

# Eventmanagement

---

Ulrich Holzbaur  
Edwin Jettinger · Bernhard Knauß  
Ralf Moser · Markus Zeller

---

# Eventmanagement

Veranstaltungen  
professionell zum Erfolg führen

Dritte, erweiterte Auflage

Mit 56 Abbildungen und 28 Tabellen  
sowie 67 Checklisten, 5 Formblättern  
und 14 ausgearbeiteten Beispielen

 Springer

Professor Dr. Ulrich Holzbaur  
Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Aalen  
Beethovenstraße 1  
73428 Aalen  
ulrich.holzbaur@htw-aalen.de

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)  
Bernhard Knauß  
DaimlerChrysler Services  
FleetBoard GmbH  
Am Wallgraben 125  
70565 Stuttgart

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

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)  
Ralf Moser  
Voith Paper GmbH & Co. KG  
Sankt Pöltner Straße 43  
89522 Heidenheim  
  
Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)  
Markus Zeller  
Interbrew Brauerei Beck & Co.  
Am Deich 18/19  
28199 Bremen

ISBN-10 3-540-25649-0 Springer Berlin Heidelberg New York  
ISBN-13 978-3-540-25649-6 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

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.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005  
Printed in Germany

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.

SPIN 11418702 43/3153-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

## Vorwort

„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.

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 aus den Augen zu verlieren. Erlebnisorientierung hilft, eine Nachricht besser und nachhaltiger zu vermitteln.

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.
- Wer in guter (bleibender und positiver) Erinnerung bleiben will, darf keine Fehler machen und muss auf unvorhergesehene Einflüsse vorbereitet sein.

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, 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. Intelligentere Eventplanung kann dabei auch nach dem Motto „Klasse statt Masse“ Ressourcen sparen und damit zur ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit beitragen.

## VI Vorwort

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 ersten beiden Auflagen hat gezeigt, dass diese Zielgruppe einen solchen Leitfaden schätzt.

Das Buch ist als Gesamtwerk angelegt und in enger Kooperation geschrieben, die Schwerpunkte der Bearbeitung wurden entsprechend der beruflichen und persönlichen Erfahrungen gewählt:

Markus Zeller hat seine Erfahrungen aus seiner Tätigkeit bei der Brauerei Interbrew bzw. Beck & Co in den Bereichen Eventmanagement, Marketing und Vertrieb eingebracht.

Die Schwerpunkte von Edwin Jettinger, Steinbeis Stiftung für Wirtschaftsförderung, lagen im Bereich rechtliche und wirtschaftliche Randbedingungen des Events.

Bernhard Knauß hat aus der Arbeit bei den Firmen InstallShield Software GmbH und DaimlerChrysler Services FleetBoard GmbH die Erfahrungen mit Projektmanagement und Produktpräsentationen eingebracht.

Ralf Moser, Voith Paper GmbH & Co. KG, hat für das Thema Catering und Logistik neben Firmenprojekten die Erfahrungen umgesetzt, die er und ein Team der Hochschule Aalen beim Catering des Landesturnfestes 1999 in Aalen gemacht haben.

Den theoretischen Hintergrund und die Erfahrung aus Industrie, Forschung, Beratung und Lehre brachte Dr. Ulrich Holzbour, Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Aalen und Leiter des Steinbeis Transferzentrums Angewandtes Management, ein.

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 Herrn Jens Koopmann, Koopmann Concerts und Gastro-Team-Bremen, Herrn Rechtsanwalt Oliver Heinz, Sozietät Heinz+Heinz, Bremen, und Frau Prof. Dr. Silke Michalski. Das Beispiel City-Events wurde von Dipl.-Betr.-Wirtin Melanie Dambacher

anhand ihrer Diplomarbeit bearbeitet, die vom City-Manager und der Stadtverwaltung der Stadt Aalen unterstützt wurde.

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 Diplomarbeiten an der Hochschule Aalen wurden spezielle Aspekte von Eventmanagement, Erlebnisorientierung und Projektmanagement 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 Frau Dr. Martina Bihn und Frau Barbara Karg, 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 Unseld.

Wir wünschen, dass möglichst viele Anwender im beruflichen, ehrenamtlichen und privaten Bereich Nutzen aus dem Eventkonzept ziehen.

