

Hochschule Merseburg (FH)  
University of Applied Science



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Projektmanagement

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts (M.A.)

## Strategisches Projektportfoliomanagement im variablen Umfeld des Eventmarketings

Strategic project portfolio management applied to the  
variable environment of the event marketing

Erstprüfer

Prof. Dr. Heiko Schinzer

Zweitprüfer

Prof. Dr. Thorsten Hagenloch

Eingereicht durch

Tanja Rau

Ruhesteinweg 3

71106 Magstadt

Matrikelnummer

19762

Eingereicht am

20.02.2015

## **Abstract**

Owing to the constantly growing number of projects, increasing pressure from competitors and the ongoing market dynamics, there is a need to create added value through the inclusion of professional project portfolio management. In this context the decisive factors are an appropriate project selection procedure, project prioritisation and active portfolio control. It is also apparent that strategic portfolio management is required in the ever-changing environment of event marketing. Especially in the premium segment of the oligopolistic automotive market, event marketing is presenting new challenges for the project portfolio manager.

This Master thesis combines, for the first time, both research areas by identifying event-specific demands and by examining project portfolio methods with regard to their suitability for event marketing. The resultant scientific findings lead to a viable project portfolio management system, which supports the portfolio manager by structuring his work under consideration of the event marketing conditions. Furthermore, this thesis includes a new holistic network, which exhibits the interactive structure of project portfolio methods. This system provides an overview of how these methods fit together and enhances our scientific knowledge irrespective of the event marketing sector.

A concept for operationalising value added methods of project portfolio management in the event marketing sector would obviously exceed the framework of this theoretical thesis. But by reason of its conceptual character, this Master thesis can be used for further research, which might involve the implementation of the system or the quantification of the value added measures.

## **Kurzfassung**

Die Mehrwertschaffung anhand eines professionellen Projektportfoliomanagements gewinnt aufgrund der stetig wachsenden Anzahl an Projekten im Unternehmen, dem steigenden Wettbewerbsdruck und der zunehmenden Marktdynamik, an Bedeutung. Hierbei ist die Frage nach einer sinnvollen Projektauswahl, -priorisierung und -steuerung entscheidend. Parallel kristallisiert sich, durch die Entwicklung des Eventmarketings hin zum integrierten Kommunikationsmittel, ein Bedarf an einem professionellen, strategisch ausgerichteten Projektportfoliomanagement heraus. Insbesondere im Premiumsegment des oligopolistischen Automobilmarktes trifft das Projektportfoliomanagement auf Herausforderungen.

Diese Masterarbeit verknüpft durch analytisches Vorgehen erstmals die beiden Forschungsbereiche, identifiziert eventspezifische Anforderungen und prüft Projektportfolio-Methoden auf ihre Eignung für das Eventmarketing. Die resultierende wissenschaftliche Erkenntnis kommt in einem Anwendungssystem zum Ausdruck, welches die Arbeit des Projektportfoliomanagers methodisch strukturiert und die Eventgegebenheiten berücksichtigt. Darüber hinaus enthält diese Arbeit ein bislang in der Literatur nicht vorhandenes, ganzheitliches Wirkungsgefüge der Projektportfolio-Methoden. Dieses Gefüge stellt eine schlüssige Gesamtsicht über die Methodenzusammenhänge dar und liefert über die Grenzen des Eventmarketings hinaus erweiterte wissenschaftliche Kenntnisse für das Projektportfoliomanagement.

Die Operationalisierung des Mehrwertes, welcher durch die Anwendung des erarbeiteten Systems erlangt werden kann, übersteigt den Rahmen dieser theoretischen Masterarbeit. Durch den konzeptionellen Charakter wird jedoch der Anstoß für weitere Forschungsarbeiten gegeben, welche beispielsweise die Implementierung des Systems oder die Quantifizierung des Mehrwertes thematisieren können.

## Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1 Einführung in den wissenschaftlichen Forschungsbereich.....	1
2 Theoretisch-konzeptionelle Themenabgrenzung.....	5
2.1 Projektportfoliomanagement	5
2.1.1 Definition, begriffliche Einordnung und Entwicklung.....	5
2.1.2 Forschungsstand des Projektportfoliomanagements .....	7
2.1.3 Aufgabenspektrum des Projektportfoliomanagers .....	10
2.2 Eventmarketing	13
2.2.1 Begriffliche Entwicklung, Definition und Abgrenzung .....	13
2.2.2 Aktueller Stand und zukünftige Potenziale .....	16
2.2.3 Verbindung von Markenbotschaft und Events im Premiumsegment.....	17
3 Spezifische Anforderungen an das Projektportfoliomanagement im Eventmarketing ....	22
3.1 Emergenz im Projektportfolio	22
3.1.1 Berücksichtigung von Interdependenzen und Synergien .....	22
3.1.2 Vielfalt und Individualität - Balance zwischen Anspruch und Wirklichkeit.....	26
3.2 Kennzahlen der Erfolgskontrolle	28
3.2.1 Strategiekonformität .....	28
3.2.2 Effizienz- und Effektivitätsmessung .....	30
3.3 Stellenwert des Eventmarketings im Unternehmen	32
3.3.1 Informationsasymmetrien und machtpolitische Friktionen.....	32
3.3.2 Verankerung des Eventmarketings.....	34
3.4 Finale Herausforderungen für das PPM im Eventmarketing	36
4 Wissenschaftlich anerkannte PPM-Tools und deren Eignung für das Eventmarketing ...	39
4.1 Prozessorientierte Projektauswahl und Systematisierung	39
4.1.1 Harte Faktoren der Projektselektion .....	39
4.1.2 Ebenen-Modell .....	41
4.1.3 Eignung des Trichter- und Ebenen-Modells für das Eventmarketing .....	43
4.2 Bewertungstools	45
4.2.1 Methodenübersicht .....	45

4.2.2	Scoring-Modell.....	46
4.2.3	Paarvergleiche .....	49
4.2.4	Portfolio-Technik .....	52
4.2.5	Eignung der Bewertungstools für das Eventmarketing .....	55
4.3	Steuerungstools .....	58
4.3.1	Kontrolle durch die visualisierte Projektlandschaft.....	58
4.3.2	Projektlebenszyklen im Portfolio .....	59
4.3.3	Eignung der Steuerungstools für das Eventmarketing .....	60
5	Professionalisierung des Eventmarketings anhand eines geeigneten PPM-Methodensystems .....	63
5.1	Ganzheitliches System der Projektportfoliomanagement-Methoden .....	63
5.2	Lebensfähiges PPM-Anwendungssystem für das Eventmarketing .....	65
6	Schlussfolgernde Betrachtung der Forschung und Praxis .....	71
	Anhang .....	74
	Literaturverzeichnis .....	77
	Erklärung .....	85

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Auswirkungen der Portfoliomanagement-Aktivitäten auf die Stellschrauben des Projektportfolio-Erfolges .....	11
Tabelle 2: Verbindung der PPM-Erfolgsfaktoren mit den Eventmarketinggegebenheiten.....	38
Tabelle 3: Eignungsprüfung von Projektauswahlmethoden für das Eventmarketing .....	43
Tabelle 4: Auswahl an Bewertungsverfahren.....	45
Tabelle 5: Beispielhaftes Scoring-Modell .....	47
Tabelle 6: Exemplarisches Scoring-Modell .....	48
Tabelle 7: Bewertung von Verbundvorteilen in der Synergiematrix .....	50
Tabelle 8: Eignungsprüfung von Projektbewertungsmethoden für das Eventmarketing .....	55
Tabelle 9: Eignungsprüfung von Projektsteuerungsmethoden für das Eventmarketing .....	60

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammensetzung des MPI .....	10
Abbildung 2: Zusammenhang von Eventmarketing und Marketingevent.....	14
Abbildung 3: Das Multiprojektmanagement innerhalb des Porsche Marketingbereichs für den deutschen Markt .....	20
Abbildung 4: Vereinfachte eigene Darstellung der Vernetzung zwischen Projekten .....	23
Abbildung 5: Projekt vs. Tagesgeschäft .....	35
Abbildung 6: Planungs- und Controlling-Prozess im MPM: Identifizierte Probleme .....	40
Abbildung 7: Trichter-Modell für die Projektauswahl .....	40
Abbildung 8: Musterlösung für ein eindeutiges Priorisierungsverfahren .....	41
Abbildung 9: Halbmatrix der Dringlichkeit am Beispiel des exemplarischen Porsche Portfolios .....	49
Abbildung 10: Beispielhaftes House of Projects .....	51
Abbildung 11: Darstellung einer Portfolio-Analyse.....	53
Abbildung 12: Dringlichkeitsportfolio .....	53
Abbildung 13: Erweiterte Projektlandkarte .....	58
Abbildung 14: Veränderungen des Projektstatus im Portfolio-Prozess .....	59
Abbildung 15: Wirkungssystem der PPM-Methoden .....	64
Abbildung 16: Anwendungssystem Teil 1 – Kombination eines Fragenrasters mit dem Trichter-Modell .....	66
Abbildung 17: Anwendungssystem Teil 2 – Kombination mehrerer Bewertungstools.....	67
Abbildung 18: Anwendungssystem Teil 3 – Portfolio-Steuerung.....	68
Abbildung 19: Anwendungssystem der PPM-Methoden auf das Eventmarketing .....	69

## Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BCG	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
Hrsg.	Herausgeber
IAA	Internationale Automobilausstellung
MPI	Multiprojektmanagement Performance Index
MPIS	Multiprojekt-Informationssystem
MPM	Multiprojektmanagement
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PPM	Projektportfoliomanagement
PSC	Porsche Sports Cup

# 1 Einführung in den wissenschaftlichen Forschungsbereich

## *Relevanz des Themas*

Viele Unternehmen haben bereits vor einigen Jahren erkannt, dass die Projektarbeit aufgrund von steigender Marktdynamik und Globalisierung den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.<sup>1</sup> Die Dynamik zwingt die Unternehmen schnell zu reagieren und sich äußeren Gegebenheiten flexibel anzupassen.<sup>2</sup> Die Globalisierung bringt durch zusätzliche internationale Konkurrenten einen erhöhten Wettbewerbsdruck und Komplexität mit sich. Durch variable Organisationsstrukturen und die Weiterentwicklung von der Prozessorientierung hin zur Projektorientierung ist es Unternehmen möglich adäquat auf die Umwelt zu reagieren.<sup>3</sup> Eine Studie von 2011 der Steinbeis Universität Berlin und der Pentamino GmbH unter der Schirmherrschaft der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) belegt, dass von 58 befragten Unternehmen bereits 36,84 % über 10 Jahre und 33,33% über 5 Jahre Projekterfahrung besitzen.<sup>4</sup> Auch die zukünftige Erwartung für die Entwicklung des Projektmanagements gestaltet sich positiv. Bereits eine Studie von 2007 prognostiziert, dass die Projektwirtschaft von 2% der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung im Jahr 2007 auf 15% im Jahr 2020 ansteigen wird.<sup>5</sup> Aufgrund des expandierenden Projektanteils und der positiven Erwartungshaltung gegenüber der Projektentwicklung gestaltet es sich schwierig durch die reine Durchführung von Projekten einen komparativen Konkurrenzvorteil zu erlangen. Bei mehreren Projekten in einem Unternehmen rückt das Zusammenspiel der Projekte in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Unternehmen stehen nun vor der Herausforderung sich mit der Managementaufgabe des Projektportfolios auseinanderzusetzen, um einen größtmöglichen Unternehmenserfolg zu erzielen. Kaum zu beherrschende Ressourcenengpässe, eine nicht wertschöpfende Auswahl von Projekten oder die mangelnde Vergleichbarkeit und das Übersehen von Wechselwirkungen von Projekten sind neben der fehlenden strategischen Ausrichtung signifikante Indikatoren für die Notwendigkeit eines Projektportfoliomanagements (PPM).<sup>6</sup> Insbesondere die unzureichende bis fehlende strategische Ausrichtung schmälert die Effektivität des Unternehmens. Die oben genannte Studie in

---

<sup>1</sup> Vgl. Schwarze, J., 2006, S. 21

<sup>2</sup> Vgl. Kuster, J. et al., 2006, S. 244

<sup>3</sup> Vgl. Schwarze, J., 2006, S. 24

<sup>4</sup> Vgl. Heines, A., 2011, S. 8

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Bank Research, 2007, S. 23

<sup>6</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 34 & Kühn, F., 2011, S. 64, in der Literatur existiert sowohl die Schreibweise Projektportfoliomanagement als auch Projektportfolio-Management. In der vorliegenden Arbeit findet die erste Variante Anwendung.

Kooperation mit der GPM weist darauf hin, dass in 34,48 % der Unternehmen zwar eine Strategie schriftlich fixiert ist, diese jedoch keinen zufriedenstellenden Bekanntheitsgrad besitzt.<sup>7</sup> Folglich wird die strategische Ausrichtung des Projektportfolios nach den unternehmerischen Zielen unzureichend berücksichtigt und weist Optimierungspotential auf.

