





# EVENTMANAGEMENT I

## **IMPRESSUM**

Herausgeber:  
IU Internationale Hochschule GmbH  
IU International University of Applied Sciences  
Juri-Gagarin-Ring 152  
D-99084 Erfurt

Postanschrift:  
Albert-Proeller-Straße 15-19  
D-86675 Buchdorf  
media@iu.org  
www.iu.de

BWEM01  
Versionsnr.: 002-2023-1012  
Dieter Jäger

© 2022 IU Internationale Hochschule GmbH  
Dieser Lehrbrief ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.  
Dieser Lehrbrief darf in jeglicher Form ohne vorherige schriftliche Genehmigung der IU Internationale Hochschule GmbH nicht reproduziert und/oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.  
Die Autor:innen/Herausgeber:innen haben sich nach bestem Wissen und Gewissen bemüht, die Urheber:innen und Quellen der verwendeten Abbildungen zu bestimmen. Sollte es dennoch zu irrtümlichen Angaben gekommen sein, bitten wir um eine dementsprechende Nachricht.

# INHALTSVERZEICHNIS

## EVENTMANAGEMENT I

### Einleitung

Wegweiser durch das Studienskript .....	6
Basisliteratur .....	7
Weiterführende Literatur .....	8
Übergeordnete Lernziele .....	10

### Lektion 1

Einführung Eventmanagement .....	11
1.1 Der Eventbegriff .....	12
1.2 Zur Historie und Bedeutung von Events .....	14
1.3 Funktionen von Events .....	20

### Lektion 2

Eventformate .....	25
2.1 Eventformate aufgrund der inhaltlichen Zusammensetzung .....	26
2.2 Eventformate aufgrund der Größe und Bedeutung .....	30
2.3 Hybridevents – Formate mit digitaler Note .....	33
2.4 Gamification .....	34

### Lektion 3

Organisationen und Institutionen in der Eventbranche .....	37
3.1 Die Eventbranche in Deutschland .....	38

### Lektion 4

Eventplanung .....	45
4.1 Eventkonzeption und -design .....	46
4.2 Eventprojektmanagement .....	55

### Lektion 5

Finanzmanagement von Events .....	61
5.1 Begrifflichkeiten aus dem Finanz- und Kostenmanagement .....	62
5.2 Budgetierung des Events .....	63
5.3 Finanzreport .....	66

<b>Lektion 6</b>	
Personalmanagement von Events	69
6.1 Personalmanagement und -planung .....	70
<b>Lektion 7</b>	
Eventumsetzung	77
7.1 Eventdurchführung .....	78
7.2 Eventlogistik .....	83
<b>Lektion 8</b>	
Risikomanagement und rechtliche Aspekte	85
8.1 Risiko und Risikomanagement .....	86
8.2 Rechtliche Aspekte .....	91
<b>Lektion 9</b>	
Eventevaluierung	93
9.1 Evaluierungsmethoden .....	94
9.2 Zeitpunkt der Evaluierung .....	95
<b>Verzeichnisse</b>	
Literaturverzeichnis .....	98
Abbildungsverzeichnis .....	104

# **EINLEITUNG**

# HERZLICH WILLKOMMEN

## WEGWEISER DURCH DAS STUDIENSKRIPT

Dieses Studienskript bildet die Grundlage Ihres Kurses. Ergänzend zum Studienskript stehen Ihnen weitere Medien aus unserer Online-Bibliothek sowie Videos zur Verfügung, mit deren Hilfe Sie sich Ihren individuellen Lern-Mix zusammenstellen können. Auf diese Weise können Sie sich den Stoff in Ihrem eigenen Tempo aneignen und dabei auf lernspezifische Anforderungen Rücksicht nehmen.

Die Inhalte sind nach didaktischen Kriterien in Lektionen aufgeteilt, wobei jede Lektion aus mehreren Lernzyklen besteht. Jeder Lernzyklus enthält jeweils nur einen neuen inhaltlichen Schwerpunkt. So können Sie neuen Lernstoff schnell und effektiv zu Ihrem bereits vorhandenen Wissen hinzufügen.

In der IU Learn App befinden sich am Ende eines jeden Lernzyklus die Interactive Quizzes. Mithilfe dieser Fragen können Sie eigenständig und ohne jeden Druck überprüfen, ob Sie die neuen Inhalte schon verinnerlicht haben.

Sobald Sie eine Lektion komplett bearbeitet haben, können Sie Ihr Wissen auf der Lernplattform unter Beweis stellen. Über automatisch auswertbare Fragen erhalten Sie ein direktes Feedback zu Ihren Lernfortschritten. Die Wissenskontrolle gilt als bestanden, wenn Sie mindestens 80 % der Fragen richtig beantwortet haben. Sollte das einmal nicht auf Anhieb klappen, können Sie die Tests beliebig oft wiederholen.

Wenn Sie die Wissenskontrolle für sämtliche Lektionen gemeistert haben, führen Sie bitte die abschließende Evaluierung des Kurses durch.

Die IU Internationale Hochschule ist bestrebt, in ihren Skripten eine gendersensible und inklusive Sprache zu verwenden. Wir möchten jedoch hervorheben, dass auch in den Skripten, in denen das generische Maskulinum verwendet wird, immer Frauen und Männer, Inter- und Trans-Personen gemeint sind sowie auch jene, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können.



# BASISLITERATUR

Bowdin, G. et al. (2011): *Events Management*. 3. Auflage, Routledge, Abingdon, NY.

Capell, L. (2013): *Event Management for Dummies*. John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex.

Eisermann, U./Winnen, L./Wrobel, A. (2014): *Praxisorientiertes Eventmanagement. Events erfolgreich planen, umsetzen und bewerten*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Henschel, O. (2010): *Lexikon Eventmanagement. Strategie, Kreativität, Logistik, Verwaltung*. 2. Auflage, Beuth, Berlin/Wien/Zürich.

Kiel, H.-J./Bäuchl, R. (2014): *Eventmanagement. Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle*. Vahlen, München.

# WEITERFÜHRENDE LITERATUR

## LEKTION 1

EMBOK – Event Management Body of Knowledge (2021): *Homepage*. (Im Internet verfügbar).

Zanger, C. (2010): *Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Gabler, Wiesbaden.

## LEKTION 2

GCB – German Convention Bureau (2012): *Meetings planen in Deutschland. Ein GCB-Leitfaden*. (Im Internet verfügbar).

Schreiber, M.-T. (Hrsg.) (2012): *Kongresse, Tagungen und Events. Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft*. Oldenbourg, München.

## LEKTION 3

MPI – Meeting Professionals International (2014): *Meetings Outlook 2014*. (Im Internet verfügbar).

MPI – Meeting Professionals International – Germany Chapter (2021): *Homepage*. (Im Internet verfügbar).

## LEKTION 4

Gundlach, A. (2013): *Wirkungsvolle Live-Kommunikation. Liebe deine Helden. Dramaturgie und Inszenierung erfolgreicher Events*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Parent, M. M. (2010): *Decision Making in Major Sport Events Over Time. Parameters, Drivers, and Strategies*. In: *Journal of Sport Management*, 24. Jg., Heft 3, S. 291–318.

## LEKTION 5

Klesse, H.-J. (2014): *Sparen bei „Carmen“*. In: *WirtschaftsWoche*, Heft 51, S. 72.

Saayman, M./Rossouw, R. (2010): *The Cape Town International Jazz Festival. More than just jazz*. In: *Development Southern Africa*, 27. Jg., Heft 2, S. 255–272.

## **LEKTION 6**

Hoeppe, J. (2014): *Entscheidungs- und Legitimationsmuster im Nachhaltigen Personalmanagement. Orientierungs- und Handlungsrahmen für die Personalarbeit*. Rainer Hampp, München/Mering.

Holtbrügge, D. (2018): *Personalmanagement*. 7. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg.

## **LEKTION 7**

Eisermann, U./Winnen, L./Wrobel, A. (2014): *Praxisorientiertes Eventmanagement. Events erfolgreich planen, umsetzen und bewerten*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Levy, P. (2010): *Become the Main Attraction*. In: Marketing News, 44 Jg., Heft 9, S. 16–20.

## **LEKTION 8**

Gaynor, P. T. (2009): *Special event planning for the emergency manager*. In: Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 4. Jg., Heft 1, S. 14–21.

Gewerbeaufsicht Baden-Württemberg (2021): *Verordnung des Wirtschaftsministeriums über den Bau und Betrieb von Versammlungsstätten (Versammlungsstättenverordnung – VStättVO) (2012)*. (Im Internet verfügbar).

## **LEKTION 9**

Castan, B. (2011): *Erfolgskontrolle von Events und Sponsoring. Instrumente für die Evaluation ihrer Werbewirkung*. E. Schmidt, Berlin.

Drengner, J./Zanger, C. (1999): *Erfolgskontrolle im Eventmarketing*. In: planung & analyse, 26. Jg., Heft 6, S. 32–37.

# ÜBERGEORDNETE

## LERNZIELE

Der Kurs **Eventmanagement I** vermittelt Ihnen sowohl die Grundlagen im Bereich des Eventmanagements als auch die planungs-, umsetzungs- und evaluierungsrelevanten Aspekte erfolgreicher Events. Dabei erlangen Sie zunächst Grundwissen sowohl zu Events als auch über die Eventbranche und die damit verbundenen Bereiche wie Organisationen und Interessengruppen. Daneben lernen Sie die wesentlichen Eventformate kennen, die von Unternehmen, Organisationen und Institutionen als Kommunikationsmedium verwendet werden. Sie identifizieren die verschiedenen Stakeholder, deren Bedürfnisse und Ziele bei einem Event.

Aufbauend auf diesem Wissen erlangen Sie ein grundlegendes Verständnis davon, wie Events geplant, organisiert und durchgeführt werden. Abschließend gewinnen Sie Kenntnisse zur Eventevaluierung und deren Methoden.

# LEKTION 1

## EINFÜHRUNG EVENTMANAGEMENT

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was man unter dem Begriff „Event“ versteht.
- welche Charakteristika Events haben.
- welche Bedeutung Events haben.
- wie Events sich im Laufe der Historie entwickelt haben.
- welche Funktionen Events erfüllen können.

# 1. EINFÜHRUNG EVENTMANAGEMENT

## Einführung

Heutzutage spielen Events eine zentrale Rolle in unserem gesellschaftlichen Leben. Ob internationale Megaevents wie „Olympische Spiele“, die „FIFA-Fußballweltmeisterschaft“, Weltausstellungen oder öffentliche Sport- und Kulturveranstaltungen, ob Events im wirtschaftlichen oder politischen Kontext, fast jeder von uns hat schon einmal an einem Event teilgenommen und/oder einen Event ausgerichtet. Die Eventbranche ist vielfältig. Unternehmen nutzen Events für Produktpräsentationen, aber auch als Mitarbeiter- oder kundenorientierte Veranstaltungen haben sie schon lange ihren festen Platz als effektives Kommunikationsinstrument im Marketing von Unternehmen gefunden. Institutionen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft nutzen gezielt Konferenzen und Seminare zur effektiven Informationsvermittlung; mit Publikumsveranstaltungen – Tage der offenen Tür, Jubiläen – wird die Öffentlichkeit angesprochen.

Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff „Event“ bzw. was sind „Events“?

## 1.1 Der Eventbegriff

„Alles Event!?“ lautete 1993 der Titel des Buchs von Tom Inden-Lohmar (Inden 1993). Dabei war dem Autor seinen eigenen Angaben nach damals noch nicht klar, wie aktuell diese Aussage bis heute sein würde (Inden-Lohmar 2002, S. 23). Der Begriff Event hat sich längst in unserem Sprachgebrauch fest etabliert, und sucht man im Internet danach, so erhält man weit über 3.000.000.000 Treffer – eine schier unglaubliche Zahl.

Doch die unüberschaubare Verwendung des Begriffs „Event“ im umgangssprachlichen Kontext hat zu einem derart inflationären Gebrauch geführt, dass heute mit der Bezeichnung divergierende Bedeutungen und Assoziationen verbunden sind.

Somit stellt sich zunächst die Frage, was man genau unter Events versteht bzw. was Events sind. Im Online-Duden findet man dazu eine erste Erklärung. Darin bezeichnet „der“ oder „das Event“ (beide Formen sind gebräuchlich) ein „besonderes Ereignis“ (Bibliographisches Institut 2021a). Was sich jedoch hinter dem Begriff „besonderes Ereignis“ verbirgt, bleibt bei dieser Definition offen.

Als gebräuchliche Synonyme nennt der Online-Duden die Begriffe: Anlass, Ereignis, Erlebnis, Fest, Festlichkeit, Fete, Geselligkeit, Happening, Party, Schau, Schauspiel, Show, Spektakel, Treffen, Vergnügung (ebd.). Der Begriff Event selbst leitet sich aus dem lateinischen „eventus“ – Ereignis bzw. englischen Sprachgebrauch event – Ereignis ab (ebd.).

Im englischen Sprachgebrauch findet man unter dem Begriff im Longman English Dictionary Online folgende Erläuterung:

- „Interesting/exciting – something that happens, especially something important, interesting or unusual“ bzw.
- „Social gathering – a performance, sports competition, party etc at which people gather together to watch or take part in something“ (Longman English Dictionary Online o. J.).

Demnach lässt sich festhalten, dass es sich bei einem Event auch im englischen Sprachgebrauch um ein besonderes Ereignis handelt.

Neben den allgemeinen Wörterbüchern hat sich der Eventbegriff auch in den unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen (z. B. Wirtschafts-, Sozial- und Kommunikationswissenschaften) etabliert (Drengner 2014, S. 115). Im Online-Wirtschaftslexikon des Gabler-Verlags findet sich zum Eventbegriff folgende Definition:

Veranstaltungen aller Art, die durch Inszenierung, Interaktion zwischen Veranstalter, Teilnehmer und Dienstleistern sowie multisensorische Ansprache erlebnisorientierte Kommunikationsbotschaften an die Zielgruppe herantragen. Der Begriff Veranstaltung bezeichnet ein organisiertes, zweckbestimmtes, zeitlich begrenztes Ereignis, an dem eine Gruppe von Menschen vor Ort und/oder über Medien teilnimmt“ (Rück 2018).

### **Event als besonderes Ereignis**

Ein Event ist demnach etwas Außergewöhnliches, etwas, das nicht zum Alltäglichen gehört und dadurch zum besonderen Ereignis wird (Gebhardt/Hitzler/Pfadenhauer 2000, S. 18f.).

Analysiert man die ersten wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzungen zum Thema Event im deutschsprachigen Raum (Gebhardt/Hitzler/Pfadenhauer 2000, S. 19; Drengner 2008, S. 21; Sistenich 1999, S. 235; Zanger 2001, S. 836) im Hinblick auf mögliche Gemeinsamkeiten, dann lassen sich Events folgendermaßen charakterisieren:

- als planmäßig erzeugte Ereignisse, d. h., sie werden konzipiert, geplant, durchgeführt und evaluiert;
- gestalterische Freiräume existieren nur innerhalb festgelegter räumlicher und/oder zeitlicher Grenzen;
- sie werden zielorientiert durchgeführt, d. h., Events finden immer aufgrund einer bestimmten Intention/Zielsetzung statt, sei diese nun bewusst oder unbewusst festgelegt;
- sie werden als einzigartige Erlebnisse geplant und erlebt, d. h., Events heben sich positiv (anderenfalls werden sie nicht als solche so wahrgenommen) aus dem Alltagsgeschehen des Teilnehmers hervor und erzeugen in ihm eine freudige Erwartung;
- sie sprechen alle Sinne der Teilnehmer an und werden von diesen auch mit allen Sinnen wahrgenommen;
- sie vermitteln das Gefühl einer exklusiven Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit, d. h., die Teilnehmer von Events erleben sich als eine Einheit („große Familie“);
- sie sind meist monothematisch aufgebaut, d. h., die Eventinhalte werden auf ein Thema inhaltlich beschränkt und erzeugen so bei den Teilnehmern eine hohe thematische Identität.

## 1.2 Zur Historie und Bedeutung von Events

Vorweg kann man zunächst feststellen, dass Events kein „Produkt“ des 21. Jahrhunderts sind (Gebhardt/Hitzler/Pfadenhauer 2000, S. 23). Vielmehr gibt es seit Anbeginn der Menschwerdung immer wieder außergewöhnliche Begebenheiten, die die Menschen in den unterschiedlichsten Kulturen als „besonderes Ereignis“ gefeiert bzw. zelebriert haben, um so diese wichtigen Ereignisse in ihrem Leben zu feiern und in Erinnerung zu halten.

### Ur- und Frühgeschichte

In der Ur- und Frühgeschichte der Menschheit waren es vor allem Rituale und Ereignisse im Wechsel der Jahreszeiten, wie z. B. Feste zur Sommersonnenwende oder die Erneuerung des Lebens in jedem Frühjahr, die erfolgreiche Jagd oder Erntefeste, Siege über befeindete Stämme oder aber der Kreislauf von Geburt und Tod eines Menschen, die die Menschen gefeiert haben.

Im Laufe der Zeit etablierten sich in den ersten Hochkulturen religiöse Feste und sportliche Wettkämpfe, wie z. B. das Akitu-Fest. Aufzeichnungen belegen, dass dieses Fest bereits im 3. Jahrtausend v. Chr. zur Zeit der Sumerer im Raum Mesopotamien als Neujahrsfest gefeiert wurde (Bidmead 2004, S. 1). Erste sportliche Wettkämpfe im Laufen, Ringen, Speerwurf oder Boxen galten hauptsächlich zur Vorbereitung auf militärische Auseinandersetzungen oder als Training für die Jagd.

### Antike

#### Ägypten

Neben den bereits erwähnten Festen, die den Wechsel der Jahreszeiten ritualisierten, waren es zur Zeit der ägyptischen Hochkultur auch besonders die religiösen Opferfeste zu Ehren der ägyptischen Gottheiten (z. B. Opet-Fest, Tal-Fest), an denen die gesamte ägyptische Bevölkerung teilnahm (Graf 2011, S. 11).

#### Griechenland

Zur Zeit der griechischen Antike gelten vor allem die „Olympischen Spiele“, die „großen Dionysien“ (Feste zu Ehren des Gottes Dionysos) und die „Panathenäen“ (Feste für die Göttin Athene) als die großen Events in der griechischen Kultur (Nikopoulos 2004b, S. 208, 223f.; Sinn 2007, S. 108f.). Die Olympischen Spiele wurden 776 v. Chr. erstmals zu Ehren des Gottes Zeus ausgetragen (IOC – International Olympic Committee 2021a). Die Olympischen Spiele der Antike unterschieden sich zwar von den heutigen Olympiaden, aber dennoch gab es durchaus Gemeinsamkeiten zu den heutigen Spielen. Wie heute fanden auch damals die Olympischen Spiele alle vier Jahre statt. Im Gegensatz zu heute konnten sich allerdings nicht Städte und Länder um die Austragung der Spiele bewerben, sondern die Spiele fanden immer in Olympia statt. Auch durften als Athleten nur freie griechische Männer an den Spielen teilnehmen. Schon damals waren die Gewinner der Olympiade (die



sogenannten Olympioniken) hoch angesehene Sporthelden, die sich und ihrer Stadt zu hohem Ansehen verhalfen. Wie populär der Event „Olympische Spiele“ zur damaligen Zeit bereits schon war, wird durch die Anzahl der Zuschauerplätze im Stadion deutlich: Im olympischen Stadion fanden 45.000 Zuschauer Platz (dies entspricht in etwa der durchschnittlichen Größe eines heutigen Bundesliga-Fußballstadions). Zunächst waren die Olympischen Spiele ein eintägiger Event mit lediglich einer Disziplin: dem Stadionlauf – einem Lauf von ca. 200 Metern. Im 5. Jahrhundert v. Chr. dauerten die Spiele bereits fünf Tage. Disziplinen in dieser Zeit waren Läufe über verschiedene Distanzen, Ringkampf, Boxkampf, Pankration (ein Ringboxkampf), Speerwurf, der Pentathlon (ein Fünfkampf bestehend aus Laufen, Springen, Speerwurf, Ringen und Diskuswerfen) und zwei Arten von Pferderennen – jeweils mit und ohne Wagen (IOC 2021b).

**Abbildung 1: Die drei wichtigsten Sportarten des Fünfkampfes, um 490 v. Chr.**



Quelle: Wikipedia Foundation 2020a.

Die „großen Dionysien“ (ursprünglich religiöse Opferfeste) waren aus heutiger Sicht große „Kulturevents mit religiösem Hintergrund“ zu Ehren des Gottes Dionysos (Gott des Weins, der Verwandlung und des Rauschs). Die Feiern fanden im März/April in Athen statt. Das Fest galt als größte Zusammenkunft der Bewohner der Polis, inklusive der Kinder und Sklaven (Behnk 2009, S. 51). Neben dem großen Festzug standen vor allem die verschiedenen Theateraufführungen (sogenannte Agone), bei denen die Literaten und Schauspieler im Wettstreit um die Gunst des Publikums konkurrierten, im Mittelpunkt des Fests.

Bei den Panathenäen handelte es sich wiederum um das größte religiös-politische Fest in Athen, das zu Ehren der Göttin Athene (Schutzpatronin der Stadt Athen) gefeiert wurde. Dem Fest selbst gingen auch einige Sportwettkämpfe sowie Literatur- und Musikwettbewerbe voraus (Nikopoulos 2004b, S. 208).

### **Römisches Reich**

Zur Zeit des Römischen Reichs waren gesellschaftliche Events aus politischen, religiösen und gesellschaftlichen Gründen weitverbreitet (Nikopoulos 2004a, S. 228). Ob religiöse Feste, Siegesfeiern oder Schaukämpfe zur dramatischen Unterhaltung, die Römer liebten jegliche Art von Events und Abwechslung. Das „Kolosseum“ und der „Circus Maximus“ stehen dabei für historische „Eventstätten“, deren Ausmaße uns bis heute beeindrucken. Während das Stadium in Olympia, wie bereits erwähnt, 45.000 Zuschauern Platz bot, konnten im Kolosseum bereits 50.000 Menschen sitzen, während es im Circus Maximus über 250.000 Zuschauer waren (Nikopoulos 2004a, S. 226). So gesehen bildeten das Kolosseum und der Circus Maximus „das Zentrum einer reichsweiten Unterhaltungsindustrie“ (Nikopoulos 2004a, S. 240). So wurden Gladiatorenkämpfe und Tierkämpfe von der römischen Herrschaftsschicht ausgerichtet, um Popularität beim Volk zu erlangen und um gesellschaftlichen Status und Amt zu präsentieren („panem et circenses“ – „Brot und Spiele“). Besonders beliebt und aufregend waren die Wagenrennen (Zwei- und Vierspänner) im Circus Maximus. Ein Renntag bestand meist aus 24 Rennen mit maximal zwölf Wagenlenkern pro Rennen, und die Sieger erhielten neben Siegerpalmen noch Kronen und Goldketten (Nikopoulos 2004a, S. 230).

### **Mittelalter**

Im Mittelalter waren es vor allem die kirchlichen und weltlichen Feste, die den Menschen Abwechslung in ihr oft hartes Alltagsleben brachten. Feste waren die Zeit des Feierns und der Erholung nach oft langer, körperlich anstrengender Arbeit. Musik, Tanz und Darbietungen waren dabei wichtige Elemente derartiger Events.

Zu Beginn des 13. Jahrhunderts etabliert sich in Deutschland auch der Begriff „Messe“. Danach feierten die Menschen zunächst die „heilige Messe“ (die sogenannte „Missa Sacra“) innerhalb des Kirchenraums, bevor im Anschluss daran um die Kirche herum die „Missa Profana“ stattfand, bei der Händler und Kaufleute den Menschen ihre Waren anboten, Musiker aufspielten und Schauspieler und Artisten ihre Stücke darboten. Im Gegensatz zum Jahrmarkt besaß die Messe eine größere überregionale Bedeutung für die Kaufleute. Besonders die überregionalen Messen in den deutschen Städten Frankfurt und Leipzig waren weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt (Wünsch/Thuy/Barbian 2007, S. 37).

Neben diesen Events gelangten vor allem die vom Adel ausgerichteten Feste wie z. B. Sieges- und Krönungsfeiern, Eheschließungen, Geburtsfeste sowie die Ritterturniere und Tjosts (Wettkampf zweier Reiter mit Lanzen) als Teil eines Turniers zu einer ganz besonderen Bedeutung für die damalige Gesellschaft. Daneben gab es bei solchen Turnieren Wettkämpfe mit verschiedenen Waffen, wie z. B. mit dem Schwert, der Streitaxt oder dem Dolch.

## **Neuzeit**

Neben den bereits erwähnten hohen kirchlichen und weltlichen Festen waren vor allem Feste, die das regionale Brauchtum und die Tradition pflegten und die Kirchweihfeste (Kirchmessen) in den jeweiligen Ortschaften ein wichtiger Event für die Gemeinden (Dülmen 2005, S. 137). Festkultur und Brauchtum waren in der Bevölkerung tief verwurzelt und galten als wichtiger Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens (Dülmen 2005, S. 126). „Die frühe Neuzeit kannte eine breite und ausgeprägte Unterhaltungskultur, an der Alt und Jung, Männer wie Frauen teilnahmen, wenn auch die Frauen zurücktraten, je öffentlicher und ritualisierter die Feiern gestaltet wurden“ (Dülmen 2005, S. 127).

Eine weitere wichtige Entwicklung in dieser Zeit (aus Sicht der Eventhistorie) war die Entwicklung des „öffentlichen Theaters“. Besonders in England zur Zeit Elisabeth I. blühte in London das Theater auf. Zur Zeit Shakespeares gab es in London sieben öffentliche Theaterhäuser mit insgesamt über 12.000 Plätzen, die den Menschen zumeist literarische Unterhaltung boten (Gelfert 2005, S. 80).

Im 17. Jahrhundert, zur Zeit des Barocks, waren es vor allem die höfischen Bälle, die sich durch ihren Prunk und ihre Verschwendungssucht zu einer einzigartigen Festkultur entwickelten (Dickhaut/Steigerwald/Wagner 2009, S. 24).

## **Moderne**

Mit Beginn der Moderne müssen sicherlich auch im Zuge der Französischen Revolution ab 1789 sowohl die Massenvergläubigungsfeste (wie z. B. das „Fest des Höchsten Wesens“) auf dem Marsfeld in Paris als auch die öffentlichen Hinrichtungen als besondere Events genannt werden, die im Sinne einer Zurschaustellung von Gerechtigkeit und aufgrund ihres Sensationswerts massenhaften Zuspruch erhielten (Wünsch/Thuy/Barbian 2007, S. 27, 31).

