

Reihe Messe-, Kongress- und Eventmanagement | Stefan Luppold (Hrsg.)

Frank Billet | Tobias W. Lienhard

Innovative Controllingkonzepte für Veranstaltungszentren

Verlag Wissenschaft & Praxis



Innovative Controllingkonzepte für Veranstaltungszentren

Reihe Messe-, Kongress- und Eventmanagement

Stefan Luppold (Hrsg.)

Frank Billet | Tobias W. Lienhard

Innovative Controllingkonzepte für Veranstaltungszentren

Instrumente • Prozesse • Informationssysteme

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-590-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2011

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels
Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de
Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort des Herausgebers

Der 1939 in Florenz geborene italienische Konzept- und Lichtkünstler Maurizio Nannucci illuminiert mit einer seiner Neon-Installationen den Dreiklang von Veranstaltungen – „Events Take Place, Events Take Time, Events Take Space“. Ob er dieses auf Messen, Kongresse und Events in unserer Sprachregelung bezieht, oder allgemein an Ereignisse denkt, wissen wir nicht. Bekannt ist allerdings, dass Events durch das Zusammentreffen von Menschen „in Zeit und Raum“ charakterisiert werden. Orte der Begegnung spielen dabei eine wichtige Rolle; sie sind nicht explizit gegeben, sondern müssen geschaffen und betrieben – gemanagt – werden.

Dass wir heute weniger von der Verwaltung und vielmehr vom Management einer Veranstaltungsstätte sprechen, ist den in unseren Sprachgebrauch migrierten Anglizismen zuzurechnen, aber ebenso einem Paradigmenwechsel: Veranstaltungszentren verlangen, als Immobilie wie auch als Produktionsbetrieb, eine Führung wie jedes andere Wirtschaftsunternehmen.

Kommunal initiierte und finanzierte Veranstaltungszentren unterscheiden sich dabei nicht von privatwirtschaftlichen Event-Locations oder den Seminar- und Tagungshäusern der Verbände und Parteien. Investitionen der öffentlichen Hand in die Infrastruktur unterliegen, mit Blick auf die angestrebten Effekte, den selben wirtschaftlich ausgerichteten Prozessen!

Die Reihe „Messe-, Kongress- und Eventmanagement“ nimmt sich mit diesem Band eines Themas an, das die Professionalisierung im Betrieb von Veranstaltungszentren begleitet. Der Fokus ist auf den innovativen Inhalt des Werkzeugkastens „Controlling für Veranstaltungszentren“ gerichtet.

Die beiden Autoren stellen mit „Innovative Controllingkonzepte für Veranstaltungszentren – Instrumente, Prozesse, Informationssysteme“ ein Compendium zur Verfügung, das dem Management sowohl für die operative Einzelentscheidung als auch für die strategische Ausrichtung Hilfestellung

bietet. Immer im Quadranten mit den beiden Achsen „Praktikabilität“ und „Branchenbezug“: die beschriebenen Werkzeuge sind anwendbar und definiert im Kontext von Veranstaltungszentren!

Controlling entwickelte sich in den 1970er Jahren zu einer Funktion, die dem Management mit den Schwerpunkten Planung, Kontrolle, Koordination und Informationsversorgung mindestens ein umfassendes Sub-System bot. Ob nun lediglich Teil oder gar Führungssystem selbst – das Image des Zahlen aus der Vergangenheit sammelnden Revisors war überwunden, der Controller als Navigator auf dem Ausguck des Schiffes wurde zum wichtigen Helfer des Kapitäns, mit Blick nach vorne.

Peter Horváth, dessen Publikation „Controlling“ nun bereits in der 11. Auflage vorliegt und auch in dem Buch von Frank Billet und Tobias W. Lienhard Berücksichtigung findet, berichtete in einer seiner Vorlesungen von einem Beratungs-Projekt, bei dem es unter anderem um die Reduzierung von Betriebskosten ging. Man sei selbstverständlich strategisch und unter Anwendung relevanter Controlling-Instrumente vorgegangen, mit gutem Erfolg. Allerdings, so beendete er die Geschichte, habe man zunächst die offen stehende Tür des Kühlhauses geschlossen, als operative Maßnahme zur Einsparung von Energiekosten.

Als Horváth-Schüler bin ich somit sensibilisiert – und erfreut darüber, dass meine Fachbuch-Reihe mit dem vorliegenden Band eine Lücke schließt. Frank Billet und Tobias Lienhard, denen ich als Herausgeber ganz herzlich für ihr Engagement danke, liefern uns eine inspirierende Vorstellung innovativer Controllingkonzepte, die den verantwortlichen Führungskräften der Veranstaltungszentren, wie auch allen anderen interessierten Lesern, einen wertvollen Überblick bietet.

