

ARBEITSMATERIAL 3.11

Eine wiederkehrende Feststellung auf ihre Ursache zurückführen, mit ähnlichen Fällen

Abschnitt 3.11 · Ursachenanalyse: warum es beim nächsten Fest wieder geschieht

Modellfall im Buch: Bad Ischl

LEITFRAGE

Steht in Ihrem letzten Auditbericht eine Feststellung, die Sie schon einmal gelesen haben? Und was stand damals auf dem Blatt, mit dem sie geschlossen wurde: eine Ursache, oder ein Satz wie «Mitarbeiter geschult»?

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: Die Warum-Kette aus Bad Ischl

Frage	Antwort	Beleg
Warum bleibt bei Hochzeiten mehr übrig?	Es wird für mehr Gäste gekocht, als kommen.	Produktionsblatt 118 Portionen, Sitzplan 97 Gäste
Warum wird für mehr gekocht?	Die Küche plant nach der Zahl im Bankettformular.	Formular am Brett der Küche, Bestellung am Montag der Vorwoche
Warum steht dort die falsche Zahl?	Das Formular entsteht beim Vertrag, im Mittel sieben Monate vorher.	Datum der Formulare der elf Hochzeiten
Warum kommt die endgültige Zahl nicht hinein?	Sie geht per E-Mail an den Verkauf und von dort nur in die Rechnung.	E-Mails der Brautpaare, Rechnungen
Warum trägt sie niemand weiter?	Kein Tag, an dem die Zahl feststeht; kein Weg in die Küche.	Vertragsvorlage, Bankettablauf

Praktische Anwendung: eine wiederkehrende Feststellung in sieben Schritten auf ihre Ursache zurückführen

- 1. Die früheren Blätter danebenlegen.** Suchen Sie, wann dieselbe oder eine ähnliche Feststellung schon einmal da war, und lesen Sie, mit welcher Maßnahme das Blatt geschlossen wurde und ob jemand die Wirkung geprüft hat.
- 2. Die Zahlen holen, bevor jemand redet.** Zu jedem Fall die Werte aus den Unterlagen: Vertrag, Sitzplan, Produktionsblatt, Wiegeliste. Erst Zahlen zeigen, wo ein Fehler entsteht und wo er nur sichtbar wird.
- 3. Den Vergleich prüfen.** Vergleichen Sie Gleiches mit Gleichem, ein Menü mit einem Menü. Ein schiefer Vergleich macht aus einer Ursache einen Streit.
- 4. Nach dem Warum fragen, bis ein Ablauf antwortet.** Die letzte Antwort nennt ein Papier, eine Zuständigkeit, eine Zeit oder ein Gerät, das das Haus ändern kann. Nennt sie einen Menschen, fragen Sie, ob ein anderer an seiner Stelle anders gehandelt hätte.
- 5. Ähnliche Fälle suchen.** Wo im Haus besteht dieselbe Bedingung? Die Korrekturmaßnahme erfasst alle Feste, bei denen die Ursache dieselbe ist.
- 6. Die Maßnahme an den Ort der Entstehung legen.** Verantwortlich ist der Bereich, der den Ablauf ändern kann; was den Vertrag ändert, entscheidet die Leitung.

7. Das Blatt erst nach der Wirkung schließen. Legen Sie vorher fest, an welchen Festen und mit welcher Zahl die Wirksamkeit geprüft wird.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Die früheren Blätter danebenlegen			
2. Die Zahlen holen, bevor jemand redet			
3. Den Vergleich prüfen			
4. Nach dem Warum fragen, bis ein Ablauf antwortet			
5. Ähnliche Fälle suchen			
6. Die Maßnahme an den Ort der Entstehung legen			
7. Das Blatt erst nach der Wirkung schließen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Erkennen wir, wenn eine Feststellung zum zweiten Mal auftritt?			
Nennt jedes Blatt einer Nichtkonformität eine Ursache, nicht nur eine Maßnahme?			
Liegt die genannte Ursache in einem Ablauf, den wir ändern können?			
Stützt sich die Ursachenanalyse auf Zahlen aus mehreren Veranstaltungen?			
Prüfen wir, bei welchen anderen Veranstaltungen dieselbe Ursache besteht?			
Ist «Mitarbeiter geschult» nur dort die Maßnahme, wo fehlendes Wissen die Ursache war?			
Schreibt der verantwortliche Bereich die Ursache, und prüft das Audit sie später?			
Schließen wir ein Blatt erst, wenn die Wirksamkeit an echten Festen belegt ist?			

