

MANNHEIMER BEITRÄGE ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Der Wert von Kreativität im „Pitchzeitalter“

Michael Dinkel, Carsten Schröder (Hrsg.)

Der Wert von Kreativität im „Pitchzeitalter“

von

Michael Dinkel und Carsten Schröer (Hrsg.)

Mit Beiträgen von

Ulrich Semblat, Jan Kalbfleisch, Laura Brager & Caroline Solowjew,
Steffen Ronft, Jan Mayer & Katharina Söhnlein

**MANNHEIMER BEITRÄGE ZUR
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE**

Impressum:

Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, ISSN 1612-0817
Ausgabe Nr. 03/2015 – 1. Auflage

Herausgeber:

Fakultät Wirtschaft
Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim
Coblitzallee 1-9
D – 68163 Mannheim
www.dhbw-mannheim.de/fakultaet-wirtschaft.html

Herausgeber dieser Ausgabe:

Prof. Dr. Michael Dinkel & Prof. Dr. Carsten Schröer
Messe-, Kongress- & Eventmanagement
www.mke.dhbw-mannheim.de

Redaktion:

Steffen Ronft

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Der Wert von kreativer Leistung Michael Dinkel & Carsten Schröer	5
Angebotswesen in der Veranstaltungsbranche: Problemfeld Pitch Ulrich Semblat	9
Der Wert von Kreativität in Zeiten der Pitchkultur Jan Kalbfleisch	17
Heidelberger Druckmaschinen als Beispiel für erfolgreiche Pitch-Praxis Carsten Schröer	23
Pitchsituation als Planspielmodell für die Veranstaltungsbranche Laura Brager & Carolin Solowjew	29
Scoring-Verfahren zur Risikoanalyse von Pitch-Teilnahmen Steffen Ronft	33
Schneller denken lernen – Erkenntnisse aus dem Spitzensport Jan Mayer & Katharina Söhnlein	39
Literaturverzeichnis	47
Die AutorInnen	51

Der Wert von kreativer Leistung

Michael Dinkel & Carsten Schröer

1. Einführung

Nach der empirischen Untersuchung kommunaler Sportverwaltung im Kontext von Sportgroßveranstaltungen¹, der Wahrnehmungsoptimierung mittels Eye Tracking² sowie der Markenprofilierung durch Veranstaltungen³ ist die nun vorliegende Publikation die vierte, die der Studiengang in der Reihe der „Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre“ beisteuert. Hierbei handelt es sich um ein Thema, das beim zweiten Eventforum Mannheim am 19. November 2014 im Mannheimer Rosengarten mit den Beiträgen von Jan Kalbfleisch, Jan Mayer und Ulrich Semblat Teil des Tagungsprogramms war.

Dabei zeichnet sich der vorliegende Band dadurch aus, dass wesentliche Beiträge ergänzt werden konnten, um die Problematik von Kreativität, Ausschreibungen von Kreativleistungen sowie Pitchsituationen wesentlich auszubauen und transparent darzustellen.

2. Unternehmen als Auftraggeber

Für Marken-Inszenierungen durch Veranstaltungen sind Kreativität und Innovation von immenser Bedeutung. Die Praxis zeigt, dass das Gut Kreativität zum einen schwer herzustellen ist und zum anderen die adäquate Honorierung sich als komplex darstellt. Im Prinzip ist die Zusammenarbeit zwischen einem externen Dienstleister und einem Unternehmen in vielen Gewerken einer Veranstaltung vorstellbar.

Für einen Event oder auch Messeauftritt werden auf der einen Seite kreative Konzepte gefordert, da hier ja „das Besondere“ die Abgrenzung zur Konkurrenz bringen soll und in diesem Kontext Begriffe wie „Andersartigkeit“⁴, „Einzigartigkeit“⁵ fallen.

Auf der anderen Seite soll auch gewährleistet sein, dass Unternehmens- oder Marketing-erfolge erzielt werden (können), was im Beitrag von Carsten Schröer im Interview mit Ulrich Börger beispielhaft dargestellt wird.

¹ Vgl. Schäper, Brand & Dinkel 2012.

² Vgl. Brager & Dinkel 2015.

³ Vgl. Schröer & Thalmeier 2015.

⁴ Vgl. Semblat 2010, S. 221f.

⁵ Vgl. Huber & Heid 2010, S. 37.

3. Kreativität als externer Prozess

Der kreative Prozess über das Finden einer Idee bis hin zur Operationalisierung und Umsetzung ist nicht einfach, und vor allem keine festgelegte Anordnung von Tätigkeiten, die zum Erfolg führen. Vielmehr ist der kreative Prozess ein nicht zu standardisierender Vorgang, der in sich nur schwer bewert- und auch nachvollziehbar ist. Natürlich existieren einige Ansätze bzw. Kreativitätstechniken, die hier Hilfestellung bieten. An dieser Stelle setzt der Beitrag von Jan Mayer & Katharina Söhnlein an, um einen Ansatz aus dem Spitzensport als Zukunftsmodell für Eventkreativität vorzustellen. Allerdings ist gerade die typische Vorgehensweise Kundenaufgabe, Vorgaben, Einschränkungen und Ziele und der darauffolgenden Interpretation der jeweiligen Agentur so speziell und individuell, dass hier jeweils eine ganz eigene Kreation seitens der Agentur stattfindet.

Externe Dienstleister in seinen Eventprozess mit einzubeziehen kann aus Unternehmenssicht Vor- oder Nachteile mit sich bringen. Auf der einen Seite entstehen zusätzliche Kosten, die in Abhängigkeit der Vereinbarung mit der Agentur liegen. Auch die Suche und Auswahl der Agentur kostet Zeit und muss sorgfältig stattfinden. Zudem ist es notwendig, vertrauliche Organisationsinformationen zu offenbaren. Der Vorteil bei der Inanspruchnahme von externen Dienstleistern ist, dass diese spezialisierten Agenturen über ein spezielles praxisnahes Know-how und auch zumeist über dementsprechende Kontakte verfügen, in der Regel objektive, realistische Empfehlungen aussprechen und zudem schlichtweg Zeit ersparen.

Die Auftragsvergabe an externe Dienstleister, die auch häufig im gleichen Kontext mit Agenturpräsentation⁶ oder auch Teilnahme an einer Ausschreibung⁷ verglichen wird, wird gerade im Kontext von Kreativleistungen durch einen sogenannten Pitch vergeben. Mit der Begriffsabgrenzung und dem Ablauf dieser Zusammenarbeit in idealtypischen Phasen beschäftigt sich Ulrich Semblat in diesem Band. Wie sich die Problematik der Pitchsituation konkret darstellt und wie ein fairer Pitch gestaltet sein soll, erläutert Jan Kalbfleisch und summiert diese Erkenntnisse in den sieben Pitch-Regeln des FAMAB. Dass die Pitchsituation für einen Dienstleister nicht gleichbedeutend ist mit der Erstellung eines standardisierten Angebots, zeigen Laura Brager & Carolin Solowjew in ihrem Beitrag. Sie stellen ein Planspiel für die Veranstaltungsbranche vor, das die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Entscheidungen abbildet und das Verständnis für innerbetriebliche Abläufe im Zusammenhang mit der Pitchproblematik verdeutlicht.⁸ Steffen Ronft skizziert ein Scoring-Verfahren zur Risikoanalyse von Pitch-Teilnahmen, welches als Hilfestellung für eine strukturierte und reflektierte Entscheidungsfindung dient.

⁶ Vg. Erber, 2009, S. 166.

⁷ Vgl. Burrack & Nöcker, S. 133.

⁸ Vgl. Scholz 2015, S. 6f.

4. Awards als Benchmark

Exzellente Konzepte herauszufiltern, ist die Aufgabe von Branchen-Awards. In der Veranstaltungsbranche existiert aufgrund der Vielschichtigkeit des Messe- und Eventsektors eine Vielzahl von Auszeichnungen.⁹

Für kreative Messe- und Eventauftritte hat sich der FAMAB-Award – bis 2013 Adam- und Eva-Award – des gleichnamigen Verbands etabliert. Die „Oscars der Eventbranche“ werden dabei jährlich in den Hauptkategorien Architecture, Event, Cross und Specials mit insgesamt 20 Unterkategorien verliehen.

⁹ Vgl. Scholz & Luppold 2013, S. 33; Erber 2009, S. 285.

Angebotswesen in der Veranstaltungsbranche: Problemfeld Pitch

Ulrich Semblat

1. Einleitung

Im Jahr 2008 wurde durch ein achtköpfiges Expertenteam des Arbeitskreises Qualität des Form Marketing Eventagenturen (FME), ein Qualitätskodex für die Eventbranche erarbeitet und publiziert. Ziel war es, Transparenz, Verständnis und infolge Vertrauen zwischen den Anbietern und Nachfragern in der Veranstaltungsbranche herzustellen. Zentrale Inhalte sind die Beschreibung der Leistungsfähigkeit von Eventagenturen, Prozessabläufe professioneller Marketing-Events durch Darstellung eines Fünfphasenkonzepts, Angebotsformen, Honorarorientierungen und schließlich Empfehlungen zum Pitchverhalten.¹⁰ Inzwischen ist das FME im FAMAB Verband Direkte Wirtschaftskommunikation e.V. aufgegangen und der Kodex nicht mehr zugänglich.

Im Folgenden werden zentrale Aussagen des FME-Kodex aufgenommen, durch weitere Expertenquellen ergänzt und um die Perspektive des vergleichsweise „jungen“ Event Sustainability Management Systems ISO 20121:2012¹¹ (besser bekannt als London 2012 Olympia Norm¹²) erweitert, um die Frage zu diskutieren: „Was ist ein fairer Pitch?“

2. Begriffsklärung

Pitch ist ein Fachbegriff, welcher in der Wirtschaft als „sales pitch“ das Verkaufsgespräch bezeichnet¹³ und in der Veranstaltungsbranche i.d.R. den Agenturpitch bzw. die Agenturwettbewerbspräsentation beschreibt.¹⁴ Nicht nur Veranstaltungsagenturen, sondern auch Veranstaltungsdienstleister, wie Caterer, Messebauer, Technikanbieter, Zeltbauer, Betreiber von Veranstaltungsstätten, Künstlervermittlungen u.a. pitchten.¹⁵ Zusätzlich und vor dem Hintergrund der integrierten Kommunikation pitchten auch Agenturen anderer Kommunikationsdisziplinen, wie klassische Werbeagenturen¹⁶, Public Relation Dienstleister u.a.

Beim Pitch fragt ein Teilnehmer des Veranstaltungsmarktes die Realisierung einer Veranstaltung bei den oben genannten Anbietern nach. Dies kann als Full- oder Teilservicedienstleistung in den Bereichen Kreation, Konzeption, Machbarkeitsanalyse, Organisation, Produktion, Dokumentation und Evaluation sein. Die Dienstleister treten im „Wettkampf“ um den Auftrag an, i.d.R. ohne Kenntnis der Mitbewerber.

¹⁰ Vgl. Beier et al 2008, S. 1 ff.

¹¹ Vgl. ISO 2015b, o.S.

¹² Vgl. BSI Group 2015, o.S.

¹³ Vgl. Ertz 2013, S. 175.

¹⁴ Vgl. Gödde & Bleibbl 2008, S. 323.

¹⁵ Vgl. Semblat 2012, S. 108ff.

¹⁶ Vgl. Burrack & Nöcker, 2008, S. 14.

Typischerweise soll das Produkt „Veranstaltung“ durch Inszenierung zum Event werden. Kommunikationsbotschaften werden, mit dem Ziel der Förderung von Bekanntheit, Image und Absatz eines Produktes oder einer Marke, in den Köpfen der Zielgruppen verankert.¹⁷ Vor diesem Hintergrund soll sich das Event vom Wettbewerb abheben, was dazu führt, dass die Pitch-Auftraggeber ein nicht-standardisiertes, neuartiges bzw. noch nie da gewesenes Dienstleistungsprodukt erwarten.

Der Unterschied eines Pitches im Vergleich zu einer klassischen Ausschreibung ist der mehrstufige Prozess des schriftlichen und persönlichen Austausches zwischen Pitch-Auftraggebern und Pitch-Teilnehmern (vgl. Abb. 1) und der Umstand, dass Kreativität bzw. die Konzeptqualität zentraler Faktor für die Auftragsvergabe ist.¹⁸ Die klassische Ausschreibung ist i.d.R. oftmals einstufig, d.h. ohne intensiven Dialog zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Nicht die Kreativität, sondern die im Angebot aufgeführten Kosten sind zentraler Faktor für die Auftragsvergabe.

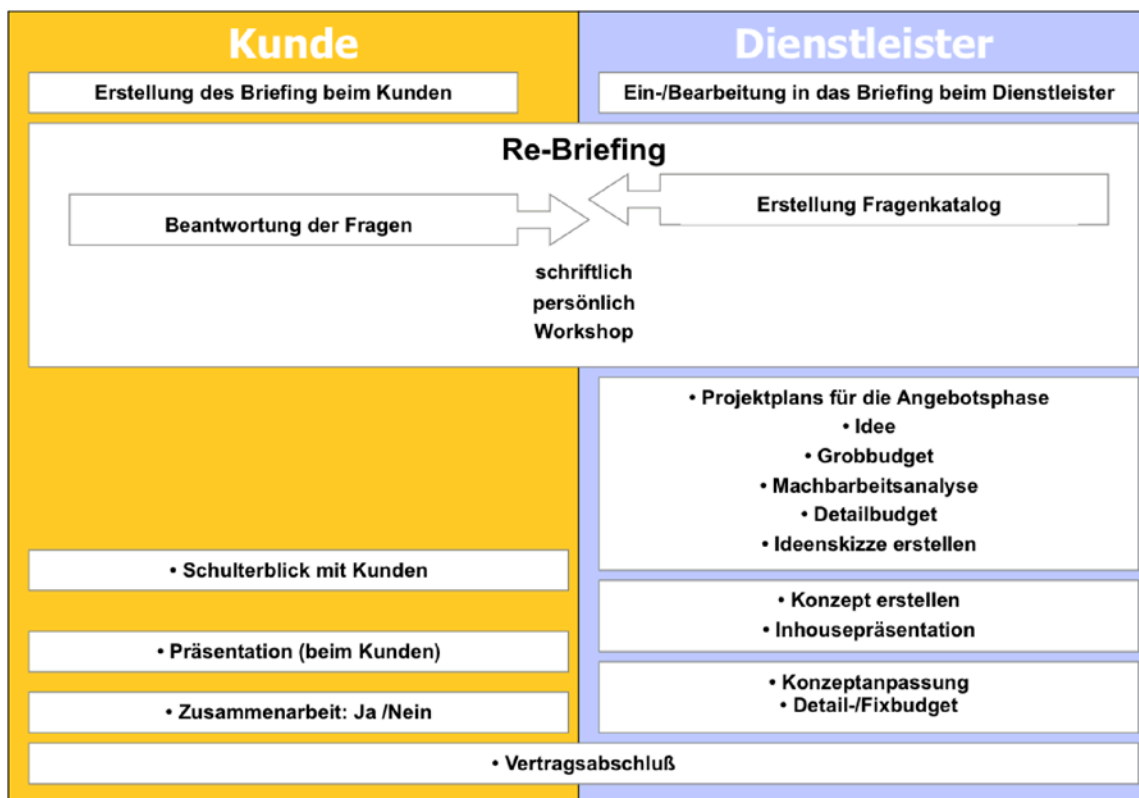


Abb. 1: Prozessstruktur eines Pitches in der Veranstaltungsbranche

¹⁷ Vgl. Dinkel & Semblat 2010, S. 16f.

¹⁸ Vgl. Beier et al 2008, S. 1.

