichen Paddock-Areals, der dementsprechend in die Betriebsplanung einzukalkulieren ist.

5.3 Produkt und Dienstleistung

Die Lage des Pferdeeinstellbetriebs hat große Auswirkungen auf die EinstellerInnen des Stalls. Den KundInnen ist wichtig, dass der Reitstall innerhalb kurzer Zeit von ihrem Wohnort aus erreichbar ist und die Anreise mit keinen hohen Aufwänden verbunden ist (IP-1.1, IP-1.2). Daher wird bei der Auswahl des Standortes darauf geachtet, dass eine gute Anbindung zur Autobahn besteht. Dafür soll im Raum Villach-Land ein Grundstück mit einer Fläche von circa zwei Hektare erworben werden und zusätzlich drei Hektare gepachtet werden. Diese Fläche ist notwendig, um die geplanten Anlagen sowie die Koppeln aufzustellen.

In Abbildung 2 ist ein Ausschnitt des Grundrisses der Anlage abgebildet. Bei der Planung wurde darauf geachtet, dass ein Ambiente entsteht, bei dem sich Tier und ReiterIn wohlfühlen

können. Die Reitanlage bietet 40 großzügige Paddock-Boxen an, mit einem 4 x 4 Meter großen Innenbereich und einem 16 Quadratmeter großen Paddock-Areal. Die Boxen sind so ausgelegt, dass die Pferde bestmöglich miteinander interagieren können und jedes Pferd ein abwechslungsreiches Blickfeld hat.

Auf der Anlage wird eine Reithalle mit 20 x 60 Metern und Außenreitplatz mit 40 x 60 Metern angeboten, um bei jedem Wetter die passenden Bedingungen zum Reiten zu haben. Wie der Grafik entnommen werden kann, werden auch eine Schrittmaschine sowie Plätze zum Reinigen angeboten. Die angebotenen Koppeln haben jeweils eine Größe von 500 m² und bieten daher ausreichend Bewegungsfreiraum für die Tiere. Den EinstellerInnen gereicht es zum Vorteil, dass ausreichend Platz zum Parken vorhanden ist und großzügige Flächen zum Verladen der Tiere existieren.

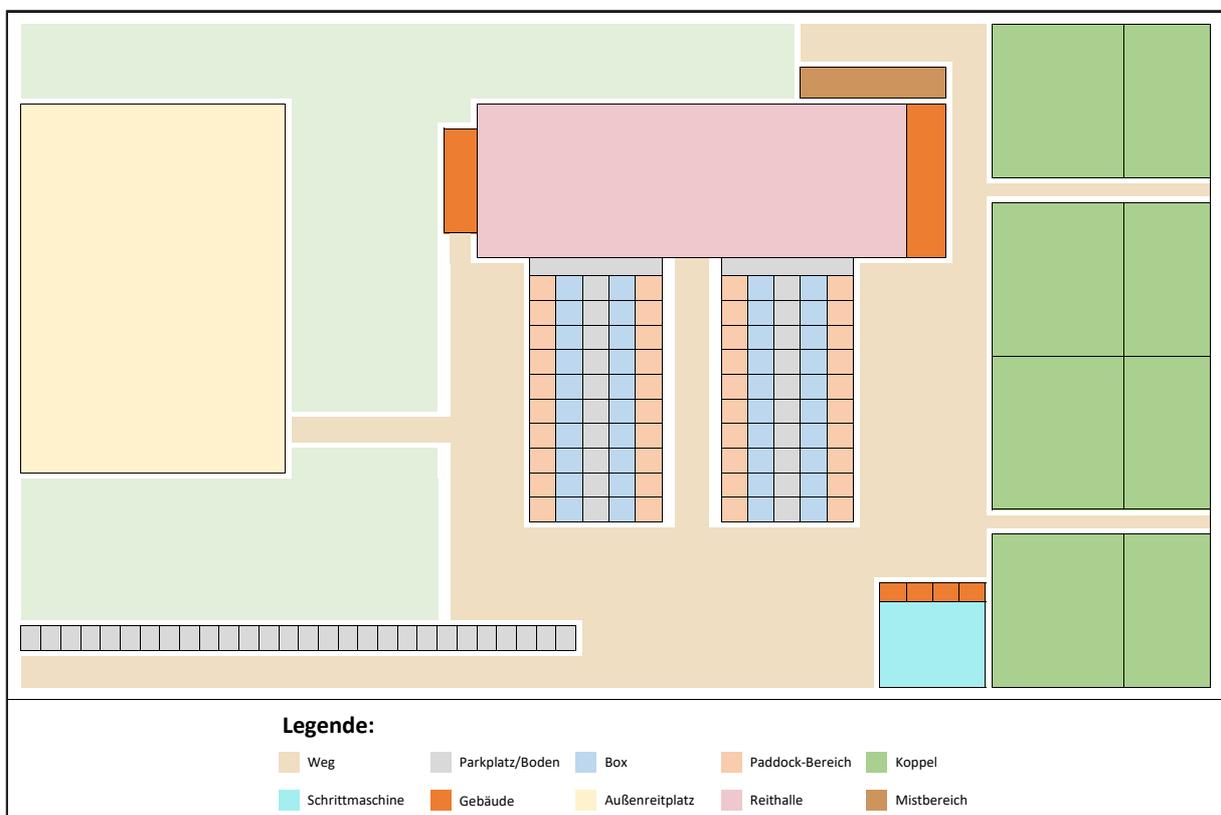


Abbildung 2: Grundrissplanung der Reitanlage

5.4 Markt und Wettbewerb

5.4.1 Marktbeschreibung

Der Wirtschaftsfaktor Pferd leistet mit einem jährlichen Produktionswert von 2,1 Milliarden Euro einen Beitrag zur heimischen Wirtschaft. In Österreich schaffen die knapp 120.000 Pferde, der 25.000 PferdehalterInnen, Arbeit für ungefähr 23.000 Menschen (NTÖ, 2019). Kärnten hat mit über 11.000 Tieren den höchsten Pro-Kopf-Wert in Österreich, was einer Anzahl von 20 Pferden pro 1.000 EinwohnerInnen entspricht (STATISTIK AUSTRIA, 2003). Seit mehr als 25 Jahren ist die Branche am Wachsen und Trends zufolge soll dieser Prozess weiterhin anhalten. Aufgrund der Prognosen ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahren der Bedarf nach Pferdeinstellbetrieben weiterhin zunimmt.

Die heutigen LeiterInnen der Einstellbetriebe erleben seit Jahren eine zunehmende Nachfrage nach qualitativ hochwertiger Pferdehaltung und eine wachsende Sensibilität zum Thema Tierwohl. Dies hat zur Folge, dass die Haltung von Pferden immer mehr hinterfragt wird und die Ansprüche steigen. Paddock-Boxen erfreuen sich dabei immer größerer Beliebtheit und treffen den Zeitgeist der KundInnen. Die PferdebesitzerInnen wissen, wie in Studien bereits bestätigt wurde, dass im Vergleich zu herkömmlichen Haltungsformen die Paddock-Box das Wohl der Tiere deutlich erhöht (PETERSEN et al., 2006, S. 207ff.) Ebenso erleichtert es das Gewissen der EinstellerInnen, wenn sie wissen, dass ihr Pferd ganztägig Zugang ins Freie und somit auch mehr Bewegungsfreiheit hat (IP-1.1).

Im Raum Villach sind derzeit trotz höherer Preise alle Paddock-Boxen belegt und bei manchen Anbietern gibt es bereits eine Warteliste (IP-1.1, IP-1.2). Daraus lässt sich schließen, dass die Kunden bereit sind, für Qualität und Tierwohl einen bestimmten Aufpreis zu zahlen. Andere Leistungen, die von KundInnen nachgefragt werden, sind Zusatzleistungen bei der Betreuung ihrer Tiere. Sie sind bereit, monatlich einen Aufpreis zu zahlen, um selbst mehr Unterstützung und Komfort in der Pferdehaltung zu erfahren.

Die PferdebesitzerInnen im Raum Villach und Umgebung haben zwar die Wahl zwischen einigen Einstellbetrieben, bei der Suche nach Ställen, die auf ein verbessertes Tierwohl und Paddock-Boxen Wert legen, reduzieren sich allerdings ihre Auswahlmöglichkeiten.

5.4.2 Branchenstrukturanalyse

Um die Branche besser zu verstehen, ist es notwendig, die Kräfte zu analysieren die darin wirken. Neben den direkten KonkurrentInnen, die in Kapitel 4.4.3 analysiert werden, sind das im Wesentlichen vier Parameter: die KundInnen, die LieferantInnen, die Ersatzprodukte und eine mögliche neue Konkurrenz.

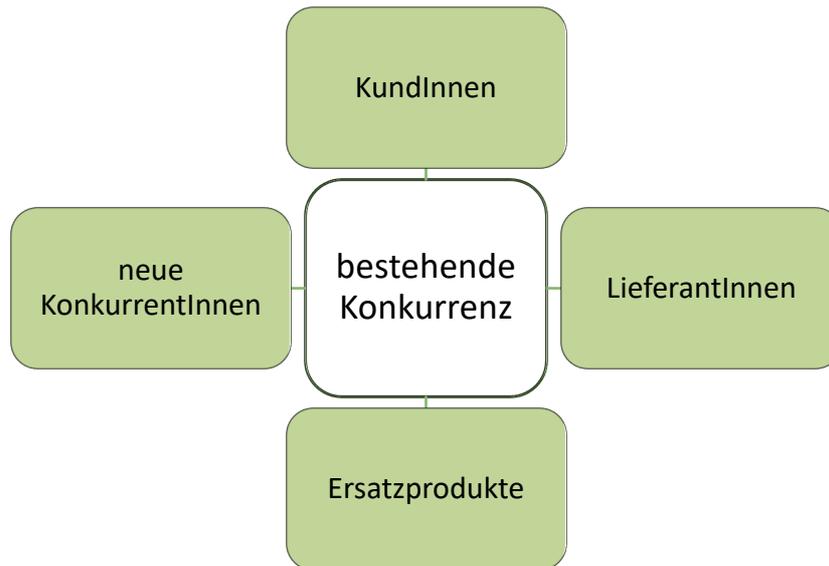


Abbildung 3: Branchenstrukturanalyse

KundInnen: Zu den KundInnen gehören in erster Linie Privatpersonen aus dem Raum Villach, die ein oder mehrere Pferde besitzen. Darüber hinaus können auch Personen, die Schulbetriebe unterhalten, ihre Pferde bei Paddock & More unterstellen.

LieferantInnen: Der Hauptlieferant von Futtermitteln ist für Betriebe im Raum Villach das Raiffeisen Lagerhaus. Die gilt vor allem für die Belieferung von Kraftfutter. Raufutter hingegen kann von LandwirtInnen aus der Umgebung bezogen werden.

Ersatzprodukte: Als Ersatz zu Einstellbetrieben können Pferdepensionen gesehen werden, die – meist weiter entfernt von den Ballungszentren – das Unterstellen der Pferde zu einem wesentlich günstigeren Preis ermöglichen. Dies ist möglich, da die Tiere zum einen weniger Futterbedarf haben da sie bereits älter sind und nicht für Sportzwecke eingesetzt werden können und zum anderen, Pensionsställe viele Zusatzangebote und Anlagen wie eine Reithalle nicht anbieten.

Neue KonkurrentInnen: Aufgrund der hohen anfänglichen Investitionskosten ist der Markteintritt eine Herausforderung, die für neue KonkurrentInnen nicht einfach zu überwinden ist. Für Landwirtschaftsbetriebe, die eine andere Form der Tierhaltung haben, kann allerdings ein Umbau mit wesentlich geringeren Kosten vollzogen werden. Zudem ist nach dem Einstieg in die Pferdehaltung eine schrittweise Ausdehnung einfach möglich.

5.4.3 Konkurrenzanalyse

Im folgenden Kapitel wird die Konkurrenz von Paddock & More analysiert. Dafür wurden die Anlagen, das Angebot, die Zusatzleistungen und Preise anderer Reitanlagen im näheren Umfeld mit den eigenen verglichen. Zu diesem Zweck wurde die geplante Anlage mit sieben anderen Betrieben verglichen. Zuvor war es erforderlich, Kriterien zu definieren, die Einfluss auf die Kaufentscheidung haben. Da nicht jeder dieser zwölf Parameter den gleichen Einfluss hat, wurde eine Gewichtung festgelegt. Die Auswahl und Gewichtung der einzelnen Parameter wurden dabei vom Autor dieser Arbeit selbst eingeschätzt und die dementsprechenden Punkte nach Besichtigung der einzelnen Pferdeeinstellbetriebe vergeben. In Tabelle 1 ist eine Übersicht über die Vergabe der Punkte sowie die monatlichen Preise, welche die Konkurrenten verlangen, dargestellt.

Tabelle 5: Kriterienbewertung von Paddock&More und der Konkurrenz

Kriterien für Kaufentscheidung		Gewichtung	Bewertung der KonkurrentInnen							
			P&M*	A	B	C	D	E	F	G
K1	Lage & Anbindungen	15,0 %	8	8	4	10	10	7	8	10
K2	Stallklima (Luft, Licht und Staub)	12,5 %	9	5	5	8	9	8	7	4
K3	Größe & Qualität der Einstellboxen	10,0 %	8	5	5	8	9	8	4	4
K4	Angebot von Paddock-Boxen	7,5 %	10	0	4	6	5	0	0	0
K5	Größe & Qualität der Koppeln	7,5 %	8	4	10	6	9	7	8	3
K6	Ausreitmöglichkeiten	7,5 %	7	6	10	6	8	7	5	5
K7	Größe & Qualität des Reitplatzes	7,5 %	7	9	4	10	4	5	5	4
K8	Größe & Qualität der Reithalle	5,0 %	7	10	5	8	3	2	5	4
K9	Zusatzangebote für Pferde	7,5 %	7	0	0	8	0	0	0	0
K10	Möglichkeit zur Selbstversorgung	5,0 %	0	10	10	0	0	0	0	0
K11	Reiterstüberl & Sozialräume	7,5 %	8	5	5	9	0	3	0	5
K12	Anlage & Ambiente	7,5 %	9	5	7	6	2	6	3	2
Summe		100,0 %	88	67	69	85	59	53	45	41
*Paddock&More		Preis	450	480	300	470	350	440	400	350

In Abbildung 4 sind die Kriterien nach ihrer Gewichtung sowie die Bewertungsdifferenz der einzelnen Variablenausprägung von Paddock&More zum Konkurrenzdurchschnitt dargestellt. Entlang der X-Achse der Grafik ist zu entnehmen, wie wichtig die einzelnen Kriterien in der

gesamten Qualitätsbewertung des Kunden sind. Parameter K1 hat mit 15% den größten Einfluss auf die Gesamtbeurteilung. Anhand der Y-Achse ist abzulesen wie groß der Unterschied zum Durchschnitt der Konkurrenz ist. Man sieht bei Kriterium 4, dem Angebot von Paddock-Boxen, dass Paddock & More über 7 Punkte über den Durchschnittswert der Konkurrenzunternehmen liegt und sich vor allem hier von seinen Mitstreitern unterscheidet.