Prof. Stefan Luppold

IMKEM (Institut für Messe-, Kongress- und Eventmanagement)

Vorwort

„Innovative Controllingkonzepte für Veranstaltungszentren“, ein Thema mit vielfältigen Anforderungen und Interpretationsmöglichkeiten. Zudem eine Fragestellung, die in der Veranstaltungswirtschaft vielfältig und auch mit recht unterschiedlicher Sichtweise und Schwerpunktsetzung diskutiert und propagiert wird. Insofern ist es für unsere Branche besonders wichtig, dass sich ein Fachbuch dem Thema stellt und versucht, umfänglich in aller Nüchternheit das Thema zu hinterfragen, Basiswissen zu vermitteln, sowie Chancen und Herausforderungen der Umsetzung in der Veranstaltungswirtschaft zu skizzieren. Dabei sind die Fragen der Notwendigkeit, sowie die eigentlichen betriebswirtschaftlichen Grundlagen sicherlich unstrittig. Spannend wird es immer dann, wenn Controllinginstrumente und betriebswirtschaftlich ausgerichtete Budgetplanungen auf die Unschärfe der unterschiedlichen Betriebsformen in den Veranstaltungshäusern treffen und beispielsweise Kameralistik versucht, betriebswirtschaftliche und kaufmännische Strukturen abzubilden.

DOPPIK heißt ja zwischenzeitlich die recht flächendeckende Antwort Kameralistik und Betriebswirtschaft zu versöhnen. Werden dann Controllingkonzepte wohl einfacher umsetzbar? Bei dem für die Umstellung notwendigem Aufwand sollte man hoffen, dass dies der Fall ist. Spannend bleibt aber auch die Fragestellung der Kostenrechnung. Gerade und besonders im Veranstaltungsgeschäft mit zum Teil sehr schwer zu greifenden Overheadkosten, sowie der ebenfalls verwaltungsgeprägten Grundstruktur vieler Organisationseinheiten.

Letztendlich bedeutet Controlling, ganzheitlich betrachtet, ja auch den Versuch zu unternehmen, nicht nur den betriebswirtschaftlichen Erfolg und die Planbarkeit dieses Erfolges zu bewerten, sondern auch den Erfolg und die Sinnhaftigkeit von Veranstaltungen selbst. Immer dann wird es teilweise fast

schon philosophisch, und Betriebswirtschaft und Philosophie sind bekanntermaßen nicht zwingend artverwandte Wissenschaften. Was ist Wertschöpfung und wo liegt eigentlich der „Return on Investment“ jenseits der Betriebskosten mit der Haus- und Immobilienfinanzierung? Spannende Fragen zu denen das vorliegende Fachbuch wertvolle Denkanstöße gibt sowie sachgerechte und effektive Modelle und Bewertungen aufzeigt. Am Anfang steht die Betriebswirtschaftslehre und man sollte sicherlich auch kaufmännisch arbeiten und rechnen können. Aber was kommt dann? Vielleicht an dieser Stelle schon die Aufforderung für eine Fortsetzung, die dann noch mehr an die Grenzen der bisherigen Bewertungsmodelle stößt? In jedem Fall bietet das vorliegende Fachbuch eine sehr gute Grundlage, das Verständnis für Bedeutung und Nutzen von Controlling zu beschreiben und es an vielen Stellen auch unmittelbar auf die tägliche Arbeit zu übertragen. Es bietet auch die Möglichkeit liebgewonnene Abläufe zu hinterfragen und auf betriebswirtschaftlich klarere Fundamente zu stellen. Georg Bernard Shaw hat einmal gesagt: „Viele halten das für Erfahrung, was sie seit jeher falsch gemacht haben.“ Für unsere Veranstaltungsbranche sollte er damit nicht Recht behalten.