Neben der positiven Projektentwicklung hin zum Multiprojektmanagement gewinnt auch das junge Feld des Eventmarketings<sup>8</sup> an Bedeutung. Der Eventmarkt weist zwischen 1990 und 2008 jährliche Wachstumsraten von bis zu 30% auf.<sup>9</sup> Desweiteren wird die Marktentwicklung der Eventmarketingbranche, laut der Event-Klima Studie 2012 des Verbandes Direkter Wirtschaftskommunikation FAMAB e.V., als stetig wachsend angesehen.<sup>10</sup> 75% von 250 befragten Personen aus Agenturen, Groß- und Mittelstands-Unternehmen sehen, im Jahr 2012, Eventmarketing als wichtigstes Markenkommunikations-Instrument an. Zeitgleich sind 66% der Meinung, dass die klassische Werbung an Bedeutung verliert. Dies liegt zum einen an dem durch Informations- und Reizüberflutung ausgelösten Effizienzverlust der klassischen Werbung und zum anderen wirken sich die Globalisierung und die damit verbundene zunehmende Konkurrenzsituation ebenfalls auf die Werbebranche aus.<sup>11</sup> Der Markt ist gesättigt und für Unternehmen ist es ratsam auf den durch Events ausgelösten emotionalen Zusatznutzen zu setzen.<sup>12</sup> Hierbei ist zu beachten, dass Events ebenfalls Projekte sind. Somit sollten Events nicht als taktische Einzelmaßnahme durchgeführt werden, sondern bedürfen einer strategischen Ausrichtung.<sup>13</sup>

### ***Problemschichten und Zielsetzung***

Sowohl im Bereich des Eventmarketings als auch im Themengebiet des Projektportfoliomanagements steckt separates Forschungspotenzial und eine Verbindung beider ist bislang unerforscht. Aktuell existieren einige Werke, die Unternehmen den Weg hin zum Projektportfoliomanagement weisen, allerdings bezieht sich das junge wissenschaftliche Feld des Projektportfoliomanagements überwiegend auf Investitions-, sowie Forschungs- und

---

<sup>7</sup> Vgl. Heines, A., 2011, S. 13

<sup>8</sup> In der Literatur existieren mehrere Schreibweisen des Begriffs „Eventmarketing“, „Event Marketing“ oder „Event-Marketing“. Im Rahmen dieser Arbeit wird die erste Variante präferiert und durchweg verwendet.

<sup>9</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1014

<sup>10</sup> Vgl. Verband Direkter Wirtschaftskommunikation FAMAB e.V., 2012, S. 2

<sup>11</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1015 & Erber, S., 2000, S. 51

<sup>12</sup> Vgl. Lasslop, I., 2003, S. 1 & Kiel, H.-J./Bäuchl, R., 2014, S. 26

<sup>13</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1043

Entwicklungsprojekte.<sup>14</sup> Diese Projektarten laufen trotz ihrer Einzigartigkeit nach einem definierten Muster ab.<sup>15</sup> Somit ist es möglich bestimmte Bewertungsschemata anzulegen und einzelne Projekte im Unternehmen zu vergleichen und strategische Schlüsse zu ziehen. Bislang fehlt jedoch im wissenschaftlichen Kontext der Einsatz des Multiprojektmanagements im variablen Bereich des Eventmarketings. Es ist allgemein bekannt, dass Unternehmen beispielsweise Messen, Kongresse, Roadshows oder Promotion-Aktionen nutzen um u.a. ihre Bekanntheit zu steigern oder das Firmenimage zu beeinflussen.<sup>16</sup> Events innerhalb des Marketings verfolgen absatzsteigernde Ziele und sollten somit vergleich- und bewertbar sein. Durch die emotionale Komponente des direkten Kontaktes mit dem Kunden und die dadurch resultierende Schwachstelle der Erfolgskontrolle eines jeden Events, stellt für das Anlegen eines Bewertungsschemas eine große Herausforderung dar.<sup>17</sup> Vereinzelt sind Bücher zu finden, die das Eventcontrolling behandeln und somit die Wirksamkeit und die Effektivität von Marketingevents fokussieren.<sup>18</sup> Jedoch fehlt der Gedanke, dass mehrere Events im Unternehmen ebenfalls ein Portfolio bilden und u.a. Interdependenzen oder Verbundeffekte auftreten können. Insbesondere bei Marketingevents in der Luxusgüterindustrie sind Kaufentscheidungen oftmals nicht auf ein Ereignis zurückzuführen, sondern auf viele Berührungspunkte mit der Marke und dem Produkt. Folglich sollten Events nicht als kurzfristiges Intermezzo, sondern als Teil des Entscheidungsbeeinflussungsprozesses angesehen werden, bei dem kontinuierlich eine strategiekonforme Botschaft übermittelt wird. Aufgrund dessen sollte die Entscheidung über die Auswahl und Priorisierung von Events bedacht getroffen werden.

Ausgehend von der defizitären Situation, dass in der Literatur keinerlei Auseinandersetzungen mit dem Thema des Projektportfoliomanagements im Bereich des Eventmarketing zu finden sind, soll diese Arbeit die wissenschaftliche Lücke zwischen den beiden Themen schließen und zukünftig industrielle Unternehmen unterstützen ihr Eventmarketing strategisch auszurichten.

Das deskriptive Ziel dieser Arbeit ist es, zunächst die beiden jungen Themenfelder mit ihren Eigenschaften und Besonderheiten separat zu erfassen, um anschließend prüfen zu können, ob durch eine interdisziplinäre Betrachtungsweise Projektportfoliomanagement-Tools auf den

---

<sup>14</sup> Vgl. Dammer, H., 2008, S. 90

<sup>15</sup> Vgl. Holzbaur, U., 2007, S. 145 ff

<sup>16</sup> Vgl. Zanger, C./Drengner, J., 2004, S. 19

<sup>17</sup> Vgl. Lasslop, I., 2003, S. 30 f

<sup>18</sup> Vgl. Lasslop, I. et al., 2007, S. 119 & Lasslop, I., 2003, S. 26

Bereich des Eventmarketings angewandt werden können. Zusätzlich ist zu prüfen, ob es möglich ist, durch diese Verbindung einen Mehrwert für die Unternehmen zu generieren. Hierbei werden bei dem Zusammenspiel beider Themenbereiche die Grenzen der klassischen Betriebswirtschaftslehre durchbrochen und es besteht die Möglichkeit zu einer ganzheitlichen und integrierten Sichtweise zu gelangen. Um diese Perspektive zu erreichen, ist auf der einen Seite die Forschungsfrage zu beantworten, ob es möglich ist wissenschaftlich anerkannte Methoden der Projektbewertung, -auswahl und -priorisierung mit der Individualität des Eventmarketings erfolgreich und nutzenstiftend zu vereinen. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, welche speziellen Anforderungen das Projektportfoliomanagement im Eventmarketing zu beachten hat, um dem Unternehmen einen Mehrwert zu bieten.

### *Aufbau der Masterarbeit*

Zur Beantwortung der vorgestellten Forschungsfragen dient die Analyse mehrerer Fachbücher der Bibliotheken Hohenheim und Merseburg. Zudem liegen dieser Arbeit deutsch- und englischsprachige Fachjournale zugrunde, welche durch renommierte Wissenschaftler als bedeutend und qualitativ hochwertig eingeschätzt werden. Durch die Auseinandersetzung mit der gewählten Literatur konnte das Fundament dieser Arbeit geschaffen werden.

Um die Forschungsfragen adäquat beantworten zu können, wird methodisch wie folgt vorgegangen: Der Bereich des Projektportfoliomanagements wird defintitorisch bestimmt und eingeordnet. Zudem werden der aktuelle Forschungsstand und das Aufgabenspektrum von Projektportfoliomanagern deskriptiv erarbeitet, um das Forschungsgebiet zu beleuchten und abzugrenzen. Parallel zum Multiprojektmanagement wird der Bereich des Eventmarketings betrachtet, begrifflich eingeordnet und abgegrenzt. Gemeinsam bilden diese beiden Themenfelder die Grundlage dieser Arbeit. Aufbauend auf die exakte Themenabgrenzung des Projektportfoliomanagements und des Eventmarketings in Bezug auf industrielle Luxusgüter werden die spezifischen Eigenschaften des Eventmarketings als Herausforderung für das Projektportfoliomanagement untersucht. Durch die Vorstellung aktueller Projektportfoliomanagement-Tools eröffnet sich die Möglichkeit zu prüfen, welche Methoden den Anforderungen des Eventmarketings gewachsen sind und welcher Nutzen aus der Verwendung der herausgearbeiteten Tools gezogen werden kann. Abschließend finden die als geeignet deklarierte Methoden Anwendung in einem auf das Eventmarketing zugeschnittenen System.

## 2 Theoretisch-konzeptionelle Themenabgrenzung

In diesem Kapitel wird das Projektportfoliomanagement getrennt von dem Fachgebiet des Eventmarketings betrachtet, umrissen und analysiert. Zweck dieser separaten Betrachtung ist der Aufbau einer grundlegenden Wissensbasis beider jungen Forschungsfelder, um das Fundament für die Beantwortung der Forschungsfrage zu schaffen.

### 2.1 Projektportfoliomanagement

#### 2.1.1 Definition, begriffliche Einordnung und Entwicklung

In der Unternehmenspraxis verschwimmen Begriffe, wie beispielsweise das Multiprojektmanagement, das Projektportfoliomanagement und das Programm-Management. Hierbei stehen vor allem das Projektportfoliomanagement und das Multiprojektmanagement in einem unklaren Verhältnis zueinander. Auch in der Literatur ist das Feld des Multiprojektmanagements mit seinen Unterkategorien nicht klar definiert.<sup>19</sup> So beschreibt Seidl das Multiprojektmanagement als die „Planung, übergreifende Steuerung und Überwachung von mehreren Projekten“<sup>20</sup>. Auch für Dammer ist das Multiprojektmanagement ein summarischer Überbegriff für das Managen einer Projektlandschaft.<sup>21</sup> Normativ wird Multiprojektmanagement von der DIN 69901 als ein „organisatorischer und prozessualer Rahmen“<sup>22</sup> bezeichnet. Diese Definitionen treffen den Kern des Multiprojektmanagements, jedoch werden keine Hinweise des Verhältnisses der oben genannten Begriffe zueinander gegeben. Auch das Projektmanagement Lexikon von Gruber und Süß lässt unklare Schlüsse des Begriffs Multiprojektmanagement<sup>23</sup> zu. Denn sie definieren Multiprojektmanagement als „die Koordination aller Projekte im Portfolio eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit, um ein optimales Gesamtergebnis [...] sicherzustellen“.<sup>24</sup> Hierbei kann der Trugschluss gezogen werden, dass das Projektportfoliomanagement ein Synonym für das Multiprojektmanagement darstellt. Einige der von 1990 bis 2006 entstandenen Werke vertreten den Blickwinkel der gleichen

---

<sup>19</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 19 & Lomnitz, G., 2004, S. 21

<sup>20</sup> Seidl, J., 2011, S. 9

<sup>21</sup> Vgl. Dammer, H., 2008, S. 16

<sup>22</sup> Deutsches Institut für Normung e. V., 2009, S. 8

<sup>23</sup> Der Begriff Multiprojektmanagement wird hier als Synonym des Begriffs Mehrprojektmanagement verwendet.

<sup>24</sup> Gruber, W./Süß, G., 2003, S. 76

Ebene von Projektportfoliomanagement und Multiprojektmanagement.<sup>25</sup> Erst der 2011 erschienene Entwurf der DIN 69909-1:2013-03 bestimmt Multiprojektmanagement, per Definition, als Oberbegriff des Projektportfolio- und Programm-Managements.<sup>26</sup> Das Programm-Management und das Projektportfoliomanagement sind folglich integrale Bestandteile des Multiprojektmanagements. Somit ist das Multiprojektmanagement als ein holistisches Konzept zu verstehen, welches u.a. auch Anreizsysteme für Mitarbeiter und die Projektmanagementkultur beinhaltet.<sup>27</sup> Das Programm hingegen wird als zusammenhängende Projekte definiert, die dasselbe strategische Ziel verfolgen und im Gesamten zeitlich begrenzt sind.<sup>28</sup> Das Projektportfoliomanagement kann Programme wie auch einzelne Projekte enthalten, welche verglichen und bewertet werden. Patzak und Rattay erörterten schon 1998, dass Projektportfoliomanagement nicht nur die Koordination der einzelnen Projekte beinhaltet, sondern auch die Optimierung der Projektlandschaft inkludiert. Dies bedeutet, dass Prioritäten zu setzen sind und die Bearbeitungsreihenfolge zu bestimmen ist. Zudem ist es notwendig alle relevanten Projekte aufeinander abzustimmen, um gesteckte Ziele erreichen zu können.<sup>29</sup> Hierbei wird keine explizite Thematisierung der strategischen Komponente vorgenommen. Steinle et al. weisen auf eine weitere Charaktereigenschaft hin, welche besagt, dass einzelne Projektphasen zwar chronologisch ablaufen, jedoch im Projektportfoliomanagement „fortlaufend und iterativ“<sup>30</sup> vertreten sind. Diese Aussage impliziert indirekt, dass ein Potenzial für Verbundeffekte existiert. Die treffendste Definition liefert „The Standard for Portfolio Management“ des Project Management Institute (PMI):

„ A Portfolio is a collection of projects [and/] or programs and other work that are grouped together to facilitate effective management of that work to meet strategic business objectives.“<sup>31</sup>

Demnach ist ein Portfolio eine Anzahl an Projekten und Programmen, die strukturiert und zusammengefasst werden, um ein effektives Management zu ermöglichen und somit strategische Unternehmensziele erreichen zu können. Desweiteren sagt das PMI aus, dass ein Portfolio aktuelle, geplante und zukünftige Projekte umfasst und somit eine fortlaufende

---

<sup>25</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 20

<sup>26</sup> Vgl. Deutsches Institut für Normung e. V., 2013, S. 7

<sup>27</sup> Vgl. Dammer, H. et al., 2005, S. 17

<sup>28</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 7 & Kerzner, H., 2008, S. 69

<sup>29</sup> Vgl. Patzak, G./Rattay, G., 1998, S. 404 f

<sup>30</sup> Steinle C. et al., 2010, S. 159

<sup>31</sup> PMI, 2008, S. 4 & PMBOK Guide, 2008, S. 8

zeitliche Komponente enthält. Zudem weist das PMI darauf hin, dass die Projekte interdependent sein können aber nicht zwangsweise müssen. Hierbei ist es wichtig, dass quantifizierbare Komponenten existieren, sodass die Projekte gemessen, priorisiert und in eine Rangfolge gebracht werden können.<sup>32</sup> Auch Seidl stützt sich auf eine solch umfassende und passende Definition.<sup>33</sup> Dieser Arbeit wird ebenfalls die Definition des PMI zugrunde gelegt. Denn zum einen vereint diese Definition alle relevanten Charaktereigenschaften und zum anderen wird ein Hinweis auf die Beziehung von Portfolios, Programmen und Projekten gegeben.

