
BACHELORARBEIT

Frau
Nadja Laura Buchmann

Eventmarketing als Managementprozess. Zur Rolle von Strategien und Zielformulierungen im Eventmanagement anhand ausgewählter Praxisbeispiele von Sportgroßveranstaltungen

2022

BACHELORARBEIT

Eventmarketing als Managementprozess. Zur Rolle von Strategien und Zielformulierungen im Eventmanagement anhand ausgewählter Praxisbeispiele von Sportgroßveranstaltungen

Autorin:

Frau Nadja Laura Buchmann

Studiengang:

Angewandte Medien. Sport-, Event- und Medienmanagement

Seminargruppe:

AM19wS3-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:

Frau Josephine Fischer

BACHELOR THESIS

Event marketing as a management process. On the role of strategies and target formulations in event management using selected practical examples from major sporting events

author:

Ms. Nadja Laura Buchmann

course of studies:

Applied Media Centre

seminar group:

AM19wS3-B

first examiner:

Herr Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Frau Josephine Fischer

Bibliografische Angaben

Buchmann, Nadja Laura

Eventmarketing als Managementprozess. Zur Rolle von Strategien und Zielformulierungen im Eventmanagement anhand ausgewählter Praxisbeispiele von Sportgroßveranstaltungen

Event marketing as a management process. On the role of strategies and target formulations in event management using selected practical examples from major sporting events

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

Die vorliegende Arbeit behandelt die Themen Eventmarketing, Eventmanagement, Sportgroßveranstaltungen sowie Managementprozess. Wobei der klassische Managementprozess das Kernelement dieser Arbeit bildet. Der erste Teil der Arbeit befasst sich mit den Grundlagen dieser Themen und gibt einen Überblick über die jeweiligen Begrifflichkeiten. Der zweite Teil der Arbeit beschreibt und analysiert dann den klassischen Managementprozess ausführlich. Hierbei werden die verschiedenen Phasen des Managementprozesses intensiv beschrieben. Das darauffolgende Unterkapitel geht auf den strategischen Planungsprozess nach Nufer ein. Dieser wird beschrieben und mit dem klassischen Managementprozess verglichen. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit dem Planungsprozess von Sportgroßveranstaltung, in denen die einzelnen Phasen bei der Planung einer Sportgroßveranstaltung beschrieben werden. Im praktischen Teil dieser Arbeit werden die herausgearbeiteten Erkenntnisse auf ausgewählte Praxisbeispiele angewendet. Dabei beziehen sich diese zwei Beispiele auf Sportgroßveranstaltungen der letzten Jahre.

This thesis deals with the topics of event marketing, event management, major sporting events and management process. The classic management process is the core element of this work. The first part of the work deals with the basics of these topics and gives an overview of the respective terminology. The second part of the thesis describes and analyses the classic management process in detail. The different phases of the management process are described in detail. The following sub-chapter discusses the strategic planning process according to Nufer. This is described and compared with the classic management process. This chapter concludes with the planning process of a major sporting event, which describes the different stages in the planning of a major sporting event. In the practical part of this work, the findings are applied to selected practical examples. These two examples refer to major sporting events in recent years.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangsproblematik.....	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Event	5
2.1.1 Eventmarketing	8
2.1.2 Eventmanagement.....	10
2.2 Sportgroßveranstaltungen.....	14
3 Managementprozess	18
3.1 Der klassische Managementprozess	18
3.2 Strategischer Planungsprozess nach Nufer	27
3.3 Planungsprozess von Sportgroßveranstaltungen	31
4 Anwendung auf die Praxisbeispiele	38
4.1 Ski WM 2003 in St. Moritz	38
4.1.1 Ausgangslage	38
4.1.2 Strategie und Zielformulierungen.....	39
4.2 Fußball Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland	42
4.2.1 Ausgangslage	42
4.2.2 Strategie und Zielformulierungen.....	43
4.2.3 Kritischer Vergleich der WM 2006 in Deutschland mit der WM 2022 in Katar	47
5 Fazit	50
5.1 Zusammenfassung.....	50
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage	52
5.3 Ausblick	52
Literaturverzeichnis	XIV

Eigenständigkeitserklärung..... XVIII

Abkürzungsverzeichnis

DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
EDG	Entsorgung Dortmund GmbH
EnBW AG	EnBW Energie Baden-Württemberg AG
FIS	Fédération Internationale de Ski
IOC	International Olympic Committee
OCOG	Organising Committee for the Olympic Games
OK	Organisationskomitee
POSDCORB	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting
SWOT-Analyse	Analysis of strengths, weakness, opportunities and threats
WM	Weltmeisterschaft

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Aufbau des Spannungsbogens	7
Abbildung 3: Management als Querschnittsfunktion	20
Abbildung 4: Managementprozess	24
Abbildung 5: Elemente einer Eventmarketingstrategie	26
Abbildung 6: Planungsprozess des Eventmanagements	28
Abbildung 7: Phasen einer Sportveranstaltung	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasen und Meilensteine im Eventmanagement.....	12
Tabelle 2: Phasen und Meilensteine aus Besuchersicht	13
Tabelle 3: Gründe für die Ausrichtung von Events seitens der Städte und Regionen..	37

1 Einleitung

1.1 Ausgangsproblematik

Eventmarketing ist ein zunehmend verbreitetes Marketinginstrument. Das Eventmarketing entwickelt sich steigend zu einem der relevantesten Tools im Kommunikationsmix eines Unternehmens. Diese Entwicklung entstand in der Zeit 800 vor Christus bis 500 nach Christus, nämlich der Antike. Seit der Antike finden verschiedene Veranstaltungen statt.¹ Feiern sind für eine Vielzahl von Anlässen möglich - von Geburtstagen über Babypartys, bis hin zu Verlobungs- oder Firmenfeiern. So nehmen sich Menschen immer wieder eine Auszeit vom Alltag, um schöne Momente und Erinnerungen zu schaffen. Organisatorische Tätigkeiten sind daher seit langem Teil des gesellschaftlichen Lebens. Nur der Name kam später. In den 1990er Jahren wurden Veranstaltung zu Events, immer mehr Unternehmen erkannten die Bedeutung von Events und somit wurden diese immer beliebter. Die Anzahl der organisierten Veranstaltungen nimmt von Jahr zu Jahr zu, und der Kreativität scheinen keine Grenzen gesetzt zu sein.² Mit der wachsenden Bedeutung von Events, insbesondere auch sportlichen Veranstaltungen, wurden diese Teil unseres sozialen Lebens. Daher müssen Events unter anderem die Werte und Normen der Gesellschaft berücksichtigen. Diese Werte umfassen Ehrfurcht, Respekt, Gleichheit, Verantwortung, Solidarität, Menschenwürde und Umweltschutz. Die moralische Ausrichtung von Sportveranstaltungen fördert die präventive, kritische Auseinandersetzung mit organisatorischen Problemen. Sie hilft, negativen Entwicklungen und Konflikten vorzubeugen und fördert das positive Image der Veranstaltung. Sportliche Großereignisse wie die Olympischen Spiele oder auch Fußball Weltmeisterschaften, welche Millionen von Fans auf der ganzen Welt begeistern, haben in den letzten Jahren eine enorme wirtschaftliche und gesellschaftliche Aufwertung erfahren.³ Die gestiegene Bedeutung von Sportgroßveranstaltungen spiegelt sich in der Zunahme von Anzahl und Größe solcher Veranstaltungen, der Verkürzung von Zeitintervallen und dem zunehmenden Wettbewerb zwischen Städten und Regionen um die Ausrichtung solcher Veranstaltungen wider. Sportwettkämpfe sind kein neues Phänomen, sondern haben eine lange Tradition, die bis zu den alten Panhellenischen Spielen zurückreicht. Was sich in Bezug

¹ Vg. Nufer, Gerd/ Bühler, André (2015): Event-Marketing in Sport und Kultur Konzepte – Features – Trends. S. 27f.

² Vg. Jäger, Dieter (2017): Grundlagen Eventmanagement. 2. Auflage München, S. 11.

³ Vg. Schewe, Gerhard/Rohmann, Peter (2005): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006, Schorndorf, S. 269.

auf das Vergangene unterscheidet ist, dass was heute in den meisten Sportarten passiert, nicht mehr ausschließlich von Bewegungsbestätigungen geprägt ist. Stattdessen gibt es wissenschaftliche Zwänge, mediale Verbindungen, strukturelle Abhängigkeiten und wirtschaftliche Interessen, gerade im Spitzen- und Profisport.⁴

Damit eine Sportgroßveranstaltung den größtmöglichen Erfolg generieren kann, muss diese bis ins kleinste Detail geplant werden. Dies geschieht beispielsweise mit Hilfe des klassischen Managementprozesses. Sportveranstalter müssen sich bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung mit einer Vielzahl ethischer Fragen auseinandersetzen. Daraus entstehen einige Fragen, die sich beim Eventmanagement einer Sportgroßveranstaltung stellen. Dabei beschäftigt sich diese Arbeit mit einer Frage ganz besonders: Welche Bedeutung ist dem Managementprozess zuzuordnen und welche Phasen durchläuft dieser, kann der Managementprozess auf Sportgroßveranstaltungen übertragen werden? Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dieser Frage und wird auf diese mit Hilfe von ausgewählten Quellen sowie eigenen Handlungsempfehlungen ausführlich eingehen.

1.2 Zielsetzung

Diese Bachelorthesis stellt, theoretisch fundiert, den aktuellen Forschungsstand zum Thema Eventmarketing als Managementprozess anhand von Fachliteratur sowie aktuellen und branchenrelevanten Informationsmaterialien dar.

Anhand dieser Erkenntnisse wird mit Hilfe von eigenen Kenntnissen eine Handlungsempfehlung für einen vielversprechenden Einsatz des Eventmarketings mit Hilfe des Managementprozesses aufgestellt. Ergänzend wird mittels ausgewählter Praxisbeispiele deutlich, welche Rollen und Strategien durch den bewussten Einsatz im Eventmanagement hierbei von Bedeutung sind. Ziel der Autorin ist es, Strategien und Zielformulierungen zusammenzufassen, die im konkreten Planungsprozess von Sportgroßveranstaltungen umgesetzt werden können. Ziel der Bachelorarbeit ist es, Forschungslücken im Bereich Eventmanagement sowie Sportgroßveranstaltungen zu schließen.

⁴ Vgl. Gans, Pau/Horn, M chae /Zemann, Chr st an (2003): Sportgroßveranstaltungen – ökonomische, ökologische und soziale Wirkungen. Ein Bewertungsverfahren zur Entscheidungsvorbereitung und Erfolgskontrolle, Bonn, S. 123ff.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung in Kapitel eins, in der die Motivation, die Zielsetzung und der Aufbau erläutert werden, erfolgen in Kapitel zwei die theoretischen Grundlagen. Zunächst werden die Begrifflichkeiten aufgeführt. Dazu zählen das Event und das in dieser Arbeit wichtige Begriffsverständnis von Eventmarketing. Des Weiteren wird die Differenzierung zwischen Eventmarketing und Eventmanagement definiert und die Bedeutung von Eventmanagement erklärt. Hinzu kommt die Wichtigkeit von Sportgroßveranstaltungen. Dafür wird vorab auf den Begriff Großveranstaltung eingegangen. In Kapitel 2 werden unter anderem die Besonderheiten, die verschiedenen Erscheinungsformen und die Typologisierung des Eventmarketing aufgezeigt. Anhand der Erklärung von Großveranstaltung wird der Hintergrund und Zusammenhang von Sportgroßveranstaltungen deutlich gemacht.

Das dritte Kapitel bildet den Kern dieser Arbeit und ist zugleich der Hauptbestandteil. Hier wird explizit auf den klassischen Managementprozess eingegangen, der gleichzeitig wichtig für die weiterführenden Kapitel ist. Hier wird der klassische Managementprozess ausführlich und intensiv beschrieben. Angrenzend an diesen Prozess wird der Planungsprozess des Eventmanagements von Nufer erläutert. Somit wird der klassische Managementprozess explizit auf das Eventmanagement projiziert und gibt die Wichtigkeit einer erfolgreichen Planung des Eventmanagements wieder. Das Kapitel 3 wird von der Thematik Planungsprozess von Sportgroßveranstaltungen abgerundet. Dies soll dazu dienen, dass ein guter Übergang in das Kapitel 4 gewährleistet ist.

Dieses Kapitel beinhaltet die Praxisbeispiele. Dabei wird vorab die Ausgangslage für die Ski Weltmeisterschaft in St. Moritz, Schweiz 2003 ausgeführt. Angrenzend werden die Strategien und Zielformulierungen anhand einer geeigneten Quelle analysiert. Es wird darauf geachtet, die Strategien und Zielformulierungen des Managementprozesses mit einzubeziehen. Das zweite Praxisbeispiel dieser Arbeit ist die Fußball Weltmeisterschaft in Deutschland 2006. Hier wird vorab der Ausgangspunkt sowie die Entwicklung von Fußball Weltmeisterschaften erörtert. Im Anschluss daran werden anhand weiterer Quellen insbesondere die Ziele dieser Sportgroßveranstaltung dargelegt. Mit Hilfe von geeigneten Literaturquellen sowie eigenem Wissen soll das Verständnis und die Bedeutung des Eventmanagements bei Sportgroßveranstaltungen übermittelt werden.

Die Bachelorarbeit wird mit einem Fazit abgeschlossen. Dieses umfasst die Zusammenfassung aller Erkenntnisse sowie die Beantwortung der Forschungsfrage. Zuletzt wird ein Ausblick geschaffen. Nachfolgende Abbildung zeigt den Aufbau der Bachelorarbeit in grafischer Darstellung.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Event

Um das Eventmarketing besser verstehen und differenzieren zu können, wird vorerst der Begriff Event näher erläutert. In der Literatur lassen sich viele unterschiedliche Definitionen von Events wiederfinden. Eine inflationäre Definition gibt es jedoch nicht. Um dennoch einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze zu geben, werden im Folgenden einige wichtige Definitionen vorgestellt und miteinander verglichen. Dabei wird insbesondere auf die Begriffe Event und Eventmarketing eingegangen. Vorab wird hier der Begriff Event aus Sicht unterschiedlicher Autoren definiert.

Das Wort Event kommt aus dem Englischen und bedeutet auf Deutsch Erfahrung, Ereignis oder Erlebnis. Events sind einmalige, einzigartige, inszenierte Erlebnisse, die sowohl aktiv als auch passiv Emotionen bei den Teilnehmern auslösen. Diese Aktivitäten sollen die Glaubwürdigkeit und das Marketing eines Unternehmens, Produkts oder einer Marke stärken.⁵

Der Autor Gerd Nufer definiert den Begriff Event wie folgt:

„Durch produkt-, unternehmens- oder dienstleistungsbezogene Ereignisse sollen kognitive, emotionale und physische Reize dargeboten, Aktivierungsprozesse ausgelöst sowie unternehmensgesteuerte Botschaften, Informationen und Assoziationen kommuniziert werden, die zum Aufbau von Unternehmens- und Markenwerten einen positiven Beitrag leisten.“⁶

Nach Nufer sind Events also Ereignisse, die bestimmte Zwecke beinhalten und die Reize der Rezipienten anregen sollen. Dabei tragen diese Reize einen positiven Beitrag zur Unternehmenskultur bei.

Aus der Sicht der Autorin Birgit Mandel ist unter einem Event Folgendes zu verstehen:

„Events sind inszenierte Ereignisse sowie deren Planung und Organisation im Rahmen der Unternehmenskommunikation, die durch erlebnisorientierte, firmen- oder

⁵ Vg. Uwe E sermann/Marcus Dodt/Thore Roßbach (2014): Praxis orient ertes Eventmanagement. Events erfogre ch p anen, umsetzen und bewerten, W esbaden, S. 24.

⁶ Nufer, Gerd: Event-Market ng und -Management (2007): Theor e und Prax s unter besonderer Berücks ch- tung von Imagew rkungen. Tüb ngen, S. 45.

produktbezogene Veranstaltungen emotionale oder physische Reize darbieten und einen starken Aktivierungsprozess auslösen.“⁷

Es lässt sich also sagen, dass das Wort Event im Deutschen für ein besonderes Ereignis verwendet wird, um ein Produkt, ein Unternehmen, eine Institution oder eine Marke positiv zu emotionalisieren.⁸ Hier wird im Vergleich mit der Definition nach Nufer deutlich, dass hier Parallelen aufzuweisen sind.

Die Autoren Kiel und Bäuchl definieren ein Event folgendermaßen:

„Ein Ereignis unterbricht laut Duden den normalen, alltäglichen Ablauf in bemerkenswerter Weise und fällt durch seine Ungewöhnlichkeit auf. Erlebnisorientierte Veranstaltungen, also Events bzw. Ereignisse, kommen deshalb mit großer Wahrscheinlichkeit seit der Existenz der Menschen vor.“⁹

In Hinblick auf diese Definition wird unter dem Ausdruck Event die Unterbrechung des Alltags auf beachtenswerte Art verstanden. Eine Veranstaltung zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass sie außergewöhnlich ist.¹⁰

Werden nun diese drei Definitionen miteinander verglichen, so wird deutlich, dass alle Autoren unter dem Begriff Event meist das Gleiche verstehen. Dabei tritt in jeder Definition der Ausdruck Ereignis auf. Zudem lösen Events affirmative Reize aus und können einen positiven Beitrag leisten. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Events von Unternehmen oder Institutionen geplant werden und somit organisierte Ereignisse sind. Veranstaltungen erfolgen nie spontan und ungeplant. Events sind erlebnisorientiert und abseits der alltäglichen Realität, machen die Welt der Marken, Produkte und Unternehmen für die Teilnehmer erlebbar und berühren diese durch das Auslösen von Reizen emotional. Events sind ziel- und zielgruppenorientiert und damit sehr individuell. Veranstaltungen sorgen für einen Austausch zwischen Marke, Produkt oder Unternehmen und den Teilnehmern. Events lösen einen Aktivierungsprozess aus, der dazu führt, dass die Teilnehmer ihre Wahrnehmung einer Marke, eines Produkts oder eines Unternehmens festigen, überdenken oder stärken.

Events haben außerdem einige, typische Alleinstellungsmerkmale, auf welche nun näher eingegangen wird. Events sind kurzfristig und vergängliche Veranstaltungen. Sie

⁷ Mande, Brgt (2011): Event, n: Lüddemann, Stefan (Hrsg.) (2011): Glossar Kurmanagement. Wiesbaden, S. 49.

⁸ Vg. Mande, Brgt (2011).

