

Eventmanagement

Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen

Bearbeitet von

Prof. Dr. Ulrich Holzbaur, Dipl.-Wirt.-Ing. Edwin Jettinger, Dipl.-Wirt.-Ing. Bernhard Knauss, Dipl.-Wirt.-Ing.
Ralf Moser, Dipl.-Wirt.-Ing. Markus Zeller

4., überarbeitete Auflage 2010 2010. Buch. xv, 345 S. Hardcover

ISBN 978 3 642 12427 3

Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm

Gewicht: 707 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Absatz & Vertrieb](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Kapitel 2

Einführung

Wir wollen in diesem Grundlagenkapitel zunächst klären, um was es im Eventmanagement geht. Dabei werden der Begriff des Events und die Aktivitäten des (allgemeineren) Veranstaltungsmanagements die zentrale Rolle spielen. Die hier betrachteten Grundlagen sind für das Verständnis von Events und den dabei auftretenden Effekten notwendig und für die weiterführenden Überlegungen des folgenden Kapitels und die praktischen Hinweise zur Durchführung hilfreich. Sie sind für die Planung und Organisation dann notwendig, wenn das geplante Event in irgendeiner Form vom üblichen Standard abweicht.

2.1 Eventbegriff

Vorab ist festzuhalten, dass der Begriff des Events nicht eine objektiv messbare Eigenschaft beschreibt, sondern dass der Eventcharakter einer Veranstaltung oder eines Ereignisses subjektiv ist: Das Event entsteht im Kopf dessen, der es erlebt.

Der Begriff Event bedeutet übersetzt Ereignis, auch mit den Bedeutungen Vorfall, Begebenheit, Ausgang (von mehreren möglichen), Veranstaltung, Wettkampf.

Zum Ereignischarakter der Veranstaltung kommen noch weitere Aspekte dazu, die durch folgende Stichworte gekennzeichnet sind:

- Erinnerungswert, Positivität,
- Einmaligkeit (keine Routine),
- Aktivierung der Teilnehmer,
- Zusatznutzen und Effekte für die Teilnehmer,
- Planung (Geplantheit), Gestaltung, Organisation und Inszenierung,
- Vielfachheit von Ereignissen, Medien und Wahrnehmungen,
- Verbindung von Eindrücken und Symbolik,
- Event aus Sicht des Teilnehmers.

Der Begriff Event ist subjektiv und unscharf: Der Grundnutzen Veranstaltung wird durch einen Zusatznutzen zum Event, fließende Übergänge sind möglich. Auch das Event selbst ist nicht exakt abgegrenzt: Anreise, Verpflegung, Umfeld und Abreise können in den Gesamteindruck mit einbezogen sein.

2.1.1 Ereignis

Das Charakteristische an einem Event (in der wörtlichen Übersetzung Ereignis, auch in dem Sinne wie es die Naturwissenschaften und Informatik benutzen) ist, dass es zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfindet.

2.1.1.1 Moment

Im Gegensatz zum Vorgang oder Prozess steht also aus Sicht des Beobachters (hier: des Kunden oder der Zielgruppe) nicht die Dauer (Zeitintervall), sondern der Termin (Zeitpunkt) im Vordergrund.

Ereignis in diesem Sinne ist:

- ein Unfall,
- das Bestehen einer Prüfung,
- jeder Eintritt eines Kunden in einen Markt oder ein Museum,
- jede Transaktion an der Börse,
- jedes Ticken einer Uhr.

Damit ein Ereignis ein Erlebnis sein kann, muss es natürlich eine bestimmte Dauer haben. Das, was sich ereignet, muss ja erlebt werden können. Obwohl die meisten dieser Ereignisse also sehr wohl eine bestimmte Dauer haben, ist diese für den Beobachter hinreichend kurz, um von einem Ereigniszeitpunkt zu sprechen, auch im Vergleich zur gerade aktuellen Zeitskala.

Dies gilt auch für die folgenden Ereignisse, deren Dauer im Vergleich zu der für den Teilnehmer relevanten Zeitskala kurz ist:

- ein einstündiger Flug,
- ein abendliches Konzert,
- eine einstündige Prüfung im Rahmen eines vierjährigen Studiums,
- ein mehrere Tage dauernder Vulkanausbruch im geologischen Zeitraster,
- eine Weltmeisterschaft oder Olympiade im Vierjahresrhythmus.

Dass nicht die absolute Dauer sondern der subjektiv erlebte Zeitablauf das Entscheidende ist, zeigt das Beispiel eines Fußballspiels, das als Ereignis erlebt wird, während das ebenso lange Anstehen an der Kasse als dauerhafter Vorgang wahrgenommen wird.

2.1.1.2 Einmaligkeit

Einmalig bedeutet nicht nur, dass das Ereignis nur einmal stattfindet, sondern dass es einzigartig (unique) und herausragend ist. Die folgenden Komponenten sind dabei wichtig:

- Eindeutigkeit: Das Ereignis ist identifizierbar und hat einen Erinnerungswert, Namen oder Markencharakter.
- Einmaligkeit: Das Ereignis ist individuell, es wird nicht wiederholt.
- Einzigartigkeit: Das Ereignis ist im positiven Sinne herausragend.

Diese Aspekte des positiven einmaligen und eindeutigen Erlebens werden wir später ausführlich betrachten.

An dieser Stelle müssen wir nochmals hervorheben, dass das Event immer aus Sicht der Teilnehmer definiert wird, die etwas als Event erleben.

2.1.1.3 Periodische Events

Das Problem der Einmaligkeit und der subjektiven Wahrnehmung macht sich auch z. B. bei der Frage der Periodizität bemerkbar:

Ein periodisches Ereignis gibt es nicht, höchstens eine Reihe (Kette) von Ereignissen. Damit ein Ereignis in einer Reihe gleichartiger Ereignisse wahrgenommen wird, muss es als Individuum (Instanz) identifizierbar sein. So sind z. B. die folgenden Ereignisse für den Betroffenen sehr wohl Ereignisse, obwohl sie häufig oder regelmäßig eintreten:

- jeder Eintritt eines Kunden in einen Markt oder ein Museum mit einigen tausend Besuchern pro Tag,
- jeder Frühlingsbeginn (als astronomisch definierter Zeitpunkt),
- jede Prüfung eines von jährlich Tausenden von Prüflingen einer Schule,
- die im Vierjahresrhythmus stattfindende Olympiade für Teilnehmer und Ausrichter,
- die Teilnahme an einem regelmäßig stattfindenden halbtägigen Planspiel oder Assessment Center.

Veranstaltungen können sehr wohl aus Sicht des Veranstalters Routine sein, aber vom Besucher als Ereignis wahrgenommen werden. Auch der umgekehrte Fall ist denkbar, dass eine – aus Sicht des Vortragenden – einmalige Leistung vom Kunden als Teil einer Reihe gesehen wird. Dies gilt in Unterhaltung, Wissenschaft, Sport und Kultur gleichermaßen. Es ist auch unabhängig davon, ob die Leistung unmittelbar oder mittelbar z. B. über das Fernsehen geboten wird.

Ziel des Eventmanagements ist es, die Leistung so zu gestalten, dass aus Sicht des Kunden die Einmaligkeit gegeben ist, d. h. dass er sie als herausragendes Event wahrnimmt. Die Herausforderung liegt darin, auch Ereignissen, die oft oder periodisch stattfinden, eine Individualität zu verleihen.

2.1.2 Erlebnisorientierung

Ein Event zeichnet sich dadurch aus, dass es ein positives Erlebnis für den Teilnehmer ist.

2.1.2.1 Aktiv und positiv

Dieses Erlebnis setzt die folgenden beiden Aspekte voraus:

- Aktivierung, Einbindung, Aktivität,
- Positivität, positive Wahrnehmung, Emotion, Symbolik, Genuss.

Die folgende Tabelle fasst die beiden Aspekte zusammen.

Tab. 2.1 Aktivierung und Positivität

	Passivität	Aktivierung, Aktion
Negative oder neutrale Wahrnehmung	Distanz Zeitungsbericht über Biotop Bericht über Fußballspiel Artikel über Theaterstück Anlieger beim Cityfest	Arbeit Mitarbeit bei Pflanzaktion Schulsport Statist beim Theaterstück Lärmgeplagte Anwohner
Positive Wahrnehmung Emotion Genuss	Konsum Beobachtung des Biotops Fußballspiel im Fernsehen Besuch des Theaterspiels Radiobericht Cityfest	Event Pflanzaktion mit Fest Sportfest Theaterspieler Besucher beim Cityfest

Positivität und Aktivierung wechselwirken miteinander: Während ein positives Erleben zur Aktivität beiträgt (Aktivierung, Überwindung von Hemmschwellen) ist die aktive Einbindung ein wichtiger Beitrag zur positiven Wahrnehmung. Die dadurch entstehenden Rückkopplungseffekte können zu unvorhersagbaren Ergebnissen beim Event führen.

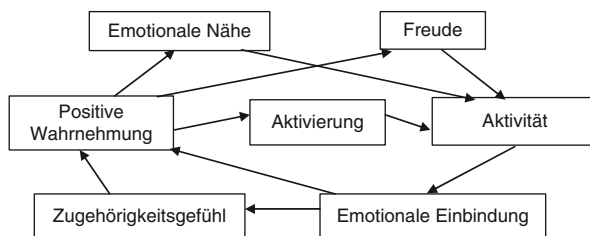
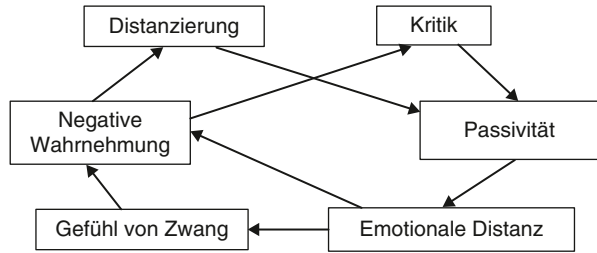


Abb. 2.1 Wechselwirkung der positiven Beziehungen

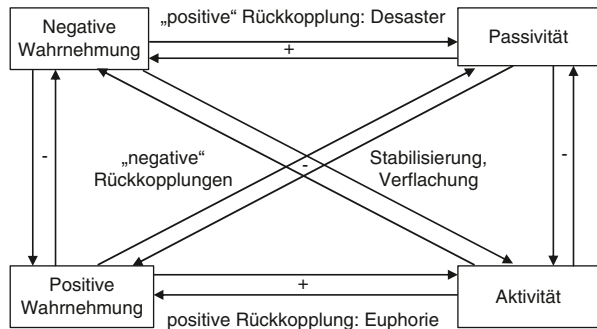
Leider müssen auch die negativen Rückkopplungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden, die sich ebenfalls in einem Rückkopplungskreis aufschaukeln können:

Abb. 2.2 Wechselwirkung der negativen Beziehungen



Die beiden Rückkopplungskreise wirken aufeinander und hemmen sich gegenseitig, so dass im Allgemeinen eine stabile Lösung entsteht:

Abb. 2.3 Rückkopplungen



Wo die stabile Lösung und damit der Endzustand dieses Systems liegt, hängt von den Parametern des Events (Planung, Besucher, Randbedingungen) und von vielen zufälligen Einflüssen ab.