**Abbildung 2: Pierre-Antoine Demachy: Fest des Höchsten Wesens auf dem Pariser Marsfeld, 08. Juni 1794**



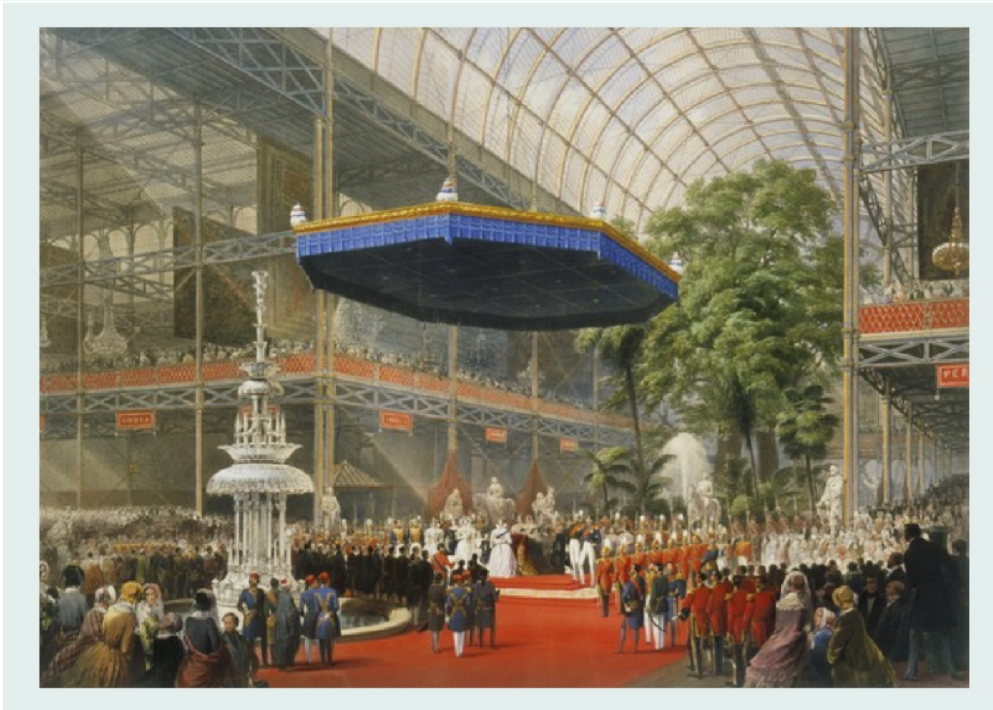
Quelle: Wikipedia Foundation 2021.

Neben diesen ritualisierten Events fanden in Paris erstmals in dieser Zeit auch Industrieschauen statt, die neue Erzeugnisse und Erfindungen präsentierten (Wünsch/Thuy/Barbian 2007, S. 27).

In Bayern heiratete am 12. Oktober 1810 der bayerische Kronprinz Ludwig (1786–1868) die Prinzessin Therese Charlotte Louise von Sachsen-Hildburghausen (1792–1854). Insgesamt dauerten die Feierlichkeiten fünf Tage lang und können als Geburtsstunde des „Münchener Oktoberfests“ gesehen werden, das heute mit über sechs Millionen Besuchern jährlich als größtes Volksfest der Welt bezeichnet werden kann (Hartl 2010, S. 19).

Am 1. Mai 1851 wurde dann die erste Weltausstellung „The Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations“ in London eröffnet, zu der über sechs Millionen Besucher kamen. „Mit Eintrittsgeld, Sicherheitsdienst, Toilettenanlagen, temporärer Gastronomie und Medienbegleitung war dies die erste professionell geplante, kommerzielle und industrieaffine Massenveranstaltung“ (Wünsch/Thuy/Barbian 2007, S. 27).

**Abbildung 3: Eröffnung der Weltausstellung 1851 in London durch die englische Königin**



Quelle: Wikipedia Foundation 2020b.

1859 wurde in Athen auf Initiative des griechischen Geschäftsmanns Evangelos Zappas eine Sportveranstaltung namens „Olympien“ veranstaltet, die den antiken Olympischen Spielen nachempfunden war. Dieser Event kann als der Ursprung der heutigen modernen Olympischen Spiele gesehen werden. Als Begründer der modernen Olympischen Spiele wird jedoch Baron Pierre de Coubertin (1863–1937) gesehen, der in seiner Vision die Spiele als regelmäßiges sportliches Treffen und Begegnung der Jugend aus aller Welt sah (Bierstedt 2013, S. 41, 49). Am 06. April 1896 wurden daher erstmals die „Olympischen Spiele der Neuzeit“ im alten Olympiastadion in Athen vor rund 60.000 Zuschauern feierlich eröffnet. An den Wettkämpfen nahmen bis zum 15. April 241 Athleten aus 14 Ländern teil (Bierstedt 2013, S. 51). Heute gelten die Olympischen Spiele weltweit als Megaevents, die von Milliarden Menschen verfolgt werden.

Ende des 19. Jahrhunderts und zu Beginn des 20. Jahrhunderts etablierten sich zudem spezielle Erlebniswelten, sogenannte Vergnügungsparks, die den Besuchern beste Unterhaltung boten. Die Vorläufer von Disneyland & Co. waren beispielsweise der Wiener Prater (Wien) oder Coney Island (New York) (Wünsch/Thuy/Barbian 2007, S. 29).

Mit Beschleunigung der Industrialisierung und der Entwicklung von Markenerlebnissen wurden Events zu Beginn des 20. Jahrhunderts neben der gesellschaftlichen Festkultur zunehmend in der Markenkommunikation der Unternehmen eingesetzt. Seien es Promotion-Events im öffentlichen Raum zu Werbezwecken oder Sponsoring von Ausstellungen –

Events wurden mehr und mehr zum Kommunikationsmittel der Unternehmen. Rasch entwickelten sich immer wieder neue Formate und Möglichkeiten in der Eventkommunikation der Unternehmen (Wünsch/Thuy/Barbian 2007, S. 30ff.).

Wie wir anhand des kurzen historischen Abrisses gesehen haben, sind Events an und für sich nichts Neues, sondern seit jeher in der Festkultur der Menschheit verankert.

## **1.3 Funktionen von Events**

Wie wir im vorherigen Teil erfahren haben, haben Events in Form von Feiern und Festen seit Anbeginn im Leben der Menschen eine wichtige Rolle und Bedeutung eingenommen. Bevor wir im Einzelnen verschiedene Eventformate kennenlernen werden, wollen wir uns zunächst in diesem Teil mit den Funktionen von Events beschäftigen und eine erste Einordnung vornehmen.

Entsprechend der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung rücken Events seit einigen Jahren auch verstärkt in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtungen. Aufgrund der vielseitigen Eventangebote und -formen, sowohl im Freizeit- als auch Geschäftsumfeld, erfolgt eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Events in unterschiedlichen Wissenschaften (z. B. Wirtschaftswissenschaften, Soziologie, Kommunikations-/Medienwissenschaften, Theaterwissenschaften, Sportwissenschaften und Tourismuswissenschaften).

### **Eventfunktion aufgrund der Nutzenpositionierung**

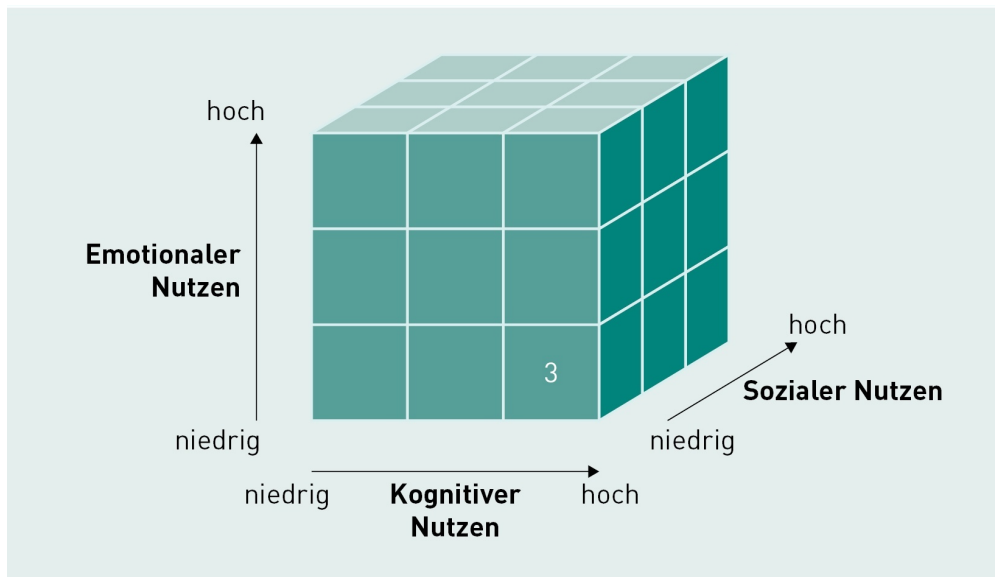
Eine Einteilung hinsichtlich möglicher Funktionen von Events lässt sich aus Sicht des Eventbesuchers und seiner Nutzenvorstellungen herleiten. Dabei sind die Nutzen relevant, die sich für den Besucher am Ende des Events ergeben. Dazu zählen beispielsweise Nutzenvorstellungen bzw. Nutzen wie Prestige, Erlebnis, Informationsgewinn, Zerstreuung, Geselligkeit, kulturelle Motivation, Ausgleich zur Arbeit, Unterhaltung, Identifikation, mit anderen Menschen zusammen zu sein oder diese kennenzulernen.

Um die unterschiedlichen Nutzenvorstellungen und damit die Funktionen, die Events haben können, hinsichtlich ihrer Komplexität ein wenig zu reduzieren, kann man die verschiedenen Nutzen (Eventfunktionen) in drei Bereiche gliedern (Wochnowski 1996, S. 64ff.):

1. Kognitive Nutzen (Information, Bildung), d. h., Events vermitteln den Teilnehmern zweckorientiertes Wissen und Information, die aufgenommen, verarbeitet und verwertet werden. Beispiele sind hier Tagungen, Kongresse und Messen sowie Workshops. Die Besucher haben die Möglichkeit, Wissen und Informationen schneller (Zeitersparnis) und gezielter (Selektion) zu erhalten als durch andere Quellen und Wege.
2. Emotionale Nutzen, d. h. Events mit hohem Entertainmentwert. Hier finden die Teilnehmer Ablenkung, Zerstreuung, Unterhaltung und Vergnügen. Der Unterhaltungsnutzen ist hier eng mit dem Erlebnisbegriff verbunden.
3. Soziale Nutzen, d. h., Events vermitteln hier einen gesellschaftlichen Nutzen. Dieser entsteht vor allem aufgrund der Kontakte der Teilnehmer untereinander. Dies kann auf Partner- (z. B. Kinobesuch), Gruppen- (Freunde besuchen gemeinsam ein Fest) und/oder Szenenebene (z. B. Fanblock bei einem Fußballspiel) stattfinden.

Auf Basis dieser drei Kategorien lässt sich so ein dreidimensionaler Würfel erstellen, der die einzelnen Funktionen von Events widerspiegelt:

**Abbildung 4: Nutzenpositionierung von Events**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wochnowski 1996, S. 66.

So könnte beispielsweise eine Vorlesung an einer Hochschule für die Teilnehmer zwar einen hohen kognitiven Nutzen haben, der aber andererseits mit einem niedrigen sozialen und emotionalen Nutzen verbunden ist (Würfel Nr. 3).

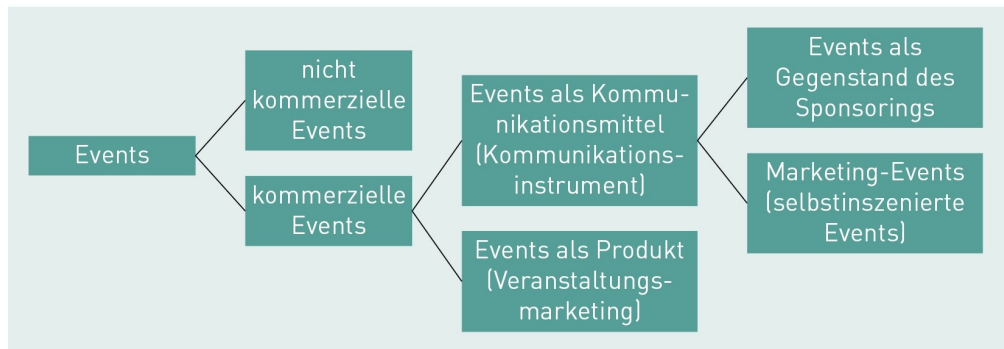
### **Eventfunktionen aus Sicht des Marketings**

Eine weitere Einteilung hinsichtlich möglicher Funktionen lässt sich aus Sicht des Marketings herleiten. Danach lassen sich Events zunächst in nicht kommerzielle (z. B. private oder religiöse Events) und kommerzielle Events unterteilen. Events, bei denen wiederum



wirtschaftliche Ziele verfolgt werden, können einerseits als Kommunikationsinstrument aus Sicht der Marketingkommunikation und andererseits aus der Perspektive des Veranstaltungsmarketings (Events als Produkt- bzw. Dienstleistung) betrachtet werden:

**Abbildung 5: Events aus Sicht des Marketings**

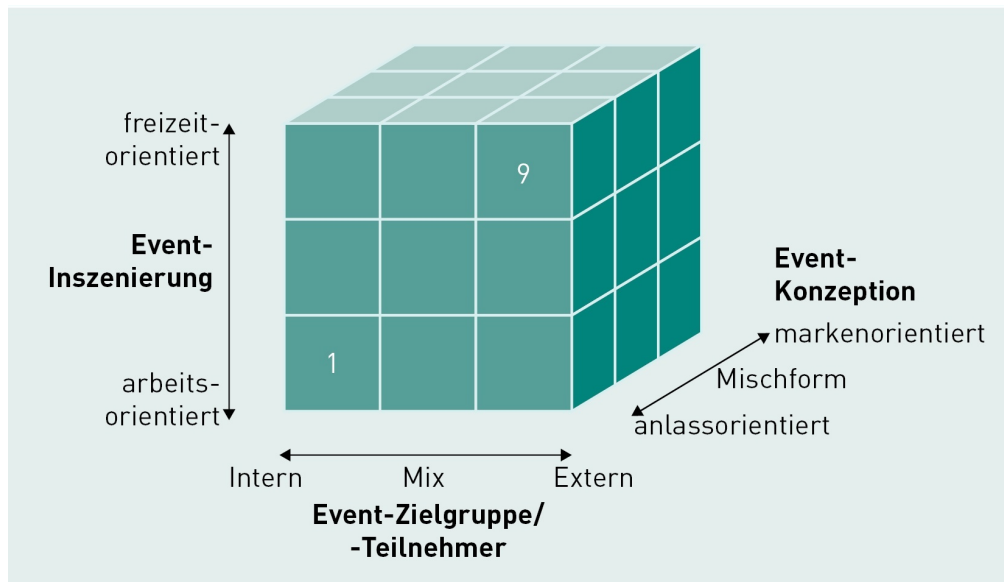


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Drengner 2008, S. 32.

### Eventfunktion auf Basis der Eventmarketingziele

Eine Erweiterung der Funktionen ergibt sich aus der Kombination möglicher Eventmarketingziele. Je nach Format können Events dabei unterschiedliche Funktionen erfüllen.

**Abbildung 6: Dreidimensionale Eventfunktion**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nufer 2007, S. 42 bzw. Zanger/Sistenich 1996, S. 235.

Zunächst lassen sich die Funktionen der Events nach Art der Zielgruppe/Teilnehmer unterscheiden. Das Spektrum reicht dabei von rein internen Zielgruppen/Teilnehmern bis hin zu externen Zielgruppen/Teilnehmern: Beispielsweise könnte ein Firmenjubiläumsevent



nur mit den Mitarbeitern der Firma (interne Teilnehmer) durchgeführt oder das Firmenjubiläum im Rahmen eines „Tags der offenen Tür“ als öffentlicher Event (externe Zielgruppen) veranstaltet werden.

Als weitere Kategorie können Eventfunktionen aufgrund der Inszenierung unterteilt werden: Demnach besteht zum einen die Möglichkeit, Events als reine arbeitsorientierte Veranstaltungen auszuführen, zum anderen, rein freizeitorientierte Events zu inszenieren. Dazwischen bestehen auch hier Mischformen, die wir als Infotainment-Events (Information + Entertainment) bezeichnen.

Anhand der dritten Kategorie lassen sich Events auch aufgrund ihrer Konzeption in anlassorientierte oder markenorientierte Events einteilen.

Teilt man nun diese drei Dimensionen gemäß den jeweiligen Unterkategorien in einzelne Würfel auf, so ergeben sich, wie in der Abbildung „Dreidimensionale Eventfunktion“ dargestellt, 27 mögliche Eventfunktionen (Nufer 2007, S. 42f.). So kann z. B. ein Strategieworkshop eines Unternehmens vor einem Eintritt in einen neuen Markt als rein interner, anlass- und arbeitsorientierter Event durchgeführt werden (Würfel Nr. 1 in der Abbildung) oder aber – am Beispiel des Würfels Nr. 9 – kann der Event eine rein externe, anlass- und freizeitorientierte Veranstaltung sein, wie z. B. ein Stadtfest oder Musikfestival.



### ZUSAMMENFASSUNG

Events sind besondere Ereignisse und spielen eine zentrale Rolle in unserem gesellschaftlichen Leben.

Der Begriff Event entstammt dem lateinischen „eventus“ bzw. dem englischen „events“ und bedeutet zunächst Ereignis. Sowohl im deutschen als auch englischen Sprachgebrauch bezeichnet man mit Events besondere Ereignisse. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung versteht man unter Events planmäßig, meist monothematisch erzeugte Ereignisse, die zielorientiert durchgeführt werden und einzigartige Erlebnisse erzeugen, dabei alle Sinne der Teilnehmer ansprechen und bei ihnen ein Gefühl exklusiver Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit erzeugen. Dabei sind Events keine Form unserer Neuzeit. Seit Anbeginn der Menschheit haben die Menschen immer schon besondere Ereignisse gefeiert. Dabei spielten neben den religiösen Festen und gesellschaftlichen Ritualen besonders Wettkämpfe eine zentrale Rolle in der Festkultur der Menschen. Die heutigen Olympischen Spiele als weltweit bedeutender Megaevent beispielsweise haben einen religiösen Ursprung und wurden im Jahr 776 v. Chr. erstmals in Olympia ausgetragen. Über die Jahrhunderte hinweg waren Events auch immer eine Möglichkeit der Zerstreuung und Unterhaltung für die Menschen und eine Abkehr vom sonst eintönigen Alltagsleben. Dabei erfüllen heute wie damals Events verschiedene Funktionen. Dies können zum einen aus Sicht der Besucher Funktionen bezüglich des kognitiven, emotionalen und sozialen

Nutzens sein, andererseits aber auch aus der Marketingperspektive heraus Funktionen bezüglich der Eventzielgruppe, -inszenierung und -konzeption haben. Je nach Kombination ergeben sich dabei unterschiedliche Eventfunktionen.

# LEKTION 2

## EVENTFORMATE

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche unterschiedlichen Eventformate es gibt.
- wie sich die unterschiedlichen Eventformate gruppieren lassen.
- welche Einflüsse Events mit zunehmender Größe haben.
- welche Hauptkriterien bei Megaevents erfüllt sind.

## 2. EVENTFORMATE

### Einführung

In der folgenden Lektion werden wir die unterschiedlichen Eventformate analysieren, strukturieren und einordnen. Dabei werden wir unterschiedliche Ansätze kennenlernen, nach welchen Kriterien Events kategorisiert werden können.

### 2.1 Eventformate aufgrund der inhaltlichen Zusammensetzung

Hinsichtlich der möglichen Formen und Formate lassen sich Events zunächst aufgrund ihrer Inhalte gruppieren. Demnach können wir Events in kulturelle Events, Freizeitevents, private Events, politische Events und kommerzielle Events einteilen (siehe Abbildung „Die Vielfalt von Events“). Häufig können dabei Überschneidungen zwischen den einzelnen Gruppierungen vorkommen, da es bei den Events oft keine scharfe Trennung zwischen den Eventformen gibt.

Abbildung 7: Die Vielfalt von Events



Quelle: eigene Darstellung.

## Business-Events

Bei den sogenannten Business-Events (auch Corporate Events) handelt es sich um Events, die von Unternehmen durchgeführt werden, um unternehmerische Ziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Marketingevents, d. h., diese Eventformate werden verwendet, um über Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu informieren. Diese können sowohl interne als auch externe bzw. gemischte Teilnehmer als Zielgruppen adressieren.

Damit handelt es sich bei Marketingevents um „ein vom Unternehmen selbst inszeniertes Ereignis, in Form einer Veranstaltung, die dem Adressaten firmen- oder produktbezogene Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert vermittelt, indem sie emotionale und physische Reize darbietet, die zu einer starken Aktivierung gegenüber diesen Inhalten führen“ (Drengner 2008, S. 31).

Demgegenüber versteht man unter dem Begriff Eventmarketing „ein Kommunikationsinstrument, das der erlebnisorientierten Umsetzung von Marketingzielen eines Unternehmens durch die Planung, Vorbereitung, Realisierung und Nachbereitung von Marketing-Events dient“ (Drengner 2008, S. 31).

## Bildungs-events (Meetings)

Unter Bildungs-events verstehen wir diejenigen Events, die im internationalen Kontext häufig auch als „MICE-Events“ (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions/Events) bzw. im englischsprachigen Raum als „Meetings“ bezeichnet werden. Dazu zählen zum einen Konferenzen und Kongresse, aber auch Seminare, Workshops und Trainings bzw. Schulungen. Bezüglich der Definitionen zu den einzelnen Formaten gibt es bislang keine einheitliche Strukturierung und die Übergänge sind durchaus fließend (Hanke-Haase 2013, S. 20). Die nachfolgende Abbildung dient daher zu einer ersten Orientierung und zeigt eine Möglichkeit, nach welchen Kriterien zwischen den Eventformaten Kongress, Konferenz, Tagung und Seminar unterschieden werden kann (Hanke-Haase 2013, S. 20):

**Tabelle 1: Vom Seminar zum Kongress**

	<b>Kongress</b>	<b>Tagung</b>	<b>Konferenz</b>	<b>Seminare/ Workshops</b>
Anzahl Teilnehmer	250 und mehr	bis zu 250	bis zu 100	bis zu 30
Dauer	mehrtägig	1 Tag	1 Tag bis mehrtägig	1 Tag bis mehrtägig
Form (Thema, Raumbedarf)	mehrere Veranstaltungsteile	wenige Veranstaltungsteile	einteilige Veranstaltung	einteilige Veranstaltung
Entscheidungsraum	über ein Jahr	bis zu einem Jahr	kurzfristig	kurzfristig bis zu einem Jahr
Setup (Planung, Vorbereitung)	langfristig, komplex	mittelfristig bis zu einem Jahr	mittel- bis langfristige Planung	intensive Vorbereitung, kleine technische Anforderungen

Quelle: eigene Darstellung.

Wie wichtig dieser Markt ist, zeigt sich daran, dass im Jahr 2017 in Deutschland über 2,55 Millionen Veranstaltungen im Bereich Bildungs-events durchgeführt wurden (Statista 2017).

## Barcamp (auch BarCamp)

Neben diesen eher konventionellen Bildungs-eventformaten zählen Barcamps (z. T. auch BarCamps geschrieben) zu den offen gestalteten Konferenzmodellen. Barcamps werden ebenfalls auch als Unconferences, Ad-hoc-Konferenzen oder Open-Space-Veranstaltungen bezeichnet (vgl. Dinkel 2013, S. 25; vgl. Semblat 2013, S. 25). Obwohl die Idee zu diesem Format bereits in den 1980er-Jahren aus der Einstellung heraus entstand, dass Kaffeepausen das nützliche Element einer Veranstaltung sind (vgl. Owen et al. 2001, 19f.), zählen sie eher zu den jüngeren Eventformaten im Bereich der Bildungs-events. Beim Barcamp liegt der Fokus auf der Mitwirkung durch die Teilnehmer, d. h., statt reinem Frontalvortrag wird die Veranstaltung interaktiv, was zur Folge hat, dass sich die Teilnehmer mit dem Thema

intensiv auseinandersetzen. Durch das aktive Einbringen der Teilnehmer und der daraus entstehenden Kommunikation untereinander werden gemeinsam Ansätze oder Problemlösungen zu einem Thema oder Themenkomplex gefunden. Das Barcamp gehört somit zu den sogenannten partizipativen Eventformaten. Aufgrund dieser hohen Partizipation ermöglichen Barcamps eine besondere Verknüpfung der zuvor genannten kognitiven, emotionalen und sozialen Nutzen (vgl. Eberhardt/Hellmann 2015, S. 248).

Die Generierung und Vermittlung von Information und Wissen werden somit intensiver wahrgenommen. „Der fortschreitende gesellschaftliche und technologische Wandel ermöglicht eine stärkere Teilhabe des Einzelnen an politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen. Mit der Möglichkeit erwächst auch die Forderung oder der Wunsch um Einbringung und Beteiligung von Seiten derer, die ihre Ziele durchsetzen ebenso wie derer, die ihrer Meinung mehr Gewicht verleihen wollen“ (Knoll 2016, S. 1).

Beginnend bei der eigenen Themenfindung, über das Festlegen der eigenen Tagesordnung bis hin zur Durchführung des Events – Barcamps ermöglichen die größtmögliche Freiheit und Partizipation der Teilnehmer.

### **Kulturevents**

Kulturelle Events spielen in unserer Gesellschaft heutzutage eine wichtige Rolle und sind als charakteristische Form unserer Fest- und Freizeitkultur allgegenwärtig (Kröniger 2007, S. 9). Sie umfassen Konzerte und Theateraufführungen, Festspiele, Kunstausstellungen und Museumsevents, Festivals, aber auch religiöse Feste und Feiern. Oftmals sind solche Events Teil des Tourismusmarketings in den jeweiligen Ländern, Gemeinden und Städten. Die Verantwortlichen in den Dezernaten haben dabei längst erkannt, dass mithilfe kultureller Events sowohl das Image und die Attraktivität von Städten und Regionen gesteigert als auch – im Rahmen eines professionellen Stadtmarketings – die wirtschaftliche Entwicklung gefördert und die Gunst der Städtetouristen erlangt werden kann (Allen et al. 2008, S. 5).

### **Sportevents**

Sportevents sind seit Beginn der Menschheit ein wichtiger Bestandteil ihrer Kultur. Daher bezeichnen wir als Sportevents alle Events, bei denen ein oder mehrere Sportereignisse stattfinden und die einen hohen Erlebnis- und Unterhaltungswert sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den Zuschauern erzeugen können (Schmid 2006, S. 18). Dabei unterscheiden wir in diesem Zusammenhang noch zwischen Amateur- und Profisportevents. Heutzutage gehören dabei die Olympischen Spiele und die Fußballweltmeisterschaften zu den Megaevents, die weltweit die höchste Aufmerksamkeit erzielen.

### **Gesellschaftspolitische Events**

Zu den gesellschaftspolitischen Events zählen wir zum einen die politischen Events, wie z. B. Staatsbesuche, Parteitage und Wahlveranstaltungen, Militärparaden, aber auch mediale gesellschaftliche Events, wie VIP-Events, Eröffnungsfeiern, Galas und Charity-Events.

### **Private Events**

Unter der Kategorie Private Events verstehen wir alle Feiern und Events, die im privaten Familienrahmen, wie z. B. Geburtstagsfeiern, Hochzeiten, Familienfeiern, Taufen, aber auch Feiern für verstorbene Familienmitglieder, stattfinden.

### **Freizeitevents**

Alle Events, die im Rahmen unserer Freizeitgestaltung stattfinden, können als sogenannte Freizeitevents bezeichnet werden. Dazu zählen die große Anzahl an Spiel- und Sportevents, die zur Unterhaltung und Freizeitgestaltung dienen.