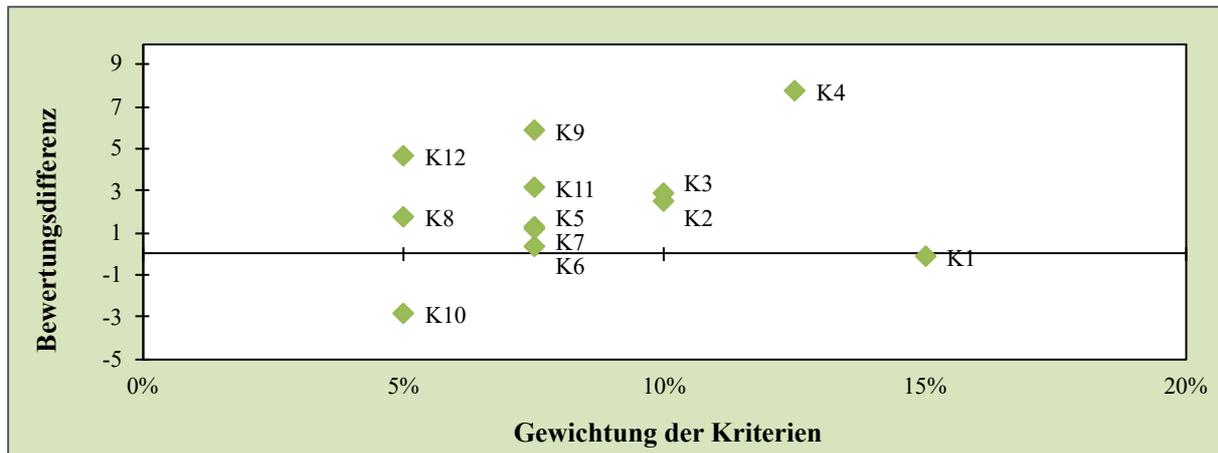


Abbildung 4: Bewertungsdifferenzen zum Konkurrenzdurchschnitt

In Abbildung 5 sind die unterschiedlichen Ausprägungen von Paddock & More im Vergleich zur Konkurrenz noch einmal grafisch veranschaulicht. Die Grafik lässt nicht nur erkennen, wo die Stärken und Schwächen des geplanten Unternehmens liegen, sondern zeigt auch das Niveau der Mindestanforderung für ein Kriterium an. An dem Beispiel K1 ist zu erkennen, dass der schlechteste Wert der Klasse bei vier Punkten liegt. In Tabelle 1 ist zu erkennen, dass dieser Wert zum Konkurrenten B gehört und beim Kriterium Lage & Anbindung den niedrigsten Wert aller Konkurrenten hat. Dies zeigt auch eine Grenze an, die nicht unterschritten werden sollte, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Anhand der Abbildung 5 wird des Weiteren grafisch ersichtlich, dass Paddock & More vor allem in den Bereichen Stallklima, Größe & Qualität der Boxen, Paddock-Boxen sowie Anlage und Ambiente ihre großen Stärken hat. Beim Kriterium 10, das für die Möglichkeit der Selbstversorgung steht, hat das Unternehmen keine Punkte bekommen. Das liegt an der Tatsache, dass diese Form der Tierhaltung nicht angeboten wird. Bei den anderen Kriterien, die Einfluss auf die Entscheidung der Kunden haben, ist Paddock & More im oberen Mittelfeld angesiedelt und kann dementsprechend mit der Konkurrenz mithalten.

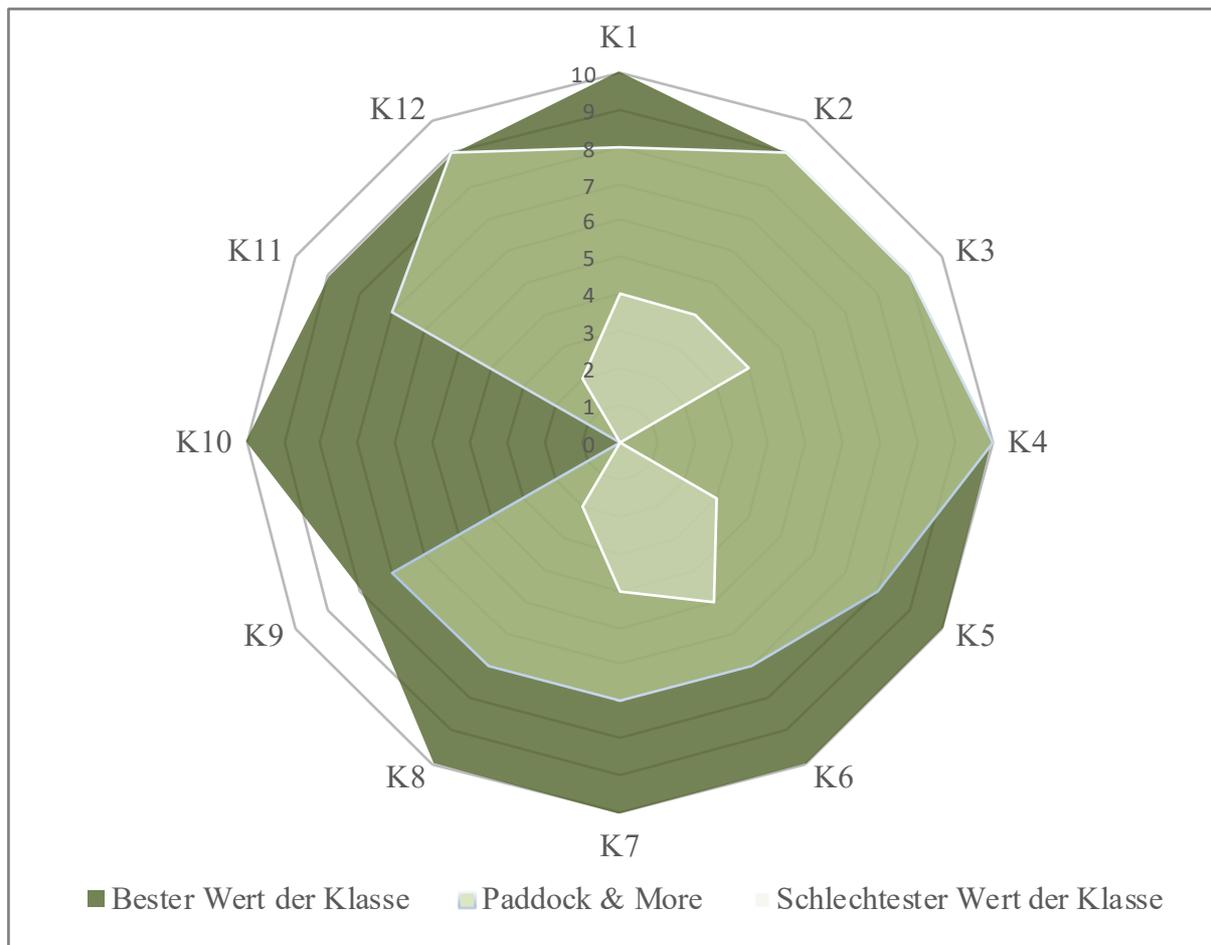


Abbildung 5: Kriterienausprägung von Paddock & More

Schlussendlich wird in Abbildung 6 die Wettbewerbsposition von Paddock & More im Vergleich zur Konkurrenz dargestellt. Dabei wird die relative Qualität ins Verhältnis zum relativen Preis gesetzt, um die Konkurrenz in Anbetracht aller Faktoren miteinander vergleichen zu können. Der Berechnung liegt die Annahme des Autors zugrunde, dass die schlussendliche Kaufentscheidung zu 60 % durch die Qualität und zu 40 % durch den Preis bestimmt wird. Die Qualität setzt sich dabei aus den zwölf Kriterien zusammen, die in Tabelle 1 dargestellt sind. Der Grafik der Wettbewerbsposition kann entnommen werden, dass im Verhältnis zu den angebotenen Leistungen Paddock & More einen höheren Preis verlangen könnte. Damit wäre sie allerdings im Vergleich teurer als alle anderen KonkurrentInnen in ihrem Umfeld. Auffallend dabei ist auch, dass die Unternehmen A und E sich in einem ähnlichen Preisniveau befinden, allerdings eine deutlich geringere Qualität anbieten. Am ehesten kann das geplante Unternehmen mit dem Konkurrenten C verglichen werden. Dieser hat auch von allen anderen Vergleichsunternehmen hinter Paddock & More die höchste Bewertung beim Kriterium 4, das für das Angebot an Paddock-Boxen steht.

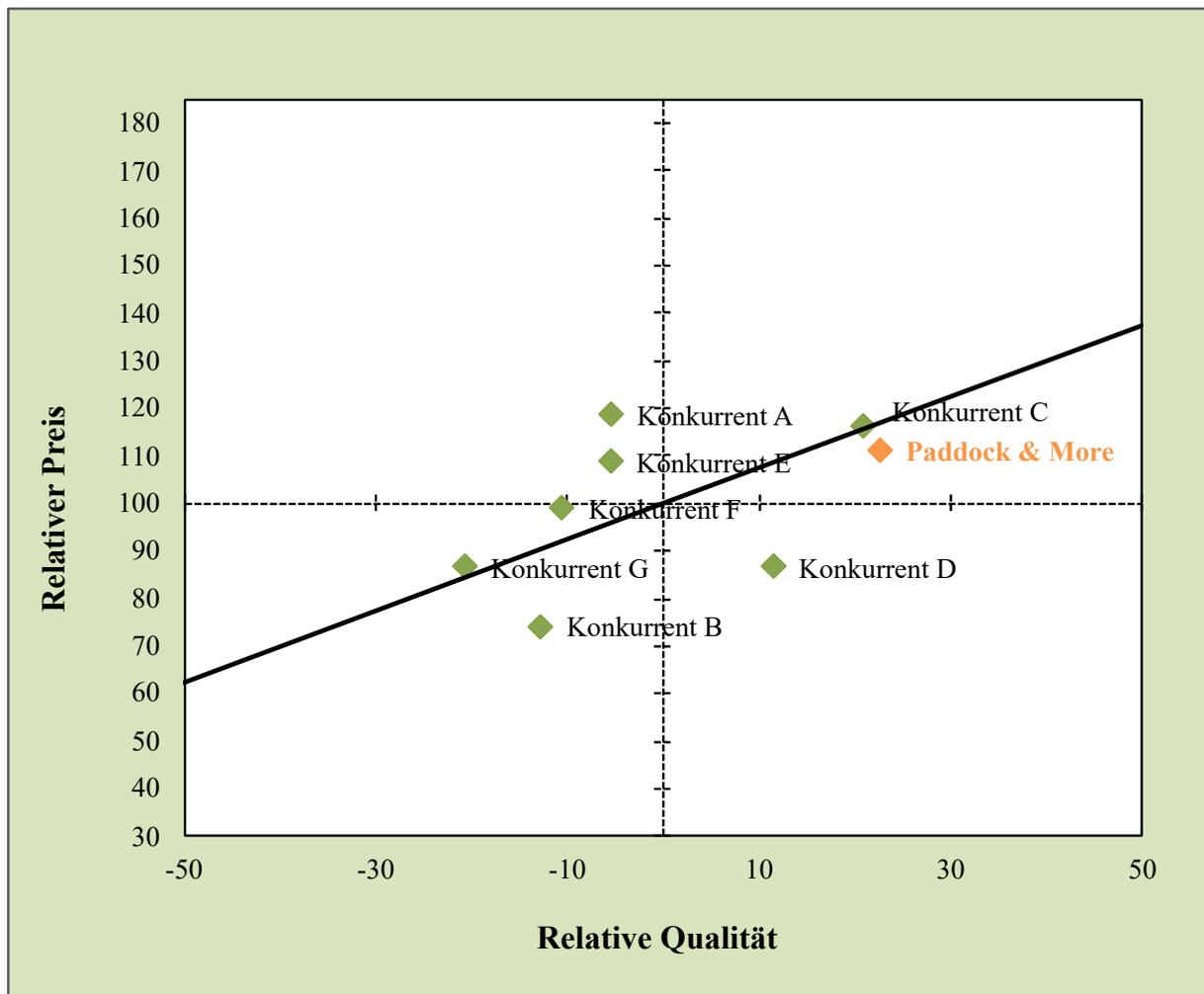


Abbildung 6: Wettbewerbsposition

5.5 Unternehmen und Management

5.5.1 Gründerteam

Das Gründungsteam besteht aus zwei Frauen, die zusammen 100 % der Anteile des Unternehmens halten. Aufgrund der gemeinsamen Liebe zum Pferdesport und der Vision eines Pferdestalls, in dem es ausschließlich Paddock-Boxen gibt, haben sie beschlossen, diese Idee in die Wirklichkeit umzusetzen. Die Gründerinnen werden dabei von einem Team, bestehend aus zwei Männern, unterstützt. Im Folgenden werden die Gründerinnen und die Unterstützer kurz vorgestellt:

Frau N: Geschäftsführung

Die Geschäftsführerin und Mehrheitseigentümerin der Reitanlage, Frau N, hat im Pferdesport ihre große Leidenschaft gefunden und ist tief damit verwurzelt. Schon seit Generationen hat das Reiterwesen Tradition in ihrer Familie und sie hat schon seit Kindesalter selbst Erfahrung im Umgang mit Pferden. Mit der Haltung, Gesundheit und Ernährung der Pferde ist sie

deswegen bestens vertraut. Über die letzten Jahrzehnte hat sie sich ein großes Netzwerk an Kontakten in der Pferdebranche aufgebaut, das ihr jetzt dabei hilft, sich ihren Lebensraum zu erfüllen.

Frau B: Produkt- und Dienstleistungsspezialistin

In den vergangenen 30 Jahren hat Frau B bereits zweimal einen kleinen Reitstall gegründet und den Prozess von der Idee bis zur Verwirklichung durchlaufen. Daher bringt sie die Expertise mit, die notwendig ist, um diesen Prozess der Gründung bestmöglich zu organisieren. Im Gründungsteam nimmt sie die Rolle der Produkt- und Dienstleistungsspezialistin ein, da sie über die rechtlichen Anforderungen sowie die Wünsche der KundInnen bestens Bescheid weiß. Nebenberuflich wird sie weiterhin in der Pferdebranche tätig sein, da sie im Raum Kärnten regelmäßig für die Organisation von Pferdeveranstaltungen verantwortlich ist.

