

ARBEITSMATERIAL 1.8

Eine Investition für das Veranstaltungsgeschäft prüfen

Abschnitt 1.8 · Investitionsentscheidungen: Ressourcen, Technik und was davon bleibt
Modellfall im Buch: Graz

LEITFRAGE

Wenn Ihre Direktion drei Anträge für das Veranstaltungsgeschäft vorlegt und das Geld für einen oder zwei reicht: Wonach wählen Sie? Und was steht in zehn Jahren noch in Ihrem Haus, wenn die Feste, für die Sie gekauft haben, längst vorbei sind?

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: Fünf Fragen an jede Investition

Frage	Warum sie zählt	Antrag B als Beispiel
Wie oft wird sie gebraucht?	Häufigkeit trägt den Besitz	3 Buchungen, 8 Anfragen im Vorjahr
Wer bedient sie?	ohne Bediener keine Leistung	ein Techniker, keine Schulung geplant
Wie lange hält sie?	Lebensdauer gegen Amortisation	etwa 5 Jahre bei 9 Jahren Rückfluss
Was geschieht am Ende?	Wiederverwendung oder Abfall	nicht geplant
Was bleibt dem Haus?	Vermächtnis materiell und immateriell	ein geschulter Mitarbeiter, wenn man ihn ausbildet

Praktische Anwendung: eine Investition für das Veranstaltungsgeschäft in sieben Schritten prüfen

- Das Veranstaltungsjahr zählen.** Art, Größe, Häufigkeit und Dauer aller Veranstaltungen der letzten zwei Jahre aus dem Buchungssystem. Anfragen getrennt von Buchungen.
- Die Nutzung jeder Investition schätzen.** Wie viele dieser Veranstaltungen brauchen die Anlage? Die Schätzung des Verkaufs steht neben der Zahl aus dem Buchungssystem, nicht an ihrer Stelle.
- Den Bediener bestimmen.** Wer bedient die Anlage, wer vertritt, was kostet die Schulung? Diese Kosten gehören in den Antrag (2.14).
- Lebensdauer und Ende festlegen.** Wie lange hält die Anlage, was geschieht danach: Weitergabe, Rücknahme durch den Hersteller, Verwertung? Der Plan steht im Antrag.
- Alternativen prüfen.** Mieten, mit einem Partner betreiben, gebraucht kaufen. Besitz lohnt sich, wo die Häufigkeit ihn trägt.
- Kopplungen klären.** Welche andere Anlage muss mit dieser zusammen geplant werden? Anschlussleistung, Lüftung, Raum, Personal.
- Nach zwei Jahren nachsehen.** Nutzung, Kosten und Ersparnis gegen den Antrag halten. Erst dann wird nach außen gesagt, was die Investition bewirkt hat.

Umsetzung im eigenen Haus

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
1. Das Veranstaltungsjahr zählen			

Schritt	Verantwortlich	Termin	Erledigt
2. Die Nutzung jeder Investition schätzen			
3. Den Bediener bestimmen			
4. Lebensdauer und Ende festlegen			
5. Alternativen prüfen			
6. Kopplungen klären			
7. Nach zwei Jahren nachsehen			

Prüf-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Nachweis / Bemerkung
Kennen wir Art, Größe und Häufigkeit unserer Veranstaltungen der letzten zwei Jahre?			
Steht in jedem Investitionsantrag, wie oft die Anlage gebraucht wird?			
Steht darin, wer sie bedient und was die Schulung kostet?			
Steht darin, wie lange sie hält und was am Ende mit ihr geschieht?			
Haben wir Mieten oder Partnerschaft als Alternative geprüft?			
Prüfen wir Kopplungen mit anderen Anlagen, bevor wir beschließen?			
Führen wir Nachhaltigkeit im selben Budget wie die übrigen Investitionen?			
Sagen wir öffentlich erst etwas über eine Investition, wenn ihre Wirkung gemessen ist?			

Häufige Fehler

- **Nur nach Amortisation reihen.** Die Lebensdauer verschwindet aus der Entscheidung.
- **Für die Anfrage kaufen, nicht für das Jahr.** Was zwei Kunden wünschen, braucht das Haus vielleicht dreimal.
- **Geräte ohne Bediener kaufen.** Die Anlage steht, das Wissen fehlt.
- **Das Ende nicht planen.** Was nach fünf Jahren überholt ist, wird zu Abfall, den niemand eingeplant hat.
- **Nachhaltigkeit als eigene Budgetzeile führen.** Sie wird als erste gestrichen.
- **Die Investition ankündigen, bevor sie läuft.** Eine Aussage über künftige Umweltleistung braucht einen Plan und eine Prüfung.