3. Problemstellung

Die Entwicklung einer Kampagne oder Konzeption eines Events ist sehr personal- und zeitintensiv.¹⁹ Das FME nennt folgenden Aufwand: „An jedem Konzept arbeiten – je nach Detaillierungsgrad mindestens vier – meist aber 10 bis zwölf Personen eine Woche lang, was ca. 400 Stunden Arbeit zu einem Kostensatz von 75 Euro bedeutet, wiederum defensiv gerechnet“²⁰ und kommt zum Schluss, dass Deutschlands Unternehmen in 2003 allein 301 Mio. Euro für Pitches im Eventbereich „aus dem Fenster geworfen“ haben.²¹ Kaminski setzt den agenturinternen Aufwand eines Pitch bei 15.000 € an.²² Die Event Klima Studie 2009 ergab, dass die Agenturen bereit sind, 1.000 bis 5.000 € zu investieren, wobei eine Agentur in Jahresdurchschnitt an 18 Pitches teilnimmt und im Mittel dafür 24.200 € ausgibt.²³

Unabhängig von der Frage, welcher Aufwand anzusetzen ist, zeigt die Praxiserfahrung, dass i.d.R. kein Pitch-Honorar gezahlt wird.²⁴ Folge: Pitches verursachen volkswirtschaftlichen Schaden. Das ist nicht im Sinne der Stakeholder einer Volkswirtschaft und nicht im Sinne einer Branche. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: „Was ist ein fairer Pitch?“

4. Fairer Pitch

Das Thema Pitch wird in der allgemeinen Literatur des Veranstaltungsmanagements kaum dargestellt oder diskutiert. „Fairness“ wird im Folgenden an der Definition von „Nachhaltige Entwicklung“ der ISO 20121:2012 angelehnt: „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“.²⁵ Dabei ist hervorzuheben, dass diese Norm keine Öko-Norm ist, sondern eine Norm zur Harmonisierung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen und effizienten Ressourceneinsatz unter besonderer Berücksichtigung der Stakeholderinteressen.²⁶ In anderen Worten, was im Kontext ökonomischer, sozialer und ökologischer Handlungsweisen ressourcenschonend ist - mit Einbezug der Stakeholder - wird als „fair“ angesehen.

Im Umkehrschluss kann die „Suche“ nach dem fairen Pitches über die Analyse des unfairen bzw. dem ressourcenverschwendenden Pitches gelingen. Dessen zentrale Kriterien sind keine Vergütung des Pitch-Aufwands, eine Vielzahl von Pitch-Teilnehmern, mehrere Pitchstufen, Neuausschreibung jeder Veranstaltung oder der Pitch dient allein dazu, Ideen zu generieren, die nicht vergütet werden (der sogenannte „Ideenklau“). Diese Kriterien sind leider bei vielen Pitches zu finden.²⁷

¹⁹ Vgl. Henschel 2004, S. 164.

²⁰ Vgl. Goretzky 2004, o.S.

²¹ Ebd.

²² Vgl. Kaminski 2012, o.S.

²³ Vgl. Rück 2009, S. 44.

²⁴ Vgl. Ertz 2013, S. 175; Rück 2009, S. 45.

²⁵ Vgl. ISO 2015b, S. 6.

²⁶ Vgl. Feld 2015, o.S.

²⁷ Vgl. Ertz 2013, S. 174f; Burrack 2012, S. 271.

Warum ist dem so? Hypothese: Der Ausgangspunkt ist der ökonomische Irrglaube, der Egoismus des Einzelnen führe zu allgemeinem Wohlstand. Dieser ist begründet in der Aussage des Nationalökonomens Adams Smith (1723-1790): „Es ist nicht die Wohltätigkeit des Metzgers, des Brauers oder des Bäckers, die uns unser Abendessen erwarten lässt, sondern dass sie nach ihrem eigenen Vorteil trachten“²⁸. Im damaligen Kontext ist dieser Gedanke richtig, aber nicht allgemein auf makro-ökonomische Bedingungen des 21. Jahrhunderts²⁹ sowie auf Pitches der Veranstaltungsbranche zu übertragen. Aber es ist davon auszugehen, dass bei den Pitch-Auftraggebern diese Denkweise – zumindest unbewusst – das Handeln bestimmt.

Infolge wird vorgeschlagen den Handlungsrahmen der ISO 20121:2012 (vgl. Abb. 2) mit den folgenden pragmatischen, ressourcenschonenden Handlungsempfehlungen für die Pitchpraxis auszufüllen, zu erproben und anzupassen, ganz im Sinne der ISO 20121:2012 „Plan, Do, Check, Act“.

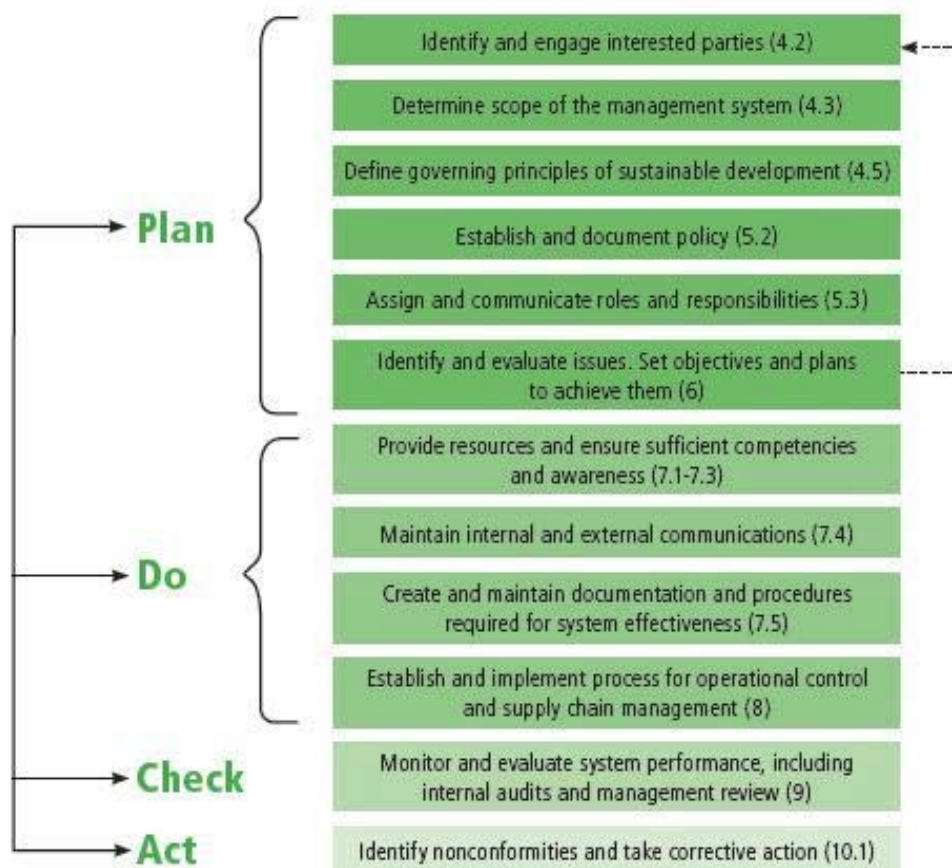


Abb. 2: ISO 20121's event sustainability management system model³⁰
(the figures in brackets refer to clauses and subclauses in the standard)

²⁸ Vgl. Losse o. J., o.S.

²⁹ Vgl. Felber 2010, S. 11.

³⁰ www.british-assessment.co.uk, Zugriff: 03.08.2015.

4.1. Kein Pitch ohne vorheriges Agenturscreening

Pitchen ist zeitaufwändig³¹. In der Praxis wird häufig für jede Veranstaltung neu gepitcht³², was für den Verantwortlichen auf den ersten Blick zweckmäßig erscheint aber am Ende für alle Beteiligten ineffizient ist. Diesbezüglich sollten Unternehmen prüfen, inwieweit es sinnvoll ist, einen Pool von Veranstaltungsdienstleistungen aufzubauen³³. Auf diesen Pool wird für einen zweckmäßigen Wirtschaftszeitraum (z.B. ein bis drei Jahre) kontinuierlich zurückgegriffen. Bei diesem Agenturscreening kann auf Empfehlungen, allgemeine Reputation (Bekanntheit der Agentur, Referenzen von Kollegen, Fachleuten, durch Presseberichte & Auszeichnungen), Verbandszugehörigkeiten u.ä. zurückgegriffen werden³⁴. Alternativ kann ein branchenerfahrener Dienstleister das Screening durchführen.

Die Analyse sollte Agenturphilosophie und -historie, Bestandskunden, Arbeitsbeispiele, Know-How der Kundenbranche, persönlicher Eindruck des Agentur-Teams und Arbeitsbedingungen und als Basis für einen guten Konsens Fragen der Honorierung umschließen³⁵. Unabhängig davon empfiehlt sich zusätzlich eine Anfrage bei den Auskunfteien wie zum Beispiel Creditreform oder Bürgel. Für diesen Screening-Prozess ist ein halbes Jahr oder mehr einzuplanen. Der Agentur- bzw. Dienstleisterpool sollte umfangreicher als die spätere Anzahl der Pitch-Kandidaten sein, denn die verschiedenen Veranstaltungsformen (wie bspw. Corporate Events wie Messen, Kongresse, Incentives, Hauptversammlungen, Pressekonferenzen, Jubiläen, etc. bzw. Public-Events wie Konzerte, Sportveranstaltungen, politische Veranstaltungen usw.) verlangen unterschiedliche Kernkompetenzen. Die Erfahrung zeigt, dass viele Pitch-Teilnehmer nicht zu einer Vielzahl von kreativen Veranstaltungskonzeptionen führt. Die Anzahl der Pitch-Teilnehmer sollte drei bis maximal fünf Teilnehmer nicht übersteigen.

4.2. Professionell geplanter Pitch-Zeitaufwand

Der Zeitaufwand für einen Pitch wird oftmals unterschätzt. Typische Meilensteine des Pitches sind Briefingprozess, Ideenfindung, Machbarkeitsanalyse, Konzeption und Budgetierung.

Ausgangspunkt und Basis der Beratungs- und Konzeptqualität sowie des finalen Veranstaltungserfolges ist das Briefing. Es gibt Auskunft über die Ausgangssituation und den Kommunikationsbedarf des Kunden, das Kommunikationsziel bzw. die Botschaft und die Zielgruppe, die konkrete Aufgabenstellung und den Lösungsansatz, das Budget, Timing u.ä. Es ist in schriftlicher Form aufzubereiten und durch ein mündliches, wenn möglich face-to-face Rebriefing zu erweitern und ist infolge nicht einseitig vom Kunden verfasst, sondern im vertrauensvollen Dialog erarbeitet.³⁶ Allein dieser Prozess dauert mehrere Tage oder sogar Wochen. Dem Briefingprozess schließt sich

³¹ Vgl. Beier et al 2008, S. 7ff.

³² Vgl. Ertz 2013, S. 174f.

³³ Vgl. Rück 2009, S. 44.

³⁴ Vgl. Beier et al 2008, S. 28.

³⁵ Ebd.

³⁶ Ebd., S. 8ff.

die Konzeptionsphase an, in der vereinfacht drei Angebotsformen unterschieden werden können: Orientierungsangebot, Ideenskizze und Detailkonzeption.³⁷

Ein Orientierungsangebot beschränkt sich auf Agenturleistungen und Schätzungen der Fremdkosten. Dies ist die unverbindlichste und schnellste Angebotsform. Sie ist eine Darstellung der angefragten Leistungsarten, der obligatorischen Beratungsregeln sowie der Pauschalpreise zur groben Orientierung. Das Orientierungsangebot ist für den Auftraggeber kostenfrei.³⁸

Die Ideenskizze verdeutlicht die gewünschte Veranstaltungsart, die Zielsetzung, die kommunikative Leitidee, die Umsetzungsidee und einige Elemente zur zielgerichteten Gestaltung. Ideenskizzen werden i.d.R. nur überschaubaren und singulären Eventmaßnahmen gerecht.³⁹ Sie sind ihrem Aufwand entsprechend in Rechnung zu stellen und können - je nach Aufgabenkomplexität - in wenigen Tagen bzw. bis zu ca. 14 Tagen vorlegt werden.

Das Detailkonzept basiert hingegen auf zeitaufwändigen Analysen, Recherchen sowie wiederholten Rücksprachen mit dem Kunden und Partnern, ist dem entsprechenden Aufwand bzw. durch ein Pitch-Honorar zu vergüten und beinhaltet im Allgemeinen folgende Aspekte:

- Kommunikative Leitidee und deren Inszenierung.
- Raumkonzept inkl. der Veranstaltungsorte und Räumlichkeiten.
- Bedarfsanalyse bzw. Leistungsverzeichnis der eigenen Leistungen, der Fremdleistungen von Partnerunternehmen, sowie der Leistungen des Kunden.
- Meilensteinplanung bzw. Ablauf- und Regieplan.
- Risikoanalyse.
- Projektbudgetierung.
- Rechteverwertung.
- Erfolgskontrolle bzw. ein Event Controlling System.⁴⁰

4.3. Pitch-Honorare

In welcher Höhe Pitch- bzw. Präsentations-Honorare zu zahlen sind ist pauschal nicht zu beantworten. Die im Folgenden aufgeführten Werte basieren auf einer unter den Mitgliedern des Forum Marketing Eventagenturen durchgeführten Erhebung aus dem Jahre 2008.⁴¹

³⁷ Ebd., S. 9f.

³⁸ Ebd.

³⁹ Ebd., S. 10.

⁴⁰ Ebd., S. 10f.

⁴¹ Ebd., S. 29.

Ideenpräsentation: Ideenpapier mit Kostenrahmen und Präsentation, ohne Übertragung der Nutzungsrechte von 4.870 € bis 7.030 €.

Konzeptpräsentation: Konzept mit Visualisierung, verbindliche Kalkulation und Präsentation, ohne Übertragung der Nutzungsrechte von 7.570 € bis 10.820 €.

Big Event: Konzeptionen für Großveranstaltungen sind enorm aufwändig und entsprechend teuer. Da zum Teil besondere Anforderungen gestellt werden, können die Höchstsätze im Einzelfall überschritten werden. Auch hier gilt, die Nutzungsrechte werden nicht übertragen von 10.820 € bis 21.600 €. ⁴²

4.4. Transparenz

Als zentrales Element des Qualitätsmanagements ist Transparenz⁴³ ebenso ein Kernelement eines fairen Pitches und kann z.B. durch einen Fragenkatalog wie folgt angestoßen werden:

- Wie viele Pitch-Wettbewerber sind beteiligt?
- Mit welchem Dienstleister wurden die bisherigen Maßnahmen umgesetzt? Ist dieser am Pitch beteiligt? Welche Gründe gibt es ggf. für eine Nichtbeteiligung?
- Wie hoch ist das Pitch-Honorar? Ist dieses Honorar angemessen?
- Wie viele Stufen gibt es und was wird in den Stufen erwartet?
- Ist das Konzept persönlich zu präsentieren und vor wem?

Weitere systemrelevante Fragen, die jeder Dienstleister für sich selbst erarbeiten muss (z.B. bisheriges Pitch-Verhalten des Auftraggebers und der Pitch-Wettbewerber), können außerdem ergänzt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Auftraggeber, welche Transparenz scheuen, entweder unerfahren sind oder Ideen „klauen“ wollen, weil das eigene System nicht mehr kreativ genug ist. Indikatoren für Ideenklau können beispielsweise sein:

- Die „Haus- und Hof-Agentur“ pitch nicht mit.
- Eine persönliche Präsentation wird verweigert.
- Die Entscheidungsträger des Pitch-Auftraggebers sind nicht persönlich bei der Präsentation anwesend.
- Eine Absichtserklärung zur Rechteverwertung wird nicht unterschrieben.

⁴² Ebd.

⁴³ Vgl. ISO 2015a, o.S.

5. Fazit

Die Definition eines fairen Pitch kann pauschal und abschließend nicht gegeben werden. Kriterien für die Realisierung eines fairen Pitch können ressourcenschonende ökonomische, soziale und ökologische Handlungsweisen unter Einbeziehung der Stakeholderinteressen sein. Damit findet der Handlungsrahmen der ISO 20121:2012 als explizite Eventmanagementnorm Anwendung. Die inhaltliche Ausgestaltung erfolgt durch die Empfehlungen des FME-Qualitätskodex sowie weiterer Expertenquellen. Zentrale Handlungsempfehlungen dieser Quellen sind: Agenturscreening und Aufbau eines Dienstleisterpools, Begrenzung der Pitch-Teilnehmer auf drei bis maximal fünf Teilnehmer, ein professionell geplanter Zeithorizont hinsichtlich Briefingprozess und Zeitaufwand für Konzeption, Machbarkeitsanalyse und Budgetierung sowie aufwandsgerechte Vergütung der Agenturleistungen über Pitch-Honorare.

