

## FINANZEN

# Was zeigt mir als Hotelier die Geldflussrechnung auf?



**Der Autor:** Martin Eltschinger, Unternehmer, dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Bankfachexperte, Geschäftsinhaber der EAC Eltschinger Audit & Consulting AG, Thalwil, Kompetenzpartner VDH Vereinigung diplomierter Hoteliers.  
**Kontakt:** [www.eac-eltschinger.ch](http://www.eac-eltschinger.ch)

**ANTWORT:** Ob die Unternehmen genügend liquide Mittel aus dem operativen Geschäft erarbeiten können, zeigt die Geldflussrechnung einer Jahresrechnung auf. Diese stellt neben Bilanz, Erfolgsrechnung und dem Anhang als vierter Bestandteil ein wichtiges Element einer Hoteljahresrechnung dar. Die Geldflussrechnung hat nicht für alle Branchen die gleiche Bedeutung und wird daher vom Gesetz für die KMU auch nicht gefordert. Für die anlageintensive Hotellerie ist es jedoch zentral zu wissen, ob die Unternehmung nachhaltige Cashflow-Margen erarbeiten kann oder nicht. Die aus der Geldflussrechnung ersichtliche Cashflow-Marge ist daher eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Ergebniskennzahlen und sollte sich in der Hotellerie mindestens im Rahmen von 10 % bis 15 % eines Jahresumsatzes bewegen. Nach unseren Auswertungen erreichten die Viersterne-Ganzjahresbetriebe auch im schwierigen Geschäftsjahr 2011 im Durchschnitt mit 15,9 % eine nachhaltige Cashflow-Marge, während bei der Viersterne-Saisonhotellerie die erzielten 10,2 % sich am unteren Ende der Norm bewegen. Im vorliegenden Fallbeispiel über die Hotel Bergblick AG in Grindelwald beurteilen wir nun die Wichtigkeit der Cash Flow-Marge.

## Die Liquidität

Sie ist die Atmung jedes Unternehmens. Wenn zuwenig flüssige Mittel vorhanden sind, droht die Zahlungsunfähigkeit und der Betrieb ist nicht mehr in der Lage, seinen Verbindlichkeiten kurzfristig nachzukommen. Über die flüssigen Mittel gibt die Bilanz nur beschränkt Auskunft. In unserem Beispiel erkennen wir, dass die flüssigen Mittel der Hotel Bergblick AG um TCHF 100 auf TCHF 168 zugenommen haben. Ob diese Entwicklung auf den ersten Blick gut oder nicht gut ist, kann nicht abschliessend beurteilt werden, bzw. die Bilanz gibt hierüber keine weiteren Auskünfte. Mehr Transparenz verschafft die beiliegende Geldflussrechnung. Sie zeigt im Detail

**FRAGE:** Am letzten Jahresabschlussgespräch mit unserer Hausbank haben wir unser neues Finanzierungsvorhaben für die Renovation der Küche vorgestellt. Dabei hat unsere Bank die Frage aufgeworfen, ob wir auch genügend finanzielle Mittel aus dem operativen Geschäft generieren können und weshalb die geprüfte Jahresrechnung diese Situation nicht aufzeige. Können Sie uns bitte kurz sagen, wie wir uns bei dieser Frage gegenüber der Bank verhalten sollen?

H.Z. Hotelier, Grindelwald

### BEISPIEL: GELDFLUSSRECHNUNG HOTEL BERGBLICK AG

(indirekte Methode)

(Geldflussrechnung nach Swiss GAAP FER 4)

	2011 in % zum		2010 in % zum	
	TCHF	Umsatz	TCHF	Umsatz
UMSATZ	3600	100.0	4000	100.0
<b>BETRIEBSTÄTIGKEIT</b>				
Jahresergebnis	6	0.2	40	1.0
Abschreibungen auf Sachanlagen	200	5.6	400	10.0
Auflösung / Bildung Rückstellungen	-100	-2.8	100	2.5
Anlageaufwand (über 4% Normwert)	0	0.0	150	3.8
<b>Erarbeitete Mittel</b>	<b>106</b>	<b>2.9</b>	<b>690</b>	<b>19.2</b>
Zunahme Forderungen	-20	-0.6	-10	-0.3
Zunahme übrige Forderungen	-20	-0.6	-1	0.0
Zu- / Abnahme Warenvorräte	-50	-1.4	15	0.4
Veränderung aktive Rechnungsabgrenzung	0	0.0	2	0.1
Zu- / Abnahme Verbindlichkeiten	150	4.2	-12	-0.3
Zu- / Abnahme übrige Verbindlichkeiten	30	0.8	-20	-0.5
Abnahme passive Rechnungsabgrenzung	-49	-1.4	-4	-0.1
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>147</b>	<b>4.1</b>	<b>661</b>	<b>18.4</b>
<b>INVESTITIONSTÄTIGKEIT</b>				
Investition in Sachanlagen (Anlageaufwand über Normwert)	0	0.0	-150	-3.8
Investition in Sachanlagen	-647	-18.0	-500	-12.5
Desinvestition Wertschriften	0	0.0	6	0.1
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-647</b>	<b>-18.0</b>	<b>-645</b>	<b>-17.9</b>
<b>FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT</b>				
Veränderung Grundpfanddarlehen Bank	500	13.9	0	0.0
Zu- / Abnahme Aktionärsdarlehen	100	2.8	-10	-0.3
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>600</b>	<b>16.7</b>	<b>-10</b>	<b>-0.3</b>
<b>Zunahme Geldvermögen</b>	<b>100</b>	<b>2.8</b>	<b>6</b>	<b>0.2</b>
<b>VERÄNDERUNG DES GELDVERMÖGENS</b>				
Bilanzwert flüssige Mittel per Jahresanfang	68	1.9	62	1.6
Zunahme Geldvermögen	100	2.8	6	0.2
Bilanzwert flüssige Mittel per Jahresende	168	4.7	68	1.7