Unterstützer

Das Gründungsteam wird von zwei Personen unentgeltlich im Rahmen der Reitstallgründung und darüber hinaus unterstützt: Herr M wird aufgrund seiner Ausbildung die Geschäftsführerin in den Bereichen Betriebskalkulation und Marketing unterstützen und ihr dabei beratend zur Seite stehen. Herr K, der beruflich in der Baubranche tätig ist, wird bei der Planung und Errichtung der baulichen Anlagen eine Kontrollfunktion einnehmen und sicherstellen, dass hierbei keine Probleme entstehen.

5.5.2 Gesellschaft, Rechtsform und Gewerbe

Unternehmensname: Paddock & More

Gründungsdatum: 1.1.2020

Rechtsform: Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Eigentümerstruktur: Frau N: 80 %, Frau B: 20 %

Geschäftsführung: Frau N

Unternehmensgegenstand: Einstellung und Betreuung von Sport- und Freizeitpferden

Gewerbetätigkeit: Ausbildung, Betreuung, Pflege und Vermietung von Tieren sowie Beratung hinsichtlich artgerechter Haltung und Ernährung von Tieren mit Ausnahme der den TierärztInnen vorbehaltenen diagnostischen und therapeutischen Tätigkeiten

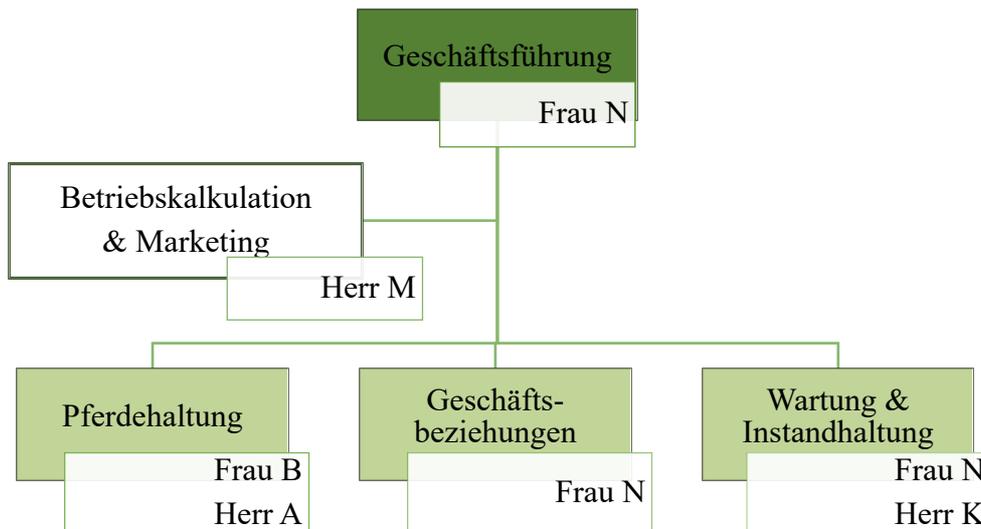


Abbildung 7: Organigramm

Anhand des Organigramms werden die interne Struktur und die Aufgabenteilung des Unternehmens sichtbar. Frau N, die 80 % der Anteile besitzt, übernimmt die Geschäftsführung. Somit ist sie die Hauptverantwortliche im Rahmen der Betriebsführung. Zu ihren weiteren Aufgaben gehören die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen sowie die Koordination der Instandhaltung. Hierbei wird sie Herr K, der auf einer selbstständigen Basis arbeitet, unterstützen. Herr M wird ihr beratend in Sachen Betriebskalkulation und Marketing zur Seite stehen. Für die tägliche anfallende Arbeit im Betrieb ist Frau B verantwortlich. Sie wird dabei von Herrn A unterstützt, der über einen Kollektivvertrag im Unternehmen angestellt ist. Zu ihren Aufgaben gehören die tägliche Fütterung, das Ausmisten und der Koppelgang mit den Pferden.

5.5.3 Arbeits- und Personalplanung

Es ist vorgesehen, dass beide Gesellschafter einen Lohn beziehen und dafür eine geschätzte Arbeitsleistung von circa 25 Arbeitsstunden pro Woche einbringen. Dabei werden Tätigkeiten von der Stallarbeit bis zu buchhalterischen Aufgaben übernommen. Da Frau B ihre Arbeitszeit zur Gänze für die Stallarbeit und Betreuung der Tiere verwendet ist es möglich, gemeinsam, den Betrieb nur mit einem einzigen Stallarbeiter zu führen. Die Hilfskraft, Herr A, wird dazu Mitte des zweiten Jahres mit einem Landarbeiter-Kollektivvertrag im Ausmaß von 30 bis 35 Wochenstunden im Betrieb fix eingestellt.

5.6 Finanzen und Wirtschaftlichkeit

In den folgenden Kapiteln werden alle relevanten Informationen zum Thema Finanzen und Wirtschaftlichkeit des Pferdeeinstellbetriebs dargestellt. Die Planrechnungen gehen dabei immer von sehr konservativen Schätzungen und Annahmen aus falls keine genauen Angaben aus der Literatur und den Experteninterviews gewonnen werden konnten.

5.6.1 Umsatz- und Kostenplanung

Zunächst werden in Tabelle 2 die geplanten Umsätze pro Pferd und darüber hinaus die Planumsätze bei 36 EinstellerInnen dargestellt. Der Umsatz, der durch die Einstellung der Pferde generiert wird, macht dabei den größten Anteil am Gesamtumsatz aus. Der Preis pro Pferd und Kunde liegt dabei monatlich bei € 450. Es wird erwartet, dass mittels Zusatzleistungen pro Pferd und Monat € 51 erwirtschaftet werden können. In Tabelle 6 sind die monatlichen sowie jährlichen Umsätze pro Pferd und für die Auslastung von 90% dargestellt.

Tabelle 6: Umsatzplanung

	Pro Pferd				Gesamt (36 Pferde)			
	Umsatz pro Monat		Umsatz pro Jahr		Umsatz pro Monat		Umsatz pro Jahr	
	ink. Ust	exkl. USt	ink. Ust	exkl. USt	ink. Ust	exkl. USt	ink. Ust	exkl. USt
Umsatz durch Boxenpreis	450 €	375 €	5.400 €	4.500 €	16.200 €	13.500 €	194.400 €	162.000 €
Umsatz durch Zusatzleistungen	51 €	43 €	617 €	515 €	1.852 €	1.544 €	22.226 €	18.522 €
Gesamt	501 €	418 €	6.017 €	5.015 €	18.052 €	15.044 €	216.626 €	180.522 €

Aus den Befragungen der Experten konnten Informationen über den Materialbedarf und Zeitaufwand für die tägliche Versorgung der Pferde gewonnen werden. Die Ergebnisse der Interviews, die in Tabelle 3 und 4 dargestellt sind, bilden die Grundlage für die Bedarfs- und Kostenplanung von Paddock & More mit durchschnittliche 36 Pferden.

In Tabelle 7 ist der Bedarf an Material wie Futter, Einstreu und Mistentsorgung sowie der zeitliche Bedarf für die Tätigkeiten der Pferdeversorgung aufgelistet. Dieser wird sowohl für ein Pferd als auch für den gesamten Reitstall mit 36 Pferden berechnet und auf täglicher, monatlicher und jährlicher Basis dargestellt. Grundlage für die Erstellung der Bedarfsplanung in Tabelle 7 und der Kostenplanung in Tabelle 8 sind die beiden Experteninterviews mit den Betriebsleitern von Pferdeeinstellbetrieben. Der Anfall von Mist sowie die Kosten der Mistentsorgung beruhen auf Annahmen des Autors. Ebenso wurden die Kosten pro Liter Wasser nicht aus den Interviews entnommen, sondern wurden geschätzt.

Tabelle 7: Bedarfsplanung

	Ø Bedarf		Kosten pro Einheit			Pro Pferd			Gesamt (36 Pferde)		
	(pro Tag)		ink. Ust	exkl. USt		Tag	Monat	Jahr	Tag	Monat	Jahr
Materialbedarf											
Raufutter (kg)	10,00		0,20	0,17		10,00	304,17	3.650,00	360,00	10.950,00	131.400,00
Kraftfutter (kg)	3,00		0,60	0,50		3,00	91,25	1.095,00	108,00	3.285,00	39.420,00
Wasser (l)	50,00		0,0009	0,0009		50,00	1.520,83	18.250,00	1.800,00	54.750,00	657.000,00
Einstreu (kg)	3,01		0,25	0,21		3,01	91,67	1.100,00	108,49	3.300,00	39.600,00
Mistentsorgung (t)	0,02		10,96	9,13		0,02	0,61	7,30	0,72	21,90	262,80
Personalbedarf											
Fütterung (h)	0,05		15,00			0,05	1,52	18,25	1,80	54,75	657,00
Einmistung (h)	0,15					0,15	4,56	54,75	5,40	164,25	1.971,00
Koppelgang (h)	0,10					0,10	3,04	36,50	3,60	109,50	1.314,00

Nachdem der Bedarf, sowohl mengenmäßig als auch zeitlich, für die Pferdeversorgung festgelegt wurde, galt es die Kosten die täglich, monatlich und jährlich anfallen zu kalkulieren. Dabei wurde in Tabelle 4 wieder eine Berechnung für ein Pferd und ebenso für 36 Pferde angestellt. Die Kosten fallen dann je nach Anzahl der EinstellerInnen auch in der Liquiditätsplanung und der Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung an.

Tabelle 8: Kostenplanung

	Ø Bedarf		Kosten pro Einheit			Pro Pferd (excl. Ust.)			Gesamt (36 Pferde, excl. Ust)		
	(pro Tag)		ink. Ust	exkl. USt		Tag	Monat	Jahr	Tag	Monat	Jahr
Materialkosten											
Raufutter (kg)	10,00		0,20	0,17		1,67	50,69	608,33	50,00	1.520,83	18.250,00
Kraftfutter (kg)	3,00		0,60	0,50		1,50	45,63	547,50	45,00	1.368,75	16.425,00
Wasser (l)	50,00		0,0009	0,0009		0,04	1,30	15,64	1,29	39,09	469,11
Einstreu (kg)	3,01		0,25	0,21		0,63	19,10	229,17	18,84	572,92	6.875,00
Mistentsorgung (t)	0,02		10,96	9,13		0,18	5,56	66,67	5,48	166,67	2.000,00
Material Gesamt						4,02	122,28	1.467,30	120,60	3.668,26	44.019,11

5.6.2 Investitionsplanung

Da die Errichtung einer Reitanlage ein sehr kostenintensives Projekt ist, kommt der Investitionsplanung eine umso höhere Bedeutung zu. Daher wurde in Tabelle 9 ein Plan für das erste Geschäftsjahr abgebildet, der alle anfänglichen Investitionen abbildet.

Paddock & More investiert im den ersten 12 Monaten über € 800.000 für die Errichtung der Anlagen um einen Pferdeeinstellbetrieb mit Paddock-Boxen, Reithalle, Außenreitplatz und Schrittmachine zu errichten. Dazu sind noch weitere Investitionen wie zum Beispiel für den Kauf eines Kleintraktors notwendig. Hierzu stehen im Gesamten € 250.000 an Eigenmittel sowie € 600.000 an Fremdkapital zur Verfügung, die mittel monatlichen Annuitäten über einen Zeitraum von 25 Jahren zurückbezahlt werden.

Im Tabelle 1, Investitionskosten für einen Pferdeeinstellbetrieb in €, sind die Angaben der Experten, die bereits erfolgreichen ein Reitanlage errichtet haben, zusammengefasst. Diese Aufstellung sowie deren Durchschnitt, wirkten bei der Erstellung des Investitionsplans als Grundlage, um auch tatsächlich mit realistischen Zahlen zu kalkulieren.

Der Investitionsplan in Tabelle 9 beinhaltet neben den Anschaffungswerten der Anlagen auch Angaben über die durchschnittliche Nutzungsdauer sowie die laufende Abschreibung der Investitionen. Im ersten Jahr liegen diese in der Höhe von € 9.204.

Tabelle 9: Investitionsplan

ND	Preis inkl. Ust	AW excl. Ust	Abschreibung		Jan.20	Feb.20	Mar.20	Apr.20	May.20	Jun.20	Jul.20	Aug.20	Sep.20	Oct.20	Nov.20	Dec.20	2020
			Jahr	Monat													
Anlage und Grundstück																	
Grund	200.000	200.000				200.000											200.000
Abschreibung																	
Parkplatz/Wege/Mistplatz	30.000	25.000								25.000							25.000
Abschreibung	40		625	52							52	52	52	52	52	52	313
Außenreitplatz	40.000	33.333											33.333				33.333
Abschreibung	30		1.111	93									93	93	93	93	370
Gebäude																	
Stallgebäude	180.000	150.000										150.000					150.000
Abschreibung	40		3.750	313								313	313	313	313	313	1.563
Reithalle	120.000	100.000											100.000				100.000
Abschreibung	30		3.333	278									278	278	278	278	833
Zusatzgebäude	30.000	25.000										25.000					25.000
Abschreibung	30		833	69								69	69	69	69	69	347
Maschinen u. Sonstiges																	
Paddock-Boxen	240.000	200.000										200.000					200.000
Abschreibung	25		8.000	667								667	667	667	667	667	3.333
Schrittmaschine	30.000	25.000										25.000					25.000
Abschreibung	15		1.667	139								139	139	139	139	139	694
Kleintraktor	40.000	33.333										33.333					33.333
Abschreibung	10		3.333	278								278	278	278	278	278	1.389
Abzuggerät	5.000	4.167											4.167				4.167
Abschreibung	10		417	35									35	35	35	35	139
Koppeln	8.000	6.667											6.667				6.667
Abschreibung	10		667	56									56	56	56	56	222
Summe Investitionen	923.000	802.500				200.000					25.000	433.333	44.167	100.000			802.500
Kumulierte Investitionen						200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	225.000	658.333	702.500	802.500	802.500	802.500	802.500
Summe Abschreibung										52	1.517	1.700	1.978	1.978	1.978	1.978	9.204

5.6.3 Liquiditätsplanung

Im Kapitel Liquiditätsplanung wurde für einen Zeitraum von fünf Jahren die Liquidität des Pferdeinstellbetriebs berechnet, um sicher zu gehen, dass das Unternehmen immer über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, um seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Mit Hilfe der Aufnahme von ausreichend Krediten können im ersten Jahr alle Investitionen bezahlt werden und es sind ausreichend liquide Mittel im Unternehmen, um den laufenden Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten. Der Saldo zum Monatsende erreicht im Oktober des ersten Jahres mit € 10.000 seinen Tiefpunkt und liegt ab diesem Zeitpunkt über diesem Saldo.

Aufgrund von größeren sich wiederholender Zahlungsverpflichtungen kann es im Laufe des Planungszeitraumen vorkommen, dass die Auszahlungen in manchen Monaten die Einzahlungen übersteigen. Dies ist aus heutiger Sicht aber aufgrund sichergestellter Liquidität sowie einem positiven Jahressaldo in allen Planjahren ohne zusätzliche Liquiditätszuschüsse ausgleichbar. Ab dem dritten Geschäftsjahr liegt die Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen konstant bei circa € 10.000. Das führt dazu, dass Paddock & More nach fünf Jahren ein positiver kumulierter Saldo von € 75.551 aufweisen kann.

