

Andreas Wien und Rudolf Renner (Hrsg.)



Veranstaltungsmanagement

Ein Leitfaden
zur Konzeption und Durchführung
von Kulturveranstaltungen

Tectum

Andreas Wien
Rudolf Renner

Veranstaltungsmanagement. Ein Leitfaden zur Konzeption und
Durchführung von Kulturveranstaltungen

Umschlagabbildung© www.photocase.de//Anne_B

© Tectum Verlag Marburg, 2008

ISBN 978-3-8288-5415-4

(Dieser Titel ist als gedrucktes Buch unter der
ISBN 978-3-8288-9718-2 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort Prof. Dr. Andreas Wien	7
Konzeption kultureller Veranstaltungen Von Rudolf Renner/Marcus Retschke	9
Finanzwirtschaftliche Aspekte der Durchführung kultureller Veranstaltungen Von Jens Christian Bechtold	25
Das Anmieten eines Veranstaltungsortes Von Prof. Dr. jur. Andreas Wien	35
Die Musterversammlungsstättenverordnung (MVStättV) Von Tina Scholz	45
Typische Probleme bei der Durchführung von Veranstaltungen Von Michaela Köster	57
Geräuschemissionen durch Veranstaltungen und deren Reduzierung durch Vorlagen und Maßnahmen Von Alin Schulze	69
Vorübergehende Gaststättenerlaubnis Von Ariane Rink/Kristin Richter	81
Sondernutzung der Straße Von Kristin Richter/Ariane Rink	89
Sponsoring Von Claudia Arndt/Hanspeter Scheibe	97
Die Werbung Von Katja Mahling/Fanny Nevoigt	121
Der Kartenverkauf Von Fanny Nevoigt/Katja Mahling	129

Künstlerverträge Von Tom Lehmann	141
Veranstaltungsmanagement – Checkliste für größere Musikveranstaltungen, Festivals und Open Airs Von Tom Lehmann	155
Die Ausländersteuer Von Katja Griebner	165
Versicherungen Von Alexander Lehnert	183
Die drei Säulen der Künstlersozialversicherung Von Norman Franzke/Mandy Kuschka	193
GEMA und VG Bild-Kunst Von Marlen Hauff/Tino Sturm	213

Vorwort

Egal ob Kunstausstellung, klassisches Konzert, Opernaufführung, Popkonzert oder Werbeveranstaltung, in der heutigen Zeit nehmen Events oder auch Kulturveranstaltungen einen hohen Stellenwert im Leben vieler Personen ein. Solange die Leistungen vereinbarungsgemäß erbracht werden, wirft dieser Themenbereich keine juristischen Probleme auf. Wenn jedoch Pannen auftreten, so stellt sich sehr bald die Frage nach den juristischen Rahmenbedingungen.

Die Idee zu diesem Buch entsprang einer langjährigen Lehrtätigkeit auf dem Gebiet des Künstler- und Veranstaltungsrechts. Gespräche mit Veranstaltern und Kulturschaffenden haben immer wieder gezeigt, dass Bedarf an einer umfassenden Darstellung der für Veranstaltungen relevanten Problemfelder und Rechtsgebiete besteht. Denn oftmals sind diese Praktiker gezwungen, im Rahmen der Planung ihrer Veranstaltungen Entscheidungen zu treffen, ohne dass ihnen dabei viel Zeit dafür bleibt, sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen gründlich auseinanderzusetzen zu können. Ein breites Wissen über alle veranstaltungsrelevanten Themengebiete kann dazu beitragen, das Risiko für den Veranstalter stark zu minimieren. Doch leider sind die rechtlichen Grundlagen des Veranstaltungs- und Eventmanagements in der wissenschaftlichen Literatur bisher vernachlässigt und dementsprechend oftmals nur rudimentär dargestellt worden. Ziel dieses Buches ist es deshalb, diese Lücke zu schließen und die rechtlichen Rahmenbedingungen für Veranstaltungen strukturiert und praxisnah vorzustellen, um dem Leser damit einen Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen an die Hand zu geben.

Das Buch richtet sich insbesondere an Veranstalter und Kulturschaffende, enthält aber auch viel Wissenswertes für Künstler und interessierte Besucher von Konzerten und Kulturveranstaltungen. Es bietet durch Einarbeitung von Checklisten dem Leser eine gute Möglichkeit, die eigenen Planungsschritte kritisch zu reflektieren und dadurch Fehler in der Planung und Durchführung von Veranstaltungen zu vermeiden.

Das Buch entstand im Sommersemester 2008 im Rahmen eines Projektseminars zum Thema „Veranstaltungsmanagement und Recht“ des Studienganges Betriebswirtschaftslehre der Fachhochschule Lausitz.

Mein besonderer Dank gilt hierbei der BASF-Schwarzheide GmbH. Sie eröffnete den Studierenden die Möglichkeit an den Vorbereitungen einer Ausstellung der „Staatlichen Porzellan-Manufaktur Meissen“ mitzuwirken und ermöglichte durch ihre umfangreiche Unterstützung erst das Entstehen dieses Buches. Mitarbeiter der BASF-Schwarzheide GmbH, wie Herr Rudolf Renner, Verantwortlicher für die Galerie der BASF Schwarzheide GmbH und Co-Herausgeber dieses Buches, sowie Herr Jens Christian Bechtold, Abteilungsleiter Finanzen der BASF-Schwarzheide GmbH, standen den Studierenden für Diskussionen zur Verfügung und hielten im Rahmen des Seminars auch Vorträge, in welchen sie die praktischen Probleme darstellten, die bei der Planung und Durchführung von Kulturveranstaltungen entstehen können. Der BASF Schwarzheide GmbH und den Studierenden der Fachhochschule Lausitz, die an der Entstehung dieses Leitfadens für Veranstaltungen mitgewirkt haben gilt deshalb mein besonderer Dank.

