

Sports Event Network for Tourism & Economic Development of the ALPine Space

SENTEDALPS



Grenzüberschreitendes Netz für Tourismus und  
Wirtschaftsentwicklung durch Sportereignisse  
im Alpenraum

**VON DER IDEE ZUM ERFOLG: HANDBUCH ZUR  
TEILNAHME AN SPORTEREIGNISSEN FÜR  
VERANTWORTLICHE AUS POLITIK UND VERWALTUNG**

**Iniziativa comunitaria europea  
INTERREG III B  
Spazio Alpino  
Priorità 1, Misura 2:  
Competitività e sviluppo durevole**



Interreg III B



**Sports Event Network for Tourism and Economic  
Development of the Alpine Space**

**Grenzüberschreitendes Netz für Tourismus und Wirtschaftsentwicklung durch  
Sportereignisse im Alpenraum**

**VON DER IDEE ZUM ERFOLG:**

**HANDBUCH ZUR TEILNAHME AN SPORTEREIGNISSEN FÜR VERANTWORTLICHE  
AUS POLITIK UND VERWALTUNG**

**Handbuch geschrieben von:**

Olivier Brighenti (IDHEAP), Christophe Clivaz (HEVs), Nicolas Déléroz (HEVs), Nancy Favre (IDHEAP), unter der Leitung von Jean-Loup Chappelet (IDHEAP).

**Die Unterlagen für die Fallbeispiele wurden realisiert von:**

Nicolas Chanavat (UCBL), Jean-Philippe Delage (IUP – THTL), Nancy Favre (IDHEAP), Alessandro Giacca (FISI – CAO) und Martin Schnitzer (ISOC 2005).

**Die Übersetzung in italienischer Sprache wurde realisiert von:**

“Traduzioni Madrelingua” Vicenza (Italien)

Von der Idee zum Erfolg: Handbuch zur Kandidatur an Sportereignissen  
für Verantwortliche aus Politik und Verwaltung,  
unter der Leitung von Jean-Loup Chappelet, Chavannes-  
Lausanne: IDHEAP, 2005.

© 2005 Sentalps Consortium,  
Interreg IIIB Project number CH/1-2/3.3/3

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG</b> .....	S. 7
<b>ERSTER TEIL: ERSTE SCHRITTE ZUR UMSETZUNG EINER KANDIDATUR IN DIE PRAXIS</b> .....	S.13
<b>KAPITEL 1: DIE SPORTEREIGNISSE</b> .....	S.15
1.1 Die Kennzeichen eines Sportereignisses .....	S.15
1.2 Die Phasen und Beteiligten eines Ereignisses .....	S.17
<b>KAPITEL 2: DIE KANDIDATUREN</b> .....	S.19
2.1 Die Charakteristiken einer Kandidatur .....	S.19
2.2 Die Etappen einer Kandidatur .....	S.20
2.3 Arten von Kandidatur .....	S.20
<b>KAPITEL 3: DAS ANGEBOT DER STÄTTEN, DIE SPORTEREIGNISSE AUFNEHMEN KÖNNEN</b> .....	S.23
3.1 Die Charakteristiken der Aufnahmestätten .....	S.23
3.2 Die verschiedenen Arten von Aufnahmestätten .....	S.26
3.3 Die Wahl der geeigneten Veranstaltung .....	S.27
<b>KAPITEL 4: DIE NACHFRAGE DER INHABER VON SPORTEREIGNISSEN</b> .....	S.29
4.1 Die verschiedenen Arten von Inhabern .....	S.29
4.2 Die Forderungen der Inhaber .....	S.30
4.3 Die Strategien, um der Anfrage zu entsprechen .....	S.31
<b>KAPITEL 5: ANWENDUNG VON STRATEGISCHEM MANAGEMENT BEI SPORTSEREIGNISSEN</b> .....	S.35
5.1 Der Vorentwurf des Kandidaturdossiers .....	S.35
5.2 Die strategische Analyse .....	S.37
5.3 Die wirtschaftliche Analyse .....	S.38
<b>KAPITEL 6: DIE ORGANISATION DES KANDIDATURKOMITEES</b> .....	S.41
6.1 Der rechtliche Aspekt .....	S.41
6.2 Organisatorische Ressourcen .....	S.42
6.3 Menschliche Ressourcen .....	S.43
6.4 Finanzielle Ressourcen .....	S.45
<b>KAPITEL 7: DIE ARBEIT DES KANDIDATURKOMITEES</b> .....	S.47
7.1 Das Kandidaturdossier .....	S.47
7.2 Internationales Lobbying .....	S.48
7.3 Die öffentliche Kommunikation .....	S.49
<b>SCHLUSSWORT</b> .....	S.51

## **TEIL ZWEI: FALLBEISPIELE**

<b>DIE WELTMEISTERSCHAFTEN IM KANU-SLALOM 2002</b>	
- Bourg Saint-Maurice - Frankreich .....	S.55
<b>DIE CROSS-COUNTRY-WELTMEISTERSCHAFT 2005</b>	
- Saint-Etienne - Frankreich .....	S.59
<b>DIE BIATHLON-SENIOR-WELTMEISTERSCHAFT 2007</b>	
- Haute Maurienne - Frankreich .....	S.63
<b>DIE RUDERWELTMEISTERSCHAFT 2007</b>	
- Aiguebelette - Frankreich.....	S.67
<b>DIE OLYMPISCHEN WINTERSPIELE 2006</b>	
- Sion – Schweiz .....	S.71
<b>DIE CROSS-COUNTRY-WELTMEISTERSCHAFT 2003</b>	
- Lausanne / La Broye – Schweiz .....	S.75
<b>DIE TRIATHLON-WELTMEISTERSCHAFTEN 2005 UND 2006</b>	
- Lausanne - Schweiz .....	S.79
<b>DIE TISCHTENNISWELTMEISTERSCHAFT 2005</b>	
- Lausanne - Schweiz.....	S.83
<b>DIE STREETHOCKEY-WELTMEISTERSCHAFT 2003</b>	
- Sierre - Schweiz.....	S.87
<b>DAS OLYMPISCHE FESTIVAL DER EUROPÄISCHEN JUGEND 2005</b>	
- Monthey - Schweiz.....	S.91
<b>DIE SCHACHWELTMEISTERSCHAFT 2006</b>	
- Torino - Italien.....	S.95
<b>DIE WINTERUNIVERSIADEN 2007</b>	
- Torino - Italien.....	S.99
<b>DIE ALPINEN SKIWELTMEISTERSCHAFTEN 2006</b>	
- Cuneo - Italien .....	S.103
<b>DIE WINTERUNIVERSIADEN 2005</b>	
- Innsbruck / Seefeld - Österreich .....	S.107
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	S.110

## VORWORT

Das Projekt SENTEDALPS (Grenzüberschreitendes Netz für Tourismus und Wirtschaftsentwicklung durch Sportereignisse im Alpenraum) ist ein von der Europäischen Kommission kofinanziertes Projekt im Rahmen der EU-Initiative INTERREG IIIB, die sich über einen Zeitraum von drei Jahren hinweg entwickelt. Die Teilnehmer aus der Schweiz werden auf föderaler Ebene vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) und den Kantonen Waadt und Wallis finanziert.

Das Projekt umfasst sechzehn Partner aus Österreich, Frankreich, Italien, Slowenien und der Schweiz. Es vereint Vertreter öffentlicher und privater Forschungsinstitute, regionale und lokale öffentliche Verwaltungen sowie private Organisationen.

Diese Anleitung zur Teilnahme ist das erste einer Reihe von Handbüchern, die im Bereich des Projekts SENTEDALPS produziert wurden. Das zweite wird der Organisation und Vorbereitung eines Sportereignisses gewidmet sein, das dritte der Leitung und Vorbereitung der freiwilligen Mitarbeiter.

Hochschulinstitut für Öffentliche Verwaltung (IDHEAP) Technischer Lead Partner	Schweiz
Fakultät für Bewegungswissenschaften (SUISM) Finanzieller Lead Partner	Italien
Tourismusagentur des Departements Savoie (ATDS)	Frankreich
Regionalrat Rhone-Alpes (CRRRA)	Frankreich
Regionalrat (Westliche Alpen) der Italienischen Wintersportverband (FISI – CAO)	Italien
Hochschulinstitut für Leibeserziehung (ISEF)	Italien
Organisationskomitee der Winteruniversiaden - Innsbruck 2005 (ISOC 2005)	Österreich
Universität Savoie (IUP – THTL)	Frankreich
Provinz von Torino (PTO)	Italien
Stadt Innsbruck (STINN)	Österreich
Organisationskomitee der XX Olympischen Winterspiele – Torino 2006	Italien
Universität Claude Bernard – Lyon 1 (UCBL)	Frankreich
Hochschule Wallis (HEVs)	Schweiz
Staat Waadt (DEC)	Schweiz
Tourismusverein Slowenien (TAS)	Slowenien

# EINLEITUNG

Seit dem Beginn der achtziger Jahre hat eine ständig wachsende Zahl von Regionen die Veranstaltung von sportlichen Ereignissen ermuntert, die als Entwicklungsfaktoren von Wirtschaft und Tourismus gelten. Es handelt sich nunmehr darum, durch die Organisation von Sportveranstaltungen eine dauerhafte Entwicklung des Territoriums zu gewährleisten, wobei nicht nur die wirtschaftlichen, sondern auch die sozialen Auswirkungen sowie die Folgen für die Umwelt beachtet werden müssen. Auf der Grundlage der Kompetenzen der verschiedenen Partner von SENTEDALPS macht es sich dieses Handbuch zum Ziel, derartige Ideen zu fördern und die Weitergabe von Kenntnissen hinsichtlich der Organisation von Sportveranstaltungen im Alpenraum zu vermehren. Der «Markt» des Sportereignisses hat sich in besonderer Weise während der letzten zwei Jahrzehnte entwickelt, mit Folgen auf das Angebot wie auch auf die Nachfrage nach Sportveranstaltungen.

Daraus ergeben sich folgende Implikationen:

- eine wachsende Nachfrage nicht nur nach Showsport, sondern auch nach Volkssport – bei dem gewisse Veranstaltungen eine alljährlich steigende Teilnehmerzahl anziehen, die manchmal sogar eine Zurückweisung von Einschreibungen erforderlich macht;
- eine Entwicklung des Angebots, die von der Anzahl und Verschiedenheit der Sportveranstaltungen verkörpert wird. Diese nehmen unaufhörlich zu: 142 sportliche Disziplinen und über 1000 Veranstaltungen werden jährlich weltweit gezählt. Das betrifft sowohl die sportliche Elite als auch den Sport für jedermann.

Im Inneren dieses Marktes ist die Organisation von Sportereignissen zu einem nützlichen Werbeinstrument sowie zu einem Schaufenster des "Know-How" einer Region geworden. All das auf der Grundlage von Kriterien der dauerhaften Entwicklung sowie der Agenda 21 des Internationalen Olympischen Komitees (IOC), das die natürliche Umwelt - neben Sport und Kultur - als die dritte Dimension der olympischen Tradition ansieht.

Es wurden verschiedene Initiativen unternommen: einerseits zur Sensibilisierung der Organisatoren bezüglich der schädliche Nebeneffekte einer Sportveranstaltung vor allem auf die Umwelt, andererseits um sie zu ermutigen, so gut wie möglich die Vorteile zu nutzen, die aus der Organisation derartiger Veranstaltungen entspringen können. Diese Vorteile sind zweifacher Art:

- **Wirtschaftliche Vorteile:** Diese beziehen sich hauptsächlich auf die direkten und indirekten Spesen, die mit dem Ereignis verbunden sind, das in der Region ausgetragen wird, ebenso wie auf die Imageaufwertung, die eine grosse Zahl von (Fernseh-) Zuschauern sowohl während als auch nach dem Ereignis zu einem Besuch der Region anspornt.
- **Soziale Vorteile:** Häufig unterschätzt, konkretisieren sie sich in den meisten Fällen im Erwerb organisatorischer Fähigkeiten und regionaler Kooperation: neue Kenntnisse, Verstärkung der lokalen Identität, Arbeitserfahrungen und Jugendbildung. Sie bestehen in materiellen sowie nicht materiellen "Erbschaften", die die Veranstaltung hinterlässt: Sportanlagen, allgemeine Infrastrukturen, sportliche Praktik, Bekanntheit, et cetera.



Sieht man von den offensichtlichen Vorteilen ab, so sind die Beweggründe einer Kandidatur für ein Sportereignis dennoch zahlreich. Aufgrund der Analyse von 46 kandidierenden Städten hat Emery (1998) bewiesen, dass die Hauptgründe die Förderung des Sports sowie der Willen zur Imageaufbesserung der Gastgeberstadt sind. Das folgende Schema (Figur 1), eine Art umgekehrte Maslow'sche Pyramide, zeigt eine Hierarchie der Motivationen, die für eine Bewerbung sprechen: von der unzulänglichsten, aber leider verbreiteten (Eigenwerbung), bis zur nachvollziehbarsten (dauerhafte Entwicklung der Region).

Man kann folgende Motive einer Teilnahme unterscheiden:

---

*Laut einer Liste, die vom IOC aufgestellt wurde, finden jedes Jahr etwa 300 sportliche Grossveranstaltungen statt. Im Jahr 1999 haben die 15 EU-Länder 77 Weltmeisterschaften sowie 102 Europameisterschaften beherbergt. Die AGFIS (Generalverband der internationalen Sportverbände) hat im 2004 98 Mitglieder vereint, die die Fähigkeit zur Veranstaltung von mindestens einer Weltmeisterschaft im Jahr oder für zwei aufeinander folgende Jahre aufbrachten. Die britische Gesellschaft Sportcal.com verwaltet die wahrscheinlich vollständigste Datenbank der Welt über sportliche Ereignisse. Ihre Datenbank sieht für die kommenden zehn Jahre zirka 25.000 Veranstaltungen in 142 Sportarten oder Disziplinen vor. Jede Woche werden etwa 1.500 Veranstaltungen in dieser Sammlung hinzugefügt oder umgeändert. Diese Zahlen weisen auf jeden Fall auf eine neue Problematik hin, die der Welt des Sports innewohnt, und insbesondere einigen davon, also auf die Überfüllung des Kalenders und folglich die Schwierigkeit, ein Ereignis unter der Masse hervorzuheben. Das deutet darauf hin, dass nur die am besten organisierten Ereignisse überleben und sich in dieser «Kakophonie» entwickeln können.*

---

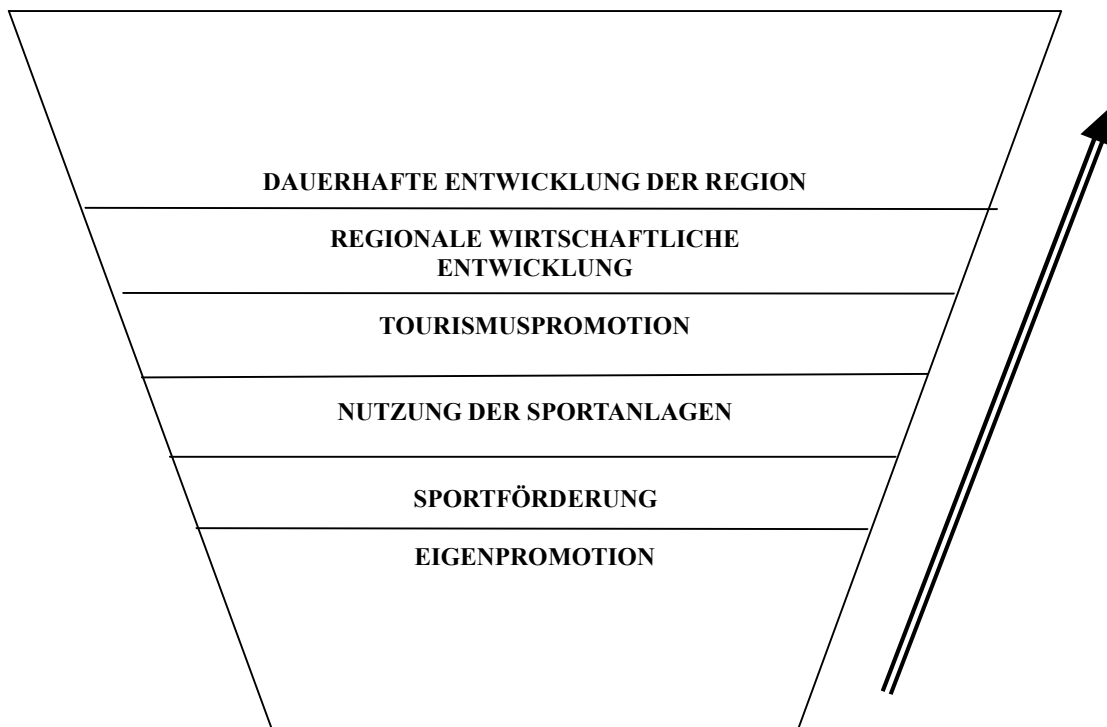


Fig. 1 – Motivationspyramide

- **Persönliche Gründe:** eine politische Persönlichkeit übernimmt das Dossier mit dem Ziel der Promotion der eigenen Person zu Wahlzwecken. *Beispiel: die Biathlon-Weltmeisterschaft 2007 in der Haute Maurienne (Frankreich).*
- **Sportliche Gründe:** die Initiatoren der Kandidatur wollen eine Sportart in einer Region entwickeln und fördern. *Beispiel: die Streethockey-Weltmeisterschaft 2003 in Sierre (Schweiz).*
- **Benutzung der Sportanlagen:** In der Region besteht eine gewisse Anzahl bereits errichteter Sporteinrichtungen, die man auf die bestmögliche Art und Weise nutzen will. *Beispiel: die Winteruniversiaden von Innsbruck-Seefeld (Österreich), die Innsbrucks olympische Installationen von 1946 und 1976 nutzen.*
- **Tourismuszweck:** zur touristischen Entwicklung einer Region. Der grösste Teil der Bewerbungen verfolgt dieses Ziel. *Beispiel: die Kanu-Weltmeisterschaften 2002 von Bourg Saint-Maurice (Frankreich), deren Ziel die Promotion der Region als Bestimmungsort für Sommertourismus war.*
- **Wirtschaftliche Entwicklung der Region:** Auch dieser gehört zu den wichtigen, im Rahmen einer Bewerbung häufig genannten Punkten. *Beispiel: das olympische Festival der europäischen Jugend von Monthey 2005, das die den Dynamismus dieser Schweizer Region steigern will sowie die Bildung von Arbeitsplätzen bezweckt.*
- **Dauerhafte Entwicklung einer Region:** Aus der wirtschaftlichen, sozialen und umweltlichen Perspektive ist dieser Aspekt mittlerweile ausschlaggebend, um ein Event «verkaufen» zu können. *Beispiel: die Kandidatur von Sion 2006 war die erste, die diesen Aspekt hervorgehoben hat.*

Es ist dennoch offensichtlich, dass bei jeder Kandidatur verschiedene Beweggründe und Erwartungen nebeneinander bestehen. In den meisten Fällen handelt es sich um ein Zusammenspiel verschiedener Motivationen, die sich nicht gegenseitig ausschliessen. In der Tat ist die Kandidatur

für die Organisation einer Sportveranstaltung ein Konkurrenzkampf, der individuelle und institutionelle Subjekte mit verschiedenen Interessen zusammenbringt, die jedoch ein gemeinsames Ziel verfolgen: erfolgreich zu sein. Aufgrund der starken Konkurrenz sind die Forderungen der Veranstalter der sportlichen Ereignisse in den letzten Jahrzehnten beachtlich gestiegen. Trotzdem sind die Bewerbungen noch immer allzu oft das Ergebnis von Entscheidungen, die ohne solide rationale Grundlagen getroffen werden, und bei deren Organisation nicht auf vorherbestimmte Modelle zurückgegriffen wird, die anlässlich anderer Kandidaturen getestet wurden.

Verschiedene Untersuchungen zum Thema der Kandidaturen weisen diese unsachgemässe Atmosphäre nach. Die Absicht dieses Handbuchs besteht darin, die Weitergabe von verschiedenen Kenntnissen und Kompetenzen zu erleichtern und die hinzugewonnenen Erfahrungen zu teilen. Um das zu erreichen, hat man sich auf die Erfahrung der 15 Projektpartner gestützt (Olympische Winterspiele von Albertville, Innsbruck und Torino, Mehrdisziplin-Wettkämpfe, Weltmeisterschaften in verschiedenen Sportarten und Volkssportveranstaltungen), auf die Analyse von Dokumenten sowie auf die Interviews mit 14 Verantwortlichen einer Kandidatur. Diese Fallbeispiele aus vier Partnerländern werden im zweiten Teil des Handbuchs vorgestellt. Damit soll die Notwendigkeit einer professionellen Herangehensweise für jene Regionen bewiesen werden, die sich nicht nur bewerben wollen, sondern das Recht zur Aufnahme eines bedeutenden Sportereignisses in ihrem Gebiet verdienen wollen. Dieses Handbuch geht von der Idee aus, dass eine Kollektivität im Voraus entscheiden muss, welches Veranstaltungsart seinen sozialen, wirtschaftlichen und geographischen Besonderheiten am besten entspricht, um seine Kandidatur als Austragungsstätte erfolgreich zu organisieren. In dieser Hinsicht will es drei grundlegende Fragen beantworten, die den drei Phasen jeder Kandidatur entsprechen:

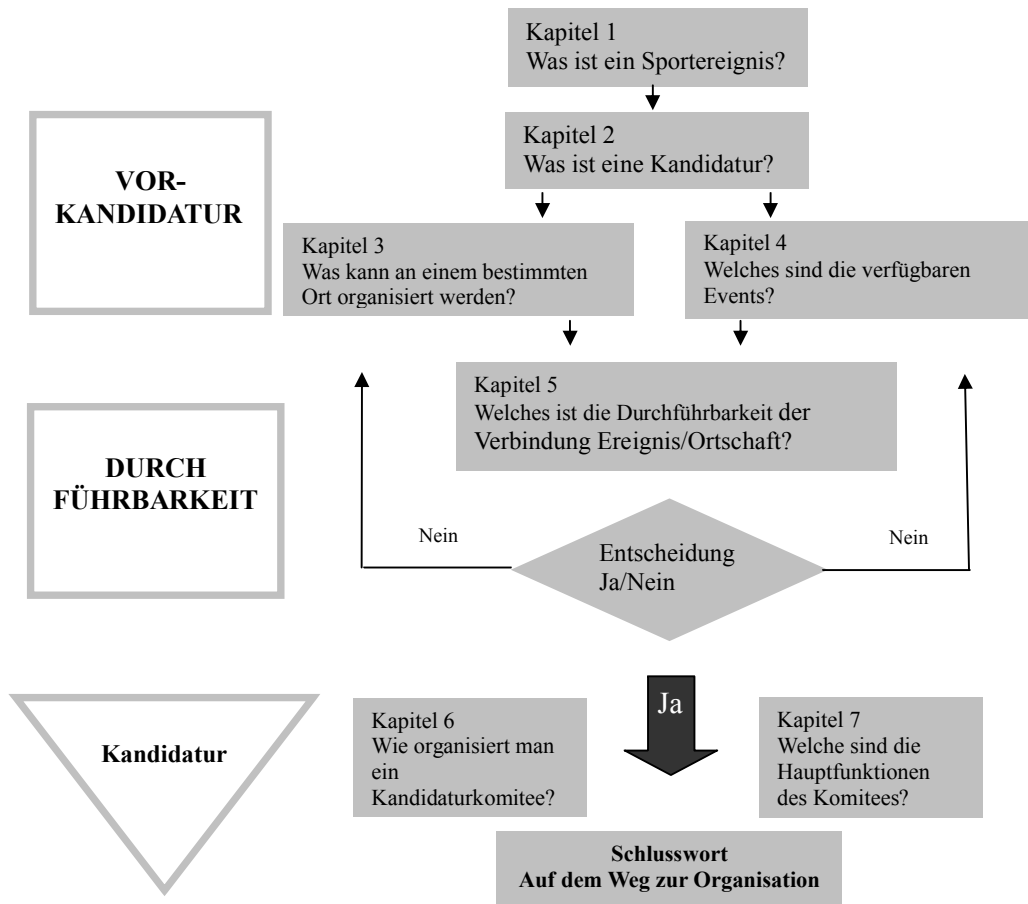
- Warum sollte man sich kandidieren? (Vorkandidatur)
- Welches Event sollte man für die betroffene Zone wählen? (Durchführbarkeit)
- Wie kann man der Kandidatur zum Erfolg verhelfen? (Kandidatur im eigentlichen Sinne)

Dieses Handbuch enthält eine globale Vision des Bewerbungsprozesses und bietet den lokalen und regionalen Behörden einige Leitlinien für eine überlegte Planung. Sie wendet sich an drei Arten von Subjekten, die eine sportliche Kandidatur in Betracht ziehen können:

- Lokale Politiker,
- Verantwortliche der Verwaltung, Beamte aus dem Sport- und Tourismusbereich, der wirtschaftlichen und der territorialen Entwicklung,
- Fachleute aus den Bereichen Sport, Tourismus und Wirtschaft.

Es sei darauf aufmerksam gemacht, dass dieses Handbuch hauptsächlich internationale Sportereignisse mit Wandercharakter und einer gewissen Bedeutung betrifft, deren Zuteilung durch die Präsentation einer Kandidatur erfolgt, die den Erfordernissen des Veranstalters des Ereignisses entgegenkommt. Veranstaltungen, die immer an denselben Orten stattfinden, benötigen definitionsgemäss keine Kandidatur.

Das folgende Schema synthetisiert die Fragen, auf die die verschiedenen Kapitel des Handbuchs eingehen. Die im Text enthaltenen Beispiele beziehen sich auf die Fälle, die im zweiten Teil vorgestellt werden.



**Erster Teil**

**ERSTE SCHRITTE ZUR UMSETZUNG  
EINER KANDIDATUR IN DIE PRAXIS**

# KAPITEL 1

## DIE SPORTEREIGNISSE

Es gibt eine Vielzahl verschiedener Sportereignisse. Bevor man die Veranstaltung wählt, die sich für einen Ort am besten eignet, muss man verstehen was ein Sportereignis ist, was es für den Veranstalter bedeutet, und muss die verschiedenen Kategorien von Events unterscheiden. Diese Elemente müssen vor der Vorbereitung einer Kandidatur abgewogen werden.

---

*«Ein Sportereignis ist eine soziale Begebenheit mit starker Medienwirkung, das Mitfiebern des Publikums ist an die Ungewissheit des Ergebnisses der Handlungen der verschiedenen Darsteller gebunden, die sich in einer Situation des Strebens nach Erfolg, Leistung oder Konkurrenz befinden».* (Ferrand, 1993)

---

### 1.1 Die Charakteristiken eines Sportereignisses

Der Ausdruck "Sportereignis" ist allumfassend und bezeichnet sowohl Wettbewerbe lokaler Art als auch die Olympiaden. Zahlreiche Eigenschaften dieser Veranstaltungen sind variabel:

- **Die Dimension:** diese wird von verschiedenen Kriterien wie etwa Teilnehmerzahl, Budget oder Anzahl der Zuschauer und des Fernsehpublikums bestimmt.
- **Die räumlichen Charakteristiken:** Der Austragungsort kann im Freien oder in einem geschlossenen Raum sein; das Ereignis kann in einer öffentlichen oder privaten Anlage stattfinden; die Wettbewerbe können gleichzeitig an mehreren Stätten ausgetragen werden oder aufeinander folgend in einem einzigen Komplex stattfinden; der Wettbewerb kann regelmässig von Ort zu Ort wechseln;
- **Die zeitlichen Charakteristiken:** Diese betreffen die Dauer, das regelmässige Auftreten und den Veranstaltungskalender der Wettkämpfe;
- **Die sportlichen Charakteristiken:** Ein Ereignis kann eine Sportart oder mehrere beinhalten; es kann verschiedenen Erfordernissen entgegenkommen, je nachdem, ob das Ziel der Wettbewerb (Elite) oder die Unterhaltung (Massensport) ist;
- **Die Bekanntheit:** Diese misst sich durch die Reichweite des Ereignisses, das regional, national oder international sein kann; mehr als die Anzahl der Zuschauer ist es vielmehr die Medienpräsenz, die uns über die Berühmtheit eines Ereignisses informiert.

