

- ▶ Zunächst beschäftigen wir uns mit der Frage was man organisatorisch tun muss, um ein Event erfolgreich durchzuführen und einen nachhaltigen positiven Eindruck bei Besuchern und Stakeholdern zu hinterlassen

Mit dem Begriff Eventmanagement bezeichnen wir die organisatorischen Maßnahmen, um eine Veranstaltung erlebnisorientiert und erfolgreich zu machen. Die beiden Schwerpunkte dabei sind die sichere und reibungslose Durchführung einer Veranstaltung und das Erlebnis als Zusatznutzen.

2.1 Events

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 hinzu, 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.

Einmaligkeit 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. 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. Es ist aber wichtig, dass das Event immer aus Sicht der Teilnehmer definiert wird, die etwas als Event erleben: „stell dir vor es gibt ein Event und keiner merkt’s“ [7].

2.2 Erlebnis und Emotion

Warum besucht jemand eine Veranstaltung? Dazu gibt es viele Gründe, von denen wir einige angelehnt an die zu befriedigenden Bedürfnisse zusammenfassen:

- Lernen und Kompetenzerwerb, Persönlichkeitsentwicklung
- Erlebnis, Aktivität und Herausforderung (Flow)
- Gesellschaftliche/Soziale Kontakte (sehen und gesehen werden)
- Sinnvolle Tätigkeit und Beitrag zum Gemeinwesen
- Möglichkeit für persönliche Kontakte
- Genuss und Wohlfühlen.

Eine antike Einteilung der Gründe, eine Rede zu halten bzw. sich anzuhören nach den Aktivitäten *docere* (lehren – lernen), *movere* (bewegen – gefordert werden), *delectare* (erfreuen – genießen) strukturiert. Die meisten Aktivitäten enthalten alle drei Komponenten, sind aber auf eine fokussiert [6]. Auf Events bezogen kann man dies folgendermaßen umsetzen:

- Wissen (*docere*): alles was dem Besucher eine Erweiterung und Ergänzung seines Weltbilds bietet. Dies können Informationen aber auch eine Vertiefung oder Prüfung des eigenen Wissens sein.
- Genuss (*delectare*): alles was der Besucher an Interaktion und Sinneseindrücken erlebt und was ihn perzeptiv genießen oder aktiv interagieren lässt.
- Herausforderung (*movere*): alles was den Besucher physisch oder psychisch aktiviert und ihn dazu bewegt, etwas zu verändern. Dazu gehört der konkrete Beitrag zu einer Veränderung.

Eventwirkung Für das Erlebnis spielt das Konzept des Flow [3] eine wichtige Rolle: die positive Wirkung ist am größten, wenn sich die Anspannung durch Herausforderung, Anstrengung und wahrgenommene Gefahr einerseits und die Entspannung durch Genuss und Erfolgserlebnis andererseits die Waage halten. Auch die Rückkopplung zwischen Aktivierung und Positivität [7] ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Events.

Der Begriff der emotionalen Distanz kann als Metapher verwendet werden, um darzustellen, inwieweit ein Besucher sich vom Event distanziiert. Ziel des Eventmanagements ist es, diese Distanz abzubauen. Im Gegensatz zu klassischen Distanz ist aber auch eine negative Distanz möglich: Diese bedeutet, dass die Person nicht nur an der Veranstaltung teilnimmt (*participation*) oder in gewisse Aktionen eingebunden wird (*involvement*), sondern sich selbst als Beteiligte versteht und sich als Komponente (Teil) der Veranstaltung sieht und einbringt (*commitment*).

2.3 Grundlagen des Eventmanagements

Jedes Event ist am Ziel bzw. Zweck orientiert. Um das Ziel zu erreichen, muss das Event auf die Teilnehmer ausgerichtet 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.

Im Hinblick auf das Eventmanagement empfiehlt es sich, das gesamte Projekt in Phasen aufzuteilen, die in Abschn. 2.4 vertieft aus Sicht von Organisation (Tab. 2.1) und Besucher (Tab. 2.2) dargestellt werden:

- Initialisierungsphase, Ideenphase
- Informationsphase, Konzeptionsphase
- Entscheidungsphase, Planungsphase,
- Vorbereitungsphase, Anlaufphase, Anreise
- Eventphase, Durchführung, Teilnahme
- Nachlaufphase, Rückreise
- Nachbereitungsphase

Eventmanagement in Kürze Event bedeutet, die Veranstaltung durch Erlebnisorientierung und Zusatzeffekte in den Augen der Besucher zu einem einzigartigen

