

Simone Wagner

Kennzahlen für das Messeprojektmanagement

Durch Leistungstransparenz erfolgreich
am Markt der Messedienstleister



Diplomica Verlag

Simone Wagner

Kennzahlen für das Messeprojektmanagement: Durch Leistungstransparenz erfolgreich am Markt der Messedienstleister

ISBN: 978-3-8366-4671-0

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2010

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank für die zahlreichen Anregungen und Hinweise sowie die freundliche Unterstützung zur Fertigstellung dieses Buches an folgende Personen richten:

Herrn Bernd Autenrieth, Messe Stuttgart, Abteilungsleiter Marktservice

Frau Annette Kolb, Messe Stuttgart, Projektleiterin

Frau Silke Müller, Messe Stuttgart, Projektleiterin

Herrn Andreas Wiesinger, Messe Stuttgart, Projektleiter

Herrn Martin Rau, Messe Stuttgart, Controlling

Herrn Prof. Christoph Ehrhardt, FH Stuttgart - Hochschule für Technik

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Motivation	2
1.3 Zielsetzung des Buches	3
1.4 Vorgehensweise und Aufbau des Buches	3
2 Grundlagen des Projektmanagements	5
2.1 Was ist ein Projekt?	5
2.1.1 Definition: Projekt	5
2.1.2 Merkmale eines Projekts	6
2.1.3 Projektarten	8
2.2 Was ist Projektmanagement?	8
2.2.1 Definition: Projektmanagement	9
2.2.2 Die Aufgaben des Projektmanagements	10
2.2.3 Projektorganisationsformen	11
2.2.3.1 Aufbauorganisation	11
2.2.3.2 Ablauforganisation	13
3 Grundlagen des Projektmanagements im Messewesen	15
3.1 Die Besonderheiten von Messeprojekten	15
3.1.1 Die Herausforderungen für die Messesgesellschaften	16
3.1.2 Messearten und Typologie	17
3.1.3 Merkmale eines Messeprojekts	18
3.1.4 Phasen eines Messeprojekts	19
3.2 Messeprojektmanagement	20
3.2.1 Die Aufgaben des Messeprojektmanagers	20
3.2.2 Projektorganisationsformen für Messeprojekte	21
3.2.3 Zielsetzung eines Messeprojekts	22
3.2.4 Abwicklung und Steuerung eines Messeprojekts	24

4 Projektmanagementinstrumente und -methoden	27
4.1 Steuerungsinstrumente des Projektmanagers	27
4.1.1 Methoden zur Konzeptfindung und –bewertung	27
4.1.2 Methoden zur systemischen Projektplanung	28
4.1.3 Methoden zur Realisierungsplanung	30
4.1.4 Methoden zur Abwicklung /Aufgabenverteilung	32
4.1.5 Methoden zur Steuerung und Controlling	33
4.2 Controlling im Messeprojekt	35
4.2.1 Arten der Projektkontrolle	36
4.2.1.1 Terminüberwachung	36
4.2.1.2 Kostenüberwachung	38
4.2.1.3 Leistungsüberwachung	38
4.2.1.4 Zielüberwachung	39
4.2.2 Darstellung von Informationen	41
4.3 Kennzahlen als ein Instrument des Projektmanagements	41
4.3.1 Kennzahlen	41
4.3.2 Die Bildung von Kennzahlen	42
4.3.3 Warum Kennzahlen ermittelt werden	43
4.3.4 Voraussetzungen für eine effektive Nutzung von Kennzahlen	43
4.3.5 Kennzahlenarten	44
4.3.5.1 Strategische und operative Kennzahlen	44
4.3.5.2 Quantitative und qualitative Messung mit Kennzahlen	45
4.3.5.3 Einsatzbereiche von Kennzahlen	46
4.4 Kennzahlensysteme	47
4.4.1 Aufbau eines Kennzahlensystems	47
4.4.2 Anforderungen an ein Kennzahlensystem	48
4.4.3 Kennzahlensystemarten	48
4.4.3.1 ROI-Kennzahlensystem	49
4.4.3.2 ZVEI-Kennzahlensystem	50
4.4.3.3 RL-Kennzahlensystem	51
4.4.3.4 Balanced Scorecard	51
4.4.3.5 Tableau de Bord	52
4.4.3.6 Return on Quality	53
5 Kennzahlen für das Messeprojekt-Controlling	55
5.1 Erfolgsfaktoren eines Messeprojekts	55
5.1.1 Entscheidende Faktoren eines Messeprojektes	55

