

## **SCHWEIZER HOTELLERIE: GESETZESÄNDERUNG ERLEICHTERT FINANZIELLE KONTROLLANFORDERUNGEN**

---

Patrick Kullmann und Roland Schegg

*Paper : N°2012.01.01.0001*

**01.2012**

## SCHWEIZER HOTELLERIE: GESETZESÄNDERUNG ERLEICHTERT FINANZIELLE KONTROLLANFORDERUNGEN

Patrick Kullmann und Roland Schegg

Paper : N°2012.01.01.0001

01.2012

Ablagedatum : ..... / ..... / .....

### Mitglieder des Redaktions- und Unterstützungskomitee der HES-SO Wallis

1. .... Institut : .....
2. .... Institut : .....
3. .... Institut : .....
4. .... Institut : .....

### Ad hoc Experte

Name Vorname : .....

Institution : .....

### Publikationstyp

- Working paper
  - o Preprints .....
  - o Empirical (survey) results .....
- In einer wissenschaftlichen Zeitschrift veröffentlicht (*full paper*) .....

### Vorschungstyp

- CTI .....
- RCSO .....
- Studentische Projekte .....
- Andere (angeben) .....

### Plattform(en) der Veröffentlichung gemäß

- Wissenschaftliche Zeitschrift, Titel (cf. Liste) : .....
- HES-SO Wallis Plateform .....
- Mediatheken / RERODoc .....

# SCHWEIZER HOTELLERIE: GESETZESÄNDERUNG ERLEICHTERT FINANZIELLE KONTROLLANFORDERUNGEN

---

Patrick Kullmann und Roland Schegg

Working Paper

**10.2012**

## **Zusammenfassung**

*Die Änderungen des Obligationenrechts der letzten Jahre haben die Revisionsbestimmungen für die Schweizer Hotellerie, vor allem für grössere Betriebe, stark verändert. Gerade für Hotels, welche der ordentlichen Revision aufgrund ihrer Grössenkriterien unterstellt waren, musste ein internes Kontrollsystem zur Sicherstellung der finanziellen Berichterstattung neu etabliert und dessen Existenz nachprüfbar vorhanden sein. Im Rahmen unserer Studie wurde der Ist-Zustand des internen Kontrollsystems (IKS) bei schweizerischen 4 und 5 Sterne Hotels erstmals untersucht. Kontrollmechanismen gelten als Basis zur Gewährleistung einer korrekten, finanziellen Berichterstattung und damit als entscheidendes Führungsinstrument. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass einzelne Kontrollen wie Benchmarkingvergleiche gegenüber Wettbewerbern oder auch Bonitätsprüfungen und Kreditlimiten gegenüber Kunden im Vergleich zu anderen Branchen noch wenig Beachtung geschenkt wird, was zu Betrugsrisiken durch Trickbetrüger und Zahlungsausfällen führen kann. Auch zeigte es sich, dass die 5 Sterne Hotels direkte und indirekte unternehmensweite Kontrollen deutlich häufiger umsetzen als die 4 Sterne Hotels, welche generell pragmatischer und mit weniger formalen Vorgaben geführt werden. Noch während dem Zeitraum der Datenerhebung wurde vom Bundesrat per 31. August 2011 beschlossen die Schwellenwerte des Revisionsrechts per 1. Januar 2012 zu erhöhen, was die Aktualität des Themas betont. Diese Studie zeigt, dass in Folge dieser Gesetzesänderung zukünftig weniger Hotels verpflichtet sein werden, ein IKS formell zu dokumentieren und durch die Revisionsstelle prüfen lassen zu müssen.*

## EINLEITUNG

Per 1. Januar 2008 traten die letzten, grossen Änderungen des Obligationenrechts in Kraft. hotelleriesuisse informierte darüber in der Broschüre „Risikomanagement und Internes Kontrollsystem“ bereits per November 2007. Die Änderungen brachten es mit sich, dass in ordentliche und eingeschränkte Revisionen unterschieden wird. Kleinere Gesellschaften mit wenigen Mitarbeitern können sogar ganz auf eine Revision verzichten. Mittelständische Betriebe profitieren im Vergleich zur alten Regelung von einer abgeschwächten Revisionspflicht (eingeschränkte Revision), während für Hoteliers der grösseren Betriebe eine ordentliche Revision verlangt wird. Bei der eingeschränkten Revision wird die Jahresrechnung und der Gewinnverwendungsvorschlag des Verwaltungsrates (VR) geprüft und in einer Kurzform an der Generalversammlung (GV) bestätigt, dass während der Revision keine wesentlichen Fehler festgestellt wurden (vgl. Tabelle 1). Als Prüfungsmethoden werden hauptsächlich analytische Prüfungshandlungen und Befragungen verwendet.

Hauptunterschiede der Revisionsarten	Ordentliche Revision	Eingeschränkte Revision
Prüfungsgegenstand der Revision	- Jahres-/ Konzernrechnung - Gewinnverwendung - Existenz des internen Kontrollsystems (IKS)	- Jahresrechnung - Gewinnverwendung
Berichterstattung der Revisionsstelle	- Zusammenfassender Bericht an die Generalversammlung (Positive Zusicherung) - Umfassender Bericht an den Verwaltungsrat (VR)	- Zusammenfassender Bericht an die Generalversammlung (Negative Zusicherung)

Tabelle 1: Unterschiede der Revisionsarten

Im Gegensatz zur eingeschränkten wird bei einer ordentlichen Revision die Jahresrechnung mit einer grösseren Sicherheit (positive Zusicherung) bestätigt, was umfassende Detailprüfungen verlangt. Die Berichterstattung enthält neben dem zusammenfassenden Bericht an die GV eine umfassende Berichterstattung an den VR mit den wesentlichen Feststellungen der Revision (ehemals „Erläuterungsbericht“ genannt). Für Unternehmen mit ordentlicher Revision enthält das Gesetz zusätzlich die Vorgabe ein dokumentiertes, internes Kontrollsystem (IKS) zur finanziellen Berichterstattung zu unterhalten und dieses durch die Revisionsstelle überprüfen zu lassen. Im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern wurde vom Gesetzgeber bewusst keine Effektivitätsprüfung des IKS verlangt, welche umfangreiche Prüfungen mit statistisch aussagekräftigen Stichproben bedeutet hätte. Stattdessen wurde ein Kompromiss beschlossen, der dem Kosten- und Nutzenverhältnis Rechnung trägt. Danach wird die Existenz eines internen Kontrollsystems nur bestätigt, sofern fünf Kriterien (siehe Tabelle 2) erfüllt sind.

Voraussetzung zur IKS Existenz nach Schweizer Prüfungsstandard (PS 890)	
1	Vorhandene, überprüfbare und nachvollziehbare Dokumentation
2	Anpassung der Kontrollen auf gesellschaftsspezifische Geschäftsrisiken und -tätigkeit
3	Den zuständigen Mitarbeiter bekannt
4	Tatsächliche Umsetzung des definierten IKS
5	Bestehen eines generellen Kontrollbewusstseins im Betrieb

Tabelle 2: IKS Existenzanforderungen

Zur Bestimmung ob eine eingeschränkte oder ordentliche Revision erforderlich ist, gelten drei Schwellenwerte (CHF 10 Mio. Bilanzsumme, CHF 20 Mio. Umsatz, 50 Mitarbeiter), von denen mindestens zwei in zwei aufeinander folgenden Jahren überschritten werden müssen. (vgl. Tabelle 3) Die Erfahrungen der letzten vier Jahre haben einerseits die duale Methode mit eingeschränkter und ordentlicher Revision etabliert, andererseits aber auch gezeigt, dass mehr Unternehmen in die volle Revisionspflicht kommen als ursprünglich angedacht. Per 1. Januar 2012 erfolgt daher eine Anpassung der bestehenden Gesetzeslage (Bundesratsbeschluss vom 31. August 2011), welche die Schwellenwerte signifikant erhöht. Tabelle 3 zeigt eine Gegenüberstellung der wesentlichen Kriterien nach altem und neuem Recht:

<b>Gesetzliche Änderungen der Schwellenwerte des Revisionsrechts</b>	<b>Bisher</b>	<b>Neu</b>
Gültig per	01.01.2008	01.01.2012
<b>Ordentliche Revision</b>		
a) Publikumsgesellschaften	- An der Börse kotiert - Anleiheobligationen ausstehend - Tragen mindestens 20% Aktiven/Umsatz zur Konzernrechnung bei	
b) Wirtschaftlich bedeutende Unternehmungen <u>Kriterien:</u> zwei der drei Kriterien werden in zwei aufeinander folgenden Jahren überschritten:	Basis sind die beiden vor dem Berichtsjahr (z.B. 2012) liegenden Finanzjahre (z.B. 2010 und 2011)	Basis sind das vor dem Berichtsjahr liegende Finanzjahr (z.B. 2011) sowie das Berichtsjahr (z.B. 2012)
- Bilanzsumme	CHF 10 Millionen	CHF 20 Millionen
- Umsatz	CHF 20 Millionen	CHF 40 Millionen
- Mitarbeiter (im Jahresdurchschnitt)	50 Vollzeitstellen	250 Vollzeitstellen
<b>Eingeschränkte Revision</b>	Eingeschränkte Revision, sofern die Kriterien zur ordentlichen Revision nicht erreicht werden.	
<b>Opting Out</b>	Keine Revision, sofern eine eingeschränkte Revision bestünde und zusätzlich Zustimmung sämtlicher Gesellschafter vorliegt auf eine Revision zu verzichten und nicht mehr als 10 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt beschäftigt werden.	