Diese verschiedenen Charakteristiken gestatten eine Reihe von Varianten und Kombinationen. Es ist nicht leicht, Sportereignisse klar in Kategorien einzuteilen; auf der Grundlage der Medienbeteiligung ist es jedoch möglich, eine sehr vereinfachte Typologie vorzuschlagen:

- **(Sehr) grosse Ereignisse:** Dazu gehören unter anderem die Olympiaden, die Fussball-Europa- und Weltcups, einige Weltmeisterschaften (Ski, Athletik), die Tour de France oder der Amerika-Cup. Sie werden durch die Massenmedien ausführlich verbreitet, geniessen prinzipiell internationale Fernsehübertragung und erreichen zahlreiche Zuschauer. Es

handelt sich um Ereignisse, die die sportliche Elite betreffen. *Beispiel: die Ski-Alpin-Weltmeisterschaft von Crans-Montana 1987*

- **Mittlere Ereignisse:** Es handelt sich um einige Welt- und Europameisterschaften, grosse Turniere, Meetings und Volkslaufveranstaltungen. Sie können eine grosse Zahl von Teilnehmern vereinen und Elitesportler mit Amateuren zusammenbringen. *Beispiel: das European Masters-Golfturnier von Crans-Montana, das jährlich abgehalten wird.*
- **Andere Ereignisse:** Es handelt sich um solche, die kaum durch die Medien verbreitet werden, die aber ein breites Publikum und auch die Elite bei den Welt- oder Europameisterschaften von «vertraulicheren» Sportarten vereinen, wie etwa die Streehockey-Weltmeisterschaften. *Beispiel: die Skiweltmeisterschaften der Behinderten, die in Anzère und Crans-Montana im 2000 stattgefunden haben.*

Die Beispiele, die für jede dieser drei Typologien erwähnt werden, zeigen dass eine Stadt, eine Region oder eventuell auch eine Station wie Crans-Montana in der Schweiz Ereignisse jeglicher Grössenordnung organisieren können. Ausserdem muss betont werden, dass kleine Ereignisse äusserst bedeutend vom wirtschaftlichen und touristischen Standpunkt her sein können. Dies gilt für Veranstaltungen, die kaum Werbung in den Medien erhalten und sich über einen längeren Zeitraum hinweg ausdehnen, wobei die grosse Teilnehmerzahl den wirtschaftlichen Nutzen steigert, vor allem was die Übernachtungen angeht.

*Beispiel: Um die Sportanlagen zu nutzen, die für die Universiaden 1991 erbaut wurden, organisiert die Stadt Sheffield zahlreiche Sportereignisse, wie etwa einige Eurofoot-Begegnungen und die World Masters Swimming Championships. Letztere haben trotz der wenigen Zuschauer und einer geringen Medienpräsenz mehr Übernachtungen veranlasst als die Begegnungen von Euro 96, die im Fernsehen ausführlich übertragen wurden.*

## 1.2 Die Phasen und Beteiligten eines Ereignisses

Auch wenn die Veranstaltungen sehr unterschiedliche Charakteristiken haben, teilt sich ihre Organisation in jedem Fall in vier Phasen ein, deren Dauer stark vom Typ des Ereignisses abhängt (vgl. Figur 2):

- **Die Idee:** Sie reicht von dem Moment, in dem die Absicht zur Organisation eines Ereignisses entsteht, bis zur Kandidatur;
- **Die Vorbereitung:** von der Entstehung des Organisationskomitees bis zum Beginn der Austragung des Ereignisses;
- **Die Abhaltung (oder Nutzung):** Sie deckt die gesamte Dauer des Ereignisses, von der Öffnung bis zur Schliessung der Wettbewerbsstätten;
- **Die Schliessung:** Sie umfasst alle Aufgaben, die ab dem Moment der Schliessung der Wettbewerbsstätten mit der Auflösung des Organisationskomitees und der Wiederinstandsetzung der Stätten verbunden sind.

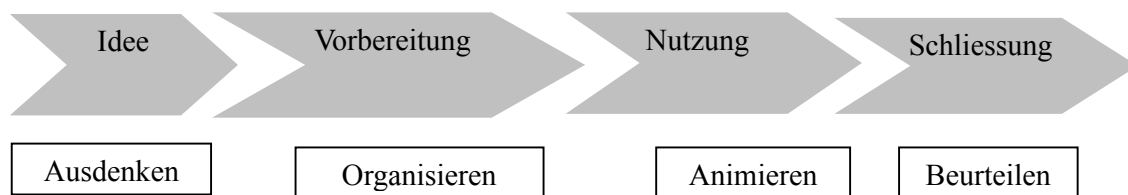


Fig. 2 – Die vier Phasen eines Sportereignisses

Dieses Handbuch konzentriert sich auf die erste Phase und ihre Vorbedingungen. Die

erforderlichen Kompetenzen für die Ausführung dieser vier Phasen unterscheiden sich, und implizieren vom Moment der Kandidatur an eine aufmerksame Einschätzungen und Planung der benötigten menschlichen Ressourcen für jede dieser Phasen.

In der Tat sieht die Organisation eines internationalen Sportereignisses für jede Phase die Mitwirkung zahlreicher "Stakeholders" vor, die in zwei Kategorien eingeteilt werden können (vgl. Figur 3):

- **Die Produzenten:** Es können die nationalen und internationalen Verbände zitiert werden, sowie die Privatgesellschaften, die die tatsächlichen Inhaber des Ereignisses sind; die Sponsoren und Lieferanten und deren verschiedene Vertreter sowie die Organisatoren selbst, die immer häufiger öffentliche oder private Firmen sind, die auf den Kauf und die Organisation von Sportereignissen spezialisiert sind;
- **Die Konsumenten:** es handelt sich um die Zuschauer, das Fernsehpublikum und andere Personen, die direkt oder indirekt am Ereignis interessiert sind.

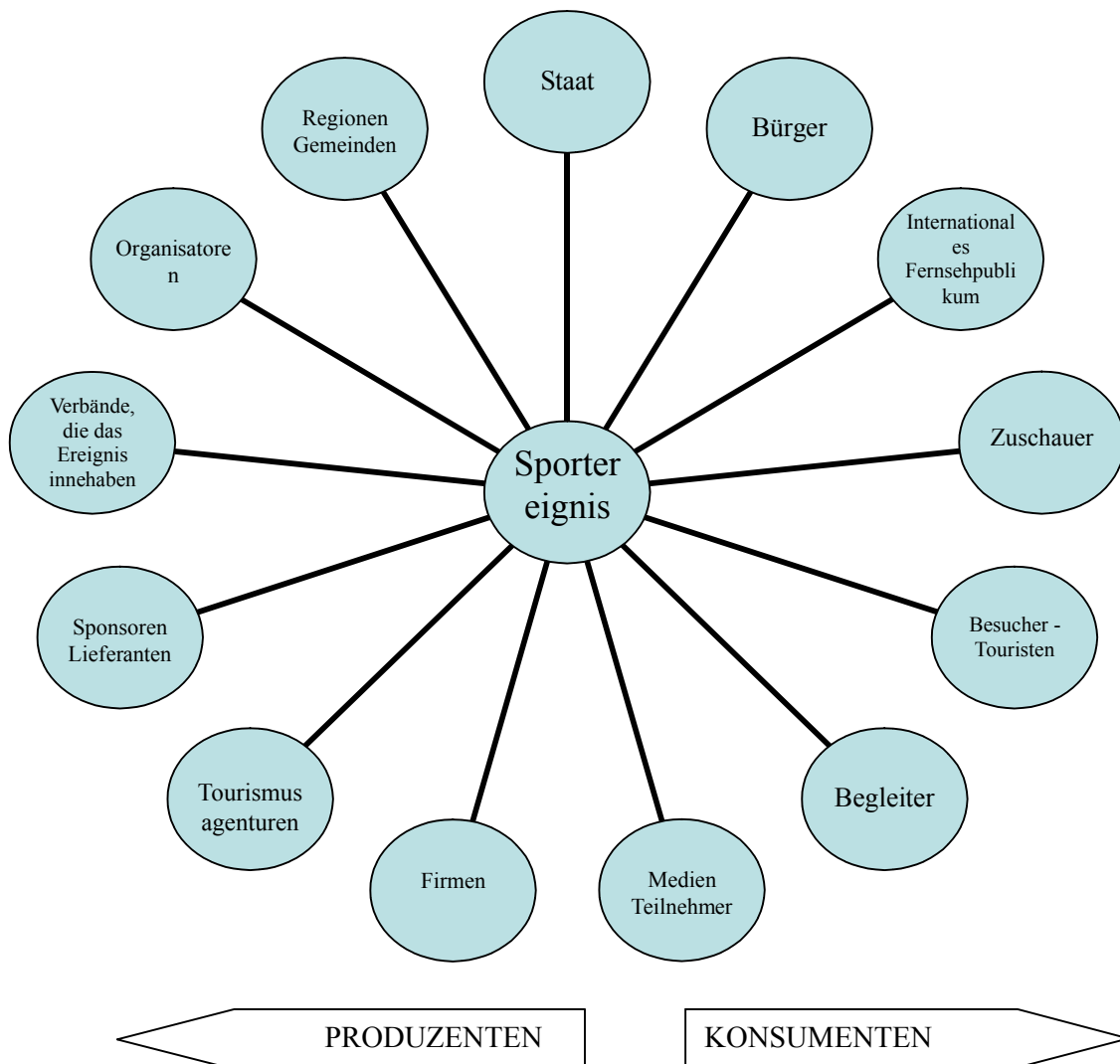


Fig. 3 – Die Margerite der "Stakeholder"

Die Wettbewerbsteilnehmer und die amtlichen Vertreter, die Medien und territorialen Gemeinschaften gehören beiden Kategorien an, da sie dem Ereignis ermöglichen, stattzufinden und bekannt zu werden, und gleichzeitig von dessen Auswirkungen profitieren.



## KAPITEL 2

### DIE KANDIDATUREN

Die gute Organisation eines Ereignisses wird bereits auf der Ebene der Kandidatur vorbereitet. Diese fügt sich jedes Mal in einen besonderen Kontext ein. Die Orte, Städte oder Regionen, die sich beworben haben, müssen diesen Aspekt berücksichtigen, um die Erfolgsaussichten zu maximieren.

#### 2.1 Die Charakteristiken einer Kandidatur

Eine Kandidatur ist ein politisch-ökonomischer Konkurrenzkampf, dessen Ziel im Erlangen der Organisation eines Sportereignisses besteht. Eines ihrer Hauptmerkmale besteht darin, dass sie Persönlichkeiten und Organisationen mit verschiedenen Erwartungen vereint. Eine Kandidatur ist an erster Stelle "politisch", da sie eine Verschiedenheit von Interessen und Fähigkeiten darstellt (Sportverbände, öffentliche Gemeinschaften, wirtschaftliche Partner, Medien, und so weiter), die auf das Ziel des Erfolgs hin zusammenlaufen müssen. Sie muss vor allem mit diesem Endziel errichtet werden, wobei natürlich die verschiedenen Erwartungen beachtet werden müssen. Zwischen den "Stakeholders" muss eine Verbindung errichtet werden, damit jeder von ihnen einen bestimmten "Mehrwert" finden kann.

---

**Eine Kandidatur zu einem guten Ende zu bringen stellt eine Herausforderung im Bereich der Kommunikation dar, (Alun, 2002):**

- die anderen Kandidaturen bekämpfen
- mit verschiedene Arten von Publikum arbeiten
- auf langfristige Interessen achten
- die Arbeit so verständlich wie möglich machen
- die zuweilen komplexen und geheimen Aspekte verstehen (die Entscheidungsprozesse)
- die Vertreter und Persönlichkeiten für die Unterstützung der Sache gewinnen
- «Interne» Popularität mit dem Verständnis und der Anerkennung im Ausland verbinden (vor allem, wenn die Entscheidungsträger verschiedenen Nationalitäten angehören)

---

#### 2.2 Die Etappen einer Kandidatur

Der Vorbereitungsprozess der Kandidaturen ist je nach Event sehr unterschiedlich, aber für die grossen internationalen Veranstaltungen findet man ein mehr oder weniger einheitliches Muster wieder. Die folgende Abbildung hebt die Übergänge und allgemeine Funktionsweise dieses Prozesses aus der Sichtweise des Veranstaltungsinhabers hervor. Je nach den Bedürfnissen der Besitzer kann dieser Prozess mehr oder weniger komplex sein. Wir werden auf diesen Punkt im Detail im Kapitel 4 eingehen. Die Dauer dieser Etappen variiert auch je nach den verschiedenen Veranstaltungen. *Beispiel: die Gesamtdauer des Prozesses bei den in dieses Handbuchs untersuchten Kandidaturen beträgt zwischen 8 Monaten bei den Streethockey-Weltmeisterschaften und 3 Jahren im Fall der Olympischen Winterspiele.*

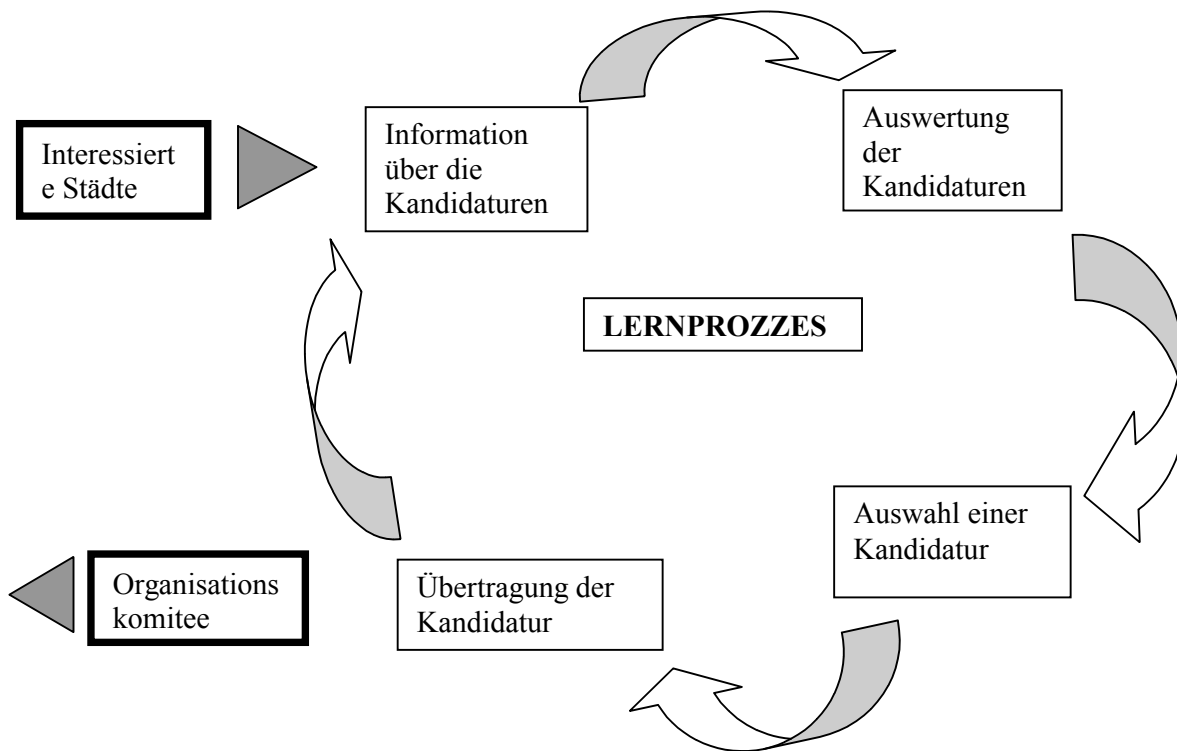


Abb. – Prozess eines Bewerbungsverfahrens für ein Ereignis

### 2.3 Arten von Kandidatur

Man kann zwischen verschiedenen Kandidatortypen unterscheiden, die teilweise übereinstimmen:

- **Echte Kandidaturen:** Um die begehrtesten Ereignisse herum entwickelt sich natürlich auch die stärkste Konkurrenz; diese kann auch in einem selben Land zwischen verschiedenen Städten bestehen. Die Anforderungen, die im Antragsdossier des Ereignisinhabers enthalten sind, sind komplex. Die ortseigenen Qualitäten, der Willen der Bevölkerung und die regionale Zusammenarbeit sind weitere Argumente, die für eine Kandidatur sprechen. *Beispiel: die Kandidatur von Sion zu den Olympischen Winterspielen 2006.*
- **Die "Alibi"- Kandidaturen:** Die Einreichung einer Kandidatur zu einem wichtigen Sportereignis bringt eine gewisse Sichtbarkeit in den Medien mit sich. Diese Kandidaturen haben keine konkrete Chance, sich zu verwirklichen, nutzen aber die Gelegenheit als Kommunikationsmittel, um den Dynamismus der Stadt und der Region bekannt zu machen. *Beispiel: die Kandidatur von Jaca zu den Olympischen Winterspielen 2002 und 2010.*
- **Die Vorbereitungskandidaturen:** Unter diese Kategorie fallen jene Kandidaturen, die auf die Erhaltung eines kleineren Ereignisses zielen, um anschliessend die Organisation einer Veranstaltung von grösserer Bedeutung zu erreichen. Die wichtigste Funktion dieser Kandidaturen liegt darin, die Unterstützung der Bevölkerung für das Projekt zu überprüfen

sowie die Organisationsfähigkeit der Gastgeberstätte zu testen.

Gleichzeitig erlauben sie es, sich dem Ereignisinhaber näher vorzustellen.

*Beispiel: Die Kandidatur von Lausanne–La Broye für die Cross-Country-Weltmeisterschaften 2003, da Lausanne plante, ein wichtiges Ereignis im Bereich der Athletik zu organisieren.*

- **Die stillschweigenden Kandidaturen:** Diese Art von Bewerbung kommt vor, wenn das Ereignis unter einem Kandidatenmangel leidet. Der Ereignisinhaber benötigt zwar trotzdem ein Kandidaturdossier, begnügt sich aber damit, die Veranstaltung für einige Jahre an freiwillige Gastgeberstätten zu verteilen. *Beispiel: Der Internationale Athletikverband hat im 2001 beschlossen, die verschiedenen Kandidaturen «auszunützen», um den Bewerbern die folgenden vier Weltmeisterschaften in Cross Country zuzuteilen.*
- **Die Ersatzkandidaturen:** Es sind jene, die ein bereits vergebenes Ereignis aufgreifen und dessen zwangsmässige Verlagerung nützen, um die Veranstaltung zu erhalten, ohne sich wirklich um den gesamten Kandidaturprozess zu kümmern. Die Empfänger dieser Art von Kandidaturen sind häufig solche Stätten, die bereits an der Organisation ähnlicher Kundgebungen beteiligt waren. *Beispiel: Die Weltmeisterschaft in Ski Alpin, die einige Male an Veysonnaz (Wallis) gingen, oder die Eiskunstlauf-Europameisterschaften, die 2003 an Lausanne gingen.*

# KAPITEL 3

## DAS ANGEBOT DER STÄTTEN, DIE SPORTEREIGNISSE AUFNEHMEN KÖNNEN

**Die gute Kenntnis der verschiedenen Sportereignisse und Kandidaturen sind nicht die einzigen Elemente für die Wahl einer Veranstaltung. Die Charakteristiken des potentiellen Austragungsortes sind ebenso wichtig und müssen analysiert werden.**

### 3.1 Die Charakteristiken der Aufnahmestätten

Gegenüber der Fülle an sportlichen Ereignissen gibt es eine grosse Menge von möglichen Aufnahmestätten. Häufig in ähnlichen geographischen Umgebungen und natürlichen Umfeldern gelegen (in diesem Fall jener des Alpenraums), unterscheiden sich diese Stätten durch ihre innewohnenden Charakteristiken materieller und immaterieller Art.

Unter den **materiellen Charakteristiken** unterscheidet man:

- Die geographischen Eigenheiten der Stätte: diese umfassen sowohl geomorphologische als auch klimatische Aspekte. Der Ort an sich kann, vor allem aufgrund seiner Erschliessung und Morphologie, Eigenschaften bieten, die für die Austragung gewisser Veranstaltungen günstig sind. Die Gegenwart von Bergerhebungen, Hochebenen und Tälern sowie von Wasserspiegeln und deren Zugänglichkeit sowie Nutzungsmöglichkeit sind Aspekte, die offensichtlich auf direkte Weise bestimmen können, welche Art von Sportereignissen sich für die Aufnahme eignen. Es ist wichtig zu betonen, dass diese Besonderheiten sich je nach erwogenem Sportereignis als wettbewerbsfähige Vorteile oder im Gegenteil als Nachteile herausstellen können. Dies gilt besonders für die Fälle, in denen das Ereignis in der Nähe von Stätten ausgetragen wird, die Natur- und Landschaftsschutzmassnahmen unterliegen. *Beispiel: Die Stadt Bourg Saint Maurice in der Savoie besitzt eine natürliche Stätte für die Ausübung des Kanusports. Ihre Kandidatur zu den Weltmeisterschaften hatte ein zweifaches Ziel: den Kanufahrern die Attraktivität der Stätte zu zeigen und das grosse Publikum während des Sommers in die Savoie anzuziehen.*
- **Die sportlichen Strukturen:** In der Umgebung des Alpenraums können wir dabei vor allem an Schneepisten denken sowie an mechanische Aufstiegsanlagen, die den Zugang zu diesen ermöglichen. Stadien, künstliche Eislaufflächen, Schwimmbäder, Tennisplätze, Golfplätze und andere Mehrdisziplin-Strukturen werden so Teil der klassischen sportlichen Infrastrukturen, die zum Gebrauch der Allgemeinheit bestimmt sind. Dennoch können diese Strukturen, auch wenn sie vor kurzer Zeit errichtet wurden, häufig nur relativ kleine Veranstaltungen beherbergen. Tatsächlich müssen die bestehenden Infrastrukturen sowohl aufgrund ihrer Aufnahmekapazität als auch aufgrund der technischen Ansprüche der Veranstaltungsinhaber normalerweise an die spezifischen Erfordernisse des Ereignisses angepasst werden. Solche Umgestaltungen sind kostspielig, und zur erforderlichen Investition kommt manchmal eine Steigerung der Nutzungsbelastung hinzu, die sich in gewissen Fällen den Mitteln der örtlichen Gemeinschaft gegenüber als unangemessen erweist. Daher sollten die Politiker der Aufnahmestätten eine Überlegung mit dem Ziel entwickeln, das Fortbestehen der öffentlichen Sportanlagen zu garantieren, die für ein besonderes Ereignis gebaut oder vorgesehen werden. *Beispiel: die Universiaden von*

*Innsbruck 2005 und von Torino 2007, die nach den Olympischen Spielen stattfinden und dieselben Infrastrukturen verwenden werden.*

- **Die generellen Infrastrukturen:** Es sind jene, die nicht direkt für das Ereignis benötigt werden, die aber dennoch unverzichtbar für dessen Erfolg sind. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Zufahrtsstrassen/wege zu den Stätten, öffentliche Verkehrsinfrastrukturen (Bahnhöfe, Flughäfen, Autobusse etc.), um Krankenhäuser, Aufbereitungsanlagen, und so weiter. Jedes sportliche Grossereignis bringt sowohl einen Personenandrang zum Austragungsort hin als auch im Inneren desselben mit sich. Am Beginn jedes Kandidaturprozesses müssen die vorhersehbaren Zuströme, die durch die Organisation des Sportereignisses entstehen, durch eine ernsthafte und objektive Einschätzung abgewogen werden, um sobald wie möglich die Durchführbarkeit, die Natur und das Ausmass der nötigen Korrektur- oder vorbeugenden Massnahmen zu identifizieren. *Beispiel: Die Zugangsschwierigkeiten von Davos und St. Moritz (Schweiz) haben es für diese Ortschaften sehr schwierig gemacht, die Olympischen Winterspiele von heute zu beherbergen.*
- **Die touristischen Infrastrukturen:** Sie bestehen aus Hotels und Restaurants (für diese ist die Aufnahmefähigkeit von entscheidender Bedeutung), Kongress- und Ausstellungszentren, kulturelle Räume, Stätten für Freizeitaktivitäten und so weiter. Aufgrund ihrer verfügbaren logistischen Mittel werden die Kongresszentren normalerweise von Organisatoren und Medien sehr geschätzt, da sie letzteren die Möglichkeit bieten, die vorübergehende Auslagerung ihres Verwaltungsapparates besser zu strukturieren. Darüber hinaus ist die Möglichkeit, den Zuschauern, Begleitern, Journalisten und den Konkurrenten selbst verschiedene Freizeit- oder kulturelle Aktivitäten zu bieten, einer der geschätztesten Vorzüge für die Vergabe eines sportlichen Ereignisses. *Beispiel: die Vergabe der Organisation der Alpinen Skiweltmeisterschaft an Crans-Montana 1987 wurde von der Realisierung eines städtischen Projektes zum Bau eines Kongress- und Ausstellungszentrums begünstigt (le Regent).*

Die **immateriellen Charakteristiken** einer Aufnahmestätte betreffen grundsätzlich die folgenden vier Elemente.