Senftenberg, Juli 2008

Prof. Dr. jur. Andreas Wien

Konzeption kultureller Veranstaltungen

Von Rudolf Renner/Marcus Retschke

1. Definition einer kulturellen Veranstaltung

Eine oder mehrere Personen stellen für eine konkrete Publikumsgruppe (Zielgruppe) ausgewählte Inhalte aus dem kulturellen Bereich der „Bildenden Kunst“, Musik, Theater, Tanz oder Literatur vor.

Das Ziel besteht darin, dass die Zielgruppe gefühlsmäßig über den Weg der Sinne angesprochen wird. So kann z.B. über die sinnliche Wahrnehmung der Musik beim betreffenden Hörer eine heitere oder ernstere Stimmung erzeugt werden. Über diesen Weg können dann emotionale Voraussetzungen geschaffen werden um die Denkweisen des Hörers anzusprechen.

Diese Definitionen können wir mit folgenden Stichpunkten verdeutlichen:

Eine oder mehrere Personen

- Ein Veranstaltungsleiter
- Ein Kunstverein
- Eine Gruppe von Kunst- bzw. Kulturwissenschaftlern
- Kunststudenten
- BWL-Studenten
- Verantwortliche aus Politik
- Verantwortliche aus der Wirtschaft

Stellen für eine konkrete Zielgruppe

- Geschäftsleitung oder Führungskräfte in einem Unternehmen
- Mitarbeiter in einem Unternehmen
- Freundeskreis eines Unternehmen
- Jugendliche und Kinder

Ausgewählte Inhalte

- Kunstausstellung
- Konzert
- Malseminar
- Literaturveranstaltung

- Unterhaltungsveranstaltung
- Jubiläumsveranstaltung

Das Ziel besteht darin

- das Publikum (Zielgruppe) zu informieren bzw. zu überzeugen
- die positive Botschaft zu erkennen
- den Nutzen der Kultur für die Leitungstätigkeit in einem Unternehmen sichtbar zu machen, z.B. Kultur der zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Wirtschaftsunternehmen, welche Spannungen abbauen und zu einer positiven Haltung zum Unternehmen führen
- Der „Geist“, die Intention des Veranstalters muss hervorgehen
- Eltern und Freunde der Malseminare oder internationalen Kulturtage sind über die Arbeitsergebnisse zu informieren
- einen angenehmen Unterhaltungsabend zu erreichen.

Unterstützung der Darstellung durch bildhafte Mittel

- Bildwände, Videos
- Sprache des Moderators
- Gesamtverhalten, Kleidung, Stil, Gestik
- Bühnengestaltung
- Gestaltung des Veranstaltungsortes (Dekoration, Bestuhlung der Räume)
- Lichtgestaltung

Interaktion mit dem Publikum

- Einbeziehung des Publikums in die Veranstaltung

Die vier Seiten einer Präsentation

Selbstanalyse	–	Partneranalyse
Inhalt	–	Ziel

Diese vier Seiten können eine Richtschnur für die Vorbereitung, eine Orientierung bei der Durchführung, sowie Hilfsmittel bei der Resultatmittlung sein.

Der erste Schritt ist das konkrete Ziel, das Sie bei ihren Besuchern, z.B. einer Kunstaussstellung, erreichen wollen. Ihr Ziel ist es z.B. ihren Besucher über die Kunstgeschichte zu informieren und die Freude an der Kunstbetrachtung zu wecken. Wenn Sie ihre Ziele formulieren sollten Sie den Teilnehmerkreis der Kunstaussstellung kennen. Sie sollten in Erfahrung bringen, ob die Ausstellungsbesucher die präsentierte Kunst kennen oder ob es eine Erstbegegnung ist. Gehören die Gäste zu einem „Stammpublikum“ oder kommen sie aus Neugier in die Ausstellung? Wie können Sie Ihre Akzeptanz erhöhen? Für den Veranstalter ist vor allem wichtig, welches Verhältnis er zu seinem Publikum hat. Wie wird also die Partneranalyse ihrer Ausstellung ausfallen?

Sie tragen stets die Verantwortung für die Auftritte ihrer Agierenden und gegebenenfalls für ihren eigenen Auftritt vor dem Publikum. Dabei ist es empfehlenswert als Veranstalter im Hintergrund zu agieren und anderen den Vortritt zu lassen, denn Sie sind Veranstalter und nicht Künstler, das Reden sollte der Moderator übernehmen. Ihre Aufgabe muss vielmehr sein, einen geeigneten Moderator oder bei Kunstausstellungen einen Laudator auszuwählen.

Sie kennen ihr Publikum und sollten dem Kunstgeschmack ihres Publikums gerecht werden. So wird ein guter Veranstalter keinen Komiker, nur weil er prominent ist, für die kunstwissenschaftliche Einführung bei einer Vernissage von Paul Klee wählen. Bedenken Sie immer bei jedem Auftritt vor anderen Menschen: in Ihrer Rolle als Veranstalter stellen Sie sich auch selbst dar. Dies gilt für alle Arten von Präsentationen der Kultur; denn an ihren Taten werden Sie gemessen.

2. Vier Schritte zu einer gelungenen Veranstaltung

2.1. Die Vorbereitung

2.1.1 Charakter ihres Publikums

- Welchen Bildungsgrad besitzt ihr Publikum auf dem Gebiet der bildenden Kunst, Musik, Tanz usw.?
- Welche Erwartungen stellt ihr Publikum an Sie?
- Welche Einstellungen bringen ihre Besucher mit (Bereitschaft zur Kommunikation oder Diskussion)?

Bei der Vorbereitung können Sie durch Befragung oder Konsultation von Kollegen wichtige Informationen erhalten (lesen der Presse).