Joachim König

Direktor des HCC Hannover Congress Centrum

Präsident des Europäischen Verbandes der Veranstaltungs-Centren e.V. (EVVC)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	13
1 Einleitung – Warum ist Controlling in Veranstaltungszentren notwendig?	15
1.1 Zielsetzung	16
1.2 Struktur und Aufbau	17
2 Grundlagen des Controllings.....	21
2.1 Der Controllingbegriff in der Wissenschaft	21
2.2 Aus der Praxis abgeleitete Aufgaben des Controllings.....	24
2.3 Controllingverständnis im Rahmen dieser Publikation	25
3 Besonderheiten des Controllings in Veranstaltungszentren	27
3.1 Veranstaltungszentren als Spezialimmobilien	27
3.2 Stellung und Aufgaben der Betriebsgesellschaften	30
3.3 Rechtsformen der Betriebsgesellschaften.....	35
4 Controllingkonzeptionen für Veranstaltungszentren	41
4.1 Elemente der Controllingkonzeption.....	41
4.2 Grundlegende Begriffe einer Controllingkonzeption: Planung, Kontrolle, Steuerung	43
4.3 Das „Schalenmodell“	46
5 Instrumente des Finanzcontrollings	49
5.1 Planung und Budgets	50
5.1.1 Planungstypen.....	52
5.1.2 Formen von Budgets	53
5.1.3 Budgetplanungsprozess.....	55
5.1.3.1 Budgetplanungsinstrumente im Amt/Regiebetrieb.....	58
5.1.3.2 Budgetplanungsinstrumente im Eigenbetrieb.....	59
5.1.3.3 Budgetplanungsinstrumente bei privatrechtlichen Betriebsgesellschaften.....	60

5.1.4	Budgetvollzug und Budgetkontrolle	61
5.2	Basisinstrument des Finanzcontrollings: Die Kostenrechnung.....	64
5.2.1	Systeme der Kostenrechnung	64
5.2.2	Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung der Kostenrechnung.....	68
5.2.2.1	Unternehmensgröße und Reifegrad der Kostenrechnungssysteme.....	68
5.2.2.2	Veranstaltungszentren als Anbieter von Dienstleistungen.....	70
5.2.3	Aufbau der Kostenrechnung als Vollkostenrechnung	73
5.2.3.1	Kostenartenrechnung.....	73
5.2.3.2	Kostenstellenrechnung	75
5.2.3.3	Die Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis.....	80
5.2.4	Kalkulationsverfahren unter Vollkosten.....	81
5.2.4.1	Divisionskalkulation	82
5.2.4.2	Äquivalenzziffernkalkulation.....	84
5.2.4.3	Die Zuschlagskalkulation	85
5.2.4.4	Verrechnungssatzkalkulation	88
5.2.5	Kalkulation auf der Basis von Teilkosten	89
5.2.5.1	Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)	91
5.2.5.2	Mehrstufiges Direct Costing/Fixkostendeckungsrechnung	93
5.2.6	Moderne Systeme der Kostenrechnung	97
5.2.6.1	Target Costing	97
5.2.6.2	Prozesskostenrechnung	101
5.2.6.3	Instrumente der Plankostenrechnung.....	105
5.3	Instrumente des Investitionscontrolling	107
5.3.1	Statische Instrumente der Investitionsrechnung.....	111
5.3.1.1	Kostenvergleichsrechnung.....	111
5.3.1.2	Gewinnvergleichsrechnung.....	112
5.3.1.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	113
5.3.1.4	Amortisationsrechnung.....	114

5.3.2	Dynamische Instrumente der Investitionsrechnung	115
5.3.2.1	Kapitalwertmethode	115
5.3.2.2	Interne Zinsfußmethode	116
5.3.2.3	Dynamische Amortisationsrechnung	117
5.3.2.4	Methode der Vollständigen Finanzpläne (VoFi).....	117
6	Controllingebenen Unternehmen und Branche	119
6.1	Controllingebene Unternehmen: Balanced Scorecard.....	119
6.2	Controllingebene Branche: Benchmarking.....	122
7	Organisation, Prozesse und Typologie des Controllings	127
7.1	Organisation des Controllings	127
7.1.1	Controlling ohne eigene Controllingstelle	129
7.1.2	Controlling mit eigenständiger Controllingorganisation	132
7.2	Prozesse des Controllings.....	133
7.3	Typologie des Controllings.....	138
8	Informationssysteme als Enabler und Objekte des Controllings	141
8.1	Interdependenzen zwischen Controlling und Informationsmanagement.....	143
8.2	Informationssysteme als Enabler des Controllings	147
8.2.1	Administrations- und Dispositionssysteme	150
8.2.2	Berichts- und Kontrollsysteme	152
8.2.3	Führungsinformationssysteme	162
8.3	Individualsoftware versus Standardsoftware	165
8.4	Informationssysteme als Objekte des Controlling.....	169
8.4.1	Methoden der Wirtschaftlichkeitsermittlung – Das Konzept der Total Cost of Ownership	170
8.4.2	Moderne Formen des Outsourcing von IV-Dienstleistungen	172
9	Fallstudien	179
10	Literaturverzeichnis.....	197

