

Martin Eltschinger

Geldflussrechnung in der Hotellerie

Die Geldflussrechnung als finanzielles Führungsmittel in der Hotellerie

Eine Geldflussrechnung ist Merkmal einer qualifizierten Jahresrechnung und trägt wesentlich zur Verbesserung der Transparenz bei. Darunter ist eine Geldflussrechnung zu verstehen, die auf dem Schema von FER 6 (Fachempfehlung für Rechnungslegung) und IAS 7 (International Accounting Standard) aufbaut und die Geldflüsse aus Betriebstätigkeit, Investitionen und Finanzierungen separat zeigt. Eine derartige Gliederung ist wiederum Basis für eine aussagekräftige Liquiditäts- und Finanzplanung, die für eine erfolgreiche finanzielle Führung unerlässlich ist.

1) Allgemeines

Die Schweizer Hotellerie musste in den vergangenen Jahren empfindliche Rückschläge in Kauf nehmen. Eine der Ursachen war oft eine ungenügende finanzielle Führung, die auf wenig aussagekräftigen Zahlen beruhte (3). Die Geldgeber verlangen heute für ihre Kreditscheide transparente und klar gegliederte Jahresrechnungen. Eine qualifizierte Jahresrechnung enthält neben den bereits obligatorischen Bestandteilen (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang) auch eine nach den bekannten Regelwerken gegliederte Geldflussrechnung, die die Cash Flows aus Betrieb, Investitionen und Finanzierungen separat zeigen. Eine durch die Sparte Wirtschaftsprüfung der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) geprüfte Jahresrechnung enthält in den meisten Fällen in ihrem Testat eine Geldflussrechnung auf der Basis von FER 6 (Fachempfehlung für Rechnungslegung). Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dem Cash Flow und zeigt, wie eine Geldflussrechnung nach den angelsächsischen Usancen und FER 6 erstellt wird.

2) Der Cash Flow

Die in den vergangenen Wochen durch die Finanzpresse publizierten «Cash Flows» im Rahmen der Jahresrechnungen 1999 schweizerischer Gesellschaften sind oft weder Cash noch Flow. Die noch oft verwendete Darstellung «Cash Flow = Gewinn plus Abschreibungen ist zu rudimentär und zeigt vielfach nur die halbe Wahrheit (1). Dieser Cash Flow ist im Hinblick auf internationale und globalisierte Normen völlig unzureichend und stellt diesbezüglich eine schweizerische Eigenart dar.

In der internationalen Rechnungslegung besteht ein starker Trend zur Geldfluss-

rechnung «Cash Flow Statement». Der Ende der 80er Jahre in den USA eingeführte FAS 95 (Financial Accounting Standard) hat die internationale Praxis wesentlich beeinflusst. Mit IAS 7 (International Accounting Standard) ist per 1. Januar 1994 ein derartiger Standard für die internationale Praxis in Kraft gesetzt worden.

Die Richtlinien von FAS 95 und IAS 7 sind bei der Ausarbeitung der Fachempfehlung zur Rechnungslegung FER 6 «Mittelflussrechnung» berücksichtigt worden und beeinflussen in neuerer Zeit auch die schweizerische Praxis.

Gemäss den Richtlinien von FER 6 und IAS 7 soll der Cash Flow endlich als das gezeigt werden, was er wirklich ist, nämlich als Geldzufluss aus Geschäftstätigkeit. Als weitere Informationen und Bestandteile einer informativen Geldflussrechnung werden der Geldzu- und -abfluss aus Investitions- und Finanzierungstätigkeiten dargestellt. Dabei wird die Veränderung der flüssigen Mittel gezeigt.

Die alte Kapitalflussrechnung, die zeitweise noch in Jahresrechnungen schweizerischer Gesellschaften präsentiert wird, zeigt den Fonds NUV (Nettoumlaufvermögen) und ist nach Mittelherkunft und Mittelverwendung gegliedert. Diese Darstellung ist zuwenig transparent und lässt erheblichen Bewertungsspielraum offen.