### **Naturevents**

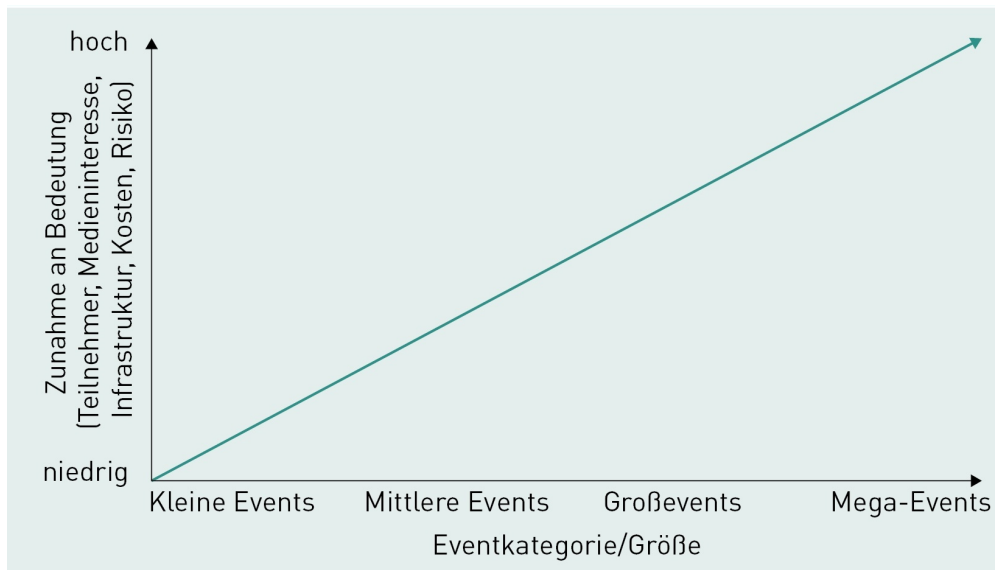
Alle Events, die durch Naturereignisse hervorgerufen werden, können als sogenannte natürliche Events bzw. Naturevents bezeichnet werden. Dazu zählen neben Sonnenwende, Sonnen- und Mondfinsternis, Kometenerscheinungen, Blüten und Ernten auch Naturkatastrophen wie z. B. Vulkanausbrüche. Diese Arten von Events lassen sich zwar z. T. vorhersagen und terminieren, jedoch lassen sich diese Events nicht planen.

## **2.2 Eventformate aufgrund der Größe und Bedeutung**

Neben dem inhaltlichen Kontext werden Events und deren Formate oftmals auch in der Literatur hinsichtlich ihrer Größe und Bedeutung unterteilt (Bowdin et al. 2011, S. 19; Allen et al. 2008, S. 12). Dabei wird beispielsweise zwischen kleinen/lokalen bzw. regionalen Events, mittleren Events, Großevents bis hin zu Megaevents unterschieden. In der anglo-amerikanischen Literatur wird oftmals zwischen Local, Major, Hallmark und Megaevents unterschieden. Dabei kann unterstellt werden, dass je nach Größe des Events das Besucheraufkommen, das mediale Interesse, die Infrastruktur, die wirtschaftlichen Einflüsse, die Eventkosten und -risiken ansteigen.



Abbildung 8: Eventklassifizierung nach Eventgröße



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bowdin 2011, S. 19.

### **Kleine Events (regionale Events)**

Bei den sogenannten „kleinen Events“ handelt es sich meist um private, lokale oder regional begrenzte Events. Viele Städte und Gemeinden richten über das gesamte Jahr verteilt lokale bzw. regionale Events aus. Sie werden vor allem für die Bewohner in den jeweiligen Regionen ausgerichtet und erzielen ein regionales mediales Interesse. Meist stehen bei solchen Events soziale, gesellschaftliche, unterhaltsame und freizeitorientierte Ziele im Vordergrund. Das Stärken eines gemeinsamen Wirgefühls, des Dazugehörens, wird durch solche Events oftmals gestärkt. Kommunikation und Geselligkeit tragen zudem auch dazu bei, die Menschen für neue Ideen zu begeistern und sie zu einer Teilnahme an solchen Events zu ermutigen, seien es nun Sport- und/oder kulturelle Aktivitäten. Beispiele hierfür sind Stadtfeste, lokale Sportveranstaltungen, Kirmes und Kirchweih sowie Feste, die das regionale Brauchtum pflegen. Bei erfolgreichen lokalen Events kann es auch dazu kommen, dass diese über die Region hinaus bekannt werden. Sie entwickeln somit eine überregionale Bekanntheit und wachsen zu „mittleren Events“ bzw. überregionalen Events an.

### **Mittlere Events (überregionale/nationale Events)**

Überregionale Events haben über den eigentlichen Austragungsort hinaus eine Bekanntheit bei den Zielgruppen und Medien erreicht. Durch ihre Bekanntheit und das gestiegene Medieninteresse erreichen sie Besucherzahlen, die über die Zahl der Anwohner hinausgehen. Zudem entwickeln sich solche Events aufgrund der hohen Besucherzahlen und der erhöhten Berichterstattung in den Medien zu einem wichtigen wirtschaftlichen Faktor für die Stadt bzw. Region. Hierzu zählen beispielsweise Sportevents und kulturelle Events, die weit über die Region hinaus bekannt sind, wie z. B. Stadtmarathon, deutsche Meisterschaften in verschiedenen Sportsdisziplinen, Fußballbundesligaspiele, Musikfestivals oder

Landes- und Bundesgartenschauen. Erreichen diese Art von Events ein Besucher- und Medieninteresse, das über die Landesgrenzen hinausgeht, so entwickeln sich diese Events zu Großveranstaltungen.

### **Großevents**

Großevents sind solche Events, die aufgrund ihrer Größe ein großes Besucher- und Medieninteresse auf sich ziehen und über die Landesgrenzen hinaus bekannt sind. Solche Events genießen internationales Ansehen sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den Besuchern und Medienrepräsentanten, die ebenfalls international vertreten sind. Ob einmalige oder wiederkehrende Events, die während eines begrenzten Zeitraums stattfinden, Großevents stehen mit ihrem Erfolg für Einzigartigkeit und verzeichnen aufgrund ihres Status eine hohe Aufmerksamkeit. Beispiele solcher Großevents sind das Münchner Oktoberfest, der Rosenmontagsumzug in Köln oder der Karneval in Rio, das Kirschblütenfest in Japan, das Holi-Fest in Nordindien, internationale Musikfestivals wie der Eurovision Song Contest, Rockkonzerte wie die „The Wall“-Tour von Pink Floyd, aber auch z. B. der Haddsch, die berühmte Pilgerreise nach Mekka, gehört dazu.

### **Megaevents**

Zu den Megaevents zählen schließlich die Events, deren Ausrichtung solche Dimensionen annimmt, dass sie Auswirkungen auf ganze Volkswirtschaften haben, eine weltweite Beachtung finden und über eine bedeutende globale Medienaufmerksamkeit verfügen. Die Ausrichtung solcher Events erfolgt in der Regel über Ausschreibungen, und oftmals muss ein mehrstufiges Bewerbungs- und Auswahlverfahren gewonnen werden. Dazu gehören z. B. die Olympischen Spiele, die Fußballweltmeisterschaften und Weltausstellungen. Gerade bei Megaevents ist die Größe ein wichtiges Kriterium und verdeutlicht, welche Auswirkungen solche Events haben, wenn Millionen von Besuchern während solcher Events in der Veranstaltungsregion untergebracht und versorgt werden müssen. Investitionen in Millionen- und z. T. in Milliardenhöhe fließen in die gesamte Infrastruktur und haben gesamtwirtschaftliche Auswirkungen auf die Region und das Land, das solche Events ausrichtet. Neben allen positiven Effekten (wie primäre und sekundäre Einkommenseffekte, neue Arbeitsplätze, Image- und Werbeeffekte), die solche Megaevents haben, bergen sie auch erhebliche finanzielle Risiken, die bei finanziellem Misserfolg später von den Ausrichtungsländern getragen werden müssen. Dies führte in letzter Zeit verstärkt immer wieder zu Diskussionen in der Öffentlichkeit, ob der „Gigantismus“ solcher Events wie in den letzten Jahren noch tragbar ist oder ein Umdenken bei der Ausrichtung solcher Megaevents stattfinden muss.

## 2.3 Hybridevents – Formate mit digitaler Note

Um besser zu verstehen, was unter dem Begriff „Hybridevent“ zu verstehen ist, hilft es, zunächst einmal den Begriff „Hybrid“ zu definieren. Unter dem Substantiv „Hybrid“ bzw. Adjektiv „hybrid“ bezeichnet der Duden Online: „Mischung; Gebilde aus zwei oder mehreren Komponenten“ (Bibliographisches Institut 2021b).

Hybride Events sind somit Events, die aus zwei oder mehreren Komponenten bestehen. Häufig werden dabei reale Events mit Elementen des Web 2.0 und/oder Social Media verbunden (vgl. Leitinger 2013, S. 120). Somit werden bei Hybridevents zum einen die emotionalen, kognitiven und sozialen Nutzen des realen Events genutzt und zum anderen diese zusätzlich mit den digitalen Kommunikationsmöglichkeiten erweitert bzw. kombiniert. Dams/Luppold sprechen in diesem Zusammenhang auch von der „physisch-digitalen Mischform aus Live-Events und virtueller Kommunikation“ (Dams/Luppold 2016, S. 1). Dabei geht es heute nicht nur darum, via Hybrideventformate mit digitaler Note (wie z. B. Facebook, Instagram, Snapchat oder Twitter) live vom Event zu „berichten“ und somit den Event zu einem privaten Medienereignis werden zu lassen (vgl. Knoll 2016, S. 126). Vielmehr ist es bereits heute Realität und technisch möglich, ein hybrides Eventformat mit Teilnehmern sowohl vor Ort als auch Teilnehmern an Bildschirmen außerhalb des eigentlichen Eventgeschehens durchzuführen.

Zudem nutzen immer mehr Eventformate die Möglichkeit, digitale Medien wie mobile Applikationen (Apps) oder Social-Media-Anwendungen während des Events einzusetzen. Neben der reinen Inszenierung des Events wird somit eine partizipative Komponente hinzugefügt, die den Beteiligten eine aktive Teilnahme bereits vor, während und/oder nach dem Event ermöglichen. So nutzen beispielsweise Messeveranstalter verstärkt mobile Applikationen zur jeweiligen Messe, um über die jeweiligen Aussteller, Hallenpläne und Programminhalte der Messe zu informieren. Damit haben sowohl Messebesucher als auch Aussteller bereits vor der Messe die Möglichkeit, sich über diese mobile App mit relevanten Informationen zu versorgen. Neben den reinen Informationen über die Messe werden zudem weitere Informationen wie beispielsweise Hotelinformationen, Stadt- oder Fahrpläne des öffentlichen Personennahverkehrs oder auch Messenger-Dienste (zum Beispiel über persönlichem Facebook-Account) zur Verfügung gestellt. Auch in anderen Eventformaten werden verstärkt digitale bzw. virtuelle Kommunikationsformen eingesetzt, um mit den Eventbeteiligten zu interagieren. So können mithilfe von Voting-Apps Befragungen zum Event selbst und den Eventinhalten schnell abgefragt und die Ergebnisse direkt auf sogenannten „Event Walls“ präsentiert werden. Ebenso können die Eventteilnehmer Kommentare direkt auf den „Event Walls“ posten.

Neben diesen Möglichkeiten bieten sogenannte QR-Codes (Quick-Response-Codes) den Teilnehmern die Möglichkeit, zusätzliche Informationen zu beziehen. So nutzen Aussteller auf Messen beispielsweise QR-Codes an ihren Exponaten, um zusätzliche Informationen oder Produktdetails in unterschiedlichen Sprachen zur Verfügung zu stellen. Das Smartphone des Besuchers fungiert dabei als Scanner, das den Code über die Kamera erfasst und umwandelt. Der Besucher erhält somit auf direktem Weg die gewünschten Informati-

onen, Broschüren oder wird auf eine Website weitergeleitet. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass eine solche Applikation in keiner Weise das persönliche Gespräch zwischen Aussteller und Besucher ersetzen sollte!

Wie bereits erwähnt, lassen sich Events nicht nur über mobile Applikationen oder QR-Codes ergänzen, zusätzlich werden auch Social-Media-Anwendungen (beispielsweise Facebook, Instagram, Flickr, YouTube, Twitter, Blogs etc.) genutzt, um bereits im Vorfeld über Events zu informieren und mögliche Teilnehmer frühzeitig in die Kommunikation einzubinden. Aber auch während des Events bieten soziale Medien Möglichkeiten, mit den Teilnehmern zu interagieren: Zum einen können wichtige Informationen während des Events an die Beteiligten geschickt werden, zum anderen können die Teilnehmer auch untereinander auf den jeweiligen Plattformen kommunizieren und Informationen teilen. So nutzten beispielsweise die Veranstalter des Hurricane Festivals 2016 Facebook nicht nur dazu, um über den Programmablauf zu informieren, sondern gaben den Besuchern auch Hinweise, wie die drohenden Unwetterlagen und flächendeckende Verkehrsbehinderungen geordnet bewältigt werden konnten.

Schließlich können soziale Medien auch nach dem Event genutzt werden, um beispielsweise den Event anhand von Kommentaren der Besucher in Diskussionsforen zu evaluieren. Daneben können aber auch Fotos und Videomaterial zur Eventdokumentation etwa bei Facebook, YouTube, Instagram etc. hochgeladen und verbreitet werden.

Aufgrund der zusätzlichen Aktivierung der Eventteilnehmer, der höheren Interaktion und einem höheren Involvement sind Hybridevents ein höchst effektives Kommunikationsinstrument (vgl. Dams/Luppold 2016, S. 14), das für die Durchführung erfolgreicher Events immer wichtiger wird.

## 2.4 Gamification

Wie wir bereits gesehen haben, kann besonders dann ein hoher kognitiver, emotionaler und sozialer Nutzen bei Events erzielt werden, wenn die Teilnehmer nicht nur Publikum sind, sondern zu interaktiven bzw. interagierenden Beteiligten im Event selbst werden. Statt Wissensvermittlung durch dozierende Vorträge oder Podiumsdiskussionen, stehen quasi das „Mitreden und Mitgestalten“, d. h. echte „Dialoge“ mit den Teilnehmern und aktive Gestaltungselemente im Vordergrund (vgl. Knoll 2016, S. 14).

Eine hohe Steigerung der Nutzenmotivation kommt dabei seit einiger Zeit dem Konzept der Gamification zu, d. h. dem Einsatz von Spielkonzepten bzw. -elementen während eines Events.

Bevor im Folgenden das Prinzip der Gamification bei Events vorgestellt wird, wollen wir zunächst den Begriff „Gamification“ näher erörtern. Im Allgemeinen bezeichnet der Begriff „Gamification“ „die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen in spielfremde Zusammenhänge mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei Anwenderinnen und Anwendern“ (Bendel o. J.). Ebenso definieren Deterding et al. den Begriff bereits 2011 als: „Gamification is the use of game design elements in non-game

contexts“ (Deterding et al. 2011, S. 2). Der Begriff steht daher nicht für Spiele im engeren Sinn, sondern vielmehr dafür, dass sogenannte Gamification-Mechanismen von Spielen bei Events zum Einsatz kommen (vgl. Doppler 2016, S. 141). Für Events bedeutet das, dass die Teilnehmer spielerisch und aktiv in den Event eingebunden werden, um diese durch ihr Handeln zu Eventbeteiligten werden zu lassen und auch zu motivieren. Dabei können Elemente, wie z. B. Wettbewerbe mit Punktsystemen, oder Team-Challenges mit gemeinsamem Ziel oder das Lösen von Aufgaben durch Spielelemente zur Anwendung kommen (vgl. Betz et al. 2017, S. 18). Die einzelnen Elemente können dabei sowohl analog und/oder digital sein und sowohl vor, während als auch nach dem Event eingesetzt werden. Je nach Eventinhalt bzw. -zielsetzung kann durch Gamification ein wesentlicher Beitrag zur inhaltlichen Erarbeitung eines Themas geleistet werden oder aber schlichtweg der Einsatz durch Gamification zur Auflockerung dienen (vgl. Betz et al. 2017, S. 18). Um Gamification erfolgreich bei Events einzusetzen, gibt es einige Punkte zu beachten und zu berücksichtigen:

Wie bei allen Spielen, so bedarf es auch beim Einsatz von Gamification-Elementen bei Events ...

- ... klarer Aufgabenstellungen,
- Ziele und
- eines klaren Regelwerks.

Für die Teilnehmer muss eindeutig ersichtlich und verständlich sein, ob die Wettbewerbe allein oder im Team gegen andere durchgeführt werden, d. h., sie müssen erkennen, ob es einzelne Etappenziele und Punkte, Positionsvergleiche (Rankings, Leaderboards), Auszeichnungen oder Preise (entsprechend zum Event) gibt. Zudem muss man beim Einsatz der einzelnen Elemente darauf achten, dass diese zum Event passen und das Eventziel nicht „aufs Spiel“ gesetzt, also nur um des Spielens willens eingesetzt werden. Ebenso muss man sich darüber im Klaren sein, dass Gamification eine intensive Vorbereitung benötigt. „Dabei ist vor allem zu prüfen, welche virtuellen Spielelemente nach Struktur, Ablauf und Wirkung am besten geeignet sind, die Ziele der Veranstaltung zu erreichen. [...] Erforderlich ist ein profunder Überblick über Spiele bzw. ihre Verwendbarkeit in bereits zirkulierenden Apps und Plattformen, z. B. Social Media, GPS, RPG, Hybrid-Events etc.“ (Redaktion 2017; einen guten und detaillierten Überblick über Gamification vgl. Gamification Research Network o. J.).



### ZUSAMMENFASSUNG

Events können unterschiedliche und oftmals vielfältige Formen aufweisen. Gängige Gruppierungen für Events sind zum einen Einteilungen aufgrund der Eventinhalte, wie z. B. Business-Events, Bildungsevents, Kulturevents, Sportevents, Freizeitevents, private Events und Naturevents. Mit zunehmender Digitalisierung nutzen immer mehr Eventformate die Möglichkeit, digitale Medien, Social-Media-Anwendungen und mobile Apps vor, während und nach dem Event einzusetzen. Neben dieser aktiven Einbindung lassen sich die Teilnehmer mithilfe von Gamification

aktiv in den Event einbeziehen. Neben den unterschiedlichen Eventinhalten lassen sich Events auch aufgrund der Eventgröße unterteilen. Wir unterscheiden dabei zwischen kleinen regionalen Events, mittleren überregionalen Events, Großevents mit internationaler Bedeutung und Megaevents mit globaler Bedeutung. Mit zunehmender Größe wachsen neben der Bedeutung und Bekanntheit der Events auch der Einfluss auf die Infrastruktur und die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen auf die Region bzw. das Land – sowohl die positiven Effekte (wie primäre und sekundäre Einkommenseffekte, neue Arbeitsplätze, Image- und Werbeeffekte) als auch die Risiken. In letzter Zeit wurden immer wieder Diskussionen in der Öffentlichkeit darüber geführt, ob der „Gigantismus“ der Megaevents der letzten Jahre noch tragbar ist oder ein Umdenken bei der Ausrichtung solcher Events stattfinden muss.

# LEKTION 3

## ORGANISATIONEN UND INSTITUTIONEN IN DER EVENTBRANCHE

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- wie die Eventbranche in Deutschland strukturiert ist.
- welche Hauptakteure in der Eventbranche tätig sind.
- welche Aufgaben und Bedeutung Eventagenturen haben.
- welche Aufgaben und Bedeutung Verbände in der Eventindustrie haben.
- welche Aufgaben und Bedeutung die Zulieferer in der Eventbranche haben.

## 3. ORGANISATIONEN UND INSTITUTIONEN IN DER EVENTBRANCHE

### Einführung

Vergleicht man die Eventbranche mit anderen Industrien, wie z. B. der Automobil- oder der Bankenindustrie, so lässt sich feststellen, dass sich die „Eventindustrie“ nicht eindeutig abgrenzen lässt. Es gibt verschiedene Unternehmen, Organisationen, Institutionen und Verbände, die in diesem Bereich tätig sind, aber nicht ausschließlich der „Eventbranche“ zugeordnet werden.

Um hier einen Überblick zu erlangen, sollen in der folgenden Lektion die einzelnen „Eventakteure“, wie z. B. Unternehmen, Agenturen, Organisationen und Verbände, näher vorgestellt und analysiert werden. Dazu werden wir zuerst die Eventbranche in Deutschland näher analysieren und die Entwicklung des Eventmarkts erörtern.

### 3.1 Die Eventbranche in Deutschland

Mit der gesellschaftlichen Veränderung zu Beginn der 1990er-Jahre hin zu einer erlebnisorientierten Gesellschaft nahm auch die Nachfrage nach Events als Instrument der Marketingkommunikation zu (Nickel 2007, S. 10). Mithilfe von Events wurde es möglich, Kommunikationsbotschaften erlebnis- und nutzenorientiert beim Kunden zu platzieren. Veranstaltungs- und Messeagenturen, aber auch Kongress- und Reiseveranstalter erkannten diesen Trend und firmierten als sogenannte Eventagenturen (Nickel 2007, S. 11).

In den darauffolgenden Jahren nahm die Anzahl der Eventagenturen und Unternehmen, die Events als Kommunikationsinstrument nutzen, stark zu. Zweistellige Wachstumsraten bis 2001 kennzeichneten zunächst den Eventmarkt, bevor es in den darauffolgenden Jahren zu einem Clearingprozess kam und sich der Eventmarkt am Ende einer starken Wachstumsphase befand. Ende der 1990er entstand ein eigener Verband für die Eventbranche (heute in den FAMAB e. V. integriert). Fachzeitschriften, Fachmessen und -kongresse folgten (Nickel 2007, S. 12). Betrachtet man den Eventmarkt in Deutschland anhand der Eventstudie 2012 des Forums Marketing-Eventagenturen im FAMAB-Verband, so liegt heute das Umsatzvolumen bei über 2,5 Milliarden Euro (FAMAB e. V. 2012, S. 4).

Eine weitere Studie des Europäischen Instituts für TagungsWirtschaft (EITW) mit dem Titel „Meeting- & EventBarometer 2018/19“ macht zudem deutlich, dass der deutsche Veranstaltungsmarkt weiter auf Wachstumskurs ist. So nahmen 2018 ca. 412 Millionen Teilnehmer an ca. 2,9 Millionen Veranstaltungen wie Tagungen, Kongressen und Events teil (EVVC et al. 2019, S. 1). Dabei standen den Organisatoren 7.500 Tagungs- und Veranstaltungsstätten in 2018 zur Verfügung.



## Eventakteure im Eventmarkt

Betrachtet man den oben genannten Eventmarkt, so lassen sich die jeweils beteiligten Akteure in unterschiedliche Gruppen einteilen:

Abbildung 9: Eventakteure/-gruppen

Eventanbieter	Eventzulieferer Eventdienstleister	Eventnachfrager	Institutionen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen</li> <li>• Institutionen</li> <li>• Non-Profit-Organisationen</li> <li>• Öffentlicher Sektor</li> <li>• Privatpersonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenturen</li> <li>• Produktionsfirmen</li> <li>• Veranstaltungstechnik</li> <li>• Bühne/Deko/Requisite</li> <li>• Eventmodule</li> <li>• Transport/Logistik</li> <li>• Catering</li> <li>• Künstler</li> <li>• Sicherheitsdienste</li> <li>• Personaldienstleister</li> <li>• Event-Locations</li> <li>• Webportale</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen</li> <li>• Unternehmens-externe Zielgruppen</li> <li>• Privatpersonen</li> <li>• Medien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbände</li> <li>• Organisationen</li> <li>• Fachmedien</li> <li>• Hochschulen</li> <li>• IHK</li> <li>• ...</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung.

### Eventanbieter

Wie in anderen Branchen auch, lassen sich die Akteure im Eventmarkt zunächst in Nachfrager, Anbieter und Zulieferer unterteilen.

Eventanbieter sind in diesem Fall die Veranstalter, die Events anbieten oder, genauer gesagt, Events eigenständig oder mit den dazugehörigen Dienstleistungen inszenieren, organisieren und durchführen.

Neben eventveranstaltenden Unternehmen und Non-Profit-Organisationen organisiert auch der öffentliche Sektor Marketingevents. Daneben gibt es aber auch Privatpersonen, die als „unternehmerische Veranstalter“ Events organisieren und durchführen. Dabei hoffen sie, ausreichend Teilnehmer für ihren Event zu generieren, um am Ende profitabel zu sein.

Wie bereits erwähnt, nehmen oftmals die genannten Anbieter Dienste von verschiedenen Eventdienstleistern in Anspruch, die sie bei der Konzeption, Organisation und Durchführung ihrer Veranstaltungen unterstützen.

## **Eventzulieferer/Eventdienstleister**

Eventdienstleister sind Anbieter von einzelnen Dienstleistungen im Eventmarkt: von Serviceleistungen, wie z. B. der Entwicklung/Erstellung sogenannter Eventkonzepte durch Agenturen, bis hin zu materiellen Leistungen, wie der Bereitstellung von Veranstaltungsort, Bühnen-, Licht- und Tontechnik oder Catering und/oder immateriellen Dienstleistungen, wie sie von Künstlern, Hostessen, Sicherheitspersonal oder Eventmanagern erbracht werden. Da das Angebotsspektrum in diesem Bereich sehr umfassend ist, werden wir uns im folgenden Teil nur die Leistungen der Eventagenturen näher anschauen.

Eventagenturen sind Unternehmen oder Einzelpersonen, die sich als Partner von Eventanbietern für deren Eventmarketing spezialisiert haben. Mit dem Boom der Eventbranche hat sich auch die Entwicklung der Eventagenturen als eigenständige Agenturbranche rasant entwickelt. Neben den großen Eventagenturen, mit z. T. über 100 Mitarbeitern und Honorarumsätzen von zweistelligen Millionenbeträgen (in Euro), betätigen sich viele kleine Eventagenturen (meist Einzelpersonen) in diesem Segment. In Deutschland gibt es weit über 400 Eventagenturen (Kiel/Bäuchl 2014, S. 130), wobei eine genaue Zahl sich nicht exakt ermitteln lässt. Ebenso wenig gibt es die typische Eventagentur. Angesichts des breiten Aufgabenspektrums bezeichnet man Agenturen, die von der Konzeption bis hin zur Durchführung und Nachbereitung alle Dienstleistungen anbieten, als Full-Service-Agenturen. Daneben existiert eine große Anzahl an Eventagenturen, die nur ganz spezielle Eventserviceleistungen (z. B. Einladungs- und Teilnehmermanagement, Eventnachbereitung, PR) anbieten. Die Hauptaufgabengebiete einer Full-Service-Eventagentur liegen vor allem im Bereich der Konzeption, Planung, Organisation, Projektmanagement, Inszenierung und Durchführung sowie in der Eventevaluierung bzw. der gesamten Nachbereitung des Events.

Im Folgenden sollen daher die wichtigsten Aufgaben einer Eventagentur in den einzelnen Projektphasen näher erläutert werden. Dabei handelt es sich nur um eine Auswahl und keine vollständige Auflistung möglicher Agenturaufgaben.

1. **Konzeption:** In der Konzeptionsphase werden nach Maßgabe des Kunden und auf Basis des Kundenbriefings erste Ideen sowie deren Machbarkeit entwickelt und erste Budgets erstellt. Zur Konzeption zählen aber auch die Entwicklung eines Mottos bzw. Themas, eventuell mit Key Visual. Erste Locationrecherchen ggf. mit Besichtigungen und Erarbeitung der Programmabläufe für die Gesamtveranstaltung gehören ebenfalls in diese Phase.
2. **Planung, Organisation und Projektmanagement:** In dieser Projektphase werden auf Grundlage des verabschiedeten Grobkonzepts erste Angebote von einzelnen Zulieferern eingeholt (Bühne, Licht, Ton, Künstler, Catering etc.) sowie die Eventplanung detailliert in einzelne Projektschritte untergliedert. Die Abstimmung der Gesamtdramaturgie, die Optionierung und Planung aller notwendigen Gewerke sowie auch das dazugehörige Finanzmanagement (Budget- und Kostenplanung inklusive Überwachung), die Planung der Location (inklusive Bühnen- und Raumgestaltung) und der gesamten Medientechnik sind weitere wichtige Aufgaben von Agenturen in dieser Projektphase. Zudem übernehmen Agenturen in dieser Phase neben den Aufgaben eines effektiven Projektmanagements auch beratende Aufgaben gegenüber dem Kunden.

