ARBEITSMATERIAL 2.6

Risiken und Chancen ableiten

Abschnitt 2.6 · Risiken und Chancen
Modellfall im Buch: Wiesbaden

LEITFRAGE
Wenn Sie heute die Risiken Ihres Veranstaltungsgeschäfts aufschreiben müssten: Stammen sie aus einer Vorlage oder aus dem, was in Ihrem Haus nach dem letzten Ball geschehen ist? Und woran würden Sie im nächsten Jahr erkennen, dass Ihre Maßnahmen gewirkt haben?

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: Ein Eintrag der Risikoliste: die Abholung in der Nacht

Feld	Eintrag	Anmerkung
Herkunft	Thema Anwohner und Lärm; Partei Spüldienstleister	aus Themen- und Parteienregister
Bedingung	Wenn der Dienstleister drei Häuser anfährt und unseres zuletzt, dann bleibt das Geschirr bis zum Morgen	Blatt des Nachtportiers, 11 Nächte
Bewertung	Wahrscheinlichkeit hoch, Folge mittel	Leitprinzip Verantwortung berührt
Maßnahme im Prozess	Zeitfenster 23.30 bis 0.30 Uhr im Vertrag; Abholzeit im Bankettauftrag	Zuschlag für das Zeitfenster
Verantwortlich	Veranstaltungsleiterin; Einkauf für den Vertrag	Nachtdienst meldet Abweichungen
Zeichen der Wirksamkeit	Abholung im Zeitfenster in mindestens 10 von 11 Nächten	Uhrzeit im Formular des Nachtportiers
Überprüfung	nach der Ballsaison und nach der Kongresssaison	Lehren an die Managementbewertung

Praktische Anwendung: Risiken und Chancen in sieben Schritten ableiten

1. **Mit den Registern beginnen.** Themenregister und Parteienregister liegen auf dem Tisch, keine Vorlage. Zu jedem bedeutenden Thema und jeder wichtigen Partei werden beide Fragen gestellt: Was kann misslingen, was kann besser gelingen?
2. **Die Nacht und die Schnittstellen befragen.** Nachtdienst, Spülküche, Haustechnik und die Lieferanten, die nachts kommen, werden gehört. Ihre Beobachtungen werden aufgeschrieben, mit Datum und Zahl.
3. **Jedes Risiko als Bedingung schreiben.** Ein Satz mit wenn und dann. Was sich nicht so schreiben lässt, ist noch nicht verstanden.
4. **Schlicht bewerten.** Wahrscheinlichkeit und Folge in je drei Stufen, die Folge auch an den Leitprinzipien gemessen. Jedes Risiko mit hoher Folge bekommt eine Maßnahme.
5. **Der Maßnahme einen Ort geben.** Vertrag, Bankettauftrag, Ablaufplan oder Einweisung, mit einer Person und einem Auslöser. Was in keinem Prozess steht, gilt als nicht geplant.
6. **Ein Zeichen der Wirksamkeit festlegen.** Eine Beobachtung, die ohnehin anfällt oder leicht zu erheben ist. Wer sie aufschreibt, steht im Eintrag.

7. **Nach jeder Saison prüfen.** Die Runde sieht die Zeichen an, ändert unwirksame Maßnahmen und gibt die Lehren an die Managementbewertung. Wer einen Hinweis gegeben hat, erfährt, was daraus geworden ist.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Mit den Registern beginnen			
2. Die Nacht und die Schnittstellen befragen			
3. Jedes Risiko als Bedingung schreiben			
4. Schlicht bewerten			
5. Der Maßnahme einen Ort geben			
6. Ein Zeichen der Wirksamkeit festlegen			
7. Nach jeder Saison prüfen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Lässt sich jedes Risiko auf ein Thema oder eine Partei unseres Hauses zurückführen?			
Stehen Chancen in derselben Liste wie Risiken?			
Ist jedes Risiko als Bedingung beschrieben, nicht als Schlagwort?			
Messen wir die Folgen auch daran, wen sie treffen, nicht nur am Geld?			
Steht jede Maßnahme in einem Vertrag, Auftrag, Ablauf oder einer Einweisung?			
Hat jede Maßnahme ein Zeichen, an dem wir ihre Wirkung erkennen?			
Sind Dienstleister, die nachts arbeiten, in der Liste vertreten?			
Erfährt der Nachtdienst, was aus seinen Hinweisen geworden ist?			

