

Martin Eltschinger

# Wirtschaftsprüfung in der Hotellerie

Zusatznutzen für den Kunden durch die Prüfung einer Branchenfachstelle

Die Anforderungen an eine qualitative Wirtschaftsprüfung sind durch die wirtschaftliche Flaute der 90er Jahre und durch die Veränderungen in der Rechnungslegung deutlich gestiegen. Der zurückgezogene und vergangenheitsorientierte Buchprüfer hat ausgedient. Die Elemente einer modernen Wirtschaftsprüfung sind: branchenorientiert, zukunftsbezogen, kommunikativ, risiko- und kundenorientiert. Eine Ausdehnung des neuen Rechnungslegungs- und Revisionsgesetzes (RRG) auf mittlere Hotelbetriebe und die meisten KMU ist zu begrüssen und stellt im Sinne einer «Fair presentation» für alle Partizipanten einen Mehrnutzen dar.

## 1) Allgemeines

Die hohen Verluste in der Hotellerie haben in den vergangenen Jahren sowohl die Gläubiger als auch die Unternehmer aufgeschreckt. Als häufigste Ursache für die Probleme in der Hotellerie werden Mängel im Produkt und im Management, ein schlechter Standort, unzweckmässige Abläufe, eine kritische Betriebsgrösse und eine unzureichende finanzielle Führung genannt.

Die Folgen einer ungenügenden finanziellen Führung widerspiegeln sich vielfach in einem zu rudimentär ausgestalteten Rechnungswesen und in einem Missverhältnis in der Finanzierungsstruktur, was früher oder später zu schmerzhaften Verlusten für alle Beteiligten führen kann. Durch eine bessere Qualität und mehr Transparenz sowohl im Rechnungswesen als auch in der Prüfung der Jahresrechnung kann eine kritische Situation wesentlich früher erkannt werden.

Zudem haben in den vergangenen Jahren verschiedene Veränderungen in gesetzlicher Hinsicht und in der Praxis stattgefunden. Die Stichworte dazu sind: Neues Aktienrecht, FER (Fachempfehlung für Rechnungslegung), BEHG (Börsenhandelsgesetz), Fair Presentation.

## 2) Buchprüfung von gestern

Noch nicht vor langer Zeit stand mehr oder weniger die Finanzbuchhaltung im Mittelpunkt einer Revision. Die Aufgabe des Revisors beschränkte sich vorwiegend auf die Buchprüfung sowie das Abstimmen von Salden und Belegen. Der Revisor von gestern zog sich mit seinen Unterlagen in ein Besprechungszimmer zurück und kommunizierte kaum. Sein Gesprächspartner war meistens nur der Buchhalter. Der im



Martin Eltschinger, dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Bankfachmann, Mitglied der Geschäftsleitung der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich

Anschluss an die Revision zu erstellende Bericht war in wenigen Worten abgefasst und brachte für den Kunden und die Gläubiger keinen wesentlichen Nutzen.

## 3) Der neue Prüfungsansatz

Durch die eingangs erwähnten Gründe sind die Ansprüche an eine qualitative Abschlussprüfung deutlich gestiegen. Die alleinige Ausrichtung auf die Jahresrechnung und die damit verbundene vergangenheitsbezogene Betrachtung sind von einem risiko- und verfahrensorientierten Prüfungsansatz abgelöst worden. Im Vordergrund steht heute die Beurteilung der Zukunft. Dabei ist die Kommunikation mit dem Klienten sowohl mit den Verwaltungsräten als auch mit der Geschäfts- und Rechnungsführung ein wesentliches Element der Revision. Die Stichworte einer modernen Wirtschaftsprüfung heissen Kunden- und Risikoorientierung, Liquiditäts- und Finanzanalyse sowie die Zukunftsbeurteilung.

### 3.1.) Kundenorientierung:

Der Kunde erwartet aus der Abschlussprüfung einen Mehrwert. Der Prüfer kann diesen Mehrwert für die Adressaten nur

erbringen, wenn er das Geschäft des Klienten einschliesslich des Umfeldes kennt und im Detail auch versteht. In diesem Zusammenhang kommt den Branchenkenntnissen der Prüfungsgesellschaft eine wesentliche Rolle zu. Eine Branchenfachstelle verfügt über zahlreiche Betriebs- und Ortsvergleiche und kann dem Klienten und den Gläubigern diesen Mehrnutzen anbieten.

