



WICH

Martin Eltschinger ist der grosse Finanzexperte in der Schweizer Hotellerie. Hier posiert der 52-jährige Finanzprofi mit seinem Fachbuch «Finanzmanagement in der Hotellerie». Das Werk gilt in der Hotelzene als «Bibel der Hotelfinzen».

FINANZMANAGEMENT IN DER HOTELLERIE

DIE 30

WICHTIGSTEN FRAGEN

FÜR HOTELIERS

Er hat ein über 700 Seiten umfassendes Fachbuch zum Thema «Finanzmanagement in der Hotellerie» verfasst. Das Werk gilt als «Bibel», wenn es um Hotel-Finzen geht. Und der Autor? Martin Eltschinger ist der grosse Finanzprofi in der Schweizer Hotelszene. Hier beantwortet der 52-jährige Experte, Dozent und «Hotelier»-Autor die 30 wichtigsten Finanzfragen der Hotellerie.

Interview: Hans R. Amrein

1 Was zeichnet ein gutes Finanzmanagement in der Hotellerie aus?

Das Finanzmanagement ist ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung. Die Herausforderung besteht darin, jederzeit den finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

2 Wie weit sollte sich der Hotelier oder Gastgeber mit dem Rechnungswesen in seinem Hotel auseinandersetzen?

Der Hotelier sollte in erster Linie ein guter Gastgeber sein und die Eckzahlen aus dem Rechnungswesen als Führungs- und Planungsinstrument benutzen.

3 Wenn es um Finanz- und Betriebsbuchhaltung, Kontenrahmen, Buchführung, Abschreibungen, Kostenmanagement, Geldflussrechnung und solche Dinge geht, sind viele Hoteliers überfordert. Was sollen sie tun?

Das sollte nicht so sein! In den aktuellen Lehrplänen an den Hotelfachschulen nimmt das Finanzwesen einen wesentlichen Stellenwert ein und die Themen werden nicht nur doziert, sondern auch angewendet. Im Nachdiplomstudium von Hotelleriesuisse wird der ganze Stoff noch vertieft. Sofern ein Nachholbedarf besteht, wären wir auch bereit, entsprechende Kurse anzubieten. >



Finanzexperte Eltschinger im Gespräch mit seiner Tochter Tanja. Sie ist Treuhänderin mit eidgenössischem Fachausweis und baut jetzt, nach über zehn Jahren Erfahrung im Treuhandwesen, in der EAC die Abschlussberatung und Buchführung auf.

4 Welches sind die fünf wichtigsten Kennzahlen in der Hotellerie?

- Geldfluss aus Betriebstätigkeit (wichtigste Kennzahl, gibt Auskunft über die Nachhaltigkeit)
- GOI Restauration (gibt Auskunft über die Rentabilität der Sparte F&B)
- GOI Beherbergung (gibt Auskunft über die Rentabilität der Sparte Logement)
- Betriebswirtschaftlicher GOP (gibt Auskunft über die Rentabilität des Gesamtunternehmens)
- Betriebswirtschaftliches Eigenkapital (gibt Auskunft über die effektive Vermögenslage)

5 Sie haben ein über 700 Seiten starkes Buch zum Thema «Finanzmanagement in der Hotellerie» verfasst. Ein paar Stichworte aus dem Buch. Sagen Sie mir bitte, was für den Hotelier wichtig ist. Erstes Stichwort: neuer Kontenrahmen.

Der neue Kontenrahmen ist im Jahre 2006 von den Branchenorganisationen herausgekommen und lehnt sich an das internationale Uniform System of Accounts an. Der neue Kontenrahmen 2006 ermöglicht internationale Vergleiche und beinhaltet eine Spartenrechnung.

6 Stille Reserven.

Viele Hotelbetriebe verfügen über stille Reserven in der unterbewerteten Hotelliegschaft. Eine seriöse Bilanzanalyse gibt nur die notwendige Transparenz, wenn die stillen Reserven in einer

Schattenrechnung aufgelöst sind (betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise).

7 Erfolgreiche Budgetierung.

Das Budget ist ein wichtiges Führungsinstrument und sollte anhand der Vorjahresergebnisse und der Prognosen des Budgetjahres seriös erstellt werden.

8 Kalkulatorischer Unternehmerlohn.

Er wird insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise (Beispiel Unternehmensbewertung/Budgetierung) von Einzelunternehmen angewendet, da der Lohn meist aus Privatbezügen aus dem Eigenkapital erfolgt.

