

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung und Abgrenzung des Themas.....	1
1.2. Gang der Untersuchung.....	2
2. Definition von Veranstaltungsinnovationen.....	2
2.1. Einordnung von Veranstaltungsinnovationen in den Marketing Mix.....	2
2.2. Operationalisierung des Innovationsbegriffs.....	4
3. Objektdimension von Veranstaltungsinnovationen.....	6
3.1. Potentialmerkmale als Gestaltungsbereich.....	7
3.2. Prozeßmerkmale als Gestaltungsbereich.....	8
3.3. Ergebnismerkmale als Gestaltungsbereich.....	10
3.4. Mehrdimensionale Betrachtung der Gestaltungsbereiche.....	11
4. Innovationsmanagement bei Veranstaltungen.....	12
4.1. Zum Zusammenhang zwischen Innovationsmanagement und Erfolg.....	13
4.2. Ein Vergleich zwischen der Entwicklung von Dienstleistungs-innovationen im Allgemeinen und Veranstaltungsinnovationen.....	14
4.2.1. Das Scheuing/Johnson Modell: Entwicklung von Dienstleistungs-innovationen.....	14
4.2.2. Fallbeispiel: Das „Kultur- und Ereignisprogramm“ der EXPO 2000.....	16
4.2.2.1. Klassifikation des „Kultur- und Ereignisprogramms“ als Veranstaltung	16
4.2.2.2. Ist das „Kultur- und Ereignisprogramm“ eine Innovation?.....	18
4.2.2.3. Hypothesen zur Entwicklung des „Kultur- und Ereignisprogramms“.....	18
5. Fazit.....	22

Literaturverzeichnis.....	25
----------------------------------	-----------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entscheidungstatbestände der Veranstaltungspolitik.....	3
Abb. 2: Breite und Tiefe eines Veranstaltungsprogramms.....	8
Abb. 3: Nutzenpositionierung von Veranstaltungsinnovationen.....	11
Abb. 4: Mehrdimensionaler Gestaltungsraum von Veranstaltungsinnovationen.....	12
Abb. 5: Normatives Entwicklungsmodell von Dienstleistungsinnovationen.....	15
Abb. 6: Projektstrukturplan des „Kultur- und Ereignisprogramms“ der EXPO2000.....	19

1. Einleitung

1.1. Problemstellung und Abgrenzung des Themas

Für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung ist die Auseinandersetzung mit dem Innovationsphänomen alles andere als neu. Bereits seit Schumpeter ist hinreichend bekannt, daß der Wohlstand einer Gesellschaft und die Ertragskraft von Unternehmungen durch Innovationen bestimmt werden. Zur Sicherung des langfristigen Überlebens müssen Unternehmen ihre Angebote laufend verbessern und neue Angebote entwickeln.

Für den Veranstaltungsbereich lassen sich als wichtigste Rahmenfaktoren vor allem der Trend zur freizeitorientierten Erlebnisgesellschaft und der damit einhergehende Zeitdruck in der Freizeitgesellschaft konstatieren, so daß den Konsumenten mittels neuer Reize in neuartigen Umgebungen ständig neue oder einmalige Veranstaltungen geboten werden müssen, die der Suche nach Erlebnissen entgegenkommen. Nur so ist der einzelne Veranstalter langfristig in der Lage in der Konkurrenz um die knappe Zeit der Konsumenten zu überleben.

Überraschend ist es, daß im Gegensatz zum Bereich industriell erzeugter Realgüter, Dienstleistungsinnovationen - von wenigen Ausnahmen auf dem Gebiet der Finanzinnovationen abgesehen - nicht im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Forschungsbemühungen stehen. Insbesondere für Veranstaltungen als Teilbereich des Dienstleistungsmarketing sind meines Wissens keine Untersuchungen vorhanden. Dies mag sich aus der Schwierigkeit der Abgrenzung des Begriffs ‚Veranstaltung‘ ergeben, der eine wissenschaftliche Auseinandersetzung verhindert haben mag.

Als Grundlage und zur Abgrenzung zu anderen Dienstleistungen soll die Veranstaltungsdefinition von Wochnowski dienen: „Veranstaltungen (i.e.S.) sind personendominant erstellte Dienstleistungs-Angebote mit begrenzter zeitlicher Nutzenstiftung, die unter raumzeitlicher Integration mehrerer Nachfrager abgegeben werden.“ Darüber hinaus soll zur Abgrenzung zum Event-Marketing festgehalten werden, daß sich dieser Beitrag im wesentlichen auf das „Marketing von

Veranstaltungen“ bezieht. Bei dieser Perspektive geht es um das Marketing aus Sicht des Veranstalters.

1.2. Gang der Untersuchung

Aufgrund der äußerst raren Literatur zum Veranstaltungsmarketings ist es notwendig zunächst in einem allgemeinen theoretischen Teil den Begriff der Veranstaltungsinnovation zu definieren, wobei hierzu zunächst eine Einordnung in den Marketing Mix vorgenommen wird, um darauf aufbauend die Innovation zur Variation abzugrenzen. Das Vorgehen hierbei ist - wie auch insgesamt in diesem Beitrag - deduktiver Art, d.h. die Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketings werden hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf Veranstaltungen überprüft.

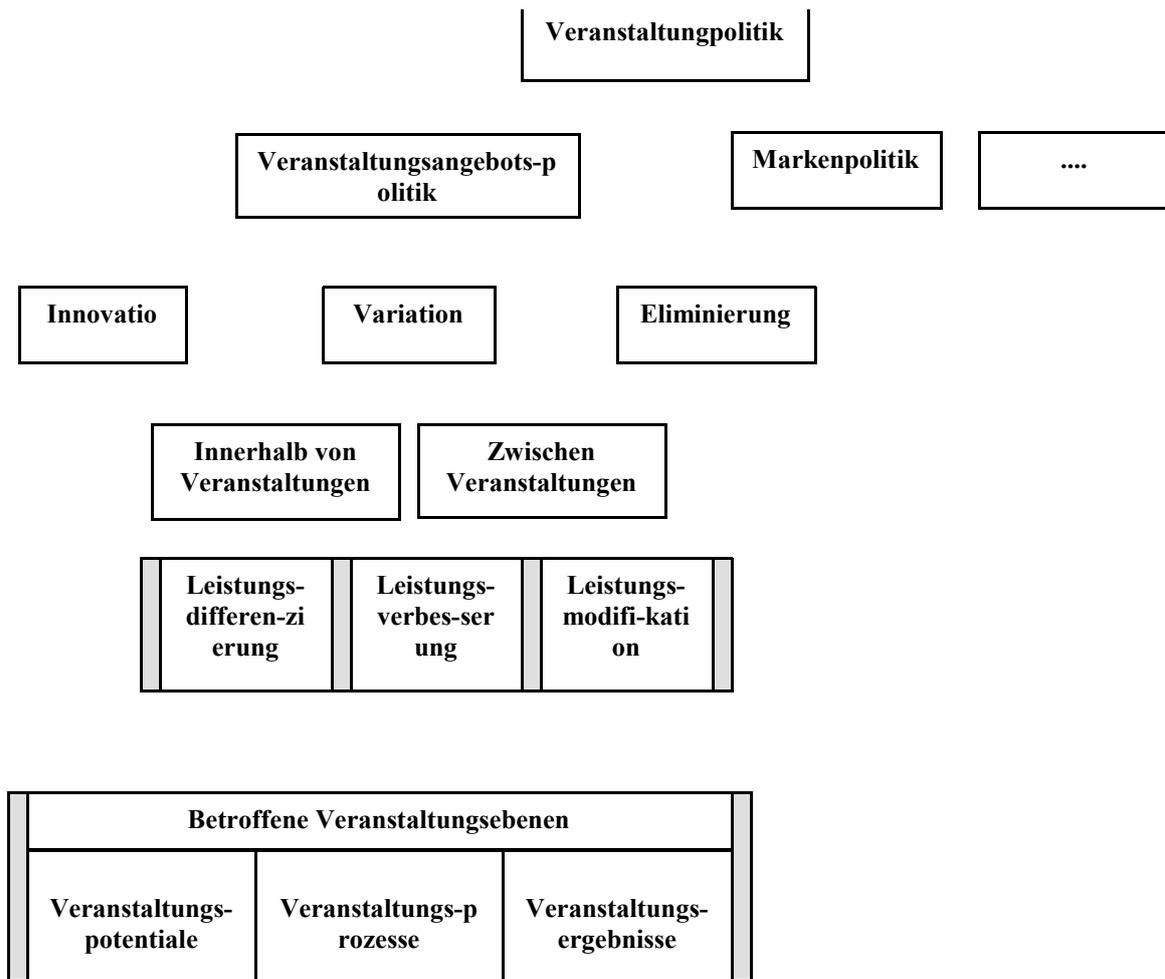
In einem nächsten Schritt werden mögliche Gestaltungsbereiche von Veranstaltungsinnovationen untersucht, um dann letztlich den Schwerpunkt bei der Entwicklung von Veranstaltungsinnovationen zu setzen. Das Vorgehen hierbei besteht in einem Vergleich von einem exemplarischen Modell zur Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen mit dem Fallbeispiel des „Kultur- und Ereignisprogramms“ der EXPO 2000.