Häufige Fehler

- **Am Ort des Sichtbaren ansetzen.** Die Reste liegen auf dem Teller und entstehen im Formular.
- **Für alles eine Schulung ansetzen.** Wer schon weiß, wie es geht, lernt in der Schulung nichts Neues.
- **Nach der Umsetzung schließen.** Ohne Prüfung der Wirkung kommt dieselbe Feststellung im nächsten Audit wieder.
- **Den Menschen suchen, der nicht zugehört hat.** Ein anderer an seiner Stelle hätte dasselbe getan.
- **Nur den Fall behandeln, der aufgefallen ist.** Dieselbe Ursache wirkt bei allen Festen mit demselben Ablauf.
- **Die Angst nicht ernst nehmen.** Eine Reserve, die nicht im Formular steht, wächst im Kopf.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Zu viel gekochte Hauptgänge: 11 Hochzeiten zu 21 Portionen	231 Portionen	eine Saison; Zahlen des Falls	
Wareneinsatz dieser Portionen zu € 9	€ 2.079	ohne Arbeitszeit und Energie	
Speisereste aus Überproduktion: 231 zu 0,35 kg	rund 81 kg	gehen in die Sammlung biogener Abfälle	
Zwei Schulungen ohne Wirkung: 14 Personen zu 0,5 Stunden	7 Stunden	Arbeitszeit, bereits ausgegeben	
Ursachenanalyse: Zahlen holen, zwei Besprechungen	9 Stunden	Auditorin, Küchenchef, Verkauf, Direktor	
Neue Vertragsvorlage und Feld im Formular	4 Stunden	einmalig	

Die Rechnung hält Ware und Stunden getrennt und zeigt keinen Gewinn. Die gut zweitausend Euro Wareneinsatz spart das Haus nicht vollständig, denn ein Teil der Reserve bleibt gewollt. Sie zeigt aber, dass sieben Stunden Schulung weniger gebracht haben als neun Stunden, in denen jemand nach der Ursache gefragt hat.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Leitfaden oder Methode
Reagieren, korrigieren, Folgen klären (10.2 a)	Endgültige Zahl für die zwei Hochzeiten im Oktober telefonisch bestätigt und ins Formular eingetragen	Methode: Korrektur und Korrekturmaßnahme auf dem Blatt getrennt
Ursachen bewerten, ähnliche Fälle prüfen (10.2 b)	Blatt mit Warum-Kette, Zahlen von elf Hochzeiten und sechs Firmenabenden	Methode: fünf Warum, Ursache-Wirkungs-Diagramm; Frage aus Band 8a, 2.12
Angemessene Maßnahmen umsetzen (10.2 c)	Stichtag in der Vertragsvorlage, Feld im Formular, Bestellung nach dem Stichtag	Methode: Maßnahme am Ort der Entstehung, nicht der Sichtbarkeit
Wirksamkeit prüfen (10.2 d)	Wiegung und Zahlenvergleich bei den nächsten sechs Festen mit Vertragszahl	Methode: Prüfung an echten Festen (3.13)
System ändern, wenn nötig (10.2 e)	geänderter Bankettablauf und neue Vertragsvorlage, geplant nach 6.3	keine
Vorbeugung bei ungünstigem Trend; Lehren je Veranstaltung (9.1 a, c)	Feld «übrige Portionen» in der Lehrennotiz	ISO 19011:2026: risikobasierter Ansatz für das nächste Programm

DACH-Anker: Speisereste, Überproduktion und der Vertrag

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Speisereste sammeln	Bioabfälle getrennt sammeln und dokumentieren (§ 3 GewAbfV)	getrennte Bereitstellung biogener Abfälle (BGBl. Nr. 68/1992); Vorgaben von Gemeinde und Abfallverband	kantonales und kommunales Abfallrecht
Ziel für Lebensmittelabfälle	Richtlinie (EU) 2025/1892: minus 30 % je Kopf bis Ende 2030 gegenüber 2021–2023, auch Gaststätten und Verpflegung	wie Deutschland	Aktionsplan des Bundesrats vom 6. April 2022: Halbierung bis 2030 gegenüber 2017
Umsetzung des Ziels	in nationales Recht bis 17. Juni 2027	in nationales Recht bis 17. Juni 2027	kein Unionsrecht
Übrig gebliebene Speisen	Verwendung nur im Rahmen der HACCP-Verfahren des Hauses (Art. 5 VO (EG) Nr. 852/2004)	ebenso, Unionsrecht	Selbstkontrolle (Art. 26 LMG, Art. 74 ff. LGV)
Personenzahl im Veranstaltungsvertrag	keine gesetzliche Vorgabe; Sache des Vertrags	ebenso	ebenso

Stand der Tabelle: 23. Oktober 2026, wie im Buch. Die laufende Fassung mit Änderungen nach diesem Stichtag steht in Band8b_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 8b «Ein Fest prüfen, solange es stattfindet», Abschnitt 3.11. Edizioni Effedore, 2026.