*Tabelle 3: Gesetzliche Änderungen der Schwellenwerte des Revisionsrechts*

Ziel und Zweck unserer Umfrage war es zunächst die Ist-Situation zum IKS unter schweizerischen Hotels zu untersuchen. Wie viele Hotels fallen heute in die ordentliche Revision? Gibt es Hotels, welche sich freiwillig ordentlich prüfen lassen? Wird im IKS und dessen Prüfung ein Mehrwert für die Hotels gesehen und worin besteht dieser?

Zusätzlich soll analysiert werden, wie viele Hotels durch die Gesetzesänderungen tangiert werden und welche Chancen und Risiken ein Hotel berücksichtigen muss, wenn es über eine freiwillig werdende ordentliche Revision entscheidet.

Die Untersuchung zielt vor allem auf folgende drei Kernbereiche ab:

- 1) Hotelspezifische Charakteristiken zur Rechtsform, Grösse sowie Revisions- und Rechnungslegungskriterien
- 2) Risikomanagement
- 3) Internes Kontrollsystem

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf dem Geschäftsjahr 2010 und beinhalten Resultate von 34 Hotels aus dem 4 und 5 Sterne Bereich (53% 4 Sterne und 44% 5 Sterne, 34% Stadthotels, 91% Individualhotels). Initial wurde eine Anfrage zur Teilnahme bei 545 hotellerieuisse registrierten 4 und 5 Sterne Hotels vorgenommen.

## **RECHTSFORM, GRÖSSE SOWIE REVISIONS- UND RECHNUNGSLEGUNGSKRITERIEN**

Die Rechtsform schweizerischer 4 und 5 Sterne Hotels ist in unserer Umfrage zu 71% eine Aktiengesellschaft. Gemäss einer Betriebszählung des BfS<sup>1</sup> zum Geschäftsjahr 2008 unter 5'442 Hotels, Gasthöfen und Pensionen mit insgesamt 68'431 Vollzeitmitarbeitenden wurden vor allem folgende Rechtsformen beobachtet: Einzelfirma (47%), Aktiengesellschaft (28%) und GmbH (12%). Da anzunehmen ist, dass mit zunehmender Sterneanzahl (mehr Zimmer, mehr Mitarbeiter und höhere Umsätze) häufiger die juristische Person gewählt wird, ist der höhere Anteil an AGs und GmbHs in der Stichprobe nachvollziehbar. Die Unterscheidung der Rechtsformen ist relevant im Hinblick auf Steuer- und Haftungsfragen, hat allerdings seit 2008 keinen Einfluss mehr auf die Revisionspflicht. Generell ist

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik, Betriebszählung 2008

es wichtig zu verstehen, dass eine Einzelunternehmung rechtlicher Teil einer natürlichen Person ist und keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Eine Aktiengesellschaft ist hingegen juristische Person mit dieser Rechtspersönlichkeit. Es zeigte sich, dass rund 70% der teilnehmenden Hotels im Geschäftsjahr einen Reingewinn erwirtschafteten. Angesichts der Wertsteigerungen des Schweizer Frankens, und den Folgen der Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise ist diese Leistung beachtlich. Allerdings sind die Risiken 2011 gewachsen und auch 2012 wird weiterhin grössere Herausforderungen mit sich bringen.

Revisionsart	Ordentlich	Eingeschränkt	Opting Out
4 Sterne Hotels	47.1%	29.4%	23.5%
5 Sterne Hotels	100.0%	0.0%	0.0%
Total	71.9%	15.6%	12.5%

Tabelle 4: Revisionsart nach Hotelklassifikation

In Bezug auf die Revision zeigt sich, dass 72% der teilnehmenden Hotels einer ordentlichen (100% bei den 5 Sterne Hotels) und nur 16% einer eingeschränkten Revision unterstanden. 12% der Hotels verzichteten mittels Opting-Out auf jegliche Revisionen (vgl. Tabelle 4).

Betrachtet man die Kriterien, welche Einfluss auf die Revisionsart haben, ergeben sich interessante Resultate zu bisherigen und zukünftigen Revisionsanforderungen.

**a) Grössenkriterium „Mitarbeiter“**

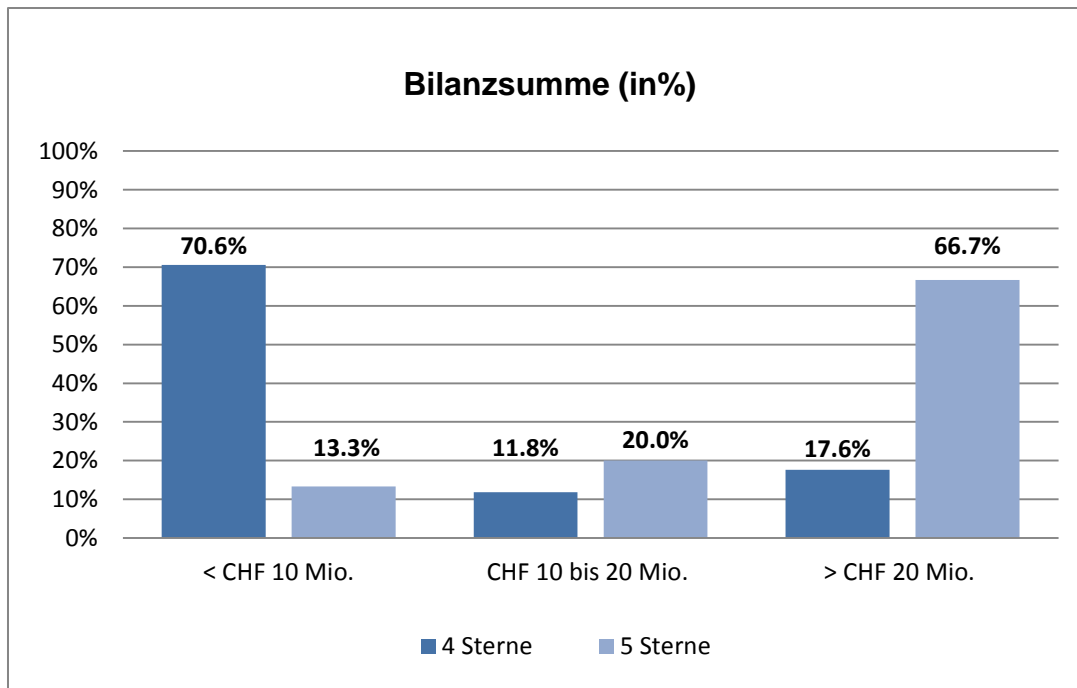
Die 4 Sterne Hotels in unserer Stichprobe beschäftigen auf Vollzeitstellenbasis durchschnittlich 41.7 Mitarbeitende und liegen somit mit rund 8 Vollzeitstellen unter den bisherigen Grössenkriterium zur ordentlichen Revision. 5 Sterne Hotels haben hingegen mit rund 1.6 Vollzeitstellen pro Zimmer im Mittel 208 Mitarbeitende unter Vertrag<sup>2</sup>. Ein knappes Drittel der teilnehmenden 4 Sterne Hotels und alle 5 Sterne Hotels überschreiten das ursprüngliche Kriterium der 50 Vollzeitstellen. Den neuen Schwellenwert von 250 Vollzeitstellen wird dagegen zukünftig praktisch kein 4 Sterne Hotel und weniger als ein Drittel der 5 Sterne Hotels überschreiten.

**b) Grössenkriterium „Bilanzsumme“**

Traditionellerweise ist die Hotellerie eine nicht nur personal- sondern auch anlageintensive Branche. Hotelgebäude und deren Instandhaltung verursachen einen grossen Kostendruck. Das zweite Grössenkriterium zur ordentlichen Revision ist die Bilanzsumme, in welcher sich Sachanlagen und damit auch Hotelgebäude wiederfinden. Die Studie ergab, dass sich 8 von 10 Hotelgebäuden im Eigentum der operativen Hotelgesellschaft befanden und somit reine Management Contract Gesellschaften<sup>3</sup> oder Finanzierungskonzepte wie Sale-Leasebacks bisher wenig Anwendung wiederfinden. Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt 58% der befragten Hotels über eine Bilanzsumme von mehr als CHF10 Millionen verfügen, wodurch mehr als die Hälfte der Hotelbetriebe das ursprüngliche Kriterium zur ordentlichen Revision überschreitet.