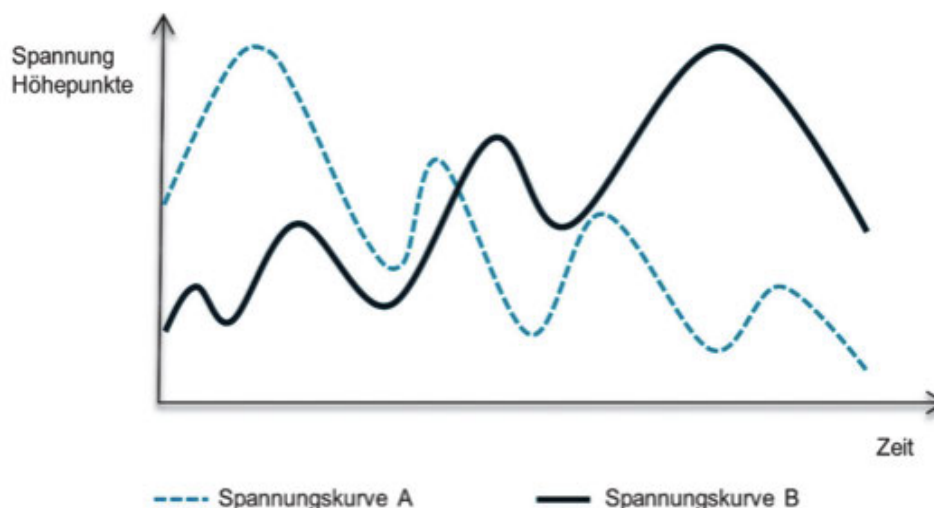
⁹ Ke, Hermann-Josef/ Bäuch, Raf G. (2014): Eventmanagement. Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle, München, S. 1.

¹⁰ Vg. Ke, Hermann-Josef/ Bäuch, Raf G. (2014)

dehnen sich in einem Zeitraum von einigen Stunden bis hin zu einigen Tagen aus. Oftmals werden Festivals oder Turniere über mehrere Tage veranstaltet. Ein weiteres Merkmal ist die Einmaligkeit. Einzelne Events werden nur ein einziges Mal durchgeführt, wie beispielsweise bei einem Jubiläum oder einer Sonnenfinsternis. Bei solchen Veranstaltungen jedoch kann es dazu kommen, dass sich diese nach einem längeren Zeitraum wiederholen. Meist sollen damit unterschiedliche Zielgruppen erreicht werden.¹¹

Erfolgreiche Events werden bis ins kleinste Detail sorgfältig geplant und inszeniert. Konkret bedeutet dies, dass Ereignisse künstlich erzeugt werden. Sie nutzen die Geschichte oder andere Anlässe als Ausgangspunkt für ihr Marketing. Sie werden auch als reale Ereignisse bezeichnet, das heißt, sie sind an die jeweiligen Orte gebunden. Immer mehr Events werden ohne weiteren Bezug zum entsprechenden Ort entwickelt. Sie sind künstlich angelegt und die Austragungsorte austauschbar. Gerade sportliche Wettkämpfe suchen immer wieder nach neuen Austragungsorten. Inszenierung bedeutet, dass gelungene Events, ähnlich wie bei einem Theaterstück, einen Spannungsbogen aufweisen sollen.¹²

Abbildung 2: Aufbau des Spannungsbogens



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Kiel Hermann-Josef/ Bäuchl Ralf G. (2014). S. 3.

¹¹ Vg . a.a.O., S. 3.

¹² Vg . K e , Hermann-Josef/ Bäuch , Ra f G. (2014)

Abbildung 2 zeigt schematisch zwei Spannungsbögen. Die durchgezogene Kontur legt dar, dass in einem Zeitablauf eine kontinuierliche Ausdehnung der Spannung bzw. der Aufwand von Höhepunkten geplant wird. Die unterbrochene Linie hingegen zeigt den Beginn eines Ereignisses mit dem Aufschwung als zentralem Fokus und nimmt dann allmählich im Laufe der Zeit ab.¹³ Abschließend lässt sich also sagen, dass Events erlebnisorientierte Veranstaltungen sind, die sich vom alltäglichen Leben abgrenzen. Zudem können Events die Reize der Rezipienten emotional anregen und so das Interesse an ein Unternehmen oder eine Marke positiv verändern. Der Schlüssel zum Erfolg ist ein multisensorischer Ansatz. Das ist der Vorteil, den Kampagnen als Kommunikationsform gegenüber allen anderen Werbeformen bieten. Ein Event kann die Teilnehmer mit allen Sinnen ansprechen.

2.1.1 Eventmarketing

Aus der Definition eines Events entsteht der Begriff Eventmarketing. Dabei versteht Oliver Nickel unter Eventmarketing folgendes:

„Eventmarketing ist die systematische Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Events innerhalb der Kommunikationsinstrumente Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations oder interner Kommunikation.“¹⁴

Hier wird vor allem die Wichtigkeit der Kommunikationsinstrumente deutlich.

Eine weitere Definition legt Nufer dar:

„Eventmarketing ist ein interaktives sowie erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument, das der zielgerichteten, zielgruppen- bzw. szenenbezogenen Inszenierung von eigens initiierten Veranstaltungen sowie deren Planung, Realisation und Kontrolle im Rahmen einer Integrierten Unternehmenskommunikation dient.“¹⁵

Demnach umfasst Eventmarketing die systematische Planung, Organisation, Durchführung und Steuerung von Veranstaltungen und deren sinnvolle Einbindung in eine umfassende Unternehmenskommunikation. Daher ist Eventmarketing ein eigenständiges

¹³ Vgl. Keil, Hermann-Josef/ Bäcker, Ralf G. (2014)

¹⁴ Nickel, Oliver (1998): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München, S. 7.

¹⁵ Nufer, Gerd/Bühner, André (2015): Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte – Beispiele – Trends, Wiesbaden, S. 37.

Kommunikationsinstrument.¹⁶ Beide Definitionen zeigen vor allem das Eventmarketing als Kommunikationsinstrument auf.

Aus Marketingsicht nutzen Unternehmen seit Mitte der 1980er-Jahre verstärkt Kampagnen, um Aufmerksamkeit und Interesse für ihre Produkte zu wecken und auf den verstärkten Wettbewerb und die Produktabstimmung in einem klaren Käufermarkt zu reagieren. Aufgrund wachsender Werberesistenz binden sich Menschen eher durch ein besonderes Erlebnis als über Werbeversprechen an ein Produkt oder Unternehmen, so die These des Eventmarketings.¹⁷

So gesehen ist Eventmarketing Teil der Unternehmenskommunikation sowie Teil des Marketing-Mix. Eventmarketing wird oft als Kommunikation klassifiziert, im institutionellen Umfeld, wie dem Marketing-Mix, in welchem die Kommunikationspolitik und der Kommunikationsmix im Vordergrund stehen. Der Marketing-Mix eines Unternehmens ist die Kombination und der aufeinander abgestimmte Einsatz von Marketing-Instrumenten, die darauf abzielen, Unternehmensziele und Marketingziele durch die harmonische Abstimmung von Tool-Eigenschaften möglichst effektiv zu erreichen. Kommunikationspolitik bezeichnet alle Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente, die dazu dienen, das Unternehmen und seine Produkte und Dienstleistungen gegenüber Zielgruppen zu präsentieren und mit ihnen zu interagieren. Es umfasst externe, interne und interaktive Kommunikationsmaßnahmen. Kommunikationsmaßnahmen sind alle Aktivitäten, die bewusst eingesetzt werden, um gewisse Ziele zu erreichen. Kommunikationsinstrumente sind die Folge einer konzeptionellen Bündelung von diesen Maßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit.¹⁸

Diese Art der Verbreitung kann als wahrnehmbarer, sichtbarer, hörbarer, fühlbarer Ausdruck verbreiteter Informationen verstanden werden. Nach dieser Taxonomie ist Eventmarketing ein Instrument in einer Kommunikationsstrategie oder einem Kommunikations-Mix. Events sind ein Kommunikationsmittel oder Eventmarketing. Auch für den Autor Erber ist Eventmarketing ein integraler Bestandteil der Kommunikationspolitik, der strategisch in die allgemeine Unternehmenskommunikation integriert werden muss. Zanger versteht Eventmarketing als organisatorisch eigenständiges Arbeitsumfeld für die Unternehmenskommunikation. Jedoch bleibt dieser aber fester Bestandteil der gesamten Marketingphilosophie des Unternehmens. Weitere Instrumente des Eventmarketings sind Werbung, Promotions, Direktmarketing, Öffentlichkeitsarbeit oder PR,

¹⁶ Vg. Nufer, Gerd/Bühler, André (2015).

¹⁷ Vg. Mandel, Brgt (2011). S. 49.

¹⁸ Vg. Esermann, Uwe/Dodt, Marcus/Roßbach, Thore (2014). S. 28f.

Messen, Sponsoring und multimediale Kommunikation. Mit diesen Instrumenten sollte Eventmarketing in seiner Kommunikation synergetisch verzahnt werden.¹⁹

Eventmarketing lässt sich anhand der gewählten Besonderheiten von anderen klassischen Kommunikationsinstrumenten abgrenzen. Ein Merkmal des Eventmarketings ist, dass dieses eine nach innen gerichtete Perspektive beinhaltet, durch die emotionale und soziale Reize mit den zusätzlichen Vorteilen eines Produkts oder einer Marke kommuniziert werden können. Konsumenten werden leichter aktiviert und motiviert. Klassische Kommunikationsmittel bieten einen Blick nach außen, durch den durchaus legitime Grundinteressen kommuniziert werden. Ein weiterer wichtige Bestandteil des Eventmarketings ist das Ansprechen der Sinneswahrnehmungen. Dabei können nicht nur visuelle und akustische, sondern auch olfaktorische, gustatorische und thermale Reize in Bezug auf die Zielgruppenkommunikation eingesetzt werden, um so auch eine sinnesspezifische Speicherung von Informationen zu gewährleisten. Hinzukommt die dialogische Kommunikation. Durch die dialogische Kommunikationsstruktur werden neue Wirklichkeitsangebote eröffnet, die sich bewusst vom alltäglichen Leben abheben. Dabei sind klassische Kommunikationsinstrumente Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit, hierbei wird den Besuchern einer Veranstaltung eine Botschaft übermittelt und nicht eine unmittelbare Reaktion des Empfängers. Diese Reaktion auf die Botschaft erfolgt mit Hilfe einer Aktion im Eventmarketing.²⁰

2.1.2 Eventmanagement

Die Bezeichnung Eventmanagement hingegen bezeichnet alle organisatorischen Handlungen, die getroffen werden müssen, um Veranstaltungen erlebnisorientiert und erfolgreich zu gestalten. Die beiden Schwerpunkte sind die Sicherheit und der reibungslose Ablauf der Veranstaltung sowie das Erlebnis als Zusatznutzen.²¹

Bei einem Event geht es darum, dieses durch Erlebnisorientierung und Zusatzeffekte zu einem einzigartigen Erlebnis in den Augen der Besucher zu machen. Das Schlagwort Erlebnisorientierung charakterisiert die Methode, Events gezielt und geplant in emotional ansprechende Erlebnisse für Besucher zu verwandeln. Eventmanagement umfasst die

¹⁹ Vg. E sermann, Uwe/ Dodt, Marcus/ Roßbach, Thore (2014)

²⁰ Vg. a.a.O., S. 29.

²¹ Vg. Ho zbauer, U r ch (2015): Nachha tige Events. Erfolge che Veransta tungen durch gese schaft che Verantwortung, Aa en, S. 12f.

Eigenschaften von Veranstaltungen und die Frage, wie diese geplant und umgesetzt werden. Als Basis für den Erfolg muss jede Aktivität genau geplant und richtig organisiert werden. Wichtig dabei ist, systematisch vorzugehen und Fallstricke zu vermeiden. Der Nutzen von Events kommt erst zum Tragen, wenn der Prozess stimmt und Ausfälle vermieden werden.²²

Da der Unterschied der beiden Begrifflichkeiten von Eventmarketing und Eventmanagement aus den oben genannten Definitionen nicht deutlich wird, werden nun die beiden Erklärungen miteinander verglichen. Eventmanagement bezeichnet die Konzeption, Planung, Organisation, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen. Auf der anderen Seite bezieht sich Eventmarketing auf die Nutzung von Events, um den Verkauf eines oder eines anderen Produkts, Unternehmens oder einer Dienstleistung zu steigern. Mit Eventmarketing werden Events somit zu einem Hilfsmittel zum Marketingzweck. Anders gesagt: Bei „normalen“ Events ist das Event das Produkt, beim Eventmarketing hilft das Event einem anderen Produkt. Eventmarketing erfordert demnach Eventmanagement.²³

Um die Ziele eines Events erreichen zu können, müssen die Grundlagen des Eventmanagements gewährleistet sein. Zum einen müssen Events aktiv und kurzweilig sein, die meisten Veranstaltungen reichen von ein paar Stunden zu maximal einigen Tagen. Da Events für die Kunden oder die Teilnehmer ausgelegt werden, müssen diese die Rezipienten positiv ansprechen. Dabei werden die Emotionen der Teilnehmer aktiviert und dazu eingesetzt, Informationen zu überbringen, Motivation und Aktivität sowie Grundhaltungen und Normen zu erzeugen. Zuletzt müssen Veranstaltungen einen reibungslosen und geplanten Ablauf mit sich bringen. Fehler sollten hierbei vermieden werden.²⁴

Hinsichtlich des Eventmanagements empfiehlt es sich, das gesamte Projekt in einige Phasen zu unterteilen. In diesem Zusammenhang gibt es mehrere Phasen, die im Eventmanagement wichtig sind, nämlich die Initialisierungsphase, die Ideenphase, die Informationsphase, die Konzeptionsphase sowie die Entscheidungs- und Planungsphase. Hinzukommt die Vorbereitungsphase, die Anlaufphase und die Anreise. Außerdem gehört hier die Eventphase, die Durchführung sowie die Teilnahme des Eventmanagements dazu. Angrenzend daran sind die Nachlaufphase sowie die Rückreise. Abgeschlossen werden die verschiedenen Phasen mit Hilfe der Nachbereitungsphase.

²² Vg. Hozbauer, Ulrich (2015)

²³ Vg. Producton Resource Group AG: Management & Marketing. <https://www.prg.com/de/de/newsinfo/management-marketing> (17.06.2022)

²⁴ Vg. Hozbauer, Ulrich (2015). S. 11f.

All diese Phasen werden in der nachfolgenden Tabelle aus organisatorischer Sicht näher erläutert werden. Hier sind aus Planungssicht Entscheidungen und Aktivitäten in verschiedene Phasen gut strukturiert. Dabei variieren diese Phasen je nach Typ des Events und der Organisation. Vor allem die Zeitpunkte der Information sowie der Einbindung interner und externer Partner wie beispielsweise Sponsoren oder Stakeholder und verschiedener Vorgaben wie Reservierungen können sich hierbei unterscheiden.²⁵

Tabelle 1: Phasen und Meilensteine im Eventmanagement

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

Quelle: Holzbauer Ulrich (2015). S. 12.

Aus Besuchersicht sind die Phasen des Veranstaltungserlebnisses zwar ähnlich, grenzen sich jedoch inhaltlich und zeitlich voneinander ab. Das Ziel des Eventmanagements ist es, die Veranstaltung durch das Gesamterlebnis jeder Phase für die Besucher perfekt zu machen. Dazu müssen alle Phasen aus Besuchersicht betrachtet werden. Im

²⁵ Vg. a.a.O., S. 14.

Folgendes wird zwischen Veranstaltungsorten, also an den Orten wo sich der Zuschauer länger aufhalten kann und wo das Event beginnt sowie endet, unterschieden. Dieser Prozess und die Wahrnehmung des Beginns von Ereignissen können je nach Art und Ort variieren. Jeder dieser Meilensteine, also M0 usw. sind dabei eine Hürde, bei der die potenziellen Rezipienten abwägen müssen, ob sie in die nächste Phase gehen oder abbrechen wollen.²⁶

Tabelle 2: Phasen und Meilensteine aus Besuchersicht²⁷

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

Quelle: Holzbauer Ulrich (2015). S. 13.

Abschließend ist es wichtig für eine erfolgreiche Planung eines Events einige Punkte zu beachten. Vorab sollten die eigenen Ziele sowie die der Organisation klar definiert werden und die Zielgruppe des jeweiligen Events aufgestellt werden. Außerdem ist es

²⁶ Vg. a.a.O., S. 14.

²⁷ a.a.O., S. 13.

sinnvoll, ein Grobkonzept sowie mögliche Event-Highlights anzufertigen. Die bereits genannten Phasen und Meilensteine sollten durchlaufen werden, denn so können Entscheidungstermine besser und leichter getroffen werden. Des Weiteren sollten die Punkte Projektdreieck, Konzeption sowie Planung innerhalb des Teams bekannt sein, da diese im Eventmanagement von großer Bedeutung sind. Alle wichtigen Parameter, wie der Name, der Ort und die Zeiten einer Veranstaltung sollten bestenfalls schriftlich festgehalten werden. Auch ein grober Meilensteinplan sowie Arbeitsstrukturplan sollten schriftlich bestimmt werden. Ein detaillierter Projektplan, der Checklisten, Konzeption und Ablauf umfasst, sollte ausführlich geplant und auf Papier festgehalten werden. Endgültig sollten alle Pläne systematisch abgearbeitet werden, um so den größtmöglichen Erfolg eines Events generieren zu können.²⁸

2.2 Sportgroßveranstaltungen

In der deutschsprachigen Literatur gibt es viele verschiedene Ansätze, um Sportgroßveranstaltungen zu definieren. Um ein besseres Verständnis in Bezug auf Sportgroßveranstaltungen zu erlangen, wird in diesem Abschnitt vorab die Definition einer Großveranstaltung näher beschrieben.

Großveranstaltungen von internationaler Bedeutung, heute gemeinhin unter dem Begriff „Mega-Events“ zusammengefasst, haben sich im letzten Jahrhundert zu einem zentralen Bestandteil der globalisierten Wirtschaft entwickelt.²⁹ Sie werden auch als Großveranstaltungen oder Mega-Events bezeichnet und existieren derzeit nicht nur im Sport, sondern auch in anderen Bereichen der Gesellschaft. Dazu gehören beispielsweise politische oder kulturelle Veranstaltungen sowie Marketingevents. Im Allgemeinen werden solche Großveranstaltungen anhand der folgenden Merkmale identifiziert. Sie beschreiben speziell initiierte Veranstaltungen, die eine große Anzahl von Besuchern anziehen. Ziel ist es auch hier, den Bekanntheitsgrad der Tourismusdestination zu steigern und damit kurz- und langfristige Gewinne zu generieren. Als solche haben diese Veranstaltungen eine enorme mediale, wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung.³⁰

²⁸ a.a.O., S. 13f.