- **Die mehr oder weniger explizite Politik bezüglich der Aufnahme von Sportereignissen:** Die Existenz einer lokalen, regionalen, sogar nationalen Aufnahmepolitik von Sportveranstaltungen ist wichtig, denn es ist riskant, in die Organisation von Sportereignissen zu investieren und positive Auswirkungen auf wirtschaftlicher und sozialer Ebene zu erwarten, wenn diese nicht in ein klar definiertes Entwicklungskonzept fallen. Die politischen Verantwortlichen der Zone müssen die Entscheidung, sich in diesem Sektor anstelle eines anderen zu bemühen, rechtfertigen. Wenn eine bestimmte politische Linie existiert, kann eine Region entscheiden, sich für gewisse Kategorien von Ereignissen einzusetzen. Ziel dieser Politik ist es, die Rolle der öffentlichen regionalen Gewalten klar zu bestimmen und diesen ein Entscheidungsinstrument zu verschaffen, um die Projekte auf einer anerkannten und rigorosen Basis zu bewerten. Die Verbindungen zwischen Tourismus, Verwaltungs- und Sportsektor müssen von dieser Politik in Betracht gezogen werden. *Beispiel: Die Stadt Lausanne, Sitz des IOC und zahlreicher internationaler Verbände, hat seit den neunziger Jahren eine Gemeindepolitik der Aufnahme von Sportveranstaltungen entwickelt.*
- **Die lokalen Kompetenzen im Bereich der Organisation von Ereignissen:** Die

vorhergehenden Erfahrungen im Bereich der Organisation von sportlichen Ereignissen stellen ebenfalls einen wichtigen Punkt dar, dem man Beachtung schenken sollte. Sie erlauben den Erwerb von Kompetenzen, die vor allem im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Nachbargemeinschaften oder mit den Kollektivitäten einer höheren Ebene grundlegend sind. Diese Kompetenzen bestehen häufig in einer mehr oder weniger grossen Gruppe von motivierten freiwilligen Mitarbeitern. *Beispiel: Seit der Organisation der Olympischen Spiele von Albertville 1992 hat die Savoie die sportlichen Kandidaturen vervielfacht, wobei sie sich vor allem auf das Netz der Freiwilligen von 1992 stützte.*

- **Die Positionierung hinsichtlich touristischen Marketings:** Die Bestimmungsorte (Ortschaften, Städte, Regionen), die sportliche Veranstaltungen organisieren, wollen generell ihre Bekanntheit steigern und sich ihren Konkurrenten gegenüber einen Vorsprung verschaffen. Über dieses traditionelle Ziel hinaus tragen Sportereignisse immer mehr zur Schaffung und Erhaltung eines ortseigenen Images bei («*Branding*»). Heutzutage kommt es nicht selten vor, dass die Bestimmungsorte private Initiativen zum Sponsoring von Ereignissen ersetzen oder verstärken, die in einer Linie mit der politischen Strategien des "Markenzeichens" liegen. Die Imagekreation oder dessen Erneuerung ist ein langfristiges Unternehmen, wie es der Prozess zur Erhaltung wichtiger Sportereignisse ist. Folglich erweisen sich die Sportereignisse als grundlegende Vektoren im "Branding"- Prozess eines Bestimmungsortes. *Beispiel: Der Verein, der für Tourismuspromotion in Tirol zuständig ist, wollte die grossen Sommersportereignisse vermehrt sponsorisieren, um Tirol während dieser Saison bekannter zu machen und dem Publikum zu zeigen, dass dieses Land eine privilegierte Region für die Ausübung des Sommersports und für die «grossen» Ferien ist.*
- **Das wirtschaftliche Potential der Region:** Dieses muss sowohl vom Gesichtspunkt der öffentlichen Gewalten als auch von jenem der Privatgesellschaften aus untersucht werden. Während die Hauptrolle des öffentlichen Sektors in der Bereitstellung von Grundbedingungen oder sogar von Garantien zur Defizitdeckung besteht, werden die Sponsoren des Ereignisses vor allem im regionalen wirtschaftlichen Gefüge gesucht. Dieses muss folglich so weit wie möglich der Philosophie der regionalen Unternehmen entsprechen, die eine selektive Sponsorenpolitik anwenden. *Beispiel: Das Grand Raid Cristalp in Mountainbiking (von Verbier nach Grimenz), dessen Hauptsponsor sowie zahlreiche andere Unterstützer Unternehmen des Wallisischen sind.*

### 3.2 Die verschiedenen Arten von Aufnahmestätten.

Auf der Grundlage der materiellen Charakteristiken der Ortschaften kann eine Typologie von Aufnahmestätten genannt werden, die häufig im Alpenraum zu finden ist. Im Hinblick auf ein Ereignis kommt es nicht selten vor, dass sich zahlreiche Ortschaften verbünden, damit die verschiedenen Vorteile jeder einzelnen genutzt werden können. Dazu gehören:

- **Die grossen und mittleren städtischen Zentren:** Sie haben generell den Vorteil einer vollständigen Basisinfrastruktur. Ihre Zufahrtsstrassen sind zahlreich und ertragen dank eines verbreiteten öffentlichen Verkehrsnetzes mit hoher Leistungsfähigkeit eine gewisse Verkehrsüberlastung. Diese Orte können auch ein komplettes Angebot an touristischen und Freizeitstrukturen geltend machen. Trotz gewisser Einschränkungen in den Bereichen Mobilität, Logistik und Unterkunft besitzen die städtischen Zentren wettbewerbsfähige Vorteile, die sie in vielen Fällen für die Organisation und Aufnahme der grösseren Sportereignisse begünstigen. Dennoch müssen sich diese Stätten im Hinblick auf das

organisierte Ereignis mit den peripheren Regionen verbünden, die geomorphologische Eigenschaften besitzen, die die Ausübung gewisser Sportarten erleichtern. Dazu gehören etwa Bergerhöhungen, die für die Ausübung von Ski Alpin oder Mountainbiking nötig sind, die Wasserflächen, die man für Wassersportarten benötigt, et cetera. *Beispiel: Die Station von Sestrières (2.000 Höhenmeter) wird die Probeläufe in Ski Alpin im Rahmen der Winterolympiaden 2006 beherbergen, die von der Stadt Turin organisiert werden (300 m).*

- **Die kleinen Städte oder Siedlungen in peripheren Regionen:** Sie befinden sich generell in der Nähe von Bergstationen. Auch wenn sie in den meisten Fällen über eine komplette Basisinfrastruktur verfügen, sind sie häufig nicht in der Lage, starken Schwankungen der Besucherströme entgegenzukommen. Ihr öffentliches Verkehrsnetz ist nämlich weniger ausgedehnt, die Übernachtungsmöglichkeiten häufig ungenügend. Dennoch existieren Kleinstädte, die mit diesen Problemen zurecht kommen und die dank ihrer privilegierten geographischen Position an der Organisation von Sportereignissen mittleren oder grossen Ausmasses teilnehmen können. *Beispiel: Die Stadt von Albertville, Gravitationszentrum eines Dutzends von Stationen der Region Tarentaise (Savoie, Frankreich) hat die Olympischen Winterspiele 1992 organisiert.*
- **Die Berg- oder Mittelgebirgsstationen:** Ihre wichtigste gewinnende Karte ist die unmittelbare Nähe der Stätten, in denen die Ereignisse stattfinden. Dies gilt vor allem für Sportereignisse, die an Schneesportarten gebunden sind. Mit einer Wirtschaft, die vor allem auf den Tourismus ausgerichtet ist und infolgedessen Saison-Charakter hat, müssen die Bergstationen eine andere Beschränkung erwägen, und zwar die Dauer der Phase wirtschaftlicher Aktivität. Die Organisation eines Sportereignisses muss idealerweise am Beginn oder als Verlängerung der regulären touristischen Tätigkeit stattfinden. Die Erwartungen der traditionellen Kunden sind häufig sehr verschieden von denen einer Kundschaft, die an ein besonderes Ereignis gebunden ist. Die Zusammenkunft beider Arten von Publikum ist häufig nicht einfach und kann, mangels einer ernsthaften Planung, negative Auswirkungen auf die traditionelle Kundschaft zur Folge haben. *Beispiel: Die Stadt von Monthey (15.000 Einwohner, Wallis, Schweiz) kandidierte sich zusammen mit den umliegenden Ortschaften für die Organisation des Olympischen Festivals der Europäischen Jugend 2005, vor allem um die Schönheiten der Region sowohl im Flachland als auch im Gebirge zur Schau zu stellen. Das Ereignis wird während der touristischen «Stillstandsphase» im Januar stattfinden.*

### 3.3 Die Wahl der geeigneten Veranstaltung.

In der Überzeugung, dass zwischen Gastgeberort und der gewählten Sportart/Veranstaltung eine Synergie bestehen muss, stellt sich Emery (1998) die Frage: «Auf welche Weise wählen die Verantwortlichen potentieller Austragungsstätten das zu beherbergende Ereignis?» Die Ergebnisse seiner Studien zeigen, dass die kandidierenden Organisatoren in Wirklichkeit vor zahlreichen Ereignissen stehen, von denen sie weder Kosten noch Nutzen im Voraus und im Detail kennen, und dass die Entscheidungen normalerweise auf informelle Art getroffen werden. Häufig handelt es sich nicht um einen Wahlprozess, der auf einer rationalen Entscheidung gründet. Die Argumente werden in vielen Fällen erst nach der Entscheidung formalisiert. In der Tat erwecken im Moment der Wahl vor allem solche Sportereignisse das Interesse, die über eine wichtige Medienpräsenz verfügen. Andere werden häufig vernachlässigt. In Betracht gezogen werden müssen weiters die zeitlichen und räumlichen Zwänge eines Sportereignisses sowie die bedingungslose Unterstützung der beherbergenden Ortschaft und seiner Bevölkerung, die grundlegend sind. Die Studien zur Messung

der wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen solcher Ereignisse lassen darauf schliessen, dass die langfristigeren Vorteile vor allem von der Fähigkeit der Autoritäten abhängen, das Ereignis als Promotionsinstrument für die Entwicklung der Region zu verwenden. Andererseits, wie in diesem Kapitel betont wurde, wirken sich die Charakteristiken des Ortes sehr auf die Auswahl des Ereignisses aus. Ein angemessenes Verhältnis zwischen den Stätten und der Veranstaltung ist daher ausschlaggebend. Durch eine Überprüfung der verschiedenen Charakteristiken einer Ortschaft kann man sich eine bessere Idee seines Potentials als Austragungsort von Sportereignissen zu machen. Ein Ort kann somit entscheiden, ob er sich auf den «Markt» der Sportereignisse lancieren will oder nicht. Diese Analyse wird es gleichsam erlauben, die Sportereignisse besser ins Auge zu fassen, die für einen bestimmten Ort in Frage kommen. Eine alte Theaterregel, die Einheit von Zeit, Ort und Handlung, kann sich für die Wahl eines Ereignisses und einer Kandidatur als nützlich erweisen:

- Welche Stätten sind zu weit voneinander entfernt? (Einheit des Ortes)
- Welche Jahreszeit und welche Dauer? (Zeitliche Einheit)
- Welche Sportarten und welche Teilnehmer? (Einheit der Handlung).

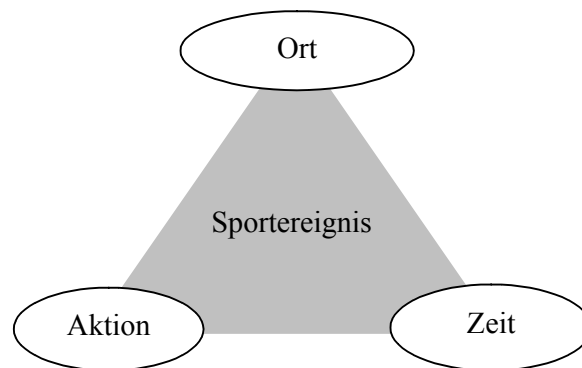


Fig. 5 – Die Einheit von Zeit, Ort und Aktion, angewandt auf Sportereignisse



# KAPITEL 4

## DIE NACHFRAGE DER INHABER VON SPORTEREIGNISSEN

Wenn wir die Charakteristiken der Ortschaften untersuchen, die für die Austragung eines Sportereignisses in Frage kommen, können wir die Kandidaturen aus dem Blickwinkel des Angebots der Stätten betrachten. Es muss auch auf die Anfrage hingewiesen werden, durch die die verfügbaren Ereignisse sowie die Erwartungen der Besitzer identifiziert werden können.

---

*Der «Eigentümer» eines Ereignisses ist definitionsgemäss derjenige, der die Organisation einem Dritten zuteilt und/oder die verschiedenen Rechte, vor allem jene der Verbreitung und Vermarktung dieses Ereignisses besitzt.*

---

### 4.1 Die verschiedenen Arten von Inhabern

Die Inhaber, die vor allem ihren Sport und/oder ihr Event entwickeln wollen, müssen von den potentiellen Organisatoren überzeugt sein. Neben ihren eigenen Begründungen für eine Lancierung müssen die Bewerber die Ziele der Eigentümer in Betracht ziehen. Die wichtigste Frage, die sich der Kandidat bei der Organisation eines Ereignisses zur Zufriedenstellung seines Inhabers stellen muss, ist die folgende: «Was kann meine Stätte und meine Organisation dem Besitzer des Ereignisses an Mehrwert bieten?» Die Inhaber teilen sich in drei grosse Kategorien ein: die nationalen Verbände, die internationalen Verbände und die Privatgesellschaften:

- **Die nationalen Verbände (NV):** Sie sind für nationale Wettbewerbe auf eigener Landesebene zuständig. So zum Beispiel weist der Schweizer Skiverband jedes Jahr einer Ortschaft die nationalen Ski-Alpin-Meisterschaften zu. Die NV fördern auch die Kandidaturen für internationale Ereignisse oder machen Angebotsanfragen, um im Voraus eine nationale Stätte für eine Kandidatur bei dem entsprechenden internationalen Verband zu wählen. Dasselbe machen die nationalen olympischen Komitees in ihrem Land in Bezug auf die Olympischen Spiele.
- **Die internationalen Verbände (IV):** sie sind Inhaber der Meisterschaften oder Weltcups ihrer Disziplinen und häufig auch anderer Veranstaltungen auf kontinentaler oder weltweiter Ebene. So ist zum Beispiel der Internationale Skiverband Inhaber der alpinen Skiweltmeisterschaften. Auch Mehrdisziplin-Wettkämpfe haben ihre Inhaberverbände: das IOC für die Olympischen Spiele, der Internationale Universitätssportverband (FISU) für die Universiaden, die Europäischen Olympischen Komitees für das Olympische Festival der Europäischen Jugend (EYOF), etc.
- **Die Privateigentümer:** Einige grosse Sportereignisse wie die grossen Radtouren (Tour de France, Giro, Vuelta), der America's Cup (AC Management), die Rallye Paris-Dakar (ASO) und viele weitere kleinere Veranstaltungen gehören unabhängigen privaten Gesellschaften

der internationalen Sportverbände. Um das Beispiel der Tour de France zu nennen, sind diese Gesellschaften häufig auf der Suche nach Orten, wo sie ihre «Zelte» aufbauen können, und nicht nach Organisatoren im eigentlichen Sinn. Ein Kandidaturprozess ist in jedem Fall notwendig.

#### **4.2 Die Anforderungen der Inhaber**

Ohne die genauen Erwartungen dieses oder jenen Besitzers in Betracht zu ziehen kann zunächst bereits gesagt werden, dass die grossen internationalen Ereignisse einen Kandidaturprozess beinhalten, der mehr oder weniger vereinheitlicht ist und sich folgendermassen entwickelt:

1. Die internationalen Verbände (IV), die die Ereignisse innehaben, laden die nationalen Verbände ein, ihr Interesse für die Aufnahme einer Veranstaltung zu bekunden;
2. Der IV sendet sein Anfragedossier an den interessierten NV mit einem Endtermin für die Bekanntmachung der Kandidatur;
3. Die offiziellen Kandidaten erhalten die Richtlinien für ihr Dossier;
4. Der IV überprüft die Dossiers, führt, falls notwendig, Begutachtungen an den verschiedenen Bewerberstätten aus und bereitet einen mehr oder weniger ausführlichen Auswertungsbericht vor;
5. Die Bewerberstätten stellen ihr Dossier vor einem Organ des IV vor (Generalversammlung oder, wie in den meisten Fällen, Exekutivkomitee), das zur Abstimmung schreitet;
6. Im Anschluss an die Abstimmung unterschreibt der ausgewählte Ort einen Vertrag mit dem IV (z. B., den berühmten «Gastgebervertrag» zwischen IOC, der olympischen Stadt und ihren NOKs).

Dieser Prozess impliziert manchmal eine zweifache Kandidatur: auf nationaler Ebene, um vom nationalen Verband in Betracht gezogen zu werden, anschliessend auf internationaler Ebene. Gewisse Grossveranstaltungen wie die Olympischen Spiele auch einen Vorauswahlprozess vor (Einreichung eines ersten Dossiers und/oder Besichtigung der Stätte), um „offizielle“ Kandidaten zu werden. Neben diesem mehr oder weniger vereinheitlichten Prozess verfügen die Ereignisinhaber, ob es sich nun um Verbände oder Privatgesellschaften handelt, generell über recht präzise Regeln bezüglich der Art und Weise der Vergabe der Ereignisse, sowie bezüglich des Dossiers der Mindestanforderungen. Es ist vorteilhaft, diese im Detail zu kennen, wenn ein Interesse für ein bestimmtes Ereignis besteht, um sicherzustellen, dass die Basisbedingungen erfüllt werden.

*Beispiel: Das Dossier der Anforderungen des FISU ist äusserst detailliert und ist ein gutes Beispiel für die Bedingungen, die die Kandidaturkomitees zu erfüllen haben: man findet es unter der Adresse: <http://www.fisu.net/media/fichiers/339.pdf>*

---

*Eine Reihe von Grundinformationen existiert und erlaubt es, die Anforderungen der Besitzer von Ereignissen zu kennen.*

- *Systematisch die internationalen Verbände zu Rate ziehen. Ein Grossteil der Wichtigsten davon ist im AGFIS aufgelistet ([www.agfisonline.com](http://www.agfisonline.com)). Alle Links mit den Tochterverbänden werden regelmässig aktualisiert.*

- *Es gibt einen weltweiten Kalender der Sportereignisse ([www.sportcal.com](http://www.sportcal.com)), der die bereits zugewiesenen Ereignisse und die noch zuzuteilenden auflistet. Unentbehrlich, um nicht ein allzu ausgebuchtes Datum zu wählen.*

- *Die spezialisierte Sportpresse sowie die Zeitschriften der IV müssen konsultiert werden.*

- *Für die grössten Ereignisse gibt es Seiten zur «Strategischen Auswertung», wie jene des französischen Zentrums für Auslandshandel ([www.planetexport.fr](http://www.planetexport.fr)), und die private Seite [www.gamesbids.com](http://www.gamesbids.com) für die Olympischen Spiele.*

---

Falls möglich ist es ebenfalls erforderlich, bereits ausgewählte Städte oder touristische Ortschaften zu besichtigen, eventuell während der Veranstaltung, um die Erwartungen der Ereignisinhaber besser zu verstehen.

*Beispiel: Das Kandidaturkomitee von Monthey 2005 hat vor der Abstimmung zahlreiche EYOF besichtigt. Es war auch mit Werbeplakaten anwesend, die die Kandidatur und die Region anpriesen. Gleichzeitig wurde die technische Organisation beobachtet.*

### 4.3 Strategien, um der Anfrage zu entsprechen

Für die Regionen, die an einer Kandidatur für Sportereignisse interessiert sind, ist es äusserst empfehlenswert, über eine Strategie zu verfügen, die auf Vorzeitigkeit zielt. Ausserdem sollte eine strategische Überwachung vorgenommen werden, die es erlaubt, im richtigen Moment in das Rennen einzusteigen. Die Inhaber berücksichtigen in ihrer Wahl häufig die Logik der "Alternanz", so dass es für eine Kandidatur wichtig ist, sich „zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort“ zu befinden. Gleichfalls müssen die Konkurrenten sowie die Vorteile in Betracht gezogen werden, die diese mitbringen können: ihre Herkunft, die Sportkultur, die in ihrem Land vorherrscht, oder die Unterstützung auf nationaler Ebene können sich als äusserst wichtig erweisen.

*Beispiel: Der Misserfolg der französischen Kandidatur der Haute Maurienne bei der Vergabe der Biathlon-Weltmeisterschaften angesichts der nord- und osteuropäischen Länder, die sich auf eine wahre Biathlonkultur sowie auf starke wirtschaftliche Partner stützen; oder auch die Niederlage von Aiguebelette bei der Ruderweltmeisterschaft 2007 gegen einen deutschen Kandidaten, vor allem weil die deutschen Medien im Gegensatz zu den französischen an Wettkämpfen dieser Sportart interessiert sind.*

Um die Bedingungen der Ansuchen von Ereignissen zu erfüllen, ist es für ein Land, eine Region oder eine Stadt, die sportliche Veranstaltungen beherbergen will, möglich, eine Aufnahmestrategie derselben Ereignisse anzuwenden, was die Optimierung der Aktivitäten erlaubt und einen gewissen Erfolgsgrad versichert. Gewisse Länder, Regionen oder Städte haben öffentliche Verantwortliche ernannt und besitzen spezifische Organe mit der Aufgabe, die Zuteilung der Sportereignisse zu erhalten (vgl. Bild 1).

---

#### **Land:**

- **Kanada** ([www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/accueil-host/indexf.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/accueil-host/indexf.cfm))
- **Irland** ([www.arts-sport-tourism.gov.ie](http://www.arts-sport-tourism.gov.ie))
- **Dänemark** (<http://www.idraetsfonden.dk>)
- 

---

#### **Regionen:**

- **Nordirland** ([www.nievents.co.uk](http://www.nievents.co.uk))
- **Victoria** ([www.tourismvictoria.com.au/strategicplan/index.htm](http://www.tourismvictoria.com.au/strategicplan/index.htm))
- **Savoie** ([www.cg73.fr/fr/actions/sport.shtm](http://www.cg73.fr/fr/actions/sport.shtm))

---

#### **Städte:**

- **Lausanne** ([www.ifsport-guide.ch](http://www.ifsport-guide.ch))
  - **Montréal** ([www.sportmontreal.ca](http://www.sportmontreal.ca))
  - **Rotterdam** ([www.topsport.rotterdam.nl](http://www.topsport.rotterdam.nl))
  -
- 

Tabelle 1 – Beispiel der öffentlichen Politiken zur Aufnahme von Sportereignissen.

Eine Vereinigung von Gastgeberstädten wurde in Lausanne mit dem Zweck gegründet, die Städte (29 im 2004), die an diesen Problematiken interessiert sind ([www.ascavonline.com](http://www.ascavonline.com)) zusammenzubringen. Es wurde notwendigerweise festgestellt, dass der Aufnahmeaspekt nicht den einzelnen Kandidaturen überlassen werden kann, und dass man sich zur Entfaltung von authentischen öffentlichen Politiken der Sportentwicklung gemeinsam organisieren muss.

*Beispiel: Im Rahmen einer Aufnahmepolitik von Sportereignissen bildete die Stadt Lausanne eine Arbeitsgruppe, um eine Strategie der Veranstaltungswahl zu definieren. Es wurden einige Bedingungen aufgestellt: Erfahrung der Stadt im Bezug auf die vorgesehene Disziplin, Kontakte mit den internationalen Verbänden, Anziehungskraft für den Sport, sowie Unterstützung der nationalen Verbände.*

Abgesehen von den verschiedenen Informations- und Planungsinstrumenten muss betont werden, dass die persönlichen Kontakte mit der Sportwelt und der Gesellschaft, besonders mit den Verantwortlichen der Sportverbände und den Journalisten unersetzlich sind, ebenso wie die Teilnahme an spezialisierten Kongressen wie jene der IV, dem AGFIS-Sport Accord, oder anderen.

# KAPITEL 5

## ANWENDUNG VON STRATEGISCHEM MANAGEMENT BEI SPORTEREIGNISSEN

**Ein für die Ortschaft geeignetes Sportereignis ist erhalten worden. Bevor die Entscheidung zum Antritt endgültig fällt, und um sie auf überlegte und produktive Weise zu treffen, muss ein vollständiges Durchführbarkeitsstudium zu dem Binom Ereignis/Ortschaft gemacht werden. Dann erst ist es möglich und wünschenswert, Prinzipien und Instrumente des Strategischen Managements auf eine Kandidatur anzuwenden.**

---

*Welche Planungstechniken werden vor dem Ereignis angewandt? Trotz des Kostenaufwands einer Kandidatur beweist die Studie von Emery, dass nur wenige Organisatoren die Ziele formalisieren, die Kandidatur planen oder ein Durchführbarkeitsstudium ausführen. Die Kandidaturen werden somit auf der Basis persönlicher und politischer Überzeugungen geführt. (Emery, 1998)*

---

### 5.1 Der Vorentwurf des Kandidaturdossiers

Um die materielle Durchführbarkeit der Organisation des zugeteilten Ereignisses zu überprüfen, muss der Entwurf eines Kandidaturdossiers realisiert werden. Die Ausarbeitung dieses Dossiers erlaubt eine erste Analyse der zu beachtenden Themen. Diese Themen sind unterschiedlich, gelten aber für die Organisation jeder Veranstaltung einer gewissen Dimension mit mehrtägiger Dauer. Für die Organisation der Olympiaden hat das IOC diese Themen in Form eines Fragebogens zusammengestellt, der den um eine Kandidatur bemühten Städten (Antragstellern) zur Verfügung steht. Auch wenn gewisse Fragen spezifisch die Organisation Olympischer Spiele betreffen, können diese Themen aufgenommen und in jedem Vorentwurf eines Dossiers auf globale Weise behandelt werden; anschliessend werden sie für das richtiggehende Kandidaturdossier perfektioniert. Es werden fünfundzwanzig Fragen vorgestellt, die in sieben Themenbereiche eingefügt sind (vgl. Tabelle 2) (IOC, 2003).

<b>I. Einleitung:</b>
1. Motivation
2. Konzept
3. Öffentliche Meinung
<b>II. Politische Unterstützung:</b>
4. Unterstützung der Regierung/Unterstützung der NOK und der Städte
5. Zukünftiges Kandidaturkomitee
6. Juridische Aspekte
<b>III. Finanzierungen</b>
7. Bilanz der Kandidatur
8. Bilanz der Spiele

9. Einkunfts Aussichten des Organisationskomitees der Olympischen Spiele
<b>IV. Stätten:</b> Wettbewerbsstätten: 10. Existierende/vorgesehene/zusätzliche Sportstätten 11. Karten, die die Stätten anzeigen Andere Stätten: 12. Olympische Dörfer/internationales Radio- und Fernsehzentrum/Hauptpressezentrum
<b>V. Unterkunft:</b> 13. Hotels 14. Unterkunft für die Medienvertreter
<b>VI. Transportinfrastrukturen:</b> 15. Bestehende/vorgesehene/zusätzliche Transportinfrastrukturen 16. Flughafen 17. Dokument, das die Transportinfrastrukturen aufzeigt 18. Transportschwierigkeiten, die die Städte lösen müssen 19. Zeitplan, der die Fahrtdauer aufzeigt
<b>VII. Generelle Bedingungen, Logistik und Erfahrung</b> 20. Vorgesehenes Datum für das Ereignis? 21. Bevölkerung 22. Meteorologische Aspekte 23. Entwicklung 24. Erfahrung 25. Sicherheit

Tafel 2 – Die sieben Hauptthemen für den Vorentwurf eines Kandidaturdossiers

## 5.2 Die strategische Analyse

Eine strategische Analyse ist die Basis, um die Entscheidung zur Organisation eines Ereignisses auf gut durchdachte Weise zu treffen. Die Antwort auf die ersten beiden Fragen des strategischen Management-Kreises erlaubt es, den Entscheidungsprozess zu klären.

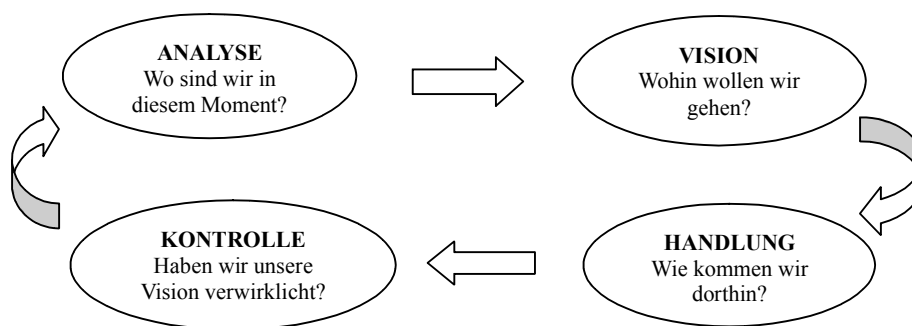


Fig. 6 - Der Kreis des strategischen Managements, angewandt auf eine Kandidatur

- Die Analyse:** Es ist möglich, eine SWOT – Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) des Binoms Ereignis/Stätte zu machen. Mit dem Ziel, die kritischen Faktoren des Erfolgs einer Kandidatur zu identifizieren, versucht diese Analyse, die Risiken und Chancen sowie die Stärken und Schwachpunkte der Verbindung auszumachen. Dazu studiert man das innere natürliche Umfeld (die Stärken und Schwachpunkte, die gänzlich der Kandidatur

unterliegen, zum Beispiel die verstreute Lage der verschiedenen Stätten) und das äussere natürliche Umfeld (die Chancen und Risiken), auf die hingegen kaum Einfluss genommen werden kann, wie zum Beispiel andere Kandidaturen. Es gibt keine bestimmte Reihenfolge, um diese Analyse gut durchzuführen. Die verschiedenen Faktoren jeder Kategorie können in einem Raster 2 x 2 wiedergegeben und der Bedeutung nach in Klassen eingeteilt werden (vgl. Bild 3).

	Interne Analyse	Externe Analyse
Optimistische Vision	STÄRKEN	CHANCEN
Pessimistische Vision	SCHWACHPUNKTE	RISIKEN

Tabelle 3 – Raster der SWOT-Analyse

Infolge dieser Analyse kann eine Diagnose gemacht werden; diese zeigt, was an der potentiellen Kandidatur gut oder weniger gut funktioniert und in welche allgemeinen Bedingungen sich diese einfügt. Die Diagnose erlaubt es, kritische Erfolgsfaktoren freizusetzen, die sich auf eine Verbesserung der Schwächen (mit Beibehaltung der Stärken) und das Nutzen von Chancen (bei gleichzeitigem Versuch, die Risiken aufzuhalten) stützen.