Häufige Fehler

- **Die Liste aus einer Vorlage übernehmen.** Sie beschreibt jedes Haus und deshalb keines.
- **Nur Gefahren aufschreiben.** Die Chancen bleiben liegen, und mit ihnen die Hälfte der Ungewissheit.
- **Risiken als Unglücksfälle denken.** Die Bedingungen, die jede Woche gelten, fallen dann heraus.
- **Maßnahmen beschließen, ohne ihnen einen Ort zu geben.** Am heißen Tag weiß niemand, wer was veranlasst.
- **Die Wirkung nicht prüfen.** Die Ventilatoren stehen im Keller, und die Liste führt das Risiko als behandelt.
- **Hinweise aus der Nacht als Klage hören.** Das Muster wird erst sichtbar, wenn jemand die Zeilen zählt.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Umsatz der Ballsaison: 6 Bälle zu € 95.000	€ 570.000	Saal, Bankett, Getränke, Zimmer	
Risikoliste aufbauen: 16 Stunden Veranstaltungsleitung, Runde 5 × 3 Stunden	31 Stunden	einmalig	
Zuschlag für das Zeitfenster der Abholung: 18 Nächte zu € 180	€ 3.240	jährlich; Bälle und große Kongresse	
Zweite Agentur als Reserve: 8 Kräfte × 9 Stunden × € 2 Mehrpreis × 6 Bälle	€ 864	jährlich, nur bei Einsatz	
Prüfung einer Lüftung mit Nachtkühlung für den Ballsaal	€ 8.500	einmalig, Ingenieurbüro; Entscheidung der Eigentümer	
Wasserstationen und Karaffen für heiße Tage	€ 1.200	einmalig	
Mehrwegbecher für Stehempfänge: 800 zu € 3	€ 2.400	einmalig	

Die Posten zusammen machen weniger als drei Prozent des Umsatzes einer Ballsaison aus. Die Rechnung sagt nichts darüber, was eine verlorene Kundin, ein Ausfall des Personals oder eine Beschwerde der Anwohner kosten würde. Sie zeigt, dass die Maßnahmen klein sind, wenn sie an der richtigen Stelle stehen.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Themen (4.1) und Anforderungen (4.2) berücksichtigen (6.1.1)	Spalte Herkunft je Eintrag	Vorgehen nach ISO 31000 (Anmerkung 1)
Risiken und Chancen bestimmen (6.1.1)	Liste mit Bedingungen, Chancen als eigene Einträge	Methode: Wenn-dann-Satz, drei Stufen
Maßnahmen planen, in Prozesse einbinden (6.1.1; 8.1)	geänderter Vertrag, Bankettauftrag, Hitzeplan	Verfahren nur dokumentieren, wo nötig (A.17)
Wirksamkeit bewerten (6.1.1)	Zeichen der Wirksamkeit, Auswertung nach der Saison	Methode: Formular des Nachtdienstes als Datenquelle
Leitprinzipien im Betrieb einhalten und stärken (6.1.1)	Zeile Leitprinzip je Eintrag	Tabelle A.2
Extern bereitgestellte Prozesse steuern (8.1)	Zeitfenster im Vertrag, zweite Agentur	Prozesse nach Vorfällen prüfen (A.17)

DACH-Anker: wo die Risiken des Ballsaals auf Recht treffen

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Hitze am Arbeitsplatz	ASR A3.5: bei Außenluft über 26 °C und geeignetem Sonnenschutz soll der Arbeitgeber über 26 °C im Raum zusätzliche Maßnahmen ergreifen, über 30 °C muss er nach der Gefährdungsbeurteilung wirksame Maßnahmen ergreifen; über 35 °C für die Zeit der Überschreitung ohne besondere Maßnahmen wie bei Hitzearbeit kein Arbeitsraum	Arbeitnehmerschutzrecht (1.12)	Arbeitsgesetz und seine Verordnungen (1.12)
Einweg aus Kunststoff	seit 3. Juli 2021 verboten: Einwegteller, -besteck und Trinkhalme aus Kunststoff sowie Becher aus expandiertem Polystyrol	inhaltlich ebenso, seit Dezember 2021 (§ 13n AWG 2002), nach Richtlinie (EU) 2019/904	EU-Recht gilt nicht
Verzehr vor Ort ab 2030	Verordnung (EU) 2025/40, allgemein seit 12. August 2026; ab 1. Januar 2030 nach Art. 25 und Anhang V grundsätzlich keine Einwegkunststoffverpackungen im Gastgewerbe für Speisen und Getränke, die im Haus befüllt und verzehrt werden; Ausnahmen und Begriffe dort	ebenso	gilt nicht
Leihkräfte im Betrieb	Pflichten auch beim Entleiher (§ 11 Abs. 6 AÜG)	Beschäftiger gilt als Arbeitgeber (§ 6 AÜG)	gleiche Pflichten wie für eigene Arbeitnehmer (Art. 10 VUV)
Fragen der Kunden nach Daten	CSRD nach Omnibus I künftig, nach Umsetzung in nationales Recht, nur für mehr als 1.000 Beschäftigte und 450 Mio. Euro Umsatz; Fragen kommen über den Einkauf	ebenso	Art. 964a ff. OR für große Gesellschaften

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 2.6. Edizioni Effedore, 2026.