<sup>2</sup> Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2010, hotellerieuisse, Seite 42: hotellerieuisse ermittelte in einer Studie unter 26 befragten 5 Sterne Hotels 1.4 Vollzeitstellen pro Zimmer und im Mittel 187 Mitarbeiter (Stichprobenwerte weichen je nach Lage der Hotels ab: Stadthotels zu Ferienhotels)

<sup>3</sup> Gemeinte Varianten: Mäzenatentum mit angestellten Management sowie jegliche „Funds-Pacht-Franchise-Management“ Vertragskombinationen



Graph1: Bilanzsumme nach Kategorie

Durch die Anlageintensität der Hotellerie werden damit selbst in Bezug auf den erhöhten Wert noch immer 42% den Schwellenwert von CHF20 Millionen überschreiten. An dieser Stelle muss zudem berücksichtigt werden, dass das schweizerische Obligationenrecht dem Niederstwertprinzip untersteht und zudem die Bildung stiller Reserven mit steuerlich motivierten Sofortabschreibungen erlaubt. Eine Umstellung der Gesetzgebung auf Standards wie Swiss GAAP FER<sup>4</sup> oder IFRS<sup>5</sup> würde dazu führen, dass die Anzahl der Betriebe, über dem Schwellenwert sich deutlich erhöhen wird, da stille Reserven in diesen Standards nicht zulässig sind und teilweise Marktwerte zur Bilanzierung verlangt werden.

### c) Grössenkriterium „Umsätze“

Hinsichtlich des dritten Grössenkriteriums zeigen die Studienergebnisse, dass 2010 keines der 4 Sterne Hotels die Umsatzlimite von CHF 20 Millionen überschritt, allerdings 73% der 5 Sterne Hotelbetriebe die Marke übertrafen. Da zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht absehbar war, dass der Bundesrat eine Erhöhung auf CHF 40 Millionen festlegen wird, wurde zu dieser Grössenordnung keine zusätzliche Frage platziert, weshalb aus dieser Umfrage nicht abschliessend beurteilt werden kann, wie viele der 5 Sterne Hotels auch die angepasste Limite überschreiten werden.

Basierend auf Daten der STR Global zu Zimmerumsätzen in der Schweiz kann abgeschätzt werden, dass lediglich 5% der 4 und 5 Sterne Hotels zwischen CHF 20 und CHF 30 Millionen und lediglich marginale 1% mehr als CHF 40 Millionen generieren. Anzumerken ist hier aber, dass der Gesetzgeber für den Schwellenwert auf die Gesamtumsätze der Gesellschaft abstellt d.h. inklusive F&B, SPA und Wellness sowie betriebsfremden und ausserordentlichen Erträgen wie Dividenden oder Versicherungsleistungen. Gemäss Daten aus dem Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2010 stellen Zimmerumsätze bei 5 Sterne Hotels durchschnittlich 55% der Gesamtumsätze dar (F&B 35%, Andere 10%) bei durchschnittlichen Gesamtumsätzen von CHF 26.9 Millionen<sup>6</sup>. Es ist daher anzunehmen, dass auch zukünftig die Mehrheit der 5 Sterne Hotels dieses Kriterium zur ordentlichen Revision nicht mehr überschreiten wird.

Unter Berücksichtigung aller drei Grössenkriterien gilt zukünftig folgendes Bild zur Revisionspflicht:

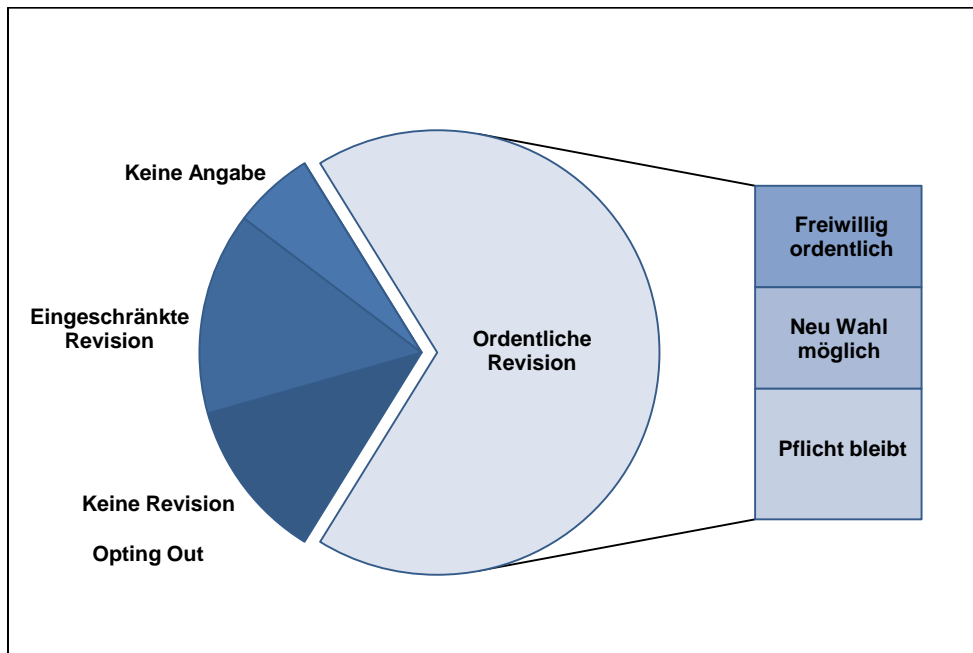
- Ungefähr ein Drittel der befragten Hotels wird nicht von der Änderung betroffen sein, da sie bereits eingeschränkt oder gar nicht prüfpflichtig sind.

<sup>4</sup> Swiss Generally Accepted Accounting Standards Fachempfehlungen der Rechnungslegung (Swiss GAAP FER)

<sup>5</sup> International Financing and Reporting Standards (IAS/IFRS)

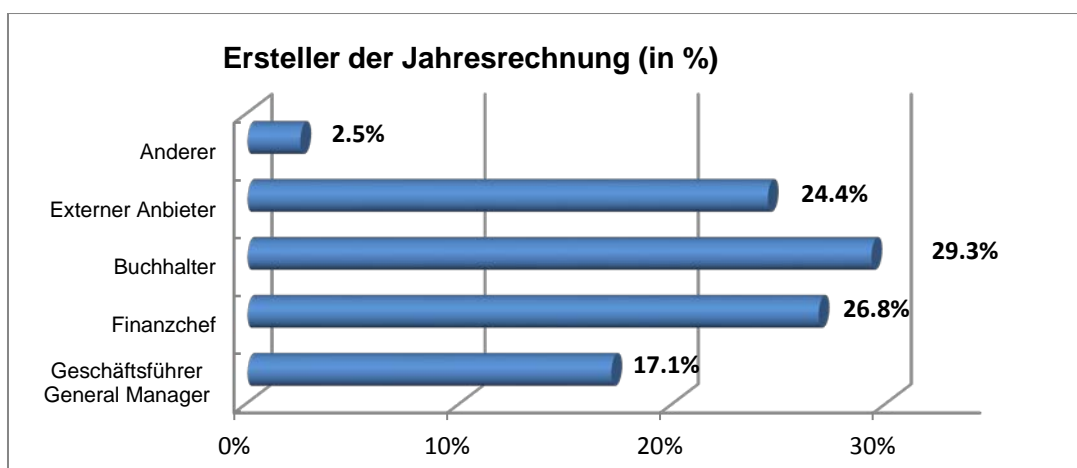
<sup>6</sup> Jahrbuch der Schweizer Hotellerie 2010, hotellerieuisse, Seite 42 (Mittelwert)

- Rund 10% der Gesellschaften messen der Revision einen eigenen Wert bei, da sie Prüfungen vornehmen lassen, welche nicht gesetzlich vorgegeben sind. Diese werden die Revision wohl wie bisher weiterführen.
- 30% der untersuchten Hotels waren bisher in der ordentlichen Prüfpflicht und werden künftig die Möglichkeit zum Downgrading der Revisionsart haben.



Graph 2: Zukünftige Entwicklung ordentlicher Revisionen

Im Weiteren geht aus der Umfrage hervor, dass eine klare Kompetenzaufteilung zur Erstellung der Jahresrechnung besteht, da in den meisten Fällen ein interner (29%) oder externer Buchhalter (24%) involviert ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Fair Value Abschlüsse nach Swiss GAAP FER und/oder International Financing and Reporting Standards kaum Anwendung in der Finanzbuchhaltung Schweizer 4 und 5 Sterne Hotels finden. Die Hoteliers äusserten sich zudem zur Betriebshaltung, in dem der Kontorahmen 2006 Schweizer Hotellerie und Gastgewerbe zu 58% zur Anwendung kommt und somit die Uniform Systems of Accounts for the Lodging Industry (USALI) mehrheitlich umgesetzt sind. Der Kontorahmen 1992 Schweizer Hotellerie und Gastgewerbe wird hingegen noch zu 33% angewandt.