2.1.2.2 Positivität

Es wurde bereits erwähnt, dass die Bewertung als Ereignis eine subjektive Wahrnehmung beinhaltet. Dies bedeutet, dass keine Langeweile oder Routine aufkommt. Auch sollten keine negativen Eindrücke entstehen oder diese zumindest durch positive Eindrücke überwogen werden.

Dies kann beim Event erreicht werden durch:

- positive Eindrücke, Erlebnisse und Emotionen,
- einen Zusatznutzen zum eigentlichen Veranstaltungsinhalt,
- die Vielfachheit von Ereignissen, Medien und Wahrnehmungen,
- die positive Aktivierung der Teilnehmer,
- die Organisation und Inszenierung des Verlaufs.

Eventmanagement muss also eine positive Akzeptanz des Kunden erreichen. Die positive Akzeptanz kann durch Aktivitäten und die Einbindung des Kunden, aber auch durch die Verwendung entsprechender Symbolik erreicht werden: Damit werden die realen Ereignisse im Kopf des Betrachters mit positiv belegten Begriffen verknüpft.

Außerdem muss durch Maßnahmen des Risikomanagements der negative Einfluss vermieden werden. Ein Konzert oder Fußballspiel, das wegen Regens abgesagt wird und wo die Teilnehmer zwei Stunden im Regen auf den Rücktransport warten müssen, ist zwar ein herausragendes Ereignis, aber kein Event.

Den Übergang von einer lästigen Arbeit zu einer erstrebenswerten Tätigkeit schildert Mark Twain eindrucksvoll in seinem „Tom Sawyer“. Während die Zuschauer anfangs spotten und sich nicht zur Mithilfe bewegen lassen, sind sie später sogar bereit, für die Teilnahme am „Event Zaunstreichen“ zu bezahlen. Hier ist zwar eine Menge Manipulation im Spiel, das Grundprinzip ist aber merkwürdig.

Tom erschien auf der Bildfläche mit einem Eimer voll Farbe und einem langen Pinsel. Er überblickte den Zaun – und aller Glanz schwand aus der Natur seiner Augen, und tiefe Schwermut bemächtigte sich seines Gemütes. Dreißig Yard lang und neun Fuß hoch war der unselige Zaun! Das Leben erschien ihm traurig, und er empfand sein kleines Dasein als Last. [...]

Mitten in dieser trüben und hoffnungslosen Betrachtung kam ihm plötzlich ein Einfall. Er nahm den Pinsel wieder auf und setzte ruhig die Arbeit fort. Ben kam in Sicht, der Junge aller Jungen, der sich über alle lustig machen durfte. [...]

Ben blieb einen Moment stehen, dann sagte er grinsend: „Strafarbeit, Tom, wie?“ Keine Antwort. Tom überschaute seine Arbeit mit dem Auge eines Künstlers. [...] „Spaß? Warum soll's denn kein' Spaß machen? Kannst du vielleicht jeden Tag einen Zaun anstreichen?“ Ben erschien die Sache plötzlich in einem anderen Lichte. Er hörte auf, an seinem Apfel zu knuspern. Tom fuhr mit seinem Pinsel bedächtig hin und her, hin und her, hielt an, um sich von der Wirkung zu überzeugen, half hier und da ein bisschen nach, prüfte wieder, während Ben immer aufmerksamer wurde, immer interessierter. Plötzlich sagte er: „Du, Tom, lass mich mal ein bisschen streichen! [...] Ich geb' dir den ganzen Apfel!“ Tom gab mit widerstrebender Miene den Pinsel ab – innerlich frohlockend. [...]

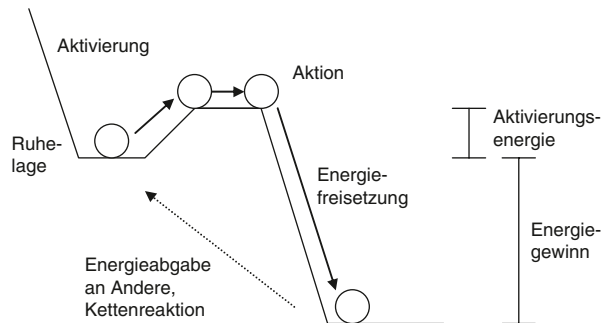
Tom erschien die Welt nicht mehr gar so uneben. Ohne es selbst recht zu wissen, hatte er ein tief in der menschlichen Natur wurzelndes Gesetz entdeckt. Um jemanden, groß oder klein, nach etwas lüstern zu machen, ist es nur nötig, dieses Etwas schwer erreichbar zu machen. Wäre er ein großer und weiser Philosoph gewesen, gleich dem Verfasser dieses Buches, er würde jetzt begriffen haben, dass das, was jemand tun muss, Arbeit, was er freiwillig tut dagegen Vergnügen ist. [...] (Mark Twain, Tom Sawyer).

Dieser Übergang zwischen einer negativen und einer positiven Einstellung ist zum einen eine Chance für das Eventmanagement, da durch Motivation (nicht durch Manipulation wie im Beispiel von Tom Sawyer) Teilnehmer zur Aktivität bewegt werden können. Dies ist eine wichtige Chance für alle Aktivitäten beispielsweise im Bereich bürgerschaftlichen oder ehrenamtlichen Engagements. Der Übergang kann aber auch ins Gegenteil umschlagen, wenn die Aktivität als lästig empfunden und damit plötzlich mit der Arbeit verglichen wird. Die Grenze ist dann schnell erreicht, wenn die Teilnehmer ein „Chef-Verhalten“ (selbstherrliche Entscheidungen, Inanspruchnahme des Erfolgs), ein überwiegendes Eigeninteresse der Organisatoren oder eine Manipulation (nicht aufrichtige Information über Aufgaben und Ziele) feststellen oder vermuten.

2.1.2.3 Aktivierung

Für das Verständnis der Aktivierung von Teilnehmern beim Event ist ein Modell der Thermodynamik hilfreich. Eine Aktivierung des Individuums findet dann statt, wenn eine bestimmte Aktivierungsschwelle überschritten ist. Dann wird das Individuum aktiv und kann durch seine eigene Aktivität dazu beitragen, dass andere Elemente die Aktivierungsschwelle überwinden. Dies ist ein analoges Modell zur Aktivierung und Energieabgabe bei chemischen Reaktionen oder Phasenübergängen.

Abb. 2.4 Aktivierungspotenzial und Energiefreisetzung



Damit wird klar, wie kleine Fluktuationen durch die Kettenreaktionen zu extremen Auswirkungen führen können. Durch diese Wirkungen entstehen Prozesse und Strukturen, die nicht mehr deterministisch vorhersagbar sind, und nur mit dem Mitteln der mathematischen Chaosforschung beschrieben und untersucht werden können. Ähnlich wie den beim Wetter (als Symbol für die Unvorhersagbarkeit der Entwicklung) häufig zitierten Schmetterling gibt es bei Events unzählige kleine Einflüsse, die den Gesamteffekt unvorhersagbar machen. Dem versucht man im Eventmanagement durch Planung und Inszenierung entgegenzuwirken und die Effekte planbar zu machen.

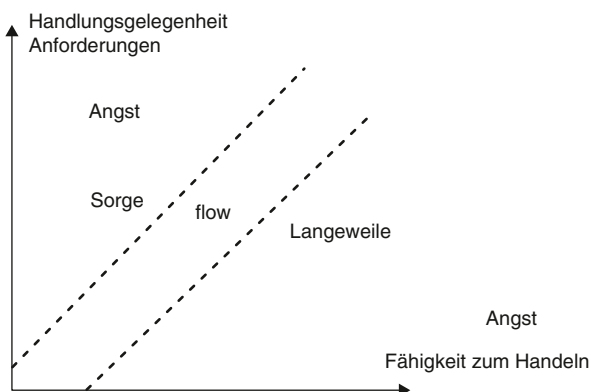
2.1.2.4 Flow

Das Flow-Konzept [Csikszentmihalyi] spielt für die Erlebnisorientierung eine wesentliche Rolle. Als Eventmanager sollte man sich also mit diesem Thema beschäftigen. Daneben kann auch die Organisation eines Events für die Beteiligten durchaus Flow-Charakter haben. Das Gemeinschafts- und Erfolgsgefühl bei Planung und Aufbau eines Events kann insbesondere im ehrenamtlichen Bereich oder unter Extrembedingungen zu einem positiven Erlebnis für die Akteure werden.

Die Grundkonzeption basiert auf Beobachtungen von Tätigkeiten, für die keine extrinsische Belohnung vorlag (z. B. bei Spielen). Dabei wird ein besonders positives Erleben und eine intrinsische Motivation dann gefördert, wenn die Anforderungen mit den Fähigkeiten in Einklang sind.

- Anforderungen, Handlungsgelegenheit ist im Umfeld begründet.
- Fähigkeiten, Kompetenzen liegen in der Person.

Abb. 2.5 Flow (Csikszentmihalyi S. 75)



Die lässt sich vergleichen mit der Relation zwischen Produkteigenschaften (hier die Eigenschaft der Spannung/Herausforderung durch das Event) und Produktanforderungen (hier die im Event herauszufordernde Kompetenz des Kunden) aus dem Qualitätsmanagement: Eine Dienstleistung (Event) die zu anspruchsvoll ist, überfordert (stresst) den Kunden, eine zu geringe Qualität führt zur Unterforderung (Langeweile).

Die folgende Skizze stellt die möglichen Pfade zum Erreichen bzw. Verlassen des Flow symbolisch dar. Dabei ist zu beachten, dass es zu jedem Pfeil auch den direkten Gegenpfeil (an anderer Stelle gezeichnet) gibt.

