

Grenzüberschreitendes Netz für Tourismus und
Wirtschaftsentwicklung durch Sportereignisse
im Alpenraum

ORGANISATIONSHANDBUCH DER SPORTEREIGNISSE FÜR VERANTWORTLICHE AUS SPORT, 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**

**ORGANISATIONSHANDBUCH DER SPORTEREIGNISSE FÜR
VERANTWORTLICHE AUS SPORT, POLITIK UND VERWALTUNG**

"NUN GUT, WO FÄNGT MAN AN?"

Handbuch geschrieben von:

Paul Bergeri, Pascal Sordet und Denis Geffroy (ALGOE) mit der Mitwirkung von Nancy Favre (IDHEAP), Alain Ferrand (UCBL) und Joëlle Rizzon (ATDS), unter der Leitung von Rémy Charmetant (ATDS).

Die Unterlagen für die Fallbeispiele wurden realisiert von:

Paul Bergeri (ALGOE), Nicolas Chanavat (UCBL), Jean-Philippe Delage (IUP – THTL), Alain Ferrand (UCBL), Alessandro Giacca (FISI – CAO), Denis Geffroy (ALGOE), Joëlle Rizzon (ATDS) und Pascal Sordet (ALGOE).

Übersetzung:

“Traduzioni Madrelingua” Vicenza (Italien)

ORGANISATIONSHANDBUCH DER SPORTEREIGNISSE FÜR
VERANTWORTLICHE AUS SPORT, POLITIK UND VERWALTUNG
"GUT, WO FÄNGT MAN AN?"

Initiative mit Kofinanzierung der Europäischen Union

**© 2006 Sentedalps Consortium,
Interreg IIIB Project number CH/1-2/3.3/3**

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	S.5
SENTEDALPS	S.5
Die vier Phasen der Organisation.....	S.5
Ein Handbuch wozu?.....	S.5
Ein Handbuch für welche Art von Ereignis?.....	S.6
Ein Handbuch für wen?.....	S.6
EINLEITUNG	S.7
Die Charakteristiken eines Sportereignisses.....	S.7
Die Organisationsstruktur.....	S.8
Der Beginn der Organisation.....	S.8
DAS PROJEKT UND DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR ENTWERFEN	S.11
Kapitel 1: Die Mannschaft und die Organisationsstruktur.....	S.11
Kapitel 2: Marketing und Public Relations.....	S.15
Kapitel 3: Das Budget.....	S.19
Kapitel 4: Die Fälligkeiten.....	S.23
Kapitel 5: Die organisatorischen Funktionen.....	S.27
Kapitel 6: Projektmanagement und Informationssystem.....	S.31
Kapitel 7: Der "Customer Approach".....	S.35
Kapitel 8: Das Qualitätsmanagement.....	S.37
Kapitel 9: Die Auswirkungen auf das Territorium.....	S.39
SCHLUSSWORT	S.43
FALLBEISPIELE	S.44

VORWORT

SENTEDALPS

Das Projekt SENTEDALPS (Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space) ist ein von der Europäischen Kommission kofinanziertes Projekt im Rahmen der EU-Initiative INTERREG III B und entfaltet sich in einem Zeitraum von drei Jahren (2003-2006).

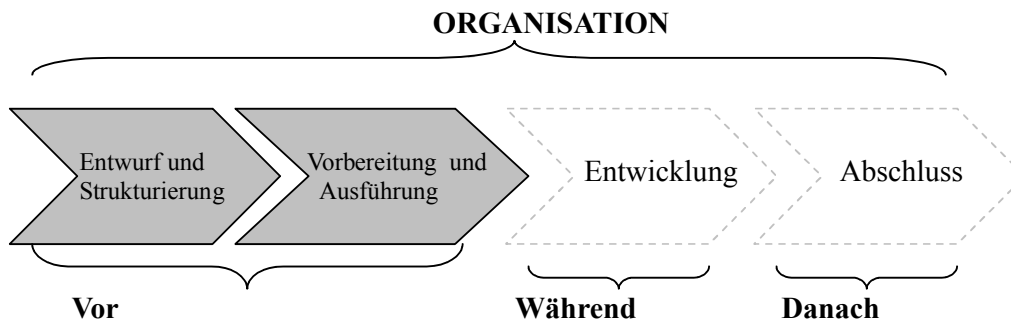
Das Projekt umfasst fünfzehn Partner aus Österreich, Frankreich, Italien, Slowenien und der Schweiz und vereint öffentliche und private Forschungsinstitute, regionale und lokale öffentliche Verwaltungen sowie Privatorganisationen. Die französischen Partner werden vom Generalrat der Savoie und vom Regionalrat Rhone Alpes finanziert.

Diese Organisationsanleitung ist das zweite einer Serie von drei Handbüchern, die für das Projekt SENTEDALPS produziert wurden. Das erste ist dem Kandidaturprozess gewidmet, das zweite den ersten Schritten zur Organisation eines Sportereignisses, das dritte der Organisation der menschlichen Ressourcen und dem Management der freiwilligen Mitarbeiter.

Die vier Phasen der Organisation

Von der Designierung des Veranstalters bis zur Abschlussphase kann die Organisation jedes Sportereignisses in vier Grundphasen zusammengefasst werden:

- Entwurf und Strukturierung;
- Vorbereitung und Ausführung;
- Eigentliche Abwicklung des Ereignisses;
- Abschluss und Liquidation.



FIGUR 1 – Die vier Phasen der Organisation eines Sportereignisses (Quelle Algoe)

Ein Handbuch wozu?

Der Anspruch dieses Handbuchs ist es nicht, eine Reihe untrüglicher Rezepte vorzuschlagen, die den Erfolg garantieren. Man will vielmehr die zukünftigen Veranstalter auf die anfallenden Fragen und die obligatorischen Übergänge hinweisen, die für den Aufbau einer Organisation nötig sind, durch die das Ereignis "ausgehändigt" und dessen verschiedene Phasen strukturiert werden können.

Ein Handbuch für welche Art von Ereignis?

Dieses Handbuch will unter anderem die Kompetenzen verbreiten, die in diesem Bereich innerhalb des Alpenraums erworben wurden. Es ist vor allem den Sportveranstaltungen mit Wandercharakter gewidmet, deren Organisation vom Inhaber der Rechte (nationale und internationale Sportverbände, Privatgesellschaften...) am Ende eines Kandidaturprozesses vergeben wird, während die spezifischen Eigenschaften der wiederkehrenden Ereignisse bei Gelegenheit erwähnt werden. In beiden Fällen handelt es sich um Ereignisse internationalen Ausmaßes und mittlerer Dimension (mit einer Bilanz zwischen 1 und 20 Millionen Euro), die sich durch eine starke Beziehung zum Gastgebergebiet kennzeichnen, in dem sie konjunkturelle und dauerhafte Auswirkungen erzeugen.

Ein Handbuch für wen?

Schließlich muss betont werden, dass dieses Handbuch drei verschiedene Subjekte anspricht, die an der Organisation eines Sportereignisses teilnehmen können:

- die lokalen Politiker;
- die Verantwortlichen der Administration, die sich um Sport, Tourismus, wirtschaftliche und territoriale Entwicklung kümmern;
- das Sportmilieu an sich.

Rémy Charmetant,
Generaldirektor der Tourismusagentur des Departements Savoie

Die Subjekte, die sich am Projekt SENTEDALPS beteiligen

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) des Italienischen Wintersportverbands (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 (TOROC)	Italien
Universität Claude Bernard – Lyon 1 (UCBL)	Frankreich
Hochschule Wallis (HEVs)	Schweiz
Staat Wallis (SDET)	Schweiz
Staat Waadt (DEC)	Schweiz
Tourismusverein Slowenien (TAS)	Slowenien

EINLEITUNG

Die Charakteristiken eines Sportereignisses

Ein Sportereignis kann sich nicht auf den bloßen Wettkampf zwischen Sportlern reduzieren. Es handelt sich um ein soziales, medienwirksames Ereignis, das eine bedeutende Masse von Individuen und Aktivitäten um einen sportlichen Wettkampf oder zu dessen Anlass versammelt. Es handelt sich um eine Aufführung, um ein Fest, aber auch um eine Gelegenheit zur Bekanntmachung einer Gesellschaft oder eines Gebiets. All diese Elemente müssen vom Organisationskomitee im Lauf seiner Arbeit beachtet werden.

Es gibt verschiedene Arten von Sportereignissen: sportliche Wettkämpfe mit nationalem oder internationalem Charakter, Massensportveranstaltungen, Shows oder sportliche Kundgebungen, Raids oder abenteuerliche Herausforderungen...

Neben wichtigeren Veranstaltungen – Olympiaden, Fußballweltcups und Europameisterschaften, Tour de France – entfalten sich kleinere Ereignisse – einige Welt- und Europameisterschaften, große Turniere, große Versammlungen und große Volksläufe. Je nachdem, ob diese Ereignisse Amateure oder Profisportler vereinen, oder je nach Bekanntheitsgrad des erwogenen Sports, werden die Einschränkungen und die Anforderungen der Organisation nicht auf derselben Ebene liegen.

Trotzdem weisen diese verschiedenen Ereignistypologien einige Gemeinsamkeiten auf. Definitionsgemäss einzigartig und nicht wiederholbar, müssen sie beim ersten Versuch erfolgreich sein und haben ein Realisierungsdatum, das nicht verändert werden kann.

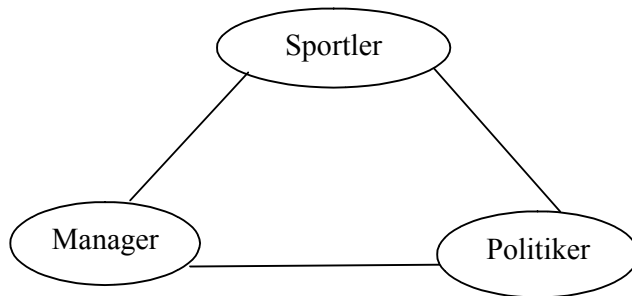
Ihre Organisation vereint eine Vielzahl von Akteuren, die eine Gelegenheitszusammenarbeit ohne vorherigen Bezug eingehen müssen. Das Organisationskomitee muss den verschiedenen Erwartungen zahlreicher "Kunden" entgegenkommen (Sportler, Zuschauer, Lieferanten,...).

Die wichtigsten Eigenschaften eines Ereignisses	Implikationen für die Organisatoren
Festgelegtes Datum	"Wissen, wo ihr euch befindet"
Verschiedene Typologien von zufriedenen Konsumenten	Konsumentenorientiert sein Dem Programm eine sichtbare Form geben
Extremes Umweltbewusstsein für interne und äußere Umwelt	Beim ersten Versuch erfolgreich sein
Gelegenheitscharakter, einmalig und nicht wiederkehrend	Die klare Organisation der Aktionen sicherstellen
Beteiligung verschiedener, häufig unerfahrener Subjekte	Einen Arbeitsplan entwickeln
Geringe vorherige Erfahrung	

Tabelle 1 – Die allgemeinen Charakteristiken eines Ereignisses (Quelle: Algoe)

Diese Situation verlangt die Vereinigung von drei verschiedenen "Figuren" innerhalb des Organisationskomitees: Sportler, Manager und Politiker. Die Person aus dem Sportmilieu muss sich um die Beziehungen mit der Sportwelt sowie um die leistungsbezogenen Aspekte kümmern, der Manager ist für die konkrete Organisation des Events und die Steuerung der Gruppe und der Partner verantwortlich, während dank der Politiker die Unterstützung der

öffentlichen Autoritäten gewonnen werden kann. Diese drei Funktionen können von einer, zwei oder drei Personen ausgeführt werden, aber die Schwäche jeglichen Elements der Gruppe stellt ein Risiko für das Gelingen des Ereignisses dar.



Figur 2 – Die drei Pole des Direktionskomitees (Quelle: Algoe)

Eine solche Verbindung ist nicht unproblematisch, da sie verschiedene Kompetenzen vereint und gelegentlich den Zusammenstoß verschiedener Kulturen verursacht. Dies geschieht vor allem, wenn zur Verschiedenheit der Berufskulturen jene der nationalen Kulturen hinzukommt.

Die Organisationsstruktur

Das Organisationskomitee hat die Pflicht, die **Ansprüche** der Personen, die für das Ereignis arbeiten, zu erfüllen. Die Phasen der Lancierung der Projektdynamik, der Strukturierung der organisatorischen Aspekte und der Festlegung des Inhalts sind für das betreffende Ereignis von höchster Bedeutung. **Die Misserfolge ergeben sich häufig aufgrund einer ungenügenden Überlegung in dieser Phase.**

Eine der ersten Aufgaben besteht in der **Definition der organisatorischen Struktur**. Jedes Ereignis erzeugt besondere Strukturen mit zeitlichem Charakter, das heißt ohne Bezug auf Vergangenheit oder Zukunft, die jedoch zu einer Zusammenarbeit bestimmt sind, um ein **Partnernetz** zu bilden.

Abgesehen von den unverzichtbaren Partnern muss das Komitee alle vom Projekt betroffenen Akteure identifizieren und überlegen, wie sie einbezogen werden können.

Parallel dazu müssen die Fragen bezüglich der besten **juridischen Form** der Organisationsstruktur beantwortet werden, sowie jene, die die bestehenden Beziehungen und der Verteilung der **Schlüsselfunktionen** (Sport, Ausrüstung, Marketing, Technologie, Verwaltung und Management...) unter den Verantwortlichen betreffen, die den "harten Kern" der Struktur bilden werden (core-team).

Was die permanenten Strukturen betrifft, muss die Frage ihrer langfristigen Entwicklung angegangen werden.

Der Beginn der Organisation

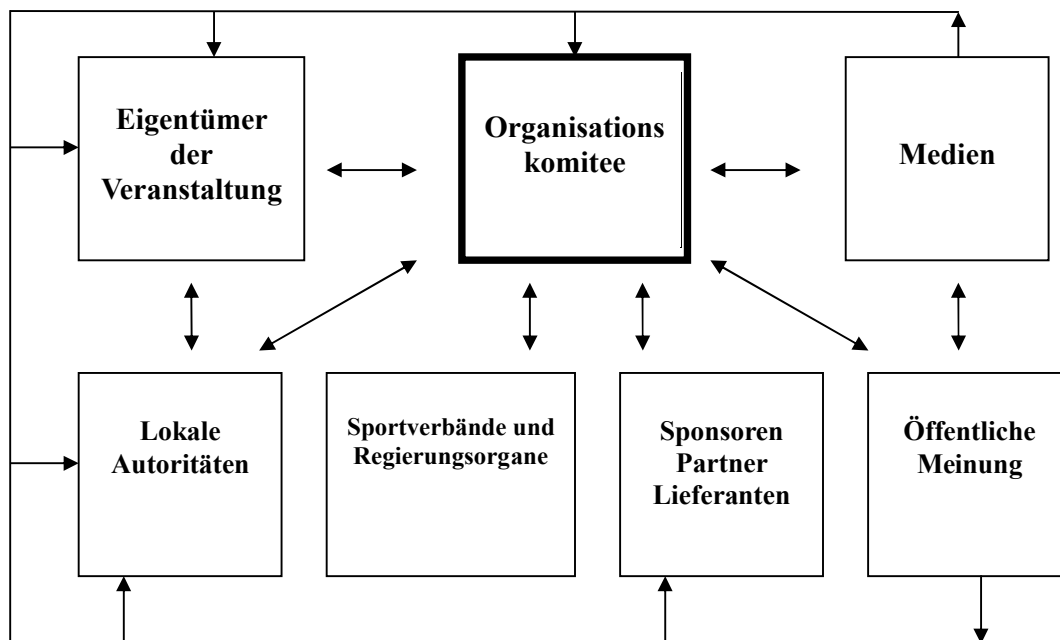
Strukturieren ist eine Sache, in Bewegung setzen eine andere.

Der Anlauf der Organisation impliziert an erster Stelle die Notwendigkeit, die Organisation (Organigramm) und das Projekt (technische Strukturierung) ¹ **sichtbar zu machen**.

Ausserdem müssen die **Akteure zusammengebracht werden**, damit sie einen wirksamen Beitrag für das Projekt leisten können

¹ Der Inhaber der Rechte, generell der Internationale oder nationale Verband des betreffenden Sports, ist der Eigentümer der Veranstaltung. Diese kann drei verschiedene Typologien von Rechten haben: Handelsrechte, Vermarktungsrechte oder Fernsehrechte.

(den Einsatz jedes Teilnehmers entfalten). Diese Arbeit erfolgt durch die Bildung einer gemeinsamen Sprache und einer **gemeinsamen Vision des Projektes**.



Figur 3 – Die Akteure des Projekts zusammenbringen und mobilisieren (aus einem Schema von Jean-Loup Chappelet, IDHEAP)

Parallel dazu werden die Aufgaben verteilt. Mit der fortschreitenden Entwicklung des Projekts wird die Definition der Rollen und Funktionen jedes Mitarbeiters essentiell. Die Anwendung des **Subsidiaritätsprinzips** – die Entscheidungsmacht der Person überlassen, die der ausführenden Ebene am nächsten ist – ist ein Instrument, das die Erschwerung der Direktionsarbeit vermeiden will. Da **keine hierarchische Beziehungen bestehen**, ist die Aufgabenteilung zwischen den Partnern vor allem das Ergebnis einer Verhandlung, noch eher als das einer vertraglichen Festlegung. In einer zweiten Phase werden kollektive und individuelle Aktionspläne ausgearbeitet.

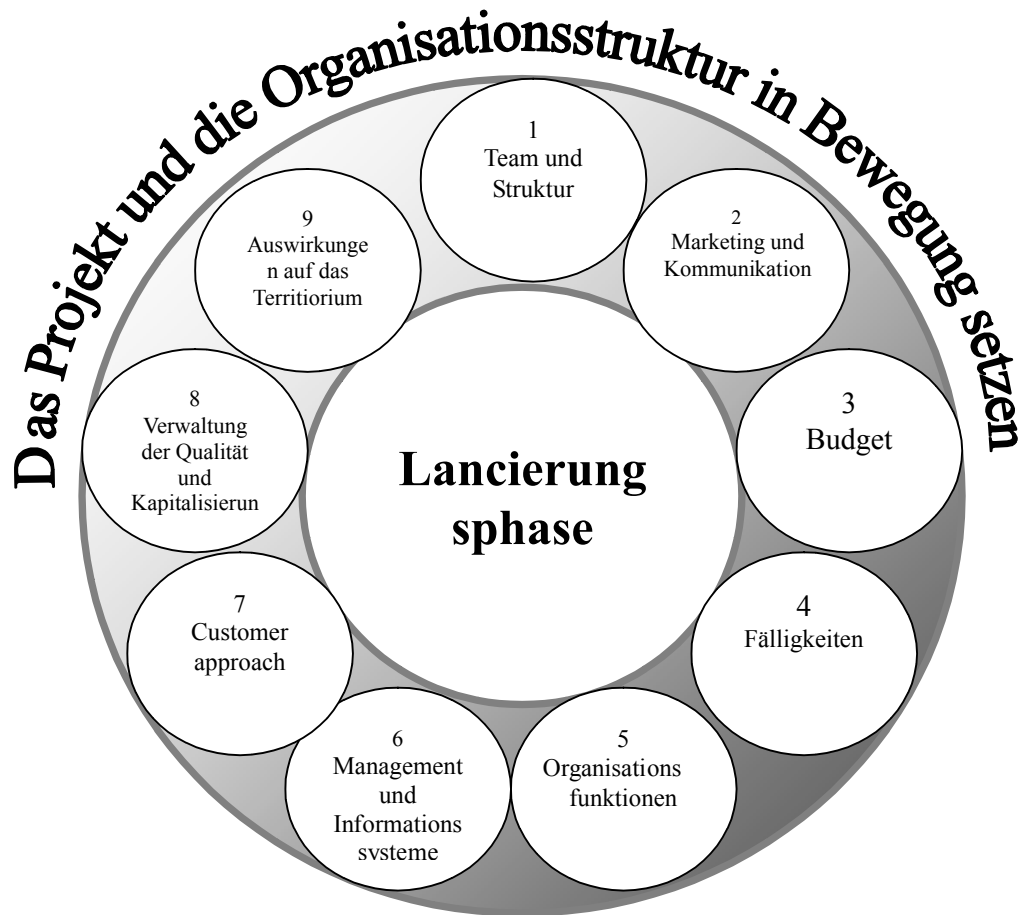
Die Organisation eines Sportereignisses ist ein Projekt im wörtlichen Sinn. Es geht darum, ein Ziel in einem bestimmten Zeitraum, durch die Mobilisierung beschränkter Ressourcen und das Erreichen eines definierten Leistungsniveaus zu verwirklichen.