5.1.2 Kundentypologie	56
5.1.3 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	58
5.1.4 Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung	60
5.2 Kennzahlen für ein Messeprojekt	61
5.2.1 Mitarbeiterorientierte Kennzahlen	62
5.2.2 Prozessorientierte Kennzahlen	66
5.2.2.1 Möglichkeiten der Werbeerfolgskontrolle	67
5.2.3 Kundenorientierte Kennzahlen	69
5.2.4 Finanz- und wirtschaftlichorientierte Kennzahlen	74
5.2.5 Betrachtung der Kennzahlen pro Messephase	78
5.2.6 Anforderung an weitere Kennzahlen	82
5.3 Aufbau des Kennzahlensystems für ein Messeprojekt	83
5.3.1 Anforderung an ein Kennzahlensystem für Messeprojekte	83
5.3.2 Das MPO-Kennzahlensystem	84
5.3.2.1 Mitarbeiterorientierung	87
5.3.2.2 Prozessorientierung	88
5.3.2.3 Kundenorientierung	89
5.3.2.4 Wirtschafts-/Finanzorientierung	92
5.3.2.5 Imageorientierung	93
5.3.2.6 Struktur des MPO-Kennzahlensystems	94
5.3.3 Umsetzung des Kennzahlensystems im Projekt	95
5.4 Chancen, Risiken und Grenzen des entwickelten Kennzahlensystems	96
5.5 Mehrwert für das Projektmanagement	98
6 Fazit und Ausblick	100
Schlussbemerkung	101
Literaturverzeichnis	103
Anhang	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Aufbauorganisation und Projektorganisation	7
Abbildung 2	Grundparameter eines Projekts	10
Abbildung 3	Reines Projektmanagement	12
Abbildung 4	Matrix-Projektmanagement	12
Abbildung 5	Einfluss-Projektmanagement	13
Abbildung 6	Zweiseitige Positionierung von Messen	17
Abbildung 7	Phasen eines Fachmesseprojekts	20
Abbildung 8	Projektorganisationsmodell am Beispiel der Stuttgarter Messe	22
Abbildung 9	Projektsteuerung Messeprojekt	25
Abbildung 10	Aufbau einer Projektauftragsmatrix	30
Abbildung 11	Projektstrukturplan Messe X	31
Abbildung 12	Beispiel einer IMV-Matrix	32
Abbildung 13	Beispiel eines Aktionsplans	33
Abbildung 14	Projektfortschrittsplan	36
Abbildung 15	Beispiel einer Meilenstein-Trendanalyse	37
Abbildung 16	Kostentrendanalyse	38
Abbildung 17	Leistungsfortschrittskontrolle	39
Abbildung 18	Beispiel Anmeldestand der Aussteller	39
Abbildung 19	Messecontrolling der Kundentreue primärer Interessengruppen durch den Messeveranstalter	40
Abbildung 20	ROI-Kennzahlensystem	49
Abbildung 21	ZVEI-Kennzahlensystem	50
Abbildung 22	Beispiel der Balanced Scorecard	52
Abbildung 23	Return on Quality	54
Abbildung 24	Kunden-Typologie der Besuchergruppen der Messstädte in Deutschland	57
Abbildung 25	Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Zufriedenheit	59
Abbildung 26	Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Gewinnsteigerung	61
Abbildung 27	Beispiel eines Mitarbeiterzufriedenheits-Fragebogen	65

Abbildung 28	Beispielfragen mit dem ServQual-Verfahren	73
Abbildung 29	Beispiel der m ² /Ausstellerentwicklung einer Messe X	75
Abbildung 30	Beispiel der Ausstellerwerbekosten/m ² der Messe X	77
Abbildung 31	Kostenaufwand in den einzelnen Projektphasen	79
Abbildung 32	Struktur des MPO-Kennzahlensystems	86
Abbildung 33	Aufbau des Bereichs Mitarbeiter des MPO-Kennzahlensystems	87
Abbildung 34	Aufbau des Bereichs Prozesse des MPO-Kennzahlensystems	89
Abbildung 35	Aufbau des Bereichs Kunden des MPO-Kennzahlensystems	90
Abbildung 36	Aufbau des Bereichs Finanzen des MPO-Kennzahlensystems	92
Abbildung 37	Aufbau des MPO-Kennzahlensystems	95

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Projektmerkmale Messeprojekt	18
Tabelle 2	Beispiel einer Mitarbeiterkompetenzbewertung	63
Tabelle 3	Vergleich Medienerfolg und prozentual angefallene Kosten	69
Tabelle 4	Beispiel einer Ausstellergewichtung	81
Tabelle 5	Eignungsprofil verschiedener Kennzahlensysteme	84
Tabelle 6	Gewichtung der Messbereiche des Mitarbeiterzufrie- denheitsindex	88
Tabelle 7	Umrechnungstabelle Wiederteilnehmerquote	90
Tabelle 8	Umrechnungstabelle Abwanderungsrate / Reklama- tionsrate	91
Tabelle 9	Berechnung Ausstellerzufriedenheitsindex	91