Tab. 2.1 Phasen und Meilensteine im Eventmanagement

Phase Meilenstein	Inhalt
M0: Idee	Idee des Events wird geboren
P1: Init	Initialisierungsphase: Grundprinzipien, Vorlage für Entscheidungsträger
M1: go/nogo	Entschluss, das Event zu veranstalten, interne Bekanntgabe
P2: Start	Planungsphase: Aufgabenverteilung, Teambildung, Grobplanung
M2: goon/stop	Entscheidung für die Vorbereitung (oder den Abbruch), Mittelfestlegung
P3: Vorbereitung	Feinplanung: Vorbereitung und Organisation des Events, Einladungen
M3: point of no return	Start der Anlaufphase: Aktivierung und Abrufen der Planung
P4: Anlauf	Hochlaufen des Events: Aufbau, Anlieferung, Anreise
M4: doors open	Start des Events, Öffnung der Location
P5: Aktiv	Ablauf des Events: von der Eröffnung bis zur Schließung
M5: Event-Ende	Ende des Events, offizieller Schluss, Verlassen des Geländes
P6: Nachlauf	Beendigung des Events: Abbau, Rückgabe, Rückreise
M6: Beendigung	Schluss der Aktivitäten, Rechnungsschluss (soweit möglich)
P7: Nachbereitung	Abschließende organisatorische Arbeiten
M7: Projektende	Projekt abgeschlossen

Tab. 2.2 Phasen und Meilensteine aus Besuchersicht

Phase, Meilenstein	Inhalt
M0: Info	Kenntnis vom Event oder Teilnahmewunsch
P1: Init	Initialisierung, Information, Entscheidungsphase
M1: Interesse	Entschluss, teilnehmen zu wollen
P2: Planung	Planungsphase, Grobplanung und Konzeption
M2: goon/stop	Definitive Entscheidung für die Teilnahme
P3: Vorbereitung	Feinplanung: Vorbereitung und Organisation
M3: point of no return	Festlegungen, Buchung
P4a: Anreise	Anreise
M4a: Ankunft	Ankunft am Eventort
P4b: Aufenthalt	Aufenthalt, Vorbereitung, Warten
M4: Beginn	Eintritt beim Event bzw. Eröffnung des Events
P5: Teilnahme	Ablauf des Events: vom Eintreten bis zum Verlassen bzw. von der Eröffnung bis zur Schließung
M5: Ende	Ende des Events bzw. Verlassen des Events
P6a: Aufenthalt	Aufenthalt, Warten
M6a: Abreise	Verlassen des Eventorts
P6b: Rückreise	Rückreise
M6: Beendigung	Schluss der Teilnahmeaktivitäten
P7: Nachbereitung	Auswertung, Finanzieller Abschluss
M7: Projektende	Projekt abgeschlossen

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 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 des Events greift erst, wenn der Ablauf stimmt und Pannen vermieden werden.

- ▶ **Event-Management für Eilige** Die folgende Liste soll als „Rezept“ zur erfolgreichen Planung von Events dienen.
 - Machen Sie sich klar, was Ihre Ziele und die der Organisation sind.
 - Stellen Sie die Zielgruppen Ihres Events zusammen.
 - Erstellen Sie ein Grobkonzept und Event-Highlights.
 - Gehen Sie die Phasen und Meilensteine durch, legen Sie die Entscheidungstermine grob fest.

- Besprechen Sie das magische Projektdreieck, Konzeption und Planung mit Ihrem Team
- Halten Sie die wichtigsten Parameter (Name, Ort, Zeit) schriftlich fest.
- Erstellen Sie eine Liste der Ziele aus Sicht der Auftraggeber und Organisatoren und des Teams.
- Erstellen Sie einen groben Meilensteinplan und Arbeitsstrukturplan auf je einem Blatt Papier.
- Planen Sie die einzelnen Komponenten und Phasen.
- Schreiben Sie Ihr Eventkonzept und den geplanten Eventablauf auf.
- Betrachten Sie den Eventablauf aus verschiedenen Sichten.
- Machen Sie sich einen detaillierten Projektplan.
- Arbeiten Sie die Projektpläne und Checklisten systematisch ab.
- Denken Sie daran, dass Sie mit Menschen und für Menschen arbeiten.

2.4 Phasen und Meilensteine

Im Hinblick auf das Eventmanagement empfiehlt es sich, das gesamte Projekt in Phasen aufzuteilen.

Phasen und Meilensteine aus Veranstaltersicht Aus Sicht der Planung sind die Entscheidungen und Aktivitäten in den Phasen eine gute Strukturierung.

