

Aufbau eines Strategischen Veranstaltungsmanagements (1)

Die wenigsten Firmen besitzen ein eigenes Veranstaltungsmanagement, sondern lassen von der Sekretärin buchen. Dabei lässt sich mit besserer Organisation viel Geld sparen. In der neuen Serie wird unsere Autorin Andrea Zimmermann einzelne Aspekte des Themas durchleuchten und praktische Tipps geben. Die „Reise“ startet an der Basis.



Die Organisation von Tagungen, Kongressen oder Events ist für viele Unternehmen ein wichtiger Bestandteil ihrer Kundenbindungsmaßnahmen, Werbung, Mitarbeiterbindung und -weiterentwicklung. Dabei gibt es erhebliche Unterschiede, nicht nur bei den Kosten, sondern insbesondere beim Aufwand, der im Rahmen der Planung, Vorbereitung und Umsetzung betrieben wird. Dieser Aufwand ist zum einen abhängig von Ziel und Umfang der einzelnen Veranstaltungen, zum anderen von der Struktur und der Strategie, die eine Firma im Rahmen der internen

Prozesse festgelegt hat. Unternehmen stehen bei der Veranstaltungsorganisation immer wieder vor dem gleichen Problem: Vielfach sind noch keine klaren Regeln definiert oder die Kommunikation hat nicht ausreichend ge Griffen. Häufig wird viel Aufwand betrieben, ohne dass dieser dem Mehrwert der Veranstaltung dient. Die Veranstaltungsplaner sind zeitlich sowie kostenseitig unter Druck. Ein Strategisches Veranstaltungsmanagement hat daher vor allem das Ziel, die Kosten zu senken, Abläufe transparent und effizient zu gestalten und den Veranstaltungsplanern Zeit für das Wesentliche zu verschaffen: den Erfolg der Veranstaltung zu sichern.

Vereinfacht kann man sagen: der Veranstaltungsplaner hat ein Budget für eine Veranstaltung oder ein Reihe von Veranstaltungen. Seine Aufgabe besteht nun darin, das zur Verfügung stehende Geld sinnvoll einzusetzen, um damit den höchstmöglichen Effekt zu erzielen.



© btm4u

Andrea Zimmermann berät und betreut mit ihrer Firma btm4u Unternehmen im Bereich des Travel, Event und Mobility Managements.

Der Veranstaltungsmanager muss die Gesamtkosten des Unternehmens im Blick haben. Dazu zählen auch die Kosten für den internen Aufwand, das heißt die Personal- und Prozesskosten für die Umsetzung der geplanten Veranstaltungen. Sein Ziel ist die Reduzierung der Gesamtkosten unter Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien und Vorgaben.

Differenzierung von Veranstaltungen und deren Effekte :

Erstes Kriterium ist der Ort der Veranstaltung. Interne Veranstaltungen finden in Räumen des Unternehmens statt, externe Veranstaltungen außerhalb, wobei die Räume und notwendigen Dienstleistungen angemietet werden müssen. Der Aufwand für die Vorbereitung und Umsetzung sowie das Risiko im Falle einer Stornierung oder starken Veränderung sind bei externen Veranstaltungen deutlich höher.

Daneben ist die Teilnehmerdefinition wichtig, damit im strategischen Um-

Zielsetzungsdifferenzierung: Operations & Strategy



Veranstaltungsplaner (VAP)

Operations

- Zuständigkeit für die Details einzelner Veranstaltungen/-reihen
- Auswahl geeigneter Locations
- Auswahl von Referenten und Rahmenprogramme
- Veranstaltungen erfolgreich gestalten/durchführen
- VA-Budgets planen, kontrollieren und einhalten
- Umsetzung der Veranstaltung von der Vorbereitung bis zur Nachbereitung.
- ...

➤ **Basis der Tätigkeit:**
Ziele der Veranstaltung/des Auftraggebers erreichen, Budget für die Veranstaltung, innerbetriebliche Vorgaben (z.B. VA-Richtlinie)

➤ **Zielsetzung meist:**
Ergebnisoptimierung

Veranstaltungsmanager (VAM)

