

ARBEITSMATERIAL 1.7

Eine Entscheidungsordnung für heikle Anlässe

Abschnitt 1.7 · Governance: die vier Leitprinzipien und wer entscheidet

Modellfall im Buch: St. Gallen

LEITFRAGE

Wenn morgen ein Angebot auf dem Tisch liegt, das viel Geld bringt und nicht zu dem passt, was Ihr Haus über sich sagt: Wer in Ihrem Haus sagt nein, und nach welchem Satz? Und erfährt der Verwaltungsrat davon, bevor er es in der Zeitung liest?

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: Vier Prinzipien und ein Sponsor als Fragen

Prinzip	Frage an die Anfrage	Im Fall St. Gallen
Verantwortung	Welche erheblichen Folgen hat der Anlass, und gibt es eine bessere Variante?	Helikopterlandungen, Variante: Shuttle vom Flugplatz
Inklusion	Wer ist betroffen und weiss davon?	Anwohner der Wohnstrasse, nicht gefragt
Integrität	Welche negative Wirkung tragen wir mit, und wer hat ein eigenes Interesse?	Klimaaussage unter unserem Namen; Budget der Verkaufsleiterin
Transparenz	Können wir sagen, wer entschieden hat, warum und wer profitiert?	bis Donnerstagabend nein
Sponsor als Lieferant	Passen Werbung und Produkt zu unseren Grundsätzen?	Lounge ja, Klimaaussage nein

Praktische Anwendung: eine Entscheidungsordnung für heikle Anlässe in sieben Schritten

- 1. Das Leitbild in Fragen übersetzen.** Je Prinzip eine Frage, die eine Anfrage beantworten kann, nach dem Muster der Tabelle 2. Die Fragen beschliesst der Verwaltungsrat, nicht die Direktion allein.
- 2. Die Fälle festlegen, die nach oben gehen.** Etwa: Sponsoren mit eigener Werbung im Haus, Aussagen über Umwelt oder Klima unter dem Namen des Hauses, Anlässe mit Wirkung auf Anwohner, Kunden mit öffentlicher Kritik. Was darunter liegt, prüft der Verkauf mit der Liste.
- 3. Zuständigkeiten aufschreiben.** Verkauf prüft und meldet, Direktion entscheidet und begründet, Verwaltungsrat setzt die Regeln und wird unterrichtet. Das gehört in das Organisationsreglement oder in einen Beschluss.
- 4. Sponsoren wie Lieferanten behandeln.** Vor dem Vertrag: Was zeigt der Sponsor, was verteilt er, was sagt er? Eine Klausel im Vertrag, dass Werbung im Haus den Grundsätzen entsprechen muss (2.8).
- 5. Eigene Interessen offenlegen.** Wer an einer Buchung verdient, prüft sie nicht allein. Die Verkaufsleitung meldet, die Direktion entscheidet.
- 6. Jede Entscheidung schriftlich begründen.** Eine halbe Seite: Anfrage, Fragen, Antworten, Bedingungen, Entscheidung, Name, Datum. Auch eine Zusage wird begründet.

- 7. Dem Verwaltungsrat berichten.** In jeder Sitzung eine Liste der geprüften Fälle mit Ergebnis. Einmal im Jahr die Frage, ob die Regeln noch passen (9.3).

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Das Leitbild in Fragen übersetzen			
2. Die Fälle festlegen, die nach oben gehen			
3. Zuständigkeiten aufschreiben			
4. Sponsoren wie Lieferanten behandeln			
5. Eigene Interessen offenlegen			
6. Jede Entscheidung schriftlich begründen			
7. Dem Verwaltungsrat berichten			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Hat das Aufsichtsgremium das Leitbild beraten und beschlossen?			
Gibt es zu jedem der vier Prinzipien eine Frage, die der Verkauf bei einer Anfrage stellen kann?			
Ist festgelegt, welche Anlässe die Direktion nach Grundsätzen entscheidet?			
Ist festgelegt, wer dem Verwaltungsrat über die Leistung des Systems berichtet, und wann?			
Werden Sponsoren vor dem Vertrag wie Lieferanten geprüft?			
Sieht das Haus die Einladung eines Kunden, bevor sie mit seinem Namen verschickt wird?			
Ist geregelt, dass niemand allein über eine Buchung urteilt, an der er verdient?			
Gab es im letzten Jahr eine begründete Absage oder eine Zusage mit Bedingungen?			