Graph 3: Erstellung der Jahresrechnung

In Bezug auf die Revisionsstelle wurde ermittelt, dass die Hotellerie als Branche einen fragmentierten Markt für Prüfgesellschaften darstellt, da viele kleinere Prüfungsgesellschaften die Aufgabe der



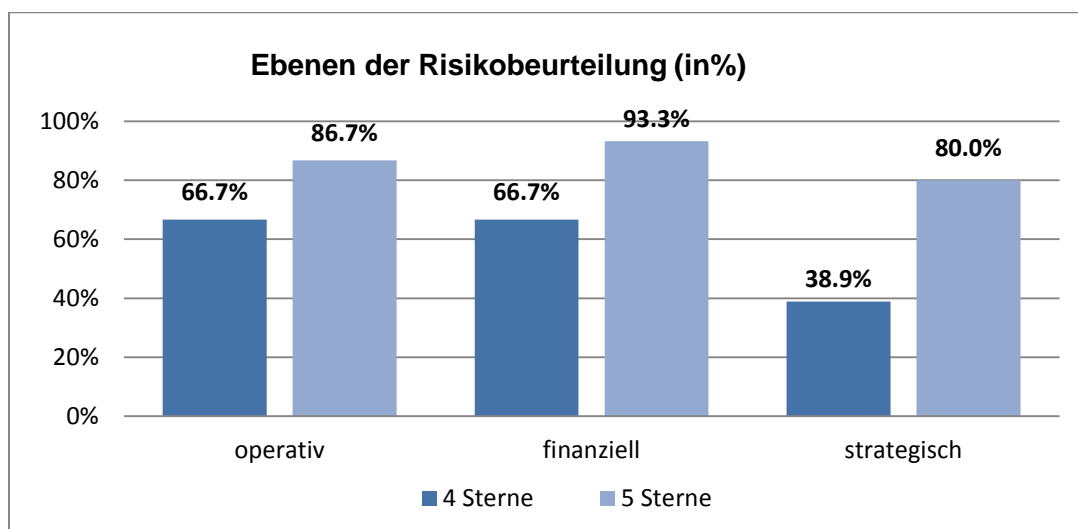
Revisionsstelle wahrnehmen und die Big Four, bestehend aus KPMG, PwC, E&Y und Deloitte mit 32% einen geringen Marktanteil in diesem Sektor halten.

## RISIKOBEURTEILUNG

Mit der Einführung von Pflichtangaben zur Risikobeurteilung als fester Bestandteil der Jahresrechnung nach Artikel 663b Ziffer 12 des Obligationenrechts verfolgte der Gesetzgeber das Ziel, dass sich der Verwaltungsrat inhaltlich mit gesellschaftsspezifischen Unternehmensrisiken auseinandersetzt. In der Umsetzung fand diese Risikobeurteilung oftmals auf Einschätzung möglicher Eintrittswahrscheinlichkeiten und des Schadensausmasses statt. Zudem sind operative, strategische und finanzielle Risiken zu unterscheiden, wobei lediglich letztere durch die Revisionsstelle geprüft werden.

Im Rahmen der Studie wurde daher untersucht, mit welchen Ebenen der Risikobeurteilung sich der Verwaltungsrat der gehobenen Hotellerie tatsächlich auseinandersetzt, welche Entscheidungsträger involviert sind und wie häufig eine Beurteilung innerhalb eines Jahres stattfindet.

Die Ergebnisse zeigen, dass finanzielle Risiken in 77% und operative Risiken zu 74% einer Beurteilung unterliegen. Eine Adressierung strategischer Risiken durch Hoteliers fand nur in gut der Hälfte der Fälle statt (57%). Die Einzelanalyse zeigt aber auch, dass sich Entscheidungsträger von 5 Sterne Hotels mit allen Ebenen der Risikobeurteilungen intensiver auseinandersetzen als ihre Kollegen der 4 Sterne Hotels.



Graph 4: Risikoebenen

Auf die Frage, wer neben dem Verwaltungsrat an der Risikobeurteilung beteiligt ist, antworteten 5 Sterne Hoteliers, dass jeweils der Geschäftsführer und zu 60% der Finanzchef einbezogen werden. Bei 4 Sterne Hotels sind meist nur die Geschäftsführer eingebunden (Buchhalter 17%). Hinsichtlich der Häufigkeit der Risikobeurteilung zeigte sich, dass 5 Sterne Hotels in regelmässigen Abständen das Thema traktandieren. So findet eine Beurteilung zu 40% ein bis mehrmals monatlich und zu 53% ein bis dreimal pro Jahr statt.

## INTERNES KONTROLLSYSTEM

Die gesetzliche Vorgabe zur Integration eines internen Kontrollsystems basiert auf Artikel 728a des Obligationenrechts und verlangt eine Prüfung durch die Revisionsstelle. Im Gegensatz zu einigen anderen Ländern, besteht in der Schweiz allerdings nur die Pflicht der Revisionsstelle zur Prüfung der Existenz, jedoch nicht des dauerhaften Funktionierens des internen Kontrollsystems, welches den Umfang der Arbeiten für alle Beteiligten entscheidend beeinflusst. Grundsätzlich wird in drei Ebenen

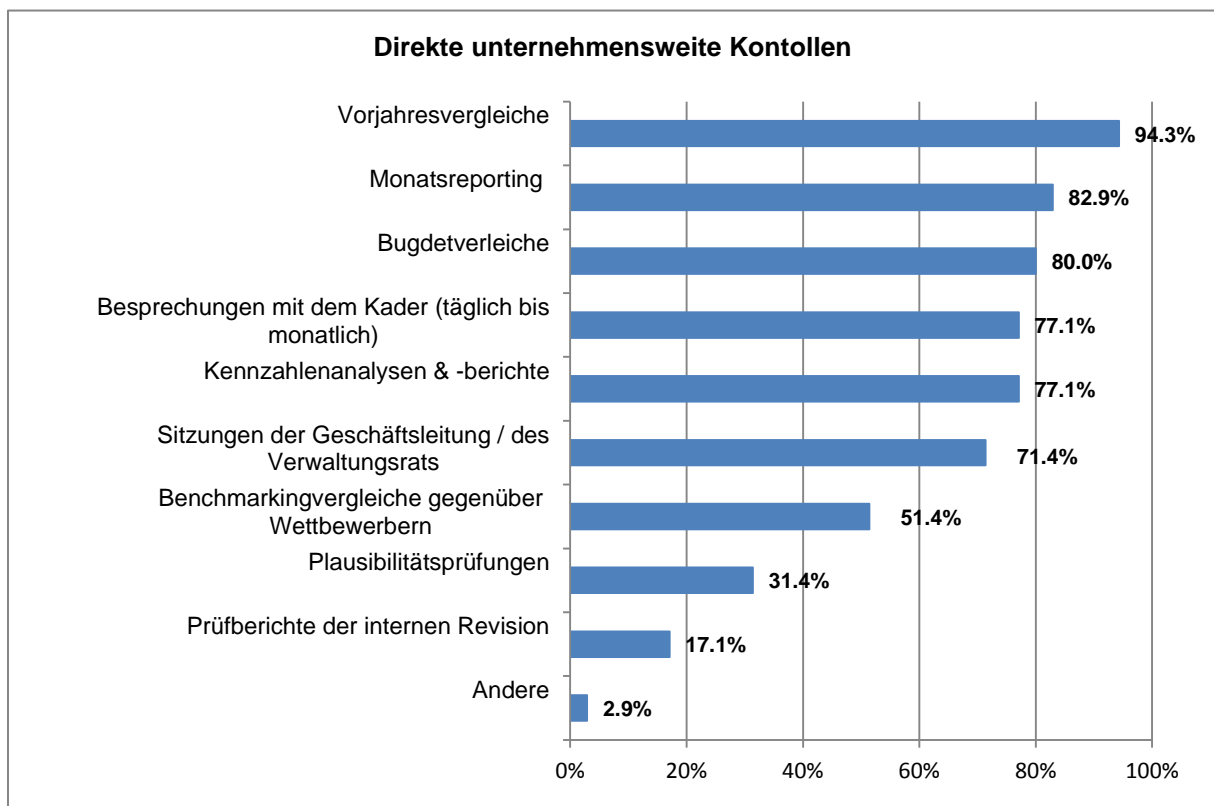
des internen Kontrollsystems unterschieden, welche auf dem COSO<sup>7</sup>-Konzept basieren. Es handelt sich um die Ebenen der unternehmensweiten Kontrollen, der Geschäftsprozesskontrollen sowie um allgemeine Informatikkontrollen (ITGC).

