

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Stochastische Break-Even-Analyse

Entscheidung oder Kommunikation

Risikoanalysen

zur Entscheidungsfindung



60 Jahr-Feier Controller Magazin
Lizenzcontrolling für Software
Kalkulation von Produktvarianten
Corporate Governance und Risikomanagement



Projektcontrolling für Musikveranstaltungen im Tourneegeschäft

von Stefan A. Duvvuri

Die Bedeutung von Musikveranstaltungen hat innerhalb der Unterhaltungsbranche in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Aufgrund der Komplexität, Größe und zunehmenden Budgets von Veranstaltungen ist ein **zeitnahes Steuerungs- und Kontrollinstrumentarium für den Projekt- und damit Unternehmenserfolg essenziell**. Ein Blick in die Literatur liefert allerdings kaum aufschlussreiche Beiträge zum Thema Projektcontrolling für Musikveranstaltungen. Der vorliegende Beitrag möchte diese Informationslücke schließen.

Operatives Controlling im Veranstaltungsmarkt

In Deutschland ist der Live-Entertainment-Markt eine wirtschaftlich bedeutende Sparte innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft. Rund 3,32 Mrd. EUR gaben Konzert- und Eventbesucher im Jahr 2012 für Veranstaltungen

aus. Auf Musikveranstaltungen in den Segmenten Rock/Pop, Schlager, Volksmusik, Musikfestivals und Musicals entfielen mit 2,32 Mrd. EUR rund 70% des Gesamtumsatzes. Hierbei nehmen Musicals sowie Rock/Pop-Veranstaltungen, gemessen am Umsatzanteil, Spitzenpositionen ein (vgl. GfK, 2012).

Der Veranstaltungsmarkt ist hierbei einem erheblichen Wettbewerb unterworfen. Einzelne Veranstaltungen konkurrieren um die Gunst der Zuschauer und die gesamte Branche konkurriert mit anderen Freizeitaktivitäten. Dieser Wettbewerb beeinflusst wiederum die Nachfrage nach attraktiven Lizenz-, Tournee- und Aufführungsrechten. Im Musicalbereich dominieren daher großen Namen wie König der Löwen, Cats oder Evita und im Rock/Pop Bereich Bands und Künstler wie Bon Jovi, U2 oder Lady Gaga. Der Veranstaltungsmarkt besteht jedoch nicht nur aus Erfolgsgeschichten. Zahlungsunfähigkeit, Streit um Ticketumsätze, schlechte

Auslastung, ausbleibende Umsätze und steigende Kosten führen immer wieder zu Insolvenzen von Tournee- und örtlichen Veranstaltern, wie z. B. bei ACE Entertainment GmbH oder Prime Time Entertainment AG.

Hoher Wettbewerbs-, Erlös- und Kostendruck im Veranstaltungsgeschäft verlangt aufgrund von Unsicherheiten, steigenden Budgets und zunehmender Komplexität **nach einem operativen Controlling, welches darauf ausgerichtet ist, die Gewinnsteuerung und Liquiditätssicherung sowie die Anforderungen eines Veranstalters zu befriedigen**. Wo liegt dessen operativer Planungs-, Kontroll- und Informationsbedarf?

Diese Frage soll am Beispiel des Tourneegeschäfts von Musicals erörtert werden. Zu diesem Zweck werden zunächst das Betrachtungsobjekt genauer definiert und die Besonderheiten des Musicalmarktes dargestellt.

Anschließend werden Ziele, Phasen und Aufgaben des Tourneegeschäfts erläutert, da sich das Controlling später an diesen orientiert und ausrichtet. Basierend hierauf wird ein Modell für ein zielführendes Projektcontrolling vorgestellt.

Der Musical-Markt und seine Player

Wenn in der betriebswirtschaftlichen Literatur über Musikveranstaltungen berichtet wird, geht es entweder um die Künstler, Bands und Musicals oder um das Publikum bzw. die Determinanten des Nachfrageverhaltens. Das wesentliche Bindeglied zwischen Künstler und Publikum, der Veranstalter von Konzerten und Shows, findet hingegen kaum Berücksichtigung. Vor dem Hintergrund der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung von Konzertveranstaltungen innerhalb der Wertschöpfungskette der populären Musik, soll der Fokus des vorliegenden Beitrags auf den Tourneeveranstalter bzw. Tour Promotor von Musicalproduktionen liegen.