### 2.1.2 Forschungsstand des Projektportfoliomanagements

Im Gegensatz zu den 80er Jahren, als im Projektmanagement überwiegend die zeitlichen und sachlichen Aspekte im Vordergrund standen, spielt heute die strategische Komponente des Multiprojektmanagements eine entscheidende Rolle.<sup>34</sup> Im Laufe der Jahre wurde erkannt, dass bewusstes strategisches Steuern eines Projektportfolios zu einem wirtschaftlichen Nutzen führen kann. Der strategische Blickwinkel beinhaltet jedoch auch, dass eine jährliche Priorisierung anhand des Budgets nicht ausreicht. Denn das Projektportfolio befindet sich aufgrund des variablen Umfeldes und der sich verkürzenden Projektzyklen, in einem ständigen Veränderungsprozess.<sup>35</sup> Idealerweise gehen Unternehmen zu einer rollierenden Planung über, sodass schnell auf Veränderungen reagiert werden kann. Dies bedeutet jedoch auch, dass der Priorisierung mehrere Kennzahlen zugrunde liegen sollten.<sup>36</sup> Neben der finanziellen Perspektive sind im Marketingbereich beispielsweise Kennzahlen wie die Kundenkontaktquote, der Kundenzufriedenheitsindex oder die Strategiekonformität denkbar.<sup>37</sup> Hierbei ist zu beachten, dass die jeweiligen Kennzahlen von der Unternehmensbranche oder der Projektart abhängig sind. Es erscheint logisch, dass Investitionsprojekte in der Baubranche andere Kennzahlen mit jeweiliger Gewichtung benötigen als beispielsweise die Organisation der Produktpräsentationstour „A-Motion“ der neuen A-Klasse von Mercedes-Benz.<sup>38</sup> Folglich spielt die Anpassungsfähigkeit und Praktikabilität der Multi-

---

<sup>32</sup> Vgl. PMBOK Guide, 2008, S. 9

<sup>33</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 6

<sup>34</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 12 ff

<sup>35</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 34

<sup>36</sup> Ebd.

<sup>37</sup> Vgl. Steinle, C. et al., 2010, S. 372

<sup>38</sup> Vgl. Kaiser, S., 2014, S. 44 f

projektmanagement-Prozesse, -Tools und -Kennzahlen heutzutage eine wichtige Rolle.<sup>39</sup> Die meist in einer Balanced Scorecard vereinten Kennzahlen erfüllen neben der Ermöglichung des rollierenden Projektportfolios zudem die Funktion subjektive Entscheidungen zu objektivieren.<sup>40</sup> Da ein Projektportfoliomanager kein reiner „homo oeconomicus“ ist und neben den unternehmerischen Zielen zuweilen auch eigene Ziele verfolgt, besteht die Gefahr, dass Entscheidungen von subjektiven Gefühlen beeinflusst werden.<sup>41</sup> Die Wissenschaft ist momentan bemüht, den Multiprojektmanagern Methoden zur Verfügung zu stellen, anhand derer sich Portfolio-Entscheidungen vor Stakeholdern objektiv begründen lassen. Einige dieser Methoden werden in Kapitel 4 ausführlich behandelt. Zusätzliche Ziele dieser Tools und somit auch heutige Herausforderungen im Bereich des Projektportfoliomanagements sind die Behandlung von Niveauunterschieden und das Herstellen der Vergleichbarkeit von Projekten.<sup>42</sup> Gelingt es die relevanten Projekte zu vergleichen, können Synergien aufgedeckt und ausgenutzt werden. Die wissenschaftliche Herausforderung besteht heute zudem darin, den Unternehmen einen Weg zu Synergieeffekten aufzuweisen und ein Nutzenmanagement zu erarbeiten.<sup>43</sup> Auffällig ist hierbei, dass sich Portfolios auf Entwicklungs-, Forschungs-, und Investitionsprojekte, sowie auch Organisationsprojekte wie das Change-Management fokussieren. Laut einer qualitativen Interviewstudie von Dammer beinhalten 24% der in Unternehmen vorhandenen Portfolios Forschungs- und Entwicklungsprojekte und 7% dieser Portfolios fokussieren Organisations- und Investitionsprojekte.<sup>44</sup> Eventprojekte werden hingegen vorrangig im Rahmen des operativen Projektmanagements besprochen.<sup>45</sup> Marketingprojekte, insbesondere Projekte des Eventmarketings, finden im Bereich des Projektportfoliomanagements wenig Beachtung. Eine Übersichtstabelle von Kunz bezüglich der „berücksichtigten Projektarten“ von Autoren ist im Anhang 1 (siehe Seite 74) zu finden.<sup>46</sup> Lomnitz beispielsweise erwähnt Marketingprojekte und geht danach auf die Begrenzung der Projekte auf „strategisch relevante Projekte“ ein.<sup>47</sup> Hierbei stellt sich die Frage, ob Marketingprojekte zu „klein“ sind, um ihnen strategische Beachtung zu schenken oder ob die Anwendung des Multiprojektmanagements in diesem Bereich an seine Adaptionsgrenzen stößt. Denn, dass Grenzen des Multiprojektmanagements existieren, erörtert Gaida in seinem

---

<sup>39</sup> Vgl. Steinle, C. et al., 2010, S. 413

<sup>40</sup> Vgl. Steinle, C. et al., 2010, S. 416

<sup>41</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 51 & Pommeranz, I., 2011, S. 2

<sup>42</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 26

<sup>43</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 25

<sup>44</sup> Vgl. Dammer, H., 2008, S. 90

<sup>45</sup> Vgl. Geiger, I. et al., 2009, S. 21

<sup>46</sup> Kunz, C., 2007, S. 59

<sup>47</sup> Lomnitz, G., 2004, S. 25

Werk „Von der Strategy Map zum Portfoliomanagement“. In stark wachsenden Märkten und im Zuge von technologischen Megatrends schrumpft das Projektportfolio auf die Gewinnmaximierung, die Kundengewinnung, die Prozesseffizienz und den Aufbau der Produktführerschaft zusammen.<sup>48</sup> Jedoch liegen die Reaktion und die Entscheidung der Reduzierung ebenfalls in den Händen des Multiprojektmanagers, sodass dieses Szenario ebenfalls als strategischer Zug angesehen werden kann.

Aus der Metaebene betrachtet, ist zu erkennen, dass in der Praxis das Multiprojektmanagement auf großes Interesse stößt, es aber in vielen Bereichen noch zu etablieren gilt.<sup>49</sup> Die Wissenschaft hingegen beschäftigt sich bereits mit den Erfolgskriterien und der Qualität des Multiprojektmanagements und somit des Projektportfoliomanagements:

„The fundamental proposition is that the success of a portfolio depends on how well the portfolio management process is operated.“<sup>50</sup>

Dieses Zitat impliziert die Notwendigkeit der strategischen Ausrichtung, der Vermeidung von Doppelarbeiten, der Nutzung von Synergien und der Ausgewogenheit des Portfolios, sowie die Notwendigkeit der zeitlichen Koordination und des durchschnittlichen Einzelprojakterfolgs, um den Portfolio-Erfolg umsetzen zu können.<sup>51</sup> Per Definition sind diese Stell-schrauben des Projektportfolio-Erfolges dem Multiprojektmanagement Performance Index (MPI) zuzuschreiben, welcher sich aus dem Geschäftserfolg, dem Portfolio-Erfolg und der Multiprojektmanagementqualität zusammensetzt.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Gaida, I., 2006, S. 42

<sup>49</sup> Vgl. Dammer, H. et al., 2006, S. 17

<sup>50</sup> Jonas, D. et al., 2012, S. 216

<sup>51</sup> Vgl. Meskendahl, S. et al., 2011, S. 21 & Jonas, D. et al., 2012, S. 218 f & Seidl, J., 2011, S. 219

<sup>52</sup> Aufgrund der Beschränkung der Thematik auf das PPM werden der Geschäftserfolg und die MPM-Qualität in diesem Zusammenhang nicht näher betrachtet. Weiterführende Informationen über die Zusammensetzung sind unter Meskendahl, S. et al., 2011, S. 21 zu finden.

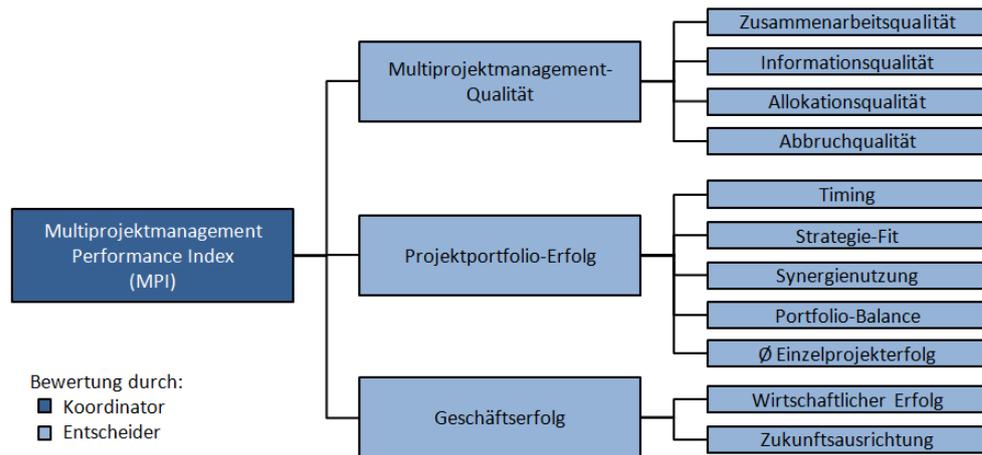


Abbildung 1: Zusammensetzung des MPI (Quelle: Meskendahl, S. et.al., 2011, S. 21)

Kritisch zu betrachten ist, wie in Abbildung 1 dargestellt, dass der Qualitätsaspekt ausschließlich auf den MPI wirkt, jedoch nicht auf den Projektportfolio-Erfolg. Bei einer reinen Betrachtung der Portfolio-Ebene sind die Kriterien der Informations-, Allokations- und Koordinationsqualität jedoch ebenfalls relevant.<sup>53</sup> Dies bedeutet, dass der Informationsfluss, die Ressourcenverteilung und die Kooperationsbereitschaft der Projektleiter und Mitarbeiter den Portfolio-Erfolg beeinflussen. Hinzukommend ist zu berücksichtigen, dass die Umwelt in der Lage ist ebenfalls Einfluss auf den erwarteten Nutzen zu nehmen.<sup>54</sup> Diese Aspekte stellen heute eine Herausforderung dar und bieten auch für die Zukunft noch Forschungspotenzial.

### 2.1.3 Aufgabenspektrum des Projektportfoliomanagers

Im Mittelpunkt des Aufgabengebiets eines Projektportfoliomanagers steht das Managen eines Projekt-Netzwerkes. Hierbei geht es vorrangig um die Projektbewertung, -auswahl und -priorisierung, um ein ausgewogenes und strategisch ausgerichtetes Portfolio zu erhalten.<sup>55</sup> Der Projektportfoliomanager muss Redundanzen erkennen und vermeiden, sowie Synergien aufdecken und nutzbar machen.<sup>56</sup> Um Redundanzen zu erkennen und Synergien aufzudecken, ist es von elementarer Wichtigkeit, dass der Projektportfoliomanager das geplante Portfolio visualisiert, überblickt und steuert. In diesem Zusammenhang sind komplexe Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die aufgrund einer Vielzahl an Einflussfaktoren, Projektbeteiligten und Abhängigkeiten zustande kommen.<sup>57</sup> Beispielsweise sollte das Risiko der

<sup>53</sup> Vgl. Jonas, D. et al., 2012, S. 216 ff

<sup>54</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 221

<sup>55</sup> Vgl. PMI, 2008, S. 14

<sup>56</sup> Vgl. Lomnitz, G., 2004, S. 28

<sup>57</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 31

jeweiligen Projekte mit in die Portfolio-Entscheidungen einfließen und bei der Ressourcenallokation der Faktor Mensch und seine Auslastung beachtet werden.

Grundsätzlich agiert der Projektportfoliomanager nach dem Maximal- und nicht nach dem Minimalprinzip, welches im Projektmanagement seine Anwendung findet.<sup>58</sup> Bei dem Minimalprinzip soll eine hohe Qualität bei möglichst geringem Budget und Zeit erlangt werden. Das Maximalprinzip besagt hingegen, dass ein größtmöglicher Portfolio-Erfolg bei gegebenen Mitteln erlangt werden soll.<sup>59</sup> Dieser Erfolg ist Teil des Multiprojektmanagement Performance Index (MPI) und setzt sich, wie in Punkt 2.1.2 vorgestellt, aus dem richtigen „Timing [dem passenden] Strategie-Fit, [der optimalen] Synergienutzung [und der] Portfolio-Balance“<sup>60</sup> zusammen. Diese Stellschrauben des Projektportfolio-Erfolges lassen sich mit den soeben beschriebenen Aufgaben des Projektportfoliomanagers in nachfolgender Tabelle zusammenführen.

