5 ZUSAMMENFASSUNG

Die Gemeinde Havixbeck plant im Rahmen eines Regionale-Projektes, ihr bisheriges Baumberger-Sandstein-Museum zu einem *Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur* weiterzuentwickeln.

Zu diesem Zweck wurde THEMATA beauftragt, ein Betriebskonzept als Grobkonzept mit exploratorischem Charakter aufzustellen. Schwerpunkt dieses hier vorliegenden Betriebskonzeptes sind eine betriebswirtschaftliche Bestandsaufnahme und eine **vollständige** Betriebskostenprognose. Der Betriebskostenprognose wiederum liegt ein Angebotskonzept und eine dazu passende Betriebsorganisation zugrunde.

Grundlagen sind Plausibilitätsprüfungen auf Basis der THEMATA-Erfahrungen und -Datenbanken. Eigenständige Untersuchungen und Studien wurden auftragsgemäß nicht angefertigt.

Die vorliegenden Lösungsansätze basieren auf den Planungen und Vorstellungen der Auftraggeberin. Sie wurden durch THEMATA hinsichtlich ihrer Durchführbarkeit überprüft und so modifiziert und formuliert, dass Entscheidungsträger in die Lage versetzt werden,

+ die Realisierungsfähigkeit des Projektes genauer beurteilen,
+ Stärken und Schwächen präziser einschätzen,
+ evtl. das Projekt weiter modifizieren
+ oder sogar vom Projekt Abstand nehmen

zu können, wenn es sich als nicht machbar erweist.

Vorabzug

5.1 ANNAHMEN

Besucherentwicklung

Die Entwicklung der Besuchszahlen des Sandstein-Museums ist rückläufig:

Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit, bemessen am jährlichen Betriebskostenzuschuss der Gemeinde, ist ebenfalls rückläufig. Im Ø der Jahre 2014 – 2016 liegt der Zuschuss bei 121.000 EUR, wobei der Betriebskostenzuschuss des Kreises Coesfeld bereits berücksichtigt ist.

Angebotskonzept

„Das neue Kompetenzzentrum für Naturstein und Baukultur soll *Kultur-* und *Veranstaltungs*-Zentrum für Bürger und überregionale Besucher werden, aber unter der Prämisse der *Wirtschaftlichkeit*!"

Das vorgesehene Angebot des Kompetenzzentrums umfasst

+ einen Generationen übergreifenden Lernort,
+ den Betrieb eines Kompetenzzentrums für Naturstein und Baukultur,
+ Fortbildungsveranstaltungen z. B. zu Natursandstein,
+ den Betrieb eines Kulturzentrums,
+ Dauer- und Wechselausstellungen zum Baumberger Sandstein,
+ Entwicklung und Durchführung von Vermittlungsangeboten, z. B. Bildhauerkurse oder Führungen,
+ Veranstaltungen (z. B. Weinfest),
+ den Betrieb einer Cafeteria,
+ den Betrieb eines Shops und
+ die Vermietung von Räumen und Flächen.

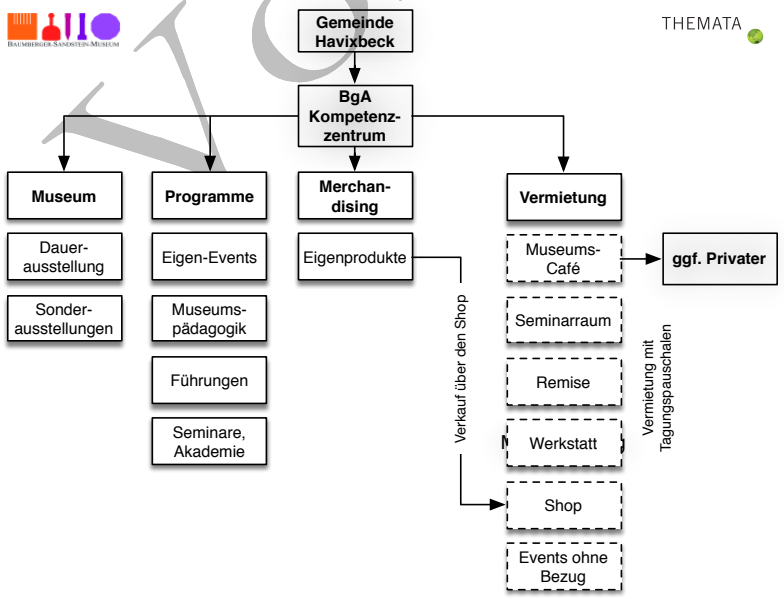
Dazu kommt die Vorhaltung von Serviceangeboten wie WCs und Stellplätze, gestaltete Innen- (Foyer) und Außenbereiche.

