

ARBEITSMATERIAL 2.10

Eine Änderung steuern

Abschnitt 2.10 · Änderungen steuern

Modellfall im Buch: Garmisch-Partenkirchen

LEITFRAGE

Wenn ein Kunde drei Tage vor seinem Fest die Gästezahl verdoppelt: Wer in Ihrem Haus sagt ja, und woran misst er seine Antwort? Und wo steht hinterher, was entschieden wurde und warum?

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 Stufen einer Änderung

Stufe	Woran sie zu erkennen ist	Wer entscheidet, was festgehalten wird
1 Anpassung	bleibt innerhalb der Kriterien des Ablaufs: Beginn, Allergie, Technik	Bankettleitung; eine Zeile im Blatt
2 berührt ein Ziel	Speisereste, Einkauf, Mehrweg, Energie im Saal	Veranstaltungsleitung mit Küche und Technik; Entscheidung mit Begründung
3 berührt Grundsatz, Recht oder Sicherheit	Zugang, Kapazität, Nachtruhe, Hygiene, Personal	Direktion bis zur Frist; Entscheidung, Begründung, Mitteilung an den Kunden

Praktische Anwendung: eine Änderung in sieben Schritten steuern

- Annehmen, ohne zuzusagen.** Wer den Anruf annimmt, schreibt mit und sagt dem Kunden, bis wann er eine Antwort bekommt. Der Satz «das bekommen wir hin» fällt erst nach der Prüfung.
- Jede Änderung eintragen.** Eine Zeile je Änderung, mit Datum, Uhrzeit, Herkunft und dem, was der Kunde eigentlich erreichen will. Der Zweck steht neben dem Wortlaut.
- Einstufen.** Bleibt die Änderung innerhalb der Kriterien des Ablaufs, berührt sie ein Ziel oder einen Grundsatz, das Recht oder die Sicherheit? Daraus folgt, wer entscheidet und bis wann.
- Gegen Ziele, Leitbild und Recht prüfen.** Die Ziele des Jahres und die vier Leitprinzipien stehen auf dem Blatt, nicht nur an der Wand. Jede betroffene Abteilung sagt in einem Satz, was die Änderung für sie bedeutet.
- Zwischen Möglichkeiten entscheiden.** Mindestens zwei Lösungen, die den Zweck des Kunden erfüllen. Gewählt wird die beste, die sich bis zum Termin umsetzen lässt, mit einer Begründung in einem Satz.
- Allen dasselbe Blatt geben.** Küche, Service, Spülküche, Technik, Rezeption und Personalbüro bekommen die Entscheidung am selben Tag. Der Kunde bekommt sie schriftlich, mit dem, was geht, und dem, was nicht geht.
- Nachprüfen und die Lehre weitergeben.** Nach der Veranstaltung: Wurde umgesetzt, was entschieden war, und hat es gewirkt? Die Lehre kommt in die Liste für die Managementbewertung.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Annehmen, ohne zuzusagen			

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
2. Jede Änderung eintragen			
3. Einstufen			
4. Gegen Ziele, Leitbild und Recht prüfen			
5. Zwischen Möglichkeiten entscheiden			
6. Allen dasselbe Blatt geben			
7. Nachprüfen und die Lehre weitergeben			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Wird jede Änderung an einer gebuchten Veranstaltung eingetragen, bevor sie zugesagt wird?			
Ist festgelegt, wer über welche Art von Änderung entscheidet und bis wann?			
Stehen die Ziele des Jahres und die Leitprinzipien auf dem Blatt, mit dem geprüft wird?			
Fragen wir nach dem Zweck eines Wunsches, nicht nur nach seinem Wortlaut?			
Hat jede Entscheidung über eine größere Änderung eine schriftliche Begründung?			
Erfahren alle betroffenen Abteilungen die Entscheidung am selben Tag?			
Prüfen wir nach der Veranstaltung, ob die Entscheidung gewirkt hat?			
Geht die Liste der Änderungen und Lehren an die Managementbewertung?			