Eine Tournee, auch Tour genannt, bezeichnet eine Reihe von Einzelkonzerten/-veranstaltung einer oder mehrerer Musicals an verschiedenen Orten oder eine Konzertreise mit mehreren Live-Auftritten einer Musicalproduktion (diese Ausführungen gelten auch für Rock/Pop-Veranstaltungen). Verantwortlich für die Durchführung einer Tour ist der Tourneeveranstalter. Dieser plant, organisiert und führt Musicals und Shows in mehreren Städten auf. Im Musical-Bereich werden Veranstalter auch als Tourneetheater bezeichnet. Hierzu zählen kommerzielle, rein erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen, die über keine eigene Spielstätte verfügen, sondern mit einer oder mehreren Musicalproduktionen parallel auf Tour sind. Sie verfügen über kein eigenes, festes Ensemble, **sondern schließen für jede Produktion und Tournee befristete Verträge ab**. Dies gilt auch für die Spielstätten. Ihr Absatzrisiko sichern sich Tourneetheater durch die Verpflichtung international bekannter Produktionen ab.

Um namhafte Produktionen wie Evita oder West Side Story im deutschsprachigen Raum aufzu-

führen, benötigt der Tourneeveranstalter die Lizenz- und Aufführungsrechte des jeweiligen Stückes. Diese werden entweder von Theaterverlagen oder namhaften Produzenten bzw. Komponisten wie Andrew Lloyd Webber und Cameron Mackintosh (Phantom der Oper) oder ihren Produktionsunternehmen (z. B. Really Useful Group Ltd.) gehalten. Musicals können auf zwei Wegen zur Tourneeaufführung gebracht werden. (1) Im Rahmen eines Tourneevertrags (Promotion Agreement). Hierbei erhält der Tourveranstalter räumlich und zeitlich begrenzte Aufführungsrechte einer Show, eine tourneefähige Produktion inkl. Rechte, Bühne, Künstler, Tänzer, Musiker und alle weiteren für die Show erforderlichen Rechte. Als Gegenleistung erhält der Lizenzgeber **Einnahmen aus Lizenzgebühren** (Royalties) und aus den **Aufführungsrechten** (Fees, als Umsatz- und/oder Gewinnbeteiligung), deren Höhe sich nach der Anzahl der verkauften Tickets richtet. (2) Als (Quasi-)Eigenproduktion. Beteiligt sich der Tourneeveranstalter mit eigenen Mitteln an einer Tourproduktion z. B. für Deutschland, schließt er mit dem ursprünglichen Produzent bzw. dem Lizenzinhaber der Show einen räumlich und zeitlich begrenzten exklusiven Lizenzvertrag über die Produktion und Aufführung eines Musicals ab. In diesem Fall verpflichtet sich der Lizenznehmer nicht nur zur genauen Einhaltung der Originalvorlage des Komponisten, des Regisseurs der Erstaufführung sowie den sonstigen Mitarbeitern des „creative teams“ wie z. B. Sound- und Lichtdesigner, sondern auch zur Einhaltung der Vorgaben zur Reproduktion des Bühnenbilds und der Kostüme der Originalaufführung (vgl. Schäfer, 1998, S. 89ff.). In diesem Fall erstellt der Tourneeveranstalter auf eigene Rechnung eine tourfähige Show. Für die Einräumung der Rechte, hierzu zählen auch die original Vermarktungs- und Werbelogos, zahlt der Lizenznehmer **zusätzliche Lizenzgebühren**, wie z. B. Creative Team Royalties und Merchandise Royalties.

Unabhängig, ob Fremd- oder Eigenproduktion, schaltet der Tourneeveranstalter zwecks Durchführung einer Tournee i. d. R. örtliche Partner bzw. Konzertveranstalter ein. Dies erfolgt aus Gründen der Risikoteilung oder, weil der örtliche Partner exklusiven Zugang (auch i. S. v. besseren Konditionen) zu attraktiven Veranstaltungsstätten oder örtlichen Werbepart-

nern (z. B. Tageszeitung) hat. Im örtlichen Durchführungsvertrag werden die Leistungsstrukturen zwischen Tournee- und örtlichem Veranstalter geregelt. Zu den Aufgaben des örtlichen Veranstalters gehören z. B. die Anmietung der Spielstätten, die lokale Werbung (Radio, Plakate, Anzeigen, Flyer) und der Bühnenauf- und -abbau. Der Tourneeveranstalter liefert die Show und erhält hierfür z. B. eine Minimumgarantie. Ein möglicher Gewinn aus der Veranstaltung, nach Deckung der Garantie und örtlichen Kosten, wird gemäß den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Tournee- und örtlichem Veranstalter aufgeteilt.

