

Die Leichtathletik-Weltmeisterschaft 2009 in Berlin, das Event -unter besonderer Berücksichtigung des Event-Managements

Ziel der Arbeit war es, einen Einblick in das komplexe Netz eines Großevents zu erhalten, die verschiedenen Management-Methoden und -Aufgaben des Event-Organisators zu eruieren sowie die Interessensumsetzung ausgewählter Stakeholder aufzuzeigen. Des Weiteren wurde der Effekt der Zielgruppenansprache untersucht und die Wirkung von Maßnahmen und Entscheidungen der Event-Organisatoren auf die Besucher analysiert. Zudem wurden die Auswirkungen von Sportgroßveranstaltungen auf die Austragungsdestination hervorgehoben und die zukünftige Entwicklung von Großveranstaltungen abgeschätzt.

Forschungsfragen

1. Welche Management-Methoden und -Aufgaben können oder werden von Event-Organisatoren einer Sportgroßveranstaltung angewendet?
2. Wie setzen ausgewählte Stakeholder ihre Interessen im komplexen Event-Netzwerk um? (Kritiken/Verbesserungsvorschläge)
3. Wie wirkten Organisations-Entscheidungen/-Bestimmungen auf die Event-Einschätzungen der Besucher und war die Zielgruppenansprache des Event-Marketings erfolgreich?
4. Welche Auswirkungen haben Sportgroßveranstaltungen?
5. Wie sieht die Zukunft von Sportgroßveranstaltungen aus?

In dieser Diplomarbeit werden die verschiedenen Management-Methoden beschrieben, die von den Event-Organisatoren für diverse Aufgabestellungen angewendet werden. Darüber hinaus wird eine Einschätzung erarbeitet, die Aufschluss darüber gibt, in welchem Maße die Stakeholder des Event-Netzwerkes ihre Interessen bei der Leichtathletik Weltmeisterschaft in Berlin erfolgreich umsetzen konnten.

Neben den Machern des Events wird die wichtige Gruppe der Zuschauer (Nachfrager), die emotionale und spektakuläre Erlebnisse bei einer Sportgroßveranstaltung suchen, bezüglich ihrer Event-Einschätzung untersucht. Von besonderem Interesse ist hierbei die Beurteilung von Einschätzungen und Maßnahmen der Event-Organisatoren durch die Besucher vor Ort. Die damit verbundene, genauere Analyse der Besucherstruktur erlaubt wichtige Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der Zielgruppenansprache durch das Event-Marketing.

Beim Austragen einer internationalen Sportgroßveranstaltung kommen enorme finanzielle Belastungen auf die Veranstaltungsorganisation und die Gastgeber-Destination zu. Von Interesse sind daher die Vorteile und Effekte, die so ein kostenintensives Ereignis für den Austragungsort mit sich bringen. In den letzten Jahren sind die Aufwendungen und das erforderliche Event-Budget vor allem für große Sport-Events in den dreistelligen Millionenbereich geschossen. In naher Zukunft ist ein Wandel nicht absehbar, eher scheinen nach oben keine Grenzen gesetzt zu sein. Die Olympischen Sommerspiele 2012 in London beispielsweise sind bereits mit 9,325 Milliarden Pfund veranschlagt (vgl. Committee of Public Accounts, 2008, <http://www.parliament.the-stationeryoffice.co.uk/pa/cm200708/cmselect/cmpubacc/85/85.pdf>).

Aus den vorab erläuterten Interessensgebieten wurden die obigen Fragen herausgearbeitet, die in dieser Diplomarbeit im Zusammenhang des Fallbeispiels (12. IAAF Leichtathletik Weltmeisterschaft 2009 in Berlin) beantwortet werden:

Untersuchungsmethoden

Die Daten zur Beantwortung der Fragen, wurden mit drei quantitativen Erhebungsmethoden erhoben. Erstens mit Hilfe einer Besucherbefragung (N=104), zweitens mit Experteninterviews (9) und drittens mit einer teilnehmenden Beobachtung.

Beantwortung der Fragen und Schlussfolgerung

Frage 1: Welche Management-Methoden und -Aufgaben können oder werden von Event-Organisatoren einer Sportgroßveranstaltung angewendet?