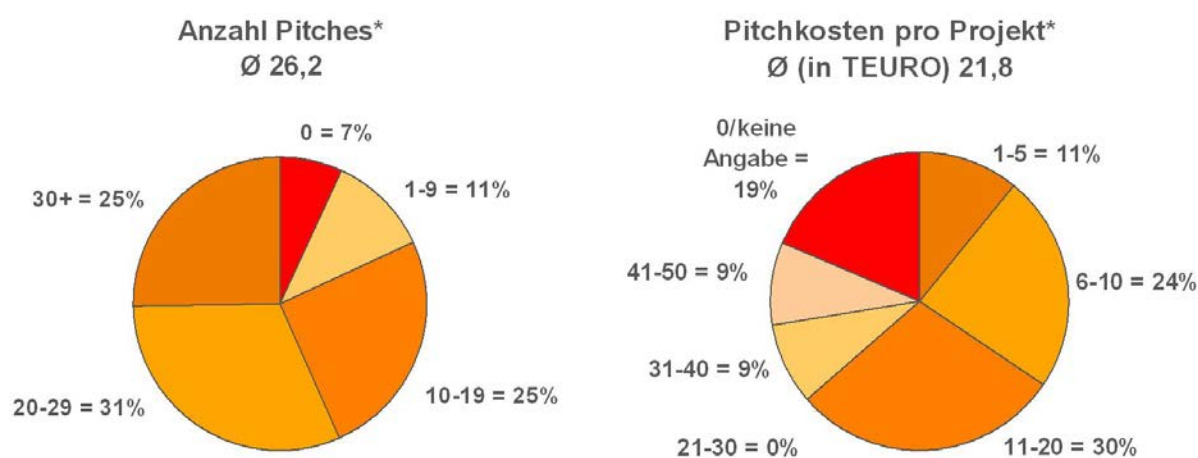
Der Wert von Kreativität in Zeiten der Pitchkultur

Jan Kalbfleisch

1. Die Ausgangslage

Die Idee des Pitches an sich ist im Grunde unbestreitbar gut. Der Kunde wirft einer Reihe von Dienstleistern seine in ein Briefing gegossenen Anforderungen zu, diese spielen damit, entwerfen erste kreative Ansätze, präsentieren, und der Beste bekommt den Zuschlag. Daher ist die Haltung des FAMAB e.V. und seiner Mitglieder, dass ein Pitch an sich nichts Verwerfliches ist, und für den Kunden eine gute Möglichkeit darstellt, den besten Dienstleister für die anstehende Aufgabe zu erhalten.

Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Teilnahme an einem Pitch für die Dienstleister ein teures Abenteuer mit sehr ungewissem Ausgang ist. Nach einer FAMAB-Umfrage aus dem Jahr 2012 lagen die durchschnittlichen Kosten für die Teilnahme an einem Pitch in 2011 bei ca. 22 TEUR. In der gleichen Umfrage gaben die Teilnehmer an, bei ca. 26 Gelegenheiten gepitcht zu haben. Damit liegen die Investitionen für die Teilnahme an Pitches bei 570 TEUR. Sehr viel Geld für einen mittelständischen Dienstleister in unserer Branche.



*Bezugszeitraum: 2011

Abb. 1: Anzahl und Kosten von Pitches⁴⁴

Fragt man Kunden, ob sie bereit sind, ein Pitchhonorar zu zahlen, bzw. warum nicht, erhält man oft die Begründung, dass ein Pitch die normale Akquise für den Dienstleister darstelle, und man nicht bereit sei, dafür zu zahlen.

So unsinnig diese Aussage ist, so erschreckend deutlich macht sie jedoch die Denkfehler auf der Seite der Kunden (nicht bei allen). Wenn Kunden auf der Suche nach 1.000 M10er Kreuzschlitzschrauben sind und dazu zehn potentielle Lieferanten um ein Angebot bitten, erhalten sie zehn verschiedene Preise für Schrauben und können das für

⁴⁴ FAMAB 2014.

sie beste Angebot auswählen. Sehr einfach, sehr nachvollziehbar und für den Dienstleister mit sehr überschaubarem Aufwand verbunden.

Fragen jedoch Kunden auf Basis eines Briefings nach kreativen Ideen, wissen sie im Grunde noch gar nicht was sie wollen. Viel mehr noch: Sie können sich diese Frage gar nicht alleine beantworten, da Auftraggeber in der Regel nun mal keine Kreativagentur oder ein vergleichbarer Dienstleister sind. Somit „kaufen“ die Kunden sich also vorab bereits kreative Ideen. Die Entwicklung dieser Ideen geht jedoch regelmäßig als Leistung und vom Aufwand her deutlich über das hinaus, was im Rahmen einer "normalen" Angebotserstellung zu leisten wäre. Nicht selten sind im Rahmen eines Pitches, aufgrund der Anforderungen des Kunden, bereits 80% aller konzeptionellen Arbeiten zu erledigen. Kein seriöser Dienstleister wird mit der berühmten „groben Kostenschätzung“ aufschlagen wollen. Schon alleine deswegen, weil dieser im besten Falle später mit der Realisierung beauftragt wird und dann seinen Kunden – und das gegenseitige Verhältnis - nicht mit erheblichen Mehraufwänden belasten will. Umso mehr sind die immer vehementeren Forderungen nach Fairness und Transparenz zu verstehen.

2. Die größten Missstände

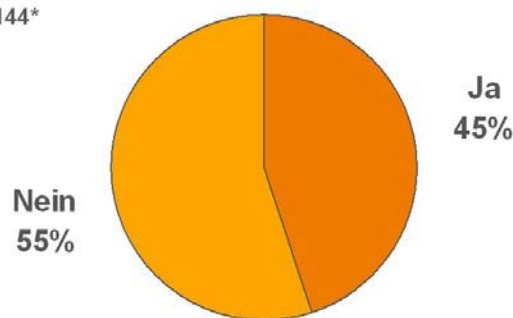
In den letzten Jahren hat sich jedoch die Situation in Pitches teilweise derart verschärft, dass von einem fairen Miteinander von Kunde und Dienstleister kaum noch gesprochen werden kann. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien nachfolgend einige der größten Missstände hier erläutert.

2.1. Der Pitch ohne Projekt

Hier wird die Agentur aufgefordert, sich einem – ausdrücklich – imaginären Pitch zu stellen. Es müssen für ein angeblich nicht existentes Projekt mehrere kreative Ansätze weitgehend ausgearbeitet und präsentiert werden. Können die Kreativideen überzeugen, darf der Dienstleister beim nächsten „echten“ Pitch mitmachen. Eine Umfrage unter FAMAB-Mitgliedern aus dem Jahr 2014 ergab, dass ca. 45% der Befragten bereits zur Teilnahme an einem fiktiven Pitch aufgefordert wurden. Es handelt sich hierbei also um keine Einzelercheinung.

Wurden Sie schon einmal aufgefordert, kostenfreie Konzepte für fiktive Projekte zu erstellen, um in den Kreis der Pitch-Teilnehmer aufgenommen zu werden?

Anzahl Teilnehmer: 144*
65 (45,10%): Ja
79 (54,90%): Nein



*Erhebungszeitraum: 2014

Abb. 2: Anzahl kostenfreier Pitch-Teilnahmen⁴⁵

2.2. Der Pitch für Kleinstprojekte

Dank moderner Bürokommunikation ist die Verteilung von Informationen an einen großen Kreis heute einfach und (fast) kostenfrei. Dies führt in vermehrtem Maße dazu, dass auch kleine Projekte in großen Teilnehmerkreisen ausgeschrieben werden. Laut Rück liegt das Verhältnis zwischen Projektetat und Pitchkosten bei ungesunden 5:1.⁴⁶ Übersetzt bedeutet dies, pitchten mehr als fünf Dienstleister liegen die Kosten für die Teilnahme am Pitch über der eigentlichen Wertschöpfung des Projektes.

2.3. Der Pitch als Ideenklau

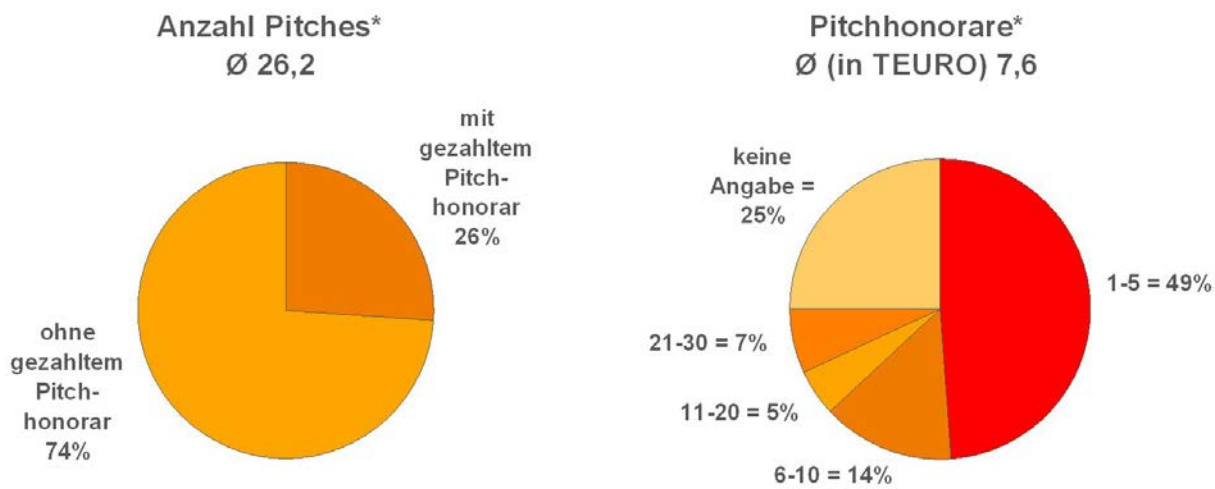
Hier werden die Dienstleister aufgefordert ihre Kreativideen im Rahmen eines Pitches einzureichen, die Umsetzung des Projektes wird jedoch - zumindest in weiten Teilen - intern betrieben. Erhielten die Teilnehmer für ihre Ideen ein angemessenes Honorar, wäre das an sich nicht verwerflich. Eine FAMAB-Umfrage aus dem Jahr 2012 zeigt jedoch, dass lediglich ca. 1/4 der Pitches honoriert werden, und diese mit nur durchschnittlich 7,6 TEUR. Von einem angemessenen Honorar kann hier also nicht gesprochen werden.

Eine Spielart dieses Ideenklaus ist es, die kreativste Idee der Pitchrunde von dem billigsten Dienstleister des Teilnehmerkreises umsetzen zu lassen. In diesen Fällen ist es ganz besonders die Aufgabe der Marktteilnehmer, sich klar gegen so ein Vorgehen zu positionieren.

Der BGH hat in seinem Urteil vom 13. November 2013 (Az. I ZR 143/12) die Urheberrechte deutlich gestärkt, in dem er die Fragestellung der „gestalterischen Höhe“ völlig neu bewertet hat. Es ist damit zu rechnen - und aus Sicht des FAMAB darauf zu hoffen – dass es zukünftig deutlich häufiger zu rechtlichen Auseinandersetzungen zwischen Dienstleister und Kunde kommt.

⁴⁵ FAMAB 2014.

⁴⁶ Rück, 2014, S. 38ff.



*Bezugszeitraum: 2011

Abb. 3: Anzahl und Kosten von Pitch-Honoraren⁴⁷

2.4. Der Rechtfertigungspitch

Die Einkaufsregeln insbesondere größerer Unternehmen geben oftmals sehr genau vor, wie Leistungen auszuschreiben sind. Analog gilt dies für öffentliche Stellen, die an die Regelungen des Vergaberechts gebunden sind. Unangenehm werden diese Regeln spätestens dann, wenn man bereits einen guten, kreativen, leistungsfähigen und – oftmals am wichtigsten – vertrauenswürdigen Partner gefunden hat, würde doch ein fairer Pitch das klare Risiko enthalten, dass ein anderer als der gewollte Dienstleister gewinnen könnte. Um dies zu verhindern, werden in der Praxis die Ausschreibung gerne so „hingebogen“, dass nur noch der gewollte Dienstleister eine realistische Chance hat zu gewinnen. Dies geschieht mit einer breiten Palette von Maßnahmen. Von der Einengung der Zugangsvoraussetzungen auf ein unsinniges Maß, bis hin zur informellen Weitergabe des besten Preises.

Grundsätzlich ist ein enges, vertrauensvolles und treues Verhältnis zwischen Kunde und Dienstleister überaus wünschenswert – es sollte jedoch allseits auf unfaire Pitches verzichtet werden, bei denen fast alle Teilnehmer von Beginn an chancenlos sind.

3. Was ist also zu tun?

Diese Auflistung ließe sich (fast) beliebig fortsetzen. Wichtig an dieser Stelle zu erwähnen ist, dass dem FAMAB für alle geschilderten Missstände reale Beispiele vorliegen.

Mithin erscheint der wesentliche Zweck eines Pitches – die beste und bzw. oder kreativste Leistung zu den geringsten Kosten – von den Auftraggebern selbst unterminiert zu werden. Regelmäßig werden deutlich zu viele Dienstleister angefragt und extrem umfangreiche Präsentationsrunden veranstaltet. Würden die Kunden die internen Kosten dieser Veranstaltungen bewerten und ansetzen, würde sich zeigen, dass so manche hart verhandelte Einsparung bereits durch interne Aufwendungen aufgezehrt wurde.

⁴⁷ FAMAB 2014.

Als Vertreter der Branche tut der FAMAB einiges, um die Situation für Dienstleister und Mitglieder gleichermaßen zu verbessern.

3.1. Der Pitchblog

Der von der GPRA initiierte Pitchblog will Transparenz und Augenhöhe schaffen. Immer wieder ist zu hören, dass letztendlich die Branche in gleichem Maße Schuld sei, da niemand bei dem „Spiel“ mitmachen müsse, wenn ihm die Regeln nicht gefallen. Natürlich basiert ein Geschäft immer auf Angebot und Annahme. Dies funktioniert allerdings nur, wenn zwischen Kunde(n) und Dienstleister(n) ein Verhältnis auf Augenhöhe existieren würde. Tatsächlich jedoch muss diesem Verhältnis eine erhebliche Asymmetrie zu Gunsten der Kunden attestiert werden. Die großen und bestimmenden Kunden agieren im Beschaffungsmarkt ohne entsprechende Gegengewichte – vom FAMAB als Branchenvertreter abgesehen. Daher ist eine Initiative wie der Pitchblog (www.pitchblog.de) durchaus zu begrüßen und wird vom FAMAB unterstützt. Jeder – nicht nur Mitglieder der GPRA und bzw. oder des FAMAB – kann Pitches an den Blog melden. Wichtig dabei: Es können und sollen nicht nur die Negativbeispiele genannt werden. Die Pitches werden von einem unabhängigen Rechtsanwalt überprüft und der Pitch-Ausrichter erhält die Gelegenheit, sich zu äußern, bzw. bei laufenden Pitches, diese zu ändern. Gelangt der Anwalt zu der Erkenntnis, dass der Pitch tatsächlich „unsauber“ ist, wird dieser auf den Blog gestellt und durch Medienpartner verbreitet.

3.2. Die sieben Regeln für einen fairen Pitch

Die Mitglieder des FAMAB haben in einer Arbeitsgruppe sieben Regeln entwickelt, die für Fairness bei Pitches sorgen.

1. Fakten schaffen: Vollständige, aussagefähige, Vergleichbarkeit ermöglichende Briefings.
2. Kommunikation: Ansprechbarkeit der Ausschreibenden und zügiges Antwortverhalten bei Rückfragen im Direktkontakt.
3. Mit Empathie auf Augenhöhe: Gegenseitiges hineinversetzen Wollen mit dem Ziel optimales Verständnis für die Aufgabenstellung zu erreichen.
4. Inspiration und Motivation: Gute Briefings erzeugen Bilder und fördern die kreative Assoziation der Auftragnehmer. Dabei gilt: Je besser das Briefing, desto besser das Ergebnis.
5. Feedback geben: Begründete, zügige und offene Darlegung der K.O. Kriterien bei verlorenem Pitch.
6. Klasse statt Masse: Sinnvolle Vorauswahl der Pitchteilnehmer und Begrenzung der Teilnehmerzahl relativ zur Aufgabenkomplexität. Die Abfrage von Rahmendaten potentieller Dienstleister kann in größerem Kreise er-

folgen. Daraus sollte für den eigentlichen Kreativpitch ein Kreis von max. fünf Dienstleistern ausgewählt werden.

7. Ernsthaftigkeit und Wertschätzung: Erst Budgets aufstellen und intern verabschieden, dann pitchen. Wertschätzung der geleisteten Arbeit und Würdigung sowie Schutz geistigen Eigentums. Ein Pitchhonorar demonstriert Wertschätzung und Ernsthaftigkeit gleichermaßen.