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Controllingkonzeptionen in der Wissenschaft.....	22
Abbildung 2: Elemente und Bausteine einer Controllingkonzeption	26
Abbildung 3: Mittelstandsdefinition des IfM	30
Abbildung 4: Idealtypische Wertkette einer Messegesellschaft	34
Abbildung 5: Konsolidierte Übersicht zur Verteilung der Rechtsformen der Mitgliedsunternehmen des Europäischen Verbandes der VeranstaltungCentren (EVVC)	36
Abbildung 6: Mögliche Rechtsformen von Veranstaltungszentren	37
Abbildung 7: Prozessmodell der Controllingkonzeption	42
Abbildung 8: Feed-Forward und Feed-Back Kontrolle.....	44
Abbildung 9: Schalenmodell.....	48
Abbildung 10: Planungsrichtungen	53
Abbildung 11: Rechtliche Vorgaben zum Haushaltsplan/Budget	57
Abbildung 12: Produktgliederung nach Kommunalrecht	59
Abbildung 13: Beispiel für ein Planbudget für ein Veranstaltungszentrum auf Jahresbasis.....	62
Abbildung 14: Beispiel für eine Detailbudgetplanung auf Monatsbasis.....	63
Abbildung 15: Traditionelle Systeme der Kostenrechnung.....	66
Abbildung 16: Entwicklungsstufen und Reifegrad der Kostenrechnung.....	70
Abbildung 17: Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten	74
Abbildung 18: Gliederungsmöglichkeiten der Kostenstellen.....	76
Abbildung 19: Formaler Aufbau eines BAB.....	77
Abbildung 20: Grundtypen innerbetrieblicher Leistungsverrechnung.....	78
Abbildung 21: Klassische Verfahren der Kalkulation.....	82
Abbildung 22: Grundschemata der Zuschlagskalkulation	86
Abbildung 23: Deckungsbeitragsrechnung	93
Abbildung 24: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing) ...	94
Abbildung 25: Beispiel für die Berechnung des Kostendeckungsgrades pro Veranstaltung.....	96
Abbildung 26: Zielkostendiagramm	100
Abbildung 27: Prozessbildung	104

Abbildung 28: Phasen des Investitionsprozesses.....	108
Abbildung 29: Verfahren der Investitionsrechnung	109
Abbildung 30: Balanced Scorecard	120
Abbildung 31: Benchmarkingkriterien	124
Abbildung 32: Prozessstufen des Benchmarking.....	126
Abbildung 33: Controllingorganisation für Klein- und Mittelbetriebe.....	131
Abbildung 34: Lösungsansätze für das Controlling in Klein- und Mittelbetrieben	131
Abbildung 35: Interdependenzen zwischen Controlling und Informationsmanagement.....	146
Abbildung 36: Beispiel für eine Informationssystempyramide.....	148
Abbildung 37: Aufbau eines Berichts- und Kontrollsystems	153
Abbildung 38: Beispielhafter Standardbericht eines Budgets mit Soll-Ist-Vergleich und Kennzahlen	156
Abbildung 39: Strukturierung von Kennzahlen	158
Abbildung 40: Beispielhaftes Kennzahlen-Reporting für ein Veranstaltungszentrum.....	161
Abbildung 41: Aufbau eines Führungsinformationssystems	163
Abbildung 42: Beispiel für die Informationspräsentation in einem FIS	164
Abbildung 43: Vor- und Nachteile des Einsatzes von Standardsoftware...	166
Abbildung 44: Phasenmodell zur Auswahl und Einführung von Software.....	169
Abbildung 45: Mögliche Stufen von Outsourcing.....	173

1 Einleitung – Warum ist Controlling in Veranstaltungszentren notwendig?

Veranstaltungszentren stehen im Rampenlicht. Sie sind Bühne, Spielstätte und Austragungsorte kultureller, sportlicher, politischer, wissenschaftlicher oder wirtschaftlicher Ereignisse im spektakulären internationalen wie im kleineren lokalen Rahmen. Die Betriebsgesellschaften von Veranstaltungszentren agieren mit ihren Teams dabei als zentrale gestaltende und organisierende Größe im Hintergrund, schaffen professionell und aktiv die Voraussetzungen, damit Veranstaltungen und Events die vielfältigen Zielsetzungen der Akteure erreichen.

Verschärfter Wettbewerbs- und Kostendruck, gesteigerte Markt- und Qualitätsansprüche, immer kürzere Planungszeiten sowie höhere gesetzliche Anforderungen an Transparenz und Risikoversorge im Unternehmen stellen dabei das Management von Veranstaltungszentren vor immer neue Herausforderungen bei der Steuerung. Zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität bietet die Betriebswirtschaftslehre ein Instrumentarium an, das sich in anderen Branchen schon fest etabliert hat – das Controlling.