Martin Eltschinger, dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Bankfachmann, Mitglied der Geschäftsleitung der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich
E-mail: meltschinger@sgh.ch

Der Fonds NUV zeigt folgende Nachteile:

- Falls die Forderungen (Debitoren) zu Lasten der Flüssigen Mittel gestiegen sind, hat sich die finanzielle Situation und die Liquidität durch die nachlassende Zahlungsmoral verschlechtert. Der Fonds Nettoumlaufvermögen reagiert darauf nicht. Die Forderungen werden in den gleichen Topf wie die Flüssigen Mittel geworfen.
- Die Zunahme von Lagerbeständen wird vom Fonds Nettoumlaufvermögen ebenfalls nicht angezeigt. Es kann durchaus sein, dass die Flüssigen Mittel sinken und im Gegenzug die Lagerbestände ansteigen. Im Endergebnis bleibt der Fonds NUV gleich.
- Durch die Delkrederbildung in den Debitoren und in den Warenbeständen sowie durch aktive Rechnungsabgrenzungen werden weitere Bewertungsspielräume offen gehalten.

Es versteht sich von selbst, dass eine derartige Kapital- bzw. Mittelflussrechnung zu wenig Aufschluss über die Zahlungsbereitschaft einer Unternehmung gibt und daher nicht mehr zeitgemäss ist. FER 6 lässt den Fonds NUV im Sinne einer schweizerischen Kompromisslösung noch zu, beurteilt ihn hingegen als wenig geeignet. Früher oder später muss m.E. diese Art von Mittelflussrechnung aus der Berichterstattung verschwinden. International wird dieser bereits nicht mehr verwendet. Deshalb wird auch der neuere Begriff Geldflussrechnung (Cash Flow Statement) benützt, da auch der Fonds «Nettoumlaufvermögen» durch den Fonds «Flüssige Mittel» ersetzt wurde 2).

3) Aufbau der Geldflussrechnung

Mit der Geldflussrechnung wird die Veränderung der Flüssigen Mittel aufgezeigt 2). IAS 7 und FER 6 alternativ zu anderen Methoden verlangen eine Darstellung über die Ursachen und Veränderung von Geld und geldähnlichen Mitteln einer Gesellschaft bzw. einer Hotelunternehmung in Form einer Mittelflussrechnung. Banken, Gläubiger, Aktionäre und Investoren wollen über die Beschaffung und Veränderung der Flüssigen Mittel informiert sein. Der gesamte Cash Flow

wird als Veränderung der «Flüssigen Mittel» in drei Arten von Cash Flows gegliedert.

1. Cash Flows aus Betriebstätigkeit (Umlaufvermögen, kurzfristiges Fremdkapital),
2. Cash Flows aus Investitionstätigkeit (langfristiges Anlagevermögen) und
3. Cash Flows aus Finanzierungstätigkeit (langfristiges Fremdkapital und Eigenkapital).

3.1) Cash Flows aus Betriebstätigkeit (B)

Die Geldflüsse aus der Betriebstätigkeit beinhalten sämtliche Zahlungen, die sich aus dem Betrieb ergeben. Nach IAS 7 und FER 6 handelt es sich um folgende Transaktionen

- **Zuflüsse**
 - Zahlungseingänge von Kunden aus Hoteldienstleistungen (Logement / Restauration)
 - Zahlungseingänge aus Mieterträgen (Vitrinenmiete / Läden)
- **Abflüsse**
 - Zahlungsausgänge für Waren- und Dienstleistungsaufwand
 - Zahlungsausgänge für Personalkosten
 - Zahlungsausgänge für allgemeine Betriebsaufwände
 - Zahlungsausgänge für Unternehmensleitung und Steuern
 - Zahlungsausgänge für reguläre Unterhaltskosten
 - Zahlungsausgänge für den Finanzaufwand
 - Zahlungsausgänge für weitere Kosten im Zusammenhang mit der Betriebstätigkeit.