Aufgaben	Erfolgsfaktoren			
	Timing	Strategie-Fit	Synergienutzung	Portfolio-Balance
Projektbewertung	●	●	●	●
Projektauswahl		●		●
Projektpriorisierung	●	●	●	●
Projektportfolio-Visualisierung	●		●	●
Projektportfolio-Steuerung	●	●	●	●
Risikobewertung	●			●
Ressourcenallokation	●		●	

 Direkte Auswirkung     
  Indirekte Auswirkung

**Tabelle 1: Auswirkungen der Portfoliomanagement-Aktivitäten auf die Stellschrauben des Projektportfolio-Erfolges**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Durch die Wirkungsverknüpfung und der damit erbrachten Transferleistung kann erkannt werden, welche Aufgaben sich direkt oder indirekt auf den Projektportfolio-Erfolg auswirken.

<sup>58</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 50

<sup>59</sup> Vgl. Wöltje, J., 2005, S. 7

<sup>60</sup> Meskendahl, S. et al., 2011, S. 21

Die in Tabelle 1 (siehe Seite 11) dargestellten Verbindungen sind in zwei Kategorien unterteilt. Der hellblaue Kreis signalisiert eine direkte Auswirkung, wohingegen der dunkelblaue Kreis eine indirekte Beziehung verdeutlicht. Die Projektbewertung anhand eines für das Unternehmen entwickelten und angepassten Kennzahlensystems wirkt sich auf alle Erfolgsfaktoren indirekt aus. Diese Verbindungen geben keine Auskunft über die Wichtigkeit der Aufgabe, denn die Projektbewertung ist die Grundlage aller folgenden Aufgaben und wirkt sich somit indirekt durch andere Aufgaben auf die Erfolgsfaktoren aus. Die Projektauswahl hingegen steht in direktem Zusammenhang mit dem Strategie-Fit und der Portfolio-Balance. Denn zum einen ist es entscheidend, ob bei der Wahl der Projekte die Strategie eine über- oder untergeordnete Rolle spielt und zum anderen bestimmt die Auswahl das Verhältnis der Projekte im Portfolio. Je nach Stellenwert der Kennzahl „Strategiekonformität“ wird das Portfolio später mehr oder weniger den strategischen Zielen des Unternehmens entsprechen. Und je bewusster diese Auswahl getroffen wird, desto ausgeglichener gestaltet sich das Portfolio. Durch die Projektpriorisierung der ausgewählten Projekte wird die zeitliche Realisierung entschieden. Zudem ist es beim Erstellen einer Priorisierungsliste möglich, Abhängigkeiten zu berücksichtigen und somit indirekt Synergien auszuschöpfen, sowie auf direkte Art und Weise die Balance des Portfolios zu beeinflussen. Erst die Projektportfolio-Visualisierung gibt einen Überblick über alle Projekte und verdeutlicht in anschaulicher Weise die Abhängigkeiten und die Synergiepotenziale. Hierbei können nach der Visualisierung ex post noch Änderungen vorgenommen werden, die dann zu einem optimierten Timing oder zu einer Portfolio-Ausgeglichenheit führen können. Die rollierende Projektportfolio-Steuerung wirkt sich auf alle Erfolgsfaktoren direkt aus, da sich alle Komponenten des Portfolios durch z.B. veränderte Rahmenbedingungen oder das Eintreten eines Risikos verändern können. Eine Risikobewertung kann, indirekt über die Projektbewertung und -steuerung, Auswirkungen auf das Timing und die Portfolio-Balance haben. Diese Auswirkungen schwanken stark mit der Risikoaffinität des Unternehmens. Da Projekte des Eventmarketings in der Regel keine großen Investitionen verkörpern, wird in dieser Arbeit nicht näher auf den Risikoaspekt eingegangen. Die Ressourcenallokation bezieht sich gerade bei Marketingprojekten vor allem auf die Humanressourcen, denn Maschinen spielen eine untergeordnete Rolle. Hierbei kommt das Critical-Chain-Project-Management zu tragen, welches bei der Zuteilung der Projektmitarbeiter die Aufmerksamkeit auf die kritische Ressource lenkt. Diese kritische Ressource ist hierbei die Schlüsselfigur, welche an mehreren Projekten entscheidende zeitplanrelevante

Arbeit leistet.<sup>61</sup> Je nach Ressourcensituation ist das Unternehmen gezwungen Projekte zeitlich zu verschieben. Ebenfalls ist es möglich, dass durch den gezielten Einsatz von Personal und damit durch den strategischen Einsatz von Know-how Synergieeffekte entstehen.

Die Aufgaben des Projektportfoliomanagers sind im Allgemeinen vielschichtig und koordinativ geprägt. Durch die in Tabelle 1 (siehe Seite 11) dargestellten Zusammenhänge ist zu erkennen, welche Aufgaben ausschlaggebend sind, um beispielsweise den Strategie-Fit zu erhöhen. Branchenunabhängig wird deutlich, dass die Arbeit des Projektportfoliomanagers über langfristigen Unternehmenserfolg oder -misserfolg entscheiden kann. Folglich sollte eine Anwendung des Projektportfoliomanagements auf das Eventmarketing eine Rolle spielen.

## 2.2 Eventmarketing

### 2.2.1 Begriffliche Entwicklung, Definition und Abgrenzung

Es existiert eine Vielzahl an Begrifflichkeiten, wie beispielsweise Emotional-Marketing, Live-Kommunikation oder Live-Marketing, die in der Literatur synonym für Eventmarketing verwendet werden und dasselbe Kommunikationsinstrument beschreiben.<sup>62</sup> Um eine klare Linie zu verfolgen, findet in dieser Arbeit ausschließlich der Begriff Eventmarketing Anwendung. Der Terminus Event stammt aus dem Englischen und wird laut Duden als ein „besonderes Ereignis“ beschrieben.<sup>63</sup> Die Einmaligkeit, die Erlebnisorientierung, die interaktive Komponente und die Tatsache der Eigeninitiierung zeichnen ein Event aus.<sup>64</sup> Das Eventmarketing hingegen beschreibt eine „zielorientierte, systematische Planung, konzeptionelle und organisatorische Vorbereitung, Realisierung sowie Nachbereitung [...] [dieser] Events“.<sup>65</sup> 1984, als der Begriff Eventmarketing zum ersten Mal in Erscheinung trat, wurde diese Art des Marketings noch mit einer „Zauberformel“ gleichgesetzt, welche jedermann mühelos anwenden könne.<sup>66</sup> Eine erstmalige wissenschaftliche Auseinandersetzung erfolgte 1996 durch Zanger und Sistenich. Sie fokussieren den bislang unbestimmten Geltungsbereich

---

<sup>61</sup> Weiterführende Informationen zum Thema Critical-Chain-Project-Management sind unter Leach, L., 2014, S. 197 ff zu finden.

<sup>62</sup> Vgl. Wirtz, G., 2008, S. 14 f

<sup>63</sup> Duden, 2014, o.S.,

Die Verwendung des männlichen oder des neutralen Artikels ist in Bezug auf das Wort Event, laut dem Duden legitim. In dieser Arbeit findet der neutrale Artikel „das“ Verwendung.

<sup>64</sup> Vgl. Müller, J./Burgartz, T., 2007, S. 214 f

<sup>65</sup> Zanger, C., 2001, S. 439

<sup>66</sup> Vgl. Jaekel, C., 1984, S. 29

des Eventmarketings. Mit dem Blickwinkel des „Partialanspruchs“ wird das Eventmarketing als ein alternatives Instrument der Kommunikationspolitik verstanden, wohingegen bei der Sichtweise als „Totalanspruch“ das Eventmarketing alle Komponenten des Marketings beherbergt. Dies bedeutet, dass jede einzelne Marketingmaßnahme eine erlebnisorientierte Marketingpolitik unterstützt.<sup>67</sup> Im Laufe der Zeit setzte sich der Partialanspruch durch, sodass sich folglich das Eventmarketing hin zu einem Marketinginstrument entwickelte. Wichtig hierbei ist die klare Abgrenzung des Kommunikationsinstruments Eventmarketing zu dem Marketingevent als Kommunikationsmittel. Das Eventmarketing wird, wie in Abbildung 2 verdeutlicht, als Prozess dargestellt, welcher die strategische und operative Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung beinhaltet. Das Marketingevent hingegen ist als Ereignis zu verstehen, welches innerhalb des Eventmarketings dem Prozessschritt der Durchführung zuzuordnen ist.<sup>68</sup>

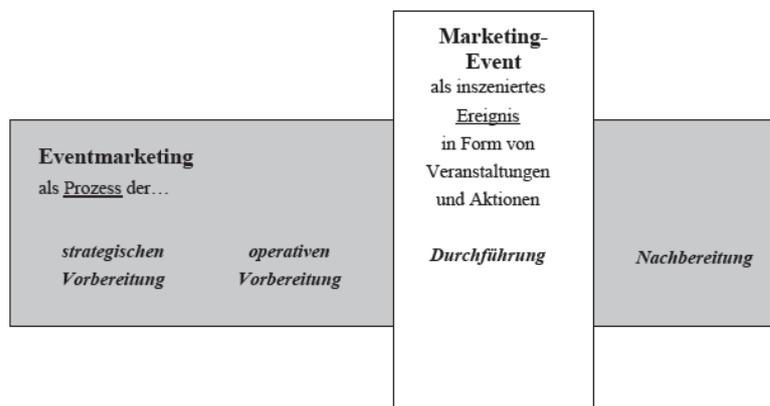


Abbildung 2: Zusammenhang von Eventmarketing und Marketingevent (Quelle: Zanger, C., 2010, S. 6)

Das Marketingevent ist eine spezielle Veranstaltung, die „multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird.“<sup>69</sup> Folglich kann ein Marketingevent auch beispielsweise dem Sponsoring oder den Public Relations untergeordnet werden.<sup>70</sup> Erst durch die aktive strategische Inszenierung, also durch die „zielgerichtete, systematische Planung, Organisation [...] und Kontrolle“, wird von Eventmarketing als eigenem Kommunikationsinstrument gesprochen.<sup>71</sup> Hierbei wird durch eine „emotionale und physische Stimulans [ein] starke[r] Aktivierungsprozess [...] in Bezug

---

<sup>67</sup> Vgl. Zanger, C./Sistenich, F., 1996, S. 233 ff

<sup>68</sup> Vgl. Zanger, C., 2010, S. 6

<sup>69</sup> Bruhn, M., 2011, S. 1016

<sup>70</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1017

<sup>71</sup> Bruhn, M., 1997, S. 778

auf [das] Produkt, [die] Dienstleistung oder [das] Unternehmen“ vermittelt.<sup>72</sup> Ziel ist es, eine vom Unternehmen gesteuerte Botschaft zu übermitteln. Die Art und die Ziele dieser Botschaft hängen stark von der identifizierten Zielgruppe ab. Beispielsweise ist es relevant, ob Interessenten, Kunden oder abwandernde Kunden angesprochen werden. Je nach Zielgruppe kommen neben den ökonomischen Zielen unterschiedlich stark ausgeprägte psychologische Ziele zum Einsatz, welche entweder eine kognitive, affektive oder konative Orientierung aufweisen.<sup>73</sup> Kognitiv-ausgerichtete Maßnahmen zielen auf die Bekanntheitssteigerung und die Kenntnis, also das Wissen über Produkte oder Dienstleistungen, ab.<sup>74</sup> Folglich soll je nach Eventstrategie eine große Reichweite und Aufmerksamkeit erlangt werden und es wird beispielsweise versucht, den Markennamen, die Markenwerte oder die Produktkenntnis selbst in den Köpfen der Individuen zu verankern. Affektiv-orientierte Ziele hingegen identifizieren sich mit der Emotions-, Einstellungs- und Interessenebene. Es wird versucht mit geeigneten Maßnahmen eine positive emotionale Wirkung, wie Sympathie oder Euphorie zu entfachen.<sup>75</sup> Ziel ist es, die Präferenz für das Produkt, Dienstleistung oder die Marke auszubauen und zu festigen.<sup>76</sup> Die dritte Kategorie stellen die konativ-orientierten Ziele dar, welche sich auf das Verhalten und die Aktivität beziehen. Durch gezielte Maßnahmen wird ein Wiederkauf oder dessen Absicht angestrebt.

Alle Ziele, unabhängig von Form und Auslegung, sind ein integraler Bestandteil des Ziels der Absatzsteigerung.<sup>77</sup> Die entscheidenden Unterschiede zu klassischen Marketinginstrumenten, um einen psychologischen und ökonomischen Marketingerfolg zu erlangen, sind die Erlebnisorientierung, die Interaktivität und die Inszenierung.<sup>78</sup> Durch das Auslösen eines emotionalen Erlebnisses mit authentischen, exklusiven und interaktiven Momenten, wird das fiktive und von dem Unternehmen inszenierte Markenbild in die Alltagsrealität des Konsumenten übertragen.<sup>79</sup> Kein klassisches Marketinginstrument kann einen solch intensiven Kundenkontakt kreieren. Durch diese Sondermerkmale ist dieses Kommunikationsinstrument momentan sehr gefragt und bietet gleichzeitig noch Forschungspotenzial.