Je erfolgreicher Musicalshows sind, d. h. je größer die Erwartungen über verkaufte Eintrittskarten und damit Umsatz bzw. Gewinn sind, desto höher werden die geforderten Lizenz- und Garantiezahlungen sowie Beteiligungsquoten des Lizenzgebers an den Tourneeveranstalter und damit wiederum die Forderungen an den örtlichen Veranstalter ausfallen. Gleichzeitig werden die Tourneeveranstalter und örtlichen Partner bereit sein, ein höheres Risiko in Form der geforderten finanziellen Leistungen einzugehen, um sich die Lizenz- und Aufführungsrechte für die Tournee bzw. Stadt zu sichern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass neben der Show und den Akteuren vor allem die Tournee-, Aufführungs- und Lizenzrechte wichtige Bestandteile des Live-Entertainment Marktes sind.

Das Musical als Projekt

Projekte zeichnen sich durch eindeutige Zielvorgaben, zeitliche Begrenzungen, durch Projektanfang und -ende, eine einmalige und zu meist komplexe Aufgabenstellung, begrenzte Ressourcen, eine eigene Organisationsform und die Zusammenarbeit über mehrere interne Organisationseinheiten sowie mit externen Partnern aus. Mit Blick auf Musicals, dies gilt auch für Rock/Pop-Veranstaltungen, können sowohl einzelne Aufführungen als auch eine ganze Tournee als Projekt bezeichnet werden. In diesem Sinne ist der Tourneeveranstalter als Projektmanager für die Gesamtheit der Aufgaben, Organisation, Techniken und Mit-