4. Ausblick

Pitches sind aus unserer Branche nicht mehr wegzudenken. Das war auch niemals der Ansatz des FAMAB und seiner Mitglieder. Das Ziel aller Aktivitäten muss sein, ein gegenseitiges Verständnis bei Kunden und Dienstleistern zu schaffen. Dazu gehört ein mutiges, selbstbewusstes Auftreten der Dienstleister, ebenso wie die Erkenntnis auf Kundenseite, dass nicht alle einkäuferischen Methoden auf alle „Einkaufsgüter“ anwendbar sind.

Die gemeinsame Intention ist, herausragende Projekte zu realisieren, welche die Ziele der Kunden erreichen und den Dienstleistern ein profitables Wirtschaften ermöglichen. Denn beides ist mittelfristig die Grundlage der erfolgreichen Zusammenarbeit.

Dazu gibt es noch viel zu tun, aber bekanntermaßen beginnt ja auch die längste Reise mit dem ersten Schritt.

Heidelberger Druckmaschinen als Beispiel für erfolgreiche Pitch-Praxis⁴⁸

Carsten Schröer

Das Thema „Pitch“ ist für die kreativen Agenturen der MICE-Branche von herausragender Bedeutung. Denn vielfach gilt: Ohne Pitch kein Auftrag. Gerade in kompetitiven Märkten, die eine hohe Kreativität verlangen, ist die Wettbewerbspräsentation elementar. Regelungen wie Präsentationshonorare sollen im besten Fall dafür Sorge tragen, die entstehenden Kosten für die Entwicklung und Präsentation von Konzepten zu amortisieren, damit sie nicht als so genannte „sunk costs“ versenkt werden. Denn gerade bei kreativen Konzeptionen sind die Möglichkeiten, die Ideen anderweitig zu nutzen, begrenzt.

Die bisherigen Darstellungen in diesem Band haben gezeigt, dass Zeit und Geld, also knappe Ressourcen, verwendet werden müssen, um sich an teilweise aussichtslosen Pitches zu beteiligen. Im Zentrum der Kritik stehen die ausschreibenden Unternehmen, die sich aus Sicht der jeweils anderen nicht immer korrekt verhalten. Die etablierten Institutionen sind offenbar nicht in der Lage, die ungleiche Informationslage zwischen Angebot und Nachfrage erfolgreich zu moderieren. Ganz klassisch treten mit dem ausschreibenden Unternehmen und den pitchenden Agenturen Prinzipale und Agenten auf den Plan. Die Institutionenökonomie kennt die sich daraus ergebenden Probleme. Um einige zu nennen: Weder kann der Prinzipal im Vorhinein abschätzen, ob der Agent nicht Informationen verschweigt („adverse selection“), noch kann er ausschließen, dass es nach Vertragsabschluss seitens des Agenten zu einem Verhalten kommt, das den Prinzipal negativ tangiert („moral hazard“). Zudem ist die Frage zu stellen, ob Vertragskomponenten tatsächlich so eingehalten werden, wie zunächst vereinbart („hold up“). Anders als in der ökonomischen „Principal-Agent-Theorie“ in der Regel beschrieben, liegen im Fall des Pitches die begrenzten Informationen zu Absichten und Eigenschaften hier zunächst auf der Seite des Agenten, also der pitchenden Agentur. Sie kann sich nicht darüber im Klaren sein, ob die Unternehmen nicht Informationen verschweigen. Die Informationsasymmetrie hört hier freilich nicht auf, sondern sie ist weiterhin auf der anderen Seite vertreten: Auch die Unternehmen wissen weiterhin nicht, wie sich die Agenturen verhalten. Vielfach lassen die Agenturen die Unternehmen über tatsächliche Qualitätsmerkmale im Unklaren. Das kann für den gesamten Markt negative Folgen haben. Sollten sich die Unternehmen als Prinzipale in der Beauftragungsphase beispielsweise nur an günstigen Preisen orientieren und die Qualität nicht entsprechend berücksichtigen, so führt dieses auf Dauer zu einer Verflachung der Angebote; die Angebotsseite stellt sich auf das Verhalten ein. Austauschbare Inszenierungen oder lieblose Konzepte im Bereich der Live-Kommunikation können jedoch keine einzigartigen Erlebnisse produzieren, die Marken individuell emotional aufladen und erlebbar machen. Hier sind die Agenturen und die Verbände aufgefor-

⁴⁸ Artikel basiert auf einem Interview vom 05.06.2015 mit Ulrich Börger, Verantwortlicher für Leiter Messen und Events bei der Heidelberger Druckmaschinen AG.

dert, Klarheit über Qualitätsaspekte zu liefern und Informationen im Sinne der Nivellierung der Informationsasymmetrie bereitzustellen.⁴⁹

Die dargestellten Probleme, die aus der ungleichen Ausstattung mit Informationen resultieren, sind nicht leicht zu lösen. Dieses betrifft die MICE-Branche ebenso wie andere Branchen, z.B. den Finanzsektor. Explizite Regelungen durch übergeordnete Organisationen sind eine Möglichkeit, Handeln zu disziplinieren. Mit dem Grad der Sanktionsmöglichkeiten seitens der Organisation steigt die Wahrscheinlichkeit der Regelbefolgung. Ansonsten müssen sich Institutionen ökonomisch bewähren. Sie müssen dauerhaft mehr Gelder einsparen als produzieren. Dieses erkennen auch Unternehmen durchaus und legen ein Handeln an den Tag, das auf Dauer angelegt ist.

Ein Beispiel für ein solches Konzept der Kontrahierung von kreativen Agenturen stellt das Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen dar. Das Unternehmen ist der international führende Lösungsanbieter und Dienstleister in der Printmedien-Industrie. Der Name „Heidelberg“ steht für Spitzentechnologie, Topqualität und Kundennähe und dieses weltweit. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Heidelberg und verfügt über Entwicklungs- und Produktionsstandorten in sieben Ländern. Insgesamt werden mit rund 250 Vertriebsniederlassungen in 170 Ländern rund 200.000 Kunden betreut. Seine Produkte werden vor allem in Heidelberg unter strengen Qualitätsvorgaben hergestellt. Standardisierte Druckmaschinen für gängige Formatklassen sowie Falzmaschinen für den chinesischen Markt fertigt das Unternehmen in Qingpu bei Shanghai.⁵⁰

Der Verantwortliche für Messen und Events, Herr Ulrich Börger, erläuterte im Interview die Bedeutung von Messen und Events und die Vorgehensweise seines Unternehmens im Falle des Pitches. Ulrich Börger verantwortet diesen Bereich im Unternehmen bereits über 20 Jahre. In seiner Anfangszeit bediente das Unternehmen bis zu 20 Messen pro Jahr. Dabei wurden auch Maschinen gezeigt, um die Stellung als Branchenführer zu dokumentieren. Das Prinzip des Zeigens der Produkte hält auch heute noch an, doch werden sowohl die Frequenzen der Messebeteiligung als auch die Anzahl der gezeigten Maschinen geringer. Letzteres, da die Größe der gebuchten Flächen bei Messen kleiner wird. Auch heute erfordert die Messebeteiligung als Druckmaschinenhersteller, der vor allem die technische Komponente in den Vordergrund stellt, einen hohen Aufwand an Personal und Koordination. Die Beweggründe, Messen im Bereich der Druckindustrie zu veranstalten, sind aus der Sicht von Börger sehr unterschiedlich: Dieses können z.B. Verbandsinteressen sein, die einheimische Wirtschaft zu stärken, Messebetreiber können ein Interesse haben, die Messehallen zu füllen oder bestimmte Personen haben es sich zu Aufgabe gemacht, Branchen zu fördern und dabei auch sich in den Vordergrund zu stellen. Unterschiedliche Motive und nicht abgestimmte Konzepte führten in der Vergangenheit zu einem Wildwuchs von Messen, die nicht alle bedient werden konnten. Daher wurden seitens „Heidelberg“ und anderer Aussteller sowie auf Seiten der Besucher Prioritäten gesetzt. Im Falle von „Heidelberg“ wurde der eigene Messekalender in einem mehrjährigen Prozess neu strukturiert. Re-

⁴⁹ Eine Einführung in die Theorie der Neuen Institutionen bieten Furubotn & Richter, 2010.

⁵⁰ Vgl. DRUPA online, 2012, o.S.

sultat war beispielsweise, pro Jahr nur noch auf einer internationalen Messe auf einem Kontinent auszustellen. Die Weltwirtschaftskrise hat dann zu weiteren Reduktionen und Konzentrationen geführt, die in den Kostenzwängen des Unternehmens selbst sowie in den kleineren Budgets der Messebesucher angelegt waren. Diese kamen schlichtweg aus Kostengründen zu immer weniger Messen. Bei heutigen internationalen Messeauftritten steht im Fokus, sich in Schwellenländern zu präsentieren, beispielsweise in China oder Russland. Die dortigen Messeauftritte werden mit klaren Zielsetzungen versehen. Neben den direkten Verkauf hat sich besonders in den Schwellenländern das generieren von Leads als Primärziel gestellt. Diese werden über ein CRM-System dezidiert getrackt. Messen müssen hier den harten Kriterien der Evaluation gerecht werden.

In der letzten Zeit hat sich somit die Bedeutung der Messen verändert, andere Formen der Produktpräsentation sind bei „Heidelberg“ neben die Messen getreten: Zwei Showrooms für zwei unterschiedliche Kundengruppen wurden in Heidelberg erstellt, um komplette Produktionsanlagen zeigen zu können. Das Ziel der Showrooms ist, Kaufentscheidungen zu beeinflussen und vor Ort die Kompetenz zu demonstrieren. Der Wettbewerbsvorteil von Heidelberg Druck ist die hohe Qualität der Maschinen, die in den Showrooms dokumentiert werden kann. Die Showrooms werden zusätzlich für monatliche Kundenveranstaltungen (Open House) mit bis zu 120 Kunden zu festgelegten Themen genutzt, um vor allem potenzielle Kunden von den Vorteilen der Marke zu überzeugen und das Markenbild von Heidelberg Druck zu inszenieren. Bezogen auf die Bestandskunden ist der Schwerpunkt darauf gelegt, die Services (z.B. Service- und Wartungsverträge) und nachgelagerte Produkte wie Farbe oder Druckplatten zu illustrieren. Der Ablauf der Veranstaltungen in den Showrooms ist weitestgehend standardisiert. Ein Pitch ist hierbei nicht erforderlich.

Pitches werden immer dann gemacht, wenn das Unternehmen auf Schlüsselmessen ausstellen möchte. Die zentrale Messe hier ist die DRUPA, die Druckfachmesse in Düsseldorf. Dort tritt das Unternehmen bei seinen Auftritten im Vierjahresrhythmus jeweils mit einem neuen Konzept auf. Dort werden neue Technologien und Maschinen Vorgeführt, die in eine jeweils neue Inszenierung eingebettet werden. Die Planungsphase für diese Messe beginnt ca. zwei Jahre vor der Messe. Für die Darstellung des Unternehmens auf der Messe gibt es erste Ideen im Unternehmen, die jedoch durch externe Hilfen konkretisiert werden. Dort stellt sich dann die Frage, welche Agenturen hierfür in Frage kommen. Ein wichtiger Treiber für Ausschreibungen ist der Einkauf des Unternehmens, der vorschreibt, dass in der Regel alle drei Jahre neu ausgeschrieben werden muss. Diese Obligation bezieht sich auf alle Bereiche des Unternehmens, gilt also plakativ formuliert für Schrauben oder auch Agenturleistungen. Der Marketingbereich konnte auf Grund des Vierjahreszyklus der DRUPA als wichtigstem Fixpunkt der Aktivitäten die Ausschreibung alle vier Jahre etablieren. Hier muss in größerem oder kleinerem Stil eine Ausschreibung erfolgen. Ein Festhalten an der etablierten Agentur wäre zwar teilweise wünschenswert, doch lassen dieses die Regeln des Unternehmens nicht zu. 2008 entschied sich „Heidelberg“, in größerem Stil auf die Suche nach inspirierenden Kreativagenturen zu gehen. Zwar hatte man einen Stamm an

Agenturen, doch machte sich die Meinung breit, frische, neue Ideen zu benötigen. Daraufhin erstellte Börger beginnend mit acht Agenturen eine Shortlist von vier Agenturen, denen er prinzipiell zutraute, den Aufgaben des Unternehmens gerecht zu werden. Bei der Auswahl der Agenturen orientierte er sich zunächst an Awards (z.B. Adam&Eva, ADC) sowie an Berichten in der Fachpresse. Ebenfalls ließ er sich von Messeauftritten in anderen Branchen wie z.B. Automobil oder Informationstechnologie inspirieren und fragte nach den beteiligten Agenturen. Bei allen acht Agenturen bat er um Termine vor Ort, um sich einen persönlichen Eindruck von Prozessen, Ausstattung und Klima zu verschaffen. Er verdeutlichte durch seine Präsenz als Entscheider und Kompetenzträger des Unternehmens die hohe Bedeutung, die dem Pitch beigegeben wurde. Vor dem Hintergrund der Gespräche und Eindrücke kristallisierte sich dann die Shortlist heraus. Vier Unternehmen wurden mit einem identischen Briefing ausgestattet und angehalten, sich ein Konzept für einen Messestand für „Heidelberg“ zu überlegen. Zum einen machte „Heidelberg“ klar, dass es sich um einen eher fiktiven Pitch mit mehreren, aber wenigen Anbietern handele, zum anderen war man bereit, für die Pitchleistung einen Unkostenbetrag im kleinen fünfstelligen Bereich zu leisten. Dieses führte aus Sicht von Börger zu einer sehr freien Atmosphäre mit tollen Konzepten ohne die Angst, das Unternehmen würde sich der Vorschläge bedienen und diesen mit einem anderen Partner umsetzen. Auch auf Grund der eher offen gehaltenen Zielsetzung mit nur rudimentären Informationen zur Zielsetzung, die den Kreativprozess nicht einengen sollten, kamen sehr unterschiedliche Ideen zu Tage. Zwei Agenturen wurden nach Abstimmungen innerhalb einer kleinen Gruppe von Experten gebeten, ihr Konzept dem Vorstand zu präsentieren. Hier war vor allem ausschlaggebend, wie sich die Agenturen mit der Branche und dem Unternehmen auseinandersetzten und den Freiraum tatsächlich für ein kreatives Konzept nutzten, in dem sich die Verantwortlichen wiederfanden. Es wurde schließlich die Agentur ausgewählt, die später mit einem konkretisierten Briefing konfrontiert wurde, auf dessen Basis dann der finale Messestand entwickelt wurde.

Börger sieht die Gefahr für die Branche, dass Unternehmen die kreative Pitchleistung nicht genügend wertschätzen und den Agenturen mit zu wenig Respekt für die Leistung begegnen. Dieses zeigt sich zum einen an den beteiligten Personen, die auf Unternehmensseite den Pitch begleiten, zum anderen auch an der fehlenden Bereitschaft, eine Dienstleistung zumindest rudimentär zu bezahlen. Doch nur damit könne die Qualität dauerhaft gehalten werden. Mit Blick auf die Agenturseite verdeutlicht er, dass gerade kleinere Agenturen weit davon entfernt sind, auch wenig Erfolg versprechenden Pitches abzulehnen. Getrieben vom Auftragsdruck seien diese kaum in der Lage, sich Pitches zu entziehen. Es sei sogar noch die Tendenz zu erkennen, dass sich die ausführenden Gewerke wie die Messestandbauer selbst zu kreativen Agenturen aufmachen. Dabei bleiben die Kreativleistungen dann häufig den Möglichkeiten verhaftet, die das Unternehmen selbst umsetzen kann. Dann bestimmen die nicht mehr die Konzepte die Umsetzung, sondern die Umsetzungsmöglichkeiten limitieren die Konzepte. Der Druck, auch vorgelagerte Dienstleistungsprozesse anzubieten, um die Mitarbeiter besser auszulasten, nimmt offensichtlich zu. Dort werden dann Kreativleistungen zu

Dumpingpreisen oder sogar kostenlos angeboten, was dauerhaft weder im Sinne der Branche noch der so agierenden Agenturen sein könne.

