

Eventmanagement

Ulrich Holzbaur • Edwin Jettinger
Bernhard Knauss • Ralf Moser • Markus Zeller

Eventmanagement

Veranstaltungen professionell
zum Erfolg führen

Vierte, überarbeitete Auflage

 Springer

Prof. Dr. Ulrich Holzbaur
Hochschule Aalen
Beethovenstraße 1
73430 Aalen
Deutschland
ulrich.holzbaur@htw-aalen.de

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Edwin Jettinger
Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung
Steinbeis GmbH & Co. KG für
Technologietransfer
Willi-Bleicher-Straße 19
70174 Stuttgart
Deutschland

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Bernhard Knauss
Daimler FleetBoard GmbH
Am Wallgraben 125
70565 Stuttgart
Deutschland

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Ralf Moser
Voith Paper GmbH & Co. KG
Sankt Pöltener Straße 43
89522 Heidenheim
Deutschland

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH) Dr. Markus Zeller
InBev Germany Holding GmbH
Brauerei Beck GmbH & Co. KG
Am Deich 18/19
28199 Bremen
Deutschland

ISBN 978-3-642-12427-3 e-ISBN 978-3-642-12428-0
DOI 10.1007/978-3-642-12428-0
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2002, 2003, 2005, 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 vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

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.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Das einundzwanzigste Jahrhundert stellt an Organisationen aller Art bedeutende Herausforderungen. Kunden und Stakeholder sind anspruchsvoller geworden – manche sagen verwöhnt – und was früher ein durchschlagender Erfolg war, entlockt in Zeiten von Web 2.0 nur ein müdes Gähnen. Die Unternehmen müssen sich in ihrer Kommunikation auf die neue Zeit einstellen, und für die Organisation von Events werden Aspekte wie Strategie und Nachhaltigkeit immer wichtiger.

Das „alltägliche Event“ ist schon fast sprichwörtlich: der Adressat einer Nachricht („Message“) erwartet etwas Besonderes – und das immer. Als Anbieter wollen wir ihm etwas Besonderes bieten, ohne dabei die eigenen Ziele und Ansprüche aus den Augen zu verlieren. Das Konzept der Erlebnisorientierung hilft, eine Nachricht besser und nachhaltiger zu vermitteln.

„Ich erinnere mich an keine Veranstaltung, die nicht auch ein Event gewesen wäre – die anderen habe ich alle vergessen.“ So könnte man das Verhältnis von Veranstaltung und Event charakterisieren: Das besondere Erlebnis führt zu einer nachhaltigen Wirkung der Veranstaltung. Egal ob auf einer eigenen Veranstaltung oder als einer unter vielen, man möchte beim Besucher einen nachhaltigen positiven Eindruck hinterlassen. Zwei Punkte sind dabei entscheidend für den Erfolg:

- Wer wahrgenommen werden will, muss etwas mehr bieten als die anderen und muss dies auch kommunizieren – dabei bedeutet dieses Mehr nicht mehr Show sondern mehr Kundennutzen.
- Wer in guter Erinnerung bleiben will, darf keine Fehler machen und muss auf unvorhergesehene Einflüsse vorbereitet sein. Dazu gehört auch, das Event auf die Anforderungen der Stakeholder abzustimmen.

Event bedeutet, die Veranstaltung durch Erlebnisorientierung und Zusatzeffekte in den Augen der Besucher zu einem einzigartigen Erlebnis zu machen. Das Schlagwort Erlebnisorientierung charakterisiert dabei den Ansatz, eine Veranstaltung gezielt und geplant zu einem emotional ansprechenden Erlebnis für den Besucher zu machen.

Eventmanagement umfasst die Frage, was ein Event auszeichnet und wie man ein Event managt – plant und umsetzt. Als Basis für den Erfolg muss jede Veranstaltung genau geplant und sauber organisiert werden: Hier gilt es, systematisch

vorzugehen und Fallen zu vermeiden. Der Zusatznutzen Event greift erst, wenn der Ablauf stimmt und Pannen vermieden werden.

Dabei muss es aber nicht immer das Großevent sein. Jede Veranstaltung, jede Interaktion kann durch den Eventcharakter und durch Erlebnisorientierung gewinnen. „Mehr Event statt mehr Events“ ist ein effizienter und effektiver Ansatz, um die Kommunikation zu verbessern. Jede Veranstaltung kann durch Erlebnisorientierung ihre Zielgruppen besser erreichen und damit an Nutzen gewinnen. Intelligenter Eventplanung kann dabei auch nach dem Motto „Klasse statt Masse“ Ressourcen sparen und damit zur ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit beitragen.

Wir haben in diesem Buch unsere Erfahrungen mit Projekt- und Veranstaltungsmanagement, mit Eventmanagement und Eventmarketing zusammengetragen, um einen Leitfaden für alle zu erstellen, die eine Veranstaltung erfolgreicher machen wollen. Der Erfolg der seitherigen Auflagen hat gezeigt, dass diese Zielgruppe einen solchen Leitfaden schätzt. Das Buch ein Gesamtwerk, in dem jeder Autor seine Kernkompetenzen einbringt.