Die Datenerhebung im Rahmen der LA WM 2009 hat ergeben, dass die Organisatoren eines Events unterschiedlichste Werkzeuge des Managements verwenden.

Das Hauptaugenmerk ist auf das Organisationskomitee, BOC 2009, bezüglich dieser Fragestellung gerichtet worden, da hier das Event-Management einer Sportgroßveranstaltung seine unmittelbare Anwendung findet.

Externes Kommunikations-Management (Stakeholder-Management)

Festgestellt werden konnte, dass vor allem die Kommunikation und Informationsübermittlung im Management für die Beteiligten eines Events von großer Bedeutung ist.

Es stellt sich heraus, dass ohne ein stabiles und vor allem kommunikatives Netzwerk, keine partnerschaftlichen und leistungsfähigen Beziehungen zwischen den Event-Akteuren aufgebaut werden können. Solide Geschäftsverbindungen und -kontakte sind bei dem Wirken in und um eine Sportgroßveranstaltung unabdingbar, da nur so eine komplexe Veranstaltung für den Event-Organisator kontrollierbar bleibt. Um ein Event erfolgreich durchführen zu können, muss das Organisationskomitee die internen (BOC-Mitarbeiter) und die externen Schnittstellen (Stakeholder/Akteure) im Event-Netzwerk verbinden. Die externen Kontakte werden im Fallbeispiel mit Hilfe eines individuellen Stakeholder-Managements koordiniert, welches die Kontakte ordnet, priorisiert und aktiviert. Die Stakeholder-Kommunikation wird mit Hilfe von Ansprechpartnern gewährleistet, die das Organisationskomitee in den verschiedenen Funktionsbereichen (wie z.B. ein Pressesprecher für die Medien oder ein Koordinator für die Volontäre) positioniert, um Informationsplattformen aufzubauen.

Internes Kommunikations-Management (Personal-Management)

Die interne Unternehmens-Kommunikation ist, wie die gute Beziehung zu externen Partnern und Funktionären, von großer Bedeutung. Denn das Wissen und dessen professionelle Weitergabe im Unternehmen haben erheblichen Einfluss auf den Marktwert und den Erfolg des Events. Flache Hierarchien und ein gutes Arbeitsklima unter-einander, garantieren eine gute Kommunikationsbasis, wie den Erhebungs-ergebnissen zu entnehmen ist. Zum einen hängt es von der Führungsebene ab, inwiefern sie eine Vertrauensbasis schafft, in der sich die Mitarbeiter verstanden und nützlich fühlen. Zum anderen sind das Personal und dessen Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Wissensaustausch entscheidend. Neben einem angepassten internen Kommunikations-Management ist einhergehend, ein Personal-Management gefordert, welches individuell auf die verschiedensten Event-Bedingungen angepasst wird. Die einzelnen Mitarbeiter müssen im Sinne der Organisation eingesetzt, gelenkt und motiviert sowie die Teams strukturiert, eingeteilt und dirigiert werden.

Abschließend ist anzumerken, dass das Personal- und das Kommunikations-Management an die individuellen Event-Gegebenheiten angepasst werden muss. Daher ist eine pauschalisierte Anwendung dieser Management-Methoden bei der Durchführung von Events nicht zu empfehlen.

Budget-Planungs-Management

Der wichtigste Faktor des angewendeten Projekt-Managements ist nach der Erhebung die Budget-Planung des Events.

Die Haushaltsplanung übernimmt die Aufgabe, die Kosten des Projektes zu managen und einzuteilen. Bei Sportgroßveranstaltungen stammen die finanziellen Mittel meistens von der Öffentlichen Hand, den Einnahmen durch den Ticket-Verkauf sowie den Erlösen aus dem Verkauf der

Vermarktungsrechte an Medien und Sponsoren. Allgemein ist das Budget zur Austragung einer Veranstaltung für den Veranstalter zu knapp bemessen. Entsprechend muss die Event-Organisation effizient und innovativ mit den vorhandenen Mitteln haushalten.

