

A stylized graphic at the top of the cover features a light blue sky with a yellow circle (representing the sun) in the upper right and a yellow semi-circle (representing the horizon) on the left. A dark blue diagonal line separates this sky area from the dark blue background below.

Siegfried Paul  
Thomas Sakschewski

# **Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche**

Besonderheiten, Barrieren  
und Lösungsansätze

 **Springer Gabler**

The logo consists of a white chess knight piece on a pedestal, positioned to the left of the text 'Springer Gabler'.

---

# **Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche**

---

Siegfried Paul • Thomas Sakschewski

# Wissensmanagement für die Veranstaltungs- branche

Besonderheiten, Barrieren  
und Lösungsansätze



Springer Gabler

Siegfried Paul,  
Thomas Sakschewski,  
Beuth Hochschule für Technik Berlin,  
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3237-2  
DOI 10.1007/978-3-8349-7156-2

ISBN 978-3-8349-7156-2 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Vorwort

Ausgangsbasis für das vorliegende Lehrbuch war ein Forschungsprojekt zur wissensbasierten Projektplanung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Das Forschungsprojekt wurde ermöglicht durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Das Projekt zur wissensbasierten Veranstaltungsplanung hat 2010/11 die Grundlagen für ein Wissensmanagement in der noch jungen Dienstleistungsbranche der Veranstaltungstechnik untersucht. An der Beuth Hochschule, der ehemaligen Technischen Fachhochschule, befindet sich seit nunmehr über zwanzig Jahren der einzige Studiengang in Deutschland, der Ingenieure der Theatertechnik bzw. der Veranstaltungstechnik und des -managements ausbildet – seit 2004 mit den Abschlüssen Bachelor und Master of Engineering. Schwerpunkte der Ausbildung sind Planung, Betrieb und Konstruktion von Spielstätten, Theater- und Medientechnik sowie das Veranstaltungsmanagement. Die Absolventen arbeiten in den Bereichen der technischen Leitung von Veranstaltungsstätten, als Planer oder Produktionsleiter in der Veranstaltungsbranche. Das Lehrbuch zum Thema Wissensmanagement verbindet die grundlegenden Ergebnisse der Forschung mit der Lehrpraxis im Studium. Es richtet sich an Studierende und Auszubildende der Veranstaltungsbranche, des Event-Managements und der Tagungs- und Kongresswirtschaft, aber auch an Fachkräfte und Praktiker, die tagtäglich vor Ort wiederkehrende Probleme zu lösen haben und dafür auf ihre Erfahrung angewiesen sind, für die in der Veranstaltungsbranche jedoch kein Instrument existiert, um diese Erfahrungen zu sammeln und weiterzugeben.

Die Ausführungen in diesem Lehrbuch werden von Exkursen und Vertiefungen in Informationsfenstern begleitet. Die Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels unterstützen den Leser beim Verständnis der Inhalte. Ebenfalls jeweils am Ende der Kapitel vertiefen Aufgaben und Kontrollfragen den Lernprozess.

Berlin im Oktober 2011

Siegfried Paul

Thomas Sakschewski

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	9
1 Einleitung.....	13
2 Besonderheiten der Veranstaltungsbranche.....	15
2.1 Marktbedeutung und Struktur.....	15
2.2 Veranstaltungstypologie .....	21
2.3 Auftragsorientiertes Projektgeschäft.....	27
2.4 Anwendbarkeit eingeführter Methoden und Instrumente des Wissensmanagements.....	34
2.4.1 Wissensbilanz .....	34
2.4.2 Wissensinfrastruktur .....	40
2.4.3 Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement.....	43
Literatur.....	47
3 Barrieren und Hindernisse eines Wissensmanagements.....	51
3.1 Technologisches Umfeld .....	55
3.1.1 Anwendungen und Systeme .....	57
3.1.2 Computervermittelte Kommunikation .....	59
3.1.3 E-Mail.....	62
3.2 Organisationale Voraussetzungen .....	67
3.3 Personelle Bedingungen.....	68
3.3.1 Externe Kräfte als Barriere.....	71
Literatur.....	74
4 Web 2.0-Anwendungen als Instrumente des Wissensmanagements.....	77
4.1 Erfolgsmodell Wikipedia .....	79
4.1.1 Die Position der Akteure.....	85
4.2 Grenzen betrieblicher Wikis .....	92
4.3 Weblog, Microblogging und Social Tagging .....	97
4.3.1 Weblog.....	98
4.3.2 Microblogging .....	101
4.3.3 Social Tagging.....	103
Literatur.....	106
5 Die Rolle des Individuums .....	111
5.1 Flexible Beschäftigung.....	111
5.1.1 Anreizsysteme bei externen Mitarbeitern .....	114
5.1.2 Grundlagen eines Anreizsystems im Wissensmanagement.....	117

---

5.1.3	Berücksichtigung der Identität freier Mitarbeiter .....	123
5.2	Kompetenzbasierte Modelle des Wissensaustauschs .....	125
5.2.1	SECI-Modell.....	127
5.2.2	MIEO-Modell.....	130
5.2.3	Potsdamer Wissensmanagementmodell.....	133
5.3	Skill-Management in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen .....	136
5.3.1	Skill-Management-Systeme .....	138
5.3.2	Anwendungsmöglichkeiten für die Veranstaltungsbranche .....	140
5.4	Profilierung durch Erfahrung.....	143
5.4.1	Kompetenzmessverfahren .....	144
5.4.2	Organisationales Lernen .....	151
	Literatur.....	156
6	Lösungsansätze für unterschiedliche Veranstaltungstypen.....	161
6.1	Sicherer Informationsaustausch bei Großveranstaltungen.....	161
6.2	Wiederkehrende Aufgaben und Lösungen bei Kongressen, Messen und Ausstellungen.....	169
6.3	Grundlagen der Dokumentation für Betreiber von Versammlungsstätten .....	179
6.4	Projektstrukturplan als Kommunikationsinstrument zwischen Agentur und Dienstleister .....	191
6.5	Freelancer als Wissensträger in Netzwerken .....	201
6.5.1	Wissensträger.....	209
	Literatur.....	216
	Schlagwortverzeichnis.....	221