Ziele

Die Projektziele wurden mit der Auftraggeberin und weiteren Beteiligten in einem Zieleworkshop erarbeitet. Eine Zielhierarchie gibt vor, dass bei einem Entscheidungskonflikt immer die Lösung vorgezogen wird, die einem höheren Ziel in der Hierarchie dient. Sie korrespondiert direkt mit den strategischen Zielen und ist als Gesamt-Zielepyramide zu verstehen.

Organisation

Die geplanten Angebote wurden nach ihrer Art gegliedert. Dabei wurden auch vorbereitend steuerliche[1] Gesichtspunkte berücksichtigt:



Das Sandstein-Museum geht in dem neuen Kompetenzzentrum auf.

[1] Die „gestrichelten" Angebote sind u. U. vorsteuerabzugsberechtigt.

Vorabzug

Die Betreiberin des Kompetenzzentrums und der Gebäude ist die Gemeinde Havixbeck. Das Betreibermodell sieht eine formale Aufteilung des Betriebs in die *BgA Kompetenzzentrum* und den Bereich *Vermietung und Verpachtung* vor.

+ Die Angebotsbausteine des *Sandstein-Museums* sind die Dauerausstellung im Haupthaus und etwaige Sonderausstellungen.
+ Die *Programme* beinhalten die Entwicklung von Eigen-Events, kultur- oder museumspädagogische Angebote, Führungen, Seminare oder Bau-Akademie-Angebote.
+ Unter *Merchandising* werden Eigenprodukte (Produkte im Zusammenhang mit dem Betrieb des Kompetenzzentrums) und Handels-/Shop-Produkte zusammengefasst.
+ Der Bereich *Vermietung und Verpachtung* umfasst die Vermietung von Café, Scheune und Seminarraum sowie Werkraum und ggf. Außenflächen. Das Café wird ggf. von einem externen Gastronomen betrieben.

Die Bereiche werden in eigenen Ergebnisrechnungen erfasst.

Personal

Dem Personalkonzept der beschriebenen Aufbauorganisation liegt ein „Contracting-Out-Modell" zugrunde. Ziel ist z. B. die Vermeidung langfristiger Verpflichtungen (v. a. im Personalbereich), die Ausnutzung von Synergieeffekten (als Bestandteil der allgemeinen Verwaltung und im Gebäudemanagement) oder ist eine Folge der Ziele (z. B. fehlende Veranstaltungs- und Gastronomie-Ressourcen).

Dies bedeutet u. a., dass das Kompetenzzentrum mangels personeller Ressourcen i. d. R. nicht als Veranstalter auftritt, sondern die Mieter in dem Sinne, dass sie die Vermarktung, Organisation und das wirtschaftliche Risiko einer Veranstaltung übernehmen.

Insofern wurde die personelle Ausstattung mit einem Minimum von 5,6 VZÄ geplant. Dabei wurden die erforderlichen Personenstunden auf Basis der Ø tatsächlich leistbaren Personenstunden ermittelt.

Um einen sicheren und funktionierenden Betrieb des Kompetenzzentrums zu ermöglichen, ist die Schaffung neuer Stellen erforderlich:

+ Eine Position „Management Baukultur" (E 13, 19,5 h) mit den zusätzlichen Aufgaben „Vermietung" sowie „Fördermittelakquise" wird mit der Perspektive eingerichtet, mittelfristig die Leitung des Kompetenzzentrums zu übernehmen.
+ Für das museumspädagogische Programm ist eine Stelle Museumspädagogik (E 10, 19,5 h) erforderlich.
+ Aufgrund des umfassenden Vermiet- und Tagungsangebotes wird eine erweiterte Stelle für Facility Management (E 6, 19,5 h) notwendig.
+ Zusätzlich werden je eine Stelle für ein wissenschaftliches Volontariat und den Bundesfreiwilligen-Dienst eingerichtet.

Der Anteil des Personals an den Kosten steigert sich damit von aktuell 57 Prozent auf 64 Prozent (davon 14 Prozent variable Kosten). Betrachtet man den Anteil an den Erträgen sinkt er allerdings von 126 auf 111 Prozent.