Häufige Fehler

- **Am Telefon zusagen.** Jede spätere Einschränkung klingt dann wie ein Rückzieher.
- **Die Änderung nur in die Rechnung buchen.** Der Preis stimmt, und Küche, Spülküche und Personal planen für den alten Abend.
- **Jede Kleinigkeit zur Direktion tragen.** Nach drei Wochen wird das Verfahren umgangen.
- **Den Wunsch im Wortlaut ausführen.** Wer den Zweck nicht kennt, hat nur eine Lösung, und oft die schlechtere.
- **Die Ziele an der Wand lassen.** Was nicht auf dem Blatt steht, wird bei der Entscheidung nicht gefragt.
- **Die Entscheidung nicht nachprüfen.** Dann wiederholt sich dieselbe Änderung jede Saison mit denselben Folgen.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Sommerabend wie gebucht: 85 Gäste × € 98	€ 8.330	Aperitif, drei Gänge, Getränkepauschale	
Sommerabend nach der Änderung: 170 Gäste × € 98	€ 16.660	zuzüglich Grillstation	
Grillstation auf der oberen Terrasse: 170 × € 14	€ 2.380	Aufpreis an den Kunden	
Änderungsblatt entwerfen und einführen	10 Stunden	einmalig, Direktor und Veranstaltungsleitung	
Prüfung einer Saison: 15 × 5 Min., 17 × 30 Min., 9 × 60 Min.	rund 19 Stunden	41 Änderungen nach den drei Stufen	
Speisereste am Freitag: 170 × 182 g	31 kg	Ziel: 150 g je Gast, also höchstens 25,5 kg	

Die Rechnung stellt den Aufwand des Verfahrens neben den Wert einer einzigen Änderung. Neunzehn Stunden im Jahr sind die Zeit, in der das Haus vor vierzig Entscheidungen fragt, was sie berühren. Die letzte Zeile zeigt, dass auch eine geprüfte Änderung ein Ziel verfehlen kann. Gerade deshalb wird sie nachgeprüft.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Prozesse bei geänderten Umständen anpassen, im Einklang mit Leitbild und Politik (8.2)	Änderungsblatt mit Prüfung gegen Ziele und Leitbild	Methode: drei Stufen, Frist bis zum Folgetag
Entscheidungen überwachen und bewerten (8.2)	Nachprüfung auf dem Blatt nach der Veranstaltung	Methode: eine Zeile Lehre je Änderung
Lehren an die Managementbewertung (8.2, 9.3)	Liste der Änderungen einer Saison im Protokoll	A.22: Bewertung muss nicht warten
Geplante Änderungen steuern, unbeabsichtigte überprüfen (8.1)	Blatt auch für Ersatzlieferungen und Ausfälle	A.17: Prozesse nach Vorfällen überprüfen
Änderungen am System geplant durchführen (6.3)	Beschluss mit Grund, Verantwortlichem und Termin	Methode: Muster aus der Liste ableiten
Ziele überwachen und wo nötig aktualisieren (6.2)	Zielzeile auf dem Blatt, Zahl nach der Veranstaltung	Methode: Ziele sichtbar am Pass

DACH-Anker: was eine Änderung rechtlich mitbringt

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Mehr Gäste, anderer Raum	Versammlungsstättenrecht der Länder; in Bayern für Räume über 200 Besucher (§ 1 Abs. 1 VStättV)	Veranstaltungsrecht der Länder (1.13)	kantonales Brandschutzrecht (1.13)
Neuer Küchenprozess, etwa Grill im Freien	HACCP-Verfahren bei Veränderungen überprüfen (Art. 5 VO (EG) Nr. 852/2004)	ebenso, Unionsrecht	Selbstkontrolle (Art. 26 LMG, Art. 74 ff. LGV)
Längerer Abend, mehr Personal	Arbeitszeitgesetz (1.12)	Arbeitszeitgesetz (1.12)	Arbeitsgesetz, Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (1.12)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Rauch und Lärm im Freien	Immissionsschutzrecht, örtliche Regeln	Landesrecht, örtliche Regeln	Umweltschutzrecht, Polizeireglement der Gemeinde (1.13)
Aussage an die Gäste, die nach der Änderung nicht mehr stimmt	UWG, Regeln zu Umweltaussagen gegenüber Verbrauchern ab 27. September 2026	UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, gegenüber Verbrauchern	UWG Art. 3 Abs. 1 lit. b; Klimaaussagen lit. x

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 2.10. Edizioni Effedore, 2026.