

Jörn Raith

# **Dienstleistungs-Management in Veranstaltungszentren**

**Vom Raumvermieter zum Inhouse-PCO**

Verlag Wissenschaft & Praxis



# Dienstleistungs-Management in Veranstaltungszentren

# Reihe Messe-, Kongress- und Eventmanagement

Stefan Luppold (Hrsg.)

Jörn Raith

# Dienstleistungs-Management in Veranstaltungszentren

Vom Raumvermieter zum Inhouse-PCO

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 978-3-89673-628-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2012

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels  
Tel. +49 7045 93 0093 Fax +49 7045 93 00 94  
[verlagwp@t-online.de](mailto:verlagwp@t-online.de) [www.verlagwp.de](http://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

Eine ganz typische betriebswirtschaftliche Fragestellung ist die nach der Leistungstiefe. Sie hat eine strategische Dimension, wird aber unter anderem auch in der Produkt- und Programmpolitik eines Unternehmens bestimmt.

Für viele Veranstaltungszentren gilt die Konzentration auf die Kernkompetenz – das ist, unumstritten, die Bereitstellung von Fläche oder Räumen für Veranstaltungen unterschiedlicher Art.

Als Spezialist trifft man jedoch auf einen Markt, der schon seit Jahren von den Käufern determiniert ist. Und deren Anforderungsprofil ist für den Erfolg wesentlich wichtiger als der einsame Beschluss, Spezialanbieter sein zu wollen.

Als Generalist trifft ein Veranstaltungszentrum mit viel größerer Wahrscheinlichkeit Erwartungen und Bedürfnisse eines Kunden. Das Leistungsportfolio umfasst dann, neben den Räumen, auch noch organisatorische, technische und andere Gewerke, die zur Durchführung einer Veranstaltung erforderlich sind.

Allerdings besteht hier die Gefahr, dass Kompetenzen nur scheinbar – in der Preisliste – vorhanden sind. Ein Umstand, den wir aus der Frühzeit der Kongress- und Tagungs-Hotellerie kennen: die Kaltmamsell, die im Notfall auch einen Videoprojektor im Tagungsraum aufstellen muss!

In den Wirtschaftswissenschaften wird an dieser Stelle gerne die Wertschöpfungskette herangezogen. Primär- und Unterstützungsaktivitäten bieten einen Ansatz zur Differenzierung und leisten einen Beitrag zur relativen Kostenstellung des Unternehmens im Wettbewerb.

Aus dieser Betrachtung heraus lässt sich schließlich – wiederum in die Produkt- und Programm-Politik mündend – überlegen, an welcher Stelle und in welche Richtungen „um die Kernkompetenz herum“ Leistungsangebote geschaffen werden sollen.

Schließlich findet man zum „Make-or-Buy-Ansatz“, der das Entscheidungsproblem im Hinblick auf Selbsterstellung oder Fremdbezug fokussiert. Je spezieller die Leistung bzw. je weiter entfernt von der eige-

nen (Kern-)Kompetenz, desto eher neigen Geschäftsführer zum Fremdbezug. Die Organisation eines Rahmenprogramms ist daher häufiger als „Make“-Leistung anzutreffen als etwa das Catering.

Doch auch hier gibt es mehrere Wahrheiten, kann die Situation in verschiedene Richtungen interpretiert werden. Ein hoher Koordinationsaufwand für das Catering beispielsweise spricht für die Übernahme dieser Leistung in das selbst zu erbringende Angebot, da hohe Transaktionskosten dadurch vermieden, eine höhere Wertschöpfung durch Eigen-Produktion einem potenziellen Risiko entgegen gesetzt werden können. Also sollten alle Veranstaltungszentren auch eine eigene Catering-Abteilung aufbauen?

Nein, am Ende gibt es noch viele weitere Parameter, die eine wirtschaftlich sinnvolle Gesamtkonfiguration des Angebots bestimmen. Auszugsweise sind das folgende Fragestellungen:

- Biete ich diese Teilleistung auch losgelöst außerhalb meines Veranstaltungszentrums an?
- Muss ich gegebenenfalls die Kompetenz dieser Leistung aufbauen, da es in meinem regionalen Umfeld keine geeigneten Dienstleister gibt?
- Kann auf Grund der baulichen Situation eine solche Leistung überhaupt in das eigene Portfolio mit aufgenommen werden?
- Bin ich, mit Blick auf meine Unternehmensform und meine Gesellschafter, in der Lage, mehr als nur Fläche anbieten zu dürfen?