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Rechtsformen in der Veranstaltungsbranche .....	16
Abb. 2	Beziehungsgeflecht zwischen Veranstalter, Agentur und Dienstleister .....	18
Abb. 3	Typisierung von Veranstaltungen nach ihrer Gestalt .....	25
Abb. 4	Parameter zur Typisierung von Veranstaltungen .....	26
Abb. 5	Vergleich Projektmanagement und Management von Routinegeschäftsprozessen .....	30
Abb. 6	Kubus der Betrachtungsdimensionen von Projekt- und Wissensmanagement.....	32
Abb. 7	Skandia Value Scheme zur Unterteilung der immateriellen Vermögenswerte .....	35
Abb. 8	Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz .....	37
Abb. 9	Architektur von Wissensinfrastrukturen.....	41
Abb. 10	Architektur eines Data-Warehouse-Systems.....	42
Abb. 11	Referenzmodell für Wissensmanagement des Fraunhofer IPK.....	44
Abb. 12	Die acht Phasen des Vorgehensmodells GPO-WM.....	45
Abb. 13	Todesspirale eines Wissensmanagement-Systems .....	56
Abb. 14	Informationsasymmetrie im Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.....	72
Abb. 15	Wiki und traditionelle Wissensmanagementsysteme im Vergleich.....	80
Abb. 16	Badewanne nach Coleman .....	83
Abb. 17	Modifizierte Badewanne nach Stegbauer.....	84
Abb. 18	Äquivalenzkonzepte .....	87
Abb. 19	Darstellung der unterschiedlichen Zentralitäten am Beispiel eines Graphs .....	88
Abb. 20	Triadentypen .....	90
Abb. 21	Phasenmodell zur Einführung eines Unternehmenswikis .....	93
Abb. 22	Mögliche Kenngrößen für ein Unternehmenswiki .....	94
Abb. 23	Wirkungsfelder, Zielgruppen und Relationen bei Weblog, Microblogging und Social Tagging .....	98
Abb. 24	Wirkungszusammenhänge zwischen Grundbedingungen kleiner und mittelständischer Unternehmen und Anreizsystemen.....	115
Abb. 25	Voraussetzungen für Anreizsysteme im Wissensmanagement kleiner und mittelständischer Unternehmen .....	119

---

Abb. 26	Anreizinstrumente und Anreizbewertung für die Wissensbereitstellung.....	120
Abb. 27	Wissensspirale und Phasen der Wissenserzeugung nach Nonaka und Takeuchi .....	128
Abb. 28	MIEO-Modell als Wirkungsspirale zur Beschreibung der Wissensgenerierung in Wissensgemeinschaften .....	131
Abb. 29	Aufgaben des Wissensmanagements im Potsdamer Wissensmanagementmodell.....	134
Abb. 30	Abgrenzung zwischen Skill-Management, Wissens- und Informationsmanagement .....	137
Abb. 31	Ebenen eines Skill-Management-Systems .....	141
Abb. 32	Wirkungskreislauf von individuellen und kollektiven Wissen.....	152
Abb. 33	Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis .....	153
Abb. 34	Die wichtigsten Schnittstellen, die bei der Planung von Großveranstaltungen zu berücksichtigen sind, in einem zentralen Modell .....	162
Abb. 35	Die wichtigsten Schnittstellen, die bei der Planung von Großveranstaltungen zu berücksichtigen sind, in einem vernetzten Kommunikationsmodell .....	163
Abb. 36	CENARIO® Produktportfolio.....	167
Abb. 37	4Secret® Auszug Messestand .....	168
Abb. 38	Beispiel für eine Wissensmatrix .....	170
Abb. 39	Beispiel für die Netzwerkdarstellung einer Wissensträgerkarte mit Attributen und Relationen .....	172
Abb. 40	Einführung einer Wissenslandkarte in vier Schritten nach Nohr oder fünf Schritten nach Eppler.....	173
Abb. 41	Wissensstrukturkarte von Kongressen und Tagungen.....	174
Abb. 42	Wissensstrukturkarte von Messen und Ausstellungen .....	176
Abb. 43	Wissenslandkarte für den Suchbegriff „Versammlungsstättenverordnung“ auf Basis des InfoRapid-KnowledgeMap-Servers.....	178
Abb. 44	Beispielhafte vertragliche Beziehungen in Versammlungsstätten.....	180
Abb. 45	Organisationsformen von Versammlungsstätten.....	181
Abb. 46	Vernetzung von Akteuren.....	188
Abb. 47	Handlungsprozess.....	189
Abb. 48	Beispielhafter objektorientierter Projektstrukturplan für einen Messestand .....	195

---

Abb. 49	Beispielhafter funktionsorientierter Projektstrukturplan für einen Messestand .....	196
Abb. 50	Beispielhafter phasenorientierter Projektstrukturplan für einen Messestand .....	197
Abb. 51	Modell der Wissensbausteine.....	199
Abb. 52	Beziehung zwischen Phasenmodell des Eventmanagements und den Wissensbausteinen.....	200
Abb. 53	Typologie von interorganisationalen Netzwerken.....	204
Abb. 54	Kooperation in Netzwerken in Beziehung zu externen Bestrebungen und Wirkungsfeldern.....	206
Abb. 55	Organisatorische Kontexte zum Wissensaustausch im Netzwerk.....	207
Abb. 56	Strukturelle Löcher und schwache Verbindungen.....	210
Abb. 57	Qualitative Bewertung des Nutzens virtueller Kommunikationsplattformen in der Veranstaltungsbranche .....	213
Abb. 58	Einheitliches Modell eines Wissensmanagements für die Veranstaltungsbranche.....	214

# 1 Einleitung

„Das Leben in der Wissens-, Risiko-, Ungleichheits-, Zivil-, Einwanderungs-, Erlebnis- und Netzwerkgesellschaft verdichtet sich zu einer verallgemeinerbaren Grunderfahrung der Subjekte in den fortgeschrittenen Industrieländern: In einer ‚ontologischen Bodenlosigkeit‘ einer radikalen Enttraditionalisierung, dem Verlust von unstrittig akzeptierten Lebenskonzepten, übernehmbaren Identitätsmustern und normativen Koordinaten. Subjekte erleben sich als Darsteller auf einer gesellschaftlichen Bühne, ohne dass ihnen fertige Drehbücher geliefert würden.“ (Keupp 2003)

Wissensmanagement lediglich als Beantwortung einer technologischen Fragestellung zu betrachten, ist angesichts der selbstorganisierten, auf Autonomie bedachten, erfahrungsgesprägten Akteure in der Veranstaltungsbranche ebenso wie in vielen Teilen der Creative Industries wenig hilfreich. Die Akteure auf der Bühne eines Veranstaltungsmanagements sind mit Instrumenten, die für hierarchisch geprägte, starre Organisationen geschrieben wurden, nur begrenzt erreichbar.