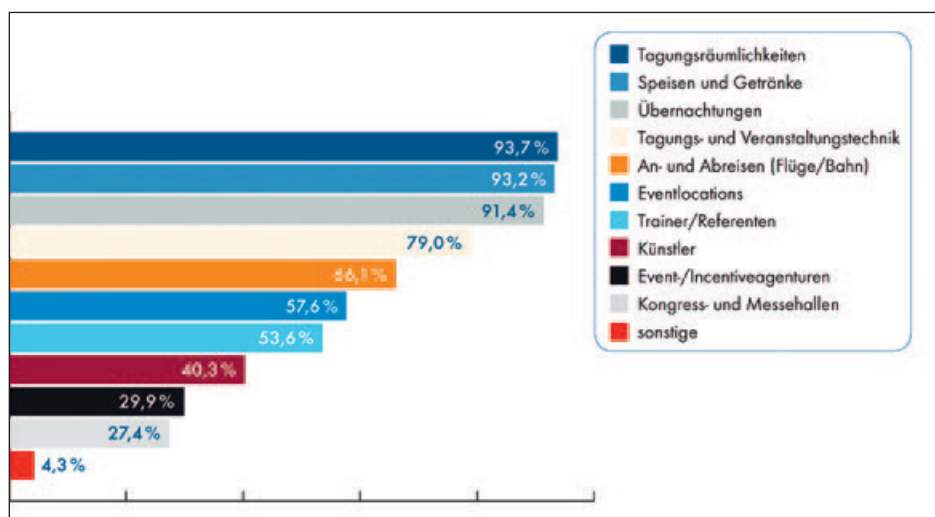
Strategy

- Strategische Tätigkeiten wie Einkauf und Organisation
- Zuständig für das Große und Ganze (Management)
- Gesamtkosten kontrollieren
- Gesamtvolumen reporten
- Prozesse strukturieren/verschlanken
- Modernisierung durch Einsatz von Softwarelösungen
- Outsourcing prüfen
- ...

➤ **Basis der Tätigkeit:**
Unternehmensziele und Gesamtbudget für Veranstaltungen

➤ **Zielsetzung meist:**
Kostensoptimierung

© Veranstaltungsplaner.de



Welche Leistungen werden für Veranstaltungen gebucht? Quelle: Studie 2008 - Veranstaltungsplaner.de

feld die richtige Wahl für Buchungs- und Kommunikationsmedien getroffen werden kann. Externen Teilnehmern ist der Zugriff auf unternehmensinterne Netze aufgrund der IT-Sicherheitsvorschriften meist nicht möglich. Veranstaltungen mit externen Gästen erfordern daher andere Entscheidungen bezüglich der zu verwendenden Kommunikationstechnologien.

Unterschiedliche *Veranstaltungsarten* erfordern eine Differenzierung der Abläufe und Regelungen. Es ist wichtig, festzulegen, wann eine Veranstaltungsrichtlinie greift: Gilt sie bereits bei einem externen Arbeitessen mit zwei Teilnehmern oder erst bei mehr als zehn Teilnehmern. Das gilt es bei der Erstellung von Richtlinien zu beachten, da dies Einfluss auf strategische Entscheidungen hat.

Was versteht man unter Strategischem Veranstaltungsmanagement?

Das Ziel eines Projekts zum Aufbau eines Strategischen Veranstaltungsmanagements ist die dauerhafte Entlastung des operativen Geschäfts sowie die Sen-

kung der Kosten für Veranstaltungen. Im Unterschied zum operativen Planen von Veranstaltungen liegen die Aufgaben daher im Aufbau von effektiven Abläufen. Es werden beispielsweise Dienstleister ausgewählt, die bei Bedarf von den Veranstaltungsplanern wie aus einem Katalog ausgesucht werden können. Die Vorauswahl orientiert sich am Bedarf des Unternehmens und kann daher nur in enger Abstimmung mit den Abteilungen und Personen erfolgen, die Veranstaltungen organisieren. Ein Veranstaltungsmanager ist sozusagen der Dienstleister für die Veranstaltungsplaner/-organisatoren.

Bei der Vorauswahl von Anbietern von Technik, Transport und Unterkunft sowie von Künstler- oder Eventagenturen werden durch den Veranstaltungsmanager grundlegende Einkaufskonditionen und Vertragsregeln festgelegt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Jeder Dienstleister in dem „Katalog“ hat sich vorher den vom Unternehmen festgelegten Konditionen und Regeln (z. B. Storno-

fristen und -gebühren) verpflichtet. Es besteht ein Rahmenvertrag der die wichtigsten Details enthält. Durch die Vielzahl der benötigten Leistungen im Umfeld von Veranstaltungen ist der Einkauf im Veranstaltungsmanagement eine zentrale Aufgabe (siehe Grafik oben). Die Kommunikation der fixierten Regeln an alle Veranstaltungsplaner ist ein wichtiger Bestandteil der Aufgabe und gehört zum Wissensmanagement.