Spezielle Beachtung muss der Veranstalter beim Budget-Planungs-Management der Zweckgebundenheit von finanziellen Hilfeleistungen durch Bund und Land sowie den Vermarktungsrechten und -regeln des geltenden Weltverbandes (Rechteinhaber) zukommen lassen.

Die Gelder der Öffentlichen Hand, wie z.B. von Kommunen oder Ministerien, sind häufig zweckgebunden. Dies bedeutet, dass die zur Verfügung gestellten Gelder von der Event-Organisation nur für bestimmte Maßnahmen eingesetzt werden dürfen, wie beispielsweise ausschließlich für Kultur- oder Infrastrukturmaßnahmen. Diese Einschränkungen erschweren die Haushaltung des Events beträchtlich.

Die Vermarktungsrechte von großen Sport-Events haben größtenteils die Weltverbände (Rechteinhaber) inne. Sie regeln mit restriktiven Verträgen die Verteilung der Vermarktungsrechte und die Vergabe von Sponsoring-Rechten an die Veranstaltungs-Organisation. Es wird detailliert vorgegeben, wie viele nationale Sponsoren eine Event-Organisation akquirieren darf und in welchem Umfang diese das Event als Werbepattform nutzen dürfen. Der Veranstalter muss sehr flexibel und dynamisch die Anwerbung von Sponsoren managen, vor allem, wenn die aktuellen Situationsbegebenheiten wie die der Wirtschaftslage, des Images des Sports oder die der Destination ungünstig sind.

Um ein notwendiges flexibles und dynamisches Management zu gewährleisten, hat die Wahl der Unternehmensform entscheidenden Einfluss, denn z.B. kann eine GmbH agiler hauswirtschaften und operieren, als ein Verein.

Frage 2: Wie setzen einzelne/ausgewählte Stakeholder ihre Interessen im komplexen Event-Netzwerk durch? (Kritiken/Verbesserungsvorschläge)

Die diversen Stakeholder verfolgen im Bezug auf die Veranstaltung eigenständige Projekte und wenden hierbei die jeweils angemessene Management-Methode an.

Auffallend ist, dass die beteiligten Akteure sich sehr früh mit dem Thema LA-WM 2009 auseinandergesetzt haben, manche schon bevor die IAAF Berlin als Austragungsdestination auserwählt hatte. Das zeigt, dass die Planung für ein Projekt mit der aktiven Teilnahme an einer Sportgroßveranstaltung als Interessensverband oder privatwirtschaftliches Unternehmen, mit einem großen Aufwand verbunden ist.

Diesen Einsatz zu rechtfertigen und das Projekt zum Erfolg zu führen, ist die vordringlichste Aufgabe der Akteure, frühzeitig entsprechende Beziehungen zu knüpfen und Networking zu betreiben. Die Stakeholder bilden neben den offiziell geschaffenen Kommunikationsebenen des BOC 2009, eigene Informationsplattformen, um mit ihren Geschäftspartnern zu kooperieren.

Hinsichtlich des erforderlichen Aufwands sind für privatwirtschaftliche Unternehmen besonders die Kosten relevant. Bevor einer der Akteure ein Projekt in Verbindung mit der LA-WM 2009 gestartet hatte, wurde der Markt intensiv geprüft und Profitabilitäts-Analysen durchgeführt, um später erfolgreich kundenorientierte Leistungen anbieten zu können.

Frage 3. Wie wirkten Organisations-Entscheidungen-/Bestimmungen auf die Event-Einschätzung der Besucher und war die Zielgruppenansprache des Event-Marketings erfolgreich?

Besucher-Einschätzungen/Zufriedenheit

Von den Event-Gästen wurden vor allem die zu hohen Ticketpreise kritisiert. Es ist widersprüchlich, einerseits ein junges Publikum anzusprechen und andererseits hohe Eintrittspreise zu verlangen¹.

¹ Die Preise der LA-WM Tickets beliefen sich von 34,90 Euro bis 153,55 Euro (vgl. morgenpost.de,

Zudem gab es keine Familienrabatte, die aber wegen der Schulferien angemessen gewesen wären. Dies hatte zur Folge, dass an manchen Wettkampftagen, das Stadion nur zu einem Drittel gefüllt war. Es wurde von den Gästen und der Presse angemerkt, dass die zuständige MMPromotion mit dem Ticketing und der Preispolitik flexibler hätte agieren müssen.

