

ARBEITSMATERIAL 1.13

Den zweiten Plan aufsetzen

Abschnitt 1.13 · Die Kosten der Improvisation: Änderungen planen und steuern

Modellfall im Buch: Zermatt

LEITFRAGE

Wie oft hat Ihr Haus in der letzten Saison einen Anlass am Vortag umgeplant, und wer hat bezahlt, was das kostete? Wüssten Sie zu sagen, was von Ihren Grundsätzen übrig blieb, als um elf Uhr nachts die Lieferung kam?

Dieses Blatt gibt das Arbeitsmaterial des Abschnitts in bearbeitbarer Form wieder. Die Texte stammen aus dem Buch; die leeren Spalten sind für die Angaben des eigenen Hauses bestimmt.

Das Werkzeug: Drei Arten von Änderungen

Art	Beispiel im Berghotel	Was vorher festgelegt wird
vorhersehbar, wiederkehrend	Gewitter am Abend des Anlasses	zweiter Plan mit Raum, Strom, Geschirr, Wegen, Preis, Entscheidungszeitpunkt
unvorhersehbar	Lieferant fällt aus, Stromausfall	wer entscheidet, was nicht verhandelbar ist, wer informiert wird
Änderung des Systems	Rahmenvertrag, Stromkreis, neue Regel	wer beschliesst, wann, mit welcher Begründung

Praktische Anwendung: den zweiten Plan in sieben Schritten aufsetzen

- 1. Die Verlegungen der letzten Jahre zählen.** Wie viele Anlässe im Freien gab es, wie viele wurden verlegt, was hat jede Verlegung gekostet? Die Zahl macht aus dem Ausnahmefall eine Planungsgrösse.
- 2. Für jeden Ort im Freien einen zweiten Ort festlegen.** Mit Kapazität, Stromanschlüssen, Platz für Spülstation und Buffet, Wegen zur Küche. Was im zweiten Ort fehlt, steht auf dem Blatt.
- 3. Das Nicht-Verhandelbare beschliessen.** Die Eigentümerin legt fest, welche Grundsätze eine Verlegung überstehen müssen. Das sind wenige Punkte, und sie stehen auf demselben Blatt.
- 4. Rahmenverträge vor der Saison schliessen.** Mehrweggeschirr auf Abruf, Strom, Transport: mit Lieferanten, die nach Kriterien ausgewählt sind, zu Preisen, die ohne Eile verhandelt wurden.
- 5. Den Entscheidungszeitpunkt in die Offerte schreiben.** Wer entscheidet, bis wann, und was der Kunde im Fall der Verlegung zahlt. «Nach Aufwand» ersetzt das Haus durch eine Pauschale oder eine Liste.
- 6. Den Informationsweg festlegen.** Wer erfährt die Verlegung in welcher Stunde, einschliesslich Küche, Hausdienst und Nachtportier. Eine Lieferung, die nachts kommt, ist angekündigt.
- 7. Nach jeder Verlegung eine Notiz schreiben.** Was geändert wurde, warum, zu welchen Kosten, was von den Grundsätzen geblieben ist. Die Notiz geht an die Managementbewertung.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Die Verlegungen der letzten Jahre zählen			
2. Für jeden Ort im Freien einen zweiten Ort festlegen			
3. Das Nicht-Verhandelbare beschliessen			

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
4. Rahmenverträge vor der Saison schliessen			
5. Den Entscheidungszeitpunkt in die Offerte schreiben			
6. Den Informationsweg festlegen			
7. Nach jeder Verlegung eine Notiz schreiben			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Wissen wir, wie viele Anlässe im Freien wir in der letzten Saison verlegt haben?			
Gibt es für jeden Ort im Freien einen festgelegten zweiten Ort mit Strom und Geschirr?			
Hat die Eigentümerschaft festgelegt, was bei einer Verlegung nicht verhandelbar ist?			
Steht in unseren Offerten, wer bis wann über eine Verlegung entscheidet?			
Steht dort auch, was eine Verlegung kostet und wer es bezahlt?			
Haben wir Rahmenverträge für Geschirr, Strom und Transport auf Abruf?			
Erfährt der Nachtdienst von Lieferungen, die nachts ankommen?			
Berichtigen wir Aussagen an Kunden und Gäste, wenn eine Änderung sie unwahr macht?			