Aalen, im Juni 2005

Die Autoren

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Veranstaltung und Event .....	1
1.2	Zielsetzung und Nutzung .....	2
<b>2</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>6</b>
2.1	Eventbegriff .....	6
2.2	Eventkonzept .....	13
2.3	Veranstaltungen .....	15
2.4	Eventmanagement .....	23
2.5	Ziel und Gewinn .....	29
2.6	Evententwicklung .....	35
2.7	Planung von Veranstaltungen .....	41
<b>3</b>	<b>Erfolgsstrategie .....</b>	<b>47</b>
3.1	Strategie und Ziel .....	48
3.2	Eventkonzept .....	49
3.3	Markenkonzept .....	50
3.4	Marketing für das Event .....	57
3.5	Sponsoring .....	83
3.6	Eventorganisation .....	91
3.7	Eventmarketing .....	99
<b>4</b>	<b>Logistik .....</b>	<b>105</b>
4.1	Catering und Warenlogistik .....	105
4.2	Infrastruktur .....	123
4.3	Marketing für Catering und Infrastruktur .....	138
4.4	Informationsmanagement .....	140
<b>5</b>	<b>Randbedingungen .....</b>	<b>143</b>
5.1	Recht und Haftung .....	143
5.2	Umwelt, Gesundheit, Unfallschutz .....	160
5.3	Finanzen und Steuern .....	163
<b>6</b>	<b>Management von Veranstaltungen .....</b>	<b>167</b>
6.1	Projektmanagement .....	167
6.2	Projektplanung .....	170
6.3	Projektcontrolling .....	179
6.4	Managementtechniken .....	184
6.5	Hilfsmittel des Veranstaltungsmanagements .....	194
6.6	Aufgabenbereiche .....	202

## X Inhaltsverzeichnis

6.7	Phasen und Meilensteine im Eventmanagement .....	204
<b>7</b>	<b>Checklisten .....</b>	<b>207</b>
7.1	Aufbau .....	208
7.2	Projektordner .....	209
7.3	Tailoring .....	209
7.4	Die einzelnen Checklisten .....	210
7.5	Formblätter .....	280
<b>8</b>	<b>Beispiele .....</b>	<b>286</b>
8.1	Firmenseminar .....	287
8.2	Tag der offenen Tür .....	295
8.3	Messebeteiligung .....	299
8.4	Road Show .....	304
8.5	Exkursion .....	308
8.6	Tagung .....	313
8.7	Jubiläum .....	317
8.8	Feier/Kundenevent .....	320
8.9	Party .....	322
8.10	Outdoor-Veranstaltung .....	327
8.11	City-Events .....	330
8.12	Tournee .....	333
8.13	Sitzung .....	342
8.14	Präsentation/Vortrag .....	347
	<b>Literatur .....</b>	<b>355</b>

# 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 anhängig („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.

Tabelle 1-1: Spektrum von Veranstaltungen

Kriterium:	Minimal	Maximal ca.
Dauer Tage	1/3	30
Teilnehmer aktiv	1	einige 100
Teilnehmer Kapazität	wenige	einige 10.000
Teilnehmer Summe	einige	einige 100.000
Kosten ohne Personal	einige €	einige Mio. €
Personalaufwand	einige Personen-Tage	Personen-Jahre
Träger	Person	Unternehmen, Verein

### 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.

Wenn Sie aber in Zeitnot sind, und vielleicht sogar die Veranstaltung bezüglich Art und Termin schon feststeht, sollten Sie folgendermaßen vorgehen:

- Überfliegen Sie zumindest die Einführung (Kapitel 2), um zu wissen, worum es geht. Notieren Sie Ihre Ziele und Ihr Konzept.
- Bearbeiten Sie das Kapitel Projektplanung (6), 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.
- Wählen Sie die benötigten Checklisten aus und passen Sie diese Ihrem Bedarf an (Hinweise dazu siehe Kapitel „Checklisten“).
- Setzen Sie sich mit Ihrem Team zusammen. Diskutieren Sie Ihre Ansätze: andere haben auch gute Ideen und können Fehler in Ihren Überlegungen entdecken.
- Schreiben Sie Ihr Eventkonzept und den geplanten Eventablauf auf.
- Machen Sie sich einen detaillierten Projektplan. Er sollte enthalten: Zielsetzung, Eventkonzept, Aufgaben, Zeitplan, Aufgabenverteilung.
- Setzen Sie sich mit Ihrem Team zusammen. Die Kommunikation im Team und nach außen ist genauso wichtig wie brillante Ideen und systematische Planung.
- Arbeiten Sie die Checklisten systematisch ab.