- Die Vision:** Die Antwort auf die Frage «Wohin wollen wir gehen?» erlaubt es, eine Vision, eine Mission und die Objektive zu definieren, die der Kandidat auf der Basis der vorhergehenden Analyse annehmen sollte. Die Begriffe Vision und Mission sind sehr ähnlich und können manchmal verwechselt werden. Eine Vision kann als ein langfristiges Ziel definiert werden, während die Gründe ihres Bestehens prinzipiell die Mission einer Organisation ausmachen. Eine Mission gibt so die «grossen Linien» der Kandidatur vor, erlaubt es, die eventuellen Geldgeber sowie die übrigen beteiligten Parteien zu motivieren, und hilft ausserdem bei der Bewertung des Erfolgs der Organisation.

Die Mission basiert sich auf Diskussionen mit den Verantwortlichen der Kandidatur. Sie muss im Einklang mit den gewählten Werten und interessant für die verschiedenen Beteiligten sein. So ermöglicht sie es, in wenigen Sätzen die Beweggründe für die Veranstaltung des Ereignisses zusammenzufassen. Die „unausgesprochenen Worte“ sind von extremer Wichtigkeit. Es stellt kein Problem dar, falls die Kandidatur etwas vage bleibt. Dennoch besteht das Risiko, dass die konkreten Punkte nicht angegangen werden – ein Risiko, das durch die Definition genauer Ziele vermieden werden kann, in denen man angibt, was durch die Kandidatur erreicht werden soll.

*Beispiel:* «Die Zusammenführung der Walliser und aller Schweizer in einem ausgeglichenen Projekt zur Aufnahme der sportlichen Jugend aus aller Welt, in einem Land, das reich an Natur und Kultur ist, mit dem Ziel, das friedliche Zusammenleben und eine dauerhafte Entwicklung zu fördern» war die Mission der Kandidatur von Sion für die Olympischen Spiele 2006.

### 5.3 Die wirtschaftliche Analyse

Wie wir gesehen haben, kann die Wahl eines sportlichen Ereignisses stark von seiner potentiellen Auswirkung auf die organisierende Region beeinflusst werden. Diese ist jedoch im Moment der

Kandidatur noch nicht bekannt. Es ist daher von Vorteil, die notwendigen Massnahmen genauer zu definieren. Zwei „klassische“ Methoden aus der Wirtschaft können dafür verwendet werden: die Impact-Studie und die Kosten-Nutzen-Analyse.

- **Die Untersuchung des Impacts:** Welches auch das Modell sei, das verwendet wird, um Impact-Studien auszuführen – diese enthalten häufig Daten, die gut durch die Medien verbreitet werden können: der Gesamtbetrag der Auswirkung (Totalgewinn), ausgedrückt in der lokalen Währung, und die Zahl neu entstandener Arbeitsplätze in einer bestimmten Zeitspanne von einigen Jahren. Die Gesamteinnahmen eines Ereignisses erhält man, wenn man die primären Einnahmen, die von den Totalausgaben (Kosten der Kandidatur, der Infrastrukturen und

der Besucher) erzeugt werden, mit dem regionalen Koeffizienten (Multiplikator) multipliziert (vgl. Figur 7) (Stritt & Voillat, 1997).

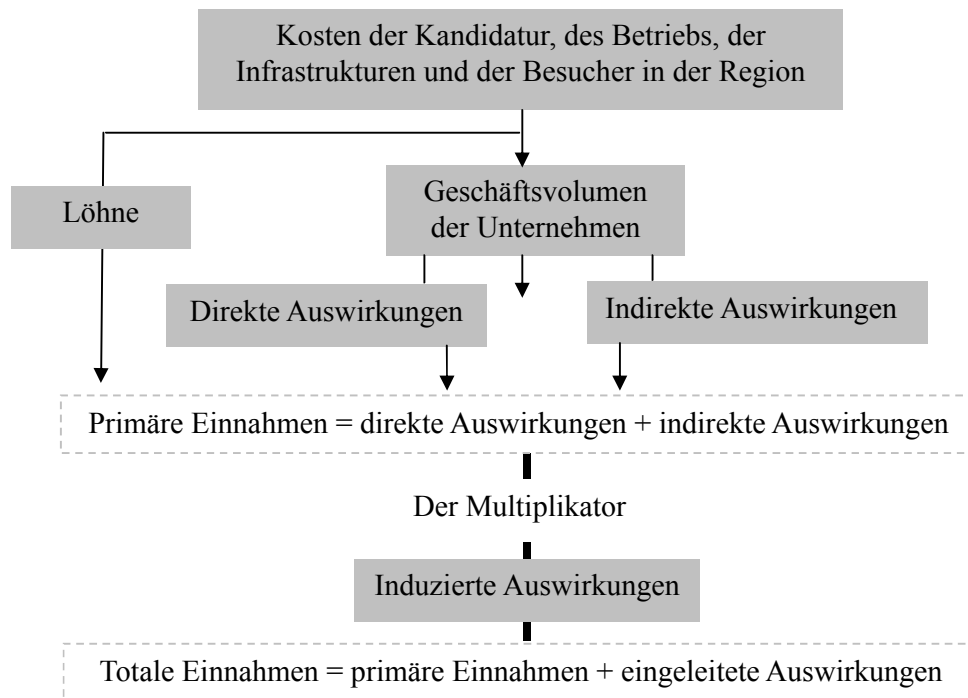


Fig. 7 – Der Mechanismus des Multiplikators

Schliesslich müssen die soziokulturellen Auswirkungen sowie jene auf die Umwelt in Betracht gezogen werden, die aus der Sicht der dauerhaften Entwicklung wichtig sind, aber häufig in den streng wirtschaftlich ausgelegten Impact-Studien nicht beachtet werden. Sie verdienen es, genauer aufgeführt zu werden, wie es eine Studie vorschlägt, die die Auswirkung der Sportveranstaltungen in der Schweiz nach den drei Dimensionen der dauerhaften Entwicklung untersucht hat. Es wurden dreiundzwanzig Indikatoren ausgemacht, die es erlauben, sechs Verhältnisse zu berechnen



(www.sportevent-scorecard.ch). Die Verwendung der Indikatoren bildet so die Grundlage der OGGI-Methode (Olympic Games Global Impact), die im Auftrag des IOC entwickelt wurde. Das Ziel dieser Methode besteht in der Identifizierung einer Gesamtheit von Indikatoren der wirtschaftlichen, soziokulturellen und Umweltsphäre, die verwendet werden können, um jede Ausgabe der Spiele zu beurteilen und so ihre globale Auswirkung einzuschätzen. Das geschieht durch eine systematische Messung dieser Indikatoren über einen Zeitraum von etwa zehn Jahren hinweg (ab dem Beginn einer olympischen Kandidatur bis zur Auflösung des Organisationskomitees). Hundertsechzig Indikatoren sind so definiert worden (Griethuysen & Hug, 2001). Die OGGI-Methode kann auch für andere Ereignisse verwendet werden, die wichtige zeitliche und räumliche Folgen auf die Entwicklung eines Gebietes haben.

---

*«Es reicht nicht aus, die wirtschaftlichen Folgen eines Projekts zu berechnen, ohne zu bewerten, welches der Nutzen eines solchen für die Bevölkerung ist. Eine Berechnung der wirtschaftlichen Auswirkungen kann per Definition nicht die Vorteilhaftigkeit eines Projektes beweisen. Sie sagt uns nur, dass das betreffende Projekt ein gewisses Volumen an wirtschaftlicher Tätigkeit und Arbeit produzieren kann. Damit wird aber nicht geklärt, ob das Projekt eine Verwirklichung wert ist oder nicht».* (Gouguet, 2004).

---

- **Die Kosten-Nutzen-Analyse:** Sie besteht in der wirtschaftlichen Quantifizierung der Gesamtheit der Kosten und Nutzen, die von einer Veranstaltung erzeugt werden, mit dem Ziel, dessen positive und negative Effekte auf das Wohlbefinden eines Territoriums und einer Gemeinschaft zu beurteilen. Diese Kosten-Nutzen können kommerziell oder nicht kommerziell, direkt oder indirekt sein. Die kanadische Aufnahmepolitik von Sportereignissen bestimmt diese Dimension genauer ([www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/accueil-host/index\\_fcfm](http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/accueil-host/index_fcfm)).

Indem sie ein Sportereignis in Hinsicht auf eine Bewertung des Wohlbefindens analysiert, verbindet sich die Kosten-Nutzen-Analyse mit dem, was jede öffentliche Initiative (und Ausgabe) in diesem Themenbereich motivieren sollte, also die Auswirkungen auf die (dauerhafte) menschliche Entwicklung, anstelle der reinen wirtschaftlichen Entwicklung (Chappelet, 2004).

Laut der Vorstellung der kanadischen und französischen Politiker von der Aufnahme von Sportereignissen sollten die öffentlichen Gewalten in Zukunft ausschliesslich in solche Veranstaltungen investieren, die Vorteile auf wirtschaftlicher, sozialer, sportlicher und kultureller Ebene hervorrufen können, ohne die natürliche Umgebung der betreffenden Stätte zu gefährden. Sie sollten also gewisse Bedingungen durchsetzen, wie zum Beispiel eine genaue Prozedur für die Bereitstellung von Subventionen, und das bereits auf Kandidaturebene. Es ist keine einfache Sache für den Gastgeber, eine komplette Impact-Studie oder Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen, die alle Elemente einer dauerhaften Entwicklung beachtet, und bedarf der Sammlung zahlreicher Daten. Der Notwendigkeit solcher Studien, aber ebenso ihrer Anwendungsschwierigkeiten und Kosten bewusst, schlägt die Alliance canadienne de tourisme sportif (ACTS) ein Modell zur wirtschaftlichen Bewertung des sportlichen Tourismus vor (MEETS) ([www.candiansporttourism.com](http://www.candiansporttourism.com)). Dessen Ziel ist die Ausarbeitung eines leicht anwendbaren Instruments (die einzige erforderliche Information betrifft die demographischen Grunddaten der Teilnehmer und Zuschauer, zu denen Informationen hinzukommen, die im Businessplan des Events enthalten sind), das leicht zugänglich ist (das wurde ermöglicht, indem das Modell über Internet zur Verfügung gestellt wurde). Dieses Modell verdient es dennoch, auch auf die soziale Sphäre und jene der Umwelt erweitert zu werden.

# KAPITEL 6

## DIE ORGANISATION DES KANDIDATURKOMITEES

Das Kandidaturkomitee stellt die Verbindung zwischen den Inhabern der Ereignisse, den öffentlichen Autoritäten der Aufnahmestätten und den anderen Parteien dar. Es handelt sich im Wesentlichen um einen temporären Kommunikationsorganismus. Um die Erreichung seiner vorrangigen Ziele zu ermöglichen (die Zuteilung des Ereignisses zu erhalten), darf die Organisation des Komitees nicht dem Zufall überlassen werden.

### 6.1 Der rechtliche Aspekt

Da Sportereignisse immer komplexer werden ist es ratsam, dass man bereits vom Moment der Kandidatur an über eine klare juristische Struktur verfügt. Dies erlaubt es, dem Komitee die Rechtspersönlichkeit zu verleihen und zu vermeiden, dass die Komiteemitglieder persönlich die Verantwortung für die finanziellen und vertraglichen Verpflichtungen der Kandidatur tragen. Es ist gleichsam unverzichtbar, die notwendigen Versicherungen zu stipulieren, vor allem was die zivile Verantwortung betrifft. Die Wahl zwischen den verschiedenen existierenden juristischen Formen wird vor allem von der Dimension des Ereignisses beeinflusst, von den Anforderungen seiner Inhaber oder den rechtlichen Pflichten, die von den öffentlichen Gewalten auferlegt werden.

- **Der Verein ohne Erwerbszweck:** Es ist die juristische Form, die am häufigsten von Verbänden und der Sportbewegung allgemein benutzt wird, sowohl auf nationaler als auf internationaler Ebene. Diese juristische Form ist ideal für Veranstaltungen jeglichen Ausmasses. Die Abfassung des Statuts ist unkompliziert: Es muss die Organe und Geldmittel anführen sowie den Willen zur Bildung einer Einheit. Die private Niederschrift reicht aus, ein notarieller Akt ist nicht notwendig. Es gibt Varianten in den verschiedenen Ländern.

*Beispiel: «Das Kandidaturkomitee von Sion 2006 wurde in der juristischen Form des Vereins gegründet, im Sinne der Artikel 60 ff. des Schweizer Zivilgesetzbuchs.*

- **Die Kapitalgesellschaft:** Hierbei handelt es sich um eine sehr viel komplexere juristische Struktur, die weniger für Kandidaturen geeignet ist. Der Inhalt des Statuts ist grösstenteils vom Gesetz festgelegt. Die Eintragung in die Handelskammer ist obligatorisch, ebenso muss über eine Buchhaltung verfügt werden. Ein Mindestkapital ist vorgeschrieben. Die Kandidaturen der Alpenraumländer wurden so gut wie nie in dieser Form gemacht, die hingegen relativ häufig in den angelsächsischen Ländern verwendet wird.

*Beispiel: Das Kandidaturkomitee von Salt Lake City 2002 wurde in Form einer Gesellschaft ohne Erwerbszweck (non profit corporation) laut den Gesetzen des Staates Utah (Vereinigte Staaten) gebildet.*

- **Die Stiftung:** Es ist eine Struktur, die sehr selten verwendet wird, vor allem wenn es sich um Kandidaturkomitees handelt. Sie ist normalerweise den Organismen vorbehalten, die für einen langfristigen Fortbestand gedacht sind. *Beispiel: Das Komitee für die Organisation der Olympischen Winterspiele Torino 2006 (TOROC) ist einer der seltenen Fälle der privatrechtlichen Stiftungen, die in solchen Fällen verwendet wurde.*

- **Die öffentliche Interessensgruppe (GIP):** Es ist eine gemeinnützige Körperschaft des öffentlichen (französischen) Rechts ohne Erwerbszweck, die über finanzielle Autonomie verfügt und öffentliche Subjekte (territoriale Gemeinschaften, öffentliche Einrichtungen) untereinander oder mit Privatpersönlichkeiten zusammenführt (zum Beispiel Vereine), mit dem Ziel, Aktionen zu verwirklichen, die im gemeinsamem Interesse liegen, wie etwa im sportlichen Bereich. Der Artikel 50 des Gesetzes Nr. 84-610 vom 16. Juli 1984 hat es ermöglicht, öffentliche Interessensgruppen im Sportsektor zu gründen. Das Dekret Nr. 86-543 vom 14. März 1986 legt die allgemeinen Bedingungen fest (Barreau, 1998). *Beispiel: Die Stadt Paris, die Region der Ile-de-France, der französische Staat und das französische Olympische und sportliche Komitee haben am 25. Mai 1999 eine öffentliche Interessensgruppe zwecks der Kandidatur der französischen Hauptstadt für die Sommerolympiaden 2008 gegründet.*

## 6.2 Organisatorische Ressourcen

Die Organisation des Komitees als solches ist ebenfalls sehr wichtig, da sie klar und strukturiert sein muss. Die gute Funktionsweise sowie die Sichtbarkeit des Kandidaturkomitees hängen in grossem Ausmass von den Entscheidungen bezüglich der strukturellen Organisation ab. Das Komitee hat die Pflicht, eine Wachstumslogik zu verfolgen und sich Schritt für Schritt zu entwickeln, während das Projekt Form annimmt; jede Etappe (Initiativenkomitee oder Kandidaturkomitee) bewirkt eine grössere Komplexität der Struktur des Komitees:

- Das **Initiativenkomitee:** Es handelt sich um eine kleine Gruppe von Personen, die sich in informeller Weise vereint und beschliesst, eine Kandidatur für ein bestimmtes Ereignis vorzuschlagen. Ihre Konfiguration ist „adhokratisch“ (im Sinn von Mintzberg, siehe unten), was bedeutet, dass es keine klare Abgrenzung zwischen der Leitung („strategische Spitze“ nach dem von Mintzberg verwendeten Ausdruck) und den Mitarbeitern (betrieblicher Kern) gibt. Die selben Personen befinden sich häufig in den verschiedenen strategischen und ausführenden Positionen. *Beispiel: «In einer Vorkandidatursphase wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich aus fünf Personen unter der Leitung der Vereinigung der Region Monthey/Saint-Maurice zusammensetzte. In dieser Gruppe gab es keine hierarchische Organisation, während eine Aufgabenteilung nach Fachbereich vorgesehen war».* (Fallbeispiel EYOF 2005, S. 91).

---

*Die Adhokratie, auch „innovative Organisation“ genannt, definiert eine komplexe und nicht normierte Konfiguration. Es handelt sich um eine höchst flexible Struktur, in der die Macht ständig von einer Person auf die andere übergeht, und in der die Koordination und Kontrolle durch gegenseitige Anpassung und Interaktion von Experten verwirklicht wird. (Mintzberg, 1990).*

---

- **Das Kandidaturkomitee:** In dieser Organisation ist die hierarchische Ausrichtung stärker, auch wenn sie relativ offen bleibt. Ihre Struktur ist einfach (im Sinn von Mintzberg). Es bildet sich eine klare Direktion (strategische Spitze), die die Richtlinien der Kandidatur vorgibt und die Tätigkeiten koordiniert. Der betriebliche Kern wird von Fachkräften gebildet, die präzise Kompetenzen haben, um den Erfordernissen der Kandidatur entgegenzukommen. Die Linie zwischen Spitze und Zentrum ist schwach entwickelt.

*Beispiel: «von dem Moment an, in dem die Kandidatur erhalten wurde, hat sich diese Gruppe erweitert um ein Kandidaturkomitee von fünfzehn Personen zu bilden. Sieben Personen, die die Basisebene bilden (betrieblicher Kern) teilten sich die Arbeit, ergänzt von den gewählten Personen (strategische Spitze): Bürgermeister von Gemeinden, Staatsräte, Abgeordnete, wirtschaftliche Vertreter. Abgesehen von einem Vorsitzenden, der die Sitzungen leitete, hatte dieses Komitee keine hierarchische Struktur. Alle seine Mitglieder verfügten über die selbe Macht». (Fallbeispiel EYOF 2005).*

### 6.3 Menschliche Ressourcen

Bei der Organisation eines Sportereignisses muss eine gewisse Anzahl von Kernakteuren in Betracht gezogen werden, die grundlegend für die Verwirklichung dieser immer komplexeren Ereignisse ist. Ob es sich um die Nachfrage nach Sicherheit handelt (Polizei, Zirkulation...), um Sportausstattungen (Sportanlagen) oder Finanzierung (Subventionen) handelt, die lokalen, regionalen und/oder nationalen Autoritäten stellen einen unverzichtbaren Partner für eine erfolgreiche Organisation dar. Die Phase der Kandidatur muss die Erwartungen und Ansprüche eines jeden beachten. Folgende Akteure müssen im Kandidaturkomitee vertreten sein:

- **Die politischen Autoritäten:** Die Präsenz einer oder mehrerer gewählter Personen verstärkt die Legitimität der Kandidatur und sichert die Unterstützung der öffentlichen Kräfte zu. Sie verleiht ebenso die erforderliche Glaubwürdigkeit und Stabilität für einen Dialog mit den Partnern. *Beispiel: Im Kandidaturkomitee von Sion 2006 waren der Präsident (Bürgermeister) der Stadt, ein Staatsrat sowie ein Föderalrat vertreten.*
- **Die Akteure aus der Tourismusbranche:** Ihre Anwesenheit erlaubt es zuallererst, an das Image der Kandidatregion zu denken. Gleichzeitig ermöglicht sie es, sich so weit als möglich auf die Promotionsinstrumente, die Strategien und die Kanäle zu konzentrieren, über die die übliche Kommunikation der Tourismuspromotion verläuft, ebenso wie auf die Kenntnisse bezüglich der Organisation. *Beispiel: Das Tourismusbüro von Bourg Saint-Maurice und die Tourismusagentur des Departements Savoie waren im Komitee der Biathlon-Weltmeisterschaft 2007 vertreten.*
- **Die Verantwortlichen der Organisationen für dauerhafte Entwicklung:** Das Konzept der dauerhaften Entwicklung mit seinen drei Säulen, der wirtschaftlichen, sozialen und jener der Umwelt, ermöglichen eine elegante Zusammenführung der vorausgesehenen und gleichzeitig unvermeidbaren Auswirkungen der Sportereignisse. Die Präsenz von Vertretern dieses Sektors erlaubt es, die negativen Auswirkungen auf die Umwelt dank einer gut durchdachten strategischen Planung vorherzusehen und zu verhindern, anstatt im Nachhinein zu einer Reaktion genötigt zu sein, um die negativen Folgen zu korrigieren. Dadurch gewinnt man auf Zeit, erhöht die Effizienz der finanziellen Mittel und des Personals sowie die Glaubwürdigkeit und, noch wichtiger, die Legitimität. Die Agenda 21 des IOC ([http://multimedia.olympic.org/pdf/fr\\_report\\_300.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/fr_report_300.pdf)) oder die Adaptationen, die von den nationalen Sportorganisationen gemacht wurden, können nützlich sein ([http://devs.cnosf.com/images/CNOSF/vrai\\_agenda21.pdf](http://devs.cnosf.com/images/CNOSF/vrai_agenda21.pdf)). *Beispiel: Dieses Konzept wurde zum ersten Mal im Rahmen der Sportereignisse für die Kandidatur von Sion zu den Olympischen Spiele 2006 angewandt (vgl. «Das Regenbogenbuch der dauerhaften Entwicklung», das bei dieser Gelegenheit veröffentlicht wurde.*

In gewissen Fällen sind diese Beteiligten nicht nur im Komitee vertreten, sondern bilden auch die Basis der Kandidatur. Akteure aus dem Tourismusbereich sind häufig anwesend; wie wir gesehen haben, sind auch die öffentlichen Autoritäten immer stärker beteiligt, indem sie eine Politik der

Aufnahme von Sportereignissen einführen. Eine solche vielfältige Vertretung ist zwar nützlich und notwendig, aber nicht immer leicht koordinierbar. Die verschiedenen Erwartungen der Komiteemitglieder sind nicht immer gänzlich vereinbar. Ausserdem kann auch der Machtkampf an die Oberfläche treten.

*Beispiel: „Die Beweggründe der Mitglieder des Initiativen- und Kandidaturkomitees von Sion waren mehr persönlicher und politischer Art als wirtschaftlich und touristisch, da es sich um Personen am Ende ihrer politischen Karriere handelte oder solche, die auf eine Wiederwahl zielten. Gleichfalls gab es Uneinigheiten, weil verschiedene Mitglieder die Rolle des Vorsitzenden der Kandidatur übernehmen wollten.“*

Um dieses zum Teil aus Freiwilligen zusammengesetzte «Team» zu dirigieren und das Dossier auf Erfolgskurs zu bringen, muss das Kandidaturkomitee daher verschiedene **Managementkompetenzen** aufweisen:

- Führungs- und Teambildungsfähigkeiten
- Marketinggeist und Kenntnis von Kommunikationsmitteln und -techniken
- Verwaltung der materiellen Mittel (Finanzen, Information, Kommunikation, et cetera) sowie der immateriellen (menschliche Ressourcen, Zeiteinteilung)

Das Kandidaturkomitee muss imstande sein, das Projekt sowohl auf interner als auf externer Ebene zu «verkaufen». Zu diesem Zweck ist für die Mitglieder des Komitees die Beherrschung von Fremdsprachen wichtig, besonders in der Lobbying- und Promotionsphase des Ereignisses. Die Unterstützung von «Fans» (Freiwilligen) stellt einen Beitrag auch auf der Ebene der Kommunikation dar. Falls gewisse Ressourcen nicht innerhalb des Komitees verfügbar sein sollten, kann ein Zurückgreifen auf externe Kompetenzen erforderlich sein, vor allem für besondere «technische» Sektoren, wie etwa Transport oder Sicherheit. Auch die Präsenz sozialer Parteien (Gewerkschaften, Bürgerverbände, Stadtviertelverbände usw.) ist wünschenswert, da sie die Beachtung der Anliegen der lokalen Bevölkerung im Hinblick auf Arbeit, Bildung oder Unterkünfte sicherstellt.

*Beispiel: Der soziale Vertrag, der für die Kandidatur von Sion für die olympischen Spiele 2006 vorgesehen war; und der «People's Compact» der für die Kandidatur von London für die Olympischen Spiele 2012 vorgesehen war."*

## 6.4 Finanzielle Ressourcen

Die Kosten einer Kandidatur sind sehr unterschiedlich und hängen von der Dimension und Bedeutung des Ereignisses und den benötigten Investitionen ab. Die Bilanz der untersuchten Kandidaturen schwankt zwischen einer Summe von 10.000 Euro der Cross-Country-Weltmeisterschaft in Saint Galmier (Frankreich) und den 25 Millionen Schweizer Franken der Kandidatur für die Olympischen Winterspiele 2006. Es ist unentbehrlich, dass eine gute finanzielle Planung garantiert wird. Das Komitee muss auf die Zukunft blicken und alle finanziellen Details in Betracht ziehen, die für eine Verwirklichung der Kandidatur nötig sind. Den Bezugspunkt für die finanzielle Regie der Kandidatur müssen die Einnahmen bilden, nicht die Spesen (die an die Einnahmen angepasst werden müssen).

- **Die Spesen:** Um eine gute finanzielle Verwaltung zu garantieren und den verschiedenen Erfordernissen nicht plötzlich mit ungenügenden Mitteln gegenüberzustehen, müssen die Spesen grosszügig berechnet werden. Die angegebenen Kosten sollten besser zu hoch ausfallen als zu tief. Auch die Zeiteinteilung ist ein Schlüsselfaktor; man sollte so früh als

möglich um Angebote ersuchen, um sich die besten Preise und Leistungen zu sichern. Schliesslich sollten Rücklagen vorgesehen werden, die mindestens 10% jeder Sektion ausmachen.

- **Die Einnahmen:** Sie müssen mit Vorsicht geschätzt werden. Die Einnahmen durch Sponsoring und Partnerships müssen realistisch veranschlagt werden, ebenso wie die verschiedenen Subventionen seitens der öffentlichen Einrichtungen. Man darf nicht vergessen, dass Sponsoring eine zunehmende Rolle bei Kandidaturen spielt. *Beispiel: Das Budget der Kandidatur von Sion für die Olympischen Spiele 2006 wurde von den Sponsoren finanziert, mit einer Summe von insgesamt 18,5 Millionen auf einem Gesamtbudget von 25 Millionen Schweizer Franken.*

Die Tabelle 4 zeigt uns das Schema des Budgets einer Kandidatur.

