

# Wie verhindert man einen Investitionsstau?

*Erfolgreiche Hotel-Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den laufenden Unterhalt tätigen sowie durch Abschreibungen und Rückstellungen Ersatzinvestitionen gewährleisten, schreibt die Hotel-Finanzexpertin Valerie Karlen. Lesen Sie den dritten und letzten Teil der «Hotelier»-Serie zum Thema Investitionen im Hotel.*

**I**nder Hotellerie sind Investitionen notwendig, um die steigenden Erwartungen der Gäste zu erfüllen und die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes zu sichern. Wichtig ist: Investitionsprojekte sollten detailliert geplant und im Einklang mit den strategischen Zielen umgesetzt werden. Es geht darum, Mehrwerte für das Unternehmen zu schaffen. Dann werden Finanzierungspartner gesucht und tragbare Finanzierungspläne erstellt. Mit der Realisierung des Projekts scheint das Thema Investitionen vorerst abgeschlossen zu sein – dem ist aber nicht so! Investitionen sind nur dann nachhaltig, wenn sie fortwährend erhalten werden und ihr Ersatz langfristig gewährleistet ist.

### Instandhaltung und Instandsetzung

Unter Instandhaltung versteht man das Erhalten eines Gebäudes in gebrauchsfähigem Zustand. In der Hotellerie entspricht dies dem Unterhaltsaufwand im engeren Sinn. Wie hoch dieser Unterhaltsaufwand im Einzelfall ausfällt, hängt von vielen Faktoren ab: Erstellungskosten, Ausbaustandard, Struktur/Komplexität, Auslastung und damit verbundene Abnutzung. Oft wird zur Beurteilung in der Hotellerie die Höhe des Unterhaltsaufwands mit der Sterne-Kategorie verglichen. Als Richtwert für ein Dreisterne-Hotel gelten demnach 3 Prozent des Ertrags, für ein Viersterne-Hotel 4 Prozent. Erfahrungszahlen und Hotel-Benchmarks zeigen jedoch, dass diese Werte vielfach nicht ausreichen. Nimmt man den Ertrag als Massstab für den Unterhalt, so birgt dies die Gefahr, dass bei sinkenden Erträgen auch die Höhe des Unterhalts sinkt, was zu falschen Schlüssen führen kann. Die Abstützung auf die Erfahrungswerte wird auch dadurch etwas verfälscht, dass aus fiskalischen Gründen oft auch wertvermehrende Investitionen – sprich Instandsetzung – über den Unterhaltsaufwand verbucht werden und der effektive betriebsnotwendige Instandhaltungsaufwand aus dieser Position nicht mehr ersichtlich ist. Daher sind auch die Instandsetzungskosten – Aufwände für die Wiederherstellung des gebrauchsfähigen Zustands – nicht so einfach zu beziffern. Diese werden üblicherweise anhand des Neuwerts (Erstellungswert) berechnet, der je nach Buchhaltungs- und Aktivierungspraxis sowie Abschreibungsmethode dem Hotelier oftmals nicht mehr bekannt ist.

Hotel-Kategorie	Allgemeiner Richtwert	Aufwand gemäss Hotel-Benchmark 2013 (hotelleriesuisse, nach Hotel-Kontenrahmen 06)
3*-Hotel, Ferien	3 %	6,5 %
3*-Hotel, Stadt	3 %	4,5 %
4*-Hotel, Ferien	4 %	6,5 %
4*-Hotel, Stadt	4 %	6,3 %
5*-Hotel, Ferien	5 % – 7 %	8,6 %
5*-Hotel, Stadt	5 % – 7 %	6,9 %