Zuletzt war die Organisation, in und um die Wettkampfstätte herum, von den befragten Gästen angemerkt worden. Sie bemängelten, dass die Beschilderung im Stadion sehr verwirrend erschien und nicht ausreichend gastronomische Versorgung zur Verfügung stand.

Positiv bewerteten die Besucher vor allem den Transfer zum Event. Um die An- und Abreise der Besucher zu gewährleisten, sind die Bahnen in 5 Minutentaktungen gefahren. Die Eintrittskarten zur Veranstaltung berechtigten gleichzeitig zur kosten-losen Nutzung des Nahverkehrs, was einen großen Beitrag zur Verkehrsberuhigung im Umfeld des Stadions lieferte. Insgesamt war das Event für die Besucher ein tolles Erlebnis.

Der Organisator eines Events muss sich jederzeit der gesamtheitlichen Auswirkungen seiner Entscheidungen bewusst sein.

Zielgruppenansprache des Event-Marketings der LA-WM 2009

Ziel eines Sportgroßveranstalters ist es viele Menschen aus dem In- und Ausland für das Event zu begeistern um an allen Wettkampftagen das Stadion zu füllen. Mit dem Event-Marketing sollte neben der interessierten Gesellschaft und Sport-Affinen vor allem ein junges Publikum angesprochen werden. Zur Erfüllung dieser Vorgaben wurden Werbeplattformen wie das Internet und andere moderne Medien genutzt.

Im Fallbeispiel konnte ein junges Publikum akquiriert werden, doch es stellte sich heraus, dass dies kein Verdienst des Event-Marketings war, sondern im populären Image der Austragungsdestination Berlins begründet lag.

Eine weitere Strategie des Event-Marketings war es, im Vorfeld viel Werbung im Ausland zu schalten, um internationale Besucher anzusprechen und ihnen ein frühzeitiges Planen für die Reise zur LA-WM 2009 zu ermöglichen. Diese Taktik ging leider nicht auf, da bezogen auf die Erhebung, fast ausschließlich nationale Besucher und solche der näheren Umgebung, das Sportgroßereignis besuchten. Gründe für dieses schlechte Abschneiden, könnte die Wirtschaftskrise oder das Image der Sportdisziplin (Leichtathletik) im Ausland gewesen sein.

Frage 4: Welche Auswirkungen haben Sportgroßveranstaltungen?

Als Ergebnis aus den Erhebungen, konnten verschiedene Auswirkungen der LA-WM 2009 abgeleitet werden. Drei Wirkungsschwerpunkte sind klar erkennbar: das allgemeine Image der Destination, die Wirtschaft und die Effekte für den Sport.

Image der Destination

Bezogen auf die LA-WM in Berlin, waren sich alle Befragten der Erhebung einig, dass Berlin weltweit bereits ein sehr gutes, universelles Image hat. Nach Expertenmeinung wird die LA-WM 2009 lediglich als Auffrischer des positiven Ansehens Berlins wahrgenommen, was im Wesentlichen aus der sehr erfolgreichen Gastgeberschaft der FIFA WM 2006 entstanden ist. Die Werbewirkung, durch die weltweite Ausstrahlung eines Events, kann dennoch als unbezahlbar für die Destination beurteilt werden.

Wirtschaft

Nach einer Studie der Berliner Investitionsbank, wird für die gesamte Wirtschaft Berlins in den kommenden Jahren, durch die Wirkung der LA-WM 2009, ein Zuwachs von 110.9 Millionen Euro erwartet. Die Tourismuswirtschaft in Berlin steigt ununterbrochen. Berlin gilt für Deutschland als beliebtestes Stadtreiseziel. Dies offenbart, dass Berlin im Tourismussektor bereits vor der LA-WM

2009 eine Spitzenposition eingenommen hat und Events eher als ein weiterer An Schub für die Reisesaison gesehen wird. Zusätzlich zu diesen positiven Aussichten und Gegebenheiten der Destination, erhoffen sich die Experten, dass Berlin als Event-Standort und Sportstadt noch weiter gefestigt wird.