Klar ist, dass kreative Leistungen sehr viel schwerer zu vergleichen sind und somit die Subjektivität und die Aussicht auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit ein starker Treiber für oder gegen eine Agentur sein kann. Im Falle der Ausschreibung von Messeständen an Messebauer, also die Ausschreibung einer eher handwerklichen Leistung mit Pflichten- und Lastenheften, ist die Ausgangslage für eine Beurteilung einer Leistung sehr viel leichter. Doch auch hier betont Börger, dass das Unternehmen „Heidelberg“ darauf achte, solche Messebauer zu beauftragen, die in der Lage sind, sich durch ihre Preise dauerhaft zu finanzieren. Anderenfalls bestehe immer die Gefahr, dass das ausführende Unternehmen im Umsetzungsprozess Abstriche in der Leistung macht, die nicht im Sinne von „Heidelberg“ sein könne. Also auch hier gilt: Qualität vor Preis. Dieses ist sicher eine Sichtweise, die Schule machen sollte. Dazu trägt dauerhaft die weitere Qualifizierung der Verantwortlichen in den Unternehmen bei, die sich kompetent und weitblickend mit den Angeboten auseinandersetzen können. Dazu gehört auch das gemeinsame Selbstverständnis in der Agenturbranche, sich nicht unter Wert zu verkaufen. Als Orientierungspunkt für dieses Verhalten können die Pitchregeln des FAMAB angesehen werden. Die Geschlossenheit unter den Mitgliedern wird jedoch nicht leicht herzustellen sein.

Pitchsituation als Planspielmodell für die Veranstaltungsbranche

Laura Brager & Caroline Solowjew

1. Einführung

Die Zukunft der Veranstaltungsbranche als noch verhältnismäßig junger Zweig des Dienstleistungssektors steht aufgrund von Megatrends wie Globalisierung, technisch-wissenschaftlichen Veränderungen sowie des gesellschaftlichen Wandels vor großen Herausforderungen.⁵¹ Das auftragsorientierte Projektgeschäft dieses Sektors ist gekennzeichnet durch eine heterogene Struktur.⁵²

Komplexität zu reduzieren oder überschaubarer zu machen ist damit eines der Hauptaufgaben innerhalb dieses in vieler Hinsicht vielschichtigen Sektors, der sich wie kein anderer nicht nur stark wissens- sondern vor allem auch trendbasiert darstellt.⁵³ Hier setzt das didaktische Modell der Planspiele an, das sich explizit dem Versuch nähert, modellhaft einen Ausschnitt der Realität zu Lernzwecken abzubilden und damit exemplarisch den Fokus auf mehrere Themenfelder, die für die Branche von besonderer Bedeutung sind, richten zu können.

Der Pitch als Agentur-Auswahlmethode ist gängige Praxis in der Veranstaltungsbranche und eines der Themenfelder, die also in einem Ausschnitt der komplexen Event-Realität nicht fehlen darf. Aber wie kann ein Pitch innerhalb eines Planspiels abgebildet werden?

Planspiele haben eine lange Tradition, erleben aber gerade wieder im Hinblick auf die rasante Technologisierung der Umwelt als auch des Trends zu erlebnisorientiertem Lernen eine Renaissance – Verspricht diese Lernmethode doch wie keine andere erleb- baren und damit nachhaltigen Erfolg aus konstruktivistischer Lernperspektive.⁵⁴

2. Didaktische Hinführung zum Begriff „Planspiele“

Durch den Einsatz von Planspielen (hier Unternehmensplanspielen) wird vorhandenes Wissen mit neuem Wissen verknüpft, um die Teilnehmer mit neuen Fragestellungen zu konfrontieren. Beim Begriff des Planspiels ist der Wortteil „Plan“ wie häufig angenommen nicht mit einem Ablaufplan gleichzusetzen, sondern vielmehr mit einer Landkarte, welche versucht, eine reale Situation nachzuempfinden.⁵⁵

Planspielmethoden sind damit interdisziplinäre didaktische Lernkonzepte, die versuchen komplexe und realitätsnahe Zusammenhänge abzubilden und damit zu einer

⁵¹ Vgl. GCB 2013, S. 6.

⁵² Vgl. Paul & Sakschewski 2012, S. 15.

⁵³ Vgl. ebd., S. 27, s.a. GCB 2013, S.7.

⁵⁴ Vgl. hierzu Schüßler 2007, S. 134 ff.

⁵⁵ Vgl. Capaul & Ulrich 2003, S. 13.

Form authentischen Lernens beizutragen: „Planspiele dienen der Simulation von Prozessen, Vernetzungen und Strukturen bestimmter real existierender Systeme“⁵⁶ und bedürfen der Mitspieler, die mehr oder weniger definierte Rollen übernehmen. Dabei findet sozusagen eine Synthese zwischen Rollenspiel und Simulation statt. Neben den gesprächslastigen Rollenspielen beinhaltet ein Planspiel damit also Akteure aber auch noch ein Regelwerk und Ressourcen (Zeit, Kapital) in einem System (z. B. Unternehmen).⁵⁷

In einer fiktiven Ausgangssituation erfahren die Teilnehmer über verschiedene Spielrunden hinweg, die sich durch unterschiedlich gestaltete Szenarien auszeichnen, was es bedeutet Verantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen: Sie setzen sich Ziele, führen Verhandlungen durch und müssen auf Basis der vorangegangenen Spielperiode (Geschäftsjahr) für das nächste Geschäftsjahr entscheiden.⁵⁸

In der Abschlussphase werden dann die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Planspiel in die Praxis transferiert. Dieses so genannte Debriefing ist für den Erfolg eines Planspiels unerlässlich und entwickelt die Handlungskompetenz für die Praxis weiter.⁵⁹ Planspiele decken zum einen bestimmte betriebswirtschaftliche Themenbereiche (Projektmanagement) ab, versuchen nach Unternehmensform und -phase zu selektieren (z.B. Gründungsphase) oder versuchen Geschäftsprozesse für eine gesamte Branche abzubilden (wie z. B. für den Banken- und Logistiksektor).⁶⁰

Bezüglich der technischen Ausführung unterscheiden sich Planspiele in Brettplanspiele (manuelle oder auch haptische Planspiele) oder computergestützte Planspiele.⁶¹ Bei haptischen Planspielen steht ein Spielbrett mit Spielfiguren und beispielsweise Münzen im Zentrum, bei computergestützten Planspielen unterstützt die jeweilige Software bei der Entscheidungsfindung und zahlenbasierter Auswertung.

3. Warum ein Planspiel für die Veranstaltungsbranche?

Aufgrund einer fehlenden marktfähigen Version eines Planspiels für den Veranstaltungssektor sowie der Erkenntnis, dass ein Planspiel ebenfalls für die Abbildung der komplexen Veranstaltungsbranche zielführend ist, wurde sich für die Entwicklung eines branchenspezifischen Planspiels entschieden.

Die Herausforderung bestand von Beginn an in der ganzheitlichen Abbildung der Veranstaltungsbranche, welche in ihrer Ausprägungsbreite sehr vielfältig gestalten sein kann. Sie reicht von Messen, Kongressen über Seminare, Konzerte bis hin zu Teambuilding- und Sportveranstaltungen.⁶² Daher entstand ein prozessorientiertes Eventagentur-Planspiel, um möglichst viele Gewerke abbilden zu können. Aufgrund der Mög-

⁵⁶ Kris & Nöbauer 2008, o. S.

⁵⁷ Vgl. Klabbbers 1999, S. 18.

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 14.

⁵⁹ Vgl. Kriz & Nöbauer 2008, o. S.

⁶⁰ Vgl. Tata Interactice Online 2015, o.S.

⁶¹ Vgl. Trautwein 2011, S. 61.

⁶² Vgl. Dinkel, Luppold & Schröer 2013, S. 214.; Dinkel & Brager 2015, S. 5.

lichkeit zur transparenten und übersichtlichen Abbildung möglichst vieler Geschäftsprozesse auf einen Blick, wurde sich für die Entwicklung eines Brettplanspiels in Kooperation mit dem Planspielentwickler BTI⁶³ entschieden.

3.1. Projektinitiierung und Konzeption

Im Zentrum des über zwei Jahre entwickelten und im Oktober 2014 eingeführten Brettplanspiels „TopEvent“ stehen die Prozesse einer Eventagentur: von der Auftragsgewinnung mit Hilfe eines Pitches, Planung, Umsetzung, Abrechnung bis hin zur Nachbetrachtung des Kundenauftrags. Dabei hat jede Gruppe als Unternehmerteam ein eigenes Planspielbrett zu verantworten, steht aber damit im direkten Vergleich und in Konkurrenz mit den benachbarten Unternehmerteams.

Als Dienstleistungsplanspiel steht hierfür insbesondere die Mitarbeiterereinsatzplanung im Fokus. Schnell wird deutlich, dass Mitarbeiter effizient eingesetzt werden müssen, um zu hohe nicht projektbezogene Kosten zu vermeiden. Aufgrund eingeschränkter interner Agenturressourcen wird der Einsatz von freien Mitarbeitern realitätsgetreu im Planspiel abgebildet. Hierbei ist der Pitch ein fester Bestandteil des Spielbrettes, der Personalressourcen bindet und als Voraussetzung für den nächsten Auftrag in den kommenden Quartalen dient.

Schließlich wird ebenfalls eine „reale Pitchesituation“ mithilfe von TopEvent inszeniert und in das Planspielszenario eingebunden. Hierfür bekommen die verschiedenen Agenturen ein realitätsnahes Briefing auf deren Grundlage sie ein Konzept für eine Veranstaltungsumsetzung planen und schließlich präsentieren. Der gelungenste Vortrag mit den kreativsten und innovativsten Ideen profitiert von einem umsatzstarken Auftrag. Hierdurch wird die Fähigkeit zur kreativen und strukturierten Arbeit unter Zeitdruck im Team simuliert.

In der Folge arbeiten sich die Jungunternehmer im Planspiel durch Geschäftsquartale und -jahre und werden kontinuierlich vor neue Herausforderungen gestellt: Von Unwetterwarnungen bis Mitarbeitererkrankungen, aber auch sich auszahlende Mitarbeiterqualifizierungen und Award-Gewinnen, viele Szenarien können im Rahmen von Ereigniskarten individuell vom Spielleiter eingesetzt werden. So wird sichergestellt, dass neben dem Spiel, Spaß und Wissensvermittlung auch die Emotionen mit Hoch und Tiefs der Veranstaltungsbranche praxisnah widerspiegelt werden können.

Neben der reinen Auftragsinitiierung und -planung steht auch die Rechnungsstellung und damit die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz als Jahresabschluss im Fokus. Somit finden bereits während des Lernprozesses ein Praxistransfer und ein Debriefing statt, um sowohl betriebswirtschaftliche als auch branchenspezifische Komponenten mit Hilfe des Planspiels optimal miteinander verknüpft werden.

⁶³ Vgl. BTI Online 2015, o. S.

3.2. Umsetzung

„TopEvent“ wird nunmehr seit einem Jahr im Studiengang Messe-, Kongress- & Eventmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim getestet und evaluiert. Seit dem ersten Quartal 2015 ist es marktreif. Je nach Zielgruppe ist der Schwierigkeitsgrad modular anpassbar. Somit ist „TopEvent“ nicht nur für den Hochschulgebrauch geeignet, sondern schafft ebenfalls einen optimalen Überblick über Geschäftsprozesse einer Eventagentur für Führungskräfte, Fachkräften, Auszubildende sowie jeden, der einmal die organisations- und betriebswirtschaftlichen Prozesse einer Agentur erleben und im wahrsten Wortsinne „begreifen“ möchte.

4. Fazit und Ausblick

Die Veranstaltungsbranche ist lebendig und auch schnelllebig, was mit einem gewissen Grad an Komplexität gleichzusetzen ist, wenn man versucht dieses reale Gefüge als fiktive Spielsituation abzubilden.

Planspiele sind als Lernmethode am ehesten geeignet diese zunehmende Komplexität und Vernetzung unserer Realität abzubilden, so formulieren Geilhardt & Mühlbradt ihre These.⁶⁴ Diese hat an Aktualität nichts verloren und verhilft mit seinen didaktischen Grundprinzipien zum nachhaltigen Lernerfolg, sowohl in der Hochschule als auch im Unternehmen.

Mit „TopEvent“ wurde ein Planspiel für die Veranstaltungsbranche entwickelt und eingeführt, das den Ablauf einer Eventagentur prozessorientiert aber auch betriebswirtschaftlich abbildet. Hierbei darf der Pitch nicht fehlen: „TopEvent“ schafft es hier quantitative Aspekte, wie personalgebundene Kosten durch den Pitch, mit qualitativen Aspekten wie Strategie, Innovation, Kreativität und Teamgeist durch den tatsächlich durchgeführten Pitch zu vereinen.

Somit werden Planspiele und „TopEvent“ zu einem nachhaltigem und ganzheitlichen Lernerlebnis, um mit einem Handlungsrepertoire für die Praxis und die Zukunft gewappnet zu sein.

⁶⁴ Vgl. Geilhardt & Mühlbradt 1995, S.10.

Scoring-Verfahren zur Risikoanalyse von Pitch-Teilnahmen

Steffen Ronft

1. Anfrageanalyse und Schutz von Kreativleistungen

Aufträge in Kreativbranchen werden oftmals über eine Pitch-Teilnahme oder eine individuelle Angebotserstellung mit bereits konzeptionellen Inhalten akquiriert. Der potenzielle Auftragnehmer muss somit in eine kreative Vorleistung treten, welche mit entsprechenden Risiken verbunden ist. So sollte zunächst geprüft werden, inwiefern die Vorleistung durch Einsatz von angemessenen Schutzinstrumenten vor Ideendiebstahl geschützt werden kann. Diese lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien differenzieren:

- Juristische Instrumente (z.B. Eintragung als Geschmacksmuster)
- Preispolitische Instrumente (z.B. Vergütung von Konzeptunterlagen)
- Restriktiv konsekutive Informationsbereitstellung (z.B. nur sukzessiver Zugang zu Konzeptunterlagen für den Anfragenden)

Bei der Erstellung von Konzept- und Angebotsunterlagen bestehen unter Umständen Ausgestaltungsmöglichkeiten bezüglich des Konzeptumfangs, der Modalitäten der Informationsfreigabe oder Vergütungsvereinbarungen.⁶⁵ So sind hier je nach Kreativleistung der Einsatz von Vertraulichkeitsvereinbarungen bis hin zu Ideentresoren und Eintragungen als Geschmacksmuster denkbar. In der Praxis werden Angebotssituationen allerdings nicht strukturiert reflektiert und so über Angebotsmodalitäten und Pitch-Teilnahmen oftmals nicht mit der gebotenen Sorgfalt entschieden. Eine ganzheitliche Betrachtung der konkreten Anfragesituation stellt das Fundament für Folgeentscheidungen sowie letztlich der Auswahl von Schutz- und Vergütungsinstrumenten dar. Eine Lösung kann hierfür ein strukturiertes Scoring-Verfahren darstellen, welches eine erste Orientierung für die geeignete Kombination verschiedener Schutzinstrumente und Vorgehensweisen geben kann. Hierdurch werden die subjektiv geprägten Entscheidungen einem Standardisierungsprozess unterzogen, der eine möglichst rationale, transparente und vergleichbare Betrachtung der Anfragesituation ermöglicht.

2. Zielsetzung eines Scoring-Verfahrens in Kreativbranchen

Durch ein Scoring-Verfahren soll eine übersichtliche und möglichst objektive Betrachtung der Situation sowie der bei Angebotsabgabe entstehenden Chancen und Risiken ermöglicht werden. Eine formalisierte Analyse soll als Entscheidungshilfe dienen, ob und unter welchen Bedingungen eine Angebotserstellung bzw. Pitch-Teilnahme erfolgen sollte. Ein weiteres Ziel ist es, Anfragen miteinander vergleichbar zu machen, in-

⁶⁵ Vgl. Semblat in diesem Band

dem sie dieser standardisierten Bewertung unterzogen werden. Zudem wird bewirkt, dass sich der Entscheidungsträger mit dem potenziellen Kunden sowie der konkreten Auftragsmöglichkeit auseinandersetzt und so diverse entscheidungsrelevante Aspekte berücksichtigt. Es soll letztendlich die subjektiv geprägte Entscheidungsgrundlage des Verantwortlichen strukturieren und eine möglichst objektive, ganzheitliche Betrachtung ermöglichen.