Für die Strukturierung der internen Abläufe werden Werkzeuge und Dienstleister ausgewählt mit dem Ziel, eine Entlastung in das Tagesgeschäft der Veranstaltungsplaner und aller weiteren betroffenen Bereiche, wie beispielsweise der Buchhaltung, zu bringen. Dazu können Online-Portale für die Recherche ebenso gehören wie Veranstaltungskreditkarten oder Software für das Teilnehmermanagement oder die Raumgestaltung bei Großveranstaltungen. (Details folgen)

Organisatorische Einbindung im Unternehmen

Wo das Veranstaltungsmanagement angesiedelt ist, hängt von verschiedenen Aspekten ab. Unter anderem davon, welche Ziele das Unternehmen mit diesem zen-

Bei den Veranstaltungen differenziert man u. a. anhand der Teilnehmerzahl und Zielsetzung:

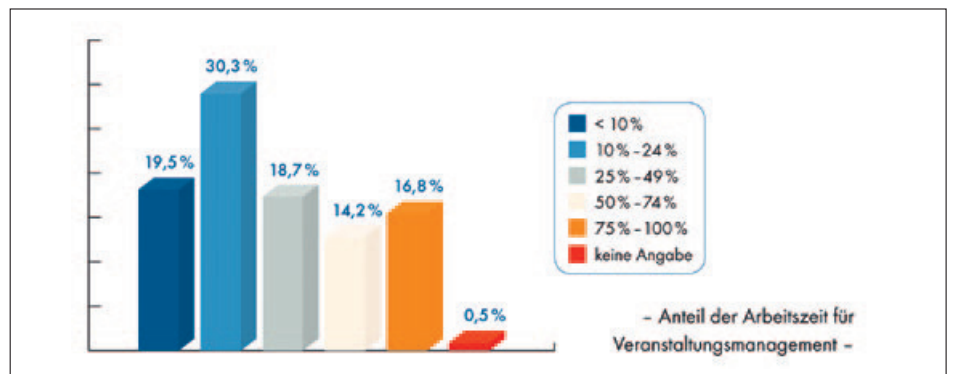
Meeting	Kleine bis mittlere Teilnehmerzahl	Schulungen, Seminare, Workshops, kleinere Tagungen, Projekttreffen
Incentive	Kleine bis große Teilnehmerzahl	Eng mit der Definition Events und Gruppenveranstaltungen verbunden. Ein Incentive hat allerdings immer einen Belohnungscharakter
Congress, Conference, Conention	Große Teilnehmerzahl	Aktionärsversammlungen, Hauptversammlungen, Jahrestagungen mit Rahmenprogramm, Fachkongresse
Event	Mittlere bis große Teilnehmerzahl	Weihnachtsfeiern, Teambuilding, Produktpräsentationen, Verkäufermotivationen ohne Belohnungscharakter, Kundenveranstaltungen. Ein Incentive ist häufig auch ein Event, aber ein Event eben kein Incentive im Belohnungsgedanken
Spezialveranstaltungen wie Messen und Sportveranstaltungen	Teilnehmerzahl kann sehr unterschiedlich sein	In der Regel keine eigene Veranstaltung, sondern das Unternehmen ist Teil einer Veranstaltung, Messe

tralen Service erreichen will. Sofern es neben Service und Steuerung auch um Kostensenkung geht, sollte die Verantwortung nicht im Bereich der „Hauptauftraggeber“ liegen. Die internen Auftraggeber, vielfach der Bereich Marketing oder Vertrieb, sind häufig auch finanziell abhängig von dem Erfolg jeder einzelnen Veranstaltung und damit persönlich involviert. Wird das Veranstaltungsmanagement in ihrem Bereich angesiedelt, birgt das zwangsläufig Konfliktpotenzial.

Eine Eingliederung in eher „neutrale“ Bereiche wie Einkauf, Personal oder Travel Management ist denkbar. Eine Stabstelle ist sinnvoll, wenn Veranstaltungen von übergeordnetem Interesse für das Unternehmen sind. Wichtig ist auf jeden Fall die Durchsetzungsfähigkeit und die Kommunikation in alle betroffenen Firmenbereiche, unabhängig davon, in welcher Abteilung der Veranstaltungsmanager angesiedelt ist. Nur mit einem klarem Auftrag und der Unterstützung „von oben“, also von der Unternehmensleitung, hat er die Chance, effizient und zielführend zu arbeiten.