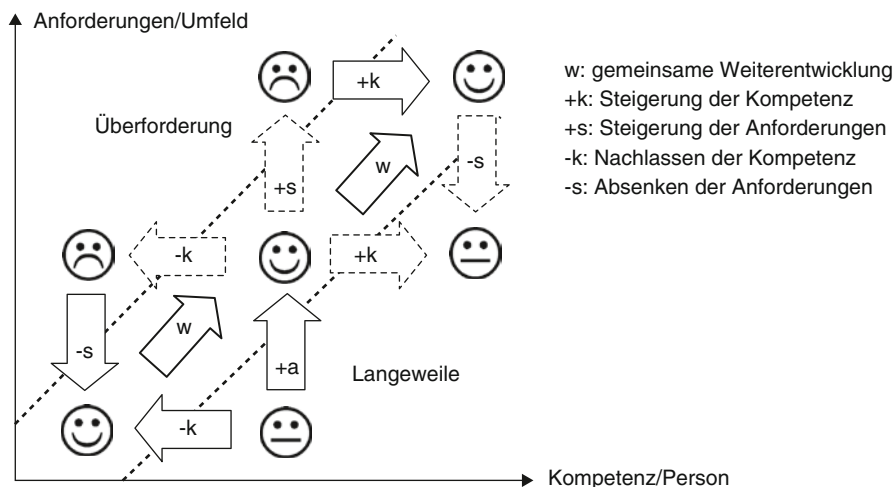


Abb. 2.6 Abweichung vom und Wege zum Flow. (eigene Darstellung in Anlehnung an Holzbaur 2007)

Da der Flow-Zustand im Allgemeinen nicht statisch ist, muss darauf geachtet werden, dass der Flow durch ein gemeinsames Anwachsen von Anforderungen und Kompetenzen erhalten bleibt. Dies wird bei Computerspielen durch die Levels, in der Personalentwicklung und im Sport durch entsprechende Planung versucht. Folgende Effekte können auftreten bzw. Maßnahmen ergriffen werden:

Tab. 2.2 Maßnahmen zur Erhaltung des Flow

	Effekt	Maßnahme (extern)
+w	Gemeinsame Weiterentwicklung	Anforderungen kontinuierlich der gestiegenen Kompetenz anpassen
-w	Gemeinsame Rückentwicklung	Anpassung der Anforderungen an nachlassende Leistungsfähigkeit (z. B. Ermüdung)
+k	Steigerung der Kompetenz	Training, Kompetenzentwicklung, Zur Verfügung stellen von Infrastruktur
-k	Nachlassen der Kompetenz	Typisches „Herunterfahren“ nach extremen Situationen.
+s	Steigern der Anforderungen	Steigern der Schwierigkeit oder des Niveaus des Ergebnisses
-s	Absinken der Anforderungen	Senken der Schwierigkeit oder des Niveaus des Ergebnisses

2.2 Eventkonzept

Das wichtigste beim Eventmanagement und bei der Planung des Events ist, das Ziel festzulegen, zu kennen und im Auge zu behalten (siehe Kap. 3).

2.2.1 Ziel

Ein Event passiert nicht von selbst, und es wird auch nicht einfach so veranstaltet. Es wird gezielt geplant, um einen bestimmten Zweck zu dienen. Dieser kann sein:

- Direkter finanzieller Effekt (Einnahmen aus den direkt dem Event zuzuordnenden Dienstleistungen und Produkten, insbesondere aus dem Eintritt und dem Verkauf von Waren).
- Direkter Einfluss auf Personen (Informationsvermittlung, Bildung, Politik, Verkauf).
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades eines Objekts (Ort, Gebäude, Raum), Anziehung von Personen an eine Veranstaltung oder ein Objekt. Dazu gehört auch die Reise zu einem Ort als solche.
- Initiierung eines Projekts, Gewinnung und Motivation von Teilnehmern, Sponsoren, Öffentlichkeit und Publizität für ein Projekt.

- Übertragung der Positivität des Events auf ein Objekt. Dies kann eine Person oder Institution, ein Produkt oder eine Marke, ein Konzept oder Programm oder ein abstrakter Begriff sein. Die Positivität kann sich in einem Imagegewinn oder in der Zunahme von Attraktivität, Symbolwert, Vertrauen oder Vertrautheit äußern.

Aus den primären Zielen werden sekundäre Ziele, Maßnahmen und Kriterien abgeleitet. Typische sekundäre Ziele sind: eine hohe Teilnehmerzahl, hohe Aktivität der Besucher, umfangreiche Präsenz in den Medien.

2.2.2 Zielerreichung

Der Mensch kann nicht nur durch vernunftbetonte Appelle und die Nennung von Fakten zu gewünschten Handlungen gebracht werden. Die Aktivierung muss vielmehr auch über emotionale Kanäle erfolgen. Dies liegt zum einen daran, dass eine emotionale Aktivierung direkter wirkt, zum andern aber auch daran, dass heute Fakten und Expertenmeinungen immer weniger vertraut wird. Darin steckt eine gewisse Gefahr, da der emotionale Wert eines Events vom normativ-ethischen weitgehend unabhängig ist.

Dieser Vorwurf, der gegenüber Events genauso trifft wie gegenüber der Werbung, gilt aber für alle Arten der Kommunikation. Bekannte Beispiele emotionaler Kommunikationskanäle sind:

- Erlebnismarketing im Konsumgüterbereich (Erlebniseinkauf, Testimonials) und durch die Persönlichkeit des Verkäufers,
- empörte und betroffene Politiker oder Vorstände als Entkräftung von Vorwürfen bzw. zur Bekräftigung ihrer Aussagen,
- Darstellung von Gräueln als Begründung militärischer Maßnahmen,
- Darstellung von Einzelpersonen und Schicksalen als Begründung allgemeiner Maßnahmen.

Dies kann aber nicht dazu führen, dass der Einsatz von Events abqualifiziert wird. Gerade dort, wo die Gefahr besteht, dass durch emotionelle Ereignisse oder Gruppenzwang negative Verhaltensweisen verstärkt werden, kann ein Event besser entgegenwirken als Fakten und Ermahnungen.

Beispiele für Einsatzbereiche von erlebnisorientierter Kommunikation sind:

- Marketing, Unternehmenskommunikation, Corporate Identity,
- Aktivierung für bürgerschaftliches Engagement und freiwillige Aktionen,
- Drogenprävention, Gewaltprävention,
- Verhaltensbeeinflussung, Vermeidung risikoreichen Verhaltens,
- umweltfreundlichen Verhaltens (Motivation gegen Bequemlichkeit),
- Toleranz z. B. gegenüber Ausländern.

2.2.3 Zusammenfassung

Jedes Event ist am Ziel bzw. Zweck orientiert. Um das Ziel zu erreichen, muss das Event am Kunden (Teilnehmer) orientiert sein:

- das Event muss aktiv und kurzweilig sein,
- das Event muss den Teilnehmer positiv ansprechen,
- das Event muss einen geplanten Ablauf haben und Pannen vermeiden.

Events sprechen die emotionale Ebene an und können eingesetzt werden, um

- Informationen zu vermitteln,
- Motivation und Aktivität zu erzeugen,
- Grundhaltungen und Normen zu erzeugen.

2.3 Veranstaltungen

Beim Begriff der Veranstaltung steht statt des subjektiven Erlebens der objektive Ablauf im Vordergrund. Planung und Durchführung von Veranstaltungen ist für Unternehmen und andere Institutionen in vielerlei Hinsicht wichtig.

2.3.1 Klassifikation

Das breite Spektrum der Veranstaltungen kann man nach verschiedenen Kriterien wie Art, Größe und Ziel charakterisieren, Veranstaltungen können beispielsweise sein:

- Tourneen, Informations- und Präsentationsveranstaltungen, Auftritte,
- Tage der offenen Tür, Exkursionen, Besichtigungen,
- Messen, Ausstellungen, Verkaufsveranstaltungen,
- Seminare, Tagungen, Workshops, Vorträge, Versammlungen, Sitzungen,
- Feste, Jubiläen, Feiern, Musik-, Sport-, Stadtfeste,
- Freizeitveranstaltungen, Sportveranstaltungen,
- Exkursionen, Ausflüge.

2.3.1.1 Ziel

Veranstaltungen lassen sich nach dem Ziel folgendermaßen einteilen (siehe die Darstellung der Ziele im Abschnitt Eventkonzept):

- direkt gewinnorientierte Veranstaltungen, die eine Person oder Gruppe aus kommerziellem Interesse durchführt.
Der Gewinn kann durch die Teilnahme an sich (Eintrittsgeld, Teilnahmegebühr) oder in Aktionen während des Events (Verkauf, Vertragsabschluß) entstehen.

Hier dient der Eventcharakter vor allem dazu, möglichst viele Teilnehmer zu gewinnen und zum Kommen oder zu den gewünschten Handlungen zu aktivieren.

- nicht direkt gewinnorientierte Veranstaltungen, die eine Person oder Gruppe im Rahmen ihrer Aufgaben und eigenen Ziele durchführt.

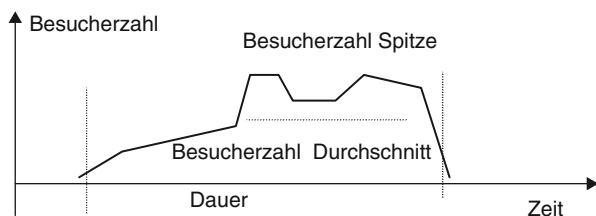
Hier dient der Eventcharakter neben der Gewinnung der Teilnehmer vor allem einem positiven Eindruck und der Unterstützung anderer primärer Ziele. Solche Veranstaltungen können kommerziellen (Marketing, PR) oder ideellen Charakter haben. Insbesondere private Veranstaltungen gehören hierzu.

2.3.1.2 Größe

Die folgende Darstellung soll helfen, eine geplante Veranstaltung von der Größenordnung her einzuordnen. Die wichtigsten Kriterien an die Größe des Events sind:

- Akteure (Menge, Aufwand),
- Service (Umfang, Anzahl Personen, Kosten),
- Besucherzahl, dabei ist zwischen Gesamtbesucherzahl, Spitzenbesucherzahl und durchschnittlicher Besucherzahl zu differenzieren (siehe unten).

Abb. 2.7 Besucherzahlen Durchschnitt und Spitze



Damit ergeben sich die in der folgenden Tabelle beschriebenen Größenkriterien für Veranstaltungen:

Tab. 2.3 Spektrum der Aktiven- und Besucherzahl von Veranstaltungen

	Minimal	Maximal ca.
Dauer	1 h	Mehrere Wochen
Aktive	1	1.000
Personalaufwand	Personentage	Personenjahre
Kapazität Teilnehmer	Wenige	100.000
Wechselrate Teilnehmer	1 (alle bleiben da)	100
Teilnehmer gesamt	Wenige	Mehrere Millionen

Als Extrembeispiel hatte das Mega-Event Expo 2000 in Hannover eine Dauer von 153 Tagen, und als Ziel insgesamt 40 Mio. Besuche und pro Tag 300.000 Besucher. Das Gesamt-Event bestand aber auch aus vielen einzelnen Events, wobei jeder einzelne Besucher natürlich nur einen Teil davon erleben konnte. Aus Sicht der Besucher sollte der Besuch an sich das Event sein, d. h. es waren 40 Mio. individuelle Events.

2.3.1.3 Beispiele

Einige typische Beispiele beschreibt die folgende Tabelle:

Tab. 2.4 Exemplarisches Spektrum von Veranstaltungen

	Tagung, Seminar, Schulung	Privates Fest, Jubiläum	Sportfest, Stadtfest, Musikfest	Ausflug, Camp	Tag der offenen Tür
Dauer Tage	3	1/2	3	1–30	1
Akteure	200	1	1.000	3	200
Planung, Support	20	1	100	5	300
Besucher Spitze	200	100	10.000	50	2.000
Besucher Summe	300	100	30.000	50	3.000
Träger	Firma	Person	Verein	Verein	Firma

Die zugehörige Checkliste gibt die Möglichkeit, das geplante Event von der Größe her einzuordnen.