9 Waren- und Personalkosten.

Die Waren- und Personalkosten sind die wichtigsten operativen Kostentreiber in der Hotellerie! Sie beeinflussen den entsprechenden Sparten-GOI wesentlich.

10 Kostenmanagement.

Das Kostenmanagement ist ein wesentlicher Teil der finanziellen Führung. Erfolgreichen Betrieben gelingt es, trotz rückläufigen Umsätzen die Kennzahlen mittels einer guten Kostenbewirtschaftung mindestens zu halten.

11 Schwachstellen der Kalkulation im Gastgewerbe.

Wenn diese zu rudimentär erfolgt. Der neue Kontenrahmen 2006 bildet eine umfassende Ausgangslage für eine Kalkulation. Ferner sind bei den Abschreibungen die betriebswirtschaftlichen Aspekte und bei den Finanzierungskosten sowohl die Eigen- wie auch Fremdkapitalkosten zu berücksichtigen.

12 Cash Flow.

Der Cash Flow ist nicht Gewinn plus Abschreibungen, sondern sind sämtliche Zu- und Abflüsse aus dem operativen Geschäft sowie die geldmässigen Veränderungen aus dem Nettoumlaufvermögen. Daraus folgt der Cash Flow aus der Betriebstätigkeit, der eine zentrale Grösse für die Beurteilung der Nachhaltigkeit und Liquidität darstellt.

13 Bilanz- und Erfolgsanalyse.

Eine Bilanz- und Erfolgsanalyse macht nur Sinn, wenn sie aufgrund bereinigter Zahlen, das heisst nach Auflösung stiller Reserven sowie steuerlich optimierten Abschreibungen und Unterhaltskosten erfolgt.

14 Liquiditätsplanung.

Die Liquidität ist die Atmung jedes Unternehmens! Durch eine permanent fehlende Liquidität ist die Fortführung gefährdet. In der Theorie und Lehre wird meines Erachtens noch zu stark an den drei statischen Liquiditätskennzahlen aus dem Nettoumlaufvermögen festgehalten, die in der Hotellerie oft nicht praxistauglich sind. Im Alltag empfiehlt sich, die Liquiditätsgenerierung am dynamischen Cash Flow aus der Betriebstätigkeit zu messen.

15 Was ist wichtig bei der Unternehmensbewertung?

Eine Unternehmensbewertung empfiehlt sich zwingend bei einem Verkauf oder bei einer Nachfolgelösung. Dabei unterscheiden wir zwischen einem Asset-Deal (nur Hotelliegenschaft) oder Share-Deal (Eigenkapital bzw. Gesamtunternehmen). Die Finanzinstitute erstellen jeweils auch bei einer Finanzierung eine kurze Ertragswertberechnung der Hotelliegenschaft.

16 Wie funktioniert eine Ertragswertberechnung nach der SGH-Methode?

Bis vor wenigen Jahren wurden Ertragswertberechnungen nach der SGH-Methode angewendet, welche das Betriebsergebnis II nach dem Kontenrahmen 1992 mit 11 Prozent kapitalisierten. In der neueren Praxis werden von verschiedenen Banken und der SGH die Ertragswertberechnungen nach den diskontierten und budgetierten Geldab- und Zuflüssen erstellt, beziehungsweise nach dem angelsächsischen Discounted-Cash-Flow-Verfahren.

17 Was ist wichtig bei der Kapitalbeschaffung in der Hotellerie?

Jede Investition setzt eine Kapitalbeschaffung voraus. Erfolgreiche Hotels generieren ihre Mittel aus dem operativen Geschäft heraus, aus dem sogenannten Cash Flow aus Betriebstätigkeit. Grössere Vorhaben werden jedoch über die Banken und die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) finanziert. Auf Nachgangsfinanzierungen ist insbesondere die SGH als Profiorganisation spezialisiert. Dabei sollte man sich nicht durch die derzeit billigen Zinsen der Banken blenden lassen!

18 Worauf sollte der Hotelier achten, wenn er die finanzielle Lage seines Betriebes überwacht?

Der Hotelier sollte jederzeit über die Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögenslage informiert sein. Dabei ist vor allem auf das Verhältnis zwischen Umsatz und Personalkosten zu achten!

19 Einige Tipps zur Kreditfinanzierung?

Den Finanzinstituten ist mit einem entsprechenden Kredit- oder Darlehensgesuch ein Businessplan einzureichen. Er gibt Auskunft über die künftige Wirtschaftlichkeit, Markt- und Wettbewerbsfähigkeit sowie auch Managementqualifikationen.