Bei Veranstaltungen unterscheiden Sie dabei grundlegend in drei Zielgruppen. Die Primärzielgruppe umfasst die unmittelbaren Teilnehmer ihrer Veranstaltung, wobei Sie zusätzlich in unternehmensexterne (z.B. Endverbraucher) und unternehmensinterne (z.B. Mitarbeiter) Personengruppen unterscheiden können. Die Sekundärzielgruppe nimmt nicht unmittelbar an ihrem Ereignis teil, sondern lediglich als Beobachter zur Berichterstattung für die Medien (Rundfunk, Fernsehen, Printmedien). Sie ist das Bindeglied zwischen den Besuchern ihrer Veranstaltung und der Tertiärzielgruppe. Die Tertiärzielgruppe nimmt nicht an ihrer Veranstaltung teil, sie beschränkt sich lediglich auf die Berichterstattung aus den Medien und der Mund-zu-Mund Werbung ihrer Besucher.

2.1.2 Ziele der Veranstaltung

- Was sollen die Veranstaltungsbesucher am Ende der Veranstaltung wissen und wie sollen sie handeln?
- Können wir durch den Besuch die Denkweise verändern?
z.B. Aufruf zu einer Spendenaktion für junge Künstler.

Die Ziele müssen konkret ausformuliert sein. Die Bedeutung der konkreten Ausformulierung wird durch die Möglichkeiten, welche eine genaue Festlegung der Ziele bietet, deutlich. Dazu zählen die sichere Auswahl der gewünschten Inhalte und passende, dafür taugliche Methoden. Dabei trennen Sie von vornherein das Wesentliche vom Unwesentlichen.

Ihre Ziele können Sie in zwei wesentliche Gruppen einteilen, welche sich durch ihre Fristen unterscheiden. Kurzfristig vermitteln sie Emotionen (erziehende Funktion), langfristig sind ihre Ziele die Vermittlung von Wissen (bildende Funktion). Emotionen (z.B. Spaß, Freude) lassen sich als innere Erregungen definieren, die mehr oder weniger bewusst angenehm oder unangenehm empfunden werden. Positiv erlebte Emotionen ihrer Besucher wirken sich später positiv auf die Beurteilung der Veranstaltung und ihr eigenes Image aus. Informieren, motivieren, überzeugen oder einfach „nur“ unterhalten, das alles können ihre Ziele sein. Kurzfristig wollen sie vielleicht auch nur einen Gedankenaustausch, Emotionen erleben oder Interaktion mit dem Publikum erreichen. Langfristig können ihre Ziele die Veränderung in der Wahrnehmung von Musik, Literatur oder Kunst bei ihren Besuchern sein. Zu ihren Zielen können auch Förderung von Nachwuchskünstlern, Kommunikation und Auseinandersetzung mit sozialen und po-

litischen Themen gehören (z.B. Toleranz und Akzeptanz üben) oder Schulung interkultureller Kompetenzen sein.

2.1.3 Inhalte der Veranstaltung

Wir empfehlen Ihnen dabei folgende Schritte zu gehen:

1. Sammeln Sie z.B. für eine Buchlesung alle wesentlichen Informationen, die Sie bekommen können über:
 - das vorzustellende Buch
 - den/die Autoren
 - den literarischen Hintergrund
 - das Land der Entstehung
2. Wählen Sie aus der Sammlung ihrer Informationen die notwendigen Inhalte aus, z.B.:
 - Zitat oder Textstelle
 - Fotos der/des Autoren
3. Alle Inhalte sind so didaktisch aufzubereiten, dass sie ganzheitlich vom Publikum aufgenommen werden können (über Bild, Ton, Gegenstände).

Das Sammeln der Informationen

Im ersten Schritt Ihrer Veranstaltungsvorbereitung, der Informationssammlung, prüfen Sie was alles an Wissen für ihre Veranstaltung notwendig ist. Bitte denken Sie an die konkreten sachbezogenen Informationen und an Informationen im weitesten Sinne, z.B. an die Temperatur am Veranstaltungsort. Auch sehr wichtig sind die Informationen über weitere Veranstaltungen, welche in der Region stattfinden. Bemühen Sie sich ständig die notwendigen Hintergrundinformationen zu sammeln. Dazu ein Beispiel: Sie möchten für einen gemischten Teilnehmerkreis eine Sinfonie von Ludwig van Beethoven vortragen lassen. In ihrer Zielstellung haben Sie Ihr Vorhaben formuliert. Die Hörer des Konzertes sollen die Sinfonie kennen lernen und ein Interesse an den Kompositionen von Ludwig van Beethoven finden bzw. erweitern und die Freude oder gar Liebe zur klassischen Musik finden.

Wie wir schon festgestellt haben, handelte es sich um ein gemischtes Publikum, demnach sollte das Publikum in den Informationen über das Konzert (Programmhefte, Presseinfo oder gar Moderation) eine

umfangreiche, populäre Ahnung über Beethoven und seine Zeit erblicken.

Bestimmung der Inhalte

Die Auswahl konkreter Inhalte wird von der Frage bestimmt, welche Themen Sie für ihren Publikumskreis verständnisvoll auswählen, um ihr Ziel zu erreichen. Wenn ihnen der Bildungsgrad des Publikums bekannt ist, dann sollte das Niveau des Inhaltes immer im Bereich für die jeweiligen Teilnehmer liegen. Liegt der Inhalt zu flach, dann entsteht Langeweile, im Gegensatz dazu schaltet der Teilnehmer bei unerreicher hoch angelegtem Inhalt ab und hofft auf ein baldiges Ende der Veranstaltung. Diese Regel gilt für Veranstaltungen der „ernsten Künste“ wie auch für die der Unterhaltung. In diesem Fall denken wir an die Unterhaltungsmusik, welche nicht generationengerecht zu einer Abendveranstaltung angeboten wird, z. B. Abiturbälle im Jahr 2010 zu Discoklänge der fünfziger Jahre.