2.3.1.4 Virtuelle Events

Eine spezielle Form der Veranstaltung, die nicht in den klassischen Rahmen passen, aber ein großes Potenzial haben, sind Virtuelle Events, die hier nicht als Internet- oder Computer-Events sondern als solche Events verstanden werden, die durch eine geeignete Zusammenfassung (Dachmarke) von den Teilnehmern trotz der räumlichen und zeitlichen Verteilung als Gesamtevent wahrgenommen werden.

Wichtig für ein virtuelles Event sind:

- Thematische Abgrenzung
- Räumliche Definition (Weltweit, Stadtgebiet, Organisation)
- Zeitliche Definition (Woche der ..., ... – Jahr)
- Gemeinsame Bezeichnung (Marke)

Bei räumlich verteilten Events ist das Internet (WWW) eine wichtige Methode, durch eine gemeinsame Plattform das Gemeinsame herauszuarbeiten. Durch moderne Kommunikationsformen (SMS, Twitter) können Besucher von räumlich verteilten Events Nachrichten, Informationen und Emotionen austauschen.

Wichtige Beispiele für virtuelle Events sind Aktionstage, Aktionswochen, Jahresevents und langfristige Events.

2.3.2 Teilnehmer

Ein Event bzw. eine Veranstaltung steht und fällt mit den Teilnehmern. Je nach Charakter des Events ist es dabei schwierig, zwischen Aktiven (Akteure) und Passiven (Zielgruppen) abzugrenzen.

Die folgenden Überlegungen müssen für jede teilnehmende Personengruppe gemacht werden. Personen können aus Informationssicht

- aus der Presse oder allgemeinen Informationen erfahren (pull)
- eine allgemeine Aufforderung zur Teilnahme erhalten (push)
- zum Event persönlich eingeladen werden (individueller push).

Auch aus finanzieller Sicht variiert das Engagement der Teilnehmer. Personen können

- sich gegen Honorar und Kostenerstattung (Reisekosten, Spesen) zur Teilnahme am Event verpflichten,
- kostenneutral oder mit eigenen Aufwänden (Reise) am Event teilnehmen (eine Anreise von 100 km kostet ca. 50 € und mindestens zwei Stunden, ist also mit dem Aufwand für das Event selbst vergleichbar),
- für die Teilnahme am Event bezahlen oder sich anmelden müssen.

Die Teilnehmer investieren aber immer ihre Zeit. Dazu gehört nicht nur die Zeit für Teilnahme und An- und Abreise, sondern auch die Information über das Event (passiv durch Lesen, aktiv durch Informationsbeschaffung) sowie die Anmeldung, Beschaffung von Eintrittskarten und Reisevorbereitung.

Da das Angebot an Veranstaltungen und Unterhaltung immer größer wird und die freie verfügbare Zeit (Freizeit nach Abzug fester Verpflichtungen) abnimmt, muss der Veranstalter des Events alle Personengruppen aktiv zur Teilnahme bewegen.

Dies reicht von der Information und Herbeiführung der Teilnahmeentscheidung bis zur Verstärkung der Entscheidung, um die Teilnahme auch bei Konkurrenzsituationen sicherzustellen.

Je nach Einbindung der jeweiligen Personengruppe muss dabei auch die Planung der Teilnahme und der Anzahl unterschiedlich ausführlich gemacht werden. Die Betreuung der Teilnehmer vor, während und nach dem Event ist ein wichtiger Beitrag zum Erfolg.

Die Aktivierung der Teilnehmer, die wichtig ist für den Erfolg des Events, führt zum Verwischen der Grenzen zwischen den Teilnehmergruppen. Eine Aktivierung kann geschehen durch folgende Maßnahmen:

- Aufrufe/Appelle zur Aktivierung, einzelne Kommandos an die Zuschauer, Herausholen einzelner Zuschauer.
- Vermischung von Aktiven und Passiven, auch räumliche Mischung, Förderung der Identifikation mit dem Event.
- Rollentausch von Aktiven und Passiven, z. B. in der Lehre „Prüf den Prof.“ oder in Diskussionen „Politiker fragen, Bürger antworten“.

2.3.3 Besucherzahl

Für die Auslastung der Veranstaltung sind vor allem zwei Größen wichtig: die Spitzenbesucherzahl und die Gesamtbesucherzahl.

Daneben sind einige Kennzahlen wichtig, um das Event und dessen Erfolg zu charakterisieren, z. B. die mittlere Besucherzahl, die Wechselrate und die Auslastung.

2.3.3.1 Wechselrate

Die Wechselrate ist der Quotient zwischen Gesamtbesucherzahl (G) und Spitzenbesucherzahl (S). Die Formel ist also $W = G/S$. Damit bedeutet ein Wert $W = 1$ (das ist der kleinstmögliche Wert), dass zu einem bestimmten Zeitpunkt alle Besucher anwesend sind.

Ursachen für einen hohen Wert W können typischerweise sein:

- Regelmäßiger Wechsel: Die Aufenthaltsdauer D ist kleiner als die Veranstaltungsdauer V . Die Wechselrate ist $W = VD$ bei einem gleichmäßigem Besuch (z. B. einer Ausstellung, bei der die Besichtigung nur wenige Stunden dauert).
- Hochlaufen der Besucherzahlen bei Beginn und Rückgang gegen Ende ohne Überlappung (z. B. bei einem Tag der offenen Tür, bei dem nicht alle Besucher zu einem Zeitpunkt anwesend sind).
- Wechselnde Besucher bei einer mehrtägigen Veranstaltung (z. B. eines Festwochenendes mit freitags Pop, samstags Volksmusik, sonntags Konzert) oder innerhalb des Tages (Tagesgäste, Abendgala).

Selbst bei einem Wert $W = 1$ können die Besucher zu verschiedenen Zeiten anwesend sein (etwa Vormittags- und Nachmittagsbesucher mit gemeinsamem Mittagessen).

Bei länger dauernden Veranstaltungen muss dabei noch zwischen Besuchern (die mehrmals kommen können) und Eintritten (jedes neue Kommen eines Besuchers) unterschieden werden. Die Eintritte sind durch Zählen am Eingang einfach zu erfassen, die Besucherzahlen können z. B. beim Kartenverkauf oder durch Listen erfasst werden.

Die folgende Graphik zeigt zwei Möglichkeiten, wie bei einer gegebenen Zahl von Besucherstunden die Gesamtbesucherzahl und die Spitzenbesucherzahl variieren können.

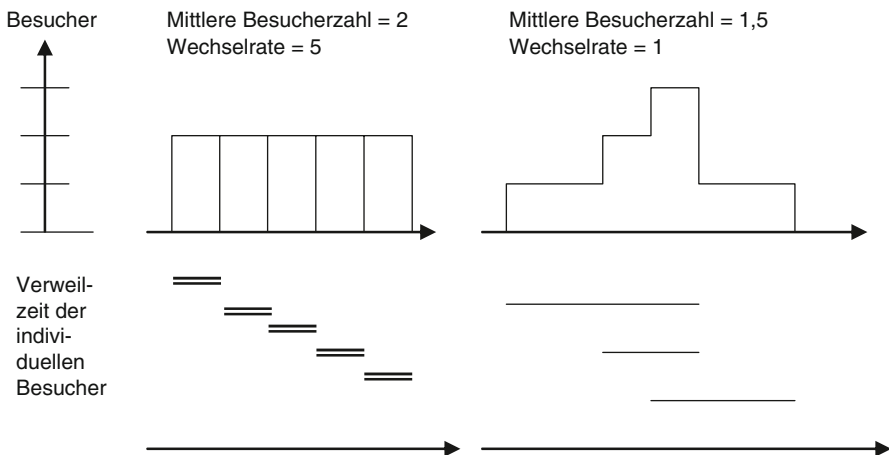


Abb. 2.8 Wechselrate

Konsequenzen einer hohen Wechselrate sind:

- Nicht alle Besucher bekommen alle Teilevents (insbesondere Eröffnung und Schluss) mit.
- Das Event aus Sicht des Besuchers setzt sich anders zusammen.
- Die Kapazität muss nur ein Teil ($1/W$) der Gesamtbesucherzahl sein.

Bei der Planung des Events sollten die verschiedenen Besucherzahlen differenziert geschätzt, gesteuert und erfasst werden. Bei der Konzeption ist bei einer hohen Wechselrate der Unterschied zwischen dem Gesamt-Event aus Veranstaltersicht und dem Event aus Teilnehmersicht zu beachten.

2.3.3.2 Mittlere Besucherzahl

Die mittlere Besucherzahl (M) ist der Quotient aus der Anzahl B der Besucherstunden und der Veranstaltungsdauer (V), also $M = B/V$. Die mittlere Besucherzahl sagt nur aus, wie gut die Kapazität K ausgelastet ist. Bei Vollauslastung ist $M = K$, der Auslastungsgrad ist $m = M/K$.

Da die mittlere Besucherzahl (M) kleiner ist als die Spitzenbesucherzahl (S) und diese kleiner als die Kapazität (K), gilt $M \leq S \leq K$. Der Auslastungsgrad ist $m = M/K \leq 1$. Die Auslastungsquote $q = G/K$ vereinigt mehrere Effekte und kann deshalb sowohl größer (bei Wechseln) als auch kleiner (bei Nichtauslastung der Kapazität) als Eins sein. Ein Wert $q = 1$ kann aber auch dann auftreten, wenn das Event nur zu 25 % ausgelastet ist, aber die individuellen Besucher immer nur ein Viertel der Zeit da sind ($m = q \times r$).

2.3.3.3 Schätzen und Steuern

Die Besucherzahl auf einem Event ist weder eine unbekannte Größe noch Schicksal. Gutes Veranstaltungsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass

- die Besucherzahl einigermaßen genau vorhergesagt werden kann,
- die Besucherzahl in Hinsicht auf ein optimales Event geplant wird,
- die Besucherzahl vor und während des Events in Richtung auf ein Optimum gesteuert wird,
- auf Abweichungen in der Besucherzahl sinnvoll reagiert wird.

Die Schätzung der Besucherzahl ist aufgrund von Erfahrungen, internen und externen Einflüssen, eigenen Aktivitäten und Rückmeldungen möglich. Mehrere unabhängige Schätzungen (Erfahrung, Beobachtung der Anmeldungen/Rückmeldungen, Befragung von Stichproben) können das Ergebnis verbessern.

Die richtige Besucherzahl ist wichtig:

- Für die Wahrnehmung des Events sind leere Säle genauso kritisch wie lange Warteschlangen.

- Für den finanziellen Erfolg sind hinreichend viele Teilnehmer notwendig.
- Ein Überschreiten der Kapazität kann Risiken und Probleme verursachen.

Schätzen, Beobachten und Steuern der Besucherzahl sind wichtig für den Erfolg des Events. Mögliche Maßnahmen sind:

- Planung der Besucherzahl anhand von Kapazität und Wechselrate, potentiellm Interesse und insbesondere den Zielen des Events.
- Steuerung durch Kommunikation, Kontrahierung (z. B. Preisgestaltung oder andere Konditionen) und Kanalisierung (Warteschlange).
- Reaktion auf Abweichungen durch Versuch der Regelung oder Anpassung des Events:
 - Räumliche oder zeitliche Erweiterung oder Reduktion des Events.
 - Ergänzung durch weitere Events, z. B. Unterhaltung für die in der Warteschlange stehenden Besucher.