Das Buch von Jörn Raith betritt noch eine weitere kleine Welt innerhalb der großen MICE-Branche; das Verhältnis zwischen Veranstaltungszentrum und Kunde ist ein von Vertrauen geprägter Mikrokosmos, der in gewisser Weise sogar die Rolle des Volldienstleisters erzwingt! Der „Master of the Puppets“ hat also die Fäden in der Hand und spielt mit den Akteuren so harmonisch, dass ein ganzheitliches Bild entsteht. Die Veranstaltung aus einem Guss!

Wie das dann eine ganz konkrete und erfolgreiche Ausprägung erhalten kann, das lässt sich unter anderem bei dem für dieses Buch befragten Geschäftsführer der Filderhalle Leinfelden-Echterdingen finden:

Nils Jakoby fährt mit einem Mix aus eigenen und fremden Leistungsinhalten, der immer wieder an den Marktanforderungen gespiegelt wird. Seine Technikausstattung erlaubt die Abdeckung einer Grundlast und refinanziert sich aus eben dieser, zusätzliches Equipment wird extern angemietet. Die Koordination jedoch bleibt immer in (s)einer Hand!

Damit taucht ein letztes Gestaltungsmerkmal auf: der Aufbau von längerfristigen Kooperationen mit Dienstleistern. So können mehrere Ziele gleichzeitig erreicht werden: Flexibilität in der Leistungskonfiguration, zufriedene Kunden durch integrierte Leistungsplanung und -erstellung – und wirtschaftlicher Erfolg des Veranstaltungszentrums.

Prof. Stefan Luppold  
IMKEM Institut für Messe-, Kongress-  
und Event-Management



---

## Vorwort

Jörn Raith und seine Gastautoren haben sich einem großen Thema mit einer Leichtigkeit und Frische zugewandt, wie man sie in Fachbüchern selten findet.

Um was geht es? Es wird der Veranstaltungsmarkt der enorm bedeutenden Tourismuswirtschaft in Deutschland betrachtet. Mit 66 Mrd. € Gesamtumsatz in 2011, über 100 Mio. Teilnehmern und über 2,2 Mio. Veranstaltungen hat der Veranstaltungsmarkt nicht nur eine große wirtschaftliche Bedeutung, er bietet vielen Frauen und Männern eine interessante Beschäftigung und fördert das gute Image der Deutschen Wirtschaft national und international.

Im Buch von Jörn Raith werden insbesondere die Anforderungen an eine professionelle Dienstleistung in den Veranstaltungszentren herausgearbeitet. In den etwa 1.600 Kongress- und Veranstaltungszentren in Deutschland finden die unterschiedlichsten Veranstaltungen statt: Hier die Produktpräsentation eines internationalen Konzerns, dort die Jubiläumsveranstaltung eines örtlichen Vereins. Gestern der international ausgerichtete Kongress mit Galadinner, morgen die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft. Laut das Konzert einer Rockband, leiser das Frühlingsfest der Volksmusik mit TV-Übertragung. Mit dem Fachbegriff MICE für „Meetings, Incentives, Congress, Events“ werden die unterschiedlichen Veranstaltungsarten zusammengefasst.

An der Aufzählung beispielhafter Veranstaltungen ahnt man schon die Herausforderungen. Die Kunden – zu recht anspruchsvoll – wollen nicht nur Räume, Hallen, Säle. Ihr Ziel ist eine perfekte Veranstaltung mit begeisterten Teilnehmern, ob aus Verein, internationalen Organisationen oder dem eigenen Betrieb. Die Kunden sind auch hinsichtlich ihrer eigenen Kompetenzen so verschieden wie die Veranstaltungen: Erfahrene Profis entweder aus den Firmen oder Agenturen (Professional Conference Organiser, PCO) oder aber der ehrenamtliche und unerfahrene Vereinsvertreter.

Auf der Seite der Veranstaltungszentren werden nicht nur die Flächen und Räume bereitgestellt, sondern je nach Kundenwunsch unzählige

Leistungen gebündelt: Veranstaltungstechnik, Gastronomie, Dekoration, Sicherheit, Rahmenprogramme usw.