Modellrechnung

Modellannahme, kein belegter Branchenwert

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Antrag A: Kauf und Umbau	€ 145.000	einmalig; Maschine etwa 15, Geschirr etwa 8 Jahre	

Posten	Betrag	Anmerkung	Eigener Wert
Antrag A: vermiedene Einweg-, Miet- und Entsorgungskosten	€ 24.000	jährlich, laut Vorlage der Controllerin; vermiedene Kosten vor Personal, Wasser und Energie der Spülstraße	
Antrag B nach Vorlage: 25 hybride Veranstaltungen zu € 2.200	€ 55.000	jährlich, Annahme des Verkaufs; Erlös aus dem Aufpreis, vor Bediener und Wartung	
Antrag B nach Vorjahr: 8 Veranstaltungen zu € 2.200	€ 17.600	jährlich; Rückfluss über 9 Jahre bei etwa 5 Jahren Lebensdauer	
Mietlösung mit Partner: 8 Veranstaltungen zu € 1.400	€ 11.200	jährlich, Kosten des Hauses	
Schulung eines Mitarbeiters für Übertragungen	€ 8.000	einmalig	
Antrag C, zusammen mit der Lüftung 2028	€ 180.000	verschoben; Küche wird einmal geöffnet	

Die Zahlen zeigen keine richtige Antwort, sondern einen anderen Vergleich. Die Zeilen sind dabei nicht gleichartig. Bei Antrag A stehen vermiedene Kosten, bei Antrag B Erlöse aus dem Aufpreis, bei der Mietlösung Kosten des Hauses. Vergleichbar wird das erst als Marge nach den laufenden Kosten: bei A abzüglich der zwei zusätzlichen Kräfte in der Spülküche, Wasser und Energie, bei B abzüglich Bediener, Wartung und Energie. Beide Amortisationen der Vorlage sind deshalb eher zu kurz gerechnet. Bei acht hybriden Veranstaltungen im Jahr bleibt dem Haus mit der Mietlösung an jeder Veranstaltung die Differenz zwischen Aufpreis und Miete, vor den eigenen Stunden, und es behält einen geschulten Mitarbeiter. Ob sich der Kauf später lohnt, zeigen die Buchungen der nächsten zwei Jahre.

Was verlangt ist, und was nur Anleitung ist

Verlangt (Norm)	Was es im Hotel belegt	Nur Anhang oder Methode
Ressourcen bereitstellen durch die Leitung (5.1 c)	Budgetbeschluss des Eigentümers	Kosten-Nutzen, Liquidität, Ruf (A.13 c)
Ressourcen bestimmen und bereitstellen (7.1)	Ressourcenplan je Investition	Plan bis Wiederverwendung oder Entsorgung (A.13 b)
Kompetenz bestimmen und sicherstellen (7.2)	Schulungsnachweis des Bedieners	Kosten gegen zurückbleibendes Wissen (A.13 a)
Themen identifizieren, auch digitale Verantwortung (6.1.2)	Themenliste mit Datenschutz bei Übertragungen	keine
Ergebnisse, Lehren, wo angemessen Vermächtnis bewerten (5.2 e)	Nutzungsbericht nach zwei Jahren	Vermächtnis-Themen wie Anlagen und Fähigkeiten (A.8)

DACH-Anker: was das Recht an einer Investition berührt

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Aussage über künftige Umweltleistung	gegenüber Verbrauchern nur mit Umsetzungsplan, messbaren Zielen, externer Überprüfung (§ 5 Abs. 3 Nr. 4 UWG), ab 27. September 2026	UWG-Novelle BGBl. I Nr. 58/2026, gleicher Inhalt, ab 27. September 2026	Klimawirkung nur mit objektiven, überprüfbaren Grundlagen (Art. 3 Abs. 1 lit. x UWG)

Ebene	Deutschland	Österreich	Schweiz
Online-Buchung	Barrierefreiheitsstärkungsgesetz, seit 28. Juni 2025	Barrierefreiheitsgesetz, seit 28. Juni 2025, ausdrücklich Buchungsmöglichkeiten von Hotels	europäisches Barrierefreiheitsrecht gilt nicht
Aufzeichnung und Übertragung	Datenschutz-Grundverordnung	Datenschutz-Grundverordnung	Datenschutzgesetz, revidiert, in Kraft seit 1. September 2023
Berichtspflicht über Investitionen	CSRD künftig erst ab mehr als 1.000 Beschäftigten und 450 Mio. Euro Umsatz (Omnibus I, nach Umsetzung in nationales Recht)	ebenso	Art. 964a ff. OR für große Gesellschaften des öffentlichen Interesses

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 1.8. Edizioni Effedore, 2026.