---

<sup>72</sup> Bruhn, M., 1997, S. 778

<sup>73</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., 2012, S. 244 & Erber, S., 2000, S. 62

<sup>74</sup> Vgl. Tropp, J., 2011, S. 379

<sup>75</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 62

<sup>76</sup> Vgl. Tropp, J., 2011, S. 379

<sup>77</sup> Vgl. Tropp, J., 2011, S. 379 f

<sup>78</sup> Vgl. Vgl. Müller, J./Burgartz, T., 2007, S. 214 f

<sup>79</sup> Vgl. Nufer, G., 2007, S. 18 ff

### 2.2.2 Aktueller Stand und zukünftige Potenziale

Trotz des zwischen 1997 und 2008 aufgetretenen Wachstums des Eventmarktes um jährlich 20-30% und der positiven Wachstumsprognose ist der Eventmarkt jung und es fehlt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung noch an Genauigkeit und Klarheit.<sup>80</sup> Insbesondere der Themenbereich Eventkontrolle benötigt konkrete und effiziente Ansätze und hält somit noch Forschungspotenzial für die Wissenschaft bereit. Die wirkungstheoretischen Grundlagen verbunden mit den ökonomischen Konsequenzen treten in den Vordergrund der wissenschaftlichen Diskussion.<sup>81</sup> Nach heutigem Stand befindet sich das Eventmarketing auf der Stufe der Professionalisierung, nachdem bereits die Phasen der Entstehung, Wachstum und Clearing durchlaufen wurden.<sup>82</sup> Von 1984 bis Ende der 90er Jahre entstand der Eventmarkt, wuchs durch viele Eventagentur-Gründungen bis zur Jahrtausendwende rapide an und erfuhr bis 2003/2004 ein Clearing, sodass nur erfolgreiche Agenturen überlebten. Heute, im Zuge der Professionalisierung, rücken die Strategie und der Qualitätsanspruch stetig weiter in das Zentrum der Aufmerksamkeit und somit ist auch in Zukunft eine weitere Professionalisierung zu erwarten.<sup>83</sup> Der anhaltende Trend hin zum Eventmarketing fußt zum einen auf dem realen Ereignischarakter und zum anderen auf dem geringen Sättigungsgrad von Events. Der reale Ereignischarakter zeichnet sich durch den persönlichen Kontakt, die Individualität und den hohen praktischen Stellenwert aus.<sup>84</sup> Die Kunden werden emotional angesprochen, beeinflusst und bestenfalls von dem Unternehmen, der Marke oder dem Produkt überzeugt. Events sind trotz des Booms nicht allgegenwärtig zu finden. Der Sättigungsgrad von Events ist im Gegensatz zu anderen Kommunikationsmitteln sehr gering, denn die Gesellschaft wird inzwischen überhäuft von Printwerbung, Verkaufsförderungsmaßnahmen und Mediawerbung. Die Informationsflut stumpft die Zielgruppe ab und die klassische Werbung verliert an Effizienz und Effektivität.<sup>85</sup> Bei dem Eventmarketing hingegen, insbesondere im Premiumsegment, werden durch die klare Zielgruppenansprache Personen auserwählt, partizipieren zu dürfen. Dies vermittelt durch den gesellschaftlichen Ausschluss anderer Exklusivität und fördert die Kundenbindung. Das veränderte Verbraucherverhalten hin zur gesellschaftlichen Einbindung fördert und fordert Kommunikationsmittel wie die Multimedia-Kommunikation und das Eventmarketing.<sup>86</sup> Angetrieben von dem Trend hin zum Eventmarketing existieren in der

---

<sup>80</sup> Vgl. Nufer, G., 2007, S. 36 & Erber, S., 2000, S. 44 ff & Bruhn, M., 2011, S. 1014, 1028

<sup>81</sup> Vgl. Lasslop, I., 2003, S. 8

<sup>82</sup> Vgl. Zanger, C., 2007, S. 11

<sup>83</sup> Vgl. Garber, T., 2005, S. 80 & Zanger, C., 2007, S. 16

<sup>84</sup> Vgl. Lasslop, I., 2003, S. 6 f

<sup>85</sup> Vgl. Kiel, H.-J./Bäuchl, R., 2014, S. 24

<sup>86</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 50 f

gegenwärtigen Literatur bereits Planungsschemata des strategischen Eventmarketings, jedoch wird hierbei nicht explizit auf den Eventauswahlprozess in Verbindung mit portfolio-bezogenen Fragestellungen eingegangen.<sup>87</sup>

Durch die Erkenntnis, dass auf der einen Seite das Eventmanagement im Trend liegt und die Erfolgskontrolle immer wichtiger wird und auf der anderen Seite aber noch klare, empirisch valide Messinstrumente fehlen, liegt die Herausforderung vorrangig darin, die psychologischen und kreativen Zielgrößen messbar zu machen. Dies bedeutet, dass neben den messbaren ökonomischen Determinanten, wie beispielsweise die Unternehmensziele oder die materiellen Ressourcen auch kreative und psychologische und somit schwer zu messende Eventdeterminanten existieren. Zu den kreativen Kennzahlen gehören u.a. die Idee und die Einmaligkeit.<sup>88</sup> Psychologisch angesiedelte Ziele, die es gilt mit messbaren Kennzahlen zu unterlegen, lassen sich, wie bereits in Punkt 2.2.1 erläutert, in kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierte Ziele unterteilen. Neben dieser wirtschaftlich geprägten Herangehensweise und somit der ökonomischen Forschungsperspektive mit der Erfolgs- und Wirkungsmessung, existieren zudem die soziologische und die verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Während der soziologische Blickwinkel die Funktionsweise des Eventmarketings zu erklären versucht, konzentriert sich die verhaltenswissenschaftliche Herangehensweise vorwiegend auf die Kommunikationswirkung.<sup>89</sup> Durch das Forschungsziel dieser Arbeit, das Multiprojektmanagement mit dem Eventmarketing zu vereinen, beschränkt sich diese Arbeit auf den ökonomischen Aspekt und bedient sich nur geringfügig der psychologischen und soziologischen Elemente.

### **2.2.3 Verbindung von Markenbotschaft und Events im Premiumsegment**

Das zentrale Anliegen von Events ist es, den Mythos der Marke und somit die Markenbotschaft durch eine inszenierte Markenwelt zu vermitteln, sowie erleb- und begreifbar zu machen.<sup>90</sup> Durch starke und impulsive Erlebnisquellen findet eine emotionale Verankerung der symbolischen Markenwelt statt, welche anschließend in den Alltag transportiert wird.<sup>91</sup> Hierbei wird oftmals das entscheidungsrelevante Wissen in den Hintergrund gedrängt, da

---

<sup>87</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 56 & Bruhn, M., 2011, S. 2045 & Nickel, O./Esch, F.-R., 2007, S. 65

<sup>88</sup> Vgl. Müller, J./Burgartz, T., 2014, S. 212

<sup>89</sup> Vgl. Zanger, C., 2007, S. 7 f

<sup>90</sup> Vgl. Sistenich, F., 1999, S. 62

<sup>91</sup> Vgl. Sistenich, F., 1999, S. 63

neben der objektiven Produktwelt ebenfalls ein emotionaler Markenwert existiert.<sup>92</sup> Wird zusätzlich die richtige Zielgruppe angesprochen und werden langfristige Trends des Konsumentenverhaltens berücksichtigt, sind alle Basiskomponenten für den erfolgreichen Transfer der stilisierten Botschaft in die Realität gewährleistet.<sup>93</sup> Somit sind Unternehmen in der Lage emotionale und lebendige Eindrücke zu erzeugen, um die Entscheidungsrationalität der Zielgruppe zu beeinflussen.<sup>94</sup> Einige namhafte Firmen haben gelernt das innovative Kommunikationsinstrument für sich zu nutzen und zu professionalisieren. Die Coca-Cola GmbH in Deutschland beispielsweise inszeniert die Marke mithilfe eines integrierten Eventmarketings auf optimale Art und Weise. Dies bedeutet, dass Events in Verbindung mit anderen Kommunikationsinstrumenten erfolgreich angewandt werden. Die wohl medienwirksamste und bekannteste Veranstaltungsreihe der Coca-Cola GmbH ist die seit 1997 jährlich stattfindende Weihnachtstour. Mit auffällig beleuchteten Coca-Cola Trucks tourt „Santa Claus“ sechs Wochen lang durch Deutschland. Die Tour ist gekennzeichnet von zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten für eine breite Zielgruppe. Getreu der integrierten Eventstrategie „Image – Emotion – Verkauf“ werden neben Bastelaktionen, Gospelchorauftritten und Fotoshootings mit dem Weihnachtsmann auch Merchandise-Artikel verkauft.<sup>95</sup> Die durchdachte Strategie aus dem Zusammenspiel aller Kommunikationsmittel ist, trotz oder gerade wegen der Hürde des Bewerbens eines kalten Getränks im Winter, aufgegangen und Coca-Cola wurde für diesen Marketing-Schachzug mit dem Event Award (EvA) ausgezeichnet.<sup>96</sup> Dieser Erfolg ist ausschließlich durch die Formulierung klarer Ziele und Zielgruppen möglich. Eines dieser Ziele lautet: „Markenbekanntheit durch unvergessliche Live Events“ bei hoher Aufmerksamkeit und zahlreichen direkten Kundenkontakten bei der Zielgruppe von 12 bis 49 Jahre.<sup>97</sup> Durch die Integration von TV-Spots und Social Media Instrumenten werden nicht nur die Partizipierenden angesprochen, sondern auch indirekte Kontakte geknüpft. Durch die große Zielgruppe und die definierten Ziele kristallisiert sich das klare Leitziel nach Bekanntheit und Emotionalisierung heraus. Es gilt als bewiesen, dass Coca-Cola bei der Blindverkostung im Geschmackstest gegen Pepsi verliert. Wissen die Probanden welches Getränk sie zu sich nehmen, gewinnt Coca-Cola. Schlussfolgernd findet eine positive Assoziation zu der Marke statt, die den Geschmack in den Hintergrund treten

---

<sup>92</sup> Vgl. Weinberg, P./Nickel, O., 2007, S. 48

<sup>93</sup> Vgl. Sistenich, F., 1999, S. 87 f

<sup>94</sup> Vgl. Weinberg, P./Nickel, O., 2007, S. 48

<sup>95</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 211 ff

<sup>96</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 214

<sup>97</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 214 ff

lässt.<sup>98</sup> Bei Verbrauchsgegenständen, die man teilweise aus einem Impuls heraus kauft ohne eine große Investition tätigen zu müssen, ist die beschriebene konzentrierte Differenzierungsstrategie passend gewählt. Hierbei wird eine breit gefächerte Zielgruppe durch vereinzelte Events angesprochen oder es wird versucht möglichst viele Zielgruppen emotional zu erreichen.<sup>99</sup>

Eine Stufe komplexer wird das Eventmarketing bei wertvollen Gegenständen im Premiumsegment, wie beispielsweise in der Automobilindustrie. Der deutsche oligopolistische Automobilmarkt konfrontiert die Unternehmen mit einer starken Wettbewerbssituation, wodurch der Fokus der Marktteilnehmer auf dem Erlangen und Ausbauen eines differenzierten Wettbewerbsvorteils liegt.<sup>100</sup> Es ist erwiesen, dass das Bild der Marke im Gedächtnis der Konsumenten einen der zentralen Kaufgründe darstellt und hierbei die Differenzierungsfunktion zu Konkurrenzprodukten und die Identifikationsfunktion übernimmt.<sup>101</sup> Folglich ist eine starke Marke, vor allem im Premiumsegment, die Rechtfertigung und Begründung für ein hohes Preisniveau. Desweiteren ist die Marke in dieser Branche ein Indikator und Ausdruck des gesellschaftlichen Status.<sup>102</sup> Aus diesen Gründen ist es beispielsweise für die Porsche AG relevant ihre Marke mit positiven Assoziationen zu verknüpfen und ein langfristiges, unverwechselbares Image aufzubauen und zu pflegen. Porsche tritt als vertrauensvolle, glaubhafte und traditionsbewusste aber innovative Firmenfamilie auf. Im Fokus steht Ferdinand Porsche der seinen Traum verwirklichte, diesen mit Kunden teilt und somit suggeriert, dass jeder Kunde ein Teil dieser Erfolgsgeschichte, des Mythos und der Porsche-Familie ist.<sup>103</sup> Dieses Image untermauert eine starke Marke, welche wiederum ein Garant für Vertrauen und Qualität darstellt.<sup>104</sup> Neben diesem Image ist festzuhalten, dass Porsche eine spitz positionierte Marke verkörpert. Dies bedeutet, dass die Porsche AG nicht eine möglichst große Masse zu erreichen versucht, sondern, durch eine diversifizierte Differenzierungsstrategie ausschließlich mit exklusiven und klar abgegrenzten Zielgruppen interagiert, diese individuell anspricht und betreut.<sup>105</sup> Eine Studie von Limic© hat ergeben, dass Porsche-Fahrer hohe Charaktereigenschaften des Abenteurers und Performers haben.<sup>106</sup> Somit sind die

---

<sup>98</sup> Vgl. Kreutzer, R., 2010, S. 54

<sup>99</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 76

<sup>100</sup> Vgl. Diez, W., 2006, S. 24

<sup>101</sup> Vgl. Esch, R./Möll, T., 2009, S. 23 & Recke, T./Einhorn, M., 2012, S. 305

<sup>102</sup> Vgl. Recke, T./Einhorn, M., 2012, S. 306

<sup>103</sup> Vgl. Rostomyan, A., 2014, S. 123 ff

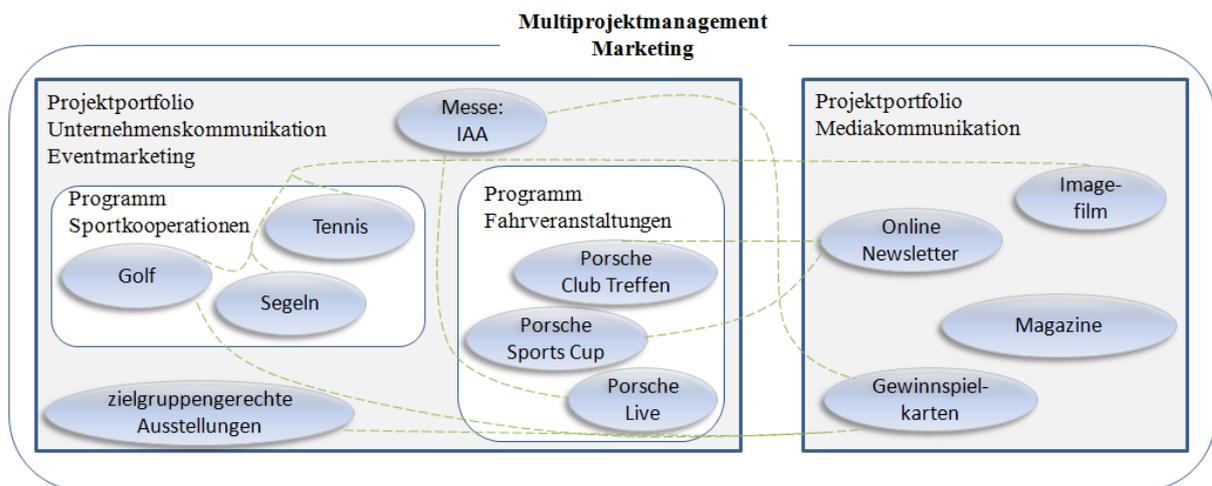
<sup>104</sup> Vgl. Recke, T./Einhorn, M., 2012, S. 306

<sup>105</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 76 & Recke, T./Einhorn, M., 2012, S. 314

<sup>106</sup> Vgl. Häusel, H., 2012, S. 45

Wünsche und Bedürfnisse der Porsche-Kunden von den Bedürfnissen der Kunden der Konkurrenz zu unterscheiden.<sup>107</sup> Durch den individuellen und persönlichen Kundenkontakt, welcher überwiegend bei exklusiven Events entsteht, werden hohe Sympathiewerte, Zufriedenheit und Loyalität erlangt.<sup>108</sup> Diese Erkenntnisse eines Markencontrollings sind, um erfolgreich zu sein, im Projektportfoliomanagement des Eventmarketings zu berücksichtigen.