In den Tabellen 10 und 11 ist der detaillierte Liquiditätsplan für ersten Geschäftsjahr sowie eine die Gesamtplanung über einen Zeithorizont von fünf Jahren zu finden.

Tabelle 10: Liquiditätsplan erstes Geschäftsjahr

	Jan.20	Feb.20	Mar.20	Apr.20	May.20	Jun.20	Jul.20	Aug.20	Sep.20	Oct.20	Nov.20	Dec.20
Einzahlungen												
Nettoumsatz										4.179	6.268	8.358
Umsatzsteuer										836	1.254	1.672
Umsatzsteuerrückerstattung 10% + 20%				31	31	31	31	31	5.031	86.697	8.864	20.472
Einlagen	250.000											
Darlehensauszahlungen								600.000				
Summe Einzahlungen	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	600.000	5.031	91.712	16.386	30.501
Auszahlungen												
Investitionen		200.000						433.333	44.167	100.000		
Materialaufwand												
Raufutter										507	760	1.014
Kraffutter										456	684	913
Wasser										13	20	26
Einstreu										191	286	382
Mistentsorgung										56	83	111
Personalaufwand												
Gehalt Geschäftsführer												
Gehalt Stallarbeiter										2.400	2.400	2.400
Betriebsaufwand												
Strom										417	417	417
Bewässerung										14	14	14
Bewirtschaftung der Flächen		83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Reparaturen										278	278	278
Sand												
Pacht												500
Treibstoff										35	35	35
Sonstige betr. Aufwendungen												
Beiträge/Abgaben												2.000
Grundsteuer		250			250			250			250	
Werbung										122	122	122
Versicherung										122	122	122
Steuerberater												1.667
Bank/Kreditkosten		69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
Sonstiges												
Kreditrate									2.714	2.714	2.714	2.714
Zwischenkredit												
Körperschaftsteuer									250			
Vorsteuer 10%											5	7
Vorsteuer 20%		31	31	31	31	31	31	86.697	8.864	20.467	588	1.142
Umsatzsteuerzahlung 20%												836
Ausschüttung an Gesellschafter												
Summe Auszahlungen	250.000	200.433	183	183	433	183	30.183	520.433	56.147	127.948	8.931	14.851
Differenz	250.000	- 200.433	- 183	- 153	- 403	- 153	- 30.153	79.597	- 51.117	- 36.236	7.454	15.651
Saldo Monats/Jahresende	250.000	49.567	49.383	49.231	48.828	48.675	18.522	98.119	47.003	10.767	18.221	33.872

Tabelle 11: Liquiditätsplan über fünf Jahre

	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen					
Nettoumsatz	18.804	165.896	180.522	180.522	180.522
Umsatzsteuer	3.761	33.179	36.104	36.104	36.104
Umsatzsteuerrückerstattung 10% + 20%	121.217	12.470	14.228	14.228	14.228
Einlagen	250.000				
Darlehensauszahlungen	600.000				
Summe Einzahlungen	993.782	211.546	230.855	230.855	230.855
Auszahlungen					
Investitionen	802.500				
Materialaufwand					
Raufutter	2.281	20.126	21.900	21.900	21.900
Kraftfutter	2.053	18.113	19.710	19.710	19.710
Wasser	59	517	563	563	563
Einstreu	859	7.582	8.250	8.250	8.250
Mistentsorgung	250	2.206	2.400	2.400	2.400
Personalaufwand					
Gehalt Geschäftsführer	7.200	33.600	33.600	33.600	33.600
Gehalt Stallarbeiter		11.200	22.400	22.400	22.400
Betriebsaufwand					
Strom	1.250	5.000	5.000	5.000	5.000
Bewässerung	42	167	167	167	167
Bewirtschaftung der Flächen	917	1.000	1.000	1.000	1.000
Reparaturen	833	3.333	3.333	3.333	3.333
Sand		2.500	2.500	2.500	2.500
Pacht	500	500	500	500	500
Treibstoff	104	417	417	417	417
Sonstige betr. Aufwendungen					
Beiträge/Abgaben	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Grundsteuer	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Werbung	365	1.458	1.458	1.458	1.458
Versicherung	365	1.458	1.458	1.458	1.458
Steuerberater	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667
Bank/Kreditkosten	764	833	833	833	833
Sonstiges					
Kreditrate	10.855	32.566	32.566	32.566	32.566
Zwischenkredit					
Körperschaftssteuer	250	8.141	8.141	8.141	8.141
Vorsteuer 10%	20	134	143	143	143
Vorsteuer 20%	122.942	13.239	14.085	14.085	14.085
Umsatzsteuerzahlung 20%	836	30.087	36.104	36.104	36.104
Ausschüttung an Gesellschafter					
Summe Auszahlungen	959.910	198.843	221.196	221.196	221.196
Differenz	33.872	12.703	9.659	9.659	9.659
Saldo Monats/Jahresende	33.872	46.575	56.233	65.892	75.551

5.6.4 Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Wie im Kapitel der Liquiditätsplanung, wird auch für einen Zeitraum von fünf Jahren eine Gewinn-und-Verlustrechnung erstellt. In dieser Berechnung werden zunächst die Aufwände von den Erträgen abgezogen um den Betriebserfolg oder EBIT („Earnings Bevor Interest and Tax“) zu berechnen. Im nächsten Schritt werden nach Addierung des Finanzerfolgs die Körperschaftsteuer anhand des Ergebnisses vor Steuern berechnet und ergibt schlussendlich den Jahresüberschuss- oder fehlbetrag.

Ab dem dritten Jahr ist konstant mit circa € 181.000 an Erträgen zu rechnen. Dem gegenüber stehen Aufwände von knapp über € 154.000. Bei der Struktur der Kosten stellt sich heraus, dass die Aufwände für Personal und Material die größten Positionen sind. In Abbildung 8 wird die Struktur der Aufwände ab dem dritten Geschäftsjahr noch einmal graphisch veranschaulicht.

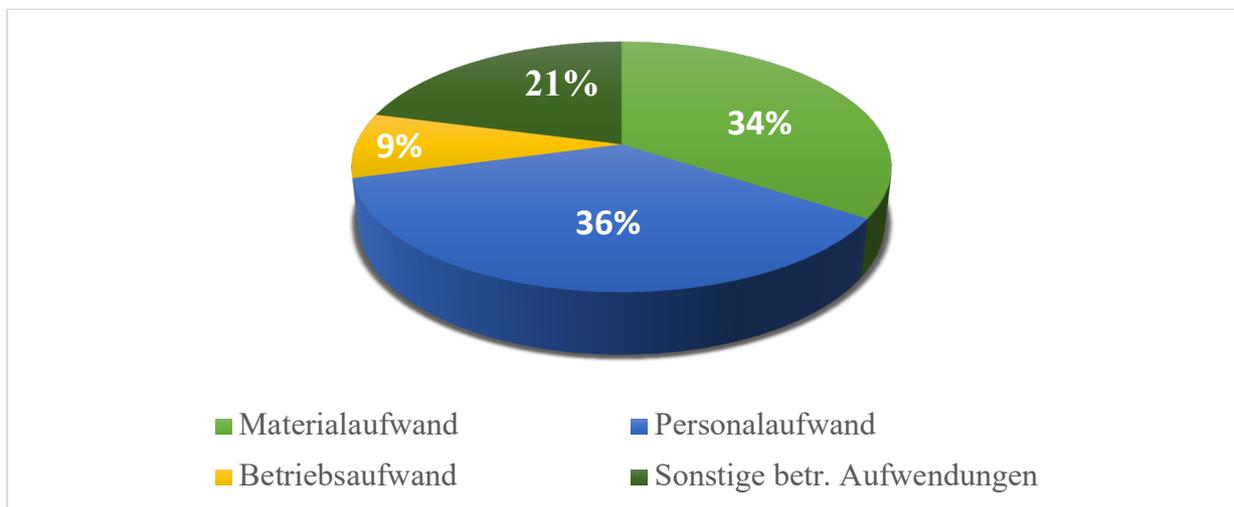


Abbildung 8: Struktur der Aufwände

Ab dem zweiten Jahr ist nach den Berechnungen mit einem Betriebserfolg von circa € 27.000 zu rechnen. Mit Zinsaufwänden in der Höhe von circa € 14.000 und Körperschaftsteuern von etwa € 3.200, liegt der durchschnittliche Gewinn von Paddock & More bei über € 9.000 im Jahr. Daraus ergibt sich ein Cashflow nach Praktiker Methode durch Addition der Abschreibungen und Subtraktion der Ausschüttungen von etwa € 33.000 in den Folgejahren.

In den Tabellen 12 und 13 sind die detaillierten Berechnungen zur Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung der ersten fünf Geschäftsjahre zu finden.

Tabelle 12: Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung erstes Geschäftsjahr

	Jan.20	Feb.20	Mar.20	Apr.20	May.20	Jun.20	Jul.20	Aug.20	Sep.20	Oct.20	Nov.20	Dec.20	2020
Ertrag													
Erlöse durch Einstellboxen										3.750	5.625	7.500	16.875
Erlöse durch Zusatzleistungen										429	643	858	1.929
Summe Erträge										4.179	6.268	8.358	18.804
Aufwand													
Materialaufwand													
Raufutter										507	760	1.014	2.281
Kraffutter										456	684	913	2.053
Wasser										13	20	26	59
Einstreu										191	286	382	859
Mistentsorgung										56	83	111	250
Personalaufwand													
Gehalt Geschäftsführer										2.400	2.400	2.400	7.200
Gehalt Stallarbeiter													
Betriebsaufwand													
Strom										417	417	417	1.250
Bewässerung										14	14	14	42
Bewirtschaftung der Flächen										83	83	83	917
Reparaturen										278	278	278	833
Sand													
Pacht													
Treibstoff										35	35	35	104
Sonstige betr. Aufwendungen													
Beiträge/Abgaben													
Grundsteuer													
Werbung										250	250	250	2.000
Werbung										122	122	122	365
Versicherung										122	122	122	365
Steuerberater													
Bank/kreditkosten													
Abschreibung										69	69	69	764
Summe Aufwand										1.517	1.700	1.978	9.204
Betriebserfolg (EBIT)										1.662	4.568	6.410	19.600
Zinsaufwand													
Zinsertrag													
Finanzerfolg													
Ergebnis vor Steuern													
Körperschaftsteuer													
Jahresüberschuss/- fehlbetrag (nach Steuern)													
Gewinn / Verlust													
Ausschüttung an Gesellschafter													
Thesaurierter Bilanzgewinn													
Berechnung Praktiker-Cashflow													
Gewinn / Verlust													
Zuzüglich Abschreibung													
Abzüglich Ausschüttung													
Praktiker-Cashflow													

Tabelle 13: Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung über fünf Jahre

	2020	2021	2022	2023	2024
Ertrag					
Erlöse durch Einstellboxen	16.875	148.875	162.000	162.000	162.000
Erlöse durch Zusatzleistungen	1.929	17.021	18.522	18.522	18.522
Summe Erträge	18.804	165.896	180.522	180.522	180.522
Aufwand					
Materialaufwand					
Raufutter	2.281	20.126	21.900	21.900	21.900
Kraftfutter	2.053	18.113	19.710	19.710	19.710
Wasser	59	517	563	563	563
Einstreu	859	7.582	8.250	8.250	8.250
Mistentsorgung	250	2.206	2.400	2.400	2.400
Personalaufwand					
Gehalt Geschäftsführer	7.200	33.600	33.600	33.600	33.600
Gehalt Stallarbeiter		11.200	22.400	22.400	22.400
Betriebsaufwand					
Strom	1.250	5.000	5.000	5.000	5.000
Bewässerung	42	167	167	167	167
Bewirtschaftung der Flächen	917	1.000	1.000	1.000	1.000
Reparaturen	833	3.333	3.333	3.333	3.333
Sand		2.500	2.500	2.500	2.500
Pacht	500	500	500	500	500
Treibstoff	104	417	417	417	417
Sonstige betr. Aufwendungen					
Beiträge/Abgaben	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Grundsteuer	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Werbung	365	1.458	1.458	1.458	1.458
Versicherung	365	1.458	1.458	1.458	1.458
Steuerberater	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667
Bank/Kreditkosten	764	833	833	833	833
Abschreibung	9.204	23.736	23.736	23.736	23.736
Summe Aufwand	31.712	138.413	153.892	153.892	153.892
Betriebserfolg (EBIT)	- 12.907	27.484	26.630	26.630	26.630
Zinsaufwand	5.000	14.854	14.411	13.995	13.492
Zinsertrag					
Finanzerfolg	- 5.000	- 14.854	- 14.411	- 13.995	- 13.492
Ergebnis vor Steuern	- 17.907	12.630	12.219	12.634	13.138
Körperschaftssteuer	250	3.158	3.055	3.159	3.284
Jahresüberschuss/- fehlbetrag (nach Steuern)	- 18.157	9.473	9.164	9.476	9.853
Gewinn / Verlust	- 18.157	9.473	9.164	9.476	9.853
Ausschüttung an Gesellschafter					
Thesaurisierter Bilanzgewinn	- 18.157	- 8.685	479	9.955	19.808
Berechnung Praktiker-Cashflow					
Gewinn / Verlust	- 18.157	9.473	9.164	9.476	9.853
Zuzüglich Abschreibung	9.204	23.736	23.736	23.736	23.736
Abzüglich Ausschüttung					
Praktiker-Cashflow	- 8.954	33.209	32.900	33.212	33.590

6 Zusammenfassung

6.1 Erfolgsfördernde Faktoren für den Aufbau und Betrieb eines Pferdeinstellbetriebs

Bevor mit der Planung und Errichtung eines Pferdeinstellbetriebs begonnen wird, ist es notwendig, sich über die grundlegenden Erfolgsfaktoren bewusst zu sein, den Markt beziehungsweise die Konkurrenz zu kennen und die Dimensionsgröße eines solchen Projektes richtig einzuschätzen.

Bei PferdehalterInnen sind derzeit zwei Trends auszumachen, die in entgegengesetzte Richtungen gehen: Auf der einen Seite gibt es ReiterInnen, die nach einer möglichst günstigen Möglichkeit suchen, um ihr Pferd unterzustellen, und auf der anderen Seite steht die Gruppe der EinstellerInnen, die ein besonderes Augenmerk auf eine tierfreundliche und qualitative Haltung legen.