Somit ist der «Cash Flow aus Betriebstätigkeit» eine Zusammenstellung aller Zahlungsvorgänge des laufenden Betriebes. Im vorliegenden Fall handelt es sich um die direkte Methode. Bei dieser werden für den Betriebs-Cash-Flow die geldwirksamen Erfolgsvorgänge und alle weiteren Zahlungsvorgänge über die Betriebskonten zusammengefasst. Die direkte Methode gibt im Vergleich zur indirekten Methode einen besseren Ueberblick über die Vorgänge aus der Erfolgsrechnung. Die direkte Methode wird auch klar von FAS 95 bevorzugt. Die indirekte Methode ist im Gegensatz zur

direkten Methode viel aufwendiger. Zusätzlich sind neben den Kriterien Gewinn und Abschreibungen eine Vielzahl von Korrekturen vorzunehmen.

3.2) Cash Flows aus Investitionstätigkeit (I)

Die Geldflüsse aus Investitionstätigkeit umfassen hauptsächlich

- **Zuflüsse**
 - Zahlungen aus Verkauf oder Liquidation von Sachanlagen (Bsp. Hotel Liegenschaften)
 - Zahlungen aus Veräusserung von Finanzanlagen (Bsp. Wertschriften / Beteiligungen)
- **Abflüsse**
 - Zahlungen für Investitionsvorhaben in der Hotellerie
 - Zahlungen für Käufe von Beteiligungen / Wertschriften.

3.3) Cash Flows aus Finanzierungstätigkeit (F)

Bei den Geldflüssen aus Finanzierungsvorgängen handelt es sich um

- **Zuflüsse**
 - Zahlungen aus Erhöhung der langfristigen Bankschulden und Hypotheken
 - Zahlungen aus Erhöhung des Eigenkapitals (Kapitalerhöhungen)
- **Abflüsse**
 - Zahlungen für Amortisationen von langfristigen Bankschulden und Hypotheken
 - Zahlungen für Dividenden
 - Zahlungen für Kapitalrückführungen (Kapitalherabsetzung mit Mittelfrei-gabe)

4) Die Geldflussrechnung an einem praktischen Fall (Beispiel Hotel Top of the World SA, St. Moritz)

Sofern auf die während der Abrechnungsperiode getätigten Buchungen zurückgegriffen werden kann, ist eine Geldflussrechnung rasch erstellt. Bei einem ordnungsgemäss geführten Rechnungswesen dürfte dies kein Problem darstellen.

Die Geldflussrechnung, die auf der Basis von Anfangs- und Schlussbilanzen sowie der Erfolgsrechnung aufgestellt wird, stellt auf einer Rekonstruktion der fondswirksamen Buchungstatsachen ab. Es empfiehlt sich, diese Rekonstruktion anhand eines Arbeitsblattes vorzunehmen (Abbildung 2 und 3).

Als Ausgangslage dienen die Bilanzen per 31.12.1998 und 31.12.1999 sowie die Erfolgsrechnungen für die Jahre 1998 und 1999 (Abbildung 1). In den beiden mitt-

ren Kolonnen der Arbeitsblätter (Abbildung 2 und 3) sind bei den einzelnen Transaktionen die Referenznummern 1–19 eingetragen. Das Referenzieren dient für die Rekonstruktion der Buchungen zur Aufstellung der Geldflussrechnung. Mit Hilfe der Arbeitsblätter (Abbildung 2 und 3) werden die fondsrelevanten Buchungstatsachen rekonstruiert und gleichzeitig die Geldflussrechnung erstellt. Beim Arbeitsblatt wird von den Gegenfondskonten ausgegangen.