²⁹ Vg. Weß, Dirk P. (2008): Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events. Leipzig, S. 1.

³⁰ Vg. Ihe, Holger/Meyen, Michael/Mittag, Jürgen (2017): Globales Mega-Event und nationale Konföderation. Die Fußball-WM 2014 in Medien und Politik, Wiesbaden, S. 1ff.

Großveranstaltungen sind Veranstaltungen, bei denen voraussichtlich mehr als 100.000 Besucher pro Tag oder mehr als ein Drittel der Gemeindebevölkerung gleichzeitig erwartet werden. Ergänzend sollen sich mindestens 5.000 Personen auf dem Veranstaltungsgelände aufhalten.³¹

Außerdem werden diese Mega-Events in der Literatur nach ihren äußeren Merkmalen und Wirkungen unterschieden. Dabei sind vor allem die Merkmale von großer Bedeutung. Diese umfassen Eigenschaften wie zeitliche Beschränkungen, Dauer, Regelmäßigkeit und Umfang. Zeitbeschränkungen beziehen sich auf feste Anfangs- und Enddaten. Vor- und Nachbereitungszeit werden nicht miteinberechnet. Hinzu kommt die Dauerfunktion, die zwischen eintägigen Großveranstaltungen und mehrtägigen Großveranstaltungen unterscheidet. Darüber hinaus ist die Regelmäßigkeit der Inszenierung ein weiterer, wichtigerer Bestandteil. Dabei wird zwischen einmaligen Veranstaltungen und regelmäßig oder unregelmäßig wiederkehrenden Großveranstaltungen unterschieden. Das letzte zu berücksichtigende äußere Merkmal ist die Größe.³²

Ein Großereignis ist demnach eine Veranstaltung, welche sich auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie der Politik und insbesondere der Kultur wiederfindet. Zu populären Mega-Events, insbesondere in der Tourismus- und Freizeitforschung, gibt es eine Reihe von Arbeiten, die sich mit Umsetzung, Nutzen und Folgen derer auseinandersetzen. Ein einheitliches Verständnis und eine Begriffsliste scheint es noch nicht zu geben.

Bei Sportveranstaltungen steht die körperliche Bewegung im Vordergrund. Die Besucher der Veranstaltung wollen an dieser sportlichen Aktivität teilnehmen, daher bezieht sich die Grundüberlegung für das Erlebnis der Veranstaltung vor Ort auf das Publikum des Events, nicht auf den Zuschauer, der das Sportereignis über die Medien verfolgt. Das große Interesse an sportlichen Großereignissen wie Europa- oder Weltmeisterschaften hat zu einer Besonderheit geführt: Das Live-Erlebnis muss nicht vor Ort stattfinden, sondern die von den Medien live übertragenen Events sind wieder die vom Publikum verfolgten. Daher werden sogenannte Fanmeilen trotz räumlicher Trennung von sportlichen Aufgaben als Sportveranstaltungen eingestuft.³³

³¹ Vg. Ministerium für Inneres und Kommunes des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J.): Orientierungsrahmen für die kommunale Planung, Genehmigung, Durchführung und Nachbereitung von sicheren Großveranstaltungen im Freien, Nordrhein-Westfalen, S. 10.

³² Vg. Gans, Pau/Horn, Mchae/Zemann, Christan (2003). S. 81.

³³ Vg. Sakschweski, Thomas/Pau, Siegfried (2017): Veranstaltungsmanagement. Märkte, Aufgaben und Akteure, Berlin, S. 27.

In den folgenden Absätzen wird auf Sportgroßveranstaltungen und deren Bedeutung in der deutschen Gesellschaft eingegangen. Dabei tragen diese zur Weiterentwicklung des Spitzen- und Breitensports bei und zeigen die Vielfalt des Sports. Große Sportereignisse in Deutschland können Sportler zu besonderen Leistungen inspirieren, indem sie ihnen eine Plattform im eigenen Land bieten. Heimspiele bekommen viel Aufmerksamkeit und setzen Zeichen. Sie können junge Menschen dazu motivieren, an Leistungssport und sogar körperlicher Aktivität teilzunehmen. Außerdem können diese dazu beitragen, die allgemeine Bevölkerung zu mehr Bewegung und einem aktiveren Lebensstil zu ermutigen. Nationale Sportverbände können Mitglieder gewinnen und halten, indem sie große Sportereignisse nutzen. Schließlich trägt auch der Reichtum an Sportgroßveranstaltungen mit unterschiedlichen Formaten und Zielgruppen zur Vielfalt des deutschen Sports bei.³⁴

Darüber hinaus schaffen sportliche Großereignisse Begegnungsräume, die das Bild Deutschlands in der Welt prägen. Durch sportliche Großereignisse kann sich Deutschland als guter und verlässlicher Gastgeber präsentieren und so das eigene Image in der Welt positiv beeinflussen. Auf nationaler Ebene vermitteln Sportgroßveranstaltungen die Werte Ehrlichkeit, Fairplay, Teamwork, Freundschaft und Respekt als wichtige Säulen sportlicher Integrität. Zudem können diese ihre Identifikation mit Deutschland steigern und so den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken. Sportgroßveranstaltungen haben das Potenzial, Vielfalt, Inklusion, Partizipation und Inklusion zu fördern und die soziale Interaktion zu verbessern. Darüber hinaus ziehen große Sportereignisse Millionen von Zuschauern aus der ganzen Welt an, sowohl lokal als auch über traditionelle und neue Medien.³⁵

Außerdem liefern sportliche Großereignisse Impulse für ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Die Umweltauswirkungen von Sportgroßveranstaltungen müssen während der Bewerbungs- und Planungsphase sowie der anschließenden Durchführungsphase minimiert werden. Andererseits können große Sportveranstaltungen ein Beispiel für ökologische und soziale Nachhaltigkeit setzen, indem sie Best Practices hervorheben. Aufgrund der hohen medialen Aufmerksamkeit können sportliche Großereignisse Katalysatoren für national und international nachhaltige Entwicklungsziele sein. Auf diesen Großveranstaltungen können beispielsweise nachhaltige Transportmittel oder

³⁴ Vg. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020): Grobkonzept für eine Nationale Strategie Sportgroßveranstaltungen. https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/sport/grobkonzept-sportgrossveranstaltungen.pdf?__blob=publicationFile&v=3, S. 3.

(Stand 18.07.2022)

³⁵ Vg. a.a.O., S. 3f.

umweltfreundliche Konzepte der Weltöffentlichkeit präsentiert werden. Nicht zuletzt trägt der Erhalt und die Nutzung bestehender Sportinfrastruktur dazu bei, Sportveranstaltungen in Deutschland insgesamt nachhaltiger zu gestalten.³⁶

Zuletzt tragen Sportgroßveranstaltungen zur lokaler und nationaler Wertschöpfung bei und leisten Beiträge zur Stadt- und Regionalentwicklung. Sportgroßveranstaltungen machen Standorte bekannt und regen Investitionen an – nicht nur in den Erhalt und Ausbau der Sportinfrastruktur. Außerdem fördern sie den Tourismus, die Regional- und Stadtentwicklung und erhöhen allgemein gesagt die Standortattraktivität. Solche Veranstaltungen können dem Austragungsort helfen, Einkommen und Beschäftigung nachhaltig zu steigern und dadurch das Bundesinlandsprodukt zu steigern. Sportgroßveranstaltungen sichern bestehende Arbeitsplätze und schaffen neue. Als Innovationstreiber können sie auch ein langfristiges Vermächtnis schaffen. Damit Sportgroßveranstaltungen in Deutschland nachhaltig positiv wirken, müssen alle Akteure aus Sport, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft zusammenarbeiten.³⁷

Schlussendlich lässt sich sagen, dass Sportveranstaltung eng mit dem Begriff Event in Verbindung gesetzt wird. Dabei wird der aus dem Englischen übersetzte Begriff Event im Deutschen mit Ereignis oder sportliche Veranstaltung gleichgestellt. Diese Bedingungen reichen jedoch nicht aus. Um ein innovatives und attraktives Kommunikations- und Marketinginstrument zu sein, muss ein Event gegenüber einer gewöhnlichen Sportveranstaltung einige Besonderheiten aufweisen. Wie bereits erwähnt, muss eine Veranstaltung eine klar definierte Zielgruppe beinhalten. Des Weiteren schafft eine Veranstaltung eine emotionale Bindung zwischen dem Anbieter und den Zielgruppen. Ein Event ist abwechslungsreich und interaktiv, weshalb es sich vom Alltag abhebt. Außerdem spielt neben der Organisation eines Events auch die Inszenierung eine wichtige Rolle. Eine Veranstaltung entsteht im Kopf derjenigen, die sie erleben.³⁸

³⁶ Vg . a.a.O., S. 4.

³⁷ Vg . Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020)

³⁸ Vg . swiss olympic (o.J.): Veranstaltungen und Events im Sport. <https://www.sportc.ch/Large/Kernprozesse/Sportveranstaltung/VeranstaltungenundEventsimSport/tabid/202/anguage/de-CH/Default.aspx> (Stand 12.07.2022)

3 Managementprozess

3.1 Der klassische Managementprozess

Die Bemühungen zur Entwicklung der Managementtheorie waren von Anfang an durch zwei unterschiedliche Perspektiven gekennzeichnet. Einerseits wird Management als Institution verstanden, andererseits klar abgegrenzt als Muss, um eine Organisation zu steuern. Daher wird in der Managementtheorie zwischen einer „institutionellen Perspektive“ und einer „funktionalen Perspektive“ unterschieden.³⁹

Management im Sinne einer Institution bezeichnet eine Gruppe von Personen in einer Organisation, die befugt ist, Anweisungen zu erteilen. Dieser Personenkreis ist gekennzeichnet durch unterschiedliche Abstufungen. Im Gegensatz zu früher wurde vor allem an die Spitze der Hierarchie gedacht, heute ist es meist die ganze Gruppe, die mit der Kontrollaufgabe betraut ist. In größeren Unternehmen wird das Management oft in obere, mittlere und untere Führungsebene unterteilt. Heute wird oft der Begriff Top-Management gewählt, um die oberste Führungsebene zu beschreiben. Die althergebrachte Definition von Management im angelsächsischen Gebrauch geht weit über die oberste Führungsebene hinaus, für die vor allem im Deutschen über einen langen Zeitraum der Begriff Management benutzt wurde. Dieses Managementverhältnis beinhaltet ebenso Eigentümerunternehmer und umgeht damit die in der industrieökonomischen Forschung übliche Unterscheidung zwischen Managerinnen im Sinne von kapitallosen Funktionsträgern, die von Eignern des Kapitals zur Leitung eines Unternehmens angestellt sind, und Eigentümerinnen als den durch das erwirtschaftete Kapital legitimierten Unternehmensführern.⁴⁰

Die institutionsorientierte Managementforschung ist breit gefächert. Dabei reicht sie von demographischen Analysen dieser speziellen Gruppe, insbesondere im Hinblick auf die Herkunft, die Bildung, das Alter, über Fragen nach der Rolle des Managements in Wirtschaft und Gesellschaft bis zu Problemen nach fairer Lohnpolitik und Anreizsystemen. Besondere Aufmerksamkeit fand in den letzten Jahren das Thema Vertretung,

³⁹ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Funktionen – Funktionen, Wiesbaden, 8. Auflage, S. 5.

⁴⁰ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

beziehungsweise Förderung von Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen.⁴¹

Im Gegensatz zur institutionellen Perspektive steht die funktionelle Perspektive. Diese bezieht sich, unabhängig von Personengruppe oder bestimmten Positionen, direkt auf Aufgaben, welche den Voraussetzungen gerecht werden müssen, um den Leistungsprozess effektiv steuern zu können. Dabei steht vorübergehend offen, wem und auf welche Art und Weise diese Aufgaben zugesprochen werden. Es geht dabei meist um eine davon abgetrennte Fragestellung und Optimierungsaufgabe. So gesehen geht es bei der funktionalen Perspektive in erster Linie um Managementfunktionen, die erreicht werden müssen, um die Ziele in einem Unternehmen erreichen zu können. Bestimmte Personkreise sowie Hierarchieebenen bleiben erstmal außen vor.⁴²

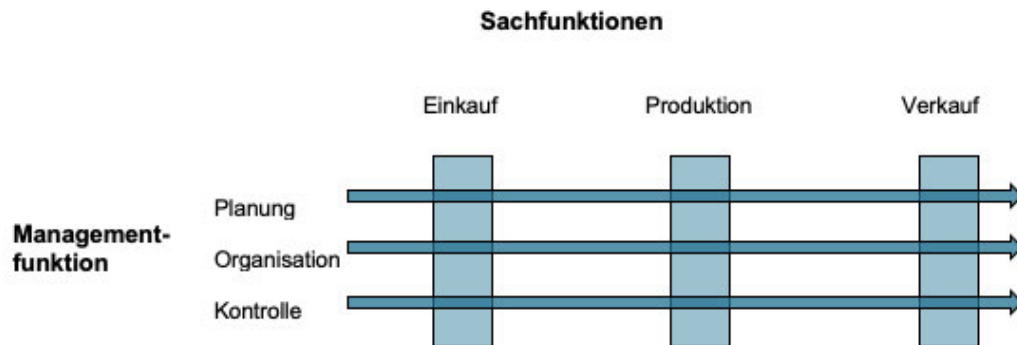
Meist wird zum Erreichen der Managementfunktion eine Leistungshierarchie entwickelt. Dabei beinhalten die Leistungspositionen nicht nur das Erreichen der Managementfunktionen, sondern auch in mehr oder weniger großem Umfang Sachaufgaben. Je geringer der Anteil der Managementaufgaben am Gesamtaufgabenbudget einer Führungskraft ist, desto weiter unten sind diese typischerweise in der Unternehmenshierarchie angesiedelt. Allerdings gibt es auch viele Industrieunternehmen, in denen untergeordnete Führungskräfte fast ausschließlich mit Führungsaufgaben betraut sind.⁴³ Folgende Abbildung zeigt das Management als Querschnittsfunktion in grafischer Darstellung auf.

⁴¹ Vg . Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

⁴² Vg . Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

⁴³ Vg . Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

Abbildung 3: Management als Querschnittsfunktion



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Schreyögg Georg/Koch Jochen (2017). S. 6.

Managementfunktionen sind komplementär zu den originären betrieblichen Funktionen wie Einkauf, Produktion oder etwa Verkauf, also den Sachfunktionen. Management kann man sich als komplex vernetzte Tätigkeit vorstellen, die den Leistungsprozess gleichsam vernetzt überlagert und alle Sachfunktionsbereiche kontrolliert durchdringt. Dieser Zusammenhang wird schematisch in Abbildung 3 als eine Art Matrix zusammengestellt. Nur wenn die Sachfunktionen, also Einkauf, Produktion und Verkauf eng mit der Managementfunktion verbunden und perfekt aufeinander abgestimmt sind, kann ein erfolgreiches Betriebsergebnis erreicht werden. In der Betriebswirtschaftslehre wird darunter die kombinatorische Leistung verstanden. Demzufolge sind nach Gutenbergs Faktorlehre folgende Elementarfunktionen zugeschrieben. Betriebsmittel, Werkstoffe sowie Arbeit stehen dem dispositiven Faktor gegenüber und ordnen dessen Aufgabe als Sicherstellung der perfekten Faktorkombination. Somit ist der Erfolg eines Unternehmens von der Art der Verknüpfung abhängig. Zusammengefasst besagt das funktionale Managementkonzept, dass das Management eine Querfunktion ist, welches den Einsatz von Ressourcen und die Kombination der Sachfunktionen lenkt.⁴⁴

⁴⁴ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

Es wird also deutlich: „Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen.“⁴⁵

Die Unterschiede zwischen den Managementfunktionen und den Sachfunktionen werden in der Verortung der Managementlehre in der Betriebswirtschaftslehre verständlich. Dabei setzt sich diese aus einigen Funktionslehren zusammen. Absatz, Produktion, Forschung und Entwicklung als Sachfunktionslehren stehen dem Management als Querschnittsfunktionen gegenüber. Die Managementlehre ist demnach ein Teil der Betriebswirtschaftslehre. Des Weiteren besagt diese Lehre, dass die Organisationsführung eine Aufgabe ist, die präzise definiert und analysiert werden muss. Vor einigen Jahrzehnten wurde unter dem Begriff der Managementlehre vielmehr eine Art Kunst anstatt einer Wissenschaft verstanden. Dabei wurde diese als eine Begabung, als Intuition, oder als kreativer Akt bezeichnet und zu einer Frage der Persönlichkeit geformt. Unternehmensführung beinhaltet einen wesentlichen Teil einer klar definierbaren und rational durchschaubaren Aufgabe. Die moderne Betriebswirtschaftslehre hat nach und nach immer mehr Bereiche des scheinbar Unbegreiflichen theoretisch zugänglich gemacht. Gute Unternehmensführung braucht daher entsprechend begabte Persönlichkeiten, die den Leistungsprozess ganz eigenständig gestalten.⁴⁶

In der Managementlehre gibt es fünf wichtige Funktionen, die zu den Steuerungsaufgaben gehören. Dabei bestehen diese Funktionen aus Vorschau und Planung, Organisation, Anweisung, Koordination sowie der Kontrolle. Daraus hat sich das in den 1930er Jahre geprägte POSDCORB-Konzept entwickelt, welches die Managementfunktionen voneinander unterscheidet. Jeder Buchstabe steht hierbei für den Anfangsbuchstaben der jeweiligen Funktion. Mit dem Planning ist die allgemeine Bestimmung gemeint, also was und wie es getan werden muss, um die Unternehmensziele zu erfüllen. Unter der Funktion Organizing ist der Aufbau einer formalen Autoritätsstruktur zu verstehen. Hierbei werden Arbeitsschritte umfasst sowie dargelegt und in Bezug auf das Gesamtziel abgestimmt. Staffing beinhaltet die Anwerbung und das Lehren von Personal sowie die Sicherung adäquater Arbeitsbedingungen. Die vierte Funktion dieses Konzeptes ist Directing. Hier sind laufende Formulierungen von Einzelentscheidungen und deren fallweise oder generelle Umsetzung zu verstehen. Das COordinating umfasst die allgegenwärtige Aufgabe, die unterschiedlichen Teile des Arbeitsprozesses miteinander zu verknüpfen. Ununterbrochene Informationen der vorgesetzten Ebene über die Entwicklung des Aufgabenvollzuges wird Reporting genannt. Dazu zählen fortwährende Eigeninformationen

⁴⁵ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

⁴⁶ Vg. a.a.O., S. 7.

sowie die der untergeordneten Mitarbeiter. Zuletzt findet sich in diesem Konzept das Budgeting wieder. Hier sind alle Aufgaben wahrzunehmen, welche mit der Budgetierung und vor allem ihrer Aufstellung und Kontrolle in Verbindung stehen.⁴⁷

Resümierend daraus und aus diversen anderen Konzepten hat sich der klassische Fünferkanon von Managementfunktionen entwickelt. Dieser wurde für die Managementlehre zum Standard. Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle umfasst dieser Fünferkanon und somit auch den klassischen Managementprozess.⁴⁸

Dem Controlling werden die Funktionen Budgeting und Reporting untergeordnet. Die Funktion Coordinating wird in diesem Konzept zu Recht nicht als eigenständige Funktion gesehen. Sie ist ihrem Charakter nach keine Teilfunktion, sondern bereichsübergreifend. Dementsprechend wird Koordination dem Begriff Management gleichgestellt.⁴⁹

Nach der Formulierung des Fünferkanons ergab sich die Frage, ob diese fünf Funktionen in beliebiger Reihenfolge eine bloße Aufzählung bilden oder ob diese sinnhaft zueinanderstehen. Diese Frage wurde im Rahmen des sogenannten klassischen Managementprozesses beantwortet. Demnach stehen die fünf Funktionen keineswegs ohne feste Reihenfolge zueinander, sondern in einer strengen und logischen Abfolge.⁵⁰

Der logische Ausgangspunkt des Prozesses ist die Planung, da hier erste Gedanken und Entscheidungen über die Ziele gefällt werden. Im Prinzip werden hier die Ziele klar definiert und zukünftige Handlungsoptionen entfaltet. Von der langfristigen zur kurzfristigen Orientierung reichen diese Pläne und beinhalten unter anderem Zielsetzungen, Rahmenrichtlinien, Zielsetzungs- sowie Programmumsetzungsverfahren für das gesamte Unternehmen oder einzelne Segmente. Es wird also der Planung die Rolle der Primärfunktion zugeordnet. Dabei kristallisieren sich alle andere Funktionen aus der Planung heraus und sind so gesehen dem Regiment der Planung unterlegen.⁵¹ Ebenfalls ist ein weiterer Ausgangspunkt für die Umsetzung der Eventstrategie die Identifikation der Zielgruppe, deren genaue Beschreibung angesichts des zunehmend fragmentierten Marktes erfolgsentscheidend ist. Weitere interne und externe Analysen beziehen sich auf langfristige Trends im Verbraucherverhalten, Veranstaltungsaktivitäten der

⁴⁷ Vg. Das Wirtschaftslexikon (o.J.): Unternehmensführung. http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/unternehmensfuhrung_management/unternehmensfuhrung_manamanage.htm (Stand 12.07.2022)

⁴⁸ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

⁴⁹ Vg. a.a.O., S. 8.