### Buchhalterische Erfassung der Investitionen

Viele Schweizer Hotel-Betriebe erfassen die getätigten Investitionen lediglich im Rahmen der «normalen» Finanzbuchhaltung als Zugänge auf den entsprechenden Aktivpositionen. Beim Jahresabschluss werden die Abschreibungen bei der sogenannten direkten Abschreibungsmethode direkt auf dem Anlagekonto vorgenommen, wodurch nach einigen Jahren bereits kein Rückschluss auf den ursprünglichen Anschaffungswert möglich ist. Bei der indirekten Abschreibungsmethode wird dieses Problem etwas entschärft, indem die Abschreibungen auf ein separates Wertberichtigungskonto (Minus-Aktivposition) verbucht werden und der Anschaffungswert des Anlageguts immer ersichtlich bleibt. Dies ist jedoch lediglich eine formelle Verbesserung. Aus materieller Sicht bleibt die Frage der Höhe der effektiven Wertberichtigung nach wie vor ungelöst. Aus steuerrechtlichen Gründen tätigen gesunde Betriebe die steuerlich maximal zulässigen Abschreibungen. Neben den üblichen Abschreibungen sind in gewissen Kantonen sogenannte Sofortabschreibungen zugelassen. Der Kanton Wallis beispielsweise gestattet bis zu 100 Prozent Sofortabschreibung auf Neuinvestitionen, bei Immobilien das Doppelte des ordentlichen Abschreibungssatzes. Der Kanton Zürich erlaubt bis zu 80 Prozent Sofortabschreibung, der Kanton Graubünden ebenfalls bis zu 80 Prozent sowie bei Immobilien des Gastgewerbes und der Hotellerie bis zu 40 Prozent. Damit liegen die steuerlichen Abschreibungen im Normalfall klar über dem betriebsnotwendigen Abschreibungsbedarf bzw. der effektiven Wertverminderung. ➤

Beispiel Grand Hotel Kronenhof in Pontresina. Die Inhaber des Luxushauses im Engadin investieren laufend in den Hotelbetrieb. Die Finanzexpertin Valerie Karlen sagt: «Es ist für einen gesunden Hotel-Betrieb unerlässlich, den betrieblichen Reinvestitionsbedarf aus dem operativen Geschäft zu erwirtschaften.»





### Was bringt die Anlagebuchhaltung?

Um die tatsächlichen betriebsnotwendigen Abschreibungen zu ermitteln, ist eine sogenannte Anlagebuchhaltung notwendig. Dies kann in Form einer einfachen Übersicht erfolgen, in der die einzelnen Anlageposten sowie die Zu- und Abgänge aufgeführt werden. Nebst den aktivierten Zugängen ist darauf zu achten, dass auch die im Unterhaltsaufwand erfassten wertvermehrenden Investitionen mitberechnet werden. Diese können bei erfolgreichen Betrieben beträchtliche Beträge ausmachen und würden die Berechnung der Instandsetzungskosten verfälschen, falls sie unberücksichtigt bleiben.

Pro Anlageposten wird anhand der durchschnittlichen betrieblichen Lebensdauer der jährliche Abschreibungsbedarf berechnet. Wird diese Übersicht jährlich nachgeführt, lässt sich verhältnismässig einfach der betriebliche Abschreibungsbedarf ermitteln. Diese Grösse stellt den Mindest-Abschreibungsbetrag dar, der jährlich berücksichtigt werden muss, um der Wertverminderung Rechnung zu tragen und die entsprechenden Reinvestitionen zu sichern.

Diese Mindest-Abschreibungen werden in erfolgreichen Jahren meist überstiegen, was zur Bildung von stillen Reserven führt. Wird anschliessend in ertragsschwächeren Jahren deutlich weniger abgeschrieben, so hat dies die Auflösung von stillen Reserven zur Folge. Der Betrag der netto aufgelösten stillen Reserven ist von Gesetzes wegen im Anhang zur Jahresrechnung anzugeben, was faktisch eine Anlagebuchhaltung für jeden Hotel-Betrieb voraussetzt.

Position	Maximale Abschreibungen (gemäss Merkblatt A 1995 ESTV)	Betriebsnotwendige Abschreibungen (Erfahrungswerte)
Immobilie Hotel (mit / ohne Land)	4 % / 6 %	2 % – 3 %
Installationen/Einrichtungen	15 %	6 % – 8 %
Geschäftsmobiliar	25 %	10 %
Maschinen zu Produktionszwecken	30 %	15 %
Fahrzeuge	40 %	20 %