Typische **Methoden und Instrumente des Projektmanagements** ermöglichen es, diese Ziele zu erreichen. Einige davon werden in diesem Ratgeber vorgestellt.

Doch bevor es eine Sammlung von Arbeitsinstrumenten darstellt, will dieses Handbuch die Fragen der Organisatoren von Sportereignissen aufwerfen. Gleichzeitig soll ihre Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Punkte und die bedeutendsten Fälle gelenkt werden, um dadurch einige Elemente zur Beantwortung folgender Fragen zu erhalten:

- Welche Mannschaft und welche Organisationsstruktur?
- Warum, worüber und wie soll man kommunizieren?
- Wie definiert und verwaltet man das Budget?
- Wie soll man die Zeit einteilen?
- Wie strukturiert man das Projekt, ausgehend von den Organisationsfunktionen?
- Welches Managementsystem?
- Wie erfüllt man die Erwartungen der beteiligten Akteure?
- Wie garantiert man die Qualität der Ergebnisse?
- Welches sind die Beziehungen mit dem Territorium?

In einem Satz, wie aktiviert man das Projekt und die Organisationsstruktur?



Figur 4 – Das zirkulare Schema der Organisation (Quelle: Algoe)

DAS PROJEKT UND DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR ENTWERFEN

KAPITEL 1 DIE MANNSCHAFT UND DIE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Wenn man ein Ereignis auf optimale Weise organisieren will, ist es unerlässlich, sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur gut ausgedacht wurde: ein derartiger Ansatz gilt für jedes Ereignis und jedes organisierte System. Um korrekt funktionieren zu können muss jede Struktur eine sehr präzise juristische Form besitzen und über spezifische Kompetenzen sowie kodifizierte Prozeduren verfügen; im Wesentlichen muss sie flexibel sein und sich an die Situationen anpassen können.

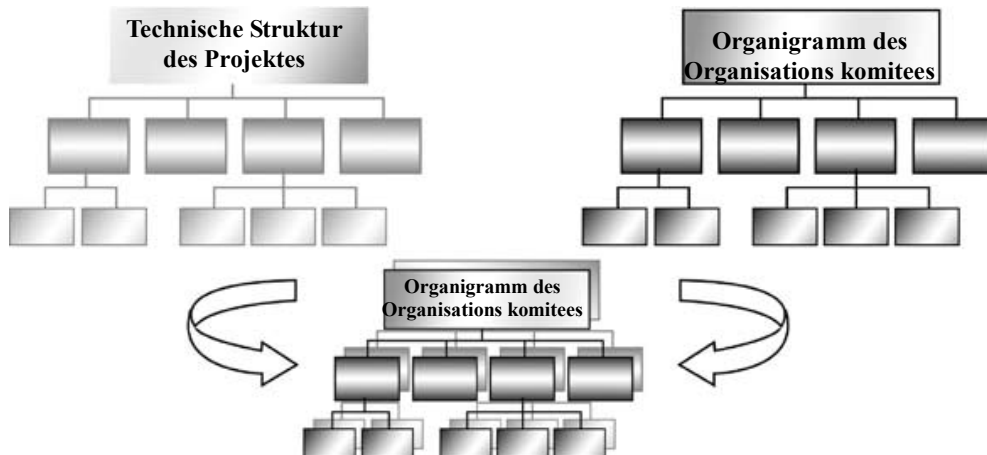
1. Eine Liste der Verpflichtungen aufstellen und das Ziel des Ereignisses bestimmen

Die erste Aufgabe des Organisationskomitees besteht in der Überprüfung aller **Dokumente vertraglicher oder prozessualer Art**, die die Beziehungen mit dem Inhaber des Ereignisses regeln: Verträge, technische Vertragsbedingungen, Marketingrechte, und so weiter. Es muss unter anderem beachtet werden, dass die Veranstaltungsinhaber gewöhnlich die zukünftigen Organisatoren auffordern, Delegationen von Beobachtern, ausgestattet mit den nötigen Überprüfungsinstrumenten, zu vorhergehenden Ausgaben des Ereignisses zu entsenden. Diese Aktionen sollen die Kompetenzweitergabe erleichtern und können dem Organisationskomitee ein besseres Verständnis der Ziele des zu planenden Ereignisses liefern.

2. Grundlegende Kompetenzen innerhalb des Organisationskomitees

Immer mit Bezug auf diese Phase sei betont, dass das Organisationskomitee bestimmen muss, welches die unverzichtbaren Kompetenzen sind, die den Schlussstein des Projektes darstellen. Das Organisationskomitee steht im **Mittelpunkt der Aktionen einer Gruppe von Subjekten**, unter denen sich der Inhaber des Ereignisses oder Sportverband, die öffentlichen Autoritäten, die Sponsoren, die Medien und die öffentliche Meinung befinden; sie alle müssen zusammenhalten, motiviert und geleitet werden. Um mit derartig unterschiedlichen Subjekten arbeiten zu können, muss das Organisationskomitee einige **ergänzende Fähigkeiten** in sich vereinen. Es handelt sich um Kompetenzen in den Bereichen Sport (technische Aspekte und Wettkampf), Management und Organisation, und um "Netzwerker" – Fähigkeiten zur Mobilisierung der externen Unterstützung, die einen besseren Ablauf der Veranstaltung garantieren kann. Das **Organigramm** der Organisation sollte die technische Struktur des Projekts² widerspiegeln, auch wenn mögliche Anpassungen auf der Grundlage der verfügbaren menschlichen Ressourcen vorgesehen werden müssen.

² Für weitere Details zu diesem Thema siehe Kapitel 4.



Figur 5 – Verhältnis zwischen dem Organisationskomitee und der technischen Struktur des Projektes (Quelle: Algoe).

3. Juridischer Status und Entscheidungsorganismen

Der zweite in Betracht zu ziehende Punkt betrifft die rechtliche Natur der Organisationsstruktur. Die Sportereignisse werden immer komplexer, eine Tatsache, die eine klare Definition der juristischen Aspekte unumgänglich macht. Je nach der konkreten Situationen sind **verschiedene juristische Formen** möglich; die Wahl hängt von der Dimension des Ereignisses ab, von den Forderungen seines Inhabers und von der Gesetzgebung des Landes, indem man arbeitet.

- Die Form, die am häufigsten von Verbänden und Sportbewegungen verwendet wird, ist jene des Vereins ohne Erwerbszweck. Diese Struktur eignet sich für Veranstaltungen kleiner und mittlerer Dimension und ist relativ leicht verwaltbar. Einige Details hängen von der Gesetzgebung des betreffenden Landes ab. Es kann sich um einen Verein handeln, der von einem Direktionsrat geleitet wird, oder um einen Verein mit Direktionsrat und Aufsichtsrat (wie zum Beispiel bei den alpinen Skiweltmeisterschaften 2009 in der Val d'Isère);
 - In der französischen Gesetzgebung ist die Öffentliche Interessensgruppe (GIP) ein Organismus ohne Erwerbszweck, der andere öffentliche Organisationen (lokale Einrichtungen, öffentliche Körperschaften anderer Art) oder öffentliche und private Gruppen verbindet (zum Beispiel Vereine), um Projekte zu realisieren, die im gemeinsamen Interesse liegen;
- Andere mögliche Strukturen, wie Kapitalgesellschaften oder Stiftungen, werden seltener verwendet, da sie komplex sind und im Allgemeinen zu einer längerfristigen Tätigkeit bestimmt sind.

Im Moment der Wahl einer spezifischen juristischen Form für die Organisationsstruktur müssen die Verantwortlichen des Projekts auch die **Struktur des Entscheidungsapparates** in Betracht ziehen. Es handelt sich um einen Aspekt von besonderer Relevanz, da häufig keine wirklich definierten hierarchischen Beziehungen zwischen den Komponenten unterschiedlicher Institutionen existieren. Die Frage, wer die Entscheidungen treffen und wer sie bestätigen soll, verlangt vom ersten Moment an eine präzise Antwort. Das gilt vor allem wenn man bedenkt, dass die Organisation eines Sportereignisses häufig von mangelnden

Verbindungen strikt vertraglicher Art zwischen den verschiedenen Partnern gekennzeichnet ist. Auch wenn es vorzuziehen ist, die Beziehungen zwischen den Partnern durch einen Vertrag zu regeln, kommt es nicht regelmässig dazu. Es geschieht sehr häufig dass sich die Partnerschaft gänzlich auf den guten Willen und den Einsatz der direkt engagierten Personen stützt.

4. Die Evolution der organisatorischen Struktur

In der Zeitspanne zwischen den ersten Monaten nach der Vergabe des Ereignisses und den Tagen vor dem Wettbewerb erfährt die Organisationsstruktur bedeutende Veränderungen. Am Höhepunkt des Projektes muss eine große Zahl von Staffmitgliedern und Freiwilligen zur Verfügung stehen. Noch wichtiger ist es, dass sich die Organisationsstruktur an jede neue Phase anpasst: die gefragten Fähigkeiten während der anfänglichen Planungsphase und der Ausführungsphase sind nicht dieselben, sondern ändern sich beachtlich. Dasselbe gilt auch für die Organisationsstruktur. Wir dürfen nämlich nicht vergessen, dass **jede neue Phase eine oder mehrere Krisen entstehen lassen kann**, die große Probleme hervorrufen können, wenn sie nicht rechtzeitig in Angriff genommen werden.

5. Die Profile und der Status der Mitglieder der Organisationsstruktur: einige Empfehlungen

Eine der Hauptaufgaben des Organisationskomitees besteht in der Definition und Realisierung einer ausführenden Struktur. Das Organisationskomitee muss imstande sein, verschiedene Verantwortungen auf sich zu nehmen; folglich müssen die Frauen und Männer, die es zusammensetzen, ergänzende Rollen haben. Es muss ein Ausgleich gefunden werden – jemand würde sagen, "eine weise Alchimie" – zwischen **Sportlern, Technikern und der lokalen Bevölkerung** einerseits, und **dem Personal, den Freiwilligen und den Anbietern externer Dienstleistungen** andererseits.

Das "ideale Cocktail" könnte das folgende sein: ein Drittel der Personen aus der Sportwelt, ein Drittel bestehend aus Experten, die aufgrund ihrer Kompetenzen angeheuert wurden (Verwaltung, Management, Public Relations, Marketing, Logistik, Sicherheit, und so weiter) und ein Drittel aus Vertretern der örtlichen Gemeinschaft, die die wesentlichen Aspekte der Region und ihrer Akteure kennen.

Die andere "Mischung" betrifft den Status der Mitglieder des Organisationskomitees. Es kann sich um Lohnempfänger handeln, um Freiwillige oder Anbieter externer Dienstleistungen. Der Ausgleich hängt von zahlreichen Faktoren ab, wie der Dimension des Ereignisses, dessen Budget, dem gefragten Professionalitätsniveau, der Erfahrung oder Ausbildung der Freiwilligen und dem erwarteten Beteiligungsgrad.

KAPITEL 2

MARKETING UND PUBLIC RELATIONS

Der Wert eines Ereignisses hängt von seiner Übertragungsbreite durch die Medien ab, daher ist die Kommunikation essentiell. Wie jedes andere Produkt kann ein Sportereignis das Objekt einer wirksamen Marketingstrategie sein, die seine Politik im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit steuern wird. Ist dieser Aspekt geklärt, erweist es sich als vorteilhaft, die Stärken und Schwächen des Ereignisses zu beurteilen, vor allem was das Image und die vermittelte Botschaft angeht. Das ist nötig, um es in Bezug auf die konkurrierenden Ereignisse zu positionieren und die beteiligten Personen und ihre Erwartungen einzuschätzen.

1. Die Stärken des Ereignisses, seine Schwächen und die Marketingressourcen einschätzen

Es ist ratsam, vom ersten Moment an die Stärken des Ereignisses, seine Schwächen und Grenzen zu ermessen, und zwar in Bezug auf:

- Auffassung des Ereignisses von Seiten der Organisatoren;
- Gleichzeitige Ereignisse, die seine Auswirkung verstärken oder dämpfen können;
- Ressourcen, Fähigkeiten und Rechte, die genutzt werden können, um den kommunikativen Effekt des Ereignisses zu steigern.

Die Art seiner Auslegung von Seiten des Veranstalters wird die Ansprüche und Werte des Ereignisses definieren, Elemente, mit denen sich die Partner identifizieren können. Auf der Grundlage der für die Präsentation der Kandidatur verrichteten Arbeit wird das Organisationskomitee die Werte der Veranstaltung definieren: Leistung, Fairness, Freude am Zusammensein, gemeinsame Teilnahme, Solidarität, Einfachheit, Emotion, Umweltschutz, und so weiter.

Diese Aktion ist aus drei Gründen wichtig:

- **Sie liefert die essenziellen Orientierungen**, ein Image, das dem Ereignis in seiner Gesamtheit Kohärenz verleiht, das alle Beteiligten teilen, und das dazu bestimmt ist, die Aktionen der Partner zu orientieren sowie den Entscheidungsprozess zu unterstützen.
- **Sie bildet eine gemeinsame Kultur**, eine "Mannschaftskultur", die die interne Kommunikation erleichtert;
- **Sie bestimmt die Leitgedanken, die die Grundlage zur Planung der externen Öffentlichkeitsarbeit** liefern werden.

Diese Definition der innewohnenden Werte des Ereignisses muss von einer aufmerksamen Analyse der **potentiellen Konkurrenz** begleitet werden: Die Sportler können sich an anderen Wettkämpfen beteiligen, die Zuschauer können entscheiden, einer ähnlichen Veranstaltung beizuwohnen oder andere Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung finden, während die Sponsoren von allen Seiten beansprucht werden. Daher muss das Organisationskomitee die konkurrierenden Ereignisse, die in derselben Gegend oder auch andernorts während oder kurz vor bzw. nach der Austragungsphase des Wettbewerbs stattfinden, aufmerksam ins Auge fassen.

Aus der Sicht der Durchführung muss das Organisationskomitee den Ressourcen und

Rechten, die der Ereignisinhaber zugesteht (generell ein Sportverband), Aufmerksamkeit schenken. Heute tendieren die Sportverbände dazu, die Verwaltung der Marketingrechte, die Beziehungen mit den Sponsoren und die Fernsehrechte zu zentralisieren, sodass die Veranstalter häufig einen recht begrenzten Spielraum haben. Auch wenn er noch so gering ist, muss dieser Bewegungsraum vom Anfang an aufmerksam abgewogen werden.

2. Positionierung des Ereignisses

Nach der Wahl der Grundwerte des Ereignisses und der Identifizierung von Konkurrenten und verfügbaren Mitteln kann das Organisationskomitee das Event in die richtige "Wettbewerbssphäre" einfügen, indem es einfache Antworten auf die folgenden Fragen gibt:

- Welches sind die wettbewerbsfähigen Vorzüge des Ereignisses (Stätte, Grundwerte, Ticketpreis, und so weiter)?
- Wie können wir unsere Veranstaltung von konkurrierenden Initiativen differenzieren (kulturelle, sportliche, Freizeitinitiativen)?
- Wie kann das Ereignis eingestuft werden, das heißt "welche Art von Ereignis soll veranstaltet werden, und für wen?"

Was spezifisch die letzte Frage angeht sollte daran erinnert werden, dass das Etikett des "Olympischen Sports" ein grundlegendes Element darstellt, um das Interesse des Publikums zu wecken.

2. Die am Ereignis beteiligten Akteure und ihre Erwartungen definieren

Der dritte Schritt besteht in der Definition und Einschätzung der betroffenen Personen. Die Spezifikationen, die von den Inhabern der Rechte angegeben werden, definieren eine gewisse Zahl vertraglicher Pflichten; wenn diese eingehalten werden, stellen die Veranstalter sicher, dass die Erwartungen der Partner und der am Ereignis beteiligten Subjekte erfüllt werden. Eventuell können die Organisatoren weitere Bemühungen auf spezifische Akteure lenken, die zum Beispiel wichtig sind, um das Ereignis einzuordnen, oder die besonders schwer erfüllbare Erwartungen haben.³

4. Einen Plan bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit entwickeln

Es handelt sich um eine Vorarbeit, die es erlaubt, den Public Relations-Plan des Ereignisses zu entwickeln. Dieser Plan hat die Aufgabe, eine detaillierte Beschreibung zu liefern von:

- **Zielen;**
- **Botschaften;**
- **Methoden.**

³ Für weitere Details zu diesem Thema siehe Kapitel 7.

Diese drei Elemente müssen in ihrer Gesamtheit in Betracht gezogen werden, da jedes davon dazu bestimmt ist, einen gewissen Leser-, Zuhörer- oder Zuschauertyp wirksam zu erreichen. Auf dieselbe Weise können die realisierten Botschaften an verschiedene Publikumsarten angepasst werden, wobei sie weiterhin die Werte des Ereignisses und dessen Positionierung fördern werden. Dementsprechend kann man auf verschiedene Medien zurückgreifen (Logo, Maskottchen, Poster, Programm des Ereignisses, Werbebroschüren, Presse, Radio, Webseite, Fernsehen) die den Dimensionen des Ereignisses angepasst werden müssen, ebenso wie der Art von Werbung, die man sich davon verspricht. Andererseits ist es mittlerweile unverzichtbar, dass ein Ereignis über eine eigene Webseite verfügt, deren Realisierung normalerweise spezialisierten Subjekten anvertraut wird. Dossiers, die spezifisch für die Presse und die Sponsoren konzipiert wurden, sind Instrumente mit großer Bedeutung. Als solche müssen sie vom Organisationskomitee entwickelt werden, gerade weil sie zwei fundamentale Subjekte betreffen, wie es eben die Sponsoren und die Medien sind. Diese Dossiers müssen mit großer Sorgfalt ausgearbeitet werden. Allgemein sollte ein Dossier für die Sponsoren folgenden Elemente beinhalten:

- Benennung des Ereignisses, Datum und Angabe des Eigentümers der Rechte;
- Synthetische Präsentation: Grundwerte, Effekt, Legitimierung;
- Positionierung und Identität, die vom Ereignis vermittelt werden;
- Identität: Kalender, Lokalisierung, potentiellles Publikum;
- Vorstellung der Organisation, die die Rechte besitzt;
- Vorstellung des "Brand Capital" des Ereignisses und Erklärung seiner Kompatibilität mit dem Sponsor;
- Programm der Aktivitäten an der Austragungsstätte;
- Plan zum Thema Marketing und Public Relations;
- Vorschlag mit persönlicher Note und Angabe des Budgets.