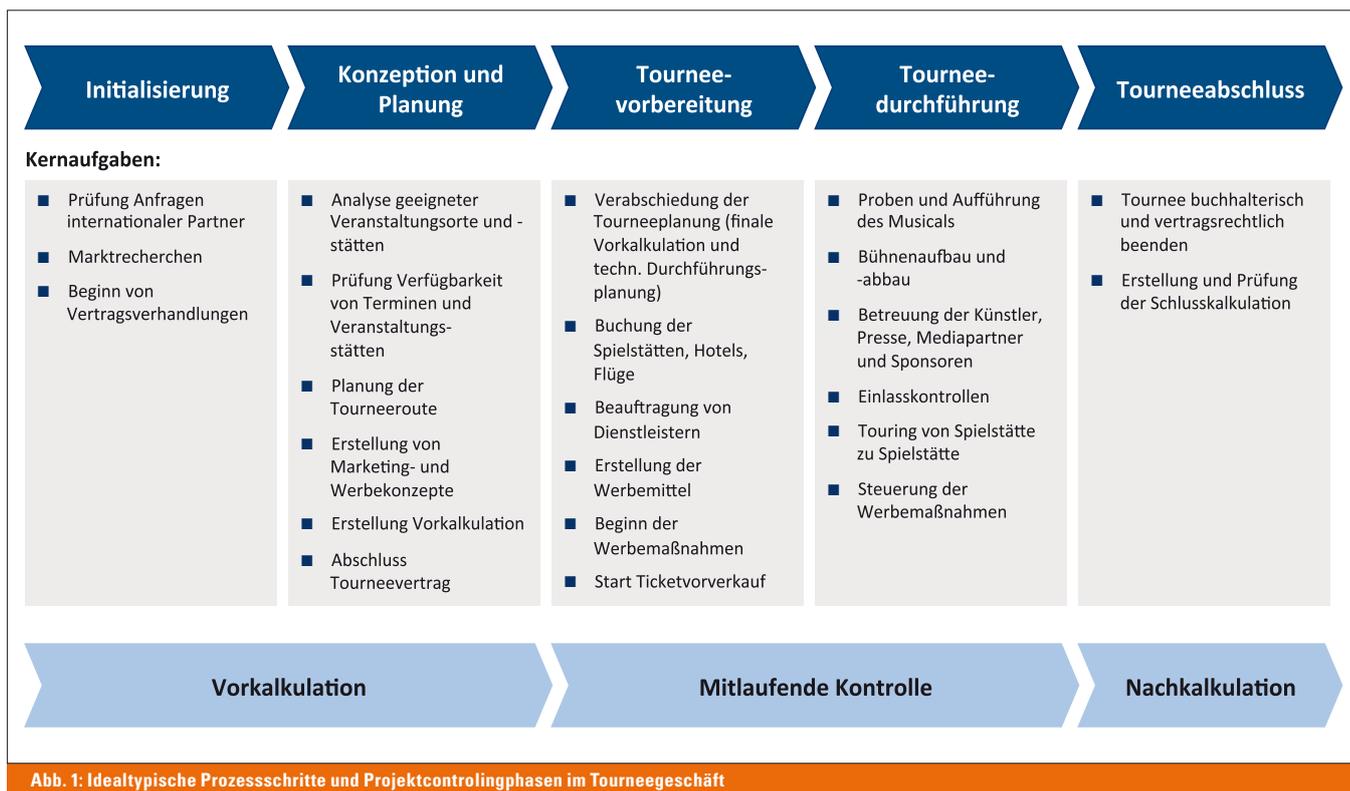


Abb. 1: Idealtypische Prozessschritte und Projektcontrollingphasen im Tourneegeschäft

teln zur Steuerung der verschiedenen Einzelaktivitäten innerhalb der Tournee zur Erreichung der Projektziele verantwortlich. **Daher kann das operative Controlling im Tourneegeschäft auch als Projektcontrolling bezeichnet werden.**

Die Finanzierung einer Tournee, unabhängig, ob im Bereich Rock/Pop, Klassik oder Musical, ist für den Tourneeveranstalter eine komplexe Managementaufgabe. Um eine Tournee zu finanzieren, stehen zunächst treuhänderisch die Erlöse aus dem Ticketverkauf zur Verfügung. Bereits Monate vor der eigentlichen Veranstaltung beginnt der Vorverkauf. Tickets werden bei entsprechenden Ticketsystemen, in Deutschland sind dies neben dem Marktführer Eventim, u. a. Ticket Online, Reservix und Ticketmaster, zum Kauf angeboten. Untersuchungen zeigen, dass rd. 68% der Konzertbe-

sucher mindestens drei Monate und 28% mindestens sechs Monate vor der Veranstaltung Tickets erwerben (vgl. GfK, 2008, S. 23f.). Diese Vorverkaufserlöse verwendet der Tourneeveranstalter zur (Vor-)Finanzierung von Garantiezahlungen, Vorbereitungs- und Durchführungskosten sowie Marketingaufwendungen der Tournee.

Tourneeveranstalter verfolgen als Sachziel die Präsentation und die Produktion von attraktiven Shows während einer Tour. Die Erwirtschaftung angemessener Deckungsbeiträge und Gewinne kann als dominierendes Formalziel angesehen werden. **Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Publikumsbedürfnisse identifiziert, gestaltet und befriedigt werden.** Die Zielsetzung des operativen Controllings im Tourneegeschäft besteht vor allem darin, Transparenz und Aktualität

über Erlöse, Kosten und Deckungsbeiträge zu gewährleisten, Abweichungen von den Planwerten (Vorkalkulation) frühzeitig zu identifizieren und geeignete Steuerungsmaßnahmen zu initiieren.

Die Tournee als Prozess

An den dargestellten Branchenbesonderheiten lassen sich im Sinne des erfolgszielorientierten Handelns die Anforderungen an ein operatives Projektcontrolling ableiten. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die ökonomischen Projektziele, daher finden Leistungs-, Qualitäts- und Terminziele keine nähere Berücksichtigung. **Controlling-Instrumente sind in erster Linie, entsprechend dem Formalziel, auf die Planung, Kontrolle und Steuerung des wirtschaftlichen Erfolgs ausgerichtet.** Hierbei bilden die Deckungsbeiträge der einzelnen Veranstaltungen sowie der Deckungsbeitrag der Gesamttournee die zentralen Steuerungsgrößen des Tourneecontrollings. Da sich die Anforderungen an die Steuerungsgrößen während einer Tournee verändern, sollte die Steuerung nicht nur anhand der Vor- und Nachkalkulationen, sondern auch entlang der Prozesskette in Form der **Mitlaufenden Kontrolle** vorgenommen werden.

Autor



Dr. Stefan A. Duvvuri

ist Unternehmensberater (Fokus: Governance, Risk and Control sowie strategisches Controlling) sowie Dozent an der Internationalen Berufsakademie (IBA) Darmstadt und war zuvor u. a. als CFO in verschiedenen Medien- und Entertainmentunternehmen tätig.