Effekte durch ein Strategisches Veranstaltungsmanagement

Strategische Richtlinien sind übergeordnet und richten sich nicht an einer bestimmten Veranstaltung aus. Als Folge wird der Einkauf effizienter gestaltet, die Prozesse werden klar definiert und



Wieviel Prozent ihrer Arbeitszeit wenden Planer für die Organisation von Veranstaltungen auf?

Quelle: Studie 2008 - Veranstaltungsplaner.de

die Veranstaltungsplaner mit Hilfsmitteln unterstützt. Weitere Zielsetzungen sind neben der Kostentransparenz auch das Reporting und Controlling der Veranstaltungen, die Umsetzung steuerrechtlicher Vorgaben sowie insbesondere die Prozess-Transparenz und die Unterstützung des effizienten Arbeitens aller Beteiligten.

Durch die zentrale Gestaltung und Prüfung von Veranstaltungsrichtlinien und das Reporting sowie ein gut gestaltetes Wissensmanagement können Fehlentscheidungen und unnötige Ausgaben gezielt vermieden werden. In Unternehmen mit dezentral organisierten Veranstaltungen und ohne Wissensdatenbank kommt es häufig vor, dass mehrere Veranstaltungen in einem Hotel gebucht werden, ohne den Einkaufsvorteil zu erkennen, weil die Einkäufer nichts voneinander wissen. Schlimmer noch sind „Fehlgriffe“ bei der Location- oder Dienstleisterauswahl, die nicht dokumentiert

werden. Ohne Datenbank können diese Dienstleister mehrfach von verschiedenen Veranstaltungsplanern eines Unternehmens gebucht werden, ohne dass ihre Qualitätsmängel bekannt sind. Zum Veranstaltungsmanagement gehört daher auch der Aufbau einer Datenbank mit Informationen über frühere Veranstaltungen, inklusive einer „Black List“ von Dienstleistern mit mangelhafter Qualität.

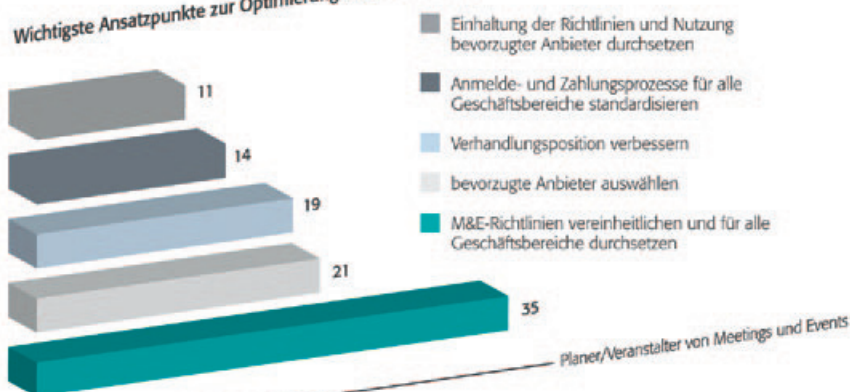
Der Studie „Meetings and Events: Where Savings Meet Success“ des CWT Travel Management Instituts zufolge könnten Unternehmen mit Best-Practice-Dokumentationen über drei Jahre durchschnittlich 10 bis 25 Prozent der Kosten für Meetings und Events sparen. Als zentrale Ansatzpunkte nennt die Studie die Schaffung und Einhaltung von Richtlinien, sowie die Optimierung von Einkauf und Prozessen (siehe Grafik).

Unternehmen, die ein strategisches Veranstaltungsmanagement eingerichtet haben, bestätigen diese Kostensenkungspotenziale. Vor allem berichten sie davon, dass die Analyse der Abläufe und Kosten ihnen teilweise erst „die Augen geöffnet hat für das Potenzial und die absolute Notwendigkeit einer Neuausrichtung des Veranstaltungsmanagements“.

In der nächsten Ausgabe werden „Hilfsmittel“ für Veranstaltungsplaner wie beispielsweise Checklisten und Tipps zu Verträgen vorgestellt.

→ Andrea Zimmermann

Wichtigste Ansatzpunkte zur Optimierung des M&E-Managements



Quelle: CWT Travel Management Institute, auf Grundlage einer Umfrage unter Planern und Veranstaltern von Meetings und Events (169 Teilnehmer)

Strategie und Richtlinien sind die wichtigsten Ansatzpunkte zur Verbesserung des M&E Managements. Quelle: CWT - Studie Meetings und Events, 2010