2.3.3.4 Zusammenfassung

Die folgende Tabelle fasst die einzelnen Kennzahlen und ihre Bedeutung zusammen:

Tab. 2.5 Kenngrößen zu Besucherzahl und Dauer

Bezeichnung	Formel und Bedingungen	Bedeutung für
V: Veranstaltungsdauer	Aktivität	Miete, Personalkosten, Programm
K: Kapazität	Maximale Besucherzahl	Miete, Versicherung, Sicherheit, Infrastruktur
G: Gesamtbesucherzahl	Anzahl aller Eintritte	Eintrittskarten, Verkehrsaufkommen
B: Besucherstunden	Summe der Präsenzzeiten aller Besucher	Präsenz, Konsum
S: Spitzenbesucherzahl	$M \leq S \leq K$ $M \leq S \leq G$	Auslastung, Sicherheit, Service

Tab. 2.6 Kennzahlen zum Event

Kennzahl	Relationen	Bedeutung für
t_m : mittlere Aufenthaltsdauer	$t_m = B/G \leq V$	Eventcharakter aus Besuchersicht
M: mittlere Besucherzahl	$M = B/V = G \times t_m / V$	Auslastung der Kapazität
r: relative Aufenthaltsdauer	$r = t_m / V = M/G$	Relation Besuchersicht – Gesamtevent
Q: Besuchermultiplikator	$Q = G/M = 1/r$	Zielerreichung einzelner Teilevents
W: Wechselrate	$W = G/S$	
s: Spitzenauslastung	$s = S/K \leq 1$	Erfolg, Ausschöpfung der Möglichkeiten
m: Auslastungsgrad	$m = M/K \leq s$	
q: Auslastungsquote	$q = G/K = Q \times m = m/r$	Besucherzahl in Relation zur Kapazität

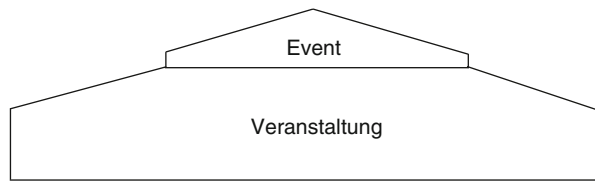
Bei einer längeren oder ausgedehnten Veranstaltung können diese Überlegungen auch für einzelne Teilevents, Tage oder Orte/Plätze durchgeführt werden. Damit werden Schwerpunkte (Bereiche mit hoher Besucherzahl) und Engpässe (Bereiche mit hohem Auslastungsgrad) sichtbar.

2.3.4 Eventcharakter

Jedes Event ist eine Veranstaltung, aber nicht jede Veranstaltung ist ein Event.

- Jedes Event ist eine Veranstaltung: dies sind die 80 % notwendigen Grundlagen („basics“), die dazu dienen, das Event stabil, fehlerfrei und risikoarm durchzuführen.
- Aber nicht jede Veranstaltung ist ein Event: dazu gehört das „Sahnehäubchen“, das die Veranstaltung einzigartig macht.

Abb. 2.9 Event und Veranstaltung



Wodurch wird nun eine Veranstaltung zum Event? Dies ist der Zusatznutzen, das Erlebnis, das als „Spitze“ die Veranstaltung krönt.

2.4 Eventmanagement

Eventmanagement beinhaltet alle planenden, organisierenden, überwachenden und steuernden Maßnahmen, die für die Veranstaltung eines Events notwendig sind.

Im Allgemeinen wird die Vorbereitung und Durchführung des Events als Projekt geplant (siehe unten). Das Projektmanagement für Events wird im entsprechenden Kapitel noch ausführlich betrachtet.

2.4.1 Projektphasen

Im Projektmanagement für Events können wir die folgenden Phasen und Meilensteine (MS) des Eventmanagements unterscheiden:

Tab. 2.7 Phasen und Meilensteine im Eventmanagement

Phase/MS	Inhalt
M0: Idee Init	Idee des Events wird geboren, Vision und Rahmen „liegen in der Luft“ Initialisierungsphase: Definition und Festlegung des Events, Vorlage für Entscheidungsträger
M1: go/nogo Start	Entschluss, das Event zu veranstalten (oder die Planung abzubrechen), interne Bekanntgabe, Festlegung von Träger und Projektleiter (ab jetzt gibt es das Event intern) Planungsphase: Aufgabenverteilung, Teambildung Ablaufplanung, Grobplanung
M2: goon/stop Vorbereitung	Entscheidung für die Vorbereitung (oder den Abbruch), Mittelfestlegung, going public: Bekanntgabe des Events, (ab jetzt bringt ein Abbruch finanzielle und ideelle Schäden) Feinplanung: Vorbereitung und Organisation des Events Aufträge und Bestellungen, Einladungen
M3: point of no return Anlauf	Start der Anlaufphase: Aktivierung und Abrufen der Planung: jetzt entstehen Kosten im größeren Umfang (Letzte Entscheidungsmöglichkeit, Abbrechen danach kaum möglich) Hochlaufen des Events: Aktivitäten vor Ort, Aufbau, Anlieferung, Anreise
M4: doors open Aktiv	Start des Events, offizielle Eröffnung, Begrüßung (eventuell später) Ablauf des Events: von der Eröffnung bis zur Schließung. Dauer des Verhältnisses Gastgeber – Gast/Besucher vor Ort
M5: Event-Ende Nachlauf	Ende des Events, offizieller Schluss Verabschiedung (eventuell früher) Beendigung des Events: Aktivitäten vor Ort, Abbau, Rückgabe, Rückreise
M6: Beendigung Nachbereitung	Schluss der Aktivitäten, Rechnungsschluss (soweit möglich) Abschließende organisatorische Arbeiten: Auswertung, Finanzieller Abschluss
M7: Projektende	Projekt abgeschlossen

In den einzelnen Phasen ergeben sich verschiedene Arten von Aktivitäten.

Tab. 2.8 Aktivitäten im Eventmanagement

	Planung	Organisation	Durchführung	Überwachung	Steuerung
Init	Festlegung des Events	–	–	–	–
Start	Planung	Aufgabenverteilung	–	–	–
Vorlauf	Feinplanung	Vorbereitung	Vorbereitung	Planüberwachung	Änderung Anpassung
Anlauf	Detailplanung	Vorlauf Anpassung	Aufbau	Planüberwachung	Eingriffe Änderung
Aktiv	–	Anpassung	Durchführung	Überwachung	Eingriffe
Nachlauf	–	–	Abbau, Nacharbeit	Auswertung	–
Nachbereitung	Nächste Schritte	–	Abrechnung	Lehren ziehen	–

Die Phasen können auch als Basis für einen Terminplan dienen. Die Längen der einzelnen Phasen selbst sind natürlich extrem unterschiedlich. Im Kapitel Beispiele sind typische Abläufe und Terminpläne aufgenommen.

Durch die Dauer der Phasen lassen sich die Meilensteine festlegen:

$$\text{Termin} = \text{Termin des vorangegangenen Meilensteins} + \text{Dauer der Phase}$$

Tab. 2.9 Zusammenhang Phasen und Meilensteine

Meilenstein	Termin	Phase	Dauer
M0: idee		Init (Initialisierung)	
M1: go/nogo		Start	
M2: goon/stop		Vorbereitung	
M3: point of no return		Anlauf	
M4: doors open		Aktiv	
M5: Eventende		Nachlauf	
M6: Beendigung		Nachbereitung	
M7: Projektende			

2.4.2 Einzelpunkte

Bei der Planung und Durchführung von Projekten sind Vorbereitung und auch Nachbereitung („Abwicklung“) wichtig, die auch später noch detailliert betrachtet werden.

- Initiierung und Start:
 - Vision, Zielsetzung,
 - Konzept, Informationsbeschaffung, Konzeption des Events,
 - Strategie, Planung, Konzeption für Vorbereitung und Ablauf.
- Vorbereitung und Anlauf:
 - Planen (Vorlauf, Ablauf, Nachbereitung),
 - Event (Inhalt, Teilnehmer, Marketing)
 - Logistik (Personen, Besucher, Material)
 - Risikoanalyse, Strukturierung, Organisation,
 - Umsetzung.
- Aktiv (Ablauf des Events):
 - Teilnehmerbegrüßung, Betreuung und Verabschiedung,
 - Fortlaufende Überwachung.
- Nachlauf und Nachbereitung:
 - Abbau,
 - Dokumentation,
 - Rückmeldung, Bewertung, Auswertung, Verbesserung,
 - Mitarbeiter verabschieden und eingliedern,
 - Entscheidungen für Folgeveranstaltungen festlegen.

2.4.3 Integriertes Management

Das Eventmanagement passiert normalerweise nicht im freien Raum, sondern im Rahmen einer Organisation. Auch nach dem Event geht „das Leben weiter“. Deshalb ist eine Einbettung des Eventmanagements in das gesamte Managementsystem und eine Einbettung des Events in die existierende Organisation notwendig. Im Allgemeinen wird ein Event in Form eines Projekts organisiert.

Dies betrifft:

- die Einbettung des Events in die existierende Organisation (Aufbauorganisation, Ablauforganisation),
- die Berücksichtigung aller Managementaspekte im Eventmanagement (wie Organisation, Ressourcen, Personal, Kosten, Qualität, Risiko, Umwelt, Sicherheit).

2.4.3.1 Eventübergreifendes Management

Auch wenn ein Projekt als abgeschlossene Einheit gesehen wird, ist es doch in einem organisatorischen Ablauf eingebettet. Wie in jedem Projekt kann man das Eventmanagement in die organisatorische Struktur auf verschiedene Arten einbinden:

- Aufbau einer eigenen dauerhaften organisatorischen Einheit. Dies ist dann sinnvoll, wenn regelmäßig Events bzw. Veranstaltungen vorbereitet werden, so dass die Auslastung dieser Einheit (Abteilung) sichergestellt ist (gegebenenfalls in Verbindung mit anderen Aufgaben, die dieser Abteilung übertragen werden).
- Organisatorisches Herauslösen, Aufbau einer eigenen temporären organisatorischen Struktur. Dies ist vor allem für große Events sinnvoll, im Extremfall durch Gründung einer Firma für das Event.
- Projektstab (Stabsstelle, die das Event organisiert) und Einflussorganisation (verantwortliche Person oder Abteilung).
- Matrix (aus verschiedenen betroffenen Abteilungen sind Mitarbeiter im Eventteam eingesetzt).

Wichtige Aspekte für das Managementsystem für Events sind:

- Personal und Ressourcen,
- Prozessmanagement, Qualitätsmanagement,
- Personalentwicklung,
- Führungssystem,
- Umweltschutz, Gesundheit und (Arbeits-) Sicherheit,
- Markt- und Kundenorientiertheit.