Dr. Markus Zeller ist bei der Brauerei InBev bzw. Beck & Co in aktuellen bzw. früheren Positionen in den Bereichen Eventmanagement, Marketing und Vertrieb tätig und hat 2009 mit einer Arbeit zur Rolle der Gastronomie als Dauerevent und Instrument der Markenkommunikation promoviert.

Die Schwerpunkte von Edwin Jettinger, Steinbeis Stiftung für Wirtschaftsförderung, liegen im Bereich Management und Controlling und auf den rechtlichen und wirtschaftlichen Randbedingungen des Events.

Bernhard Knauss hat aus der Arbeit bei den Firmen InstallShield Software GmbH und Daimler FleetBoard GmbH vielfältige Erfahrungen mit Projektmanagement und Produktpräsentationen gesammelt.

Ralf Moser, Voith Paper GmbH & Co. KG, ist als Vertriebsingenieur mit internationalen Veranstaltungen aktiv.

Den theoretischen Hintergrund und die Erfahrung aus Industrie, Forschung, Beratung und Lehre und aus vielfältigen studentischen Projekten brachte Dr. Ulrich Holzbaur, Professor an der Hochschule Aalen und Leiter des Steinbeis Transferzentrums Angewandtes Management, ein.

Alle Autoren haben neben Erfahrungen aus Firmenprojekten auch vielfältige Erfahrungen aus Events im Sport- und Kulturbereich.

Neben einer ausführlichen Darstellung der für das Eventmanagement wichtigen Bereiche enthält das Buch Checklisten und Beispiele. Um dem Leser auch eine konkrete Handlungsanweisung zu geben, haben wir die Checklisten so strukturiert, dass sie im Sinne eines Workflowmanagement durch das gesamte Projekt führen. Auch die Beispiele, die das breite Spektrum des Eventmanagements aufzeigen, helfen bei der Planung von Events.

Unser Dank gilt allen Personen in Firmen und Organisationen, die uns Einblick in ihr Veranstaltungsmanagement gegeben und damit zur Abrundung des Buchs beigetragen haben, insbesondere Jens Koopmann, Koopmann Concerts und Gastro-Team-Bremen, Rechtsanwalt Oliver Heinz, Kanzlei Heinz & v. Rothkirch, Bremen, und Prof. Dr. Silke Michalski. Das Beispiel City-Events wurde von Melanie Dambacher anhand ihrer Diplomarbeit bei der Stadt Aalen bearbeitet. In die aktuelle

Neuausgabe sind außerdem viele Ideen aus Arbeiten an dem Projekt „Erlebnisorientierung in der tertiären Bildung“ eingeflossen, für anregende Diskussionen sei an dieser Stelle Dr. Margret Klinkhammer, leadership focus, Rudolf Kaufmann, Stadt Aalen, sowie Iris Marx, Monika Theiss und Marko Schrader von der Hochschule Aalen gedankt.

Im Laufe der letzten Jahre haben wir von Lesern und Anwendern Anerkennung und Anregungen für die Anwendung des Buches in verschiedenen Bereichen bekommen. In vielen Abschlussarbeiten an der Hochschule Aalen wurden spezielle Aspekte von Eventmanagement und Erlebnisorientierung umgesetzt, die Erfahrungen daraus sind an verschiedenen Stellen eingeflossen. Auch von Seminarteilnehmern und Studenten kamen wertvolle Anregungen und Ergänzungen. Dies hat uns geholfen, den Leitfaden systematisch zu verbessern.

Für wertvolle Hinweise und die Betreuung danken wir Dr. Martina Bihn und Irene Barrios-Kezic, Springer-Verlag. Unser persönlicher Dank für Anregungen und Korrekturen und für ihre Geduld geht an Martina Holzbaur, Anita Knauß, Cornelia Riebl, Stefanie Jettinger und Silke Moser.

Wir wünschen, dass möglichst viele Anwender im beruflichen, ehrenamtlichen und privaten Bereich Nutzen aus dem Eventkonzept ziehen und ihre Veranstaltungen durch Erlebnisorientierung erfolgreicher werden.

Aalen, im März 2010

Ulrich Holzbaur
Edwin Jettinger
Bernhard Knauss
Ralf Moser
Markus Zeller

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Veranstaltung und Event	1
1.2	Zielsetzung und Nutzung	2
1.2.1	Ziele	2
1.2.2	Scope	3
1.2.3	Nutzungshinweise	4
1.3	Event-Projekt-Management für ganz Eilige	5
2	Einführung	7
2.1	Eventbegriff	7
2.1.1	Ereignis	8
2.1.2	Erlebnisorientierung	10
2.2	Eventkonzept	15
2.2.1	Ziel	15
2.2.2	Zielerreichung	16
2.2.3	Zusammenfassung	17
2.3	Veranstaltungen	17
2.3.1	Klassifikation	17
2.3.2	Teilnehmer	19
2.3.3	Besucherzahl	20
2.3.4	Eventcharakter	24
2.4	Eventmanagement	24
2.4.1	Projektphasen	24
2.4.2	Einzelpunkte	26
2.4.3	Integriertes Management	27
2.5	Evententwicklung	29
2.5.1	Entwicklungsprojekt	29
2.5.2	Anforderungen	30
2.5.3	Entwurf	31
2.5.4	Entscheidungen	34
2.6	Planung von Veranstaltungen	35
2.6.1	Planungsinhalte	36