5. Visuelle Identität

Das System der Öffentlichkeitsarbeit erfordert, dass das Event über eine eigene "visuelle Identität" verfügt (Logo, Papier mit gedrucktem Briefkopf, Wappen, Maskottchen, Uniformen der Organisatoren) und möglichst über einen Slogan, der die Positionierung des Ereignisses vermittelt. Diese besondere "visual identity" wird auf allen Dokumenten der Veranstaltung angebracht. Es ist nötig, einen zusammenhängenden graphischen Stil vorzusehen, der die Identität des Ereignisses ausdrückt und präzise Richtlinien (Regelung) bezüglich Druck, Farben und Seitenlayout vorgibt. Diese gedruckten Dokumente erfüllen verschiedene Funktionen: Kontakt, Information, Werbung für die Identität des Ereignisses, und so weiter. Sie müssen eine globale und unmittelbare Vision der Veranstaltung liefern: Die Dokumente müssen imstande sein, zu informieren, die Aufmerksamkeit anzuziehen, leicht lesbar und handhabbar sein. Sie müssen in Zusammenarbeit mit einer auf Öffentlichkeitsarbeit spezialisierten Gesellschaft entworfen und produziert werden. Diese Zusammenarbeit stützt sich auf ein Treffen, das vom Organisationskomitee vorbereitet wird und das die grundlegenden Elemente für die Positionierung des Ereignisses zusammenfasst sowie die Richtlinien für die Arbeit der Kommunikationsagenturen (oder des Facharbeiters) vorgibt.

6. Die Botschafter des Ereignisses

Jenseits von Worten, Symbolen oder Bildern können die Bemühungen im Bereich

Öffentlichkeitsarbeit gut von einer bekannten öffentlichen Figur vertreten werden. Diese Person, die eine Kennlichkeit sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene besitzen muss, wird der ständige Botschafter des Ereignisses vor Medien und Partnern sein. Da er das Sprachrohr des Organisationskomitees ist, muss der Botschafter das Ereignis verkörpern.

KAPITEL 3

DAS BUDGET

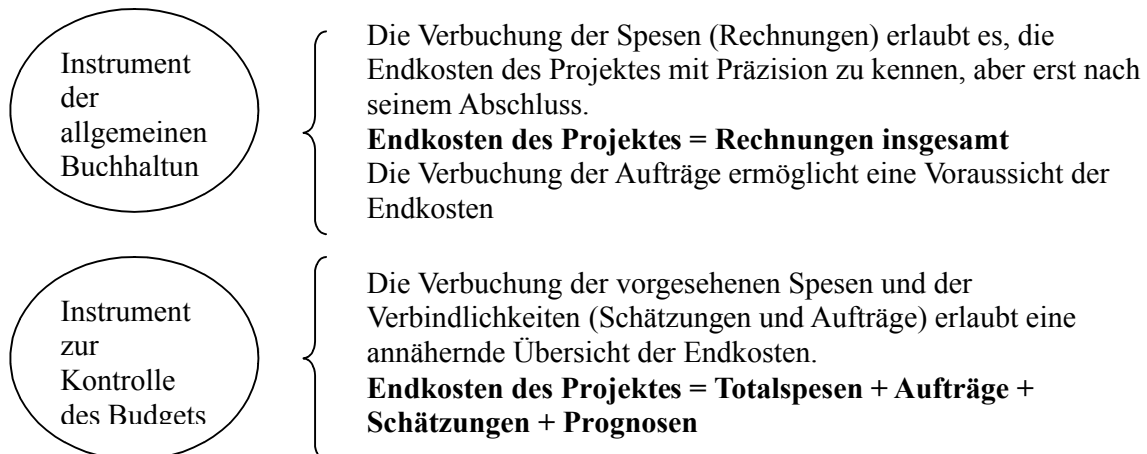
Es ist nicht möglich, auf der sportlichen Ebene erfolgreich zu sein und auf finanzieller Ebene zu scheitern. Die Beherrschung des Budgets des Ereignisses ist eine regelrechte Pflicht. Jenseits der legalen oder Verwaltungsaspekte können sich die Organisationskomitees mit Instrumenten zur Finanzverwaltung ausstatten, die es erlauben, in jedem Augenblick eine klare Vision der vorgesehenen Kosten des Projekts zu haben.

1. Von der allgemeinen Buchhaltung...

Die Obliegenheiten des Veranstalters sind an erster Stelle rechtlicher Natur. Jedes Organisationskomitee muss eine allgemeine Buchhaltung führen, die dem Buchungsplan entspricht, und die den Fällen entsprechend entweder dem Gesellschaftsrecht oder dem Vereinsrecht entsprechen wird. Die Frage des Steuerregimes muss genau definiert werden, bevor die erste Bilanz ausgearbeitet wird, wobei die geltende Regelung beachtet werden muss. Als Vorsichtsmaßnahme berechnen die Veranstalter die Spesen inklusive der Steuern und die Einnahmen abzüglich der Steuern. Das Organisationskomitee muss unter anderem imstande sein, Transportdokumente und Rechnungen auszustellen, Bezahlungen zu erhalten und zu tätigen, verschiedene Bilanzposten zu vergleichen. Jedes Geschäftsjahr wird mit einem definitiven Rechenschaftsbericht abgeschlossen, der von den Gesellschaftsorganen angenommen wird.

2. ... zur Verwaltung des Budgets

Trotz allem erlaubt diese rückblickende und analytische Einsicht es nicht, die Gesamtheit der operativen Prozesse, die für die Vorbereitung des Ereignisses nötig sind, in Betracht zu ziehen und zu verstehen. Daher die Notwendigkeit, über Mittel zur Verwaltung und Führung der Bilanz zu verfügen, die es erlauben, den physischen Stand des Projektfortschritts durch die verschiedenen Spesenniveaus zu messen. Diese Instrumente haben zum Ziel, auf kontinuierliche Weise eine klare Vision der für das Projekt vorgesehenen Endausgaben bereitzustellen.



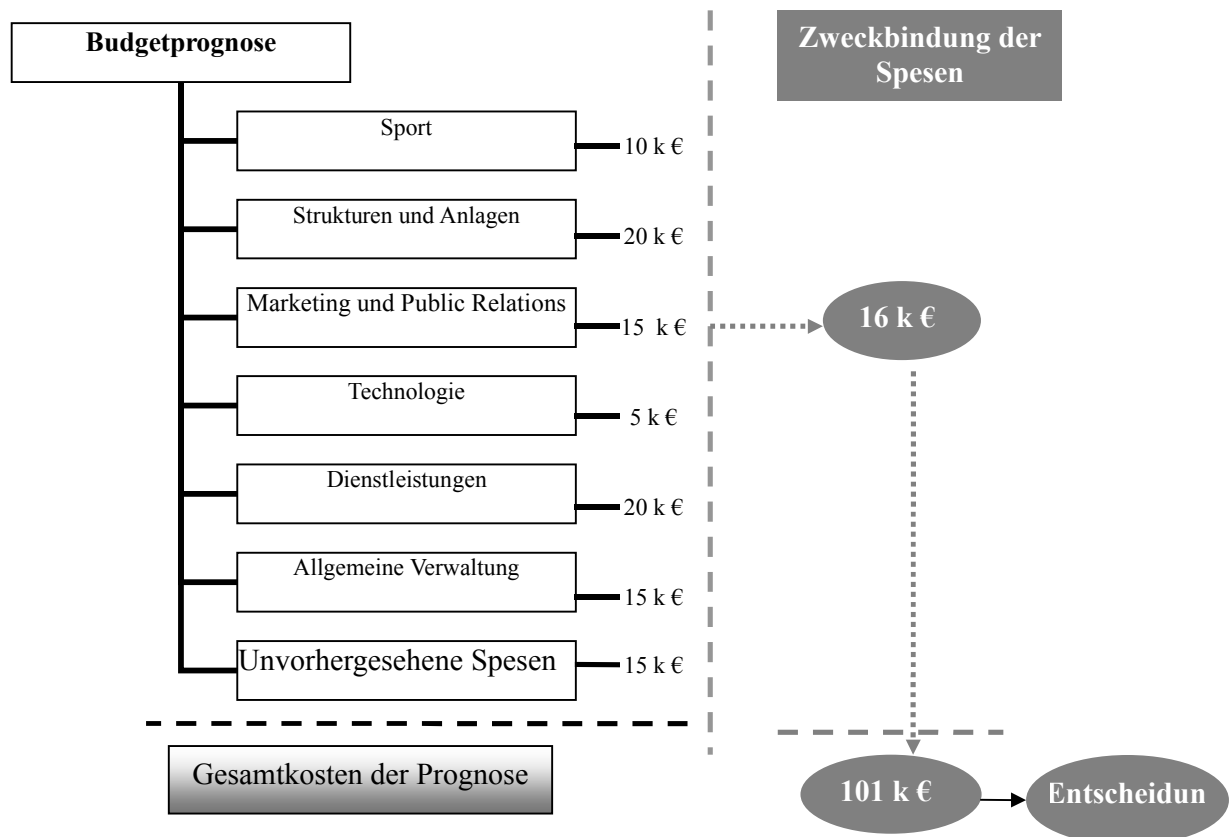
Figur 6 – Die Verwaltung des Budgets: eine annähernde aber vorzeitige Übersicht des Endkostenvoranschlags

Die Budgetverwaltung erlaubt es, Entscheidungen zu treffen, die sich auf den Prozentsatz der Zweckbindung der Spesen und die Abweichung zwischen der voraussichtlichen Bilanz und den wirklich getätigten Spesen stützen.

Das setzt eine Gesamtdarstellung aller anstehenden Aktivitäten sowie ein Bezugsbudget für das Projekt voraus, das den Inhalt des Ereignisses beschreibt.

Auf diese Art ist es möglich, für jeden Spesenposten eine Voraussicht der Zweckbindungen festzusetzen, die Ergebnisse offiziell bekannt zu geben, die Abweichungen im Verhältnis zu den Voraussichten zu messen und schließlich die nötigen Entscheidungen zu treffen.

Das Drucken der Zahlungsaufträge ist eine Prozedur, die in die Budgetverwaltung eingefügt werden muss, und kann als grundlegender Eingriff definiert werden. Das Organisationskomitee wird sicherstellen, dass das Budget-Instrument über ein Formular verfügt, um diese Zahlungsaufträge auszustellen, und dass nach deren Ausstellung die Möglichkeit besteht, den Gesamtbetrag der autorisierten Spesen und der möglichen Einnahmen zu schätzen und somit ein Prinzip zu respektieren, das jeder wirksamen Verwaltung zugrunde liegt.



Figur 7 – Schema einer Budgetanalyse und Wahl der Anpassungsvariablen (Quelle: Algoe)

Die Budgetverwaltung beginnt mit der ersten Ausgabe. Jede Zweckbindung der Spesen, die der Prognose nicht entspricht, verlangt eine präzise Wahl. Sollten die vorgesehenen Niveaus übertroffen werden, gibt es drei mögliche Alternativen:

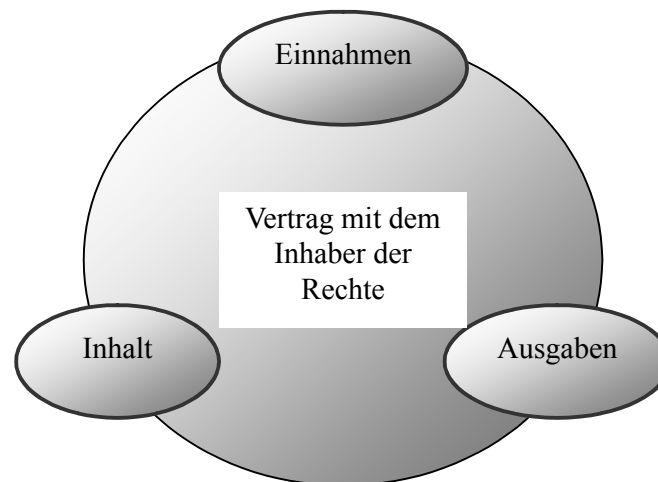
- Die Spesendeckung durch eine zusätzliche Einnahme;
- Die Spesendeckung durch Zurückgreifen auf eventuelle Reserven, aber in dem Fall verringert sich der zukünftige Handlungsrahmen;
- Der Versuch, mögliche Einsparungen auf andere Spesenposten zu machen, indem der Inhalt oder die Qualität des Services mit Bezug auf ein anderes Element abgeändert wird.

3. Vorbereitung des Bezugsbudgets

Die Definition des Projektes durch sein Budget ist eine wesentliche Phase. Das Grundprinzip für jede Prozedur der Projektverwaltung besteht, wie wir gesehen haben, in der Ausarbeitung eines Bezugsbudgets. Ausserdem sind die im Budget enthaltenen Posten eng an die technischen Aspekte des Produktes gebunden.

Die Erfahrung zeigt, dass die effizienteste Methode, um ein zuverlässiges Budget auszuarbeiten, in der Bestimmung und anschließenden Quantifizierung der Gesamteinnahmen besteht, die vom Inhaber der Rechte autorisiert werden und die von dem Ereignis erzeugt werden können. Der Gesamtbetrag der Einnahmen, summiert mit dem wirtschaftlichen Beitrag der verschiedenen Subjekte – in Form von Geldmitteln oder Naturalien – bestimmt die globale Gesamtsumme der Bilanz.

Die Spesen und der Inhalt des Projektes müssen immer an die verfügbaren Einnahmen angepasst sein. Die Ungewissheit und die Berechnung der Risiken sind Elemente, die eng integriert werden müssen. Falls sichere Einnahmen fehlen ist auf jeden Fall immer Vorsicht geboten.



Figur 8 – Die Ausarbeitung des Budgets, eine Wechselwirkung zwischen Einnahmen-Ausgaben-Inhalt (Quelle: Algoe)

3. Die verfügbaren Einnahmen

Die Eigentümer der Rechte tendieren immer mehr dazu, sich zu professionalisieren und eine wachsende Kontrolle über die Organisatoren von Ereignissen auszuüben, indem sie die Gesamtheit der Handelsrechte verwalten. Nur sie haben die Fähigkeit, mittel- und langfristige kommerzielle Programme zu entwickeln, die mehrere aufeinander folgende Ausgaben desselben Ereignisses integrieren. Die Organisationskomitees können folglich keine Einnahmen durch die Verwendung der typischen Instrumente des Handelsrechts erzeugen.

Im Gegenzug stellen die Inhaber der Rechte dem Organisationskomitee einige spezifische Arten von Subventionen zur Verfügung, um einen Teil der Kosten zu decken.

Abgesehen von dieser Einschränkung können die Einnahmen eines Sportereignisses verschiedener Art sein: öffentliche Beiträge, Einschreibungssteuern, Tickets, Fernsehrechte, Beiträge von Handelspartnern, Nebenprodukte, Konzessionen (Bars, Transporte).

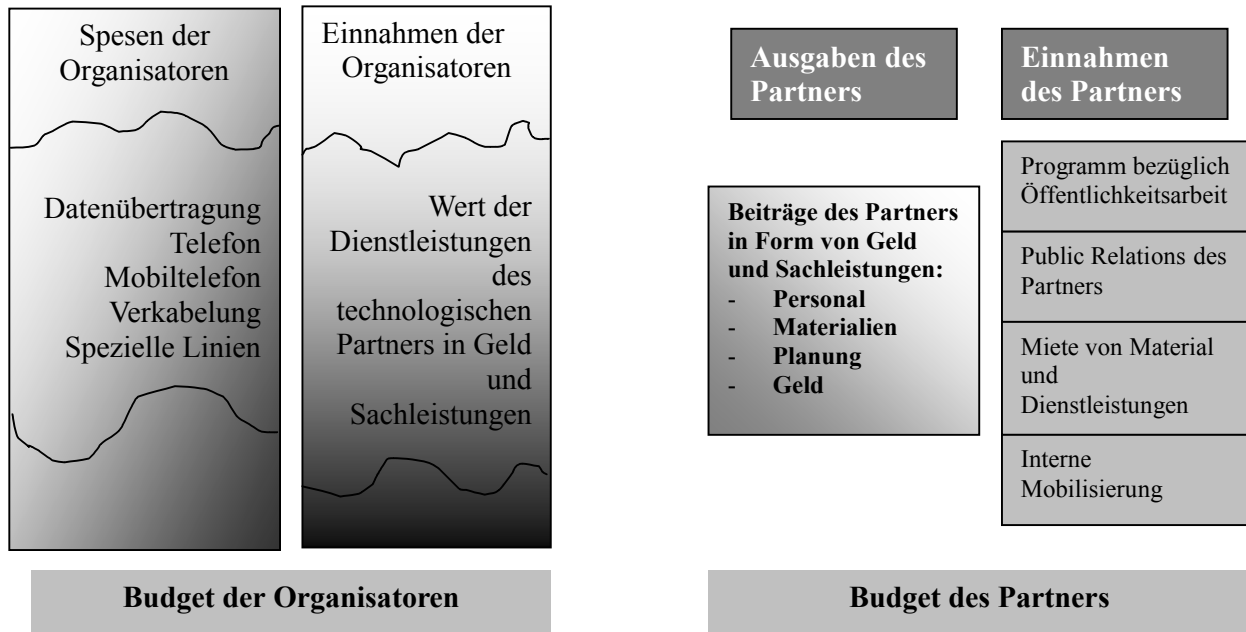
Der Ticketverkauf ist eines der Elemente, die bei der Dimensionierung der Dienstleistungen für die Zuschauer beachtet werden müssen. Neben den Einnahmen, die er eventuell hervorrufen kann, muss er zur Positionierung des Ereignisses beitragen.

Objektiv des Veranstalters

Einen Partner zur Deckung einiger Spesen finden

Objektive des Partners

Verstärkung seines Images
Steigerung seiner Bekanntheit
Geschäftliche Gelegenheiten schaffen



Figur 9 – Das Prinzip eines Partnerschaftsvertrags (Quelle: Algoe)

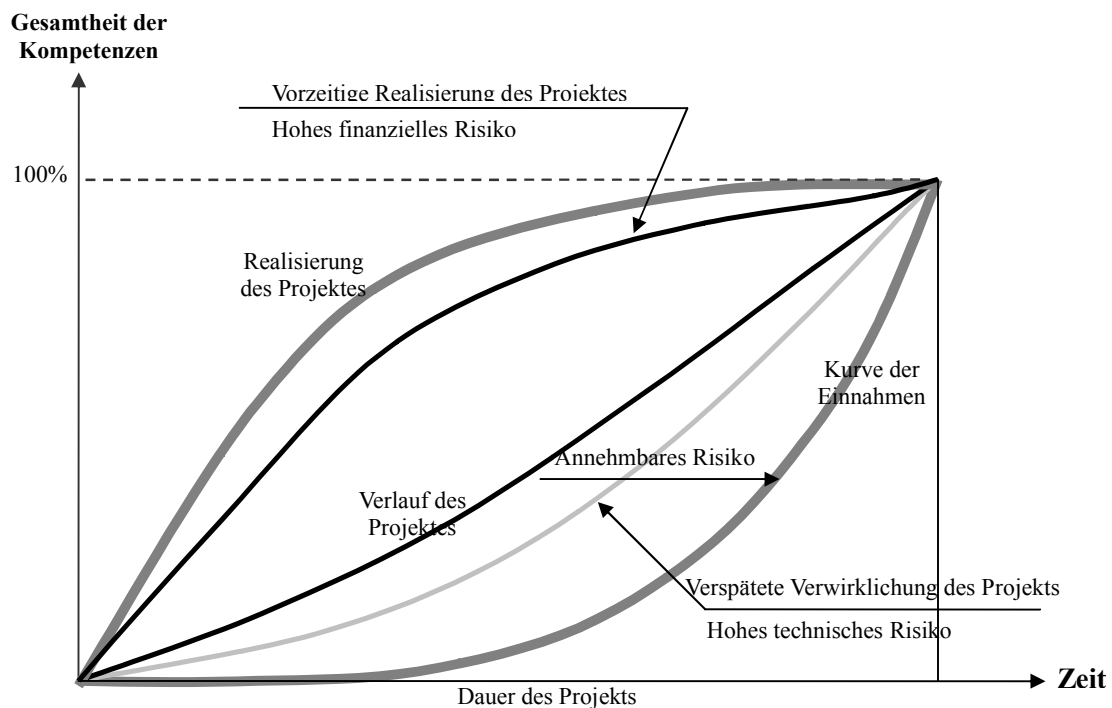
Der Partner verpflichtet sich, einen Anteil der an das Ereignis gebundenen Spesen durch den Beitrag von Sachleistungen zu übernehmen. Die Verbindung der Marke mit dem Ereignis erlaubt ihm im Gegenzug, sein Image zu festigen, die Bekanntheit zu steigern oder Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen.