### 3.2) Risikoorientierung

Eine Prüfung sollte sich vorwiegend auf die wesentlichen Risiken ausrichten. Die Risiken liegen aber nicht allein in den einzelnen Posten der Jahresrechnung, sondern viel mehr im Hotelunternehmen als Ganzes. In diesem Zusammenhang spricht man in der modernen Revisionspraxis von Geschäfts- und Kontrollrisiken (Grundsatz zur Abschlussprüfung der Treuhand Kammer, GzA Nr. 11). Dabei sind unter den *geschäftlichen Risiken* die Strategie, die Führung des Betriebes, die Organisation, das Umfeld, die Konkurrenz und nicht zuletzt auch der Markt zu nennen. *Kontrollrisiken* ergeben sich aus Schwächen oder Ausfällen interner Kontrollmassnahmen. Unregelmässigkeiten entstehen oft, wenn die Unternehmensleitung Kontrollen nicht oder nur ungenügend durchführt. Werden diese *Geschäfts-* und *Kontrollrisiken* zuwenig beachtet, werden sie früher oder später auf die finanzielle Lage eines Hotelbetriebes durchschlagen und zu schmerzhaften Verlusten für die Gläubiger und Eigentümer führen.

### 3.3) Liquiditätsanalyse

Der allgemeine Grundsatz, «*die Liquidität ist die Atmung eines Unternehmens*» ist in der anlage- und personalintensiven Hotellerie von essentieller Wichtigkeit. Gerade in der Saisonhotellerie mit ihren Schwankungen auf der Ertrags- und Kostenseite, kann eine ungenügende Planung der Zahlungsflüsse rasch zu Liquiditätsschwierigkeiten führen. Die Erstellung eines Liquiditäts- und Finanzplanes als Führungsinstrument, ist heute nicht mehr wegzudenken. Im Rahmen einer auf die Zukunft ausgelegten Wirtschaftsprüfung stellt die Analyse der Zahlungsbereitschaft für die nächsten 12 Monate ein wichtiges Prüffeld dar.

Eine qualitative Berichterstattung über die Jahresrechnung zeigt neben den bereits erforderlichen Bestandteilen wie Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang auch eine klar gegliederte Geldflussrechnung, die die Veränderungen der Liquidität aufzeigt. Darunter ist eine Geldflussrechnung zu verstehen, die auf dem Schema von FER 6 aufbaut und die Mittelflüsse aus Betrieb, Investitionen und Finanzierungen separat ausweist. Dabei ist der Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit, der nicht die gesamten Unternehmungsaktivitäten wie auch Investitionen und Finanzierungen umfasst, für die Analyse der operativen Tätigkeit eine wichtige Grösse. Die alte Kapitalflussrechnung mit dem Fonds Nettoumlaufvermögen (NUV) und Gliederung nach Mittelherkunft und -Verwendung zeigt zuwenig Transparenz und dürfte dadurch früher oder später ausgemustert werden.

### 3.4) Finanzanalyse

Die Analyse der langfristigen Finanzierungen und Investitionen ist ein weiteres wichtiges Merkmal einer zukunftsgerichteten Abschlussprüfung. Erfahrungsgemäss sollte die langfristige Fremdfinanzierung in der Hotellerie nicht mehr als das Doppelte des zu erzielenden Umsatzes betragen. Diese Faustregel gilt insbesondere dann, wenn sich die Erträge je aus rund  $\frac{1}{2}$  Logement und Restauration zusammensetzen. Wird diese Regel als Folge einer zu hohen Fremdfinanzierung missachtet, lebt der Betrieb von der Substanz und wird erfahrungsgemäss früher oder später zum Problemfall.

Für die Beurteilung der Investitionsseite bzw der Hotelliegenschaften steht die Ertragskraft im Vordergrund. Die Bewertungen in der Praxis stützen heute auf die SGH-Methode, auf die DCF-Berechnung (Discounted Cash-Flow) oder auf den EVA-Ansatz (Economic Value Added) ab. Alle diese Methoden sind nach dem Bruttoprinzip zu rechnen und führen, wenn sie richtig angewendet werden, in etwa alle zum gleichen Ergebnis. Befindet sich jedoch ein Hotelbetrieb noch in der Aufbauphase, kann die reine Ertragswertberechnung noch nicht explizit angewendet werden.