Jörn Raith und seine Gastautoren erläutern kompakt und kurzweilig die Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Dienstleistungsmanagement in Veranstaltungszentren. Sie stellen die verschiedensten Beziehungsverhältnisse dar, zeigen die Bedeutung des Qualitäts- und des Kundenbeziehungsmanagement auf und geben zahlreiche praktische Hilfestellungen und Tipps. Ein Block zu Rechtsfragen rundet die Themenpalette ab.

Als jahrzehntelang tätiger Veranstalter kann ich für das DSFT die Hauptaussagen voll unterstreichen: Die Veranstaltungszentren sollten umfangreiche Serviceleistungen anbieten, im Sinne von „one face to the customer“ (alles aus einer Hand), aber bitte nur das versprechen, was sie und ihr Personal auch wirklich leisten können.

Rolf Schrader  
Geschäftsführer  
Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V.

---

# Inhalt

Vorwort des Herausgebers .....	5
Vorwort.....	9
1. Einleitung .....	15
2. Grundlagen .....	19
2.1 Der Veranstaltungsmarkt .....	19
2.2 Anzahl, Bedeutung und Aufgaben.....	21
2.3 Aufgabenfelder nach Veranstaltungs-Typen.....	22
2.4 Dienstleistungs-Management im Veranstaltungsmarkt.....	29
2.5 Umwegrentabilität durch Veranstaltungen .....	31
3. Grundvoraussetzungen für das Dienstleistungs-Management in Veranstaltungszentren .....	37
3.1 Definition „Dienstleistungs-Management in Veranstaltungszentren“.....	37
3.2 Die Zukunft im Visier (Zahlen, Daten etc.).....	39
3.3 Bedeutung für den Veranstaltungserfolg .....	39
3.3.1 Authentisch bleiben .....	39
3.3.2 Benchmarks setzen .....	40
3.3.3 Wirtschaftlichkeit/Controlling.....	41
3.4 Planungskomplexität .....	43
3.5 Qualitätsmanagement .....	44
3.5.1 Bedeutung.....	44
3.5.2 QM-Systeme .....	47
3.5.3 Controllingmaßnahmen .....	49
3.5.4 Einführung eines QM .....	49
3.6 Customer Relationship Management (CRM) .....	50
3.6.1 Bedeutung.....	50
3.6.2 Ergründen des Marktes und der Möglichkeiten .....	51

3.6.3	Wer lebt das CRM im Unternehmen?.....	51
3.6.4	Aufbau und Einführung eines CRM-Systems.....	51
3.7	Personal (intern/extern) .....	53
3.7.1	Anforderungsprofile .....	53
3.7.2	Personal-Qualifizierung.....	53
3.7.3	Veranstaltungskreislauf.....	57
3.7.4	Intern – Kompetenzmanagement .....	61
3.7.5	Extern – Qualitätsnachweise .....	62
3.8	Veranstaltungsdienstleistungen.....	62
3.8.1	Empirische Erhebung.....	62
3.8.2	Strukturierung des Gesamt-Angebotes .....	65
3.8.3	Strukturierung der Leistungen aus „Informationstechnologie im Tourismus“ .....	68
3.8.4	Allrounder vs. Spezialist.....	69
3.9	Inhouse-PCO.....	70
3.9.1	Einleitung.....	70
3.9.2	PCO-Definition .....	71
4.	Beziehungsverhältnisse im Dienstleistungs-Management.....	74
4.1	Zusammenspiel „Kunde/Veranstaltungsstätte“ .....	74
4.2	Zusammenspiel „Kunde/PCO“ .....	75
4.3	Zusammenspiel „PCO/Veranstaltungsstätte“ .....	75
5.	Aufbau eines Dienstleistungs-Managements in Veranstaltungszentren (Umsetzung, Praxishilfen, Tipps, Interviews etc.) .....	85
5.1	Marktbeobachtung .....	85
5.2	Anwendung in der eigenen Unternehmung .....	87
5.3	Bedeutung für den Veranstaltungserfolg.....	88
5.3.1	Authentisch bleiben .....	88
5.3.2	Wirtschaftlichkeit/Deckungsbeitragsrechnung.....	94
5.4	Planungskomplexität .....	97