Investition

Die Investitionskosten des Projektes summieren sich gemäß den vorliegenden Kalkulationen und kleineren Vervollständigungen auf ca. 2,2 Mio. EUR netto. Unter Berücksichtigung denkbarer aber nicht geprüfter Vorsteuereffekte läge die Summe bei 2,5 Mio. EUR brutto. Der Förderzuschuss summiert sich auf Basis der benannten Erwartungen auf rund 1,2 Mio. EUR netto.

Die Summen sind plausibel, auch wenn im Detail Ergänzungen bzw. Umschichtungen sinnvoll wären:

Vorabzug

+ Bauherrenkosten sind bisher nicht vollständig erfasst.
+ Die Verteilung innerhalb des Kostenanteils KG 600 sollte überdacht und auf 40 % (ohne Gastronomie) angehoben werden.

5.2 ERGEBNISSE

Ausgehend von den getroffenen Annahmen wurde eine Wirtschaftlichkeitsprognose erstellt. Mangels vorgegebenen Eröffnungsdatums wurde ein fiktives volles Jahr 2020 als erstes Jahr angenommen. Inflationsbedingte Kostensteigerungen wurden positionsspezifisch ermittelt und in allen Berechnungen berücksichtigt.

Ziel Wirtschaftlichkeit

Die Definition dieses Ziels ist, den Betriebskostenzuschuss der Gemeinde für das Baumberger-Sandstein-Museum trotz erweiterten Aufgabenspektrum auch für das Kompetenzzentrum konstant zu halten.

Dieses Ziel kann unter den gesetzten Voraussetzungen und Annahmen nicht erreicht werden – zumindest nicht in Bezug auf das gegenwärtige Teilergebnis des Sandstein-Museums (2016: 146.000 EUR, Ø 2014 – 2016: ./. 121.000 EUR).

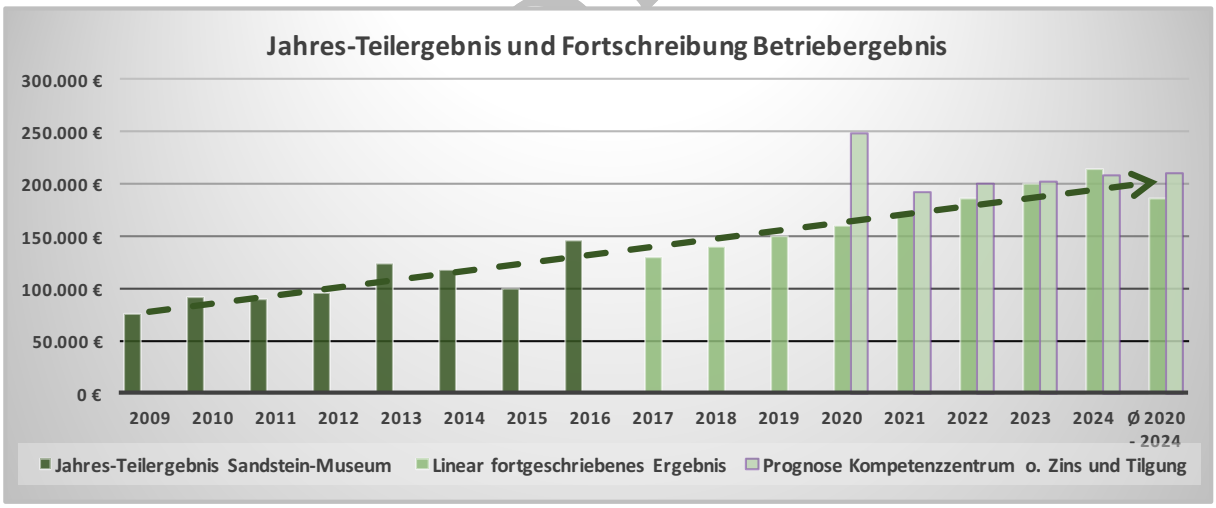
Das durchschnittlich erwartete operative Ergebnis[1] für die ersten fünf Jahre (2020 bis 2024) des Kompetenzzentrums beträgt ./. 212.000 EUR.

Exkurs Entwicklung des Betriebsergebnisses ohne Maßnahmen

Die lineare Fortschreibung der bisherigen negativen Teilergebnisrechnung des Sandstein-Museums lässt, auf der Basis des (im Verhältnis zum Ergebnis 2016 niedrigeren) Durchschnittswertes in Höhe von ./. 121.000 EU, ein negatives Ergebnis im Jahr 2024 in Höhe von ./. 214.000 EUR erwarten.