Mögliche Vorgehensweisen zum Bearbeiten sind durch die Pfade beschrieben:

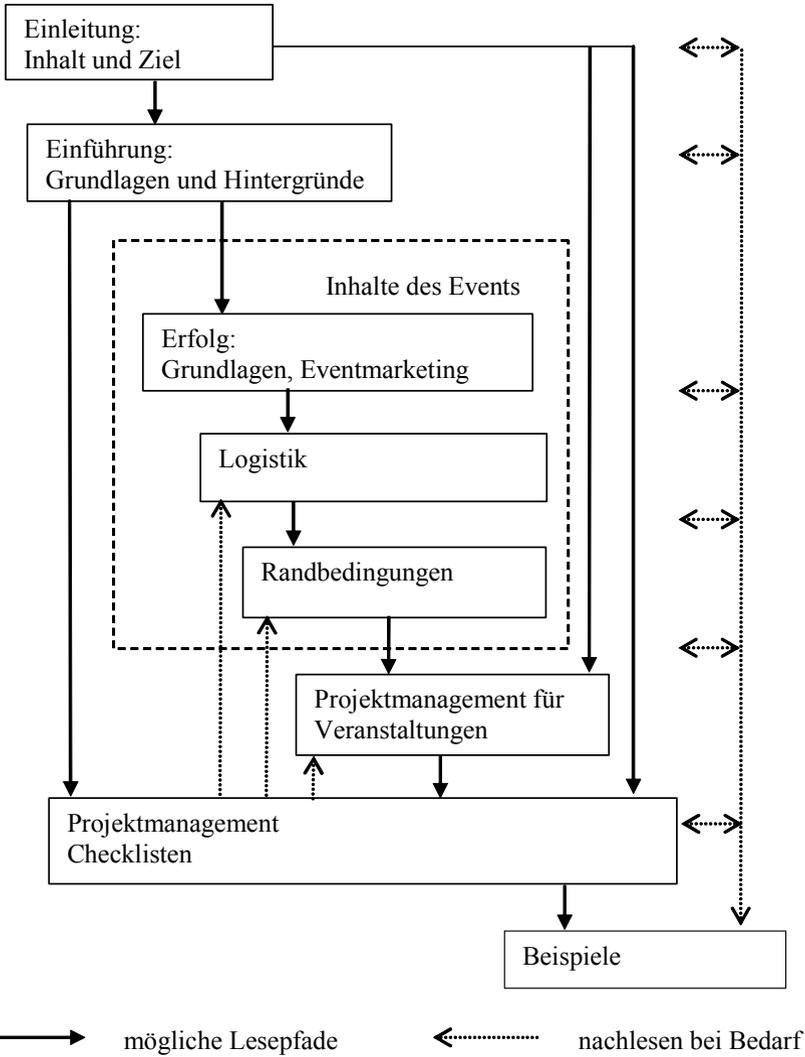


Abbildung 1-1: Nutzung des Buches und Vorgehen Eventplanung

## 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 desjenigen, der es erlebt.

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

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.

Dies setzt die folgenden beiden Aspekte voraus:

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

Die folgende Tabelle fasst die beiden Aspekte zusammen.

Tabelle 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.

