

Dirk P. Weiß

# **Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events**

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
A. Strategische Herausforderungen bei der Bewerbung um und der Durchführung von Mega-Events .....	1
1. Entwicklung und Bedeutung von Mega-Events .....	1
2. Lösung komplexer Gestaltungsprobleme als zentrale Aufgabe des strategischen Managements von Mega-Events.....	6
3. Stand der Mega-Event-spezifischen Forschung.....	12
4. Einleitende Bestimmung der zentralen Begriffe.....	14
5. Gegenstand und Aufbau der Arbeit .....	19
5.1 Zielsetzung und Forschungsansatz.....	19
5.2 Gang der Arbeit .....	24
B. Definition und Besonderheiten des Lebenszyklus von Mega-Events .....	28
1. Typologisierung und Definition von Mega-Events.....	28
1.1 Typologisierung von Mega-Events .....	28
1.1.1 Nach zeitlicher Dimension .....	29
1.1.2 Nach Inhalt.....	31
1.1.3 Nach Größe und Bedeutung.....	32
1.1.4 Nach Außergewöhnlichkeit .....	39
1.2 Zusammenfassende Definition und Abgrenzung von Mega-Events.....	40
1.2.1 Überblick Olympische Spiele .....	43
1.2.2 Überblick FIFA Fußballweltmeisterschaften.....	47
1.2.3 Überblick Weltausstellungen .....	49
2. Kennzeichnung von Mega-Events aus volkswirtschaftlicher Sicht.....	51
2.1 Mega-Events als öffentliches Gut.....	51
2.2 Gesamtwirtschaftliche Effekte von Mega-Events .....	54
2.2.1 Verfahren zur Bewertung gesamtwirtschaftlicher Effekte .....	56
2.2.2 Kosten und Nutzen eines Mega-Events.....	58
2.2.2.1 Erfassung tangibler Nutzen von Mega-Events .....	60
2.2.2.2 Erfassung intangibler Nutzen von Mega-Events.....	64
2.2.2.3 Tangible und intangible Kosten eines Mega-Events.....	69
2.3 Implikationen für den öffentlichen Sektor .....	70
2.3.1 Finanzierungsmodelle von Mega-Events .....	71
2.3.2 Bewerbungs- und Durchführungsgesellschaften als Non-Profit-Organisationen .....	74
2.3.3 Mega-Events als Instrument des Regionenmarketing .....	76
3. Definition des Lebenszyklus von Mega-Events .....	81
3.1 Anforderungen der Rechteinhaber als Ausgangslage.....	81
3.2 Das institutionelle Lebenszykluskonzept als Bezugsrahmen .....	88
3.3 Eigenschaften des Lebenszyklus von Mega-Events .....	94