Der fortgeschriebene Wert für den Ø der Jahre 2020 bis 2024 beläuft sich auf ./. 187.000 EUR.

Bildet man den vergleichbaren[2] Ø-Wert für das geplante Kompetenzzentrum lautet das Ergebnis ./. 210.000 EUR, liegt also um 13 % höher.



[1] Also vor externen Betriebskostenzuschüssen, Umlagen, Abschreibungen und Kapitalkosten / -dienste.

[2] Also unter Berücksichtigung von externen Betriebskostenzuschüssen und Abschreibungen aber ohne Kapitalkosten.

Vorabzug

Teilziel Wirtschaftlichkeit der Gastronomie

Die Erwartung, dass die Gastronomie positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet, ist in der vorgesehenen Konstellation nicht realistisch. In der jetzigen Konstellation kann sie selbst bei optimalen Annahmen keine Pacht erwirtschaften, die die Kosten (Investition und Betrieb) deckt, zumal sie den größten Anteil der Investition ausmacht.

Ziele Kulturstandort, Bildungsort

In dem erarbeiteten Konzept wurde für die Ziele „**Kulturstandort**" und „**Bildungsort**" ein erster Ansatz für ein Programm in Kooperation mit Schulen und anderen Bildungsträgern sowie dem LWL im Bereich Baukultur beschrieben und kalkuliert.

Das Ziel, **Kulturstandort** zu werden, erscheint notwendig und gerade durch die kooperativen Elemente im Projekt Kompetenzzentrum möglich: „Dem Verlust gewachsener Strukturen wie Dorfläden und -kneipen, in denen Kommunikation alltäglich stattfand, setzt Soziokultur Neues entgegen und entwickelt meist in Kooperation (…) ganz eigenständige Qualitäten. Bürgerinnen und Bürger übernehmen in soziokulturellen Vereinen Verantwortung".[1]

Beispiele aus der Soziokultur ländlicher Räume zeigen, dass diese Form der Kulturarbeit geeignet ist, die Potenziale kultureller Infrastruktur und kultureller Aktivitäten in ländlichen Räumen zeitgemäß zu beleben und die gesellschaftlichen Transformationsprozesse nachhaltig zu begleiten.

Dabei geht es vielerorts um die Entwicklung und Stärkung einer zeitgemäßen regionalen Identifikation, die weniger auf Traditionspflege, denn auf spielerische Suche nach neuen gemeinwesengestaltenden Formaten setzt.

Auch für das Ziel **Bildungsort** zu werden, eignet sich das Kompetenzzentrum. Kulturelle Bildung gehört zu den Voraussetzungen für ein geglücktes Leben „in seiner personalen wie in seiner gesellschaftlichen Dimension". Kulturelle Bildung ist konstitutiver Bestandteil von allgemeiner Bildung.[2]

Allerdings bedeutet die Teilhabe in ländlichen Regionen am künstlerisch-kulturellem Geschehen einen größeren Aufwand und damit eine Hemmschwelle und gehört hier nicht unbedingt zum Lebensalltag. Selbst wenn diese Schwellenängste bei den meisten der jüngeren Einwohner nicht in diesem Maße vorhanden ist, gibt es signifikante Unterschiede zwischen urbanen und ländlichen Kindergärten und Schulen. Während in städtischen Bereichen Museen und Theater, musikalische Früherziehung oder Atelierangebote im Vordergrund stehen, sind es im ländlichen Raum Alltagsgestaltung, Naturerkundung, die Bearbeitung des eigenen Gartens, Exkursionen zu landwirtschaftlichen Betrieben oder naturkundliche Experimente.

Erst in den weiterführenden Schulen, die ihre Standorte eher in den urbanen Räumen der Regionen haben, lösen sich die Unterschiede auf. Die Schullandschaft in der Baumberge-Region verändert sich allerdings. Real- und Hauptschulen lösen sich weitgehend auf und die Anne-Frank-Gesamtschule steht in Konkurrenz zu den Gymnasien in Münster. Hier kann ein „**Bildungsort Kompetenzzentrum**" deutlich unterstützend wirken und die auch an der AFG (ländlich geprägten) Schwerpunkte Hauswirtschaft und Technik mit „urbanen" Angeboten erweitern und die AFG in ihrer Konkurrenzsituation unterstützen. Diese Aussagen gelten über den Schulbezug hinaus (z. B. die Positionierung des Kompetenzzentrums als „außeruniversitärer Lernort").