### Rückstellungen für Ersatzinvestitionen

Aus steuerlicher Sicht sind Rückstellungen für Ersatzinvestitionen grundsätzlich nicht erlaubt, da diese in den meisten Fällen wertvermehrende Investitionen darstellen und aktiviert werden müssen. Es gibt aber kantonale Regelungen, welche dennoch eine erfolgswirksame Bildung von Rückstellungen zulassen. Der Kanton Bern beispielsweise lässt für Erneuerungsarbeiten, sofern kurz- bis mittelfristig vorgesehen, eine jährliche Rückstellung von 2 Prozent des Gebäudeversicherungswertes zu. Im Kanton Zürich dürfen für Grossreparaturen Erneuerungsfonds gebildet werden, wobei jährlich (ohne besonderen Nachweis) maximal 1 Prozent der Gebäudeversicherungssumme gebildet werden und der Bestand insgesamt 15 Prozent der Gebäudeversicherungssumme nicht übersteigen darf. Im Kanton Graubünden ist die jährliche Bildung von Rückstellungen für Grossreparaturen von 0,5 Prozent des Buchwertes möglich, wobei die Rückstellungen insgesamt höchstens 10 Prozent des Buchwertes betragen dürfen. Zu beachten ist die Basis der Rückstellung (Buchwert oder Gebäudeversicherungswert), da diese Werte in der Praxis weit auseinandergehen und somit die Höhe der Rückstellung wesentlich beeinflussen. Während der Buchwert durch Abschreibungen kontinuierlich sinkt, bleibt der Gebäudewert grundsätzlich konstant. Bei einem Hotel im Kanton Zürich mit einem Gebäudeversicherungswert von CHF 10 Mio. (Buchwert CHF 4,0 Mio.) beträgt die maximale Rückstellung CHF 1,5 Mio., während eine Liegenschaft im Kanton Graubünden mit demselben Gebäudeversicherungswert, jedoch auf Basis des Buchwertes von CHF 4,0 Mio., maximale Rückstellungen von CHF 0,4 Mio.

zuliesse. Abschliessend gilt der Grundsatz, dass ausgeführte Erneuerungen dann auch diesen Rückstellungen oder Fonds belastet werden müssen, da ansonsten eine Aufrechnung durch die Steuerbehörde droht.

### Die Tragbarkeit der Reinvestitionen

Ein Hotel-Betrieb ist nur dann wirklich erfolgreich, wenn er auch in der Lage ist, die betrieblichen Ersatzinvestitionen selbst zu erwirtschaften. Im Hotel-Konten-Rahmen stellt der GOP (Gross Operating Profit, Brutto-Betriebsergebnis) das operative betriebliche Ergebnis dar. Der GOP dient der Beurteilung der Ertragskraft einer Unternehmung. Erfahrungsgemäss wird ein GOP von 20 bis 25 Prozent des Ertrags benötigt, um die anlagebedingten Kosten wie Gebäudeversicherung sowie Ersatzinvestitionen zu tragen und darüber hinaus eine angemessene Rendite für die Kapitalgeber zu sichern. Die betrieblichen Ersatzinvestitionen können in der Praxis vereinfacht mit dem betriebsnotwendigen Abschreibungsbedarf gleichgesetzt werden. Aus Liquiditätssicht heisst das, dass mit den jährlichen Abschreibungen Mittel einbehalten werden, die spätere Ersatzinvestitionen sichern sollen. Wichtig ist allerdings, dass die Abschreibungen auch wirklich erwirtschaftet werden! Der verbleibende Betrag muss gross genug sein, um die Kapitalkosten sowie allfällige Steuern zu decken. In diesem Zusammenhang ist der Free Cash Flow eine relevante Grösse: Er zeigt die betrieblich erwirtschafteten Mittel nach Abzug der notwendigen Reinvestitionen. Mit dem Free Cash Flow werden die Kapitalrückführung sowie die Verzinsung des Eigenkapitals gewährleistet.

### Fazit

Erfolgreiche Hotel-Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den laufenden Unterhalt tätigen sowie durch Abschreibungen und Rückstellungen Ersatzinvestitionen gewährleisten. Sowohl bei erfolgten als auch bei geplanten Investitionen können je nach Kanton unterschiedliche steuerliche Rahmenbedingungen unterstützend zur Sicherung der langfristigen Wiederbeschaffung eingesetzt werden. Wird dies vernachlässigt, droht ein Investitionsstau. Der angestaute Nachholbedarf an Investitionen kann bei mangelnden Eigenmitteln nur noch mit einer weiteren Fremdvverschuldung finanziert werden, die für den Betrieb vielfach nicht tragbar ist. Es ist daher für einen gesunden Hotel-Betrieb unerlässlich, den betrieblichen Reinvestitionsbedarf aus dem operativen Geschäft zu erwirtschaften! **H**

**DIE AUTORIN** Valerie Karlen ist dipl. Hôtelière-Restauratrice HF und Treuhänderin mit eidg. Fachausweis. Sie ist als Managing Partner bei der SHT Schweizerische Hotel Treuhänder AG in Zürich im Bereich Buchführung, Wirtschaftsprüfung und Wirtschaftsberatung in der Hotellerie tätig. Sie ist Dozentin und Fachleiterin Finanzen an der Hotel-Fachschule Luzern SHL.  
[valerie.karlen@shtag.ch](mailto:valerie.karlen@shtag.ch)  
[www.shtag.ch](http://www.shtag.ch)