- 2.6.2 Vorwärtsplanung 36
- 2.6.3 Rückwärtsplanung 37
- 2.6.4 Prozessmodell 38
- 3 Strategie und Marketing 41**
 - 3.1 Strategie und Ziel 42
 - 3.1.1 Zielsetzung 42
 - 3.1.2 Ziele und Gewinn 44
 - 3.2 Eventkonzept 48
 - 3.3 Markenkonzept 49
 - 3.3.1 Marke Event 49
 - 3.3.2 USP 50
 - 3.3.3 Zielgruppe 52
 - 3.3.4 Spezielle Zielgruppenkriterien 52
 - 3.4 Marketing für das Event 56
 - 3.4.1 Analyse der Marktchancen 58
 - 3.4.2 Produktpolitik 59
 - 3.4.3 Preispolitik 64
 - 3.4.4 Distributionspolitik 67
 - 3.4.5 Kommunikation 68
 - 3.4.6 Werbung 69
 - 3.4.7 Verkaufsförderung 75
 - 3.4.8 Öffentlichkeitsarbeit 75
 - 3.4.9 Internes Marketing 77
 - 3.5 Sponsoring 78
 - 3.5.1 Eventsponsoring 78
 - 3.5.2 Leistung und Gegenleistung 80
 - 3.5.3 Exemplarisches Sponsoringangebot 81
 - 3.5.4 Kooperationen 85
 - 3.6 Eventorganisation 85
 - 3.6.1 Marketingplanung 85
 - 3.6.2 Marketingcontrolling 86
 - 3.6.3 Information 89
 - 3.6.4 Einbindung von Agenturen 91
 - 3.7 Eventmarketing 92
 - 3.7.1 Begriff Eventmarketing 92
 - 3.7.2 Wirkung von Eventmarketing 93
 - 3.7.3 Beispiel 95
- 4 Logistik 99**
 - 4.1 Catering und Warenlogistik 99
 - 4.1.1 Arten 100
 - 4.1.2 Eigenständig oder Fremdvergabe 101
 - 4.1.3 Externe Vergabe 102
 - 4.1.4 Vertragsgestaltung 102
 - 4.1.5 Angebotsspektrum 105

4.1.6	Verpflegungs-Infrastruktur	107
4.1.7	Catering und Geld	110
4.1.8	Lebensmittelvorschriften	113
4.1.9	Controlling	114
4.1.10	Nachbereitung	115
4.2	Infrastruktur	116
4.2.1	Der Veranstaltungsort	116
4.2.2	Sicherheit	119
4.2.3	Personal für Infrastruktur	120
4.2.4	Anreise, Übernachtung, Abreise	121
4.2.5	Übernachtung	124
4.2.6	Sanitäre Anlagen, Wasser- und Stromversorgung	126
4.2.7	Telefon, Funk	127
4.2.8	Müllentsorgung	128
4.2.9	Zugangskontrollsystem	129
4.3	Marketing für Catering und Infrastruktur	130
4.4	Informationsmanagement	131
5	Randbedingungen	135
5.1	Recht und Haftung	135
5.1.1	Übersicht Recht	136
5.1.2	Risiko	139
5.1.3	Haftungsfragen	142
5.1.4	Versicherungen	144
5.1.5	Jugendschutz	145
5.1.6	Schankerlaubnis und Sperrzeit	147
5.1.7	Preisauszeichnung	148
5.1.8	Umleitungen und Straßensperrungen	149
5.1.9	GEMA und weitere Abgaben	149
5.1.10	Schutz von Veranstaltungsbezeichnungen durch Markeneintrag	150
5.2	Umwelt, Gesundheit, Unfallschutz	151
5.2.1	Umwelt	152
5.2.2	Gesundheit/Hygiene	152
5.2.3	Sicherheit	154
5.3	Finanzen und Steuern	154
5.3.1	Unternehmen	155
5.3.2	Privatperson	156
5.3.3	Verein	156
5.3.4	Aufzeichnung der Einnahmen und Ausgaben	157
6	Management von Veranstaltungen	159
6.1	Projektmanagement	159
6.1.1	Projekt-dreieck	160
6.1.2	Projektstrukturplan	161
6.1.3	Arbeitsstrukturplan	161