Veranstaltungszentren und ihre Betriebsgesellschaften befinden sich häufig in kommunalem Besitz. Insbesondere aufgrund der virulenten Unvereinbarkeit von Mittelzuwendungen der Kommunen – etwa in Form von Verlustausgleichszahlungen, Darlehen oder Bürgschaften – an ihre Eigenbetriebe und kommunale Unternehmen mit den Vorgaben des Europäischen Beihilferechts¹ ist davon auszugehen, dass künftig betriebswirtschaftliches Finanzmanagement und Controlling noch stärker in den Mittelpunkt der unternehmerischen Entscheidungsprozesse rücken.

¹ Vgl. Art. 87 EG-Vertrag

Veranstaltungszentren bedürfen jedoch eines Controllings, das ihrer besonderen Aufgabenstellung, ihrer Unternehmensgröße und begrenzten Ressourcenlage angemessen ist. Dabei reicht es nicht, die von der Wissenschaft bereit gestellten und üblicherweise auf Großunternehmen ausgerichteten Controllingansätze einfach in reduzierter bzw. komprimierter Form auf Veranstaltungszentren zu übertragen.

1.1 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Publikation möchten wir aufzeigen, wie ein effizientes und vor allem praktikables Controlling für Veranstaltungszentren konzipiert und umgesetzt werden kann. Wir verstehen dabei Controlling als dynamisches, als lernendes System, das flexibel an Änderungen im wirtschaftlichen, politischen oder rechtlichen Umfeld anpassbar und offen für Neuerungen und Ergänzungen sein muss. Hierfür möchten wir ein modulares Modell zum Auf- und Ausbau individueller und innovativer Controllingssysteme vorstellen. Grundlage bildet ein Portfolio von Controllinginstrumenten, die abhängig von den speziellen Anforderungen und Fragestellungen eines Veranstaltungszentrums zu einem ganzheitlichen Konzept kombiniert werden können. Ein wirksames Controlling ist dabei auch in Klein- und Mittelbetrieben ohne den Einsatz betriebswirtschaftlicher Softwarelösungen nicht mehr denkbar. Wir wollen aufzeigen, wie die zielgerichtete und vor allem wirtschaftliche Ausgestaltung passender Informationssysteme die Basis und gleichzeitig einen zentralen Erfolgsfaktor bei der Umsetzung und Weiterentwicklung einer Controllingkonzeption darstellt.

Mit diesem Buch wenden wir uns an zwei Hauptzielgruppen. Zum einen an Studierende und Dozenten der Betriebswirtschaftslehre, des Tourismus-, bzw. Messe-, Kongress- und Veranstaltungsmanagements, denen wir einen wissenschaftlich fundierten Einblick in die theoretischen Grundlagen des

Controllings und seines Instrumentariums unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen und Einsatzbedingungen in den Veranstaltungszentren geben wollen. Dabei verstehen wir unseren Beitrag als Ergänzung zu den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern, mit dem wir einen anwendungsorientierten Brückenschlag zur Veranstaltungsbranche erreichen möchten. Zum anderen wollen wir den Verantwortlichen in Veranstaltungszentren Anregungen geben, als Reflective Practitioner über Innovationen, Weiterentwicklungen und die mögliche künftige Gestaltung des Planungs- und Controllingssysteme in ihren jeweiligen Häusern nachzudenken. Dabei ist es keineswegs unser Ansinnen, fertig konzipierte Lösungen zu präsentieren, denn die Lösungsansätze und Lösungswege sind letztlich so individuell wie die Häuser selbst.

1.2 Struktur und Aufbau

In **Kapitel 1** erörtern wir einleitend die **Ausgangslage** sowie den Diskussionsbedarf zum Thema Controlling für Veranstaltungszentren. Das Kapitel gibt Hintergrundinformationen zur Entstehung der vorliegenden Publikation, legt deren konkrete **Zielsetzung** fest und benennt die Adressaten. Hieran anknüpfend zeigt ein Überblick zur Struktur den Argumentationsfluss und die logische Verknüpfung aufeinander aufbauender Zwischenergebnisse auf.

In **Kapitel 2** fassen wir auf der Basis der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur zunächst die zum Verständnis der weiteren Argumentation notwendigen **theoretischen Grundlagen** und Entwicklungen des Controllings in Wissenschaft und Praxis zusammen. Wissenschaftliche Veröffentlichungen und Studien zum Thema Controlling orientieren sich überwiegend an Großunternehmen und internationalen Konzernen. Unser Anliegen und Fokus ist es, Ergebnisse der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung auf den Kontext, die Größenordnung und Spezifika von Veranstaltungszentren zu adaptieren.