Durch eine Punktbewertungsmethode, dem so genannten Scoring, können diese qualitativen Einschätzungen durch Vergabe von numerischen Werten operationalisiert werden. Hierbei handelt sich um eine Art Nutzwertanalyse zur Entscheidungsfindung, welche die Transparenz des Entscheidungsfindungsprozesses erhöht.⁶⁶ Nutzwertanalysen dienen bei Auswahl komplexer Handlungsalternativen innerhalb von Entscheidungsprozessen einer systematischen Entscheidungsvorbereitung.⁶⁷ Durch eine Gewichtung der qualitativen oder quantitativen Angaben erfolgt eine Offenlegung der individuellen Präferenzstruktur auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Es werden die inhärenten subjektiven Momente einer Entscheidungsfindung festgehalten und nachvollziehbar dokumentiert. Hierbei wird versucht, alle entscheidungsrelevanten Faktoren mittels kardinalskalierten Daten zu erfassen, um so Angaben möglichst präzise differenzieren zu können.

Gewichtung (unternehmens-spezifisch)		Bewertung (anfrage-/pitch-spezifisch)		Score
Wie wichtig ist mir... [Skala 0-10]		Mit welchem Wert bewerte ich... [Skala 0-10]		Gewichtung x Bewertung
...Standortnähe des Kunden	2	...die Standortnähe des Kunden	8	2 x 8 = 16
...Bonität des Kunden	8	...Bonität des Kunden	6	8 x 6 = 48
... etc.		...etc.		...etc.
Kumulation zur Bewertungsdimension „Attraktivität des Kunden“ (stark vereinfacht)				16 + 48 = 64

Tab. 1: Grundschemata eines gewichteten Scoring-Verfahrens⁶⁸

Anhand konkreter Fragen als Hilfestellung, welche auf einer Skala von 0 (unwichtig) bis 10 (wichtig) bewertet werden sollen, wird im ersten Schritt ermittelt, welche Präferenzstruktur bezüglich einzelner Entscheidungskriterien unternehmensspezifisch vorliegt. Diese kann z.B. die Ermittlung von Präferenzen hinsichtlich zukünftiger Kunden oder auch die Bereitschaft für Aufwendungen für die Konzepterstellung bzw. Pitch-Teilnahme umfassen. Als konkret zu bewertende Fragen zur Präferenzermittlung für zukünftige Kunden sind in diesem Falle beispielsweise „Wie wichtig sind Ihnen Kunden, die für Sie als namhafte Referenzen dienen können?“, „Wie wichtig ist Ihnen die Möglichkeit, zukünftige Stammkunden zu gewinnen?“, „Wie wichtig ist Ihnen die Bonität des Kunden?“, etc. anzusetzen.

⁶⁶ Vgl. Schneck, O., 2005, S.906.

⁶⁷ Vgl. Hoffmeister, W., 2000, S.278.

⁶⁸ Eigene Darstellung

Im zweiten Schritt werden, ebenfalls mittels konkreter Fragen als Hilfestellung, Einschätzungen zu der aktuellen Angebotsanfrage erhoben. Fragen können bezüglich der Attraktivität des Kunden entsprechend lauten: „In wie weit schätzen Sie den Anfragenden als Referenzkunden für Sie ein?“; „Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, den Anfragen als Stammkunden zu gewinnen?“; „Wie schätzen Sie die Bonität des Kunden ein?“; etc. Durch die zuvor ermittelte Präferenzstruktur kann eine möglichst auf das Unternehmen angepasste Auswertung von Merkmalen der aktuellen Anfrage in der relevanten Gewichtung erfolgen.

Nach Erfassung aller Daten können Kennzahlen für gewisse Hauptfaktoren wie die „Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Auftragsvergabe“, die „Attraktivität des potenziellen Kunden“, der „Risikowert einer unbefugten Nutzung oder Weitergabe“ sowie die „bei Angebotserstellung entstehenden Aufwendungen“ errechnet werden. Durch das sich hieraus ergebende Netzdiagramm⁶⁹ können die Kennzahlen-Werte der zu betrachtenden Faktoren der analysierten Angebotssituation visualisiert werden. Durch eine Flächenberechnung wird zusätzlich der „Schutzmaßnahmenindex“ ermittelt, welcher ein Indiz für den Umfang von zu ergreifenden Schutzvorkehrungen sein kann. Die Gewichtungskriterien, die den Anwendern zur Verfügung stehen, können branchen- und unternehmensindividuell erweitert und angepasst werden. Jedem weiteren Kriterium muss jedoch aus Gründen der Transparenz mindestens eine entsprechende operationalisierte Frage innerhalb des Anfrage-Scorings gegenüberstehen.

3. Anwendung und Ergebnisdarstellung anhand von Beispieldaten

Es wurde sowohl für die Präferenzstruktur des Unternehmens sowie für die Parameter der Kundenanfrage beispielhafte Werte eingetragen. Der potenzielle Kunde wird mit einem Attraktivitätswert von 5,56 (10) bewertet und kann daher als leicht überdurchschnittlich attraktiv bemessen werden. Da der Kunde im Beispielfall über eine gute Reputation, aber ansonsten keinerlei für das Beispielunternehmen relevante Sicherheits- und Vertrauensmerkmale aufweist, muss ein verhältnismäßiger hoher Risikowert von 7,5 (10) zugrunde gelegt werden. Die Auswertung dieser Daten ergab zunächst den Wert 8,1 (von 10) für die Wahrscheinlichkeit einer Auftragsvergabe. Hieraus ist abzuleiten, dass eine Auftragsvergabe für wahrscheinlich zu erachten ist. Die entstehenden Aufwendungen für die Angebotserstellung sind mit einem Skala-Wert von 8,33 (10) als deutlich überdurchschnittlich anzusehen. Aus diesen Kennzahlen ist somit bereits eine strukturierte Betrachtung, die diverse relevante Bereiche umfasst, auf die Kundenanfrage möglich.

⁶⁹ Vgl. Abbildung 1: Netzdiagramm des Scorings

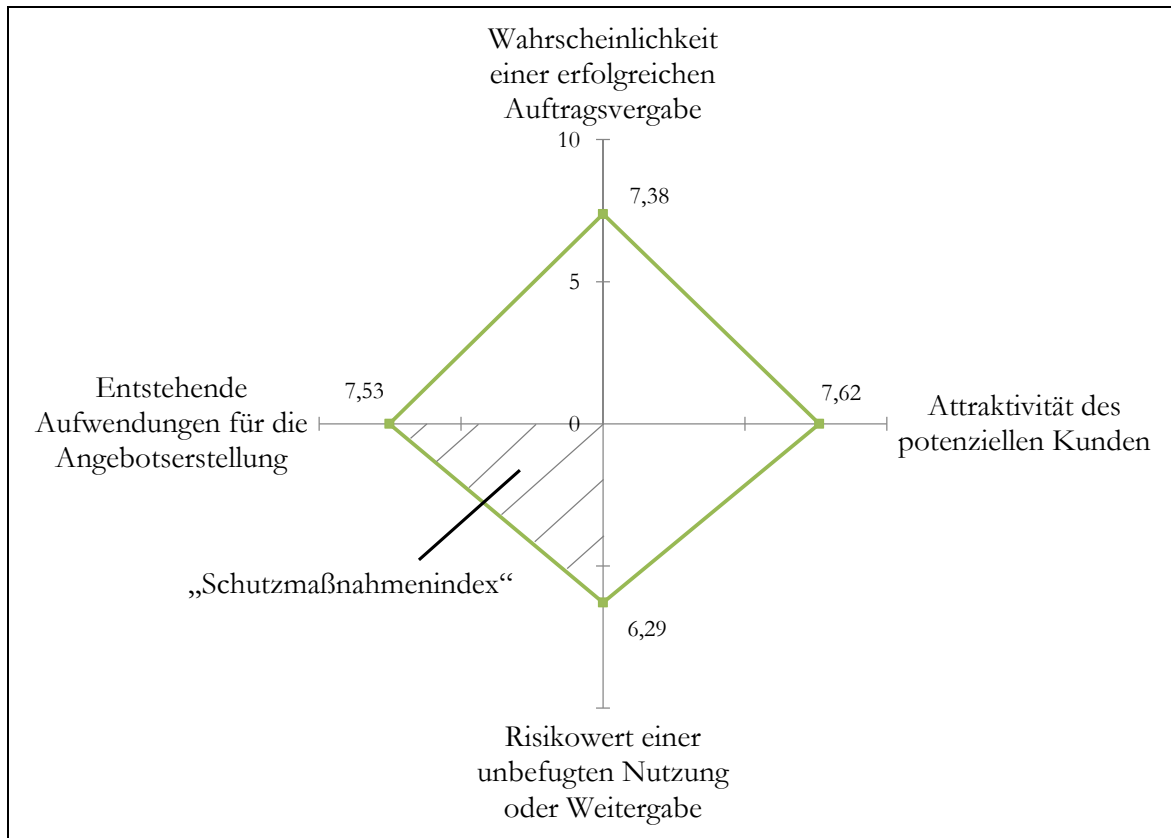
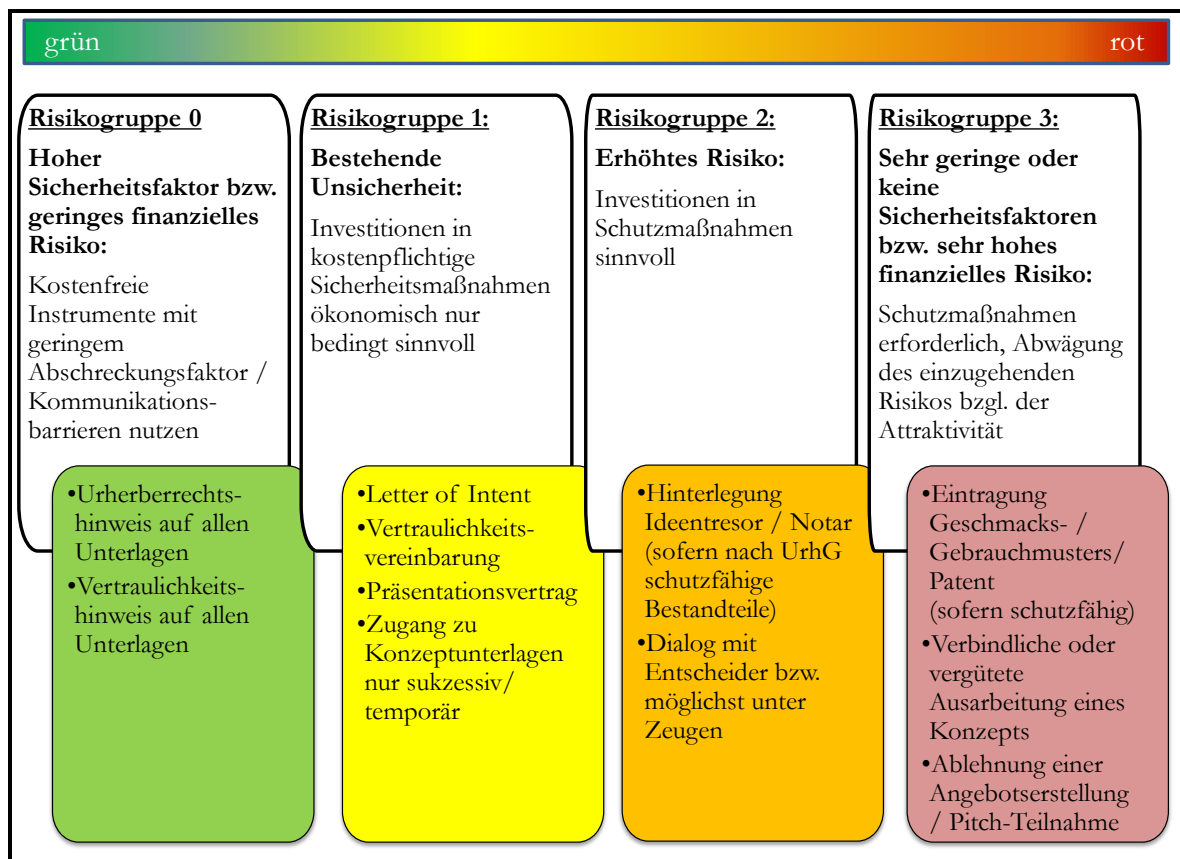


Abb. 1: Netzdiagramm des Scorings (Datensatz Fallbeispiel)⁷⁰

Aus der Fläche des Dreiecks, das sich aus der Achse „Entstehende Aufwendungen für die Angebotserstellung“ sowie der Achse „Risikowert einer unbefugten Nutzung oder Weitergabe“ ergibt, ist ein Schutzmaßnahmenindex abzuleiten. Die farbliche Kennzeichnung des Schutzmaßnahmenindex erlaubt anhand einer nicht linearen Ampel-Skala eine Empfehlung von anzuwendenden Instrumenten zum Schutze der erbrachten Leistungen. Dieser ist mit dem Wert 22,55 und der Farbbewertung gelb/orange als erhöht anzusehen. Dies bedeutet im Beispielfall, dass aufgrund der verhältnismäßig hohen finanziellen Aufwendungen im Vorfeld sowie der geringen Sicherheitsfaktoren eine verstärkte Anwendung von Schutzmaßnahmen erfolgen sollte. Durch einen Maßnahmenkatalog erhält der Anwender einen Überblick über potenziell angemessene Schutzmaßnahmen. Die Anfrage ist im Fallbeispiel somit in Risikogruppe zwei einzuordnen. Daher wird es empfohlen eine Kombination aus den Maßnahmen der Risikogruppen null bis zwei additiv zusammenzustellen. Unter Berücksichtigung der einzelnen Konzeptbestandteile, die in vielen Fällen keinen ausreichenden urheberrechtlichen Schutz genießen, können nun anwendbare Instrumente aus den Vorschlägen selektiert werden.

⁷⁰ Eigene Darstellung

Abb. 2: Risikogruppen und Maßnahmenkatalog⁷¹

4. Kritische Betrachtung und Fazit

Das Scoring-Verfahren kann universell und mit geringem Zeitaufwand eingesetzt sowie ohne besondere methodische Vorkenntnisse durchgeführt werden. Durch die unternehmensspezifische Konfiguration ist eine individuelle und für die jeweils vorherrschende Situation adäquate Bewertung der Anfrage möglich. Die subjektiven Bewertungen des Entscheidungsträgers können für sich selbst und für Dritte transparent gemacht werden. Da jedoch als Datenquelle für die Gewichtung, als auch für die Bewertung oftmals nur Einschätzungen des Entscheidungsträgers verwendet werden können, basieren die Ergebnisse partiell auf stark subjektiven Annahmen. Die Subjektivität der Punktevergabe kann jedoch durch eine vorherige Abstimmung mehrerer Personen vermindert werden. Die Kennzahlen sind daher nur als Indizien zu betrachten und können bei der Entscheidungsfindung lediglich unterstützend dienen. Der Schutzmaßnahmenindex bietet eine Orientierungsfunktion über den Umfang und die Art der zu treffenden Schutzmaßnahmen. Auch hier muss eine Anpassung beziehungsweise Selektion, unter Berücksichtigung aller Gegebenheiten, durch den Entscheidungsträger erfolgen.

⁷¹ Eigene Darstellung

Das Scoring-Verfahren kann somit als Orientierungswerkzeug, trotz inhärenter Ungenauigkeiten aufgrund der erforderlichen Komplexitätsreduktion sowie oftmals subjektiver Bewertungen der Anwender, entscheidungsrelevante Einsichten vermitteln. Jedoch kann eine entscheidungsfällende Instanz nicht durch das suggestiv präzise Ergebnis eines Scoring-Verfahrens substituiert, sondern lediglich unterstützt werden.

Schneller denken lernen – Erkenntnisse aus dem Spitzensport

Jan Mayer & Katharina Söhnlein

1. Erfolgreicher Spitzensport heute – die entscheidenden Komponenten

In den letzten zehn Jahren ist die sportpsychologische Betreuung von Spitzenathleten zum normalen Bestandteil der Sportlerversorgung geworden. Bei der sportpsychologischen Betreuung geht es darum dem Sportler mentale Kompetenzen zu vermitteln um in Wettkampfsituationen unter Erwartungsdruck die maximale Leistung abrufen zu können. Darüber hinaus erscheint es in vielen komplexen Sportarten mit Gegnereinfluss darum zu gehen, mentale Prozesse, wie bspw. Wahrnehmung und Informationsverarbeitung zu optimieren. Dies zeigen auch entsprechende Studien und Meta-Analysen⁷² wonach sich Spitzensportlern in sportspezifischen mentalen Leistungskomponenten (Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, Antizipation, Entscheidungsverhalten) von normalen Sportlern deutlich unterscheiden. Ein Exkurs in den Fußball soll verdeutlichen, warum die mentalen Leistungskomponenten in den letzten Jahren von entscheidender Bedeutung geworden sind.