Dazu zählen das Erstellen von Entscheidungsvorlagen und Unterlagen zur gemeinsamen Abstimmung des Feinkonzepts mit dem Kunden, aber auch Produktionsüberwachung und Regieplanerstellung.

3. Inszenierung und Durchführung: In dieser Phase übernehmen die Mitarbeiter der Agentur Aufgaben vor Ort. Dazu zählen die Betreuung und Überwachung während des Aufbaus, ggf. Vorbereitungen, Einweisungen und die Durchführung von Generalproben sowie letzte Absprachen mit dem Kunden und den Zulieferern vor Ort. Ebenfalls übernimmt der Projektmanager der Agentur häufig auch die Gesamtregie (vor und hinter der Bühne, Timing bezüglich Umbau, Redner- und/oder Künstlerauftritten, Einspieler von Ton- und Bildmaterial usw.) während des gesamten Events.
4. Nachbereitung und Evaluierung: Hierzu zählen Aufgaben während des Abbaus, wie die Überwachung des Abbaus, das Führen von Bestandslisten, Quittieren von geleisteten Services und des Übergabeprotokolls sowie das eventuelle Erstellen von Mängel- und Schadenslisten. Nach Abschluss dieser Aufgaben gilt es, die eingehenden Rechnungen der Drittdienstleister zu prüfen, abzuzeichnen und zur Zahlung freizugeben sowie anschließend in die Schlussabrechnung an den Kunden aufzunehmen. Im Bereich der Eventevaluierung können Befragungen per Fragebogen, Gruppengesprächen oder Einzelinterviews erstellt und ausgewertet werden. Daneben ist es wichtig, die gesamte Projektdokumentation zu erstellen und in gemeinsamen Nachbesprechungen mit dem Kunden und den Dienstleistern die Ergebnisse der Evaluierung zu erörtern.

Neben Eventagenturen haben sich nach amerikanischem Vorbild in den letzten Jahren sogenannte Eventproduktionsfirmen (Event Production Companies) im Markt etabliert, die rein auf die Eventproduktion (Durchführung) spezialisiert sind.

Neben den Agenturen gibt es viele Eventzulieferer und -dienstleister, z. B. für externe Vermietung der Veranstaltungsorte, Teilnehmermanagement, Bühnentechnik, Eventcatering, Logistikunternehmen, Personaldienstleistungen (wie z. B. Redner-, Dolmetscher-, Hostessen- und Sicherheitsdienste) und viele andere Spezialdienstleistungen, ohne die Events nicht stattfinden können.

Diese Zulieferer in der Eventbranche haben sowohl in ihrer Anzahl als auch in ihrer Vielfalt und Spezialisierung in den letzten 20 Jahren stark zugenommen, und nur relativ wenige dieser Anbieter haben sich ausschließlich auf die Eventindustrie spezialisiert.

### **Eventnachfrager**

Unter der Gruppe der Eventnachfrager verstehen wir die Zielgruppen, die durch den Event angesprochen werden und am Event selbst teilnehmen sollen. Dies können zum einen Personen von Unternehmen und Organisationen sein, die als ausgewählte Zielgruppe zum Event eingeladen werden und an diesem teilnehmen, zum anderen können dies auch Privatpersonen sein, die als Nachfrager an einem Event teilnehmen. Bezüglich der Teilnahme besteht die Möglichkeit, die Eventnachfrager zur Teilnahme an den Events zu verpflichten (z. B. Weiterbildungsseminare, Konferenzen) oder aber, dass die Zielgruppe selbst über eine Teilnahme am Event entscheidet (Pressekonferenz, Incentive-Event, Volksfest, Konzert). Daneben zählen auch die Medien als Eventnachfrager, die durch ihre Vertreter über den Event vor, während oder aber auch nach der Durchführung berichten.

Neben den Eventanbietern, -zulieferern und -nachfragern sollen hier noch einige wichtige Eventinstitutionen erwähnt werden, die sich ebenfalls im Eventmarkt entwickelt und etabliert haben.

### **Institutionen**

Zu den Institutionen zählen zunächst die wichtigsten Verbände im Eventbereich. Zu nennen sind hier das German Convention Bureau (GCB), der FAMAB e. V., der AUMA und EVVC.

- German Convention Bureau e. V. (GCB): Das GCB mit Sitz in Frankfurt am Main repräsentiert und vermarktet Deutschland sowohl national als auch international als Standort für Kongresse, Tagungen, Events sowie Incentives. Derzeit repräsentieren rund 200 Mitglieder des GCB 450 Betriebe. Dabei zählen die Mitglieder zu den führenden Hotels, Kongresszentren, Locations, städtischen Marketingorganisationen, Veranstaltungsagenturen sowie Dienstleistern aus der deutschen Tagungs- und Kongressbranche.
- FAMAB Kommunikationsverband e. V.: Der FAMAB-Verband ist ein interdisziplinärer Zusammenschluss von Spezialisten aus den unterschiedlichen Bereichen der Livekommunikation, wie Messebau und Messekommunikation, Marketingevent- und Kommunikationsunternehmen, Eventcateringfirmen sowie Agenturen im Bereich PR, Sponsoring, Promotion, Point of Sale, Onlinekommunikation, Dialogmarketing, aber auch der klassischen Werbung. Darüber hinaus gehören technische Dienstleister, Systemanbieter, Durchführungsgesellschaften, Locationanbieter etc. dazu. Der FAMAB bietet dabei seinen Mitgliedern auf einer gemeinsamen Arbeitsplattform vernetzte Leistungsangebote und interdisziplinäre Kompetenz rund um das Thema Livekommunikation.
- AUMA Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V.: Als Verband der deutschen Messewirtschaft mit Sitz in Berlin vertritt er die Interessen der Messewirtschaft auf nationaler und internationaler Ebene gegenüber Parlament, Ministerien, Behörden und anderen Organisationen.
- EVVC Europäischer Verband der Veranstaltungs-Centren e. V.: Der EVVC mit Sitz in Frankfurt am Main ist der Dachverband der Veranstaltungsstätten (Stadt-, Sport-, Mehrzweckhallen und Kongresshäuser) mit Mitgliedern in Deutschland und aus dem angrenzenden europäischen Ausland. Der EVVC repräsentiert rund 750 Veranstaltungszentren, Kongresshäuser, Arenen und Special-Event-Locations in Europa. Nach eigenen Angaben ergänzen Veranstaltungsplaner und Zulieferbetriebe das Spektrum und machen den EVVC so zum vielseitigsten Netzwerk der Branche.

Auf internationaler Ebene agieren ebenfalls viele weitere Verbände im Kontext der Eventbranche. Hier seien auch im Folgenden nur einige Verbände kurz vorgestellt:

- MPI (Meeting Professionals International): Die MPI mit Hauptsitz in Dallas (Texas, USA) gilt als weltweit größter Verband der Meeting- und Eventindustrie. MPI unterstützt die mehr als 22.000 Mitglieder darin, beruflich und persönlich voranzukommen. Organisiert in 70 Chapters profitieren die Mitglieder „von der Vermittlung von innovativem Wissen und Erfahrungen, der Vernetzung von Menschen und Ideen sowie dem Zugang zu vielfältigsten Marktangeboten. Und das auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene“ (MPI – Meeting Professionals International 2014).

- UFI (L'Union des Foires Internationales), The Global Association of the Exhibition Industry: Die UFI ist der internationale Verband der Messeveranstalter, Messegelände und Messeeigentümer mit Sitz in Levallois-Perret, Frankreich. Die UFI besteht aus den nationalen und internationalen Verbänden der Messeindustrie und ihrer Partner. Die UFI hat mehr als 600 Mitglieder aus 85 Ländern.
- ISES (International Special Event Society): Ziel des Verbands mit Hauptsitz in Chicago (USA) ist es, den intensiven Dialog und Erfahrungsaustausch seiner Mitglieder in der Eventbranche zu fördern sowie seinen Mitgliedern Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen. Ziel ist es dabei, die Qualität des Eventmarketings immer weiter zu optimieren. Nach eigenen Angaben sind zurzeit über 7.000 Mitglieder in 46 Chaptern weltweit bei ISES und nutzen das Netzwerk aktiv. Alle ISES-Mitglieder sind Eventspezialisten aus den unterschiedlichen Segmenten der Eventindustrie.

Eine detaillierte Auflistung weiterer nationaler und internationaler Verbände findet man darüber hinaus auf der Internetseite von [eventmanager.de](http://eventmanager.de) (o. J.b).

Zu den Institutionen zählen außerdem die Fachmedien. In Deutschland gibt es zurzeit ca. 70 Fachzeitschriften und Portale, die sich mit Themen aus dem Bereich der Eventwirtschaft beschäftigen. Die Auflagenstärke liegt bei den meisten Fachzeitschriften im Printbereich zwischen 10.000 und 20.000 Stück. Einige der Zeitschriften, wie z. B. die Zeitschrift EventPartner, sind dabei auch im Zeitschriftenhandel verfügbar:

- BlachReport,
- Catering Management,
- CIM Conference & Incentive Management,
- Marketing – Event – Praxis,
- EMBOK,
- EventMB,
- Eventtechnik,
- Event Partner,
- event.,
- Events,
- eventmanager.de,
- eveosblog,
- Horizont – Zeitung für Marketing, Werbung und Medien,
- m + a Report,
- SPONSORS,
- TW Tagungswirtschaft/Convention Industry,
- Werben und Verkaufen,
- Verband für Licht- und Tontechnik,
- XING Events.

Mit zunehmendem Wachstum, der stetigen Weiterentwicklung der Eventbranche und der damit gestiegenen Spezialisierung haben sich auch neue Aufgaben- und Anforderungsprofile für Eventmanager ergeben. Sowohl die Berufsausbildung zum Veranstaltungskaufmann/-frau über die Industrie- und Handelskammern als auch der Studiengang „Eventmanagement“ an verschiedenen Hochschulen und Akademien tragen dieser Entwicklung Rechnung. Weitere Informationen zu Aus- und Weiterbildungseinrichtungen findet man

auf der Internetseite von eventmanager.de bzw. Informationen zum Studiengang „Eventmanagement“ findet man in der Suchleiste auf der Internetseite von Hochschulkompass und auf der Internetseite Eventmanagement-studieren.de.



#### **ZUSAMMENFASSUNG**

Mit dem gesellschaftlichen Wandel hin zur Erlebnisgesellschaft seit Beginn der 1990er-Jahre haben auch Events zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dabei hat sich die Eventbranche in den ersten Jahren rasant entwickelt und ist durch ein starkes Wachstum geprägt. Die verschiedenen Akteure in diesen Branchen lassen sich in die Eventanbieter, -zulieferer und -nachfrager sowie Institutionen unterteilen. Bei den Zulieferern spielen die Eventagenturen eine große Rolle. Dabei nehmen sie während der einzelnen Eventphasen unterschiedliche Aufgaben wahr, sei es in der Erstellung von Konzepten bis hin zur kompletten Eventplanung und -organisation sowie in der Nachbereitung und Eventevaluierung. Dabei sind die Eventanbieter und -agenturen auf eine Vielzahl von Drittpartnern angewiesen, ohne die eine Inszenierung und Eventrealisierung gar nicht möglich wäre. Daneben haben sich in der Eventbranche auch verschiedene Verbände und Organisationen gebildet, die Lobbyarbeit und Unterstützung für ihre Mitglieder in den unterschiedlichen Bereichen betreiben. Neben Verbänden haben sich auch Fachzeitschriften im Markt etabliert, die in regelmäßigen Abständen über die Eventbranche berichten. Mit zunehmender Spezialisierung hat sich auch das Berufsbild des Eventmanagers neu gebildet und verändert. So gibt es seit einigen Jahren die Möglichkeit, eine Berufsausbildung oder ein Studium im Bereich Eventmanagement zu absolvieren.

# LEKTION 4

## EVENTPLANUNG

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- mit welchen Tools man kreative Ideen entwickeln kann.
- wie man aus einem Briefing und Ideen ein Konzept erstellt.
- wie Events als Projekt geplant werden.

## 4. EVENTPLANUNG

### Einleitung

Nachdem wir im vorherigen Kapitel gelernt haben, welche Akteure es im Eventmarkt gibt, wollen wir uns im folgenden Teil näher mit dem Management und der Planung von Marketingevents beschäftigen. Da ist zunächst der Eventanbieter, der in einem Briefing den Eventmanager (intern oder extern) über die wichtigsten Eckpunkte des geplanten Events informiert. Anschließend werden auf Basis des Briefings erste Ideen entwickelt und in einem Konzept dem Eventanbieter präsentiert. Nach eventuellen Änderungen wird dann eine gemeinsame finale Konzeption verabschiedet, die dann auch die Grundlage für das gesamte Projektmanagement und die darin enthaltenen einzelnen Arbeitspakete und -schritte bildet.

Wie diese Schritte im Detail aussehen, soll daher im Folgenden näher erklärt und analysiert werden.

### 4.1 Eventkonzeption und -design

#### Briefing

Am Anfang einer jeden Konzeptentwicklung steht das Briefing. Das Briefing bildet die Ausgangsposition und beinhaltet – neben grundsätzlichen Informationen – die Aufgabenstellung. Ist das Briefing nur oberflächlich und vage formuliert, so wird es schwer, daraus ein gutes Konzept zu entwickeln. Daher sollte ein gutes Briefing möglichst die folgenden Fragen beantworten können (Schäfer-Mehdi 2012, S. 42):

- WER? Frage nach der Eventzielgruppe bzw. den Eventnachfragern,
- WAS? Anlass für den Event,
- WO? Ort/Region für den Event,
- WANN? Zeitpunkt des Events,
- WIE LANGE? Dauer des Events,
- WIE VIEL? Budget des Events,
- WAS NOCH? Zusätzliche Leistungen, die erbracht werden sollen.

Neben diesen grundsätzlichen Fragen sollte das Briefing dann die konkrete Aufgabenstellung enthalten. Daneben ist es oftmals für die Erstellung eines erfolgreichen Konzepts wichtig zu wissen, welche Ziele mit dem Event erreicht werden sollen und ob es Probleme bzw. Unterstützung gibt.

Hat man all diese Informationen, wird aus dem Briefing mithilfe von Kreativität und Planung ein Konzept erstellt, das die zu Papier gebrachten Ideen in die „dritte Erlebnisdimension“ umsetzt. Es geht also darum, wie man die richtigen Ideen findet und wie man diese richtig umsetzt.



Und jetzt kommt der Moment der Wahrheit: Es gibt leider kein Geheimrezept, mit dessen Hilfe man plötzlich vor kreativen Ideen nur so sprudelt und diese mühelos in ein schlüssiges Konzept umsetzt!

Manchmal gelingt es in kurzer Zeit und manchmal ist es ein zäher Prozess, bis man überhaupt eine erste brauchbare Idee zu Papier bringt. Kreativität benötigt neben einem hohen Maß an Allgemeinbildung und Vorstellungskraft auch Erfahrung, und um Erfahrungen zu sammeln, braucht es im Allgemeinen auch etwas Zeit (Schäfer-Mehdi 2012, S. 38), aber es gibt Tools bzw. Kreativitätstechniken, die einem als Werkzeugkasten zur Verfügung stehen und die man erlernen kann, um dem ganzen Kreativitätsprozess ein wenig Antrieb zu geben.

## Kreativitätstechniken

Es gibt viele Möglichkeiten, Ideen und Lösungen für eine Aufgabenstellung (Briefing) herauszufinden und zu generieren. Am Anfang stehen dabei die Ideen, also was möglich wäre. Um möglichst viele solcher Ideen zu bekommen, bedient man sich bestimmter Techniken, den sogenannten Kreativitätstechniken. Es gibt eine große Vielfalt an Literatur, die sich mit dem Thema Kreativitätstechniken ausführlich beschäftigt (z. B. Nöllke 2020; Boos 2007). Eine komplette Aufzählung und Erarbeitung dieses Themas würde den Umfang dieses Skripts sprengen. Daher sollen im Folgenden auch nur einige Techniken und deren Durchführung erklärt werden.

Zunächst lassen sich die einzelnen Techniken nach verschiedenen Ansätzen unterscheiden:

### Abbildung 10: Auswahl verschiedener Kreativitätstechniken

<b>1. Assoziationstechniken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Brainstorming</li><li>• Brain Writing</li><li>• Mind Mapping</li><li>• Kombinationstechnik</li></ul>	<b>2. Bild- und Analogietechniken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visualisierung</li><li>• Bisoziation</li><li>• Reizworttechnik</li></ul>
<b>3. Intuition</b>	<b>4. Systematische Ideensuche</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Morphologische Matrix/Kasten</li><li>• Osborn-Methode</li></ul>

Quelle: eigene Darstellung.

## **Assoziationstechniken**

Bei den Assoziationstechniken geht es darum, seinen Gedanken freien Lauf zu lassen und in alle Richtungen zu denken. Durch die Verknüpfung von Gedanken (Assoziation) und Vorstellungen zu neuen Kombinationen erhält man eine Vielzahl von Begriffen, die zu Lösungsmöglichkeiten ausgearbeitet werden können. Methoden sind dabei Brainstorming, Brainwriting, Mindmapping und Kombinationstechnik.

### **Brainstorming**

Beim Brainstorming handelt es sich um eine von Alex Osborn in den 1950er-Jahren entwickelte Methode zur Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll. Ein zuvor bestimmter Moderator führt die Gruppe (fünf bis maximal 15 Teilnehmer) in das Thema ein und beschreibt das Problem eindeutig (z. B. „Wir suchen ein Motto für die Roadshow XY“). Daneben teilt er im Vorfeld den Ablauf des Brainstormings mit (z. B. moderiertes oder nicht moderiertes Brainstorming), zusätzlich wird ein Protokollant ernannt, der alle Ideen protokolliert.

Dabei gibt es folgende vier grundsätzliche Regeln zu beachten:

- Kombinieren und Aufgreifen von bereits geäußerten Ideen erwünscht,
- Kommentare, Korrekturen, Kritik sind verboten (neutrale Gesprächsführung),
- viele Ideen in kürzester Zeit (Zeitrahmen ca. fünf bis 30 Minuten),
- spontane Ideen, freies Assoziieren und Fantasieren sind erlaubt.

Im Anschluss an die Ideenfindung gilt es, eine erste Ideenbewertung vorzunehmen. Dabei geht es um eine qualitative Auswahl und Einteilung der gefundenen Ideen in:

- sofort verwertbar,
- überarbeitungswürdig,
- unbrauchbar.

Ziel dieser qualitativen Auswahl ist es, zu einer Entscheidungsvorlage zu gelangen.

### **Brainwriting**

Beim Brainwriting handelt es sich um eine schriftliche Variante des Brainstormings. Statt persönlicher Moderation übernimmt ein Formular (Protokollbogen für jeden Teilnehmer) die Steuerung des Gedankenaustauschs. Diese Methode wird oft auch als 635-Methode bezeichnet und entwickelt bei den Teilnehmern ein hohes Maß an Tempo (Nöllke 2020, S. 59).

Brainwriting am Beispiel der 635-Methode:

- Zunächst erhält jeder Teilnehmer (hier sechs Teilnehmer) einen Protokollbogen.

**Abbildung 11: Protokollbogen, 635 Methode**

Problembeschreibung:	Name des Teilnehmers:		
	1. Idee	2. Idee	3. Idee
1. Durchgang			
2. Durchgang			
3. Durchgang			
4. Durchgang			
5. Durchgang			
6. Durchgang			

Quelle: eigene Darstellung.

- Anschließend trägt jeder Teilnehmer drei Lösungsvorschläge in die erste Reihe seines Blatts (1. Durchgang) ein.
- Dies sollte nicht länger als fünf Minuten dauern.
- Anschließend wird der Protokollbogen im Uhrzeigersinn an den anderen Teilnehmer weitergereicht.
- So erhält jeder Teilnehmer die drei Vorschläge des Vorgängers (1. Durchgang), an die er anknüpfen oder daraus neue Ideen entwickeln kann.
- Diese werden dann in den nachfolgenden Durchgang eingetragen und anschließend wird der Bogen weitergegeben.
- Bei sechs Teilnehmern erhält man nach sechs Durchgängen seinen eigenen Bogen wieder und so ein Maximum von 108 Ideen insgesamt!
- Anschließend werden pro Blatt die drei besten Ideen reihum bewertet.
- Die Ideen mit den meisten Kreuzen (höchste Punktzahl) werden weiterverfolgt.

### **TIPP**

Die Zahl 635 bitte nicht zu dogmatisch befolgen! Die Methode sollte nur in kleinen Gruppen bis maximal acht Teilnehmern eingesetzt werden. Hinzu kommt, dass diese Methode aufgrund der Geschwindigkeit die Teilnehmer gehörig unter Druck setzt und daher nur dosiert eingesetzt werden sollte (Nöllke 2020, S. 59).

### **Mindmapping**

Mindmapping ist eine kreative Methode, sich Notizen zu machen. Tony Buzan kann dabei wohl als „Vater“ des Mindmappings bezeichnet werden (Rustler/Buzan 2012, S. 27). Mit Mindmapping lassen sich Eventkonzepte sehr gut planen und entwickeln (Schäfer-Mehdi 2012, S. 60).

- Ein leeres Blatt Papier (DIN A4 und größer) wird im Querformat genutzt.

- Auf der Mitte der Seite wird das zu behandelnde Hauptthema dargestellt.
- Nicht vergessen: Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte!
- Von dem zentralen Bild ausgehend wird für jeden Gedanken bzw. Unterpunkt eine Linie gezeichnet. Auf diese Linien werden die einzelnen Schlüsselworte zu den Unterpunkten geschrieben.
- Von den eingezeichneten Linien können wiederum Linien ausgehen, auf denen die einzelnen Hauptgedanken weiter untergliedert werden.
- Unterschiedliche Farben erhöhen die Übersichtlichkeit.
- Gleichzeitig können beispielsweise auch zusammengehörende Gedanken und Ideen leicht durch Verwendung der gleichen Farbe verdeutlicht werden.
- Bilder, Pfeile und Symbole erleichtern die Erfassung des Inhalts und können helfen, einzelne Bereiche abzugrenzen oder hervorzuheben.

Abbildung 12: Mind Map



Quelle: Wikimedia Foundation 2014.

### Kombinationstechnik

Die genannten Methoden lassen sich in der Gruppe auch miteinander verbinden und ergänzen.

Beispiel für die Durchführung der Kombinationstechnik:

- Anbringen mehrerer, plakatgroßer Blätter an einer Wand.
- Alle Teilnehmer erstellen ohne Zeitplan eine oder mehrere Mindmaps auf den Plakaten.
- Durch das Herumwandern entsteht eine zusätzliche Dynamik, die Teilnehmer ändern immer wieder ihre Sichtweisen auf das Problem.
- Durch die gemeinsame Arbeit an den Problemstellungen entstehen neue Assoziationen und Lösungsmöglichkeiten.

## **Bild- und Analogietechniken**

Analogien sind Ähnlichkeiten, d. h., selbst Dinge, die im ersten Moment vielleicht nicht zum Problem passen, können dennoch eine Lösung beinhalten. Methoden sind dabei Visualisierung und Bisoziation.

### **Visualisierung**

Bei der Visualisierung wird das gewünschte Ergebnis in Gedanken in ein positives Bild gebracht, ganz konkret und mit möglichst vielen Details, so wie das Ergebnis am Ende aussehen soll – Tagträumen ist dabei durchaus erlaubt und erwünscht. Typisch für diese Technik sind die sogenannten „Kopffilme“ oder das „Kopfkino“, bei dem man seine ganze Vorstellungskraft einsetzt. Der Vorteil dabei ist, dass man die „Kopffilme“ anhalten, von vorne laufen lassen und neu drehen kann. Es geht immer wieder darum, sich das, was man will, so bildhaft wie möglich und in Einzelheiten vorzustellen.

### **Bisoziation**

Der Begriff Bisoziation wurde in den 1970er-Jahren vom Philosophen und Schriftsteller Arthur Koestler analog zur Assoziation geschaffen und meint „zweimal assoziieren“.

Durchführung:

- Zunächst wird aus mehreren Bildern oder Fotos ein Bild oder Foto ausgewählt.
- Durch die genaue Betrachtung des Bilds/Fotos sollen dann die Teilnehmer inspiriert werden und im ersten Schritt Gedanken und Ideen zum Bild sammeln.
- Die Auswahl des Bilds/Fotos sollte dabei möglichst wenig mit der Ausgangsfrage zu tun haben.
- Im zweiten Durchgang wird dann die Ausgangsfrage mit den so gewonnenen Assoziationen verknüpft und durch diese neuen Ansätze gelöst.

### **Intuition**

- Auch wenn manche von uns es abstreiten, wir alle handeln auch intuitiv, „aus dem Bauch heraus“.
- In kritischen Situationen reagieren wir, ohne vorher logisch gedacht zu haben, im Alltag folgen wir spontanen Entschlüssen.
- Oft ist es aber so, dass wir dieses Verhalten gar nicht wahrnehmen, denn intuitives Handeln wird oft als irrational und überflüssig abgetan.

Durchführung:

- Mit Intuition kann man sich bestimmte Situationen vorstellen und visualisieren. Ein Event lässt sich so beispielsweise als mentaler Film entwickeln.
- Stimmt die Vorstellung mit der Realität überein bzw. lässt sich die Vorstellung realisieren?
- Meditation kann dabei auch als geeignete Methode genutzt werden, um das Bewusstsein auszuschalten und die Intuition zu stärken.

### **Systematische Ideensuche**

Bei der systematischen Ideensuche geht es mehr um Struktur und Systematisierung, d. h., anhand verschiedener Checklisten wird das Problem unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet. Methoden sind dabei die Morphologische Matrix (Morphologischer Kasten) und die Osborn-Methode.

#### **Morphologische Matrix oder Morphologischer Kasten**

Das Problem oder die Fragestellung wird dabei in kleinere Einheiten unterteilt; für jedes Teilproblem wird eine Teillösung entwickelt. Anschließend werden alle Teillösungen zu einer Gesamtlösung kombiniert. Diese Methode ist besonders bei der Bewertung von bereits gefundenen Ideen und Einfällen hilfreich (z. B. im Anschluss an eine Brainstorming-session) (Schäfer-Mehdi 2012, S. 59f.).

Durchführung:

- Zunächst wird das Problem oder die Aufgabe benannt und anschließend in Unterkategorien/„Teilprobleme“ unterteilt.
- Im Anschluss daran erstellt man eine Tabelle und schreibt dabei die Eigenschaften oder Aufgaben der Unterkategorien in die linke Spalte der Tabelle.
- Danach erstellt man auf der rechten Seite ein Raster, in das die entsprechenden Merkmale bzw. Ideen oder Lösungen zu den jeweiligen Aufgaben zugeordnet und eingetragen werden.
- Zum Schluss lassen sich alle möglichen bzw. die besten Kombinationen in einem Überblick erkennen und damit ein oder mehrere Lösungswege auswählen.

Nachfolgend ein Beispiel für die Entwicklung einer Eventidee:

**Abbildung 13: Beispiel für Morphologische Matrix/Kasten**

Thema/Idee	Reise	Theater	Krimi	Zukunft
Claim/Motto	Auf geht's	Ich packe meinen Koffer	See You!	Simply the Best
Ort	In den Bergen	Insel	Metropole	Kleinstadt
Location	Airport	Firmenstandort	Tagungszentrum	Schiff
Unterkunft	Hotel	Zelt	Kloster	Schiff
Catering	Gourmet Restaurant	Selbst Kochen	BBQ	Flying Buffet
Anreise	Flugzeug	Bahn	Individuelle Anreise	VIP Shuttle

Quelle: eigene Darstellung.

### Osborn-Methode

Alexander Osborn war ein amerikanischer Werbefachmann, der in den 1950er-Jahren schon das Brainstorming entwickelt hatte. Bei der nach ihm benannten Methode entwarf er einen Fragenkatalog, der sowohl im Berufs- als auch im Privatleben eingesetzt werden kann und neun Komplexe umfasst.