AUSGABEN	EINNAHMEN
<b>Gehälter und soziale Kosten</b> <b>Allgemeine Verwaltung</b> Bürospesen Verschiedenes <b>Transporte</b> <b>Repräsentationsspesen</b> <b>Unterkunft</b> <b>Kommunikationskosten</b> Agenturen Presse Multimedien <b>Kosten der Dossievorbereitung</b> <b>Versicherung</b> <b>Anderes</b>	<b>Öffentliche Beiträge</b> Staat Regionen, Kantone Gemeinden Privatpartner Sponsoren Sachleistungen Lieferungen Andere Einnahmen
<b>GESAMTKOSTEN</b>	<b>GESAMTEINNAHMEN</b>

Tabelle 4 – Beispiel einer Budgetprognose

# KAPITEL 7

## DIE ARBEIT DES KANDIDATURKOMITEES

Wie bereits gesagt wurde, ist eine Kandidatur eine globale Herausforderung im Kommunikationsbereich. Ein derartiger Kommunikationsprozess kann in drei untergeordnete Prozesse eingeteilt werden, die sich an drei verschiedene Arten von Publikum wenden: die Bewerber, die Entscheidungsträger und die Medien. Es handelt sich um allgemeine Prozesse, die bei jeder Art von Kandidatur auftreten können. Sie werden von einem Unterstützungsprozess ergänzt (Verwaltung), sowie von einem allgemeinen Marketing-Prozess, der all diese untergeordneten Prozesse verbindet. (vgl. Figur 8)

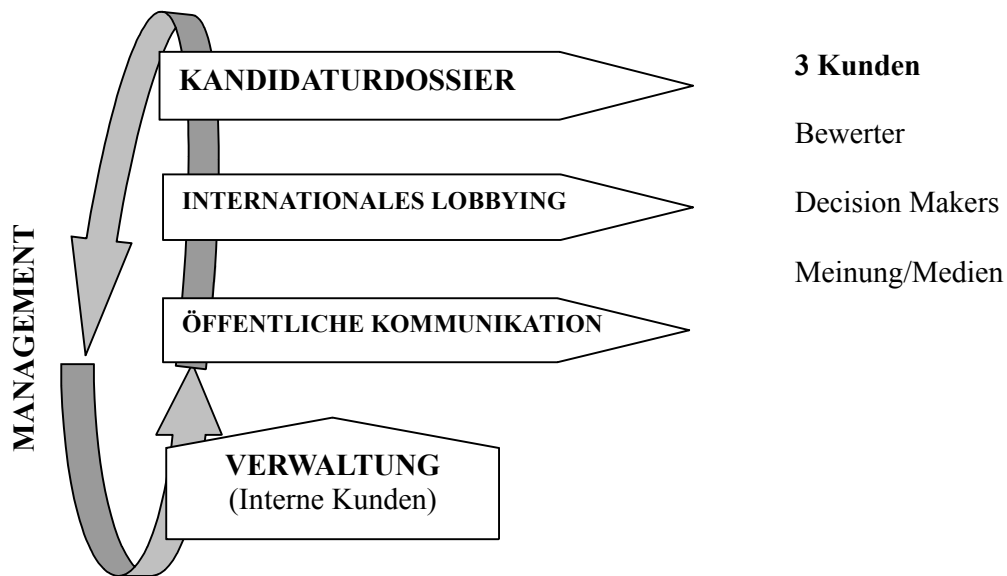


Fig. 8 – Der grundlegende Prozess der Kandidatur

### 7.1 Das Kandidaturdossier

Um die endgültige Entscheidung bezüglich einer Kandidatur zu treffen, haben wir empfohlen, einen Vorentwurf eines Kandidaturdossiers zu realisieren (Kap. 5). Es handelt sich um ein Dokument zum internen Gebrauch, das die Bestätigung der materiellen Durchführbarkeit des Ereignisses erlaubt. Das reelle Kandidaturdossier wendet sich an die technischen Bewerber, die häufig in einer Auswertungskommission vereint sind. In diesem Dossier werden die detaillierten Pläne zur zukünftigen Organisation aufgeführt (Stellen, Anlagen, Zeitpläne, Unterkünfte, Transporte, et cetera). Diese Pläne müssen so entworfen werden, dass sie den Anforderungen der Inhaber entsprechen, angefangen von den Charakteristiken des Ereignisses, von vorherigen Organisationsbeispielen, der Meinung von Experten und Verantwortlichen der Stätten, der

öffentlichen Autoritäten, und so weiter. Alle Kandidaturdossiers müssen auf bestimmte Themen eingehen (vgl. Vordossier). Einige dieser Themen sind auf dieser Kandidaturebene unumgänglich:

- Die Beweggründe des Kandidats;
- Die politische Unterstützung sowie jene der Bevölkerung;
- Die sportliche und organisatorische Erfahrung;
- Die Sportanlagen und die Umwelt;
- Transporte und Logistik;
- Unterkunft und Restaurants;
- Marketing und Kommunikation;
- Finanzierungen
- Sicherheit.

*Beispiel: Die Seite [www.gamesbids.com](http://www.gamesbids.com) stellt eine grosse Zahl von Kandidaturdossiers für die Olympischen Spiele zur Verfügung. Sie sind allgemein von ausgezeichneter Qualität und geben eine Vorstellung davon, was die Inhaber von Events normalerweise verlangen.*

Aus formeller Sicht muss das Dossier während des ganzen Kandidaturprozesses attraktiv präsentiert werden (auf Papier und multimedialen Datenträgern), vor Technikern und Spezialisten und schlussendlich vor den Personen, die kurz vor der Endabstimmung entscheiden müssen. Man sollte im Auge behalten, dass ein gutes Dossier grundlegend für die Kandidatur ist: Es ist notwendig, um gewinnen zu können, reicht aber allein nicht aus, um den Erfolg zu sichern.

## **7.2 Internationales Lobbying**

Das Lobbying ist an jene Personen gerichtet, die die Zuteilung des Ereignisses bestimmen. Diese Aktivität soll sie davon überzeugen, dass Ihre Kandidatur die beste ist, die ihre Sportdisziplin und Ereignis am besten entwickeln und fördern zu vermag. Es handelt sich um eine Technik, die manchmal kritisiert wird, die aber unverzichtbar ist. Bei internationalen Ereignissen spielen Beziehungen eine wichtige Rolle. Diese Dimension darf nicht unterschätzt werden. Das Kandidaturkomitee muss über Mitglieder verfügen, die die Institutionen, Entscheidungsprozesse und Schlüsselpersonen gut kennen und die die Kandidatur in diesen «Kreisen» begünstigen können. Dies ist um so wichtiger, falls die Entscheidungsträger verschiedene Sprachen sprechen, unterschiedlicher nationaler Herkunft sind und ungleiche Interessen haben. In der Tat muss eine politische Analyse der Jurymitglieder und ihrer Interessen gemacht werden, um die verschiedenen Charakteristiken vor Augen zu halten, wie die Sensibilität und die Gewohnheiten jedes einzelnen. Darüber hinaus muss man wissen, dass der Entscheidungsprozess nicht immer rational ist und dass er hingegen beachtliche subjektive und emotionale Aspekte beinhaltet. Man muss sich ständig der Tatsache bewusst sein, dass nicht immer das beste Dossier gewinnt, sondern das überzeugendste.

*Beispiel: Trotz einer bedeutenden nationalen Unterstützung und obwohl man über ein sehr gut bewertetes technisches Dossier verfügte, hat die Kandidatur von Sion für die Olympischen Spiele 2006 das internationale Lobbying vernachlässigt. Einigen Schlüsselpersonen des Entscheidungsprozesses hat man sich auf die falsche Art genähert. Im Gegensatz dazu war die Lobbying-Strategie von Turin, der konkurrierenden Stadt, die ein weniger positiv bewertetes Dossier präsentierte, äusserst wirksam. Dies hat eine entscheidende Rolle für ihren Sieg gespielt.*

Sobald man sich an die Entscheidungsträger wendet, muss auch die Endpräsentation gut ausgearbeitet sein. Sowohl der Inhalt als auch die Form der Präsentation sind grundlegend. Auch



die Vorstellungsweise der Kandidatur ist wichtig: Die Anwesenheit oder eine Äusserung von Vertretern aus Sport, Medien oder Politik beweisen ihre Unterstützung.

*Beispiel: Nach dem Misserfolg im Jahr zuvor haben sich die Vertreter von Lausanne **in Masse** (30) zur Endpräsentation für die Zuteilung der Triathlon-Weltmeisterschaft 2006 begeben. Alle waren gleich gekleidet und verteilten Werbematerial. Es wurde auch ein von Experten realisiertes Video präsentiert. Diese zweite Vorstellung wurde vom Erfolg gekrönt.*

### 7.3 Die öffentliche Kommunikation

Dieser Prozess wendet sich hauptsächlich an die öffentliche Meinung und über diese an die öffentlichen Autoritäten. Sie wird zuerst durch die lokalen, dann durch die nationalen und schliesslich internationalen Medien ausgeübt. Sie zielt darauf, ein positives und dynamisches Bild der Kandidatur zu zeigen sowie den Nutzen des Ereignisses für die Stadt/Region hervorzuheben. Diese Kommunikation muss zuallererst zur Überzeugung der Politiker dienen, aber auch, um die Wähler im Fall eines Referendums/einer Meinungsumfrage (für Gegner oder Befürworter) zu gewinnen. In einem zweiten Moment kann eine überzeugte öffentliche Meinung Druck für eine Kandidatur auf die Entscheidungsträger ausüben. Die nationale Unterstützung ist von entscheidender Bedeutung, und ermöglicht es, eine Störung des Kandidaturprozesses durch gegnerische Stimmen zu vermeiden. Sie ist gleichzeitig ein Beweis der Leidenschaft und Begeisterung, die das Projekt hervorruft.

Im Moment des Ereignisses setzt sich diese um in:

- volle Stadien
- gute Einschaltquoten im Fernsehen
- einträglichen Ticketverkauf und ein gutes Merchandising

Es wurden drei Kommunikationsfaktoren identifiziert, die dazu bestimmt sind, die Zustimmung der öffentlichen Meinung zu gewinnen und zu verstärken:

- Studien und Meinungsumfragen: Sie tragen dazu bei, die öffentliche Meinung zu verstehen und verleihen der Unterstützung der Bevölkerung Sichtbarkeit
- Eine Zusammenarbeit mit den Medien (hauptsächlich den lokalen: Presse, Radio, TV, aber auch Affichen und Internet) ist ein förderliches Mittel, um das Publikum zu informieren und mit ihm zu dialogisieren.
- Ein Botschafter des Ereignisses, der für die Kandidatur eintreten kann und der öffentlichen Meinung eine Medienbotschaft übermitteln kann. Diese Rolle kann von einer bekannten Persönlichkeit übernommen werden.

Ein wahrscheinlich effizientes Mittel, das sich aber als zweischneidiges Schwert herausstellen kann, ist zweifelsohne das Referendum. Nur wenige Länder kennen es. Wenn es sich im Fall der Kandidatur von Sion als äusserst vorteilhaftes Mittel herausgestellt hat, so hatte es im Gegenteil fatale Folgen für die Kandidatur von Bern zu den Olympischen Winterspielen 2010. Mehr als 78% der Bevölkerung hat ein Darlehen von 22,5 Millionen Schweizer Franken abgelehnt, was soviel wie die "Totenglocke" für diese Kandidatur geläutet hat. Ein negatives Referendum hat auch Innsbruck zum Verzicht auf eine Kandidatur für die Organisation der Olympischen Winterspiele 2006 geführt.

## SCHLUSSWORT

Heutzutage fusst die Entscheidung, sich für die Aufnahme eines sportlichen Ereignisses zu bewerben, nicht nur auf emotionalen Elementen, sondern ebenso auf einer rationalen und tiefgehenden Analyse der Vor- und Nachteile eines solchen Schrittes. Auf den Erfordernissen der dauerhaften Entwicklung stützend setzt eine solche Analyse nicht nur eine Erwägung der wirtschaftlichen Folgen und der Medienwirkung eines Sportereignisses voraus. Auch seine gesellschaftlichen Folgen sowie die Umweltauswirkungen müssen beachtet werden. Häufig werden Kandidaturen ausserdem auf improvisierte Weise geführt, ohne sich auf Managementmodelle zu beziehen, die im Fall von anderen Kandidaturen ihre Wirksamkeit bewiesen haben. Die Komplexität der Veranstaltungen sowie die Zunahme der Konkurrenz und der Bedingungen, die von den Ereignisinhabern verlangt werden, erfordern dennoch eine professionelle Annäherungsweise an den Kandidaturprozess. Dieses Handbuch, das sich grundsätzlich auf die besonderen Kenntnisse basiert, die vom Network SENTEDALPS erworben wurden, sowie auf die Untersuchung der einzelnen Fälle und die wenige existierende Literatur, hat die Beleuchtung der Schlüsselfaktoren des Erfolgs im Bereich der Kandidaturen für die Aufnahme von Sportereignissen gestattet. In der Aussicht, sich für ein interessantes Ereignis zu bewerben und das Recht zu dessen Organisation zu erhalten, scheinen vier dieser Faktoren eine besondere Bedeutung einzunehmen:

- 1. Die Kandidatur in eine beglaubigte öffentliche Politik der Aufnahme von Sportereignissen einfügen:** Die Bewerbung für die Aufnahme eines Sportereignisses darf kein Glücksspiel sein. Eine potentielle Gastgeberregion oder Stadt muss sich fragen, warum sie sich im Sportsektor aktivieren will, welche Veranstaltungen für ihre sozialen und wirtschaftlichen Charakteristiken sowie die Eigenschaften des Ortes am besten geeignet sind, und welche Mittel sie einsetzen will, um Sportereignisse zu beziehen und zu organisieren. Auf diese Weise wird man sich «zur richtigen Zeit am richtigen Ort» positionieren können.
- 2. Die eigene Glaubwürdigkeit im Bereich der Sportveranstaltungen entwickeln:** Die wachsende Konkurrenz sowie die wachsenden Anforderungen, die an die Organisation eines Ereignisses gebunden sind, verlangen die Beglaubigung ihrer Professionalität von Seiten der Organisatoren. Im Konkreten geschieht dies häufig durch die Organisation von Sportereignissen kleineren Ausmasses, die es der Ortschaft erlauben, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.
- 3. Den formellen und nicht formellen Entscheidungsprozess verstehen:** Die Personen, die die über die Vergabe eines Sportereignisses entscheiden, beachten nicht ausschliesslich die Einhaltung der Punkte, die im Anforderungsdossier des Ereignisinhabers ausgedrückt sind. Auch geographische oder andere Kriterien werden bewertet. Die Identifizierung und Erfüllung der Bedürfnisse der interessierten Parteien stellt einen grundlegenden Erfolgsfaktor dar.
- 4. Mehr bieten, als vom Anfragedossier des Ereignisses verlangt wird:** Da die Konkurrenz für die Aufnahme eines Sportereignisses immer stärker wird, reicht die genaue Befolgung des Aufgabendossiers nicht mehr aus. Die kandidierende Stadt muss mehr bieten, häufig ein starkes emotionales und/oder kulturelles Element, um eine Sympathiebewegung in den Bewertern, den Medien und den Entscheidungsträgern auszulösen.

Diese Faktoren sind kein unfehlbares Erfolgsrezept. Dennoch trägt ihre Berücksichtigung zweifelsohne dazu bei, eine Kandidatur besser zu platzieren und ernsthafte Wettbewerbsvorteile zu erhalten.

**Zweiter Teil**

**FALLBEISPIELE**

# **DIE WELTMEISTERSCHAFTEN IM KANU-SLALOM**

## **2002**

### **BOURG SAINT-MAURICE, FRANKREICH**

<b>Datum:</b>	Vom 24. bis 25. August 2002
<b>Ortschaft:</b>	Bourg Saint-Maurice, Savoie
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Bürgermeister
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

#### **Schlüsselfaktoren des Erfolgs**

- Unterstützung der Öffentlichkeit
- Geopolitischer Kontext der Kandidatur
- Qualität der Präsentation des Kandidaturendossiers vor der Jury
- Aufgabenteilung im Rahmen der Kandidatur
- Lobbying
- Einbeziehung der audiovisuellen Medien

#### **Der Zeitplan**

Die Kandidatur ist eine Antwort auf die Anfrage des französischen Kanuverbands (FFCK), der eine nationale Vorauswahl vor der Einreichung einer offiziellen Kandidatur beim internationalen Verband plante. Im Oktober 1998 präsentierte die Gemeinde von Bourg Saint-Maurice das Projekt, wie sie es zwei Jahre zuvor bei einer identischen Initiative getan hatte. Die Kandidatur lehnte sich also an eine bereits bestehende an, da diese Gemeinde seit 1969 zweimal die Weltmeisterschaften beherbergt hatte und einen konkurrenzfähigen natürlichen Austragungsort besitzt. Es war auch die Aufnahme eines Weltcups in Betracht gezogen worden, doch schliesslich hat man der Weltmeisterschaft den Vorzug gegeben, da diese den Erwartungen der Organisatoren und potentiellen Partner besser entsprach.

#### **Die Organisation der Kandidatur**

Die Kandidatur wurde von einer kleinen Arbeitsgruppe gefördert, die sich aus wenigen Personen zusammensetzte. Als das Projekt schliesslich anwuchs, ging man auf eine Gruppe von etwa zwanzig Personen über, die darauf hinarbeiteten, um die Kandidatur vor die Jury zu bringen. Es hat keine wirkliche Teilung des Kandidaturprozesses zwischen der Entstehung der Idee und der Endpräsentation des Projektes stattgefunden. Bald wurden wöchentliche Versammlungen geplant. In der Phase der Vorkandidatur wurde keine Struktur gebildet, die Arbeitsgruppe wurde vom damals amtierenden Bürgermeister vertreten. Der Bürgermeister verfügte in diesem Moment über die Unterstützung des lokalen Kanuvereins, des Tourismusbüros von Bourg Saint-Maurice, des Kanukomitees und des Departements Savoie durch den Beitrag der Tourismusagentur des

Departements, die auf die Organisation grosser Sportereignisse spezialisiert ist. Das Organigramm war relativ einfach, da die Gemeinde und das Tourismusbüro das Kandidaturdossier leiteten (in der Vorauswahlphase sowie in jener der Endauswahl) – die Tourismusagentur des Departements bereitete die Produktion des Events und dessen finanzielle Verwaltung vor – der lokale Club und der Verband hatten die Verantwortung über die sportlichen Aspekte des Wettbewerbs. Es wurde kein Verein zur Förderung der französischen Kandidatur auf internationaler Ebene gegründet, die verschiedenen Partner arbeiteten auf «offizielle» Art zusammen, wobei sie auf eine gemeinschaftliche Struktur verzichteten. Die Kandidaturkosten wurden von der Stadt übernommen. Die Stadt Pau war die konkurrierende französische Stadt; diese wurde von der FFCK nicht in Erwägung gezogen.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Die Promotion einer touristischen Ortschaft als sommerliches Reiseziel war massgebend für die Initiative der Gemeinde und ihrer Partner. Die Savoie organisiert ihre Promotionsaktionen häufig im Zusammenhang mit grossen Veranstaltungen, und die Kanu-Slalom-Weltmeisterschaft stellte eine gute Gelegenheit dar. Zwei Ziele wurden in diesem Moment ins Auge gefasst. Einerseits wandte man sich an das grosse Publikum, das am Sommertourismus in Savoie interessiert ist, um die Touristen so weit als möglich zu einem Urlaub in der Gemeinde von Bourg Saint-Maurice zu veranlassen. Andererseits sollten die Kanuliebhaber angesprochen werden, mit dem Ziel der Promotion der natürlichen Umgebung und ihrer internationalen Attraktionen für Sportbegeisterte. Die Promotoren der Kandidatur zählten damals auf den Medieneffekt des Ereignisses und die Dynamik, die dadurch auf lokaler Ebene erzeugt werden würde. Jeder Projektpartner hatte auch spezifischere Beweggründe, wie etwa dem natürlichen Trainingsbecken von Bourg Saint-Maurice eine neue Dimension zu verleihen, oder auch die Disziplin in einem natürlichen Rahmen zu praktizieren, in vollkommener Harmonie mit den übrigen Benutzern (Fischereiverbänden und Umweltschützer).

### **Erworbene Erkenntnisse**

Zum Abschluss kann zusammenfassend gesagt werden, dass die interne Organisation der Arbeitsgruppe von wesentlicher Bedeutung ist. Dies gilt besonders in der Phase der Aufgabenteilung, und zwar vom ersten Moment der Kandidatur an. Diese interne Organisation muss im Voraus und mit der konkreten Absicht geschaffen werden, das Ereignis zu organisieren. Das impliziert auf jeden Fall die Vorbereitung einer Anleitung – eines Arbeitsinstruments – für die Promotoren dieses Events. Auf dieselbe Weise können wir feststellen, dass die Einbeziehung der lokalen Gemeinschaften bestimmend ist, ebenso wie die Präsenz eines Netzes von Personen, das die Arbeitsgruppe anregt, um seine Leistung zu verstärken. Im weiteren Sinn stellen wir fest, wie auch die geopolitische Situation des Territoriums die gute Durchführung und korrekte Leitung einer Kandidatur beeinflussen kann. Im Fall einer Konkurrenz zwischen zahlreichen Kandidaturen stellt schliesslich die Endpräsentation vor der Jury das letzte Instrument dar, das die Wahl der Entscheidungsträger bestimmen kann.

# **DIE CROSS-COUNTRY-WELTMEISTERSCHAFT**

**2005**

## **SAINT-ETIENNE, FRANKREICH**

<b>Datum:</b>	Von 28. bis 29. März 2005
<b>Ortschaft:</b>	Saint-Galmier, Loire
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Präsident des Organisationskomitees
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

### **Schlüsselfaktoren des Erfolgs**

- Unterstützung der territorialen Gemeinschaft
- An die Bedingungen des internationalen Verbands angepasste Aufnahmestätte
- Qualität und Legitimation der Arbeitsgruppe
- Lobbying
- Einbeziehung der audiovisuellen Medien

### **Der Zeitplan**

Es wurde ein Jahr benötigt, um das Kandidaturdossier für die Cross-Country-Weltmeisterschaft von Saint-Étienne/Saint-Galmier 2005 zu präsentieren. Die ersten Diskussionen fanden im November 2002 statt, während die Genehmigung des Projekts Ende September 2003 durch den Internationalen Athletikverband (IAAF) offiziell angekündigt wurde. Das Kandidaturdossier wurde vor zwei Entscheidungsorganen präsentiert: zunächst vor einer Kommission des französischen Athletikverbands im Februar 2003, anschliessend vor dem IAAF-Rat am 4. und 5. April 2003. Die Bilanz der Kandidatur, die vom Komitee des Departements der Loire übernommen wurde, lag bei zirka 10.000 Euro.

### **Die Konkurrenten**

Der französische Athletikverband (FAA) hatte von der IAAF die Organisation der Cross-Country-Weltmeisterschaft 2005 erhalten, die Konkurrenz war also nur national. Im Moment der Vorkandidatur standen drei französische Konkurrenten fest: Laval, Le Mans und Vittel. Die ersten zwei Konkurrenten, Laval und Le Mans, haben sich auf Anfrage der IAAF und angesichts der Komplexität der anstehenden Arbeit zurückgezogen. Vittel, eine Gemeinde Ostfrankreichs, ist auch für eine Mineralwassermarke bekannt. Die Tatsache, dass Coca-Cola einer der Hauptsponsoren der Veranstaltung war, hat den Misserfolg der Kandidatur von Vittel bewirkt.

### **Die Organisation der Kandidatur**

Der französische Athletikverband war auf der Suche nach dem am besten geeigneten nationalen Kandidat für die Organisation dieses Ereignisses. Daher wurden zahlreiche Komitees der

verschiedenen Departements mit der Fähigkeit in Betracht gezogen, ein derartiges Projekt erfolgreich zu entwickeln. Der Präsident des französischen Athletikverbands hat somit das Projekt während einer Versammlung des Athletikkomitees der Loire präsentiert, das die sich bietende Gelegenheit nutzte. Während der Vorkandidaturphase wurde eine Arbeitsgruppe aus drei Personen zusammengesetzt, einem Klubpräsidenten und zwei Vizepräsidenten des Departementkomitees, darunter ein ehemaliger Sportler hohen Niveaus. Die Leidenschaft für den Sport und der Wunsch, die Region bekannt zu machen, stellten die Hauptmotivationen der Gruppenmitglieder dar. Diese kleine Organisation gehörte zur "missionarischen" Art, laut Mintzberg 1990, das heisst sie charakterisierte sich durch eine starke gemeinsame Ideologie, die es ermöglichte, dass jedes Mitglied im Vertrauen der anderen entscheiden oder handeln konnte, zum Wohl der Organisation in ihrer Gesamtheit. Als die Bewerbung vom französischen Athletikverband angenommen wurde, haben sich drei vom Nationalverband bestimmte Personen der bestehenden Arbeitsgruppe angeschlossen. Dieses Komitee hatte keine wirkliche hierarchische Struktur, da sich jedes Mitglied um einen verschiedenen Sektor kümmerte.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Auf der Ebene der Ereigniswahl gab es keine richtiggehende Strategie seitens der öffentlichen Kräfte oder des Athletikkomitees des Departements. Der von der französischen Athletikverband gemachte Vorschlag bot eine wahre Gelegenheit, die das Departementkomitee zeitgerecht zu nutzen wusste. Neben der Sportbegeisterung liegt der wesentliche Grund für die Organisation des Ereignisses im Willen zur Promotion der Region von Saint-Galmier und des Südens des Loire-Departements, mit dem Ziel, die Attraktivität der Region und ihre Besonderheit bekannt zu machen.

Diese Veranstaltung wird nicht zum Bau neuer Infrastrukturen führen, wird aber soziale Aktionen entstehen lassen. In diesem Sinn werden für eine Zeitspanne von 8 Tagen über 600 freiwillige Helfer für das Ereignis mobilisiert werden. Daneben wird diese Weltmeisterschaft zur Entwicklung der örtlichen Wirtschaft beitragen. In der Tat sollen mehr als 80% der 1.242.000 Euro, die die Bilanz des Ereignisses ausmachen, wieder angelegt werden. Es wurde keine Impact-Studie durchgeführt, um die direkten Auswirkungen dieser Sportveranstaltung zu quantifizieren. In jedem Fall erwarten die Organisatoren indirekte Folgen und Medienwirkung, da die Fernsehausstrahlung vor allem von France Télévision bereits zugesichert wurde. Schliesslich erlaubt die Verwirklichung eines solchen Ereignisses den Erwerb entsprechender Kompetenzen in den Bereichen Organisation und Management bezüglich der Veranstaltung internationaler Sportereignisse.

### **Das Dossier – Die Präsentation**

Das Schlüsselement des Vorkandidaturdossiers bestand in der Wahl der "Stätte". Für die Arbeitsgruppe war es nämlich wichtig zu wissen, wo das Ereignis stattfinden konnte, da die Stelle mit Infrastrukturen ausgestattet sein musste, die die Bedingungen der IAAF erfüllten. Der zweite zentrale Punkt des Dossiers war die finanzielle Beteiligung der öffentlichen Subjekte: Regionalrat Rhone-Alpes, Generalrat der Loire, Stadt von Saint-Étienne und Saint-Galmier. Die Arbeitsgruppe hat die Mitarbeit von Experten des französischen Athletikverbands gefordert, um das Kandidaturdossier vorzubereiten. Im Moment der Präsentation des Kandidaturdossiers schätzten die Mitglieder der IAAF die Tatsache, dass der Austragungsort Teil einer mittelgrossen Stadt war, die in der Nähe eines internationalen Flughafens liegt. Das Kandidaturdossier wurde mithilfe eines elektronischen Datenträgers in Partnerschaft mit der FFA vorgestellt.

## **Erworbene Erkenntnisse**

Die Beteiligung der öffentlichen Organisationen stellt eine absolute «Waffe» dar, um dem Kandidaturdossier einer internationalen Sportveranstaltung zum Erfolg zu verhelfen. Die Beauftragung einer externen Expertengruppe ist für die Vorstellung des Kandidaturdossiers nicht notwendig, bleibt aber unverzichtbar, was den organisatorischen Teil des Ereignisses angeht. Bemerkenswert ist der Mangel an Informationen seitens des Internationalen Athletikverbands (IAAF). Ein Beispiel: Das Anfragedossier der IAAF bezüglich der Organisation der Cross-Country-Weltmeisterschaft wurde vom Athletikkomitee des Departements Loire ins Französische übersetzt. Das politische Lobbying stellt ein erforderliches Element für den Erfolg einer derartigen Veranstaltung dar. Falls die Erfahrung wiederholt werden sollte, würden die Organisatoren heute auf eine grössere Garantie durch den Internationalen Verband bestehen.



