

# Kontrolle bringt Mehrwert



**MARTIN ELTSCHINGER**  
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,  
GESCHÄFTSINHABER DER  
EAC ELTSCHINGER AUDIT &  
CONSULTING AG, THALWIL

**Frage:** Anlässlich unserer letzten ERFA-Sitzung haben wir kurz über die Einführung des Internen Kontrollsystems (IKS) in der Hotellerie diskutiert. Uns ist noch nicht ganz klar, welche Kriterien bei der Einführung zu beachten sind und ob wir vom Gesetz her überhaupt ein IKS einführen müssen. Wir sind eine Aktiengesellschaft und in unserem Hotel sind 74 Mitarbeitende beschäftigt, mit denen wir einen Umsatz von 7,6 Mio. Franken erzielen. Nach der letzten grösseren Investition in den Wellness- und Restaurationsbereich erhöhte sich die Bilanzsumme im Geschäftsjahr 2005 auf 15,5 Mio. Franken. Dank erfolgreicher Geschäftstätigkeit haben wir einen Teil dieser Aktivierung bereits wieder abgeschrieben und damit die Bilanzsumme auf 12,7 Mio. Franken reduziert.

**Antwort:** Unter der Annahme, dass Ihre Jahresrechnung auch

zukünftig eine Bilanzsumme von über 10 Mio. Franken erreicht, erfüllen Sie mit über 50 Vollzeitstellen zwei von drei Kriterien, die nach dem neuen, seit dem 1. Januar 2008 geltenden Revisionsgesetz, eine ordentliche Revision mit Risikobeurteilung und internem Kontrollsystem verlangen. Nach Art. 716 a OR muss das IKS dokumentiert, tatsächlich etabliert und praktiziert werden, das Kontrollsystem muss im Unternehmen vorhan-

den sein. Der Verwaltungsrat muss zudem gemäss Art 663b OR im Anhang der Jahresrechnung Angaben über die Durchführung einer Risikoeinschätzung machen.

Um die wesentlichsten Risiken in einem Hotelunternehmen zu beurteilen, sind vorerst die wichtigsten Arbeitsabläufe und Prozesse schriftlich zu erfassen oder in Flow-Charts darzustellen. Diese Arbeit kann die Direktion auch an junge Kadermitarbeitende, die einen Hotelfachschulabschluss mit hohem Praxisbezug haben, delegieren. Sie wurden im Unterricht auf Fragen der Abläufe und IKS sensibilisiert. Um alle Synergien zu nutzen, ist auch die Zusammenarbeit mit dem Qualitätscoach zu empfehlen. Die wichtigsten Arbeitsabläufe sind dabei in folgenden Bereichen zu hinterfragen (die nachstehende Aufzählung ist nicht abschliessend):

Fotolia

**Wie werden Vorsteuerabzüge bei grösseren Investitionen behandelt, ist eine von vielen Fragen.**

## 1. Frontoffice

Werden die Umsätze aus der Sparte Food & Beverage vollständig ins Frontoffice übernommen und wiederum korrekt im Rechnungswesen erfasst? Erfolgt aus dem Frontoffice eine vollständige Debitorenüberwachung, und werden die Gutscheine und Vorauszahlungen transparent ausgeschrieben und nicht mit den Forderungen verrechnet? Wie oft erfolgen die Kontrollen, und wie werden allfällige Differenzen behandelt? Liegen schriftliche Richtlinien für die Kassenführung vor? Werden regelmässig Kassakontrollen durchgeführt? Wird dem Mahnwesen genügend Beachtung geschenkt? Sind die richtigen MWST-Codes im Frontoffice hinterlegt?