Potenziellen GründerInnen eines Pferdeinstellbetriebs muss klar sein, dass ein solches Vorhaben mit großen Kosten verbunden ist und der Markteintritt allein schon deswegen ein schwieriges Unterfangen ist. Bei den anfänglichen Investitionsposten gibt es je nach Qualität auch große Unterschiede von bis zu 100 %. So ist die Errichtung einer einfachen Innenbox für € 3.000 möglich, während eine Paddock-Box im oberen Preissegment € 7.000 kostet. Neben dem Stallgebäude mit den Pferdeboxen gehört auch die Errichtung einer Reithalle und eines Reitplatzes zu den Grundvoraussetzungen eines Pferdeinstellbetriebs. Eine Schrittmachine scheint keine zwingende Notwendigkeit zu sein.

Grundsätzlich gibt es für die Haltung Sport- und Freizeitpferde drei Möglichkeiten der Einzelhaltung: Neben der klassischen Innenbox und der Außenbox gibt es auch noch die Paddock-Box. Diese ist aufgrund ihrer Größe und ihres Aufbaus äußerst förderlich für das Tierwohl und erfreut sich bei den KundInnen einer immer größeren Beliebtheit. Dies hat auch zur Folge, dass für Paddock-Boxen ein deutlich höherer Preis verlangt werden kann.

Bei der täglichen Versorgung der Tiere ist darauf zu achten, dass jedes Tier im Durchschnitt 10 kg Raufutter und 3 kg Kraftfutter benötigt. Die Kosten dafür belaufen sich auf circa € 0,23 bei Heu und € 0,84 bei Kraftfutter pro Kilogramm Futtermenge. Ebenso ist der Zeitbedarf für das Füttern, das Entmisten und das Koppelführen einzuplanen. Eine Person ist dabei in der Lage, circa 30 Pferde pro Tag zu versorgen. Pro Pferd sollte ein Gesamtzeitbedarf von 15–20 Minuten eingeplant werden.

6.2 Erfolgsfördernde Faktoren beim Rating durch GeldgeberInnen

Wenn GründerInnen einen Kredit für die Finanzierung ihres Unternehmens wollen, dann durchlaufen sie einen Prozess, bei dem unterschiedlichen Faktoren berücksichtigt werden müssen. Das wichtigste Kriterium bei der Kreditentscheidung ist das Rating, das sich aus Hard und Soft Facts zusammensetzt. Darüber hinaus können auch Sicherheiten Einfluss auf diese Entscheidung haben.

Von allen Faktoren, die bei der Entscheidung der Kreditvergabe eine Rolle spielen, kommt den Hard Facts die größte Bedeutung zu. Während bei Start-ups hier mit Planzahlen gearbeitet wird, sind bei Unternehmen, die schon länger aktiv sind, die Bilanzen sowie Gewinn-und-Verlust-Rechnung Gegenstand einer genaueren Analyse. Grundsätzliches Kriterium ist hierbei die Leistbarkeit des Kredites und ob die/der KreditnehmerIn die monatlichen Annuitäten bedienen kann. Stellt sich heraus, dass dies nicht möglich ist, scheint ein Kreditabschluss ausgeschlossen zu sein. Neben der Gewinn-und-Verlust-Rechnung und dem Liquiditätsplan wird auch ein Investitionsplan erwartet. Wichtige Kennzahlen sind darüber hinaus noch die Umsatzrentabilität, die Kapitalstruktur, der Cashflow und die Schuldentilgungsdauer.

Neben den Hard Facts fließen aber auch unterschiedliche Soft Facts in das Rating ein. Diese haben zwar weniger Einfluss, aber in etwa 20–30 % Anteil am Ergebnis des Ratings. Zu Beginn des Prozesses wird vor allem bei NeukundInnen ein Lebenslauf verlangt beziehungsweise müssen sich die GründerInnen vorstellen. Positiv wirkt sich hierbei auf die Soft Facts aus, wenn die Gründungsperson Erfahrung in der Branche hat. Ebenso gut wird bewertet, wenn die/der GründerIn vorweisen kann, dass sie/er Management Erfahrung hat oder Berufe mit Verantwortung innehatte.

Sicherheiten kommen erst zum Tragen, sobald der/dem KreditgeberIn klar ist, dass sich die Kundschaft den Kredit auch leisten kann und es nur mehr um eine Absicherung der GeldgeberInnen geht. Am besten eignen sich dazu Barwerte wie Sparbücher und Wertpapierdepots als Sicherheit, aber am häufigsten gibt es hypothekarisch abgesicherte Kredite. Ergänzend gibt es auch Haftungen, die als Sicherheiten zählen und herangezogen werden können, wenn die/der KreditnehmerIn ihren/seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommt.

Für GründerInnen, die einen Kredit wollen, ist ein Businessplan als Eintrittskarte zu sehen, um schlussendlich ein gutes Rating zu bekommen. Dabei muss aber darauf geachtet werden, dass auf circa 15–20 Seiten eine Planrechnung der ersten 3–5 Jahre sowie eine Marktanalyse für die/den KreditgeberIn verständlich zusammengefasst werden.

Literaturverzeichnis

- ARKEBAUER, J. B. (1994): The McGraw-Hill guide to writing a high-impact business plan: A proven blueprint for entrepreneurs. New York: McGraw-Hill.
- BANGS, D. H. (1995): Business Planning Guide: Creating a plan for success in your own business. Chicago: Upstart Publishing.
- BECHERER, R. C. und HELMS, M. M. (2009): The value of business plans for new ventures: Company and Entrepreneurs outcomes. *Journal of Small Business Strategy*, 20(2), 80–96.
- BENTHIEN, J. T.; HÖPKEN, M.; MELCHER, E.; GÄCKLER, S. und OHLMEYER, M. (2018): Zur Dauerhaftigkeit von Stallbohlen für die Pferdehaltung. Thünen Working Paper (No. 104). Braunschweig: Thünen-Institut
- BOHNSACK, R., MEUSER, M., & GEIMER, A. (Hrsg.). (2018): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Stuttgart: UTB Verlag
- BOTHA, M., & ROBERTSON, C. L. (2014): Potential entrepreneurs' assessment of opportunities through the rendering of a business plan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(3), 249-265.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR NACHHALTIGKEIT UND TOURISMUS (BMNT) (2019): Pferdehaltung in Österreich. https://www.bmnt.gv.at/land/produktion-maerkte/tierische-produktion/pferde/tier_prod_pferde.html (25. 09. 2019)
- CARTER, N. M.; GARTNER, W. B.; SHAVER, K. G. und GATEWOOD, E. J. (2003): The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13–39.
- DORALT, W. und RUPPE, H. G. (2019): Grundriss des österreichischen Steuerrechts. Wien: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.
- ELSENMÜLLER, B. und GRAMPP, M. (2002); Aufgabe und Struktur des Business Plans. In: HOMMEL, U. und KNECHT, T. C. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-Up-Management. S. 86-103, Vahlen Verlag, München
- ESCHBACH, R. (2013): Schritt für Schritt zur Ratingoptimierung. In: LANGER, C.; ESCHENBURG, K. und ESCHBACH, R. (Hrsg.): Rating und Finanzierung im Mittelstand. Leitfaden für erfolgreiche Bankgespräche, Wiesbaden: Springer Gabler, 48-78.

- FRICKH, J.J. (2012): Die Bedeutung der Pferdewirtschaft in Österreich. In: Österreichische Pferdefachtagung 2012, Raumberg.
- GRÖGER, F. (2014): Financial Planning - Geschäftsidee mit Zukunft: Ursprünge, Preisgestaltung, Marketing, Businessplan. Hamburg: Igel Verlag RWS.
- GRÜNER BERICHT (2017): Bericht über die Situation der österreichischen Land- und Forstwirtschaft. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft. Umwelt und Wasserwirtschaft: Wien, Austria.
- HAAG, A. B. (1997): Writing a successful business plan. *Aaohn Journal*, 45(1), 25–34.
- HAAG, A. B. (2013): Writing a successful business plan: An overview. *Workplace health & safety*, 61(1), 19-29.
- HAHN, F. R. und HÖLZL, W. (2012): Auswirkungen der neuen Eigenkapitalbestimmungen „Basel III“ auf die Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen in Österreich. *Wifo-Monatsberichte* (3), 189–208.
- HEISE, H.; MÜLLER, J. und THEUVSEN, L. (2013): Unternehmerisches Handeln in Pferdebetrieben. Erfolgsfaktoren für die Wirtschaftlichkeit. *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, 23, 71–80.
- HORMOZI, A. M.; SUTTON, G. S.; MCMINN, R. D. und LUCIO, W. (2002): Business plans for new or small businesses: Paving the path to success. *Management Decision*, 40(7), 755–763.
- IKINGER, C. und SPILLER, A. (2016): Tierwohlbewusstsein und -verhalten von Reitern: Die Entwicklung eines Modells für das Tierwohlbewusstsein und -verhalten im Reitsport, Diskussionsbeitrag, No. 1605, Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, 1-41
- KAISER, R. (2014): *Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- KAUFMANN, J. (2015): *Das verstehende Interview*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- KLEMM, R. und DIENER, K. (2003): *Wirtschaftlichkeit der Pferdehaltung*. Dresden: Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft.
- LANDWIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH (2018): *Pferdewirtschaft: Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich*. <https://ooe.lko.at/rechtstipp-pferdewirtschaft-rechtliche-rahmenbedingungen-in-österreich+2500+2908101> (01. 09. 2019)

- LANG, M., RUST, A., SCHUCH, J. und STARINGER, C. (2014): Einführung in das Steuerrecht. Wien: Facultas.
- LASHER, W. (1994): The perfect business plan made simple. New York: Doubleday Dell Publishing Group
- MAYRING, P. und FENZL, T. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: BAUR, N. und BLASIUS, J. (Hrsg): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, 543–556.
- MESSNER, S. (2005): Ratingmodelle österreichischer Banken. https://m.fh-vie.ac.at/var/em_plain_site/storage/original/application/9435cb86b84ea8b792560db356b45d32.pdf (30. 09. 2019).
- NACHHALTIGE TIERHALTUNG ÖSTERREICH (NTÖ, Hrsg.) (2019): Pferdewirtschaft in Zahlen. <https://www.nutztier.at/daten/#perdewirtschaft> (08. 09. 2019)
- NAGL, A. (2015): Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen, mit Checklisten und Fallbeispielen. 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- NÄTHER, M. und THEUVSEN, L. (2012): Risikomanagement im Pferdebetrieb – Leitfaden für Pferdebetriebe. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- NEUWIRTH, J. und PENKER, M. (2005): Regionalökonomische Effekte der Pferdehaltung im mittleren Wienerwald. Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 191–206.
- NUNN, L. und MCGUIRE, B. (2010): The importance of a good business plan. Journal of Business & Economics Research, 8(2), 95-106
- PETERSEN, S.; TOLLE, K.; BLOBEL, K.; GRABNER, A. und KRIETER, J. (2006): Evaluation of horse keeping in Schleswig-Holstein. Züchtungskunde 78, 207–217.
- PFERD AUSTRIA (2014): Pferd und Mensch in Österreich. https://www.pferdaustria.info/download/files/%7BABA85543-908F-45A1-959B-B470CD1CADCF%7D/PferdAustria_Leistungs-Booklet_web.pdf (26. 09. 2019)
- PÖCHTRAGER, S. und WAGNER, W. (2018): Von der Idee zum Businessplan. Geschäftsideen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft erfolgreich umsetzen mit Beispielen aus Österreich. Wiesbaden: Springer Gabler.
- PORTER, M. E. (2007): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

- PROPFERD (2015): Wieviele Pferde gibt es in Europa – und wer schützt sie?
<https://www.propferd.at/main.asp?VID=1&kat1=87&kat2=644&NID=2708> (30. 09. 2019)
- REINDERS, H. (2012): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen – Ein Leitfaden. 2. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- RIPSAS, S. (1998): Der Business Plan – Eine Einführung. In: FALTIN, G.; RIPSAS S. und ZIMMER, J. (Hrsg.): Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München: Verlag C.H. Beck.
- SKANDWOOD (2019): Doppelaußenboxen. <https://www.aussenbox.de/aussenboxen/> (08. 09. 2019)
- STATISTIK AUSTRIA (2003): Pferdebestand nach Bundesländern von 1946 bis 2003.
https://statistik.gv.at/web_de/statistiken/wirtschaft/land_und_forstwirtschaft/viehbestand_d_tierische_erzeugung/viehbestand/index.html (15. 08. 2019)
- STEINMETZ, A. K. und FUCHS, C. (2012): Pferdehaltung: Planen und kalkulieren. Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft. Darmstadt: KTBL.
- STRUWIG, M. (2009): The business plan. In NIEMAN, G. und NIEUWENHUIZEN, C. (Hrsg.): Entrepreneurship: a South African perspective. 2. Auflage. Van Schaik: Pretoria, 103-124.
- SULZBERGE (2019): Pferdestall „Modul“.
<https://www.sulzberger.de/pferdestaelle/modulstaelle-zweireihig.html> (30. 08. 2019)
- UNIVERSITÄT GRAZ (2019): Rechtsformen. Gründungsleitfaden.
<https://unternehmensfuehrung.uni-graz.at/de/gruenden/gruendungsleitfaden/rechtsformen/> (30. 09. 2019)
- VAN WATERSHOOT, W. und VAN DEN BULTE, C. (1992): The 4P classification of the marketing mix revisited. Journal of Marketing, 56(4), 83–93.

- VERORDNUNG DER BUNDESMINISTERIN FÜR GESUNDHEIT UND FRAUEN ÜBER DIE
MINDESTANFORDERUNGEN FÜR DIE HALTUNG VON PFERDEN UND PFERDEARTIGEN,
SCHWEINEN, RINDERN, SCHAFEN, ZIEGEN, SCHALENWILD, LAMAS, KANINCHEN,
HAUSGEFLÜGEL, STRAUBEN UND NUTZFISCHEN (2019): 1. Tierhaltungsverordnung;
BGBl. II Nr. 485/2004 i. d. F. BGBl. II Nr. 151/2017.
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003820> (28. 09. 2019)
- WAPPLER, M. (2003): Soft-Facts. In Reichling, Peter (Hrsg): Risikomanagement und Rating –
Grundlagen, Konzepte, Fallstudien. Wiesbaden: Gabler, 197-214.
- WINTER, D. (2019): Das Pferd: vom lebenden Proviant zum unverzichtbaren Arbeitstier und
Wirtschaftsfaktor. Biologie in unserer Zeit, 49(4), 297–298.
- WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH (WKO) (2016): Gesellschaftsformen einfach
erklärt. https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Gesellschaftsformen_einfach.html (30. 09. 2019)
- WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH (WKO) (2017): Gewerberechtliche Regelungen für
Pferdebetriebe. https://www.wko.at/branchen/ooe/tourismus-freizeitwirtschaft/freizeit-sportbetriebe/Pferdebetriebe_Stand-2018.pdf (27. 08. 2019)
- WOLKE, T. (2007): Risikomanagement. 2. Aufl., Wien, München: Oldenbourg Verlag.
- ZEDERBAUER, A. (2018): Vom Rating zur Kreditentscheidung.
http://www.zederbauer.co.at/pdf/ZA_Grafik_Rating.pdf (30. 09. 2019)

Anhang

Leitfaden ersten Interviewserie (Betriebsleiter)

Typ der Befragung: Leitfadengestützte Interviews

Experte: Betriebsleiter von Reitställen

Anzahl der Befragten: Zwei

Einleitungsfragen

Bitte beschreiben Sie kurz ihre Reitanlage. (Lage, Größe, Gebäude ...)