### 3.5) Zukunftsbeurteilung

Eine vergangenheitsbezogene und auf die Jahresrechnung ausgerichtete Betrachtungsweise kann im Extremfall dazu führen, dass einem Unternehmen noch Gehfähigkeit attestiert wird, obwohl sich dieses im Zeitpunkt des Urteils bereits auf dem Sterbelager befindet. Ein vertiefter Blickwinkel verlangt vom modernen Prüfer, sich intensiv mit der Zukunft und mit den unter 3.2) bis 3.4) behandelten Kriterien auseinander zu setzen. Zudem ist eine offene und klare Kommunikation mit den involvierten Stellen, der Geschäftsführung und dem Verwaltungsrat notwendig. Die Grundsätze zur Abschlussprüfung der Treuhand Kammer: Grundsatz zur Abschlussprüfung (GzA) Nr. 8 «Ereignisse nach dem Bilanzstichtag» und Grundsatz zur Abschlussprüfung (GzA) Nr. 13 «Fortführung der Unternehmenstätigkeit» bilden einen wesentlichen Bestandteil einer zukunftsgerichteten Abschlussprüfung.

## 4) Wesentliche Prüfungskriterien in der Hotellerie

Zu den wesentlichsten Einhalteprüfungen in der Hotellerie, die nach Durchführung der vorstehend genannten Risiko- und IKS-Analyse (Internes Kontrollsystem) vorgenommen werden, gehören einerseits die Beurteilung der Umsätze und Kosten und andererseits die vertiefte Revision des Anlagevermögens mit der Finanzierungsstruktur.

### 4.1) Umsätze/Kostenseite

Neben den branchenneutralen Kriterien erstreckt sich eine Wirtschaftsprüfung in der Hotellerie u.a. auf die Felder Logement und Restauration. Die ordnungsgemässe Erfassung der Umsätze beispielsweise im Fideliosystem, die Anwendung des Vieraugenprinzips und die Verbuchung in die richtige Sparte sind einige der zu prüfenden Bereiche. In diesem Zusammenhang ist die Behandlung der Mehrwertsteuern zu revidieren. Die Bereiche Sondersatz, Abgrenzung Frühstückspauschale und Vorsteuerabzug sind weitere Prüffelder. Ferner ist zu beurteilen, dass die Erträge vollständig und die

Aufwände echt vorhanden sind. Was die Kostenseite anbelangt, unterscheidet sich eine Wirtschaftsprüfung in der Hotellerie nicht wesentlich von anderen Branchen.

#### 4.2) Anlagevermögen/Finanzierungsstruktur

Über die Revision von Investitionen und Finanzierungen verweise ich auf die unter Pkt 3.4) genannten Kriterien, die bereits in der Analyse eine wichtige Rolle spielen. Ferner sind branchenneutrale Gegebenheiten in der Wirtschaftsprüfung nicht erwähnt.

Anlässlich der Bestandesprüfung ist zu beurteilen, ob die Aktiven im Anlagevermögen vorhanden und die langfristigen Verbindlichkeiten unter den Passiven vollständig sind. Gezielt sind einzelne Verkehrsprüfungen von Neuinvestitionen und in diesem Zusammenhang auch deren Finanzierung durchzuführen. Auch die Mehrwertsteuern bzw. die richtige Behandlung der Vorsteuerabzüge können bei den zum Teil bedeutenden Investitionen in der Hotellerie eine wesentliche Grösse darstellen.

Für die Bewertung gilt nach aktienrechtlichen Grundsätzen das Anschaffungsprinzip unter Abzug der notwendigen Abschreibungen (OR 665). Werden jedoch nach einer Aufbau- und Einführungsphase nach wie vor ungenügende Ergebnisse erzielt, d.h. die Bewertung zu Anschaffungskosten wird nicht oder nicht nur annähernd erreicht, ist das Anlagevermögen im Wert zu berichtigen. Derartige Wertebussen mussten vor allem Eigentümer und Aktionäre von Hotelliegenschaften, die Ende der 80er, anfangs der 90er Jahre erstellt wurden, hinnehmen. Auch die Bestrebungen des Entwurfs von FER 20 «Impairment of Assets» behandeln dieses Thema unter dem Gesichtspunkt einer Rechnungslegung nach «Fair Presentation» ausführlich.

#### 5) Mehr Transparente in der Rechnungslegung

In der Schweiz wird die Rechnung nach aktien- bzw handelsrechtlichen Gesichtspunkten erstellt. Letztmals hat die Rechnungslegung mit Einführung des neuen