Die Erfassung der notwendigen und die Weitergabe der wichtigsten Informationen entscheiden über Erfolg und Misserfolg einer Veranstaltung. Das Verständnis für eine strukturierte und somit replizierbare Methode der Informationserfassung und -weitergabe als Grundlage eines Wissensmanagements steckt in der Veranstaltungsbranche dennoch in den Kinderschuhen. Das hat viele Ursachen: Zeitmangel, die Zwänge des Projektgeschäfts, der hohe Anteil an implizitem Wissen, mangelndes Prozesswissen oder die fehlende Integration von Lösungsmöglichkeiten im Web 2.0 sind da nur einige Gründe; nicht zuletzt fehlt es an einem Instrument, das die besonderen Anforderungen der Branche berücksichtigt. Das Forschungsprojekt „Wissensbasierte Projektplanung mit dem Wissensstrukturplan“ entwickelt einen branchenspezifischen Ansatz, um daraus ein Instrument für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche zu erarbeiten, das die aktuellen Entwicklungen und Erkenntnisse aus Projektmanagement, Organisationslehre und Netzwerktheorie einbezieht.

Veranstaltungen sind komplexe Dienstleistungen, die von mehr als einem Partner erbracht werden. Die Veranstaltungsbranche ist noch jung. Erst in den letzten dreißig Jahren haben in der Veranstaltungsbranche eine starke Professionalisierung und Spezialisierung der Veranstaltungstechnik stattgefunden, die durch wachsende Anforderungen der Künstler und Besucher befeuert und durch den Wandel der technologischen Möglichkeiten unterstützt werden. Trotz starker Innovationsorientierung ist in der Veranstaltungsbranche eine Kultur pragmatischer Lösungssuche vor Ort erhalten geblieben, da die Veranstaltungsbranche von einigen Besonderheiten geprägt ist: Die Beschäftigung ist häufig zeitlich begrenzt, projektbezogen und beinhaltet ein definiertes Werk. Die Organisationen in der Veranstaltungsbranche sind zumeist kleinteilig und heterarchisch. Arbeitszeiten, Leistungserwartung und Zeitdruck führen zu phasenweise hohen Belastungen. Erfahrungswissen wird nicht oder nur sehr unzureichend im Projektverlauf erfasst und kaum über den Projektabschluss hinweg dokumentiert.

Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche stellt vor diesem Hintergrund eine besondere Herausforderung dar. Veranstaltung als eine komplexe Dienstleistung ist von Optimierungen wissensintensiver Prozesse abhängig. Die Herstellung einer Transparenz dieser Prozesse wird aber intuitiv abgelehnt. Ganz nach dem Motto „*It`s only Rock`n Roll but I like it*“.

In den folgenden Kapiteln wird veranschaulicht, wie Barrieren und Hindernisse bei der Einführung eines Wissensmanagements abgebaut werden können. Hierbei wird gezeigt, dass gerade die offene, netzwerkorientierte Struktur mit einem hohen Anteil an externen Mitarbeitern die Methodenfrage für ein Wissensmanagement in besonderem Maße aufwirft. In einer kritischen Auseinandersetzung wird überprüft, inwieweit die nahe liegende Lösung eines Unternehmenswikis umsetzbar ist und wie durch eine Kompetenzorientierung Gefahren bei der Einführung eines Wikis als betriebliches Wissensmanagement-System verringert werden können. Im letzten Schritt wird erörtert, wie durch Erweiterung um kompetenzorientierte Informationen ein Standardinstrument des Projektmanagements, der Projektstrukturplan, für eine wissensbasierte Projektplanung genutzt werden kann.

Das folgende Kapitel 2 widmet sich den Besonderheiten der jungen Veranstaltungsbranche. Die Marktbedeutung und Struktur, unterschiedliche Veranstaltungsformen und die Auswirkungen eines auftragsorientierten Projektgeschäfts werden hier genannt. Einige Standardlösungen für ein Wissensmanagement werden in diesem Zusammenhang auf ihre Verwendbarkeit in der Veranstaltungsbranche überprüft. Kapitel 3 analysiert die Barrieren und Hindernisse, die bei der Einführung eines Wissensmanagements zu berücksichtigen sind. Im Fokus des Kapitels 4 stehen Web 2.0-Anwendungen und ihr Nutzen für ein Wissensmanagement. Die Rolle des Individuums als Akteur des Wissensmanagements wird unter den Aspekten kompetenzorientierter Wissens- und Lernmodelle in Kapitel 5 herausgestellt. Kapitel 6 stellt Lösungsvorschläge für einige Veranstaltungsarten und Teilaufgaben des Veranstaltungsmanagements vor.

# 2 Besonderheiten der Veranstaltungsbranche

## 2.1 Marktbedeutung und Struktur

Veranstaltungen sind komplexe Dienstleistungen, die von mehr als einem Partner erbracht werden. Die Veranstaltungsbranche weist eine heterogene Struktur aus, die von kulturellen Spielstätten der öffentlichen Hand über Event-Agenturen, die Messen, Konzerte, Ausstellungen, Tagungen oder Events konzipieren, und veranstaltungstechnischen Dienstleistern, die planen, realisieren, ausstatten oder verleihen, bis hin zu produzierenden Unternehmen reicht, die Scheinwerfer, Beschallungssysteme oder Bühnentechnik herstellen. Durch die heterogene Struktur in der Veranstaltungsbranche existieren zahlreiche **Rechtsformen** parallel.