- 6.2 Projektplanung 163
 - 6.2.1 Zeitplanung 163
 - 6.2.2 Ressourcenplanung 169
- 6.3 Projektcontrolling 172
 - 6.3.1 Berichtswesen 173
 - 6.3.2 Kostencontrolling 173
 - 6.3.3 Zeit-/Terminüberwachung 174
- 6.4 Managementtechniken 175
 - 6.4.1 Mitarbeiterführung 176
 - 6.4.2 Teamarbeit 177
 - 6.4.3 Motivation 178
 - 6.4.4 Kommunikation 179
 - 6.4.5 Krisenmanagement 179
 - 6.4.6 Entscheidungstechniken 180
 - 6.4.7 Kreativitätstechniken 183
- 6.5 Hilfsmittel des Veranstaltungsmanagements 185
 - 6.5.1 Projektordner 185
 - 6.5.2 Protokolle 186
 - 6.5.3 Software zur Unterstützung des Projektmanagements 186
- 6.6 Aufgabenbereiche 190
 - 6.6.1 Strategie 190
 - 6.6.2 Logistik 191
 - 6.6.3 Randbedingungen 191
 - 6.6.4 Projektmanagement 191
- 6.7 Phasen und Meilensteine im Eventmanagement 192
 - 6.7.1 Initialisierung 192
 - 6.7.2 Start 192
 - 6.7.3 Vorbereitung 193
 - 6.7.4 Anlauf 193
 - 6.7.5 Aktiv 193
 - 6.7.6 Nachlauf 194
 - 6.7.7 Nachbereitung 194
- 7 Checklisten 195**
 - 7.1 Aufbau 196
 - 7.2 Projektordner 197
 - 7.3 Tailoring 197
 - 7.4 Die einzelnen Checklisten 198
 - 7.4.1 Eventkonzept und Strategie 200
 - 7.4.2 Projektstruktur 211
 - 7.4.3 Zeitplanung 215
 - 7.4.4 Ressourcen und Kosten 219
 - 7.4.5 Marketing 227
 - 7.4.6 Logistik 246
 - 7.4.7 Randbedingungen/Sicherheit 260
 - 7.4.8 Muster 270

7.5	Formblätter	271
7.5.1	Nutzwertanalyse	272
7.5.2	Morphologischer Kasten	273
7.5.3	Telefonliste/Alarmrufliste	274
7.5.4	First-Aid-Pläne für Notfallmaßnahmen	275
7.5.5	Organigramm	276
8	Beispiele	277
8.1	Firmenseminar	278
8.1.1	Initialisierung	278
8.1.2	Start	279
8.1.3	Vorbereitung	282
8.1.4	Vorlauf	283
8.1.5	Event	284
8.1.6	Nachlauf	284
8.1.7	Nachbereitung	284
8.2	Tag der offenen Tür	285
8.2.1	Initialisierung	286
8.2.2	Start	287
8.2.3	Vorbereitung	287
8.2.4	Vorlauf	287
8.2.5	Event	288
8.2.6	Nachlauf	289
8.2.7	Nachbereitung	289
8.3	Messebeteiligung	290
8.3.1	Initialisierung	290
8.3.2	Start	292
8.3.3	Vorbereitung	292
8.3.4	Vorlauf	293
8.3.5	Event	294
8.3.6	Nachlauf	294
8.3.7	Nachbereitung	294
8.4	Road Show	295
8.4.1	Initialisierung	295
8.4.2	Start	295
8.4.3	Vorbereitung	296
8.4.4	Vorlauf	296
8.4.5	Event	297
8.4.6	Abbau	298
8.4.7	Nachbereitung	298
8.5	Exkursion	299
8.5.1	Initialisierung	299
8.5.2	Start	300
8.5.3	Vorbereitung	300
8.5.4	Vorlauf	302
8.5.5	Event	302

- 8.5.6 Nachlauf 303
- 8.5.7 Nachbereitung 303
- 8.6 Tagung 303
 - 8.6.1 Initialisierung 304
 - 8.6.2 Start 304
 - 8.6.3 Vorbereitung 305
 - 8.6.4 Vorlauf 306
 - 8.6.5 Event 306
 - 8.6.6 Nachlauf 306
 - 8.6.7 Nachbereitung 307
- 8.7 Jubiläum 307
 - 8.7.1 Initialisierung 307
 - 8.7.2 Start 308
 - 8.7.3 Vorbereitung 308
 - 8.7.4 Vorlauf 308
 - 8.7.5 Event 309
 - 8.7.6 Nachlauf 309
 - 8.7.7 Nachbereitung 309
- 8.8 Feier/Kundenevent 309
 - 8.8.1 Initialisierung 310
 - 8.8.2 Start 310
 - 8.8.3 Vorbereitung 310
 - 8.8.4 Vorlauf 311
 - 8.8.5 Event 311
 - 8.8.6 Nachlauf 311
 - 8.8.7 Nachbereitung 312
- 8.9 Party 312
 - 8.9.1 Initialisierung 312
 - 8.9.2 Start 313
 - 8.9.3 Vorbereitung 313
 - 8.9.4 Vorlauf 315
 - 8.9.5 Event 315
 - 8.9.6 Nachlauf 315
 - 8.9.7 Nachbereitung 315
- 8.10 Outdoor-Veranstaltung 316
 - 8.10.1 Initialisierung 316
 - 8.10.2 Start 317
 - 8.10.3 Vorbereitung 317
 - 8.10.4 Vorlauf 318
 - 8.10.5 Event 318
 - 8.10.6 Nachlauf 318
 - 8.10.7 Nachbereitung 318
- 8.11 City-Events 319
 - 8.11.1 Initialisierung 319
 - 8.11.2 Start 320