Während direkte unternehmensweite Kontrollen, ausgewählte Kontrollen des Managements darstellen, wie z.B. Kennzahlenanalysen, und damit die Unternehmenssteuerung sicherstellen sollen, sind indirekte unternehmensweite Kontrollen eher allgemeine Vorgaben der Gesellschaft. Diese sind in internen Handbüchern, Richtlinien und Beschreibungen enthalten und repräsentieren somit eher weiche Kontrollen. Die Kontrollen der Geschäftsprozesse sind in die jeweiligen Abläufe integriert. In einem Hotel kann dies beispielsweise die Inventur der F&B Vorräte sein oder der Kreditkartenabzug des Gasts als Sicherheit während dem Check-in. Grundsätzlich sollen diese Kontrollen die Richtigkeit der finanziellen Berichterstattung zu folgenden Abläufen sicherstellen:

- |                                      |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| • Forderungen und Umsätze            | • Sachanlagen                  |
| • Verbindlichkeiten und Aufwendungen | • Personalaufwand              |
| • Vorräte                            | • Eigen- und Fremdfinanzierung |

Allgemeine IT-Kontrollen sind nicht Bestandteil der Studie. Sie betreffen Applikationen und beinhalten Komponenten wie Zugriffskontrollen (Informationssicherheit), Change-Management (Wartung und Projekte), Datensicherheit und -rettung (Backups) sowie Outsourcing. Während Revisionen werden beispielsweise Datensicherheitsprozesse anhand von Benutzerkonten und Passwörtern überprüft. Heutzutage basiert das Zustandekommen finanzieller Berichterstattungswerte praktisch vollständig auf Informatiksystemen. Ohne Property Management Systeme (PMS) wie Fidelio/Opera oder F&B Point-of-Sale Applikationen wie Micros kommt kaum noch ein grösseres Hotel aus. Da IT Systeme gleichermassen Lücken und Fehler beinhalten können, sind generelle IT-Kontrollen heutzutage wichtige Risikobereiche während der Revision. Allerdings werden all diese Punkte vor allem bei der ordentlichen Revision berücksichtigt, da die eingeschränkte keinerlei Aussage zum IKS macht.

### 1. Direkte Kontrollen auf unternehmensweiter Ebene



Graph 6: Direkte unternehmensweite Kontrollen im Vergleich

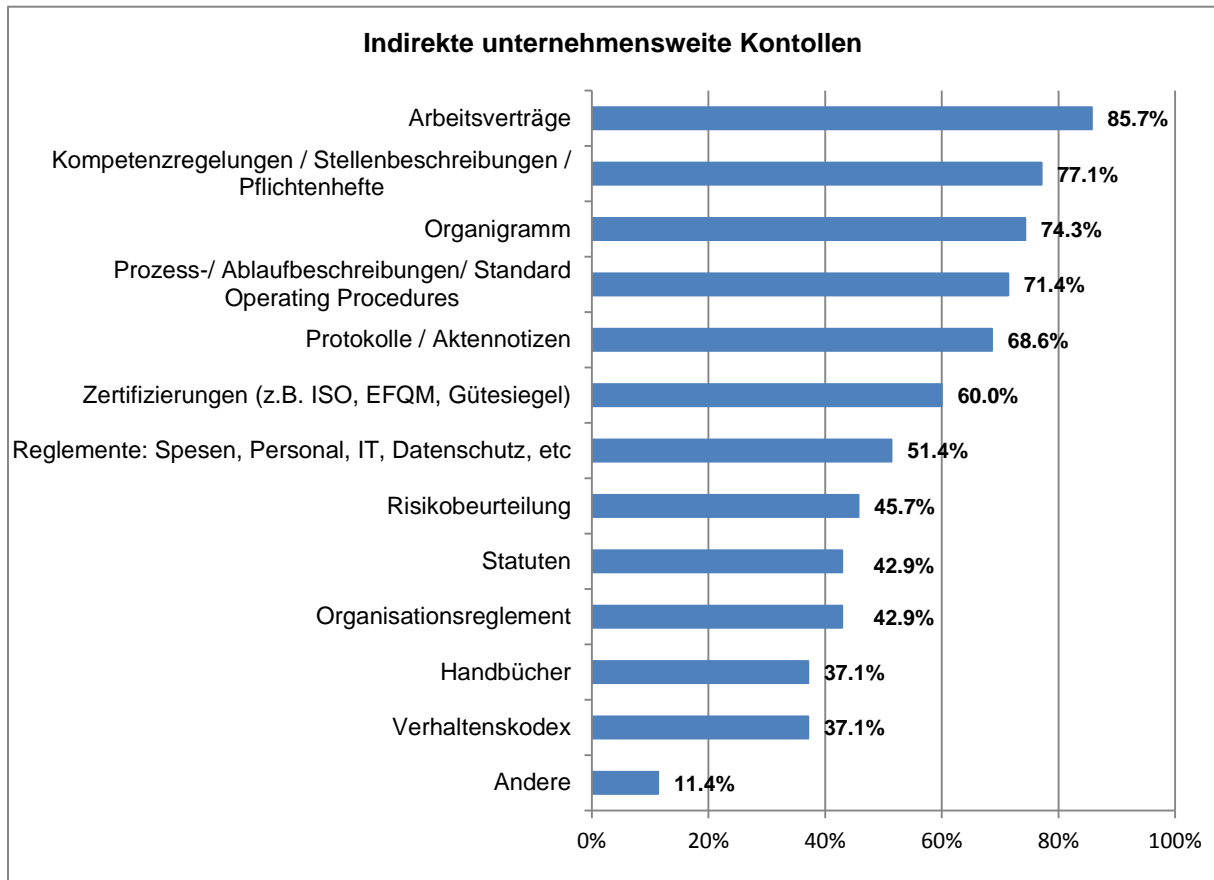
<sup>7</sup> Committee of sponsoring organisations of the treadway commission ([www.coso.org](http://www.coso.org))

Vorjahresvergleiche stellen mit Abstand die wichtigste direkte, unternehmensweite Kontrolle unter Hoteliers dar (94%). Ein solcher Vergleich beinhaltet in der Umsetzung allerdings weit mehr Komplexität als meist vermutet. Einerseits wirken sich jegliche endogene Massnahmen, wie der Einsatz neuer Kommunikationskanäle, die Preisfestlegung des Angebots oder die Servicequalität, direkt auf die Wahrnehmung der Gäste und damit auf die Nachfragesituation aus. Andererseits nehmen exogene Faktoren wie die Änderungen im Wettbewerb durch neue Konkurrenten oder Fluktuationen der Fremdwährungskurse ebenso direkt Einfluss auf die Nachfrage gegenüber dem einzelnen Hoteldienstleister. Alle Einflussfaktoren müssen daher sorgfältig während Vorjahresvergleichen und Budgeterstellung berücksichtigt werden. Andernfalls besteht die Gefahr finanzielle Daten zu vergleichen, welche aufgrund unterschiedlicher Annahmen und Sensitivitäten nicht vergleichbar sind.

Die zweitwichtigste direkte unternehmensweite Kontrolle der Hoteliers stellt das Monatsreporting dar (83%). Monatsreportings beinhalten meist die Darstellung der wichtigsten monatlichen Finanzkennzahlen wie die durchschnittlichen Zimmer- und Belegungsraten sowie bilanzielle und erfolgswirksame Werte wie den Bestand offener Debitoren, Zahlungsausfälle, Monatsumsätze, Mitarbeiterbestand oder auch Liquiditätsentwicklungen. Einige Gesellschaften ergänzen das aufbereitete Zahlenmaterial mit umfangreichen Berichten der Abteilungsleiter und überwachen somit alle wichtigen Resorts im Hotel.

Die Ergebnisse zeigen aber am Beispiel der Benchmarking Vergleiche gegenüber Wettbewerbern (51%), dass insbesondere die genannten exogenen Faktoren teils noch wenig Anwendung in der Beurteilung finden. Hotelmarktanalysten wie STR Global bieten hierzu beispielsweise umfangreiche STAR Reports an, welche Belegungsraten, durchschnittliche Zimmerraten (ADR) und Umsatz pro verfügbaren Zimmer (RevPar) eines Wettbewerbssets zu Vergleichszwecken bereitstellen. Da Prüfberichte interner Revisionen meist nur in Konzernen erstellt werden, verwundert es nicht, dass dieser Kontrollmechanismus als relativ unbedeutend beurteilt wird. Die Annahme, dass 5 Sterne Hotels über mehr Kontrollen als 4 Sterne Hotels verfügen, konnte bestätigt werden. Im Mittel waren die genannten Kontrollen bei 5 Sterne Hotels zu 76% vorhanden, während diese bei 59% der 4 Sterne Hotels zum Einsatz kommen.