Das auftragsorientierte Projektgeschäft führt zu einem hohen Anteil an Einzelunternehmern und Selbstständigen, die nur selten feste Mitarbeiter haben, sondern sich entweder in Netzwerken – häufig auf Basis einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) – selbst organisieren oder regelmäßig für eine begrenzte Anzahl von Unternehmen tätig werden. Die übliche Rechtsform in der Veranstaltungsbranche ist jedoch die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die entweder vollständig privatwirtschaftlich geführt oder bei Spielstätten als Eigengesellschaft auch Aufgaben und Interessen der Kommune bzw. des Landes vertritt. Bei den Spielstätten im kulturellen Bereich bestehen weitere Rechtsformen wie Stiftung des öffentlichen Rechts bzw. des privaten Rechts, Vereine, Genossenschaften und gemeinnützige GmbHs. Als Regiebetriebe gelten Verwaltungsbetriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit, die künstlerische Entscheidungskompetenz der berufenen Geschäftsführung bzw. Intendanz bleibt davon unberührt. Sie sind also organisatorisch, rechtlich und haushaltsmäßig vollständig in den öffentlichen Verwaltungsträger eingegliedert. Eigenbetriebe nehmen als rechtsfähige Betriebe öffentliche Aufgaben selbstständig und mit eigenen Organen wahr und können nach Leistungs- und Kostengesichtspunkten, also betriebswirtschaftlichen Kriterien eigenverantwortlich entscheiden. Aktiengesellschaften (AG) und Offene Handelsgesellschaften bzw. Offene Handels- und Kommanditgesellschaften existieren, bleiben aber die Ausnahme in der Veranstaltungsbranche.

In der Verteilung der Aufgaben bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen werden im Auftragsgefüge unterschiedliche Rollen von den Unternehmen besetzt. Drei **Akteure** tauchen regelmäßig auf: Veranstalter, Agentur und Dienstleister.

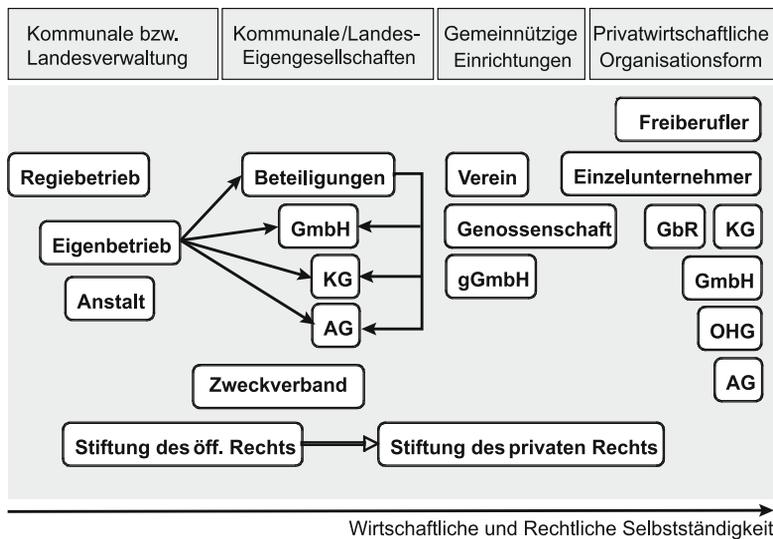
Der **Veranstalter** verantwortet eine Veranstaltung. Die Musterversammlungsstättenverordnung unterscheidet zwischen Betreiber und Veranstalter (§ 38 MVStättV) dahingehend, dass der Betreiber für die Sicherheit der Veranstaltung und die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich ist. Der Betreiber kann diese Verantwortung an einen Veranstalter weitergeben,

der in einer Versammlungsstätte eine Veranstaltung plant und durchführt. Veranstalter und Betreiber können identisch sein.

**Agenturen** konzipieren und planen im Namen und im Auftrag des Auftraggebers eine Veranstaltung. Sie können aus dieser Beauftragung heraus auch selbst als Veranstalter auftreten und andere Agenturen und Dienstleister beauftragen.

**Dienstleister** sind Anbieter von teilweise oder vollständig immateriellen Leistungen, die zum Zeitpunkt ihrer Erbringung verbraucht werden. Man kann in der Veranstaltungsbranche technische Dienstleistungen, die einen hohen Sachleistungsanteil haben, Personaldienstleistungen und Veranstaltungsdienstleistungen mit einem geringeren Sachanteil unterscheiden.

**Abbildung 1** Rechtsformen in der Veranstaltungsbranche



Quelle: Eigene Darstellung

### Technische Dienstleistungen

- Bühnentechnik
- Messe- und Dekorationsbau
- Lichttechnik
- Audio- und Beschallungstechnik
- Kongress- und Tagungstechnik
- Ausstattung und Effekte
- Energieversorgung
- Sicherheitstechnik

- Infrastruktur
- Catering

#### **Veranstaltungsdienstleistungen**

- Logistik
- Programmierung
- Sicherheits- und Ordnungsdienste
- Sanitäts- und Rettungsdienste
- Gutachter (Brandschutz, Lärm, Standsicherheit)
- Tour-Management
- Planungs- und Konstruktionsbüros
- Kostüme
- Maske
- Licht-Design
- Set-Design
- Komplettanbieter mit einer großen Bandbreite an Veranstaltungsdienstleistungen

#### **Personaldienstleistungen**

- Künstler-Agenturen
- Hostessen-Agenturen
- Hands-Vermittlungsdienst

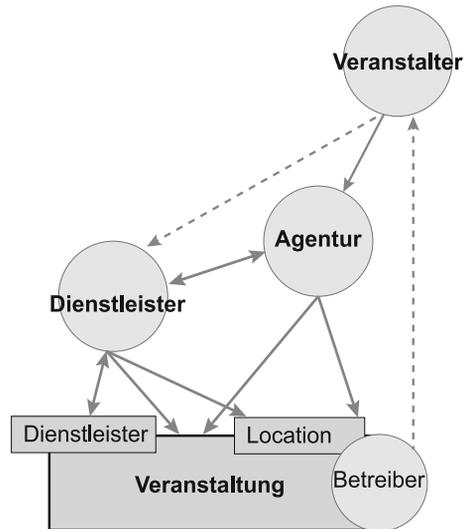
Der **Betreiber** überträgt die Verantwortlichkeiten der Versammlungsstätte (Location) für die Veranstaltung an einen Veranstalter. Die Verkehrssicherungspflichten bleiben jedoch von der Übertragung der Verantwortlichkeiten an den Veranstalter oder an einen vom Veranstalter beauftragten Veranstaltungsleiter unberührt.