Häufige Fehler

- **Den Ort regeln und den Rest offenlassen.** Strom, Geschirr und Wege ziehen mit, ob man sie geregelt hat oder nicht.
- **Am Vortag entscheiden.** Dann wählt die Verfügbarkeit den Lieferanten.
- **«Mehrkosten nach Aufwand» schreiben.** Der Streit über die Rechnung kommt mit Sicherheit.
- **Das Versprechen an die Gäste vergessen.** Die Änderung bricht es, auch wenn niemand es so entschieden hat.
- **Den Nachtdienst nicht informieren.** Er improvisiert dann selbst, und am Morgen sucht man.
- **Die Nacht nicht aufschreiben.** Die Lehre bleibt bei dem, der improvisiert hat, und geht mit ihm.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Notstromaggregat mit Transport und Treibstoff	CHF 2.600	Wochenende, kurzfristig	
Einweggeschirr mit Expresszuschlag, Entsorgung	CHF 1.390	Ware 780, Express 450, Entsorgung 160	
Elektrotaxis auf Abruf	CHF 1.900	sechs Uhr abends bis halb zwei	

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Mehrarbeit, 52 Stunden mit Zuschlägen	CHF 2.640	zwölf Mitarbeitende	
Mehrkosten des Abends	CHF 8.530	davon vom Kunden strittig: die Hälfte	
Pauschale für den zweiten Plan, bei Buchung vereinbart	CHF 1.800	Rahmenpreise, Entscheidung zwei Tage vorher	
Blatt für den zweiten Plan erarbeiten	16 Stunden	einmalig, Bankettchef	

Die Rechnung vergleicht eine Nacht mit einem Blatt. Sie behauptet nicht, dass ein zweiter Plan alle Mehrkosten vermeidet: Auch ein Rahmenvertrag kostet, und eine Verlegung zwei Tage vorher kann einen schönen Abend verschenken. Sie zeigt, wo der Zuschlag der Eile liegt.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Änderungen am System geplant durchführen (6.3)	Beschluss mit Datum, Grund und Freigabe	Methode: ein Änderungsblatt
Geplante Änderungen steuern, unbeabsichtigte überprüfen (8.1)	Blatt für den zweiten Plan je Anlass im Freien	A.17: Systeme wiederverwenden
Bei geänderten Umständen bestmögliche praktikable Lösung nach Leitbild und Politik (8.2)	Entscheidungsnotiz: was, warum, welcher Grundsatz	Methode: fester Entscheidungszeitpunkt
Entscheidungen überwachen, bewerten; Lehren an die Managementbewertung (8.2)	Liste der Änderungen je Anlass in der Bewertung	A.22: Bewertung muss nicht warten
Lehren aus jeder Veranstaltung in die Planung (9.1 c)	geänderte Offertvorlage, neuer Rahmenvertrag	Methode: Kostenrechnung der Improvisation
Abstände passend zu Häufigkeit und Grösse (9.3.3)	Termine der Bewertung im Jahresplan	Methode: Bewertung nach jeder Saison

DACH-Anker: was bei einer Verlegung mitzieht

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Einwegteller und -besteck aus Kunststoff	Inverkehrbringen verboten (§ 3 Einwegkunststoffverbotsverordnung)	Inverkehrbringen verboten seit Dezember 2021 (§ 13n Abfallwirtschaftsgesetz 2002)	kein Verbot des Bundes
Aussage über das Fest, die nicht mehr stimmt	UWG, Regeln zu Umweltaussagen gegenüber Verbrauchern ab 27. September 2026	UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, gegenüber Verbrauchern ab 27. September 2026	UWG Art. 3 Abs. 1 lit. b; Klimaaussagen lit. x, seit 1. Januar 2025
Personen im Saal statt im Freien	Versammlungsstättenrecht der Länder	Veranstaltungsrecht der Länder	kantonales Brandschutzrecht
Mehrarbeit in der Nacht	Arbeitszeitgesetz (1.12)	Arbeitszeitgesetz (1.12)	Arbeitsgesetz und Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (1.12)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Aggregat und Lärm bis in die Nacht	Immissionsschutzrecht, örtliche Regeln	Landesrecht, örtliche Regeln	Umweltschutzrecht, Polizeireglement der Gemeinde

Stand der Tabelle: 22. Oktober 2026, wie im Buch. Die laufende Fassung mit Änderungen nach diesem Stichtag steht in Band8a_Rechtsanker_DACH_laufend.xlsx. Die Tabelle ersetzt keine Prüfung der geltenden Fassung und keine Rechtsberatung im Einzelfall.

Quelle: Francesco Dore, Das Steuer und die Lupe, Band 8a «Das Fest und seine Spuren», Abschnitt 1.13. Edizioni Effedore, 2026.