Interview 1.1:

Unsere Reitanlage hat eine Fläche von circa 35 ha. Von der Größe der Reitplätze her haben wir 60 mal 60 Meter einen Reitplatz auf Sand, eine Reithalle mit 60 mal 20 Meter und einen Freireitplatz im Rasen mit 80 mal 100 Meter. Von den Gebäuden her haben wir ein großes Stallgebäude mit Einstellboxen und ein Nebengebäude mit Paddock-Boxen. Weiters haben wir einen kleinen Zubau, wo sich das Reiterstüberl befindet und sich die Einsteller aufhalten können. Die Lage ist nahe einem Naturschutzgebiet und bietet den Reitern natürlich ein besonderes Erlebnis.

Interview 1.2:

Unser Reitstall ist ein mittelgroßer Pferdeeinstellbetrieb in Oberkärnten, welcher von mir und meiner Familie geführt wird. Wir bieten verschiedene Arten von Boxen, eine Reithalle, einen Außenreitplatz, eine Schrittmachine, ein Solarium sowie Sozialräume an, wo sich unsere Einsteller aufhalten können.

Wie viele Einzelboxen gibt es und wie ist die durchschnittliche Auslastung in Ihrem Reitstall?

Interview 1.1:

Wir haben auf der Anlage 35 Boxen. Davon sind 30 Außenboxen und fünf Paddock-Boxen.

Interview 1.2:

Wir haben 30 Einzelboxen und zehn Paddock-Boxen. Auslastung ist bei uns 100 % und wir haben mehr als zehn Pferde auf der Warteliste.

Wie viele Hektare besitzen Sie selbst und wie viele Hektare werden zusätzlich gepachtet?

Interview 1.1:

Wir haben die gesamte Anlage langfristig gepachtet und die Investitionen so getätigt, dass wir bei einer eventuellen Pachtbeendigung fast alles abbauen und mitnehmen können. Dazu gehört beispielsweise auch die Reithalle, die man immer woanders aufstellen darf.

Interview 1.2:

Wir besitzen selbst 2 Hektare selbst und pachten 5 Hektare dazu.

Gründung und Aufbau eines Reitstalls

In welcher Rechtsform betreiben Sie den Reitstall und warum haben Sie sich für diese entschieden? Welche Rechtsform würden Sie für unterschiedliche Betriebsgrößen empfehlen?

Interview 1.1:

Wir sind ein ganz normaler landwirtschaftlicher Betrieb, der aber der Umsatzsteuer und der Einkommensteuer unterliegt. Wir führen eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und haben zwei Betriebsführer, in diesem Fall meine Frau und mich. Für kleinere Betriebe ist es sicherlich mit dieser Rechtsform von Vorteil, weil man auch bestimmte Förderungen bekommt und es mit der Bewirtschaftung einfach zusammenpasst. Bei größeren Betrieben kann das natürlich schon sein, dass eine GmbH eine bessere Alternative ist. Da gibt es dann bei der Haftung natürlich einige Vorteile.

Interview 1.2:

Wir führen den Betrieb als KG. Das hat bei uns damals so am besten gepasst. Bei der Rechtsform kommt es ganz auf die Besitzer an und darauf, in welchem Verhältnis diese zueinander stehen.

Welche Arten von Pferdehaltung bieten Sie in Ihrem Betrieb an und warum haben Sie sich dafür entschieden?

Interview 1.1:

Wir haben nur Einzelboxen in der Form von Außenboxen und Paddock-Boxen. Grundsätzlich würde ich mich immer für eine Mischung dieser beiden Haltungsformen entscheiden, aber es kommt immer auf den Bedarf an. Dabei ist auch darauf Rücksicht zu nehmen, welche Arten von Einsteller ich habe: Sind das Turnierreiter oder Freizeitreiter? Sportreiter, die regelmäßig mit ihrem Pferd auf Turnieren sind, wollen oft nicht, dass ihr Pferd die ganze Woche in der Hitze

steht und dann am Wochenende, wo sie aufs Turnier gehen, abgestumpft ist. Andere wiederum erleichtern ihr Gewissen mit einer Paddock-Box und wollen einfach nur das Beste für ihr Pferd.

Interview 1.2:

Ich biete Paddock-Boxen an, für Reiter, die wollen, dass ihr Pferd ein- und ausgehen kann, Außenboxen, wo die Pferde einen freien Blick ins Grünen haben, und normale Innenstallboxen, die vom Preis her etwas billiger sind und auch gerne genommen werden. Alle Pferde können aber natürlich täglich auf die Koppel hinaus. Somit bieten wir drei Modelle an, sodass für jeden etwas dabei ist.

Wie viel haben Sie im Durchschnitt für die Errichtung einer Einzelbox bzw. einer Paddock-Box gezahlt und welche weiteren Kosten waren damit verbunden?

Interview 1.1:

Ich muss mit einem Gesamtaufwand pro Einzelbox von circa € 5.000 rechnen, in dem dann alles inkludiert ist, vom Boden bis zur Tränke, und bei einer Paddock-Box kann man dann in etwa mit € 7.000 rechnen. Da kommt dann ja nur der Außenbereich dazu.

Interview 1.2:

Wenn wir jetzt nur von der Box selbst sprechen, dann habe ich dafür circa € 4.500 bezahlt für die normalen Innenbox, € 5.000 für die Außenbox und in etwa € 6.000 für die Paddock-Box. Ich hatte aber auch schon wesentlich günstigere Boxen, die € 3.000 gekostet haben. Da muss einem aber dann schon klar sein, dass die Qualität dann dementsprechend stark darunter leidet. Wir konnten diese dann nach wenigen Jahren komplett wechseln.

Wie hoch waren die weiteren Investitionskosten, die Sie im Rahmen Ihrer Gründung getätigt haben?

Interview 1.1:

Unsere Halle hat circa € 160.000 gekostet und ist abbaubar. Deswegen war sie auch so teuer. Unter € 100.000 bekommt man auch Hallen, aber die sind dann aus PVC. Hallen mit Belüftung sind teurer. Das Gebäude, das wir für die fünf Paddock-Boxen dazu gebaut haben, hat im Rohbau circa € 25.000 gekostet und dazu kamen in etwa € 7.000 pro Box inklusive des Paddock-Bereichs. Bei einem Reitplatz 20 mal 60 Meter kann man mit € 50.000 rechnen, aber es kommt immer auf die Lage an und darauf, wie der Untergrund ist. Die Außenboxen kommen auch noch dazu mit etwa € 300 pro Koppel. Aber das ist dann eine große Koppel. Ich habe einen großen Traktor, der hat über € 80.000 gekostet aber für den Reitstall selber braucht man nicht so einen großen. Der ist wirklich auch für die Bewirtschaftung der Felder da. Wir haben auch noch eine

Schrittmaschine, die wir dazubekommen haben. Die ist auch noch einmal € 30.000 wert, aber wir haben sie nicht in Betrieb, weil wir die Faulheit der Reiter nicht unterstützen wollen.

Interview 1.2:

Insgesamt haben wir in die ganze Anlage circa € 550.000 investiert, wobei sie aber auf Eigengrund errichtet wurde. Ich kann jetzt auch nur im Groben sagen, was das alles so gekostet hat. Die Halle bei uns war mit circa € 120.000, wo aber Sand und alles schon dabei war. Ist jetzt verhältnismäßig aber günstig, muss man dazusagen. Dann hat unser Reitplatz so um die € 40.000 gekostet, aber das ginge preislich auch wieder teurer. Die Schrittmaschine hat € 35.000 und der Kleintraktor € 50.000 gekostet und sind dann noch später dazugekommen. Das Abziehgerät für die Reitplätze auch noch einmal € 6.000.

Brauchen Paddock-Boxen eine eigene Genehmigung und worauf ist beim Bau zu achten?

Interview 1.1:

Ja, alles braucht eine eigene Genehmigung, von einer Halle bis hin zu einer mobilen Einzelbox.

Interview 1.2:

Ja natürlich, wegen des Fundaments. Ich würde mir sogar den Paddock-Bereich außen genehmigen lassen, weil dann einem wirklich nichts passieren kann.

Wie wichtig ist der Standort der Reitanlage? Worauf ist dabei zu achten?

Interview 1.1:

Der Standort ist sehr wichtig, weil die Einsteller keine großen Wege auf sich nehmen wollen und deswegen muss der Stall gut erreichbar sein.

Interview 1.2:

Die Lage des Reitstalls ist nicht nur wichtig, sondern vielleicht sogar das Wichtigste bei der ganzen Anlage. Man muss immer bedenken, dass die Reiter oft täglich in den Stall kommen und niemand bereit ist, mehr als zwanzig Minuten auf sich zu nehmen.

Welche Kreditgeber kamen bei der Finanzierung Ihres Stalls infrage?

Interview 1.1:

Mit einer guten Planrechnung und einem guten Konzept findet man schon einige, die da infrage kommen. Wichtig ist aber, dass die Kreditgeber sehen, dass das, was man da plant, realisierbar ist und man schon davor etwas vorweisen kann, zum Beispiel, dass man schon Verträge hat oder Einsteller, die sicher zu einem kommen. Wir hatten gleich mehrere Säulen. Neben dem Einstellerbetrieb gibt es bei uns den Schulsport und Reitunterricht auch noch, was uns zum Vorteil gekommen ist.

Interview 1.2:

Bei uns die Raiffeisen Bank. Wir haben uns schon bei anderen Banken auch erkundigt, aber bei der Raiffeisen hatten wir einfach Vertrauen und über die Vergangenheit schon gute Beziehungen aufgebaut.

Welche Förderungen gibt es bzw. haben Sie welche in Anspruch genommen?

Interview 1.1:

Wir haben einen AIK-Kredit bekommen, weil wir auch einen landwirtschaftlichen Betrieb vorweisen können.

Interview 1.2:

Förderungen in Sinne von Geldzuwendungen haben wir jetzt keine bekommen, aber es gab eine zusätzliche Haftungsübernahme, was uns dann beim Kredit weitergeholfen hat.

Arbeit & Personal

Wie viele Personen arbeiten in Ihrem Betrieb und in welchem Beschäftigungsverhältnis stehen diese?

Interview 1.1:

In unserem Betrieb arbeiten meine Frau und ich als Geschäftsführer. Weiters haben wir auch einen Stallarbeiter. Dieser arbeitet Vollzeit, also 40 Stunden in der Woche. Am Wochenende müssen wir selber diese Arbeit übernehmen.

Interview 1.2:

Unser Stall wird als Familienbetrieb geführt. Hauptsächlich bin ich im Reitstall, aber meine Frau und mein Vater helfen auch gelegentlich aus. Mein Sohn kümmert sich um den Internetauftritt. Zusätzlich haben wir einen Stallarbeiter.

Welchen Aufgaben und Tätigkeiten gehen Sie und die angestellten Personen nach?

Interview 1.1:

Der Stallarbeiter übernimmt bei uns das Füttern, das Ausmisten und den Koppelgang. Den Rest erledigen wir mit Unterricht und Bewirtschaftung der Anlage.

Interview 1.2:

Das Personal ist genauso wie die Familie mit der Fütterung der Pferde, dem Reinigen der Boxen und dem Koppelgang beschäftigt. Bei uns wird alles aufgeteilt.

Bitte geben Sie den Zeitbedarf für die unterschiedlichen Tätigkeiten an, wenn möglich, geben Sie den Zeitbedarf pro Pferd/Box an.

Interview 1.1:

Pro Pferd lässt sich das schwer einschätzen, weil man manche Sachen ja hintereinander oder zugleich machen kann. Ich würde sagen, das sind für das Füttern circa 3 Minuten, Ausmisten 10 Minuten und für den Koppelgang auch noch einmal so 10 Minuten.

Interview 1.2:

Man muss mit einer knappen halben Stunde pro Pferd schon rechnen. Sagen wir für das Ausmisten, das am längsten braucht, so circa 15 Minuten, das Füttern ist dann mit 5 Minuten einzuplanen, wobei es auch schneller geht. Hier kann man die Pferde hintereinander machen, deswegen ist eine Zeitersparnis möglich. Das Koppelführen kommt dann auf circa 10 Minuten. Das Koppelführen darf vom zeitlichen Aufwand her nicht unterschätzt werden. Die meisten Pferde kann man dann aber zu zweit führen, dann hat man mit einem Weg gleich zwei erledigt.

Wie viele Pferde können je Vollzeitkraft betreut und versorgt werden und mit welchen Kosten ist hierbei zu rechnen?

Interview 1.1:

Pro Arbeiter können 30–35 Pferde betreut werden und es kostet circa € 1.800–1.900 brutto.

Interview 1.2:

Eine Person alleine kann so circa 30 Pferde versorgen. Aber da sind schon gewisse Vorarbeiten zu machen, damit sich das ausgeht. Zum Beispiel muss das Futter schon angeliefert sein. Kosten hängen von Arbeitskraft ab und belaufen sich auf € 1.600–1.900.

Betriebsführung & Management

Wie sieht ein Einstellvertrag aus und worauf ist dabei besonders zu achten?

Interview 1.1:

Es gehört angegeben, wer der Einsteller ist, der Name des Pferdes, die Einstelldauer und die Kündigungsfrist. Es ist auch festgelegt, dass der Besitzer des Pferdes eine Haftpflichtversicherung haben muss. Dann sollte festgehalten werden, welche Dienstleistungen mit inbegriffen sind mit dem bestimmten Bedarf. Sondervereinbarungen sind darin natürlich auch berücksichtigt.

Interview 1.2:

Beim Einstellvertrag ist halt wichtig, dass die Haftungsfrage der Pferde geklärt ist, falls etwas passiert. Dann ist enthalten eine Kautio für die Box. Es ist die Kündigungsfrist enthalten. Die Rechte und Pflichten des Einstellers, aber auch des Stallbetreibers sind angeführt. Wir haben auch enthalten, dass die Pferde geimpft und entwurmt sein müssen, wenn sie die Anlage betreten.

Woher beziehen Sie Futter und andere Ressourcen, die in Ihrem Betrieb regelmäßig verwendet werden?

Interview 1.1:

Das Raufutter machen wir selber und das Kraftfutter beziehen wir über die Raiffeisen Genossenschaft. Wenn wir sonst noch etwas zusätzlich brauchen, dann eigentlich auch immer über die Genossenschaft.

Interview 1.2:

Vom Lagerhaus in meiner Nähe und eben von den Bauern, von denen wir regelmäßig sehr gutes Heu beziehen. Das Lagerhaus ist die Raiffeisenware.