⁵⁰ Vg. a.a.O., S. 9.

⁵¹ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

Wettbewerber, die eigenen Kernkompetenzen und die der Marke innewohnenden emotionalen Kommunikationsinhalte, um die Marke von ihren Wettbewerbern zu differenzieren.⁵²

Die zweite Phase des Managementprozesses beinhaltet die Organisation. Die Planung ist hierfür die Grundvoraussetzung. Die Implementierung ist erforderlich, wenn das Verhalten einer Organisation wirklich kontrolliert werden soll. Die Zentrale soll überschaubare und planbare Aufgabeneinheiten schaffen, entsprechende Fähigkeiten und Weisungsbefugnisse zuweisen und verschiedene Stellen und Abteilungen als Einheit horizontal und vertikal verknüpfen. Dazu gehört auch der Aufbau eines Kommunikationssystems, um die etablierten Stellen mit den Informationen zu versorgen, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.⁵³

Idealerweise sind die in der Organisationsstruktur vorgesehenen Stellen mit Personen zu besetzen, die die Voraussetzungen für die geplante Durchführung der organisierten Aktivitäten erfüllen. Dabei umfasst die Funktion des Personaleinsatzes im Laufe des Prozesses die fortdauernde Sicherstellung und den Bestand der Human Ressourcen. Dazu zählen Aufgaben in den Bereichen der Personalbeurteilung sowie der Personalentwicklung.⁵⁴

Sind mithilfe der Organisation und des Personaleinsatzes die Grundbedingungen für den Aufgabenvollzug gewährleistet, dann ist idealerweise die dauerhafte, gezielte Initiierung der Arbeitserledigung und deren Zielsteuerung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens als zentral gesteuerte Aufgabe hinreichend feinjustiert. Hierbei wird von der vierten Phase des klassischen Managementprozesses gesprochen, nämlich der Führung. Der Fokus liegt nun auf der täglichen Arbeit und den Weisungen der Vorgesetzten. Die Einflussstruktur ist als Mikrostruktur zwischen den Beteiligten und als Maß für die optimale Einleitung und Steuerung von Arbeitsbewegungen der Interessen vorgesehen. Motivation, Kommunikation und Konfliktlösung sind prominente Themen dieser Führungsfunktion. Es geht also um die direkte Führung von Menschen.⁵⁵

Abgeschlossen wird der Prozess mit der Kontrolle. Hier werden die erreichten Ergebnisse aufgezeichnet und mit den zuvor geplanten Daten verglichen. Dabei wird auf den Soll/Ist-Zustand gegriffen, da dieser darlegen soll, ob die zu erreichenden Pläne in

⁵² Vg. Zanger, Cornelia (2001): Eventmarketing, in: Tschewen, Dieter K./ Helmig, Bernd (Hrsg.) (2001): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, 849f.

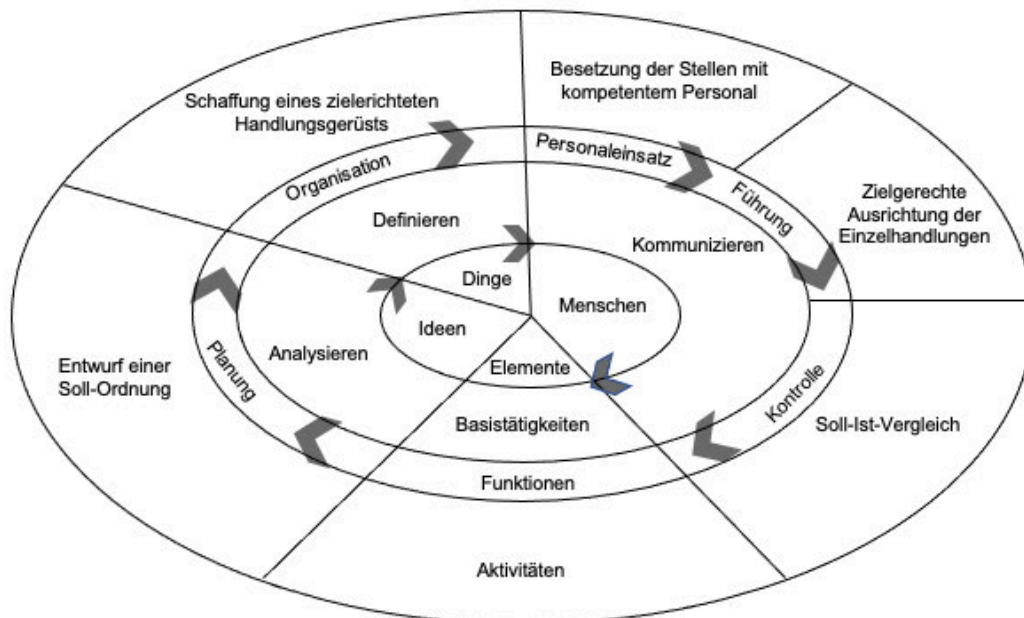
⁵³ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017). S. 9f.

⁵⁴ Vg. a.a.O., S. 10.

⁵⁵ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

Realität umgesetzt werden konnten. Abweichungen sind daraufhin zu prüfen, ob sie die Einleitung von Korrekturmaßnahmen oder grundsätzliche Planänderungen erfordern. Gleichzeitig bilden Kontrollen und ihre Informationen den Ausgangspunkt eines neuen Plans, der wiederum einen neuen Managementprozess einleitet. Da dieser Logik nach Kontrolle ohne Planung nicht möglich ist, weil es sonst keine geplante Zielvorgabe gäbe, kann andererseits jeder neue Planungszyklus nicht ohne Kontrollinformationen über die Zielerreichung beginnen. Deshalb werden Planung und Kontrolle als Zwillingenfunktionen bezeichnet.⁵⁶ Folgende Abbildung stellt den klassischen Managementprozess grafisch dar.

Abbildung 4: Managementprozess



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Schreyögg Georg/Koch Jochen (2017). S. 11.

In Form der grafischen Darstellung des klassischen Managementprozesses gibt dieser eine Abfolge von Zyklen wieder. Alle Zyklen bauen demnach aufeinander auf. So folgt nach der Beendigung des Planungszyklus der nächste Zyklus. Der ganze Prozess geht

⁵⁶ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

von der Kontrolle aus, da diese das Bindeglied ist. Diese untersucht, ob die geplante Soll-Ordnung erreicht werden konnte und ermittelt die Ursache für Abweichungen. Auf diese Weise sollte die Kontrolle auch organisational lernfähig sein, und es soll aus alten Zyklen gelernt werden, damit sich alte Fehler nicht wiederholen. Die Dauer eines Zyklus ist variabel, sie kann ein Geschäftsjahr sein, und auch kürzer oder länger. Es lässt sich abschließend also sagen, dass auf einen plandeterminierten Zyklus weitere plandeterminierte Zyklen folgen.⁵⁷

In der Praxis umfasst die Planung oft nur eine detaillierte operative Analyse aller Elemente der Veranstaltung, sprich Event, wie Location, Catering, Prominenteneinsatz und viele mehr. Oftmals wird die strategische Positionierung im Sinne von Systemplanung und Entscheidungsprozessen übersehen. Der Planungsprozess sollte mit der Unternehmensplanung, der Marketingplanung und insbesondere mit der Planung der Kommunikationspolitik abgestimmt werden. Konzeptplanung ist als geistiger Ausgangspunkt für die Realisierung späterer Marketingaktivitäten zu verstehen. Geistig bedeutet nicht, dass Konzepte nur im Kopf existieren, sondern illustrierter Form. Planungskonzepte sind die Grundlage, aus denen sich spätere Umsetzungsaufgaben ergeben. Sie geben in den inhaltlichen Aspekten Auskunft über die Veranstaltung, erwartete Teilnehmer oder Zielgruppen, Zeit und Ort der Veranstaltung, Ziele und das vorgegebene Budget.⁵⁸

Mit der Zielanalyse wird festgelegt, welche Ziele für das Unternehmen sinnvoll, erreichbar und von Bedeutung sind sowie in welchem Zeitraum diese Ziele erreicht werden sollen. Dabei können diese Ziele sowohl qualitativ als auch quantitativ sein. Ziele qualitativer Natur sind beispielsweise die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, also wie kann das Unternehmen mit Hilfe einer Veranstaltung die Mitarbeiter motivieren. Quantitative Ziele sind Steigerung des Umsatzes oder etwa die Erhöhung des Marktanteils.⁵⁹ Die Zielformulierung sowie die Zielgruppe des Events sind eng miteinander verbunden, da ein Event so ausgerichtet ist, dass es die Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer erfüllt. Darüber hinaus hat die Bestimmung der Zielgruppe einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Veranstaltung, der nur dann eintritt, wenn die Botschaft den richtigen Empfänger erreicht. Je ausführlicher und präziser die Zielgruppe bestimmt ist, desto zielführender ist die Umsetzung der Eventmarketingstrategie und umso größer ist der Erfolg der Veranstaltung. Im Grundsatz gibt es zwei Zielgruppen, die Primärzielgruppe und die Sekundärzielgruppe. Bei der Primärzielgruppe handelt es sich um die

⁵⁷ Vg. Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2017)

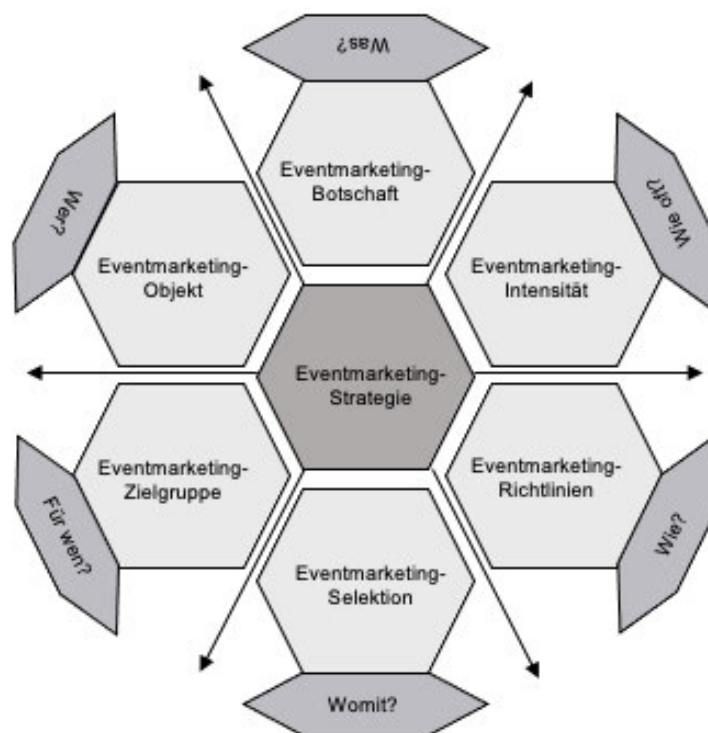
⁵⁸ Vg. Bagust, Arane n: Bezo d, Thomas/Th eme, Lutz/Tros en, Gerhard/Wadsack, Rona d (Hrsg.) (2019): Handwörterbuch des Sportmanagements. 3. Auflage, Berlin, S. 121.

⁵⁹ Vg. Daumann Frank/Barth, M chae /Breuer, Markus (2017): Erfolg m Sport p anen. München, S. 99.

Teilnehmer, die vor Ort an der Veranstaltung teilnehmen. Die Sekundärzielgruppe bezieht sich auf die Personen, die von dem Event durch die Berichterstattung erfahren oder dieses in den Medien verfolgen.⁶⁰

Nach der Zielformulierung und der Bestimmung der Zielgruppe ist es wichtig die Eventmarketingstrategie festzulegen, welche das Kernstück einer erfolgreichen Veranstaltung ist. Zu dieser Eventmarketingstrategie gehört die bewusste und verbindliche Definition eines mittel- bis langfristigen Verhaltensplans, der neben den Zielgruppen auch das Publikum, die zentrale Botschaft, die Intensität sowie Art und Inszenierungsrichtlinien des Events festlegt, um die Marketingziele des Unternehmens zu erreichen. Bei der Entwicklung einer Eventmarketingstrategie sind sechs Elemente zu berücksichtigen, welche in der folgenden Illustration abgebildet sind.

Abbildung 5: Elemente einer Eventmarketingstrategie



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Bagust Ariane (2019). S. 122.

⁶⁰ Vg. Bagust, Ariane (2019). S. 121f.

Aus der Abbildung 5 wird deutlich, dass die Eventmarketingstrategie den Kern der Elemente bildet. Grundlage einer Eventmarketingstrategie ist es, die im Rahmen des Events zu inszenierenden Eventmarketing-Objekte zu identifizieren. Diese sind beispielsweise eine Marke, eine Produktlinie oder ein ganzes Unternehmen. Im Anschluss muss bestimmt werden, welche Eventmarketing-Botschaft mit dem Eventmarketing-Objekt kommuniziert werden soll. Die zentrale Botschaft einer Veranstaltung leitet sich im Wesentlichen aus der Zielsetzung ab. Bei unternehmensinternen, arbeitsorientierten Veranstaltungen ist die zentrale Botschaft das Vermitteln eines Wir-Gefühls. Im engen Zusammenhang steht hier die Frage der Zielgruppe, da sich diese auf die Anzahl der zu bearbeitenden Zielgruppen bezieht. Zusätzlich muss eine Entscheidung über die Auswahl des Eventtypen getroffen werden. Unternehmen haben hier eine Vielzahl unterschiedlicher Veranstaltungen zur Auswahl. Der Inszenierungsleitfaden dient der inhaltlichen und formalen Gestaltung der ausgewählten Veranstaltung und sorgt für ein sauberes Erscheinungsbild der referenzierten Objekte. Schließlich wird die Ereignisintensität, also die Anzahl und der Zeitraum, in welchem die Events durchgeführt werden sollen, festgelegt.⁶¹ Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass es von großer Wichtigkeit ist, dass eine ausführliche Eventmarketingstrategie entwickelt wird, um den größtmöglichen Erfolg einer Veranstaltung zu generieren und somit die Zielgruppe bestmöglich anzusprechen.

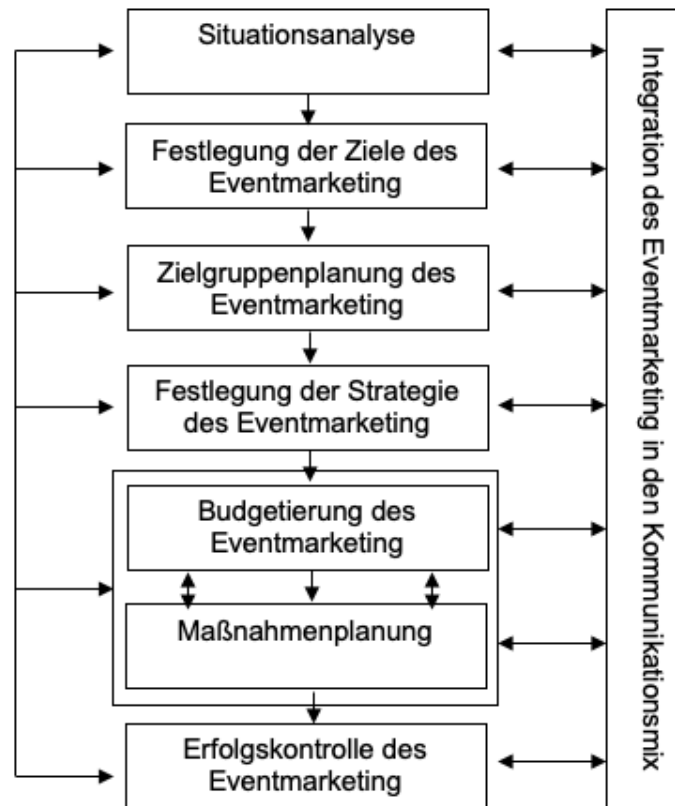
3.2 Strategischer Planungsprozess nach Nufer

Events werden attraktiver und sinnvoller. Dadurch werden Veranstalter und Teilnehmer immer anspruchsvoller. Um eine Veranstaltung erfolgreich durchführen zu können, ist eine strategische und systematische Planung unumgänglich. Im Rahmen der Marketing-Kommunikations-Mix-Planung eines Unternehmens finden laut Nufer viele organisationskritische Prozesse im Rahmen des Eventmarketings statt. Die Kriterien für die Planung von Veranstaltungen nach Nufers Eventmanagement-Strategieprozess bieten eine weitere gute Grundlage. Der idealtypische Verlauf besteht aus mehreren Phasen, die ineinandergreifend das Gesamtplanungskonzept bilden.⁶² Folgende Abbildung stellt den idealtypischen strategischen Planungsprozess dar.