Die **Agentur** beauftragt und kontrolliert die Aufgaben des Dienstleisters. Häufig werden Dienstleister im Namen des Veranstalters beauftragt, wobei ein Vertrag zwischen Dienstleister und Veranstalter zustande kommt. Möglich ist aber auch die rechtskräftige Beauftragung und Bezahlung des Dienstleisters durch die Agentur. Die Dienstleister erfüllen die durch die Agentur vergebenen Dienste in der Location und für die Veranstaltung. Häufig werden ausgelagerte Dienstleistungen wie z. B. Hausverwaltung, Ordnerdienste oder Catering von den Agenturen direkt beauftragt und gesteuert. Dies kann in Koordination und direkter Absprache mit den Dienstleistern der Location erfolgen, die die Facility Services (Einlass, Garderobe oder Haustechnik) oder gastronomische Einrichtungen zumeist nicht in eigener wirtschaftlicher Verantwortung betreiben.

Die **Akteure** in der Veranstaltungsbranche entstammen einem sehr unterschiedlichen Milieu in Bezug auf das Selbstverständnis, die Kommunikations- und Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen und Motivation. Der Umgangston beim Bühnenaufbau ist nicht zu vergleichen mit den Diskussionen des Licht-Designers und Regisseurs, und die eingesetzten Ordnungskräfte haben ein anderes Verständnis von der Veranstaltung als das Ingenieurbüro bei der Lastberechnung. Veranstalter kommen oft aus den Bereichen der Kultur, haben kommerzielle Interessen oder sehen die Veranstaltung als Teil einer ganzheitlichen

Marketingstrategie. Während einige Dienstleistungen in starkem Maße produktionsorientiert sind wie Messe- und Ausstellungsbau, sind andere technisch-konstruktiv geprägt. Die Akteure entstammen also aus den Bereichen Kultur, Technik und Marketing. Dadurch müssen Referenzwerte von Teilgruppen der Veranstaltungsbranche genutzt werden.

**Abbildung 2** Beziehungsgeflecht zwischen Veranstalter, Agentur und Dienstleister



Quelle: Eigene Darstellung

Die Veranstaltungsbranche ist geprägt von **Klein- und Kleinunternehmen**. Ausgenommen von dieser Betrachtung sind die Spielstätten der öffentlichen Theater, Opernhäuser oder Kulturzentren. Hierbei sind Unternehmensgrößen mit zwischen 150 und 350 künstlerischen und technischen Mitarbeitern häufig anzutreffen. Nach der offiziellen EU-Definition (EU-Kommission 2003) gelten als Kleinunternehmen Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern bzw. einem Umsatz von bis zu zwei Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von bis zu zwei Millionen Euro. Kleine Unternehmen haben nach gleicher Definition 50 Mitarbeiter bzw. einen Umsatz von bis zu zehn Millionen Euro oder eine Bilanzsumme von bis zu zehn Millionen Euro. Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern sind in dieser Dienstleistungsbranche selten anzutreffen.

Nach Zahlen des Verbandes Direkte Wirtschaftskommunikation e. V., kurz FAMAB, (FAMAB, 2011) haben nahezu zwei Drittel aller Messebau-Betriebe in Deutschland bis zu 50 Mitarbeiter und 88 Prozent einen Jahresumsatz von maximal zehn Millionen Euro. Bei Marketing-Event-Agenturen in Deutschland haben sogar 85 Prozent maximal 50 Mitarbeiter und etwas

weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen einen Jahresumsatz bis fünf Millionen Euro (FAMAB, 2009). Laut Forschungsbericht zu den Eckdaten der Kultur-Kreativwirtschaft und beruhend auf Zahlen von Destatis, dem Statistischen Bundesamt Deutschland, erzielten 2008 die Kleinst- und Kleinunternehmen mit 43 Prozent nahezu die Hälfte des Gesamtumsatzes der Branche (Söndermann 2010, S. 31). In Bezug auf die zur Veranstaltungsbranche verwandten Teilbereiche der Kreativwirtschaft sind die Zahlen eindeutiger.

Im Teilbereich der Darstellenden Künste stellen die Kleinst- und Kleinunternehmer 99 Prozent aller Unternehmen und erzielen fast zwei Drittel (73 Prozent) des Umsatzes (Söndermann 2010, S. 50). Auch im Werbemarkt stellen die Klein- und Kleinstunternehmen 99 Prozent aller Unternehmen und schaffen einen Marktanteil von 46 Prozent des Gesamtumsatzes (Söndermann 2010, S. 62). Insgesamt stellen die Selbstständigen in der Kultur- und Kreativwirtschaft knapp ein Drittel (27 Prozent) aller Erwerbstätigen dar, ein Fünftel (20 Prozent) sind geringfügig beschäftigt. In der Gesamtwirtschaft liegt der Anteil der Selbstständigen bei rund elf Prozent. Damit ist der Anteil in der Kultur und Kreativwirtschaft fast dreimal höher als in der Gesamtwirtschaft (Söndermann 2010, S. 25). Wie groß der Anteil der Veranstaltungsbranche an der Bruttowertschöpfung ist, lässt sich seriös nicht abgrenzen.