Womit und mit welcher Menge füttern Sie die Pferde, die in Ihrem Betrieb stehen?

Interview 1.1:

Bei uns verfüttern wir circa 7–10 kg Raufutter und 2–3 kg Kraftfutter. Aber das schwankt natürlich von Pferd zu Pferd.

Interview 1.2:

Im Durchschnitt bekommt jedes Pferd 10–15 kg Heu am Tag. Das ist relativ viel im Vergleich zu anderen und dann kommt noch das Kraftfutter mit circa 3 kg hinzu. Es gibt da aber schon Unterschiede je nach Pferd, Alter, Rasse und Größe.

Bieten sie die Möglichkeit der Selbstversorgung an? Bitte geben Sie an, warum ja/nein?

Interview 1.1:

Nein, bieten wir nicht an, weil wir das bewusst auch nicht wollen. Dafür habe ich schon zu viel in meinem Leben gesehen, was passiert, wenn die Pferde in Selbstversorgung gehalten werden. Da verwarlosen die Tiere teilweise, werden nicht ausreichend gefüttert. Ich möchte so etwas nicht auf meinem Betrieb haben, auch wenn am Markt danach nachgefragt wird.

Interview 1.2:

Ich biete keine Selbstversorgung an, weil es sehr schwierig ist mit den Einstellern, dass dann die Boxen auch sauber und ammoniakfrei sind. Deswegen wird bei uns auf Selbstversorger verzichtet.

Welche Zusatzleistungen bieten Sie in Ihrem Reitstall an, die nicht in der normalen Einstellgebühr inkludiert ist?

Interview 1.1:

Wir haben ein Gesamtpaket, in dem alle Zusatzleistungen enthalten sind.

Interview 1.2:

Zusätzlich biete ich an, dass die Pferde für € 30 von meiner Frau oder mir longiert werden können. Dann bieten wir auch die Schrittmachine an. Hier gibt es die Möglichkeit, dass wir die Pferde in die Schrittmachine bringen für € 30 oder die Einsteller das selbst machen für € 20. Wir haben auch noch das Solarium, das wir zusätzlich anbieten, dazu können den Pferden auch die Füße gewaschen werden. Was auch noch zum Grundeinstellbetrag dazukommt, ist das tägliche Koppelführen für € 35.

Wie groß sind Ihre Koppeln in Ihrem Reitstall und welche Anforderungen gibt es an diese?

Interview 1.1:

Sie müssen einmal grün sein. Sollen nicht abgetreten oder matschig sein. Von der Größe her sind unsere Koppeln 100 mal 100 Meter.

Interview 1.2:

Wir haben unterschiedlich große Koppel von 20 mal 40 Meter bis 30 mal 70 Meter und sie werden uns eingezäunt sowie regelmäßig abgemietet und gegebenenfalls gemäht.

Welche Futtermittel bauen Sie selbst an und welche kaufen Sie zu?

Interview 1.1:

Wir bauen den gesamte Raufutterbedarf selbst an und verkaufen teilweise auch Überproduktionen. Kraftfuttermittel werden alle zugekauft, weil sich der Eigenanbau wirtschaftlich nicht lohnen würde. Der Zukauf von Kraftfutter ist unter dem Strich günstiger für uns. Auf den Flächen, an denen wir Raufutter produzieren, bekommen wir auch Förderungen. Somit ersparen wir uns bei Heu circa 50 % der Kosten, als wenn wir es zukaufen würden. Für die Flächen, auf denen wir Heu produzieren, also eine reine Grünlandbewirtschaftung, und zwei Mähschnitten bekommt man in der Regel eine Förderung von € 120 pro Hektar. Zusätzlich gibt es auf den Flächen natürlich auch Einheitswerte, die zusätzlich ausgezahlt werden. In meinem Fall ist das so, dass wir pro Hektar circa € 220–350 lukrieren können. Das ist eine Förderung von der AMA, wird jährlich ausgezahlt und ist natürlich mit Auflagen verbunden. Was man für einen Hektar Pacht zahlt, ist ganz

unterschiedlich und kommt auf die Lage an. Das geht von einer symbolischen Geste bis zu € 400. Da ist viel Spielraum.

Interview 1.2:

Wir haben nur einen kleinen Bereich, in dem wir selbst Raufutter anbauen. Den Großteil davon müssen wir aber genauso wie das Kraftfutter zukaufen. Heu bekommen wir über die Bauern aus unserer näheren Gegend und den Rest machen wir über das Lagerhaus.

Preise & Kosten

Wie viel beträgt die monatliche Einstellgebühr in Ihrem Betrieb für Paddock- und normale Einzelboxen? Bitte geben Sie an, was in diesem Preis enthalten ist.

Interview 1.1:

Normale Einstellgebühr für die Außenboxen sind wir bei € 350 und für die Paddock-Boxen bei € 420.

Interview 1.2:

Die Innenboxen sind mit € 400, die Außenboxen mit € 420 und die Paddock-Boxen mit € 450 angeboten. Da sind dabei das Füttern und das Ausmisten.

Welche fixen Kosten fallen in Ihrem Betrieb pro Jahr an (Versicherung, Strom, Steuerberater, Grundsteuer, Pachtkosten ...)?

Interview 1.1:

Also, die großen Posten sind bei uns: Versicherung € 1.500, Strom € 6.000, Steuerberater € 2.000 und die Personalkosten, wie bereits erwähnt. Weil wir die gesamte Anlage über einen sehr langen Zeitraum pachten, kostet uns das noch € 25.000 im Jahr.

Interview 1.2:

Für Versicherung schon so € 2.000 im Jahr genauso wie für den Steuerberater. Strom liegt im Monat so bei € 500. Pro Hektar zahlen wir € 250 Pacht.

Welche variablen Kosten fallen in Ihrem Betrieb, wenn möglich pro Pferd, an (Kraftfutter, Raufutter, Einstreu, Wasser, Reparaturen ...)?

Interview 1.1:

Raufutter kann man sagen, so um die € 0,20 pro Kilo, aber das fällt bei uns ja weg, weil wir das selbst produzieren, und beim Kraftfutter kosten ein Sack mit 20 kg so zwischen € 15 und €

20. Einstreu kommen wir mit € 500 im Monat aus und beim Wasser sind das keine € 500 im Jahr. Pro Jahr kommen dann noch so circa € 5.000 für Reparaturen hinzu.

Interview 1.2:

Einstreu geben wir so circa € 700 im Monat aus. Wenn wir vom Futter her jetzt alles zukaufen, dann sind wir beim Heu bei € 0,15 bis € 0,30 pro Kilogramm und beim Kraftfutter zwischen € 0,60 und € 1,00 pro Kilogramm. Bei Kraftfutter hängt der Preis stark davon ab, was ich füttere, weil es da große Unterschiede gibt. Wasser kann ich jetzt so nicht sagen, aber Reparaturen bei € 3.000. Was ich dann nicht vergessen darf, ist, dass bei der Halle und am Reitplatz im Freien jedes Jahr Sand dazugekauft werden muss, weil die Pferde ja viel davontragen. Für den Außenreitplatz sind das circa € 2.000 und bei der Halle die Hälfte mit € 1.000.

Markt und Kunden

Wie stehen Kunden generell zum Thema Paddock-Boxen und wie verändert sich diesbezüglich die Nachfrage?

Interview 1.1:

Die Paddock-Boxen sind ganz klar im Vormarsch und die Kunden fragen immer mehr danach. Die Menschheit macht es sich in diesen Bereich immer einfacher und erleichtert auch ihr schlechtes Gewissen, indem sie Pferde in eine Paddock-Box stellt. Sie ist definitiv einfach vermarktbar. Würde ich einen neuen Stall gründen, würde ich ganz klar mehr auf Paddock-Boxen gehen. Nicht wegen der Sinnhaftigkeit, aber weil es besser zu vermarkten ist und damit ein höherer Preis verlangt werden kann. Die Mentalität der Leute geht da ganz klar in diese Richtung.

Interview 1.2:

Paddock-Boxen sind sehr gefragt und das wird auch immer mehr so spürbar. Die Leute sind bereit, so in etwa 50–70 € mehr für eine Paddock-Box zu zahlen.

Wünschen sich Kunden die Möglichkeit der Selbstversorgung, bei welcher der Einstellpreis geringer ist, oder aber, dass Sie selbst füttern und ausmisten?

Interview 1.1:

Natürlich wünschen sich die Leute das [die Selbstversorgung, Anm. d. Interviewers], weil es einfach billig ist und für viele ist das eben das Einzige, was zählt. Wenn man das anbieten würde, dann ist man sofort voll. Rein aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das natürlich das

Beste und bequem ist es auch noch. Was das Beste für das Pferd ist, ist dann aber ein anderes Kapitel. Für mich kommt das aber nicht infrage, weil ich schon selbst gesehen habe, wie die Tiere verwahrlosen.

Interview 1.2:

Ja, teilweise wünschen sie sich das, vor allem Pferdehalter, die mehrere Pferde haben, weil sie sich doch so etwas einsparen könnten.

Wenn Sie erneut einen Stall gründen würden, würden Sie wieder Paddock-Boxen anbieten oder eine andere Form der Haltung vorziehen?

Interview 1.1:

Wenn ich persönlich heute noch einmal gründen würde, dann würde ich wieder Paddock-Boxen anbieten, aber mit Sicherheit mehr, weil einfach die Nachfrage danach höher ist. Der Preis, den ich verlangen kann, ist ebenfalls höher und mir bleibt dann unter dem Strich einfach mehr in der Tasche.

Interview 1.2:

Ja, ich würde wieder Paddock-Boxen anbieten. Ich würde mindestens 50 Prozent meiner Anlage mit Paddock-Boxen ausstatten, weil die Kunden einfach danach fragen und ich auch mehr verlangen kann.

Leitfaden zweiten Interviewserie (Kreditexperten)

Typ der Befragung: leitfadengestützte Interviews

Experte: Verantwortliche für Ratings von Krediten

Anzahl der Befragten: Zwei

Allgemeines zum Rating

Gibt es ein spezielles Rating für landwirtschaftliche Betriebe oder Reitanlagen? Falls ja, wodurch unterscheidet sich dieses von einem herkömmlichen Rating?

Interview 2.1:

Nein, es gibt kein spezielles Rating für landwirtschaftliche Betriebe. Bei uns sind alle Ratings für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter € 3.000.000 prinzipiell gleich. Wir unterscheiden nicht nach Branchen oder anderen Kriterien. Kredite für Gründungen fallen auch unter diese Kategorie.

Interview 2.2:

Wir haben jetzt keine unterschiedlichen Arten von Ratings für verschiedene Branchen oder eine Landwirtschaft. Die Branche selbst ist dann schon auch interessant, aber erst im Rating selbst, weil es bestimmte Branchen gibt, die besser bewertet sind, und manche, die nicht so gerne gesehen werden. Das hat dann unter anderem Auswirkungen auf den Zinssatz. Ein Beispiel dafür ist die Gastronomie. Das wirkt sich dann auf das Rating aus.

Welche Faktoren haben neben dem Rating Einfluss auf die Kreditentscheidung und wie würden Sie diese in Prozent gewichten?

Interview 2.1:

Das kann man jetzt so nicht einfach in Prozent angeben. Für uns ist entscheidend, was bei der Bonitätsüberprüfung herauskommt. Wenn wir zu dem Schluss kommen, dass sich der Kunde den Kredit nicht leisten kann, dann nutzen einem die ganzen Sicherheiten nichts. Das heißt, es geht um die Leistbarkeit des Kredites und das hat den größten Einfluss. Ein Beispiel dafür ist, wenn jemand einen kleinen Kredit möchte und dazu im Vergleich eine relativ große Sicherheit hat. Wenn wir wissen, dass der Kunde nicht in der Lage sein wird, diesen zurückzuzahlen, dann helfen einem die genannten Sicherheiten nicht und wir werden den Kredit nicht ausgeben.

Interview 2.2:

Neben dem Rating werden natürlich auch die Sicherheiten in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Ebenso macht man sich natürlich auch ein Bild von der Person. Bestehen bereits Geschäftsbeziehungen oder ist es ein neuer Kunde? Es ist jetzt aber schwierig, da irgendwelche Prozentzahlen anzugeben, denn es gibt bei uns sogenannte Vergaberichtlinien und je besser das Rating jetzt ist, desto niedriger können die Sicherheiten sein. Wenn jetzt ein Kunde ein Einser-Rating hat, dann können wir auch Blanko-Kredite geben, also Kredite ohne Sicherheiten. In so einem Fall würde den Sicherheiten dann gar keine Bedeutung zukommen.

Wie ist die Gewichtung zwischen Hard und Soft Facts aufgeteilt?

Interview 2.1:

Die Gewichtung liegt bei uns ganz klar auf den Hard Facts. Ich würde sagen 80 %. Da schauen wir uns vor allem die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung beziehungsweise die Gewinn-und-Verlust-Rechnung an und falls es die gibt, natürlich auch die Bilanzen. Wenn wir bei den Hard Facts, bei der Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder bei der Liquidität nicht zusammenkommen, dann bringen uns die besten Soft Facts auch nichts.

Interview 2.2:

Das kommt ganz auf die Bank an. Es gibt Kreditgeber, die fast ausschließlich auf Hard Facts schauen und es gibt auch welche, bei denen die Gewichtung fast ausgeglichen ist. In unserem Fall liegt das circa in der Mitte. Wenn ich das jetzt in Prozent angeben muss, dann würde ich sagen 70 % Hard Facts und 30 % Soft Facts.

Hard Facts

Welche sind in der Praxis die wichtigsten Hard Facts, die im Rahmen eines Ratings bewertet werden?

Interview 2.1:

Ja, wie bereits eben erwähnt, ist die Basis des Ratings einmal, was unter dem Strich übrig bleibt. Da heißt, je nach Kunde und danach, welcher Buchführung er unterliegt, schauen wir uns entweder eine Eingaben-Ausgaben-Rechnung oder eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung an, um den operativen Bereich zu beurteilen. Entscheidend für jeden Kredit ist, wie hoch das disponible Einkommen ist und ob sich der Kunde aus dem laufenden Cashflow, wenn Steuern schon abgezogen sind, die Kreditraten leisten kann. Ebenfalls wichtig ist der Zeitraum, in welchem der Kredit zurückgezahlt werden soll, also die Schuldentilgungsdauer. Es gilt halt, je

länger die Schuldentilgungsdauer ist, desto genauer muss man hinschauen. Das bringt dann nämlich auch vermehrte Risiken mit sich.

Interview 2.2:

Man schaut sich schon in der Regel ja mehrere Zahlen an, aus denen sich dann zusammen ein Bild ergibt. Die wichtigsten sind meiner Meinung nach Umsatzrentabilität, also mit EGT, und Betriebsleistung, Cashflow, und wir schauen uns Zahlen für die Kapitalstruktur an. Da geht es dann darum, wie viel Eigenkapital und wie viel Fremdkapital ist. Darüber hinaus muss ich auch schauen, wie es um die Liquidität steht. Wenn einem dann auf einmal im laufenden Geschäftsbetrieb das Geld ausgeht, dann ist das weniger optimal, vor allem, wenn es schon laufende Kredite gibt.