2. Definition von Veranstaltungsinnovationen

2.1. Einordnung von Veranstaltungsinnovationen in den Marketing Mix

In einem ersten Schritt der Definition einer Veranstaltungsinnovation soll deren Einordnung in den klassischen Marketing Mix mit den Bereichen der Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik erfolgen. Sowohl Produkt- als auch Dienstleistungsinnovationen werden in den Bereich der Produkt- bzw. Leistungs politik eingeordnet. Auch Veranstaltungsinnovationen sind diesem Bereich zuzuordnen, wobei zum Zwecke der Abgrenzung vor allem zur güterwirtschaftlichen Produktpolitik, nachfolgend von Veranstaltungspolitik gesprochen werden soll.

Wochnowski behandelt unter der Veranstaltungspolitik die Gestaltung der Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualität, die Standardisierung und Markierung von Veranstaltungen und die Differenzierung zwischen und innerhalb von Veranstaltungen. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Hausarbeit soll vielmehr folgende Einteilung vorgeschlagen werden (vgl. Abb. 1).

Abb.1: Entscheidungstatbestände der Veranstaltungspolitik

Die Veranstaltungspolitik beinhaltet demnach die Veranstaltungsangebotspolitik, die Markenpolitik und weitere Entscheidungstatbestände, auf die aber in diesem Rahmen nicht eingegangen werden soll. Die Veranstaltungsangebotspolitik bezieht sich auf das konkrete Angebot einer Veranstaltung oder eines Veranstaltungsprogramms, und umfaßt die Möglichkeiten der Innovation, Variation und Eliminierung, wobei letzteres sich auf Bestandteile des Veranstaltungsprogramms *einer* Veranstaltung bezieht. Bei einer Variation bieten sich dem Veranstalter die grundlegenden Optionen der Leistungsverbesserung, -modifikation und -differenzierung, die sich auf einzelne Veranstaltungen oder ein ganzes Programm beziehen können. Die Zielsetzung einer Verbesserung ist es, die Attraktivität einer bereits markteingeführten Veranstaltung in der Wahrnehmung der Besucher zu erhöhen. Bei einer Modifikation wird das Angebot einem veränderten Nachfrageverhalten angepaßt, während bei einer Differenzierung den Bedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppensegmente entsprochen werden soll. Für

einmalige Veranstaltungen eröffnet sich als Variation nur die Leistungsdifferenzierung *innerhalb* derselben, da sowohl eine Modifikation als auch eine Verbesserung nur *zwischen* einzelnen Veranstaltungen stattfinden kann. Sowohl die Variation als auch die Innovation können sich bei Veranstaltungen auf die drei Leistungsdimensionen Potentiale, Prozesse und Ergebnisse beziehen, auf die unter 3. vertiefend eingegangen wird.

Als erstes Zwischenergebnis kann festgehalten werden, daß Veranstaltungsinnovationen dem Marketing Mix Bereich der Veranstaltungspolitik zuzuordnen sind. In einem nächsten Schritt soll über eine Operationalisierung des Innovationsbegriffs eine Abgrenzung zur Veranstaltungsvariation vorgenommen werden.

2.2. Operationalisierung des Innovationsbegriffs

„Innovation ist ein schillernder, ein modischer Begriff.“ Damit ist die ganze Schwierigkeit einer Definition von Innovationen implizit angedeutet. Obwohl dieser Begriff so oft verwandt wird, gibt es eine Vielzahl von Ansätzen ihn zu bestimmen. Aus diesem Grunde hat sich sowohl für den Sachleistungs- als auch für den Dienstleistungsbereich eine mehrdimensionale Betrachtungsweise durchgesetzt, die klassischerweise die Objekt- („Was ist neu?“), die Subjekt- („Für wen neu?“), die Intensitäts- („Wie sehr neu?“) und die Prozeßdimension („Wo beginnt und wo endet der Neuerungsprozeß?“) umfaßt. Um zunächst eine Abgrenzung zur Angebotsvariation vorzunehmen, genügt es, die Subjekt- und Intensitätsdimension zu betrachten. Unabhängig hiervon wird die Objektdimension unter 3. und die Prozeßdimension unter 4. betrachtet.

Mit der Subjektdimension einer Innovation ist die Tatsache gekennzeichnet, daß zur Bewertung, ob und inwieweit eine Innovation vorliegt, zunächst ein subjektgebundener Vergleich des neuen mit dem bisherigen Zustand erfolgen muß. Dabei kann unterschieden werden zwischen einer Unternehmens- und einer Marktneuheit. Bei einer Unternehmensneuheit nutzt eine Unternehmung eine Neuerung erstmalig, unabhängig davon, ob andere Unternehmen dies bereits vor ihr getan haben. Von einer Marktneuheit kann dann gesprochen werden, wenn innerhalb einer Branche oder eines Marktes neue Produkte und/oder neue Prozesse erstmalig eingeführt oder eingesetzt werden. Wenn eine Marktneuheit für den Besucher transparent ist, d.h. wenn er sie wahrnehmen kann, dann löst dies Innovationserlebnisse aus, während dies bei einer

Unternehmensinnovation nicht zwingend der Fall ist. Von Bedeutung ist diese Unterscheidung für das Innovationsmanagement und -marketing, denn zum einen führt eine wahrgenommene Unternehmensneuheit zu Abweichungen von Routinehandlungen im Unternehmen und zwar weitgehend unabhängig davon, ob diese bereits an anderer Stelle realisiert wurde, zum anderen sind unterschiedliche Marketingaktivitäten von Bedeutung. Auf diese Aspekte soll unter 4. genauer eingegangen werden.

Mit der Intensitätsdimension einer Innovation ist die Frage nach dem Grad der Neuartigkeit gemeint. Auch hier muß vor dem Hintergrund der Subjektdimension festgelegt werden, wer den Neuartigkeitsgrad bewertet. Meffert unterscheidet hierzu den objektiven und den subjektiven Innovationsbegriff. Der objektive Innovationsbegriff bewertet die Innovation aus Sicht der relevanten Konsumenten. In diesem Zusammenhang wird also von einer Innovation gesprochen, wenn ein Einfluß der betrachteten Dienstleistung auf bisherige Verhaltensmuster zu erkennen ist. Es werden nach ihrem Grad der Verhaltensänderung kontinuierliche, dynamisch-kontinuierliche sowie diskontinuierliche Innovationen unterschieden. Eine kontinuierliche Innovation liegt vor, wenn nur ein geringer Einfluß auf Verhaltensmuster zu beobachten ist. Dynamisch-kontinuierliche Innovationen erzeugen bereits einen erheblichen Einfluß auf etablierte Verhaltensmuster, während diskontinuierliche Innovationen eine grundsätzliche Veränderung menschlicher Verhaltensmuster implizieren.