5.5 Qualitätsmanagement .....	98
5.5.1 QM-Systeme .....	98
5.5.2 Controllingmaßnahmen .....	100
5.6 CRM.....	103
5.6.1 Aufbau und Einführung eines CRM-Systems.....	103
5.7 Personal (intern/extern) .....	108
5.7.1 Veranstaltungskreislauf.....	108
5.7.2 Intern .....	121
5.7.3 Extern.....	122
5.8 Veranstaltungsdienstleistungen.....	124
5.9 Inhouse-PCO.....	126
6. Rechtsfragen im Veranstaltungsmanagement .....	129
6.1 Rechtliche Aspekte beim Dienstleistungs-Management in Veranstaltungszentren .....	129
6.2 Umfang der Verkehrssicherungspflichten bei Veranstaltungen.....	132
6.3 Empfehlung für den Aufbau einer rechtskonformen Aufbauorganisation .....	141
6.4 Fragen/Antworten aus dem Dienstleistungsumfeld .....	153
7. Best Practice Beispiele .....	159
Literatur/Quellen.....	171
Autor.....	175



---

# 1. Einleitung

## Realität oder Fiktion?

Als Veranstalter in Veranstaltungszentren setze ich auf umfangreiche, marktkonforme und qualitativ hochwertige Dienstleistungen. Ich formuliere und kommuniziere meine Wünsche präzise und setze darüber hinaus auf eine fachkompetente Beratung. Damit stelle ich sicher, dass meine Kunden, die Teilnehmer von Konferenzen und Kongressen, idealtypische Veranstaltungen erfahren und ich Folgeaufträge bei meinem jeweiligen Auftraggeber generieren kann.

Meine letzte Veranstaltung führte mich in ein Veranstaltungshaus, für das sich mir aufgrund der idealen Lage und der terminlichen Verfügbarkeit keine Alternativen boten.

Im Rahmen vieler Gespräche mit unterschiedlichen Mitarbeitern habe ich schon früh erkennen können, dass das gesamte Team sehr engagiert seine Aufgaben anfasst. Erst später sollte ich erfahren, dass sich dieser Zustand allerdings nicht im Zusammenspiel der unterschiedlichen Dienstleistungen fortsetzen sollte. Das auf mich besonders positiv Wirkende war allerdings das Versprechen – und das schon beginnend mit der ersten Kontaktaufnahme im Online-Angebot des Veranstaltungshauses, dass alle gewünschten Leistungen allumfassend, qualitativ hochwertig und im Zusammenspiel aller handelnden Akteure Erfolg versprechend angeboten werden.

Leider entpuppte sich mein vermeintlich „starker Partner“ während der Veranstaltung als schwach und wurde mir im Verlauf meiner Veranstaltung zum Problem. In einer frühen Phase der Zusammenarbeit hatte ich stets das Gefühl, das Management eines Veranstaltungshauses zum Partner zu haben, das den Markt und seine Vorgaben einzuschätzen wusste. Leider ist dieses Wissen selten bis gar nicht genutzt und umgesetzt worden.

*... Meine Veranstaltung wird pünktlich beginnen. Dafür habe ich, was meinen Veranstalter-Part betrifft, gesorgt. Der laut Haus rechtzeitig gebuchte Garderobendienst tritt mit Veranstaltungsbeginn seinen Dienst an; die meisten Gäste sind zu diesem Zeitpunkt bereits mit ihrer Garderobe ins Plenum gewechselt.*

Die Gastronomie ist da „rechtzeitiger“. Mit Einlass-Beginn nehmen die Mitarbeiter ihren Dienst auf. Da es noch sehr früh am Morgen ist, können meine Teilnehmer nicht davon ausgehen, dass jede gastronomische Service-Kraft eine Frühaufsteherin ist und mit Freundlichkeit glänzt. Unmittelbar vor Veranstaltungsbeginn müssen wir feststellen, dass das gastronomische Angebot nicht mehr in Gänze verfügbar ist. Die gastronomischen Mitarbeiter erklären das meinen Gästen gegenüber als nicht ihren Fehler. Die Planung hätten schließlich andere Kollegen gemacht. Der verantwortliche Gastronomie-Leiter ist, so wird mir zu diesem Zeitpunkt versichert, erst unmittelbar vor Mittag im Haus. Nur er könne Aufschluss über diese wohl zu entschuldigende und damit nachvollziehbare kleine Unregelmäßigkeit geben.