3.3.1	Ablauf und Inhalte der Bewerbungsphase .....	94
3.3.2	Ablauf und Inhalte der Durchführungsphase .....	97
3.3.3	Marktformen innerhalb des Lebenszyklus von Mega-Events.....	98
3.4	Bewertungsmaßstäbe in der Bewerbungsphase .....	101
3.4.1	Bewertungsprozess der Bewerbungsphase.....	101
3.4.2	Die Wahl des Veranstaltungsortes als manipulierbarer Prozess.....	108
4.	Zusammenfassung der Definition sowie der Besonderheiten des Lebenszyklus von Mega-Events .....	111
C.	Merkmale und Ziele des Lebenszyklus von Mega-Events .....	112
1.	Kennzeichnung der Dienstleistungsmerkmale von Mega-Events .....	112
1.1	Potenzialmerkmale von Mega-Events .....	113
1.2	Prozessmerkmale von Mega-Events .....	114
1.3	Ergebnismerkmale von Mega-Events.....	117
1.4	Dienstleistungsmerkmale von Mega-Events im phasenbezogenen Zusammenhang .....	118
2.	Identifizierung der Stakeholder im Lebenszyklus von Mega-Events.....	120
2.1	Managementbezogene Sicht des Stakeholderansatzes als Ausgangslage.....	120
2.2	Stakeholdergruppen im Lebenszyklus von Mega-Events.....	123
3.	Systemtheoretische Strukturierung des Lebenszyklus von Mega- Events.....	129
3.1	Systemtheoretische Kennzeichnung der Bewerbungs- und Durchführungsgesellschaften.....	129
3.2	Entwicklung des funktionsbezogenen Grundmodells des Lebens- zyklus von Mega-Events.....	136
3.3	Erweiterung des Grundmodells um Systemelemente der Umwelt .....	142
3.4	Interpretation der Beziehungen der Akteure im Lebenszyklus .....	151
4.	Kennzeichnung der Komplexitätsmerkmale von Mega-Events.....	160
4.1	Der Komplexitätsbegriff aus systemtheoretischer Sicht .....	160
4.2	Ansätze des Komplexitätsmanagements in der Betriebswirtschafts- lehre .....	164
4.3	Der Komplexitätsgrad im Lebenszyklus von Mega-Events.....	168
5.	Beschreibung der Ziele von Bewerbungs- und Durchführungs- gesellschaften.....	172
5.1	Grundsätzliche Merkmale von Unternehmenszielen .....	172
5.2	Strukturierung der Ziele im Lebenszyklus von Mega-Events.....	175
5.2.1	Das Konzept des Sustainable Development als Bezugsrahmen .....	175
5.2.2	Kennzeichnung des Zielsystems von Mega-Events.....	180
5.2.2.1	Ökonomische Ziele von Mega-Events .....	183
5.2.2.2	Ökologische Ziele von Mega-Events .....	184
5.2.2.3	Soziale Ziele von Mega-Events .....	187
5.2.2.4	Mega-Event-spezifische Ziele.....	190
5.2.3	Zielbeziehungen innerhalb des Lebenszyklus von Mega- Events .....	193
6.	Zusammenfassung der Merkmale und Ziele des Lebenszyklus von Mega-Events.....	197

D. Strategische Gestaltungsoptionen des Lebenszyklus von Mega-Events.....	198
1. Der entscheidungsorientierte Planungsansatz als Bezugsrahmen.....	198
1.1 Grundlagen des entscheidungsorientierten Planungsschemas .....	199
1.2 Ansatzpunkte zur Entscheidungsfindung im Lebenszyklus von Mega-Events .....	201
2. Entscheidungstheoretische Interpretation des Lebenszyklus von Mega-Events.....	203
2.1 Analyse der Strukturdefekte im Lebenszyklus von Mega-Events.....	203
2.1.1 Lebenszyklusspezifische Wirkungsdefekte.....	203
2.1.2 Lebenszyklusspezifische Bewertungsdefekte.....	205
2.1.3 Lebenszyklusspezifische Zielsetzungsdefekte.....	206
2.1.4 Lebenszyklusspezifische Lösungsdefekte .....	207
2.1.5 Zusammenfassung lebenszyklusspezifischer Strukturdefekte.....	208
2.2 Entwicklung eines heuristischen Problemhandhabungsprozesses zur Gestaltung des Lebenszyklus.....	209
2.2.1 Definition des Ausgangsproblems innerhalb des Lebenszyklus von Mega-Events .....	209
2.2.2 Heuristiken als Regeln zur Handhabung von schlecht strukturierten Problemen.....	217
2.2.3 Abbildung der lebenszyklusspezifischen Gestaltungsprobleme als heuristischer Problemhandhabungsprozess .....	221
3. Interpretation der Gestaltungsprobleme im Lebenszyklus von Mega- Events.....	225
3.1 Aufgaben der Strategieentwicklung.....	226
3.1.1 Strategische Planung des Lebenszyklus .....	226
3.1.2 Wettbewerbsbezogene Ausprägung der Strategie .....	233
3.1.3 Spieltheoretische Interpretation der Strategieentwicklung .....	238
3.2 Aufgaben der Gesamtkonzeptionserstellung .....	247
3.2.1 Erstellen des Konzeptes für Veranstaltungsorte.....	252
3.2.2 Erstellen des Veranstaltungsprogramms .....	256
3.2.3 Erstellen des Beherbergungskonzeptes .....	263
3.2.4 Erstellen des Transportkonzeptes .....	267
3.2.5 Erstellen des Sicherheitskonzeptes .....	273
3.2.6 Erstellen sonstiger Konzepte .....	277
3.2.7 Erstellen des Umweltkonzeptes.....	278
3.2.8 Erstellen des Finanzierungskonzeptes .....	282
3.3 Aufgaben des Organisationsaufbaus .....	293
3.3.1 Festlegen der Gesellschaftsform .....	294
3.3.2 Entwicklung der Organisationsstruktur und ihrer Prozesse.....	299
3.3.2.1 Dimensionen der formalen Organisationsstruktur .....	301
3.3.2.2 Organisationsalternativen für Bewerbungs- und Durchführungsgesellschaften .....	306
3.3.3 Externalisierung und Koordination von lebenszyklus- spezifischen Funktionen .....	312
3.3.4 Institutionalisierung des Personalmanagements .....	319
3.4 Aufgaben des Stakeholdermanagements .....	322
3.4.1 Klassifizierung der Stakeholder .....	324
3.4.2 Einsatz von Instrumenten der Mitbestimmung.....	328