KAPITEL 4

DIE FÄLLIGKEITEN

Der Endtermin ist lange vor dem Beginn bekannt, er wird ein für alle Mal festgesetzt, ist nicht verhandelbar und kann nicht verschoben werden. Diese Verpflichtung verleiht der Zeiteinteilung eine grundlegende Bedeutung. Dank einer Herangehensweise, die sich auf die Übergabezeiten basiert, kann das Projekt auf korrektere Weise aufgebaut werden und eine globale Vision des Ereignisses und des einzuschlagenden Weges gegeben werden.

1. Die doppelte Verpflichtung der Termineinhaltung



Figur 10 – Die technisch-finanzielle Bahn des Projekts (Quelle: Algoe)

Die Einhaltung der Fälligkeiten ist an **zwei Einschränkungen** gebunden, einerseits die **Kassenflüsse** (finanzielle und Sachleistungen) die der Organisation zur Verfügung stehen, und andererseits an den Entwurf und das **Fortschreiten des Projektes**. Die Realisierung der verschiedenen Aufgaben an den effektiven Erhalt der Einnahmen zu binden kann ein Risiko aus technischer Sicht mit sich bringen. Dieses ist in einer nicht dem vereinbarten Zeitplan gemäßen Ausführung der vorgesehenen Aufgaben identifizierbar. Wenn man im Gegenteil alle anstehenden Arbeiten verwirklicht, ohne die effektiven Einnahmen zu berücksichtigen, kann das ein Risiko und eine schwere Last aus finanzieller Sicht darstellen. Das wird klar, wenn man bedenkt dass die finanziellen Spesen (Vorauszahlungen und entsprechende Darlehen) auf dem Budget lasten können - und zwar mit einem Prozentsatz, der auch bis zu 25% des

Gesamtbetrags ausmachen kann. Zwischen diesen beiden Extremen kann der "zeitliche Verlauf" des Projektes definiert werden, in Form eines Kompromisses zwischen der Logik des Technikers, der alles in der kürzest möglichen Zeit ausführen möchte, und jener des finanziellen Verantwortlichen, der hingegen die Bezahlungen so lange wie möglich hinauszögern möchte.

2. Das Projekt um seine technische Struktur herum nachbilden

Die technische Struktur ist die wahre Wirbelsäule des Projektes, auf die sich alle anderen Managementsysteme stützen. In der Lancierungsphase gibt man einem Projekt Sichtbarkeit, dessen genauer Inhalt noch nicht bekannt ist. Auf diese Weise ist es möglich, eine perspektivische Sicht der Situation zu erhalten und die erforderlichen Aufgaben und Aktionen vorwegzunehmen.











Umfassendes Projekt

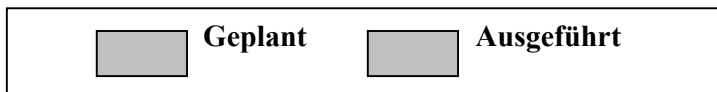
Sport	Infrastrukturen und Anlagen	Marketing und Public Relations	Technologie	Dienstleistungen	Allgemeine Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> - Zeremonien - Antidoping - Beziehung mit den Inhabern der Rechte - Sport 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente Strukturen - Entwicklung - Temporäre Anlagen - Instandhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Public Relations - Fernsehrechte - Aufnahme der Partner - Visual Identity - Presse - Veröffentlichungen - Radiosendungen - Beziehungen mit der Presse - Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> - Chronometrien - Informatiksysteme - Audio und Video - Telekommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Akkreditierung - Aufnahme - Animation - Ticketverkauf - Kultur - Gastfreundschaft - Logistik - Reinigung - Protokoll - Catering - Sicherheit - Dienste für die Zuschauer - Ärztliche Dienste - Transport 	<ul style="list-style-type: none"> - Ankauf - Finanz - Legale Dienste - Projektleitung - Beziehung mit den öffentlichen Autoritäten - Menschliche Ressourcen - Struktur des Organisationskomitees - Regionale Integration - Verwaltung

Figur 11 – Beispiel der technischen Strukturierung eines Sportereignisses (Quelle: Algoe)

3. Das Projekt durch die Übergaben charakterisieren

Am Beginn der Strukturierungsphase ist der Inhalt des Projektes noch nicht definiert; daraus folgt, dass ein klassisches Management, das sich auf das Erreichen der Objektivie bezieht, nicht möglich ist. Dagegen kann **eine Darstellung und ein Management des Projektes, das sich auf die einzelnen "Übergaben" basiert** (Schlüsselemente des Masterplans) das Grundelement darstellen, das ein umfassendes Management des Projektes an sich ermöglicht. Nur von den wichtigsten Funktionen und "Schlüsselübergaben" ausgehend wird man die benötigten Kompetenzen identifizieren können und diesen die Wahl der verschiedenen Aktionen und Lösungen zuteilen, um den erwarteten Dienst anzubieten und zu übergeben.

Vorbereitung des Events Masterplan			
	2005	2006	2007
Sport			
Infrastrukturen/Materialien			
Marketing/Public Relations			
Technologie			
Dienstleistungen			
Allgemeine Verwaltung			



Dieses einem Masterplan ähnliche Instrument ermöglicht es, dem Projekt in seiner Gesamtheit Sichtbarkeit und Kohärenz zu verleihen. In der Phase der Schaffung und Gestaltung der Stätte können Instrumente der Art PERT – GANTT verwendet werden.

4. Instrumente der zeitlichen Nachbildung zur Gestaltung des Projekts verwenden

Die **Instrumente der Zeiteinteilung** müssen **der Komplexität des Projektes entsprechen**: natürlich erfordert ein einfaches Projekt einfache Arbeitsmittel, während ein komplexes Projekt anspruchsvollere Instrumente benötigt. Diese Mittel müssen notwendig und ausreichend sein, anders ausgedrückt, man muss sich ausschließlich mit den Mitteln begnügen, die für das Projektmanagement notwendig sind.

Bei einem einfachen Ereignis kann man zur Aufstellung einer Liste übergehen, die die **Gesamtheit der auszuführenden Aufgaben** enthält. Diese können nach Kompetenzen oder Spezialisierungen klassifiziert werden (Transport, Akkreditierung...) und je nach verfügbaren Personen aufgeteilt werden (nach dem Prinzip des "alles mit dem bestehenden Personal tun"). Jede Aufgabe wird durch eine Einheit von Zeit, Ort und Person definiert. Jeder Auftrag hat einen Beginn und ein wahrscheinliches Ende, einen bestimmten Grad an Verantwortung (die nicht immer die Person, die die Aufgabe ausführt, innehat) und wird von einer Identifizierung der notwendigen Ressourcen (menschliche und finanzielle) begleitet.

Ausserdem ist die Verfassung eines Synthesedokumentes empfehlenswert, das der globalen Abwicklung des Projektes auf synthetische Weise Sichtbarkeit geben kann (nach 1, 2 oder 3 Jahren). Diese Synthese kann die Form eines Balkendiagramms haben (GANTT), das die funktionelle Struktur des Projektes und alle auszuführenden Aktionen zeigt. Die Gesamtheit dieser Dokumente kann mit einem "weißen Papierblatt,

einem Bleistift und einer Gummi" realisiert werden, oder mit einem Arbeitsblatt im Excel-

Format.

Bei Projekten, deren Komplexität ein anspruchsvolles Managementsystem erfordert, muss man auf Arbeitsmittel zurückgreifen, die eine beachtliche Informationsmenge handhaben können. So erfordert etwa die Organisation eines Weltcups den Einsatz einer Planung, die zwischen 500 und 2.000 Operationen enthält. In diesem Fall wird es erforderlich, wahre **Projektmanagementlogiken** professioneller Art anzuwenden.

Die Gesamtheit der Projektmanagementsysteme basiert sich auf das typische Konzept der PERT – Logik (Program Evaluation and Review Technique), das darin besteht, ausgehend von präzisen Bezugspunkten mehrere operationelle Bereiche zu beschreiben (Verkettung der Aufgaben, Handhabung der verschiedenen Schnittstellen, Verteilung) die jeweils von Spezialisten aktiviert werden müssen.

Diese Dokumente haben das Ziel, die Aktion zu strukturieren und der Verantwortungsaufteilung sowie den Eingriffsplänen auf individueller und kollektiver Ebene Sichtbarkeit zu verleihen. Ausgehend vom Synthesedokument kann man periodisch den **physischen Fortschritt** des Projektes messen und die **Risiken** identifizieren, die die kurzfristigen Entscheidungen steuern, indem man sie einer hierarchischen Logik gemäß anordnet. Auf diese Weise ist es ausserdem möglich, die **Fristen des Projekts auf wirksame Weise zu beaufsichtigen**.

KAPITEL 5

DIE ORGANISATORISCHEN FUNKTIONEN

Die organisatorischen Funktionen stellen ebenso viele Eingriffsbereiche des Organisationskomitees dar, da sie zur Realisierung des Projektes beitragen. Diese Einteilung des Projekts nach einer Kompetenzlogik trägt zu einem wirksamen Management bei.

1. Die organisatorischen Funktionen und ihre Definition

Das Ziel der organisatorischen Funktionen liegt darin, eine gleichsam allumfassende, synthetische und hierarchisch strukturierte Beschreibung des Projekts bereitzustellen. Das Prinzip, das dieser Herangehensweise untersteht, ist das folgende: Am Beginn des Projekts sind die auf die verschiedenen Funktionen spezialisierten Personen noch nicht unbedingt anwesend, da es noch nicht möglich ist, das Projekt im Detail zu beschreiben. Jede Funktion kann dennoch von einer bestimmten Zahl an **Übergaben** charakterisiert sein, die den zeitlichen Aspekt der Aufgaben des Funktionsleiters darstellen. Anschliessend wird er es sein - vor allem, weil es sich um einen Spezialisten handelt - der die Prozesse und operationellen Entscheidungen beschreibt, die später aktiviert werden müssen, um die vorgesehene Leistung zu garantieren.

Sport	Zeremonien Antidoping Beziehung mit den Inhabern der Rechte Sport
Infrastrukturen und Anlagen	Permanente Strukturen Entwicklung Temporäre Anlagen Instandhaltung Public Relations
Marketing und Public Relations	Fernsehrechte Aufnahme der Partner Visual Identity Presse Veröffentlichungen Radiosendungen Beziehungen mit der Presse Sponsoring
Technologie	Chronometrien Informatiksysteme Audio und Video Telekommunikation
Dienstleistungen	Akkreditierung Aufnahme Animation Ticketverkauf Kultur Gastfreundschaft Logistik Reinigung Protokoll Catering Sicherheit Dienste für die Zuschauer Ärztliche Dienste Transporte
Allgemeine Verwaltung	Käufe Finanz Legale Dienste Projektleitung Beziehung mit den öffentlichen Autoritäten Menschliche Ressourcen Struktur des Organisationskomitees Regionale Integration Verwaltung



Figur 13 – Die organisatorischen Funktionen
(Quelle: Algoe)

Das dargestellte Schema beschreibt die Schlüsselfunktionen, die nötig sind, um ein Sportereignis zu organisieren. Jede davon teilt sich in untergeordnete Funktionen auf.

2. Eine richtungweisender Vermerk für jede Funktion

Die **Prioritätspunkte** des Projektes müssen hierarchisch den verschiedenen Funktionen gemäß definiert und strukturiert werden. Jede Funktionsleitung muss über ein strategisches Verzeichnis verfügen, das die Kohärenz seiner Aktion mit den Zielen des Projektes in seiner Gesamtheit in Verbindung setzt. Am Beginn des Projektes aufgestellt, muss das strategische Verzeichnis folgende Punkte in Betracht ziehen:

- die anwendbaren Gesetze und Regelungen;
- die Arbeitshypothesen und die hauptsächlich Schwierigkeiten;
- die wichtigsten Etappen;
- die vorwiegenden Risiken und die größten Chancen;
- das Mindestniveau der erwarteten Dienstleistungen wie sie erbracht werden;
- eine Evaluation der menschlichen Ressourcen und der benötigten Materialien;
- eine Evaluation der Kosten und der Finanzierungsmodalitäten;
- eine Reihe von Empfehlungen zum Thema lokale Besonderheiten;
- den Moment der Designierung des Funktionsleiters.

3. Der operative Plan

Das strategische Verzeichnis setzt sich auf operativer Ebene in ein **Anleitungshandbuch** um, das die Punkte jenes Verzeichnisses auf detailliertere und konkretere Weise (in einem Wort, operativer) angeht, indem es die Gesamtheit der **Prozeduren** und der **Aktionen** beschreibt, die während des Ereignisses durchgeführt werden müssen, wobei die Integration zwischen den Freiwilligen und der Organisationsmannschaft garantiert werden muss.

4. Anmerkungen zu einigen Schlüsselfunktionen

a) Das Sponsoring

Die Funktion "Sponsoring" setzt sich zum Ziel, das Ereignis an öffentliche und private Partner zu verkaufen, die im Gegenzug durch die Veranstaltung ihre Kommunikationsstrategien entwickeln können. Dieser Austausch setzt eine Annäherung zwischen der Kommunikationsstrategie der Partner und den vom Ereignis vermittelten Werten voraus. Das Zurückgreifen auf spezialisierte Agenturen erweist sich oft als wirksamer im Vergleich zu einer internen Prozedur.

b) Die Fernsehproduktion

Die direkten Zuschauer stellen eine Minderheit im Verhältnis zum Fernsehpublikum dar. Das geschieht, weil die verschiedenen Partner sich eine Gegenleistung in Form von Image erwarten. Diesem Imagegewinn muss besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, vor allem im Rahmen einer Vereinbarung zwischen den Inhabern der Rechte und den

	Untergeordnete Funktionen
TICKETVERKAUF	Verkaufsstrategie
	Managementsystem
	Vorverkauf
	Verkauf während des Ereignisses
	Promotion
	Verkaufsunterstützung
	Verkauf "on site"

interessierten Fernsehgesellschaften.

Wenn die Fernsehübertragungsrechte für die wichtigsten Ereignisse (Olympische Spiele, Weltmeisterschaften, ...) eine beachtliche Finanzierungsquelle darstellen, so ist die audiovisuelle Produktion bei kleineren Veranstaltungen nur mit Spesen verbunden. Dennoch handelt es sich um oft unerlässliche Spesen im dem Maß, in dem die Fernsehendung eine Medienexposition bietet, die imstande ist, die institutionellen Partner und Privatsponsoren anzuziehen.

c) Die Beziehungen mit der Presse

Die Beziehungen mit der Presse nehmen eine ausschlaggebende Funktion ein, da die Beteiligung der Medien die Einschaltquote des Ereignisses bestimmt. Dieses Verhältnis kann von der simplen redaktionellen Deckung bis zu einer Partnerschaftsverbinding gehen. In diesem Fall garantieren die Medien, die die Rolle der Partner innehaben, eine dreifache Deckung des Ereignisses: Herausgabe, Promotion (Spiele, Wettbewerbe...) und Werbung (Volumen der Werbepresenz). Zahlreiche Medien können sich, ohne unter den Partnern zu sein, für das Ereignis interessieren und gratis Räume zur Verfügung stellen. Es ist daher vorteilhaft, mit letzteren bereits ab der Vorbereitungsphase Beziehungen zu etablieren. Diese Beziehungen können verschiedene Formen annehmen: Pressemitteilungen, Pressedossiers, Pressekonferenzen... Man kann die Einstellung eines Pressereferenten in Betracht ziehen, falls dieser imstande ist, eine gute Kontaktanzahl mit den verschiedenen Zeitungen zu garantieren.

d) Die Sicherheit

Die Sicherheit stellt einen hohen Risikofaktor dar und ist daher ein Punkt von grundlegender Wichtigkeit. Der Veranstalter muss die Sicherheit der Teilnehmer und der Zuschauer garantieren, und generell den Schutz aller Personen, die auf der Austragungsstätte anwesend sind.

Dennoch handelt es sich um eine Kompetenz, die unter verschiedenen Subjekten aufgeteilt wird. Innerhalb der Veranstaltung tragen die Organisatoren die Verantwortung, außerhalb davon die Sicherheitskräfte. Diese Situation muss Gegenstand einer Konvention mit der Organisation sein, und eine Versicherungsdeckung muss stipuliert werden.

e) Die Akkreditierung

Die Akkreditierung ist eine Erlaubnis zum Betreten von kontrollierten Zonen, die erteilt wird, um einen spezifischen Auftrag auszuführen. Es ist weder ein Ticket, das die Teilnahme an den Probeveranstaltungen erlaubt, noch ein Machtsymbol. Die Funktion der "Akkreditierung" bedarf einer wichtigen Vorbereitungsarbeit:

- Ausarbeitung einer Zoneneinteilung der Stätte (Zonen für die Aufnahme der Zuschauer, Bereiche, die für gewisse Subjekte reserviert sind: Athleten, Presse, Eingeladene Gäste, Veranstalter...);
- Wahl eines Akkreditierungssystems
- Schaffung einer Datenbank der Personen, die autorisiert sind, während der Veranstaltung einzugreifen, mit Integration der nötigen Zutrittsrechte, die die Ausführung der ihnen zugewiesenen Funktion erlauben;
- Vorbereitung und Verabschiedung des Budgets.

Die Akkreditierung ermöglicht es jedem, die ihm anvertrauten Aufgaben in den besten Bedingungen auszuüben, gleichzeitig aber einen allzu breiten Zugang zu besonderen Zonen zu vermeiden (zum Beispiel haben die Athleten keinen Zutritt zum Pressesaal, der den Journalisten und den für die Funktion zuständigen Freiwilligen vorbehalten ist). Das Akkreditierungssystem kann auf innovative Technologien zurückgreifen oder sich auf ein

simples handgeschriebenes Kärtchen beschränken, je nach Dimension der Veranstaltung. Im Fall von Grossereignissen ist das Akkreditierungssystem häufig das Barometer der Qualität und des Managements der Organisation. Ein kleiner praktischer Ratschlag: das Ausdrucken der Zutrittsdokumente einige Tage vor Beginn des Ereignisses erlaubt es, die Warteschlangen des ersten Tages zu vermeiden.

f) Der Ticketverkauf

Der Verkauf der Eintrittskarten ist eines der Grundelemente des Marketings bei einem Sportereignis. Beide Aspekte werden häufig von demselben Dienst geleitet.