Die Phasen unterscheiden sich je nach dem Typ des Events und der veranstaltenden Organisation. Insbesondere die Zeitpunkte der Information und Einbindung interner und externer Partner (Management, Teams, Sponsoren, Stakeholder, Besucher, VIP, Presse) und der Festlegungen (Reservierung, Bestellung, Bezahlung) variieren.

Phasen und Meilensteine aus Besuchersicht Aus Sicht des Eventteilnehmers sieht das etwas anders aus, die Phasen des Eventerlebnisses sind ähnlich aber inhaltlich und zeitlich verschieden.

Das Ziel des Eventmanagements ist, durch ein ganzheitliches Erlebnis in allen Phasen das Event für den Besucher „perfekt“ zu machen. Dafür müssen alle Phasen aus Besuchersicht berücksichtigt werden (Totales Eventmanagement). Im Folgenden differenzieren wir zwischen dem Eventort (an dem man sich als Tourist länger aufhalten kann) und der Eventlocation mit deren Betreten/Verlassen das Event beginnt /endet. Dieser Ablauf und die Wahrnehmung des Eventbeginns kann nach Art und Location unterschiedlich sein.

Jeder der Meilensteine M0, .. M4 stellt eine Hürde dar, bei der die potentiellen Interessenten die Entscheidung treffen, in die nächste Phase zu gehen oder abzugeben.

2.5 Systematische Evententwicklung

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

► **Evententwicklung** Evententwicklung ist der systematische Prozess zur Entwicklung der Eventkonzeption und der Eventdetails zur Erfüllung der Anforderungen der Besucher, Kunden und Stakeholder.

Ergebnisorientierung und Erlebnisorientierung Die Idee der Erlebnisorientierung (des „Sahnehäubchens“) scheint ein Widerspruch zum Rationalisierungsprinzip zu sein – es gilt aber genau das Gegenteil: Jedes Element eines Events ist ein Beitrag zum Eventziel, nämlich zu dem angestrebten Erlebnis. Das Ziel der Veranstaltung ist ja nicht, die Besucher satt zu machen oder sie in einen Raum zu bringen, sondern immer, ihnen ein erinnerungswertes Erlebnis zu bieten.

► **KISS** Keep it Simple and Safe: Komplexe Inszenierungen sind kein Widerspruch zur Einfachheit, sie müssen nur sauber geplant und sicher umsetzbar sein.

Entwicklungsprojekt Die Evententwicklung (Entwicklung des Eventkonzepts und der Eventplanung) ist nur ein Teil des Eventmanagements, dessen Ziel ja das Event selbst ist.

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

Die Entwicklung eines Events als Einzelveranstaltung oder Konzeption (Marke, Format) ist ein Entwicklungsprozess, der denselben Prinzipien gehorcht wie jede Produktentwicklung [6, 8].

Anforderungen Die wichtigsten Anforderungen an das Event kommen von den Kunden. Durch die Öffentlichkeit von Events gibt es aber sehr viele weitere Anspruchsgruppen.

Konzept und Ausarbeitung Für die Umsetzung der Anforderungen in eine Konzeption (Spezifikation, Entwurf) und konkrete Planungen bieten sich die Methoden der Entwicklung wie Morphologische Box oder Nutzwertanalyse an.

2.6 Stakeholder- und Zielgruppenanalyse

Für den Erfolg gibt es zwei wichtige Gruppen: die Stakeholder (Anspruchsgruppen) und die direkten und indirekten Event-Zielgruppen.

Wichtig ist, interessierte Gruppen (Stakeholder) zu identifizieren und ihre Anforderungen an das Event, ihre Wünsche und Ängste, Einflussmöglichkeiten und Nutzen für das Event zu erfassen. Die Erfassung der Ziele von Stakeholdern ist wichtig, um aus potentiellen Gegnern möglichst Verbündete oder Unterstützer zu machen. Gerade bei einem Event, das vom Erleben lebt, können Misstöne um Umfeld oder Vorfeld verheerende Auswirkungen haben.

Organisatoren und Träger Träger einer Veranstaltung ist entweder eine Organisation oder eine Gruppe von Organisationen. Im zweiten Fall ist genau zu klären, wer welche Rolle hat. Auch die juristische Form und die Rechte und Pflichten in diesem Vorhaben sind zu klären.

Stakeholder (Anspruchsgruppen) Bei einem Event gibt es die vielfältigsten Anspruchsgruppen (Tab. 2.3). Letztendlich haben alle gesellschaftlichen Gruppen und alle Individuen einen Anspruch auf Einhaltung normativer Regeln und Sicherheit vor Risiken.