Das folgende Schaubild 3 veranschaulicht ein fiktives Eventportfolio für den deutschen Markt unter dem Dach der Porsche AG.



**Abbildung 3: Das Multiprojektmanagement innerhalb des Porsche Marketingbereichs für den deutschen Markt (Quelle: Eigene Darstellung)**

Dieses beispielhafte und stilisiert dargestellte Portfolio zeigt in anschaulicher Weise geclusterte Projekte und deren Abhängigkeiten und Auswirkungen. Neben dem Eventportfolio, das die zwei Programme „Sportkooperationen und Fahrveranstaltungen“ und Repräsentationsprojekte beinhaltet, ist auch beispielhaft die Mediakommunikation dargestellt, um den integrierten Charakter der Kommunikationsinstrumente zu verdeutlichen. Im Programm der Sportkooperationen wird aus Imagegründen die gedankliche Verknüpfung zu hochkarätigen Sportarten, wie Tennis, Golf oder Segeln, hergestellt. Neben dem Porsche Tennis Grand Prix und dem Porsche Golf Cup ist Porsche bei Segelevents, wie dem Match Race Germany, vertreten.<sup>109</sup> Herr Zellmer, Geschäftsführer der Porsche Deutschland GmbH, sagte in einer Pressekonferenz, dass „Porsche mit seiner ganzen Familie zum Match Race

<sup>107</sup> Vgl. Recke, T./Einhorn, M., 2012, S. 307

<sup>108</sup> Vgl. Recke, T./Einhorn, M., 2012, S. 314

<sup>109</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, 2015., o. S. & J. Esslinger GmbH & Co. KG, 2014, o. S. & Match Race Germany GmbH, 2012, o. S.

kommt“ und verdeutlicht, dass „viele Porsche-Kunden segelbegeistert sind.“<sup>110</sup> Neben dieser markenprägenden sportlichen Assoziation formen Fahrveranstaltungen, wie der Porsche Sports Cup, traditionelle Porsche Club Treffen und Porsche Live, das Eventportfolio. Die Porsche Live Veranstaltungen wurden erstmals 1988 als „Porsche-Fahrertage“ ins Leben gerufen und stützen somit das traditionsbewusste Image von Porsche.<sup>111</sup> Auch der Porsche Sports Cup lädt ein, ein Teil der Porsche-Familie zu sein und den Mythos zu spüren.<sup>112</sup> Bei den vorgestellten Fahrveranstaltungen „erfahren“ Interessenten, Neukunden und Bestandskunden im wahrsten Sinne des Wortes einen Porsche. Durch die aktive Teilnahme der Zielgruppe auf der Rennbahn oder dem Straßenverkehr wird ein Erlebnis geschaffen. Die akustischen und haptischen Reize, wie der Sound eines Porsches und das Fahrgefühl, verstärken die Emotionen der Teilnehmer und die gewollte fiktive Markenbotschaft wird tiefer verankert und in die Realität übertragen.<sup>113</sup> Das Portfolio wird zusätzlich durch Repräsentationsveranstaltungen mit Fahrzeugausstellungen erweitert, um neue Kontakte zu knüpfen, Kundenkontaktdaten zu erhalten und die Bekanntheit zu steigern. Durch die Kombination mit beispielsweise Gewinnspielkarten können potentielle Kunden identifiziert und kontaktiert werden. Bei allen auserwählten Events ist der adäquate Kundenumgang zu berücksichtigen. Jede identifizierte Zielgruppe benötigt für den Transport der klaren einheitlichen Markenbotschaft eine differenzierte Ansprache. Insbesondere bei Marketingveranstaltungen, wie exklusiven Porsche-Events, besitzt der Eventteilnehmer vor dem Event bereits inhaltliche Vorstellungen, die dann während des Events in Wissen umgewandelt werden sollten.<sup>114</sup>

Dieses in Abbildung 3 (siehe Seite 20) dargestellte Portfolio enthält einige Abhängigkeiten und Synergien, welche durch die gestrichelten Linien zum Ausdruck kommen. Um diese aufzudecken und zu steuern liegt der Gedanke an ein professionelles Projektportfoliomanagement nahe. Jedoch konnte durch die Darstellung der Marken Coca-Cola und Porsche verdeutlicht werden, wie unterschiedlich Bedürfnisse und daraus resultierende Strategien sein können. Um die Anwendbarkeit der Projektportfolio-Methoden auf das Eventportfolio zu prüfen, konzentriert sich diese Arbeit im Folgenden auf die Adaptionsherausforderungen bei hochpreisigen Premiumprodukten.

---

<sup>110</sup> Vgl. Match Race Germany GmbH, 2012, o. S.

<sup>111</sup> Vgl. Weinberg, P./Nickel, O., 2007, S. 49

<sup>112</sup> Vgl. Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, 2012, o.S.

<sup>113</sup> Vgl. Weinberg, P./Nickel, O., 2007, S. 49

<sup>114</sup> Vgl. Dregner, J., 2008, S. 123

### **3 Spezifische Anforderungen an das Projektportfoliomanagement im Eventmarketing**

In diesem Kapitel werden die Voraussetzungen, die ein PPM-Tool erfüllen sollte, um dem Projektportfoliomanager im Eventmarketing dienlich zu sein, analysiert. Durch eine vergleichende Analyse beider Unterpunkte des vorangegangenen Kapitels ist es möglich die spezifischen Anforderungen herauszuarbeiten und so den ersten Schritt hin zur Verbindung beider Themen zu gehen. Ziel ist es, ein klares Anforderungsprofil für das Projektportfoliomanagement im Umfeld des Eventmarketings zu erstellen, um im weiteren Verlauf der Arbeit die Eignung von PPM-Tools prüfen zu können.

#### **3.1 Emergenz im Projektportfolio**

##### **3.1.1 Berücksichtigung von Interdependenzen und Synergien**

Die optimale Synergienutzung ist, wie bereits im Punkt 2.1.2 und 2.1.3 beschrieben, ein Erfolgsfaktor des Multiprojektmanagement Performance Index'. Folglich ist es möglich ein Projektportfolio durch den richtigen Umgang mit Interdependenzen und Synergiepotenzialen zu optimieren. Hierbei sind jedoch mehrere Portfolio-Herausforderungen zu meistern, die durch spezielle Gegebenheiten des Bereichs Eventmarketing verschärft werden. Zum einen sind Inter-Projektbeziehungen mit der Frage nach der Vernetzung zu erörtern und zum anderen ist es relevant externe Störfaktoren zu berücksichtigen und somit die Abhängigkeiten von und Wirkungen auf äußere Gegebenheiten zu erfassen. Desweiteren stellt die Analyse und die Quantifizierung der Synergien eine große Herausforderung dar.

Die Inter-Projektbeziehungen sind gekennzeichnet durch eine Vielzahl an „inhaltlichen, zeitlichen und kapazitativen“ Abhängigkeiten.<sup>115</sup> Werden diese Wechselwirkungen nicht erkannt oder berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass die jeweiligen Projekte nicht in der Lage sind ihre volle Zielwirkung zu entfalten.<sup>116</sup> In Form der Kennzahl des Vernetzungsgrades ist abzufragen, inwieweit Projekte inhaltlich aufeinander aufbauen, wie stark sich eine Änderung, wie

---

<sup>115</sup> Seidl, J./Ziegler, T., 2010, S. 115

<sup>116</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 29

beispielsweise eine Verzögerung des einen Projekts, auf andere Projekte auswirkt und wie intensiv der inhaltliche Abstimmungsbedarf zwischen den Projekten ist.<sup>117</sup> Im Bereich des automobilen Eventmarketings ist zu beachten, dass alle Events eine Fahrzeugpräsentation oder das Erleben der Fahrzeuge beinhalten, da eine Verbindung zwischen dem Marketingobjekt und dem Event zu bestehen hat. Folglich sollten die Events innerhalb des Portfolios stark abhängig voneinander sein.<sup>118</sup> Unter dieser grob gefassten Gemeinsamkeit verbergen sich jedoch unabhängige Veranstaltungen und Eventreihen, da Events die Merkmale der Einmaligkeit und individuellen Erlebnisorientierung besitzen.<sup>119</sup> Diese Gegebenheit wirft die Frage nach der Sinnhaftigkeit dieser Messung auf. Hinzukommend ist in diesem Zusammenhang die Ressourcenvernetzung relevant. Häufig betreut ein Projektleiter mehrere Projekte und auch die Projektmitarbeiter sind nicht ausschließlich einem Projekt zugeordnet.<sup>120</sup> Aber nicht nur die Vernetzung durch die Kapazität des Personals ist ausschlaggebend, sondern auch gemeinsam genutzte Güter, wie beispielweise Ausstellungsfahrzeuge und das Budget können bei der Durchführung mehrerer Projekte zu Engpässen führen.<sup>121</sup> Ziel und zugleich Herausforderung ist es, die Verzahnungen zu erkennen, geistig zu durchdringen und den Überblick zu behalten. Problematisch ist hierbei das exponentielle Wachstum der Relationen. Durch den Projektanstieg im Unternehmen und den zunehmend kürzeren Projektlebenszyklen existiert eine hohe Anzahl an Projekten im Portfolio.<sup>122</sup> Mit zunehmender Projektanzahl (N) steigen die potenziellen Wechselbeziehungen (W) zwischen den Projekten überproportional.

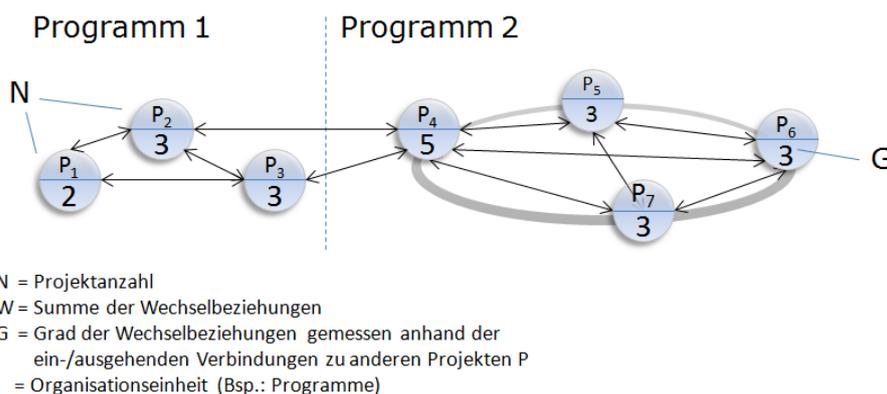


Abbildung 4: Vereinfachte eigene Darstellung der Vernetzung zwischen Projekten  
(Quelle: in Anlehnung an Frahm, M., 2011, S. 24)

<sup>117</sup> Vgl. Seidl, J./Ziegler, T., 2010, S. 119 ff

<sup>118</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1048

<sup>119</sup> Vgl. Müller, J./Burgartz, T., 2007, S. 214

<sup>120</sup> Vgl. Dammer, H., 2008, S. 73

<sup>121</sup> Vgl. Dammer, H., 2008, S. 23

<sup>122</sup> Vgl. Pommeranz, I., 2011 S. 25

*Adaptiert von Wechselwirkungen im Projekt auf Wechselwirkungen zwischen den Projekten*

*Wechselbeziehungen:*  $[W_{iG}] = [N_{iG}] * [G_{iG}]$

*Varietätsgrad:*  $VG = \frac{\sum W}{\sum N}$

*Wechselbeziehung des gesamten Portfolios:*

*Varietätsgrad des Portfolios:*

$$[W_{13}] = 2 * 3 \quad [W_{12}] = 1 * 2 \quad W_1 = 8$$

$$VG = \frac{22}{7} = 3,14$$

$$[W_{23}] = 3 * 3 \quad [W_{25}] = 1 * 5 \quad W_2 = 14$$

$$W = W_1 + W_2 = 8 + 14 = 22$$

Bei sieben Projekten entstehen, wie in Abbildung 4 auf Seite 23 gezeigt, durch die Multiplikation der Projektanzahl N und dem Grad der Wechselbeziehungen G, welcher sich an ein- und ausgehenden Verbindungen misst, 22 potenzielle Wechselwirkungen. Diese Anzahl zeigt das Ausmaß der potenziellen Synergien, gibt jedoch auch indirekt einen Hinweis auf die durch den Varietätsgrad ausgedrückte Komplexität. Der Varietätsgrad ergibt sich aus der Summe der Wechselbeziehungen dividiert durch die Gesamtprojektzahl. Je mehr Abhängigkeiten im Verhältnis zur Projektanzahl vorhanden sind, desto komplexer gestaltet sich die Portfolio-Struktur. Die Höhe des Varietätsgrades bezeichnet folglich die „Vielfältigkeit der [möglichen] Wechselbeziehungen.“<sup>123</sup> Dieses Konstrukt zur Berechnung der Komplexität kann ebenfalls auf eine Projektlandschaft mit mehreren Portfolios ausgeweitet werden. Insbesondere im Eventbereich sind die Verbindungen zu benachbarten Portfolios bzw. Kommunikationsinstrumenten, wie beispielsweise der Mediakommunikation, signifikant.<sup>124</sup> Erst durch die Kombination der Instrumente kann das Eventmarketing seine volle Spannweite und Wirkung entfalten. Die Wechselbeziehungen entstehen beispielsweise durch die mediale Aufmerksamkeit vor den Events und durch die Berichterstattung im Nachgang.<sup>125</sup> Auch sind die meisten exklusiven Events mit postalischem Schriftverkehr mit den Kunden oder Interessenten verbunden, wobei beispielsweise Einladungen versandt werden. Die Formulierung der Texte fällt dann wiederum in den Bereich des Public Relation (PR).<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> Frahm, M., 2011, S. 25

<sup>124</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1059

<sup>125</sup> Ebd.