Vorabzug

[1] Quelle: LAGS Niedersachsen 2012.
[2] Quelle u. a.: Ermert, Karl: Was ist kulturelle Bildung? 2009.

Eine entsprechende Ausrichtung der Programme wird von verschiedenen Förderprogramm unterstützt und wurde in einem ersten Ansatz berücksichtigt. Dazu zählen bspw. Schul-Projektwochen oder Ferienwochen.

Ziel Besucherzahlen

Das Ziel, die **Besucherzahlen** zu steigern und durch Erhebung von Eintrittspreisen einen Umsatz von 45.000,- EUR/a zu erwirtschaften, erscheint vor dem Hintergrund der geringen Investitionskosten in die Ausstellungsfläche von 340 EUR/qm zumindest als „ambitioniert".

Ziel Weiche Standortförderung

Den Grundgedanken einer **weichen Standortförderung** definierte das fünfte Ziel. Durch den Ausbau des Sandstein-Museums wird die Kultur- und Freizeitlandschaft von Havixbeck belebt und eine Aufwertung der Gemeinde erreicht. Dieses Vorhaben entspricht den Vorgaben des ISIK und kann bei entsprechender aktiven „Vernetzungs"-Arbeit mit anderen Angeboten der Umgebung verwirklicht werden.

Die vorteilhafte Lage der Gemeinde kann so genutzt werden, um auf den allgemeinen Strukturwandel zu reagieren, und eine wirtschaftliche und kulturelle Belebung des Ortes über das Sandstein-Museum hinaus zu erreichen.

Weiche Standortfaktoren wie Bildungsangebot, Arbeitsplatzsicherheit und Kultur- bzw. Freizeitangebote bilden einen wichtigen Faktor für die Standortentscheidung neuer Bürger und Betriebe.

Der bis in das 14. Jahrhundert zurückweisende Gebäudekomplex trägt dazu in seiner erkennbaren geschichtlichen Funktion bei. Er sichert ein großes Maß an Verbundenheit und Verwurzelung. Ein Identifikationspunkt als „Anker" für die Einwohnerschaft existiert außerhalb des Rabertshof nicht.

Gleichwohl greift eine alleinige ökonomisch-aktivierende Sicht auf Kulturlandschaften zu kurz.[1] Man kann beobachten, dass gerade Künstler, die aufs Land gezogen sind, Abstand von ökonomisierten Sichten auf den sozialen Raum nehmen möchten und dass sie mit dem Landleben eher ökonomische Freiräume verbinden. Das Kompetenzzentrum kann in dieser Interventionsperspektive eine Vermittler- und Definitionsrolle übernehmen.

5.3 EINFLUSSFAKTOREN UND MAßNAHMEN

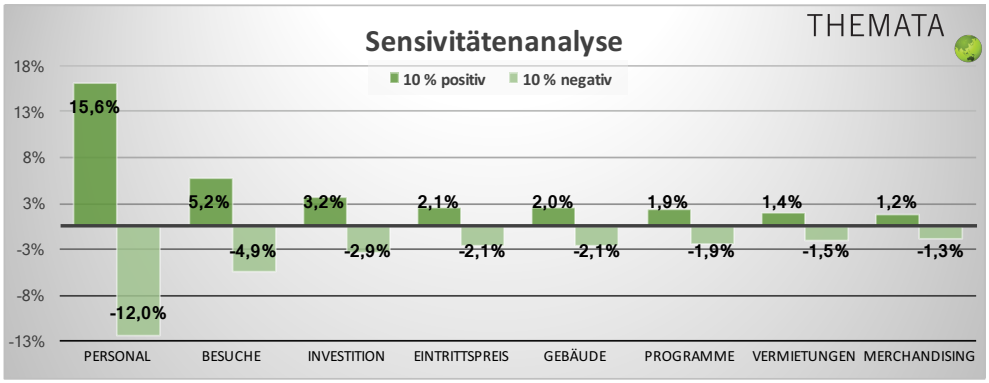
Das Betriebsergebnis hängt von inneren (beeinflussbaren) und äußeren (nicht beeinflussbaren) Faktoren ab. Das dargestellte Ergebnis ist mit den genannten Annahmen verknüpft und entsprechend erwartbar.