20 Stichwort Basel II.

Die Ereignisse an den Finanzmärkten um die Jahreswende 2008/09 haben gezeigt, dass sich das ab 2007 geltende Basel II offensichtlich nicht umgesetzt hat und bloss Theorie blieb, sonst wären derartig hohe Verluste bei den Banken nicht entstanden. ➔

Hotelier info

DIE EAC ELTSCHINGER AUDIT & CONSULTING AG

wurde im Juli 2002 von Martin Eltschinger gegründet und ist in der Wirtschaftsprüfung und Wirtschaftsberatung tätig. Seit Anfang Oktober 2010 betreibt sie auch die Abschlussberatung und Buchführung in einem separaten unabhängigen Bereich. Die EAC Eltschinger Audit & Consulting AG ist spezialisiert auf KMU- und Hotelbetriebe. In der Wirtschaftsberatung bietet sie insbesondere das Coaching in Bankfinanzierungs- und Sanierungsfragen an. Die EAC Eltschinger Audit & Consulting AG konnte während den letzten acht Jahren jährlich einen Arbeitsplatz schaffen.

AUF EXPANSIONSKURS

Martin Eltschinger: «Unsere Firma befindet sich nach wie vor im Weiterausbau, dadurch trete ich noch lange nicht ins hintere Glied. Seit diesem Jahr sind nun beide Töchter im Unternehmen beschäftigt. Tanja ist Treuhänderin mit eidgenössischem Fachausweis und baut nach über zehn Jahren Erfahrung im Treuhandwesen in einer grossen Revisions- und Beratungsgesellschaft in der EAC die Abschlussberatung und Buchführung auf. Die zweite Tochter, Melanie, ist nach ihrem Abschluss des Wirtschaftsstudiums an der Universität Zürich in der EAC als Assistentin Wirtschaftsprüfung und Beratung eingestiegen.»

WER IST MARTIN ELTSCHINGER?

Martin Eltschinger wurde am 18. November 1958 geboren. Er ist verheiratet mit Monika Eltschinger-Fluri und Vater von zwei erwachsenen Töchtern. Von 1998 bis 2002 war er unter anderem Geschäftsleitungsmitglied bei der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (Führung der Sparte Wirtschaftsprüfung mit über 150 Revisionsmandaten). Im Jahr 2002 gründete er die EAC Eltschinger Audit & Consulting AG in Thalwil, die über 75 Revisionsmandate und verschiedene Beratungsmandate betreut. Martin Eltschinger ist nebenamtlich als Dozent und Experte für Finanzmanagement und Wirtschaftsprüfung tätig, so an der Hotelfachschule Luzern, der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, Zürich (Educaris AG), bei Hotellerieausweise (Nachdiplomstudium NDS) und an der Hochschule Luzern.

PUBLIKATIONEN

- Fachbuch Finanzmanagement Hotellerie, Ausgaben 2004 & 2009 (Umfang 626 bzw. 772 Seiten).
- Broschüre Neues Revisionsrecht, EAC, Ausgaben 2006 + 2007.
- Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER in der Hotellerie, Schweizer Treuhänder 3/1999.
- KMU und Banken, Schweizer Treuhänder 8/1999.
- Nachfolgeregelung, Insolvenz- und Wirtschaftsrecht 4/2000.
- Bilanz- und Erfolgsanalyse von KMU, Insolvenz- und Wirtschaftsrecht 1/2001.
- Die MWST – Risikofaktor in der Hotellerie, Insolvenz- und Wirtschaftsrecht 4/2003.

Die Publikationen und weitere Beiträge sind auf www.eac-eltschinger.ch ersichtlich.



Martin Eltschinger: «Erfolgreiche Hotelunternehmen können mit einer guten Steuerplanung viel Geld sparen!»

21 Wann ist ein Hotel überschuldet?
 Wenn das Fremdkapital den Ertragswert einer Hotel-
 liegenschaft (meist 90 Prozent der Bilanzsumme) übersteigt, dann
 ist der Betrieb in der Regel überschuldet.

22 Einige Tipps zur Sanierung eines Hotelbetriebes?
 Eine Sanierung hat nicht nur finanziell durch Strei-
 chung von Fremdkapital und Zuführung von neuem Eigenkapital
 und Liquidität, sondern insbesondere operativ zu erfolgen. Im ope-
 rativen Bereich sind die Strategie und das Produkt auf Marktfähig-
 keit sowie die Führungsstruktur neu zu überprüfen.