Mail: saduvvuri@googlemail.com

Eine Tournee durchläuft mehrere Prozessschritte, von der Initialisierung bis zum Abschluss (siehe [Abbildung 1](#)). Im Projektverlauf nehmen die Aufgaben und deren Umfang kontinuierlich zu, gleiches gilt für die Kosten. Erst mit Tourneeabschluss sinken die Aufwendungen wieder.

Am Ende des 1. Prozessschritts (**Initialisierung**) beginnt der Tourneeveranstalter die Vertragsverhandlungen mit Lizenzinhabern hinsichtlich des Tournee Vertrags (inkl. Lizenz- und Aufführungsrechte für die Durchführung einer Tournee). Parallel zur Vertragsverhandlung wird im nächsten Schritt (**Konzeption und Planung**) analysiert, an welchen Veranstaltungsorten und -stätten (Theater, Konzerthaus) die Veranstaltung durchgeführt werden soll. In dieser Phase wird auf Grundlage erstellter Budgetplanungen der Tournee Vertrag verhandelt und abgeschlossen. Nach Abschluss des Vertrags und Verabschiedung der Tourneeplanung (Vorkalkulation und techn. Durchführungsplanung) beginnt die **Tourneevorbereitung**. Es werden u. a. die Spielstätten sowie die Hotels der Künstler während der Tournee gebucht und der Kartenvorverkauf gestartet. In der Periode der **Tourneedurchführung** reist die Musicalproduktion von Spielstätte zu Spielstätte und führt das Musical auf. Dieser Zeitraum kann sich über mehrere Monate erstrecken. Nach der letzten Aufführung beginnt der **Tourneeabschluss**. Dieser Schritt endet nicht mit der letzten Veranstaltung, sondern wenn alle Anforderungen aus dem Tournee Vertrag erfüllt sind, der Tourneeveranstalter buchhalterisch die Tournee abgeschlossen hat und die Schlusskalkulation erstellt werden kann. Erst die Gegenüberstellung von Vor- und Nach-/Schlusskalkulation erlaubt die Feststellung, ob das Projekt bzw. die Tournee wirtschaftlich ein Erfolg war.

Das Projektcontrolling einer Tournee

Um den kaufmännischen Erfolg einer Show bzw. Tournee sicherzustellen, kommt dem Projektcontrolling, d. h. der Informationsbeschaffung und Kontrolle des Projektverlaufs zur Schaffung von Transparenz hinsichtlich Termi- ne, Kosten/Gewinne und Leistung sowie die

Durchführung von (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen, eine maßgebliche Rolle zu. Pro Projekt-/Tourneephase unterscheiden sich die Ziele und die Instrumente des Projektcontrollings (siehe [Abbildung 1](#)).

Vorkalkulation

Spätestens bis Ende der Konzeptions- und Planungsphase sollte eine Vorkalkulation, d. h. ein geschätztes Ergebnis einer Tour als „Soll“-Wert bzw. als geplantes Tourneebudget, vorliegen, um die weiteren Projektphasen adäquat steuern zu können. Die Vorkalkulation beinhaltet neben der Erlösseite, hier v. a. Erlöse aus dem Ticketverkauf, die tourneespezifischen Kosten sowie die örtlichen Kosten pro Spielstätte. Zur Erstellung der Vorkalkulation verwendet der Veranstalter bzw. Projektleiter **Erfahrungswerte früherer Tourneen**. Sollte es sich um eine neue Musicalproduktion handeln, werden Kalkulationen von Projekten in vergleichbaren Genres und Spielstätten herangezogen. Die Vorkalkulation dient sowohl als Entscheidungshilfe für das Abschließen eines Tournee Vertrags (Promotion Agreement) als auch für die Auswahl geeigneter Spielstätten.

Erlöse pro Spielstätte und -ort

Erlöse werden i. d. R. wie folgt kalkuliert: Die zum Verkauf stehenden Tickets pro Veranstaltung und Spielstätte (auf Grundlage der verfügbaren Kapazitäten) werden mit dem durchschnittlichen Grundpreis (Durchschnittspreis aller Preiskategorien), d. h. ohne Vorverkaufs- und Systemgebühren, multipliziert. Gegebenenfalls kommen Erlösbeteiligungen an der Vorverkaufs- oder Systemgebühr hinzu. Hier von werden anschließend u. a. Anteile von Rabattaktionen Lizenzgebern (Box Office Royalty) und Partnern abgezogen und sonstige Erlöse, wie z. B. aus dem Bereich Merchandising, hinzu addiert. Die so ermittelten Gesamterlöse bilden die Grundlage für die Deckungsbeitragsrechnung pro Tournee sowie pro Show und Spielstätte.