Eine Änderung der Annahmen führt allerdings zu einer Verbesserung oder Verschlechterung der Ergebnisse. Die Auswirkungen verschiedener Handlungsbereiche auf das Betriebsergebnis zeigt die folgende Sensitivitäten[2]-Analyse:

Vorabzug

[1] Vgl. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Förderpotenziale für die kulturelle Infrastruktur sowie für kulturelle Aktivitäten in ländlichen Räumen. Bonn 2015.

[2] Eine Sensitivitäten-Analyse zeigt, welchen Einfluss Kostenarten auf ein definiertes Ergebnis bei ansonsten konstanten Bedingungen hat. Hier wurde der Wert gewählt: Betriebsergebnis vor Steuern aber ohne Kapitaldienst. Lesebespiel: Erhöht sich die Zahl der Museumsbesuch um 10 %, steigert sich das Betriebsergebnis um 5,5 %. Die Analyse zeigt zum einen die Streufaktoren von Kostenprognosen, zum anderen die Bereiche, auf die sich das Management konzentrieren sollte.



Darüber hinaus sind folgende **Maßnahmen** wirksam, die nicht im Betriebskonzept berücksichtigt sind:

➔ Durch eine Erhöhung des **Budgets für die Ausstellung**, die Integration von „Edutainment"-Elementen und die Thematisierung von Bezügen zur aktuellen Lebenswirklichkeit und von sozialen oder künstlerischen Elementen führt zu einer höheren Besuchszahl und Ausweitung der Außenwirkung.

➔ Damit einher geht eine mehr „Empfänger-orientierte"[1] **Angebotskonzeption**. Als „Empfänger" sind nicht nur Besucher zu verstehen, sondern auch Projekt-Fördergeber. Eine solche Ausrichtung und die entsprechende Fördermittelkompetenz sind im Betriebskonzept bisher nur ansatzweise berücksichtigt. Daher wird empfohlen, ausreichend Kapazitäten für die Fördermittelakquise bereitzustellen. Die Generierung zusätzlicher Einnahmen durch Spenden und Werbung sowie Fördermittel sollte vor allem in Hinblick auf den nach 15 Jahren endenden Zuschuss des LWL hohe Priorität erhalten.

➔ Im Bereich Programm und Events ermöglicht eine solche inhaltliche Erweiterung um „**Edutainment**"-Angebote eine Steigerung des Deckungsbeitrags. Zu den Edutainment-Angeboten zählen Workshops mit Unterhaltungswert, Kinder- und Schulklassenprogramme oder Kultur-Kindergeburtstage darstellen. Diese umfassen Workshops mit zielgruppengerechter Anpassung, ein museumspädagogisches Programm sowie eine Zusammenarbeit mit der Gastronomie.

➔ Eine „Neubewertung" der **Gastronomie**-Ziele und ein Wechsel des Gastronomiekonzepts von einer Vollgastronomie mit Cateringservice hin zu einem Serviceangebot für das Kerngeschäft führt zu einer Senkung der Investitions- und der Betriebskosten. Darüber hinaus werden ggf. Flächen für Kernnutzungen frei.

Sie kann nach Auffassung der Verfasser wirtschaftlich nur betrieben werden, wenn sie eng mit den Veranstaltungen verknüpft wird (was in unseren Betrachtungen bereits angenommen wurde), und

- sie entsprechend verortet wird (Nähe zu Veranstaltungsorten, Aufenthaltsqualität im Außenbereich durch Beachtung der Sonneneinstrahlung),
- ca. 80 bis 100 Veranstaltungen pro Jahr gastronomisch genutzt werden können,
- der Betreiber nicht vor Ort auf die Speisen-Produktion angewiesen ist und im räumlichen Umfeld einen weiteren Produktionsbetrieb hat,
- entsprechend eine Regenerationsküche mit Konvektomaten vorgehalten wird,
- die Gastronomie als Ausflugsgaststätte positioniert wird[2]
- und sie durch weitere Maßnahmen aufgewertet wird.

➔ Eine erweiterte konzeptionelle Ausrichtung des **Shops** kann zu einer erheblichen Verbesserung des Betriebsergebnisses beitragen. Eine entsprechende Passung zwi-

[1] Statt „Senderorientierung".

[2] Unter diesem Blickwinkel erscheint eine wettbewerbsrechtliche Prüfung sinnvoll.