8.11.3	Vorbereitung	320
8.11.4	Vorlauf	321
8.11.5	Event	321
8.11.6	Nachlauf	322
8.11.7	Nachbereitung	322
8.12	Tournee	322
8.12.1	Initialisierung	323
8.12.2	Start der Tourneeplanung	324
8.12.3	Vorlauf des einzelnen Konzertes	327
8.12.4	Event	328
8.12.5	Nachlauf	329
8.12.6	Nachbereitung der gesamten Tournee	330
8.13	Sitzung	331
8.13.1	Initialisierung	332
8.13.2	Start	332
8.13.3	Vorbereitung	332
8.13.4	Vorlauf	333
8.13.5	Event	333
8.13.6	Nachlauf	334
8.13.7	Nachbereitung	334
8.14	Präsentation/Vortrag	334
8.14.1	Initialisierung	335
8.14.2	Start	336
8.14.3	Vorbereitung	338
8.14.4	Vorlauf	340
8.14.5	Event	340
8.14.6	Nachlauf	341
8.14.7	Nachbereitung	341
Literatur	343

Kapitel 1

Einleitung

Events werden als kommerzielle Ereignisse, als Mittel zur Unternehmenskommunikation und zur Aktivierung von Zielgruppen immer wichtiger. Events sind erlebnisorientierte organisierte Ereignisse und einmalige Veranstaltungen mit hohem Risiko. Der gesamte Bogen des Eventmanagements reicht von der Zielsetzung für das Event und der Einbindung in die eigene Unternehmensstrategie bis zur operativen Planung und Durchführung einer Veranstaltung in einem vorgegebenen Rahmen. Dabei ist wichtig, dass im Eventmanagement immer der Kunde im Mittelpunkt steht, wir haben es deshalb viel mehr mit individuellen Entscheidungen, subjektiven Wahrnehmungen und psychologischen Effekten zu tun als in der Betriebswirtschaft oder Technik.

1.1 Veranstaltung und Event

Der Begriff Event wird durch folgende Schlagworte charakterisiert, auf die wir in der Einführung noch ausführlich eingehen werden:

- eine Veranstaltung, die zum Ereignis wird,
- die Einmaligkeit des Ereignisses in der Wahrnehmung der Besucher,
- die positive Wahrnehmung und die Aktivierung der Besucher,
- ausführliche Organisation und geplante Inszenierung.

Typisch für Veranstaltungen im Vergleich zu anderen Aufgaben vergleichbarer Größenordnungen ist:

- Das Ergebnis der Bemühungen ist die Veranstaltung selbst und diese kann weder verschoben noch nachgebessert werden („vorbei ist vorbei“).
- Das Ergebnis ist einmalig („das gibt’s nur einmal, das kommt nicht wieder“) und der Erfolg ist von der subjektiven Wahrnehmung der Besucher abhängig („stell dir vor es ist ein Event und keiner merkt’s“).

- Das Ergebnis kann nicht konserviert oder auf Lager gelegt werden. Wenn zu wenige Teilnehmer kommen, verfehlt das Ergebnis seine Wirkung („stell dir vor es gibt ein Event und keiner geht hin“).
- Die Vorbereitung ist im Vergleich zum Ereignis umfangreicher, sowohl in Hinblick auf die Zeitdauer als auch im Hinblick auf den Aufwand („mit dem Startschuss ist das meiste gelaufen“).

Die Vorbereitung und Planung ist also extrem wichtig, ein steuerndes Eingreifen während des Events selbst ist nur beschränkt möglich – und wenn, dann muss jede Reaktion schon geplant sein.

Weitere wichtige Punkte im Management von Veranstaltungen sind:

- Im Sinne des Projektmanagements ist das Projektergebnis die Veranstaltung selbst, der Termin ist fest und das Ergebnis kann nicht nachgebessert werden. Der Hauptaufwand im Projekt liegt in der Planung und in der Vorbereitung.
- Im Allgemeinen sind viele Personen mit eingebunden. Damit spielt die Logistik eine größere Rolle als bei anderen Projekten.
- Die Veranstaltung lebt davon, dass sie besucht wird. Rechtzeitige Ankündigung, Marketing, Werbung und Public Relations sind kritisch für den Gesamterfolg.
- Für solche einmaligen Ereignisse mit hohem Risiko spielen Risikomanagement und Sicherheitsaspekte eine wichtige Rolle. In der Vorbereitung ist auch das Umfeld zu planen (Logistik, Schulung, Aufbau, Abbau).

Egal, ob das Event 100 oder 100.000 Teilnehmer hat, der Organisator muss von der Terminfestlegung bis zur Verabschiedung vieles planen und vorbereiten. Er muss sich nicht nur mit Besuchern und Akteuren, sondern auch mit Lieferanten und dem Finanzamt beschäftigen. Vor diesem Berg von Aufgaben muss der Verantwortliche schnell und effizient handeln und gleichzeitig die Übersicht und einen klaren Kopf behalten. Wichtige Aspekte und scheinbare Kleinigkeiten können den Erfolg gefährden. Viel Zeit zur Korrektur bleibt nicht, wenn eine Veranstaltung angelaufen ist. Deshalb liegen die eigentlichen Aufgaben in der Vorbereitung. Die Durchführung dieser Vorbereitung als Projekt ist der Schlüssel zum Erfolg. Dabei hilft der Leitfaden durch eine Einführung in die benötigten Methoden des Projektmanagements, durch fachliche Grundlagen und umfangreiche Checklisten.

1.2 Zielsetzung und Nutzung

1.2.1 Ziele

Das vorliegende Buch hat Zielsetzungen in Theorie und Praxis, wobei die Praxis in zwei Teile zerfällt: aus der Veranstaltung ein Event zu machen und aus dem Event einen sicheren Erfolg zu machen.