Die 50 Mitglieder des Branchenverbandes der Marketing-Event-Agenturen erzielten 2008 mit 2.517 Veranstaltungen in Deutschland und 795 im Ausland einen Umsatz von 351,1 Millionen Euro. Insgesamt wurden in Deutschland im selben Jahr 2,26 Milliarden Euro in Live-Kommunikation investiert (FAMAB 2009). Diese Zahlen machen jedoch nur einen kleinen Teil aus. Der deutsche Bühnenverein zählt in seiner jährlichen Statistik der Theatersaison 2008/2009 eine Gesamtbesucherzahl für alle Theater und Orchester von 31,1 Millionen, die 65.500 Einzelveranstaltungen besuchten, die mit öffentlichen Zuweisungen von etwa 2,1 Milliarden Euro und Eigeneinnahmen von 480 Millionen Euro finanziert wurden (Deutscher Bühnenverein 2010). Der Forschungsbericht fasst hier die einzelnen Teilbereiche zusammen und spricht von einer gesamten Bruttowertschöpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Höhe von 63 Milliarden Euro oder 2,6 Prozent des Bruttoinlandproduktes (Söndermann 2010, S. 22). In dieser Bewertung sind einige Bereiche enthalten, die der Veranstaltungsbranche zuzurechnen sind. Andere Bereiche jedoch fehlen wie z. B. Sicherheits- und Ordnungsdienste, Rettungs- und Sanitätsdienste, reiner Technikverleih (so genanntes „Dry Hire“) oder Catering. Es lässt sich daher keine genauere Bezifferung des Marktumfangs vornehmen.

Einige qualitative Merkmale von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die für ein Wissensmanagement relevant sind, lassen sich auch auf die Veranstaltungsbranche übertragen (Pichler et al. 2000, S. 22 f.; Mugler 1998, S. 20 f.; Behnam et al. 2005, S. 23):

- Kleine und mittelständische Unternehmen sind in starkem Maße durch die Unternehmerperson als Gründer dominiert.
- Die wesentlichen Managementaufgaben werden durch den Unternehmer selbst oder einer von ihm beauftragten Führungskraft übernommen. Das Management ist im Unternehmen gewachsen und nicht extern.

- Persönliche, informelle, familiäre Strukturen überwiegen in kleinen und mittelständischen Unternehmen.
- Die finanziellen und personellen Ressourcen sind im Vergleich zu Großunternehmen begrenzt.
- Kleine und mittelständische Unternehmen sind durch den schon aufgrund ihrer Größe geringeren Formalisierungsgrad tendenziell reaktionsschneller und flexibler.
- Die Unternehmensplanung ist kurzfristig und an regionalen oder marktbedingten Gegebenheiten orientiert.

Ergänzend können folgende Charakteristika für kleine und mittelständische Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung angeführt werden (Böhl 2001, S. 14):

Die **Auftragsabwicklung** erfolgt in stark kundenauftragsbezogener Fertigung mit hoher Produktvarianz und mit kurzen Reaktionszeiten. Dabei erfolgt die Fertigung trotz vieler Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen in geringer Arbeitsteiligkeit, mit einem geringen auftragsübergreifenden Informationsfluss. Der Auftrag wird durch selbstständig handelnde Mitarbeiter mit einfachen Hilfsmitteln wie eine häufig nicht mehr aktuelle Rechnerarchitektur mit Insellösungen und mit wenigen Stabsstellen gesteuert.

In der **Unternehmensorganisation** herrschen flache Strukturen vor, die selten formal festgelegt, aber funktional gegliedert sind. Die Unternehmensführung ist häufig mit Routineaufgaben überlastet und führt persönlich, familiär. Die Ablauforganisation ist historisch gewachsen und basiert auf kurzen Informationswegen. Das Personal erledigt oft fachübergreifende Aufgaben und hat eine enge Verbundenheit mit dem Unternehmen und eine entsprechend hohe Motivation, auch wenn Funktionen zumeist nur durch einen einzelnen Mitarbeiter besetzt sind.

Die **finanzwirtschaftliche Situation** ist geprägt von einer geringen Eigenkapitalquote mit einem geringen Investitionspotenzial. Die Lage am Markt zeigt sich in den steigenden Anforderungen zur Leistungskomplexität und für Komplettlösungen, dabei nehmen viele kleine und mittelständische Unternehmen Nischenpositionen mit einer hohen Spezialisierung ein. Das unternehmerische Handeln ist im starken Maße auf den Kunden ausgerichtet, der als Abnehmer Marktmacht besitzt. In Bezug auf die Produkte besteht häufig ein durch notwendige Spezialisierung bedingtes, eingeschränktes Produktspektrum mit hoher Fertigungstiefe.

## Zusammenfassung

Die häufigste Rechtsform in der Veranstaltungsbranche ist der Einzelunternehmer bzw. Selbstständige und die GmbH. Bei den Spielstätten im kulturellen Bereich existieren darüber hinaus verschiedene Rechtsformen mit einem unterschiedlichen Grad an wirtschaftlicher Selbstständigkeit. Die Veranstaltungsbranche ist heterogen. Unternehmen

kommen aus den Segmenten Kultur, Technik und Marketing. Die Akteure bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen lassen sich unterteilen in Veranstalter, Agentur und Dienstleister. Kleinst- und Kleinunternehmen sind die Regel in der Veranstaltungsbranche. Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern bzw. einem Umsatz über zehn Millionen Euro bilden bis auf kulturelle Spielstätten die Ausnahme. Qualitative Unterscheidungsmerkmale kleiner und mittelständischer Unternehmen sind die Bedeutung der Unternehmerperson, die informelle Struktur sowie die geringe Ressourcenausstattung mit eher kurzfristigen Unternehmenszielen.

### Kontrollfragen und Aufgaben

1. Nennen Sie jeweils zwei Beispiele für die unterschiedlichen Dienstleistungstypen in der Veranstaltungsbranche.
2. Erläutern Sie das Beziehungsgeflecht zwischen Veranstalter, Agentur und Dienstleister bei der Planung und Durchführung einer Veranstaltung.
3. Was sind Ihrer Meinung nach die Folgen einer von Kleinst- und Kleinunternehmen geprägten Struktur?
4. Warum sind eindeutige statistische Angaben zu Marktvolumen und Beschäftigung für die Veranstaltungsbranche nicht möglich?
5. Welche der Einzelcharakteristika für klein- und mittelständische Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung lassen sich problemlos auf die Veranstaltungsbranche übertragen?

## 2.2 Veranstaltungstypologie

Um Veranstaltungstypen zu bilden, bieten sich unterschiedliche, teilweise gemeinschaftlich zu berücksichtigende oder interdependente Parameter an: Größe, Veranstaltungsraum, Veranstaltungsort, Zweck, Art, Schutzziele und Gestalt.