# **DIE BIATHLON-SENIOR-WELTMEISTERSCHAFT**

**2007**

## **HAUTE MAURIENNE, FRANKREICH**

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 4. bis 13. März 2007
<b>Ortschaft:</b>	Haute Maurienne, Savoie
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Präsident der Gemeindenvereinigung
<b>Ergebnis:</b>	Misserfolg

### **Schlüsselfaktoren des Misserfolgs:**

- Ungenügendes Lobbying
- Geopolitischer Kontext: Konkurrenz der Länder aus dem Osten, die eine spezifische Biathlon-Kultur besitzen
- Geringe Sichtbarkeit dieses Sports in Frankreich, dem die Unterstützung starker Partner (Unternehmen/Gemeinschaften/Medien) fehlt.

### **Der Ansatzpunkt der Kandidatur**

1994 bat der Präsident des Generalrats der Savoie einen Biathleten hohen Niveaus, die französische Kandidatur für die Biathlon-Weltmeisterschaft 2003 zu unterstützen. Diese Idee der Kandidatur blieb im Zeichen einer geographischen Umgrenzung, die das Tal der Maurienne und im Spezifischen die Haute Maurienne betraf. Da diese aus kultureller Sicht an diese Sportart gebunden war, erschien die Kandidatur völlig legitim, besonders weil auch viele Biathlonstars auf internationaler Ebene aus diesem Tal stammten. Die permanente Biathlonstruktur (und deren Entwicklungsprojekt) war eine zusätzliche gewinnende Karte aus technischer Sicht, auf die die Promotoren der Kandidatur setzten. Die Gemeindenvereinigung wurde zum Träger des Projektes, mit der Unterstützung der lokalen und regionalen Institutionen. Das, was in der Folge geschah, hat diese Überlegungen der Organisatoren bestätigt, da die Austragungsstätte der Haute Maurienne für die Französischen Meisterschaften 1997, die Europameisterschaften 2000 und die Junior-Weltmeisterschaften 2004 in Betracht gezogen wurde.

### **Der Kontext der Kandidatur und ihre Präsentation**

Die Kandidatur für 2007 entstand im Anschluss an jene für 2003 (missglückt) da es damals relativ utopisch war, zu glauben, die Weltmeisterschaft 2003 zeitgerecht und konform mit den Erfordernissen des internationalen Biathlonverbands (IBU) vorbereiten zu können. Es ist daher selbstverständlich, dass sich die selben Promotoren des Projekts auf die Weltmeisterschaft 2007 konzentriert haben, als jene von 2003 einem anderen Land zugeteilt wurden. Magerer Trost für die einen oder Ermutigung zum Weitermachen für die anderen, Maurienne erhielt dennoch im Gegenzug seine Weltmeisterschaften im 2004, mit der Aufnahme der Juniores. Die Konkurrenz ist ein fundamentales Element in all diesen Kandidaturen, vor allem im 2007, da die Länder des Ostens und Nordeuropas sich auf eine wahre Biathlonkultur stützen, die auf starke wirtschaftliche Partner

zählt (Unternehmen, Gemeinschaften und Medien). Die Konkurrenten wurden ihrem eigentlichen Wert entsprechend geschätzt. Die französische Kandidatur hat sich eine starke Identität verschafft, um ihre Chancen zu verteidigen. Das Ziel war die Entwicklung und Förderung des Biathlons dank einer soliden Organisationsmannschaft, die aus erstklassigen Wettkämpfern, dem französischen Verband und den lokalen und regionalen Gemeinschaften bestand. Die Präsentation der Kandidatur fand im Juni 2002 in Nizza statt, im Zusammenhang mit dem jährlichen IBU-Kongress, der in Frankreich organisiert worden war. Die Vorstellung wurde wie ein wahrer Galaabend organisiert, wofür man materielle Mittel, Menschen und Finanziere eingesetzt hatte. Politiker, Sportler hohen Niveaus und Vertreter von Partnergemeinschaften haben gemeinsam an der Präsentation der Kandidatur vor der IBU teilgenommen: eine spektakuläre Annäherungsweise, um die Jury zu überzeugen und sich von den anderen zu unterscheiden. Die Werte, die durch diese Präsentation vermittelt wurden, waren im allgemeinen Sinn die französische Fähigkeit zur Organisation grosser Sportereignisse und, im diskreteren Sinn, die Effizienz der Kandidatur (die Authentizität) und ihre Solidität aufgrund der starken Beteiligung der Gemeinschaften. Leider wurde Maurienne wie im 2003 nicht gewählt, und die Aussichten richteten sich mittlerweile auf die Aufnahme der Weltmeisterschaften 2008 oder 2009.

### **Erworbene Erkenntnisse**

Abschliessend können wir einige wichtige Grundsätze hervorheben, die jeden Kandidaturprozess für grosse Sportereignisse auf generelle Weise begleiten sollten. Einer davon ist der Begriff «Prozess», der sicherlich auf die obligatorischen Anfangsetappen hinweist, wie die Existenz einer permanenten und benutzbaren sportlichen Struktur oder die Förderung einer lokalen Politik zur Entwicklung der Sportdisziplin, die die Kandidatur betrifft. Die Sammlung von Erfahrungen in kleineren Wettbewerben (Europa- oder Juniorenmeisterschaften) ist eine weitere Gegebenheit, die die Zulässigkeit und Glaubwürdigkeit der Kandidatur steigert. Mit dieser Einstellung wird eine Kandidatur ernsthaft den Erfolg anstreben können, bis hin zu den Weltmeisterschaften. Schliesslich sind die Fähigkeit zur Integration des Kandidaturprozesses in den geopolitischen Kontext des Augenblicks, die Garantie der Aufnahmefähigkeit der Unterkünfte, aber auch die bestmögliche Kontrolle des wirtschaftlichen und politischen Lobbyings in den konkurrierenden Ländern «reguläre» Erfordernisse, die die Kandidaturen für die grossen Sportereignisse kennzeichnen.

# DIE RUDERWELTMEISTERSCHAFT

2007

## AIGUEBELETTE, FRANKREICH

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 26. August bis 2. September 2007
<b>Ortschaft:</b>	Aiguebelette, Savoie
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Leiter der Raumordnungspolitik
<b>Ergebnis:</b>	Misserfolg

### Schlüsselfaktoren des Misserfolgs:

- Ungenügende Beteiligung an Wettbewerben niedrigeren Niveaus (Europa- oder Juniorenmeisterschaften)
- Geopolitischer Kontext: Der Hauptsponsor des internationalen Ruderverbands ist deutsch, wie alle Konkurrenten von Aiguebelette
- Geringe Medienpräsenz des Rudersports in Frankreich

### Der Zeitplan

Das Kandidaturdossier wurde zehn Monate lang entwickelt, bevor München auf internationaler Ebene als Veranstalter der Ruderweltmeisterschaft 2007 gewählt wurde. Die ersten Diskussionen haben Ende 2002 begonnen, während die Endentscheidung im August 2003 getroffen wurde. Zunächst wurde das Kandidaturprojekt von Aiguebelette 2007 auf elektronischem Weg an den Internationalen Ruderverband (FISA) mitgeteilt, gegen Ende März 2003. Im Anschluss wurde das Projekt vor der FISA präsentiert und verfechtet, während der Ruderweltmeisterschaft in Mailand am 1. Juni 2003. Ebenfalls in Mailand, während des jährlichen Kongresses der FISA am 23. August 2003, wurde schliesslich die Endentscheidung öffentlich mitgeteilt. Der Bilanz der Kandidatur von Aiguebelette 2007 betrug knapp 15.000 Euro.

### Die Konkurrenten

Das Projekt von Aiguebelette 2007, das von der französischen Verband der Rudergesellschaften (FFSA) und vom Departement Savoie unterstützt wurde, stellte die einzige französische Kandidatur dar. Auf internationaler Ebene waren die drei in der Vorkandidaturphase ausgemachten Konkurrenten alle europäischer Herkunft, das heisst: München in Deutschland, Amsterdam in den Niederlanden und eine bulgarische Ortschaft. Die Stadt München, der die Organisation anvertraut wurde, stellte, in Anbetracht der Beteiligung Deutschlands an der Organisation internationaler Wettkämpfe, einen ernsthaften Konkurrenten dar. Es ist also nicht überraschend, dass die Kandidaturen von Aiguebelette und München bei der Präsentation am 1. Juni 2003 ins Auge gefasst wurden. Schlussendlich hat München die Organisation der Veranstaltung erhalten (86 Stimmen für München und 69 für Aiguebelette). Wie es häufig geschieht, ist das Gewicht der Lobbys nur schwer messbar, auch wenn wir feststellen können dass der Hauptsponsor der FISA deutsch ist, und dass die deutschen Medien «versessen» auf Ruderwettkämpfe sind, im Gegenteil zu ihren französischen Gegenstücken.

## **Die Organisation der Kandidatur**

Ende 2002 hofften die Athleten der französischen Rudermannschaft, ebenso wie einige Mitglieder der FFSA, den See von Aiguebelette im Rahmen eines internationalen Wettbewerbs wiederzufinden. Das Departement Savoie, Experte in der Organisation von Grossereignissen, hat also die Herausforderung angenommen. In der Phase der Vorkandidatur wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich aus 3 Personen der Tourismusagentur des Departements Savoie (ATDS) zusammensetzte, unter anderem aus dem Nationalen Technischen Leiter des französischen Ruderverbands und dessen Präsidenten. Eine Person der ADTS, Experte im Organisationssektor und ehemaliger Spitzensportler, hatte die Aufgabe, die Arbeitsgruppe zu leiten und die im Dossier enthaltenen Aufgaben unter den erfahrenen Mitgliedern aufzuteilen. Es ist augenscheinlich, dass eine rein hierarchische Organisation im Rahmen eines solchen Projektes nicht funktionieren konnte, und es war eher ein Fall von "Adhokratie", nach Henry Mintzberg. Während der Kandidaturphase beteiligten sich von Zeit zu Zeit einige Vertreter der territorialen Gemeinschaften, um die Arbeitsgruppe zu verstärken.

## **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Auf der einen Seite können wir nach der Kandidatur von Albertville feststellen, dass die Politik der Grossereignisse eine wichtige strategische Achse für das Departement Savoie darstellt. So unternimmt dieses Departement seit 1992, gestärkt durch eine unbestreitbare Erfahrung in der Organisation internationaler Sportveranstaltungen, eine echte Unterstützungspolitik von Grossereignissen. Das Ziel ist es, die interessanten Seiten der Region aufzuzeigen, die reich an Flüssen und Wasserläufen ist und ein ausserordentliches natürliches und kulturelles Erbe besitzt. Auf

der sozialen Ebene hätte die Organisation eines solchen Ereignisses die Mobilisierung zahlreicher Freiwilligen ermöglicht (über 500). Die Nutzung der Beherbergungsinfrastrukturen von Chambéry und Aix-Les-Bains, die in einem Umkreis von 25 Kilometern um den See von Aiguebelette liegen, hätte zur Entwicklung der lokalen Wirtschaft beigetragen. Es wurde keine Impact-Studie realisiert, um die direkten Auswirkungen dieses Ereignisses zu bestimmen, dessen Bilanz die Summe von 6 Millionen Euro übertraf. Dennoch erwartet man indirekte und Auswirkungen und Medienwirksamkeit, die die Werbeausgaben ausgleichen hätten sollen. Diese würden mehrere Millionen Euro betragen, wenn sie bezahlt werden müssten.

## **Das Dossier – die Präsentation**

Die Phasen der Vorkandidatur und Kandidatur wurden von einem ehemaligen Spitzenathleten koordiniert, einem Experten in diesem Bereich aufgrund seiner Beteiligung am Kandidaturdossier der Weltmeisterschaften von Aiguebelette 1997 (gefördert vom Departement Savoie). Der Präsident des Generalrats der Savoie, drei Personen der FFSA, zusammen mit ihrem Präsidenten, sowie die Arbeitsgruppe der ATDS haben die Präsentation und Promotion des Kandidaturdossiers von Aiguebelette vor den internationalen Rudersportinstanzen garantiert. Die Vorstellung wurde mit Hilfe einer PowerPoint-Präsentation durchgeführt. Zur Veranschaulichung und Promotion der Kandidatur wurde ein Faltprospekt an die Jury verteilt. Die Unterstützer des Projekts haben sich an eine Kommunikationsgesellschaft gewendet, um das Faltblatt zu realisieren.

## **Erworbene Erkenntnisse**

Die fehlende Beteiligung der FFSA an der Organisation von Wettkämpfen auf internationaler Ebene in den letzten zehn Jahren (seit den Weltmeisterschaften von Aiguebelette 1997) war ein Schwachpunkt im Kandidaturdossier. Medien und Sponsoren formten aufgrund ihres Gewichts eine Lobby, die das Kandidaturkomitees nicht kontrollieren konnte. Der Hauptsponsor der FISA ist nämlich deutsch; andererseits bringt das französische Fernsehen wenig Interesse für internationale Ruderwettkämpfe auf. Trotz des Misserfolgs der Bewerbung stellte die Beteiligung, Mobilisation und der Einsatz der öffentlichen Kräfte für das Kandidaturdossier von Aiguebelette 2007 einen Erfolg bezüglich der Konzeptualisierung, der Glaubwürdigkeit und der Logik des Projektes dar.

# **DIE OLYMPISCHEN WINTERSPIELE**

## **2006**

### **SION, SCHWEIZ**

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 10. bis 26. Februar 2006
<b>Ortschaft:</b>	Sion, Wallis
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Technischer Leiter des Kandidaturkomitees
<b>Ergebnis:</b>	Misserfolg

#### **Schlüsselfaktoren des Misserfolgs:**

- Ungenügendes Lobbying, sowohl in quantitativer als in qualitativer Hinsicht
- Fehlende Beachtung der aussersportlichen Interessen der Entscheidungsträger
- Übermässiges Vertrauen in die Bewertung des technischen Dossiers
- Krisenphase des IOC

#### **Der Zeitplan**

Die Kandidatur für die Erhaltung der Olympiaden 2006 hat drei Jahre lang gedauert: von April 1996 bis Juni 1999. Die ersten Debatten haben sogar bereits im Juni 1995 stattgefunden: Sion war bereits im 2002 Kandidat, der Gemeinderat hatte einige Tage vor der Zuweisung der Spiele 2002 im Geheimen beschlossen, die Kandidatur im Falle einer Niederlage zu wiederholen. Das Olympische Komitee der Schweiz (COS) hatte im Dezember 2005 die Entscheidung getroffen, für 2006 eine Kandidatur auf nationaler Ebene zu versuchen. Die Kandidaturdossiers mussten im August 2008 beim Internationalen Olympischen Komitee (IOC) eingereicht werden. Die Endentscheidung wurde von einem Kollegium ausgewählter Mitglieder des IOC's im Juni 1999 in Seoul getroffen, die unter fünf Konkurrenten die zwei Finalisten bestimmte, zwischen denen dann alle Mitgliedern abstimmten. Der Bilanz der Kandidatur lag bei 25 Millionen CHF (jene von 2002 betrug 5 Millionen), für die die öffentlichen Gemeinschaften (4,2), die Sponsoren (18,2) und der Bilanzüberschuss 2002 (0,9) aufkamen.

#### **Die Konkurrenten**

Auf Schweizer Seite waren weitere drei Projekte im Rennen: Davos, Swiss Alps und Interlaken; die Entscheidung des COS für Sion war einstimmig. Auf internationaler Ebene waren in Seoul fünf weitere Kandidaten anwesend: Klagenfurt, Zakopane, Helsinki, Poprad und Turin. Mit der Ausnahme von Turin, das sich im letzten Moment beworben hatte, waren die übrigen Konkurrenten bereits in der Vorkandidaturphase in Erwägung gezogen worden. Ein Überwachungssystem des Wettstreits war bereits während der Kandidaturphase in Gang gesetzt worden. Für die Zuteilung dieser Veranstaltung hatte das Lobbying ein beachtliches Gewicht und hat zur Änderung des Wahlergebnisses beigetragen. Die Mitglieder des Kandidaturkomitees übten im Jahr, das der Abstimmung vorausging, eine starke Lobbyingaktivität aus; so begaben sich die sechs Kandidaten während der Olympiaden 1998 nach Nagano. In Seoul wurden Torino und Sion als Finalisten designiert. Trotz eines ausgezeichneten technischen Dossiers und seiner Favoritenstellung wurde

Sion von Torino im Moment der Abstimmung geschlagen, mit 53 Stimmen gegen 36. Die Gründe, die die Niederlage von Sion erklären, sind zahlreich, und hängen vor allem mit der olympischen Politik zusammen: eine Konfrontation von Blöcken und Köpfen, vor allem der Misserfolg Roms bei der Kandidatur 2004, für den sich ein italienisches Mitglied des IOC rächen wollte, die unpassenden Äusserungen eines Schweizer Mitglieds, aber auch ein ungenügendes Lobbying auf Schweizer Seite.

### **Die Organisation der Kandidatur**

Die Kandidatur von Sion für die Olympischen Spiele 2006 hat effektiv im April 1996 begonnen. Diese Phase der Vorkandidatur oder Initiative dauerte bis Juli 1997 (nach der Volksabstimmung); sie wurde von einem Initiativkomitee geführt, das hierarchisch strukturiert war, mit einem Direktionskomitee, das aus einem "Präsidium" von Vertretern der öffentlichen Gemeinschaften, aus einer Exekutivdirektion und aus einem Kommissionsleiter bestand. Die Zeit wurde grösstenteils der Bildung dieses Organigramms gewidmet, dessen Struktur sich als prekär herausstellte. Die Mitglieder des "Präsidiums" der Vertreter der öffentlichen Gemeinschaften hatten persönliche und politische Beweggründe, die vor den wirtschaftlichen und touristischen standen, da diese Personen am Ende ihrer politischen Karriere standen oder auf eine Wiederwahl zielten. Uneinigkeiten gab es auch, weil mehrere Personen dem Kandidaturkomitee vorstehen wollten. Ab Juli 1997 begann die richtiggehende Kandidaturphase, und ein Kandidaturkomitee in Form einer Vereinigung wurde gebildet. Auf der Wirkungsebene hat sich das Organigramm dieses Komitees professionalisiert: es wurde strukturierter und hierarchischer als in der vorherigen Phase, eine Tatsache, die neue Koordinationsprobleme mit sich brachte. Die Mitglieder verfügten nicht über dieselbe Entscheidungsmacht. Die Idee des "Präsidiums" wurde beibehalten, in Form eines Büros, das die Vereinigung leitet. Das Komitee setzte sich weiters aus einer Generaldirektion zusammen, einem Generalsekretariat, einer Kommunikationsgruppe und verschiedenen Abteilungen. Als sich die Entscheidung näherte und in der Überzeugung eines Sieges wurden persönliche Strategien eingesetzt, um sich einen Platz im zukünftigen Organisationskomitee zu sichern, wobei die Stadt Sion die Macht wieder übernehmen wollte.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Der Vorschlag, die Olympischen Spiele zu organisieren, kam von zwei Konsulenten, die ein Durchführbarkeitsstudium ausgeführt hatten. Die Idee zur Organisation der Olympischen Spiele 2006 ging auf den Misserfolg von 2002 zurück. Zu den grundsätzlich persönlichen und politischen Beweggründen kam die Entschlossenheit, «etwas im Wallisischen» zu organisieren. Man hatte die Abhaltung der Nationalausstellung in Betracht gezogen und war von der Kandidatur zu den Olympischen Spielen 2002 ausgeschlossen worden. Kein anderes Ereignis wurde in Erwägung gezogen. Das grösste schien am angebrachten. Die einzige Option betraf das Datum. Die Wertung der Kandidatur 2002 von Seiten des IOC und eine SWOT-Analyse, die zeigte, unter welchen Bedingungen eine weitere Kandidatur lanciert werden sollte, haben diese Wahl bestätigt. Die Absicht war nicht die Konstruktion von Infrastrukturen. Die erwarteten Rückwirkungen lagen im touristischen und wirtschaftlichen Bereich, man wollte also die lokale Wirtschaft ausbauen, die sich auf den Tourismus stützte, um den Dynamismus des Wallis zu erhöhen. Eine Impact-Studie ermöglichte die Quantifizierung der wirtschaftlichen Auswirkungen: direkte und indirekte Einnahmen von 1,019 Milliarden CHF und die Schaffung von 15.000 Arbeitsplätzen im Jahr, oder 2.100 Arbeitsplätzen für 7 Jahre.

### **Das Dossier – die Präsentation**

Das technische Dossier war die starke Seite dieser Kandidatur und wurde von der Bewertungskommission des IOC positiv beurteilt: es basierte sich auf das Kandidaturhandbuch des IOC. Verschiedene Experten hatten den Auftrag, präzise Bereiche zu behandeln: Architektur, Transportwesen, Sicherheit, Natur und Umwelt, und so weiter. Nach der Einreichung des Dokuments wurde die Aufmerksamkeit auf die Endpräsentation gerichtet. Ein Film, der eine Ansprache enthielt, wurde zu diesem Zweck von einer eigens beauftragten Produktionsgesellschaft realisiert. Diese «artistische» Präsentation hob sich deutlich unter den anderen hervor. Die offizielle Delegation von Sion in Seoul bestand aus 112 Personen, die den sportlichen, politischen, wirtschaftlichen und Mediensektor repräsentierten.

### **Erworbene Erkenntnisse**

Um die Organisation einer derartigen Veranstaltung zu erhalten, ist ein gutes Dossier eine unentbehrliche, aber allein nicht ausreichende Bedingung. Das Dossier muss auch das Interesse der Wahlberechtigten wecken; eine Analyse dieser Personen und ihrer Interessen ist essentiell. Immer häufiger sind die Olympischen Spiele imposant und werden den grossen Städten zugeteilt. Trotz allem ist es Tatsache, dass die Kandidatur positive Auswirkungen zur Folge hatte, die ein frisches, seriöses und professionelles Image des Wallisischen erzeugten und eine Sympathiewelle im ganzen Land hervorriefen. Diese Auswirkungen betreffen nicht nur das Image, sondern haben auch

wirtschaftliche, touristische, soziale und umweltliche Folgen und erlaubten die Einführung der Thematik der dauerhaften Entwicklung besonders im Wallis.



# **DIE CROSS-COUNTRY-WELTMEISTERSCHAFT**

**2003**

## **LAUSANNE/LA BROYE, SCHWEIZ**

<b>Datum:</b>	Von 29. bis 30. März 2003
<b>Ortschaft:</b>	Avenches, Waadt
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Präsident des Kandidaturkomitees
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg
<b>Schlüsselfaktoren des Erfolgs:</b>	

- Lobbyingaktivität
- Unterstützung der audiovisuellen Medien
- Beachtung der Beweggründe der Jury
- Beachtung des Alternanzprinzips
- Beziehungen mit dem Internationalen Athletikverband (IAAF)

### **Der Zeitplan**

Die Kandidatur für die Zuteilung dieser Veranstaltung hat etwas weniger als ein Jahr gedauert; die ersten Diskussionen begannen im Laufe des 2000, und die Endentscheidung kam im Februar 2001. Um sich für die Organisation der Cross-Country-Weltmeisterschaften zu bewerben muss eine Gastgeberstätte die Zusage des Internationalen Athletikverbands (IAAF) erhalten, der diese nach einer Besichtigung der Stätte erteilt. Nach dieser ersten Phase muss beim IAAF ein Kandidaturdossier eingereicht werden. Lausanne war Kandidat für die Organisation der Weltmeisterschaften 2002; diese wurden schlussendlich an Dublin vergeben, die sie im 2001 infolge der Fieberepidemie «verloren» hatte; der internationale Verband hat Lausanne vorgeschlagen, sich für das 2003 zu präsentieren. Die Entscheidung wurde vom Rat des Internationalen Athletikverbands in Lissabon während der Indoor-Weltmeisterschaften 2001 getroffen. Die Bilanz dieser Kandidatur beträgt 30.000 CHF, finanziert von den lokalen Gemeinschaften.

### **Die Konkurrenten**

Neben Dublin, Kandidat von Amts wegen für die Weltmeisterschaften 2002, hatten sich auch Le Mans und Brüssel beworben. Diese Konkurrenten wurden von Lausanne im Moment der Dossiereinreichung in Erwägung gezogen. Es wurde keinerlei Art von Wettbewerbskontrolle ausgeübt. Die Konkurrenz wurde in der Vorbereitungsphase des Dossiers nicht beachtet, weil man sich vor allem auf die innewohnenden Kraftpunkte von Lausanne stützte. Die interviewte Person gab dennoch an, sich fünfzehn Tage vor der Vorstellung um die Konkurrenz Sorgen gemacht zu haben. Da sie engagiert war und die Erwartungen der Mitglieder des Rats kannte, befand sie, die Abstimmung beeinflussen zu können. Sie begab sich also mehrere Tage vor der Entscheidung vor Ort, um die Mitglieder zu treffen. Die Präsentation fand wie geplant statt, doch im Moment der Wahl zwischen den verschiedenen Kandidaten hat die IAAF schliesslich entschlossen, diese Bewerber «auszunutzen» und ihnen aufgrund des beständigen Kandidatenmangels die nächsten vier Cross-Country-Weltmeisterschaften zuzuweisen. Die Konkurrenten mussten nur das jeweilige Austragungsjahr vereinbaren.

## **Die Organisation der Kandidatur**

An der Kandidatur für diese Weltmeisterschaften waren zwei Regionen beteiligt, die Wettkämpfe fanden in Avenches in der Broye-Region statt, während die Teilnehmer in Lausanne untergebracht wurden. Die Idee der Kandidatur ging von einer Person aus, die sie auf direkte Weise während der Vorkandidatursphase verfechtet hat. Ursprünglich war der Schweizer Athletikverband gegen diese Kandidatur, aufgrund der finanziellen Probleme, die zur Zeit der Organisation der Cross-Country-Europameisterschaften im 2001 entstanden waren. Da er aber die Person kannte, die das Projekt förderte, und auf ihre Glaubwürdigkeit vertraute, hat die Schweizer Verband schliesslich die Kandidatur «schweren Herzens» unterstützt. Ein Kandidaturkomitee mit fünf Mitgliedern wurde vorbereitet. Dieses bestand aus politischen Vertretern der regionalen Ebene: die Stadt Lausanne, Lausanne Tourisme, die Region Broye und der Kanton. Es war kein Organigramm vorgesehen. Die Entscheidungen wurden von einer Person getroffen, die die Tätigkeiten des Komitees steuerte, mit einem Feedback von Seiten der anderen Mitglieder. Diese fünf Personen wurden von unterschiedlichen Erwartungen animiert. Die Stadt Lausanne, überzeugt davon, dass sie Geld verlieren würde, war gegen diese Kandidatur. Der Kanton hingegen begünstigte die Zusammenarbeit zwischen der Stadt und dem Hinterland, während die Tourismusämter die Gelegenheit nutzen wollten, die Betten in einer leeren Periode zu füllen.

## **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

An erster Stelle ist es der Ort, eine ideale Stätte für das Cross Country, die die Idee zur Organisation dieses Ereignisses lieferte. Die Beobachtung der Organisation dieser Veranstaltung andernorts sowie die lokalen Kapazitäten haben diese Idee bestärkt.

Die einzige Sorge betraf den finanziellen Aspekt. Die Wahl des Cross Country wurde befürwortet, da diese Disziplin eine mindere Bedeutung in der IAAF hat und weil es sich um die einzige Weltmeisterschaft hohen Niveaus handelt, deren Erwägung sich die Schweiz erlauben konnte. Keine andere Option wurde in Betracht gezogen, die einzige Alternative wäre die Organisation eines Wettkampfes auf Juniorenebene gewesen. Die Wahl fiel auf die Weltmeisterschaften, um Eindruck zu machen.: Die ursprüngliche Idee war es, mit einem kleineren Event anzufangen, um später ein Wichtigeres zu erhalten. Die Organisation dieser Veranstaltung sollte ausserdem den Eintritt des Präsidenten des Kandidaturenkomitees ins zentrale Komitee des Nationalen Athletikverbands erlauben. Andererseits ergab sich die Wahl dieser Kandidatur aus dem Ergebnis einer Nachfrage des Internationalen Verbands, die einen Kandidatenmangel beklagte, auch da dieses Ereignis keine wichtigen wirtschaftlichen Gewinne mit sich bringt. Für diese Bewerbung wurde keine Impact-Studie realisiert, und die Region Broye, die sich mit ihren regelmässig wiederholten Ereignissen «zufrieden» befindet (Karneval und Oper), hat keine bedeutenden Bemühungen zur Promotion unternommen. Ausserdem wurden die Teilnehmer und Begleiter in Lausanne beherbergt. Das Ereignis wurde jedoch in einem Moment der Leere aus touristischer Sicht geplant.