Häufige Fehler

- **Das Leitbild der Marketingabteilung überlassen.** Es wird schön und entscheidet nichts.
- **Die Politik unterschreiben lassen, ohne sie im Gremium zu beraten.** Dann steht die Eigentümerschaft nur auf dem Papier dahinter.
- **Den Sponsor für die Sache des Kunden halten.** Er steht in den Räumen und unter dem Namen des Hauses.
- **Heikle Fälle «zur Kenntnis» nach oben schieben.** Das Gremium entscheidet dann den Einzelfall statt der Regel.
- **Die Präsidentin den Einzelfall entscheiden lassen.** Beim nächsten Fall fehlt die Regel wieder.
- **Nur über Umsatz berichten.** Ein Verwaltungsrat, der nie von einer Absage hört, weiss nicht, ob geprüft wird.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Gala mit Zimmern, Saal, Empfang	CHF 214.000	Angebot der Verkaufsleiterin	
Lounge des Sponsors	CHF 14.000	entfällt, wenn der Sponsor die Bedingungen ablehnt	
Ausarbeitung der Entscheidungsordnung	24 Stunden	einmalig, Direktion	
Beratung und Beschluss im Verwaltungsrat	5 Stunden	einmalig, fünf Mitglieder je eine Stunde	
Prüfung heikler Anfragen, 8 im Jahr zu 3 Stunden	24 Stunden	jährlich, Verkauf und Direktion	
Bericht an den Verwaltungsrat, 6 Sitzungen zu 1 Stunde	6 Stunden	jährlich, Direktion	

Die Rechnung vergleicht nicht Moral mit Geld. Sie zeigt, dass eine Ordnung, die solche Fälle regelt, im Jahr weniger Stunden kostet als ein einziger Fall, der ohne sie öffentlich wird. Was eine abgesagte Gala oder ein Zeitungsbericht kostet, kann niemand im Voraus beziffern (1.6).

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Leitprinzipien in ein Leitbild einbinden (4.5)	Leitbild mit den vier Prinzipien, datiert	Formulierungen nach Tabelle A.2
Zweck, Werte, Nutzen und Risiken dokumentieren (4.5)	Erklärung zu Zweck und Werten	Bezug ISO 26000 (A.6)
Rahmen für Politik, Ziele, operative Pläne (4.5)	Prüffragen im Angebotsprozess	vier Fragen je Anfrage als Methode
Politik verweist auf Leitbild, datiert, unterzeichnet (5.2)	unterzeichnete Politik mit Datum	Mitunterschrift der Eigentümerschaft
Berichterstattung über die Leistung an die oberste Leitung (5.3 b)	Bericht der Direktion an den Verwaltungsrat	Schwelle für Fälle, die hochgehen
Werbung und Produkte von Sponsoren passen zu den Grundsätzen (8.3)	Sponsorklausel im Vertrag	Fragebogen für Sponsoren

DACH-Anker: wer leitet, wer überwacht, wer haftet für die Aussage

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Leitung	AG: Vorstand leitet unter eigener Verantwortung (§ 76 Abs. 1 AktG); GmbH: Geschäftsführer an Beschränkungen gebunden (§ 37 Abs. 1 GmbHG)	AG: Vorstand leitet unter eigener Verantwortung, mit Blick auf Aktionäre, Arbeitnehmer und öffentliches Interesse (§ 70 Abs. 1 AktG); GmbH: § 20 Abs. 1 GmbHG	Oberleitung und nötige Weisungen beim Verwaltungsrat, unübertragbar (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Überwachung	Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung (§ 111 Abs. 1 AktG)	Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung (§ 95 Abs. 1 AktG)	Oberaufsicht über die Geschäftsführung, auch zur Befolgung von Gesetzen und Weisungen (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR)
Übertragung	Geschäftsführung nicht auf den Aufsichtsrat übertragbar; Zustimmungsvorbehalte möglich (§ 111 Abs. 4 AktG)	ebenso; zustimmungspflichtige Geschäfte (§ 95 Abs. 5 AktG)	Geschäftsführung übertragbar nach Statuten und Organisationsreglement (Art. 716b OR)
Umweltaussagen	UWG, ab 27. September 2026; Kompensationsaussagen (Anhang zu § 3 Abs. 3 Nr. 4c)	UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, ab 27. September 2026	Angaben über die Klimawirkung nur mit objektiven, überprüfbaren Grundlagen (Art. 3 Abs. 1 lit. x UWG), seit 1. Januar 2025
Leitbild nach 4.5	nicht gesetzlich verlangt	nicht gesetzlich verlangt	nicht gesetzlich verlangt

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 1.7. Edizioni Effedore, 2026.