## 2. Indirekte Kontrollen auf unternehmensweiter Ebene

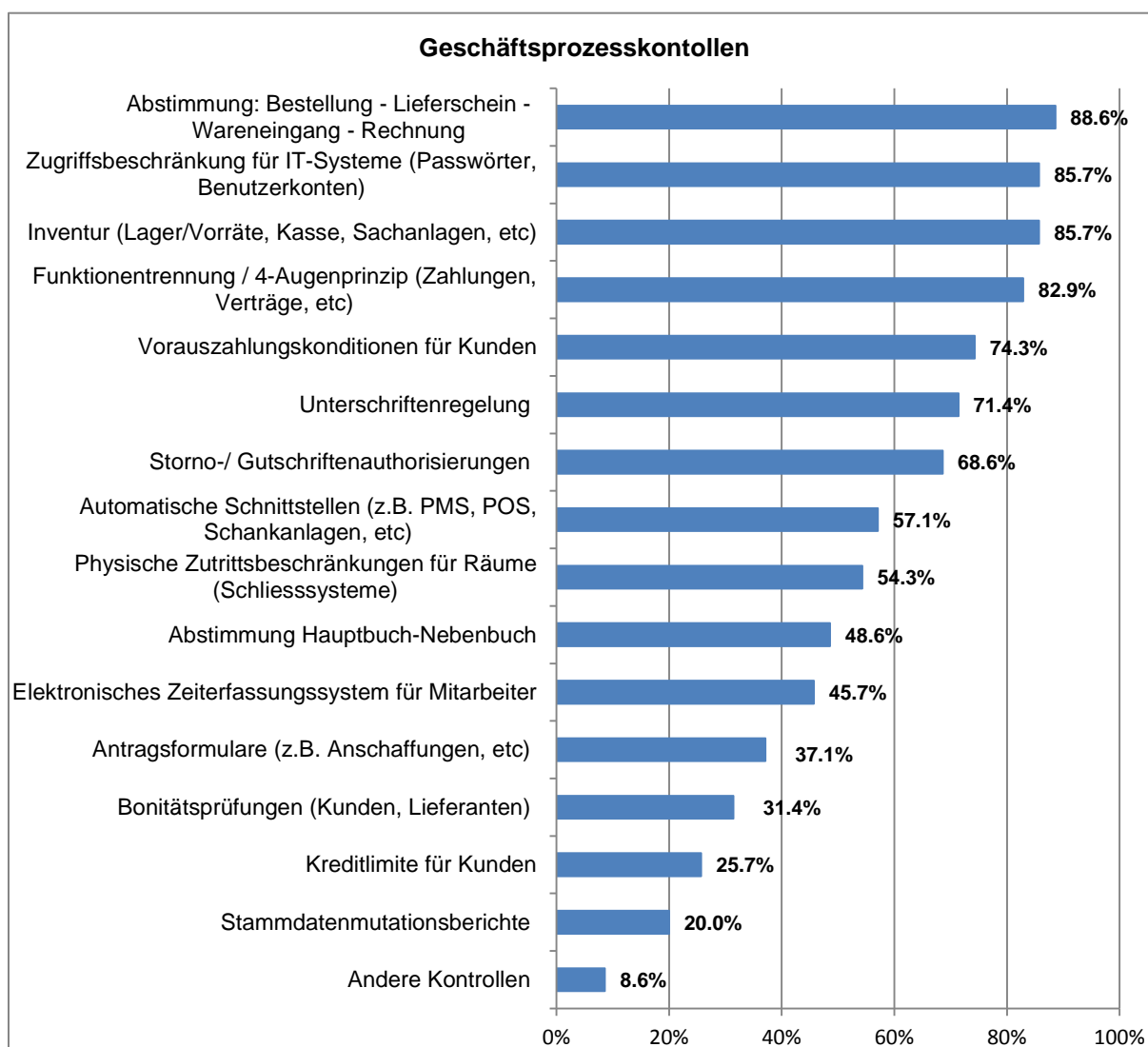


Graph 7: Indirekte unternehmensweite Kontrollen im Vergleich

Indirekte, unternehmensweite Kontrollen werden in der gehobenen Hotellerie vor allem mittels Arbeitsverträgen, Kompetenzregelungen und Organigramm gelebt. Handbücher und Verhaltenskodex repräsentieren hingegen eher die Ausnahme. Die Detailanalyse zeigt grosse Unterschiede bei der Beurteilung der Reglemente. Während 4 Sterne Hotels vermutlich pragmatischer und mit weniger formalen Vorgaben geführt werden (22%), gelten Reglemente in der 5 Sterne Hotellerie mit 87% als wichtiges Element des internen Kontrollsystems. Ähnlich verhielt es sich mit dem Fokus auf Zertifizierungen, welche bei 4 Sterne Hotels in nur 56% als Kontrolle gelebt werden, wohingegen 5 Sterne Hotels Zertifizierungen zu 73% als relevante, indirekte Kontrollkomponente erachten, nicht zuletzt wegen der Aussenwirkung als Marketingbestandteil gegenüber dem Kunden.

Insgesamt zeigte es sich, dass ähnlich wie bei direkten unternehmensweiten Kontrollen die 5 Sterne Hotellerie mit 63% Umsetzung aller Kontrollen die 4 Sterne Hotellerie mit 49% übertraf.

### 3. Kontrollen auf Geschäftsprozessebene



Graph 8: Geschäftsprozesskontrollen im Vergleich

Der Graph 8 zeigt die Relevanz respektive Häufigkeit von umgesetzten Kontrollen auf Geschäftsprozessebene. Die implementierten Top 3 Kontrollen stellen wichtige Komponenten zur Erlangung einer inhaltlich richtigen, finanziellen Finanzberichterstattung dar:

- Die Abstimmung zwischen bestellten, gelieferten, verrechneten Waren im F&B-Bereich (89%) ist die wichtigste Kontrolle der Hoteliers und soll den Fluss physischer Ware in Übereinstimmung dazugehöriger Dokumente sicherstellen.
- Zugriffsbeschränkungen im Informatikbereich (86%) sollen gleichermassen die Richtigkeit der zugrundeliegenden Daten gewährleisten. In diesen Fall handelt es sich allerdings um die Sicherstellung elektronischer Daten und nicht mehr um physische Belege.
- Regelmässige Inventuren zu bestehenden Vermögenswerten (86%) stellen eine Kontrolle des Vorhandenseins und damit der mengenmässigen Richtigkeit bestehender Aktiven dar.

Die eben genannten Kontrollen sind äusserst wichtige Komponenten eines IKS, stellen aber dennoch nur Einzelteile des Gesamtsystems dar. Ein anderer Teil, die Überprüfung elektronischer Daten anhand von Stammdatenmutationsberichten wird hingegen nur bei 20% der Hotels angewandt. Dies bedeutet, dass die elektronische Erfassung von Daten und der Zugriff für den Hotelier elementar sind, dieser den Prozess allerdings im Anschluss als abgeschlossen betrachtet. Eine Überprüfung, ob bestehende Daten darauffolgend modifiziert werden, findet hingegen nicht mehr statt, womit eine

Kontrolllücke entsteht. Dass dem Gast grosses Vertrauen entgegengebracht wird und der Hotelbetrieb damit lieber das Risiko des Zahlungsausfalls eingeht als vom Gast eine ausreichende Sicherheit einzufordern, zeigte sich an den Tatsachen, dass lediglich 27% der Hotelbetriebe Kreditlimiten für Kunden festlegten und nur in 31% der Fälle vorgängige Bonitätsprüfungen vorgenommen wurden. Der Gast der gehobenen Hotellerie ist eben immer König, selbst dann wenn es zum spontanen Walk-Out kommt.

Unterschiedlichkeiten in der Umsetzung von Geschäftsprozesskontrollen bestanden zwischen 4 und 5 Sterne Hotels. Es zeigte sich, dass Antragsformulare mit 11% bei 4 Sterne Hotels kaum Anwendung finden, wohingegen 5 Sterne Hotels diese zu 73% nutzen. Der Zweck solcher Formulare besteht darin, dass zusätzliche Entscheidungsträger ab definierten Betragsgrenzen ihre Zustimmung zum Kauf eines Objekts geben müssen, bevor Bestellungen ausgelöst werden dürfen. Andernfalls besteht das Risiko, dass Investitionen in jeglichem Umfang ohne ausreichende Mitarbeiterkompetenzen offiziell im Namen des Hotels initiiert werden. Zudem ist ein späterer Nachvollzug durch dokumentierte Belege sichergestellt. Ein weiterer Unterschied der beiden Sternekategorien liegt in der Relevanz von Abstimmungen zwischen Haupt- und Nebenbüchern. Hoteliers von 4 Sterne Hotels führten an, in 33% der Fälle diese Kontrolle anzuwenden, wohingegen die 5 Sterne Kategorie die Kontrolle zu 73% umsetzten. Differenzen in solchen Abstimmungen können zu materiellen Fehlaussagen von Jahresrechnungen führen und dadurch die Aussagekraft der gesamten Jahresrechnung massgeblich reduzieren. Zuletzt machte die Studie die Bedeutung von Storno- und Gutschriftenautorisationen deutlich. Im 4 Sterne Segment findet diese Kontrolle zu nur 56% statt. Die 5 Sterne Hoteliers messen der Prüfung mit 93% hingegen grosse Wichtigkeit bei, da die Nichtdurchführung dieser Kontrolle neben der Erfassung und Stornierung von Umsätzen vor allem zu illegalen Liquiditätsentnahmen durch Mitarbeiter führen kann.