Ein wesentlicher Punkt ist die Wertschätzung unseres Publikums. Im Mittelpunkt der kulturellen Verantwortung steht das Publikum, deren Wünsche Sie erfüllen wollen. Das Publikum möchte im übertragenen Sinn in die Veranstaltung integriert werden. Sie können das nur erreichen, indem Sie ihren Teilnehmern/innen ihre Wertschätzung entgegen bringen. Der erste Kontakt mit dem Publikum beginnt bereits mit der Form der Einladung. Die Wahl der Einladung kündigt dem Gast das Niveau der Veranstaltung an. Wie sieht die Gestaltung der schriftlichen Einladungen, Plakate, Handzettel aus: erkennt man den Stil eines ausgebildeten Grafikers oder einen lieblos dahin geschriebenen Text? Sind die Plakate an den vorgesehenen Stellen angebracht oder „wild plakatiert“?

Vor Beginn der Veranstaltung steht der Empfang der Gäste: Wie werden die Gäste empfangen? Abhängig von der Art der Veranstaltung sollten unbedingt die Normen des klassischen Knigge bzw. dessen modernen, zeitgemäße Formen beachtet werden. Wir empfehlen hier die einschlägige Literatur über die Kultur der zwischenmenschlichen Beziehungen eingehend zu lesen und zu „beherzigen“. Der „Gast ist König“ sollten wir auch in der Demokratie wörtlich nehmen. Nachdem wir unsere Gäste in den Veranstaltungsraum geleitet haben, sollten wir darauf achten, dass sich der Teilnehmer wohl fühlt und er den Eindruck erhält „er ist uns viel wert“. Das beginnt bei der Raumakustik und endet bei der jeweils geeigneten Form seiner Verabschiedung.

Begegnung mit dem Publikum

In der Regel sollte der Verantwortliche von kulturellen Veranstaltungen nicht in der Mitte oder gar auf der Bühne des Veranstaltungsortes stehen. Seine Aufgabe ist es: Gutes gekonnt dem Publikum zu bieten. An seinen Leistungen sollte der Veranstalter erkannt werden, diese Leistungen bestehen darin, gute Musiker, Maler, Literaten, Schauspieler usw. zu präsentieren. Sollten dennoch Kontakte mit dem Teilnehmerkreis in der Öffentlichkeit entstehen, dann erzählen Sie etwas über sich selbst. Wenn Sie zum Beispiel Blickkontakt halten oder bei Fragen aufmerksam und dem Gast zugewandt zuhören, dann erkennt man ihre Aufmerksamkeit. Selbst die für Sie einfache Frage nach dem nächsten Kulturabend nehmen Sie so ernst als würden Sie nach der Möglichkeit einer Vincent van Gogh- Ausstellung in ihrem Hause gefragt. Sollten Sie das Publikum in einer Informationspräsentation begegnen, dann treten Sie informiert auf. Ihr Wissen ist gefragt, auf ihrem Gebiet müssen Sie souverän sein. Der Satz „Sage was du liest und ich sage wer du bist“, sollte seine Wertigkeit nicht verlieren. Veranstalter tragen auch einen wesentlichen Beitrag zur Gesamtkultur bei. Daher sollten Sie in ihren Begegnungen mit ihrem Publikum oder Medien überzeugend auftreten. Sie müssen ihr Kulturprogramm kennen, alle Hintergrundinformationen beherrschen und sich auch in der Gesetzgebung der Veranstaltungsordnung auskennen.

Ihre Aufgabe als kultureller Veranstalter endet nicht mit der Veranstaltung, sondern begleitet Sie in ihrem privaten Leben weiter. Wenn Sie andere, z.B. Schulen, Unternehmen oder gar die Politik für ihre Ideen und Vorhaben interessieren möchten, müssen Sie Begeisterung ausstrahlen. Dass die Pflege und Erhalt unserer guten traditionellen Werte als Verhaltensmuster von ihnen geachtet wird, ist selbstverständlich. Eine ansprechende, nicht auffällige Kleidung verleiht ihnen ein angenehmes Äußeres.

2.2 Ablaufplan einer kulturellen Veranstaltung

Eine kulturelle Veranstaltung sollte nach folgendem Ablaufschema aufgestellt sein.

- A Einlass der Besucher
 - B Einleitung der Veranstaltung
 - C Begrüßung der Besucher
 - D Nennen der Künstler/Agierende vorstellen
 - E Formulierung des Veranstaltungszieles
-
- A Einlass der Besucher
 - höflicher Empfang durch Hauspersonal
 - Veranstaltungsort in einer Veranstaltung angepassten Atmosphäre (z.B. Dekoration)
 - Lichtstimmung erzeugen (z.B. gedimmtes Licht)
 - Akustik (z.B. Untermalung im Hintergrund)
 - Klimatisierung
 - Sitzgelegenheiten
 - B Einleitung der Veranstaltung

Eine kulturelle Veranstaltung kann durch die verschiedensten Formen eröffnet werden. Es können

 - Fotos, Filme gezeigt werden (virtuelle Eröffnung).
 - musikalische Darbietungen vorgetragen werden.
 - durch eine Moderation der Auftakt gegeben werden.
 - C Begrüßung der Besucher

Die wohl gebräuchlichste und schönste Form der Begrüßung des Publikums ist die persönliche Ansprache. Der Moderator sollte dabei darauf achten, dass die Teilnehmer ihre Aufmerksamkeit auf den Sprecher richten und sich mit ihm vertraut machen. Der Veranstalter sollte bei der Auswahl des Begrüßenden darauf achten, dass die Worte freundlich, vertrauenserweckend und sympathisch aufgenommen werden. Der Redner sollte die hohe Anfangsaufmerksamkeit (Erwartungshaltung der Erstbegegnung) nutzen, um einen positiven Publikumskontakt zu entwickeln. Dabei spielen Blickkontakt, Körperhaltung, Mimik und Gestik eine wesentliche Rolle.

