ARBEITSMATERIAL 1.4

Den Wert im Veranstaltungsgeschäft sichtbar machen

Abschnitt 1.4 · Nachhaltigkeit und Wertschöpfung im Veranstaltungsgeschäft
Modellfall im Buch: Freiburg im Breisgau

LEITFRAGE
Wenn Ihr größter Tagungskunde morgen wissen will, wie viel Speisen nach seiner letzten Jahrestagung übrig blieben: Liegt die Zahl in Ihrem Haus vor, oder müsste sie erst jemand schätzen? Und wüssten Sie, was Sie die Antwort kostet und was die fehlende Antwort?

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: Drei Wege zum Wert und ihre Bedingung

Weg	Woran er sich zeigt	Bedingung im Haus
Gehaltener Kunde	Folgebuchung, Rahmenvertrag	Angaben je Veranstaltung, belegbar
Vermiedene Kosten	Wareneinsatz, Energie, Entsorgung	Menge im Bankettauftrag geplant und nachgewogen
Zugang zu Ausschreibungen	Teilnahme, Zuschlag	Antwortfähigkeit binnen Frist
Werteentscheidung	Maßnahme ohne Rendite	offen als solche benannt

Praktische Anwendung: den Wert im Veranstaltungsgeschäft in sieben Schritten sichtbar machen

1. **Die Kundenfragen sammeln.** Alle Fragebögen, Ausschreibungen und Rückfragen der letzten zwei Jahre an einer Stelle zusammentragen. Welche Angaben kommen immer wieder?
2. **Den Umsatz dahinter beziffern.** Zu jedem Kunden, der fragt, gehört der Jahresumsatz mit dem Haus. So wird sichtbar, was an den Antworten hängt.
3. **Eine Veranstaltung durchrechnen.** Für die größte wiederkehrende Veranstaltung Wareneinsatz, Speisereste, Energie der Räume und Entsorgung einmal vollständig erfassen, auch wenn es Handarbeit ist.
4. **Den Bankettauftrag erweitern.** Geplante Menge, ausgegebene Menge und Rücklauf gehören in den Auftrag, den die Küche ohnehin führt. Nachgewogen wird am Ende der Schicht.
5. **Die Zuständigkeit für das Ganze festlegen.** Eine Person sieht jede Veranstaltung von Angebot bis Auswertung und liefert die Angaben an den Verkauf. Der Verkauf erfindet keine.
6. **Ausschreibungen lesen, bevor man sie verwirft.** Welche Angaben haben gefehlt? Die Liste geht an die Leitung, mit dem Wert der Ausschreibung.
7. **Die Werteentscheidung offen treffen.** Was sich nicht rechnet und trotzdem gewollt ist, beschließt die Eigentümerschaft als solche und schreibt es so in die Politik.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Die Kundenfragen sammeln			
2. Den Umsatz dahinter beziffern			
3. Eine Veranstaltung durchrechnen			

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
4. Den Bankettauftrag erweitern			
5. Die Zuständigkeit für das Ganze festlegen			
6. Ausschreibungen lesen, bevor man sie verwirft			
7. Die Werteentscheidung offen treffen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Wissen wir, welche Kunden uns nach Nachhaltigkeitsangaben fragen, und welchen Umsatz sie bringen?			
Können wir für unsere größte Veranstaltung die Speisereste in Kilogramm angeben?			
Steht die geplante und die verbrauchte Menge im Bankettauftrag?			
Ist eine Person für die Angaben je Veranstaltung zuständig?			
Wissen wir, an welchen Ausschreibungen wir mangels Angaben nicht teilgenommen haben?			
Antworten wir auf Fragebögen mit Zahlen oder mit Adjektiven?			
Hat die Eigentümerschaft ein Budget mit Namen für diese Arbeit freigegeben?			
Ist offen benannt, welche Maßnahmen wir aus Überzeugung und nicht aus Rendite treffen?			