Auch wenn die entsprechenden Einnahmen nicht den mehrheitlichen Anteil der Erlöse darstellen (zwischen 15 und 20%), beeinflussen die Ticketpreise die Beteiligung. Aus dieser Feststellung leitet sich die folgende Frage ab: Sollen die Zuschauer den Eintritt bezahlen? Eine gute Antwort darauf ergibt sich aus dem Vergleich zwischen den geschätzten Einnahmen und den Kosten für die Vorbereitung des Ticketverkaufs (Personal, Drucken der Tickets, Preis des Managementprogramms).

g) Das Programm der Freiwilligen Mitarbeiter

Das Zurückgreifen auf freiwillige Arbeitskräfte gehört zur Tradition der Sport- und Vereinswelt, nicht nur aus finanziellen Gründen, sondern auch, weil es erlaubt, die lokalen Akteure zu mobilisieren und einzubeziehen, ebenso wie andere Subjekte, die bestimmte Ziele repräsentieren: sportliche, erzieherische, und so weiter...

Das Thema der freiwilligen Mitarbeiter betrifft die Essenz der großen Sportorganisationen selbst und hebt die "immateriellen" Aspekte und die "Persönlichkeit" des Ereignisses hervor.

Je nach der für diesen Aspekt gewählten Herangehensweise kann man unterschiedliche Wahrnehmungen und Darstellungen erhalten.

Auf der Basis einer bestimmten Meinung sollten freiwillige Mitarbeiter nicht dieselben Funktionen des bezahlten Personals ausüben. In anderen Fällen, wie in Albertville, wurden sie nach dem Konzept der "Mannschaftskomponenten" eingesetzt. Die "Mannschaftskomponenten" sind all jene Personen, die für das Gelingen des Ereignisses arbeiten, unabhängig von ihrem Status (Angestellte, Fachkräfte, abgeordnetes Personal, Freiwillige...).

Die Organisationen, die in diesem Sektor keine Diskriminierung oder Hierarchien einführen, scheinen ihren "Kunden" ein Bild zu vermitteln, das größeres Vertrauen erweckt.

In den meisten Fällen ist die Organisation der Freiwilligen das Ziel eines besonderen Programms, das verschiedene Schritte beinhaltet: Einschätzung der Bedürfnisse, Rekrutierung, Ausbildung, Motivation, operative Leitung.

Einige simple Prinzipien müssen in Betracht gezogen werden: Die Auswahl muss die Fähigkeit zur Ausübung der gefragten Funktion beachten, und nie darf Personal für Aufgaben angeheuert werden, die nicht existieren.

Das dritte Handbuch von SENTEDALPS wird gänzlich der Handhabung der menschlichen Ressourcen und der Freiwilligen gewidmet sein.

KAPITEL 6

PROJEKTMANAGEMENT UND INFORMATIONSSYSTEM

Nach der Aktivierung der Organisationsprozeduren und nachdem die einzuschlagende Richtung definiert wurde, muss man sicherstellen, dass letztere während der gesamten Projektdauer eingehalten wird. Das Risiko und die Unsicherheit, die immer bestehen, erfordern eine wirksame Analyse und ein effizientes Managementsystem.

1. Wozu ein Managementsystem?

- um die festgesetzten Ziele weiterzuführen und einzuhalten;
- um das Unvorhergesehene und die im Projekt innewohnenden Risiken mitzuberechnen;
- um das Projekt regelmässig zu überprüfen;
- um den Fortschritt des Projekts und die Schwierigkeiten des Augenblicks aufzuzeigen;
- um in der Projektmannschaft eine zweckmäßige und hierarchisch strukturierte Information zum Fortschrittstand des Projektes zu verbreiten;
- um den Aktionsplan kurzfristige zu bestätigen;
- um die Projektmannschaft bezüglich der gegenwärtigen Prioritäten des Projekts zu mobilisieren und motivieren.

Kurz, um im richtigen Augenblick die richtigen Entscheidungen durch die richtigen Personen zu treffen.

2. Steuerung des physischen Projektfortschritts, Risikomanagement

Um ein permanentes Gleichgewicht zwischen Ressourcen, die mobilisiert werden können, qualitativen Ergebnissen und Zeit zu versichern, muss die Projektleitung über eine Methodologie zur Kontrolle der kollektiven und individuellen Aktionen verfügen, die von einem Bezugspunkt ausgeht.

Diese Methode, die sich auf die Messung des physischen Fortschrittstands und auf die Analyse der Abweichungen stützt, darf sich nicht auf eine statische Identifizierung der Fortschritte oder Verzögerungen beschränken, sondern muss in einem Augenblick "t" eine dynamische Evaluation der Risiken entwickeln, die die am nächsten gelegenen Schlüsselemente betrifft.

Die Auswertung und Quantifizierung der Risiken wird die qualitativen Aspekte, jene des Budgets und der Zeit und die juridischen, kommerziellen, menschlichen, technologischen und politischen Auswirkungen messen. Die Besonderheit des Projektmanagementsystems leitet sich aus der Kombination von Elementen ab, die im Voraus mit Subjekten beschlossen werden, die sich an der Kontrollphase beteiligen (Bewertung von Kontext, Einnahmen und Ausgaben). Jedes Projekt beinhaltet einen "strategischen" Aspekt, da es im Auge behalten muss, was entschieden wurde und was im gegenwärtigen Moment geschieht. Das Überprüfungssystem muss sich auf Arbeitsmittel stützen, durch die ein Modell realisiert werden kann, das **80% "strukturelle" Gewissheiten** liefern kann und gleichzeitig **20% der "vermutlichen" Ungewissheiten** einschließt. Diese Informationen können durch ein einfaches Instruments synthetisiert werden, eine Art "**Marschtabelle**", die auf die

Entscheidung/Aktion ausgerichtet ist.

Schema zum Projektmanagement pro Tag D-365			
Projektstruktur	Risikoanalyse	Aktuelle Projektsituation	Anstehende Entscheidungen
Sport		↘	Sportliche Situation Sportliche Entscheidungen
Infrastrukturen/ Anlagen		↘	Situation der Infrastrukturen/Anlagen Entscheidungen zu Infrastrukturen/Anlagen
Marketing/ Public Relations		↗	Situation in Marketing/Public Relations Entscheidungen zu Marketing/Public Relations
Technologie		↘	Situation der Technologie Technologische Wahlen
Dienstleistungen		↗	Situation der Dienstleistungen Entscheidungen hinsichtlich der Dienstleistungen
Allgemeine Verwaltung		↗	Strukturelle Situation des OK* Entscheidungen zur Struktur des OK*

Legende	Bestätigung und/oder Erfüllung	Schwierigkeiten, die vom 'Project Leader' gelöst werden können	Ernste Schwierigkeiten, die der Agenda der Treffen der Managementgruppe hinzugefügt werden müssen
----------------	--------------------------------	--	---

*OK: Organisationskomitee

Figur 14 – Beispiel eines Arbeitsplans: Formalisierung und Visualisierung einer Projektrevision im Augenblick "t" (Quelle: Algoe)

3. Die Versammlungen zur Projektrevision

Die Identifizierung und Einschätzung der Risiken stellen die Punkte der Tagesordnung der Revisionsversammlungen des Projektes dar, die Entscheidungs- /aktionsorientiert sind.

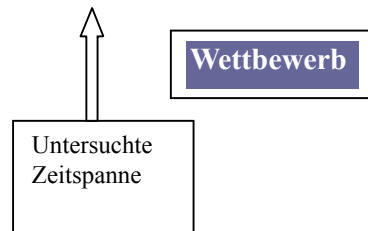
Die Meetings zur Projektrevision sind keine Treffen zur Diskussion des Fortschrittstandes, sondern Versammlungen, in denen Entscheidungen getroffen werden. Sie ermöglichen es, den Status des Fortschritts im Verhältnis mit dem vorhergesehenen zu identifizieren, die Abweichungen auszumachen und die Risiken einzuschätzen, mit dem Ziel, eventuelle verbessernde Aktionen vorzubereiten. Man darf sich nicht darauf beschränken, ein Inventar der noch zu erledigenden Aktivitäten aufzustellen, sondern muss für die nahe Zukunft planen. Jede Versammlung muss zu einer Entscheidung führen und eine Liste der Aktionen beinhalten, die jeder Teilhaber ausführen muss.

Die diesen Versammlungen unterstehende Logik kann folgendermaßen zusammengefasst werden:

- "So sieht die aktuelle Situation im Bezug auf Termine, Budget und qualitative Aspekte aus;
- Wo liegen die Verzögerungen oder wo ist man den erwarteten Objektivten zugekommen?
- Dies sind die Gründe, oder das erklärt ihren Einfluss auf die Zielsetzungen;
- Wie können die Risiken eingeschätzt und nach ihrer Bedeutung eingeteilt werden?
- Hier sind die Entscheidungen und Aktionen, die heute unternommen werden müssen."

**Vorbereitung des Events
MASTERPLAN**

FUNKTIONEN	2005	2006	2007	2008
Sport	□	■		
Infrastrukturen/Anlagen	□	■	□	
Marketing/Public Relations		■	□	
Technologie		■		□
Dienstleistungen	□	■		
Allgemeine Verwaltung	□	■		



Figur 15 - Beispiel eines Masterplans (Quelle: Algoe)
 Die Revision des Projektes beschränkt die Analyse des physischen Fortschritts und der Risiken auf die Aktionen und Übergaben, die in den betrachteten Zeitraum fallen.

4. Die Rolle des Projektleiters

Der Projektleiter garantiert fortwährend die **Einhaltung der Zielsetzungen** technischer, finanzieller und zeitlicher Art sowie die politischen, sozialen und mediengebundenen Ziele, indem die positiven oder negativen Begebenheiten, die die Entwicklung verlangsamen könnten, in Angriff genommen werden. Die positiven Elemente sind **Chancen**, die ermutigt und konkretisiert werden müssen (Beispiel: die Beschleunigung der Realisierung der bereits vorgesehenen Infrastrukturen). Die negativen Elemente stellen ein **Risiko** dar und werden das Ziel von verbessernden Maßnahmen sein (Beispiel: Die Bereitstellung von Schneekanonen, um dem eventuellen Schneemangel in einem Skiwettbewerb vorzubeugen).

5. Die Informations- und Kommunikationskreisläufe

Die Fähigkeit zur Verwaltung der Informationsflüsse, der technischen, finanziellen und Verwaltungsprozesse sowie der damit verbundenen Aufgaben ist unerlässlich. Ausserdem ist es essenziell, über ein wirksames Informations- und Kommunikationssystem zu verfügen, um den Informationsfluss zu kontrollieren. Unter anderem ist es nötig, verschiedene Kompetenzen zu vereinigen, um einen komplexen Prozess zu kontrollieren und die Kohärenz jeder Funktion mit dem Projekt in seiner Gesamtheit zu garantieren. Wenn man die temporäre Natur der Organisationsstruktur in Betracht zieht, so ist es grundlegend, dass die internen Kanäle so organisiert sind, dass jede Person, die ihre Vorschläge und Meinungen mitteilen möchte, die "richtige Person" auf der "richtigen Ebene" und im "richtigen Moment" im Entscheidungsprozess finden kann. Die wichtigsten Informationen auf einem Intranet-

Netzwerk zur Verfügung zu stellen reicht nicht aus. Die Erfordernisse der umfassenden Überprüfung verlangen rasche und effiziente Entscheidungsprozesse, die sich auf nicht mehr als drei Ebenen verteilen. Es ist bewiesen, dass eine enge Verbindung zwischen der Informationsverbreitung und dem Einsatz für das Projekt besteht.

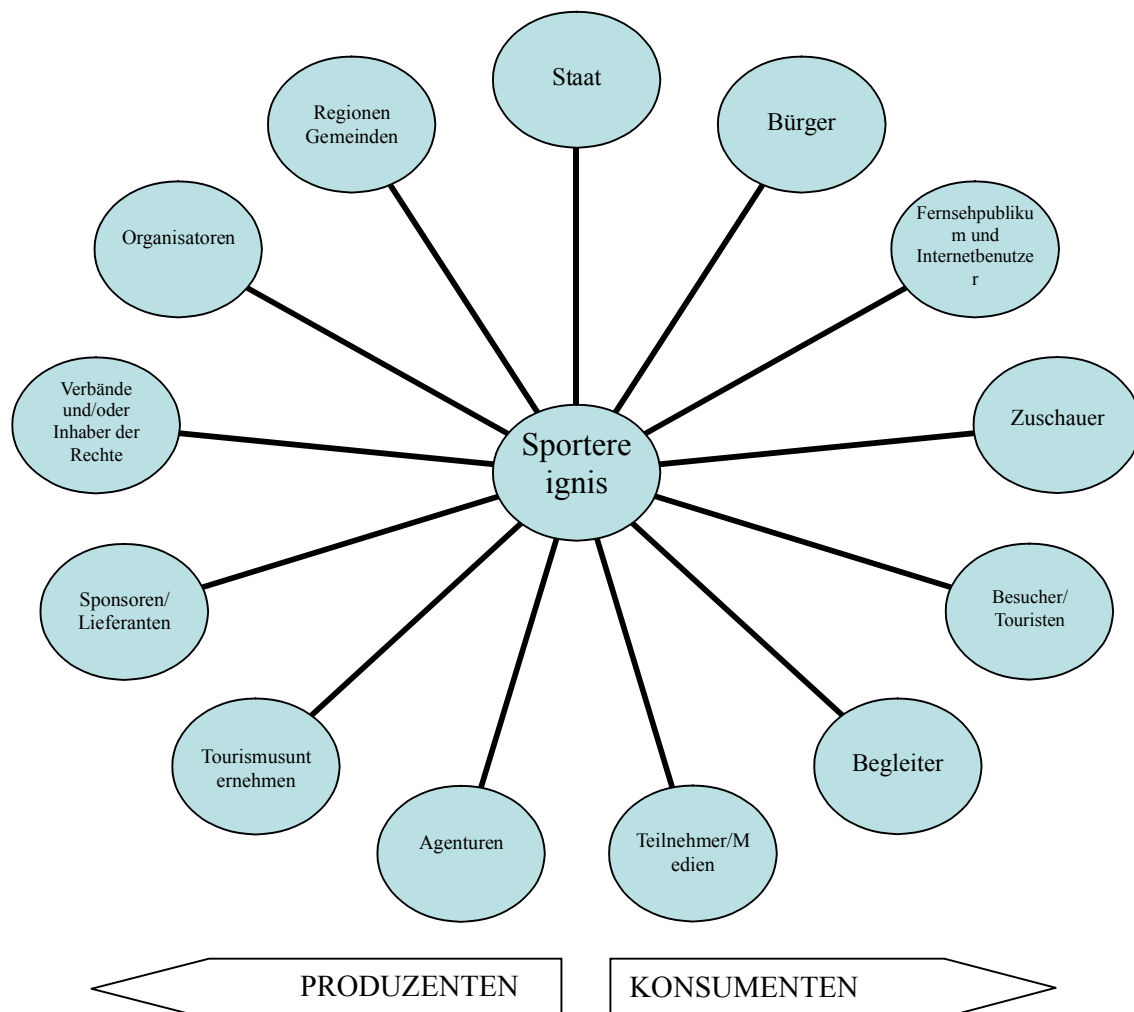
KAPITEL 7 DER "CUSTOMER APPROACH"

Das Organisationskomitee schafft durch den Einsatz von Techniken des "Customer Approach" die nötigen Bedingungen, um den Erwartungen der beteiligten Subjekte so gut wie möglich entgegenzukommen.

1. Warum der "Customer Approach"?

Weshalb sollte man auf den "Customer Approach" zurückgreifen? Warum die Akteure des Ereignisses als Kunden ansehen? Diese Fragen könnten überraschend sein. Sie sind in dem Maß gerechtfertigt, in dem das Ereignis als Produkt aufgefasst werden kann, das von verschiedenen Subjekten konsumiert wird: die Teilnehmer, die Zuschauer und das Fernsehpublikum, die öffentlichen Institutionen, die Medien... Die Organisation muss in der Lage sein, die Erwartungen der Personen oder Körperschaften, die auch "Konsumenten" des Ereignisses sind oder sich an seiner Produktion beteiligen, auf die bestmögliche Weise zu erfüllen.

Diese Aufgabe wird von der Tatsache erschwert, dass Sportereignisse zahlreiche Akteure einbeziehen und jeder davon eine unterschiedliche Art von Leistungen verlangt.



Figur 16 – Die Margerite der Akteure (Quelle: Algoe)

2. Die Erwartungen der Akteure verstehen, um ein zufrieden stellendes Leistungsangebot zu entwickeln

Das Organisationskomitee muss zuallererst den Obligationen nachkommen, die der Eigentümer der Rechte gestellt hat. Diese erste Annäherungsweise kann für ein besseres Verständnis der Erwartungen der betroffenen Akteure verfeinert werden. Ohne notwendigerweise alle Marketinginstrumente zu mobilisieren (insbesondere die quantitativen Bruttountersuchungen), muss sich das Organisationskomitee zumindest die Frage stellen, wie die Erwartungen der verschiedenen Kunden des Ereignisses lauten.⁴ Die folgende Tabelle schlägt eine synthetische Liste (die keinen erschöpfenden Charakter hat) der allgemeinen Ziele jeder Typologie von Akteuren vor.

Teilnehmer	Sportverbände	Medien	Partner und Sponsoren	Lokale Autoritäten	Zuschauer	...
Wettbewerb im Respekt der Regeln	Wettbewerb im Respekt der Regeln	Eine aufregende Vorstellung	Das Ereignis zur Imagesteigerung verwenden	Das Ereignis zur Imageaufwertung verwenden	Eine aufregende Vorstellung	
Ein Umfeld und eine Organisation, die den Athleten das Erzielen der bestmöglichen Leistungen erlauben	Die Sportdisziplin fördern Zukünftige Kandidaturen ermutigen	Ausgezeichnete Arbeitsbedingungen	Profit erzeugen Interne Mobilisierung	Tourismus- und Wirtschaftsentwicklung Interne Mobilisierung Eine Politik der Aufnahme von Ereignissen und Kompetenzen im Sektor entwickeln	Komfortable Bedingungen um dem Ereignis beizuwohnen Verbundene Ereignisse und Aktivitäten	

Tabelle 2- Erwartungen der verschiedenen Akteure

3. Definition eines Dienstleistungsniveaus

Parallel zur Erfüllung seiner allgemeinen Ziele erwartet sich jeder Akteur eine gewisse Anzahl von Dienstleistungen und ein bestimmtes Qualitätsniveau.

Es liegt an den Organisatoren des Ereignisses, das Leistungsniveau zu bestimmen, das jedem Akteur und für jede Art von Dienstleistungen angeboten werden soll. Diese Aufgabe kann mit Hilfe eines Schemas wie das unten dargestellte erleichtert werden.

⁴ Für diesen Aspekt verweisen wir gleichsam auf das Kapitel 2, "Marketing und Kommunikation".

Kunden	Internationaler Verband	Nationaler Verband	Mannschaften	Partner und ihre Gäste	VIP	Journalisten	TV und Techniker	Zuschauer	Organisatoren	...
Dienstleistungen										
Information vor und während dem Ereignis										
Empfang										
Akkreditierung/ Zugänge										
Geschenke										
Transporte										
Unterkunft										
Catering-Protokoll										
Animation										
...										

Definition des Leistungsniveaus:

Zum Beispiel: Die Spezifikationen des Inhabers der Rechte sehen einen Shuttledienst für den Transport der Athleten vom Dorf zur Wettkampfstätte vor, mit einer Fahrtzeit von höchstens 15 Minuten und einer Mindestfrequenz von einem Bus pro 10 Minuten.

Figur 17 – Schema zur Analyse Dienstleistungen – Kunden (Quelle: Algoe)

Durch dieses Raster kann überprüft werden, ob alle für die Bereitstellung der verschiedenen Dienstleistungen notwendigen Schritte getan wurden; gleichzeitig erlaubt es, in der Strukturierungsphase des Ereignisses den Inhalt des Projektes und die Ausmaße der benötigten Ressourcen zu definieren.