Die nach Fußballweltmeisterschaften im Fußball regelmäßig durchgeführten Analysen (FIFA-Report) zeigen: Im Vergleich zur Weltmeisterschaft im Jahre 1966 sind die Spieler heutzutage 35% besser im gezielten Passspiel wie auch in der Schnelligkeit. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die Spieler bessere Entscheidungsfähigkeiten haben und das Spiel an sich in zahlreiche, kurze, hoch-intensive Phasen unterteilt ist. Darüber hinaus berichtet der technische Report der FIFA zur Weltmeisterschaft in Brasilien 2014, dass es besonders Deutschlands Spielweise war, nämlich genaue Pässe zu spielen und die überragende Ballkontrolle sogar unter Drucksituationen (mentale Stärke), die letztlich zum Erfolg führte.

Ein Hauptgrund zum Erfolg im modernen Fußball scheint die Gesamtzeit des Ballbesitzes zu sein, welche mit guter Ballkontrolle und vielen erfolgreich vollendeten kurz- und mittellang gespielten Pässen zusammenhängt: Mannschaften, welche unter Druck eine erfolgreiche Ballkontrolle und gute Passausführung beherrschen, dominieren das Spiel.⁷³ Dies zeigt sich auch an den durchschnittlichen Ballkontaktzeiten der erfolgreichen Teams. So ist die durchschnittliche Ballkontaktzeit der deutschen Mannschaft innerhalb von sechs Jahren von 2,8 Sekunden (Confed-Cup 2004) auf 1,1 Sekunden (WM-Südafrika 2010) gesunken.⁷⁴ Das Spiel ist also fast drei Mal so schnell geworden.

Diese Erkenntnisse aus den Spielanalysen deuten darauf hin, dass den mentalen Leistungsfähigkeiten des Spielers – wir sprechen auch von den exekutiven Funktionen des Gehirns – eine immer bedeutendere Rolle zukommt, und durch spezifisches Training diese Leistungskomponenten trainiert werden sollten.

⁷² Vgl. Mann et al. 2007.

⁷³ Vgl. Carling 2010; Dellal et al. 2011.

⁷⁴ Vgl. Rommel 2011.

Erste kontrollierte Studien konnten zudem zeigen, dass sich leistungsstarke von leistungsschwachen Fußballspielern auch in der Qualität ihrer exekutiven Funktionen unterscheiden. So haben leistungsstarke Spieler bessere Exekutivfunktionen als die Leistungsschwächeren.⁷⁵

2. Exekutivfunktionen als leistungsbestimmende Funktionen

Unter exekutiven Funktionen des Gehirns werden geistige Funktionen bezeichnet, mit denen Menschen ihr Verhalten unter Berücksichtigung der Bedingungen ihrer Umwelt steuern. Bezogen auf die oben beschriebenen Anforderungen im modernen Spitzensport sind dies insbesondere

- die strategische Handlungsplanung,
- das Einkalkulieren von Hindernissen,
- die Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit und -qualität
- das Entscheidungsverhalten,
- die Aufmerksamkeitssteuerung,
- das zielgerichtete Initiieren, Koordinieren und Sequenzieren von Handlungen,
- die motorische Umsetzung, Beobachtung der Handlungsergebnisse und Selbstkorrektur.

Es handelt sich also um die höheren mentalen bzw. kognitiven Prozesse, die der zielgerichteten Handlungssteuerung und Informationsverarbeitung des Menschen in seiner Umwelt dienen.⁷⁶ Auf den Sport bezogen heißt das, eine Handlung und Absicht vorab antizipieren können, das Planen einer Handlung mit anschließender Ausführung, Kontrolle und Anpassung an die veränderte Situation, eine kognitive Flexibilität und Umstellungsfähigkeit, das vorausschauende Denken und das Abwägen von Vor- und Nachteilen einzelner Handlungsalternativen, um letztendlich das bestmögliche Ergebnis in jeder Situation zu erzielen.⁷⁷ Daher können sie zusammenfassend auch als diejenigen kognitiven Fähigkeiten verstanden werden, die der Ausführung von Handlungen unmittelbar vorangehen oder sie begleiten. Kahneman spricht von „langsamen Denken“, wenn er diese bewussten, steuernden Gehirnfunktionen beschreibt.⁷⁸

⁷⁵ Vgl. Vestberg et al. 2012.

⁷⁶ Vgl. Karnath & Sturm 1997.

⁷⁷ Vgl. von Cramon 1999.

⁷⁸ Vgl. Kahneman 2011.

3. Langsames Denken – schnelles Denken

Langsames und schnelles Denken bezieht sich auf das Zusammenspiel vom Unterbewussten, das eigentlich zuverlässig die gelernte und automatisierte Handlungssteuerung übernimmt, und dem bewussten Verstand, der dann aktiviert wird, wenn es wichtig oder schwierig ist. Das unterbewusste Denken verläuft schnell, wird dementsprechend als „schnelles Denken“ bezeichnet, das bewusste Denken braucht Zeit und wird folglich „langsames Denken“ genannt. Das schnelle Denken arbeitet automatisch und intuitiv, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung daher auch unterbewusst. Die hauptsächliche Funktion des schnellen Denkens im Kontext Sport besteht darin, ein insb. durch langjährige Lernerfahrung (Training) aufgebautes Modell der individuellen Welt aufrechtzuerhalten und zu aktualisieren.

Das schnelle Denken ist geschickt darin, eine stimmige, kausale Geschichte zu konstruieren, indem es die ihm zur Verfügung stehenden Wissensfragmente miteinander verknüpft. Schnelles Denken versucht auf diese Weise die wahrgenommene Situation auf Basis der vorhandenen Lernerfahrung zu verstehen. Dem effizienten automatischen, intuitiven Handeln, das ohne nachzudenken geschieht, liegt also schnelles Denken zugrunde. Man erlebt dies als automatisches, unterbewusstes oder auch intuitives Handeln.⁷⁹

Das subjektive Erleben des Handelns ist dagegen geprägt von Kontrolle, Entscheidungsfreiheit und Konzentration: langsames Denken ist aktiv. Man könnte auch sagen, dass das langsame Denken der Verstand ist, der aktiv eingesetzt wird, wenn es einem als wichtig erscheint. Typisch für das langsame Denken ist, dass seine Operationen mit Anstrengung verbunden sind und es sich durch Trägheit auszeichnet, also die Neigung, nur die Mühe aufzuwenden, die für den jeweiligen Bedarf absolut notwendig ist. Dem Verstand (dem langsamen Denken) werden ständig Interpretationen des wahrgenommenen Sachverhalts vom Unterbewussten (dem schnellen Denken) angeboten, und normalerweise akzeptiert der Verstand diese Angebote als wahr.

Erst wenn das schnelle Denken „in Schwierigkeiten“ gerät, fordert es vom langsamen Denken eine detaillierte und spezifischere Verarbeitung an, die das anstehende Problem mit höherer Wahrscheinlichkeit lösen wird.

Die Arbeitsteilung zwischen schnellem und langsamem Denken ist höchst effizient, weil das schnelle Denken normalerweise äußerst zuverlässig arbeitet. Es ist nicht rational, versteht kaum etwas von Logik und ist deswegen auch nicht anfällig für Zweifel. Es unterdrückt Widersprüchlichkeit und Mehrdeutigkeit und konstruiert spontan Geschichten, die so stimmig wie möglich sind.

Für Ungewissheit und Zweifel ist das langsame Denken zuständig. Da es aber anstrengend ist, Zweifel aufrechtzuerhalten und ungemein leichter fällt, stimmige Geschichten als wahr anzunehmen, wird die vom schnellen Denken konstruierte Interpretation gerne übernommen.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Kahneman 2011.

⁸⁰ Ebd.

In vielen Situationen, speziell im Kontext Leistungssport, sind schnelle Schlussfolgerungen entscheidend. In vielen Sportarten, wie zum Beispiel beim Boxen, Fechten, oder auch Fußball, müssen Entscheidungen so schnell getroffen werden, dass auf hohem Niveau im Moment der Durchführung nur über Automatismen und Intuition agiert werden kann.⁸¹

Gerade im Spitzensport wird deutlich, dass Höchstleistung quasi ohne die Einflussnahme von langsamen Denken stattfindet. Im Spitzensport ist demnach ein systematischer Wechsel zwischen langsamem und schnellem Denken wichtig, um die hochautomatisierten Bewegungsabläufe nicht zu stören und dennoch die Anforderungen an die aktuelle Situation akribisch erfassen zu können.

Wie extrem hinderlich es sein kann, wenn man sich bei Hochleistungsanforderungen, für die automatisierte, lange Zeit antrainierte Bewegungsmuster gefordert werden, nicht auf das schnelle Denken verlassen kann oder will, zeigt das Beispiel Golfsport.⁸² Der Golfer nähert sich nach dem Abschlag seinem Ball auf dem Fairway. Jetzt geht es darum mit Konzentration und Fokussierung die Entfernung zum Loch, den weiteren Verlauf des Fairways, die Windverhältnisse und mögliche Hindernisse (Bunker, Wasser), den möglichen Flug des Balles zu analysieren. Dies ist anstrengend und erfordert Konzentration, also langsames Denken. Externe Beratung – durch den Caddy – wird eingeholt und integriert.

Sobald es aber zum Schlag kommt, muss der Golfer „loslassen“ können, und den automatisierten Ablauf zulassen. Schnelle, hoch komplexe und perfekte Bewegungen muss man dem schnellen Denken überlassen können (was eine entsprechend lange Phase des Übens und Trainierens voraussetzt). Der Verstand wäre für solch eine Aufgabe viel zu langsam, würde die automatisierten Abläufe sogar stören und die optimale Bewegungsausführung verhindern. Nach dem Schlag muss das langsame Denken wieder aktiviert werden. Es muss analysiert werden, ob der Schlag gelungen und was als Nächstes zu tun ist, die eingeübten Rituale (zum Beispiel zur Relaxation und Schlagvorbereitung) müssen durchgeführt werden.

4. Zwei Trainingsansätze für schnelleres Denken

4.1. Schnelles Denken ausweiten

Der erste Ansatz ist eine in der Sportpsychologie verbreitete, anerkannte und wissenschaftliche fundierte Methode zur Lern- und Leistungssteigerung: das Mentale Training.

⁸¹ Vgl. Hermann & Mayer 2014.

⁸² Ebd.

Das Mentale Training wird nach Eberspächer als das planmäßig wiederholte und bewusste Sich-Vorstellen einer Bewegung ohne deren gleichzeitige praktische Ausführung definiert.⁸³ Mentales Training ist also eine sich komplett in der Vorstellung abspielende Simulation einer Handlung oder Bewegung. Ziel ist es, durch das intensive Sich-Vorstellen eines Bewegungs- oder Handlungsablaufs die praktische Bewegungskonsequenz positiv zu beeinflussen. Daher ist es beim mentalen Trainieren wichtig, eine optimale, differenzierte und intensive Bewegungs- bzw. Handlungsvorstellung aufzubauen.⁸⁴

Ein weiteres Feld des Mentalen Trainings ist der Transfer ein und derselben Bewegungs- und Handlungsvorstellung in unterschiedliche Situationen.⁸⁵ Sportler werden dazu angeleitet, sich ein ganz bestimmtes Verhalten z. B. in einem bestimmten Stadion und in einer ganz spezifischen Wettkampfsituation vorzustellen. Dadurch sollen sie sich auch auf kritische Situationen vorbereitet fühlen und in der Lage sein, ihre optimale Leistung unter verschiedensten Bedingungen und Konstellationen abzurufen.

Durch moderne Bildgebungsmethoden (z. B. Magnetresonanztomografie) konnte nachgewiesen werden, dass es für das Gehirn fast gleichbedeutend ist, ob man eine bestimmte Handlung tatsächlich durchführt oder sich diese nur vorstellt. Die Hirnregionen, die bei der tatsächlichen Handlung und die, die bei der Vorstellung aktiviert werden, sind nahezu identisch.⁸⁶ Mit Mentalem Training kann man somit auch das Verhalten in Wettkampfsituationen trainieren und durch vielfältige Wiederholungen auch automatisieren, die im praktischen Training nicht oder nur schwer zu simulieren sind.

Da das schnelle Denken auf langjährige Lernprozesse angewiesen ist und Lernprozesse in vielfältigen situativen Variationen Voraussetzung dafür sind, dass das schnelle Denken in den entsprechenden Situation zuverlässig funktioniert, macht es Sinn Situationen, die noch nicht perfekt beherrscht werden oder Situationen, die praktisch nicht in diesen erforderlichen massiven Umfängen trainiert werden können durch Mentales Training für das schnelle Denken zu erschließen.

4.2. Langsames Denken schneller machen

Wenn langsames Denken weitestgehend mit den Exekutivfunktionen des Gehirns gleichzusetzen ist, dann stellt sich die Frage, ob es möglich ist durch entsprechende Trainings diese zu optimieren. Lassen sich Komponenten wie Wahrnehmungsgeschwindigkeit, Informationsverarbeitung, Entscheidungsverhalten etc. durch Training beschleunigen. Und wie müssen diese Trainings aussehen?

Das Training exekutiver Funktionen ist wesentlicher Bestandteil in vielen Anforderungsfeldern (z.B. Pädagogik, Prävention (Demenz), Rehabilitation und Therapie). Die Optimierung von Hirnstrukturen durch Stimulation (neuronale Plastizität) ist mehrfach

⁸³ Vgl. Eberspächer 2007.

⁸⁴ Vgl. Mayer & Hermann 2014.

⁸⁵ Vgl. Mayer & Hermann 2011.

⁸⁶ Ebd.

nachgewiesen.⁸⁷ Ein gezielter Einsatz bestimmter Trainingsverfahren zur Optimierung der exekutiven Funktionen im Hochleistungsbereich ist auch durch diverse Gehirntrainings beschrieben und auch wissenschaftlich untersucht.⁸⁸

Erste wissenschaftliche Erkenntnisse zur Wirksamkeit computergestützter Trainingsverfahren zur Optimierung der exekutiven Funktionen im Spitzensport liegen sehr vereinzelt vor.⁸⁹ Hierbei ist festzustellen, dass die Wirkung umso größer ist, desto sportartspezifischer das computergestützte Training konzipiert ist. Spezielle Softwareprogramme, die gezielt die sportartspezifisch besonders relevanten, exekutiven Funktionen ansteuern, scheinen den größten Effekt zu haben. Im Rahmen der Kooperation der TSG 1899 Hoffenheim mit SAP wurde derartige Programme entwickelt und in der Praxis erprobt.

Die im Rahmen der Kooperation entwickelten Computerspiele sollen die fußballspezifisch relevanten exekutiven Funktionen des Gehirns trainieren. Dabei stehen hier die Informationsverarbeitung, das Konzentrationsvermögen und das periphere Sehen im Mittelpunkt.

Die Leistungen der Spieler bei diesen Aufgaben fließen in eine Datenbank und werden regelmäßig ausgewertet. Durch Gamification kann allerdings nicht nur der Leistungsfortschritt dokumentiert und kontrolliert werden, sondern auch momentane kognitive Leistungsabfälle werden registriert und die Belastungssteuerung kann entsprechend angepasst werden.

2015 wird SAP gemeinsam mit der TSG 1899 Hoffenheim einen innovativen Ansatz zum Training exekutiver Funktionen entwickeln. Ausgehend von den Erfahrungen des Gamification-Projekts wird eine von SAP entwickelte 8x8m 270° Präsentationstechnik (die „Helix“) die Hardware-Komponente darstellen, um somit ideal Exekutivfunktionen des Gehirns wie Vororientierung, Differenzierung und Entscheidungsverhalten trainieren zu können.

Entsprechende wissenschaftliche Untersuchungen belegen,⁹⁰ dass Trainingssettings, die

- das Verfolgen mehrerer Objekte (multiple object tracking MOT)
- auf einem möglichst großen visuellen Feld (hier max. Projektionsfläche von 270°) beinhalten und
- schnelligkeitsbezogene Schwellenwerte einsetzen

eine Verbesserung der Exekutivfunktionen versprechen.