⁶¹ Vg. a.a.O., S. 123.

⁶² Vg. Nufer, Gerd (2007). S. 46.

Abbildung 6: Planungsprozess des Eventmanagements



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nufer (2007), S. 46.

Wie aus der Abbildung deutlich wird, beginnt der Planungsprozess mit einer Situationsanalyse. Hier ist der Ist-Zustand, also die Ausgangssituation des Veranstalters, zu ermitteln. Dazu gehört die Situationsanalyse, in der exogene und endogene Faktoren identifiziert werden. Der Situationsanalyse stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Hierzu zählen die Positionierungsanalyse, die Lebenszyklusanalyse, die Portfolioanalyse und die SWOT-Analyse.⁶³ Die SWOT-Analyse stellt den zweiten Teil der Situationsanalyse dar. Insgesamt soll in dieser Phase festgestellt werden, ob der Einsatz von Eventmarketing geeignet ist, die genannten Ziele zu erreichen, und ob der

⁶³ Vg. Bruhn, Manfred (2022): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 15. Auflage, Elsevier, S. 28.

Veranstalter das Potenzial und die Fähigkeit hat, generell ein erfolgreiches Eventmarketing zu betreiben.⁶⁴

In der zweiten Planungsphase von Nufer erfolgt die Objektauswahl. Hierbei wird entschieden, was genau beworben wird. Einerseits kann ein Unternehmen durch eine Veranstaltung ein einzelnes Produkt oder eine Produktgruppe bewerben. Andererseits kann das Motiv für die Veranstaltung auch eine Werbung für eine Unternehmensleistung oder das Unternehmen selbst sein.⁶⁵

Eventmarketing-Ziele können dann aus der vorherigen Situationsanalyse abgeleitet werden. Für eine erfolgreiche Gestaltung eines Events ist die Formulierung von Eventzielen ein Schlüsselfaktor. Diese Ziele beschreiben gewissermaßen den Soll-Zustand nach dem Ereignis. Beim Setzen von Zielen ist es wichtig zu beachten, dass Ziele SMART sind. Das heißt, sie müssen spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert sein. Hinsichtlich des Zeitlichen wird zwischen operativen, taktischen und strategischen Zielen unterschieden. Operative Ziele sind in erster Linie auf kurzfristige Wirkungen ausgerichtet. Diese Ziele gelten als Fundament der taktischen sowie strategischen Ziele, die zudem die mittel- und langfristigen Ziele darstellen. In Bezug auf den Inhalt dieser Ziele, wird zwischen drei verschiedenen Eventzielen unterschieden. Unter den streutechnischen Zielen sind beispielsweise Kontaktziele zu verstehen. Die ökonomischen Ziele beziehen sich auf den Gewinn oder den Marktanteil. Zuletzt umfassen die psychologischen Ziele Themen wie die Bekanntheit oder das Image.⁶⁶

Bei der Formulierung von Eventmarketing-Zielen werden auch Zielgruppen identifiziert. Dabei wird die Zielgruppe analysiert und festgelegt, welche Zielgruppe das Unternehmen mit dem Event ansprechen möchte. Da die Marketingstrategie darauf basiert, wird diese Phase als essenziell angesehen. Die Zielgruppe einer Veranstaltung kann in primäre, sekundäre und tertiäre Zielgruppe unterteilt werden. Die Hauptzielgruppe umfasst Personen, die direkt und aktiv an der Veranstaltung teilnehmen und mit denen aktiv interagiert werden kann. Sekundäre Zielgruppen sind ebenfalls während der Veranstaltung vor Ort, jedoch agieren diese nicht so aktiv wie die primäre Zielgruppe. Sie gehören zu Mediengruppen, die über Veranstaltungen berichten und somit ein Bindeglied zwischen der primären Zielgruppe und einer nicht anwesenden tertiären Zielgruppe darstellen. Eine dritte Zielgruppe, die nicht vor Ort ist, kann nur durch Berichterstattung oder

⁶⁴ Vg. Nufer, Gerd (2007). S.47ff.

⁶⁵ Vg. a.a.O., S. 56f.

⁶⁶ Vg. a.a.O., S. 57ff.

Mund-zu-Mund-Propaganda durch die Berichterstattung von der sekundären Zielgruppe von dem Event erfahren.⁶⁷

Mit der Eventmarketing-Strategie werden alle wichtigen Maßnahmen des Planungsprozesses angesprochen. Die wichtigsten Eckdaten wie Objekt, Botschaft, Intensität oder Zeit, Inszenierungsrichtlinien, Wahl des Eventtyps, Ziel und Zielgruppe werden in der Strategie collagiert formuliert. Diese Strategie definiert den Weg, der den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern soll. Basierend auf der Auswahl der Strategie wird die Eventmarketing-Botschaft formuliert. Diese werden auf der Grundlage strategischer Entscheidungen entwickelt. Es ist wichtig festzuhalten, dass sich die Kernbotschaft eines Unternehmensleitbilds nicht von anderen Unternehmensaussagen unterscheidet.⁶⁸

Das Eventmarketing-Budget umfasst alle Ausgaben, die beim Einsatz von Eventmarketing anfallen. Vor der Festlegung eines Budgets ist es notwendig, alle Kosten so genau wie möglich zu definieren. Die Kosten der Veranstaltung werden in folgende Gruppen segmentiert. Die Planungskosten beinhalten Personalkosten für die Mitarbeiter, herangezogene Agenturen oder andere externe Dienstleister. Die Vorbereitungskosten entstehen vor dem Event. Diese Kosten sind meist Einladungen, öffentliche Ankündigungen oder Werbung für das jeweilige Event. Des Weiteren entstehen während dem Event die Durchführungskosten. Diese umfassen beispielsweise die Location, das Catering, die Technik, das Personal sowie die Künstler. Die Nachbereitungskosten schließen das Event sozusagen ab. Dabei handelt es sich um Nachlaufaktionen, Evaluationen oder die Erfolgskontrolle.⁶⁹

Die darauffolgende Maßnahmenplanung beschäftigt sich mit zwei Planungsbereichen. Der erste Bereich umfasst die Entwicklungsphase des Events. Dabei wird die Eventidee passend an die Eventmarketing-Strategie festgelegt. Angrenzend wird die konkrete Inszenierung der Veranstaltung geplant. Über die Medien oder Einladungen wird die Zielgruppe im Vorfeld über das Event informiert. Hier soll das Interesse geweckt und die Spannung sowie Vorfreude für das Event erzeugt werden. Location, Catering, Logistik sowie die Betreuung stellen den Rahmen des Events dar. Dieser soll möglichst einheitlich sein und die Zielgruppe vom alltäglichen Leben befreien. Im Hauptfeld steht die Eventbotschaft. Diese wird anhand von Entertainment, wie Künstler, Technik, Lichter und vieles mehr, übermittelt. So wird der Zielgruppe ein Erlebnisrahmen geboten. Zuletzt ist es wichtig, das Nachfeld im Planungsprozess zu beachten. Durch Pressearbeit oder

⁶⁷ Vg. a.a.O., S. 60ff.

⁶⁸ Vg. a.a.O., S. 71.

⁶⁹ Vg. a.a.O., S. 74ff.

Dankeskarten sollen die Teilnehmer an das durchgeführte Event erinnert und über ein kommendes Event informiert werden.⁷⁰

Die Realisation einer Veranstaltung impliziert alle Aktivitäten, die notwendig sind, ein erfolgreiches Event durchzuführen. Der Managementprozess endet mit der Kontrollphase. Diese beinhaltet die Marketingkontrolle, in der eine Überprüfung des gesamten Prozesses durchgeführt wird.⁷¹ Die abschließende Erfolgskontrolle ist mehr oder weniger ein systematischer Prozess, um alle Eventmarketing-Aktivitäten zu überprüfen. Hier sollen die Fehler und deren Ursachen aufgezeigt werden, um zukünftig eine Verbesserung der Organisation sowie Realisation der Veranstaltung zu bewirken. Wie aus der Abbildung ersichtlich, erfolgt die Erfolgskontrolle nachträglich in jeder Stufe des Planungsprozesses. Ein besonderes Augenmerk liegt bei der Effektivität und Effizienz des Events. Das Vorliegen der zwei Faktoren gilt als Voraussetzung des Event-Erfolgs.⁷²

3.3 Planungsprozess von Sportgroßveranstaltungen

Die Planung von Großveranstaltungen beginnt in der Regel mit einer sogenannten Machbarkeitsstudie. Diese weist darauf hin, dass eine Stadt, ein Land oder eine Gemeinde für eine solche Veranstaltung geeignet ist. Neben der Durchführbarkeit steht hier vor allem der sozioökonomische Nutzen der jeweiligen Region im Vordergrund. Dabei kann der Prozess bereits bis zu fünfzehn Jahre vor dem Ereignis beginnen. Nach Abschluss der Machbarkeitsstudie und positiver Prognose wird eine optionale Vorauswahl auf nationaler Ebene durchgeführt. Die Bewerbungsstandorte konkurrieren miteinander in Bezug auf internationale Bewerbungskriterien. Nationale Gremien benötigen Veranstaltungskonzepte sowie Organisations- und Marketingstrategien, um geeignete Kandidaten für internationale Bewerbungen zu identifizieren. Dies geschieht letztendlich bei internationalen Rechteinhabern. Das Veranstaltungskonzept wird nun in voller Form vorgestellt. Der Aufwand für die Bewerbung auf internationaler Ebene ist aufgrund von analytischer Arbeit, Lobbyarbeit und Kommunikationsmaßnahmen sehr hoch. Ab diesem Zeitpunkt gehen viele Standorte infrastrukturellen Investitionen nach, um so ihren Austragungswunsch beim Rechteinhaber des jeweiligen Großevents durchzusetzen.⁷³

⁷⁰ Vg. a.a.O., S. 80ff.

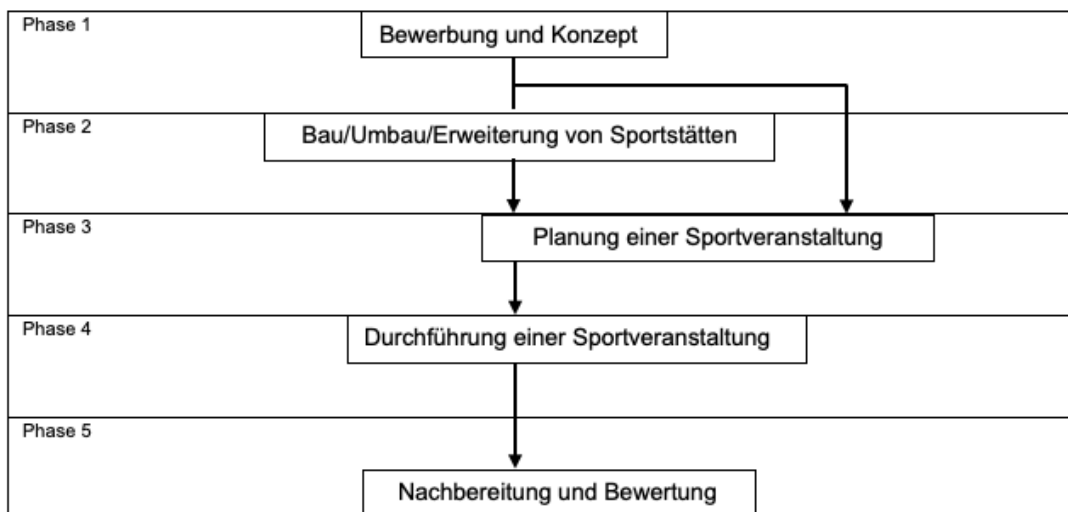
⁷¹ Vg. Bruhn, Manfred (2022). S. 31.

⁷² Vg. Nufer, Gerd (2007). S. 100f.

⁷³ Vg. Weß, Dirk (2008): Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events. Leipzig, S. 94ff.

Für die Besuchenden und Aktive bestehen Sportveranstaltungen im Wesentlichen aus Wettkämpfen über mehrere Tage oder Wochen. Eine Sportveranstaltung von internationaler Bedeutung hat eine weitaus größere Wirkung. Sie beginnt mit der Bewerbung des Austragungsortes, erfordert häufig umfangreiche Neu- und Umbauten von Sportanlagen sowie eine frühzeitige Planung, von der Infrastruktur bis hin zum Besuchermanagement. Eine Veranstaltung endet im Wesentlichen erst mit der Nachbereitung, die Dokumentation, Kommunikation, Energie- und Stoffstromanalysen und häufig den Rückbau temporärer Bauten umfasst. Der Vorlauf, die Durchführung und die Nachbereitung lassen sich grundsätzlich in fünf Phasen unterteilen. Jeder Ansatz bietet eine andere Herangehensweise an die relevanten ökologischen Fragestellungen und die damit verbundenen konkreten Maßnahmen, um die Phasen möglichst nachhaltig zu gestalten.⁷⁴

Abbildung 7: Phasen einer Sportveranstaltung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: DOSB (o.J.). <https://www.green-champions.de/index.php?id=3> (Stand 12.07.2022).

⁷⁴ Vg. DOSB (o.J.): Phasen einer Sportveranstaltung. <https://www.green-champions.de/index.php?id=3> (Stand 12.07.2022).

Wie die Abbildung 7 aufzeigt, beinhaltet die Phase 1 Bewerbung und Konzept. Sportveranstaltungen haben eine große gesellschaftliche Bedeutung und dienen damit als Vorbild. Dies gilt insbesondere für den Umwelt- und Klimaschutz. Um Umweltaspekte bei Sportveranstaltungen zu berücksichtigen, ist es wichtig, diese Themen bereits in der Bewerbungs- sowie Konzeptphase zu berücksichtigen. Im Rahmen von Bewerbungen für Austragungsorte internationaler Sportgroßveranstaltungen ist dieses Kriterium meist Teil der Spezifikation. Auch ohne explizite Umweltauflagen ist der Umweltschutz grundsätzlich freiwillig. Ein auf die Veranstaltung abgestimmtes ökologisches Konzept für ein Event könnte einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern bedeuten. Es gibt jedoch ausreichend viele Gesetze auf der Bundes- und Landesebene, die Sportgroßveranstaltungen beeinflussen. Hierzu zählen kommunale Satzungen, die sich beispielsweise mit Getrenntsammlung der Abfälle oder mit dem Grenzwert der Lärmmissionen beschäftigen. Nicht zuletzt kann die frühzeitige Berücksichtigung juristischer Rahmenbedingungen rechtliche und gesellschaftliche Konflikte von vornherein entschärfen und unter Umständen den Genehmigungsprozess vereinfachen. Mit dem Umweltschutz kann Geld gespart werden. Wird frühzeitig berechnet, welchen Energie- oder Wasserverbrauch die Veranstaltung mit sich bringt oder wie durch moderne technische oder organisatorische Maßnahmen der Verbrauch systematisch reduziert werden kann, so können damit überflüssige Kosten gesenkt werden.⁷⁵

Die darauffolgende Phase richtet sich insbesondere an Bauten, Umbauten sowie Erweiterungen von Sportstätten. Oftmals finden die Wettkämpfe in bereits bestehenden Anlagen statt, welche meist Mehrzweckhallen sind. Bei zu kleinen Anlagen jedoch, werden durch temporäre Bauten neue Kapazitäten geschaffen. Diese Bauten sind größtenteils solche der medizinischen Versorgung, der Gastronomie sowie Sanitäreinrichtungen, der Medienzentren und Büros, der Terrassen und Tribünen. Diese Bauten werden immer wichtiger, da die Attraktionen nur für die Zeit während des Events benötigt werden. Ergibt jedoch eine kritische Bedarfsanalyse die Notwendigkeit eines Neu- oder Umbaus, muss bereits in der Planungs- und Bauphase der Weg zu einem umweltfreundlichen Betrieb gefunden werden. Außer bei Olympischen Spielen werden Neu- und Umbauten in der Regel von den Eigentümern oder Betreibern von Sportanlagen und nicht von Veranstaltern und Organisatoren durchgeführt. Aber auch in diesen Fällen können Veranstalter mit überzeugenden Umweltkonzepten den Einsatz nachhaltiger Baustoffe und effizienter Gebäudetechniken und -steuerungen sicherstellen. Dadurch werden nicht nur einzelne

⁷⁵ Vg. DOSB (o.J.), <https://www.green-champ-ons.de/index.php?d=3> (Stand 12.07.2022)

Sportveranstaltungen umweltfreundlicher. Effiziente Sportanlagen hinterlassen auch ein grünes Erbe für die Zukunft.⁷⁶

Mit der Phase 3 geht es an das Eingemachte einer Veranstaltung, nämlich der Planung. Dabei ist das Ziel dieser Phase, Umweltmaßnahmen organisatorisch und technisch zu realisieren. Hierbei wird festgelegt, wer für Umweltfragen zur Verfügung steht und welche weiteren umweltrelevanten Akteure für die Veranstaltung in Betracht gezogen werden müssen. Technische Aspekte wie die Auswahl geeigneter Techniken und Anlagen sind dabei ein Teil. Gleichzeitig müssen in dieser Phase belastbare Daten vorliegen, wie in etwa eine möglichst präzise Abschätzung des Wasser- und Energieverbrauchs für die geplante Veranstaltung. Diese Schätzungen können einerseits die größten Einsparpotenziale identifizieren, andererseits den Erfolg nach Eintritt eines Ereignisses genau kontrollieren. Wichtig für den Erfolg sind nicht zuletzt Sponsoren und Investoren, die einzelne Maßnahmen oder Gesamtkonzepte unterstützen und fördern. Auch sie müssen frühzeitig in den Planungsprozess eingebunden werden und einen konkreten Beitrag zur Umsetzung des Umweltkonzepts leisten.⁷⁷

Auch eine intensive und langjährige Planung heißt nicht, dass die Veranstaltung immer reibungslos abläuft. Denn es können einige Probleme während einer Veranstaltung auftreten. Um jegliche Fehler schnell umgehen zu können, ist hier ein ununterbrochenes Controlling und Monitoring unabdingbar. Im Bereich des Umweltschutzes müssen die Zuständigkeiten auch während des Events geregelt sein. Ideal ist es, wenn das Thema Umwelt durch eine bestimmte Person vertreten ist. Das Monitoring während eines Events ist wichtig, um Probleme zu lösen, die Einhaltung gesetzlicher Regelungen zu kontrollieren und eine transparente Berichterstattung nach dem Event einzuleiten. Die Überprüfung und Dokumentation der Umweltziele sollten während der Veranstaltung mit Hilfe von Datenerhebungen erfolgen. So wird erhoben, wie viel Wasser und Strom verbraucht wurde und wie viele Besucher an der Veranstaltung teilgenommen haben. Diese Daten ermöglichen es, nach dem Event eine einwandfreie Berichterstattung abzugeben.⁷⁸

Abgeschlossen wird der Planungsprozess von Sportveranstaltung mit der Phase 5, die sich um die Nachbearbeitung und Bewertung kümmert. Im Hinblick auf den bereits angesprochenen Umweltfaktor sollte nach einer Veranstaltung möglichst viel Material wiederverwendet werden. Hierzu zählt vor allem die Nachnutzung von zeitlich begrenzten

⁷⁶ Vg. DOSB (o.J.), <https://www.green-champ-ons.de/ndex.php?d=3> (Stand 12.07.2022)

⁷⁷ Vg. DOSB (o.J.), <https://www.green-champ-ons.de/ndex.php?d=3> (Stand 12.07.2022)

⁷⁸ Vg. DOSB (o.J.), <https://www.green-champ-ons.de/ndex.php?d=3> (Stand 12.07.2022)

Bauten oder das Weiterverwenden von sonstigen Materialien. So werden diese in etwa versteigert, gespendet oder an die Besucher in Form von Souvenirs verkauft. In dieser Phase wird der Erfolg erfasst und kommuniziert. Hier können die eigenen Ziele überprüft und es kann aus einigen negativen Erfahrungen gelernt werden. Zuletzt kommt die Sensibilisierung von Organisatoren, Betreibern, Sponsoren und Fans in Bezug auf die Umweltaspekte und eine Weiterentwicklung von Sportveranstaltungen hinzu.⁷⁹

Aus dieser Grafik wird also vor allem ein Kriterium besonders in den Vordergrund gestellt, nämlich der Umweltaspekt. Dieser tritt in jeder einzelnen Phase auf und ist daher bei einer Sportveranstaltung unabdingbar. Werden all diese fünf Phase ins kleinste Detail wahrgenommen und bauen diese exakt aufeinander auf, so wird der Prozess einer Sportveranstaltung ein großer Erfolg. Wird dieses Modell mit dem klassischen Managementprozess verglichen, so wird deutlich, dass einige Überschneidungspunkte auftreten.