2.4.3.2 Eventübergreifendes Eventmanagement

Auch wenn das Event als abgeschlossene Einheit gesehen wird, muss es in die Strategie der veranstaltenden Organisation passen. Neben der oben betrachteten organisatorischen Einbindung des Projektmanagement ist zu denken an:

- Berücksichtigung der eigentlichen Ziele des Veranstalters (z. B. Vereinszweck, Unternehmensziele),
- Anpassung an Image und Corporate Identity des Veranstalters,
- Personelle Kopplung, Auslastung der Mitarbeiter bzw. Mitglieder.

2.4.3.3 Risikomanagement

Anliegen des Risiko-Managements ist die Festlegung eines einheitlichen Denk- und Handlungsprozesses zur Bewältigung von Risiken. Dabei werden mögliche Ereignisse und Entwicklungen gedanklich vorweggenommen. Die Phasen des Risiko-Management-Prozesses sind:

- Risikoidentifikation,
- Risikoanalyse, Risikobewertung,
- Risikobewältigung.

Diese Schritte bauen aufeinander auf. Wichtige Bereiche des Risikomanagements sind:

- Unfall (Teilnehmer, Arbeitssicherheit, Sicherungspflicht),
- Umwelt (Umweltbelastung, Entsorgung),
- externe Einflüsse (Wetter),
- Gesundheit, Lebensmittelhygiene,
- Recht (Haftung, Strafrecht, Privatrecht),
- Finanzielles Risiko (Ausfallrisiken, Marktrisiken).

Events sind risikobehaftet: no risk – no fun. Eventmanagement reduziert das Risiko nach dem Motto: mehr fun, weniger risk.

2.4.3.4 Weitere Bereiche

Neben dem Risikomanagement, sind auch Aspekte wie Umweltmanagement (Umweltschonung, Ökobilanz, Kennzahlen), Qualitätsmanagement (Verhinderung von Fehlern, Kundennutzen, Prozesse) und Sicherheitsmanagement (Unfall, Haftung) sowie spezielle Aspekte wie Lebensmittelhygiene, Versicherungspflicht und Finanzen zu beachten.

2.4.3.5 Verpflegung

Die Versorgung der Teilnehmer mit Speisen und Getränken ist bei Veranstaltungen ein wichtiges Erfolgskriterium. Egal, ob die Verantwortung für Küche und Keller bei eigenem Personal liegt oder komplett vergeben wird, der Veranstalter wird die Verantwortung tragen – im juristischen und finanziellen Sinne und vor allem auch in den Augen der Gäste. Eventcharakter bedeutet, auch dann die Verpflegung in die Veranstaltung einzubinden, wenn sie nicht Hauptpunkt ist. Verpflegung bedeutet bei einer Veranstaltung nicht nur, die Besucher satt zu bekommen: Die Kaffee-

pausen, Mahlzeiten und Imbisse sind immer eine Unterbrechung und gemeinsames Erlebnis, und das gemeinsame Essen und Trinken ist eine willkommene Gelegenheit und ein angenehmer Rahmen für die Kommunikation.

Bei der Planung des Verbrauchs beispielsweise an Getränken spielt neben der Anzahl der Teilnehmer vor allem der Verbrauch pro Teilnehmer eine wichtige Rolle, da er stark variieren kann. So ist der Verbrauch an Getränken stark abhängig von der Temperatur und den räumlichen Gegebenheiten. Alter, Jahreszeit, Situation, zielgruppenspezifische Trinkgewohnheiten und Umgebung beeinflussen das Trinkverhalten und den Getränkekonsum. Insbesondere der Alkoholverbrauch hängt von Temperatur („Bierwetter“), Alter und Stimmung der Teilnehmer und den gesellschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ab. Während bei manchen Events Dosenbier geradezu Kultcharakter haben mag, ist es auf einer Umweltschutzaktion, einer Veranstaltung für Jugendliche oder einem festlichen Empfang absolut fehl am Platz.

Besonders wichtig ist, für die Verpflegung der Aktiven zu sorgen, Beispiele dafür sind:

- ein kurzer Imbiss für Akteure,
- das Glas Wasser für Referenten,
- Versorgung der Helfer.

2.5 Evententwicklung

Die Organisation eines Events ist eine wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe. Sie kann aber nur zum Erfolg führen, wenn das Event selbst systematisch konzipiert wurde.

Die Konzeption eines Events von der Zielsetzung und Anforderungsanalyse bis zur Umsetzung und Abrechnung verläuft nach denselben Grundprinzipien des Entwicklungsmanagements wie jede Entwicklung von Dienstleistungen und Konzepten (Holzbaur, 2007). Die aus der Hard- und Softwareentwicklung übernommenen Prinzipien können hier angewandt werden.

Die Entwicklung eines Eventkonzepts geht aus von dem Nutzen, den man aus dem Event ziehen möchte und leitet die Anforderungen an das Event ab. Nun müssen die verschiedenen prinzipiellen Möglichkeiten zusammengestellt und kombiniert werden und eine Entscheidung für die Gestaltung des Events muss getroffen werden. Dabei muss sich das Event an den Eventzielen, der Unternehmensstrategie und den Rahmenbedingungen orientieren.

2.5.1 Entwicklungsprojekt

Entwicklung bedeutet immer ein Projekt mit einer kreativen Komponente und einem immateriellen Ergebnis. Der Projektfortschritt lässt sich daher weder exakt überwachen noch erzwingen.

Wichtig sind bereits hier eine Phaseneinteilung und eine Beachtung der frühen Phasen, in denen zunächst die Anforderungen (Requirements) und Systemkonzepte (Spezifikation) festgelegt werden.

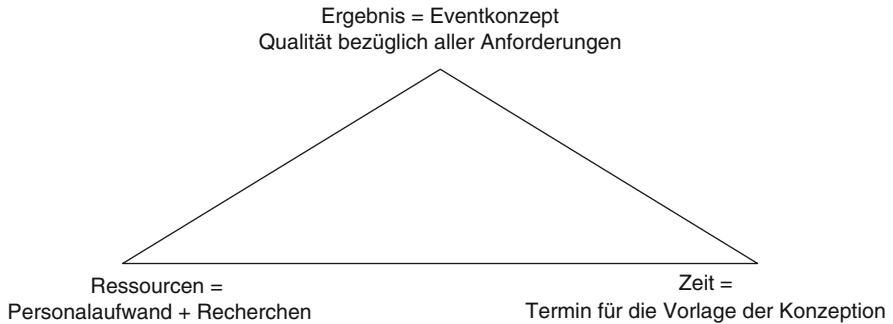


Abb. 2.10 Magisches Projektdreieck im Entwicklungsprojekt

Dabei werden im Entwicklungsprojekt die Weichen für die Zukunft gestellt, und das Projektergebnis hat eine starke Hebelwirkung auf die Gesamtkosten.

Tab. 2.10 Generelle Konsequenzen bei Projektabweichungen

	Ursache	Wirkung
R	Erhöhung der Kosten	Direkte Wirkung 1:1 Risiko des Projektabbruchs (intern)
T	Verlängerung der Dauer	Reduktion der Zeit für die Planung Gefahr eines Fehlschlags
Q	Projektziel nicht erreicht Unzulängliches Ergebnis	Extrem hohe Gefahr eines Fehlschlags Beliebig hohe Folgekosten

Dies begründet die hohe Verantwortung und den hohen Aufmerksamkeitswert, den die Konzept-Entwicklung haben sollte. Leider wird häufig dieser Phase viel zu wenig Gewicht gegeben. Sie sollte selbst als Projekt geplant werden.

2.5.2 Anforderungen

Anforderungen an das Event kommen von verschiedenen Seiten. Interessierte Gruppen (Stakeholders) haben Anforderungen an das Event, Wünsche und Ängste, Einflussmöglichkeiten und Nutzen für das Event. Die Erfassung der Ziele von Stakeholdern ist wichtig, um aus potenziellen Gegnern möglichst Verbündete oder Unterstützer zu machen. Gerade bei einem Event, das vom Erleben lebt, können Misstöne im Umfeld oder Vorfeld verheerende Auswirkungen haben.

2.5.2.1 Organisatoren und Träger

Träger einer Veranstaltung ist entweder eine Organisation (Unternehmen, Verein, Behörde, ...) bzw. eine Unterorganisation (Betrieb, Abteilung, Gruppe, ...) oder eine Gruppe von Organisationen. Im zweiten Fall ist genau zu klären, wer welche Rolle hat. Auch die juristische Form und die Rechte und Pflichten in diesem Vorhaben sind zu klären. Die beteiligten Unternehmen bilden durch dieses „joint venture“ meist automatisch eine GBR (Gesellschaft Bürgerlichen Rechts) für die Durchführung der Veranstaltung. In jeder Organisation gibt es verschiedenen Gruppen von Interessierten (Stakeholders):

- Alle Ebenen des Managements (über und unter der Ebene, des Trägers).
- Alle Mitarbeiter des Bereichs, der Verantwortung für das Event trägt.
- Alle Mitarbeiter im ausführenden Bereich, welche die Arbeit machen oder davon tangiert sind (z. B. dadurch dass sie die Arbeit der für das Event eingeplanten Mitarbeiter übernehmen).
- Alle Mitarbeiter im Marketing und sonstigen Bereichen, die sich (hoffentlich positive) Auswirkungen vom Event versprechen.

2.5.2.2 Sonstige Stakeholder

Weitere Anspruchsgruppen für das Event können sein:

- Bürger, Anlieger, Kommune und deren Vertreter, Nachbarn, Vereine,
- Interessengruppen, Berufsverbände,
- Firmen, Gastronomen, Hotellerie, Touristiker,
- Lieferanten, Firmenkunden,
- Eventbesucher, Agenturen,
- Presse.

2.5.3 Entwurf

Den Entwurfsprozess [Holzbaur, 2007] können wir in Phasen zusammenfassen:

- Zusammenstellen der einzelnen Möglichkeiten,
- Auswahl vernünftiger Kombinationen aus den Einzelmöglichkeiten,
- Auswahl (Filterung) der optimalen Kombination.

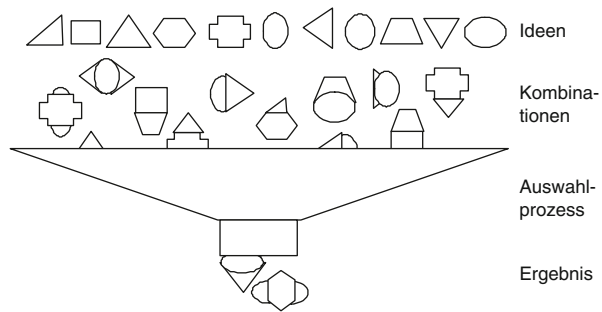
Die folgende Darstellung soll diesen Ablauf von Einzelementen, Kombination und Auswahl verdeutlichen:

Diese Entwurfsschritte können auch mehrmals durchlaufen werden (hierarchische Planung), wenn zunächst ein Grobkonzept erstellt und dieses dann systematisch verfeinert wird.

Dabei gibt es zwei Möglichkeiten:

- Sukzessive Verfeinerung
- Komponentenweise Entscheidung.

