

ARBEITSMATERIAL 3.5

Ein Prozessaudit entlang einer Veranstaltung

Abschnitt 3.5 · Prozessaudit: der Veranstaltungszyklus vom Angebot bis zur Abrechnung

Modellfall im Buch: Linz

LEITFRAGE

Wenn Ihr Verkauf einem Kunden etwas zusagt, das über den Standard Ihres Hauses hinausgeht: Auf welchem Papier kommt diese Zusage in der Küche, an der Bar und in der Buchhaltung an? Und hat Ihr internes Audit je eine einzige Veranstaltung durch alle diese Papiere verfolgt?

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: Fünf von sechs Übergaben und die Fragen des Prozessaudits

Übergabe	Frage der Auditorin	Fund in Linz
Angebot an Vertrag	Was ist zugesagt, und was davon ist verbindlich?	Angebot als Bestandteil: alles, ohne Aufzählung
Vertrag an Bankettformular	Wo steht jede Zusage im Arbeitspapier?	Mehrweg und Abfallmengen ohne Feld
Bankettformular an Bar und Einkauf	Wonach wurde bestellt?	Hausregel Terrasse statt Zusage
Durchführung an Abrechnung	Was geht mit der Rechnung an den Kunden?	Abfallmengen fehlen; Wiegeliste in der Küche
Abrechnung an Nachbereitung	Was wird dem Kunden bestätigt, und auf welcher Grundlage?	Bestätigung ohne Rückfrage beim Bankett

Praktische Anwendung: ein Prozessaudit entlang einer Veranstaltung in sieben Schritten

- Eine echte Veranstaltung wählen.** Am meisten zeigt eine, die mehr zusagt als Ihren Standard, an der fremde Dienstleister beteiligt sind und alle Abteilungen mitarbeiten. Wählen Sie vorher, damit Sie bei der Durchführung dabei sein können.
- Stationen und Übergaben aufzeichnen.** Skizzieren Sie den Weg vom Angebot bis zur Nachbereitung mit jedem Papier, das unterwegs entsteht. Jede Stelle, an der ein Papier die Hand wechselt, ist eine Übergabe.
- Jede Zusage einzeln herauschreiben.** Lesen Sie Angebot, Vertrag und Schriftverkehr und notieren Sie jede Zusage als eigene Zeile. Ein Vertrag, der das Angebot nur als Bestandteil nennt, zählt keine auf.
- An jeder Übergabe drei Fragen stellen.** Was hat die vorige Station zugesagt? Was hat die nächste bekommen und getan? Wer hätte bemerkt, wenn hier etwas verloren gegangen wäre?
- Rückwärts der Spur folgen.** Lesen Sie Kostenstelle, Lieferscheine und Wiegeliste der Veranstaltung. Dort steht, was geschah, auch wenn es nirgends geplant war.
- Bei der Durchführung dabei sein.** Gehen Sie zu den Stunden hin, in denen die Zusagen eingelöst werden. Schreiben Sie Uhrzeit, Ort und Zahl auf und greifen Sie nur bei Gefahr ein (3.7).
- Den Fund der Übergabe zuordnen.** Schreiben Sie, zwischen welchen Papieren eine Zusage verloren ging, nicht, wer sie verloren hat. Die Ursache sucht danach das Haus (3.11).

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Eine echte Veranstaltung wählen			
2. Stationen und Übergaben aufzeichnen			
3. Jede Zusage einzeln ausschreiben			
4. An jeder Übergabe drei Fragen stellen			
5. Rückwärts der Spur folgen			
6. Bei der Durchführung dabei sein			
7. Den Fund der Übergabe zuordnen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Verfolgt unser internes Audit mindestens einmal im Jahr eine Veranstaltung vom Angebot bis zur Nachbereitung?			
Nennt jeder Vertrag die Zusagen zur Nachhaltigkeit einzeln?			
Hat jede vertragliche Zusage ein Feld im Bankettformular?			
Steht neben jeder Zusage, wer sie einlöst und wer es prüft?			
Widersprechen Hausregeln einer Zusage, und hat das jemand geprüft?			
Gehen versprochene Nachweise mit der Rechnung oder bald danach an den Kunden?			
Fragt der Verkauf beim Bankett nach, bevor er einem Kunden etwas bestätigt?			
Liest das Audit auch Kostenstellen und Lieferscheine einer Veranstaltung?			