## **Das Dossier – die Präsentation**

Klarheit und belegbare Tatsachen sind für die befragte Person die Schlüsselemente eines guten Kandidaturdossiers. Das Dossier muss vom Nationalen Verband des Kandidaten unterstützt werden. Ein Brief des nationalen Fernsehens mit der Verpflichtung, Fernsehaufnahmen zu produzieren, muss ebenfalls im Dossier erscheinen. Letzteres stützte sich auf den Fragebogen, der den Kandidatenstädten zugesandt wurde. Die Präsentation der Kandidaten fand vor den Ratsmitgliedern der IAAF statt (24 Personen in Vertretung der 5 Kontinente). Nur zwei Personen vertraten

Lausanne. Diese stützten sich auf einige Diapositiven an, die dreidimensionale, von Experten angefertigte Bilder zeigten. Zur Aufwertung der Kandidatur wurde eine Präsentation «mit Herz» vorgeschlagen. Eine wichtige Lobbyingtätigkeit wurde auch vor Ort ausgeübt. Die Stärke des Dossiers lag in der Verbindung mit der Stadt Lausanne, dem Sitz des IOC, dem die IAAF die Organisation anvertrauen wollte. Die Kandidatur stützte sich auch auf die Qualität der Organisation und die Stabilität des Landes.

### **Erworbene Erkenntnisse**

Das Hauptproblem lag in der Finanzierung: in der Schweiz ist es schwierig, private Finanzierungen für derartige Veranstaltungen zu finden, und es bestehen präzise Bedingungen für die Garantie von eventuellen Verlusten seitens der öffentlichen Autoritäten. Bei dieser Veranstaltung hat die IAAF, dank der bestehenden guten Beziehungen, das Defizit ausgeglichen. Doch im Fall einer Wiederholung besteht sie zuallererst auf die Notwendigkeit, eine Finanzierung zu finden.

# **DIE TRIATHLON-WELTMEISTERSCHAFTEN**

## **2005 UND 2006**

### **LAUSANNE, SCHWEIZ**

<b>Datum:</b>	Vom 3. bis 11. September 2005
<b>Ortschaft:</b>	Lausanne, Waadt
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Mitglied der Aktionsgruppe
<b>Ergebnis:</b>	Niederlage für 2005 und Erfolg für 2006

#### **Schlüsselfaktoren des Erfolgs:**

- Kapitalisierung der vergangenen Erfahrungen
- Qualität der Präsentation des Kandidaturprojekts
- Beachtung der Beweggründe der Jury

#### **Der Zeitplan**

Ein erstes Beispiel eines Triathlon-Volkssportereignisses wurde vom Sportklub der Polizei von Lausanne 1994 organisiert. Der Erfolg war unmittelbar (700 Teilnehmer); dieses Triathlon wurde so mit jährlicher Fälligkeit wiederholt und fiel mit verschiedenen Meisterschaften zusammen: Schweizer Meisterschaften (1997), Weltmeisterschaften (1998) und Etappen des Weltcups (1999, 2000, 2001 und 2002). Gestärkt von dieser Erfahrung hat sich die Stadt Lausanne für die Organisation der Triathlon-Weltmeisterschaften 2005 beworben, erfolglos, und später für 2006. Beide Kandidaturen haben jeweils ein Jahr lang gedauert. Um die Organisation dieses Ereignisses zu erhalten, wurde den Kandidatenstädten ein Anfragedossier übergeben. Für 2005 musste kein Kandidaturdossier eingereicht werden; einen Monat vor der Präsentation für 2006 wurde hingegen ein Dossier eingereicht. Die Entscheidung wurde vom Exekutivkomitee der Internationalen Triathlonunion (ITU) getroffen, im Moment des Jahreskongresses und nach der Vorstellung der Konkurrenten. Diese Kongresse haben in Cancun im 2002 stattgefunden (für 2005), und in Nizza im 2003 (für 2006). Die Bilanz der Kandidatur 2005 ist nicht bekannt, jene von 2006 betrug 30.000 CHF, die von der Stadt Lausanne bereitgestellt wurden.

#### **Die Organisation der Kandidatur**

Die Entscheidung, die Weltmeisterschaften 2005 zu organisieren, kommt vom Sportklub der Polizei von Lausanne in Vereinbarung mit der Stadt Lausanne. Ihre Verantwortlichen informierten sich bei der ITU über die Modalitäten. Eine informelle Arbeitsgruppe, zusammengesetzt von einer Person des Sportdienstes der Stadt und von Mitgliedern des Organisationskomitees der vergangenen Triathlonmeisterschaften wurde eigens für diese Kandidatur gebildet. Diese Personen waren alle von den selben Beweggründen animiert (ihre Liebe für den Triathlonsport), hatten aber nicht dieselbe Entscheidungskraft; der Polizeikommandant sowie der Leiter des Organisationskomitees trafen die Entscheidungen nach einer Beratung mit anderen Personen. Dieselbe Gruppe, diesmal im

Kandidaturkomitee vereint, arbeitete an der Bewerbung für 2006. Bei beiden Kandidaturen kann zwischen Vorkandidaturphase und Kandidatur kein Unterschied gemacht werden.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Auf der Grundlage einer Politik der Austragung wichtiger Sportereignisse hat die Stadt Lausanne beschlossen, die Kandidatur für die Triathlonweltmeisterschaften 2005 beizubehalten. Der Sportdienst verfügt über eine jährliche Bilanz von 1 Million CHF, zur Vorbereitung, unter anderem, von Kandidaturen, und eine Arbeitsgruppe studiert zurzeit die Art der Strategie, die für die Wahl einer Veranstaltung unternommen werden muss. Die guten Beziehungen dieses Dienstes mit der ITU sowie der allgemeine Erfolg der Weltmeisterschaften 1998 haben eine Beglaubigung dieser Wahl ermöglicht. Für diese Veranstaltung wurde keine Impact-Studie ausgeführt. Die wirtschaftlichen Auswirkungen und die Medienwirksamkeit sind nicht quantifiziert, aber die Tatsache, dass das Triathlon keine Fernsehrechte mit Eurosport hat, stellt eine mindere Einbusse für die Stadt Lausanne dar. Dank ihrer Erfahrung weiss die Stadt, dass die Weltmeisterschaften mehr Prestige als Geld einbringen (nur die Eiskunstlaufwettkämpfe waren wirtschaftlich vorteilhaft für Lausanne; ihre Einnahmen ermöglichten die Gründung einer Stiftung, die andere Sportereignisse unterstützt). Dank der Teilnehmerzahl und jener der Begleiter unterstützen die Triathlonweltmeisterschaften dennoch die lokale Wirtschaft.

### **Die Konkurrenten – die Präsentation**

Die Kandidatur für 2005 stützte sich auf «einfältige» Weise auf das starke Vertrauensverhältnis zwischen den Personen von Lausanne und jenen der Internationalen Triathlonunion. Auf die Nachfrage von Lausanne haben die Personen der ITU einige Konkurrenten genannt,

die ihrer Meinung nach nicht ernst zu nehmen waren, aber die Kandidatur Japans wurde nicht erwähnt. Sie haben Lausanne auch gebeten, für die Präsentation von Cancun ein niedriges Profil zu anzuwenden, da die Entscheidung scheinbar nicht dort, sondern erst in einem späteren Moment getroffen werden sollte. So haben sich fünf Personen von Lausanne dorthin begeben, mit einer PowerPoint-Präsentation von fünf Minuten. Japan, das die Organisation der Weltmeisterschaften 2005 erhalten hatte, war hingegen gut vorbereitet, verfügte über eine lange Präsentation und hat Prospekte und Geschenke ausgeteilt, hat also den Eindruck gegeben, dass «die Spiele im Voraus entschieden worden waren». Im Übrigen haben die Personen der ITU bereits am Vorabend der Präsentation an Lausanne den Vorschlag gemacht, sich für das 2006 zu bewerben. Aufgrund der Erfahrung von 2005 hat sich Lausanne besser für das 2006 vorbereitet. Nach der «Demütigung» von 2005 hatten die Personen der ITU die Zuweisung der Organisation für das 2006 bereits «so gut wie garantiert». Dessen ungeachtet hat sich die Stadt Lausanne ernsthaft vorbereitet und versucht, voranzusehen, wie die Entscheidung in Nizza verlaufen würde. Ein Kandidaturdossier und ein Faltprospekt wurden verwirklicht; für die Präsentation haben Spezialisten ein Video realisiert. Die zahlreichen vor Ort anwesenden Vertreter von Lausanne (30) waren alle gleich gekleidet und haben Geschenke verteilt. Für die Vorstellung und die Kandidatur wurden grosse Bemühungen gemacht, während keine Überwachung der Konkurrenten unternommen wurde.

### **Erworbene Erkenntnisse**

Die befragte Person wusste nicht, ob sich die Stadt ein weiteres Mal bewerben würde, da dies von der Möglichkeit abhing, die Bilanz für das 2006 anzupassen. Die Erfahrung des 2005 war auf jeden

Fall folgewirksam, sodass man in Zukunft «naive» Kandidaturen vermeiden wird.

# **DIE TISCHTENNISWELTMEISTERSCHAFT**

**2005**

## **LAUSANNE, SCHWEIZ**

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 29. April bis 6. Mai 2005
<b>Ortschaft:</b>	Lausanne, Waadt
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Mitglied des Kandidaturkomitees
<b>Ergebnis:</b>	Niederlage

### **Schlüsselfaktoren des Misserfolgs:**

- Übermässiges Vertrauen in den Nationalen Tischtennisverband
- Fehleinschätzung der Konkurrenten
- Ungenügendes Lobbying
- Fehlende Beachtung der Beweggründe der Jury
- Fehlende Erfahrung in dieser Sportart

### **Der Zeitplan**

Die Kandidatur für die Zuteilung dieser Veranstaltung hat zirka zwei Jahre lang gedauert. Um die Organisation dieses Ereignisses zu erhalten und um offiziell als Kandidat zu gelten, muss ein Dossier beim Internationalen Tischtennisverband (ITTF) eingereicht werden. Diese erste Selektion bestand Lausanne im April 2001. Die Endentscheidung wurde im April 2002 in Zagreb nach der Präsentation der Konkurrenten von der Delegation des Internationalen Verbands gefällt, die sich für die Europameisterschaften vereint hatte. Die Bilanz dieser Kandidatur entsprach 50.000 CHF (Löhne ausgenommen), die von der Stadt, dem Kanton und der nationalen Verband bezahlt wurden.

### **Die Konkurrenten**

Vor der offiziellen Ausrufung der Kandidatenstädte waren drei Konkurrenten von der nationalen Verband angezeigt worden, die sich um die Konkurrenzüberwachung kümmerte: Stockholm, eine deutsche Stadt und Shanghai. Shanghai wurde als chancenlos dargestellt, und Stockholm zog sich schliesslich zurück, wodurch für Lausanne nur ein Konkurrent übrig blieb. Diese Nachrichten haben sich im Endeffekt als falsch herausgestellt. Lausanne stand Shanghai gegenüber, die im Moment der Abstimmung eine überragende Mehrheit erhielt. Das Gewicht des Lobbyings war für diese Wahl ausschlaggebend: es existierte nicht oder vom nationalen Verband schlecht geführt worden. Die finanzielle Stärke der Stadt Shanghai sowie ihre Kultur des Tischtennisports waren bei der Gegenüberstellung mit Lausanne ausschlaggebend, die keine Erfahrung in dieser Disziplin hat. Dagegen hatte die katastrophale Präsentation von Shanghai keinerlei negative Folgen für diese Stadt.

### **Die Organisation der Kandidatur**

Während der Vorkandidaturphase wurde eine Arbeitsgruppe aufgestellt, in der drei Elemente vertreten waren: die Stadt, der Schweizer Tischtennisverband und Lausanne Tourisme. Diese Personen waren von den selben Beweggründen angetrieben, also Lausanne bekannt zu machen und den Sport zu entwickeln. Für die Gruppe war keine hierarchische Organisation vorgesehen, und alle Mitglieder hatten die selbe Entscheidungskraft. Die Initiative ging von der Stadt und dem nationalen Verband aus, während Lausanne Tourismus sich anschliessend am Ereignis beteiligte. Die Gruppe war an eine Zusammenarbeit gewohnt, und heute kann eine Kandidatur nicht ohne einen der drei Beteiligten zustande kommen; eine Aufgabenteilung ist vorgesehen. Als Lausanne als Kandidatin ausgewählt wurde, hat sich diese Arbeitsgruppe in ein Kandidaturkomitee in Form einer Vereinigung verwandelt. Die drei Akteure sind auch die Mitglieder des Komitees, ihre Motivationen haben sich nicht verändert, und keine Hierarchie wurde eingeführt. Die Sitzungen und Diskussionen werden von der Stadt Lausanne gelenkt, die als Projektoberhaupt fungiert.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Um eine Politik der Aufnahme wichtiger Sportereignisse voranzutreiben, bestehen zur Zeit gewisse Bedingungen für die Arbeitsgruppe des Sportdienstes der Stadt Lausanne. Für die Bewerbung zu einer Veranstaltung sind eine gewisse Erfahrung der Stadt hinsichtlich der betreffenden Disziplin gefragt, ausserdem Kontakte mit dem Internationalen Verband und ein Interesse für den Sport. Während der zweiten Phase muss die Unterstützung des nationalen Verbands zugesichert werden, um auf seinen persönlichen und finanziellen Beitrag zählen zu können. All diese Bedingungen bestanden bei der Kandidatur zu den Tischtennisweltmeisterschaften. Die Verbindungen mit dem internationalen Verband, dessen Sitz in Rennes ist, waren ausgezeichnet, und dieser hatte Lausanne auch eine Kandidatur vorgeschlagen; schliesslich ist der Leiter des Sportdienstes ein leidenschaftlicher Tischtennispieler. Mit ihrer Erfahrung in der Organisation von Weltmeisterschaften und trotz

ihres Erfahrungsmangels in der spezifischen Disziplin hat Lausanne dieses Ereignis infolge der Ermutigungen durch den Internationalen Verband angestrebt. Da die Zeit für die Präsentation der Kandidatur sehr kurz war, wurde die Entscheidung hastig getroffen und keine weitere Kandidaturmöglichkeit in Betracht gezogen. Für die Veranstaltung wurde keine Impact-Studie verwirklicht. Nach dem Misserfolg dieser Kandidatur und angesichts der mangelnden Erfahrung von Lausanne im Tischtennisport wurde beschlossen, vernünftigerweise die Organisation eines Pro-Tours anzupfeilen, das keines Kandidaturprozesses bedarf, bevor man sich eventuell ein zweites Mal für die Weltmeisterschaften bewirbt. Diese Entscheidung ist an finanzielle Aspekte gebunden, da die Organisation eines solchen Ereignisses 600.000 CHF kostet.

### **Das Dossier – die Präsentation**

Für die Realisierung des Kandidaturdossiers, das auf der Grundlage eines Fragebogens der ITTF verwirklicht wurde, hat man keinen externen Experten beauftragt. Bezüglich der Präsentation hatte Lausanne beschlossen, sich auf eine Gruppenarbeit zu stützen, wobei die verschiedenen Teilnehmer aus Sport und Politik einen dynamische Beitrag leisten sollten, unterstützt von einer PowerPoint-Präsentation. Neue Vertreter von Lausanne, Sportler, Medienvertreter und Politiker waren in Zagreb anwesend. Neben dem Kandidaturdossier wurden ein Faltprospekt und eine Internetseite verwirklicht. Ein Graphiker wurde zu diesem Zweck beauftragt. Am Vorabend der Präsentation hat Lausanne ein Aperitif für die Delegation organisiert; ein Film, der Lausanne zeigt, wurde vorgeführt, und es wurden Geschenke verteilt.



## **Erworbene Erkenntnisse**

Diese Kandidatur war die erste in der Post-Samaranch-Ära, die Lausanne mit zahlreichen Veranstaltungen «beschenkt» hatte, erwünscht oder weniger. Diese Niederlage hat die Einführung eines gewissen Masses an Professionalität in die Wahl der Kandidaturen erlaubt, eine Arbeitsgruppe im Dienst des Sports wurde auf die Beine gestellt, und eine Bilanz von einer Million CHF verabschiedet. Die Stadt wurde sich somit bewusst, dass die Veranstaltungen nicht mühelos erreicht werden können, dass ein Einsatz der Stadt erforderlich ist, die auf gleicher Ebene mit anderen Städten steht. Lausanne hat ebenfalls gelernt, ihren Partnern - in diesem Fall der nationale Tischtennisverband, der sich um die Konkurrenzüberwachung und das internationale Lobbying gekümmert hatte - kein absolutes Vertrauen mehr zu schenken.

# **DIE STREETHOCKEY-WELTMEISTERSCHAFT**

**2003**

## **SIERRE, SCHWEIZ**

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Vom 7. bis 14. Juni 2003
<b>Ortschaft:</b>	Lausanne, Waadt
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Verantwortlicher der Kandidatur
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

### **Schlüsselfaktoren des Erfolgs:**

- Beachtung der Alternanzmotive der Veranstaltungsinhaber
- Starke sportliche Dimension
- Erfahrung in der Organisation von Ereignissen
- Gelegenheit zur Förderung eines in der Schweiz wenig bekannten Sports

### **Der Zeitplan**

Die Kandidatur für dieses Sportereignis hat knapp über ein Jahr lang gedauert; 8 Monate wurden für die Vorbereitung des Dossiers benötigt, das im Januar 2000 beim Internationalen Streethockeyverband (ISBHF) eingereicht wurde. Die Endentscheidung wurde vom Komitee des ISBHF im Juni 2000 in Kralupy in der Tschechischen Republik getroffen, im Rahmen der Juniorenweltmeisterschaften. Die Bilanz dieser Kandidatur betrug 7.000 CHF, die von den Partnern aufgebracht wurden (örtlicher Klub, Nationaler Verband, Gemeinde).

### **Die Konkurrenten – die Präsentation**

Auf Schweizer Ebene war Sierre der einzige Kandidat. Auf internationaler Ebene waren zwei weitere Konkurrenten vor der Einreichung des Dossiers ausgemacht worden: die Tschechische

Republik und Deutschland. Auch wenn ihre Aktionen beobachtet wurden, hat man das Dossier von Sierre nicht mit Blick auf die Konkurrenz vorbereitet. Die Tatsache, dass die Schweiz noch nie Weltmeisterschaften in Streethockey organisiert hatte stellte sich für Sierre als positiv heraus. Der internationale Verband hat diese Kandidatur unterstützt, um diese Sportart in der Schweiz zu fördern. Die interviewte Person hatte im Übrigen bald den Eindruck, dass man die Organisation dieser Veranstaltung erhalten würde. Die Auswahlprozedur hat dennoch stattgefunden, und trotz des Rücktritts der beiden Konkurrenten hat man der Gemeinde und dem Komitee des internationalen Verbands eine prinzipielle Präsentation vorgestellt. Der Grundsatz der Alternanz zwischen den Ländern hat die Kandidatur von Sierre unterstützt, für die indessen ein ausgezeichnetes Dossier mit zahlreichen Nebenkundgebungen vorbereitet worden war. Die Erfahrung in der Organisation von Turnieren war ebenfalls von Vorteil. Sechs Personen waren in der Tschechischen Republik anwesend, um die Kandidatur von Sierre bei der Präsentation zu unterstützen, in besonderer Weise

ein Spieler und ein Freiwilliger. Die gewählte Strategie zielte darauf, ein sympathisches Bild des Wallisischen zu zeigen, gleichzeitig aber die Seriosität der Organisatoren zu beweisen; vor Ort wurden lokale Produkte verkostet.

### **Die Organisation der Kandidatur**

Die Idee zur Organisation dieses Ereignisses formte sich im Inneren des Steethockeyclubs der Sierre Lions. Da dieser bereits seit einigen Jahren ein Turnier mit der Teilnahme von etwa 80 Mannschaften organisierte, waren einige Mitglieder vom Gedanken einer grösseren Herausforderung versucht. Der nationale Verband, der ebenfalls die Weltmeisterschaften organisieren wollte, hat Sierres Kandidatur unmittelbar unterstützt. In einer ersten Vorkandidaturphase haben sich zwei Personen in Bewegung gesetzt, ein Klubmitglied und der Präsident der nationalen Verband. In dieser Phase wurde die Unterstützung der Stadt und die Kapazität zur Organisation des Events gewertet. Eine Aufgabenteilung war vorgesehen, der Präsident des Verbands kümmerte sich um das nationale Niveau, während das Klubmitglied sich um die lokale Ebene kümmerte. Es bestand hingegen keine Hierarchie zwischen diesen beiden Personen, die von den selben Motivationen im Willen bestärkt wurden, die Weltmeisterschaften zu organisieren. Nach der Einschätzung der Durchführbarkeit des Ereignisses in Sierre und als die Entscheidung getroffen worden war, sich zu präsentieren, ist diese Gruppe informell geblieben und hat sich durch die Integration von Personen vergrössert, die die Wirtschaftswelt vertraten.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Das Hauptmotiv für diese Kandidatur, die von Personen aus der Welt des Sports geführt wurde, war die Promotion von Streethockey in der Schweiz, ein junger Sport, der in den Medien wenig präsent ist. Von der Abhaltung einer solchen Veranstaltung erwarteten sich die Organisatoren eine effektive Anerkennung ihres Sports seitens

der Medien und der öffentlichen Meinung, neben einer grösseren Bekanntheit ihres Klubs; das Ziel bestand darin, das erweckte Interesse zu nutzen, um eine Vereinigung auf Kantonebene zu gründen. Es muss erwähnt werden, dass die Löwen von Sierre zum grössten Streethockeyclub der Schweiz geworden sind. Die Veranstaltung sollte dem Verein ausserdem erlauben, einen neuen Trainingsplatz zu erhalten sowie die Spielaustragungsstätte zu erneuern. Neben diesen sportbezogenen Zielen sollte das Ereignis die Region bekannt machen und die lokale Wirtschaft während der Wettkampfwoche in Bewegung setzen. Um die grösstmögliche Teilnehmerzahl anzuziehen wurde ein Programm mit Nebenveranstaltungen vorbereitet und ins Kandidaturdossier eingefügt.

### **Erworbene Erkenntnisse**

Was die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern betrifft, bestand die befragte Person darauf, dass in Zukunft über die schlichte Verbindung "Sport – Geld" hinausgegangen werden muss; man wird ein typisches Profil der Veranstaltung ausarbeiten müssen, wobei auch die Weitergabe von Kompetenzen, Ideen und Image zu beachten ist. Im Fall eines erneuten Versuchs wird man die Interessierten kontaktieren, um weitere Weltmeisterschaften zu organisieren, aber in einer nicht allzu fernen Zukunft. Man glaubt, dass ein Mindestzeitraum von 10 Jahren vergehen muss, bevor eine neue Kandidatur unternommen werden kann.

# DAS OLYMPISCHE FESTIVAL DER EUROPÄISCHEN JUGEND

## 2005

### MONTHEY, SCHWEIZ

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 22. bis 29. Januar 2005
<b>Ortschaft:</b>	Lausanne, Waadt
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Generalsekretär des Kandidaturkomitees
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

#### Schlüsselfaktoren des Erfolgs:

- Beachtung der Alternanzmotive der Veranstaltungsinhaber
- Lobbying
- Beteiligung der territorialen Gemeinschaften
- Beteiligung der nationalen Sportvertreter und vor allem des Nationalen Olympischen Komitees der Schweiz (Swiss Olympic)

#### Der Zeitplan

Die Kandidatur für die Austragung dieser Veranstaltung hat zwei Jahre lang gedauert, die ersten Diskussionen begannen Anfang 2000, die endgültige Entscheidung kam im Dezember 2001. Um die Organisation dieses Ereignisses zu erhalten, war eine doppelte Dossierabgabe nötig: Auf Schweizer Ebene hat die Region von Monthey ein Dossier bei Swiss Olympic eingereicht; auf internationaler Ebene hat Swiss Olympic den europäischen olympischen Komitees ein Dossier übergeben. Die Endentscheidung wurde mittels Abstimmung bei der Generalversammlung der europäischen olympischen Komitees in München getroffen. Die Bilanz dieser Kandidatur kam auf 90.000 CHF, bezahlt von der Vereinigung der Region Monthey – Saint-Maurice (ARMS).

#### Die Konkurrenten

Auf Schweizer Ebene fand sich die Region von Monthey am Ende als einziger offizieller Kandidat wieder; europaweit gab es einen Konkurrenten: Jaca in Spanien. Dieser

Kandidat wurde bereits in der Vorkandidaturphase identifiziert und ein Überwachungssystem wurde vorbereitet: Einige Informationen hat Swiss Olympic weitergegeben, während andere über unterschiedliche Quellen gesucht wurden. Jaca stellte eine sehr ernstzunehmende Konkurrenz dar, da sie bereits zwei Mal für die Zuteilung der Olympischen Spiele kandidiert hatte. Das Gewicht des Lobbyings ist schwer zu messen, scheint aber von geringer Bedeutung sein, was die Olympischen Spiele betrifft. Die Verantwortlichen dieser Kandidatur haben sich aber vor der Abstimmung auf zahlreiche EYOF begeben; sie waren mit Werbeplakaten anwesend, die die Region darstellten. Der Sieg von Monthey war eindeutig: 41 Stimmen gegen 6; das lag einerseits am Willen der Swiss Olympic, diese Veranstaltung zu erhalten, und andererseits am Argument der Alternanz, da Spanien bereits die EYOF im Sommer 2001 veranstaltet hatte.

## **Das Dossier – die Präsentation**

Während der Vorkandidaturphase hat sich die Arbeitsgruppe mit dem ehemaligen Generalsekretär des Kandidaturkomitees in Verbindung gesetzt, um seine Unterstützung für die Vorbereitung des Kandidaturdossiers zu bekommen, das der Swiss Olympic präsentiert werden musste. Anschliessend hat sich das Kandidaturkomitee auf die Charta des EYOF gestützt, die die nötigen Elemente für das Dossier sehr genau beschreibt. Die Informationen der Mitglieder der Bewertungskommission, die vor Ort die Kandidatur beurteilt hat, haben die Verbesserung einiger Elemente erlaubt; Swiss Olympic hat es auch erneut durchgelesen. Für die Präsentation vor der Generalversammlung der europäischen olympischen Komitees wurde ein DVD produziert. Eine im Bereich audiovisuelle Produkte und Kommunikation spezialisierte Gesellschaft wurde beauftragt, um Korrekturen vorzunehmen.

## **Die Organisation der Kandidatur**

Swiss Olympic suchte nach einem Schweizer Kandidaten für die Veranstaltung des Ereignisses und hat seine Anfrage an die Kantone übermittelt, die sie ihrerseits an die sozialwirtschaftlichen Regionen weitergeleitet haben. Die Region von Monthey, die die Organisation einer wichtigen Eröffnungsveranstaltung in Betracht zog, hat die Gelegenheit zurückgewiesen. In einer Vorkandidaturphase wurde eine Arbeitsgruppe organisiert, die sich aus fünf Personen zusammensetzte, die von der ARMS geleitet wurden. Die Gruppe hatte keine hierarchische Struktur, während eine Aufgabenteilung nach Fachbereich vorgesehen war. Sobald die Kandidatur von Swiss Olympic angenommen wurde hat sich diese Arbeitsgruppe erweitert, um ein Kandidaturkomitee mit 15 Mitgliedern zu bilden. Sieben Personen bildeten den Kern der Gruppe, der sich die Arbeit teilte,

und der von gewählten Personen (Gemeindepräsidenten, Staatsrat, Abgeordnete, wirtschaftliche Vertreter) ergänzt wurde. Mit der Ausnahme eines Präsidenten, der die Sitzungen leitete, hatte dieses Komitee keine hierarchische Struktur, und jedes seiner Mitglieder verfügte über dieselbe Gewalt.