KAPITEL 8

DAS QUALITÄTSMANAGEMENT

Die Qualität ist ein Vergleich, den der Kunde zwischen der erwarteten Leistung und der erhaltenen anstellt. Das Qualitätsmanagement will garantieren, dass das Niveau der gelieferten Leistung dem erwarteten und geplanten Niveau entspricht. Konzipiert wie ein ständiger Verbesserungsprozess, stellt das Qualitätsmanagement die Erwartungen des Kunden in den Mittelpunkt der Prozedur. Im Fall von sich wiederholenden Ereignissen erlaubt es ausserdem, die Organisation professioneller zu gestalten und dessen Zukunft auf lange Frist zu garantieren.

1. Das Qualitätsmanagement und der Sport

Zunächst muss beachtet werden, dass die Gründe, die die Einführung einer qualitativen Annäherung an die Organisation von Sportereignissen rechtfertigen, den Mitarbeitern des Sektors nicht sofort klar erscheinen.

Die Sportbewegung hat sich bis jetzt vorwiegend auf die Gemeinsamkeit der sportlichen und technischen Regeln gestützt, sowie auf den Willen, die höchstmögliche Mitgliederzahl anzuziehen, "wobei die Erwartungen des Kunden wie auch die Art, in der diese ausgedrückt werden, beiseite gelassen wurden"⁵. Ausserdem eignet sich der einmalige Charakter des Sportereignisses sehr schlecht für die Einführung dieser Art von Prozeduren. Im Gegensatz dazu können die wiederholten Sportereignisse Gegenstand eines fortwährenden Verbesserungsprozesses sein, da sie eine lange Vorbereitung benötigen. Die anderen können dennoch Bezug auf zumindest einige der Prinzipien nehmen, die die Qualität betreffen. Unter anderem ist das Qualitätsmanagement eine Antwort auf einen wachsenden Bedarf an Professionalisierung in der Realisierung von Sportveranstaltungen, das ausserdem den Organisationen, die eine bedeutende Gruppe von freiwilligen, nicht berufsmäßigen Mitarbeitern mobilisieren, wertvolle Arbeitsmittel liefert.

2. Weshalb eine Politik der Qualität?

Die Qualitätssysteme sind typisch für den Industrie- und Dienstleistungssektor und streben die garantierte Zufriedenstellung des Kunden durch die Bereitstellung einer den Erwartungen entsprechenden Leistung an. Sie verwenden Analysesysteme der Organisation und der Produktionsmodelle mit dem Ziel, mögliche Dysfunktionen auszumachen und einzuschränken. Jenseits der allgemeinen Beobachtungen muss eine Politik der Qualität folgende Punkte überprüfen:

- die Zufriedenstellung des Kunden;
- die Qualitätssteigerung der Dienstleistungen;
- die Verringerung der Umweltauswirkungen;
- die Verringerung der operativen Risiken;
- die Rationalisierung des Einsatzes von Ressourcen;
- die Sicherheit des Prozesses jenseits der individuellen Aspekte.

Das Erhalten eines "Qualitätsstempels" kann einen wichtigen Augenblick in der angefangenen Prozedur darstellen, auch wenn dieses Ergebnis nicht als Ziel an sich gesehen werden darf.

⁵ Nancy Favre, La labellisation ou l'adaptation d'un système qualité par les événements sportifs, in Chappelet et al, 2005 (in Druckphase).

3. Die Prinzipien einer Politik der Qualität

Alle Qualitätspolitik sind darauf ausgerichtet, die Qualität des Produktes oder des dem Kunden geleisteten Dienstes zu verbessern. Im Fall von Sportereignissen ist das Mindestniveau der Dienstleistung häufig vom Inhaber der Rechte definiert. Das Qualitätsmanagement basiert auf dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, und verlangt vom Dienstleistenden, reaktiv und pro-aktiv zu sein und eine Empathie gegenüber der Anfragen des Kunden zu entwickeln, die über die simple Einhaltung der vertraglichen Pflichten hinausgeht. Es setzt ausserdem eine Verbesserung und Steigerung der Zuverlässigkeit des Produktionsprozesses voraus, mit dem Ziel der Erhöhung der Wirksamkeit und Effizienz der Organisation. Die Beschreibung der Prozesse des Organisationskomitees eines Sportereignisses erlaubt eine bessere Bestimmung der Prozesse, die eine hochwertige Dienstleistung garantieren. Diese Prozesse können mit verschiedenen Aktivitäten assoziiert werden. So unterscheidet zum Beispiel die Qualitätspolitik, die im Rahmen des Projektes "Wallisische Vortrefflichkeit" entwickelt wurde, 13 große Prozesse, die folgendermaßen geordnet werden können:

Die 4 Managementprozesse des Ereignisses	Strategische Planung Umwelt und Sicherheit Evaluation und Verbesserung Marketing und Public Relations	Betrifft die Vorbereitungs- und Post-Event- Phase des Ereignisses
Die 5 Realisierungsprozesse der Leistungen	Dienstleistungen für die Teilnehmer Dienstleistungen für die Zuschauer Dienstleistungen für die Medien Dienstleistungen für Sponsoren und Spender Dienstleistungen für die lokalen Autoritäten (öffentliche und paraöffentliche)	Betrifft ausschließlich die operative Phase des Ereignisses
Die 4 Prozesse der Ressourcenverwaltung	Menschliche Ressourcen (Personal und Freiwillige) Finanzielle Ressourcen Logistische und technische Ressourcen Informationsressourcen	Betrifft die drei Phasen des Ereignisses: Vorbereitung, Durchführung, Post-Event

Tabelle 3 – Die 13 Prozesse, die Gegenstand einer Qualitätspolitik sein können.

Quelle: Chapelet und Favre, Abschlussbericht Valais-Excellence: Lösung "Ereignisse", Lausanne, IDHEAP, 2004 (<http://www.valais-excellence.ch>).

Der Prozess "Entwicklung und Sicherheit" zum Beispiel beinhaltet fünf Aktivitäten: Untersuchung und Entwicklung der legalen Pflichten, Identifizierung und Einschätzung der bedeutenden Umweltaspekte, Einschätzung der Risiken für Gesundheit und Sicherheit, Definition der Elemente des operativen Managements, Messung der Ergebnisse des Prozesses.

Jeder dieser Aktivitäten entsprechen einige Instrumente und Bezugsdokumente, die die korrekte Ausführung derselben garantieren. Die Formalisierung der Prozesse und Aktivitäten in einem derartigen System garantiert die Wiederholbarkeit eines wiederkehrenden Ereignisses, auch wenn dieses von der Präsenz einer großen Zahl von Freiwilligen gekennzeichnet ist.

4. Die Marke

Sobald ein Qualitätssystem realisiert wurde, kann sich das Organisationskomitee für die Erhaltung einer "Qualitätsmarke" bemühen, die den realisierten Prozess bezeugt. Bescheinigte Qualitätssysteme sind im Sektor der Sportereignisse noch selten, aber es können zwei Beispiele erwähnt werden:

- Das Grand Raid Cristalp, ein Mountainbike-Lauf, der seit 1990 in jedem Augustmonat in der Schweiz veranstaltet wird, vereint mittlerweile 4000 Teilnehmer und wartet auf das Zertifikat. Die von der Organisation unternommene Qualitätspolitik stützt sich auf die verschiedenen Instrumente, die vom Programm Valais-Excellence verwendet wurden;
- Der Laufwettkampf "Kerzerslauf" im Kanton Bern, der in sein Organigramm auf der Ebene des Direktionskomitees die Funktion des Qualitätsverantwortlichen integriert hat, wurde im 2002 mit dem Zertifikat ISO 9001 bescheinigt, und beabsichtigt die Erlangung des Zertifikats ISO 14001.

KAPITEL 9

DIE AUSWIRKUNGEN AUF DAS TERRITORIUM

Das Interesse der Allgemeinheit für Sport- und Freizeitveranstaltungen ist nicht neu. Die Privatsponsoren erwarten sich einen Gewinn an Image, Bekanntheit, Dynamik des lokalen wirtschaftlichen Gefüges oder der sozialen Kohäsion.

1. Die multiplen Effekte

Die Ereignisse – wenn sie erfolgreich sind – haben einen eindeutigen Effekt auf der Ebene der lokalen, nationalen und internationalen Promotion. Sie bringen der Veranstalterregion und ihrer Wirtschaft, in ihrer Gesamtheit betrachtet, eine Bekanntheit, die keine klassische Kommunikationskampagne erreichen könnte. Sie fördern ausserdem die Kultur der Aufnahme und entfalten die internationale Offenheit.

Alle Dimensionen des Territoriums werden miteinbezogen: Infrastrukturen und Anlagen, Wirtschaft, Image und lokale Identität, soziales Gefüge und Netz der Akteure. Auch wenn nicht alle dieser Aspekte direkt die Kompetenzen des Organisationskomitees betreffen, liegt es dennoch an letzterem, in der Anfangsphase die Verbindungen zwischen dem Ereignis und dem Territorium ins Auge zu fassen, besonders wenn es sich um ein wiederkehrendes Ereignis handelt. In seinen Beziehungen zum Territorium muss das Organisationskomitee die Kreativität fördern, gleichzeitig aber Realismus bewahren, um gefährliche Ernüchterungen zu vermeiden. Zu diesem Zweck müssen einige einfache Fragen gestellt werden.

2. Die Fragestellungen

Sportanlagen

- Wird man die Anlagen (Strassen, Sporthallen, Tribünen...), die für das Ereignis verwirklicht werden, aufgeben, oder sie im Gegenteil zum Nutzen der lokalen Bevölkerung umwandeln?
- In diesem Fall, wurden die Betriebskosten und die vertraglichen Aspekte der Verwaltung vorgesehen?

Infrastrukturen und Empfangsrahmen

- Benötigt das Projekt die Schaffung, Restaurierung oder Beschleunigung des Baus von Infrastrukturen?
- Welches sind die Auswirkungen auf Strassen-, Eisenbahn- und Flughafeninfrastrukturen?
- Wie sieht das Bedürfnis an Lebensmitteln und Trinkwasser während des Ereignisses aus? Welches sind die Folgen auf die Verteilung und Verwertung des Wassers? Auf die Müllsammlung und Verwertung?
- Wird die Vorbereitung des Ereignisses negative oder aber positive Auswirkungen auf die Umwelt haben?
- Verlangt das Ereignis eine Erneuerung des Hotelangebots und eine städtebauliche Verbesserung des Gebiets?
- Beinhaltet das Projekt die Restaurierung von wichtigen Stätten und Monumenten, Wegen, Kirchen und historischen Denkmälern?
- Ist das Angebot an Museen, Kulturzentren und Animationsstätten ausreichend?

Lokale Finanzen

- Werden die Geldmittel der Gemeinschaft (Gemeinden, Provinzen, Regionen, Staat) aufgrund des Ereignisses auf dauerhafte Weise geschwächt oder wird es möglich sein, die Folgen dieser außergewöhnlichen Investitionsbemühung zu absorbieren?
- Kann das Ereignis neue Ressourcen hervorbringen, die unter anderen Umständen nicht erzielt hätten werden können?

Tourismus und Wirtschaft

- Schließt das Ereignis Maßnahmen für die Förderung und Verbesserung des touristischen Angebots ein?
- Werden die Organisatoren auf die Dienste lokaler Unternehmen zurückgreifen?
- Wird das Ereignis die Identität und das Image der Region verstärken?

Politische Aspekte

- Wie fügt sich das Event in die bestehenden Politiken ein?
- Wird es zum Vorteil oder Nachteil seiner Promotoren, Förderer und Entwickler ausfallen?
- Wird das Freiwilligenprogramm die lokale Bevölkerung einschließen?
- Kann das Ereignis soziale Kohäsion erzeugen? Kann es die örtlichen Gemeinschaften vereinen?
- Ist das Ereignis Teil einer Politik der Aufnahme von Ereignissen?

3. Die Besonderheiten der sich wiederholenden Ereignisse

Die Auswirkungen eines Ereignisses auf eine Region wurden in dem Satz "die dauerhaften Folgen des Vorübergehenden" zusammengefasst. Diese Effekte werden maßgeblich verstärkt, wenn das Vorübergehende wiederholt wird. Viele Beobachtungen, die bezüglich der Organisation eines Sportereignisses mit Wandercharakter und seiner Verknüpfungen mit der Gastgeberregion gemacht wurden, können auch auf die wiederkehrenden Ereignisse angewandt werden. Dennoch besitzen die regulären Ereignisse ihre Besonderheit.

Eine Region, die die Aufnahme von Ereignissen auf regelmäßiger Basis beabsichtigt, hat zwei Möglichkeiten. Sie kann stetig verschiedene Typologien von Veranstaltungen organisieren oder dasselbe Ereignis in regelmäßigen Zeitabständen durchführen. In beiden Fällen sind die Auswirkungen identisch: die schrittweise Bildung eines Netzwerks von potentiellen Partnern, die Entwicklung eines Kompetenzpols und einer Gruppe von ausgebildeten freiwilligen Mitarbeitern, zusätzlich zur Kapitalisierung von Methoden, Instrumenten und Prozessen. Diese Ereignisse erzeugen eine Aktivität, die zur Promotion und Entwicklung der betroffenen Region beiträgt. So organisieren etwa einige Wintersportorte Ereignisse, um ihre Geschäftsaktivität zu Beginn oder Ende der Saison auszudehnen; das geschieht beispielsweise in der Val d'Isère mit dem Criterium de la Première Neige.

DAS BEISPIEL DER HAUTE MAURIENNE

Die Veranstaltung der World Junior Biathlon Championships im Januar 2004 schrieb sich in eine Politik der lokalen Entwicklung der Haute Maurienne ein. Das Organisationskomitee wurde gemeinsam vom Departementrat der Savoie und dem Verband der Distrikte Haute Maurienne und Vanoise gebildet. Das Tal wählte den Biathlon in seiner Eigenschaft eines Sports, der den organisatorischen und Empfangscharakteristiken eines Gebiets mit nur 2.500 Einwohnern entspricht. Diese Disziplin entsprach auch dem Image der Zone: Sport im Freien / unberührte Natur der Haute Maurienne.

Man wandte eine Strategie an, die sich auf drei Prinzipien stützte:

- Die aufeinander folgende Organisation einiger Events, vor allem (aber nicht ausschließlich) Biathlonwettbewerbe (die Ausnahmen beinhalten den Wettlauf Sled Dog Grande Odyssee);
- Die Errichtung von Sportanlagen hoher Qualität, die grundlegend sind, um Wettkämpfe internationalen Niveaus zu beherbergen (Biathlongebiet von Bessans);
- Die Entwicklung von Organisationskompetenzen im Bereich der Sportveranstaltungen seitens der Mitglieder der örtlichen Gemeinschaft.

Diese Projekte wurden durch eine Kooperation mit den touristischen Unternehmern der Gegend verwirklicht, die üblicherweise nicht zusammenarbeiten, um die Empfangsstrukturen des Gebiets zu verbessern und eine authentische Kultur des Gästeempfangs zu entwickeln. Hotelbesitzer und Gastwirte arbeiteten ein Assistenzprogramm zur Modernisierung ihres Angebots aus. Diese Herangehensweise wollte einerseits den Anfragen des Internationalen Biathlonverbands und der wichtigsten Athleten nachzukommen, die die Stätte für die Wettbewerbe oder das Training aufsuchten, und andererseits die Qualität der touristischen Strukturen der Zone verbessern.

Während der Tiefsaison außerhalb der Wettkampfperiode wird die Biathlonarena von Bessans von den Athleten zum Training verwendet, damit die Nutzung der Strukturen in den Phasen geringeren Zuflusses optimiert werden kann. Das Ergebnis ist eine regelmässige Beanspruchung der Anlagen dieser Gegend, sowohl durch lokale Clubs als auch durch auswärtige Mannschaften.

Die Erfahrung und die erworbenen Fähigkeiten können auch auf die Organisation von anderen Arten von Ereignissen angewandt werden. Man plant in der Tat die stufenweise Organisation von Biathlonwettkämpfen mit größerer Bedeutung, mit dem Ziel der Aufnahme einer Weltmeisterschaft innerhalb der kommenden fünf bis zehn Jahre.

Die Errungenschaften der Region umfassen die erworbenen Kompetenzen einer Gruppe von zirka 300 Freiwilligen, die auch außerhalb der rein sportlichen Sphäre zur Verfügung stehen (zum Beispiel können sie in einem Katastrophenfall engagiert werden). Ausserdem haben diese Personen ein Verhältnis unbestreitbarer Gruppensolidarität entwickelt. Die angewandte Strategie hat auch dazu beigetragen, die Region durch die Förderung ihrer Bekanntheit für die "Außenwelt" zu öffnen.

SCHLUSSWORT

Die Organisation eines Sportereignisses ist ein komplexes System, das aus Personen, Ressourcen und Aktionen besteht; ihr Ziel beschränkt sich nicht schlicht und einfach auf den sportlichen Wettkampf, sondern besteht in der Verwirklichung eines Ereignisses mit nationaler oder internationaler Reichweite. Diese Berühmtheit bedingt die Beteiligung der öffentlichen und privaten Partner. Es handelt sich um ein System mit zeitweiligem Charakter, eine Organisation, die Elemente mit materiellem und immateriellem Charakter vereint und deren Endabsicht im Voraus geplant wird. Es sieht einige grundlegende Verpflichtungen vor, angefangen mit der Tatsache, dass der Anfangspunkt ein für alle Mal und ohne Aufschubsmöglichkeit festgelegt wird. Das Chronometer kann nicht warten! Es geht, um einen Begriff aus dem juristischen Wortschatz zu entleihen, um eine Ergebnisverpflichtung und nicht um eine Mittelverpflichtung. Da keine Fehler gestattet sind, muss man sich auf das Wesentliche konzentrieren und eine Risikomanagement-Strategie ausarbeiten.

Die Fähigkeit zur Veränderung ist ebenfalls unerlässlich. Die Phasen der Planung und des Managements sind dermaßen unterschiedlich, dass die Verbindungen zwischen Aufgaben und Personen vollständig neu überdacht werden müssen; das Gebot lautet "entweder die Menschen ändern sich, oder man ändert die Menschen ". Da eine Konkurrenz zwischen Ereignissen und Territorium besteht, muss der Veranstalter große Professionalität aufweisen. Auf der Grundlage der Instrumente des Projektmanagements muss die Organisation imstande sein, dem Inhaber der Rechte die Einhaltung der vertraglichen Pflichten zu garantieren, und somit ein Qualitätsniveau und eine Verwaltung der Ressourcen zu versichern, die im Einklang mit den Interessen der am Ereignis beteiligten öffentlichen und privaten Partner sind.

Die Organisationsstruktur beruft sich auf eine abstrakte Kultur und auf eine konkrete: das Ergebnis hängt zum Teil vom förderlichen Gleichgewicht zwischen den beiden ab. Sie muss imstande sein, die lokalen Energien, die für die sportliche, wirtschaftliche oder politische Sphäre relevant sind, zu vereinen. Dadurch muss dem Ereignis eine Sichtbarkeit gegeben werden, während es sich noch in der Planungsphase oder sogar auf der Ebene der reinen Absicht befindet. Die Grundwerte und der Bezug mit dem Territorium erlauben es, dem Ereignis eine Persönlichkeit zu vermitteln, die es einzigartig machen wird.