Start-up Kosten / Tourneegemeinkosten

Start-up Kosten können in folgende Blöcke untergliedert werden: (1) Produktions- und Produktionsnebenkosten. Bei einer Fremdproduktion fallen hierunter v. a. die Gagen für die ein-

gekaufte Cast und Crew. Weiterhin berücksichtigt werden Nebenkosten wie Spesen, Steuern, Ausländersteuer (hierunter wird die beschränkte Steuerpflicht von u. a. im Ausland lebenden Künstlern verstanden), GEMA Zahlungen und Versicherungsprämien. Bei einer Eigenproduktion kommen die erforderlichen Investitionen, z. B. für Musik, Bühne, Bühnengestaltung, Kostüme sowie Kosten für die Auditions hinzu. (2) Transport. Hierzu zählen die Hotelkosten für die Dauer der Tournee für Cast und Crew, die Transportkosten von Spielstätte zu Spielstätte sowie die Transportkosten für das technische Equipment inkl. Bühne. Bei Eigenproduktionen kommen noch Reise- und Hotelkosten für die Auditions und den Rehearsals (Proben) hinzu. (3) Technikkosten. Kosten für Ton-, Licht- und Videotechnik, die technische Crew sowie Techniknebenkosten. (4) Werbekosten. Diese umfassen Kosten für die Herstellung von Werbemaßnahmen/-produkten, die vor dem Tourneebeginn ergriffen werden und jeder Spielstätte zugutekommen, wie z. B. überregionale TV- und Hörfunkspots, Gestaltung der Tourneepakete, der Flyer, Anzeigen und des Internetauftritts.

Die aufgeführten Projektkosten entstehen vor dem Tourbeginn und sind i. d. R. keiner Spielstätte, i. S. eines Kostenträgers, direkt und eindeutig zuzuordnen. Daher werden sie auch als sog. Tourneegemeinkosten bezeichnet. In der Praxis wird dieser Kostenblock durch die Wochenzahl der Tour und anschließend dieses Ergebnis durch die Anzahl der Auftritte bzw. Shows pro Woche dividiert. Auf diese Weise erhält man die Tourneegemeinkosten pro Show und Woche. Der so ermittelte Wert kann anschließend als Umlagewert in die örtlichen Kosten mit einfließen, um den Erfolg einer Veranstaltung pro Show und Spielort zu kalkulieren.

Örtliche Kosten („Running costs“)

Örtliche Kosten sind variable Kosten, die im direkten Zusammenhang mit der Durchführung der Show pro Spielstätte stehen. Die größten Kostenpositionen bilden die Mietkosten pro Spielstätte, Kosten für den Auf- und Abbau sowie die spielortspezifische Werbung. Ergänzt werden diese Kosten um die auf die Anzahl der Shows pro Spielstätte umgelegten Tourneekosten.

Musical	Mitlaufende Kontrolle						
	Spielstätte: Theater München		Anzahl der Wochen: 4		Anzahl der Shows: 32		
Erlöse / Ticketangaben	Erlösdaten Vor-kalkulation	aufgelauf. Erlösdaten (bis heute)	durchschn. Steigerung pro Woche	Anzahl der Wochen bis Showbeginn	noch zu erwartende Erlöse	vorauss. Gesamterlöse	Über- / Unterdeckung Gesamt
Zum Verkauf freie Tickets							
* Durchschnittspreis							
+ Vorverkaufsgebühr							
= Bruttoeinnahmen							
./. Anteil Royalties							
./. Anteil Partner							
= Nettoeinnahmen							
+ sonstige Einnahmen							
= Umsatzerlöse gesamt							
Kostenart	Kosten Vor-kalkulation	aufgelauf. Kosten (bis heute)	Kosten-mehrung / minderung	disponierte Kosten	noch zu erwartende Kosten =a-(b+/-c+d)	vorauss. Gesamtkosten =b+d+e	Über- / Unterdeckung Gesamt =a-f
	a	b	c	d	e	f	
./. kalk. Tourneegemeinkosten							
./. örtliche Kosten							
+ Miete							
+ Werbung							
+ Nebenkosten							
+ Auf- und Abbau							
+ Extratechnik							
+ Diverses							
+ Catering							
= örtlich Kosten gesamt							
= Gesamtkosten							
= Deckungsbeitrag							