Abb. 2.11 Entwicklung als Prozess der Kombination und Auswahl



2.5.3.1 Sukzessive Verfeinerung

In diesem Fall werden die wichtigsten Aspekte simultan bestimmt aber mit zunehmender Genauigkeit. Die Aspekte oder Komponenten werden zunächst grob (Größenordnung, Art) und später exakter bestimmt. Dies hat den Vorteil, dass zum jeweiligen Entscheidungszeitpunkt die anderen Aspekte ebenfalls bestimmt sind.

Beispiele dafür sind:

- Die Teilnehmerzahl wird zunächst nach der Größenordnung (Faktor 10), dann bis auf einen Faktor 2 und zuletzt auf eine Genauigkeit von $\pm 10\%$ festgelegt. Bei Einladungen kann auch auf wenige Prozent genau bzw. individuell exakt geplant werden.
- Zunächst wird entschieden, ob das Event für Kunden, Händler oder Mitarbeiter ist, später wird der Kreis der Kunden verfeinert.
- Der Termin wird zunächst grob terminiert (Jahreszeit, Quartal) und dann die Auswahl aus mehreren möglichen Terminen getroffen.
- Die Lokalität wird zunächst von der Art und Lage her grob bestimmt, dann verfeinert und aus den passenden Lokalitäten eine ausgewählt.

Die sukzessive Verfeinerung kann auch zu einem iterativen Verfahren nach Art der evolutionären Entwicklung führen.

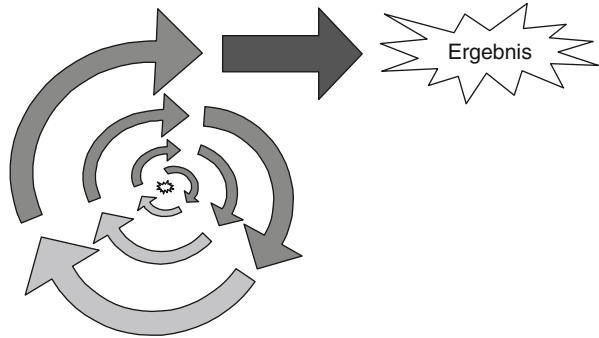
2.5.3.2 Komponentenweise Entscheidung

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die einzelnen Aspekte jeweils nacheinander zu treffen. Dies geht schneller. Hier ist die Entscheidung über die Reihenfolge wichtig, da die zuerst getroffenen Entscheidungen die anderen beeinflussen oder sogar massiv einschränken.

Beispiele:

- Wird zunächst die Lokalität festgelegt, so ist die Teilnehmerzahl durch die Auslastung grob nach unten und durch die Kapazität hart nach oben begrenzt.

Abb. 2.12 Prinzip der evolutionären Entwicklung



- Wird zunächst die Teilnehmerzahl festgelegt, sind die möglichen Lokalitäten eingeschränkt.
- Durch die feste Auswahl des Termins fallen typischerweise einige der Lokalitäten, Aktivitäten, Auftretenden, Mitwirkenden, Ehrengäste und Transportmöglichkeiten weg.

2.5.3.3 Unabhängige Entscheidungen

Häufig werden im Projekt verschiedene Teams gebildet, die jeweils einen Aspekt bearbeiten. Hier ist die Gefahr der fehlenden Abstimmung sehr hoch. Der Verantwortliche hat dafür zu sorgen, dass die Entscheidungen abgestimmt sind und sich keine Widersprüche ergeben.

Die Synchronisation durch Meilensteine und gemeinsame Meetings kann hier helfen.

Wichtig ist, dass der Projektleiter den aktuellen Planungs- und Entscheidungsstand kennt und allen Beteiligten zugänglich macht. In einer Planung geht es nicht

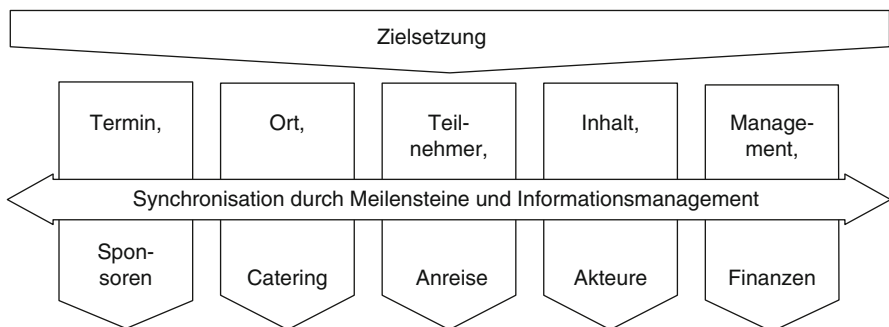


Abb. 2.13 Parallele Planung und Synchronisation

nur darum „wie sieht das Konzept gerade aus?“ sondern auch darum „wie fix ist das Konzept?“. Wie bei der Prognose z. B. der Zuschauerzahlen sollten auch hier für wichtige Größen Vertrauensbereiche angegeben werden (statt einer geplanten Teilnehmerzahl von „ca. 3.000“ kann man mit Aussagen wie „zwischen 1.000 und 6.000“ oder „zwischen 3.000 und 3.200“ viel mehr anfangen).

2.5.4 Entscheidungen

Die folgende Graphik fasst die wichtigsten Entscheidungen bei der Eventplanung zusammen.

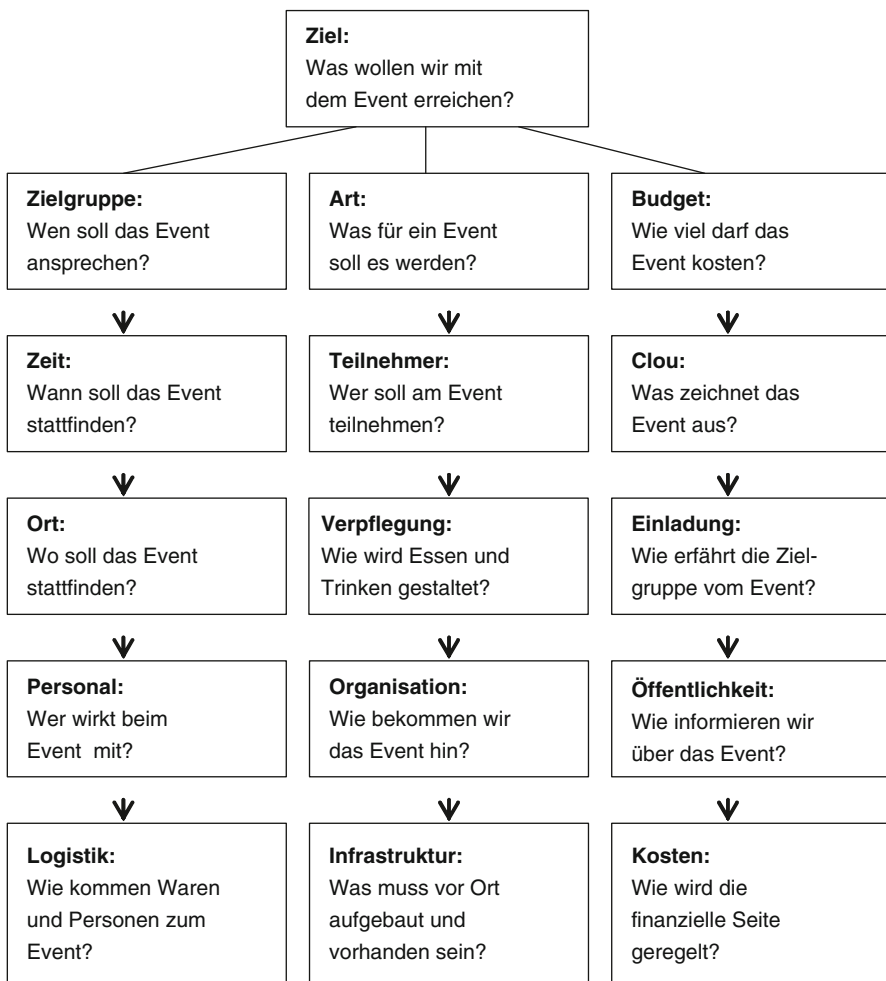


Abb. 2.14 Entscheidungen in der Eventplanung

2.6 Planung von Veranstaltungen

Die Planung und Vorbereitung eines Events ist ein typisches Projekt:

Ein Projekt ist (in Anlehnung an die Norm DIN 69901) ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgaben (Auftraggeber),
- zeitliche, personelle oder andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegen andere Vorhaben,
- projektspezifische Organisation (Team, Projektleiter).

Das magische Dreieck des Projektmanagements hat für Events ganz spezielle Ausprägungen und Randbedingungen.

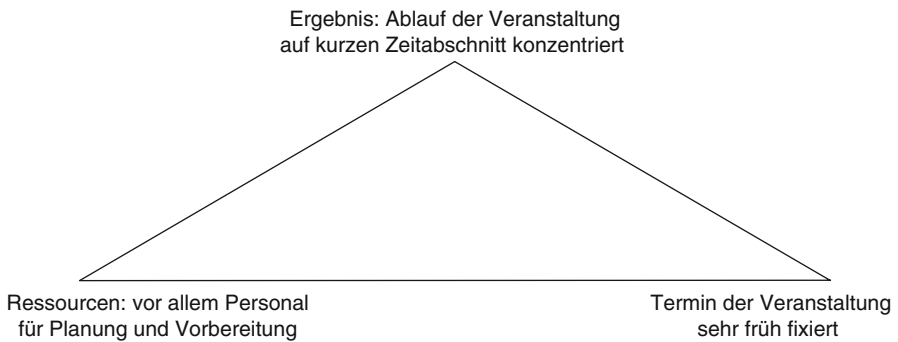


Abb. 2.15 Magisches Dreieck für Events

Die eigentliche Veranstaltung ist nur ein sehr kleiner Teil des Projekts. Der zeitliche Vorlauf ist um einen Faktor, der deutlich über 100 liegt, größer.

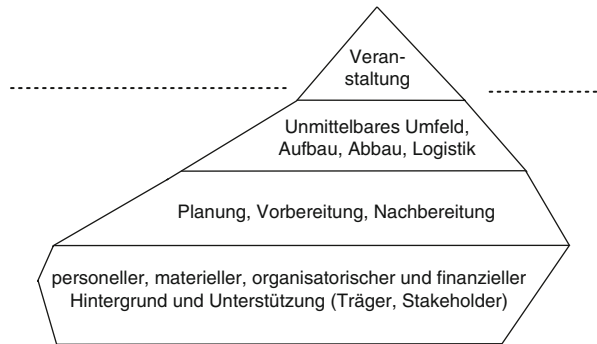
Tab. 2.11 Beispiele für Vorlaufzeiten und Nachbereitung

Veranstaltung	Dauer	Vorlauf	Nachlauf (neben Auflösung, Heimreise)
Olympiade	2 Wochen	9 Jahre (Stadt, Sportler): Aufbau, Qualifikation	Nutzung der Gebäude und Anlagen
Tagung	3 Tage	1 Jahr: Vorträge, Programm, Organisation	Tagungsband Projekte
Konzert, Spiel	2 h	1 Jahr: Üben, Training, Kartenverkauf	PR
Feier	1/2 Tag	1/2 Jahr: Koordination, Einladung	Danksagung
Versammlung, Sitzung	2 h	1 Monat: Tagesordnung, Tischvorlagen	Protokoll, Erledigung Umsetzung

Über die Vorlaufzeit sind natürlich die Aufwände und Aktivitäten nicht gleichmäßig verteilt. Planungsaktivitäten müssen rechtzeitig vor Beginn abgeschlossen sein. Überwachung und Steuerung setzt ein, die Nachbereitung ist rechtzeitig zu planen und zu initiieren.