Als Ergebnis läßt sich also festhalten, daß wahrgenommene Innovationen im Gegensatz zu Variationen je nach ihrem Grad zu Abweichungen von Routinehandlungen innerhalb einer Unternehmung führen und/oder Verhaltensmuster relevanter Konsumenten beeinflussen.

Da der Begriff der Innovation somit im Allgemeinen und damit deduktiv auch für Veranstaltungsinnovation umrissen ist, kann im nachfolgenden Abschnitt auf die Gestaltungsbereiche von Veranstaltungsinnovationen eingegangen werden.

3. Objektdimension von Veranstaltungsinnovationen

Die Objektdimension einer Innovation kennzeichnet die Tatsache, daß sich Neuerungen auf unterschiedliche Gegenstandsfelder beziehen können. Deren Betrachtung dient also der Beantwortung der Frage „Was (genau) ist neu?“ oder „Wo kann Innovation ansetzen?“. Um zu einer Systematisierung für das Veranstaltungsmarketing zu gelangen,

bietet es sich an, zunächst einen Blick auf die bisherigen Überlegungen hierzu im allgemeinen Dienstleistungsmarketing zu werfen.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wurden vielfältige Versuche unternommen, um zu einer Begriffsabgrenzung von Dienstleistungen kommen. Dabei orientierte man sich insbesondere anhand folgender konstitutiver Merkmale:

- die Bereitstellung von Leistungsfähigkeiten
- die Integration eines externen Faktors
- die Immaterialität von Dienstleistungen.

Diese Merkmale beziehen sich jeweils auf Leistungsdimensionen, die grundsätzlich bei jeder Art von Leistung zu finden sind. So bezieht sich *die Bereitschaft und Fähigkeit zur Erbringung einer Leistung* auf die Potentialdimension, setzt das Kennzeichen der *Integration eines externen Faktors* an der Prozeßebene an und ist die *Immaterialität* ergebnisbezogen. Dieser Zusammenhang, welcher der Abgrenzung und Klassifizierung von Dienstleistungen dient, wird ebenfalls herangezogen, wenn es um die Qualitätsbeurteilung oder um Gestaltungsbereiche für das Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor geht.

Wochnowski recurriert zur Kennzeichnung von Veranstaltungsangeboten und im Zusammenhang mit der Veranstaltungspolitik ebenfalls auf Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualitäten. Da Veranstaltungsinnovationen wie oben aufgezeigt ein Teil der Veranstaltungspolitik sind, soll diese Systematisierung auch zur Bezeichnung der Bezugsobjekte von Veranstaltungsinnovationen dienen. Nachfolgend sollen vor allem Suchfelder und Gestaltungsbereiche für einen Veranstalter unter Berücksichtigung der konstitutiven Merkmale von Veranstaltungen betrachtet werden.

3.1. Potentialmerkmale als Gestaltungsbereich

Mit dem Potential einer Dienstleistung ist gemeint, daß sie normalerweise nicht als ‚fertiges Produkt‘ vorliegt, sondern lediglich die Bereitschaft und Fähigkeit eines Anbieters zur Erbringung einer Leistung existiert. Da sich Potentialmerkmale von Veranstaltungen auf räumliche, zeitliche und inhaltliche Aspekte beziehen können, soll dieser Einteilung im folgenden nachgegangen werden. An dieser Stelle kann keinesfalls der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden, die wichtigsten Anknüpfungspunkte werden jedoch beispielhaft dargestellt und kurz erläutert.

Unter räumlichen Gesichtspunkten läßt sich als Gegenstandsfeld zunächst die Standortwahl ausmachen. So kann angenommen werden, daß ein unbekannter oder neuartig dekoriertes Standort innovative Erlebnisqualitäten vermitteln kann. Die Standortwahl bestimmt auch die verfügbare Veranstaltungsinfrastruktur, welche sich durch die Erreichbarkeit für den Besucher, das Besucher-Aufnahmevermögen, die Abgeschlossenheit, die Platzierung der Besucher und die Anzahl und räumliche Anordnung von Bühnen- und Besucherraum auszeichnet. Jeder dieser Aspekte trägt dazu bei, eine Übertragbarkeit der Akteur-Leistungen auf den Besucher zu ermöglichen und kann bei entsprechender Gestaltung Neuigkeitserlebnisse hervorrufen. Als ein weiterer räumlicher Aspekt läßt sich das Ausmaß der räumlichen Mobilität der Anbieter und Nachfrager von Veranstaltungen anführen, die Frage also, wer welchen Beitrag zur Überwindung räumlicher Distanzen leistet.

In zeitlicher Hinsicht liegen Innovationspotentiale in der Terminierung und der Dauer des Angebots, wobei bei der Dauer unterschieden werden muß zwischen Nutzungs- und Angebotsdauer. Ein Beispiel für eine Veranstaltungsinnovation aufgrund der Terminierung ist die „Lange Nacht der Museen“ in Berlin und Hannover, wo Besuchern die Möglichkeit eröffnet wird, Museen nachts zu besuchen.

Betrachtet man die inhaltlichen Gesichtspunkte der Potentialdimension, so bietet zum Beispiel die Programmstruktur einer Veranstaltung vielfältige Möglichkeiten für Innovationen. In Anlehnung an die Sortimentszusammenstellung im Handel, differenziert Wochnowski nach einem breiten und tiefen Angebot, und zwar in Abhängigkeit davon, ob die jeweiligen Angebote einer Veranstaltung inhaltlich bzw. zeitlich substitutiv oder komplementär sind. Die Breite einer Veranstaltung ergibt sich aus der Unterschiedlichkeit der dargebotenen Inhalte und Tätigkeiten, wobei der Übergang von einer Programmausweitung zu einer Kombination von Veranstaltungen fließend ist, während mit der Tiefe die zeitliche Kombination gemeint ist. So bezeichnet Wochnowski eine simultane Darbietung als tief und eine sukzessive Darbietung als flach.

Die Möglichkeiten des Programmaufbaus sind in der folgenden Abb. 2 verdeutlicht.

Abb. 2: Breite und Tiefe eines Veranstaltungsprogramms

	Tiefe	Zeitliche Kombination	
Breite			
Inhaltliche Kombination	flaches Sukzessivprogramm	A B C	flaches Simultanprogramm
	schraffes Spezialprogramm	A1 A2 A3	

Quelle: Wochnowski, H., (1996), S. 37

Ein weiterer gerade für personendominante Veranstaltungen wichtiger Ansatzpunkt sind sicherlich die Akteure. So könnte man im Kulturbereich von einer Innovation sprechen, wenn unabhängige Künstler oder Ensemble für ein Projekt zusammengebracht werden.

3.2. Prozeßmerkmale als Gestaltungsbereich

Mit dem Prozeß einer Dienstleistung, bzw. Veranstaltung ist die eigentliche Erstellung der Leistung unter Integration des externen Faktors gemeint. Bei Veranstaltungen als personenbezogene Dienstleistungen muß sich erst der Besucher als externer Faktor einbringen, damit die Leistungserstellung erfolgen kann. Zwar könnten viele Veranstaltungen ohne den Besucher durchgeführt werden, sie wären aber wirtschaftlich nicht verwertbar. Ziel der Prozeßgestaltung ist die optimale Übertragung der Potentialmerkmale auf die Besucher. Bei personendominanten Veranstaltungen ist damit vor allem die Leistungsfähigkeit der Akteure gemeint.

Wie bei den Potentialmerkmalen läßt sich die Integration des Besuchers auf der Prozeßebene hinsichtlich räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Aspekte systematisch untersuchen. Beispielhafte Suchfelder für Veranstaltungsinnovationen werden nachfolgend herausgegriffen und kurz erläutert.