Das Vorgehen erfolgt in drei Schritten 2):

1. Eintragen der Anfangs- und Schlussbestände der Gegenfondsaktiven und-passiven (Abbildung 2)
2. Verbuchen der Erfolgsrechnung (Abbildung 2 und 3)
3. Verbuchen der weiteren Transaktionen und Überprüfung der Gegenfondsaktiven und-passiven bzw Verbuchung der fehlenden Transaktionen (Abbildung 2 und 3)

Jahresrechnung 1999

Hotel Top of the World SA, St. Moritz (Abbildung 1)

Bilanz per 31. Dezember 1999	31.12.1999		31.12.1998	
	CHF	%	CHF	%
AKTIVEN				
Umlaufvermögen				
Flüssige Mittel	225'000.00		200'000.00	
Forderungen	100'000.00		200'000.00	
Vorräte	125'000.00		100'000.00	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	50'000.00		100'000.00	
Total Umlaufvermögen	500'000.00	3.3	600'000.00	4.8
Total Sachanlagen	14'500'000.00	96.7	11'900'000.00	95.2
	<u>15'000'000.00</u>	<u>100.0</u>	<u>12'500'000.00</u>	<u>100.0</u>
PASSIVEN				
Kurzfristiges Fremdkapital				
Verbindlichkeiten	300'000.00		120'000.00	
Passive Rechnungsabgrenzungen	200'000.00		100'000.00	
	500'000.00	3.3	220'000.00	1.8
Langfristiges Fremdkapital				
Banken	11'500'000.00	76.7	10'500'000.00	84.0
Total Fremdkapital	12'000'000.00	80.0	10'720'000.00	85.8
Eigenkapital				
Aktienkapital	2'000'000.00		1'000'000.00	
Reserven / Gewinnvortrag	1'000'000.00		780'000.00	
Total Eigenkapital	3'000'000.00	20.0	1'780'000.00	14.2
	<u>15'000'000.00</u>	<u>100.0</u>	<u>12'500'000.00</u>	<u>100.0</u>
ERFOLGSRECHNUNG	CHF "1999"		CHF "1998"	
Betriebsertrag (Umsatz)				
Warenertag (Restauration)	2'600'000.00		2'500'000.00	
Dienstleistungsertrag (Beherbergung)	3'700'000.00		3'600'000.00	
Total Betriebsertrag	6'300'000.00		6'100'000.00	
Waren- und Dienstleistungsaufwand	1'000'000.00		1'000'000.00	
Personalaufwand	2'300'000.00		2'200'000.00	
Übriger Betriebsaufwand	750'000.00		800'000.00	
Betriebsergebnis I	2'250'000.00		2'100'000.00	
Aufwand Unternehmung	300'000.00		250'000.00	
Steuern	50'000.00		50'000.00	
Betriebsergebnis II	1'900'000.00		1'800'000.00	
Anlageaufwand	430'000.00		510'000.00	
Finanzaufwand	500'000.00		520'000.00	
Abschreibungen	400'000.00		400'000.00	
Jahresergebnis	570'000.00		370'000.00	

4.1) Schritt 1

In einem ersten Schritt werden die Anfangs- und Schlussbestände der Gegenfondsaktiven eingetragen. Im Beispiel Hotel Top of the World SA, St. Moritz, handelt es sich um die Aktivkonti: Forderungen, Vorräte, Aktive Rechnungsabgrenzungen und Sachanlagen, die in der Kolonne Soll 1.1.99 und Soll 31.12.99 eingetragen werden. Die Flüssigen Mittel werden im Moment nicht aufgeführt, da die Veränderung dieser Position durch die Geldflussrechnung gezeigt werden muss. Im weiteren werden die Passivkonti: Verbindlichkeiten, Passive Rechnungsabgrenzungen, Hypotheken und Eigenkapital in das Arbeitspapier in die Spalten Haben 1.1.99 und 31.12.99 übertragen. Durch die Addition der Kolonnen 1.1.99 bzw. 31.12.99 lassen sich die flüssigen Mittel von TCHF 200 bzw. 225 aus der Differenz von Soll- und Habensummen bestimmen.