Sollten nach der Begrüßung weitere Reden folgen, dann ist es ratsam, dass der Veranstalter die Moderatoren zu einem vorbe-

reitenden Dialog zur Abstimmung der Reden untereinander einberuft. Es wäre peinlich, wenn Redner Nummer eins seinem Co-Referenten den Inhalt seiner Rede vorwegnimmt. Der Moderator sollte mit einer Begrüßung, die das Publikum einbezieht, beginnen:

- Es können Fragen gestellt werden, ohne aber das Publikum in Verlegenheit zu versetzen, gemäß der alten Schule aufstehen zu müssen und zwingend zu antworten,
- Thesen aufstellen,
- spannungsvolle Informationen ankündigen.

Der Redner sollte sein Handwerk verstehen und wir empfehlen an dieser Stelle die einschlägige Literatur, z. B. „Zehn Regeln einer guten Rede“.

D Nennen der Künstler/ Agierende vorstellen

Der Begrüßende hat die Aufgabe die Namen der Künstler vorzustellen und deren Leistungen zu würdigen (Laudatio-Lobrede). Die Teilnehmer sollen durch die Fachkompetenz des Laudatoren vertrauen gewinnen. Die soziale Kompetenz, z.B. eigene Erlebnisse mit den Künstlern, erhöht die Aufmerksamkeit und stärkt den Wahrheitsgehalt der Rede (siehe Merkmale einer guten Rede). Achten Sie als Veranstalter darauf, dass Sie gute Redner, die sich nicht in das Rampenlicht des Künstlers stellen, auswählen. Es darf am Ende einer Eröffnungsrede der Eindruck erweckt werden, dass der Redner der eigentliche „Held“ in dem Spiel war und dem Künstler nur eine Nebenrolle zu Teil wurde. Denken Sie stets daran, dass Sie für die Qualität der Veranstaltung in allen Facetten die Verantwortung tragen.

E Formulierung des Veranstaltungszieles

Der Teilnehmer muss, ohne, dass Sie eine Losung in Schriftform über den Eingang des Veranstaltungsortes anbringen, das Veranstaltungsziel deutlich erkennen. Gegenüber einer Lehrveranstaltung können Sie sich auch nicht auf die Bühne stellen und ihr Veranstaltungsziel vom Pult aus verkünden. Ihre Kunst muss darin bestehen, nach geeigneten Methoden zu suchen, um das Ziel indirekt dem Publikum zu vermitteln. Möchten Sie zum Beispiel internationale Kulturtage in ihrer Stadt durchführen, dann werden Sie Ihre Teilnehmer über die Kultur der betreffenden Länder informieren wollen und zum anderen den Bürgerinnen und Bürgern ihrer Stadt durch Kontakte mit ihren ausländischen Gä-

sten eine persönliche Nähe zu den Menschen schaffen. Gelingt es Ihnen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ihren Gästen und Gastgebern zu erreichen können weitere Schritte folgen, z.B. Kulturaustausch, Städtepartnerschaften. Egal welche Form Sie wählen um ihr Veranstaltungsziel dem Publikum zu verkünden, der Teilnehmer muss vom Zeitpunkt ihrer Einladung an ihre Zielstellung klar und deutlich erkennen. So nur gewinnen Sie das Vertrauen des Publikums und haben einen aktiven Partner ihrer Veranstaltung.

2.3. Veranstaltungsinhalte

Es ist unerlässlich dem Veranstaltungsbesucher in geeigneter Form den Inhalt und den Ablauf der Veranstaltung mitzuteilen. Am günstigsten sollte das gebotene Programm bereits mit der schriftlichen Einladung dem Teilnehmer mitgeteilt werden, z.B. bei Vernissagen, Konzerten bzw. Vorträgen und dergleichen. Dann bekommt der Besucher die Möglichkeit schon vor seinem Veranstaltungsbesuch sich über bestimmte Programminhalte zu informieren, z.B. kann er die ausführlichen Lebensläufe des Komponisten oder Malers studieren. Er hat die Möglichkeit sich auch in seinem Freundeskreis über das gebotene Programm auszutauschen. Oder bei Musikveranstaltungen sich die Musik vorher „durch Konserve“ anzuhören und später einen Vergleich zu finden. Je umfangreicher der Teilnehmer über die gebotene Kultur informiert wird, umso größer ist der Genuss der angebotenen Veranstaltung. Der Hauptteil ihrer Veranstaltung sollte auch den größten Teil ihrer Veranstaltungszeit beanspruchen.

Bei der Planung ihrer Veranstaltung, sollte jedes kulturelle Veranstaltungsziel die Information und die Überzeugung beinhalten. Dies sollten Sie immer im Auge behalten. Der Besucher möchte durch gute Kunst informiert werden und sich davon überzeugen lassen. Bei größeren Musikveranstaltungen erkennt man deutlich die Überzeugung durch die aktive Teilnahme des Publikums (anhaltender Applaus und dergleichen).

Beachten Sie vier Bestandteile der Informationsvermittlung:

- vom Allgemeinen zum Konkreten,
- weniger ist mehr,
- vom Bekannten zum Unbekannten,
- chronologischer Zeitverlauf.

Gewinnen Sie Ihr Publikum durch Überzeugung, sprechen Sie das Gefühl der Menschen an. Der Teilnehmerkreis soll eine gefühlsmäßige Bindung an das dargebotene Programm finden. Versuchen Sie, sofern Sie über eine konkrete Publikumsanalyse verfügen, z.B. einen Freundeskreis der Musik oder ein Förderverein, den Inhalt der Veranstaltung so zu gestalten, dass sich der Teilnehmer in dem Programm wiederfindet.