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AMA	American Management Association
Aufl.	Auflage
AUMA	Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.
BSC	Balanced Scorecard
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CMT	Internationale Ausstellung für Caravan, Motor, Touristik
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
dt.	deutsch(e)(er)
EK	Eigenkapital
EMNID	Erforschung, Marktforschung, Nachrichten, Informationen, Dienstleistungen
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FH	Fachhochschule
F&H	Family & Home
FKM	Gesellschaft zur Freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IBET	Institute for Business, Engineering and Technology
i.e.S.	im engeren Sinne
IMV	Information, Mitarbeit, Verantwortung
K.B.	Kapitalbindung
KG	Kommanditgesellschaft
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

KW	Kalenderwoche
MA	Linienmitarbeiter
MPO	Messeprojektorientiert(e)
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PTM	Projektteammitarbeiter
QM	Qualitätsmanagement
RL	Reichmann und Lachnit
ROI	Return on Investment
RoQ	Return on Quality
S.	Seite
ServQual	Service and Quality
Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
vol	volume
WS	Wintersemester
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Messen sind ein unabdingbares Instrument zur Förderung wirtschaftlicher Entwicklung. Sie führen Lieferanten und Kunden zusammen, ermöglichen auch im Zeitalter digitaler Kommunikation persönliche Kontakte, bieten einen Marktüberblick und zeigen auf engem Raum den derzeitigen technologischen und wirtschaftlichen Stand einer Branche.

Messen wirken belebend auf die gesamtwirtschaftliche Situation und verbessern in der Regel das Beziehungsgeflecht zwischen Handelspartnern sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene.

Derzeit steigt die Zahl der Messen weltweit permanent an. Trotz der zur Zeit schlechten Wirtschaftslage entstehen ständig neue Messethemen und Messeveranstaltungen.

Deutschland ist in der Durchführung von internationalen Messen weltweit die Nummer 1 und zwei Drittel der führenden Messen finden in Deutschland statt.¹

Mit einem Gesamtumsatz von rund 2,5 Mrd. Euro im Jahr 2001 ist die Messewirtschaft damit eine der führenden Dienstleistungsbranchen in Deutschland.²

Doch durch die Globalisierung der Märkte und die Zunahme der elektronischen Kommunikationsmittel verschärft sich der Wettbewerb zwischen den Messedienstleistern ständig. Dieser steigende „Wettbewerb und die stetig steigenden Ansprüche der Aussteller und Besucher verlangen nach professionellem Management“³.

Der Konkurrenzdruck zwischen den Messestandorten und damit auch zwischen den dort tätigen Messegesellschaften und Messeveranstalter nimmt also immer mehr zu. Um in diesem Markt wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben und wachsen zu können, ist es für die Messegesellschaften und Messeveranstalter unumgänglich, professionelle Projektmanager und Projektleiter sowie kompetente Projektteams hervorzubringen. Durch ein effektives, effizientes und qualitativ gutes Projektmanagement können Kunden gewonnen und gebunden werden.

¹ vgl. FKM, website, Stand 21.03.2003

² vgl. Kohler M. (2002), S. B1

³ Kohler M. (2002), S. B1

Da Messegesellschaften auch ein großes wirtschaftliches Risiko tragen, sollte die Ermittlung des Veranstaltungserfolgs sowie die Einflussfaktoren hierauf, eine zentrale Rolle im Messeprojektmanagement einnehmen, daher ist es für Messedienstleister erforderlich, ihre Managementinstrumentarien zu verfeinern und zu verbessern. Zu diesen Werkzeugen gehört auch das Controlling.

Ein völlig fehlendes oder nur inkonsequent durchgeführtes Controlling ihrer Messeprojekte bei Messeveranstaltern und Messegesellschaften, wie es im Moment eher die Regel als die Ausnahme darstellt, führt speziell bei einer schwachen Wirtschaftslage und steigender Konkurrenz innerhalb der Messebranche zu einer Qualitätsverminderung und damit meist zu einem Verlust von Ausstellern und Besuchern.

1.2 Motivation

Das Thema der Messbarkeit und Kennzahlen für Messeprojekte wurde in der Literatur bisher eher stiefmütterlich behandelt.

Es gibt viel Material über die Messbarkeit eines Messeauftritts für die Aussteller. Für sie existieren bereits Kennzahlen, die ihnen ermöglichen den Erfolg ihres Auftritts zu messen und herauszufinden, ob sich auf dieser Veranstaltung eine erneute Teilnahme lohnt.

Zur Verwendung bei der Planung und Durchführung von Messeprojekten existieren jedoch noch keine, speziell auf dieses Thema zugeschnittenen Systeme. Gründe hierfür sind sicher in der Verschiedenartigkeit der einzelnen Messeprojekte zu suchen. Diese Individualität der einzelnen Messen macht Generalisierungen schwierig und verlangt nach einem sehr flexiblen Ansatz.

Der Anreiz zur Erstellung dieses Buches lag nun eindeutig darin, die mess- und beeinflussbaren Parameter im Messeprojektmanagement zu identifizieren und Methoden zur Projektsteuerung hierauf anzuwenden.