Beim Multiple Object Tracking (MOT) werden dem Betrachter zunächst eine Reihe statischer, identischer Items gezeigt, z.B. zehn gleich große weiße Kreise auf einem Bildschirm. Anschließend werden einige dieser Items, z.B. vier der zehn Kreise, durch Blinken oder Helligkeitsänderung hervorgehoben und als Zielreize identifiziert. Da-

⁸⁷ Vgl. z.B. Mahncke et al. 2006.

⁸⁸ Vgl. Takeuchi et al. 2010.

⁸⁹ Vgl. Furely & Memmert 2012.

⁹⁰ Vgl. Faubert & Sidebottom 2012; Faubert 2013.

nach bewegen sich alle zehn Kreise zufällig durcheinander auf dem Bildschirm. Nach einem vorgegebenen Zeitintervall von z.B. 30 Sekunden hält die Bewegung an und der Betrachter muss, z.B. durch Mausklick, die Kreise identifizieren, die anfangs als Zielreize hervorgehoben worden waren.



Abb. 1: Helix

Das Helix-Verfahren steigert sportartspezifisch die Komplexität, indem freundliche und feindliche Objekte unterschieden werden müssen, zudem ein Spieler mit Ball als zentrales Objekt, das permanent im Fokus sein muss eingeführt wird und zudem relevante Entscheidungen (Überzahl, Unterzahl und Abseits) vom Spieler getroffen werden müssen.

5. Fazit

Die Anforderungen im modernen Spitzensport zeigen, dass die Optimierung von mentalen Leistungskomponenten in Zukunft von großer Bedeutung sein wird.

Schnelles Denken in einer weiten Variation von Anwendungsformen und -situationen zu ermöglichen und langsames Denken zu trainieren und zu optimieren sind hierbei zwei innovative und vielversprechende Ansätze.

Literaturverzeichnis

- Beier, J., Dierker, W., Gassner, U., Scheurer-Lee, R., Schwägermann, H., Semblat, U., Stark, G. & Wirtz, G. (2008): FME Qualitätskodex. Rheda-Wiedenbrück.
- Brager, L. & Dinkel, M. (Hrsg.) (2015): Qualitative Ansätze in der Veranstaltungsbranche: Wahrnehmungsoptimierung mittels Eye Tracking. Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 1/15. Mannheim.
- BSI Group (2015): Nachhaltigkeit im Eventmanagement nach ISO 20121. URL: www.bsigroup.com/de-DE/Nachhaltiges-Eventmanagement-nach-ISO-20121, Zugriff: 07.03.2015.
- BTI Business Training International (2015): Herzlich Willkommen auf BTI Online. URL: <http://www.bti-online.com>, Zugriff: 17.3.2015.
- Burrack, H. (2012): Erfolgreiches New Business für Werbeagenturen – Mit Insights, Tipps und Checkliste. Göttingen.
- Burrack, H. & Nöcker, R. (2008): Vom Pitch um Award – Wie Werbung gemacht wird. Insights in eine ungewöhnliche Branche. Frankfurt am Main.
- Capaul R. & Ulrich, M. (2003): Planspiele: Simulationsspiele Simulations- und Planspielmethodik. Altstätten.
- Carling, C. (2010): Analysis of physical activity profiles when running with the ball in a professional soccer team. In: Journal of Sports Sciences, Nr. 28, S. 319-326.
- Dellal, A., Chamari, K., Wong, D. P., Ahmaidi, S., Keller, D., Barros, R., Bisciotti, G. N. & Carling, C. (2011): Comparison of physical and technical performance in European soccer match-play: FA Premier League and La Liga. In: European Journal of Sport Science, Nr. 11, S. 51-59.
- Dinkel, M. & Brager, L. (2015): Einführung in die Thematik. In: M. Dinkel & L. Brager (Hrsg.), Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre. Qualitative Ansätze in der Veranstaltungsbranche: Wahrnehmungsoptimierung mittels Eye Tracking, Mannheim, S. 5.
- Dinkel, M. & Semblat, U. (2010): Live-Kommunikation als Strategische Option. In: M. Dinkel, E. Heide & U. Semblat (Hrsg.), Herausforderungen für die Live-Kommunikation im B-to-B, Walldorf, S. 13-31.
- Dinkel, M., Luppold, S. & Schröer, C. (2013): Veranstaltungsmanagement. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröer (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement, Sternenfels, S. 213-215.
- DRUPA (Hrsg.) (2012): Unternehmensportrait „Heidelberger Druckmaschinen“, in: http://www.drupa.de/cipp/md_drupa/custom/pub/show,lang,1/oid,17566/xa_nr,2239243/~/Web-ExhDatasheet/exh_datasheet, Zugriff: 13.06.2015.
- Eberspächer, H. (2007): Mentales Training. München.
- Erber, S. (2009): Eventmarketing. München.

- Ertz, M. (2013): Pitch, in: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröer (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress - und Eventmanagement, Sternenfels, S. 175-176.
- FAMAB (2014): Pitch- und Wettbewerbskultur. FAMAB Blitzumfrage 2014. Rheda-Wiedenbrück.
- Faubert, J. & Sidebottom, L. (2012): Perceptual-Cognitive Training of Athletes. In: Journal of Clinical Sport Psychology, Nr. 6, S. 85-102.
- Faubert, J. (2013): Professional athletes have extraordinary skills for rapidly learning complex and neutral dynamicvisual scenes. In: Scientific Reports, Nr. 3, S. 1154.
- Felber, C. (2010): Gemeinwohl-Ökonomie. Wien
- Furley, P. A. & Memmert, D. (2012): Working Memory Capacity as Controlled Attention in Tactical Decision Making. In: Journal of Sport & Exercise Psychology, Nr. 34, S. 322-344.
- Furubotn, E.G. / Richter, R. (2010): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 4. Auflage. Tübingen.
- GCB (Hrsg.) (2013): Tagung und Kongress der Zukunft. Frankfurt am Main.
- Geilhardt, T. & Mühlbrandt, T. (1995): Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement. Göttingen.
- Gödde, M. & Bleibel, J. (2008): Fachqualifikation für Veranstaltungskaufleute – Basics Eventmanagement. Braunschweig.
- Goretzky, U. (2003): Geldverschwendung in Marketing-Abteilungen. Presseerklärung des FME 29.07.2004. URL: www.fme-net.de, Zugriff: 01.08.2009.
- Henschel, O. (2010): Lexikon Eventmanagement. Strategie, Kreativität, Logistik, Verwaltung, Praxis. Information und Kommunikation. Berlin.
- Hoffmeister, W. (2000): Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse – Eine entscheidungsorientierte Darstellung mit vielen Beispielen und Übungen. Stuttgart.
- Huber, J. & Heid, E. (2010): Herausforderungen für die Live-Kommunikation. In: ? In: M. Dinkel, E. Heid & U. Semblat (Hrsg.), Herausforderungen für die Live-Kommunikation im B-to-B, S. 31-45. Walldorf.
- ISO (2015a): ISO 9000 – Quality management. URL: www.iso.org/iso/iso_9000, Zugriff: 26.03.2015.
- ISO (2015b): ISO 20121:2012. URL: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=54552, Zugriff: 05.03.2015.
- Kahnemann, D. (2012): Schnelles denken, langsames denken. München.
- Kaminski, M. (2012): Auf ein Wort vorm Regal: Liebes Unternehmen X, da mache ich nicht mit! URL: www.youtube.com/watch?v=2wIuunNnEZA, Zugriff: 02.03.2015.

-
- Klabbers, Jan H. G. (1999): Three Easy Pieces: A Taxonomy of Gaming. In: D. Saunders & J. Severn (Hrsg.), *The International Simulation & Gaming Research Yearbook: Simulations and Games for Strategy and Policy Planning*. Kogan Page, London, S. 16-33.
- Kriz, W. C. & Nöbauer, B. (2008): Den Lernerfolg mit Debriefing von Planspielen Sichern. In: U. Blötz (Hrsg.), *Planspiele in der beruflichen Bildung. Auswahl, Konzepte, Lernarrangements, Erfahrungen – Aktueller Planspielkatalog*. Multimedia-Publikation mit CD-ROM. Bonn.
- Losse, B. (o. J.): Adam Smith – Urvater der Ökonomie – Smiths Gedankengebäude. URL: www.wiwo.de/politik/konjunktur/adam-smith-smiths-gedankengebäude/5939410-2.html, Zugriff: 08.03.2015.
- Mahncke, H.W., Connor, B.B., Appelman, J., Ahsanuddin, O.N., Hardy, J.L., Wood, R.A., & Merzenich, M.M. (2006): Memory enhancement in healthy older adults using a brain plasticity-based training program: A randomized, controlled study. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*, Nr. 103 (33), S. 12523-12528.
- Mann, D., Williams, A. M., Ward, P. & Janelle, C. (2007): Perceptual-Cognitive Expertise in Sport: A Meta- Analysis. In: *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Nr. 29, S. 457-478.
- Mayer, J. & Hermann, H. D. (2014): *Sportpsychologie im Nachwuchsfußball*. Münster.
- Mayer, J. & Hermann, H.D. (2011): *Mentales Training*. Heidelberg.
- O.V. (2015a): ISO 20121. URL: www.british-assessment.co.uk/static/images/articles/PDCA-Model-ISO-20121.png, Zugriff: 25.03.2015.
- O.V. (2015b): So gestalten Sie Ihren Agentur-Pitch richtig. URL: www.business-best-practice.de/werbung_trends/beitraege.php?beitrag_id=2181, Zugriff: 27.09.2009.
- Paul, S. & Sakschweski, T. (2012): *Wissensmanagement für die Veranstaltungsbranche. Besonderheiten, Barrieren und Lösungsansätze*. Heidelberg.
- Rommel, S. (2011): Vorsprung durch Stresstests. Spox, 21.07.2011.
- Rück, H. (2014): Wege aus der Pitch-Falle. In: *events*, Nr. 01/2014, S. 38-41.
- Rück, H. (2009): Wie lange müssen sich Agenturen noch auspressen lassen? Finale Grande zum Thema Pitch. In: *events – The international Management Magazine for Meetings, Incentives, Congresses, Exhibitions*, Nr. 3, S. 44-48.
- Schäper, S., Brand, G. & Dinkel, M. (2012): Empirische Untersuchung zur Organisationsstruktur der kommunalen Sportverwaltung in der Bundesrepublik Deutschland und deren Einbindung bei Sportgroßveranstaltungen. *Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, Nr. 9/12. Mannheim.
- Schneck, O. (2005): *Lexikon der Betriebswirtschaft*. München.
- Scholz, T. (2015): Spannend: Ein Planspiel für die Veranstaltungsbranche. In: *MEP*, Nr. 2, S. 6-7.

- Scholz, T. & Luppold, S. (2013): Branchen-Awards. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement, S. 32-34. Sternenfels.
- Schröder, C. & Thalmeier, P. (Hrsg.) (2015): Region, Stadt und Marke: Wie man über Veranstaltungen Markenprofile generiert. Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 2/15. Mannheim.
- Schübel, F. & Veigel, U. (o. J.): Agenturauswahl – Handlungsempfehlungen für Werbungtreibende und Agenturen. URL: www.gwa.de/fileadmin/media-center/Dokumente/Agenturauswahl.pdf, Zugriff: 28.03.2015.
- Schüßler, I. (2007): Nachhaltigkeit in der Weiterbildung. Theoretische und empirische Analysen zum nachhaltigen Lernen von Erwachsenen. Baltmannsweiler.
- Semblat, U. (2010): Wie viel „Neues“ benötigt Live-Kommunikation? In: M. Dinkel, E. Heid & U. Semblat (Hrsg.), Herausforderungen für die Live-Kommunikation im B-to-B, S. 217-230. Walldorf.
- Semblat, U. (2013): Gewerk. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress - und Eventmanagement, Sternenfels, S. 108-113.
- Takeuchi, H., Sekiguchi, A., Taki, Y., Yokoyama, S. Yomogida, Y., Komuro, N., Yamanouchi, T., Suzuki, S. & Kawashima, R. (2010): Training of Working Memory Impacts Structural Connectivity. In: The Journal of Neuroscience, Nr. 30 (9), S. 3297-3303.
- Tata Interactice (2015): TOPSIM Planspielübersicht, <http://www.topsim.com/de/standard-planspiele/planspieluebersicht.html>, Zugriff: 17.3.2015.
- Trautwein, C. (2011): Unternehmensplanspiele im industriebetrieblichen Hochschulstudium. Analyse von Kompetenzerwerb, Motivation und Zufriedenheit am Beispiel des Unternehmensplanspiels TOPSIM General Management II. Wiesbaden.
- Vestberg, T., Gustafson, R., Maurex, L., Ingvar, M. & Petrovic, P. (2012): Executive Functions Predict the Success of Top-Soccer Players. In: PloS ONE, Nr. 7, S. 1-5.
- Von Cramon, M. (1999): Exekutivfunktionen. In: P. Frommelt & H. Götzbach (Hrsg.). Neurorehabilitation, Berlin, S. 259-272.

Die AutorInnen



Dr. Laura Brager

Absolventin der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg; Mitarbeiterin bei der m:con – mannheim:congress GmbH; Lehrbeauftragte im Studiengang Messe-, Kongress- & Eventmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim; Mit-Initiatorin vom Eventforum Mannheim; Verfasserin von Publikationen im Bereich Sport- und Eventmanagement.



Prof. Dr. Michael Dinkel

Studiengangsleiter Messe-, Kongress- & Eventmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim; als Kommunikationsberater für verschiedene Markenartikler im Sportumfeld tätig; Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen; Mit-Initiator des Eventforum Mannheim; Verfasser diverser Veröffentlichungen zu Forschungs- und Entwicklungsthemen im Event- und Sportmanagement, speziell Sportmarketing und Sponsoring.



Jan Kalbfleisch

Geschäftsführer des FAMAB e.V.; Dipl. Wirtsch. Ing.; zuvor in der Medienbranche sowohl als Unternehmensberater als auch in der Geschäftsleitung von Medienhäusern tätig; ehem. Geschäftsführer einer Eventagentur für innovative Vortrags- und Weiterbildungsformate und nebenberuflicher Dozent an der Hochschule der Medien in Stuttgart.

**Prof. Dr. Jan Mayer**

Freiberuflicher Sportpsychologe, koordiniert für den Deutschen Olympischen Sportbund die sportpsychologische Betreuung in den Spitzenverbänden und betreut selbst mehrere Profiteams. Geschäftsführer mit H.D. Hermann von CCC Rhein-Neckar; Professor an der DHfPG in Saarbrücken.

**Steffen Ronft**

Akademischer Mitarbeiter im Studiengang Messe-, Kongress- und Eventmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim; Master of Arts in Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management mit Schwerpunkt Markt- und Werbepsychologie; Lehrbeauftragter an diversen staatlichen und privaten Hochschulen; freiberuflicher Marketing-Berater.

**Prof. Dr. Carsten Schröer**

Lehrprofessor im Studiengang Messe-, Kongress- & Eventmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim; zuvor Mitarbeiter von SPORT+MARKT und mitprägend für die Entwicklung des Bereiches Media Evaluation; diplomierter Sozialwirt und Medienwissenschaftler; Promotion an der Universität Osnabrück zum Thema „Fußball in Europa“; Vortragender im sportaffinen Themenfeld und Moderator von Veranstaltungen; Initiator des Eventforum Mannheim.

**Ulrich Semblat**

Dipl. SpOec. (Univ.); ehrenamtlicher Vorsitzender des Berufsverbandes Sportökonomie/-manager (VSD e. V.); als Dozent national und international aktiv, u. a. Lehrbeauftragter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim, Fachleiter Sportmanagement an der Internationalen Berufsakademie in Heidelberg; seit 1993 bundes- und europaweit in der Live-Kommunikation tätig für Marken und Kunden wie Capri Sonne, BASF AG, u. a.

**Katharina Söhnlein**

Studentin an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg in den Studiengängen Sport & Sportwissenschaft sowie Psychologie; freie Mitarbeiterin bei CCC Rhein-Neckar.

**Caroline Solowjew**

Trainerin, Systemischer Coach und Lehrbeauftragte an der Dualen Hochschulen Baden Württemberg u. a. zum Thema „Planspiele“; Inhaberin Convergent Training & Coaching; seit über zehn Jahren Erfahrung in der Konzeption, Planung und Umsetzung von Planspielen in der freien Wirtschaft als auch im Hochschulbereich im In- und Ausland.

Herausgeber

Professorinnen und Professoren der Fakultät Wirtschaft

Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim

Coblitzallee 1-9

68163 Mannheim

Telefon (0621) 4105 0

www.dhbw-mannheim.de