2.4. Ergebnisanalyse der Veranstaltung

Die zeitlich letzte Stufe Ihrer Veranstaltung ist die Resultatermittlung. So wie Sie die buchhalterische Seite ihrer Veranstaltung abrechnen, so werden Sie natürlich auch die inhaltliche Seite analysieren. Am günstigsten gehen Sie nach folgendem Muster an ihre Ergebnisfindung heran:

1. War das Publikum zufrieden?
2. Haben Sie die geplante Besucherzahl erreicht?
3. Haben Sie Ihr wirtschaftliches Ziel erreicht?
4. Wie steht es mit den Kritikern (Medienanalyse)?
5. Wurden weitere Veranstaltungen gewünscht?
6. Kritische Analyse „hinter den Kulissen“?

2.5. Veranstaltungsorganisation

Warum benötigt eine kulturelle Veranstaltung eine präzise Vorbereitung?

Um eine Veranstaltung erfolgreich durchführen zu können, müssen alle Abläufe genau geplant und vorbereitet werden. Sie als Veranstalter können nicht alle Prozesse beeinflussen, rechnen Sie immer mit unvorhergesehenen Ereignissen. Daher sollten Sie auch immer eine oder mehrere Ausweichvarianten parat haben, z.B. die berühmte „Schlechtwettervariante“.

Eine Checkliste für den geordneten Veranstaltungsprozess sollte die wichtigsten Punkte der Grundlagen, der Vorbereitung, der Durchführung und der Ergebnisfindung (Resultat) beinhalten. Diese Liste sollten Sie sich vor jeder kulturellen Veranstaltung anlegen. Unser folgendes Beispiel kann ihnen hierbei helfen:

Checkliste zur Konzeption kultureller Veranstaltungen

Thema:

- Haben Sie einen bestimmten Anlass für ihre Veranstaltung?
- Haben Sie Vorstellungen davon, was Sie erreichen möchten bzw. Erfahrungen auf dem Gebiet ihrer geplanten Veranstaltung?
- Haben Sie einen passenden, aussagekräftigen Titel gewählt, der auf ihre Veranstaltung aufmerksam macht, die Neugier weckt?
- Steht das gewählte Thema im Einklang mit dem geplanten Inhalt der Veranstaltung?
- Verleiht ihnen das Thema einen Freiraum zur Umsetzung ihrer Ideen bei der Ausgestaltung der Veranstaltung?
- Ist das gewählte Thema für die Öffentlichkeit noch interessant oder eher schon ausgelaugt?

Ort:

- Stellt der gewählte Veranstaltungsort einen passenden Zusammenhang zum gewählten Thema dar, z.B. Konzert auf einem Schiff im Rahmen eines Hafenfestes?
- Leistet der Ort der Veranstaltung einen positiven Beitrag zur gewünschten Atmosphäre bzw. lässt er genügend Spielraum für eigene kreative Ideen der Gestaltung?
- Haben Sie bei der Wahl des Ortes auch genügend Platz für die Künstler, das Catering, für Sanitäreinrichtungen, Rettungsdienst, Parkplätze usw. eingeplant?
- Haben Sie die Verkehrsanbindungen (z.B. öffentlicher Personennahverkehr) zum Veranstaltungsort berücksichtigt?
- Haben Sie gegebenenfalls die Verfügbarkeit von Übernachtungsmöglichkeiten überprüft?
- Herrscht ein angenehmes Ambiente (kein Lärm, etc.)?
- Haben Sie Mietkosten, Raumgröße und Bestuhlungsmöglichkeiten berücksichtigt?
- Achten Sie gegebenenfalls auch auf Raumklima (Belüftungsmöglichkeiten, Klimaanlage, Heizung) und Lichtverhältnisse (ausreichende Beleuchtung und Verdunkelungsmöglichkeiten)?

Datum:

- Haben Sie sich für einen Termin entschieden?
- Sind Entscheidungen über Beginn und Dauer der Veranstaltung getroffen worden?
- Haben Sie Informationen gesammelt über konkurrierende, parallel stattfindende Veranstaltungen?
- Haben Sie Informationen gesammelt über regional und überregional anstehende Feiertage und Ferienzeiten, über große Sportveranstaltungen, die ihre Veranstaltung überlagern könnten?
- Haben Sie auf die Vermeidung kurzfristiger Termine geachtet bzw. genug Zeitraum für den Versand von Einladungen eingepplant?

Zielgruppe:

- Haben Sie ihre primäre Zielgruppe definiert bzw. ihr Gästeprofil analysiert?
- Steht die Zielgruppe in Verbindung zum Thema?
- Sind Datum und Ort der Veranstaltung auf die Zielgruppe zugeschnitten?
- Ist der Inhalt auf den gegebenenfalls ihnen bekannten Bildungsgrad der Zielgruppe abgestimmt?

Ziele:

- Haben Sie sich ein oder mehrere realistische Ziele für ihre Veranstaltung gesetzt?
- Haben Sie ihre Ziele ausformuliert und schriftlich festgehalten?
- Motivieren ihre Ziele auch Andere, Sie bei ihrem Vorhaben zu Unterstützen (Sponsoren, Firmen, Vereine etc.)?
- Kann ihr Ziel Emotionen beim Publikum hervorrufen?
- Vermitteln ihre Ziele neues Wissen an das Publikum?

Inhalt:

- Achten Sie auf altersgerechte und themengerechte Auswahl der Veranstaltungsinhalte.
- Achten Sie auf Ganzheitlichkeit bei der Ausgestaltung ihrer Veranstaltung, Sie müssen besser informiert sein, als das Publikum, schaffen Sie Wiedererkennungswerte.
- Planen Sie Künstler, DJs, Bands oder ein Orchester entsprechend ihren Vorstellungen ein, achten Sie aber darauf, dass ihr Programm auch die Wünsche des Publikums erfüllt.
- Überfüllen Sie ihre Veranstaltung nicht, lassen Sie auch etwas Platz, um die Veranstaltung als Ganzes auf die Gäste wirken zu lassen, riskieren Sie aber nicht zu große Pausen in ihrem Programm, da sonst mit stark sinkender Aufmerksamkeit zu rechnen ist.
- Beziehen Sie ihr Publikum aktiv in die Veranstaltung mit ein, arbeiten Sie öffentlichkeitswirksam.
- Planen Sie spezielle Effekte ein die dazu beitragen können, ihren Event unvergessen zu machen bzw. länger im Gespräch zu behalten (Großfeuerwerk, künstlicher Nebel, Lichtshow, kleine Geschenke für die Gäste).