Die Austragung von Sportgroßveranstaltungen in einer attraktiven Destination mit positivem Image, wird meist genutzt, um spezielle Kategorien des Standortes zu stärken oder einfach nur als Auffrischer und Anregung für das Branding zu wirken. Eine Weltstadt wie Berlin muss schließlich ihren guten Ruf wahren und pflegen.

Sport

In Bezug auf die Sportdisziplin wünscht sich der Gastgeber-Verband als Auswirkung des Events eine Imageauffrischung, besonders bei der für Jugendliche unpopulären Sportart, wie z.B. die Leichtathletik. Es müssen die positiven Wirkungen der Veranstaltung genutzt werden, um den Sport zu fördern und die Jugend dazu zu bewegen ihn aktiv auszuüben. Vor allem die Sportvereine, in und um die Destination, erhoffen sich einen Aufschwung innerhalb der Bevölkerung, die mittels des Events, sportspezifisch begeistert werden soll. Auch im Zusammenhang mit der Vermarktung soll die aktuelle Präsenz der Sportdisziplin genutzt werden, um nachhaltig neue Sponsoren für diesen Sport zu gewinnen.

Frage 5: Wie sieht die Zukunft von Sportgroßveranstaltungen aus?

Wie in meiner Einleitung beschrieben, werden die Ausmaße von Sportgroßveranstaltungen in medialer sowie finanzieller Hinsicht immer gigantischer. Die anspruchsvolle Event-Gesellschaft verlangt nach immer größeren, erlebnisreicheren und dramatischeren Event-Inszenierungen. In Zukunft werden vielleicht Sport und Spektakel in einem Atemzug genannt. Durch diese anspruchsvollen Erwartungen sind Großereignisse in finanzieller Hinsicht, nicht mehr ausschließlich von der Privatwirtschaft durchzuführen.

Durch das mediale Millionen-Publikum, hat die Wirtschaft Sportwettkämpfe als kommunikativ weitreichende Vermarktungsplattform für sich entdeckt. Sie investiert viel Geld, um mit dem Logo oder dem Firmennamen bei der Veranstaltung präsent zu sein.

Die Gastgeber eines Events, wie im Fallbeispiel, der nationale Dachverband (DLV) und die Regierung der Austragungsdestination (Senat Berlin), sind vertraglich an viele Bedingungen des Event-Rechteinhabers (IAAF)² gebunden. Beispielsweise wurden die Marketingbereiche von den angeworbenen nationalen Sponsoren des Event-Organisators stark eingeschränkt.

Des Weiteren musste sich die Öffentliche Hand mit finanziellen Mitteln in Millionenhöhe an der Veranstaltung beteiligen und zudem vertraglich beim Rechteinhaber für Risiken des Events bürgen und Regierungsgarantien gewährleisten. Die Eigentümer der Event-Rechte umgehen somit das Risiko des Ertrags-Verlustes, im Falle eines Misserfolgs der Veranstaltung.

Die Event-Eigentümer üben einen enormen Druck, mit Hilfe der vertraglichen Absicherung, auf die Veranstalter aus. Es geht den Weltverbänden nicht mehr nur um den Sport, sondern vor allem um den Marktwert ihres Events.

Die Kosten für eine Sportgroßveranstaltung werden weiter steigen, nur können sich Destinationen und Veranstalter dieses Spektakel zukünftig nicht mehr leisten. Die erhofften Effekte der Sport-Events für die Destination stehen mit den Austragungskosten dann nicht mehr in einem wirtschaftlichen Verhältnis. Die Weltverbände müssen umdenken, wenn sie demnächst noch Gastgeber für ihre Events finden wollen. Die Wirtschaftskrise beschleunigt diesen Prozess und wahrscheinlich wird in den nächsten Jahren der erste Gastgeber aufgrund von Geldmangel eine Veranstaltung absagen müssen.