<sup>126</sup> Vgl. Drengner, J., 2008, S. 81

Gelingt es dem Unternehmen nicht die einzelnen Instrumente und Portfolios auf adäquate Weise zu verbinden und zu verzahnen, entsteht ein diffuses Erlebnisbild bei dem Kunden.<sup>127</sup>

Um alle Projektbeziehungen zu berücksichtigen ist es notwendig, dass externe Störfaktoren Beachtung finden. So können konjunkturelle, politische oder saisonale Einflüsse in positiver oder negativer Art und Weise auf den Portfolio-Erfolg wirken.<sup>128</sup> Desweiteren wird die Erfolgswirkung möglicherweise durch Werbeaktionen der Konkurrenz geschmälert und die gemessene Wirkung verzerrt, sodass kein valides Abbild der Wirklichkeit wiedergegeben werden kann.<sup>129</sup> Beispielsweise ist einer der externen Einflüsse die Veränderung des Medienumfeldes. Infolge dieses Trends ist es notwendig in den einzelnen Portfolios zu reagieren.<sup>130</sup>

In dieser Vielzahl von möglichen wechselseitigen Verknüpfungen stecken nicht nur Gefahren, sondern auch das Potenzial um Synergien auszuschöpfen. Um diese Synergien greifbar zu machen, ist eine Kategorisierung unumgänglich. Hierbei wird zwischen Synergien durch Addition, durch Verstärkung oder durch Transfer unterschieden. Die additiven Synergien teilen sich in finanzielle und Führungssynergien. Dies bedeutet, dass durch eine zeitliche Terminierung Kosten gespart oder durch die Verbindung von Projekten Aufwand reduziert werden kann.<sup>131</sup> Bei der zweiten Kategorie, der Verstärkung, werden Know-how und Wissenssynergien realisiert. Der dritte Bereich, aus dem Synergien geschöpft werden können, ist der Transfer von Projektergebnissen auf weiterführende oder nachgelagerte Projekte.<sup>132</sup> In einer Wechselbeziehung können somit additive und verstärkende, sowie Transfersynergien auftreten. Folglich steigt das Synergiepotenzial im Verhältnis zu den Interdependenzen überproportional. Insbesondere im Eventmarketing sind Synergienpotenziale verstärkt vorhanden. Zu begründen ist dieses Auftreten durch die unterstützende akzentuierte Funktion des Eventmarketings. Das Event wird punktuell eingesetzt und schafft einen emotionalen bedarfsunabhängigen und intensiven Kontakt. Insbesondere im Automobilbereich, in dem lange Beschaffungsintervalle vorherrschen, ist der bedarfsunabhängige Kontakt zur Sympathiesteigerung wichtig und die verknüpfte Eventakzentuierung gewinnt an Bedeutung.<sup>133</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Nickel, O./Esch, F.-R., 2007, S. 60

<sup>128</sup> Vgl. Wirtz, G., 2008, S. 111

<sup>129</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1076

<sup>130</sup> Vgl. Kirchgeorg, M. et al., 2011, S. 12

<sup>131</sup> Vgl. Jantzen-Homp, D., 2000, S. 158

<sup>132</sup> Vgl. Jantzen-Homp, D., 2000, S. 158 f

<sup>133</sup> Vgl. Diez, W., 2006, S. 473 f & Zanger, C., 2007, S. 6

Zu dieser Schwierigkeit Synergien zu fassen und der potenziell hohen Anzahl an Relationen sowie der Herausforderung des geistigen Durchdringens, kommt erschwerend hinzu, dass eine exakte objektive Messung bislang nicht möglich ist. Die genannten Faktoren, um den Vernetzungsgrad zu messen, basieren auf subjektiven Einschätzungen des Projektportfoliomanagers. Ist der Projektportfoliomanager in der Lage die Interdependenzen und die damit verbundenen Synergien realistisch einzuschätzen und objektiv zu begründen, können Doppelarbeiten vermieden, Verbundvorteile genutzt und Engpässe gemieden werden.<sup>134</sup> Dies gelingt jedoch ausschließlich, wenn der Projektportfoliomanager das Portfolio langfristig betrachtet und Projektportfolio-Tools zur Objektivierung subjektiver Entscheidungen einsetzt. Dies bedeutet, dass Entscheidungen anhand von personenunabhängigen, allgemeingültigen Kriterien begründbar sind.<sup>135</sup>

### **3.1.2 Vielfalt und Individualität - Balance zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

Events gestalten sich durch ihren multifunktionalen Charakter vielfältig und individuell. Es existieren zahlreiche strategische Vorgehensweisen hin zur intensiven Interaktion, zur Produktbekanntheitssteigerung, sowie zum Image- und Vertrauensaufbau. Abhängig von der Zielgruppe schlägt jedes Event bzw. jede Eventreihe einen individuellen Weg ein Präferenzen zu schaffen, Kaufabsichten zu fundieren und eine reale Nachfrage zu generieren.<sup>136</sup> Je nach Unternehmensstrategie schwankt die Projektkonzentration im Portfolio. Beispielsweise setzt die Porsche AG eine diversifizierte Strategie ein. Durch eine Vielzahl an gezielten kleineren Events wird ein vieldimensionales Markenbild geschaffen.<sup>137</sup> Demgegenüber steht die Daimler AG, welche sich aufgrund imposanter Anlässe auf große Events, wie beispielsweise einer internationalen Produktpräsentation der S-Klasse in China oder der Ausrichtung der Mercedes-Benz Fashion Week in New York, spezialisiert.<sup>138</sup> Aus der Vielzahl an Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Marketingstrategie, ergibt sich für das markeneventbezogene Eventportfolio eine hohe Variabilität.<sup>139</sup> So vielfältig und variabel die Wege der Interaktion sind, so breit gefächert gestalten sich zudem die Kundenbedürfnisse. Gleichermaßen sind Informations-, Unterhaltungs- und Erlebnisbedürfnisse zu stillen, um eine Präferenz beim

---

<sup>134</sup> Vgl. Hirzel, M., 2011, S. 18

<sup>135</sup> Vgl. Steinle, C. et al., 2010, S. 416 & Pommeranz, I., 2011, S. 116

<sup>136</sup> Vgl. Müller, J./Burgartz, T., 2007, S. 213

<sup>137</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1023

<sup>138</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 998, 1023

<sup>139</sup> Vgl. Bruhn, M., 2011, S. 1022

Kunden bzw. Interessenten zu schaffen.<sup>140</sup> Hierbei wird ein positiver Zustand, verbunden mit Glücksgefühlen und Zufriedenheit seitens der Zielgruppe, angestrebt. Entscheidend für dieses Gelingen ist der „Flow-Kanal“ verbunden mit der richtigen Einschätzung der Bedürfnisse der Zielgruppe. Im Flow-Kanal wird die Herausforderung der Interaktion den Fähigkeiten der Eventteilnehmer gegenüber gestellt. Ist die Herausforderung im Verhältnis zu hoch entsteht Angst. Übersteigen die Fähigkeiten jedoch die Herausforderung überproportional, besteht die Gefahr der Langeweile der Teilnehmer.<sup>141</sup> Ziel ist es, mit der identifizierten Zielgruppe optimal zu interagieren und auf die variablen Bedürfnisse einzugehen.

Erweitert wird dieses variable Feld des Eventmarketings noch durch die Labilität der Projektlandschaft und der weltweiten Durchführbarkeit von Events.<sup>142</sup> Die Labilität verdeutlicht in diesem Zusammenhang die „Anfälligkeit für Schwankungen und die Neigung zu Bildung neuer Ordnungen“.<sup>143</sup> Folglich ist es für den Projektportfoliomanager ratsam, die Struktur des Portfolios stets zu überwachen. Desweiteren ist es möglich Events unabhängig von Ort und Zeit durchzuführen, jedoch hält jeder Ort und Zeitpunkt spezielle Eigenheiten und Gegebenheiten bereit, sodass der Projektmanager gezwungen ist, sich stets auf neue und individuelle Situationen einzustellen. Für den Projektportfoliomanager bedeutet dies, dass die beschriebene Vielfalt und Individualität der Projekte in Form von Events den Projektvergleich als Grundlage der Projektauswahl und die Portfolio-Kontrolle erschwert. Zudem sind bei der Projektbewertung im Portfolio, Skaleneffekte zu berücksichtigen, welche zwischen neuen und vorhandenen Events auftreten. Aufgrund der Erfahrung sinken die Projektkosten und Prozesse laufen bei wiederholten Events innerhalb einer Eventreihe reibungsloser ab. Bei neuen Projekten hingegen ist die Unsicherheit deutlich höher, aber auch die Neuartigkeit und der Außergewöhnlichkeitscharakter und somit die Chance Kunden innovativ zu beeindrucken, gestaltet sich hoch. Die Herausforderung für den Projektportfoliomanager besteht darin, dass einzuschätzen ist, ob der langfristige wirtschaftliche Effekt bei hohem Organisationsaufwand mehr wiegt als das aufmerksamkeitsstarke aber kurzweilige Event. Diese Entscheidung ist von Projekt zu Projekt individuell zu treffen.<sup>144</sup> Der Außergewöhnlichkeitscharakter formt sich nicht nur durch die Neuheit, sondern auch durch die, durch das Event ausgelösten Emotionen. Die inszenierten emotionalen Werte, das Image und die damit verbundenen

---

<sup>140</sup> Vgl. Stöhr, A., 2013, S. 179

<sup>141</sup> Vgl. Wirtz, G., 2008, S. 34

<sup>142</sup> Vgl. Kiel, H.-J./Bäuchl, R., 2014, S. 20 & Pommeranz, I., 2011, S. 189

<sup>143</sup> Pommeranz, I., 2011, S. 189

<sup>144</sup> Vgl. Köhler, J., 2014, S. 18

atmosphärischen Augenblicke des Erlebens sind elementare Ziele und zugleich Herausforderungen.<sup>145</sup> Es wird versucht, durch einen hohen Anteil an emotionalen Prozessen, das Verhalten zu beeinflussen.<sup>146</sup> Das Erreichen des emotionalen Beeindrucks wird jedoch durch die aktuellen Rahmenbedingungen, wie dem Trend hin zur Erlebnisökonomie, der von Druck geprägten Leistungsgesellschaft und der steigenden Komplexität bei Multioptionalität, erschwert.<sup>147</sup> Durch die gestiegene Nachfrage nach „Erlebbarem“ erweitert sich das Angebot. Die Kunden haben die Wahl und besuchen das Event, bei dem sie subjektiv am meisten geboten bekommen. Neben dem Druck, den gestiegenen hohen Erwartungen der Zielgruppe gerecht zu werden, ist das Budget weiterhin beschränkt. Der Projektportfoliomanager sollte somit ein Gespür für die Zielgruppen und deren Bedürfnisse haben, aber auch den Blick für das Budget wahren, um die geeigneten Projekte bzw. Events für das Portfolio zu wählen. Vor allem im Premiumsegment der Automobilindustrie sind die Kundenerwartungen nach Exklusivität sehr hoch. Dies führt wiederum zur multisensualen Kundenansprache, bei der alle Sinne mit einbezogen werden, um den Erinnerungswert zu erhöhen.<sup>148</sup> Hierbei ist zu beachten, dass ein nur schmaler Grat zwischen einem echten Erinnerungswert und der Nutzlosigkeit existiert. Durch den individuellen Kontakt kann man zwar individuelle Anforderungen, wie beispielweise den Wunsch nach Selbstverwirklichung, auf Dienstleistungen adaptieren, aber bei einer inadäquaten Ansprache birgt jener auch die Gefahr nicht oder negativ zu wirken.<sup>149</sup> Auf existierende psychologisch und soziologisch geprägten Wirkungsmodelle zur Messung nicht deterministischer Komponenten und deren exakte Funktionsweise wird in dieser Arbeit nicht eingegangen, da diese nicht wesentlich für den weiteren Verlauf der Arbeit sind.