Häufige Fehler

- **Nach der Rendite des Systems fragen statt nach dem Wissen des Hauses.** Dann wird ein Projekt bewertet, wo eine Arbeitsweise zu entscheiden ist.
- **Den Fragebogen mit Adjektiven beantworten.** Der Kunde braucht Zahlen, und seit 27. September 2026 sind ungedeckte Umweltaussagen ein Rechtsrisiko.
- **Ein Formblatt neben den Betrieb stellen.** Es trägt bis zur ersten Nachfrage.
- **Nur den Kunden als Wertquelle sehen.** Wareneinsatz und Energie sind Kosten, die das Haus allein senken kann.
- **Ausschreibungen ungelesen ablegen.** Das Haus erfährt nie, was es verpasst.
- **Werteentscheidungen als Rentabilität ausgeben.** Wer eine Rechnung schönt, verliert die Glaubwürdigkeit für die nächste.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Umsatz der Jahrestagung	€ 310.000	jährlich; Logis, Bankett, Technik	
Wareneinsatz Bankett	€ 900.000	jährlich, gesamtes Haus	

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Angenommene Überproduktion am Buffet, 8 % davon	€ 72.000	jährlich; erst nach Messung belastbar	
Ziel: ein Viertel dieser Überproduktion vermeiden	€ 18.000	jährlich	
Erfassung einer Veranstaltung vollständig	40 Stunden	einmalig, Controller und Küche	
Nachwiegen im Bankettauftrag	120 Stunden	jährlich, verteilt auf die Küche	
Waage, Behälter, Anpassung der Bankettsoftware	€ 6.500	einmalig	

Die Rechnung zeigt das Verhältnis der Posten, nicht ihre Höhe. Die acht Prozent sind eine Annahme, bis das Haus selbst gewogen hat. Die erste Zeile ist Umsatz, kein Gewinn und keine Rendite; die achtzehntausend Euro sind vermiedener Wareneinsatz, kein zusätzlicher Erlös. Belastbar ist nur die erste Zeile: Sie steht in der Buchhaltung, und sie hängt an Zeile einundzwanzig des Fragebogens.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Themen bestimmen, einschließlich wirtschaftlicher Auswirkungen (4.1)	Kontextpapier mit Kunden, Kosten, Markt	SWOT oder PESTEL (Anmerkung 2 zu 4.1)
Klimawandel als Thema prüfen (4.1)	Vermerk mit Begründung	keine
Anforderungen in Geschäftsprozesse einbinden (5.1 b)	Angebotsvorlage, Bankettauftrag, Bestellung der Küche	Methode: Mengen im Auftrag nachwiegen
Ressourcen bereitstellen (5.1 c)	Budgetposten mit Namen	Kosten-Nutzen, Liquidität, Ruf (A.13 c)
Verpflichtung zu Bewertung und Bericht (5.2 e)	Satz in der Politik; Auswertung je Veranstaltung	Inhalt eines Berichts (C.3)

DACH-Anker: woher die Fragen des Kunden kommen

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Berichtspflicht großer Kunden	CSRD nach Omnibus I: künftig über 1.000 Beschäftigte und über 450 Mio. € Umsatz; Umsetzung in nationales Recht bis 19. März 2027	wie Deutschland	Art. 964a ff. OR: große Publikumsgesellschaften und beaufsichtigte Finanzunternehmen
Sorgfalt in der Lieferkette	LkSG ab 1.000 Beschäftigten im Inland; CSDDD bis 26. Juli 2028 umzusetzen, Anwendung auf Unternehmen ab Juli 2029	CSDDD bis 26. Juli 2028 umzusetzen, Anwendung auf Unternehmen ab Juli 2029	Unionsrecht gilt nicht; eigene Sorgfaltspflichten zu Konfliktmineralien und Kinderarbeit (Art. 964j ff. OR, VSoTr)
Umweltaussagen im Angebot	UWG, neue Regeln gegenüber Verbrauchern ab 27. September 2026	UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, gegenüber Verbrauchern ab 27. September 2026	Art. 3 Abs. 1 lit. x UWG seit 1. Januar 2025
Barrierefreie Online-Buchung	BFSG seit 28. Juni 2025; Kleinstunternehmen ausgenommen	BaFG seit 28. Juni 2025; Hotelbuchung ausdrücklich erfasst	Unionsrecht gilt nicht

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 1.4. Edizioni Effedore, 2026.