Methode:

- Ist eventuell eine persönliche Begrüßung der Gäste abgesprochen?
- Haben Sie ein Ablaufprogramm (allgemeiner Ablauf mit Angaben zu Pausen, Mittag- und Abendessen, Rahmenprogrammen etc.) aufgestellt?
- Haben Sie einen Moderator bestellt, der durch das Programm führt? Dies ist häufig auch schon bei Festivals aufzufinden, um Umbaupausen zu überbrücken und so den Spannungsbogen beim Publikum aufrecht zu erhalten.
- Wurden notwendige Hilfsmittel für Moderatoren berücksichtigt (Projektoren, Beamer, Projektionsflächen, Mikrophon, Beschallung, Licht)?

Organisation:

- Erstellen Sie eine Helferliste, beachten Sie dabei individuelle Fähigkeiten und Interessen der Helfer, stimmen Sie die Autoritäten ab und halten Sie die Aufgabenverteilung und Zeiteinteilung schriftlich fest.
- Koordinieren und kommunizieren Sie mit ihren Helfern, um frühzeitig Missverständnisse zu vermeiden oder entstandene rechtzeitig aus dem Weg zu räumen.
- Planen Sie langfristig ihre Werbekampagne.
- Kalkulieren Sie regelmäßig und objektiv die Kosten ihrer Veranstaltung; planen Sie ihre zu erwartenden Einnahmen immer etwas pessimistischer ein, als ihre möglichen Kosten.
- Legen Sie rechtzeitig den Zeitraum von der Einladung bis zum Veranstaltungstermin fest. Dieser sollte möglichst großzügig bestimmt werden, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmer zum Zeitpunkt der Veranstaltung keine anderen Termine haben.
- Überprüfen Sie rechtzeitig die örtlichen Gegebenheiten (Anfahrt, Gebäude, Räume).
- Reservierung von Unterkünften in der unmittelbaren Umgebung des Veranstaltungsortes, falls erforderlich.
- Beschaffung von Genehmigungen (Ausschankgenehmigung, GEMA) und Unterlagen (z. B. Broschüren, Lehrmaterial etc.), technischen Geräten (z. B. Overhead-Projektor) und Hilfsmitteln (z. B. Flipcharts).
- Organisation von Speisen und Getränken im Vorfeld (vertragliche Fixierung von Lieferzeiten).
- Bei gegebenem Anlass und falls erforderlich Festlegung einer Sitz- bzw. Tischanordnungen im Veranstaltungsraum.
- Bestellung von Sicherheits- und Ordnungskräften zur Absicherung des Geländes, der Künstler und auch der Gäste.
- Organisation von Referenten (Honorare einbeziehen), falls erforderlich.

Resultat:

- Beobachten Sie, wie ihre Veranstaltung vom Publikum aufgenommen wird und ob sich ihre Botschaft auf das Publikum übertragen ließ.
- Bewerten Sie ihre Veranstaltung in Hinblick auf Erfolg, aufgetretene Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten (Eine Befragung der Teilnehmer kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein.)
- Kostenabrechnung (Einzug der Gebühren, Bezahlung der Musiker, Pauschalen für Speisen, Überweisung der offenen Rechnungen für Raummiete, Referenten usw.)

Finanzwirtschaftliche Aspekte der Durchführung kultureller Veranstaltungen

Von Jens Christian Bechtold

Die Planung und Durchführung von Veranstaltungen verschiedenster Art und Ausrichtung kann als multidisziplinäre Aufgabe beschrieben werden. Die Gesamtheit dieser Fachaufgaben wird als Veranstaltungsmanagement gekennzeichnet. Unabhängig von Inhalt, Zielsetzung, Größe, Teilnehmerkreis und organisatorischen Rahmenbedingungen bedeutet Veranstaltungsmanagement die abstimrende Zusammenführung von Idee oder Motivation, Zielsetzung, inhaltlicher Ausgestaltung und Umsetzung der Veranstaltung unter Beachtung geltender rechtlicher Rahmenbedingungen sowie unter der Prämisse der Einhaltung bzw. der Erreichung wirtschaftlicher Vorgaben. Im Folgenden sollen die betriebs- und insbesondere die finanzwirtschaftlichen Aspekte des Veranstaltungsmanagements – hier behandelt am Beispiel von Kulturveranstaltungen – im Vordergrund stehen. Obwohl bei den meisten Veranstaltungen nicht bestimmende Determinante deren Initiierung, kommt der Beachtung finanzieller Bedingungen und Zielstellungen große Bedeutung für ein erfolgreiches Veranstaltungsmanagement zu: zwar garantiert eine gut geplante und korrekt durchgeführte Finanzierung einer Veranstaltung noch nicht deren Erfolg, jedoch erhöht eine fehlende, fehlerhafte oder vernachlässigte finanzwirtschaftliche Begleitung einer Veranstaltung das Risiko eines Misserfolges erheblich. Wie bei allen anderen unternehmerischen Initiativen auch werden eine gelungene finanzwirtschaftliche Konzeption sowie deren Realisierung zur notwendigen Bedingung einer erfolgreichen Veranstaltung.

Im Folgenden werden die Stellschrauben zur Erfüllung dieser notwendigen Bedingung aufgezeigt und – insbesondere für den oftmals multidisziplinär arbeitenden Veranstaltungsmanager – praxisnahe Empfehlungen zu deren Anwendung in Form einer Checkliste entwickelt.