Ergänzend dazu sollte der Aspekt, welche Auswirkungen eine Veranstaltung auf die Stadt oder eine Region hat, beachtet werden. Auch für Städte und Regionen ist die Austragung einer Sportgroßveranstaltung von großer Bedeutung. Darunter spielen sieben Faktoren eine wichtige Rolle, welche die nachfolgende Tabelle in Potenziale und Gefahren sowie Risiken segmentiert. Mit Hilfe eines Events soll das Image einer Stadt gestärkt werden. Durch den Tourismus und die Fokussierung einer Stadt durch die Medien kann die Identität positiv beeinflusst werden. Jedoch stehen dem vor allem der Massentourismus als Gefahr gegenüber. Durch ein Event kann die Wirtschaft sowie die Infrastruktur einer Region angekurbelt werden. Dies hat Auswirkungen auf die Ökonomie des jeweiligen Austragungsortes, da so neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Dennoch sind diese Arbeitsplätze meist temporär und können im Nachhinein nicht weiter genutzt werden. Jede Veranstaltung bringt viele Kosten mit sich. Durch Zuschüsse beispielsweise vom Staat oder mit Hilfe von Sponsoren und Investoren können viele Kosten gedeckt werden. Dennoch entstehen viele weitere und meist unerwartete Kosten, weshalb finanzielle Risiken auftreten können. Der vierte Faktor fällt in der Öffentlichkeit meist weniger auf, da sich dieser meist nach innen richtet und Potenziale im Bereich der Handlungskompetenz sowie Flexibilität aufweist. Dennoch kann dies dazu führen, dass andere Aufgaben vernachlässigt werden. Der bereits angesprochene Punkt der Architektur sowie der Bau neuer Immobilien steht hier als fünfter Grund für die Ausrichtung einer Veranstaltung, da hier bereits über einen längeren Zeitraum geplante Großprojekte eine leichtere politische Umsetzung mit sich bringen. Dieser Faktor ist eng mit dem Faktor der Zeit verbunden. Dadurch können Planungszeiten verkürzt und Großprojekte realisiert

⁷⁹ Vg. DOSB, <https://www.green-champ-ons.de/index.php?d=3> (Stand 12.07.2022)

werden. Dennoch entsteht hier die Gefahr, dass einige Projekte unter Zeitdruck fertiggestellt werden müssen und dadurch nicht perfekt durchgeführt werden. Zuletzt sind die Bürger ein wichtiger Faktor bei der Austragung einer Sportgroßveranstaltung, da ein solches Event ein Spektakel ist und die Bürger vom alltäglichen Leben befreien kann. Zudem können sich die Einwohner so mit ihrer Stadt identifizieren. Allerdings haben diese wenig Mitspracherecht, was dazu führen kann, dass sich die Gemeinde ausgeschlossen fühlt.⁸⁰

⁸⁰ Vgl. Schwark, Jürgen (2020): Sportgroßveranstaltungen. Kritik der neoliberal geprägten Stadt, Bocholt. S. 108f.

Tabelle 3: Gründe für die Ausrichtung von Events seitens der Städte und Regionen

	Potenziale	Gefahren + Risiken
1. Image/Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung Image u. Identität • Stadtmarketing – Tourismus • Fokussierung der Medien 	<ul style="list-style-type: none"> • Massentourismus • Ausnahmesituation • „Ernüchterung“ nach dem Event
2. Wirtschaft/ Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • „Motorwirkung“ • Ökonomische Wirkungen (Arbeitsplätze, Steuereinnahmen) • Standortvorteile gegenüber Städtekonkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Temporäre Arbeitsplätze • „Oaseneffekte“ • Nachnutzungsproblematik • Temporäre Entwicklungsschübe
3. Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzströme von außen – Investoren • Zuschüsse/Sondermittel • Investitionen/Subventionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten/Nutzenbilanzierung • „Subventionsumlenkungs-Mechanismus“ • Finanzielle Risiken (Defizite)
4. Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • nach innen gerichtete Mobilisierung • Politische Konsensbildung („Bündelungseffekte“) • Handlungskompetenz und Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernachlässigung anderer Aufgaben • Zeit- und Erfolgsdruck • Gefahr der „Abhängigkeit“
5. Architektur/ Städtebau	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von Großprojekten • Stadtumbau und Modernisierung • neuer Siedlungs- und Wohnraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Preissteigerungen für Mieten, Immobilien und Bauleistungen • „Experten-/Planerkarussell“ • „footloose industries“
6. Faktor Zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von „Langzeitprojekten“ • Großereignisse als „Zeitmaschinen“ • Verkürzung von Planungszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitraubende, kleinteilige Widerstände • Zeitdruck • Sachzwänge von außen
7. Faktor Bürger	<ul style="list-style-type: none"> • Spektakel für die Bürger • identifikationsfähige Stadt • Politik, Verwaltung und Bürger als „Eventgemeinschaft“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregationsprozesse • soziale Polarisierungen • geringes Mitspracherecht

Quelle: Schwark Jürgen (2020). S. 110.

Aus der Grafik werden also die Faktoren deutlich, welche als Gründe für die Ausrichtung einer Veranstaltung sprechen. Die Potenziale und Gefahren für die jeweilige Stadt oder Region sind bei der Planung und Durchführung einer Sportgroßveranstaltung von Bedeutung und sollten stets beachtet werden.

4 Anwendung auf die Praxisbeispiele

4.1 Ski WM 2003 in St. Moritz

4.1.1 Ausgangslage

Der Zusammenhang zwischen dem Engadin und St. Moritz, insbesondere mit internationalen Ski- und Wintersportwettkämpfen, hat eine weitreichende Tradition. Diese reicht zu den Olympischen Winterspielen 1928 zurück, die zweiten Olympischen Winterspiele der Geschichte. Auch die ersten Olympischen Winterspiele nach dem zweiten Weltkrieg fanden 1948 in St. Moritz statt. 1972 wurde in St. Moritz mit der Alpinen Skiweltmeisterschaft ein weiterer großer Wintersportwettkampf ausgetragen. Seitdem wurden immer weniger Skiwettkämpfe durchgeführt, in den 1980er und 1990er Jahren überhaupt keine mehr. Aus strategischer Sicht, mit Fokus auf andere Sportarten, wie beispielsweise Bobfahren, wurden die Weltmeisterschaften wiederholt durchgeführt und leisteten einen größeren Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit und Positionierung.⁸¹

Mit der dritten Kandidatur 1998 wurde St. Moritz-Pontresina als Austragungsort für die FIS Skiweltmeisterschaft 2003 ausgewählt. Dabei wirkte eine Änderung des Vergabereglements mit, welches den Einfluss der FIS-Delegierten reduzierte und gleichzeitig das technische Gutachten der Austragungsstätte stärkte.⁸²

Nach der Vertragsannahme des Engadins wurde zunächst das WM-Konzept formuliert, das für die Weltmeisterschaft richtungsweisend sein sollte. Der Nachhaltigkeit wurde ein hoher Stellenwert zugewiesen. Auf Basis des eingereichten Dossiers wurden zudem Infrastrukturplan, Veranstaltungsplan und der Außenauftritt entwickelt. Der erste Finanzierungsrahmen wurde angefertigt. Im Frühjahr 1999 begannen die ersten Finanzierungsverhandlungen mit Bundes- und Landesvertretern. Während des Sommers wurde die Verantwortung für die Infrastrukturplanung in zwei Teile geteilt. Die Gemeinde war für die festen Bauten verantwortlich. Die Investition betrug 38 Millionen Franken. Die hierfür einberufene integrale Bauleitung bestand aus Vertretern der

⁸¹ Vg. Prof. Dr. Beger, Thomas/ Prof. Dr. Müller, Hansrued / Prof. Dr. Essasser, Hans/ Johnsen, Juanda p. geogr./ Weber, Fabian c. ph. / Wyss, Ursula c. rer. Po (2003): NACHHALTIGKEIT DER SKI WM 2003 ST.MORITZ, ENGADIN Schussbercht. Zürich, S. 11.

⁸² Vg. Prof. Dr. Beger, Thomas/ Prof. Dr. Müller, Hansrued / Prof. Dr. Essasser, Hans/ Johnsen, Juanda p. geogr./ Weber, Fabian c. ph. / Wyss, Ursula c. rer. Po (2003)

Gemeinde und der WM-Organisation sowie dem Landesingenieurbüro. Die Bewirtschaftung des Provisoriums von CHF 7 Mio. verblieben bei der WM-Organisation.⁸³

Im Dezember 1999 wurde aus Zeitgründen entschieden, auf die Damenabfahrt über die Lagalb zu verzichten. Aus dieser Entscheidung wurde die gemeinsame Zielführung für alle auf die Pisten der Corviglia verlegt. Bis zum Sommer 2000 wurde der grobe Plan weiter verfeinert. Die Positionen der Start- und Endpunkte wurden so festgelegt, dass nur ein Zielraum ausreichend war. Um den erforderlichen Höhenunterschied für die Abfahrt der Herren zu erreichen, wurde ein neuer Startpunkt an der Seilbahn zum Piz Nair konzipiert. Daraus wurde dann das eigentliche Markenzeichen für die Skiweltmeisterschaft 2003. Des Weiteren wurden die Startpunkte für den Wettkampf ausgearbeitet und schließlich das ganze Konzept zu Papier gebracht.⁸⁴

4.1.2 Strategie und Zielformulierungen

Das Hauptziel dieser Veranstaltung war eine erfolgreiche Durchführung der FIS Ski WM 2004. Daneben wurden noch einige strategische Ziele für einen Zeitraum bis 2006 von der Gemeinde St. Moritz gefasst. Hierbei sollte die FIS Ski WM durch die Umsetzung dieser Ziele positive Impulse auslösen. Folgende strategische Grobziele wurden individuell auf die Skiweltmeisterschaft eingerichtet. Dabei zählte ein unverwechselbares sowie einzigartiges gesellschaftliches Wintersportereignis. Außerdem sollte die Attraktivität dieser Weltmeisterschaft zur Positionierung als beliebteste, professionellste sowie feierlichste Wintersportregion genutzt werden. Als weitere strategische Maßnahme wurde ein von der Kultur, Jugendlichkeit und Lebensfreude geprägter Rahmen geschaffen, um den alpinen Rennsport zu fördern.⁸⁵

Die allgemeinen Marketingkonzepte von St. Moritz in den Jahren 1999 bis 2003 und 2003 bis 2006 legte auch folgende Ziele fest, zu deren Erreichung die Durchführung der FIS Skiweltmeisterschaften beitragen sollte. Zum einen sollte das Sportsekretariat zu einem professionellen Eventcenter der Stadt St. Moritz ausgebaut werden. Zum anderen kam die Entwicklung von St. Moritz zur höchsten Energiestadt in Europa hinzu. Die

⁸³ Vg. Prof. Dr. Beger, Thomas/ Prof. Dr. Müller, Hansrued / Prof. Dr. Essasser, Hans/ Johnsen, Juanda p. geogr./ Weber, Fabian c. ph / Wyss, Ursula c. rer. Po (2003)

⁸⁴ Vg. Prof. Dr. Beger, Thomas/ Prof. Dr. Müller, Hansrued / Prof. Dr. Essasser, Hans/ Johnsen, Juanda p. geogr./ Weber, Fabian c. ph / Wyss, Ursula c. rer. Po (2003)

⁸⁵ Vg. a.a.O., S. 14.

Dach-Marke St. Moritz sowie weitere Marken des Kur- und Verkehrsvereins sollten gepflegt und profiliert werden. Vor allem das Image und die Marke St. Moritz standen bei der Ausarbeitung des Marketing-Konzepts weit im Vordergrund. So sollte eine Revitalisierung und Verjüngung der beiden Faktoren entstehen. Des Weiteren sollte mit Hilfe der FIS Ski WM 2003 die Vernetzung der Destination von Engadin und St. Moritz in die Wege geleitet werden. Zuletzt plant, organisiert und realisiert die OK-Alpin Weltcup Skirennen und weitere Events am Berg mit Top-Persönlichkeiten oder WM-Voluntari.⁸⁶

Alles in einem werden hier das Konzept und die Ziele der FIS Ski WM 2003 in St. Moritz sehr deutlich. Werden die Erkenntnisse hier mit dem Planungsprozess von Sportgroßveranstaltungen verglichen, so werden einige Parallelen gefunden. Hier war das Hauptziel, wie meist, der Umweltschutz und eine saubere Durchführung des Events. Auch die Marke St. Moritz selbst war ein großer Meilenstein für das Marketing-Konzept. Es lassen sich viele weitere Übereinstimmungen aufweisen. Zuletzt ist es sehr wichtig, bei der Planung einer Sportgroßveranstaltung viele verschiedene Aspekte zu berücksichtigen und sich seiner Ziele bewusst zu sein. Mit der kritischen Auseinandersetzung wird dennoch deutlich, dass in Bezug auf den Managementprozess einige Ansätze fehlen. Die Ziele der Ski WM 2003 wurden mit Hilfe einer ausgewählten Quelle genau dargestellt. Dennoch wird hier nicht klar, welches Konzept die Veranstalter mit der Sportgroßveranstaltung erreichen wollten.

Im Folgenden wird nun eine kritische Handlungsempfehlung demonstriert, um den Managementprozess mit in die in diesem Abschnitt angesprochene Sportveranstaltung einzubeziehen. In Form der Planung haben sich die Veranstalter intensiv mit der Formulierung der Ziele auseinandergesetzt. Dabei stand zentral ein erfolgreiches Event sowie eine reibungslose Durchführung im zentralen Mittelpunkt. Hinzu kam, dass sich St. Moritz als eine Marke selbst etablieren wollte. Es wird also verständlich, welche Ziele die Ski WM 2003 verfolgt hat. Damit ist die erste Phase des Managementprozesses sauber durchgeführt worden. Es muss dennoch hinzugefügt werden, dass eine genaue Zielgruppenanalyse nicht durchgeführt wurde. Demnach bleibt die Frage, welche Zielgruppe mit dem Event angesprochen werden sollte, unbeantwortet.

Im Vergleich mit der zweiten Phase des Prozesses, nämlich der Organisation, wird hierbei nicht deutlich, welche Personen für welche Aufgaben zuständig waren. Dieser Punkt ist von großer Bedeutung, da so das Verhalten einer Organisation kontrolliert wird.

⁸⁶ Vg. Prof. Dr. Beger, Thomas/ Prof. Dr. Müller, Hansrued / Prof. Dr. Essasser, Hans/ Johnsen, Juanda p. geogr./ Weber, Fabian c. ph / Wyss, Ursula c. rer. Po (2003)

Nichtsdestotrotz wird davon ausgegangen, dass die Aufgaben der Planung der Ski WM 2003 gut verteilt wurden und ein sauberes Kommunikationsnetzwerk mit sich brachte.

Eng an die zweite Phase angegrenzt ist die vierte Phase des klassischen Managementprozesses. Dabei steht die Führung im Vordergrund. In Bezug auf das sportliche Event kann gesagt werden, dass die Skiweltmeisterschaft 2003 in St. Moritz unter einer strengen Führung durchgeführt wurde. Da die Ziele klar definiert wurden und die Mitarbeiter motiviert wurden. Es wird davon ausgegangen, dass alle Beteiligten stets mit Informationen rund um das Ereignis versorgt wurden und eine Basis der Kommunikation und Konfliktlösung geschaffen war.

Abgerundet wird der Prozess mit der Erfolgskontrolle. Nach kritischer Betrachtung wird hierbei angenommen, dass alle Facetten der Ski WM 2003 im Nachgang dargelegt wurden. Es bleibt jedoch offen, ob die Veranstalter den Soll/Ist-Zustand genauestens analysiert haben, um so die positiven und negativen Ergebnisse herauszufinden. Dennoch lässt sich hier abschließend sagen, dass die Veranstalter mit hoher Sicherheit geprüft haben, ob die Pläne und Konzepte erreicht werden konnten. Darauf basierend nämlich, kann ein neuer Managementprozess eingeleitet werden.