Über die bloße sportliche Dimension hinaus trägt ein Großereignis dazu bei, eine Identität zu schmieden und Solidarität zu erzeugen. Es erfüllt eine verbindende Funktion, erweckt den Zugehörigkeitssinn, verringert den Lokalpatriotismus. Aus der zeitlichen Sicht weist das Ereignis paradoxe Aspekte auf: jahrelange Vorbereitung, ein Happening von wenigen Tagen, Effekte, die manchmal eine Generation überdauern.

Die Arbeit, die im Rahmen des Projektes SENTEDALPS realisiert wurde, hat das Vorhandensein eines authentischen "Know-hows" hervorgehoben, einer gemeinsamen Herangehensweise im Bereich des Alpenraums, die sich auf Planungs-, Management- und Mobilisierungsmethoden basiert. Diese wurden auf die Probe gestellt, ohne das Wesentliche aus den Augen zu verlieren: die Organisation eines Sportereignisses und vor allem eines menschlichen Abenteuers.

Jedes Projekt ist zumindest teilweise auf einem Traum aufgebaut, ebenso wie auf den Energien, die der Begeisterung entspringen, gemeinsam etwas zu schaffen. Für all jene die ihren Beitrag geleistet haben wird es eine Erinnerung sein, die ein Leben lang anhält. Gerade auf diese Weise wird der Erfolg eines Ereignisses gemessen.

FALLSTUDIEN

MOUNTAINBIKE-WELTMEISTERSCHAFTEN, 2004 - Les Gets – Frankreich	S. 45
KANUWELTMEISTERSCHAFTEN (SLALOM), 2002 - Bourg Saint Maurice – Frankreich	S.47
KANUWELTMEISTERSCHAFTEN (WILDWASSER), 2002 - Valsesia – Italien	S.49
GRAND RAID CRISTALP WIEDERKEHRENDES EREIGNIS - Wallis – Schweiz	S.51
STREETHOCKEY-WELTMEISTERSCHAFTEN, 2003 - Sierre – Schweiz	S.53
BIATHLON JUGEND- UND JUNIORENWELTMEISTERSCHAFT, 2004 - Haute Maurienne – Frankreich	S.55
WINTERUNIVERSIADEN INNSBRUCK/SEEFELD, 2005 - Innsbruck/Seefeld – Österreich	S.57
ALPINE SKI-JUNIORENWELTMEISTERSCHAFT, 2005 - Bardonecchia – Italien	S.59
CROSS COUNTRY-WELTMEISTERSCHAFT, 2005 - Saint Galmier – Frankreich	S.61
GENERALPROBE ALPINER SKIWELTCUP, 2005 - Kranjska Gora – Slowenien	S.63

MOUNTAINBIKE-WELTMEISTERSCHAFTEN
SEPTEMBER 2004
 Les Gets – Frankreich

Interviewte Person: Christophe Mugnier, Direktor des Wettlaufs

Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Ereignisses:

- Publikumserfolg (100.000 Zuschauer);
- Entwicklungspolitik organisatorischer Fähigkeiten;
- Jugendmeisterschaft;
- Frankreichcup, Abfahrt (1992, 1993, 1994, 1995);
- Französische Meisterschaften (1995);
- Weltcup (1996, 1998, 1999 und 2000);
- Weltcupfinale (2002);
- Zusammenarbeit der bestehenden lokalen Strukturen (Tourismusbüro, Skiliftgesellschaft, Gesellschaft mit öffentlich-privater Beteiligung Les Gets Evènements);
- Die Gegend ist ein berühmtes Mountainbiking-Zentrum.

Dimensionen des Ereignisses:

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	1.050
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	49
3	Anzahl der Journalisten	250
4	Fernsehübertragung in Stunden	NB
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	NB
6	Andere Einnahmen	1.500.000 €
7	Wettkampftage	5
8	Eingesetzte Freiwillige	320
9	Zuschauer	100.000
10	Akkreditierte Personen	2.358

Vertragsverhältnisse mit dem Internationalen Radsport-Verband

- Der Internationale Radsport-Verband (UCI) hat die Leitlinien für die Organisation geliefert;
- Das Organisationskomitee hat 300.000 Schweizer Franken an die UCI bezahlt;
- Das Organisationskomitee war für die finanzielle Verwaltung des Ereignisses verantwortlich, mit Garantien von Seiten der örtlichen Behörde;
- Die UCI hat dem Komitee ein komplettes System zur Zeitmessung und das Akkreditierungssystem (Instrumente, Datenträger) geliefert;
- Die UCI besitzt alle Fernsehrechte. Das Organisationskomitee war für die Ausführung der Fernsehaufnahmen verantwortlich.

Beziehungen mit den lokalen Autoritäten und Organisationen

- Das Ereignis wurde genutzt, um für das Gebiet der "Portes du Soleil" zu werben und die Tour Operators zu unterstützen.

Fernsehübertragung

- Einschränkungen der Verantwortung:
 - Die Rechnungen gingen an die UCI;
 - Die Spesen wurden vom Komitee bezahlt: 200.000 Schweizer Franken
- Wahl des Bereitstellers der Dienstleistungen (Bilder plus Graphiken)
 - Vorbereitung einer Spezifikation, die von der UCI angenommen wurde: Juli 2003;
 - Anforderung von Kostenvoranschlägen von 5 Dienstleistungslieferanten: September 2003;
 - Wahl der Gesellschaft CIS (Monaco): März 2004
- Während des Ereignisses hat das Komitee einen Raum für die externe Station der Funkkontrolle bereitgestellt sowie für Elektrizität und Instandhaltung gesorgt;
- Die Handhabung von Forderungen der letzten Minute war schwierig aber essentiell, wenn man die Bedeutung des Ereignisses für die Sichtbarkeit im Hinblick auf Image und Exposition bedenkt.

Empfehlungen

- Die juristische Struktur des Ereignisses stützte sich auf Verträge, die zwischen zwei Parteien stipuliert wurden:
 - Sportverein – Les Gets Evènements
Gesellschaft mit öffentlich-privater Beteiligung
 - Sportverein – Ski Lifts
Gesellschaft mit öffentlich-privater Beteiligung
- Die Unterstützung der lokalen Körperschaft ist wesentlich;
- "Träume im Großen, beginne behutsam": die Organisationsfähigkeiten allmählich aufbauen, um anschliessend die Zielsetzungen zu erweitern.

DIE KANUWELTMEISTERSCHAFTEN (SLALOM)
AUGUST 2002
 Bourg Saint Maurice – Frankreich

Interviewte Person: Jean Clément, Verantwortlicher der Verwaltung

Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Ereignisses:

- Austragungsstätte war den Sportlern bekannt;
- Kohärenz zwischen der Stätte und dem Sport, Integration des Ereignisses mit dem Territorium;
- Klimaverhältnisse;
- Ergebnisse der Nationalmannschaft;
- Managementmethode: Mittel zur Optimierung der Ressourcen und der Zeiteinteilung

Dimensionen des Ereignisses:

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	300
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	39
3	Anzahl der Journalisten	171
4	Fernsehübertragung in Stunden	1 h auf terrestrischen Kanälen 14 h via Kabel - Satellit
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	250.000 €
6	Andere Einnahmen	1.000.000 €
7	Wettkampftage	5
8	Eingesetzte Freiwillige	350
9	Zuschauer	15.000
10	Akkreditierte Personen	1.600

Organisationsstruktur

- Verein ohne Erwerbszweck, der Personen aus der Welt der Politik (Regionalrat Rhone-Alpes, Departementrat Savoie, Gemeinderat von Bourg Saint Maurice), des Sports (Internationaler Kanuverband, Französischer Kanuverband – FFCK, Liga Rhone-Alpes, Komitee der Savoie, lokale Clubs) und staatliche Institutionen (Sportministerium, Präfektur Savoie, Konsularkammern, und so weiter) vereinte;
- operative Mannschaft: starke Beteiligung des Tourismusrats der Savoie mit seiner Erfahrung im Management von Ereignissen, neben den Technikern der

- FFCK, dem Lokalrat (Abteilung technische Dienste, Sportabteilung), dem Tourismusbüro von Bourg Saint Maurice – Les Arcs, den Kanuclubs der Departements, und so weiter;
- Aktivierung eines Netzwerks von Politikern, Sportlern und Freiwilligen, die mit der Organisation anderer wichtiger Sportereignisse in der Savoie verbunden waren.

Angewandte Systeme für das Informationsmanagement

- Ein Mittel zur Finanzverwaltung mit der Fähigkeit, die Speseninstrumente zu integrieren (es handelte sich nicht um ein Buchhaltungsinstrument, das die finanziellen Prognosen nicht einbezieht);
- Es wurde ein Instrument aus dem Projektmanagement verwendet ("beachten, was zu tun ist"), um zur Planung beizutragen;
- Meetings der Kommissionen und zur allgemeinen Koordinierung;
- Das Finanzverwaltungsinstrument erlaubte es der Verwaltungsgruppe, die Finanzierung und den Stand des Budgets zu kontrollieren;
- Allgemeinen Koordinationstreffen boten die Gelegenheit, die Situation regelmässig mit der gesamten Organisationsmannschaft zu überprüfen, um die Einhaltung der Zielsetzungen und Termine sicherzustellen und um den Informationsaustausch zu erleichtern. Aufzeichnungen der Versammlungen wurden automatisch via Fax oder E-Mail verschickt.

Empfehlungen

- Die Organisationsstruktur genauer definieren und den Entscheidungsprozess verbessern;
- Eine genaue Definition der Prozeduren gewährleisten;
- Eine präzise Vision der Positionierung des Ereignisses haben;
- "Die Ereignisse voranzuplanen schafft Handlungsfreiheit".

KANUWELTMEISTERSCHAFTEN (WILDWASSER) VON 29. MAI 2002 BIS 2. JUNI 2002 Valsesia – Italien

Interviewte Person: Paolo Ferraris, Präsident des Organisationskomitees

Schlüsselfaktoren des Erfolgs

- die Eignung des Territoriums zur Aufnahme des Ereignisses;
- die Beteiligung der öffentlichen Gewalten;
- die Leitung der Freiwilligen auf persönlicher Basis;
- die Transparenz der Information;
- die vorangegangenen Kandidaturen, die das Ereignis vorbereitet haben;
- die Beziehungen mit Presse und Medien

Dimensionen des Ereignisses

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	480
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	23
3	Anzahl der Journalisten	100
4	Fernsehübertragung in Stunden	20 h
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	153.000 €
6	Andere Einnahmen	450.000 €
7	Wettkampftage	5
8	Eingesetzte Freiwillige	300
9	Zuschauer	30.000
10	Akkreditierte Personen	NB

Vertragliche Beziehungen mit den Inhabern der Rechte

- In einem anfänglichen Moment hat der Internationale Kanuverband dem Organisationskomitee symbolisch die Nutzungsrechte abgetreten. Die Rechte der Fernsehübertragung wurden anschliessend der RAI zugeteilt, um die Glaubwürdigkeit des an das Ereignis gebundenen Sponsorings zu verstärken. Die Marketingrechte wurden direkt vom Organisationskomitee betreut.

Die Organisationsstruktur

- Die tragende Struktur des Projekts stützte sich auf das Instrument des Vereins und verband das Italienische Nationale Olympische Komitee (CONI), die lokalen Körperschaften, den örtlichen Verein der Geschäftsleute, die Fachkräfte aus dem lokalen Tourismusfeld und den Kanuclub von Valsesia. Diese Vereinigung hat sich mehr als sechs Monate nach dem Ende der Austragung aufgelöst, im Dezember 2002.
- Die Vereinsstruktur war in fünf Kommissionen unterteilt: Technik und Sport, Gebietsentwicklung, Finanz und Sponsoring, Presse und Marketing, Veranstaltung und

- Zeremonien. Die Direktion des Organisationskomitees wurde von den fünf Kommissionspräsidenten übernommen. Die Präsenz der Gastgeberstadt in der Technik- und Sportkommission hat die Arbeit der Organisatoren aus logistischer Sicht erleichtert.
- Das Organisationskomitee traf wöchentlich zusammen; die fünf Kommissionen hatten ihre Versammlungen dem Fortschrittsstand des Projektes entsprechend geplant, mit allmählich zunehmender Häufigkeit bei Näherrücken des Ereignisses. Während jeder Versammlung wurde ein Protokoll verfasst, das dem Präsident des Organisationskomitees übermittelt wurde.
 - Jede Kommission verfügte über eine gewisse Autonomie; im Gegenzug bemühte man sich um die Nachweisbarkeit der Entscheidungen, die dem Organisationskomitee systematisch mitgeteilt wurden.

Die Leitung der Freiwilligen

- Die Organisation stützte sich vorwiegend auf freiwillige Mitarbeiter (800 Tage/Freiwilliger), während sich das bezahlte Personal nur auf eine Sekretärin beschränkte. Die Sicherheit wurde den Ordnungskräften und Gruppen von Freiwilligen zugeteilt, die spezifisch vorbereitet worden waren.
- Die Freiwilligen wurden durch Zeitungsanzeigen rekrutiert und ihre Ausbildung in drei Hauptschulungen eingeteilt: Informatik, Sprachen und Gebietsverständnis.

Finanzielle Aspekte:

- Die Gesamtbilanz der Organisation betrug 450.000 Euro, die folgendermaßen aufgeteilt waren:
 - 4% Italienischer Kanuverband;
 - 36% Region Piemont;
 - 34% Sponsoren;
 - 15% Tourismusunternehmer;
 - 10% Provinz Vercelli;
 - 1% CONI.
- Diese Bilanz enthält nicht die Investments in Infrastrukturen, deren Wert im Bereich von einer Million Euro liegt und die die lokale Gemeinschaft übernommen hat.
- Der Ticketverkauf hat keinen Einnahmeposten dargestellt, da der Zutritt frei war.

Empfehlungen

- Eine professionelle Ausbildung der Freiwilligen garantieren (Ausbildung oder Anwesenheit von berufskräftigem Sicherheitspersonal auf freiwilliger Basis);
- Eine Kontinuitätsstrategie durch "Trainingsveranstaltungen" entwickeln;
- Besondere Aufmerksamkeit auf die Aufnahmekapazität des Territoriums richten;
- Eine Partnership-Beziehung mit einer Fernsehkette gewährleisten.

GRAND RAID CRISTALP

WIEDERKEHRENDES EREIGNIS IM AUGUSTMONAT

Wallis – Schweiz

Interviewte Person: David Genolet, Vizepräsident.

Der GRC ist das wichtigste Mountainbikerennen der Schweiz. Er findet jährlich im Augustmonat statt.

Schlüsselfaktoren des Erfolgs

- die Stätte;
- die Qualität der Organisation;
- eine originelle Kommunikation.

Dimensionen des Ereignisses

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	4.000
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	21
3	Anzahl der Journalisten	72 Journalisten 35 Medien
4	Fernsehübertragung in Stunden	2 Stunden Direktübertragung (TSR)
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	430.000 CHF
6	Andere Einnahmen	950.000 CHF
7	Wettkampftage	5
8	Eingesetzte Freiwillige	1150
9	Zuschauer	30.000
10	Akkreditierte Personen	350

Das Qualitätsmanagement

- Das Organisationskomitee hat eine Strategie der kontinuierlichen Verbesserung durch einen Qualitätsprozess ISO 14001 (Entwicklung) und ISO 9001 (Qualität) entwickelt;
- Diese Strategie fügt sich in einen breiteren Prozess ein, der die Bezeichnung "Valais Excellence" trägt und zur Garantie der Weiterführung des Events eingeführt wurde (mehr auf der Grundlage der Strukturen als auf den Individualitäten);
- Die Zertifikation erlaubt eine bessere Definition der Aufgaben und kann wie eine Anleitung zur Organisation betrachtet werden. Es wurden Richtlinien in den folgenden Sektoren eingeführt:
 - Management;
 - Dienstleistungen (Betreuung der Teilnehmer);
 - Ressourcen (finanzielle Aspekte).

Empfehlungen

- Die Qualitätsbeurkundung des Ereignisses erleichtert die Suche nach finanzieller Unterstützung;
- Sich auf permanente Strukturen basieren und einen Generaldirektor mit einem klar definierten Mandat ernennen.

STREETHOCKEY-WELTMEISTERSCHAFTEN

VOM 7. BIS 14. JUNI 2003

Sierre – Schweiz

Interviewte Person: Sébastien Pico, Generalsekretär

Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Ereignisses

- Die Organisationsmannschaft setzte sich aus Freiwilligen zusammen, die jedoch ausnahmslos Experten in ihrem Bereich und sehr professionell waren;
- Beteiligung der lokalen Bevölkerung;
- Beteiligung der Schweizer Streethockey – Gemeinschaft.

Dimensionen des Ereignisses

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	300 (12 Mannschaften zu 25)
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	12
3	Anzahl der Journalisten	+/- 100
4	Fernsehübertragung in Stunden	NB
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	450.000 CHF
6	Andere Einnahmen	880.000 CHF
7	Wettkampftage	7
8	Eingesetzte Freiwillige	500
9	Zuschauer	25.000 (gratis mit Ausnahme der Finalsplele)
10	Akkreditierte Personen	+/- 1500

Vertragsverhältnisse mit dem Eigentümer der Ereignisrechte

- Vertrag zwischen der Internationalen Streethockey – Liga, dem Schweizer Verband und dem Organisationskomitee, der letzteres dazu verpflichtete, bestimmte Spezifikationen einzuhalten;
- Die Marketingrechte unterstanden keiner Einschränkung, da die Internationale Streethockey – Liga keine offiziellen Partner hat.

Organisationsstruktur

- Das Organisationskomitee wurde in Form eines Vereins gegründet. Es umfasste einen Präsidenten und einen Vorstand mit sechs Personen, die sich im 2002 und während der ersten drei Monate im 2003 einmal wöchentlich traf;
- Ein erweitertes Komitee von 20 Personen in Vertretung aller interessierten Parteien (Politiker, lokale und regionale Autoritäten, Sport, Handel, Business und Schule) traf sich einmal pro Woche;
- es wurden regelmässige Treffen mit den Kommissionen abgehalten;
- das gesamte Organisationskomitee setzte sich aus Freiwilligen zusammen, die Experten in den Sektoren waren, über die sie die Verantwortung hatten. Ein Jahr lang

- wurde ein bezahltes Mitglied eingestellt, mit einem Parttime-Vertrag;
- die wesentlichen Informationen (Aufzeichnungen der Versammlungen, und so weiter) wurden über E-Mail verbreitet.

Positionierung des Ereignisses

- Alles in allem hat es keine Veränderungen in der Grundbeziehung zwischen der Kandidatur und den Weltmeisterschaften gegeben. Das Organisationskomitee hatte ein dreifaches Ziel:
 - Werbung für die Stadt zu machen und ihr Image anzuheben;
 - das Interesse für das Streethockey-Spiel zu fördern;
 - die Einbeziehung der Jugend;
- Um das dritte Ziel zu erreichen wurden zahlreiche Aktionen unternommen, die eben auf die Einbeziehung der Jugend in das Ereignis ausgerichtet waren: Geographieunterricht über die teilnehmenden Länder, Streethockeykurse, Verteilung von Eintrittskarten für die Spiele, und so weiter.

Empfehlungen

- die Organisation des Hauptwettbewerbs nicht vernachlässigen, auch wenn zahlreiche Nebenevents veranstaltet werden;
- die Beteiligung der lokalen Bevölkerung garantieren;
- die Freiwilligen während der gesamten Veranstaltung motivieren.

**BIATHLON JUGEND- UND
JUNIORENWELTMEISTERSCHAFT
JANUAR 2004
Haute Maurienne – Frankreich**

Interviewte Person: Armelle Devinant, Direktorin des Organisationskomitees und Hervé Flandin, Biathlonexperte.

Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Ereignisses

- Präsenz von Experten im Organisationskomitee;
- Die Komponenten des Komitees waren stark motiviert;
- zahlreiche Freiwillige, unter denen ausgebildete Leader ausgewählt werden konnten.

Dimensionen des Ereignisses

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	450
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	35
3	Anzahl der Journalisten	30
4	Fernsehübertragung in Stunden	0
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	+/-130.000 €
6	Andere Einnahmen	610.000 €
7	Wettkampftage	8
8	Eingesetzte Freiwillige	180
9	Zuschauer	4000
10	Akkreditierte Personen	+/- 250

Die Zeiteinteilung

- Es wurden eine Aufstellung der Aufgaben und ein Planungsdokument realisiert, wenn auch ohne die Hilfe der Produktmanagementlogiken. Ein Arbeitsblatt in Excel wurde von der Koordinatorin realisiert, die die Verantwortlichen für jede Aktion gewählt hat;
- Im Einklang mit dem Subsidiaritätsprinzip trug jedes Mitglied des Organisationskomitees die Verantwortung über die Einhaltung der Fristen, die seine Funktion betrafen;
- Die hauptsächliche Schwierigkeit bestand in der Betreuung der Neuankömmlinge (Freiwillige) und in ihrer Ausbildung, um ihre Operativität in kurzer Zeit zu garantieren.

Organisationsstruktur

- Die Organisation des Ereignisses wurde von der Körperschaft der Gemeinden der Haute Maurienne Vanoise garantiert, einem öffentlichen Kooperationsorganismus zwischen Gemeinden.
- Anschliessend wurde ein Komitee aufgestellt, das das Sportministerium, die Region Rhone-Alpes, den Generalrat der Savoie und den französischen Skiverband vereinte.
- Die technischen und Koordinationstreffen dienten der Abfassung eines "Fortschrittsberichts" sowie der Aktualisierung der Planungsinstrumente.

Empfehlungen

- Sich auf die Organisation konzentrieren, ohne die Kommunikation zu vernachlässigen;
- Die Gastfreundschaft muss beispielhaft sein;
- Das Post-Event antizipieren und organisieren: ordnen, ein Inventar aufstellen, für die Instandhaltung sorgen...;
- Die lokalen Gemeinschaften in das Organisationskomitee integrieren, um die Aufgaben zu verteilen und Konsens zu schaffen;
- Einen "Ersatz" für die Schlüsselfunktionen vorsehen, um mühelos eventuellen Ausfällen entgegenzutreten zu können;
- Delegieren und kontrollieren!.

WINTERUNIVERSIADEN INNSBRUCK/SEEFELD

DEZEMBER 2004 – JANUAR 2005

Innsbruck/Seefeld – Österreich

Interviewte Person: Martin Schnitzer, Assistent des Generalsekretärs

Schlüsselfaktoren des Erfolgs

- Starke Unterstützung der örtlichen Gemeinschaften;
- Intensive interne und externe Kommunikation;
- Integration von erfahrenen Partnern und externen Konsulenten in das Projekt

Dimensionen des Ereignisses

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	1443
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	50
3	Anzahl der Journalisten	193
4	Fernsehübertragung in Stunden	450
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	600.000 €
6	Andere Einnahmen	8.400.000 €
7	Wettkampftage	11
8	Eingesetzte Freiwillige	804
9	Zuschauer	85.000
10	Akkreditierte Personen	5000

Vertragsverhältnisse mit den Inhabern der Rechte

- Zuteilungsvertrag unterzeichnet im Oktober 2000, im Augenblick der Zuteilung der Universiaden an Innsbruck/Seefeld.

Bilanz

- Was die Einnahmen betrifft sind die Ereignisrechte gratis an das Organisationskomitee der Universiaden übertragen worden. Das Merchandising hat mehr Ausgaben als Einnahmen hervorgerufen (50.000 Euro), und der Eintritt war frei. Die Subventionen in der Höhe von 6.500.000 Euro stammten von vier öffentlichen Institutionen, die am Projekt beteiligt waren. Fünzig Privatpartner und vier mit öffentlich-privatem Charakter haben die Veranstaltung ebenfalls unterstützt. Der Preis der Anlagen großen Ausmaßes war nicht im Budget inbegriffen;
- Ein Experte des Sektors hat bei der Verwaltung der finanziellen Aspekte des Projektes geholfen;
- Spesenteilung nach einigen großen Bilanzposten:

Sport		Arztdienste	113
Sportliche Organisation	480	Marketing	
Wettbewerbsstätten	635	Kommunikationen	800
Freiwillige	336	TV	420
Operationen		Zeremonien	300
Beherbergung	832	Verwaltung	
Mahlzeiten	545	Universitäre Zusammenarbeit	80
Transporte	275	Personal	1200
Zeitweilige Infrastrukturen	303	Verwaltung	1377
Technologien	594	Total	8390
Sicherheit	100	(Beträge ausgedrückt in Tausenden von Euro)	

Kommunikation und Marketing

- **Vision:**

Die Universiaden von Innsbruck/Seefeld begünstigen die Förderung des Sports und vermitteln die Werte des Friedens, des Respekts und Verständnisses unter Jugendlichen;

- **Mission:**

Die "Mission" der Winterolympiaden von Innsbruck/Seefelds 2005 besteht in der Realisierung einer Struktur, die positive Erfahrungen für Teilnehmer und Zuseher ermöglicht, vor allem durch Sportwettkämpfe hohen Niveaus sowie durch internationale Begegnungen;

- **Motto:**

Das Motto der Universiaden von Innsbruck/Seefeld 2005, "jugendlicher Geist der Vortrefflichkeit", hat eine zweifache Bedeutung. Einerseits wird die Veranstaltung, die Universitätsstudenten und Leistungssportler aus der ganzen Welt zusammenbringt, als eine Gelegenheit gesehen, um die soziale Integration, die Freundschaft, das Fairplay und das gegenseitige Verständnis zu fördern. Ausserdem würdigt das Organisationskomitee das Streben nach Perfektion der Athleten als Ausdruck ihrer physischen und intellektuellen Fähigkeiten.

- **Positionierung**

Die Universiaden 2005 stellen ein authentisches universitäres Sportereignis dar: "Ein Ereignis, das von Studenten und für Studenten organisiert wird". Die Tradition der Winteruniversiaden hat sich durch die Integration von Disziplinen entwickelt, die unter Jugendlichen sehr populär sind, wie etwa das Skispringen der Damen und Snowboard.

Die Universiaden 2005 stellten eine einmalige Erfahrung für die Teilnehmer dar, um den "Geist der Vortrefflichkeit von Innsbruck wahrzunehmen". Innsbruck/Seefeld ist ein idealer Austragungsort für die Universiaden und bietet die einzigartige Atmosphäre einer Universitätsstadt im Herzen der Alpen.

Empfehlungen

- Die anzuwendende Strategie klar definieren;
- Methoden des Projektmanagements anwenden;
- Probeveranstaltungen organisieren;
- Die Freiwilligen ausbilden und in das Komitee integrieren;
- Vom Anfang bis zum Ende auf den Erfolg des Projektes hinarbeiten.

ALPINE SKI-JUNIORENWELTMEISTERSCHAFT VOM 20. BIS 27. FEBRUAR 2005 Bardonecchia – Italien

Interviewte Person: Enrico Rossi, Verantwortlicher des Organisationskomitees

Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Ereignisses

- Ausgezeichnete Pistenpräparierung;
- Die Erfahrung eines Skiclubs mit über100-jährigem Bestehen;
- Empfang und Organisation hohen Niveaus;
- Die Aussicht auf die Olympiaden;
- Die Wahl eines idealen Zeitraums (Ende Februar – ein Jahr vor den Olympischen Spielen)

Dimensionen des Ereignisses

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	300
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	39
3	Anzahl der Journalisten	20
4	Fernsehübertragung in Stunden	1
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	22.500 €
6	Andere Einnahmen	40.000 €
7	Wettkampftage	7
8	Eingesetzte Freiwillige	52
9	Zuschauer	600
10	Akkreditierte Personen	1050

Vertragsverhältnisse mit dem Inhaber der Rechte

- Die veranstaltende Organisation "Comitato Bardonecchia 2007" hat die Rechte des Ereignisses inne. Sie ist eine Tochtergesellschaft des Italienischen Skiverbands (FISI); es gab keinen wirklichen Vertrag, doch eine Kommunikation bezüglich der Zuteilung hat stattgefunden. Einige Materialien wurden vom Italienischen Skiverband bereitgestellt.

Die Organisationsstruktur

- Die tragende Struktur der Alpinen Ski-Juniorenweltmeisterschaft hatte eine Vereinsbasis (Amateursportverein), die aus Mitgliedern in Vertretung der Gemeinde Bardonecchia, des lokalen Skiclubs, des Hotelierverbands, der örtlichen Tourismusagenturen, des Kaufleuteverbands und der Skischule bestand. Diese Vereinigung wird bis zum 2007 aktiv bleiben, da einige Proben für die Universiaden

- von Turin genau in dieser Ortschaft abgehalten werden;
- Die Struktur bestand aus 10 Fachbereichen, unter der Verantwortung der Generaldirektion: Akkreditierung, Empfang, Wettbewerb, Erste Hilfe, Presse, Zeremonien, Logistik, Sicherheit, Pistenverwaltung, Rettungsdienst;
- An den Versammlungen der Generaldirektion nahmen die sieben Komponenten des Organisationskomitees teil, während die Sitzungen über den Fortschrittsstand nicht mehr als drei oder vier Personen vereinten;
- Die Kommunikation bezüglich des Ereignisses wurde von einem professionellen Vertreter einer lokalen Presseagentur übernommen.

Die Organisationsfunktionen

• Sicherheit und Rettungsdienst:

- Die Sicherheit wurde vom Sicherheitsverantwortlichen der Installationsgesellschaft garantiert;
- Der ärztliche Sektor und insbesondere die Erste Hilfe waren während der ganzen Veranstaltungen im Einsatz;
- Das Akkreditierungssystem mit magnetischer Karte wurde von einem der Sponsoren des Ereignisses geliefert (Ski Data), gegen einen kostenlosen Zugang zu den mechanischen Anstiegsanlagen.

• Transporte und Empfang:

- Das Organisationskomitee hat sich einzig um einige Delegationen gekümmert, die im Flugzeug anreiste. Jede Mannschaft hatte ihre eigenen Transportmittel;
- Der Empfang wurde einer in diesem Bereich spezialisierten Privatorganisation von Bardonecchia anvertraut;
- Für die Mitarbeiter, die auf den Pisten und in den Büros tätig waren, wurde eine Konvention mit den Restaurants abgeschlossen. Jede Person hatte Anrecht auf eine Mahlzeit, die direkt auf die Rechnung des Organisationskomitees ging. Eine Person wurde für die Betreuung dieses Aspekts beauftragt.

• Sponsoren

Man hielt ein Meeting mit den Sponsoren (Abendessen in einem namhaften Restaurant). Zu diesem Anlass wurde eine Verteilung der Produkte der Sponsoren organisiert.

• Zeremonien

Die Eröffnungsfeier (im Wesentlichen aus einer Musikvorführung bestehend) wurde von der Gemeinde Bardonecchia geleitet.

CROSS COUNTRY-WELTMEISTERSCHAFT

MÄRZ 2005

Saint Galmier – Frankreich

Interviewte Person: Pierre Toussaint, Präsident des Organisationskomitees

Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Ereignisses

- der meteorologische Faktor, der für den Erfolg einer derartigen Veranstaltung unerlässlich ist;
- die Unterstützung der lokalen Kollektivitäten;
- der Erfolg der Athletik-Weltmeisterschaften 2003, die ein positives Beispiel gegeben haben;
- die Motivation und Beteiligung der Freiwilligen.

Dimensionen des Ereignisses

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	896
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	72
3	Anzahl der Journalisten	150/200
4	Fernsehübertragung in Stunden	1h 15
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	60.000 €
6	Andere Einnahmen	85.000 €
7	Wettkampftage	2
8	Eingesetzte Freiwillige	600
9	Zuschauer	46.500
10	Akkreditierte Personen	3016

Vertragsverhältnisse mit dem Inhaber der Rechte

- Die IAAF hat mit Eurovision über die Rechte verhandelt, aber das Organisationskomitee musste die Realisierung der Aufnahmen und das Signal garantieren (zu einem Nettokostenaufwand von insgesamt 150.000 Euro). Was die Marketingrechte betrifft, mussten alle an der Austragungsstätte angebrachten Plakate von der IAAF genehmigt worden sein.

Die Organisationsstruktur und die Mobilisierung der Partner

- Das lokale Organisationskomitee wurde unter der Schirmherrschaft des Departementkomitees für Athletik der Loire (Verein) gegründet;
- Die Verbindungen und die politischen Beziehungen mit den lokalen Gemeinschaften wurden vom Präsidenten des Organisationskomitees übernommen. Einige Komponenten des Französischen Athletikverbands (FFA) hatten den Auftrag, die Kontakte mit den internationalen Vertretern aufrechtzuerhalten (IAAF);
- Eine im Kommunikationssektor spezialisierte Agentur wurde beauftragt, sich um die Marketingbeziehungen mit den öffentlichen und privaten Partnern zu kümmern;
- Die technische operative Direktion wurde von der FFA und dem lokalen

- Organisationskomitee betreut;
- Die Effizienz der Aktion des Komitees kann folgendermaßen dargestellt werden:

EFFIZIENZ	A - 4	A - 3	A - 2	A - 1
Arbeitnehmer	1	1	1	1
Verfügbare Personen	20	20	20	20
Freiwillige	100	100	150	300
TOTAL	121	121	171	321

Die territorialen Gemeinschaften haben eine wesentliche Rolle in der Organisation der Meisterschaften gespielt. Die Städte von Saint-Etienne und Saint-Galmiere, die Metropolregion von Saint-Etienne, der Regionalrat Rhone-Alpes, der Generalrat der Loire und die Präfektur der Loire haben einen wesentlichen Personal – und Materialbeitrag geleistet.

Organisationsfunktionen

- Sicherheit und Rettungsdienst**
 - Die Sicherheitsbeamten waren während der Austragungsphase rund um die Uhr vor Ort. Zwei Mannschaften der Gendarmerie wurden während des gesamten Aufenthalts der Delegationen zur Verfügung gestellt;
 - Der Arztdienst der FFA (Ärzte, Physiotherapeuten, usw.) haben die Erste Hilfe gewährleistet;
 - Das Akkreditierungssystem wurde von der IAAF übernommen. Der Preis von 1 Euro pro Akkreditierung wurde vom lokalen Organisationskomitee getragen;
- Protokoll**
 - Die IAAF hat sich um die protokollarischen Aspekte der Veranstaltung gekümmert.
- Transporte und Empfang**
 - Was die große Anzahl der Aufnahmestätten betrifft (15 für die Athleten, 4 für die Presse und für die VIPs) wurden Verträge mit 4 Autotransport-Firmen unterzeichnet. Ausserdem garantierten 4 Fahrzeuge, die von Freiwilligen gefahren wurden, den Transportservice an der Austragungsstätte;
 - Der Vorbestellungsdienst wurde gemeinsam von der FFA und dem lokalen Organisationskomitee übernommen. Die FFA verlangte die Anzahlung eines Drittels des Gesamtpreises, um die Vorbestellung zu bestätigen (im Zeitabstand zwischen dem zweiten und dritten Monat vor dem Ereignis), da das Komitee nicht über die nötigen finanziellen Ressourcen zur Kostendeckung verfügte;
 - Die Mahlzeiten wurden von der R2C "Groupe Casino" garantiert, die in einigen Aktivitäten Partner war.

Empfehlungen

- die Anwesenheit von kompetenten Experten garantieren, vor allem mit Bezug auf die rechtlichen Aspekte;
- den Beitrag der Freiwilligen, ohne die kein Ziel erreicht werden kann, nicht unterschätzen;
- die Beziehungen mit dem Internationalen Dachverband nicht vernachlässigen.

GENERALPROBE ALPINER SKIWELTCUP (SLALOM HERREN) FEBRUAR 2005

Kranjska Gora – Slowenien

Interviewte Person: Srecko Medven, Generalsekretär des Organisationskomitees

Schlüsselfaktoren des Erfolgs:

- der Einsatz der Freiwilligen
- die rigorose Verwaltung des Budgets

Dimensionen

Nr.	Kriterien	Quantität
1	Anzahl der Athleten oder Teilnehmer	80
2	Anzahl der Delegationen oder Teilnehmerländer	25
3	Anzahl der Journalisten	350
4	Fernsehübertragung in Stunden	75 h in 25 Ländern
5	Einnahmen durch Sponsoring (Privatgesellschaften)	NB
6	Andere Einnahmen	1.300.000 €
7	Wettkampftage	2
8	Eingesetzte Freiwillige	+/- 600
9	Zuschauer	10.000
10	Akkreditierte Personen	5.800

Vertragsverhältnisse mit den Inhabern der Rechte

- Die TV-Rechte gehören dem Slowenischen Skiverband. Die Marketingrechte stehen dem Organisationskomitee zu, 80% davon wurden der Gesellschaft Media Partners verkauft. Das Organisationskomitee hat den Verkauf der restlichen 20% organisiert.
- Vertragliche Pflichten:
 - Ein Vertrag verpflichtet den Slowenischen Skiverband, das Organisationskomitee und den Internationalen Skiverband (FIS), was die Organisation des Wettbewerbs, die Marketingrechte und die Medienrechte angeht;
 - Ein Vertrag verpflichtet das Organisationskomitee und die FIS, was die Organisation des Ereignisses angeht;
 - Ein Vertrag verpflichtet das Organisationskomitee und Media Partner bezüglich der Marketingrechte;
 - Ein Vertrag verpflichtet den Slowenischen Skiverband und das Organisationskomitee bezüglich der Medienrechte.

Bilanz

- Die Bilanz hat 1,3 Millionen Euro erreicht
- Der Ticketverkauf stellte einen begrenzten Anteil der Einnahmen dar. Es wurden unterschiedliche Kanäle für die Vermarktung der Eintrittskarten verwendet:
 - Vorverkauf über Internet,
 - Verkauf über eine Gesellschaft, die 60 "Outlets" in Slowenien besitzt,
 - Direktverkauf vor Ort;
- Es wurde kein mit dem Ereignis verbundenes Produkt verkauft und man hat keine direkte Subvention erhalten.
- Im Gegenzug genoss das Organisationskomitee die Unterstützung der folgenden Sponsoren:
 - die Partner der FIS (Audi);
 - 4 offizielle Partner, die Media Partner übernahm (Colmar, Milka, Rauch, Winterhur);
 - 4 Sponsoren, um die sich das Organisationskomitee kümmerte (Hypo, Elan, Hit und Lek);
- Die sportlichen Infrastrukturen wurden von der Liftgesellschaft verwaltet, die einige Fonds von der Europäischen Union für die Verwirklichung der Bauarbeiten (40% der investierten 2 Millionen Euro) erhalten hat;
- Steueraspekte:
 - Mehrwertsteuer von 20% auf alle Spesen,
 - Gewinnsteuer;
- Spesen:
 - 35% für Spesen, die die Sportler betreffen (Aufenthaltsprämien, Transporte),
 - 20% für die vorübergehenden Infrastrukturen,
 - 20% für die Freiwilligen,
 - 25% für andere Posten;
- Die Buchhaltung wurde einer spezialisierten Person anvertraut und einer täglichen Überprüfung unterzogen. Nur der Generalsekretär des Organisationskomitees konnte die Spesenaufträge unterschreiben.

Empfehlungen

- sich an ungewisse klimatische Lagen anpassen können;
- die ständige Einbeziehung der Freiwilligen garantieren;
- die Budgetentwicklung täglich verfolgen.