Häufige Fehler

- **Nach dem Organigramm prüfen.** Jede Abteilung besteht, und die Lücke zwischen ihnen bleibt ungeprüft.
- **Das Angebot aussparen.** Dort sagt das Haus nach außen, was es tun wird.
- **Das Angebot als Bestandteil in den Vertrag nehmen.** Verbindlich wird alles, aufgezählt wird nichts.
- **Bei der Abreise aufhören.** Rechnung und Nachbereitung sind die letzten Übergaben.
- **Nur vorwärts lesen.** Was ungeplant geschah, steht auf der Kostenstelle.
- **Den Fund einer Person zuschreiben.** Jeder hatte nach seinem Papier recht; die Lücke lag zwischen den Papieren.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Sieben Stationen zu 1,5 Stunden	10,5 Stunden	Auditorin; Papiere und Gespräche	
Anwesenheit bei der Durchführung	2,5 Stunden	17 bis 19.30 Uhr	
Bericht und Schlussgespräch	3 Stunden	Auditorin, Verkauf, Bankett	
Summe: 16 Stunden zu € 45	€ 720	interne Kosten des Prozessaudits	
Mehrwegbecher für die Terrasse: 300 × € 1,20	€ 360	einmalig	
Feld für Zusagen im Bankettformular	4 Stunden	einmalig, Bankett und Verkauf	
Veranstaltungen dieses Kunden im Jahr: 3	rund € 84.000	Umsatz, nicht Gewinn	

Die Rechnung hält Stunden und Euro getrennt. Ein Prozessaudit kostet das Haus rund zwei Arbeitstage und 720 Euro. Die letzte Zeile ist kein Schaden, den es verhindert hätte, sondern der Umsatz, der an der Beziehung zu diesem einen Kunden hängt. Wie viel davon Gewinn ist und ob eine falsche Bestätigung ihn gekostet hätte, sagt die Rechnung nicht. Sie zeigt nur, dass das Audit im Verhältnis dazu wenig kostet.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Leitfaden oder Methode
Prozesse und ihre Wechselwirkungen (4.4)	Skizze des Veranstaltungsprozesses: sieben Stationen, sechs Übergaben	Methode: Prozessaudit entlang einer echten Veranstaltung
Kriterien festlegen, Prozesse danach steuern (8.1)	Bankettformular mit einem Feld für vertragliche Zusagen	Methode: jede Zusage mit Feld und Prüfer
Aufgegriffene Anforderungen interessierter Parteien bestimmen (4.2)	Vertrag, der die Zusagen einzeln nennt	Methode: kein Angebot als Bestandteil ohne Aufzählung
Wirksame Verwirklichung prüfen (9.2.1 b)	Prozessaudit vom Angebot bis zur Bestätigung	ISO 19011:2026: Methoden je Audit festlegen; risikobasierter Ansatz
Keine irreführende Kommunikation (7.4)	Bestätigungen an Kunden nur mit Beleg	Methode: Rückfrage beim Bankett vor jeder Bestätigung

DACH-Anker: Recht an den Stationen einer Veranstaltung

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Zusage im Angebot an einen Firmenkunden	allgemeines Irreführungsverbot des UWG; Sonderregeln zu Umweltaussagen gegenüber Verbrauchern ab 27. September 2026	allgemeines Irreführungsverbot des UWG; Umweltaussagen gegenüber Verbrauchern nach BGBl. I Nr. 58/2026 ab 27. September 2026	UWG Art. 3 Abs. 1 lit. b; Klimaaussagen nach lit. x
Einwegbecher	verboten nur aus expandiertem Polystyrol (§ 3 EWKVerbotsV)	Verbote nach § 13n AWG 2002, seit Dezember 2021	kein Verbot des Bundes
Aufzeichnungen über Abfälle	Getrennthaltung dokumentieren (§ 3 GewAbfV)	Art, Menge, Herkunft und Verbleib; sieben Jahre aufbewahren (§ 17 AWG 2002)	Vorgaben von Kanton und Gemeinde
Rechnung und Lieferschein	Buchungsbelege acht Jahre (HGB § 257, AO § 147)	sieben Jahre (BAO, UGB § 212)	zehn Jahre (Art. 958f OR)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Teilnehmerliste mit Allergien	besondere Kategorie von Daten (Art. 9 DSGVO)	besondere Kategorie von Daten (Art. 9 DSGVO)	besonders schützenswerte Personendaten (Art. 5 lit. c DSG)

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 3.5. Edizioni Effedore, 2026.