Wie erfolgt die Bewertung der Hard Facts und wie werden diese überprüft? Bitte beschreiben Sie den Prozess.

Interview 2.1:

Da haben sicher alle Banken ihre eigenen Methoden. Meistens ist es so, dass wir zuerst einmal die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung über das System automatisiert auswerten lassen. Genauso mit den Bilanzen. Da gibt es dann aber auch eigene Abteilungen, die nur das machen. Dann geht es weiter zum Kundenbetreuer, der dann selbst die Rückzahlungsfähigkeit ausrechnen muss. Dieser muss auch weitere Faktoren berücksichtigen, die jetzt nicht in der Bilanz stehen, zum Beispiel, ob jemand sonst noch irgendwo andere Kredite hat. Genauso muss er die Laufzeit bestimmen, um die Annuität zu berechnen.

Interview 2.2:

Bei Start-ups schauen wir uns zunächst einmal den geplanten Umsatz an und ob dieser realistisch ist. Da kommt es dann darauf an, ob der Preis für die Produkte oder Dienstleistungen marktüblich ist oder ob da mit Wunschpreisen gerechnet wurde. Es gibt dann schon immer wieder Personen, die so sehr von ihrer Idee überzeugt sind und sich Preise erhoffen, die in der Praxis dann nicht umsetzbar sind. Ich gehe dann auch manchmal her und erkundige mich da selbst und stelle Recherchen an. Grundsätzlich haben wir eine Maske, in die wir die Ist-Zahlen eingeben, die ein Unternehmen erwirtschaftet hat, beziehungsweise die PLAN-Zahlen bei Start-ups, das sie ja noch nichts vorweisen können. Aufgrund dessen bekommen wir dann wiederum Daten, auf denen wir aufbauen können.

Wie hoch sollte das Eigenkapital im Vergleich zum neu aufgenommenen Fremdkapital bei der Gründung eines Unternehmens sein?

Interview 2.1:

Ja grundsätzlich ist einem ja die goldene Bilanzregel bekannt und sollte auch so in der Praxis angewendet werden, damit die Geldmittel auch passend eingesetzt werden. Bei den Eigenmitteln ist es halt so, dass sich die Bank immer einen möglichst hohen Wert wünscht. Wenn man sich jetzt eine Zahl wünschen kann, dann würde ich sagen, sind das in etwa 30 % Eigenkapital. In der Praxis sieht es dann aber anders aus und es bleibt dann oft nur bei einem Wunsch.

Interview 2.2:

Die Höhe vom notwendigen Eigenkapital kommt ganz auf die Bewertung insgesamt an. Je besser die Bewertung vom restlichen Rating ausfällt, desto weniger Eigenmittel sind notwendig. Es ist schwierig, zu beantworten, da natürlich mehrere Faktoren ineinandergreifen. Grundsätzlich muss aber schon ein gewisser Anteil aus eigenen Mitteln kommen. Wenn jemand gänzlich ohne Eigenmittel kommt, dann schaut es in der Regel nicht so gut aus. Ich würde sagen, dass man mit Eigenmitteln um die 20 % schon gut arbeiten kann.

Soft Facts

Welche sind in der Praxis die wichtigsten Soft Facts, die im Rahmen eines Ratings bewertet werden und wie bewerten Sie diese?

Interview 2.1:

Wenn jemand ganz neu zu uns kommt, verlangen wir schon einmal einen Lebenslauf, damit wir uns ein besseres Bild machen können. Als Erstes schauen wir uns einmal an, wie der Kreditnehmer mit der Branche verbunden ist. Wenn jetzt jemand seit 10 Jahren in der Branche arbeitet und dann selber ein Unternehmen gründen will, dann ist das etwas ganz anderes, als wenn jemand noch nie mit dem Bereich etwas zu tun gehabt hat. Dann schauen wir uns den Businessplan an und schauen, was er jetzt vorhat und ob sich daraus ein schlüssiges Bild ergibt. Man kann dann schon relativ gut erkennen, ob sich jemand mit der Idee und der Branche beschäftigt hat. Was sich zum Beispiel auch positiv auswirkt, ist, wenn jemand schon Berufe mit Verantwortung ausgeübt und zum Beispiel ein Team gemanagt hat.

Interview 2.2:

Wir schauen einmal, ob sich die Person mit dem Produkt beschäftigt hat und ob er oder sie sich mit den technischen Grundlagen auskennt. Wenn man merkt, dass jemand wirkliches Know-how mitbringt, dann spricht das für ihn. Dann schaut man auf den Markt, auf dem er mitspielen will. Da geht es dann darum, ob sich der Kunde die Konkurrenz angeschaut und analysiert hat. In Ihrem Fall, wo es jetzt um einen Reitstall geht, sollte man halt wissen, wie viele Reitställe es im Einzugsgebiet gibt, wie viel die verlangen und ob es überhaupt einen zusätzlichen Bedarf gibt. Wie ganz am Anfang bereits erwähnt, spielt auch die Branche an sich eine Rolle. Das heißt, es sind von Grund her bestimmte Branchen besser und manche schlechter bewertet. Das hat sich aus Erfahrungswerten der Vergangenheit ergeben, dass manche Branchen prozentuell mehr Kreditausfälle haben, was sich wiederum dann auf das Rating auswirkt.

Welchen Einfluss hat die persönliche Ausbildung der Gründungsperson auf das Rating und wie wirkt sich das in der Praxis aus? Welche beruflichen Qualifikationen wirken sich dabei besonders positiv auf das Rating aus?

Interview 2.1:

Die Ausbildung selber ist jetzt nicht so entscheidend. Es kommt mehr darauf an, was die Person in den letzten Jahren gemacht hat. Wenn jemand eine gute theoretische Ausbildung hat, dann ist das sicher ein Plus, zum Beispiel bei einem Studium oder so, aber mehr Gewicht hat sicher, was er oder sie in der Praxis gemacht hat und welche Erfahrungen er oder sie mitbringt.

Interview 2.2:

Die berufliche Qualifikation muss zum Unternehmen beziehungsweise zu der Tätigkeit passen, die er dann in der Folge einnimmt. Wenn eine Person alleine den Kredit nimmt, muss die Person auch ein breites Spektrum abdecken. Bei Start-ups, an denen mehrere Personen beteiligt sind, wirkt es sich besser aus, wenn sozusagen Experten für bestimmte Bereiche dabei sind. Ein Beispiel dafür ist halt, wenn jemand den IT- oder technischen Bereich abdeckt und ein anderer wiederum im Vertrieb daheim ist.

Sicherheiten & Struktur

Welche Arten von Sicherheiten kommen bei der Vergabe von Krediten infrage? Welche haben den größten Einfluss (Immobilien, Bargeld, Wertpapiere ...)?

Interview 2.1:

Privatgegenstände wie ein Auto oder ein teurer Teppich können nicht als Sicherheit herangenommen werden. Was wir ansetzen können, sind Liegenschaften, Wertpapiere,

Sparbücher und dergleichen. Den größten Anteil nehmen hypothekarisch gesicherte Kredite ein, aber es gibt auch immer wieder Kunden, die ein Wertpapierdepot zur Verfügung stellen. Dieses wird dann auch verpfändet.

Interview 2.2:

Die gängigsten Sicherheiten sind Immobilien und alles an Barwerten. Da kann man auch Wertpapiere dazuzählen. Dann können auch Haftungen als Sicherheit genommen werden. Jetzt nicht nur eine allgemeine Wechselhaftung, bei welcher der Kunde selbst für den Kredit einsteht, die müssen ja so und so unterschrieben werden. Dann aber auch die Haftungen von weiteren Personen. Es gibt auch bestimmte Förderungen, zum Beispiel vom AWS, wo Teile der Haftung übernommen werden. Das fällt dann auch alles unter Sicherheiten.

Welchen Einfluss haben zusätzliche Versicherungen oder Haftungen von weiteren Personen auf das Rating?

Interview 2.1:

Wenn mehrere Personen Haftungen für einen Kredit übernehmen, bedeutet das einmal, dass auch die Bonität von mehreren Personen überprüft werden muss. Das wirkt sich dann schon positiv auf die Kreditentscheidung aus, wenn mehrere Leute dahinterstehen. Die Bank kann ja dann notfalls auch auf sie zurückgreifen. Bei den Versicherungen, zum Beispiel, wenn jemand einen Hypothekarkredit hat, dann verlangen wir so oder so eine Risikoversicherung. Berufsunfähigkeitsversicherung oder Ähnliches verlangen wir jetzt nicht, aber schaden kann es sicher auch nicht.

Interview 2.2:

Wie bereits gesagt, wirkt sich die Haftung mehrerer Personen positiv auf die Kreditentscheidung aus, weil das ja eine zusätzliche Absicherung für die Bank bedeutet. Wenn der eine nicht zahlt, dann muss der andere zahlen. Versicherungen sind jetzt eigentlich nicht interessant für das Rating, aber es ist schon so, dass man bestimmte Versicherungen beim Kreditabschluss dann verlangt.

Inwiefern spielt die Rechtsform des Unternehmens beim Rating oder bei der Kreditentscheidung eine Rolle?

Interview 2.1:

Nein, das spielt jetzt eigentlich keine Rolle. Auch in der Gesellschaft mit beschränkter Haftung muss der Gesellschafter den Kredit mit unterschreiben. Damit ist es eigentlich egal, ob es sich um eine Gesellschaft oder um eine natürliche Person handelt.

Interview 2.2:

Das ist egal, denn die Bank wird sich so oder so absichern und dann kommt es nicht auf die Rechtsform an.

Businessplan

Welchen Einfluss hat in der Praxis die Ausarbeitung eines Businessplans auf das Rating der Geldgeber?

Interview 2.1:

Der Businessplan an sich hat jetzt nicht direkt Einfluss auf das Rating, aber die Informationen, die darin zusammengefasst sind, schon. Da geht es dann um die Planzahlen, die darin dargestellt werden, weil mit denen dann gerechnet wird. Wenn der Kreditnehmer einen guten Businessplan hat, dann ist das eine gute Ausgangsgrundlage. Da haben wir dann auch die Gewissheit, dass sich der Kunde mit seinem Produkt und dem Markt beschäftigt und das ganze Projekt durchgerechnet hat. Den Businessplan würde ich jetzt als Eintrittskarte sehen. Es gilt aber, weniger ist mehr, denn keiner will einen ewig langen Plan durchlesen. Wenn es auf den Punkt gebracht ist, reichen 15 Seiten aus. Wenn heute ein junges Unternehmen ohne Businessplan kommt und eine Finanzierung will, dann sehe ich da keine Zukunft.

Interview 2.2:

Bei einem Start-up kommt dem Businessplan jetzt eine ganz andere und höhere Bedeutung zu als bei einem Großkunden. Das junge Unternehmen hat ja sonst nichts vorzuweisen als den Businessplan. Wir als Bank können uns nur auf das stützen, was da ist, solange das Unternehmen noch keine Bilanz oder Ähnliches hat. Das heißt, dass bei Jungunternehmen ein ordentlich gerechter Businessplan sehr wichtig ist. Wenn der Kundenbetreuer sieht, dass der Plan Hand und Fuß hat, wird der Gründer viel eher zu einem Kredit kommen. Aber wir wollen jetzt keine Doktorarbeit sehen. Der Businessplan soll kurz alle wichtigen Informationen zusammenfassen und einen Überblick verschaffen.

Welchen Abschnitten oder Berechnungen kommt im Businessplan die größte Aufmerksamkeit zu?

Interview 2.1:

Das größte Augenmerk wird sicher auf den quantitativen Teil gelegt. Da wollen wir dann über einen Zeitraum von drei Jahren eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung sehen. Wir müssen ja schauen, mit welchen Zahlen der Kunde plant und was unter dem Strich herauskommt. Das ist

ja dann sehr wichtig für die Liquiditätsplanung, weil, wenn im ersten Jahr ein Minus herauskommt, dann müssen dafür zusätzlich Kredite aufgenommen werden.

Interview 2.2:

Der wichtigste Teil des Businessplans betrifft natürlich die Finanzen und alles, was die Wirtschaftlichkeit angeht. Da geht dann aus dem Investitionsplan hervor, wie viel der Kunde an Kredit braucht und wofür er es verwendet. Bei der Gewinn-und-Verlust-Rechnung sehen wir, ob das Konzept insgesamt profitabel ist. Da werden dann auch Abschreibungen berücksichtigt. Weiters ist es wichtig, dass ein gewisser Planungshorizont dargestellt wird. Da wollen wir dann schon, dass drei bis fünf Jahre abgebildet werden. Die Soft Facts sollen auch noch kurz dargestellt werden. Das muss nicht besonders ins Detail gehen, aber die Gründer und das Produkt müssen beschrieben werden. Die Markt- und Konkurrenzanalyse zeigt uns dann, ob sich jemand in der Branche auskennt und ob er alle Mitspieler bedacht hat.

Worauf legen Sie bei der Bewertung eines Projekts besonderes Augenmerk und wo erwarten Sie eine möglichst hohe Detailtiefe im Businessplan?

Interview 2.1:

Für mich persönlich ist es das Wichtigste, dass sich der Unternehmer mit dem ganzen Zahlenteil selbst gut beschäftigt hat. Wir haben oft das Problem, dass Leute mit guten Ideen kommen, aber nicht ordentlich rechnen oder da zu optimistisch sind. Mir persönlich ist die Erfahrung wichtig, die ein Kunde in der Branche hat, und der Teil mit den Zahlen. Der wird sozusagen auf Herz und Nieren überprüft. Ich scheue dann ja auch nicht davor zurück, selber Recherchen anzustellen, um gewisse Kosten oder Preise zu überprüfen.

Interview 2.2:

Bei Krediten für Start-ups ist uns wichtig, dass der Jungunternehmer ein stimmiges Projekt auf den Tisch legt und das im Businessplan auf den Punkt gebracht wird. Es muss klar sein, was das Geschäftsmodell ist, wer die Unternehmer sind, wie hoch das Kreditvolumen ist und was der Kunde damit in Zukunft erwirtschaften kann. Dabei ist mir wichtig, dass der Unternehmer eine konservative Rechnung anstellt und nicht von Optimalwerten ausgeht. Vor allem in den ersten beiden Geschäftsjahren kann man da nicht davon ausgehen, dass alles glatt läuft. Detailtiefe erwarte ich mir jetzt nur bei den Finanzen, bei den Berechnungen, aber bei den Soft Facts muss das jetzt nicht sein. Ein Businessplan soll komprimiert sein und es soll nicht unnötig Text produziert werden. Eine Gesamtlänge von circa 15 bis 20 Seiten ist in Ordnung.