Durchführung:

Zunächst wird die Aufgabenstellung bzw. das Problem benannt. Danach wird versucht, die Thematik unter folgenden Gesichtspunkten zu analysieren:

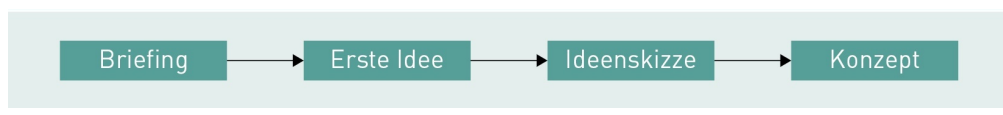
1. Wofür kann ich es noch verwenden? Kann ich es anders einsetzen?
2. Weist das Problem auf andere Ideen hin? Ist es etwas anderem ähnlich?
3. Was lässt sich ändern? Welche Eigenschaften lassen sich umgestalten?
4. Lässt sich etwas vergrößern, hinzufügen, vervielfältigen?
5. Lässt sich etwas verkleinern, wegnehmen, verkürzen?
6. Was kann ersetzt werden? Welche Bedingungen können geändert werden?
7. Kann die Reihenfolge oder Struktur geändert werden?
8. Kann die Idee ins Gegenteil gekehrt werden? Kann der Ablauf umgekehrt werden?
9. Können Ideen kombiniert oder Personen verbunden werden?

Nachdem mithilfe verschiedener Kreativitätstechniken erste Ideen gefunden, analysiert, bewertet und finalisiert wurden, gilt es, diese im nächsten Schritt in ein schlüssiges, begeisterndes und präsentationsreifes Konzept umzusetzen.

## Das Eventkonzept

Ein Konzept entwickelt sich zunächst aus einer ersten, zumeist vagen Idee. Wird diese erste Idee dann weiterentwickelt oder auch teilweise wieder verworfen oder ergänzt, so entsteht eine Ideenskizze, die durchaus noch einige „blinde Flecken“ (Unbekannte) enthalten kann. Füllen sich diese unbekannteten Faktoren nach und nach, dann entsteht eine ausführliche Ideenskizze. Wird diese ausführliche Ideenskizze dann noch in eine entsprechende Form gebracht, so spricht man von einem Konzept.

Abbildung 14: Vom Briefing zum Konzept



Quelle: eigene Darstellung.

Das Eventkonzept ist demnach die geistige Ausgangsbasis für die Realisierung des späteren Marketingevents. Das Konzept gilt als Entscheidungsgrundlage, ob und wie der Event später durchgeführt wird. Im Konzept wird die Dramaturgie und Inszenierung des Events genau beschrieben, und es beinhaltet alle späteren Aufgaben und Jobs, die für die Umsetzung des Events notwendig sind. Allerdings muss man anmerken, dass Eventkonzepte selten so realisiert werden, wie sie ursprünglich erdacht wurden.

Bei dem inhaltlichen und äußeren Aufbau eines Konzepts gilt es jedoch, die verschiedenen Teile zu beachten und einzubeziehen. Schäfer-Mehdi spricht in diesem Zusammenhang davon, dass ein Konzept aus einem inneren Teil und einer äußeren Form besteht (Schäfer-Mehdi 2012, S. 42–52).

Zum inneren Teil des Konzepts gehören Antworten auf die Fragen:

- Wer ist die Zielgruppe?
- Was ist der Anlass?
- Wann findet der Event statt – Zeitpunkt und Dauer?
- Wo findet er statt – Destination und Location?
- Warum findet der Event statt – Ziele?
- Wie soll er stattfinden – was ist die Idee?
- Wie viel wird bzw. darf der Event kosten – Budget?
- Was sonst noch – Kommunikation im Vor- und Umfeld?

Zum äußeren Teil zählt Schäfer-Mehdi die Konzeptgliederung bzw. den Konzeptaufbau (Schäfer-Mehdi 2012, S. 49):

- Ausgangslage,
- Zielgruppe,
- Aufgabe/Ziele,
- Idee/Motto,
- Strategie,
- Umsetzung,



- Ablauf,
- Budget,
- Copyright.

## 4.2 Eventprojektmanagement

Jeder Event ist ein Projekt, aber nicht jedes Projekt ist ein Event! Events erfüllen dabei die unterschiedlichen Kriterien eines Projekts. Folgende Kriterien identifizieren im Allgemeinen ein Vorhaben als Projekt:

- eindeutige Zielvorgabe,
- zeitliche, personelle und finanzielle Begrenzung (Projektendreieck),
- Einmaligkeit der Aufgabe,
- hohe Komplexität,
- projektspezifische Organisation.

Modernes Projektmanagement beschreibt dabei einen ganzheitlichen Ansatz zur Durchführung bzw. Realisierung von zielgerichteten Aktivitäten und stellt die eigentliche Grundlage des Eventmanagements dar (Holzbaur 2010, S. 154f.).

Wesentliche Unterschiede zwischen Eventmanagement und Projektmanagement sind dabei:

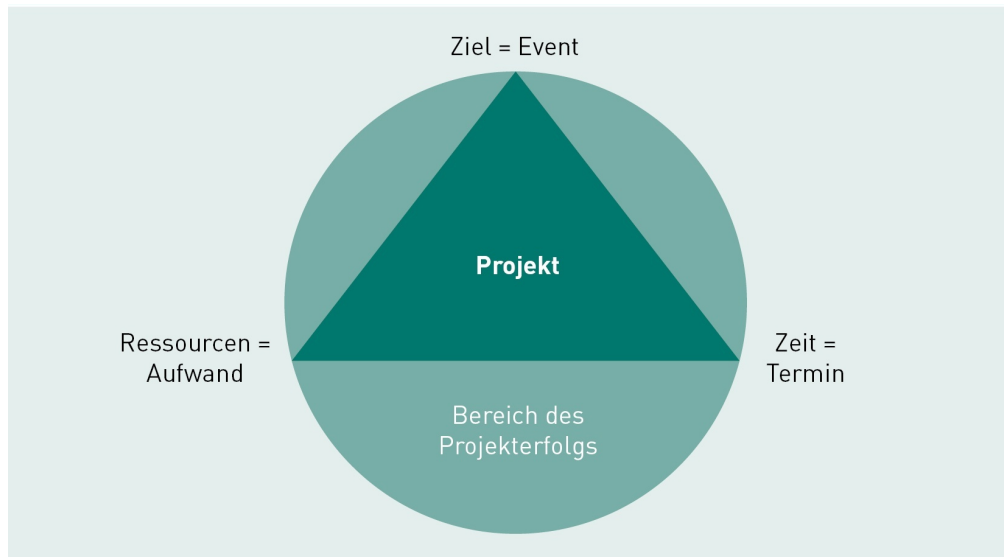
- Events sind ein Teil der Marketingstrategie des Unternehmens bzw. der Organisation.
- Events sollten immer auf den Kunden fokussiert bzw. orientiert sein.
- Das Ergebnis des Projekts ist der Event selbst und kann weder verschoben noch nachgebessert werden („vorbei ist vorbei“).
- Das Ergebnis des Events ist einmalig und der Erfolg des Events von der subjektiven Wahrnehmung der Teilnehmer abhängig.
- Die Planung der Veranstaltung ist umfangreicher im Hinblick auf die zeitliche Koordination und den Aufwand (mit dem Start des Events ist das meiste bereits gelaufen) als der Event selbst.
- Eine gute Vorbereitung, Zeit- und Detailplanung des Events sind extrem wichtig – auch bezüglich des Risikomanagements.
- Ein Controlling bzw. Eingreifen während der Veranstaltung selbst ist nur beschränkt möglich – und wenn, muss jede Reaktion schon im Vorfeld eingeplant sein.

Events als erfolgreiches Projekt zu managen heißt, viele einmalige Aufgaben und Aktivitäten vorzubereiten, zu planen, abzuschätzen und zu organisieren. Dabei ist es wichtig, diese Aufgaben im Team zielgerichtet durchzuführen, die Aufgabenerfüllung zu überwachen und zu steuern, um eine optimale Zielerreichung sicherzustellen und das Projekt erfolgreich abzuschließen. Während der gesamten Projektlaufzeit muss dabei das „magische Projektendreieck“ mit den sogenannten Haupteckpunkten berücksichtigt werden:

- Ziel – Ergebnis, Event,
- Zeit – Zeiten, Termine,

- Ressourcen – Aufwand, Kosten.

**Abbildung 15: Das „magische Projektdreieck“**

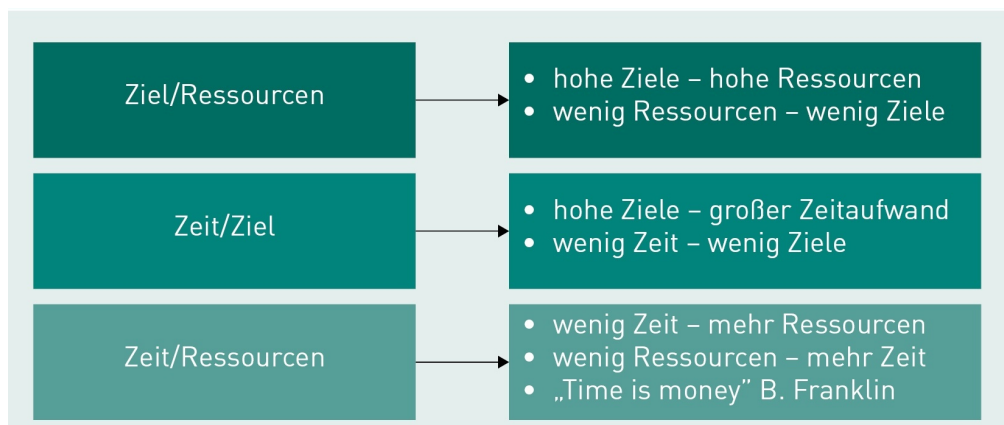


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Buttrick 2009, S. 20.

Mithilfe des Projektdreiecks lassen sich die Interdependenzen der Projektfaktoren Ziel, Zeit und Ressourcen sehr gut verdeutlichen. So wird beispielsweise das Ziel, in diesem Fall der Event, vorgegeben, d. h., dass dieses Ziel mit geplanten Ressourcen zu einem festgelegten Zeitpunkt erreicht werden soll (Holzbaur 2010, S. 157). Wird jetzt wiederum einer der Projektfaktoren geändert, so ändern sich automatisch auch die beiden anderen Faktoren.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Abhängigkeiten der drei Projektfaktoren:

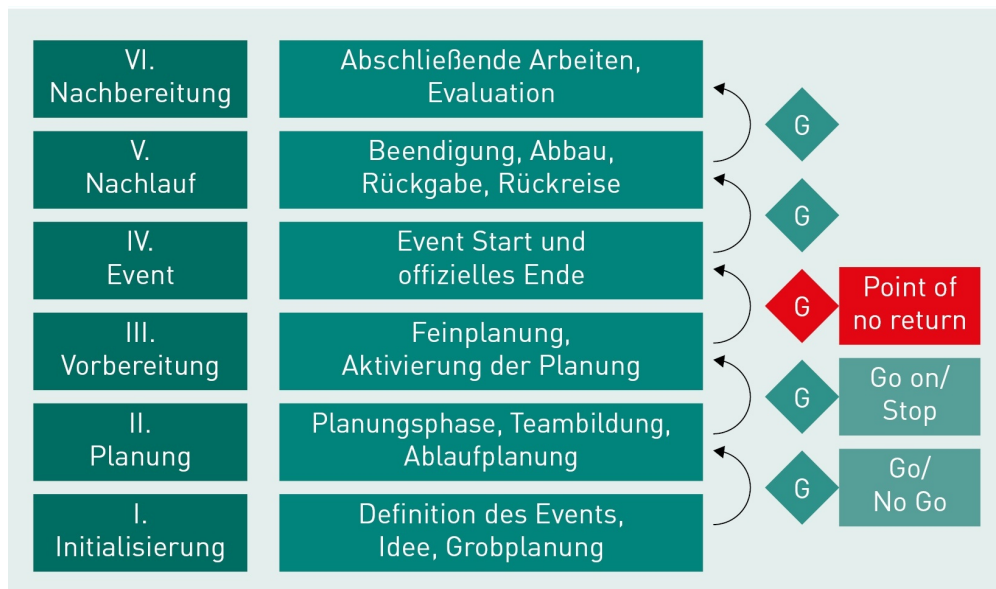
**Abbildung 16: Abhängigkeiten der Projektfaktoren**



Quelle: eigene Darstellung.

Bezüglich der einzelnen Projektphasen lassen sich Events meist in die nachfolgenden Phasen einteilen:

**Abbildung 17: Eventphasen - Aktivitäten im Eventmanagement**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bowdin et al. 2011, S. 269f.

In der 1. Phase – Initialisierung – entstehen die Idee und Eventdefinition und es kommt zu einer ersten Grobplanung. Zwischen den einzelnen Projektphasen kommt es immer wieder zu sogenannten Entscheidungspunkten oder Übergängen (Gates = G), bei denen darüber entschieden wird, ob die Projektphase vollständig abgeschlossen wurde und ob der Event weiterverfolgt wird. In den anschließenden Projektphasen wird ein Projektplan mit den einzelnen Aktivitäten und Abläufen detailliert entwickelt und bearbeitet. Mithilfe eines Projektplans lassen sich die einzelnen Schritte erfolgreich organisieren und kontrollieren. Dabei werden zunächst der Projektrahmen definiert und die einzelnen Aktivitäten identifiziert. Anschließend werden die einzelnen personellen Verantwortlichkeiten zu jeder Aufgabe und Aktivität festgelegt. Schließlich hilft der Projektplan den Projektfortschritt zu überwachen, d. h., Soll-Ist-Vergleiche bezüglich des Projektplans und des realen Projektfortschritts werden analysiert und ggf. korrigiert.

Kurz vor dem eigentlichen Event gelangt man dann häufig auch an einen sogenannten „Point of no return“, d. h., ab hier kann der Event (Phase IV) nicht mehr ohne „größeren Schaden“ abgesagt und/oder beendet werden. Nach dem Event geht es dann in den Phasen V und VI um den Nachlauf des Events und die Nachbereitung inklusive Evaluierung.

## Agiles Projektmanagement

Neben dem klassischen Projektmanagement im Eventbereich nutzen Projektteams bei der Planung und Durchführung von Events immer mehr agiles Projektmanagement oder agile Methoden, um flexibler und schneller auf die gestiegenen Kundenanforderungen zu reagieren.

Während beim traditionellen Projektmanagement grundsätzlich der gesamte Projektumfang (Projektlebenszyklus) mit allen Stufen abgebildet und anschließend nacheinander durchlaufen wird, geht agiles Projektmanagement davon aus, „dass sich der Projektlebenszyklus zu Beginn des Projekts nicht ausreichend genau vorhersehen lässt und dessen Abbildung in Plänen deshalb nicht erfolgsversprechend ist“ (Timinger 2017, S. 170).

Agiles Projektmanagement ist dabei keine reine Projektmanagementmethode im eigentlichen Sinn, sondern vielmehr gibt es verschiedene agile Methoden, Instrumente und Vorgehensmodelle, die im Projektmanagement eingesetzt werden können (vgl. Timinger 2017, S. 169).

Die heutigen Veränderungen im Bereich der Digitalisierung und der digitalen Transformation haben auch im Projektmanagement bei Events vieles verändert. So gibt es eine Vielzahl von neuen, komplexeren und hybriden Formaten, und die Zeit zwischen Briefing und Umsetzung hat sich deutlich verkürzt (vgl. Dams 2019, S. 1). Daraus ergeben sich ständig ändernde Bedingungen und kurzfristige Änderungen, die im Eventprojektmanagement dazu führen, dass flexibler und „agiler“ darauf reagiert werden muss, um Events erfolgreich zu planen und umzusetzen. Ein rein traditioneller Projektmanagementansatz, bei dem die Abfolge der Phasen, die ein Projekt vom Aufsetzen (Initiieren) bis zum Abschluss durchläuft, kann solche Veränderungen nicht erfolgreich abbilden.

Eine der bekanntesten agilen Vorgehensmodelle im Eventmanagement ist dabei die Kanban-Methode. Der Begriff Kanban stammt aus dem Japanischen und setzt sich aus den beiden japanischen Silben „kan“ und „ban“ zusammen, was vereinfacht mit „Schild“ oder „Karte“ übersetzt werden kann. Ursprünglich wurde Kanban in der Mitte des 20. Jahrhunderts bei Toyota als eine Methode zur Flexibilisierung und Effizienzsteigerung in der Fertigung entwickelt (vgl. Timinger 2017, S. 204; vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 42).

Zur Umsetzung der Kanban-Methode bei Events bzw. im Projektmanagement von Events benötigt man neben den farbigen Kanban-Karten (z. B. in Form von Post-its oder Karteikarten) ein Kanban-Board als visuelles System. Das Kanban-Board fungiert dabei als zentrales Element und visualisiert für alle Teammitglieder die einzelnen Aufgaben und Arbeitsschritte. Diese kann beispielsweise ein Whiteboard oder eine Pinnwand sein. Denkbar sind aber auch digitale Versionen des Kanban-Boards (Systeme innerhalb einer Projektmanagement-App wie z. B. Trello, MS Planner, Asana o. a.).

Das Board wird in mehrere (mindestens drei) Spalten aufgeteilt. Ganz links am Board befindet sich die sogenannte Backlog-Spalte. Im Backlog, oder manchmal auch „To do“ genannt, werden zunächst alle noch anstehenden Aufgaben gesammelt. Anschließend folgt eine Spalte, in der sich alle derzeit bearbeiteten Aufgaben befinden. Oftmals wird diese Spalte daher als „Work in Progress“ (WiP), „Doing“ oder auch einfach „In Arbeit“ gekennzeichnet. Je nach Komplexität, oder wenn eine Aufgabe mehrere Schritte durchläuft, kann diese Spalte sich auch in mehrere Spalten aufteilen, bis die Aufgabe endgültig abgeschlossen ist. Abgeschlossene Aufgaben wandern dann in die letzte Spalte, „Completed“, „Done“ oder auch „Erledigt“ genannt. Die Aufgaben und Arbeitsaufträge des Eventprojekts wandern somit von links nach rechts, bis sie in der finalen Spalte mit allen abgearbeiteten Karten ankommen. Egal, ob analog oder digital, wichtig bei der Gestaltung des Kanban-Boards und der Karten ist nur, dass sie übersichtlich sein müssen.

Im Gegensatz zum traditionellen Projektmanagement liegt beim Kanban das sogenannte Pull-Prinzip zugrunde, das die Selbstorganisation und Eigeninitiative der Teammitglieder fördert. Die Teammitglieder „ziehen“ die Aufgaben selbstständig an sich (englisch: to pull), statt sie vom Projektmanager zugewiesen zu bekommen. Die Projektmanager selbst erfüllen bei Kanban andere Rollen als bei traditionell durchgeführten Projekten. Sie stellen am Kanban-Board kritische Fragen, identifizieren Engpässe und beseitigen diese für das Team. Zudem sind Projektmanager die Schnittstelle zum Management außerhalb des Projekts und Eskalationsinstanz für das Team (vgl. Timinger 2017, S. 204).

Ein wichtiges Credo bei Kanban lautet: „Stop starting, start finishing“ oder „Begrenze die Menge angefangener Arbeit“, was so viel bedeutet wie, dass man aufhören soll, ständig Dinge anzufangen und besser anfangen soll, Dinge fertigzustellen (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 44).

Daraus ergeben sich durch den Einsatz der Kanban-Methode im Eventprojektmanagement einige Vorteile:

- Die Kanban-Methode lässt sich mit wenig Aufwand im Projektmanagement von Events implementieren.
- Die Kanban-Methode basiert auf einfachen Regeln und leicht verständlichen Mechanismen und ermöglicht dadurch eine höhere Projekttransparenz.
- Aufgrund der offenen und flexiblen Gestaltung kann die Kanban-Methode zu deutlichen Verbesserungen im Arbeitsfluss, höherer Flexibilität und der Fertigstellung von Aufgaben/Arbeiten bei Events führen.



### ZUSAMMENFASSUNG

Ausgangspunkt eines jeden Eventkonzepts bzw. Events ist das sogenannte Briefing. Im Briefing werden die wichtigsten Informationen und Aufgabenstellungen für die Erstellung eines Eventkonzepts zusammengefasst. Um ein gelungenes Eventkonzept zu entwickeln, bedarf es neben Kreativität und Wissen auch Erfahrung. Um kreative Ideen für ein Konzept zu entwickeln, kann man sich verschiedener Kreativitätstechniken und -methoden bedienen. Je nach Aufgabenstellung lassen sich die unterschiedlichen Methoden auf unterschiedliche Art und Weise anwenden und kombinieren. Nachdem Ideen gesammelt und ausgewertet wurden, müssen diese in einem schlüssigen Konzept umgesetzt werden. Dabei bedient man sich eines inneren Konzeptrahmens und einer äußeren Konzeptform. Von der ersten Idee bis hin zur Eventnachbereitung folgt die Umsetzung des Konzepts dabei den Abläufen eines modernen Projektmanagements und der Entwicklung eines Projektplans. Die einzelnen Phasen innerhalb des Projektplans werden bezüglich ihrer Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Abläufe genau geplant und überwacht,

um letztlich das Konzept erfolgreich im Event zu realisieren. Dabei werden in der Praxis die präsentierten Eventkonzepte selten genauso übernommen und realisiert, sondern zumeist modifiziert verwirklicht.

# LEKTION 5

## FINANZMANAGEMENT VON EVENTS

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche einzelnen Terminologien für das Finanz- und Rechnungswesen im Eventmanagement verwendet werden.
- welche einzelnen Kosten- und Erlösfaktoren bei Events eine Rolle spielen.
- warum eine Finanzplanung und Budgetierung für Events von entscheidender Bedeutung ist.
- wie ein Budget für Events geplant und aufgestellt wird.
- wie das Monitoring des Budgets vor, während und nach dem Event erfolgreich durchgeführt wird.

## 5. FINANZMANAGEMENT VON EVENTS

### Einführung

„We haven't the money, so we've got to think!“ (Lord Ernest Rutherford, neuseeländischer Physiker, 1871–1937)

Jeder Event, ob klein oder groß, muss nicht nur im Hinblick auf Kreativität, Konzeption und Projektdurchführung professionell gemanagt werden, auch die Finanz- und Budgetplanung muss solide und genau geplant, geführt und überprüft werden, damit die Umsetzung nicht in einem finanziellen Desaster endet. Ohne eine solide Kostenplanung bzw. Budgetierung kann aus den besten Ideen und spannendsten Themen kein erfolgreicher Event werden. Dabei wird in der Realität immer noch zuweilen übersehen, dass das Finanzmanagement von Events nicht nur eine einmalige Kostenaufstellung, sondern ein dynamischer Prozess ist, der von der Planungsphase bis hin zur Nachbereitung aktiv geführt werden muss. Bevor wir die wichtigsten Faktoren bei der Erstellung eines Eventbudgets erläutern, werden wir zunächst die wichtigsten Begriffe aus dem Finanz- und Rechnungswesen erklären. Im Anschluss daran werden wir die einzelnen Schritte zur Erstellung eines Eventbudgets kennenlernen und die wichtigsten Finanzpositionen bei Eventbudgets vorstellen. Nach der Erstellung eines Budgets werden wir abschließend noch die wichtigsten Arbeiten in der Nachbereitung und finanziellen Aufbereitung des abgelaufenen Events analysieren.

### 5.1 Begrifflichkeiten aus dem Finanz- und Kostenmanagement

Wie auch bei Unternehmen ist es für Events entscheidend, dass sie in ausreichendem Maße mit finanziellen Mitteln ausgestattet sind. Das Management der Finanzen ist somit ein wichtiger und wesentlicher Aspekt des Eventprojektmanagements. Ohne ein gutes Finanzmanagement ist es unmöglich, eine zuverlässige Finanzplanung zu haben. Unter Finanzmanagement verstehen wir dabei die Beschaffung, Planung, Bereitstellung, Überwachung und Evaluierung der monetären Mittel, die notwendig sind, um Events erfolgreich durchzuführen (Bowdin et al. 2011, S. 295). Finanzielles Missmanagement bzw. Missachtungen auf finanzieller Seite können dabei sowohl zu unvorhersehbaren Risiken in Bezug auf operationale Tätigkeiten als auch zu rechtlichen Problemen führen.

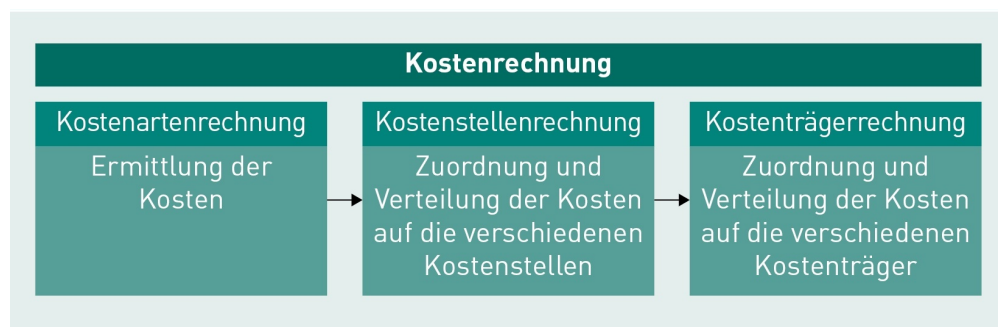
Um eine zuverlässige Kalkulation und Budgetierung für den Event vornehmen zu können, müssen die einzelnen Kosten des Events detailliert geplant und systematisch erfasst werden. Mit Kalkulation bezeichnen wir dabei die möglichst genaue Schätzung der zu erwartenden Eventkosten. Dabei können wir die Kalkulation in drei Schritte unterteilen: eine Vorkalkulation (im Vorfeld der Eventplanung), Zwischenkalkulation (Abgleich zwischen



geplanten und tatsächlichen Kosten während der Planungs- und Durchführungsphase) und Nachkalkulation (nach Abschluss des Events Vergleich zwischen Eventbudget und tatsächlich entstandenen Eventkosten) (Schäfer-Mehdi 2012, S. 67).

Um die einzelnen Kosten zu kalkulieren und zu budgetieren, bedarf es einer ausführlichen und möglichst vollständigen Kostenrechnung. Unter Kostenrechnung verstehen wir dabei die Ermittlung und Zuteilung der einzelnen Kosten. Diese erfolgt immer anhand der drei aufeinander aufbauenden Stufen Kostenartenrechnung (Ermittlung der Kosten), Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (Zuordnung und Verteilung der Kosten auf die verschiedenen Kostenstellen und -träger) (Vahs/Schäfer-Kunz 2012, S. 654):

**Abbildung 18: Stufen der Kostenrechnung**



Quelle: eigene Darstellung.

Unter Kosten verstehen wir, vereinfacht gesagt, eine monetäre Einheit (z. B. Währungseinheit wie Euro oder US-Dollar), die notwendig ist, um ein Produkt- oder eine Dienstleistung zu erwerben.

## 5.2 Budgetierung des Events

Das Finanzmanagement gilt als eines der wichtigsten Bestandteile eines erfolgreichen Eventmanagements. Daher ist es verständlich, dass bereits innerhalb der Initialisierungsphase eine Planung der Finanzen stattfinden sollte, denn die Frage nach der Machbarkeit und Durchführung des Events impliziert gleichzeitig auch die Frage: „Ist der Event finanziell realisierbar?“ Um herauszufinden, ob ein Event auch finanziell umsetzbar ist, muss ein Budget für den Event erstellt werden. Unter einem Budget oder auch Finanzplan verstehen wir in diesem Zusammenhang die monetär quantifizierbare Aufstellung sämtlicher Ein- und Auszahlungen, die während des Eventzeitraums anfallen. Die Erstellung eines Eventbudgets kann mithilfe der folgenden fünf Schritte erfolgen:

**Abbildung 19: Schritte zur Erstellung eines Eventbudgets**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Allen et al. 2008, S. 205.