## 2. Warenbewirtschaftung

Wie sind die Zuständigkeiten für die Warenbestellung und die Eingangskontrollen geregelt? Wie oft wird inventarisiert, und wird die Inventur vollständig nach dem Vieraugenprinzip erstellt? Werden die Warenveränderungen im Lager erfasst? Bestehen

Richtlinien für die Inventur? Ist sichergestellt, dass alle Fakturen lückenlos im Rechnungswesen erfasst werden? Besteht eine Fälligkeitsliste der offenen Rechnungen, und werden die Zahlungen im Vieraugenprinzip freigegeben? Wer kontrolliert periodisch die Warenrenditen?

## 3. Anlagebewirtschaftung

Wer bewilligt die Investitionen bzw. besteht ein Kompetenzreglement? Wird eine Rentabilitätsrechnung bei Neu- und Erweiterungsinvestitionen erstellt? Besteht eine transparente Anlagebuchhaltung, die die Anlagezu- und -abgänge in einer Mehrjahresübersicht zeigen? Wie werden Vorsteuerabzüge bei grösseren Investitionen behandelt? Werden die Auflagen der Geldgeber (Banken, SGH, Dritte) in den Darlehensverträgen für die Investitionsfinanzierung beachtet? Besteht ein Versi-

cherungsschutz für die Anlagen bei einem Betriebsunterbruch?

## 4. Personalwesen

Werden die gesetzlichen Auflagen beachtet und die Sozialversicherungsbeiträge ausgeschrieben? Werden die Personalaufwände in die richtige Sparte verbucht? Werden die Überstunden und die nicht bezogenen Ferienguthaben vollständig in der Jahresrechnung erfasst? Sind die leitenden Mitarbeitenden mit Interessenkonflikten behaftet? Wie ist die Zeichnungsberechtigung geregelt?

## 5. Informatik

Ist sichergestellt, dass kein unerlaubter Zugriff auf vertrauliche Daten

oder Programme erfolgt? Ist die Wiederaufnahme der normalen Geschäftstätigkeit nach einem Unterbruch der IT sichergestellt? Wird der physischen Sicherheit der IT-Mittel genügend Beachtung geschenkt (Wasser, Feuer, Zutrittskontrollen, Diebstahl)? Besteht ein aktueller Virenschutz?

Aus den genannten Fragen, die nicht abschliessend sind, lassen sich die wichtigsten Risiken und die Schwachstellen für den Betrieb definieren. Daraus ist eine Massnahmenliste mit den Schlüsselkontrollen, die periodisch durchgeführt werden, zu erstellen. Dieses Vorgehen ermöglicht die Schwachstellen sukzessive zu beheben und die Umsetzung der Massnahmen zu überwachen. Vorhandensein und Einhaltung dieser Risikokontrollen wird durch die Revisionsstelle jährlich geprüft.

Das IKS und die damit verbundene Risikobeurteilung im gesetzlichen Sinne muss die richtige Darstellung der finanziellen Berichterstattung sicherstellen. Dies bedeutet, dass die zu dokumentierenden Prozesse ausgehend von der Jahresrechnung bezüglich Wesentlichkeit und Komplexität zu evaluieren sind. Zu dokumentieren sind vor allem die Schlüsselkontrollen zur Sicherung der finanziellen Berichterstattung.

Das IKS ist als ergänzendes Kontrollsystem für das mögliche bereits bestehende Qualitätsmanagementsystem zu betrachten. Das IKS ist eine Führungsaufgabe, umfasst alle planmässig angeordneten Methoden und Massnahmen und ist ein wichtiger Bestandteil einer wirksamen Corporate Governance. Das IKS wirkt bei der Erreichung der geschäftspolitischen Ziele, dem Schutz des Vermögens und stellt eine zeitgerechte und finanzielle Berichterstattung sicher. Fazit: Ein vorbildlich gelebtes Internes Kontrollsystem bringt Mehrwert für jeden Hotelbetrieb!

## Haben Sie Fragen?

**Adresse:** redaktion@htr.ch,  
Stichwort Ratgeber, oder  
htr hotelrevue, Redaktion  
Ratgeber, Postfach, 3001 Bern.