Arbeitsblatt -1- Geldflussrechnung

(Abbildung 2)

(in TCHF)

Kriterium	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben
	1.1.99	1.1.99			31.12.99	31.12.99
Forderungen	200		6'300 1)	6'400 11)	100	
Vorräte	100		1'025 12)	1'000 2)	125	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	100			50 3)	50	
Sachanlagen	11'900		3'000 14)	400 9)	14'500	
Verbindlichkeiten		120	845 15)	1'025 12)		300
Passive Rechnungsabgrenzungen		100		100 16)		200
Hypotheken (Bank langfristig)		10'500		1'000 17)		11'500
Eigenkapital		1'780	350 19)	570 10)		
Eigenkapital (Kapitalerhöhung)				1'000 18)		3'000
Umsatz				6'300 1)		
Waren- und Dienstleistungsaufwand			1'000 2)			
Personalaufwand			2'300 3)			
übriger Betriebsaufwand			750 4)			
Aufwand Unternehmung			300 5)			
Steuern			50 6)			
Anlageaufwand			430 7)			
Finanzaufwand			500 8)			
Abschreibungen			400 9)			
Gewinn			570 10)			
Flüssige Mittel	12'300	12'500	17'820	17'845	14'775	15'000
	200		25		225	
	12'500	12'500	17'845	17'845	15'000	15'000

4.2) Schritt 2

Als zweiter Schritt wird die Erfolgsrechnung verbucht. Die Erfolgsrechnung enthält als Darstellung der erfolgswirksamen Vorgänge auch die fondsrelevanten Erfolgsvorgänge. Durch das Buchen der Erfolgsrechnung werden diese von den nichtfondswirksamen Erfolgsvorgängen getrennt. Jeder Erfolgsvorgang wird in den mittleren Veränderungskolonnen Soll / Haben eingetragen, und gleichzeitig wird jeweils die Gegenbuchung durchgeführt (Buchungen 1-10). Für die Verbuchung sollen drei Vorgänge zur Verdeutlichung des Vorgehens erwähnt werden. Bei der Verbuchung des Umsatzes von TCHF 6'300 im Haben (Buchung 1) findet die Gegenbuchung in den Gegenfondsaktiven (Forderungen) statt, da die Umsätze teilweise mit Kreditkarten getätigt wurden. Beim Personalaufwand (Buchung 3) hat man keine sinnvolle Möglichkeit zur Gegenbuchung in den Gegenfondsaktiven und -passiven. Die Gegenbuchung muss daher ausserhalb des Gegenfondsfeldes im Arbeitspapier -2- (Abbildung 3) im Haben als Geldabfluss eingetragen werden. Als nächste Buchungstatsache sind die Abschreibungen über TCHF 400 in den Sachanlagen (Hotelliegenschaft) (Buchung 9) zu erwähnen. Die entsprechende Gegenbuchung liegt im Anlagevermögen.

Arbeitsblatt -2- Geldflussrechnung

(Abbildung 3)

(in TCHF)

Kriterium	Soll	Haben	Soll	Haben	Soll	Haben
	1.1.99	1.1.99			31.12.99	31.12.99
Zahlungen von Kundenforderungen			6'400 11)			
bezahlte Kreditorenverbindlichkeiten				845 15)		
Personalaufwand				2'300 3)		
übriger Betriebsaufwand				750 4)		
Aufwand Unternehmung				300 5)		
Steuern				50 6)		
Anlageaufwand				430 7)		
Finanzaufwand				500 8)		
Veränderung Aktive RA (Abnahme)			50 13)			
Veränderung Passive RA (Zunahme)			100 16)			
Investitionen in Sachanlagen				3'000 14)		
Zunahme Hypotheken (Bank lfr)			1'000 17)			
Kapitalerhöhung (Erhöhung AK)			1'000 18)			
Dividendenausschüttung				350 19)		
Zunahme Flüssige Mittel			8'550	8'525		
				25		
			8'550	8'550		

4.3) Schritt 3

Als dritter Schritt werden die weiteren Transaktionen im Arbeitsblatt (Abbildung 2 und 3) verbucht und die Konten der Gegenfondspositionen auf Vollständigkeit geprüft (Buchungen 11-19). Zu den Anfangsbeständen werden die bisher verbuchten Zugänge addiert, die Abgänge subtrahiert und daraus der Schlussbestand errechnet. Falls dieser dem aus der Schlussbilanz übernommenen Wert nicht entspricht, sind offensichtlich weitere Tauschvorgänge zu berücksichtigen, die gemäss plausiblen Annahmen zu verbuchen sind. Durch die Verbuchung im Arbeitsblatt werden auch diese Vorgänge auf ihre Fondswirksamkeit überprüft.