### **Analyse des ökonomischen Umfelds**

In diesem ersten Schritt geht es darum, das ökonomische Umfeld bzw. die ökonomischen Einflüsse auf den Event zu analysieren. Das klingt zunächst ein wenig befremdlich, aber es hat durchaus Auswirkungen auf die Finanzplanung des Events, ob ein Event beispielsweise in Lissabon, München oder London stattfindet. Neben steuerlichen Aspekten spielen oftmals auch die regional wirtschaftlichen Einflüsse dabei eine wichtige Rolle bei der Budgetentwicklung. In besonderem Maße gilt das für Events, die in verschiedenen Ländern und oder Kontinenten stattfinden. Zwar sind die Events von ihrer Konzeption her immer gleich, aber aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Begebenheiten können sich die finanziellen Unterschiede erheblich auf die Finanzplanung auswirken. Gleiches gilt auch, wenn Events während einer wichtigen Messe in einer Stadt durchgeführt werden: Man kann davon ausgehen, dass die Hotelkosten im Messezeitraum durchaus höher sein werden als außerhalb der Messesaison.

### **Berücksichtigung eventueller Budgetrichtlinien**

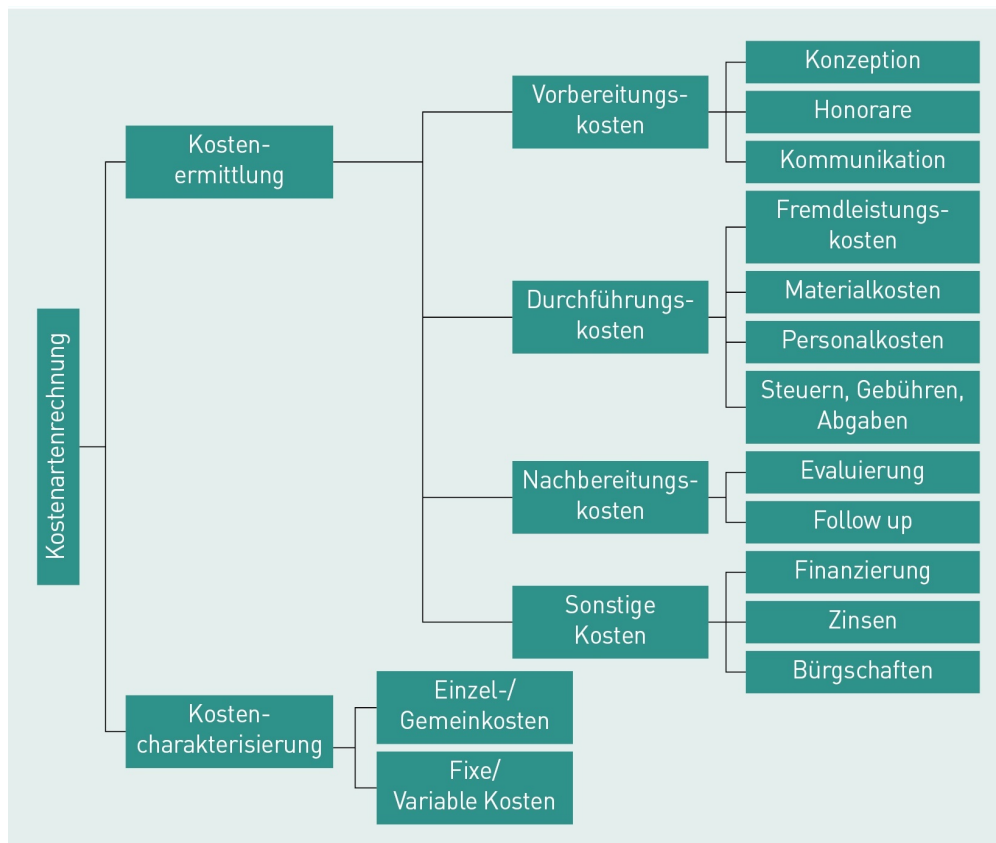
Es kann durchaus vorkommen, dass Unternehmen oder Organisationen, die einen Event veranstalten, Richtlinien bei der Budgeterstellung vorgeben. So kann es z. B. sein, dass nur ein prozentueller Anteil oder Maximalbetrag für Catering, Entertainment oder die Konzeption kalkuliert werden darf.

### **Identifikation und Kalkulation der einzelnen Kosten- und Erlösarten**

In diesem Schritt gilt es zunächst, alle zu erwartenden Kosten und Erlöse des Events zu ermitteln und zu kalkulieren. Ausgangsbasis für die Ermittlung dieser Kosten und Erlöse ist dabei das Eventkonzept. Mithilfe des Konzepts lassen sich die einzelnen Kosten- und Erlösarten ermitteln und mit den geplanten Mengen kalkulieren. Danach werden sie in der Kostenartenrechnung den einzelnen Gewerke gemäß ihrem „Charakter“ in Einzel- bzw. Gemeinkosten sowie in fixe oder variable Kosten eingeteilt. Dabei ist eine Unterteilung der

Kosten und Erlöse in die Bereiche Eventvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung sowie sonstige Kosten sinnvoll, um die jeweiligen Kostenarten besser abgrenzen zu können.

**Abbildung 20: Kostenartenrechnung bei Events**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Schäfer-Kunz 2012, S. 655.

### Erstellen eines ersten Eventbudgets

Auf Basis der Kostenartenrechnung kann ein erster Kosten- und Kontrollplan erstellt werden, der anschließend in Anlehnung an den Aufbau des Eventkonzepts in die Erstellung des Budgets mündet. Dabei ist es mit Computerprogrammen leicht möglich, Hauptkategorien in weitere Unterkategorien einzuteilen und somit sehr detailliert das Budget zu erstellen. So könnte beispielsweise die Kategorie „Fremdkosten“ weiter in die Unterkategorien „Catering“ – „Speisen & Getränke“ – „Speisen“ – „Vorspeisen“ unterteilt werden. Bei der Erstellung des Budgets sollte auch immer eine Kategorie für „Unvorhergesehenes“ budgetiert werden. Es kommt immer wieder bei der Durchführung des Events vor, dass plötzlich nicht im Budget geplante „Aktionen“ realisiert werden müssen. So kann es beispielsweise vorkommen, dass kurzfristig „Blumengebinde“ oder andere „Dankeschön-Geschenke“ besorgt werden müssen, die so nicht geplant waren. Die Höhe für diese Kategorie kann zwischen 5 % und 10 % des Gesamtbudgets betragen.

## Evaluierung des Eventbudgets

Nachdem das Budget erstellt wurde, sollte es anschließend einem internen Team zur Prüfung vorgelegt werden. Sind die einzelnen Positionen und Kalkulationen richtig und stimmig, wird das gesamte Eventbudget anschließend den Entscheidungsträgern (Eventanbieter, interne oder externe Kunden) präsentiert und ggf. geändert. Kommt es zu Änderungen, so können diese auf zwei Arten erfolgen: Entweder muss das Budget zur Realisierung des Events erhöht oder müssen die geplanten Kostenfaktoren gesenkt werden. Anschließend beginnt der Prozess der Budgetentwicklung nach Budgetvorgabe von Neuem. Dies geschieht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt, an dem das Budget finalisiert werden muss, da sonst die Durchführung des Events nicht mehr möglich wäre.

Sobald der Budgetplan finalisiert und verabschiedet wurde, ist es notwendig, dass während der Projektplanung und -organisation immer wieder Budgetkontrollen als festdefinierte Meilensteine zur Kontrolle in den Projektplan implementiert werden. Diese messen und vergleichen die aktuellen Kosten und Erlöse mit den geplanten Kosten und Erlösen. Zusätzlich werden die Entwicklungen der aktuellen Finanzplanung auf das Ende des Events prognostiziert. Leiten sich daraus größere Differenzen ab, müssen Anpassungen und Schritte unternommen werden, um das Projekt wieder in den vereinbarten Finanzplan zu bringen (Allen et al. 2008, S. 208).

## 5.3 Finanzreport

Nachdem der Event beendet wurde, gilt es, ihn auch finanztechnisch abzuschließen. Dabei gibt es zwei wichtige Aufgaben, die der Eventmanager beachten muss: Zum einen müssen alle Kosten/Erlöse per Beleg erfasst und zugeordnet werden, zum anderen müssen alle sich daraus ableitenden Rechnungen gestellt werden, bevor ein finanzieller Abschlussbericht zum Event erstellt wird. Buchhalterisch spielt es beim Abschlussbericht zunächst keine Rolle, ob die Rechnungen bereits beglichen wurden oder noch offen (unbezahlt) sind.

Im Abschlussbericht werden in einer Nachbereitung und Schlussbetrachtung die geplanten Kosten und Einnahmen den tatsächlichen Kosten und Einnahmen gegenübergestellt (finanzielle Evaluierung des Events). Mithilfe dieses Finanzreports können Abweichungen je Kosten- und Einnahmeart ermittelt und das Gesamtergebnis in einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung festgehalten werden. Es ist wichtig, dass alle tatsächlich entstandenen Kosten und Erlöse von Beginn an korrekt dokumentiert und zugeordnet werden. Die genaue Erfassung und eindeutige Zuordnung der Kosten/Erlöse hilft nicht nur dem Eventmanager am Projektende, sich an die einzelnen Kosten/Erlöse zu erinnern, sondern mithilfe einer genauen Dokumentation ist es auch möglich, eine gute Budgetplanung für zukünftige und ähnliche Events zu erstellen.



## ZUSAMMENFASSUNG

Das Finanzmanagement bei Events ist ein wichtiger Bestandteil des gesamten Eventmanagements. Bereits in den ersten Phasen der Evententwicklung muss geklärt und entschieden werden, ob finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um einen Event realisieren zu können. Bereits mit der Eventkonzeption ist es unabdingbar, einen ersten Kostenplan zu erstellen. In der weiteren Detailplanung werden dementsprechend auch weitere finanzielle Details zum Event kalkuliert und budgetiert. Das Eventbudget hilft dabei den am Eventprojekt beteiligten Personen, einen genauen Überblick über die jeweiligen Kostenarten und -stellen zu erhalten. Die Entwicklung eines solchen Budgets geschieht in fünf Schritten: Zunächst muss das ökonomische Umfeld des Events definiert und analysiert werden, um anschließend eventuelle Budgetrichtlinien festzulegen. Danach werden anhand des Konzepts alle relevanten Kosten und Einnahmen ermittelt, um diese dann den einzelnen Kostenstellen des Events zuzuordnen. Anschließend wird das Gesamtbudget erstellt und präsentiert. Nachdem eventuelle Änderungen im Budget korrigiert wurden, kann das Budget finalisiert werden. Im weiteren Projektverlauf ist das Budget ein wichtiges finanzielles Kontrollmittel, da es dem Eventmanager anhand des Soll-Ist-Vergleichs Auskunft darüber gibt, ob die einzelnen Positionen im Budgetrahmen liegen oder nicht.



# LEKTION 6

## PERSONALMANAGEMENT VON EVENTS

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was man unter dem Begriff Personalmanagement versteht.
- welche Instrumente und Methoden zur Personalgewinnung bei Events eingesetzt werden können.
- welche Eigenschaften Eventmanager als Leiter des Eventprojekts erfüllen.
- wie Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Eventteam festgelegt und koordiniert werden.

## 6. PERSONALMANAGEMENT VON EVENTS

### Einführung

„Selbst Kaiser können nicht alles selbst machen.“ (Bertolt Brecht)

Neben einer guten Konzeption, einer effektiven Eventorganisation und einer gesicherten Finanzplanung benötigen Events ebenfalls eine effektive Planung und Steuerung im Bereich des Personalmanagements, um von Anfang bis Ende erfolgreich realisiert zu werden. Die Tatsache, dass Events zu einem großen Teil aus Service und Dienstleistungen bestehen, macht es deshalb erforderlich, sich besonders um die Personalplanung und das Personalmanagement zu kümmern. In einfachen Worten brauchen Eventprojekte Personen, ...

- ... die eine Idee haben (Urheber).
- ... die das Eventprojekt befürworten und unterstützen (Projektsponsoren).
- ... die den Event planen und umsetzen (Projektmanager, Eventmanager, Akteure und Dienstleister).
- ... die die Projektarbeit im Event koordinieren und leiten (Projektleiter, Teamleiter, Eventmanager).

Eventmanager sollten daher mit den wichtigsten Aspekten der Personalplanung und des Personalmanagements vertraut sein. Daher werden wir uns in dieser Lektion mit ersten Überlegungen zum Thema Personalmanagement im Kontext von Events beschäftigen. Wer sind die wichtigsten Personen bzw. Personengruppen, mit denen Eventmanager während des gesamten Projekts zusammenarbeiten? Wie werden Teams zusammengesetzt und welche Aufgaben erfüllen die einzelnen Teammitglieder und Teamleiter?

### 6.1 Personalmanagement und -planung

#### Personalmanagement

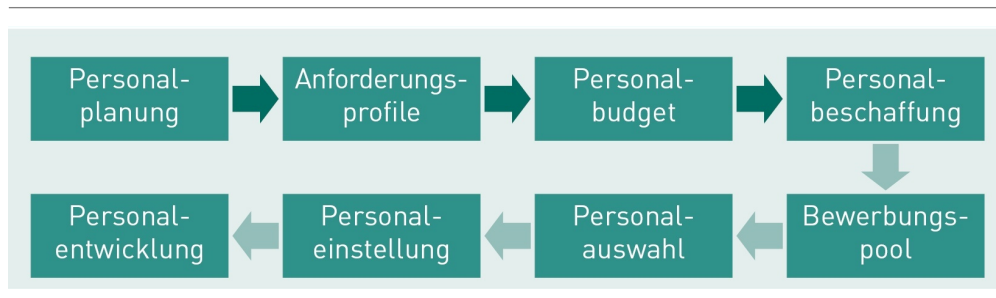
Unter Personalmanagement versteht man die „Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. [Der] Begriff wird vielfach synonym mit Personalwesen oder Personalwirtschaft verwendet“ (Bartscher/Nissen 2013). In den letzten 40 Jahren hat sich allerdings die traditionelle Auffassung bezüglich der personalpolitischen Aufgaben im Personalwesen (Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalaktenführung, Beschaffung und Freisetzung von Mitarbeitern) stark verändert und wurde einem grundlegenden Wandel unterzogen (Holtbrügge 2018, S. 2). Dies drückt sich auch in einem Begriffswandel aus, denn statt Personalwesen oder Personalverwaltung spricht man heute eher von Personalmanagement bzw. Human-Resource-Management.



## Personalplanungsprozess im Eventprojekt

Wie wir bereits in der Einleitung erfahren haben, gehört das Personalmanagement zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Events. Die richtige Personalauswahl an festangestellten Mitarbeitern, Teilzeitbeschäftigten oder freiwilligen Helfern ist daher von essenzieller Bedeutung für einen erfolgreichen Event. Dementsprechend müssen Eventmanager für die anstehenden Aufgaben und Aktivitäten eines Events nicht nur den zu erwartenden Personalbedarf mit den dazugehörigen Anforderungsprofilen ermitteln, sondern auch aus dem Bewerberpool die Personen auswählen, die entsprechend ihrer fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen am besten geeignet sind. Die folgende Abbildung illustriert die wichtigsten Schritte dabei:

**Abbildung 21: Personalplanungs- und Auswahlprozess**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Allen et al. 2008, S. 245.

Im ersten Schritt „Personalplanung“ geht es darum, den gesamten Personalbedarf bezüglich des Events und der einzelnen Maßnahmen zu planen. Dies beinhaltet die Ermittlung sowohl des gegenwärtigen als auch des zukünftigen Personalbedarfs für die Realisierung des Events (quantitative Dimension) (Holtbrügge 2018, S. 107), also die Beantwortung der Frage: „Welche Eventaktivitäten, sowohl im Projektmanagement als auch in der Durchführung und Nachbereitung, benötigen wie viele Mitarbeiter?“ Die Planung erfolgt sowohl für festangestellte Mitarbeiter und Teilzeitkräfte als auch für die Anzahl freiwilliger Helfer, die benötigt werden.

Im zweiten Schritt „Anforderungsprofile“ wird die Qualifikation (qualitative Dimension) des benötigten Personals festgelegt. Dabei wird in dieser Phase ebenfalls ermittelt, welche Mitarbeiter mit den notwendigen Anforderungen zur Verfügung stehen, sodass ein Teil des Personalbedarfs bereits durch interne Mitarbeiter gedeckt ist. Zu den Anforderungsprofilen zählen fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen, aber auch die Teamfähigkeit und eine hohe Arbeitsmotivation (Holzbaur 2010, S. 166). Neben der Qualifikation wird auch im Anforderungsprofil die zeitliche und räumliche Dimension festgelegt, in der die Personen benötigt werden, z. B. nur am Event und Veranstaltungsort selbst oder bereits vorher schon im Rahmen der Planung und Organisation im Unternehmen.

Im dritten Schritt „Personalbudget“ werden dann die Kosten für die Personalbeschaffung und den Personaleinsatz budgetiert, da diese Zahlen in das Eventbudget mit einfließen (finanzielle Dimension). Hier ist es von entscheidender Bedeutung, die richtige Balance zwischen den Kosten für Eigenleistungen und Kosten für Fremdleistungen abzuschätzen.

Es kann bei manchen Eventaktivitäten manchmal durchaus besser und kostengünstiger sein, Leistungen an Dritte zu geben, als diese inhouse mit eigenen Mitarbeitern zu erbringen.

In der Phase der „Personalbeschaffung“ geht es um die sogenannte Personalwerbung, die zuweilen auch als Personalmarketing bezeichnet wird. Darunter verstehen wir die unterschiedlichen Instrumentarien, die eingesetzt werden, um potenzielle Bewerber für die zu besetzende Stelle zu erreichen und diese veranlassen soll, sich bei geeigneter Qualifikation zu bewerben (Holtbrügge 2018, S. 114). Zu den verschiedenen Instrumentarien und Methoden zählen zunächst innerbetriebliche Stellenausschreibungen sowie Mitarbeiterempfehlungen. Zur externen Personalwerbung gehören Stellenanzeigen in Zeitungen, Zeitschriften, auf Online-Jobportalen und der eigenen Firmenhomepage sowie in den sozialen Netzwerken (Social Media). Hinzu kommen Initiativbewerbungen, Campus-Recruitings (Hochschulmarketing), aber auch Personalvermittler und die Bundesagentur für Arbeit (Holtbrügge 2018, S. 117–125).

Sobald eine ausreichende Zahl an Bewerbungen im „Bewerbungspool“ eingetroffen ist, gilt es, im nächsten Schritt „Personalauswahl“ geeignete Bewerber herauszufiltern. Gegenstand der Personalauswahl „bildet die Identifikation desjenigen Bewerbers, dessen Eignungsprofil die höchste Übereinstimmung mit den Anforderungsmerkmalen der zu besetzenden Stelle aufweist“ (Holtbrügge 2018, S. 124). Dazu stehen mehrere Verfahren und Methoden zur Verfügung:

- Analyse der Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Arbeitszeugnisse, eventuell Referenzen),
- Selbstpräsentation in sozialen Netzwerken (Social-Media-Screening, z. T. umstritten) (Holtbrügge 2018, S. 130),
- Personalfragebogen,
- Vorstellungsgespräch,
- Testverfahren (Assessment-Center).

Holtbrügge beschreibt die einzelnen Methoden und Verfahren zur Personalauswahl im Detail (Holtbrügge 2018, S. 125–139).

Ist eine Personalauswahl erfolgt, so gilt es, im nächsten Schritt „Personaleinstellung“ die neuen Mitarbeiter mit Abschluss eines Arbeitsvertrags sozial und fachlich einzugliedern (Holtbrügge 2018, S. 139). Die fachliche Einarbeitung soll den Mitarbeitern ermöglichen, die mit der Stelle verbundenen Aufgaben und Anforderungen systematisch kennenzulernen. Die soziale Integration soll dazu beitragen, „dass sich neue Mitarbeiter möglichst schnell in ihrer neuen Unternehmung wohlfühlen“ (Holtbrügge 2018, S. 139).

Im letzten Schritt „Personalentwicklung“ kommt es darauf an, die neuen Mitarbeiter umfassend und vollständig über die an sie gestellten Anforderungen zu informieren und ggf. zu trainieren. Dabei erhalten sie Informationen zum geplanten Event (Ziele, Zeitraum, Ort, Programmdetails, Organisation), aber auch Besichtigungen vor Ort und Einarbeitungsmaßnahmen sowie Trainings. Darüber hinaus können Fortbildungsmaßnahmen zur

Vermittlung von Fachwissen (Knowledge), zur Erweiterung von Fähigkeiten (Skills) und/oder zur Bildung neuer Einstellungen (Attitudes) durchgeführt werden (Holtbrügge 2018, S. 141ff.).

### **Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Eventmanagers**

Je nach Führungs- und Aufgabenverantwortung innerhalb des Eventprojekts ist es erforderlich, zu Beginn des Eventprojekts Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der am Projekt beteiligten Personen schriftlich in einem Organigramm festzulegen. Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Projektmanagers im Bereich des gesamten Eventprojektmanagements können dabei in der Leitungsfunktion sein:

- Zusammenstellen des Projektteams in Abstimmung mit den Linienvorgesetzten,
- Vorbereiten sämtlicher Eventprojektunterlagen und -pläne,
- Festlegen der Verantwortlichkeiten und Arbeitsziele für jedes Teammitglied,
- Kontrolle und Leiten des Projektfortschritts inklusive Risiken- und Chancenabgleich,
- Managen von Projektspielräumen und möglichen Änderungen,
- termingerechtes Liefern von Projektergebnissen – auch hinsichtlich Budget und der vereinbarten Qualität,
- Kommunikation mit allen am Eventprojekt beteiligten Personen und Stakeholdern (Interessengruppen),
- Nachbereitung und Reporting des Eventabschlusses.

Die Anforderungsprofile eines Eventprojektleiters sind dabei vielfältig und können in die vier Bereiche Wissen, Skills, Verhalten und Erfahrung unterteilt werden:

**Abbildung 22: Anforderungsprofil des Eventmanagers hinsichtlich der Projektleitung von Events**

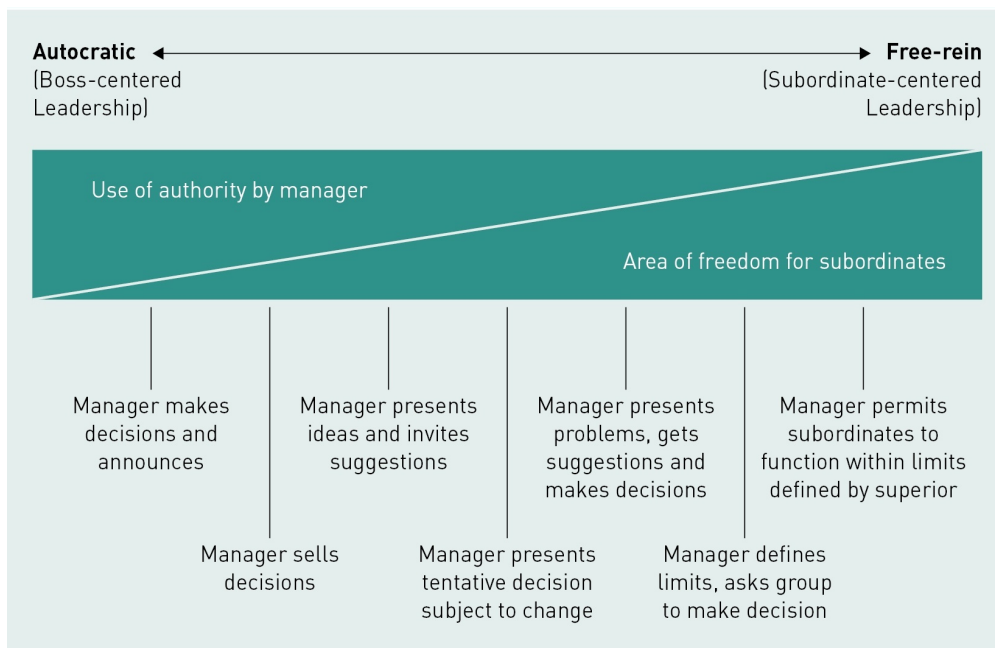
Wissen	Skills	Verhalten	Erfahrungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektdefinition</li> <li>• Projektplanung</li> <li>• Planungsmanagement</li> <li>• Finanzmanagement</li> <li>• Risiko-/Chancenmanagement</li> <li>• Verhandlungsmanagement</li> <li>• Change Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Building</li> <li>• Fördern und Coachen</li> <li>• Konfliktlösung</li> <li>• Analytisches Denken</li> <li>• Problemlösung</li> <li>• Organisation</li> <li>• Administration</li> <li>• Technik</li> <li>• Kommunikation (verbal, schriftlich, aktives Zuhören)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integer</li> <li>• Selbstmotivierend</li> <li>• Proaktiv</li> <li>• Offen</li> <li>• Unparteiisch</li> <li>• Zugänglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnislieferung</li> <li>• Problemlösung</li> <li>• Komplexe Führungserfahrung</li> <li>• Anzahl geführter Projekte</li> <li>• Management komplexer Projekte</li> <li>• Führungserfahrung</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung.

### **Personelles Management bei Events**

Dem Projektleiter des Events unterliegt während der gesamten Laufzeit des Eventprojekts nicht nur die Hauptverantwortung im Hinblick auf die Planung, Organisation und Umsetzung des Events, sondern auch die operative Führung der am Projekt beteiligten Mitarbeiter (Holzbaur 2010, S. 171). Je nachdem wie der Eventmanager seine Führungsaufgaben und -verantwortung wahrnimmt, lassen sich verschiedene Stile und Verhalten erkennen, die zwischen den beiden Extremen von autoritärem bis kooperativem Führungsstil denkbar sind. Dazu entwickelten Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt 1973 ein eindimensionales Führungsstilmodell (Tannenbaum-Modell), das nur die Einflussgröße „autoritär bis kooperativ“ als Führungsstil im Führungsprozess berücksichtigt und in verschiedenen Stufen analysiert:

Abbildung 23: Continuum model



Quelle: Tannenbaum/Schmidt 1973, S. 4.

Folgende Führungsstile lassen sich dabei unterscheiden:

1. **Autoritär:** Führungsperson entscheidet ohne Konsultation und Information der mitarbeitenden Personen.
2. **Beratend:** Führungsperson entscheidet, Fragen zur Entscheidung werden jedoch zugelassen. Mit der Beantwortung dieser Fragen erhofft der Führende sich eine bessere Akzeptanz des Entscheids bei den Mitarbeitern.
3. **Konsultativ:** Die Führungsperson informiert die Mitarbeiter über die beabsichtigten Entscheidungen. Die mitarbeitenden Personen können ihre Meinung einbringen und so ggf. die Führungsperson in der Entscheidung beeinflussen (beratende Funktion der Mitarbeiter).
4. **Partizipativ:** Führungsperson setzt für seine Mitarbeiter einen Entscheidungsrahmen. Die einbezogene Gruppe entwickelt verschiedene Lösungsvorschläge, aus denen die Führungsperson gemeinsam mit der Gruppe die Entscheidung fällt.
5. **Kooperativ (delegativ):** Die Teammitglieder machen Vorschläge und entscheiden innerhalb des vorgegebenen Rahmens. Die Führungsperson fungiert hier als Koordinator nach innen und außen.