Aktienrechts im Jahre 1992 eine grössere Änderung erfahren. Nach den aktienrechtlichen Bestimmungen können stille Reserven gebildet werden. Wesentliche Veränderungen sind jedoch seit Einführung des neuen Aktienrechtes offen zu legen. Die handelsrechtlichen Abschlüsse zeigen die tatsächliche Situation einer Unternehmung nicht. Im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Rechnungslegung steht ein Jahresabschluss nach «Fair presentation», d.h. eine Jahresrechnung ohne stille Reserven im Vordergrund. Die Bestrebungen des neuen Rechnungslegungs- und Revisionsgesetzes (RRG) gehen einerseits in diese Richtung. Für die Gläubiger und Banken stellt eine derartige Rechnungslegung ein Qualitätsmerkmal dar. Für die Anwendung des neuen RRG ist nicht mehr die Rechtsform, sondern vielmehr die Grössenordnung der Gesellschaft massgebend. Als Kriterien sind die Umsatzhöhe, die Bilanzsumme und der Personalbestand entscheidend. Für welche Grössenordnungen das neue RRG verbindlich sein wird und welche Gesellschaften schlussendlich der Revisionspflicht zu unterziehen haben, ist noch unklar.

Die bisherigen Informationen aus der Vernehmlassung zeigen unterschiedliche Resultate. Unverständlich ist, dass sich die Klein- und Mittelbetriebe (KMU) mehrheitlich gegen die Einführung des neuen RRG ausgesprochen haben. Gerade diese Kundengruppe musste in der vergangenen Rezession der 90er Jahre beträchtliche finanzielle Einbussen in Kauf nehmen. Eine der Ursachen war oft, wie bereits eingangs erwähnt, eine ungenügende finanzielle Führung und ein lediglich rudimentär ausgestaltetes Rechnungswesen, das in einer schwierigen Situation zu spät oder gar nicht die Schiefelage aufzeigte. Eine transparente Rechnungslegung könnte dieser Kundengruppe helfen, nicht nur ihre Führungszahlen, sondern auch ihr Rating und Pricing bei den Banken zu verbessern.

Von den Banken sind in der Vernehmlassungsphase bisher keine grösseren Interventionen in bezug auf die Erleichterungen gegenüber den KMU und die Aufhebung der Revisionspflicht der KMU aufgefallen. Laut NZZ-Artikel vom 16. Novem-

ber 1999 Seite B9/Accounting spricht Prof. Dr. Carl Helbling, dass von den heute 170'000 Aktiengesellschaften rund 160'000 nach den Grössenkriterien des RRG kleine Gesellschaften sind, die damit von der Revisionspflicht befreit würden. Dies mag unter dem Aspekt der neuen Kreditpolitik, den Milliardenverlusten in den 90er Jahren und unter der Betrachtung des Gläubigerschutzes erstaunen. Gerade die Finanzinstitute sollten aufgrund ihrer Erfahrungen an einer transparenten Rechnungslegung und an einer unabhängigen Prüfung durch eine qualifizierte Revisionsstelle mehr den je interessiert sein. Als weitere Nutzniesser einer geprüften Jahresrechnung sind u.a. auch Lieferanten, Gläubiger und nicht auch die öffentliche Hand zu nennen.

#### 6) Fazit

Die Anforderungen an eine zeitgemässe Wirtschaftsprüfung haben in den vergangenen Jahren zugenommen. Im Vordergrund stehen: Zukunftsbeurteilung, transparente Rechnungslegung, Qualität, Kunden- und Risikoorientierung. Für die Zukunft werden die Auswirkungen des neuen RRG sowohl für alle Partizipanten einer Wirtschaftsprüfung sowie für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer eine wesentliche Rolle spielen. Dabei bleibt auch künftig eine gute Qualität in der Abschlussprüfung durch die Revisoren und deren Gesellschaft eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Eine Prüfungsgesellschaft kann eine gute Qualität durch folgende Massnahmen realisieren:

- permanente Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter
- Sicherstellung, dass eine angemessene Anzahl qualifizierter Mitarbeiter beschäftigt werden
- Aufstellen von Richtlinien für die Durchführung einzelner Prüfungsaufträge (Dokumentation der Prüfungshandlungen/ Dauerakten/ Arbeitspapiere)
- Prüfungen zielgerichtet zu planen, durchzuführen, Bericht zu erstatten und zu dokumentieren

Es versteht sich von selbst, dass auf die permanente Aus- und Weiterbildung der Mandatsbetreuer ein grosses Gewicht zu legen ist. Die Mitgliedschaft in der Treuhand-Kammer durch die leitenden Mitar-

beiter stellt eines dieser Qualitätsmerkmale dar. Eine derartige Mitgliedschaft verpflichtet zu einer dauernden Weiterbildung, wodurch schlussendlich der Kunde einen echten Zusatznutzen be-

kommt. Weitere Kriterien sind eine umfassende Berufs- und Branchenerfahrung. Für die Wahl einer fachlich einwandfreien Revisionsstelle sollten die genannten Faktoren eine entscheidende Rolle spielen.