Damit ergeben sich die drei Ziele:

1. Die Grundlagen des Eventmanagements systematisch aufzubereiten:
„Was ist eigentlich Eventmanagement?“
Wer sich mit Eventmanagement beschäftigt, bekommt damit das benötigte Wissen und eine fundierte Basis für seine Arbeit.
2. Die Umsetzung des Eventkonzepts zu verdeutlichen:
„Wie macht man aus einer Veranstaltung ein Event?“
Wer eine Veranstaltung erfolgreich machen will, bekommt damit Hilfen bei der Konzeption und Definition des Events.
3. Die Umsetzung des Eventmanagements zu verdeutlichen:
„Wie organisiert man ein erfolgreiches Event?“
Wer eine Veranstaltung plant, bekommt damit Hilfen bei deren Planung und Durchführung.

1.2.2 *Scope*

Der Schwerpunkt dieses Leitfadens liegt auf professionell geplanten Veranstaltungen im beruflichen, ehrenamtlichen und privaten Bereich. Die folgende Tabelle beschreibt in etwa den Bereich in der Größenordnung von Veranstaltungen, den wir im Folgenden betrachten.

Dabei sind folgende Bemerkungen notwendig:

- Die Dauer eines Events reicht von einer Stunde (ohne An-/Abreise bzw. Auf-/Abbau) bis zu der Größenordnung von mehreren Wochen. Darüber hinaus werden im Rahmen von kontinuierlichen Veranstaltungen andere Methoden notwendig. Teile solcher großer Veranstaltungen können aber wieder Events sein.
- Die Grenze zwischen aktiven und passiven Teilnehmern (Akteure – Zuschauer) verschwimmt beim Event. Die Anzahl der Besucher ist relativ hoch, durch Medien können noch deutlich mehr Personen erreicht werden, als am Event selbst teilnehmen.
- Der Unterschied zwischen den zu einem Zeitpunkt präsenten Teilnehmern (Besucherzahl, Besucherkapazität) und den insgesamt gezählten Besuchern (Besuchersumme) kommt durch die Wechselhäufigkeit zustande. Diese ist natürlich bei längeren Veranstaltungen höher.

Tab. 1.1 Spektrum der Größenordnungen von Veranstaltungen

Kriterium	Minimal	Maximal ca.
Dauer	Eine Stunde	Mehrere Wochen
Teilnehmer	Wenige	Einige 10.000
Personalaufwand	Einige Stunden	Mehrere Personen-Jahre
Kosten	Vernachlässigbar	Einige Millionen
Träger	Privatperson	Konzern

1.2.3 Nutzungshinweise

Sie können dieses Buch natürlich von der ersten bis zur letzten Seite lesen. Dies empfehlen wir umso mehr, je mehr Sie bei dem Event in die konzeptuelle Arbeit und in die strategische Planung eingebunden sind, und je weniger Sie sich einen Fehler bei der Organisation ihrer Veranstaltung und der Inszenierung des Events leisten dürfen.

Für ein strukturiertes Vorgehen sind die wichtigsten strukturierten Vorgehensweisen zum Bearbeiten sind durch die Pfade beschrieben:

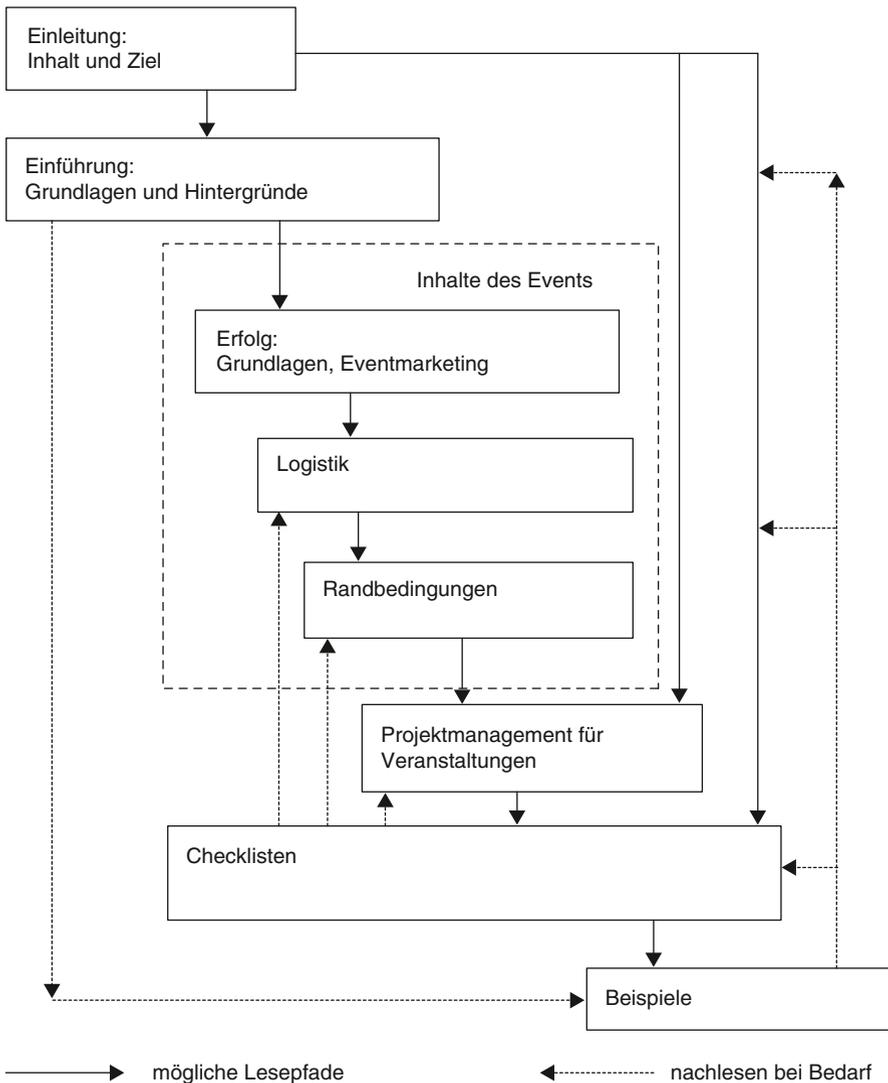


Abb. 1.1 Nutzung des Buches und Vorgehen Eventplanung

Wenn Sie in Zeitnot sind, und vielleicht sogar die Veranstaltung bezüglich Art und Termin schon feststeht, sollten Sie folgendermaßen vorgehen: (Besorgen Sie sich dazu am besten einige Blätter Papier und einen Bleistift, die Darstellung als Datei oder mit einer Projektmanagement-Software ist weniger wichtig als eine gut durchdachte Planung und ein kreatives Konzept.)

1.3 Event-Projekt-Management für ganz Eilige

Besorgen Sie sich einige Blätter Papier und eine Bleistift.

- Setzen Sie sich kurz hin und machen Sie sich klar, was Ihre Ziele sind. Notieren Sie Ziele und Zielgruppen Ihres Events (was für wen?).
- Überfliegen Sie zumindest die Einführung (Kap. 2), um zu wissen, worum es geht. Notieren Sie Ihre Ziele und Ihr Konzept.
- Besprechen Sie Konzeption und Planung mit Ihrem Team – und das ab jetzt regelmäßig. Die Kommunikation im Team und nach außen ist genauso wichtig wie brillante Ideen und systematische Planung.
- Bearbeiten Sie das Kapitel Projektplanung, um zu wissen, was Sie tun müssen. Notieren Sie die wichtigsten Ziele und Randbedingungen.
- Bearbeiten Sie die Checklisten zum Eventkonzept, um zu wissen, wo Sie mit Ihrem Projekt stehen und um klare Ziele zu bekommen.
- Schauen Sie sich ein passendes Beispiel an, um ein Gefühl für die Aufgabe zu bekommen und Anregungen mitzunehmen.
- Erstellen Sie eine Liste der Ziele aus Sicht der Auftraggeber und Organisatoren, sowie einen groben Meilensteinplan und Arbeitsstrukturplan auf je einem Blatt Papier.
- Halten Sie die wichtigsten Parameter (Name, Ort, Zeit) schriftlich fest.
- Machen Sie eine kurze Pause und überlegen Sie, was Sie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und der vorgegebenen Zeit erreichen können und wollen. Diskutieren Sie das mit Team und Auftraggeber.
- Wählen Sie die benötigten Checklisten aus und passen Sie diese Ihrem Bedarf an. Legen Sie die für das weitere Vorgehen verwendete Form fest (Checklisten, Tabellen, Projektplan – Papier oder elektronisch).
- Setzen Sie sich mit Ihrem Team zusammen. Diskutieren Sie Ihre Ansätze: andere haben auch gute Ideen und können Konzepte verbessern.
- Schreiben Sie Ihr Eventkonzept und den geplanten Eventablauf auf. Betrachten Sie den Eventablauf aus verschiedenen Sichten.
- Machen Sie sich einen detaillierten Projektplan. Er sollte enthalten: Zielsetzung, Eventkonzept, Aufgaben, Zeitplan, Aufgabenverteilung.
- Arbeiten Sie die Projektpläne und Checklisten systematisch ab.
- Denken Sie daran, dass Sie mit Menschen und für Menschen arbeiten.

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.

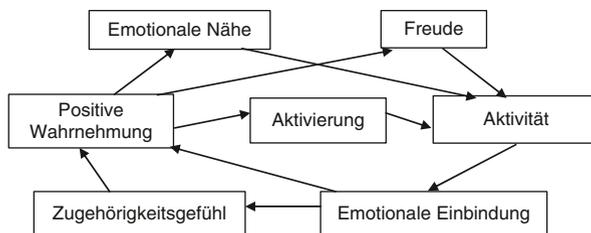
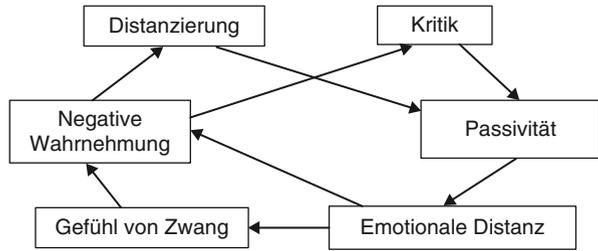