**Größe:** Den häufigsten Parameter zur Unterscheidung bildet die Besucheranzahl. Hierbei führt die Musterversammlungsstättenverordnung an mehreren Stellen quantitative Größen an. Zur Anwendung kommt die Versammlungsstättenverordnung (§ 1 Abs. 1 MVStättV) bei

1. Versammlungsstätten mit Versammlungsräumen, die einzeln mehr als 200 Besucher fassen. Sie gelten auch für Versammlungsstätten mit mehreren Versammlungsräumen, die insgesamt mehr als 200 Besucher fassen, wenn diese Versammlungsräume gemeinsame Rettungswege haben;
2. Versammlungsstätten im Freien mit Szenenflächen, deren Besucherbereich mehr als 1.000 Besucher fasst und ganz oder teilweise aus baulichen Anlagen besteht;
3. Sportstadien, die mehr als 5.000 Besucher fassen.

Des Weiteren unterscheidet die Versammlungsstättenverordnung in Veranstaltungen und Großveranstaltungen. Große Veranstaltungen sind Veranstaltungen mit mehr als 5.000

Besucherplätzen. Ohne genaue Benennung der Besucherzahl wird unterschieden in: Mikro-Events, Veranstaltungen mit lokaler Bedeutung, Medium-Events, Veranstaltungen von regionaler Bedeutung und Mega-Events, Veranstaltungen von überregionalem, nationalem oder internationalem Rang (Freyer 1996, S. 213). Ergänzt werden kann die Besucherzahl durch einige zusätzliche Größen (Holzbaur et al. 2002, S. 17 f.) wie die Spitzenbesucherzahl (S) und die Gesamtbesucherzahl (G) als wichtige Kenngrößen zur Ermittlung der Auslastung sowie die mittlere Besucherzahl (M) und die Wechselrate (W). Die Wechselrate ergibt sich aus dem Quotienten der Gesamtbesucherzahl und der Spitzenbesucherzahl durch die Formel  $W=G/S$ . Eine niedrige Wechselrate bedeutet, dass die meisten Besucher gleichzeitig anwesend sind. Die mittlere Besucherzahl (M) gibt Auskunft über die Auslastung und ergibt sich als Quotient aus der Anzahl der Besucherstunden B und der Veranstaltungsdauer (V) und wird mit  $M=B/V$  berechnet. Eine ausschließlich quantitative Betrachtung der Besucherzahl ist für eine Einschätzung einer Veranstaltung in Bezug auf die Sicherheitserfordernisse, den Ausstattungsstandard der Veranstaltungsfläche oder die Qualifikation des eingesetzten Personals nicht ausreichend und kann um zusätzliche Informationen ergänzt werden.

#### **Demografische Informationen**

- Durchschnittsalter des Zielpublikums
- Altersvarianz

#### **Soziodemografische Informationen**

- Soziale Milieus
- Anzahl der Besucher in Begleitung von Freunden oder Verwandten
- Grad des Involvements
- Besondere Besuchergruppen
- Alkohol- und Drogenkonsum

#### **Situative Informationen**

- Verhältnis Besucher und Nicht-Besucher
- Dauer der Anfahrtsweg
- Veranstaltungsdauer
- Besucherströme mit Orts- und Zeitbezug

**Veranstaltungsraum:** Hierbei wird zwischen Veranstaltungen unter freiem Himmel und Veranstaltungen in einem umbauten Raum unterschieden. Als Indoor-Veranstaltungen können alle Veranstaltungen zusammengefasst werden, die in Gebäuden stattfinden. Gebäude sind selbstständig benutzbare, überdeckte bauliche Anlagen, die von Menschen betreten werden können und geeignet oder bestimmt sind, dem Schutz von Menschen, Tieren oder Sachen zu dienen (§ 2 Abs. 2 (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure) HOAI). Outdoor-Veranstaltungen lassen sich in Veranstaltungen unterscheiden, die der Versammlungsstättenverordnung unterliegen (§ 1.1 MVStättV), und Veranstaltungen im Freien auf privaten und öffentlichen Plätzen. Wird die Outdoor-Veranstaltung für mehr als 1.000 Besucher auf einer Festwiese, einem Freigelände, in einem Park oder einer sonstigen Fläche mit einer Szenenfläche geplant und eingezäunt, so gilt die MVStättV in ihren landesspezifischen

Fassungen. Outdoor-Veranstaltungen auf öffentlichen und privaten Plätzen, Straßen und Wegen ohne bauliche Fassung und Szenenfläche unterliegen nicht der Versammlungsstättenverordnung.

**Veranstaltungsort:** Aus der Praxis heraus hat sich eine Unterscheidung in rural (auf dem Land) und urban (in der Stadt) durchgesetzt. Veranstaltungen wie Open Air Festivals finden häufig auf Veranstaltungsflächen in ländlichen Gegenden statt. Direkte Anwohner werden durch die Lärmemission kaum gestört. Auch sind Veranstaltungen im ländlichen Raum unter Einbeziehung großer Besuchergruppen weniger problematisch, da die Einengung der Veranstaltungsfläche durch Gebäude und bauliche Anlagen weitaus geringer oder gar nicht vorhanden ist. Hier können Veranstaltungen auf großen Flächen wie Wiesen oder abgeernteten Agrarflächen stattfinden. Es steht dem Veranstalter also ausreichend Fläche zu Verfügung, um Besucher auch über mehrere Tage beherbergen zu können. Einen Nachteil bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen im ländlich-ruralen Raum stellt hierbei die fehlende Infrastruktur dar. Durch den Einsatz mobiler Einheiten wie Umzäunung, Wassertanks, Stromgeneratoren und sanitäre Anlagen wird eine Veranstaltung überhaupt erst möglich. Die Transportwege zur nächstgelegenen Rettungsstation oder Krankenhaus sind länger und Ersatz für ausgefallene Veranstaltungstechnik muss über vorgesehene Zwischenlager oder über lange Anfahrtswege herbeigeschafft werden. Witterungsbedingte Risiken sind stärker zu beachten. Veranstaltungen innerhalb des städtischen Raums bringen Vorteile mit sich. Meist sind hier bereits Versammlungsstätten wie Mehrzweckhallen oder Stadien und große öffentliche Flächen sowie eine passende Infrastruktur mit einem effizienten Öffentlichen Personenverkehr vorhanden. Auch kann in den Städten von einem breiten Erfahrungsschatz der verantwortlichen Ämter und Behörden bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen ausgegangen werden. Jedoch müssen auch einige Gefährdungspotenziale in Bezug auf die Publikumsdichte berücksichtigt werden. Im städtisch-urbanen Raum können Veranstaltungen wie Volks-, Stadt- oder Straßenfeste eine große Anzahl von Besuchern anziehen, die in Abhängigkeit von den örtlichen Begebenheiten schnell zu Verengungen in den Besucherströmen führen. Mit der Enge und der sozialen Mischung im städtisch-urbanen Raum steigt selbstverständlich auch das Gefährdungspotenzial, und die Lärmbelastung der Anwohner, die von Veranstaltungen im urbanen Raum ausgeht, muss stärker berücksichtigt werden.