## **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Die Wahl der Veranstaltung kam durch die Absicht von Swiss Olympic zustande, die der Kanton voll unterstützte. Die olympische Bezeichnung und die mögliche Verbindung mit dem Projekt eines nationalen Eiszentrums von Champéry haben die Entscheidung beglaubigt, ebenso wie die Möglichkeiten, die die Organisation während der Hochsaison bot. Die Wahl der Disziplinen blieb offen, da die Organisatoren zwischen 6 und 10 Disziplinen auf 10 auswählen können. Monthey hat im Hinblick auf die Abstimmung eine taktische Wahl getroffen: Die Konkurrenten hatten 7 Disziplinen gewählt, Monthey 8, das Biathlon wurde unterstützt, weil zahlreiche Ostländer Teil der Jury waren. Danach wurde die Wahl im Zusammenhang mit den Disziplinen getroffen, die in der Region praktiziert werden. So hat man zum Beispiel Skispringen nicht gewählt, Curling hingegen schon, da es in Champéry praktiziert wird; auf dieselbe Weise hat man Shorttrack gewählt, weil man wusste, dass die Schweizer Eislaufunion diesen Sport entwickeln wollte. Der Hauptgrund für die Organisation des Ereignisses war promotionaler Art: Das Ziel lag in der Bekanntmachung der interessanten Charakteristiken der Region, ihre Nähe zum Flachland und den Bergen. Auch wenn die EYOF ein Impuls für die Errichtung des nationalen Eislaufzentrums in Champéry war, hat die Veranstaltung die direkte Errichtung von Infrastrukturen nicht ermöglicht; schliesslich sieht eine der Bedingungen des europäischen olympischen Komitees vor, dass keine ausserordentlichen

Infrastrukturkosten erzeugt werden. Auf der sozialen Ebene erlaubt die Organisation dieses Ereignisses hingegen eine Beteiligung der örtlichen Bevölkerung. Die Mobilisierung von 1.000 Personen, zum Grossteil Freiwillige, stellt eine grosse Herausforderung dar und erlaubt ausserdem einen Auftrieb der lokalen Wirtschaft. Daher also die Wahl des Ereignisdatums (letzte Januarwoche), die eine Leereperiode aus touristischer Sicht darstellt. Es wurde keine Impact-Studie verwirklicht, aber man hat einige Schätzungen der direkten wirtschaftlichen Auswirkungen gemacht: Das Ergebnis betrug beinahe 3 Millionen CHF. Indirekte Folgen und Medienwirksamkeit werden ebenso erwartet, auch in Form von Werbespesen, die einige Millionen ausmachen dürften. Die Organisation einer solchen Veranstaltung produziert auch eine Kompetenzsteigerung in der Organisation und Leitung von Grossveranstaltungen. Es bestand keine Grundstruktur, alles wurde zum ersten Mal realisiert. Schliesslich hat sich eine lokale Dynamik gebildet, besonders dank des Beitrags von zusammenhängenden Veranstaltungen vor dem Ereignis: für jede Disziplin wurden vorbereitende Veranstaltungen vorgesehen. Das hat dazu geführt, dass Crosets die alpinen Skimeisterschaften der Schweiz 2004 erhalten hat.

### **Erworbene Erkenntnisse**

Bedauerlicherweise wurde eine mangelnde Zusammenarbeit mit den früheren Organisatoren des Sektors im Hinblick auf die Weitergabe von Kenntnissen und Fähigkeiten beobachtet. Die Vorbereitung eines Entwurfs durch das europäische olympische Komitee wäre ein wertvolles Mittel, um zu vermeiden, dass jedes Mal dieselbe Arbeit wiederholt wird. Ein weiteres aufgetretenes Problem betraf die Schwierigkeit der Mobilisation der politischen Kräfte. Sollte das Ereignis wiederholt werden, würden die Organisatoren sicherstellen, dass die öffentlichen Organe sich der möglichen Promotion durch ein solches Event bewusst werden, und würden eine grössere Bilanzdeckung durch die öffentlichen Gewalten verlangen.

# **DIE SCHACHWELTMEISTERSCHAFT**

**2006**

**TORINO, ITALIEN**

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 20. Mai bis 4. Juni 2006
<b>Ortschaft:</b>	Turin
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Präsident des Regionalkomitees des Italienischen Schachverbands
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

## **Schlüsselfaktoren des Erfolgs:**

- Unterstützung der territorialen Gemeinschaften
- Lobbying
- Qualität der Präsentation der Kandidatur
- Einbeziehung privater Partner, insbesondere der berühmten multinationalen Firma Fiat

## **Der Zeitplan**

Die Kandidatur für die Zuteilung dieser Veranstaltung hat beinahe zwei Jahre lang gedauert: Die ersten Vorschläge und Treffen mit den beteiligten Organisationen haben im Dezember 2000 stattgefunden, während die endgültige Entscheidung im November 2002 getroffen wurde, anlässlich der Schachweltmeisterschaft 2002 in Bled (Slowenien). Auf nationaler Ebene hatte der Turiner Schachverein keine Konkurrenten. Auf internationaler Ebene hingegen waren zahlreiche Kandidaturen vor der Endabstimmung vorgeschlagen worden. Die Entscheidung fand während der Versammlung des Weltschachbunds statt (FIDE), und in der Folge blieben nur zwei weitere Kandidaturen im Rennen: Indien (mit verschiedenen Kandidatenstädten) und Estland. Beide Kandidaturen galten als ernsthafte Konkurrenten, vor allem Indien. Diese Nation investiert nämlich unter der aktuellen Regierung grosse Geldmengen in den Schachsport.

Bis zu dem Zeitpunkt hatte Italien noch nie die Organisation dieser Meisterschaften erhalten, die ein ehrgeiziges, aber nahe liegendes Ziel darstellen. Die Verfügbarkeit der

Strukturen im Zusammenhang mit der Organisation der Olympischen Winterspiele Torino 2006 stellten eine unerwartete Gelegenheit dar.

Ein Dossier mit beiliegender Videopräsentation (DVD) wurde vorbereitet und dem FIDE in Genf im Juni 2002 übergeben. Die Kandidatur wurde erneut bei der Versammlung des FIDE in Bled (Slowenien) während der Schachweltmeisterschaften im November 2002 vorgestellt und angenommen.

## **Das Dossier – die Präsentation**

Die Gesamtkosten der Kandidatur betragen zirka 39.000 Euro und wurden von einem Kandidaturkomitee in Zusammenarbeit mit dem Organisationskomitee der Winterolympiaden

Torino 2006 (TOROC) getragen, im Sinn dass das Kandidaturkomitee der Schachweltmeisterschaft zur Präsentation der Stadt Turin das von TOROC verwendete Material benützte. In den Monaten vor der Abstimmung war es wichtig, an alle nationalen Verbände eine adäquate Dokumentation zu übermitteln.

Es war zweifelsohne sehr wichtig, die Präsentation der Kandidatur aus der Nähe zu verfolgen, vor allem in den Tagen kurz vor der Vergabe der Organisation, um dabei die Bedeutung, Professionalität und Verlässlichkeit der Turiner Kandidatur zu unterstreichen. Es sei darauf hingewiesen, dass die Organisation der Veranstaltung dank der Unterstützung der öffentlichen Gemeinschaften erhalten wurde, also der Stadt, Provinz und Region, aber auch bekannter privater Strukturen wie die italienische Firma Fiat. Ohne die Synergie und den Mehrwert zu vergessen, der von der Organisation der Winterolympiaden kam, die ebenfalls im 2006 stattfanden und somit erlaubt haben, eine hochwertige Präsentation vor den Vertretern aller Verbände zu bieten.

### **Die Organisation der Kandidatur**

Die Idee, eine Kandidatur einzureichen, entstand auf Initiative des Präsidenten und des Direktionskomitees der Schachbewegung von Turin. Doch sehr bald haben die öffentlichen Organismen sowie einige Turiner Persönlichkeiten, die die Leidenschaft für den Schachsport teilen, und nicht zu vergessen der Präsident der Fiat das Projekt unterstützt. Die Bewerbung wurde von einem Kandidaturkomitee in Vereinbarung mit der Gemeinde Turin, der Provinz Turin und der Region Piemont organisiert, aber auch mit dem regionalen Schachkomitee des Piemonts und der Schachgesellschaft von Turin. Der Präsident des Kandidaturkomitees war der Vorsitzende der letzteren Gesellschaft.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Zuallererst, weil die Organisatoren glaubten, dass diese Veranstaltung die Gelegenheit zur Entwicklung des Schachsports als Disziplin hohen Niveaus in Italien darstellen könnte. Nachbarstaaten wie Frankreich haben in den letzten Jahren eine bedeutende Entwicklung im Schachsektor erfahren, entweder als didaktisches und bildendes Mittel in den Schulen, oder als Sportbewegung, die mit professionellen Weltklassem Spielern organisiert wurde. Die Schachweltmeisterschaft von Nizza 1974 hat enorm zu diesem Ergebnis beigetragen. Ein weiterer wichtiger Beweggrund war die Entfaltung des Images von Turin als touristische Lokalität im Rest der Welt, da die Komiteemitglieder während der Präsentation des Kandidaturprojektes erkannt haben, dass die Hauptstadt des Piemont vielen Jurymitgliedern unbekannt war. Die Anzahl der nationalen Mannschaften, die an der Schachweltmeisterschaft teilnehmen, wird sicher höher sein als jene der Winterolympiaden (es werden 150 nationale Mannschaften erwartet). Für die Stadt Turin könnte diese Schachweltmeisterschaft ein ausgezeichnetes Schaufenster sein.



# DIE WINTERUNIVERSIADEN

2007

## TORINO, ITALIEN

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 10. bis 20. Januar 2007
<b>Ortschaft:</b>	Turin und Provinz
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Vizepräsident des Organisationskomitees
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

### Schlüsselfaktoren des Erfolgs:

- Beteiligung von lokalen Persönlichkeiten im internationalen Sport
- Kapitalisierung der Sportinfrastrukturen
- Organisation der Olympischen Spiele 2006 in Turin
- Lobbying
- Einbeziehung der territorialen Gemeinschaften
- Einbeziehung der lokalen sportlichen Realitäten

### Der Zeitplan

Wie es das Reglement des Internationalen Universitätssportverbands (FISU) verlangt, wurde die Kandidatur in drei Phasen vorgestellt. Zuallererst präsentierte das Italienischen Universitäre Sportzentrum (CUSI) die Kandidatur der FISU im Juni 2002. Anschliessend fanden Auswertungen und Inspektionsbesichtigungen der technischen Kommission des Internationalen Universitätssportverbands statt. Schliesslich kam der Moment der Präsentation des Organisationskomitees und der Vergabe der Universiaden, die in Triest am 14. Januar 2003 stattgefunden hat. Die ersten Kontakte und die Vorschläge bezüglich des Projektes haben im Frühjahr 2001 stattgefunden, die Kandidatur dauerte zirka zwei Jahre.

### Die Konkurrenten

Auch Kanada und die Stadt Nagano (Japan) hatten kandidiert.

Diese beiden Konkurrenten, die eine erstrangige Universitätssportkultur besitzen, konnten auch auf eine bedeutende Erfahrung in der Organisation von Veranstaltungen zurückblicken. Während der dritten Phase haben sich die beiden konkurrierenden Nationen in Triest angesichts des ausgezeichneten italienischen Kandidaturdossiers zurückgezogen. Es muss betont werden, dass der Sieg auch auf den Beteiligung des ehemaligen Präsidenten des CUSI im internationalen Sportbereich zurückzuführen ist, ebenso wie auf den Willen zum Weitermachen seiner Ehefrau, die die akzeptiert hat, als Präsidentin des Kandidaturkomitees zu fungieren. Erwähnenswert ist ausserdem die Tatsache dass das Kandidaturkomitee ein Projekt vorgestellt hat, das sportliche Grossveranstaltungen über einen Zeitraum von vier Jahren plante («Projekte 2004 – 2007), die nicht nur an die Universiaden gebunden waren.

Die Kontinuität zwischen den Universiaden 2007 und den Winterolympiaden 2006, das Gewicht der Geschichte und Tradition Turins im Universitätssport auf Weltebene sowie der starke internationale

Willen, die Erinnerung des alten Präsidenten der CUSI zu würdigen, haben zur Vergabe der Organisation beigetragen.

### **Die Organisation der Kandidatur**

Die Idee einer Kandidatur für die Organisation der Winteruniversiaden 2007 entstand infolge eines Hinweises des immer auf Traditionen achtenden Direktors des CUS (Universitäres Sportzentrum) von Turin anlässlich des fünfzigjährigen Jubiläums (im Abstand von zwei Jahren) der Universiaden (die erste Ausgabe fand in Turin im 1959 statt), in Erinnerung an einen betrauten Präsidenten des italienischen Universitären Sportzentrums.

Ein Kandidaturkomitee unter der Leitung des Präsidenten des CUS von Turin wurde mit der Beteiligung der Universität Turin zusammengestellt.

### **Wozu die Organisation dieses Ereignisses?**

Der erste Beweggrund ist die Weiterführung der sportlichen, kulturellen und internationalen Berufung des Universitären Sportzentrums von Turin und des Piemonteser Territoriums. Die verwendeten Infrastrukturen wird man für die Olympiaden 2006 errichten. Die Universiaden werden die Wiederverwendung einer grossen Anzahl von Strukturen erlauben. Die Veranstaltung ist ein wichtiger Bestandteil der Geschichte des CUS von Turin, des CUSI und der weltweiten Universitätssportbewegung, in einer Sichtweise der Internationalisierung des Polytechnischen Instituts, der Universität und des Territoriums von Turin. Die Winteruniversiaden stellen ein Ereignis von Weltrang dar, das

Vorteile für das gesamte Gebiet bringen wird.

In der Tat werden die Universiaden von der Weltpresse und den wichtigsten internationalen Fernsehnetzen verfolgt. Die vorgesehenen Gewinne sind touristischen und sozialer Natur. Das Ereignis erlaubt ebenso eine Entwicklung des interkulturellen Austauschs. Die lokale Wirtschaft wird eindeutig davon profitieren, da die Winteruniversiaden die wichtigste Wintersportveranstaltung nach den Winterolympiaden darstellen. Die Effekte für das Territorium können nur positiv sein: der universitäre Athlet ist nämlich nicht nur an der sportlichen Leistung interessiert, sondern achtet auch auf die touristischen, sozialen und kulturellen Aspekte.

### **Das Dossier – die Präsentation**

Die Kandidatur wurde in drei Phasen organisiert: Zu Beginn wurde das Projekt der Universität und dem Polytechnischen Institut von Turin vorgestellt, danach präsentierte man es den öffentlichen Einrichtungen, während die dritte Phase der Ausarbeitung des wahren Kandidaturdossiers entspricht. Für die Vorstellung wurde ein Film im auf DVD realisiert. Die Kandidatur kostete etwa 112.000 Euro, die vom Komitee finanziert wurden.

# DIE ALPINEN SKIWELTMEISTERSCHAFTEN

2006

## CUNEO, ITALIEN

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 26. März bis 1. April 2006
<b>Ortschaft:</b>	Cuneo – Monviso - Mondolé
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Präsident des Kandidatur- und Organisationskomitees
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

### Schlüsselfaktoren des Erfolgs:

- Beteiligung der territorialen Gemeinschaften
- Beteiligung der nationalen sportlichen Vertreter
- Fähigkeit und Tradition in der Organisation des Ereignisses
- Entwicklung des alpinen Skisports
- Lobbyingaktivität

### Der Zeitplan

Die Kandidatur für die Vergabe der Weltmeisterschaften 2006 in Ski-alpin dauerte zirka 16 Monate: Die ersten Vorschläge wurden im Januar 2002 formuliert, während die Zuteilung der Wettkämpfe am 12. Mai 2003 beschlossen wurde.

### Die Konkurrenten

In einer anfänglichen Phase waren Kandidaturen von leicht geringerem Wert als die Italienische eingereicht worden, die aus Andorra und den Vereinigten Staaten kamen. Angesichts der italienischen Kandidatur haben sich die anderen beiden Nationen schliesslich zurückgezogen. Eine Lobbyingaktivität wurde auf der Ebene der Entscheidungsorgane ausgeübt, aber die Hauptgründe für den Erfolg des italienischen Kandidaturdossiers waren

die grosse Gewandtheit und Tradition der Organisatoren, zusammen mit dem Willen, die Praxis des alpinen Skisports zu konsolidieren und zu entwickeln. Auf nationaler Ebene bestand auch die Kandidatur einer weiteren Gemeinde: Bormio. Doch nach einer langen diplomatischen Aktivität hat der Italienische Wintersportverband letzten Endes beschlossen, die italienische Kandidatur der Provinz von Cuneo zuzuteilen.

### Die Organisation der Kandidatur

Die Idee zur Einreichung einer Kandidatur wurde im Januar 2002 von zwei Präsidenten italienischer Skiclubs formuliert, die wichtige Sportrealitäten (50 Jahre Erfahrung) im Bereich der Organisation von alpinen Skiwettkämpfen dirigieren. Das Kandidaturdossier wurde dem regionalen

Komitee des Italienischen Wintersportverbandes (FISI) und den lokalen Organismen vorgestellt, die ihre Unterstützung für das Projekt zusicherten. Ein Kandidaturkomitee, zusammengesetzt aus den beiden Skiclubpräsidenten und aus Vertretern der lokalen Gemeinschaften, wurde gebildet. Das Kandidaturkomitee hat ein Prospekt und eine CD realisiert, deren Kosten von den lokalen Gemeinschaften übernommen wurden.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Die wichtigste Begründung war die grosse Leidenschaft für den alpinen Skisport. Gleichzeitig wollte man durch die Möglichkeit, zugleich mit der Winterolympiade eine weitere Eröffnungsveranstaltung globaler Tragweite zu organisieren, die Aufmerksamkeit des grossen Publikums wieder auf den alpinen Skisport und auf die Region Piemont lenken. Man erwartet sich eine bedeutende Steigerung der Bekanntheit des alpinen Skisports und folglich eine Zunahme der Ausübung dieser Disziplin. Eine Zunahme der aktiven Sportler und teilnehmenden Nationen wird ausserdem eine Steigerung der Bekanntheit und des Interesses für die Provinz von Cuneo und die betroffenen Gebiete fördern. Es werden auch positive Auswirkungen auf Tourismus und Wirtschaft erwartet.

### **Das Dossier – die Präsentation**

Das Kandidaturdossier und die Präsentation des Projektes wurden mit dem Beitrag aller Vertreter des Kandidaturkomitees verwirklicht. Der Gesamtkostenaufwand der Kandidatur beträgt zirka 17.000 Euro.

# **DIE WINTERUNIVERSIADEN**

## **2005**

### **INNSBRUCK/SEEFELD, ÖSTERREICH**

<b>Vorgesehenes Datum:</b>	Von 12. bis 22. Januar 2005
<b>Ortschaft:</b>	Innsbruck / Seefeld, Tirol
<b>Funktion der befragten Personen:</b>	Generalsekretär des Organisationskomitees
<b>Ergebnis:</b>	Erfolg

#### **Schlüsselfaktoren des Erfolgs:**

- Lobbying
- Beteiligung der territorialen Gemeinschaften
- Beteiligung der nationalen sportlichen Realitäten

#### **Der Zeitplan**

Die Kandidatur für die Erhaltung der Winteruniversiaden 2005 dauerte 4 Monate lang: von März bis Juni 2000. Die Kandidatur war eine Antwort auf die Anfrage des Internationalen Universitätssportverbands (FISU). Die Kandidaturdossiers mussten beim Sitz des FISU in Brüssel eingereicht werden. Die Endentscheidung wurde am 28. September 2000 in Zakopane in Polen getroffen. Die Bilanz der Kandidatur von Innsbruck 2005 betrug zirka 35.000 Euro, zum Grossteil finanziert von den öffentlichen Gemeinschaften.

#### **Die Konkurrenten**

Der einzige Konkurrent von Innsbruck für die Organisation der Winteruniversiaden war Tarvisio in Italien. Tarvisio hatte die Organisation der Universiaden 2003 erhalten und hatte sofort Vorschüsse an die FISU gezahlt. Innsbruck wollte keine Anzahlungen machen und hat die Bevorzugung anderer Aspekte gewählt, wie die Organisation von wissenschaftlichen Seminaren, von Trainingslagern für Entwicklungsländer sowie die Fernsehrechte.

#### **Die Organisation der Kandidatur**

Die Kandidatur von Innsbruck/Seefeld wurde auf Anstoss des Innsbrucker Bürgermeisters zurzeit Landeshauptmann von Tirol) sowie des Präsidenten der österreichischen Universitätssportsorganisation eingeleitet. Auf diese Phase der Vorkandidatur oder Initiative folgte die Aufstellung eines Kandidaturkomitees. Letzteres bestand aus dem Bundesministerium für Erziehung, Wissenschaft und Kultur, aus der Region Tirol, der Gemeinde Innsbruck und Seefeld sowie dem regionalen Tourismusbüro. Das Komitee war folgendermassen organisiert: Der Vorsitz wurde dem Bürgermeister der Stadt Innsbruck anvertraut; die Vizepräsidenz dem Bürgermeister von Seefeld; der Gemeindevertreter (Innsbruck) für wirtschaftliche Angelegenheiten bedeckte die Funktion des Verantwortlichen für Aussenbeziehungen des Kandidaturkomitees sowie des Verantwortlichen der Abteilung Sport und Tourismus. Der Präsident und Generalsekretär der

österreichischen Universitätssportorganisation waren ebenfalls am Komitee beteiligt.

### **Weshalb die Organisation dieses Ereignisses?**

Der Hauptgrund für die Kandidatur lag in der Entwicklung des Ansehens und der Region von Innsbruck durch die nationalen und internationalen Medien. Es bestand ebenfalls die Absicht, die Kompetenzen dieser Stadt im Bereich der Organisation von Ereignissen zu entwickeln. Man wollte auch den Universitätssport in dieser Region, die zirka 25.000 Studenten zählt, entwickeln und fördern. Die "Vision" der Kandidatur sah vor, dass die Universiaden 2005 den Sport und die Werte des friedlichen Zusammenlebens und des gegenseitigen Verständnisses unter Jugendlichen fördern würden. Die "Mission" sah vor, dass die Universiaden von Innsbruck den Rahmen für die Organisation des Ereignisses bilden würden, wobei man den Athleten und Zuschauern das bestmögliche Ereignis bieten wollte, um es in eine positive Erfahrung für die Region zu verwandeln. Die Erwartungen und positiven Auswirkungen der Organisation dieses Ereignisses bestanden in einem verstärkten Kennnisaustausch im Bereich der Organisation von Ereignissen, in der Steigerung des touristischen Images der Region dank ihrer Qualität als olympische Stadt, in der Errichtung von Verbindungen mit den sportlichen Organisationen, und in der Verwendung der Sportinstallationen der Region, die von den Olympischen Spielen 1964 und 1976 geerbt worden waren.

### **Das Dossier – die Präsentation**

Das Kandidaturdossier erfüllte die Erfordernisse und Nachfragen der FISU. Die Disziplinen wurden vom Exekutivkomitee des Internationalen Universitätssportverbands ausgewählt.

### **Erworbene Erkenntnisse**

Um die Organisation einer derartigen Veranstaltung zu erhalten ist ein gutes Dossier eine notwendige, aber nicht ausreichende Bedingung. Der wichtigste Konkurrent, Tarvisio, war ein ernstzunehmender Rivale. Das Lobbying war wirksam und hat eine wichtige Rolle in der Zuteilung des Ereignisses gespielt.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALUN, J., (2002) « Presenting your case », in Bidding Business 2002, London, Sportbusiness International », 40 p.
- BARGET, E., (2001), « Le spectacle sportif ponctuel : essai d'évaluation », tome 1 et 2, Thèse de doctorat, Limoges : Faculté de droit et des sciences économiques Université de Limoges, 729 p.
- BARREAU, G. et al., ( ?), « Lexique du cadre institutionnel et réglementaire des Activités Physiques et Sportives », Paris : INSEP, Coll. Droit, Economie et Management, p.419-422.
- BAYLE, E. & CHAPPELET, J.-L., (2004), « Strategic and performance management of olympic sport organisations », Champaign : Human Kinetics, 130 p.
- BOVY, P., POTIER, LIAUDAT, C., (2004), « Grandes manifestations : Planification, gestion des mobilités et impacts », Editions de l'Aube, 208 p.
- CHAPPELET, J.-L., (1996), « Dimensions publiques et privées de l'organisation des Jeux olympiques », Revue économique et sociale, pp.163-175.
- CHAPPELET, J.-L., (2002), « The Bidding Process and 7 Point Bid Evaluation », Proceedings of the Bidding Management : The IF Perspectives and Best Practices, Lausanne, Olympic Museum, p.
- CHAPPELET, J.-L., (2003), « Le management d'événements sportifs », Working Paper IDHEAP non-publié, p.
- CHAPPELET, J.-L., (2004), « Dépense publique et événements sportifs », in Revue économique et sociale, vol. 62, no. 1, p. 67.
- CIO, (2003), « Questionnaire pour les villes demandant à être candidates à l'organisation des jeux de la XXXE olympiade en 2012 », Lausanne, 44 p.
- CIPRA – Commission Internationale pour la Protection des Alpes (éd.), (1998), « Les grandes manifestations de sports d'hiver dans les Alpes, Schaan, Petite Série Documentaire, no 13/98, 60 p.
- EMERY, P.R., (1998), « Bidding to host a major sports event-strategic investment or complete lottery ? » in Sport in the city, conferences proceedings 2nd – 4th July 1998, Sheffield : Loughborough University, Sheffield Hallam University, The University of Sheffield, pp. 160-187.
- FERRAND Alain., (1993), « La communication par l'événement sportif », in Sport et management, Paris : ..., pp.
- GOUGUET, J.-J., (2004), « Sport et territoire : un état des lieux », in La lettre de l'économie du sport, pp. 14-31.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J., (2000), « Le reengineering », Paris : Dunod, 247 p.
- INGERSON, L. & WESTERBEEK, H. M., (2000), « Determining Key Success Criteria for Attracting Hallmark Sporting Events », Pacific Tourism Review, Vol 3(4), pp. 239-253.
- JEANRENAUD, C. (ed.), (1999), « The Economic Impact of Sport Events », Neuchâtel : CIES, 166 p.
- MINTZBERG, H., (1990), « Le management : voyage au centre des organisations », Paris : Les

Editions

d'Organisation, 570 p.

RUTTNER, H. & STETTLER, J. et al, (2002), « Volkswirtschaftliche Bedeutung von Sportgrossanlässen

in der Schweiz: Schlussbericht. Luzern : ITW, 136 p.

STRITT, M. A. & VOILLAT, F., (1997), « L'impact économique des Jeux olympiques à Sion 2006 », Neuchâtel :

CIES, 33 p.

VAN GRIETHUYSEN, P. & HUG, P.-A., (2001), « Projet OGGI Olympic Games Global Impact. Cadre d'analyse

pour l'identification de l'impact global des Jeux Olympiques », AISTS, Projet OGGI, Phase I, Rapport final,

Lausanne, 33 p.

WESTERBEEK, H.M., TURNER, P. & INGERSON, L., ( ?), Key Success Factors in Bidding for Hallmark Sporting

Events », Int. Management Review, p.