ARBEITSMATERIAL 1.2

Eine Veranstaltung als System aufnehmen

Abschnitt 1.2 · Die Veranstaltung als System: Rollen, Zyklus und Schnittstellen
Modellfall im Buch: Würzburg

LEITFRAGE
Wenn in Ihrem Haus eine Hochzeit gefeiert wird: Wissen Sie, in welchen Rollen Ihr Haus an diesem Fest beteiligt ist, und seit wann es eigentlich läuft? Und wer ist zuständig für die Stunde, in der die Musik endet und die Busse vor dem Tor stehen?

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: Der Zyklus einer Hochzeit im Weinguthotel

Phase	Was dort entschieden wird	Wer am Tisch sitzen müsste
Anfrage und Buchung, etwa 14 Monate vorher	Datum, Gästezahl, Unterkunft der Gäste, Paket	Brautpaar, Planerin, Verkauf
Planung, bis etwa 2 Monate vorher	Menü, Wein, Floristik, Musik, Busse	dazu Küche, Floristin, Band, Busunternehmen
Ablaufbesprechung, etwa 4 Wochen vorher	Zeiten, Wege, Abbau, Abfall, Dienstpläne	alle, die am Tag liefern oder mitwirken
Durchführung	Änderungen und Verlängerungen	Bankettleitung und Planerin, mit Befugnis
Abbau und Abreise in der Nacht	Busse, Lärm, Material im Hof	ein benannter Verantwortlicher, Nachtportier informiert
Nachbereitung, bis etwa 4 Wochen danach	Mengen, Beschwerden, Lehren	Bankettleitung, Küche, Eigentümer

Praktische Anwendung: eine Veranstaltung als System aufnehmen in sieben Schritten

1. **Alle Beteiligten auf ein Blatt schreiben.** Für die häufigste Art von Veranstaltung des Hauses, hier die Hochzeit, jede Partei mit ihrer Gruppe nach 4.2 und mit der Angabe, wer mit wem einen Vertrag hat.
2. **Die eigenen Rollen benennen.** Wo ist das Haus Veranstaltungsort und Lieferant, wo Veranstalter, wo Besteller? Für jede Rolle steht daneben, was das Haus dort steuert und was es nur beeinflusst.
3. **Den Zyklus zeichnen.** Von der ersten Anfrage bis zur Nachbesprechung, mit den Wochen, in denen entschieden wird, wie viele Gäste wo schlafen, wie sie fahren und was geliefert wird.
4. **Die Schnittstellen suchen.** Wo treffen zwei Verträge am selben Ort oder zur selben Zeit zusammen? Hof, Container, Küche, Ende der Musik, Abfahrt der Busse, Dienstplan am Morgen danach.
5. **Jeder Schnittstelle einen Namen geben.** Wer entscheidet dort, wer wird informiert, wer darf eine Verlängerung zusagen? Was das Haus an die Veranstalterin abgibt, steht im Vertrag.
6. **Ein gemeinsames Ablaufblatt verlangen.** Vier Wochen vor dem Fest werden Bankettauftrag und Ablaufplan abgeglichen, mit allen, die am Tag liefern oder mitwirken (2.7).
7. **Die Nacht mitplanen.** Ende der Musik, letzter Bus, Abbau und Ruhezeiten stehen auf dem Ablaufblatt, und der Nachtportier hat es, mit den Telefonnummern.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Alle Beteiligten auf ein Blatt schreiben			
2. Die eigenen Rollen benennen			
3. Den Zyklus zeichnen			
4. Die Schnittstellen suchen			
5. Jeder Schnittstelle einen Namen geben			
6. Ein gemeinsames Ablaufblatt verlangen			
7. Die Nacht mitplanen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Kennen wir für unsere häufigste Veranstaltungsart alle Beteiligten und ihre Rolle?			
Haben wir unsere eigenen Rollen bei dieser Veranstaltungsart schriftlich benannt?			
Wissen wir, in welcher Phase des Zyklus welche Entscheidung fällt?			
Sprechen wir vor dem Fest mit Mitwirkenden und Lieferanten, die der Kunde beauftragt hat?			
Gibt es ein Ablaufblatt, auf dem unsere Zeiten und die der Veranstalterin übereinstimmen?			
Ist für die Zeit zwischen Ende der Musik und letzter Abfahrt jemand bestimmt?			
Rechnen wir die Ruhezeiten ein, bevor wir Leistungen am Morgen danach verkaufen?			
Kommen Anwohner in unserer Planung vor, bevor sie sich beschweren?			