Als erstes Konto werden die «Forderungen» ausgeglichen (Buchung 11). Die Forderungen haben gegenüber dem 1.1.99 um TCHF 100 auf TCHF 100 abgenommen. Neben dem Umsatz über TCHF 6'300 sind also noch weitere TCHF 100, total TCHF 6'400 geldmässig geflossen. Ein weiterer Fehlbetrag von TCHF 1'025 wird bei den «Vorräten» festgestellt und als Einkauf auf Kredit interpretiert und demgemäss bei den Verbindlichkeiten gegengebucht (Buchung 12). Die bei der «Aktiven Rechnungsabgrenzung» bisher noch nicht verbuchte Abnahme von 50 wird als Buchung 13 in das Arbeitspapier -2- als geldmässige Zunahme verbucht.

Bei den «Sachanlagen» bleiben TCHF 3'000 als Zugang offen. Es handelt sich um neue Investitionen in die Hotelzimmer sowie einer umfassenden Renovation der Hotelküche, die nun mit den neusten Techniken ausgerüstet ist. Dieser Vorgang (Buchung 14) erhöht die Sachanlagen und wird als Liquiditätsabgang in Arbeitsblatt -2- (Abbildung 3) ausgewiesen. Die Finanzierung dieser Investition erfolgt teilweise durch die Erhöhung der Hypothekarschulden (Buchung 17) und durch die Erhöhung des Aktienkapitals (Buchung 18).

Als weitere Differenz tritt bei den «Verbindlichkeiten» als Abnahme der Betrag von TCHF 845 auf, der als Zahlung angesehen wird (Buchung 15). Unter der Veränderung des Eigenkapitals figuriert nach der Kapitalerhöhung um TCHF 1'000 (Buchung 18) und der Buchung des Gewinns (Buchung 10) eine Differenz von TCHF 350. Bei

diesem Betrag bzw. Abnahme des Eigenkapitals handelt es sich um die Ausschüttung einer Dividende (Buchung 19), die als Finanzierungs Vorgang zu bezeichnen ist.

Durch die vorstehend genannten Buchungen ist in Arbeitsblatt -2- bereits die Geldflussrechnung entstanden. Die Saldi können in die eigentliche Geldflussrechnung (Abbildung 4) übertragen werden. Die Cash Flows der drei Bereiche können nun bestimmt werden. Damit beträgt der Cash Flow Betrieb bzw. Geldfluss aus Be-

triebstätigkeit TCHF 1'375. Der Cash Flow des Investitionsbereichs bzw. Geldfluss aus Investitionstätigkeit beträgt (TCHF 3'000) und zeigt klar die Zimmer- und Kücheninvestitionen. Wie diese teilweise finanziert wurden, belegt der Cash Flow des Finanzierungsbereichs bzw. der Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit über TCHF 1'650. Nach diesen drei Vorgängen wird die gesamte Veränderung der flüssigen Mittel von TCHF 25 nachgewiesen.

Geldflussrechnung

(Abbildung 4)

(direkte Methode)

(Geldflussrechnung nach FER 6 und IAS 7)
(in TCHF)**1999****Betriebstätigkeit**

Zahlungen von Kundenforderungen	6'400
bezahlte Kreditorenverbindlichkeiten	-845
Personalaufwand	-2'300
übriger Betriebsaufwand	-750
Aufwand Unternehmung	-300
Steuern	-50
Anlageaufwand und Unterhalt	-430
Finanzaufwand	-500
Abnahme aktive Rechnungsabgrenzungen	50
Zunahme passive Rechnungsabgrenzungen	100
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	1'375

Investitionstätigkeit

Investitionen in Sachanlagen	-3'000
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-3'000

Finanzierungstätigkeit

Zunahme Hypotheken (Bank langfristig)	1'000
Kapitalerhöhung (Erhöhung AK)	1'000
Dividendenausschüttung	-350
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	1'650