Vorabzug

schen den Themen des Kompetenzzentrums und möglicher Angebote besteht in Konzepten, die Garten- und/oder Friedhofs-Themen bespielen und Ausstellungscharakter haben. Die Einbeziehung der Außenflächen ermöglicht eine solches Angebot.

Vorabzug

6 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS / GLOSSAR

a	Jahr (anno)
AFG	Anne-Frank-Gesamtschule
ASR	Technische Regeln für Arbeitsstätten
BgA	Betrieb gewerblicher Art
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
BoH	Back of House, auch Back Office. Flächen, die nur MA zugänglich sind
d	Tag (dia)
Design Day	Design Day meint die Tagesbesucherzahl, die als ökonomisch sinnvolle Planungsvorgabe 90 bis 95% der Öffnungstage abdeckt.
DG	Dachgeschoss
DIN	Deutsche Industrie Norm
DTV	Deutscher Tourismusverband
DWIF	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
EBITDA	earnings before interest, tax expense, depreciation and amortization (Ertrag vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen). Kennzahl, die das eigentliche operative Geschäft ohne Sondereinflüsse darstellt. Es stellt die Ertragskraft des Kerngeschäftes, unbelastet von Finanzierungsstrukturen oder anderen Einflüssen außerhalb des eigentlichen Geschäfts dar.
EG	Erdgeschoss
EUR	Euro
EW	Einwohner
F & B	Food and Beverage / Speisen und Getränke
FM	Facility Management
FoH	Front of House. Flächen, die Kunden und Gästen zugänglich sind
FTE	Full-time equivalent. => VZÄ
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GEZ	Gebühreneinzugszentrale der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuS	Gebäudemanagement & Sicherheit
GWG	Geringwertiges Wirtschaftsgut
h	Stunde (hour)
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Gefahrenanalyse kritischer Lenkungspunkte). Dient der Vermeidung von Gefahren im Zusammenhang mit Lebensmitteln, die zu einer Erkrankung oder Verletzung von Konsumenten führen können.
i. e.	id est – das heißt
ICOM	International Council of Museums
IFM	Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin
ISEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept, ursprünglich „Integriertes Handlungskonzept"
KG	Kostengruppe –die Zusammenfassung einzelner, nach Kriterien der Planung oder des Projektablaufes zusammengehörender Kosten gem. der DIN 276

Vorabzug

KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
kWh/a	Kilowattstunden pro Jahr
LK	Landkreis
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
MA	Mitarbeitende(r)
MICE	Meetings, Incentives, Conventions, Events im Rahmen von Geschäftstourismus
MP	Museumspädagogik
MWSt.	Mehrwertsteuer
NF	Nutzfläche (Summe der Grundflächen, die der Nutzung des Bauwerks aufgrund seiner Zweckbestimmung dient)
Ø	Durchschnitt, durchschnittlich
OG	Obergeschoss
ÖPNV	Öffentlicher Personen Nahverkehr
ÖPV	Öffentlicher Personen Verkehr
Overhead	Sammelposition für nicht oder nur mit großem Aufwand zuordbare Positionen, z. B. bei den Kosten oder Flächen. Meist trifft dies auf Serviceflächen zu oder auf Mitarbeitende, die für verschiedene Angebote arbeiten (z. B. Kassierer).
p. cap.	per capita – pro Kopf
p. h.	per hour – pro Stunde
PAX	Passanger(s). In der Tourismusbranche als Synonym für „Person", „Fahrgast", „Passagier" oder auch „Besucher" gebraucht.
Peak Day	Peak Day meint die maximale Tagesbesucherzahl einer Freizeiteinrichtung, die an 10 bis 20 Tagen des Jahres erreicht wird.
RB	Regierungsbezirk
SV-Beiträge	Sozialversicherungsbeiträge
TdW	Typologie der Wünsche
TGA	Technische Gebäude Ausrüstung
UG	Untergeschoss
USt.	Umsatzsteuer
VKF	Verkaufsförderung
VO	Verordnung
VZÄ	Vollzeitäquivalent. Rechnerische Größe, die alle geleisteten Arbeitsstunden in Vollzeitarbeitsplätzen umrechnet, also aussagt, wie hoch die Zahl der Erwerbstätigen wäre, wenn es nur Vollzeitarbeitsplätze gäbe. => FTE
w	Woche
WE	Wochenende
WS	Workshop

Vorabzug