Es ist daher von enormer Bedeutung für eine erfolgreiche Projektarbeit, dass ein gutes personelles Management die Punkte Führung, Motivation und Kommunikation beinhaltet. Der Eventmanager als Führungsperson sollte immer berücksichtigen, dass stets der Mensch im Mittelpunkt steht, d. h., die Teammitglieder sollten nicht an der Art der Erledigung, sondern am Ergebnis gemessen werden. Dies bestärkt die konstruktive und erfolgreiche Mitarbeit im Eventprojekt, stärkt sowohl die Motivation der Teammitglieder und Helfer als auch das Team selbst.



### **ZUSAMMENFASSUNG**

Modernes Personalmanagement spielt auch im Eventmanagement eine wichtige Rolle. Ob festangestellte Mitarbeiter oder freie Mitarbeiter, auf Basis des Eventkonzepts muss entschieden werden, wie viele und welche Mitarbeiter für den Event erforderlich sind. Bei der personellen Bedarfsplanung ist es daher zunächst wichtig, welche Aufgaben und Leistungen durch eigene Mitarbeiter abgedeckt werden können und welche durch Fremdpersonal erbracht werden sollen. Um geeignetes Personal zu finden, müssen die jeweiligen Anforderungsprofile zu jeder Personalstelle mit den Qualifikationen der Bewerber abgeglichen werden. Zusätzlich müssen die Personalkosten in das Eventbudget eingetragen werden. Während des gesamten Eventprojekts übernimmt der Eventmanager oftmals die Personalverantwortung für sein Team. Der Eventmanager als Führungsperson sollte immer berücksichtigen, dass stets der Mensch im Mittelpunkt steht. Dies bestärkt die konstruktive und erfolgreiche Mitarbeit im Eventprojekt, stärkt sowohl die Motivation der Teammitglieder und Helfer als auch das Team selbst.

# LEKTION 7

## EVENTUMSETZUNG

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche einzelnen Phasen bei der Eventdurchführung durchlaufen werden.
- welche Aufgaben und Tätigkeiten in der Vorlaufphase wichtig sind.
- was während des eigentlichen Events wichtig und zu beachten ist.
- welche Aufgaben und Tätigkeiten in der Nachlaufphase wichtig sind.
- wie Checklisten und Regiepläne eine reibungslose Eventumsetzung sicherstellen.
- welche Rollen und Aufgaben die Eventlogistik erfüllt.

## 7. EVENTUMSETZUNG

### Einführung

Nach der Planung im Bereich der Konzeption und Eventplanung sowie der Finanz- und Personalplanung wollen wir uns im Folgenden näher mit der Durchführung von Marketingevents beschäftigen. Die Planungen und Konzepte werden zu lebendigen Bildern. Der Event „lebt“ – Livekommunikation wird zum Erlebnis, das die Besucher zum Teil dieses Erlebnisses werden lässt. Damit der Event auch erfolgreich durchgeführt werden kann, müssen viele Details vor Ort noch organisiert, kontrolliert, besprochen und ggf. auch geändert werden.

### 7.1 Eventdurchführung

Die Durchführung des Events beginnt nicht erst mit dem Start des Events selbst. Vielmehr lässt sich die Durchführung in drei wichtige Phasen unterteilen.

Abbildung 24: Drei Phasen der Eventumsetzung



Quelle: eigene Darstellung.

Alle Planungen wie z. B. die organisatorische Projektplanung des Events, Zeitpläne, externe Vergaben und das Einladungsmanagement sind abgeschlossen. Die Durchführung beginnt bereits mit der Vorlaufphase des Events. In dieser Phase werden zum einen alle notwendigen Aufbau- und Vorbereitungsarbeiten vor Ort ausgeführt, zum anderen auch die letzten Detailmaßnahmen besprochen. In diesem Zusammenhang verwendet man häufig auch den Begriff des „Staging“ (Bowdin et al. 2011, S. 491ff.). Zu den wichtigsten Bereichen zählen:

- Location,
- Bühne,
- Dekoration,
- Ton und Licht,
- Spezialeffekte,
- Künstler, Redner und Entertainment,
- Catering.



## **Location**

Die Location als Veranstaltungsort ist ein zentrales Element der Eventinszenierung und von maßgeblicher Bedeutung für einen erfolgreichen Event (Schäfer-Mehdi 2012, S. 108). Bereits in der Planungsphase sollte daher in mehreren Meetings in der Location selbst über die Möglichkeiten der Nutzung, Gestaltung und Raumplanung detailliert mit den Verantwortlichen der Eventlocation gesprochen worden sein (sogenannte Site Inspection). In der Vorlaufphase geht es nun darum, dass zum einen ein reibungsloser Ablauf bezüglich des Aufbaus und der einzelnen Gewerke gewährleistet und die Planungsvorgaben vor Ort auch umgesetzt werden können. Zum anderen muss auch dafür gesorgt werden, dass die geplanten Programmabläufe vor Ort geprobt und ggf. leicht modifiziert werden können. Es ist daher äußerst wichtig, dass der Eventmanager bzw. das Eventteam vor Ort ist, um die Abläufe zu koordinieren und zu monitoren.

## **Bühne**

Ob eine Bühne komplett installiert oder eine in der Location vorhandene Bühne eingesetzt wird, die Bühne bildet wie bei einer Theaterbühne den Mittelpunkt des Eventprogramms. Im Bereich Bühne ist es wichtig, dass die Bühnenpläne (meist Grundriss, z. T. auch 3-D-Renderings) vor Ort im Detail nochmals abgesprochen werden. Daneben werden auch die Programmabläufe mithilfe von Regieplänen und Bühnenanweisungen mit den Bühnentechnikern bzw. dem Bühnenmanager detailliert durchgegangen. Regie und Bühnenmanager müssen sich eng und genau abstimmen, um beim Event für einen reibungslosen und erfolgreichen Ablauf zu sorgen.

## **Dekoration**

Requisiten, Dekorationen und Gestaltungselemente geben der Location das Ambiente des Gesamtthemas, das in der Eventkonzeption verabschiedet wurde. Beim Aufbau vor Ort muss die Positionierung so abgestimmt sein, dass diese Elemente auch beim Event die Eventteilnehmer in die beabsichtigte und gewünschte „Themenwelt“ eintauchen lassen.

## **Ton und Licht**

Ton und Beschallung spielen bei nahezu allen Events eine zentrale Rolle. Ob gesprochenes Wort oder Musik und Gesang, eine einwandfreie Raumakustik ohne störende Nebengeräusche ist essenziell für die erfolgreiche Durchführung eines Events. In der Vorlaufphase ist es deshalb extrem wichtig, für eine einwandfreie Akustik zu sorgen. Diese lässt sich meist erst vor Ort individuell mit den Tontechnikern abstimmen. Wichtig ist zudem, dass der Ton (Schalldruckpegel) sich gleichmäßig im ganzen Raum verteilt und sich nicht auf einzelne „Schallzentren“ beschränkt. Bezüglich der technischen Möglichkeiten stehen heutzutage eine Vielzahl an Kommunikationstechniken zur Verfügung, die der Eventmanager mit Experten bereits in der Planung frühzeitig besprechen und abstimmen sollte.

Licht erfüllt bei Events zwei Funktionen. Zum einen sorgt Allgemeinlicht dafür, dass sich die Teilnehmer am Veranstaltungsort orientieren und zurechtfinden können. Dafür muss für eine ausreichende Grundbeleuchtung gesorgt werden. Dazu gehören auch die Notbe-

leuchtungen, Signalbeleuchtungen für Notausgänge, Beleuchtung in Toilettenräumen und Zugängen etc. Während der Vorlaufphase sind diese gemeinsam mit den Verantwortlichen der Location hinsichtlich ihrer Funktionstüchtigkeit zu überprüfen.

Daneben erfordern unterschiedliche Eventformate auch unterschiedliche Beleuchtungskonzepte: Ob LED-Wände, Projektionen, Akzent-, Bühnen-, Vortrags- und Ambientbeleuchtung oder indirektes Dekolicht, der Einsatz bedarf im Vorfeld eines eigenen Lichtkonzepts. Dieses Konzept gilt es nun mit den Lichttechnikern vor Ort zu besprechen und einzurichten bzw. auszuleuchten. Bei der gesamten Ton- und Lichtinstallation ist darauf zu achten, dass Kabel und Mehrfachsteckdosen nicht zu gefährlichen Stolperfallen werden.

### **Spezialeffekte**

Bei den meisten Events wird neben dem normalen Einsatz von Veranstaltungstechnik immer mehr Technik für Spezialeffekte eingesetzt. Ob 3-D-Mapping auf Wänden und Gebäudefassaden, pyrotechnische Effekte für indoor oder outdoor, Virtual-Reality-Simulation oder Holoprojektionen, die technischen Möglichkeiten erlauben komplexe Anwendungen mit spektakulären Effekten. Bei allen technischen Möglichkeiten muss der Einsatz sowohl in der Art der Durchführung als auch im Timing genau abgestimmt werden. Oftmals werden diese Installationen von Spezialfirmen vor Ort aufgebaut und während des Events gesteuert. Daher ist ebenfalls in diesem Bereich eine sehr enge Abstimmung mit den Verantwortlichen sowohl in der Vorlaufphase als auch während des eigentlichen Events notwendig.

### **Künstler, Redner und Entertainment**

Dieser Bereich bietet alle Möglichkeiten zur Unterhaltung und Auflockerung des Events (Kiel/Bäuchl 2014, S. 74). Ob DJ, Orchester, Band, Varieté-künstler, Theatergruppen oder Personen aus dem Showgeschäft, Funk und Fernsehen. Wichtig dabei ist, dass die Auswahl und Choreografie zum gesamten Rahmen des Events passen, um die gewünschte Assoziation zwischen Eventzielen und Entertainment zu erwirken. In der Vorlaufphase werden die einzelnen Programmelemente mit den Künstlern oder Künstlergruppen vor Ort im Detailablauf gemäß Regieplan durchgesprochen und ggf. vorab geprobt. Oftmals arbeiten Eventmanager mit Künstler- und Referentenagenturen oder mit Showproduktionsunternehmen zusammen.

Sind für den Event Moderatoren, Sprecher oder Referenten vorgesehen, so müssen diese vor Ort nochmals mit den akustischen Gegebenheiten vertraut gemacht und der Programmablauf nochmals im Detail abgestimmt werden. Sprechproben helfen der Tontechnik, die Sprechlage der Redner mit den akustischen Gegebenheiten abzustimmen und für einen perfekten Klang zu sorgen.

### **Catering**

Events sind einmalige Erlebnisse mit allen Sinnen. Dem Geschmackssinn ein unvergessliches Erlebnis zu ermöglichen, gehört dabei zu den Aufgaben des Caterings. Mit der Entwicklung der Eventbranche haben sich auch viele innovative Cateringunternehmen gegründet, deren Angebots- und Geschmackspalette von konventioneller bis avantgardis-

tischer Küche reicht. Ob Buffet, Mehrgangmenüs, Flying Buffet oder molekulare Küche, Eventcatering ist mehr als die reine Versorgung der Eventteilnehmer mit Speisen und Getränken. Im Konzept wird dabei vorerst festgelegt, wie das Catering zum Eventkonzept passt, zur Idee, zum Image, aber auch zum Thema, zu den Gästen und zum Veranstalter (Schäfer-Mehdi 2012, S. 142). Diese Fragen sind im Vorfeld abzuklären und bei einem Probeessen zu testen, um ggf. Änderungen vorzunehmen. Oft erbringen dabei vertraglich an die Eventlocation gebundene Cateringunternehmen diese Leistungen. Der Vorteil ist, dass man mit einem mit der Location erfahrenen Gastronomiepartner zusammenarbeitet und die Abstimmungen vor Ort bereits im Vorfeld abgesprochen werden können. Der Nachteil ist sicherlich, dass man den Caterer nicht frei wählen und verschiedene Preis- und Leistungsangebote miteinander vergleichen und auswählen kann. Während der Vorlaufphase gilt es, gemeinsam mit dem verantwortlichen Caterer sowohl die einzelnen Abläufe bezüglich Küche und Service anhand des Regieplans vor Ort abzusprechen als auch die Tisch- und/oder Buffetdekoration, Teller- und Menüarrangements und eventuelle Tischordnung gemeinsam durchzusprechen.

### Checklisten in der Vorlaufphase

Während der Vorlaufphase sind besonders Checklisten mit Terminen und Aufgaben (siehe die Abbildung „Beispiel für eine mögliche Eventcheckliste“), Produktions- und Regiepläne (siehe die Abbildung „Beispiel für einen Regieplan“) mit detaillierten Abläufen inklusive Zeitplanung und Informationen zu den einzelnen Gewerken von großer Bedeutung. Dabei werden die einzelnen Event- und Programmteile in einer Tabelle erfasst und in der ersten Spalte durchnummeriert, um bei Proben oder Besprechungen die einzelnen Punkte schneller zu finden. Dabei erweist sich ein DIN-A4-Querformat als praktisches Tabellenformat.

Abbildung 25: Beispiel für eine mögliche Eventcheckliste

Event Aktivitäten Checkliste								
Projekt:					Projektnummer:			
Projektmanager:					Datum:			
NR.	Erledigen bis	Wer	Gewerk	Job	Priorität	Lieferant	OK am	Zahlungen in Euro
					A, B, C			
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Quelle: eigene Darstellung.

**Abbildung 26: Beispiel für einen Regieplan**

Pos	von	bis	Dauer	Ort	Wer	Aktion	Material
0							
1							
2							
3							
4							

Quelle: eigene Darstellung.

Ein wichtiger Bestandteil in der Vorlaufphase sind auch sämtliche Personaleinweisungen vor Ort. Dabei darf niemals (!) vergessen werden, die sicherheitsrelevanten Informationen wie Rettungswege, Rettungsnummern, Notausgänge, Feuerlöscher und Erste-Hilfe-Kästen zu erwähnen.

### **Aktivphase**

Die Aktivphase ist der Eventablauf. Hier startet der Event („Doors open“) mit Eintreffen der Teilnehmer, von der Begrüßung über die gesamte Veranstaltungsführung bis hin zum Schließen des Events, wenn der letzte Gast das Gelände verlässt (Holzbaur 2010, S. 187). Der Regieplan beschreibt den detaillierten Ablauf der Veranstaltung und wird somit für den Eventmanager zum wichtigsten Utensil, um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren und ggf. Anweisungen zu erteilen. Daneben empfiehlt es sich, auch für Künstler, Akteure, Redner und Moderatoren ein Drehbuch zu erstellen, denn es enthält neben Regieanweisungen die wichtigsten inszenatorischen Angaben. Somit lassen sich stichwortgenau die Einsätze von Akteuren oder Medien steuern (Schäfer-Mehdi 2012, S. 92).

Abbildung 27: Beispiel für ein Drehbuch

Location	Zeit	Moderation/Regieanweisung
Saal	09.15	<b>Rainer Beispiel</b> „Guten Morgen meine sehr geehrten Damen und Herren! Ich begrüße Sie recht herzlich zu unserer Auftaktveranstaltung... Ich wünsche Ihnen einen spannenden Tag.“
		<b>CHART 1 – Programmübersicht</b> „Lassen Sie mich Ihnen eine Übersicht über den heutigen Tagen geben ... Und übergebe nun gerne das Mikrofon an Herrn Dr. Mustermann“
	10.30	Auftritt Gastredner Dr. Mustermann – Ansteckmikro – Beamer aus – Rednerpult „Vielen Dank Herr Beispiel ...“

Quelle: eigene Darstellung.

### Nachlaufphase

Nachdem der letzte Gast das Gelände verlassen hat und der Event offiziell geschlossen wurde, beginnt die sogenannte Nachlaufphase. Zunächst gilt es, sich bei allen Beteiligten der verschiedenen Gewerke und Akteure zu bedanken. Anschließend beginnt der Abbau und Abtransport bzw. Rückführung des Equipments.

## 7.2 Eventlogistik

Die Durchführung von Events erfordert oftmals einen hohen logistischen Aufwand, der wie der Event selbst im Vorfeld detailliert geplant und gemanagt werden muss. Effektive Eventlogistik bedeutet zum einen, das benötigte Personal und die benötigten Materialien zur rechten Zeit am rechten Ort zur Verfügung zu haben. Bei großen Rockkonzerten oder Entertainmentshows mit mehreren Sattelzügen an Equipment bedeutet dies einen sehr hohen logistischen Aufwand verbunden mit einem zeitgenauen Logistikmanagement. Gerade bei internationalen Konzerttours müssen die logistischen Wege und Transportmittel (Lkw, Zug, Flugzeug oder Schiff) genau geplant und gemanagt werden. Es kann durchaus vorkommen, dass Equipment erst kurz vor dem Aufbaubeginn an der Location eintrifft. Längere Verzögerungen im Vorfeld können daher zu einem kritischen Erfolgsfaktor für den eigentlichen Event werden. Eventlogistik zum anderen bedeutet aber auch, dass während des Events die Materialien und Personen am rechten Ort und zeitgenau zur Verfügung stehen. Die Eventakteure müssen daher genau über die Zeitabläufe informiert sein, um rechtzeitig am richtigen Platz zum Einsatz zu kommen. Ein gutes Beispiel für per-

Effektives Logistikmanagement während des Events sind die Eröffnungszeremonien bei den Olympischen Spielen. Logistikmanagement bedeutet für den Eventmanager eine zeitgenaue, detaillierte Planung und Abstimmung vor, während und nach dem Event.



#### **ZUSAMMENFASSUNG**

Damit Events erfolgreich inszeniert und durchgeführt werden, müssen viele der geplanten Abläufe in allen Details vor Ort gemanagt werden. In der sogenannten Durchführungsphase, die sich in eine Vorlauf-, Aktiv- und Nachlaufphase unterteilen lässt, werden deshalb anhand der Produktions- und Regiepläne die einzelnen Gewerke und Einsätze der Eventakteure im Detail besprochen und auch geprobt. Wichtige Gewerke werden in der Vorlaufphase installiert und in ihrer Funktion überprüft. Eventakteure (Musiker, Redner, Moderatoren, Künstler, Service- und Sicherheitspersonal) werden vor Ort nochmals genau gebrieft und instruiert. In der Aktivphase findet dann der eigentliche Event statt. Sobald der Event beendet ist, beginnt die Nachlaufphase, in der das benötigte Equipment abgebaut und zurückgeführt wird. Um während dieser ganzen Zeit einen reibungslosen Ablauf des Events zu garantieren, muss der Eventmanager bzw. das Eventteam sämtliche logistischen Abläufe des Events planen und überwachen. Das gilt nicht nur für die terminierte Anlieferung des benötigten Materials und die rechtzeitige Ankunft der am Event beteiligten Akteure, sondern auch für die logistischen Abläufe während des Events. Wichtig ist dabei, dass alle am Eventprojekt Beteiligten mit den Unterlagen und Informationen versorgt sind, die sie benötigen, um ihre Aufgaben und ihren Job perfekt zu erfüllen. Dazu zählen auch die sicherheitsrelevanten Informationen und Hinweise wie Rettungswege, Rettungspläne und -nummern, Notausgänge, Feuerlöscher und Erste-Hilfe-Kästen.

# LEKTION 8

## RISIKOMANAGEMENT UND RECHTLICHE ASPEKTE

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was man unter dem Begriff „Risikomanagement“ versteht.
- wie man Risiken bei Events erkennt und analysiert.
- wie man eine effektive Risikoplanung vornimmt.
- welche rechtlichen Aspekte im Zusammenhang mit Events auftreten können.
- welche Versicherungen bei Events zur Anwendung kommen können.

## 8. RISIKOMANAGEMENT UND RECHTLICHE ASPEKTE

### Einführung

„Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht nichts.“ (Walter Scheel, ehemaliger Bundespräsident)

Im Folgenden werden wir die Frage nach dem Umgang mit Risiken und den rechtlichen Aspekten, die im Zusammenhang mit Events auftreten können, näher erörtern. Generell lässt sich festhalten, dass Risiken bei jedem unternehmerischen Handeln entstehen, doch bei Events kann das Risiko bisweilen sehr hoch sein, da meist viele Personen betroffen sein können (Holzbaur 2010, S. 133). Neben den Risiken für die Eventbeteiligten bergen Events ebenfalls relativ hohe finanzielle Risiken. Eventmanager müssen daher Sorge tragen, dass Events ein sicheres Umfeld für alle Beteiligten gewährleisten, ob nun als Gast, Lieferant oder Gastgeber. Die Sicherheit der Besucher und auch Helfer während des Events muss dabei höchste Priorität besitzen. Mithilfe eines aktiven Risikomanagements lassen sich mögliche Fehler und Risiken bereits in der Planung erkennen, ausschalten und mindern.

### 8.1 Risiko und Risikomanagement

Bevor wir uns im Folgenden mit dem Management von etwaigen Risiken beschäftigen, werden wir zunächst den Begriff des Risikos näher erläutern.

Der Online-Duden versteht unter dem Begriff Risiko: „möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung, mit dem Nachteile, Verlust, Schäden verbunden sind; mit einem Vorhaben, Unternehmen o. Ä. verbundenes Wagnis“ (Bibliographisches Institut 2021c).

Grundsätzlich lässt sich zunächst sagen, dass Risiko etwas Ungewisses oder eine Unsicherheit ist und dessen Ausgang positiv oder negativ sein kann. Wenn wir beispielsweise unser Geld an Kapitalmärkten anlegen, so gehen wir je nach Anlageart auch immer ein Risiko ein. Der Ausgang dieses „Wagnisses“ kann dabei für uns entweder positiv, in Form von Gewinnen, oder negativ, in Form von Geldverlusten aus der Kapitalanlage, sein.

Risiko bedeutet also, ein Vorhaben einzugehen, dessen Ausgang unsicher ist und wir diesen somit zunächst nicht hundertprozentig einschätzen können.

Unter dem Funktionsbegriff „Management“ verstehen wir die Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle von Ressourcen und Aktivitäten, die zur Erreichung von festgelegten Zielen notwendig sind.

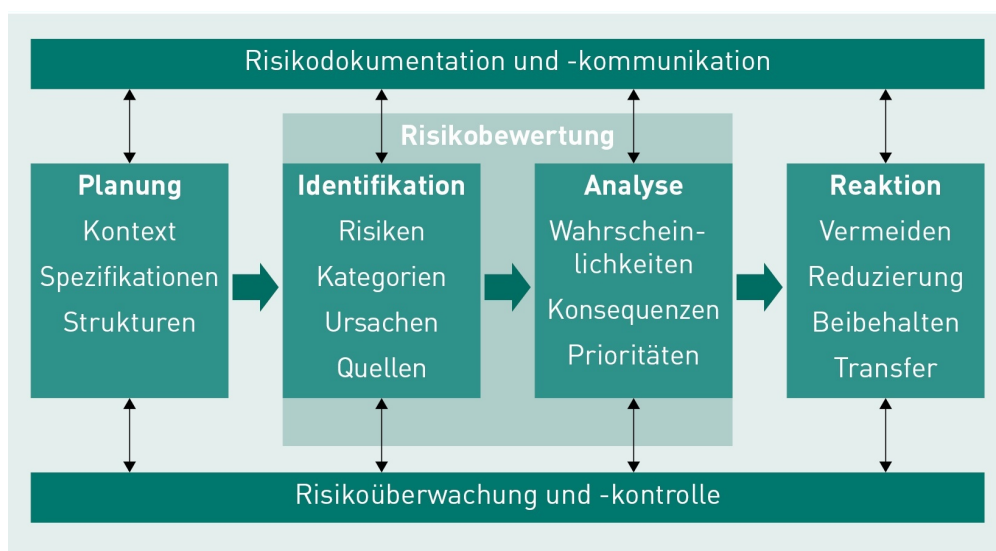


Risikomanagement bedeutet demnach, die gezielte und strukturierte Planung, Erkennung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle von Unsicherheiten, die im Zusammenhang mit einem Vorhaben stehen, mit dem Ziel, Verluste zu minimieren und Chancen zu maximieren.

In Bezug auf Events verstehen wir unter Risikomanagement die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken sowie die Steuerung von Reaktionen auf festgestellte Risiken, die im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung von Events bestehen.

Der Eventmanager als Risikomanager muss dabei alle möglichen „Schwachstellen“ eines Events, einschließlich der finanziellen, erkennen und analysieren. Auf Basis der Analyse werden danach Entscheidungen getroffen, die die Auswirkungen möglicher Verluste verringern bzw. eliminieren (Rutherford Silvers/O’Toole 2021, S. 4). Diesen Prozess bezeichnet man als Risikomanagementprozess:

**Abbildung 28: Risikomanagementprozess**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rutherford Silvers 2008, S. 25.

## Risikoplanung

Im ersten Schritt geht es darum, erste mögliche Risiken aus dem Gesamtkontext der Veranstaltung zu eruieren. Fragen nach dem Eventumfeld hinsichtlich juristischer, sozialer und ökonomischer Faktoren sowie Fragen bezüglich des Eventdesigns und -ziels spielen dabei ebenso eine Rolle wie die Eventzielgruppe.

## Risikoidentifikation

Im zweiten Schritt werden dann anhand des Eventkonzepts und der geplanten Abläufe alle Risiken identifiziert, aufgelistet und in Kategorien eingeteilt. Dies geschieht auf unterschiedliche Art und Weise. Möglichkeiten wären dabei das Brainstorming, Interviews mit

Sicherheitsexperten oder den Personen aus den jeweiligen Gewerken. Nachdem alle Risiken aufgelistet wurden, geht es darum, die Ursachen und Quellen der jeweiligen Risiken zu identifizieren.

### Risikoanalyse

Nachdem die einzelnen Risiken identifiziert wurden, müssen diese bewertet werden hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungen/Konsequenzen auf den Event. Dies kann mithilfe einer Scoringtabelle erfolgen:

**Abbildung 29: Scoring- Tabelle für eventuelle Risiken**

Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit (E)	Auswirkung/Konsequenz (K)	Risikowert (RW) [E · K] = RW
Unwetter	4	4	16
Massenpanik	2	5	10
Bombendrohung	1	5	5
Stromausfall	2	4	8

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schäfer-Mehdi 2012.

Auf Basis der Risikowerte werden anschließend die Risiken in einer Risikomatrix dargestellt und in eine Prioritätenliste nach Art der Gefährdung aufgelistet. Risiken in den roten Bereichen (hohe Risikowerte) verdienen ein besonderes Augenmerk, da diese Risiken ein hohes Gefährdungspotenzial und eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen.

**Abbildung 30: Risikomatrix**

Eintrittswahrscheinlichkeit	1	2	3	4	5
Auswirkung	gering				hoch
1 (unwesentlich)	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8 Strom- ausfall	12	16 Unwetter	20
5 (sehr hohe)	5 Bomben- drohung	10 Massen- panik	15	20	25

Quelle: eigene Darstellung.

### Reaktion

Bei Risiken mit hohen Risikowerten müssen Maßnahmen ergriffen werden, die zur Minderung des Risikos beitragen. Dabei muss man unterscheiden, ob Risiken ganz eliminiert, durch Maßnahmen gemindert oder transferiert werden können (Versicherungen, z. B. Eventhaftpflichtversicherung, Betriebshaftpflichtversicherung). Es wird aber auch Risiken geben, die sich nicht ganz vermeiden lassen, die man aber durchaus in ihren Auswirkungen so reduzieren kann, dass man mit den Risiken „leben“ kann. Zwar kann bei Open-Air-Konzerten beispielsweise das Unwetterrisiko nicht ausgeschaltet werden, aber es können Informationen von umliegenden Wetterstationen eingeholt und Präventionsmaßnahmen, wie im Falle eines Unwetters gehandelt werden muss, ergriffen werden.

### Risikoüberwachung und Dokumentation

Alle Maßnahmen und Planungsschritte müssen im ganzen Risikomanagementprozess sorgfältig kontrolliert und dokumentiert werden.