Im räumlichen Sinne ist die Forderung nach einer optimalen Integration der Besucher zu erheben, wobei dies durch die Anordnung von Bühnen, Zuschauern und Akteuren zu erreichen ist.

In zeitlicher Hinsicht sind der Beginn und die Dauer der Integration von besonderer Bedeutung für Veranstaltungen, da dadurch die Integrationsflexibilität festgelegt wird, d.h. welchen Entscheidungsspielraum der Besucher bei der Festlegung des konkreten Beginns und der Dauer hat. Wochnowski unterscheidet hierbei zeitfixierte,

zeitpunktfixierte und zeitflexible Veranstaltungen. Während bei einer zeitfixierten Veranstaltung sowohl der Beginn als auch die Dauer festgelegt sind, ist bei einer zeitpunktfixierten nur der Beginn bestimmt. Bei zeitflexiblen Veranstaltungen kann der Besucher, soweit die Öffnungszeiten bekannt sind, seine Nutzungsdauer und den Beginn selbst bestimmen, da die Nutzungsdauer kürzer ist als die Angebotsdauer.

Je nachdem, wo man theoretisch den Beginn einer Veranstaltung aus Besuchersicht abgrenzt, können sich weitere zeitliche Suchfelder für Prozeßinnovationen ergeben. Wenn man Wartezeiten an der Kasse in die Betrachtung mit einbezieht, so kann zum Beispiel die Umwandlung von Wartezeiten in Transaktionszeiten möglicherweise bereits vor Beginn der eigentlichen Veranstaltung neuartige Erlebnisse vermitteln.

Unter inhaltlichen Gesichtspunkten der Integration ist die Art der Integration maßgeblich. Folgende Dimensionen unterscheidet Wochnowski:

1. aktive vs. passive Integration
2. rationale vs. emotionale Integration
3. anspruchsvolle vs. anspruchslose Integration.

Ad 1) Diese Dimension rekuriert auf die Handlungsausrichtung der Integration. Passiv bedeutet eine rein geistige Einbringung, aktiv schließt das körperliche Moment ein, wobei von Interaktion gesprochen werden kann, um so mehr der Akteur oder Anbieter auf die Aktionen des Besuchers reagiert.

Ad 2) Diese Dimension bezieht sich auf die Art des Verhaltensantriebs. Rationale Integration zielt auf den Verstand ab, emotionale Integration spricht die Gefühle des Besuchers an.

Ad 3) Hierbei geht es um die notwendigen Fähigkeiten des externen Faktors, um ihn erfolgreich zu integrieren.

Diese inhaltlichen Dimensionen der Integration knüpfen eng an die Ergebnismerkmale von Veranstaltungen an, so daß deren Gestaltung im nächsten Abschnitt implizit enthalten ist.

3.3. Ergebnismerkmale als Gestaltungsbereich

Veranstaltungen führen vor allem eine substantielle, meistens psychische Veränderung beim Besucher als Ergebnis am Ende einer Veranstaltung herbei und stiften somit

immateriellen Nutzen. Zur Systematisierung können nach Wochnowski drei zentrale voneinander unabhängige Dimensionen herangezogen werden:

1. Kognitiver Nutzen

Der Nutzen für den Besucher liegt hierbei in der Vermittlung zweckorientierten Wissens. In diesem Sinne dienen die bei einer Veranstaltung gewonnenen Informationen einem übergeordneten Zweck. Diese Nutzendimension steht in enger Verbindung zu der Bezeichnung des Zeitersparnisangebots womit gemeint ist, daß Zeit investiert wird, um schneller an Informationen zu gelangen.

2. Emotionaler Nutzen

Unterhaltung und Erlebnis stehen im Fokus dieser Nutzendimension, welche durch neuartige Reize, die emotionale Prozesse anstoßen, ausgelöst werden. In diesem Zusammenhang kann auch von Zeitverwendungsangeboten gesprochen werden.

3. Sozialer Nutzen

Veranstaltungen können aufgrund ihres Merkmals der kollektiven raum-zeitlichen Integration mehrerer Besucher Kommunikation und Geselligkeit fördern und somit sozialen Nutzen stiften.

Über diese drei Dimensionen kann ein Nutzenraum gespannt werden (vgl. Abb. 3), wobei Innovationserlebnisse über eine neuartige Positionierung einer Veranstaltung zustande kommen können, wie zum Beispiel der Übergang von einer Vorlesung hin zu einer Präsentation in der Universität.

Abb. 3: Nutzenpositionierung von Veranstaltungsinnovationen

kognitiver Nutzen 1

4

5

emotionaler Nutzen

6

1 = Vorlesung
 2 = Präsentation
 3 = Full-Event
 4 = Workshop
 5 = Fest
 6 = Treffen

sozialer Nutzen

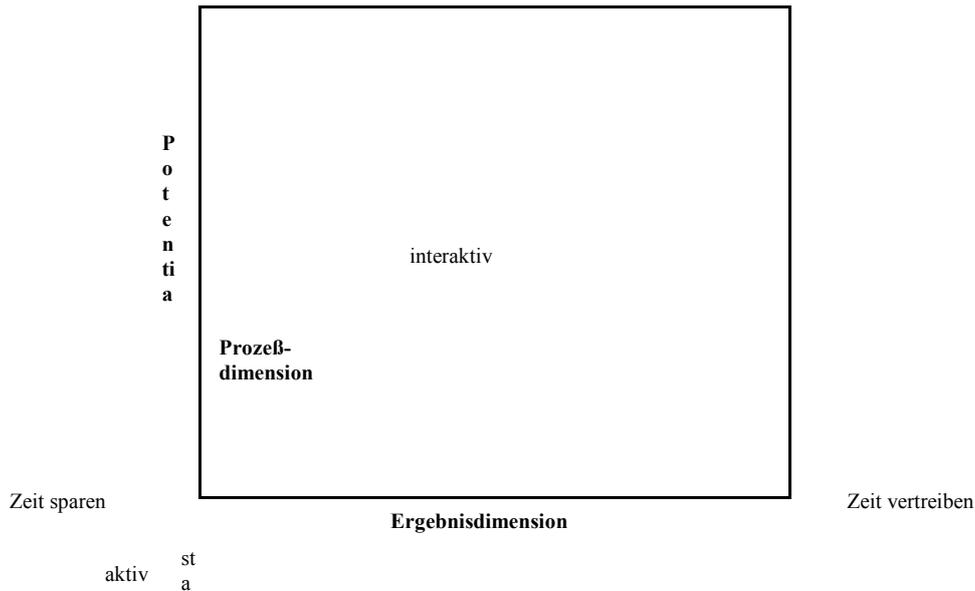
Quelle: in Anlehnung an Wochnowski, H., 1996, S. 66

3.4. Mehrdimensionale Betrachtung der Gestaltungsbereiche

Donabedian hat am Beispiel von Krankenhausdienstleistungen darauf hingewiesen, daß die drei Leistungsdimensionen sich in der Qualitätsbeurteilung durch den Nachfrager gegenseitig bedingen. Wochnowski klassifiziert Veranstaltungen auch mehrdimensional mittels Potential-, Prozeß- und Ergebnisqualitäten, wobei er jeweils ein übergeordnetes Kriterium aufgreift. Demnach ist die Potentialqualität am ehesten durch das Ausmaß an Flexibilität nach räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Aspekten zu beschreiben, die Prozeßqualität durch die Intensität der Integration und die Ergebnisqualität durch die Unterscheidung in Zeitersparnis- und Zeitvertreibsangeboten. Daraus ergibt sich der Gestaltungsraum des Veranstalters, innerhalb dessen sich Veranstaltungsinnovationen sowohl suchen als auch analysieren lassen (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Mehrdimensionaler Gestaltungsraum von Veranstaltungsinnovationen

flex
 ibel



Quelle: Wochnowski, H., 1996, S. 72

4. Innovationsmanagement bei Veranstaltungen

Für den güterwirtschaftlichen Bereich gibt Meffert eine Definition vom Innovationsmanagement. Es „...kann als institutionalisierter Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozeß definiert werden, der alle mit der Entwicklung, Durchsetzung und Einführung von unternehmenssubjektiv neuen Produkten und Prozessen verbundenen Aktivitäten betrieblicher Führungspersonen umfaßt.“ Auf Grundlage dieser Begriffsbestimmung wird nachfolgend untersucht, ob sich diese auch auf das Veranstaltungsmarketing übertragen läßt, und wie sich dieser Prozeß und seine Aktivitäten im Bereich des Dienstleistungsmarketings und insbesondere des Veranstaltungsmarketings darstellt. Wobei gleich angemerkt sei, daß es sich hierbei nicht um Produkte und Prozesse handelt, sondern um Veranstaltungsangebote, die sich aus den drei Leistungsdimensionen des Veranstaltungspotentials, -prozesses und -ergebnisses zusammensetzen.