1. Berücksichtigung wirtschaftlicher Erfolgskriterien im Veranstaltungsmanagement

Die wirtschaftlichen Erfolgskriterien, an denen das Ergebnis von Veranstaltungsmanagement gemessen wird, sind zunächst durch die geltende Rechtsordnung bestimmt, hängen darüber hinaus aber auch von der wirtschaftlichen Zielsetzung der Veranstaltung, z.B. der Durchführung einer Gemäldeausstellung, ab. So wird sich der Gesamterfolg der Gemäldeausstellung auch darin zeigen, ob die Ausstellungsveranstalter sämtliche Schulden begleichen, die etwa in Form von Leihgebühren für die Bilder, Raummieten, Werbung und sonstigen Dienstleistungen entstehen. Zahlungsunfähigkeit löst definierte rechtliche Prozesse zur Durchsetzung von Gläubigerinteressen aus, deren Ergebnis für die Ausstellungsveranstalter wirtschaftlichen Misserfolg bedeuten kann. Gelten für die Ausstellung darüber hinaus gehende wirtschaftliche Erfolgsbedingungen, so reicht die Begleichung der eingegangenen Schulden nicht mehr aus. Setzen Geldgeber beispielsweise Gewinn- oder Einnahmenüberschussziele, die durch die Ausstellung erreicht werden sollen, müssen die Veranstalter diese Anforderungen bei der Konzeptionierung der Veranstaltung als auch konkret bei deren wirtschaftlicher Erfolgsplanung berücksichtigen. Sollte sich im Planungsprozess herausstellen, dass sich bestimmte wirtschaftliche Ziele oder Nebenbedingungen mit einem ins Auge gefassten Veranstaltungskonzept nicht erfüllen lassen, müssen diese Erkenntnisse möglichst frühzeitig in die Planung der Veranstaltung einfließen und ggf. zu einer Neukonzipierung führen. Finanzwirtschaftlich begleitetes Veranstaltungsmanagement beschränkt sich also nicht auf ein nachträgliches „Bilanzieren“ der wirtschaftlichen Ergebnisse einer Veranstaltung, sondern bedeutet die permanente Rückspiegelung wirtschaftlich zu erwartender Ergebnisse in den inhaltlichen, konzeptionellen Planungsvorgang mit der Maßgabe der Vornahme notwendiger Planänderungen. Zur Sicherstellung dieser Kontrollfunktion erscheint es zweckmäßig, innerhalb eines Veranstaltungsteams von Beginn an die Rolle eines Verantwortlichen für Finanzen einzurichten und diese Person, die durchaus auch noch andere Aufgaben übernehmen kann, soweit dies der Arbeitsumfang der Veranstaltung zulässt, regelmäßig im Leitungsgremium der Veranstaltungsorganisation bzw. beim Gesamtverantwortlichen über den Stand der finanzwirtschaftlichen Planung bzw. des erreichten Realisationsstandes berichten zu lassen. Ist eine personelle Zuordnung der Kontroll- und Planungsfunktion Finanzen nicht möglich, weil die Veranstaltung von einer Person allein geplant und durchgeführt wird,

soll der Veranstalter bereits zu Beginn seiner Arbeit ein Verfahren zur Sicherstellung dieser Aufgabe einführen. So kann er sich z.B. regelmäßige Termine zum Abgleich des Veranstaltungsplanes und -fortschrittes mit den betriebs- und finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen vorgeben. Ein Soll/Ist-Vergleich der wichtigsten wirtschaftlichen Erfolgsdeterminanten etwa in Form einer Tabelle kann hierbei ein hilfreiches Werkzeug darstellen.

2. Bestimmung der wirtschaftlichen Erfolgskriterien

Bei der Bestimmung der (finanz-)wirtschaftlichen Erfolgskriterien sowie der zur Verfügung stehenden Gestaltungsfreiräume und Finanzmittel einer Kulturveranstaltung hilft die Betrachtung der übergeordneten Zielstellungen, die mit der Veranstaltung verfolgt werden. Die Antworten auf folgende Fragen erleichtern die Bestimmung der wirtschaftlichen Erfolgskriterien bzw. der wirtschaftlichen Ressourcen und Ziele der Veranstaltung:

Welches inhaltliche Ziel wird mit der Veranstaltung verfolgt? Denkbar sind u.a. Ziele wie Unterhaltung des Publikums, Vermittlung themenbezogener Kenntnisse (Bildung), Werbung für kommerzielle oder nicht-kommerzielle Produkte oder Verbreitung von Information.

Welche wirtschaftlichen Interessen bestehen seitens direkt und indirekt Veranstaltungsbeteiligter, die über rein gesetzlich gegebene Anforderungen hinausgehen? Mögliche Interessen sind Gewinn- oder Einnahmenüberschussforderungen von Finanzgebern der Veranstaltung bzw. das Interesse an der Einhaltung vereinbarter Budgets.

In welchem rechtlichen Rahmen wird die Veranstaltung stattfinden? Denkbar sind sowohl auf Dauer angelegte Veranstaltungsunternehmen als auch privat organisierte Veranstaltungen ohne eigenständige rechtliche Hülle sowie jegliche Zwischenform, z.B. Vereine. Für die Finanzplanung einer Veranstaltung ergibt sich aus der Antwort auf diese Frage eine Aussage bezüglich der potentiell zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen sowie deren Quellen.

Wie oft wird die Veranstaltung durchgeführt? Handelt es sich um eine Einzelveranstaltung oder sind Wiederholungen oder mehrere ähnliche Veranstaltungen beabsichtigt?

Eröffnet die Veranstaltung eigenständige Finanzierungsquellen, sind Einnahmen, etwa in Form von Eintrittskartenverkaufserlösen, vorgesehen? Welche anderen Finanzmittelquellen können genutzt werden? Denkbar sind Sponsoren, Banken, Spenden, private Darlehen etc. Kön-