Der nicht sichtbare Aufwand für Vor- und Nachbereitung und Infrastruktur ist also um Größenordnungen höher als der Aufwand während der Veranstaltung.

Abb. 2.16 Aufwände im Veranstaltungsmanagement



2.6.1 Planungsinhalte

Bei der Planung des Events geht es zunächst darum,

- ausgehend von der Zielsetzung: „wozu das ganze?“
- die Einzelziele festzulegen: „was soll rauskommen?“
- daraus werden die Aktivitäten geplant: „was soll wann wozu passieren?“
- daraus die Akteure und Aktivitäten abgeleitet: „wer macht wann was?“
- die nötige Vorbereitung ergibt sich aus der Fragestellung: „was ist dazu notwendig?“

2.6.2 Vorwärtsplanung

Wer schon mehrere Veranstaltungen geplant hat oder auf eine gute Planungsgrundlage zurückgreifen kann, wird eine Vorwärtsplanung am angenehmsten finden. Dazu werden die zu erledigenden Aufgaben in Form von Checklisten, Workflow oder Netzplan aufgeführt und in zeitlich-/logischer Reihenfolge abgearbeitet.

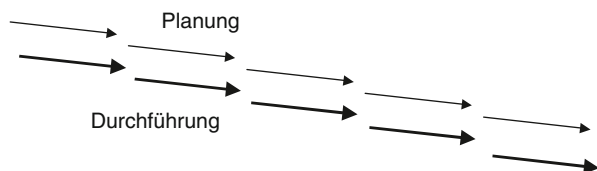


Abb. 2.17 Vorwärtsplanung

2.6.2.1 Workflow

Ein Workflow ist dadurch gekennzeichnet, dass der Abschluss einer Aktivität andere Aktivitäten initiiert, so dass ein Ablauf entsteht. Der Workflow eignet sich dort, wo ein Ablauf möglichst effizient durchgeführt werden soll.

2.6.2.2 Netzplan

Die Netzplantechnik dient dazu, Abläufe zu strukturieren und zeitlich zu planen. Dazu werden die einzelnen Vorgänge mit ihren Dauern und den wechselseitigen Abhängigkeiten festgelegt.

2.6.2.3 Checklisten

Von vorneherein sind Checklisten ein statisches Element, da sie Fakten abprüfen. Damit eignen sie sich als Prüfung zu bestimmten Zeitpunkten und Entscheidungsäsuren. Da die Abprüfung einer Frage auch die Bearbeitung einer anderen Checkliste oder einen Bearbeitungsprozess initiieren kann, lassen sich mit Checklisten auch Workflowkonzepte umsetzen. Im Workflow (Arbeitsfluss) werden die aufeinander folgenden Aktivitäten verknüpft.

2.6.3 Rückwärtsplanung

Bei neuen Aufgaben und zur Terminierung der Teilaufgaben ist eine Rückwärtsplanung unerlässlich. Dazu gehen wir vom Endergebnis aus. Dies ist nicht das Event selbst, sondern das mit dem Event zu erreichende Ziel.

Ausgehend davon gehen wir rückwärts und fragen: was ist zu tun, damit dieses Ziel erreicht wird. So werden Unterziele, Maßnahmen und Aktivitäten festgelegt.

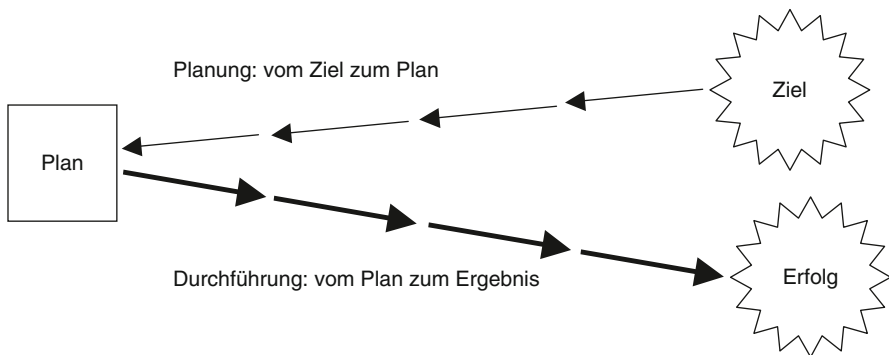


Abb. 2.18 Rückwärtsplanung

Automatisch werden nur solche Aktivitäten ergriffen, die das Erreichen des Ziels fördern (bzw. verhindern, dass das Ziel nicht erreicht wird).

Wie oben beschrieben, werden aus Zielen Sekundärziele und Maßnahmen abgeleitet. Dazu kann die Ziel-Maßnahmen-Matrix (House of Quality) verwendet werden.

Maßnahmen werden im Netzplan (siehe Projektmanagement) in Vorgänge mit Terminen und Meilensteinen umgesetzt.

2.6.4 Prozessmodell

Zum Verständnis des Planungsablaufs soll hier das Projektmodell kurz erläutert werde.

2.6.4.1 Planung

Der Ablauf im Projekt „Eventplanung“ besteht aus geschachtelten Prozessen (Projekten). Die Bezeichnungen dieser Hierarchie könnten sein:

- Projekt (das gesamte Vorhaben um die Zielsetzungen zu erreichen. Summe aller Aufgaben die für das Event notwendig sind),
- Teilprojekt (eine Gruppe von Aufgaben, die als Projekt bearbeitet werden kann),
- Prozess (eine Menge von Tätigkeiten mit einem gemeinsamen Ablauf),
- Arbeitspaket (eine Menge von Aktivitäten, die von einer bestimmten Personengruppe bearbeitet werden kann),
- Teilaufgabe, Aktivität.

Zur Gliederung von Projekten siehe das entsprechende Kapitel.

2.6.4.2 Prozessmanagement mit Checklisten

Auf dem Prozessmanagement baut auch die Arbeit mit Checklisten auf:

- Die Checkliste repräsentiert einen Prozess.
- Der Process Owner („Inhaber“ des Prozesses mit Verantwortung und Entscheidungsbefugnis) ist für den Abschluss verantwortlich.
- Einzelpunkte stoßen neue Prozesse an.
- Rückmeldung durch den Verantwortlichen für die Teilaufgabe (Process Owner des Teilprozesses) bei der Erreichung von Meilensteinen, bei Problemen und beim Abschluss.

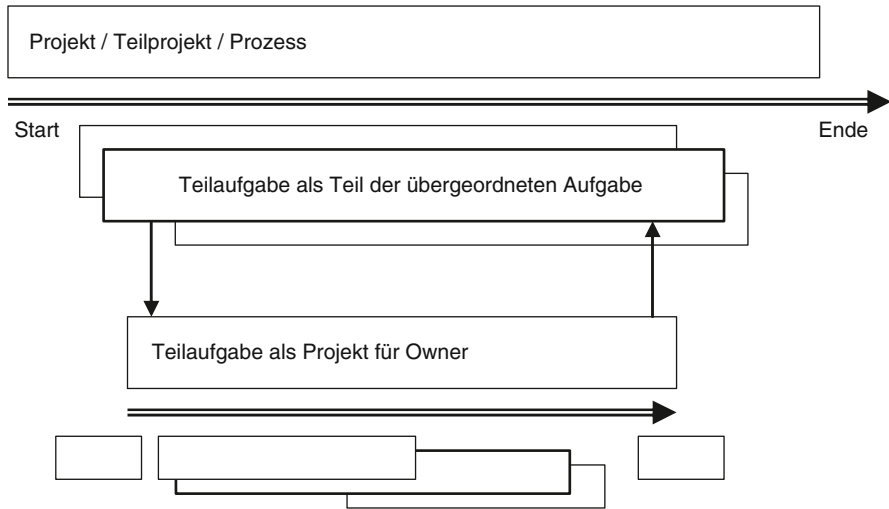


Abb. 2.19 Prozessmanagement und Aufgabenhierarchie

2.6.4.3 Projektmanagement mit Checklisten

Prozessorientierte Checklisten sind ein hilfreiches Werkzeug zur Überprüfung eines Schrittes und zur Vorbereitung einer Entscheidung. Die Checkliste repräsentiert dabei einen Prozess oder eine Aktivität.

Das Wichtige an einer Checkliste ist, dass sie zu einem gegebenen Zeitpunkt beziehungsweise in einem bestimmten Zeitintervall, in einer Phase eingesetzt werden. Die klassische Checkliste ist die für den Piloten eines Flugzeugs vor dem Start, zu einem wohldefinierten Zeitpunkt eine klare Entscheidung: starten oder nicht. Genau dort liegt der Mangel von üblichen Checklisten für Events: Sie dienen der Zusammenfassung und Retrospektive und sind wunderbar geeignet, nach Abschluss des Events zu sagen, woran man noch hätte denken müssen. Aber die Aufgabe einer Checkliste ist nicht, alles zu enthalten, woran man irgendwann denken muss, sondern zu einem gegebenen Zeitpunkt alle relevanten Punkte zusammenzustellen.

Das zweite Problem ist, dass der Planer üblicherweise nicht gesagt bekommt, was er wann zu tun hat, also auch wann er welche Checkliste abarbeitet, oder gar wie er seine Arbeit und sein Team organisiert. Dies wollen wir aber durch unsere prozessorientierten Checklisten erreichen. Dafür gehen unsere Checklisten nicht in die fachliche Tiefe (siehe das Beispiel Ketchup im Kapitel Projektmanagement).

Man kann eine Checkliste für allgemeines Eventmanagement gar nicht so detailliert machen, dass man auf alle Eventualitäten eingeht. Eine Checklistenammlung mit dieser Tiefe würde einige tausend Seiten umfassen und wäre deshalb sinnlos. Wir erwarten vom Leser, dass er diese Details seinen Verantwortlichen überlässt oder selbst fähig ist, solche Details zu planen. Dazu gibt es auch hinreichend viele eventspezifische Checklisten für die einzelnen Typen von Veranstaltungen.

Unabhängig davon ist es sicher bei Events wichtig, an die kritischen Erfolgsfaktoren zu denken. Wir haben diese soweit möglich in unsere Zusammenstellung aufgenommen, allerdings eher allgemeingültig als speziell. Wer detaillierte Checklisten für bestimmte Veranstaltungstypen sucht, sei z. B. auf die folgenden Werke verwiesen:

- für Messen: [Mehrmann/Plaetrich],
- für festliche und gesellschaftliche Anlässe: [Firecks],
- für Unternehmensveranstaltungen [Inden].