Beispiele in folgender Tabelle zeigen, dass mit den Kontrollen zu Geschäftsprozessen ein nicht rein formales Ziel verfolgt wird, um die Gesetzeslage zu erfüllen, sondern ein tatsächlicher Mehrwert für den Hotelier generiert werden soll und Fehlerrisiken jeglicher Art minimiert werden können.

Risikobereich	Beispiele für hotelspezifische Risiken
<b>Abstimmung: Bestellung - Lieferschein - Wareneingang - Rechnung</b>	Übermass an nicht bestellten aber gelieferten Fleischprodukten. Spirituosen wurden in Rechnung gestellt, aber nie geliefert.
<b>Inventur (Lager/Vorräte, Kasse, Sachanlagen, etc)</b>	An der Kasse der Rezeption wurde der einzige Kassenstock nicht korrekt aufgefüllt. Folgend fehlen CHF1'000 Bestand.
<b>Zugriffsbeschränkung für IT-Systeme (Passwörter, Benutzerkonten)</b>	Mitarbeiter tauschen Passwörter zur PMS Nutzung untereinander aus. Es kommt fälschlicherweise zum Check-in unbenutzter Zimmer und es fällt niemand rechtzeitig auf. Folge: Umsatzstornierung, Opportunitätskosten, falsche Housekeeping Mitarbeiterplanung. Zudem kann nicht eruiert werden durch wen der Fehler entstand.
<b>Funktionentrennung / 4-Augenprinzip (z.B. Zahlungen, Verträge)</b>	Mitarbeiterverträge werden direkt durch den Abteilungsleiter ausgehandelt und gezeichnet. Es bestehen massive Lohnunterschiede unter Mitarbeitern gleicher Hierarchiestufe und Verträge entsprechen nicht L-GAV Vorgaben. Es besteht kein 4-Augenprinzip bei Gutscheingeschäften (Leistungs- und Wertgutscheine) sowie Verrechnungsgeschäften. In der Folge kommt es zu Opportunitätskosten, aufgrund des EinlöSENS von "billigen" Leistungsgutscheinen in der Hochsaison, und zu MwSt.- sowie Wertausgleichs-Risiken in der Anwendung der Verrechnungsgeschäfte.
<b>Vorauszahlungskonditionen für Kunden</b>	Es besteht keine Police zu Vorauszahlungskonditionen. Gäste stornieren kurzfristig zur Hauptsaison ihre tentativ gebuchten Zimmer. Ein Verkauf an andere Kunden kann nicht mehr erwirkt werden.
<b>Unterschriftenregelung</b>	Ein Sous-Chef nimmt gegenüber dem Lieferanten an der Warenannahme teil. Gerade zeitgleich wird er in ein wichtiges Gespräch mit dem General Manager (GM) verwickelt und muss spontan die Zählung verlassen. Folglich leistet er kein Visum auf dem Lieferschein, um sein Einverständnis zu bestätigen. Aufgrund einer fehlenden Visa-Nachprüfung durch den Küchenchef bleiben die entstandenen Mengenabweichungen zwischen tatsächlicher Lieferung und Lieferschein unentdeckt. Es werden Preise ohne Rezepturenkalkulationen festgelegt. Eine Autorisierung durch den GM besteht nicht. Es kommt zu Verlustgeschäften einzelner F&B Artikel.

<b>Storno-/ Gutschriftenautorisierungen</b>	Mitarbeiter des F&B Bereichs generieren Umsätze, vereinnahmen dazugehörige Geldbeträge in die eigene Tasche und stornieren im späteren die Umsätze im System eigenständig. Aufgrund fehlender Storno-Nachprüfungen durch den Manager bleibt der Diebstahl unentdeckt und dem Betrieb entgehen Umsätze.
<b>Automatische Schnittstellen (z.B. PMS, POS, Schankanlagen, etc)</b>	Getränkeartikel wie Kaffee oder Softdrinks werden verkauft, die Umsätze aber nie in der Kasse erfasst. Margen sinken. Ein Abgleich zwischen automatischen Schnittstellenmengen und verkauften Mengen würde als Kontrolle dienen, besteht aber nicht.
<b>Physische Zutrittsbeschränkungen für Räume (Schliesssysteme)</b>	Es kommt zu Schwund von Housekeeping Artikeln wie Bulgari Lotions aufgrund offener Zugänge. Gäste beklagen sich, dass Wertgegenstände fehlen. Ein Auslesen des elektronischen Kartenschlosses findet nicht statt.
<b>Abstimmung Hauptbuch-Nebenbuch</b>	Es bestehen hohe Abweichungen der ausstehenden Debitoren mit der Folge einer Überbewertung der Aktiven. Es kommt zu Diskussionen mit der Revisionsstelle, da sich das Reinergebnis massiv verschlechtert.
<b>Elektronisches Zeiterfassungssystem für Mitarbeiter</b>	Zahlungen gegenüber Bankettaushilfen fallen extrem hoch aus, da keine Stundenkontrolle stattfindet.
<b>Antragsformulare (z.B. Anschaffungen, etc)</b>	Der General Manager autorisiert eigenmächtig die Sanierung der Immobilie. Der Verwaltungsrat wurde übergangen. Erst bei der Erstellung der Jahresrechnung werden massive Finanzierungsprobleme aufgedeckt.
<b>Bonitätsprüfungen (Kunden, Lieferanten)</b>	Ein Unternehmen bucht hohe Zimmerkontingente und sämtliche Banketträumlichkeiten für drei Wochen. Kurz vor dem Daten wurde festgestellt, dass das Unternehmen Insolvenz anmeldete und die Leistungen nicht mehr wahrnehmen kann.
<b>Kreditlimite für Kunden</b>	Ein Walk-in checkt ein und hinterlässt nur einen geringen Barbetrag als Depot. Die Mitarbeiter der Rezeption unterlassen es aufgrund des Customer Relationship Managements den Gast mit dem Anliegen eines weiteren Depots oder Kreditkartenabzugs zu konfrontieren. Der Gast verlässt das Hotel spontan und stellt sich im späteren als Trickbetrüger heraus. Es kommt zur Strafverfolgung des mittellosen Trickbetrügers. Das Hotel geht leer aus.
<b>Stammdatenmutationsberichte</b>	Der Buchhalter ändert Kontoverbindungen bestehender Lieferanten auf seine eigenen und überweist sich selbst regelmässig kleinere Beträge, um seinen Loh aufzubessern. Da keine Kontrollen bestehen, bleibt dies unentdeckt.

Tabelle 6: Beispiele von Geschäftsprozesskontrollen und Ablaufrisiken

Im Rahmen der Studie wurden die Hoteliers zudem befragt, mit welchen weiteren Hauptrisiken sie den Hotelbetrieb konfrontiert sehen. Es wurden anschliessend Vorschläge formuliert, wie unter Umständen diesen Risiken Rechnung getragen werden kann. Insbesondere zeigte es sich, dass die Frankenstärke unter Hoteliers ein wichtiges Thema im Jahr 2010 war und die Branche in Atem hielt.