Ich wechsele ins Plenum und will mir den Weg im leicht abgedunkelten Saal zu meinem reservierten Platz durch den gebuchten Ordnungsdienst zeigen lassen. Leider kümmert sich das Crowd-Management aktuell um die eigene gastronomische Versorgung und steht deshalb nicht zur Verfügung. Ich stolpere. Die versprochenen Kabelbrücken sind wohl dem hauseigenen Kostendiktat zum Opfer gefallen.

Mir fällt auf, dass der Saal unterschiedlich ausgeleuchtet ist. Ein Blick an die Saaldecke offenbart mir den Grund. Ein Großteil der Lampen ist defekt.

Während ich versuche, dem Redner zu folgen, stören Übertragungsgeräusche und sorgen für ein irritiertes Raunen der Teilnehmer im Plenum. Ein anderer Kunde des Veranstaltungshauses, der sich wohl verlaufen hat, steht plötzlich im Saal. In Ermangelung eines Ordners versucht er, Kontakt mit einem Teilnehmer meiner Veranstaltung aufzunehmen, um nach dem Weg zu seinem Tagungsraum zu fragen.

Während ich weiterhin versuche, den Referenten konzentriert zuzuhören, vernehme ich starke Geräusche, die mich an eine passierende Straßenbahn erinnern. Ich stelle fest, dass die Gastronomie begonnen hat, die morgendlichen Versorgungslücken mit Flaschen in Roll-Containern zu schließen. Zeitgleich arbeiten die gastronomischen Mitarbeiter in einer lautstarken Diskussion ihre kleine Unregelmäßigkeit vom Veranstaltungsbeginn auf.

*An der linken Wand fällt mir ein Slogan des Veranstaltungshauses auf.  
„Qualität ist unser höchstes Gut.“*

Bekannt? Schon mal davon gehört? Passiert nur dem Wettbewerber?  
Gelebte Praxis? Alptraum? Mitnichten!

Irgendwie kennen wir das alles – oder haben zumindest schon mal davon gehört. Sicherlich ist dieses Szenario in dieser Intensität absolut überzogen. Und dennoch schmunzelt man über das eine oder andere „...hat man selbst schon erlebt...“.

Nun lässt sich trefflich darüber philosophieren, ob dieses Worst-Case-Szenario zur Reduktion vieler Dienstleistungen und zur Konzentration auf das Nur-Raum-Vermieten in Veranstaltungsstätten animieren sollte. Damit würde man allerdings die Wünsche vieler Veranstalter ignorieren. Außerdem würde sich die ohnehin prekäre Haushaltssituation vieler Veranstaltungshäuser weiter verschlechtern. Vielmehr würde es die Gesellschafter sowie die unterschiedlichen Gremien im Hintergrund eher darüber nachdenken lassen, wie man dem gesamten „Problem“ begegnen kann.

In nahezu 30 Jahren in der Veranstaltungswirtschaft habe ich auf beiden Seiten der Branche Erfahrungen gesammelt und mit meinen Teams Lösungen erarbeitet. Auf Industrieseite war ich 16 Jahre lang Veranstalter und seitdem in zwei unterschiedlichen Veranstaltungshäusern als Dienstleister für die Veranstalter aktiv.

In dieser Zeit habe ich stets Wert darauf gelegt, dass die Basics des Hauses keinen Grund zur Beanstandung geben. Der vermietete Raum muss so zur Verfügung stehen, wie es der Kunde erwartet, selbstverständlich im Rahmen der Gesetzmäßigkeiten sowie der jeweils gültigen Versammlungsstättenverordnung.

Unser Value ist das „Darüber Hinausgehende“: Dienstleistungen aus nur einer Hand zu vermitteln, gleichwohl ob diese aus dem eigenen Haus oder von externer Seite kommen. Damit haben wir immer den Mehrwert geschaffen, den man benötigt, um einerseits den Kundenwünschen nach möglichst vielen Dienstleistungen gerecht zu werden und andererseits, um das finanziell Maximale für die eigene Organisation zu erreichen.