² Event-Rechteinhaber sind die Unternehmen oder Weltverbände (im Sport), die im Besitz der Veranstaltung, namentlich und rechtlich sind. Sie geben den von ihnen ausgewählten Event-Veranstalter das Recht das Event durchzuführen, jedoch unter vertraglich abgesicherten restriktiven Bedingungen und unter ständiger Kontrolle.

Fazit

Zusammenfassend wird in dieser Diplomarbeit festgestellt und bestätigt, dass die Vorbereitung und Durchführung einer Sportgroßveranstaltung wie die LA WM 2009 in Berlin eine gewaltige und komplexe Management-Herausforderung für alle involvierten Parteien war.

Die Kommunikation hat sich als das bedeutendste Management-Werkzeug bei Groß-Events herausgestellt. Der ideale Kommunikationsgrad mit wechselnden Mitarbeitern sowie externen Partnern und Stakeholdern, muss für jedes neue Projekt und dessen Charakter individuell gefunden werden. Das ist das wahre Kunststück des Event-Managements.

Dynamik und Flexibilität sind bei der Planung und Organisation eines Events die Schlüsselbegriffe für ein erfolgreiches Management. Um diese Flexibilität des Managements zu gewährleisten, kann die Wahl der Unternehmensform entscheidend sein.

Die Stakeholder setzen ihre Interessen auf der einen Seite in Kooperation mit dem Organisationskomitee durch, auf der anderen Seite entwickeln sie eigene partnerschaftliche Netzwerke, um ihre Event-Ziele zu realisieren. Die Projektteilnahme an einer Sportgroßveranstaltung ist für die meisten Beteiligten aus der Privatwirtschaft, vor allem in finanzieller Hinsicht, ein großes Risiko. Daher muss im Vorfeld ein kooperatives Netzwerk für alle Bereiche, als Grundlage ihrer Projektdurchführungen aufgebaut werden.

Die Akteure und Stakeholder kritisieren verschiedene Event-Bedingungen und merken Verbesserungsvorschläge an, jedoch können sie nicht garantieren, dass diese nun zum Erfolg oder Misserfolg des Events beigetragen hätten. Die Vielzahl der Faktoren und Effekte, die eine Veranstaltung beeinflussen, erschweren es, im Nachhinein eine einzelne Maßnahme für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich zu machen. Diese Umstände bewirken, dass das Managen und das Planen von Events so einzigartig und kompliziert sind. Kein Event ist wie das andere.

Die Event-Organisation muss dem Besucher ein unvergessliches Erlebnis bieten. Der Sport liefert durch die Emotionsbildung des ungewissen Ausgangs des Wettkampfs bereits die Dramaturgie, die kein Organisator beeinflussen kann. Der Veranstalter eines Events bemüht sich folglich eine perfekte Inszenierung der Rahmenbedingungen um die Wettkämpfe herum zu gestalten. Selbst kleinste Entscheidungen des Veranstalters können große Auswirkungen auf das Besucherurteil haben. Der Organisator eines Events muss sich der Wirkung seiner Maßnahmen bis ins letzte Detail bewusst sein.

Die Zukunftsperspektive von Sportgroßevents wird stark von den finanziellen Lasten beeinflusst, die der Veranstalter und die Ausführungsdestination bewältigen müssen. Die wirtschaftliche Entscheidung wird immer gemäß dem Verhältnis von Event-Nutzen zu den steigenden Event-Kosten entschieden. Durch die Wirtschaftskrise wurde ein Umdenkprozess angestoßen, nicht mehr größer, luxuriöser und teurer, sondern der sportliche Wettkampf soll wieder im Vordergrund der Veranstaltung stehen. Wann dieser Prozess bei den Bewerbern einer Veranstaltung sichtbar wird, hängt davon ab wie viele weitere Restriktionen und Einflussnahmen sich diese von den Weltverbänden in der Zukunft noch bieten lassen.

Gemäß dem Urteil der Medien, des Publikums und der Experten, war die 12. IAAF Leichtathletik Weltmeisterschaft 2009 in Berlin ein Erfolg, wie die finanzielle Bilanz jedoch ausfällt, wird voraussichtlich zum Februar 2010 veröffentlicht.