Weitere Risiken für Hotelbetriebe	Beispiele möglicher Massnahmen
<b>Hohe Mitarbeiterfluktuationen</b>	Langzeitverträge, besondere Vergütungsprogramme (Boni wird erst nach 3 Jahren ausbezahlt), kompetitive Löhne, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, regelmässige Trainings, Definition von Qualitätsstandards (SOPs). Anonyme Tester zur Überprüfung der SOPs (Mystery Guests).
<b>Instandhaltung und Sanierung der Bausubstanz</b>	Sale-Leasebacks, Teilsanierungen während Nebensaisons.
<b>Sicherstellung genügender Liquidität</b>	Ungenügende Liquidität kann allenfalls mittels Innen- und Aussenfinanzierung Rechnung getragen werden z.B. Kapitalerhöhung, A-Fond-Perdue Zuschuss, Darlehen, Veräusserung nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte (Einmalverkäufe). Regelmässige Geldflussberechnungen zur Überprüfung der wesentlichen Transaktionen.
<b>Währungseffekte: v.a. starker Schweizer Franken gegenüber EUR, USD, GBP</b>	Währungshedging z.B. Cross-Currency Swaps oder Natural Hedges.
<b>Wetterabhängigkeit (Sommer- und Wintersaison)</b>	Anpassung der Öffnungszeiten auf Gegebenheiten. Verstärkt flexible Stundenlöhner zu saisonalen Randzeiten beschäftigen.
<b>Bargeld im Umlauf</b>	Margenanalysen, Kennzahlenanalysen (Umsätze pro Mitarbeiter), Kassenstichproben, regelmässige Kasseninventuren kollektiv zu Zweit.
<b>Konjunktur- und Marktlage (Sättigung)</b>	Innovative Konzepte z.B. Unterhaltsprogramme neben reinen Unterkunftsangebot.
<b>Finanzierungsmöglichkeiten aufgrund hoher Zinsen</b>	Alternativanbieter: Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredite "SGH", Privatinvestoren oder Funds mit Bezug zur Hotellerie.

<b>Kostenmanagement</b>	Sicherstellung der Richtigkeit finanzieller Daten (Kostenstellen- und Kostenartenrechnungen) sowie der Preisuntergrenze der Zimmerraten. Festlegung zu zeitlichen Prioritäten im Zusammenhang mit Geldflussrechnung (z.B. Investitionen).
<b>Lohnsteigerungen und L-GAV Vorgaben</b>	Integration von Entlohnungsprogrammen, welche variable Komponenten wie den Erfolg des Hotels während dem Geschäftsjahr enthalten. Substitution von weniger qualifiziertem Personal durch Praktikantenprogramme.
<b>Schwache Steuerung mittels Kennzahlen aufgrund fehlender Wahrnehmung der Wichtigkeit während dem Erfassen</b>	Neubesetzung von Schlüsselpersonal, welches die Ansicht korrekter Datenerhebung als Steuerungselement teilt.

Tabelle 7: Risikobereiche ausserhalb des IKS

#### 4. Einschätzung IKS

Im Rahmen unserer Studie befragten wir die Hoteliers abschliessend, ob sie einen Mehrwert im IKS sehen. Die Antworten fielen sehr unterschiedlich aus, wobei die Sterneklasse entscheidend war. Insgesamt bejahten 58% die Frage, 21% zeigten sich unentschieden und 21% sahen keinen Mehrwert. Unter 5 Sterne Hoteliers sahen immerhin 67% einen Mehrwert bei 27% unentschiedenen. Die 4 Sterne Hoteliers hingegen lehnten zu 29% den Mehrwert ab. Grundsätzlich ist dies verständlich, da der administrative Aufwand für ein kleineres Hotel mit weniger Mitarbeitern relativ hoch ist und Geschäftsaktivitäten durch den Geschäftsführer meist überschaubar sind. Daher muss ein internes Kontrollsystem Mehrwert für Hoteliers bieten, um richtig umgesetzt und auch gelebt zu werden. Dies ist umso mehr der Fall, da 80% der angeschriebenen Hotels darlegten in Familienbesitz respektive im Eigentum eines Einzelinhabers zu stehen.

#### FAZIT

Dass ein Risikomanagement und internes Kontrollsystem im heutigen Kontext notwendig sind, steht ausser Frage, da fragile Wirtschafts- und Finanzsysteme im europäischen Raum wenig Grund zur Zuversicht bieten. Mit welchem Aufwand diese Aufgaben jedoch betrieben werden sollen, steht hingegen im Zentrum der Diskussion. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die gehobene Schweizer Hotellerie bereits den grössten Teil der Strecke in der Umsetzung von Kontrollmassnahmen und damit der Risikoreduktion gegangen ist.

Wie wird es nun weitergehen, vor allem da der Gesetzgeber adhoc die Rahmenbedingungen mit Wirkung per 1. Januar 2012 geändert hat? Mehrere Hotels werden die Möglichkeit nutzen in die Kategorie der eingeschränkten Revisionen zu wechseln, um eine Reduktion der Revisionshonorare zu erwirken. Dadurch können aber auch wichtige bereits umgesetzte, interne Kontrollsysteme vernachlässigt werden und durch schlechtere Überprüfungen an Bedeutung verlieren. Die Anzahl und Komplexität von Gesetzen, Verordnungen und wirtschaftsrechtlichen Prinzipien werden weiter zunehmen und auch der Druck auf die Mitarbeitenden wird steigen. Die Risiken, die sich daraus im Hinblick auf Steuern, Arbeitsrecht, Geldwäschereigesetz und Buchführung sowie forensische Risiken, Konzernvorgaben oder andere wirtschaftliche Bestandteile ergeben, steigen daher an. Auch wenn die neue Regelung für viele Hotels keine Prüfpflicht des IKS mehr vorsieht, heisst dies aber nicht, dass ein verantwortungsbewusster Hotelier auf ein solches verzichtet. Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein gut implementiertes IKS Risiken nachhaltig reduziert. Die Frage wird daher vielmehr sein, ob es für den Hotelier sinnvoller ist, sich als „Best Practice“ Hotel von der Revisionsstelle unterstützen zu lassen (externe Kontrolle), oder ob das interne Personal die Funktion des IKS effizienter sicherstellen kann (Selbstkontrolle). Das IKS darf kein unabhängiges und zusätzliches System darstellen, sondern muss in die Strategie und laufenden, operativen Arbeitsprozesse eingebaut werden. In der Folge werden Hoteliers von Qualitätsverbesserungen und Zeiteinsparungen des Schlüsselpersonals profitieren.

In jedem Fall steht eines fest, und zwar wie es weitergeht. Der Gesetzgeber hat entschieden. Zukünftig werden vermutlich weit weniger Hotels unter die Schwellenwerte der ordentlichen Revision fallen. Experten gehen von ungefähr 30% weniger ordentlichen Revisionen aus. Wir werden sehen, ob die Erhöhung der Schwellenwerte Hoteliers zufriedenstellt, die erwartete Entlastung mit sich bringt und dennoch Risiken in angemessenen Mass Rechnung trägt.



## AUTOREN



### **Patrick Kullmann**

Patrick Kullmann graduierte als «Bachelor of Science in International Hospitality Management» und «diplomierter Hotelier HES-SO» an der Ecole hôtelière de Lausanne (EHL). Nach seinem Studium arbeitete er zwei Jahre als Projektleiter Hotellerie bei der Privatklinikgruppe Hirslanden sowie während fünf Jahren in der Wirtschaftsprüfung von PricewaterhouseCoopers (PwC). Anschliessend rotierte der «eidgenössisch diplomierte Wirtschaftsprüfer» und «eingetragene Revisionsexperte» zu KPMG und arbeit seither in der Wirtschaftsberatung im Bereich Transaction Service an finanziellen Due Diligence Projekten.

([pkullmann@kpmg.com](mailto:pkullmann@kpmg.com))



### **Roland Schegg**

Dr. Roland Schegg war zwischen 2000 und 2004 Forscher und Dozent an der Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) und arbeitet jetzt als Forschungskoordinator am Institut für Tourismus (ITO) der Fachhochschule Westschweiz Wallis (HES-SO Wallis). Der promovierte Naturwissenschaftler hat nach Studien an der ETH Zürich und der Universität Genf einige Jahre als Consultant in der Erdölindustrie gearbeitet und forscht unter anderem in den Themengebieten: Nutzung der IKT im Tourismus, Nachhaltigkeit im Tourismus, Tourismusobservatorien.

([roland.schegg@hevs.ch](mailto:roland.schegg@hevs.ch))

## **Weitere Artikel der Autoren**

Kullmann, P. & Schegg, R. (2006), "Hotelleistungen in Privatkliniken: Die Perspektive des Patienten", *Clinicum*, August, Nr.4, S.2-5.

Kullmann, P. & Claessen, B. (2006), "Auf dem Weg zur Gesundheitshotellerie. Mystery-Patienten untersuchen Service-Qualität im Krankenhaus", *medAmbiente*, Juni, 3/2006, S.4-5.

Kullmann, P. & Schegg, R. (2004), "Die Konkurrenz gilt auf allen Kanälen: Schweiz und Österreich", *Hotel+Tourismus Revue*, Juli, Nr.31, S.5.

Kullmann, P. & Schegg, R. (2004), "Email-Handling muss effizienter werden: Bearbeitung der Anfragen", *Hotel+Tourismus Revue*, Juli, Nr.31, S.5.

ITO – Institut für Tourismus  
HES-SO // Wallis  
Technopôle 3  
3960 Siders  
Schweiz

Website : <http://ito.hevs.ch>  
Mail : [info.ITO@hevs.ch](mailto:info.ITO@hevs.ch)

Tel. +41 27 606 90 01  
Fax +41 27 606 90 00

---