Zunahme Geldvermögen	25
-----------------------------	-----------

Veränderung des Geldvermögens

Bilanzwert Flüssige Mittel per Jahresanfang	200
Zunahme Geldvermögen	25
Bilanzwert Flüssige Mittel per Jahresende	225

5) Würdigung der Geldflussrechnung im Hotel Top of the World SA, St. Moritz

Die im Hotel Top of the World, St. Moritz, durchgeführten Investitionen können nach einem Cash Flow aus Betriebstätigkeit von TCHF 1'375 mit TCHF 1'000 aus dem Betrieb allein finanziert werden. Die restlichen TCHF 2'000 werden durch die Erhöhung der Hypotheken und die Aufstockung des Aktienkapitals um je TCHF 1'000 bewerkstelligt. Mit den verbleibenden TCHF 375 aus dem Betriebs-Cash Flow kann noch eine Dividende von TCHF 350 ausgeschüttet und die Liquidität um TCHF 25 verbessert werden.

In der Praxis würde bei einer derartigen Investition sinnvollerweise auf die Ausschüttung einer Dividende verzichtet und die Mittel im Hotelbetrieb reinvestiert werden. Der Free Cash Flow, der bei der DCF-Methode (Discounted Cash Flow) für die Berechnung des Wertes eine wesentliche Rolle spielt und sich aus den Cash Flows aus Betrieb und Investitionen zusammensetzt, ist für das Geschäftsjahr 1999 negativ. CHF 1'375 Geldfluss aus Betrieb abzüglich CHF 3'000 Geldfluss aus Investitionen.

Im Vergleich zu dem in der Einleitung genannten typisch schweizerischen Cash Flow

= Gewinn + Abschreibung resultiert eine Differenz von TCHF 405. Der rudimentäre Cash Flow aus Gewinn TCHF 570 plus Abschreibungen TCHF 400 ergibt TCHF 970. Im vorstehend erklärten und auf bekannten Regelwerken basierten Cash Flow aus Betriebstätigkeit resultiert ein Cash Flow über TCHF 1'375 und ist wie bereits erwähnt wesentlich transparenter.

6) Fazit

Die Cash-Flow-Berechnung hat in den vergangenen Jahren stark Bezug auf die flüssigen Mittel genommen. Damit wird eine einheitliche Sicht des Cash Flows in den Bereichen finanzielles Rechnungswesen, Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung erreicht. 2). Durch die Gliederung der Geldflussrechnung in Cash Flows aus Betrieb, Investition und Finanzierung werden klare und überblickbare Verhältnisse für die finanzielle Führung geschaffen. Diese international gebräuchliche Gliederung ist für die Beurteilung der finanziellen Situation wesentlich transparenter als eine Strukturierung nach Mittelherkunft und –verwendung, wie sie in den vergangenen Jahren mehrheitlich in der Schweiz praktiziert wurde. Die Darstellung der Liquidität nach Betriebstätigkeit, Investitionen und Fi-

nanzierungen eignet sich ideal für ein finanzielles Reporting und stellt m.E. eine zukunftsweisende und überblickbarere Liquiditäts- und Finanzplanung dar, die für die Führung eines Hotelbetriebes unerlässlich ist und für die Geldgeber und Banken eine wichtige Grundlage für eine Kreditsprechung darstellt. Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) begleitet ihre Kunden sowohl bei der Erstellung einer transparenten Geldflussrechnung als auch bei der Erarbeitung einer aussagekräftigen Liquiditäts- und Finanzplanung, die auf den bekannten Regelwerken aufbaut.

Anmerkungen:

- 1) Siehe PETER BERTSCHINGER/ MARKUS ZENNHÄUSERN, «Konzernabschlüsse verstehen»
- 2) In Anlehnung an Prof. DR. REINER FICKERT, Cash Flow – Que vadis, «Darstellung einer Geldflussrechnung»
- 3) Siehe MARTIN ELTSCHINGER, «Wirtschaftsprüfung in der Hotellerie», Zeitschrift IWIR Insolvenz- und Wirtschaftsrecht, Heft 1/2000