Abb. 2: Beispielhaftes Datenblatt der Mitlaufenden Kontrolle pro Spielstätte

Mitlaufende Kontrolle

Nachdem die Entscheidung für die Durchführung einer Tournee getroffen wurde und die ersten Tickets im Verkauf sind, sollte das Projektcontrolling anhand der Mitlaufenden Kontrolle beginnen. Hierunter wird die bis Tourneende regelmäßige Gegenüberstellung der bis zum Stichtag kumulierten und noch zu erwartende Ist-Kosten, auch als Wird-Kosten bezeichnet, mit der Vorkalkulation (Soll-Kosten) verstanden. Folgendes Schema (siehe [Abbildung 2](#)) soll die Nutzung der Mitlaufenden Kontrolle verdeutlichen:

Ausgangspunkt für die Mitlaufende Kontrolle sind die **Vorkalkulationswerte**. Diese stellen neben dem finalen Deckungsbeitrag die Messlatte zur Beurteilung des Tourneererfolgs dar. Bei den **aufgelaufenen Ist-Kosten** handelt es sich um tatsächlich angefallene und gebuchte Eingangsrechnungen. Die Schwierigkeit in der Praxis ist oftmals die genau Zu-

ordnung der Eingangsrechnung zu den kalkulierten Werten. Daher sollte bereits bei der Auftragsvergabe eine Zuordnung zu den Kostenstellen (Show pro Spielstätte) erfolgen und die Dienstleister auf die entsprechende Rechnungstellung hingewiesen werden. Zusätzlich sollten die bereits durch Reservierungen oder Bestellungen veranlassten, aber noch nicht gebuchten Kosten (**disponierte Kosten**) erfasst werden. Sollte zu den jeweiligen Stichtagen (Wochen- oder Monatsende) erkennbar sein, dass es zu **Kostensteigerungen und -minderungen** kommt, so sind diese entsprechend zu berücksichtigen. Sobald Rechnungen eingehen, müssen die disponierten Kosten mittels Umbuchung entlastet werden. Die **noch zu erwartenden Kosten** (Cost-to-Complete) lassen sich mithilfe einer einfachen Saldierungsformel (siehe [Abbildung 2](#)) ermitteln. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Cost-to-Complete ständig neu zu kalkulieren. Als Verfahren hierfür kommen z. B. detaillierte Analysen und Schätzungen in Betracht.

In der schnelllebigen Tourneebranche fehlt jedoch für aufwendige Methoden oftmals die Zeit, weshalb sich pragmatische Lösungen empfehlen.

Die Mitlaufende Kontrolle sollte sowohl für die Kostenblöcke Tourneegemeinkosten und örtliche Kosten pro Spielstätte als auch für die Gesamtkosten der Tournee vorgenommen werden. In allen drei Fällen werden die Wird-Kosten mit den Soll-Werten der Vorkalkulation verglichen. Überschreitungen dienen als Ausgangslage für tiefer gehende Kostenabweichungsanalysen und für abzuleitende Steuerungsmaßnahmen. Sobald eine Tournee begonnen hat, ist eine aktive Kostensteuerung, i.S. einer Kosteneinsparung, meist nur im Marketingbereich möglich, da alle übrigen Kostenarten für die Leistungserbringung benötigt werden. Aber auch im Werbebereich sind die Möglichkeiten begrenzt. Kosteneinsparungen lassen sich v.a. dann realisieren, wenn Werbemaßnahmen bei einer Spielstätte

aufgrund von Vollausslastung reduziert bzw. gestoppt werden.

Um Aussagen zum Deckungsbeitrag zu treffen, müssen im Rahmen der laufenden Kontrolle zusätzlich die Erlöse berücksichtigt werden. Hierzu sollten die Veranstalter von den Vorverkaufsstellen und Ticketsystemanbietern mindestens zweimal pro Woche die Vorverkaufszahlen als digitalen und bearbeitbaren Intervallverkaufsbericht mit der Anzahl der verkauften Tickets pro Preiskategorie und Ermäßigungen anfordern, um möglichst über aktuelle Erlösaufgaben zu verfügen. Spätestens fünf Werktage nach einer Veranstaltung sollte eine Endabrechnung bei den Tourveranstaltern eingehen. Diese Informationen werden für eine zeitnahe Nachkalkulation pro Show/Spielstätte und pro Tournee benötigt.

