

FINANZEN

Welche Erfolgskennzahl ist am aussagekräftigsten?

FRAGE Nach unserer Umstellung auf den neuen Hotel-Kontenrahmen haben die Kennzahlen GOI und GOP das «alte» Betriebsergebnis I abgelöst. Zudem lesen wir immer wieder vom EBITDA und EBIT. Doch was sagen diese Kennzahlen wirklich aus? G.J. Hotelier, Winterthur

ANTWORT Im Hotel-Kontenrahmen 2006 werden zwei operative Erfolgskennzahlen, GOI und GOP, ausgewiesen. **GOI steht für Gross Operating Income** (Brutto-Betriebserfolg) und stellt den operativen Erfolg des Unternehmens nach Abzug der direkten Aufwände dar. Vom Gesamtertrag werden die direkten Aufwände für Waren, direkte Personalaufwände sowie direkte Betriebsaufwände abgezogen. Durch die Zuweisung der direkten Erträge und Aufwände kann eine Spartenrechnung für die Bereiche Restauration, Beherbergung, Nebenleistungen oder weitere Sparten erstellt werden. Als erste operative Kennzahl ist der GOI vor allem für die Bereichsleitenden interessant und als Führungskennzahl sinnvoll. Da der Ergebnisbeitrag der Gastronomieumsätze prozentual erheblich geringer ist als der Ergebnisbeitrag der Logement- und übrigen Dienstleistungsumsätze, werden auf Stufe GOI auch strategische Entscheide zur Optimierung der Umsatzstruktur getroffen, um damit das Gesamtergebnis zu verbessern.

Die Aussagekraft des GOI hängt jedoch davon ab, ob die Zuweisung der direkten Aufwände auch korrekt und vollständig vorgenommen wurde. Während die Zuteilung von Warenkosten sowie Mitarbeitenden auf die Sparten meist kaum Schwierigkeiten bereitet, ist die Aufteilung der Betriebsaufwände in der Praxis nicht immer einfach. Beispielsweise für Betriebsmaterial oder Wäsche-/Reinigungskosten werden häufig Gesamtrechnungen ausgestellt und die Aufteilung muss bei der Kontierung manuell vorgenommen werden. Der Einfachheit halber werden solche Gesamtrechnungen oftmals dem indirekten Aufwand «Reinigung» (unterhalb des GOI) zugeteilt, was den GOI zu hoch ausfallen lässt und verfälscht. Saubere Aufteilungs- und Kontierungsrichtlinien helfen, die innerbetriebliche Kontinuität und somit Vergleichbarkeit über die Jahre nicht nur intern, sondern auch im Benchmark zu gewährleisten.

GOP ist die Abkürzung für **Gross Operating Profit** (Brutto-Betriebsergebnis). Es werden zusätzlich die indirekten Aufwände für Verwal-

tung, Marketing, Unterhalt, Energie/Entsorgung/Reinigung und der übrige Aufwand abgezogen. Die Kennzahl ist daher für die oberen Führungsorgane wichtig, welche diese Gemeinaufwände beeinflussen können. Bei der Beurteilung des GOP ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Unterhaltsaufwand bei erfolgreichen Betrieben aus steuerlichen Überlegungen häufig zu hoch angesetzt wird, indem aktivierbare Investitionen als Unterhaltsaufwand verbucht werden. Der GOP der offiziellen Jahresrechnungen ist daher zu relativieren und für eine abschliessende Beurteilung sollte der Unterhaltsaufwand auf den betrieblich notwendigen Wert bereinigt werden.

Der GOP drückt die operative Leistungsfähigkeit des Betriebes vor Abzug der anlagebedingten Kosten aus und stellt somit einen guten Vergleichsstab dar.

Entsprechend werden auf Stufe GOP häufig erfolgsabhängige Incentive Fees definiert oder GOP-Garantien verlangt. Für das **EBITDA** werden vom GOP Liegenschafts- und Versicherungsaufwand, Miet- und Leasingkosten sowie allfällige Managementhonorare abgezogen. Es beschreibt somit die erwirtschaftete Grösse des Unternehmens vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern. Für eine Beurteilung muss die konkrete Situation des Betriebes mit den getätigten Investitionen oder dem jeweiligen Abschreibungsbedarf sowie die betriebliche Finanzierungsstruktur oder der daraus resultierende Zinsaufwand berücksichtigt werden.

Auch das **EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern)** ist stark von der Abschreibungs- und Finanzierungsstruktur sowie der Betriebsform abhängig. Das EBIT stellt dar, wie viel für die Deckung des Kapitaldienstes zur Verfügung steht und ist damit eine relevante Grösse für die Beurteilung von Finanzierungen. **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 Treuhand AG in Zürich tätig.

KONTAKT valerie.karlen@shtag.ch
www.shtag.ch

hotelmedia gmbh

hotel tv solutions & services



Alles fürs
Medien-Wohlbefinden
Ihrer Gäste !

- ✓ Hotel-TV der führenden Hersteller
... z.B. Philips New Range 2014 PHILIPS
- ✓ Digitalempfang, Satellitenanlagen
... die passenden Programme für Ihre Gäste
- ✓ MediaHubs von TeleAdapt



... the connectivity your Guests need
- ✓ Montagelösungen



... Ihre Hotelfernseher perfekt installiert !
- ✓ TV- Möblierungen



... der komplette „Medien-Schreibtisch“ plug & play

Als innovatives Unternehmen beraten, planen und realisieren wir landesweit zukunftsorientierte Hotel-TV-Lösungen. Wir vertreiben ein sehr breites Sortiment an Zubehör und bieten sämtliche Dienstleistungen rund um den Hotelfernseher.

hotelmedia gmbh

hotel tv solutions & services

Via Principale 299 CH 7743 Brusio
tel. 081 8346242 fax. 081 8346241
info@hotelmedia.ch www.hotelmedia.ch