

ARBEITSMATERIAL 3.12

Den Bericht an die oberste Leitung schreiben

Abschnitt 3.12 · Der Bericht an die oberste Leitung

Modellfall im Buch: Potsdam

LEITFRAGE

Wer in Ihrem Haus hat den letzten Auditbericht ganz gelesen, und was hat er danach entschieden? Und wenn Ihr Auditor nur zwei Seiten hätte: Stünde auf der ersten, ob Ihr System hält und wo nicht?

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: Zwei Seiten an die Leitung: was wohin gehört

Teil	Was darin steht	Am Bericht aus Potsdam
Schlussfolgerung	ob das System hält, wo nicht; Umfang des Audits	hält im Saal, nicht im Park über 120 Gäste; drei Tage, zwei Feste, 14 Formulare
Feststellungen mit Folge	höchstens drei bis fünf, je Kriterium, Nachweis, Folge	Einweg im Park gegen Zusage der Website; Musik nach 22 Uhr gegen Zusage an die Nachbarn; Lehren ohne Wirkung
Frage an die Leitung	was nur sie entscheiden kann, mit Wegen und Zahlen	Mehrweg im Park ermöglichen oder Zusage ändern
Grenzen	was nicht geprüft wurde	Weihnachtsfeiern, Nacht nach dem Abbau
Anhang	alle übrigen Feststellungen mit Nummern	neun Feststellungen, Beobachtungen und Stärken für die Abteilungen

Praktische Anwendung: den Bericht an die oberste Leitung in sieben Schritten schreiben

- 1. Die Schlussfolgerung zuerst schreiben.** Ein oder zwei Sätze: Hält das System, und wo nicht? Darunter der Umfang, auf den sich der Satz stützt.
- 2. Höchstens drei bis fünf Feststellungen auswählen.** Nach Bedeutung für das System, nicht nach Zahl oder Abteilung. Was über Abteilungsgrenzen hinweg nicht hält, wird zusammengeführt.
- 3. Zu jeder Feststellung die Folge nennen.** Was bedeutet sie für Gäste, Kunden, Mitarbeitende oder eine Aussage des Hauses, wenn nichts geschieht?
- 4. Die Frage stellen, die nur die Leitung beantworten kann.** Mit den Wegen, die es gibt, und mit den Zahlen, die vorliegen. Den Weg wählt die Leitung.
- 5. Die Grenzen nennen.** Was nicht geprüft wurde, steht auf der ersten Seite, nicht im Kleingedruckten.
- 6. Alles Übrige in den Anhang legen.** Jede Feststellung mit Nummer, damit die Abteilungen ihre Blätter danach führen.
- 7. Den Bericht als Vorlage schicken, nicht zur Kenntnis.** An die Menschen, die entscheiden dürfen, mit Termin und Platz in der Managementbewertung.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Die Schlussfolgerung zuerst schreiben			
2. Höchstens drei bis fünf Feststellungen auswählen			
3. Zu jeder Feststellung die Folge nennen			
4. Die Frage stellen, die nur die Leitung beantworten kann			
5. Die Grenzen nennen			
6. Alles Übrige in den Anhang legen			
7. Den Bericht als Vorlage schicken, nicht zur Kenntnis			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Beginnt unser Auditbericht mit einer Schlussfolgerung darüber, ob das System hält und wo nicht?			
Nennt der Bericht, was geprüft wurde und was nicht?			
Stehen höchstens fünf Feststellungen für die Leitung vorn, jede mit ihrer Folge?			
Hat jede Farbe oder Note im Bericht eine Begründung?			
Enthält der Bericht die Frage, die nur die Leitung beantworten kann?			
Erreicht der Bericht die Stelle, die über Geld und Zusagen entscheiden darf?			
Steht der Bericht als Vorlage auf der Tagesordnung der Managementbewertung?			
Gibt es im Protokoll eine Entscheidung zu jeder Frage aus dem Bericht?			