4.1. Zum Zusammenhang zwischen Innovationsmanagement und Erfolg

„Successful new services rarely emerge by mere happenstance.“ Damit ist angedeutet, daß ein Zusammenhang zwischen dem Innovationsmanagement und dem Erfolg einer Innovation besteht. Um so erstaunlicher ist es daher, daß die Literatur hierzu im Dienstleistungssektor im Gegensatz zu Untersuchungen im güterwirtschaftlichen

Be-reich äußerst rar ist. Insbesondere im Konsumgüterbereich wurden bereits sehr früh Ansätze entwickelt, wohingegen im Dienstleistungsbereich solche Versuche eher selten sind. In der Literatur werden unterschiedliche Faktoren betrachtet, die Einfluß auf den Erfolg oder Mißerfolg von Dienstleistungsinnovationen haben. So fokussieren manche auf die Frage nach der optimalen Unternehmensorganisation zur Innovationsentwicklung, auf interne und externe Kommunikation, auf Unternehmenskultur und -politik, auf mehrere Faktoren gleichzeitig, auf den *gesamten* Entwicklungsprozeß von Innovationen oder auf einzelne Phasen des Entwicklungsprozesses.

Für das Veranstaltungsmarketing im Besonderen gibt es meines Wissens noch gar keine systematischen Forschungen zu irgendeinem dieser Faktoren. Da die Betrachtung des gesamten Entwicklungsprozesses von Innovationen im Rahmen des Innovationsmanagements den Schwerpunkt im Dienstleistungsmarketing bildet, wird nachfolgend hierauf auch der Fokus für die Untersuchung der Entwicklung von Veranstaltungsinnovationen liegen. Die vorliegenden Modelle im Dienstleistungs-bereich bauen auf Erfahrungen aus dem produzierenden Gewerbe auf, und wurden vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Dienstleistungen entsprechend modifiziert. In einem weiteren Schritt soll die Anwendbarkeit dieser Modelle auf Veranstaltungen überprüft werden, indem *ein* normatives Entwicklungsmodell dargestellt wird und dessen Anwendbarkeit anhand eines Fallbeispiel aus dem Veranstaltungsbereich überprüft wird.

4.2. Ein Vergleich zwischen der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen im Allgemeinen und Veranstaltungsinnovationen

4.2.1. Das Scheuing/Johnson Modell: Entwicklung von Dienstleistungs-innovationen

Einen Überblick über wichtige Beiträge zum Entwicklungsprozeß von Dienstleistungsinnovationen liefern Scheuing und Johnson. Basierend auf diesen Überlegungen und unterstützt durch empirische Untersuchungen in Finanzinstitutionen entwickeln sie ein normatives Entwicklungsmodell.

Scheuing und Johnson unterscheiden in ihrem Modell eine Abfolge von 15 sequentiellen Stufen, wobei auf jeder Handlungsstufe sowohl die internen als auch die externen Einflußgrößen gekennzeichnet werden. Zum Zwecke der Erläuterung teilen sie ihr Modell in vier Kernstufen ein.

Die erste Kernstufe „Direction“ umfaßt die Formulierung einer Strategie und der Ziele für die neue Dienstleistung, die Ideengenerierung und die Ideensichtung und -bewertung. Strategie und Ziele sollten abgeleitet werden von den Marketingzielen der Unternehmung, welche sich im Gegenzug von den allgemeinen Unternehmenszielen, seinem Zweck und seiner Vision herleiten. Die Ideengenerierung kann aus internen und externen Quellen wie Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden schöpfen. Diese ersten Rohideen sind anschließend einer ersten Bewertung zu unterziehen.

Die zweite Kernstufe „Design“ betrifft die Phasen 4-11 dieses Entwicklungsmodells. Die verbliebenen Ideen werden mit Hilfe potentieller Kunden und dem Kundenkontaktpersonal in vollständige Konzepte gegossen, wobei Scheuing und Johnson ein Konzept als die Umschreibung einer potentiellen neuen Dienstleistung definieren. Ein typisches Konzept würde demnach die Beschreibung eines Problems in

Abb. 5: Normatives Entwicklungsmodell von Dienstleistungsinnovationen

Marketing Objectives		and Strategy	Environmental Analysis
Internal Sources	2	Idea Generation	External Sources
	3	Idea Screening	
Customer Contact Personnel	4	Concept Development	Prospects
	5	Concept Testing	
Budget Development	6	Business Analysis	Market Assessment
	7	Project Authorization	
Operations Personnel	8	Service Design and Testing	Users
		Process and System	
Operations Personnel	9	Design and Testing	

		Marketing Program	
	10	Design and Testing	Users
All Personnel	11	Personnel Training	
	12	Service Testing and Pilot Run	Users
	13	Test Marketing	Users
	14	Full-Scale Launch	
	15	Post-Launch Review	

Quelle: Johnson, E.M./ Scheuing, E.E., 1989, S. 30

Frage kommender Kunden, die Gründe, warum diese Dienstleistung angeboten werden sollte und die Bestimmung der Bestandteile und des Nutzens umfassen. Im Rahmen von Konzepttests wird darauffolgend überprüft, ob potentielle Kunden die Idee der Dienstleistung verstehen, sich positiv dazu äußern und meinen, daß sie bisher unbefriedigte Bedürfnisse befriedigt. Die Ergebnisse dieser Tests sollten dann helfen, Ideen zu selektieren und das Konzept weiter zu entwickeln. Die nachfolgende Wirtschaftlichkeitsanalyse betrifft ein Marktassessment und die Budgetierung der Dienstleistungsinnovation, auf dessen Grundlage dann die Projektfreigabe erfolgt.

Das Konzept muß darauf folgend operationalisiert werden, was eine endgültige Festlegung der Leistungsmerkmale, den Entwurf des Übermittlungssystems und -prozesses und des Marketingprogramms beinhaltet. Alle drei Teile sollten durch Tests geprüft werden. Bevor ein Pilotversuch gestartet wird sollten jedoch die Mitarbeiter mit der Dienstleistungsinnovation vertraut gemacht und geschult werden.

Die dritte Kernstufe „Testing“ umfaßt einen Pilotversuch, dessen Ergebnisse dazu dienen letzte Veränderungen vorzunehmen, und einen Testmarkt, welcher die Marktreaktion auf die neue Dienstleistungen und auf unterschiedliche Marketing Mix Optionen testet

Die vierte Kernstufe „Introduction“ betrifft die vollständige Markteinführung und die Überprüfung nach der Markteinführung.