Investitionswert Hotelliegenschaft: CHF 10 Mio.

auf, mit welchen Transaktionen die Hotelunternehmung die flüssigen Mittel um TCHF 100 zu steigern vermochte.

### Die Geldflussrechnung am Beispiel Hotel Bergblick AG, Grindelwald

Die Hotel Bergblick AG erarbeitete im Geschäftsjahr 2011 bei einem Umsatzrückgang von 10 Prozent auf TCHF 3600 und leicht höheren Aufwänden noch TCHF 106 Mittel aus dem operativen Geschäft. Dies ist gegenüber dem Vorjahr eine deutliche Verminderung um TCHF 584. Während im Vorjahr bei einem höheren Gewinn von TCHF 40 noch Rückstellungen von TCHF 100 und über den Anlageaufwand noch TCHF 100 Investitionen der Erfolgsrechnung belastet wurden, mussten im Geschäftsjahr 2011, um noch einen Gewinn von TCHF 6 ausweisen zu können, die Abschreibungen auf die Hälfte von TCHF 200 reduziert und TCHF 100 Rückstellungen aufgelöst werden. Durch die Veränderungen im Nettoumlaufvermögen konnte insbesondere durch die Erhöhung der Verbindlichkeiten um TCHF 150 der Geldfluss aus Betriebstätigkeit auf TCHF 147 leicht angehoben werden. Gesamthaft ist der operative Cashflow aus Betriebstätigkeit von TCHF 661 auf bescheidene TCHF 147 eingebrochen. Während sich die Cashflow-Marge von 18,4 % im Vorjahr 2010 noch klar über den erforderlichen Soll-Werten von TCHF 10 % bis 15 % befand, ist die erzielte Marge mit 4,1 % nicht mehr nachhaltig. Im Vorjahr konnte die Hotel Bergblick

AG die Nettoinvestitionen von TCHF 645, wovon TCHF 150 über den Anlageaufwand zu Lasten der Erfolgsrechnungen verbucht wurden, vollständig aus dem operativen Geschäft von TCHF 661 erarbeiten. Im Geschäftsjahr 2011 entstand durch die nahezu gleichbleibenden Investitionen von TCHF 647 bei einem ungenügenden Cashflow von TCHF 147 eine Finanzierungslücke, die ohne Erhöhung der langfristigen Bankschulden um TCHF 500 nicht gedeckt werden konnte. Die um TCHF 100 auf TCHF 168 verbesserten flüssigen Mittel erzielte die Unternehmung demzufolge nicht aus dem operativen Geschäft, sondern nur durch Aktionärszuschüsse. Die Nachhaltigkeit kann aber auch anhand des betriebswirtschaftlichen Reinvestitionsbedarfs beurteilt werden. Der Investitionswert der Hotelliegenschaft beträgt CHF 10 Mio. Bei einem Hotelbetrieb beträgt, gemäss allgemeinen Erfahrungswerten, die durchschnittliche Lebensdauer der gesamten Sachanlagen zwischen 20 und 33 Jahre. Je höher die Sternekategorie, desto tiefer ist die Lebensdauer. Bei einem Anlagewert von CHF 10.0 Mio. und bei einer Lebensdauer von 25 Jahren kann von einem durchschnittlichen, jährlichen Reinvestitionsbedarf von TCHF 400 ausgegangen werden. Fazit: Der erzielte Geldfluss aus Betriebstätigkeit (Cashflow) überstieg im Vorjahr mit TCHF 661 den betriebswirtschaftlich notwendigen Reinvestitionsbedarf und die Gesellschaft tätigte mit TCHF 645 auch nachhaltige Investitionen. Im Weiteren hat die Gesellschaft auch

die Abschreibungen von TCHF 400 zuzüglich TCHF 150 über den Anlageaufwand verdienen können. Im letzten Geschäftsjahr konnten die notwendigen Mittel von mindestens TCHF 400 mit einem Geldfluss aus Betriebstätigkeit von TCHF 147 nicht mehr erarbeitet werden. Ferner ist bei der Darstellung der erarbeiteten Mittel darauf zu achten, dass der Anlageaufwand bereinigt wird. In sogenannten guten Geschäftsjahren werden Investitionen oft auch über den Anlageaufwand direkt abgeschrieben.

### Fazit

Die Geldflussrechnung als weiterer Bestandteil einer Jahresrechnung gehört zweifelsohne in der anlageintensiven Hotellerie zu einem wichtigen und zukunftssträchtigen Führungsinstrument. Qualifizierte und auf die Branche spezialisierte Treuhandunternehmen unterstützen die Hoteliers in der Aufbereitung für eine Geldflussrechnung, und dies ohne grossen Formalismus. **H**