Das Risikomanagement ist eine permanente und dynamische Tätigkeit, weil sich die Risiken während des Eventmanagements durchaus ändern können, wie z. B. Risikoerhöhung, -minderung, -änderung, aber auch Schwankungen in Bezug auf die Dringlichkeit und die Wahrscheinlichkeit eintreten.

Effektvolles Risikomanagement muss proaktiv und zyklisch gestaltet sein, um die Kommunikation, die Vorhersage und Vorwärtsplanung innerhalb des gesamten Eventprojekts zu erleichtern. Mögliche Risiken können dabei in den unterschiedlichen Bereichen eines Events auftreten.

**Tabelle 2: Mögliche Risikobereiche und Risiken**

Eventaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gefährliche Aktivitäten und Attraktionen</li> <li>• Lebensmittelsicherheit und Alkoholkonsum</li> <li>• Programm, Darsteller, Teilnehmer</li> </ul>
Besucher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessenskonflikte</li> <li>• Teilnehmeranzahl und -dichte</li> <li>• Massenverhalten</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• untrainierte und ineffektive Kommunikation</li> <li>• fehlende „Kommandostelle“ und Kontrolle</li> <li>• schlechtes Equipment und Signale</li> </ul>
Vorschriften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regularien, Verbote</li> <li>• Lizenzrechte, Zulassungen</li> <li>• unerlaubte und nicht genehmigte Aktionen</li> <li>• unzureichende Zusammenarbeit mit den Behörden</li> </ul>
Notfallpläne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unzureichendes Krisenmanagement und -pläne</li> <li>• fehlende Koordinierung der Reaktion auf Notfälle</li> <li>• mangelhafte Katastrophen- und Notstandspläne</li> </ul>
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atmosphärische Einflüsse</li> <li>• Wettereinflüsse</li> <li>• geologische und biologische Einflüsse</li> <li>• Nähe und Umgebung zu möglichen Gefahren</li> </ul>
Eventplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unerfahrenes oder inkompetentes Management</li> <li>• rücksichtslos gegenüber Rahmenbedingungen</li> <li>• fehlende Versicherungen und Schutzmaßnahmen</li> </ul>
Event	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erstmalig, Einmaligkeit oder kontroverse Veranstaltung</li> <li>• mangelnde Zugangskontrollen und Zugang von Anmeldeinformationen</li> <li>• fehlende bzw. unzureichende Bekanntmachung/Vermarktung</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelndes Budget</li> <li>• unzureichender Versicherungsschutz</li> <li>• falsche Einkaufsprozesse</li> <li>• mangelndes Cashmanagement</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalmangel</li> <li>• untrainierte/unerfahrene Mannschaft</li> <li>• falscher Personaleinsatz</li> </ul>
Location	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unzureichende Stromversorgung</li> <li>• falsches Hygiene- und Abfallmanagement</li> <li>• unzureichende Transport- und Parkplatzmöglichkeiten</li> <li>• unerprobte oder vorübergehende Location</li> <li>• ungeeignete Gestaltung, unzureichende Beleuchtung</li> <li>• mangelhafte Infrastruktur und Bühnenbau</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Verantwortungsbereiche</li> <li>• willkürliche Entscheidungen</li> <li>• unzureichendes und falsches Verhalten des Sicherheitspersonals</li> </ul>

Zulieferer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisten ohne Erfahrungen</li> <li>• fehlende Verträge, Kontrolle</li> <li>• mangelhafte Qualitätskontrolle</li> <li>• keine Gewährleistungen</li> </ul>
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unzureichende Zeitplanung und Zeiteinteilungen</li> <li>• Eventstart- und -schlusszeiten, Veranstaltungsdauer</li> <li>• An- und Abreisemodalitäten</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung.

## 8.2 Rechtliche Aspekte

Bei Events entstehen zwischen den Beteiligten unterschiedliche Rechtsbeziehungen. Ob Vertragsrecht, Veranstaltungsrecht, Jugendschutzgesetz, Arbeitszeitverordnungen, Haftpflichtversicherung, Technikversicherung, GEMA, KSV (Künstlersozialversicherung) oder Markenrecht, der Eventmanager und das Eventteam müssen sorgfältig alle relevanten juristischen Aspekte berücksichtigen. Das Ignorieren von Vorschriften ist keine Lösung. Spezialisierte Rechtsanwaltskanzleien beraten und unterstützen Eventmanager mit ihrem Wissen. Daneben bieten Experten von Versicherungsagenturen ihr Know-how an, damit Eventmanager auf einen ausreichenden Versicherungsschutz achten können.



### ZUSAMMENFASSUNG

Bei der Planung und Durchführung von Events müssen stets auch Risiken berücksichtigt werden, die eventuell eintreten können und einen Einfluss auf den Event bzw. die einzelnen Programmpunkte haben. Eventmanager müssen daher Sorge tragen, dass Events ein sicheres Umfeld für alle Beteiligten gewährleisten, ob nun als Gast, Lieferant oder Gastgeber. Die Sicherheit der Besucher und auch Helfer während des Events muss dabei höchste Priorität besitzen. Mithilfe eines aktiven Risikomanagements lassen sich mögliche Fehler und Risiken bereits in der Planung erkennen, ausschalten und mindern. Mithilfe des Risikomanagementprozesses lassen sich die unterschiedlichen Risiken identifizieren und analysieren, um anschließend Maßnahmen zu entwickeln, die Risiken zu eliminieren, zu reduzieren oder das Risiko auf Dritte (Versicherungen) zu transferieren.



# LEKTION 9

## EVENTEVALUIERUNG

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- warum eine Evaluierung von Events wichtig ist.
- welche Methoden zur Evaluierung genutzt werden können.
- welche Inhalte mit der Eventevaluierung verbunden sind.
- zu welchem Zeitpunkt eine Evaluierung durchgeführt werden soll.

## 9. EVENTEVALUIERUNG

### Einführung

„Der Schlüssel zum Erfolg sind nicht Informationen. Das sind Menschen.“ (Lee Iacocca, ehemaliger US-amerikanischer Manager in der Automobilindustrie)

Wir wollen uns in dieser Lektion mit der Eventevaluierung auseinandersetzen. „Jeder will sie. Viele sprechen davon und einige denken ernsthaft darüber nach“ (Schäfer-Mehdi 2012, S. 116). Es geht um die Frage der Erfolgskontrolle und Eventevaluierung. Erinnern sich die Teilnehmer noch nachhaltig an den Event und die damit verbundenen Botschaften, wurden die vorab festgelegten Ziele erreicht (Kiel/Bäuchl 2014, S. 116)?

### 9.1 Evaluierungsmethoden

Bevor wir über die unterschiedlichen Methoden der Evaluierung sprechen, müssen wir zunächst festlegen, was man unter dem Begriff „Evaluierung“ versteht. Unter Evaluierung des Events verstehen wir die Erfassung, Dokumentation und Auswertung aller eventbezogenen Informationen.

Um die geeignete Evaluierungsmethode zu finden, müssen folgende Fragen gestellt und Entscheidungen getroffen werden:

Abbildung 31: Schritte zur Entwicklung der Evaluierungsmethode

Was messen?	Wer misst?	Wie wird gemessen?	Wie wird ausgewertet?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantitative Ziele</li><li>• Qualitative Ziele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intern</li><li>• Extern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Live</li><li>• Telefonisch</li><li>• Fragebogen</li><li>• Online</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Statistische Auswertung</li><li>• Interpretation der Ergebnisse</li></ul>

Quelle: eigene Darstellung.

Bei den Evaluierungsmethoden können wir zunächst zwischen quantitativen und qualitativen Evaluierungsmethoden unterscheiden.

Zu den quantitativen Methoden zählen Befragungen und Fragebögen auf digitaler Basis oder in Papierform, aber auch die Medienresonanzanalyse (Kiel/Bäuchl 2014, S. 118).

Zu den qualitativen Methoden zählen Interviews, Beobachtungen und Gruppendiskussionen.

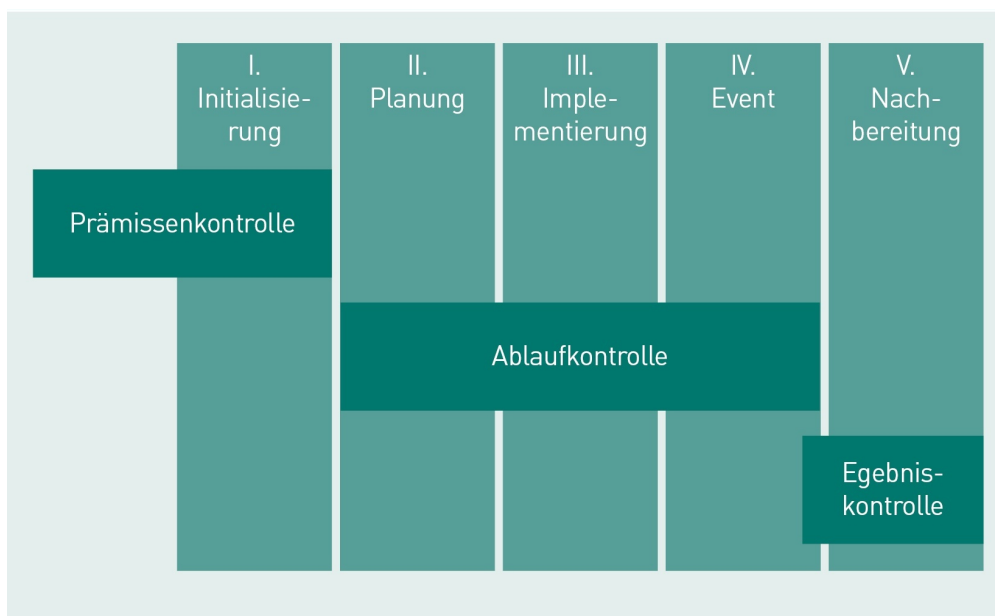


Bevor die eigentliche Evaluierungsmethode gewählt wird, müssen sich die Eventverantwortlichen über die zu messenden Ziele verständigen.

## 9.2 Zeitpunkt der Evaluierung

Die Frage nach dem Zeitpunkt der Evaluierung lässt sich nicht pauschal beantworten. Je nach Event gibt es unterschiedliche Zeitpunkte der Eventevaluierung. Häufig wird auch bereits zu Beginn der ersten Eventprojektphasen eine erste Evaluierung durchgeführt:

Abbildung 32: Evaluierung vor, während und nach dem Event



Quelle: eigene Darstellung.

Die Prämissenkontrolle in der Initialisierungsphase überprüft Ziel und Zweck des Events, das Eventthema, Zielgruppenerreichung sowie Alternativen zum Event.

Bei der Ablaufkontrolle in der Realisierungsphase werden Soll-Ist-Zustände überprüft, um eventuelle Schwachstellen in der Eventprojektion rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern (Kiel/Bäuchl 2014, S. 117).

In der Ergebniskontrolle wird der eigentliche Event bezüglich der erreichten Ziele evaluiert. Bezüglich der Ergebniskontrolle können verschiedene Parameter eines Events analysiert bzw. berechnet werden.

1. Der Return on Investment: Beim Return on Investment (ROI) wird der Ertrag in Relation zu den eingesetzten Mitteln (Organisationsperspektive) gesetzt.
2. Der Return on Communication: Der Return on Communication (ROC) ist eine „Summe“ jenseits des klassischen Controllings, da die „weichen Fakten“, die die Wirklichkeit eines Events bestimmen, sich nicht eins zu eins in die Welt der „harten Fakten“ übersetzen lassen.
3. Finanzieller Result: Die finanzielle Erfassung und Bewertung einer Livekommunikationsmaßnahme ist selbstverständlich Teil der Evaluation. Effektivität und Effizienz – Werte, die auch die Ökonomie des Events bezeichnen – sind die Grundpfeiler der auswertenden Erfassung des Return on Communication. Hierbei werden die Kosten in Relation zum Nutzen gesetzt; dies nicht nur in der materiellen Ökonomie, sondern auch im Bereich der individuellen wie interpersonellen Human Resources (was hat es mich gekostet?).



#### **ZUSAMMENFASSUNG**

Um eine Kosten-Nutzen-Relation für Events erstellen zu können, ist es wichtig, eine Evaluierung und Erfolgskontrolle von Events durchzuführen. Bezüglich der Methodik unterscheiden wir zwischen quantitativen und qualitativen Methoden. Neben diesen Kriterien können noch weitere Merkmale zur Erfolgskontrolle eingesetzt werden. Neben der Auswahl der geeigneten Evaluierungsmethode muss entschieden werden, zu welchem Zeitpunkt eine Evaluierung stattfindet. Man unterscheidet daher zwischen der Prämissenkontrolle in der Initialisierungsphase, der Ablaufkontrolle in der Realisierungsphase und der Ergebniskontrolle in der Nachbearbeitungsphase.

# ANHANG

# LITERATURVERZEICHNIS

- Allen, J. et al. (2008): *Festival and Special Event Management*. 4. Auflage, John Wiley & Sons Australia, Milton.
- Bartscher, T./Nissen, R. (2013): *Gabler Wirtschaftslexikon. Personalmanagement*. (URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmanagement-44033> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Behnk, J. (2009): *Dionysos und seine Gefolgschaft. Weibliche Besessenheitskulte in der griechischen Antike*. Diplomica, Hamburg.
- Bendel, O. (o. J.): *Gabler Wirtschaftslexikon. Was ist Gamification?* (URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874> [letzter Zugriff: 11.05.2021]).
- Bibliographisches Institut GmbH (2021a): *Duden online. Event*. (URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Event> [letzter Zugriff: 01.09.2014]).
- Bibliographisches Institut GmbH (2021b): *Duden online. Hybrid*. (URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Hybrid> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Bibliographisches Institut GmbH (2021c): *Duden online. Risiko*. (URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Risiko> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Bidmead, J. (2004): *The Akītu Festival. Religious Continuity and Royal Legitimation in Mesopotamia*. 2. Auflage, Gorgias, Piscataway (NJ).
- Bierstedt, R. (2013): *Olympische Spiele und Golf. Beiträge zur Verbreitung der Olympischen Idee im Juniorgolfsport. Teil 1*. Books on Demand.
- Boos, E. (2007): *Das große Buch der Kreativitätstechniken*. Compact, München.
- Bowdin, G. et al. (2011): *Events Management*. 3. Auflage, Routledge, Abingdon/New York.
- Buttrick, R. (2009): *The Project Workout. The Ultimate Handbook of Project and Programme Management*. 4. Auflage, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Dams, C. M. (2019): *Agiles Event Management. Vom „Wow“ zum „How“ im erfolgreichen Event Management*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Dams, C. M./Luppold, S. (2016): *Hybride Events. Zukunft und Herausforderung für Live-Kommunikation*. Springer Gabler, Wiesbaden.

- Deterding, S. et al. (2011): *Gamification: Toward a Definition*. CHI. ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Vancouver. (URL: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf> [letzter Zugriff: 11.05.2021]).
- Dickhaut, K./Steigerwald, J./Wagner, B. (2009): *Soziale und ästhetische Praxis der höfischen Fest-Kultur im 16. und 17. Jahrhundert*. Harrassowitz, Wiesbaden.
- Dinkel, M. (Hrsg.) (2013): *Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement*. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.
- Drengner, J. (2008): *Imagewirkungen von Eventmarketing. Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes*. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Drengner, J. (2014): *Events als Quelle inszenierter außergewöhnlicher und wertstiftender Konsumerlebnisse. Versuch einer Definition des Eventbegriffs*. In: Zanger, C. (Hrsg.): *Events und Messen. Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Dülmen, R. v. (2005): *Kultur und Alltag in der frühen Neuzeit. Dorf und Stadt 16.–18. Jahrhundert*. 2. Band. 3. Auflage, C. H. Beck, München.
- Eberhardt, T./Hellmann, K.-U. (2015): *Insights on Barcamps – Empirische Forschungsergebnisse zu einer noch jungen Eventform*. In: Zanger, C. (Hrsg.): *Events und Emotionen. Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Springer, Wiesbaden, S. 239–250.
- EVVC – Europäischer Verband der Veranstaltungs-Centren et al. (Hrsg.) (2018): *Meeting- und EventBarometer Deutschland 2018/19. Die Deutschland-Studie des Kongress- und Veranstaltungsmarktes*. Unter Mitarbeit von Sarah Esch. (URL: [https://www.evvc.org/sites/default/files/2019-09/20190516\\_MEBa\\_2019-PK\\_final\\_2.pdf](https://www.evvc.org/sites/default/files/2019-09/20190516_MEBa_2019-PK_final_2.pdf) [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- eventmanager.de (o. J.): *Verbände & Organisationen*. (URL: <https://www.eventmanager.de/verbaende-und-organisationen> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- FAMAB – Fachverband Messe- und Ausstellungsbau e.V. (2012): *Event-Klima Studie 2012. Die Entwicklung und die Trends der Live-Kommunikation*. Forum Marketing-Eventagenturen (Hrsg.). (URL: <http://www.famab.de/famab/services/branchendaten/eventbusiness.html> [letzter Zugriff: 13.10.2014]).
- Felske, F. (o. J.): *Opet-Fest und Talfest. Feste zu Ehren der Götter*. (URL: <http://www.selket.de/goetter-aegyptens/opet-fest-talfest/> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Ferdinand, N./Kitchin, P. (2012): *Events Management. An International Approach*. SAGE, Los Angeles/London.

- Gamification Reserach Network (o. J.): *Gamification Reserach Network. News, discussion and resources on the use of game design in non-game contexts.* (URL: <http://gamification-research.org> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Gasiorowski-Denis, E. (2015): *International music festival goes green.* (URL: <https://www.iso.org/news/2015/05/Ref1962.html> [letzter Zugriff: 19.05.2021]).
- Gebhardt, W./Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.) (2000): *Events. Soziologie des Außergewöhnlichen.* Leske + Budrich, Opladen.
- Gelfert, H. D. (2005): *Kleine Geschichte der englischen Literatur.* C. H. Beck, München.
- Graf, F. (2011): *Ägyptische Bildwerke.* Band 2. Die ägyptische Jenseitsvorstellung und Götter im alten Ägypten. Books on Demand, Norderstedt.
- Hanke-Haase, G. (2013): *Der deutsche Tagungs- und Kongressmarkt 2012/2013.* Teil 1. Die wichtigsten Zahlen und Fakten. ghh consult GmbH, Wiesbaden.
- Hartl, A. (2010): *Oktoberfest und Cannstatter Volksfest. Vom Nationalfest zum Massenvergnügen.* Univ.-Diss., Herbert Utz, München.
- Holtbrügge, D. (2018): *Personalmanagement.* 7. Auflage, Springer Gabler, Berlin/Heidelberg.
- Holzbaur, U. (2010): *Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen.* 4. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg.
- Inden, T. (1993): *Alles Event?! Erfolg durch Erlebnismarketing.* Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Inden-Lohmar, T. (2002): *Alles Event?! oder Warum Erdbeeren im Winter nicht schmecken.* In: Hosang, M. (Hrsg.): *Event & Marketing. Konzepte – Beispiele – Trends.* Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main.
- IOC – International Olympic Committee (2021a): *Olympic History – from the home of Zeus in Olympia to the modern Games. History.* (URL: <https://olympics.com/ioc/ancient-olympic-games/history> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- IOC – International Olympic Committee (2021b): *Ancient Olympic Sports. The Sports Events.* (URL: <https://olympics.com/ioc/ancient-olympic-games/the-sports-events> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Kiel, H.-J./Bäuchl, R. (2014): *Eventmanagement. Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle.* Vahlen, München.
- Koch, C. (2020): *Das kleine 1x1 der Planung von nachhaltigen Veranstaltungen.* (URL: <https://www.gcb.de/de/germany-meetings-magazin/meetings-hands-on/2020/das-kleine-1x1-der-planung-von-nachhaltigen-veranstaltungen.html> [letzter Zugriff: 19.05.2021]).

- Kröniger, B. (2007): *Der Freiraum als Bühne. Zur Transformation von Orten durch Events und Inszenierungen*. Meidenbauer, München.
- Leitinger, E. (2013): *Hybride Events*. In: Dinkel, M. (Hrsg.): *Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement*. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, S. 120–123.
- Longman English Dictionary Online (o.J.): *Event*. (URL: <http://www.ldoceonline.com/dictionary/event> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- MPI – Meeting Professionals International (2014): *Home. Germany*. (URL: <https://www.mpi.org/chapters/germany> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Nickel, O. (Hrsg.) (2007): *Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*. 2. Auflage, Vahlen, München.
- Nikopoulos, A. (2004a): *Das antike Rom. Geschichte, Kultur, Alltag*. Welz, Mannheim.
- Nikopoulos, A. (2004b): *Das Antike Athen. Geschichte, Kultur, Alltag*. Welz, Mannheim.
- Nöllke, M. (2020): *Kreativitätstechniken*. 8. Auflage, Haufe-Lexware, Freiburg im Breisgau.
- Nufer, G. (2007): *Event-Marketing und -Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen*. 3. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Owen, H. (2011): *Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis*. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2021): *Die Glorreichen 17 – Ziele nachhaltiger Entwicklung*. (URL: <https://www.dieglorreichen17.de/g17-de> [letzter Zugriff: 19.05.2021]).
- Rück, H. (o. J.): *Gabler Wirtschaftslexikon. Event*. (URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/event-34760/version-258256> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Rustler, F./Buzan, T. (2012): *Mind Mapping for Dummies*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Rutherford Silvers, J. (2008): *Risk Management for Events*. Routledge, London.
- Rutherford Silvers, J./O'Toole, W. (2021): *Risk Management for Events*. 2. Auflage, Routledge, London.
- Schäfer-Mehdi, S. (2012): *Eventmarketing. Kommunikationsstrategie, Konzeption und Umsetzung, Dramaturgie und Inszenierung*. 4. Auflage, Cornelsen, Berlin.
- Schmid, U. (2006): *Event-Management im Spitzen-Wettkampfsport. Entwicklungen, Ziele und Organisationsprinzipien*. Kovac, Hamburg.

- Semblat, U. (2013): *Barcamp*. In: Dinkel, M. (Hrsg.): Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, S. 25–26.
- Sinn, U. (2004): *Das antike Olympia. Götter, Spiel und Kunst*. 3. Auflage, C. H. Beck, München.
- Sistenich, F. (1999): *Eventmarketing. Ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Statista (2018): *Tagungs- und Kongressmarkt*. (URL: <https://de-statista-com.pxz.iubh.de:8443/statistik/studie/id/9983/dokument/tagungs-und-kongressmarkt-statista-dossier/> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1973): *How to Choose a Leadership Pattern*. In: Harvard Business Review, 51. Jg., Heft 3, S. 162180.
- Timinger, H. (2017): *Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg*. Wiley-VCH, Weinheim.
- Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. (2012): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Wikimedia Foundation (2014): *Mindmap*. (URL: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f1/Pinwand-Mindmap.jpg> [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Wikipedia Foundation (2020a): *Die drei wichtigsten Sportarten des Fünfkampfes, um 490 v. Chr.* (URL: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pentathlon\\_athlets\\_Staatliche\\_Antikensammlungen\\_2637.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Pentathlon_athlets_Staatliche_Antikensammlungen_2637.jpg) [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Wikipedia Foundation (2020b): *Louis Haghe. Eröffnung der Weltausstellung 1851 im Kristallpalast im Hyde Park, London, durch die englische Königin*. (URL: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Crystal\\_Palace\\_-\\_Queen\\_Victoria\\_opens\\_the\\_Great\\_Exhibition.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Crystal_Palace_-_Queen_Victoria_opens_the_Great_Exhibition.jpg) [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Wikipedia Foundation (2021): *Pierre-Antoine Demachy. Fest des Höchsten Wesens auf dem Pariser Marsfeld, 08. Juni 1794*. (URL: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:F%C3%A4te\\_de\\_l%27Etre\\_supr%C3%A4me\\_2.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:F%C3%A4te_de_l%27Etre_supr%C3%A4me_2.jpg) [letzter Zugriff: 10.05.2021]).
- Wochnowski, H. (1996): *Veranstaltungsmarketing. Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermarktung von Veranstaltungen*. Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Wünsch, U./Thuy, P./Barbian, U. (Hrsg.) (2007): *Handbuch Event-Kommunikation. Grundlagen und Best Practice für erfolgreiche Veranstaltungen*. Erich Schmidt, Berlin.
- Zanger, C. (2001): *Eventmarketing*. In: Tscheulin, D. K./Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Springer Gabler, Wiesbaden.



Zanger, C. (Hrsg.) (2014): *Events und Messen. Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Zanger, C. (Hrsg.) (2015): *Events und Emotionen. Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Zanger, C. (Hrsg.) (2016): *Events und Tourismus. Stand und Perspektiven der Eventforschung*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Zanger, C./Sistenich, F. (1996): *Eventmarketing. Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstruments*. In: *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. Jg., Heft 4, S. 233–242.

Zichermann, G./Cunningham, C. (2011): *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly & Associates, Sebastopol.


# ABBILDUNGSVERZEICHNIS


Abbildung 1: Die drei wichtigsten Sportarten des Fünfkampfes, um 490 v. Chr. ....	15
Abbildung 2: Pierre-Antoine Demachy: Fest des Höchsten Wesens auf dem Pariser Marsfeld, 08. Juni 1794 .....	18
Abbildung 3: Eröffnung der Weltausstellung 1851 in London durch die englische Königin .....	19
Abbildung 4: Nutzenpositionierung von Events .....	21
Abbildung 5: Events aus Sicht des Marketings .....	22
Abbildung 6: Dreidimensionale Eventfunktion .....	22
Abbildung 7: Die Vielfalt von Events .....	27
Tabelle 1: Vom Seminar zum Kongress .....	28
Abbildung 8: Eventklassifizierung nach Eventgröße .....	31
Abbildung 9: Eventakteure/-gruppen .....	39
Abbildung 10: Auswahl verschiedener Kreativitätstechniken .....	47
Abbildung 11: Protokollbogen, 635 Methode .....	49
Abbildung 12: Mind Map .....	50
Abbildung 13: Beispiel für Morphologische Matrix/Kasten .....	53
Abbildung 14: Vom Briefing zum Konzept .....	54
Abbildung 15: Das „magische Projektdreieck“ .....	56
Abbildung 16: Abhängigkeiten der Projektfaktoren .....	56
Abbildung 17: Eventphasen - Aktivitäten im Eventmanagement .....	57
Abbildung 18: Stufen der Kostenrechnung .....	63
Abbildung 19: Schritte zur Erstellung eines Eventbudgets .....	64

Abbildung 20: Kostenartenrechnung bei Events .....	65
Abbildung 21: Personalplanungs- und Auswahlprozess .....	71
Abbildung 22: Anforderungsprofil des Eventmanagers hinsichtlich der Projektleitung von Events .....	74
Abbildung 23: Continuum model .....	75
Abbildung 24: Drei Phasen der Eventumsetzung .....	78
Abbildung 25: Beispiel für eine mögliche Eventcheckliste .....	81
Abbildung 26: Beispiel für einen Regieplan .....	82
Abbildung 27: Beispiel für ein Drehbuch .....	83
Abbildung 28: Risikomanagementprozess .....	87
Abbildung 29: Scoring- Tabelle für eventuelle Risiken .....	88
Abbildung 30: Risikomatrix .....	89
Tabelle 2: Mögliche Risikobereiche und Risiken .....	90
Abbildung 31: Schritte zur Entwicklung der Evaluierungsmethode .....	94
Abbildung 32: Evaluierung vor, während und nach dem Event .....	95






 IU Internationale Hochschule GmbH  
IU International University of Applied Sciences  
Juri-Gagarin-Ring 152  
D-99084 Erfurt

 Postanschrift  
Albert-Proeller-Straße 15-19  
D-86675 Buchdorf

 [media@iu.org](mailto:media@iu.org)  
[www.iu.org](http://www.iu.org)

 Hilfe & Kontakt (FAQ)  
Antworten rund um Dein Studium findest  
Du jederzeit auf myCampus.