Alles in einem werden hier das Konzept und die Ziele der FIS Ski WM 2003 in St. Moritz sehr deutlich. Werden die Erkenntnisse hier mit dem Planungsprozess von Sportgroßveranstaltungen verglichen, so werden einige Parallelen gefunden. Hier war das Hauptziel, wie meist, der Umweltschutz und eine saubere Durchführung des Events. Auch die Marke St. Moritz selbst war ein großer Meilenstein für das Marketing-Konzept. Es lassen sich viele weitere Übereinstimmungen aufweisen. Zuletzt ist es sehr wichtig, bei der Planung einer Sportgroßveranstaltung viele verschiedene Aspekte zu berücksichtigen und sich seiner Ziele bewusst zu sein. Mit der kritischen Auseinandersetzung wird dennoch deutlich, dass in Bezug auf den Managementprozess einige Ansätze fehlen. Die Ziele der Ski WM 2003 wurden mit Hilfe einer ausgewählten Quelle genau dargestellt. Dennoch wird hier nicht klar, welches Konzept die Veranstalter mit der Sportgroßveranstaltung erreichen wollten.

4.2 Fußball Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland

4.2.1 Ausgangslage

Die positive Resonanz der Olympischen Spiele 1928 auf das olympische Fußballturnier verstärkte den Wunsch der FIFA nach einer eigenen Weltmeisterschaft. Der damalige FIFA-Präsident Jules Rimet war die treibende Kraft hinter dieser Vision. Am 28. Mai 1928 beschloss das FIFA-Exekutivkomitee, eine FIFA Fußball-Weltmeisterschaft auszurichten. Im Jahr 1930 wurden die erste FIFA Fußballweltmeisterschaft mit 13 Mannschaften in Uruguay ausgetragen und von über 400.000 Zuschauern verfolgt. Im Jahr 2002 war die Zahl der von der FIFA anerkannten Endrundenteams auf 32 Teams und 64 Spiele mit 2,7 Millionen Zuschauern gewachsen. Mannschaften aus 199 Ländern nahmen an der FIFA WM-Qualifikation 2002 in Korea und Japan teil.⁸⁷

Vergleichbar mit dem IOC umfasst die Institution der FIFA Vertreter aus 205 nationalen Fußballverbänden. Dabei ist das höchste Entscheidungsorgan der FIFA-Kongress, der die wichtigsten Entscheidungen des Verbandes beschließt. Der FIFA gehören rund 29 Ausschüsse und Kommissionen an. Die Bestimmung des jeweiligen Austragungslandes der FIFA-WM wird vom wichtigsten Gremium, nämlich dem Exekutivkomitee auserwählt. Die Nutzung des Sports als Instrument zur Förderung der Weltjugend, der Völkerverständigung und des sozialen Zusammenhalts ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit der FIFA.⁸⁸

Seit 1958 vergibt die FIFA die Weltmeisterschaft abwechselnd an Europa und Amerika, erstmals 2002 an Asien. Seit Mitte des letzten Jahrhunderts herrscht ein formelles Bewerbungsverfahren vor. Deutschland behauptete sich gegen Brasilien, Marokko und England bei den Wahlen zur FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006, bevor Deutschland im Finale Südafrika mit einer Stimme mehr besiegte. Seit 2000 wendet die FIFA das Rotationsprinzip an. Dabei wählte die FIFA Afrika als Kontinent für das Bewerbungsverfahren für die Fußball-Weltmeisterschaft 2010 aus. Daher hat die FIFA das Bewerbungsverfahren standardisiert, da sich nur Länder aus bestimmten Kontinenten bewerben können. Nach erfolgreicher Wahl wird die Zusammenarbeit durch den umfassenden

⁸⁷ Vg. Weß, D rk P. (2008). S. 47.

⁸⁸ Vg. a.a.O., S. 47f.

Veranstaltungsvertrag zwischen dem Fußballverband des Austragungslandes und der FIFA geregelt. Wie auch bei den olympischen sind die globalen Marketingaktivitäten den internationalen Rechteinhabern vorbehalten, so kann das Austragungsland vornehmlich nur nationale Aktivitäten ausführen.⁸⁹

Die Ausrichtung der WM 2006 war eine großartige Gelegenheit für Deutschland und den deutschen Fußball, der Weltöffentlichkeit zu zeigen, dass man nicht nur eine Leidenschaft für den Sport, sondern auch Verantwortung für Natur und Umwelt hat. Die Ausrichtung eines sportlichen Großereignisses im eigenen Land ist mit der Möglichkeit verbunden, dem Sportsystem, den nationalen und internationalen Zielen der nachhaltigen und der gesellschaftlichen Entwicklung wichtige Impulse zu geben. Daher arbeitet die Bundesregierung gemeinsam mit dem organisierten Sport an der Entwicklung einer nationalen Strategie für sportliche Großveranstaltungen. Durch ein koordiniertes Vorgehen werden die Potenziale des Sport- und Sozialbereichs stärker und systematischer ausgeschöpft und Ressourcen integriert.⁹⁰ In den Bewerbungsunterlagen zur WM 2006 hat der Deutsche Fußball-Bund im Abschnitt Umweltkonzepte von Stadien deutlich gemacht, dass er auch die Planung und Umsetzung der WM 2006 am Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ausrichten will. Dafür hat das Organisationskomitee der WM 2006 ein Team von Wissenschaftlern des Öko-Instituts e. V. beauftragt, die Entwicklung umfassender und anspruchsvoller Umweltziele, begleitet von deren Umsetzung und Kommunikation aufzustellen. Das Projekt mit dem Namen Green Goals wurde von dem damaligen Bundesumweltminister Jürgen Trittin unterstützt und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, kurz DBU, gefördert. Die WM 2006 sollte das weltweit erste große klimaneutrale Sportereignis sein. Erstmals wurde ein Umweltkonzept mit quantifizierbaren Emissionsminderungszielen entwickelt.⁹¹

4.2.2 Strategie und Zielformulierungen

Um der breiten Öffentlichkeit die enge Verbindung zwischen Sport und Umweltschutz zu vermitteln, haben alle Projektpartner diese Gelegenheit genutzt. Die Sponsoren

⁸⁹ Vg. a.a.O., S. 48f.

⁹⁰ Vg. Bundesminister des Innern und für Heimat (o.J.): Sportgroßveranstaltungen. <https://www.bm.bund.de/DE/themen/sport/sportgrossveranstaltungen/sportgrossveranstaltungen-node.htm> (Stand 17.06.2022)

⁹¹ Vg. Neuerburg, Hans-Joachim (2003): Großveranstaltungen im Sport. Dokumentat ion des 11. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 27.-28. November 2003, Bodenheim/Rhein, S. 36.

erhofften sich große Erfolge bei der Nutzung umweltfreundlicher Energien oder der Abfallvermeidung und -entsorgung. Darüber hinaus wurden Umweltaspekte auch in anderen Bereichen berücksichtigt. Dazu gehörten zum Beispiel der umweltfreundliche Bau und die Sanierung von Stadien, Medienzentren und anderen temporären Bauten. Darüber hinaus sollten geplante Tourismus-, Waren- und Gastronomiekonzepte den Umweltschutz verstärkt berücksichtigen. Das Green Goals berücksichtigte viele Kernbereiche, welche Wasser, Abfall, Energie sowie Mobilität umfassten. Um diese Ziele erreichen zu können, wurde eine Ist-Analyse durchgeführt, in der die Verbrauchswerte an Energie, Wasser und Abfallaufkommen im Rahmen des Fußball Bundesliga Spielbetriebs in den WM-Stadien analysiert wurden. Zudem wurde unter Berücksichtigung erster Kosten- und Nutzenberechnungen eine Untersuchung möglicher Umweltmaßnahmen erstellt. Die letzte Zielformulierung beinhaltete eine Schätzung des erwarteten Verkehrs.⁹²

Wird der erste Kernbereich, nämlich das Wasser betrachtet, so findet sich hierbei die erste Strategie wieder. Ungefähr 42.000m³ Wasser wurden während der Weltmeisterschaft in den WM-Stadien benötigt. Um den Trinkwassergebrauch zu reduzieren, wurde darauf geachtet, dass einige Maßnahmen entwickelt wurden. So sollte die Nutzung des Regen-, Oberflächen- und Brunnenwassers auf 20 Prozent erhöht werden. Außerdem wurde die Spielfeldbewässerung optimiert und Wassereinsparungen in Sanitärbereichen gewährleistet sowie die regelmäßige Wartung von Armaturen und Leitungen durchgeführt. Bei der Stadionreinigung und Rasenpflege kamen Umweltmittel zum Einsatz. Die neu geschaffenen Flächen, Plätze und Wege wurden mit durchlässigen Materialien konstruiert. Diese Faktoren sollten insbesondere den Wasserverbrauch reduzieren, da dieser in Hinblick auf die Umwelt einen gravierenden Anteil hat.⁹³

Eine weitere Strategie, die dem besagten Umweltschutz dienen sollte, beschäftigte sich mit der Thematik des Abfalls. Dabei war das Ziel die Reduzierung des Abfallaufkommens durch verstärkten Einsatz von unverpackten oder Mehrwegsysteme zu erreichen sowie Richtlinien für Catering- und Merchandising-Unternehmen zu schaffen und das Abfallmanagement im Stadionumfeld zu kontrollieren. Da eine genauere Schätzung der während der WM zu erwartenden Müllmenge schwierig war, basierte das Reduktionsziel auf Erfahrungswerten aus Bundesligaspielen. Diese variierten je nach Stadion. Allein hierin spiegelten sich die entsprechenden Potenziale zur Reduzierung des Abfallaufkommens wider. Abfälle, die nicht vermieden werden konnten, wurden umweltgerecht wiederverwertet. Ein Beispiel hierfür ist das Westfalenstadion Dortmund. Bei der Bewertung des

⁹² Vg . Neuerburg, Hans-Joachim (2003). S. 36f.

⁹³ Vg . a.a.O., S. 37.

Abfallmanagements im Dortmunder Westfalenstadion wurde deutlich, dass das Stadionkonzept eine Reihe ökologischer Kriterien berücksichtigt hatte. Seit vier Jahren setzt die Gastronomie im Stadionbereich ausnahmslos auf ein Mehrweg-Getränkessystem. Auch die Mehrwegbecher werden im Stadion gereinigt, somit entfallen weitere umweltbelastende Transportwege. Sogar die Essensplatte ist essbar. Die Nutzung dieser Systeme wurde auch von ausländischen Fans von Anfang an problemlos angenommen. Der Räsenschnitt wird im Kompostwerk Dortmund-Wambel kompostiert und Speisereste werden recycelt. Anschließend wird der Rest, mindestens 12 Tonnen gemischte Wertstoffe im Stadionbereich und der Inhalt der 144 Tonnen im Außenbereich, von der EDG fachgerecht verwertet oder endgültig entsorgt. Das Öko-Institut untersucht, ob diese sehr gute Ausgangslage noch optimiert und auf andere Stadien übertragen werden kann. Auf dieser Grundlage basierend kann ein weitgehend einheitliches Abfallkonzept für alle WM-Stadien entwickelt werden.⁹⁴ Hierdurch wird es sehr deutlich, wie wichtig die Abfallreduzierung bei der Weltmeisterschaft 2006 gewesen ist und dass solche Konzepte nicht nur während der Fußball-WM einen hohen Stellenwert haben, sondern auch bei weiteren Sportgroßveranstaltungen.

Mit dem Kernbereich der Energie sollte vor allem der Energieverbrauch in den Stadien gesenkt werden. Dabei war das Ziel durch Energieeinsparungen diesen Verbrauch um rund 20 Prozent zu senken. Mit Hilfe regenerativer Energieträger wie beispielsweise Wasser, Solarenergie oder Holz wurde die Weltmeisterschaft mit Energie versorgt. Die EnBW AG, eine von drei nationalen Unterstützern der Fußballweltmeisterschaft, stellte hierfür regenerativ erzeugten Strom zur Verfügung.⁹⁵

Der letzte Bereich, der sich mit der Umsetzung der Ziele auseinandergesetzt hat, umfasst die Mobilität. Hier war im Verkehrsbereich das Ziel, den Anteil des öffentlichen Personennahverkehrs auf mindestens 50 Prozent zu steigern. Die Klimabelastung des ankommenden und abfliegenden Verkehrs wurde um 20 Prozent reduziert. Gezielter Umweltnutzen für alle Verkehrsteilnehmergruppe wie ausländische und inländische Gäste, Journalisten, FIFA-Mitglieder oder Sportler. Eine besondere Herausforderung bei der Entwicklung und Umsetzung von Green Goals war es, dass die WM im Vergleich zu Olympia dezentral ausgetragen wurde und damit besondere Anforderungen an die Verkehrsorganisationen stellte. Hinzu kamen unterschiedliche Eigentums- und Eigentumsverhältnisse vor Ort und die sehr unterschiedlichen baulichen Gegebenheiten der Infrastruktur, die letztlich die jeweiligen Möglichkeiten der Umwelteinwirkung

⁹⁴ Vg. Neuerburg, Hans-Joachim (2003)

⁹⁵ Vg. a.a.O., S. 37f.

bestimmen.⁹⁶ Zusammenfassend sind diese vier Aspekte die Kernbereiche der Strategie, welche schlussendlich zur Zielerreichung des Hauptbestandteils Umweltschutz führen. Die WM 2006 richtete ihre Ziele demnach vor allem am Umweltschutz aus. Hinzu kommt hier noch ein weiteres, eng verbundenes Ziel, nämlich die Klimaneutralität. Der globale Klimaschutz hat für Deutschland einen hohen Stellenwert. Daher war die Vermeidung potenzieller Auswirkungen auf das Weltklima ein zentrales Ziel der Green Goals. Ausgangspunkt war dabei die Erschließung der Effizienzpotenziale von Stadien und WM-Verkehrsorganisationen sowie der verstärkte Einsatz erneuerbarer Energien. Obwohl auf diese Weise Emissionsminderungen erreicht werden konnten, hat die Weltmeisterschaft 2006 dennoch zu zusätzlichen 100.000 Tonnen Treibhausgasemissionen im Inland geführt. Diese Emissionen wurden durch Klimaschutzinvestitionen an anderer Stelle kompensiert. Damit war die WM 2006 das weltweit erste klimaneutrale Sportgroßereignis. Spezifische Vergütungsmodelle waren damals in Entwicklung. Bis vor Beginn der Fußball WM wurde die Entwicklung des Konzepts von der DBU mit 90.000 Euro gefördert. Darüber hinaus hat der DBU-Vorstand am 17. März 2003 eine Kofinanzierung in Höhe von 300.000 Euro für die Umsetzungsphase genehmigt. Nicht zuletzt bekannten sich zwölf WM-Städte und -Austragungsorte zu Green Goals und haben sich verpflichtet, das OCOG bei der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen zu unterstützen.⁹⁷

In der Umsetzungsphase von 2003 bis 2006 arbeitete das OK gemeinsam mit dem Öko-Institut e.V. und den Leitern von Spielstädten und Stadien an ehrgeizigen Umweltzielen. Dazu wurden für jeden Standort individuelle Lösungen entwickelt. Darüber hinaus überwachten und kontrollierten diese den Umsetzungsfortschritt an verschiedenen Standorten. Zur Unterstützung der WM 2006 und der Green Goals Initiative spielte in dieser Phase auch die Zusammenarbeit mit internationalen und nationalen Sponsoringpartnern der FIFA und des Olympischen Komitees eine wichtige Rolle.⁹⁸

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass das Green Goal Projekt erstmal die Möglichkeit bot, das Thema der nachhaltigen Entwicklung und die Wichtigkeit des Umweltschutzes an die Öffentlichkeit zu tragen. Auf diese Art und Weise konnte eine breite Masse an Personen auf die Belange des Natur- und Umweltschutzes aufmerksam gemacht und zu einer nachhaltigen sowie bewussten Lebensweise angeregt werden.⁹⁹ Dementsprechend wird mit Hilfe ausgewählter Literatur deutlich, welche Strategien die Fußball WM 2006 verfolgt hat und welche Ziele sie damit erreichen konnte. Bei diesem

⁹⁶ Vg. a.a.O., S. 38.

⁹⁷ Vg. Neuerburg, Hans-Joachim (2003)

⁹⁸ Vg. Neuerburg, Hans-Joachim (2003)

⁹⁹ Vg. a.a.O., S. 39.

Beispiel wird nochmal sehr deutlich, welche Auswirkungen eine Sportgroßveranstaltung mit sich bringt. Wird die Fußballweltmeisterschaft 2006 mit dem oben erwähnten klassischen Managementprozess verglichen, so liegt hier ein besonderes Augenmerk auf der Zielanalyse. In diesem Abschnitt wurde festgelegt, welche Ziele von Bedeutung sind. Es sticht dabei vor allem das Ziel des Green Goal Projekts hervor. Die Ziele wurden hier offensichtlich definiert.

4.2.3 Kritischer Vergleich der WM 2006 in Deutschland mit der WM 2022 in Katar

Im Folgenden wird sich kritisch mit der Fußball WM 2006 und der Fußball WM 2022 in Katar beschäftigt, um so auch auf die Schattenseiten einer Fußballweltmeisterschaft im Allgemeinen einzugehen. Die Hauptstadt Doha beherbergt drei der acht Stadien, die für die Weltmeisterschaft gebaut wurden. Doha liegt an der Küste und das Land besteht größtenteils aus Wüste. Die Hauptstadt ist bekannt für ihre futuristischen Wolkenkratzer und ihre Skyline. Diese Gebäude wurde jedoch von antiken und islamischen Bauweisen inspiriert, die sich auch bei dem Bau von Fußballfeldern zeigen. Die Staatsform ist die absolute Monarchie. Bekannt wurde das Land aber durch die Kritik der Vergabe durch das Exekutivkomitee der FIFA im Jahr 2010.¹⁰⁰

Geld schießt keine Tore, heißt es. Die Nationalmannschaft von Katar ist gastberechtigt, wird die Vorrunde aber voraussichtlich nicht bestehen. Katar ist kein Fußballland. Schnell war klar, dass die Austragung der WM bei sommerlichen Temperaturen um die 50 Grad nicht möglich ist. So wurde die WM in den Winter verschoben. Dafür haben neue Stadien seit der Vergabe der Weltmeisterschaft mehrere zehn Milliarden Dollar gekostet. Mit der Hilfe von 100.000 Migranten und Arbeitern, hauptsächlich aus Indien, Pakistan und Nepal, wurde das Stadion termingerecht fertiggestellt. Dennoch starben Tausende von Arbeitern unter schlechten Arbeitsbedingungen, ihre Pässe wurden bei der Einreise beschlagnahmt und sie mussten unter dem Mindestlohn arbeiten. Schnell kam Kritik, nicht nur von Menschenrechtsgruppen wie Amnesty International, sondern auch vom Deutschen Fußball-Bund und den internationalen Medien.¹⁰¹

¹⁰⁰ Vg. Fußball WM 2022 (o.J.): Menschenrechte, Pressefreiheit, Kritik & Boykott an der FIFA WM 2022 in Katar, <https://www.fussball-wm2022.com/menschenrechte-kritik-boykott-an-der-fifa-wm-2022-in-katar/> (Stand 13.07.2022)

¹⁰¹ Vg. Fußball WM 2022 (o.J.)