4.2.2. Fallbeispiel: Das „Kultur- und Ereignisprogramm“ der EXPO 2000

4.2.2.1. Klassifikation des „Kultur- und Ereignisprogramms“ als Veranstaltung

Das Kultur- und Ereignisprogramm der EXPO2000 in Hannover soll zunächst anhand folgender in diesem Fall relevanter Merkmale klassifiziert und somit zu anderen Veranstaltungen abgegrenzt werden:

1. Kulturveranstaltung

Das Kultur- und Ereignisprogramm war Bestandteil einer Großveranstaltung, nämlich der EXPO2000 selbst. Wenn man das Konzept einer Veranstaltung als Unterscheidungskriterium heranzieht, dann könnte man eine Expo als eigenständigen Veranstaltungstypus begreifen. Da jedoch die Entwicklung, Planung und Durchführung der vier inhaltlichen Säulen der Expo2000 „Internationale Teilnehmer“, „Themenpark“, „Weltweite Projekte“ und das „Kultur- und Ereignisprogramm“ jeweils in den Bereichen selbst koordiniert wurde, kann nur die Betrachtung jeweils einer dieser vier Bereiche, in diesem Fall des Kulturprogramms, zielführend sein.

2. Veranstaltungsprogramm

Das „Kultur- und Ereignisprogramm“ der EXPO2000 setzt sich aus unterschiedlichen Veranstaltungssparten wie Tanz und Theater, Film und Bildende Kunst und Musik zusammen. Zwar handelt es sich hierbei um eine Vielzahl von einzelnen Veranstaltungen, für den Bereich Kultur- und Ereignisprogramm der EXPO2000 Hannover GmbH bestand die Aufgabe jedoch darin, ein *gesamtes* Programm zu entwickeln, was seinen Ausdruck findet, in den Projektbereichen „Veranstaltungskalender/ Programmdisposition“ und „Spielstätten“ welche übergreifend mit Umsetzungs- und Abwicklungsaspekten beschäftigt waren. Das Kultur- und Ereignisprogramm kann anknüpfend an die unter 3.1. diskutierten Parameter der Programmgestaltung als besonders breit und tief bezeichnet werden. Der Fokus wird nachfolgend auf dem gesamten Programm liegen.

3. Einzelveranstaltung

Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal stellen zeitliche Aspekte der Leistungsbereitschaft dar. Wochnowski unterscheidet hierbei das Unikat, eine Einzel-Veranstaltung, einen Veranstaltungs-Block und eine Veranstaltungs-Reihe. Betrachtet man das Kultur- und

Ereignisprogramm als Ganzes, so muß man von einer Einzelveranstaltung sprechen, denn in genau dieser Form und Ausprägung wird dieses Kulturprogramm sicherlich nicht wiederholt. Einzelne Veranstaltungen mögen zwar weiter durchgeführt werden, jedoch auch diese nicht mehr an dem gleichen Ort unter den gleichen Rahmenbedingungen.

4. Projektorganisation

Die Feststellung, daß es sich bei dem „Kultur- und Ereignisprogramm“ der EXPO2000 um eine Einzelveranstaltung handelt, deutet bereits darauf hin, daß es sich hierbei nicht um eine institutionalisierte Veranstaltung handelt. Vielmehr kann von einer Projektorganisation gesprochen werden. Die durchführende Gesellschaft, die EXPO2000 Hannover GmbH wurde allein zu diesem Zweck gegründet und wird sich nach Abwicklung dieser Expo wieder auflösen.

4.2.2.2. Ist das „Kultur- und Ereignisprogramm“ eine Innovation?

Bevor im nächsten Abschnitt nun ein Vergleich des Scheuing/ Johnson Modells mit dem „Kultur- und Ereignisprogramm“ der EXPO2000 vorgenommen wird, muß im Vorfeld noch geklärt werden, ob es sich hierbei überhaupt um eine Innovation handelt. Anknüpfend an 2.2. kann festgehalten werden, daß es sich zumindest um eine Unternehmensneuheit handelt. Da noch nie eine universelle Expo in Deutschland ausgerichtet wurde, trifft dies auf den Veranstalter, die Bundesrepublik Deutschland genauso zu, wie auf die durchführende Gesellschaft, die EXPO2000 Hannover GmbH, welche allein zu diesem Zweck gegründet wurde. Die gesamte Veranstaltung ebenso wie das Kultur- und Ereignisprogramm mußten von Grund auf erst noch entwickelt werden.

In Abhängigkeit davon, wie man den relevanten Markt abgrenzt kann auch von einer Marktneuheit gesprochen werden. Für die Menschen in Hannover, Niedersachsen und Deutschland war die EXPO2000 und mit ihr das Kultur- und Ereignisprogramm sicherlich eine neue und einmalige Veranstaltungsalternative, was sich auch in der Kampagne der EXPO2000 mit dem Slogan „Das gibt’s nur einmal, das kommt nie wieder“ ausdrückt. Weltweit gesehen soll es an dieser Stelle dahin gestellt bleiben, ob es sich um eine Innovation handelt, obwohl gerade Einzelveranstaltungen oftmals allein aufgrund ihrer Einmaligkeit als Neuerungen gelten können.

4.2.2.3. Hypothesen zur Entwicklung des „Kultur- und Ereignisprogramms“

Die nachfolgenden Aussagen stützen sich zum einen auf den offiziellen Projektstrukturplan des Bereichs „Kultur- und Ereignisprogramm“ der EXPO2000 Hannover GmbH (vgl. Abb. 6), zum anderen auf ein Telefoninterview mit der Projektleiterin des Projekts „Veranstaltungskalender/ Programmdisposition“, in welchem einzelne Aspekte des Entwicklungsprozesses explorativ diskutiert wurden. Sowohl der Projektstrukturplan als auch das Interview dienen im Rahmen dieses Beitrags vorerst der Hypothesengewinnung. Anhand dieser sollen nun die deutlichsten Unterschiede zum Scheuing/ Johnson Modell diskutiert werden.

