



Bilder: bilderbox.de

# Haben Sie Ihre Risikobeurteilung schon gemacht?

Das neue seit dem 1. Januar 2008 geltende Revisionsgesetz führte auch zu einer Anpassung des Obligationsrechts und des Zivilgesetzbuches, wonach die Verantwortlichen der Gesellschaft im Anhang der Jahresrechnung die wesentlichen Risiken des Unternehmens auführen und beurteilen müssen.

Von Martin Eltschinger und Anne Cheseaux\*

Diese Verpflichtung trifft nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern auch für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Art. 801 OR) und für die Stiftung (Art. 83a Abs. 2 ZGB) zu.

Eine laufende Risikobeurteilung durch den Verwaltungsrat und durch die Geschäftsführenden sind von einer modernen Corporate Governance nicht mehr weg zu

denken. Gerade in Zeiten einer rückläufigen Konjunkturentwicklung wie wir sie derzeit wieder erleben, kann eine Risikobeurteilung mit entsprechenden Massnahmen helfen, Vermögen zu schützen und Verluste zu vermeiden.

## Risikobeurteilung

Die wesentlichsten Risiken einer Hotelun-

ternehmung können insbesondere im Markt (Wirtschaftsentwicklung, Länder, Währung, Mitbewerber, Produkt als Ganzes), im Personal (Qualität, Verhalten, Einsatz, Ausbildung, Führung, Delikte, evt. Nachfolge), in der IT (Sicherheit, Zugriffs- und Zutrittsberechtigungen, Aufbewahrung, Hacker), in den Hotelliegenschaften (Technik, Installationen, Investitionsnach-

**RISIKOBEURTEILUNG**

**Hotel Muster AG**

	Negative Wirkung beim Eintreffen	Wahrscheinlichkeit des Eintreffens	Gesamtbeurteilung	Massnahmen
<b>Markt</b>				
Konjunkturabschwächung	Hoch	Hoch	1	Wertschöpfung
Währung	Mittel	Hoch	2	Konzentration auf Kunden in der Schweiz
Kundenstruktur	Tief	Tief	3	Keine Massnahmen, beobachten
Konkurrenz	Mittel	Tief	3	Keine Massnahmen, beobachten
<b>Umfeld</b>				
Zugang, Strassen	Tief	Tief	4	Keine Massnahmen
Immissionen	Tief	Tief	4	Keine Massnahmen
Entwicklung ÖV	Tief	Tief	4	Keine Massnahmen
Gesetzliche Auflagen	Tief	Tief	4	Keine Massnahmen
<b>Organisation</b>				
Führung	Tief	Tief	4	
Schlüsselpersonen	Hoch	Hoch	1	Gespräche mit möglichen Nachfolgern im Gang
Staff	Tief	Tief	4	
Reputationsrisiko	Tief	Tief	4	
<b>Infrastruktur/Investoren</b>				
Sicherheit (Brand, Zutritt)	Mittel	Mittel	2	Höchste Priorität, Übungen nochmals durchführen
Finanzierung	Mittel	Mittel	2	Masterplan und Businessplan überarbeiten (bis 31.12.)
Auflagen	Mittel	Tief	3	Offerte für Lift vorsorglich einholen
<b>Informatik</b>				
Datenkopien	Hoch	Hoch	1	Neuen Server mit auswärtigen Kopien bestellt
Schutz von Hackern	Hoch	Hoch	1	Nach Einführung des neuen Systems gelöst
Passwörter	Hoch	Hoch	1	Nach Einführung des neuen Systems gelöst
Zutritt zu IT-Raum	n/a	n/a		

holbedarf, Auflagen der Behörden, laufenden Unterhalt), in den Finanzen (Liquiditäts-, Ertragslage und Vermögenslage, Abhängigkeiten und Auflagen der Geldgeber, Controlling und Reporting) und in der Organisation (zweckmässige Abläufe, Internes Kontrollsystem, Systemausfälle, Qualität des Rechnungswesens, Verträge) liegen. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend und für jeden Hotelbetrieb individuell.

**Erfassen und bewerten**

Die Risiken müssen systematisch identifiziert, erfasst und bewertet werden. Unter Bewertung ist eine Beurteilung der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens und eine Schätzung des möglichen Schadens zu verstehen. Dabei ist zu hinterfragen, ob ein allfälliger Schaden für die Existenz des Betriebes wesentlich, mittel oder unwesentlich ist. Gleichzeitig sind Massnahmen aufzuzeigen, die zur Risikoabwendung oder -minimierung getroffen wurden. Eine Zertifizierung (z.B. ISO) kann durchaus zu den Massnahmen zählen. Obenstehende Tabelle kann zum Beispiel eingesetzt werden, wobei die Aufnahme bei einzelnen Themen durchaus bottom-up (durch die Mitarbeitenden) zuhanden des Verwaltungsrats erfolgen kann.

**Führungsinstrument**  
Wir betrachten die Risikobeurteilung als wichtiges Führungsinstrument, das am besten mit allen Mitarbeitenden stufengerecht umgesetzt wird. Auch das jährliche Bankengespräch wird dadurch transparenter und professioneller. Die meisten Unternehmer kennen die Risiken in ihrer Firma und deren Umfeld, es geht also darum, dass die Information synthetisch dargelegt werden. Ist dieses Vorgehen im Geschäftsablauf integriert, verfügt der Hotelier über eine bessere Basis, um sich voll den Chancen zu widmen – diese dürfen nämlich trotz Risikokultur nicht vergessen gehen!



\* *Martin Eltschinger*  
dipl. Wirtschaftsprüfer, Mitglied des Verwaltungsrates der Pauli & Partner Treuhand AG, Winterthur und Geschäftsinhaber der EAC Eltschinger Audit & Consulting AG, Thalwil (consulting@eac-eltschinger.ch)

*Anne Cheseaux*, dipl. Wirtschaftsprüferin  
Managing Partner der CFB network AG Zürich (anne.cheseaux@cfbnetwork.ch)