Auch die Medien glauben nicht an die Nachhaltigkeit. Schließlich sind manche Gesetze im Westen undenkbar. Homosexualität ist verboten und die Todesstrafe möglich. Frauen haben wenig Rechte und die Taliban wird willkommen geheißen. Journalisten, die kritisch berichten, können verhaftet oder abgeschoben werden. Die Liste solcher Geschichten ist lang. Zudem verfügt Katar über wenig natürliches Süßwasser und ist auf Entsalzungsanlagen angewiesen, um seinen wachsenden Wasserbedarf zu decken. Katar ist heute zwei Meter höher als vor 400 Jahren, was die geologische Anhebung widerspiegelt. Dies ist ein Phänomen, bei dem die Krustenbewegung das Grundgestein hochdrückt. Dadurch sinkt der Grundwasserspiegel oder wurde zumindest schwerer zugänglich.¹⁰²

Die beiden Austragungsorte werden nun kritisch miteinander verglichen. Die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland war demzufolge viel umweltneutraler und mit Hilfe des Green Goal Projekts konnten die Ziele erreicht werden. Die Fußball WM 2022 in Katar jedoch beschäftigt sich kaum mit der Entwicklung eines klimaneutralen Konzepts. Obwohl diese Weltmeisterschaft noch nicht einmal durchgeführt wurde, fällt schon im Vorfeld ein negatives Licht auf diese Sportgroßveranstaltung. Beginnend mit der Verschiebung der WM vom Sommer auf den Winter, wird das Standardprinzip von Fußballweltmeisterschaften verworfen. Ein weiterer Negativaspekt der WM in Katar ist, dass die Arbeitsbedingungen schlecht waren. Wird dieser Punkt kritisch mit dem klassischen Managementprozess verglichen, so widerspricht sich dieser vor allem mit der vierten Phase des klassischen Managementprozesses. Hier werden keine optimalen und fairen Arbeitsbedingungen gewährleistet. Die Arbeiter werden nicht ausreichend bezahlt, haben keine guten Arbeitsvoraussetzungen und es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Führungskräfte Motivation, geschweige denn Konfliktlösungen überbringen. Werden nun die Ziele der WM in Deutschland und der WM in Katar miteinander verglichen, so wird ersichtlich, dass die in Deutschland ausgetragene Sportgroßveranstaltung vor allem das Ziel einer umweltfreundlichen Austragung verfolgte. Mit Hilfe des Green Goals Projekts konnte dieses Ziel erreicht werden. Der Umweltaspekt spielt schon lange eine wichtige Rolle in der Gesellschaft und wird auch in der Zukunft eine immer wichtigere Bedeutung haben. Die Fußballweltmeisterschaft 2022, rund zwölf Jahre später weist diesen wichtigen Aspekt nicht auf. Viele weitere Punkte stehen hier in Kritik mit der WM 2022 in Katar. Werden nun diese Auswirkungen dargelegt, lässt sich zusammenfassend sagen, dass das Konzept für die WM in Katar besser ausgearbeitet

¹⁰² Vg. Fußball WM 2022 (o.J.)

hätte müssen. Es bleibt demnach die Frage offen, ob Katar überhaupt als Austragungsort geeignet ist.

5 Fazit

5.1 Zusammenfassung

Abschließend wird nun ein Resümee gezogen. Dabei werden die Erkenntnisse dieser Arbeit in Bezug auf Events sowie Eventmarketing und Eventmanagement und den klassischen Managementprozess kurz zusammengefasst. Die Forschungsfrage wird anhand der Erkenntnisse beantwortet. Anschließend wird ein Ausblick dargelegt.

In der vorliegenden Arbeit wird die Eventbranche in ihren vielfältigen Ausprägungen und verschiedenen Marktteilnehmern vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein äußerst breites und facettenreiches Fachgebiet, das in Bezug auf das Wissenschafts- und Forschungsgebiet relativ jung ist. Der theoretische Teil dieser Arbeit definiert das Event genau und charakterisiert das Kommunikationsmittel Eventmarketing. Events sind in der heutigen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Immer mehr Unternehmen nutzen das Eventmarketing, um ihre Marke, ein Produkt oder das Unternehmen selbst zu bewerben. Das Eventmarketing steht dabei auch in einem engen Zusammenhang mit dem Eventmanagement. Die beiden Begrifflichkeiten stehen in enger Verbindung, weshalb eine klare Abgrenzung gewährleistet sein muss. Eventmanagement bezeichnet die Konzeption, Planung, Organisation, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen. Andererseits bezieht sich Eventmarketing auf die Nutzung von Events, um den Verkauf von Produkten, Unternehmen oder Dienstleistungen zu steigern. Mit Eventmarketing werden Events somit zu einem Instrument für Marketingzwecke. Mit anderen Worten. Bei Veranstaltungen ist das Event das Produkt, beim Eventmarketing trägt das Event zu einem anderen Produkt bei. Eventmarketing braucht Eventmanagement. Der Leser erlangt hiermit einen guten Einblick in die Thematik der Eventbranche und erhält einige wichtige Informationen für die praktische Anwendung rund um das Thema von Veranstaltungen. Hinzu kommt die Bedeutung von Sportgroßveranstaltungen, diese sind für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtig. Hier wird der Begriff einer sportlichen Großveranstaltung klar definiert und verschafft somit ein einsichtiges Verständnis. Im theoretischen Teil konnte festgestellt werden, dass das Eventmarketing ein vielseitig einsetzbares Marketinginstrument ist, welches sich vor allem bei Unternehmen immer größerer Beliebtheit erfreut und aus dem Kommunikationsmix nicht mehr wegzudenken ist.

Auch im Bereich der Sportgroßveranstaltungen ist das Eventmarketing sowie das Eventmanagement unabdingbar. Aus den vorangegangenen Erklärungen zu den Grundlagen sowie den theoretisch- und praxisorientierten Ansätzen, welche Bedeutung dem klassischen Managementprozess zugewiesen ist und wie dieser in ausgewählte Praxisbeispiele von Sportgroßveranstaltungen erfolgreich eingebunden werden kann, ist deutlich, dass sich hier einige Schnittstellen wiederfinden lassen. Der Managementprozess dient

nämlich der erfolgreichen Planung, Organisation und Durchführung einer Veranstaltung. Planung bedeutet in diesem Falle die generelle Festlegung dessen, was und wie getan werden muss, um Unternehmensziele zu erreichen. In der Praxis beinhaltet die Planung oft nur eine detaillierte operative Analyse aller Elemente der Veranstaltung, wie Location, Catering, Einsatz von Prominenten und vieles mehr. Bei der Entwicklung einer Eventmarketing-Strategie sind sechs Elemente zu berücksichtigen. Die Personalausstattung umfasst die Rekrutierung und das Lehrpersonal sowie die Gewährleistung angemessener Arbeitsbedingungen. Die Implementierung ist erforderlich, wenn das Verhalten einer Organisation wirklich kontrolliert werden soll. In der Managementtheorie gibt es fünf wichtige Funktionen, die die Steuerungsaufgaben unterminieren. Daraus entstand der in den 1930er Jahren geprägte Begriff POSDCORB, der die Managementfunktionen voneinander abgrenzt. Die koordinierende Funktion wird in diesem Konzept zu Recht nicht als eigenständige Funktion gesehen. Im zentralen Mittelpunkt des POSDCORB-Konzeptes steht die Schaffung überschaubarer, planbarer Aufgabeneinheiten. Motivation, Kommunikation und Konfliktlösung sind wichtige Themen in dieser Führungsrolle. Dieses Konzept besteht aus Planning, Organizing, Staffing Directing, COordinating, Reporting und dem Budgeting. Jeder Buchstabe steht demnach für den Anfangsbuchstaben der jeweiligen Funktion. Aus diesen fünf Managementfunktionen hat sich der klassische Managementprozess herausgebildet. Die fünf Funktionen sind keineswegs ohne feste, sondern in einer strengen und logischen Reihenfolge aufeinander bezogen. In Form der grafischen Darstellung des klassischen Managementprozesses, welche in Kapitel 3 dargestellt wird, spiegelt dieser eine Abfolge von Zyklen wider. Nach Abschluss eines Planungszyklus folgt demnach ein weiterer Zyklus. Im Allgemeinen lässt sich also sagen, dass hier die erzielten Ergebnisse festgehalten und mit den zuvor geplanten Daten verglichen werden. Abweichungen sind dahingehend zu prüfen, ob sie die Einleitung von Korrekturmaßnahmen oder grundlegende Planänderungen erfordern. Dabei wird geprüft, ob der geplante Zielauftrag erreicht werden konnte. Arbeitsschritte werden aufgenommen und in Bezug auf das Gesamtziel dargestellt und abgestimmt. Grundsätzlich werden hier die Ziele klar definiert und zukünftige Handlungsoptionen entwickelt. Die Zielanalyse ermittelt, welche Ziele für das Unternehmen sinnvoll, erreichbar und wichtig sind und in welchem Zeitraum diese Ziele erreicht werden sollen. Festgehalten werden muss hier zunächst einmal, dass der klassische Managementprozess ein gutes Hilfsmittel ist, um Veranstaltungen zu planen.

Alles in allem lässt sich aus den Ergebnissen erschließen, dass die Anwendung und Nutzung des Managementprozesses einen positiven Beitrag auf Events, insbesondere Sportgroßveranstaltungen hat. Mitunter sollte hierbei auch der Planungsprozess von sportlichen Großevents mit in die Planung dieser eingebaut werden. Um den größtmöglichen Erfolg einer sportlichen Veranstaltung zu erreichen, sollte eine Kombination des klassischen Managementprozess und den beschriebenen Planungsprozess von Sportveranstaltungen erfolgen. In der Praxis wird dies anhand zweier Beispiele ersichtlich.

Dabei ist vor allem eine genaue Zielanalyse von sehr hoher Bedeutung. Werden Ziele klar entwickelt und Zielgruppe exakt definiert, so ist bereits ein großer Schritt des Prozesses erreicht. Die Ski WM 2003 in St. Moritz war sich ihren Zielen sehr bewusst, hierzu zählte das Ziel die Durchführung eines erfolgreichen Wintersportereignisses. Dieses Ziel wurde aufgrund intensiver Planung, Analyse sowie Kontroller erfolgreich umgesetzt. Auch die Fußball Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland wusste, welche Ziele sie mit dem Ereignis erreichen wollte. So konnte das Hauptziel der Veranstaltung, in dem der Umweltaspekt an erster Stelle stand, mit Hilfe des Green Goals Projekt gelungen.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Im vorherigen Abschnitt wird die Bedeutung des Managementprozess nochmals besonders betont. Die Quellenanalyse ergab, dass der Managementprozess von großer Bedeutung ist. Für Unternehmen oder Veranstalter ist dieser demnach kaum noch wegzudenken, da dieser Prozess jede einzelne Phase für ein erfolgreiches Eventmarketing darlegt. Dieser Fünferkanon enthält fünf Phasen, welche Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle beinhaltet. Werden all dieser Faktoren bei einer Sportgroßveranstaltung beachtet, so kann diese Veranstaltung einen hohen Grad an Erfolg generieren. Es lässt sich also abschließend sagen, dass sich der Planungsprozess auf Sportgroßveranstaltungen anwenden lässt und durchaus sehr vielversprechend ist.

5.3 Ausblick

Die Analyse zeigte, dass der klassische Managementprozess ein erfolgreiches Tool ist, um Veranstaltungen, insbesondere, die von sportlichem Interesse, erfolgreich durchzuführen. Häufig greifen auch Unternehmen, Organisationen oder auch Veranstalter auf die einzelnen Phasen des Managementprozesses. Dennoch lassen sich durch diese Entwicklung weitere Frage aufweisen: Warum sind dennoch so viele Events negativ behaftet und warum nutzen nicht mehr Veranstalter von sportlichen Großereignissen Tools wie Planungsprozesse?

Für die Beantwortung dieser Frage ist eine weitere, detaillierte Untersuchung erforderlich, in der Veranstalter einer Großveranstaltung befragt werden könnten. Um diese Forschungslücke aufzuklären, könnte eine Studie erhoben werden, in der beispielsweise zehn Sportgroßveranstaltungen analysiert und verglichen werden. Die eine Hälfte richtet ihre Veranstaltung mit Hilfe des Managementprozesses aus und die andere Hälfte ohne oder auf eine andere Art. Daraus könnte daraus erschlossen werden, dass ein solcher Planungsprozess zwar einen relevanten Forschungsstand darstellt, jedoch bislang nicht ausgiebig genutzt wird. Weitere Untersuchungen können zum einen für zukünftige, sportliche Großveranstaltungen förderlich sein, weil sich so viele Fehler und negative

Aspekte vermeiden lassen. Außerdem sollte der Umweltaspekt hierbei weiter ausgeschöpft werden, so dass die Veranstalter der Austragungsorte dieses Thema mit einbinden. Dies kann dazu beitragen, dass Sportgroßveranstaltungen nachhaltiger und umweltfreundlicher ausgetragen werden können.

Literaturverzeichnis

BAGUSAT, Ariane (2019): Eventmanagement/-marketing. In: Bezold, Thomas/Thieme, Lutz/Trosien, Gerhard/Wadsack, Ronald (Hrsg.) (2019): Handwörterbuch des Sportmanagements. 3. Auflage, Berlin, S. 119-129.

BRUHN, Manfred (2022): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 15. Auflage, Basel.

DAUMANN Frank/Barth, Michael/Breuer, Markus (2017): Erfolg im Sport planen. München.

EISERMANN, Uwe/Winnen, Lothar/Wrobel, Alexander (2014): Praxisorientiertes Eventmanagement. Events erfolgreich planen, umsetzen und bewerten. Hamburg.

GANS, Paul/Horn, Michael/Zemann, Christian (2003): Sportgroßveranstaltungen – ökonomische, ökologische und soziale Wirkungen. Ein Bewertungsverfahren zur Entscheidungsvorbereitung und Erfolgskontrolle. 1.Auflage, Bonn.

HEBBEL-SEEGER, Andreas in Förster, Jörg (Hrsg.) (2008): Eventmanagement und Marketing im Sport. Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg. Berlin.

HOLZBAUER, Ulrich (2015): Nachhaltige Events. Erfolgreiche Veranstaltungen durch gesellschaftliche Verantwortung. Aalen.

HUNGENBERG, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Auflage, Nürnberg.

IHLE, Holger/Meyen, Michael/Mittag, Jürgen (2017): Globales Mega-Event und nationaler Konfliktherd. Die Fußball-WM 2014 in Medien und Politik. Wiesbaden.

JÄGER, Dieter (2017): Grundwissen Eventmanagement. 2.Auflage, München.

KIEL, Hermann-Josef/ Bäuchi, Ralf G. (2014): Eventmanagement. Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle. München

LEWINSKI-REUTER, Verena/Lüddemann. Stefan (Hrsg.) (2011): Glossar. Kulturmanagement. Wiesbaden.

Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2011-2013): Orientierungsrahmen für die kommunale Planung, Genehmigung, Durchführung und Nachbereitung von sicheren Großveranstaltungen im Freien. Nordrhein-Westfalen.

NEUERBURG, Hans-Joachim (2003): Großveranstaltungen im Sport. Dokumentation des 11. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 27.-28. November 2003. Bodenheim/Rhein.

NUFER, Gerd/Bühler, André (2015): Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte – Fallbeispiele – Trends. Wiesbaden.

NUFER, Gerd (2007): Wirkungen von Event-Marketing. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Tübingen.

SAKSCHIEWSKI, Thomas/Paul, Siegfried (2017): Veranstaltungsmanagement. Märkte, Aufgaben und Akteure. Berlin.

SCHEWE, Gerhard/Rohlmann, Peter (2005): Sportmarketing. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf.

SCHREYÖGG, Georg/Koch, Jochen (2017): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden, 8. Auflage.

SCHWARK, Jürgen (2020): Sportgroßveranstaltungen. Kritik der neoliberal geprägten Stadt. Bocholt.

WEISS, Dirk (2008): Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events. Leipzig.

WIRTZ, Gerd (2008): Die Regenmacher – Eventmarketing der Zukunft. Frankfurt am Main.

ZANGER, Cornelia (Hrsg.) (2013): Events und Sport. Stand und Perspektive der Eventforschung. Chemnitz.

ZANGER, Cornelia (2001): Eventmarketing. In: Tscheulin, Dieter K./ Helmig, Bernd (Hrsg.) (2001): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen - Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, S. 831-835.

Internetquellen:

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (o.J.): Sportgroßveranstaltungen. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/sport/sportgrossveranstaltungen/sportgrossveranstaltungen/sportgross-node.html>, 17.06.2022.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020): Grobkonzept für eine Nationale Strategie Sportgroßveranstaltungen. https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/sport/grobkonzept-sportgrossveranstaltungen.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Stand 12.07.2022.

Das Webtool für Sportmanagement (o.J.): 5-Phasen-Eventmanagement. <https://www.sportclic.ch/Large/Kernprozesse/Sportveranstaltung/5PhasenEventmanagementPhase/tabid/206/language/de-CH/Default.aspx>, Stand 17.06.2022.

Das Wirtschaftslexikon (o.J.): Unternehmensführung (Management). http://www.das-wirtschaftslexikon.com/d/unternehmensfuhrung_management/unternehmerunternehmen_management.htm, Stand 12.07.2022.

DOSB (o.J.): Phasen einer Sportgroßveranstaltung. <https://www.green-champions.de/index.php?id=3>, Stand 12.07.2022.

Fußball WM 2022 (o.J.): Menschenrechte, Pressefreiheit, Kritik & Boykott an der FIFA WM 2022 in Katar, <https://www.fussballwm2022.com/menschenrechte-kritik-boykott-an-der-fifa-wm-2022-in-katar/>, Stand 13.07.2022.

PRG (o.J.): Management & Marketing. <https://www.prg.com/de/de/news-info/management-marketing>, Stand 17.06.2022.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Erlangen, 25.07.2022

Ort, Datum