Abb. 2.1 Wechselwirkung der positiven Beziehungen

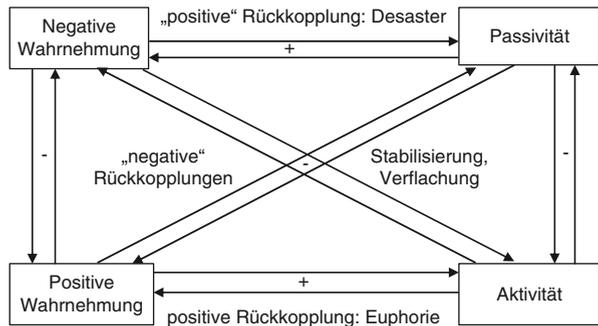
Leider müssen auch die negativen Rückkopplungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden, die sich ebenfalls in einem Rückkopplungskreis aufschaukeln können:

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. [...]

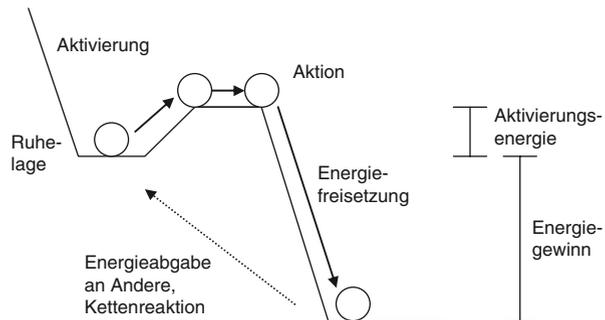
Tom erschien die Welt nicht mehr gar so uneben. Ohne es selbst recht zu wissen, hatte er ein tief in der menschlichen Natur wurzelndes Gesetz entdeckt. Um jemanden, groß oder klein, nach etwas lüstern zu machen, ist es nur nötig, dieses Etwas schwer erreichbar zu machen. Wäre er ein großer und weiser 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.

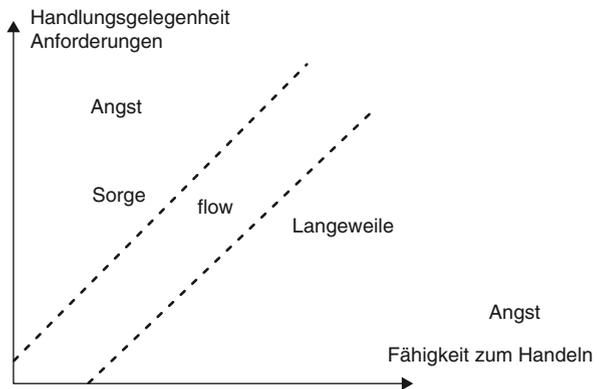
2.1.2.4 Flow

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.

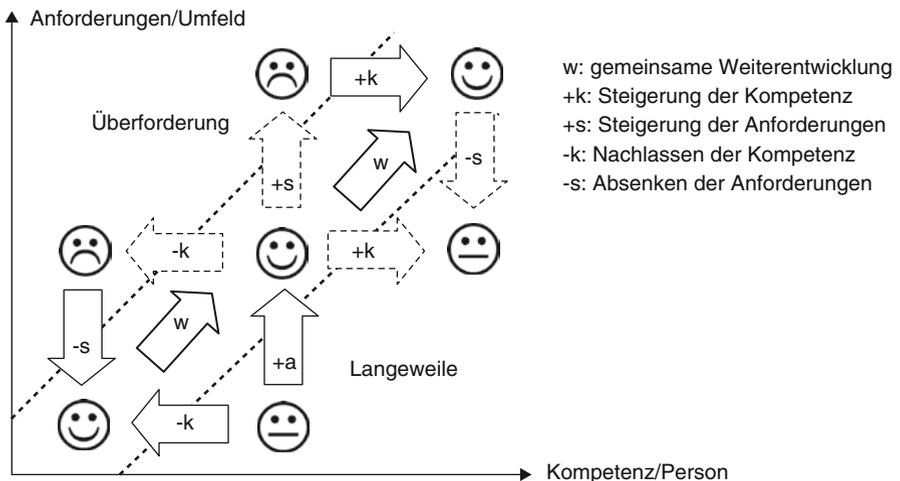


Abb. 2.6 Abweichung vom und Wege zum Flow. (eigene Darstellung in Anlehnung an Holzbaur 2007)

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.

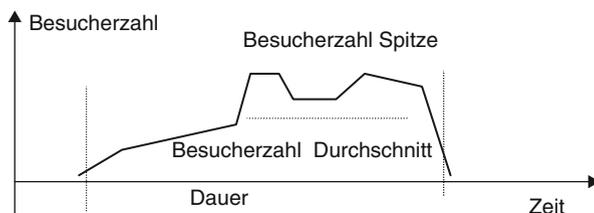
Hier dient der Eventcharakter neben der Gewinnung der Teilnehmer vor allem einem positiven Eindruck und der Unterstützung anderer primärer Ziele. Solche Veranstaltungen können kommerziellen (Marketing, PR) oder ideellen Charakter haben. Insbesondere private Veranstaltungen gehören hierzu.

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.