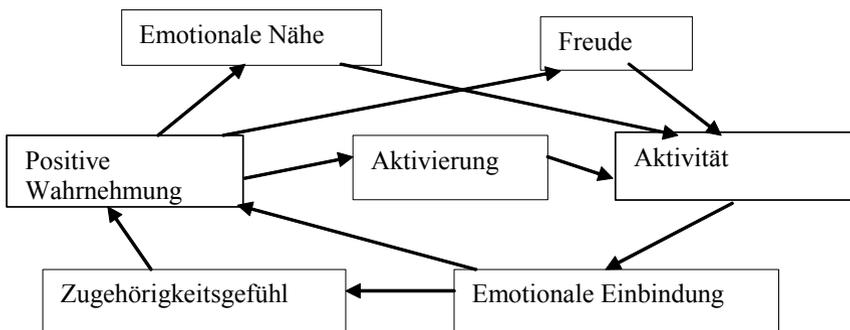


Abbildung 2-1: Wechselwirkung der positiven Beziehungen

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

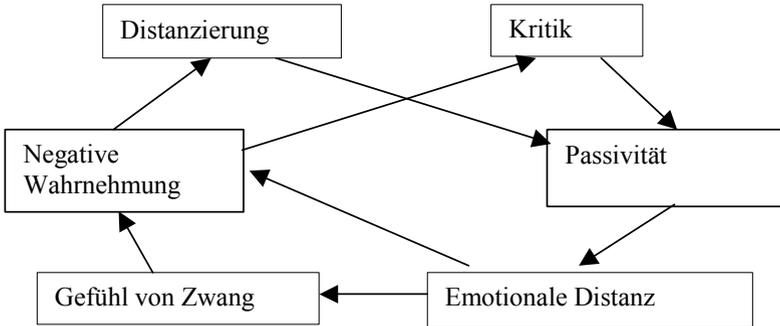


Abbildung 2-2: Wechselwirkung der negativen Beziehungen

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

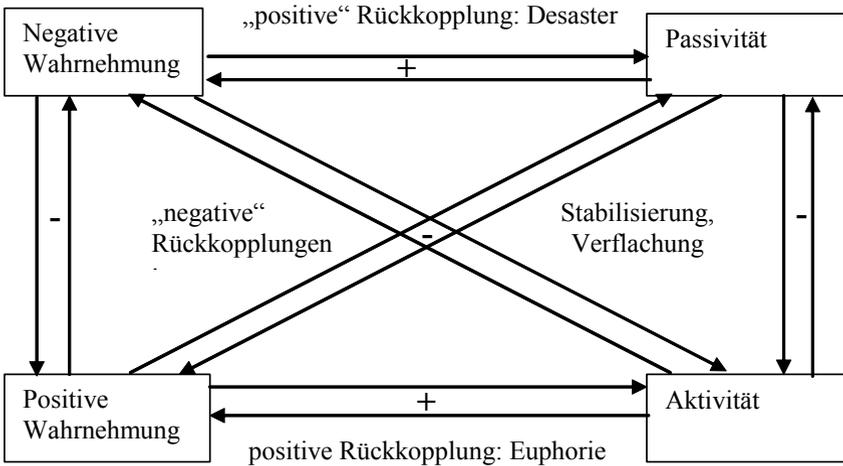


Abbildung 2-3: Rückkopplungen

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.

### 2.1.2.1 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 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 wert.

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 Rogers 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. Und während Ben in der Sonnenhitze schwitzte, saß der Künstler a.D. auf einem Fässchen im Schatten des Zaunes, schlug die Beine übereinander, verzehrte seinen Apfel und grübelte, wie er noch mehr Ahnungslose anlocken könnte.

... 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.

### 2.1.2.2 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.

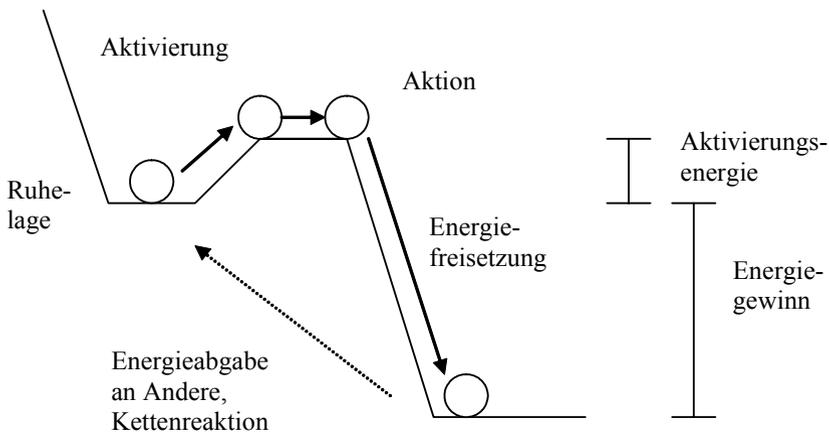


Abbildung 2-4: Aktivierungspotential und Energiefreisetzung

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.