Aus Erfahrungswerten kann der Veranstalter ableiten, wie viele Tickets pro Woche verkauft werden. Sind die aktuellen Erlöse bzw. verkauften Tickets wenige Wochen vor dem Showstart einer Spielstätte inklusive der noch zu erwartenden Ticketverkäufe bis Showbeginn deutlich unter den Erwartungen, kann der Tourneeveranstalter mit zusätzlichen Plakatierungen, Anzeigenschaltungen in der regionalen Presse sowie regionalen Radiospots versuchen, den Ticketverkauf noch kurzfristig anzuregen und den Erfolg der Maßnahme in den Auswertungen der Mitlaufenden Kontrolle beobachten. Eine weitere Möglichkeit besteht in einer flexiblen und dynamischen Ticket-Preisgestaltung, um die Nachfrage zu stimulieren. Daher ist die Betrachtung der Erlösseite unabdingbar, sowohl um Informationen zum aktuellen DB pro Spielstätte zu haben als auch um die Wirkung möglicher Steuerungsmaßnahmen anhand der Veränderung der verkauften Tickets ablesen zu können. **Je nach Situation empfiehlt es sich, den Berichtszyklus zu verkürzen.**

Erst die Konsolidierung aller Ergebnisse (Datenblätter) pro Spielstätte einer Tour lässt Aussagen zum aktuellen Stand einer Tournee zu.

In der heutigen Praxis liegt das Augenmerk des Projektcontrollings in der zeitraubenden Aufbereitung der Daten. Um jedoch überhaupt noch in der Lage zu sein, bei Abweichungen gegen

zu steuern, sollte sich der Aufgabenschwerpunkt zukünftig zu Gunsten der Kostenabweichungsanalyse und unmittelbaren Einleitung und Steuerung von Gegenmaßnahmen verschieben.

Nachkalkulation

Wenn alle Abrechnungen einer abgeschlossenen Tournee vorliegen, kann die Nach- bzw. Schlusskalkulation beginnen. Zu diesem Zweck werden zunächst die Tourneegemeinkosten auf null gesetzt. Anschließend werden die kalkulatorischen Soll-Tourneegemeinkosten pro Show und Spielstätte durch die kumulierten, finalen Ist-Gemeinkosten ersetzt. Dies kann ggf. zu einer Belastung oder Entlastung der DB pro Spielstätte führen.

Anschließend wird eine Soll-Ist-Aufstellung pro Spielstätte und für die gesamte Tournee erstellt. Ein abschließender Vergleich der tatsächlich angefallenen Kosten mit dem ursprünglichen Tourneebudget ist ein aufschlussreiches Instrument, um festzustellen, welche Kostenarten pro Kostenträger zu gering oder zu hoch kalkuliert waren, ob die gesamte Tournee und die verschiedenen Spielstätten richtig kalkuliert waren und was Gründe für Abweichungen sind. **Die gewonnenen Erkenntnisse können ein wertvoller Erfahrungsgewinn für die Entscheidung, Planung und Durchführung zukünftiger Tourneen sein.**

Fazit

Um sich als Tourneeveranstalter im schnelllebigen Live-Entertainment-Markt nachhaltig zu behaupten, ist ein **effektives operatives Projektcontrolling erforderlich**, um geringe Kapazitätsauslastungen, ausbleibende Umsätze und steigende Kosten **zeitnah zu identifizieren**. Insbesondere das vorgestellte Instrument der Mitlaufenden Kontrolle liefert mit umfangreichen Datensätzen eine Transparenz, die für Steuerungsmaßnahmen unabdingbar ist. Um den zahlreichen Insolvenzen in der Branche entgegenzuwirken, müssen Veranstalter v.a. Investitionen in die IT weiter vorantreiben. Denn ohne den Einsatz intelligenter

und vernetzter IT-Lösungen, die die verschiedenen Anforderungen seitens Projektleitung, -buchhaltung und -controlling sowie -marketing erfüllen, sind Tourneeveranstalter nicht in der Lage, den Branchen-„Stresstest“ dauerhaft zu bestehen.

Literatur

GfK (2008): Studie zum Konsumverhalten der Konzert- und Veranstaltungsbesucher in Deutschland

GfK (2012): Studie zum Konsumverhalten der Konzert- und Veranstaltungsbesucher in Deutschland

Schäfer, H. (1998): Musicalproduktionen. Marketingstrategien und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden

Waddell, R.D./Barnet, R./Berry, J (2007): This Business of Concert Promotion and Touring, New York