

## KOMMUNIKATION

# Sollen wir unsere Mitarbeiter über Finanzzahlen informieren?

**FRAGE** Sollen wir unsere Mitarbeitenden laufend und konkret über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (Vierstern-Ferienhotel im Bündnerland) informieren? Wie offen sollen wir, wenn überhaupt, über Umsatz- und Gewinnentwicklung und andere Finanzzahlen kommunizieren? Grundsätzlich publizieren wir keine Finanzzahlen, da wir ein privates Familien-Unternehmen sind.

A. H., Hotelier aus dem Kanton Graubünden

**ANTWORT** Interessierte und gut informierte Mitarbeitende sind in der Regel auch motivierte und loyale Mitarbeitende. Eine offene und regelmässige Information stärkt die Unternehmenskultur und den Zusammenhalt im Team, schafft Verständnis für unternehmerische Entscheidungen und hilft, Unsicherheiten und Gerüchte zu vermeiden. Deshalb sollten Sie die interne Kommunikation nicht dem Zufall überlassen, sondern sorgfältig planen und umsetzen. Achten Sie dabei auf das richtige Mass und auf eine stufengerechte Vermittlung der Fakten. Sicherlich kennen Sie den Grundsatz «intern vor extern», wonach die Mitarbeitenden wichtige Ereignisse aus erster Hand – und nicht aus den Medien oder der Gerücheküche – erfahren sollten.

Auch wenn Sie Ihre Finanzzahlen nicht öffentlich machen, ist eine regelmässige, zum Beispiel vierteljährliche Orientierung über den Geschäftsverlauf wichtig. Dabei gilt die Faustregel: Je höher die Hierarchiestufe, desto detaillierter die Kennzahlen und desto fundierter deren Analyse. Für eine allgemeine Mitarbeiterinformation genügt es, wenn Sie ausführen, dass Sie «auf Kurs», «unter Budget» oder «über Budget» liegen. So vage eine solche Einordnung auch ist, sie macht sofort klar, wo das Unternehmen steht. Erklären Sie kurz, was die finanzielle Situation massgeblich beeinflusst und ergänzen Sie diese Erläuterungen mit einem Ausblick auf die in den nächsten Wochen anstehenden Ereignisse und Projekte. Ist der Geschäftsgang befriedigend, lassen



**DIE AUTORIN** Nora Fehr ist Partnerin und Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Schenker Kommunikation AG in Bern. Zuvor wirkte die eidg. dipl. PR-Beraterin als Kommunikationsleiterin bei Hotellerieuisse. Sie ist auch als Expertin an den Berufsprüfungen für eidg. dipl. Marketingfachleute tätig.  
**KONTAKT** n.fehr@schenkerkom.ch  
www.schenkerkom.ch

sich so Verunsicherungen und Ängste abfedern. Sehen Ergebnisse und Erwartungen weniger rosig aus, können die Mitarbeitenden Veränderungen, Optimierungen oder Einsparungen eher nachvollziehen und mittragen. **H**

## FINANZEN

## Was sagt der GOP konkret aus?

**FRAGE** Viele in der Hotellerie sprechen, wenn sie den finanziellen Erfolg ihres Betriebes dokumentieren wollen, vom sogenannten GOP. Frage: Wie wichtig ist eigentlich dieser GOP? Und was sagt er konkret aus? H. M., Hotelfachschüler, Luzern



**DIE AUTORIN** Tanja Eltschinger leitet die Sparte Treuhand der EAC Eltschinger Audit & Consulting AG. Sie absolvierte den eidg. Fachausweis für Treuhänder.

**KONTAKT**  
consulting@eac-eltschinger.ch  
www.eac-eltschinger.ch

**ANTWORT** Der GOP steht für Gross Operating Profit (zu deutsch Bruttobetriebsergebnis) und gibt Auskunft über die Rentabilität des Gesamtunternehmens. Diese internationale Hotelkennzahl berechnet sich aus den folgenden zwei Schritten: Gesamtumsatz aus Restauration, Beherbergung, Nebenleistungen und übrige Erträge abzüglich die direkten Kosten wie Waren, Personal und übriger Betriebsaufwand, welche diesen Profitcentern zugeordnet werden können, ergibt die Zwischengrösse GOI (Gross Operating Income bzw. Bruttobetriebserfolg). Von diesem GOI werden nun die Gemeinkosten wie Verwaltung, Marketing, Unterhalt, Energie, Entsorgung, Reinigung und übriger Aufwand subtrahiert. Daraus errechnet sich nun die Kennzahl GOP. Der GOP sollte bei mindestens 22 bis 27 Prozent des Gesamtumsatzes liegen, um die fixen Kosten wie Liegenschafts- und Versicherungsaufwand, die Mieten und Leasingkosten, die Abschreibungen und die Finanzierungskosten sowie die Steuern decken zu können. Für einen «bereinigten GOP» sollten die steuerlich bedingten, höheren Unterhaltsaufwände berücksichtigt werden.

Liegt der GOP unter 20 Prozent, wird erfahrungsgemäss zu wenig abgeschrieben beziehungsweise die Reinvestitionen können nicht gedeckt werden. Oft erfassen erfolgreiche Hoteliers Ihre Investitionen im Unterhalt, was in der handelsrechtlichen Erfolgsrechnung einen zu tiefen GOP ausweist. Aus unseren Erfahrungen kann von folgenden Unterhaltskosten ausgegangen werden:

**Fünfstern-Hotels:**

5 bis 7 Prozent des Gesamtumsatzes

**Vierstern-Hotels:**

4 bis 5 Prozent des Gesamtumsatzes

**Dreistern-Hotels:**

3 bis 4 Prozent des Gesamtumsatzes

**Fazit:** Der GOP zeigt die operative Ertragskraft des Unternehmens, ist jedoch nur aussagekräftig, wenn der Unterhalt korrigiert wird. Deshalb ist der bereinigte Cash-Flow aus Betriebstätigkeit für eine Beurteilung viel verlässlicher. Der sogenannte bereinigte GOP eignet sich aber gut als Berechnungsgrundlage von Erfolgsbeteiligungen (analog Betriebsergebnis I; Hotelkontenrahmen 1992). **H**