## 2.2 Eventkonzept

Das wichtigste beim Eventmanagement und bei der Planung des Events ist, das Ziel festzulegen, zu kennen und im Auge zu behalten (siehe Kapitel 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 anderen 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:

- Empörte und betroffene Politiker 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:

- Tournées, 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).

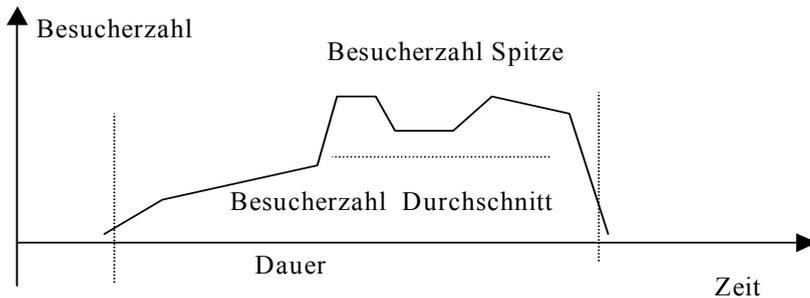


Abbildung 2-5: Besucherzahlen Durchschnitt und Spitze

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

Tabelle 2-2: Spektrum von Veranstaltungen

	Minimal	Maximal ca.
Dauer	eine Stunde	mehrere Wochen
Aktive Teilnehmer (TN)	1	1.000
TN Kapazität passiv	wenige	100.000
Wechselrate TN	1 (alle bleiben da)	100
TN gesamt	wenige	1.000.000
Kosten außer Personal	zu vernachlässigen	einige Millionen €
Personalaufwand	Personentage	Personenjahre
Träger	Person	Unternehmen Verein

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.

### 2.3.1.3 Beispiele

Einige typische Beispiele beschreibt die folgende Tabelle:

Tabelle 2-3: Exemplarisches Spektrum von Veranstaltungen

	Tagung, Seminar, Schulung	Privates Fest, Ju- biläum	Sportfest, Stadtfest, Musikfest	Ausflug, Camp	Tag der offenen Tür
Dauer Tage	3	1/2	3	1-30	1
Akteure	200	1	1000	3	200
Planung, Support	20	1	100	5	300
Besucher Spitze	200	100	10000	50	2000
Besucher Summe	300	100	30000	50	3000
Träger	Firma	Person	Verein	Verein	Firma

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

### 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

- 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,
- eingeladen werden (persönliche Einladung).

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  $W = V / D$  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.

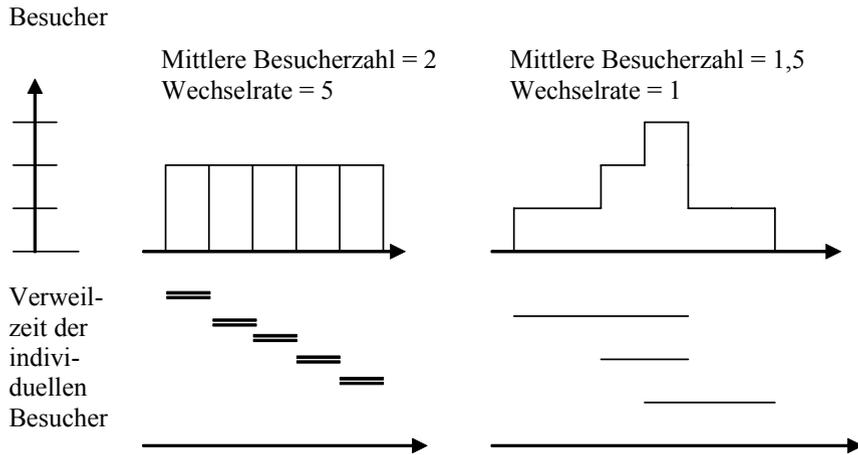


Abbildung 2-6: Wechselrate

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  $q = G / K$  vereint 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 ( $m = q * r$ ).

### 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 Schlangen.
- 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, potentiell 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:

Tabelle 2-4: 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

Tabelle 2-5: Kennzahlen zum Event

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