3.5 Aufgaben der Vermarktung .....	333
3.5.1 Entwicklung der Marketingkonzeption.....	334
3.5.1.1 Formulierung der Marketingziele und -strategie .....	335
3.5.1.2 Festlegen des Marketing-Mix.....	342
3.5.2 Etablierung einer Marke.....	353
3.6 Aufgaben der Realisierung.....	361
3.6.1 Koordination der Ausführung.....	361
3.6.2 Betriebsstilllegung und Abbau der Strukturen.....	365
4. Detaillierung des heuristischen Problemhandhabungsprozesses .....	368
4.1 Problemhandhabungsprozess für die Entwicklung der Strategie (Unterproblem I).....	368
4.2 Problemhandhabungsprozess für das Erstellen der Gesamt- konzeption (Unterproblem II).....	371
4.3 Problemhandhabungsprozess für den Aufbau der Organisation (Unterproblem III) .....	386
4.4 Problemhandhabungsprozess für das Management der Stake- holder (Unterproblem IV).....	388
4.5 Problemhandhabungsprozess für die Entwicklung der Marketing- konzeption (Unterproblem V) .....	390
4.6 Problemhandhabungsprozess für die Durchführung des Mega- Events (Unterproblem VI).....	392
5. Ableitung strategischer Gestaltungsoptionen des Lebenszyklus von Mega-Events.....	394
E. Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events in der Praxis .....	397
1. Design der explorativen Untersuchung.....	397
1.1 Methodik und Aufbau der Exploration .....	398
1.2 Kontext der befragten Experten .....	404
2. Ergebnisse der explorativen Untersuchung .....	405
2.1 Merkmale von Mega-Events aus Expertensicht .....	405
2.2 Handhabung der Gestaltungsprobleme in der Praxis.....	408
2.2.1 Ausprägungen der Strategieentwicklung .....	408
2.2.1.1 Prozess der Strategieentwicklung .....	408
2.2.1.2 Herausforderungen bei der strategischen Gestaltung .....	415
2.2.2 Ausprägungen der Gesamtkonzeptionserstellung .....	416
2.2.3 Ausprägungen des Organisationsaufbaus.....	419
2.2.4 Ausprägungen des Stakeholdermanagements.....	421
2.2.5 Ausprägungen der Marketingkonzeption .....	427
2.2.6 Ausprägungen der Realisierung .....	430
2.3. Zusammenfassung der strategischen Gestaltungsweisen in der Praxis .....	432
F. Konklusion und Ausblick .....	435
1. Implikationen für die strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events.....	435
2. Implikationen für die weiterführende betriebswirtschaftliche Forschung.....	439

Anhangsverzeichnis .....	443
Literaturverzeichnis .....	475
Falltafel: Heuristischer Problemhandhabungsprozess für die strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events .....	531