Häufige Fehler

- **Die Veranstaltung für einen Tag halten.** Die folgenreichen Entscheidungen fallen Monate vorher.
- **Nur die Rolle als Ort sehen.** Das Haus ist zugleich Lieferant, oft Veranstalter eigener Formate und Besteller.
- **Parallele Dokumente führen.** Zwei Uhrzeiten für dasselbe Ende sind keine Planung.
- **Die Mitwirkenden erst am Tag kennenlernen.** Band und Floristin arbeiten auf dem Grund des Hauses.
- **Die Nacht niemandem geben.** Dann steht der Nachtportier allein im Hof, ohne Plan und Nummern.
- **Den Morgen danach verkaufen, ohne die Nacht zu rechnen.** Die Ruhezeit entscheidet, wer am Brunch arbeiten darf.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Umsatz der Hochzeit mit Weinprobe, Brunch und 100 Zimmernächten	€ 52.000	Menü, Wein, Saal, Busse, Zimmer	
Weggeworfene Hauptgänge: 14 zu € 18 Wareneinsatz	€ 252	Folge abweichender Gästezahlen	
Zusätzliche Leerung des Restmüllcontainers	€ 180	Material der Floristin	
Ersatzkräfte für den Brunch: 3 × 6 Stunden zu € 28	€ 504	um die Ruhezeit einzuhalten	
Ablaufbesprechung: 5 Personen × 3 Stunden	15 Stunden	je Hochzeit, vier Wochen vorher	
Rollenblatt und Schnittstellenliste für Hochzeiten	12 Stunden	einmalig, Bankettleiterin und Eigentümer	

Die Beträge sind klein, gemessen am Umsatz einer Hochzeit. Groß ist, was in keiner Zeile steht: die dritte Beschwerde aus derselben Gasse in einer Saison und eine Ruhezeit, die nicht eingehalten wurde.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Externe und interne Themen samt Auswirkungen bestimmen (4.1)	ein Blatt zum Kontext des Hochzeitsgeschäfts	SWOT und PESTEL als Hilfen (Anmerkung 2 zu 4.1)
Bestimmen, ob der Klimawandel relevant ist (4.1)	Vermerk zu Hitze und Starkregen bei Feiern im Freien	Nachhaltigkeitsziele und Rahmenwerke als Hilfe (A.11)
Interessierte Parteien und ihre Anforderungen bestimmen (4.2)	Rollenblatt je Veranstaltungsart	Rollenübersicht (Tabelle A.1)
Prozess zur Einbeziehung nach Rolle in der Wertschöpfungskette (4.2)	Ablaufbesprechung mit Protokoll	Formen der Einbeziehung (Anmerkung 3 zu 4.2)
Prozesse und ihre Wechselwirkungen (4.4)	ein Ablaufblatt, das Bankettauftrag und Ablaufplan abgleicht	Methode: Liste der Schnittstellen
Lehren aus jeder Veranstaltung (9.1 c)	Nachbesprechung binnen vier Wochen	Kennzahlen nach Größe (A.20)

DACH-Anker: Rollen im Recht und die Nacht danach

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Recht der Veranstaltungsstätten	Landesrecht; in Bayern Versammlungsstättenverordnung (BayVStättV)	Veranstaltungsgesetz des jeweiligen Bundeslandes	kantonales Recht
Wann es greift	in Bayern bei Versammlungsräumen, die einzeln mehr als 200 Besucher fassen (§ 1 Abs. 1 Nr. 1)	je Bundesland und Art der Veranstaltung verschieden	je Kanton verschieden
Wer verantwortlich ist	der Betreiber, für Sicherheit und Einhaltung der Vorschriften (§ 38 Abs. 1)	nach Landesrecht	nach kantonalem Recht

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Übertragung auf den Veranstalter	schriftlich, wenn er mit der Stätte vertraut ist; Verantwortung des Betreibers bleibt (§ 38 Abs. 5)	nach Landesrecht	nach kantonalem Recht
Ruhezeit nach dem Dienst	11 Stunden; im Gastgewerbe bis 1 Stunde kürzer, mit Ausgleich (§ 5 ArbZG)	11 Stunden; nur Küche und Service bei geteilten Diensten mit mindestens 3 Stunden Unterbrechung bis 8 Stunden, mit Ausgleich (§ 12 Abs. 2a AZG)	11 Stunden; einmal pro Woche bis 8, im Schnitt zweier Wochen 11 (Art. 15a ArG); Sonderbestimmungen für Gastbetriebe in der ArGV 2

Stand der Tabelle: 22. Oktober 2026, wie im Buch. Die laufende Fassung mit Änderungen nach diesem Stichtag steht in Band8a_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 8a «Das Fest und seine Spuren», Abschnitt 1.2. Edizioni Effedore, 2026.