Abbildung 6 Projektstrukturplan des Kultur- und Ereignisbereichs der EXPO2000					
Phase	Projektphasennummer	Projektphasenname	Projektphasenbeschreibung	Meilenstein	
KuE	1	Konzeption	1.1 Entwicklung von Inhalten, 1.2 Finden geeigneter Partner, Scouts, Künstler 1.3 Zusammenstellung von Beratern, Arbeitsgruppen 1.4 Erstellung inhaltlicher Konzeptionen		
	2	Budgetfestlegung	2.1 Interne Kalkulationen 2.2 Budgetgewinnung 2.3 Budgetgenehmigung durch		
	3	Umsetzung	3.1 Absprachen und Verträge mit Konzertdirektionen, Festivalleitungen, Koproduktionspartnern, Agenturen, Stiftungen/Sponsoren 3.2 Ausarbeitung von Künstlerkaufpreisen/verträge durch Partner (s.3.1) 3.4 Terminabsprachen und T Festlegungen mit Künstlern, Gruppen, Agenten, teilnehmenden Nationen u.a.		
	4	Steuerung und Kontrolle der Umsetzung	4.1 Steuerung und Kontrolle der Agenturen, Festivalleitungen, Konzertdirektionen, etc. 4.2 Inhaltliche Detailplanungen	Stand Jan. '99	
	5	Begleitung und Kontrolle d. Marketingmaßnahmen	5.1 Vertrieb 5.1.1 Erarbeitung Eventticketpreise/ EXPO-Preis- und Erlösstrukturen 5.1.2 Koordination veranstaltungsindividueller Vertriebswege 5.1.3 Vorverkaufsbeginn 5.1.4 Erlöskontrolle Vorverkauf 5.2 Vermarktung 5.2.1 Unterlagenerstellung für Vermarktung (Sponsorensuche). 5.2.2 Koordination veranstaltungsindividueller Medienrechte und Merchandising 5.3 Kommunikation 5.3.1 Programmpublikationen KuE 5.3.2 Veranstaltungspublikationen 5.3.3 Presse, Werbung, Programmhäfte, CD-Produkt. 5.4 Servicemaßnahmen 5.4.1 Unterbringung aller Beteiligten 5.4.2 Konzepterstellung Künstlerbetreuung mit Partnern 5.4.3 Konzepte veranstaltungsindividueller Servicekomponenten (z.B. Führungen)	Jun '99 Jun '99 April '00	
	6	Kontrolle und Integration	6.1 Planung der Inhalte und Veranstaltungsabläufe durch Partner 6.2 Integration der Inhalte sowie Kommunikations- und Servicemaßnahmen in den Veranstaltungsbetrieb (s. Phase 2, Bau und Betrieb) 6.3 Begleitung des Spielstättenbaus 6.4 Begleitung, Koordination und Kontrolle aller Produktionen		
	7	Veranstaltungsbetrieb	7.1 Koordination und Kontrolle Künstler, VIP- und Presse; Veranstaltungsbesuche 7.2 Koordination und Kontrolle Publikationen und Veranstaltungsinformationen 7.3 Koordination und Kontrolle der Abläufe 7.4 ? 7.5 ?	31.05.00-31.10.00	
	8	Veranstaltungsende	8.1 Koordinierung Barauszahlung Künstler 8.2 Veranstaltungsindividuelle Administration		
	9	Projektende	9.1 Abrechnungen 9.2 Auflösung des Bereiches	ab 01.11.00	
	Projektphasen Bau und Betrieb (Technische Leitung)				
	Meilensteine				
				Beginn mit Fertigstellung Feinkonzepte (s. Inhalte 3.2)	
		1	Planung und Herstellung der Spielstätten	1.1 Spielstättendefinition (Verortung und Ausstattung gem. inhaltlichen Anforderungen) 1.2 Budgetaufteilung zur Herstellung der Spielstätten 1.3 Definition Material-, Personal- und Technikausforderungen 1.4 Material-/Technikausreibungen (Licht, Ton, Bühne, techn. Grundausstattung und Personal) 1.5 Auswertung der Angebote 1.6 Vergabe (1.7) Bauliche und technische Umsetzung ausgewählter Spielstätten durch Dritte (Klassiksaal, mobiles Theater)	Stand Jan. '99 31.03.99
		2	Veranstaltungsorganisation	2.1 Spielstättenorganisation 2.1.1 Personalplanung Bau und Betrieb 2.1.2 Künstler- und Technikerbetreuung 2.1.3 Definition Veranstaltungsabläufe 2.1.4 Erstellung VA-Organigramm 2.2 Integration in den Gesamtbetrieb EXPO (betriebliche Abwicklung der Veranstaltungen) 2.3 Integrationsplanung externer Beiträge (z.B. Nationen, Partner) 2.4 Disposition (Termine, Personal, Material, Fuhrpark)	April '99
		3	Aufbau- und Probephase	3.1 Innenausbau der Veranstaltungshallen 3.2 Aufbau der Außenbühnen 3.3 Testläufe und Detaildispositionen 3.3.1 Technische Einrichtung (Standard) 3.3.2 Beleuchtung 3.3.3 Sound Checks	01.04.00
		4	Veranstaltungsbetrieb	4.1 Technische Einrichtungen (veranstaltungsindividuell) 4.1.1 Beleuchtung 4.1.2 Sound Checks 4.1.3 Proben 4.1.4 Generalproben 4.1.5 Abwicklung von ca. 2500-3000 Veranstaltungen und Kontrolle von weiteren 16.000 Kleinveranstaltungen (Animation, Spielaktionen, Folklore etc.) 4.2 tägliche und nächtliche Umbearbeiten innerhalb der Spielstätten und auf	31.05.00-31.10.00
	5	Abbauphase	5.1 Rückbau aller Spielstätten 5.2 Verkauf und/oder Rückgabe von Licht- und Tontechnik und Baumaterial	ab 31.10.00	

Hypothese 1

Der Projektcharakter von Einzelveranstaltungen hat einen Einfluß auf den zeitlichen Horizont des Zielsystems.

Da das Gesamtprojekt „Kultur- und Ereignisprogramm“ und Einzelprojekte allein für die EXPO2000 entwickelt wurden, gehen deren Ziele wahrscheinlich nicht über die eigentliche Veranstaltung hinaus. Hier eine Unterscheidung im Sinne von langfristigen strategischen Zielen und eher kurzfristigen operativ-taktischen Zielsetzungen treffen zu wollen, erscheint schwierig und bei Einzelveranstaltungen nicht notwendig.

Hypothese 2

*Bei in Projekten organisierten Veranstaltungen stellt sich **nicht** die organisatorische Problematik einer zu bewältigenden Abweichung von Routinehandlung wie innerhalb einer institutionalisierten Unternehmung.*

In der Literatur zum Innovationsmanagement wird für gewöhnlich eine institutionalisierte Unternehmung betrachtet, wodurch die Frage nach der bestmöglichen internen Organisation des Innovationsmanagements aufgeworfen wird. Projektartig geplante und durchgeführte Veranstaltungen haben von vornherein nicht oder nur in deutlich geringerem Maße, den Widerspruch zwischen den unterschiedlichen Anforderungen an das Management bei der Entwicklung von Innovationen und der Abwicklung des tagtäglichen Geschäfts zu bewältigen. An dieser Stelle müßte die oben genannte Definition von Meffert zum Innovationsmanagement modifiziert werden, d.h. das Innovationsmanagement bei vielen Veranstaltungen kann nicht als institutionalisiert gelten.

Hypothese 3

Veranstaltungen werden maßgeblich durch Kooperationen geplant und durchgeführt.

Der Projektstrukturplan macht deutlich, daß bereits in der Konzeptionsphase das „Finden geeigneter Partner, Scouts und Künstler“ und darauf folgend die „Zusammenstellung von Beiräten, Arbeitsgruppen“ (vgl. Abb. 6) notwendiger Bestandteil des Entwicklungsprozesses ist. In dieser Phase werden erste Ideen kooperativ entwickelt und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. In der Umsetzungsphase werden dann konkrete „Absprachen und Verträge mit Konzertdirektionen, Festivalleitungen, Koproduktionspartnern, Agenturen, Stiftungen, Sponsoren“ (vgl. Abb. 6) festgezurr. Die Notwendigkeit der Kooperation ergibt sich hierbei allein aus

der Tatsache, daß es sich beim „Kultur- und Ereignisprogramm“ der EXPO2000 Hannover GmbH um ein besonders breites und tiefes Veranstaltungsprogramm handelt, welches nicht in der Hand eines einzigen Veranstalters liegen kann. Aber auch sonst sind Kooperationen ein bezeichnendes Merkmal auf der Anbieterseite im Veranstaltungssektor. Interessant wäre es vor diesem Hintergrund, inter- statt intraorganisatorische Managementsysteme wie Netzwerke zu untersuchen .

Hypothese 4

Konzepttests und Testmärkte sind bei der Entwicklung von innovativen Einzelveranstaltungen im Kulturbereich unüblich.

Im Rahmen des Projektstrukturplans des „Kultur- und Ereignisprogramms“ fällt im Vergleich zum normativen Scheuing/ Johnson Modell auf, daß keinerlei Konzepttests oder ein Testmarkt aufgeführt sind. Diese wurden in diesem Sinne auch nicht durchgeführt. Zwar werden einzelne Konzepte durch die beteiligten Kooperationspartner wahrscheinlich laufend auf ihre Umsetzbarkeit und ihre Erfolgchancen überprüft worden sein. So können zum Beispiel Theaterinszenierungen während der gesamten Probephase als auch zwischen einzelnen oder sogar noch während einzelner Veranstaltungen modifiziert werden, wenn sich der gewünschte Erfolg nicht einstellt. Allerdings sind Tests mit potentiellen Besuchern äußerst unüblich, könnten aber vielleicht Erfolgchancen erhöhen. Zurückzuführen mag dies auf folgende Gründe sein:

- Ein Testmarkt für ein besonders breites und tiefes Veranstaltungsprogramm durchzuführen ist wahrscheinlich finanziell nicht realisierbar. Bei einer einmaligen Veranstaltung stellen sich technische Probleme, da die benötigte Infrastruktur parallel zur inhaltlichen Konzeption entwickelt wird (vgl. Abb. 6).
- Ein Konzepttest mit potentiellen Besuchern mit der Absicht der Überprüfung der Erreichbarkeit von kommerziellen Zielen ist im Kulturbereich aufgrund des Konfliktes zwischen künstlerischer Selbstverwirklichung und betriebswirtschaftlicher Effizienz spannungsgeladen und wird von den Akteuren wahrscheinlich oft abgelehnt.
- Grundsätzlich ist eine Beurteilung von innovativen Dienstleistungen schwierig, da sie aufgrund ihres immateriellen Charakters schwierig zu beschreiben, zu kommunizieren und vorzustellen sind. Bei Veranstaltungen kommt erschwerend das

wichtige Merkmal der kollektiven Integration als Interaktivitätspotential hinzu, welches eine schwer zu planende und erst im Prozeß sich entfaltende Größe ist.