23 Wie sieht eine gute Steuerplanung aus?
 Erfolgreiche Hotelunternehmen können mit einer
 guten Steuerplanung viel Geld sparen! Dabei empfiehlt sich im
 Hinblick auf die Abschreibungsgestaltung, grössere Investitionen
 in sehr guten Geschäftsjahren oder in solchen, in denen durch Des-
 investitionen ausserordentliche Gewinne anfallen, zu realisieren.

24 Stichwort Mehrwertsteuer.
 Das neue Mehrwertsteuergesetz 2010 hat die Ent-
 lastung nicht im erhofften Sinne gebracht. Die 25 Ausnahmen
 wurden auf 29 erhöht. In der Hotellerie sorgt die Interpretation
 des neuen Art. 19 MWSTG Arrangements noch für gewisse Unsicherheiten.

**25 Stichwort Nachfolgelösung in der Hotellerie.
 Ein paar Tipps.**
 Eine Nachfolge sollte frühzeitig, etwa fünf bis zehn Jahre vor-
 her, angegangen werden. Dabei ist die menschliche Seite heikel.
 Es stellen sich neben finanziellen auch rechtliche und steuerrecht-
 liche Fragen. Ferner sollten Mitarbeitende gegenüber Familienmit-
 gliedern nicht benachteiligt werden. Durch das BG über die drin-
 gende Anpassung der Unternehmensbesteuerung vom 23.6.2006

wurde die Nachfolge steuerlich erleichtert. Es
 empfiehlt sich oft, die Nachfolge extern beglei-
 ten zu lassen.

26 Was ist Swiss GAAP FER?
 Bei Swiss GAAP FER handelt es
 sich um eine Jahresrechnung nach der tatsäch-
 lichen Situation (true and fair view), das heisst
 ohne stille Reserven. Swiss GAAP FER wurde
 2007 umfassend überarbeitet und eignet sich auch
 für KMU-Betriebe.

**27 Warum sollte ein Hotelier Martin
 Eltschinger und sein Team für die
 Revision engagieren?**
 Die EAC Eltschinger Audit & Consulting AG ist
 durch ihre über 60 Hotelrevisions-Mandate auf
 die Branche spezialisiert und kann durch die vie-
 len Erfahrungszahlen dem Hotelbetrieb einen
 Mehrwert bringen. Ferner steht der Mandatsver-
 antwortliche während der Revision dem Kunden
 zur Verfügung. Wir sind persönlich und kompet-
 ent – und dies zu vernünftigen Kosten.

**28 Worauf achten Sie besonders bei
 einer Revision?**
 Neben den allgemeinen Grundsätzen und Prü-
 fungen achten wir vor allem darauf, wo der
 Kunde gegenüber den Branchenerfahrungswerten
 abweicht. Da muss es Gründe geben, und
 wir können diese anhand unserer Vergleiche von
 zahlreichen Mandaten sofort erkennen.

**29 Sie haben sich einen Namen
 gemacht als Finanzexperte in der
 Schweizer Hotellerie und Gastronomie. Was ist
 Ihre Spezialität?**
 Unsere Spezialität ist sicher, dass wir vertiefte
 Kenntnisse über die Branche besitzen und dadurch
 jedem Hotelier einen Mehrwert zu vernünftigen
 Kosten bringen können. Unsere Spezialitäten
 sind demnach die Revision, die Finanzanalyse,
 die Unternehmensbewertung und die Nachfol-
 gelösung. Ab Oktober 2010 werden wir diese
 Erkenntnisse auch in die neue Sparte Abschluss-
 beratung und Buchführung einbringen.

30 Ihr Erfolgsrezept?
 Da müssen Sie in erster Linie die
 Kunden fragen, die uns ihr Vertrauen schenken!
 Wir kümmern uns sicher persönlich um jeden
 Kunden, ohne die Unabhängigkeit zu beein-
 trächtigen. Ferner engagieren wir uns auch für
 die Branche Hotellerie in Fragen der Rechnungs-
 legung und in Fragen der Ausbildung. Die EAC
 Eltschinger Audit & Consulting AG hat sich in
 den vergangenen acht Jahren jährlich mit über
 1000 Stunden, davon der grösste Teil unentgelt-
 lich, für die Nachwuchsförderung im Finanzwe-
 sen der schweizerischen Hotellerie engagiert. **H**