Häufige Fehler

- **Länge mit Gründlichkeit verwechseln.** Vierunddreißig Seiten werden abgelegt, nicht entschieden.
- **Nach Abteilungen ordnen.** Was über die Grenzen hinweg nicht hält, erscheint dann nirgends ganz.
- **Farben ohne Begründung vergeben.** Die Leitung zählt Punkte und liest keine Befunde.
- **Die Schlussfolgerung weglassen.** Dann bildet sie sich jemand, der nicht alle Feststellungen kennt.
- **Die Entscheidung dem Auditor zuschieben.** Er zeigt die Wege; wählen muss die Leitung.
- **Den Bericht zur Kenntnis weiterreichen.** Was zur Kenntnis geht, wird zur Kenntnis genommen.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Bericht des Vorjahres: 34 Seiten erstellen	22 Stunden	Auditorin; nicht gelesen	
Bericht dieses Jahres: 2 Seiten und Anhang	9 Stunden	Auditorin	
Lesezeit der Leitung: 2 Personen zu 20 Minuten	40 Minuten	einschließlich Rückfragen	
Einweggeschirr bei Gartenfesten bisher: 9 Feste zu € 420	€ 3.780	je Saison	
Mietgeschirr mit Rücknahme: 9 Feste zu € 650	€ 5.850	je Saison; Angebot des Falls	
Eigene Spülstation im Park	€ 38.000	einmalig; Zustimmung der Gesellschafter nötig	

Die Rechnung hält Stunden und Geld getrennt. Der kürzere Bericht kostete weniger Zeit als der lange, aber sein Wert liegt nicht in den gesparten dreizehn Stunden, sondern darin, dass er gelesen wurde. Das Mietgeschirr kostet je Saison rund 2.070 Euro mehr als das Einweggeschirr, ohne die Arbeitszeit für Rücknahme und Zählung. Was die Gartenfeste dem Haus einbringen, sagt die Rechnung nicht, und was ein falscher Satz auf der Website kosten könnte, beziffert sie bewusst nicht.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Leitfaden oder Methode
Ergebnisse an die zuständige Leitung berichten (9.2.2)	zwei Seiten an Geschäftsführer und Eigentümerversorger, datiert, mit Verteiler	Methode: Schlussfolgerung zuerst, Anhang für die Abteilungen
Führung: Ressourcen, beabsichtigte Ergebnisse, Verbesserung (5.1 c, e, g)	Frage nach Mehrweg im Park auf der Tagesordnung der Gesellschafterrunde	Methode: eine Frage, die nur die Leitung beantworten kann
Managementbewertung mit Eingaben a) bis k), darunter j) (9.3.1, 9.3.2)	Vorlage für November mit Auditbericht und den neuen Regeln für Umweltaussagen	Band 8a, 2.15: Entscheidungsvorlage statt Jahresbericht
Ergebnisse als Entscheidungen (9.3.3)	Protokoll mit Entscheidung, Name und Termin	keine
Keine irreführende Kommunikation (7.4)	geänderter Satz auf der Website	Methode: jede Aussage am Befund messen
Umfang des Audits festlegen (9.2.2)	Satz über das nicht Geprüfte im Bericht	ISO 19011:2026: sachliche Darstellung

DACH-Anker: wer entscheidet, und was zwei Befunde rechtlich berühren

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Leitung der Gesellschaft	GmbH: Geschäftsführer an Beschränkungen aus Gesellschaftsvertrag und Gesellschafterbeschlüssen gebunden (§ 37 Abs. 1 GmbHG)	GmbH: ebenso (§ 20 Abs. 1 GmbHG)	AG: Oberleitung und nötige Weisungen beim Verwaltungsrat, unübertragbar (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Überwachung, wo ein Aufsichtsrat besteht	Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung (§ 111 Abs. 1 AktG)	ebenso (§ 95 Abs. 1 AktG)	Oberaufsicht des Verwaltungsrats (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR)
Aussage nach außen	gegenüber Verbrauchern neue Regeln ab 27. September 2026, u. a. Aussage über das Ganze, die nur einen Teil betrifft (Anhang zu § 3 Abs. 3 Nr. 4b UWG)	UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, gegenüber Verbrauchern ab 27. September 2026	irreführende Angaben (Art. 3 Abs. 1 lit. b UWG); Klimaaussagen (lit. x)
Musik im Freien am Abend	TA Lärm, Nachtzeit 22 bis 6 Uhr (Nr. 6.4); Anwendung auf Veranstaltungslärm im Einzelfall klären	Landes- und Gemeinderecht	kantonales und kommunales Recht
Personen im Bericht	DSGVO	DSGVO	Datenschutzgesetz, revidiert, seit 1. September 2023

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 3.12. Edizioni Effedore, 2026.