Hypothese 5

Die parallele Entwicklung von (innovativen) Inhalten und der notwendigen Infrastruktur ist kennzeichnend für Veranstaltungen.

Abbildung 6 macht sehr deutlich, daß Inhalt und Infrastruktur sich bei Veranstaltungen nicht trennen lassen, und nur eine zusammenhängende Betrachtung zielführend sein kann. Der Unterschied zu anderen Dienstleistungen ergibt sich aus dem besonderen Gewicht, welches der Infrastruktur und Veranstaltungstechnik zukommt, denn natürlich muß bei anderen Dienstleistungen auch das Gesamtsystem beschrieben und geplant werden (siehe Abb. 5 - Phase 9).

Die genannten fünf Hypothesen machen deutlich, daß es bei der Entwicklung von Veranstaltungsinnovationen besondere Rahmenbedingungen und Schwierigkeiten zu bedenken sind, die implizieren, daß ein normatives Entwicklungsmodell wie das von Scheuing und Johnson nicht in jedem Detail auf alle Dienstleistungstypen anwendbar ist.

5. Fazit

Im Rahmen dieses Beitrags wurde aufgezeigt, was eine Veranstaltungsinnovation ist, wo spezifische Gestaltungsbereiche für Veranstaltungsbereiche liegen und was die Schwierigkeiten und Besonderheiten bei der Entwicklung von Veranstaltungsinnovationen sind. Da kaum Literatur zu diesem Themenkomplex vorhanden ist, wäre es wünschenswert, wenn dieses Gebiet weiter erforscht würde, um Veranstaltern Unterstützung bei der Entwicklung von Innovationen an die Hand zu geben. Dies insbesondere vor dem Hintergrund eines immer schärfer werdenden Wettbewerbs um die knappe Zeit der Konsumenten, welcher es zu einer Überlebensnotwendigkeit für den Veranstalter macht, sich immer wieder mit innovativen Ideen neu zu positionieren und den sich stets entwickelnden und verändernden Bedürfnissen der Konsumenten entgegenzukommen.

Literaturverzeichnis

- **Benkenstein, M. (1998)**, Besonderheiten des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch

Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 689-703

- **Booz, Allen & Hamilton Inc. (Hrsg.) (1968)**, Management of New Products, New York.
- **Booz, Allen & Hamilton Inc. (Hrsg.) (1982)**, New Products Management for the 1980s, New York.
- **Bowers, M.R. (1989)**, Developing New Services: Improving the Process Makes it Better, in: Journal of Services Marketing, Vol. 3, Nr. 1, S. 15-20
- **Brockhoff, K. (1995)**, Innovationsmanagement, in: Tietz, B. (Hrsg.), HWM, 2. Aufl., Stuttgart, S. 982-995
- **de Brentani, U. (1995)**, New Industrial Service Development, Scenarios for Success and Failure, in: Journal of Business Research 32, S. 93-102
- **Donabedian, A. (1980)**, The Definition of Quality and Approaches to its Assessment and Monitoring, Vol. 1, Ann Arbor
- **Donnelly, J.H./ Berry, L.L./ Thompson, T.W. (1985)**, Marketing Financial Services. A Strategic Vision, Homewood
- **Engelhardt, W.H/ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993)**, Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: zfbf, Jg. 45, H. 5, S. 395-426
- **Hansen, U. (1990)**, Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen
- **Hauschildt, J. (1997)**, Innovationsmanagement, 2. Aufl., München

- **Heaney, D.F. (1983)**, Degrees of Product Innovation, in: Journal of Business Strategy, Nr. 3, Spring
- **Johne, A./ Pavladis, P. (1995)**, Product Innovation in Banking: How Marketing Works, in: Journal of Marketing Management, Nr. 11, S. 797-805
- **Kelly, D./ Storey, C. (2000)**, New service development: initiation strategies, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, Nr. 1, S. 45-62
- **Kleinaltenkamp, M. (1998)**; Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen; in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 29-52
- **Laakmann, K. (1994)**, Innovationsmarketing, in: Meffert, H. (Hrsg.), Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, S. 93-98, Wien
- **Lievens, A./ Moenaert, R.K./ S'Jegers, R. (1999)**, Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 10, Nr. 1, S. 23-47
- **Lovelock, C.H. (1984)**, Developing and Implementing New Services, in: George, William R./ Marshall, Claudia E. (Hrsg.), Developing New Services, S. 44-64, American Marketing Society, Chicago
- **Martin, C.R. Jr./ Horne, D.A., (1993)**, Service Innovation. Successful versus Unsuccessful Firms, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 4, Nr. 1, S. 49-65
- **Meffert, H./ Bruhn, M. (1997)**, Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, 2. Aufl., Wiesbaden
- **Meffert, H. (1998)**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden

- **Murphy, P.E./ Robinson, R.K. (1981)**, Concept Testing for Services, in: Donnelly, J.H./ George, W.R. (Hrsg.), Marketing of Services, S.17-20, American Marketing Society
- **Pessemier, E.A. (1977)**, Product Management, New York
- **Robertson, T.S., (1967)**, The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation, in: Journal of Marketing, Vol. 31, January, S. 14-19
- **Sands, S., (1983)**, Problems of Organising for Effective New Product Development, in: European Journal of Marketing, Vol. 17, Nr. 4, S. 18-33
- **Sattler, H./ Schrader, S. (1995)**, Innovationsmarketing, in: Tietz, B. (Hrsg.), HWM, 2. Aufl., Stuttgart, S. 996-1008
- **Scheuing, E.E. (1974)**, New Product Management, Hinsdale
- **Scheuing, E.E./ Johnson, E.M. (1989)**, A Proposed Model for New Service Development, in: Journal of Services Marketing, Vol. 3, Nr. 2, S. 25-34
- **Schumpeter, J.A. (1964)**, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 6. Aufl., Berlin
- **Shostack, G.L. (1984)**, Service Design in the Operating Environment, in: George, William R./ Marshall, Claudia E. (Hrsg.), Developing New Services, S. 27-43, American Marketing Society, Chicago
- **Storey, C.D./ Easingwood, C.J. (1996)**, Determinants of new product performance, A Study in the financial services sector, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, Nr. 1, S. 32-55

- **Stuart, F.I. (1998)**, The influence of organizational culture and internal politics on new service design and introduction, in: European Journal of Service Industry Management, Vol. 9, Nr. 5, S. 469-485

- **Sundbo, J. (1997)**, Management of Innovation in Services, in: The Services Industries Journal, Vol. 17, Nr. 3, S. 432-455

- **von Raesfeld Meijer, A./ de Ruyter, K./ Cabo, P (1996)**, Cooperation in New Service Development: A Social Dynamic Approach, in: Advances in Services Marketing and Management, Vol. 5, S. 193-214

- **Witte, E. (1973)**, Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen

- **Zeithaml, V.A. / Bitner, M.J. (2000)**, Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm, 2. Aufl., McGraw-Hill Companies Inc.