**Zweck:** Die Unterteilung von Veranstaltungen in nicht primär gewinnorientiert und eindeutig gewinnorientiert ergibt sich zum einen aus der Genehmigungspraxis, schließlich erfolgen Ablehnung bzw. Zustimmung einer Veranstaltung durch die Genehmigungsbehörden unter Berücksichtigung der Gewinnorientierung. Zum anderen sind die Gewinnabsichten in Relation zum Betreiber von Bedeutung. Als privatwirtschaftliche Betreiber werden alle diejenigen Organisationsformen bezeichnet, die nach privatem Recht bestehen, wobei irrelevant ist, ob die Versammlungsstätte selbst im Eigentum der öffentlichen Hand liegt und mit einem privaten Betreiber lediglich eine vertragliche Vereinbarung zur Gestellung eines Betreibers besteht oder der Bau und die Ausstattung der Versammlungsstätte Eigentum des privatwirtschaftlichen Betreibers ist. Privatwirtschaftliche Betreiber handeln

gewinnorientiert. Diese Gewinnorientierung führt zu einer marktorientierten Entlohnung und den häufigen Einsatz flexibler Beschäftigungsverhältnisse. Bei öffentlichen Betreibern gilt die öffentliche Hand als Träger. Durch ihre wirtschaftliche Eigenverantwortlichkeit bei nur eingeschränkter Wahlfreiheit in Personalfragen weisen Eigenbetriebe (siehe Abbildung 1) auch Eigenschaften eines privatwirtschaftlichen Betreibers auf. Öffentliche Betreiber entlohnen nach Tarifen des öffentlichen Dienstes bei zumeist festen Beschäftigungsverhältnissen. Die öffentlichen Betreiber verfolgen öffentliche Aufgaben. Der Gewinn steht nicht im Vordergrund. Das Beschaffungswesen der öffentlichen Betreiber unterliegt den Vergabe- und Verdingungsordnungen der öffentlichen Hand.

**Art:** Die häufigste Form der Typisierung von Veranstaltungen ist diejenige nach der Veranstaltungsart, etwa eine Einteilung in Kulturveranstaltungen wie Musikdarbietungen oder Theateraufführungen, in Sport-Veranstaltungen wie Fußballspiele oder Wettkämpfe, in wirtschaftlich geprägte Veranstaltungen wie Messen oder Kongresse, in Veranstaltungen der Gesellschaft bzw. der Politik wie Staatsbesuche oder Straßenumzüge oder natürliche Veranstaltungen wie Naturereignisse (Freyer 1996, S. 213). Eine andere mögliche Einteilung ist die in die Sparten Musik, Sport, Fest, Darstellende Kunst und Umzug (Maurer 2005, S. 25).

**Schutzzielorientierte Parameter:** Die schutzzielorientierten Parameter sind ausgerichtet an einer Bewertung der Gefährdungen des Einzelnen. Als oberstes Schutzziel der Versammlungsstättenverordnung gilt der Schutz von Leib und Leben der Personen in der Versammlungsstätte. Daraus abzuleiten ist ein Schutz für die Personengruppen der Besucher, der Mitarbeiter und Akteure. Die schutzzielorientierten Parameter leiten ihre Typologisierung aus der Bewertung der Gefährdungen für Besucher und Teilnehmer ab. Die bekanntesten Systeme nehmen bestehende Berechnungsmodelle zur Einsatzkräftebemessung des Sanitäts- und Rettungsdienstes auf und übertragen die dort beschriebenen Faktoren auf die gesamte Veranstaltung. Das „Maurer-Schema“ ist ein von Klaus Maurer entwickeltes Berechnungsverfahren zur Risikobewertung bei Großveranstaltungen (Maurer 2005, S. 25 f.). Hierbei kann durch einen einfachen und damit bedienerfreundlichen Algorithmus ermittelt werden, welchen Umfang der Sanitäts- und Rettungsdienst für geplante Veranstaltungen haben sollte. Da dabei Risikofaktoren wie die Art der Veranstaltung, die Besucherzahl oder die Anzahl der teilnehmenden VIPs in die Berechnung einbezogen werden, bildet das Maurer-Schema eine Grundlage zur Kategorisierung von Veranstaltungen. Dem Algorithmus liegen Erfahrungswerte zugrunde. Das „Berliner Modell“ ist ein von der Berliner Senatsverwaltung für Inneres und Sport in Zusammenarbeit mit den Hilfsorganisationen und der Feuerwehr entwickeltes Konzept, das ebenso wie das Maurer-Schema zur Bemessung von Sanitätsdiensten für Veranstaltungen dient. Es kann auf jegliche Arten von Großveranstaltungen angewandt werden (Senatsverwaltung 2011). Ebenso in der Nutzung ist der „Kölner Algorithmus“, der 2006 in Vorbereitung zur Fußball-WM in Deutschland entwickelt wurde und vor allem zur Bedarfsplanung eingesetzt wird, dabei fußt er auf empirischen Daten und dient ebenso wie „Maurer Schema“ und „Berliner Modell“ zur Planung der Rettungs- und Sanitätsdienste auf Grundlage von Risikofaktoren (Schmidt 2010, S. 420 ff.).