Tab. 2.3 Stakeholder- und Zielgruppenanalyse

	Ziel	Anzahl	Beitrag, Einfluss	Interesse
(zahlende) Besucher				
VIP, Multiplikatoren				
Akteure				
Mitarbeiter				
Presse				
Anwohner				
Ordnungsrahmen				
Gesellschaft				

Neben den eigentlichen Kunden, den zahlenden Besuchern und VIP, spielen Zaungäste und Presse eine Rolle. Verwaltung und Ordnungsamt, Polizei und Anwohner stellen Restriktionen an die Umweltbelastung durch Verkehr, Müll und Lärm. Die Sponsoren wollen wahrgenommen werden und vom positiven Image der Veranstaltung profitieren. Je nach Art der Darbietung können sich gesellschaftliche Gruppen durch Form oder Inhalt gestört fühlen. Je nach Art der Anreise sind die Träger des ÖPNV und die Anbieter und Nutzer überregionaler Verkehrsverbindungen vom Event betroffen (Stau).

Zielgruppen Wichtige Stakeholdergruppen sind die Event-Zielgruppen:

- direkte Zielgruppe: diejenigen, die als Teilnehmer des Events angesprochen werden sollen,
- indirekte Zielgruppe: diejenigen, die durch die Kommunikation über das Event erreicht werden sollen.

Zielgruppen-Portfolio Die Zielgruppe lässt sich durch eine Reihe von Kriterien beschreiben wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung, Zugehörigkeit zu Interessengruppen und Branchen, Einkaufsverhalten, Lebensstil, familiäre Situation (Familien). Hinzu kommen weitere Dimensionen wie beispielsweise der Wohnort, um u.a. eine geographische Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen zu ermöglichen.

Da die Zielgruppen bezüglich der demographischen Merkmale nicht einheitlich sind, müssen wir uns in der Planung und Kommunikation am gesamten Portfolio unserer Zielgruppen orientieren – differenziert nach Besuchern (zahlende und eingeladene) und indirekten Zielgruppen.

2.7 Risikomanagementprozess

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Events ist die sichere Durchführung. Während subjektiv wahrgenommene Gefahr (Nervenkitzel) teilweise eine Komponente des Erlebnisses sein kann, ist das wahrgenommene Risiko (Gefährdung, Unsicherheit) eine Beeinträchtigung des positiven Erlebnisses und das objektive Risiko eine Gefährdung nicht nur für den Erfolg des Events sondern auch für die Organisatoren.

Zum rechtzeitigen Erkennen und Bewältigen der Risiken dient der Risikomanagementprozess. Dieser besteht aus

- Risikoidentifikation,
- Risikoanalyse, Risikobewertung,
- Risikobewältigung.

Bei der Risikoidentifikation geht es darum, auftretende Risiken rechtzeitig zu erkennen. Dies bedarf der umfassenden Bestandsaufnahme aller möglichen Risiken. Ziel der Risikoanalyse ist, für die erkannten Risiken einerseits sowohl die genaue Ursache (Wirkungsketten), als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Höhe des möglichen Schadens festzustellen. Der erwartete Schaden ist das Produkt aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadenshöhe.

Die Risikoidentifikation führt zum Risikoportfolio, in dem alle Risiken nach Größe (Schaden beim Eintreten des Risikos) und Wahrscheinlichkeit aufgelistet oder graphisch dargestellt werden.

Bei der Risikobewältigung wird versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos zu verringern bzw. die Auswirkungen zu begrenzen. Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch geringen Auswirkungen sind eher Objekt eines Verbesserungsprozesses. Risiken mit einem potentiell großen Schaden müssen genauestens beobachtet werden, selbst wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit gering ist. Der Veranstalter kann nicht nur juristisch belangt werden (ordnungsrechtlich: Strafe, Bußgeld, privatrechtlich: Haftung, Schadenersatz), sondern auch in der Öffentlichkeit und den Medien moralisch zur Verantwortung gezogen werden.

Love-Parade

Die Ereignisse bei der Love-Parade 2010 haben gezeigt, welche Konsequenzen unzureichendes Risikomanagement haben kann. Obwohl eine endgültige Klärung noch offen ist, kann man feststellen, dass eine Kombination aus unzureichenden Risikoabschätzungen, politischen Einflussnahmen, Fehlplanungen, Fehlverhalten und Fehlreaktion zu einer Tragödie führte.



<http://www.springer.com/978-3-658-07576-7>

Nachhaltige Events

Erfolgreiche Veranstaltungen durch gesellschaftliche
Verantwortung

Holzbaur, U.

2015, X, 49 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07576-7