## 3.2 Kennzahlen der Erfolgskontrolle

### 3.2.1 Strategiekonformität

Eine große aktuelle Herausforderung ist „die Schaffung eines direkten Strategiebezugs der Multiprojektsteuerung“.<sup>150</sup> Oftmals haben selbst Firmen, die über ein gereiftes Multiprojektsteuerungssystem verfügen, Schwierigkeiten die Strategiekonformität zu beurteilen und zu

---

<sup>145</sup> Vgl. Wunsch, U., 2013, S. 166

<sup>146</sup> Vgl. Drengner, J., 2003, S. 51

<sup>147</sup> Vgl. Weinberg, P./Nickel, O., 2007, S. 41

<sup>148</sup> Vgl. Kirchgeorg, M., et al., 2011, S. 7

<sup>149</sup> Vgl. Nickel, O./Esch, F.-R., 2007, S. 59

<sup>150</sup> Vgl. Wald, A. et al., 2014, S. 34

quantifizieren.<sup>151</sup> Um den Strategiebezug des Portfolios sichtbar zu machen, sind konkrete Kennzahlen unerlässlich, jedoch gestaltet es sich schwierig diese zu identifizieren.<sup>152</sup> Zeitgleich stellen die strategische Planung des Zielportfolios und die vertikale Integration der strategischen Planung einen signifikanten Erfolgsfaktor für das Projektportfoliomanagement dar.<sup>153</sup> Metaphorisch betrachtet, stellt die strategische Planung des Zielportfolios das Fahrwasser hin zu einer konkretisierten Wunschposition dar. Ohne eine strategische Ausrichtung schwimmt das Portfolio ziellos im Gewässer des Marktes. Diese eigene strategische Richtung sollte konform sein mit der gesamten Unternehmensstrategie. Folglich ist ein Abgleich bzw. eine Anpassung des „Portfolio-Fahrwassers“ an die Unternehmensstrategie durch eine vertikale Integration von großer Bedeutung. Um die Grundlagen einer vertikalen Integration zu schaffen, sollte Klarheit und Konstanz herrschen, sowie fundierte Daten und deren sichere Übertragung gewährleistet sein. Das strategische Verantwortungsbewusstsein ist zu schärfen, um eine enge Abstimmung mehrerer Unternehmensebenen zu ermöglichen.<sup>154</sup> Die Anpassung des Portfolios an die Unternehmensstrategie impliziert die Richtung Top-Down. Jedoch sind Projekte nicht linear und entstehen somit nicht nur aus einer strategischen Idee heraus, sondern Projekte entspringen oftmals aus Markterfordernissen. Beispielsweise ist es möglich, dass kooperative Events kurzfristig entstehen, da eine Imagechance ergriffen wird, die sich aus dem Netzwerk eines Projektmanagers ergeben hat. Folglich wird das Projekt aus operativer Ebene, also Bottom-Up, an den Projektportfoliomanager herangetragen. Schlussfolgernd ist eine beidseitig verlaufende strategische Integration vonnöten.<sup>155</sup>

Um die Strategiekonformität adäquat zu berücksichtigen, ist der Projektportfoliomanager gezwungen nicht nur finanz- oder erfolgswirtschaftliche Kennzahlen zu wählen, sondern auch beispielsweise auf die spezifische Wettbewerbssituation zu achten oder auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Eventmarketingprojekte kurzfristig rentabel sein können, aber langfristig nicht auf die Unternehmensziele abgestimmt sind.<sup>156</sup> Radeberger beispielsweise macht Werbung vor einer edlen Oper und veranstaltet zeitgleich ein Rockkonzert. Ein Konzert mit den Rolling Stones erweckt zweifelsohne Aufmerksamkeit, jedoch ist fraglich, ob die vermittelten Werte mit der strategischen Positionierung des

---

<sup>151</sup> Ebd.

<sup>152</sup> Vgl. Wald, A. et al., 2014, S. 35

<sup>153</sup> Vgl. Meskendahl, S. et al., 2011, S. 22

<sup>154</sup> Ebd.

<sup>155</sup> Vgl. Wollmann, P., 2011, S. 44 f

<sup>156</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 28

Unternehmens übereinstimmen.<sup>157</sup> Bei mangelnder Passfähigkeit der Events entsteht Unglaubwürdigkeit und ein wirres Markenbild kann die Folge sein.<sup>158</sup> Im Umkehrschluss erhöhen Events mit großem strategischem Fit die Markenidentität und die positive Mund-zu-Mund-Propaganda.<sup>159</sup> Die Coca-Cola GmbH beispielsweise emotionalisiert ihre Marke, wie in Punkt 2.2.3 beschrieben, indem sie diese anhand der Weihnachtstour flächendeckend erlebbar macht.

Es ist festzuhalten, dass erfolgreiche Events nicht zwangsläufig mit dem größten Aufwand, den höchsten Kosten oder der besten Technik einhergehen, sondern dass bei der Konzeption übergeordnete strategische Ziele beachtet werden. Strategische Ziele können beispielsweise die Verstärkung, die Erweiterung oder die Veränderung von Gedächtnisspuren sein.<sup>160</sup> Im Zuge dessen sind Fragen nach dem Potenzial der Kundenbindung, den Chancen für neue Kooperationen oder den Möglichkeiten für einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu bearbeiten.<sup>161</sup> Insbesondere im Eventmarketing sind diese Fragen nicht einfach zu beantworten, denn oftmals wird das Eventmarketing nicht als Strategiekonzept, sondern als Marketingtaktik betrachtet.<sup>162</sup>

### **3.2.2 Effizienz- und Effektivitätsmessung**

Um das Themenfeld der Effizienz und Effektivität abstecken und die Herausforderung erörtern zu können, sind zunächst die Begrifflichkeiten zu klären. Effizienz beschreibt die Wirtschaftlichkeit eines Projektes im Eventmarketing und beinhaltet das Verhältnis der eventbezogenen Kommunikationswirkung und dem zugehörigen Mittelverbrauch im Vergleich zu anderen Projekten. Ein Projekt wird als effizient bezeichnet, wenn im Portfolio kein anderes Projekt existiert, das ein besseres Input-Output-Verhältnis besitzt.<sup>163</sup> Problematisch bei der Effizienzbeurteilung im Eventbereich ist das Finden und Festlegen von Vergleichsobjekten. Aufgrund der vergänglichen Erscheinung, der individuellen künstlichen Inszenierung und dem hohen Anteil an immateriellen Ressourcen gestaltet es sich schwierig Inhalte, Ausmaße und Zielgruppen in der Zielformulierung zu vergleichen und Effizienzschlüsse zu

---

<sup>157</sup> Vgl. Wirtz, G., 2008, S. 130

<sup>158</sup> Vgl. Drengner, J., 2013, S. 78

<sup>159</sup> Vgl. Bär, S., 2013, S. 147

<sup>160</sup> Vgl. Nickel, O./Esch, F.-R., 2007, S. 60

<sup>161</sup> Vgl. Inden-Lohmar, T., 2007, S. 106

<sup>162</sup> Vgl. Stöhr, A., 2013, S. 175

<sup>163</sup> Vgl. Lasslop, I., 2003, S. 11

ziehen.<sup>164</sup> Effektivität hingegen beschreibt die Wirksamkeit und verdeutlicht den Zielerreichungsgrad der zuvor gesteckten Werbeziele.<sup>165</sup> Die jeweilige Veranstaltung soll nachprüfbar Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Teilnehmern hervorrufen und deren markenbezogenes Wissen erweitern.<sup>166</sup> Das Zusammenspiel von Effizienz und Effektivität schafft die hinreichende Bedingung für das ökonomisch erfolgreiche Eventmarketing. Die Effizienz- und Effektivitätsanalyse wird dem Eventcontrolling untergeordnet und die resultierenden Kennzahlen finden im Zuge des Projektportfoliomanagements Anwendung. Diese Kennzahlen werden für die Erfolgsbeurteilung im Nachgang und für das interne Benchmarking genutzt. Sie sind Teil der Projektbewertung und dienen als Entscheidungsgrundlage für die Projektauswahl.<sup>167</sup>

Logisch geschlussfolgert kann ein Projektportfolio nur dann effizient und effektiv sein, wenn die Kennzahlen durch valide vollständige Daten untermauert sind. Problematisch für das Erlangen einer solchen Validität sind für das Eventmarketing typische zeitliche und sachliche Ausstrahlungseffekte und die dadurch ausgelösten Zuordnungsschwierigkeiten der Werbewirkung.<sup>168</sup> Der zeitliche Ausstrahlungseffekt beinhaltet den Decay- und den Carry-over-Effekt. Der Decay-Effekt beschreibt die verzögerte Werbewirkung an sich, wohingegen der Carry-over-Effekt das Nachwirken einer Marketingmaßnahme, beispielsweise der Mund-zu-Mund-Propaganda nach einer Veranstaltung thematisiert.<sup>169</sup> Die Zuordnung der Werbewirkung wird zudem durch einen sachlichen Ausstrahlungseffekt beeinflusst. Hierbei wird die Auswirkung der zeitgleich laufenden Produkt-, Preis- und Distributionspolitik des Unternehmens auf die Kaufentscheidung berücksichtigt.<sup>170</sup> Es besteht die Möglichkeit, dass ein attraktives preisliches Angebot den durch die Veranstaltung positiv gestimmten Kunden zu einer Kaufentscheidung bewegt und sich somit die Wirkung der Preispolitik mit der Werbewirkung des Marketings überlagert. Insbesondere im automobilen Premiumsegment, in welchem Kunden aufgrund der großen monetären Dimension mit vielen Werbemaßnahmen bearbeitet werden, gestaltet es sich schwierig die Werbewirkung, die zu einer Kaufentscheidung führt, einer Veranstaltung zuzuschreiben.<sup>171</sup> Auch die in Punkt 3.3.1 beschriebene Vernetzung erschwert die Zuordnung der Werbewirkung. Gängig ist es, die

---

<sup>164</sup> Vgl. Kiel, H.-J./Bäuchl, G., 2014, S. 3f & Lasslop, I., 2003, S. 12

<sup>165</sup> Vgl. Lasslop, I. et al., 2007, S. 119

<sup>166</sup> Vgl. Schwägermann, H./Cornelius, M., 2012, S. 249

<sup>167</sup> Vgl. Karlstedt, F., 2013, S. 2 & Schwägermann, H./Cornelius, M., 2012, S. 250

<sup>168</sup> Vgl. Drengner, J., 2008, S. 81

<sup>169</sup> Vgl. Kiendl, S., 2007, S. 310 & Nufer, G., 2007, S. 166 & Drengner, J., 2008, S. 81

<sup>170</sup> Vgl. Drengner, J., 2008, S. 81

<sup>171</sup> Vgl. Kiel, H.-J./Bäuchl, R., 2014, S. 25

Verkaufszahlen nach Veranstaltungen als Erfolgskennzahl zu betrachten, jedoch ist es streng genommen nicht möglich, die durch ein Event induzierte Umsatzänderung wahrheitsgemäß herauszufiltern. Denn es besteht beispielsweise Unklarheit über den Zusammenhang des Ziels einer Bekanntheitsgradsteigerung des Produkts X um 8% und dem Ziel der Marktanteilerhöhung um 10%. Folglich ist es oftmals nicht möglich Kommunikationsziele aus ökonomischen Zielen abzuleiten.<sup>172</sup> Aus diesem Grund greifen Unternehmen oftmals auf den Status quo des kommunikativen Verhältnisses mit der Zielgruppe, das heißt auf subjektive Eindrücke, wie beispielsweise persönliche Gespräche, zurück. Diesen Eindrücken mangelt es jedoch nicht nur an Objektivität, sondern zudem an einem adäquaten Zielbezug.<sup>173</sup> Desweiteren sind nicht allein Erlöse kaum zurechenbar, sondern auch die Kosten einzelner Events sind aufgrund der „hohen Anzahl an Freiheitsgraden bei der Ausgestaltung“ kaum adäquat zu ermitteln.<sup>174</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass aufgrund von spezifischen Eventmerkmalen, verzögerten Wirkungen und Wirkungsgeflechten die Effizienzbeurteilung erschwert wird. Zudem bestehen kosten- und erlösbezogene Zurechnungsschwierigkeiten, welche die Kennzahlenermittlung beeinträchtigen. Bislang mangelt es an umfassenden und empirisch geprüften Konzepten der Erfolgskontrolle im Eventmarketing und an praxistauglichen Instrumenten.<sup>175</sup> Auf die Instrumente und Vorgehensweise des operativen Eventcontrollings wird nicht näher eingegangen, um den strategischen Rahmen dieser Arbeit zu wahren.<sup>176</sup> Der Mangel an Effizienz- und Effektivitätskennzahlen und die damit verbundene invalide Datenbasis stellt den Projektportfoliomanager vor eine große Herausforderung.

### **3.3 Stellenwert des Eventmarketings im Unternehmen**

#### **3.3.1 Informationsasymmetrien und machtpolitische Friktionen**

Die Vollständigkeit der notwendigen Informationen stellt den Grundbaustein einer guten Entscheidung dar. Unter dem Gesichtspunkt, dass Informationen immaterielle Güter sind, die durch die Verwendung und Weitergabe nicht verbraucht und beliebig oft vervielfältigbar sind,

---

<sup>172</sup> Vgl. Tropp, J., 2011, S. 376

<sup>173</sup> Vgl. Lasslop, I. et al., 2007, S. 127

<sup>174</sup> Bruhn, M., 2011, S. 1049

<sup>175</sup> Vgl. Zanger, C., 2007, S. 15 & Kirchgeorg et al., S. 36

<sup>176</sup> Weiterführende Informationen der kontrollorientierten Ansätze zur Effizienz- und Effektivitätsmessung sind unter Drengner, J., 2007, S. 144 ff und Bruhn, M., 2011, S. 1072 ff zu finden.

liegt die Schlussfolgerung nahe, dass Informationen in einem Unternehmen ungehindert fließen sollten.<sup>177</sup> Jedoch ist dies kein Abbild der Wirklichkeit. Aufgrund von Konkurrenzdenken, dem Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Charakteren oder dem Verfolgen konkurrierender Ziele mehrerer Projektleiter, sind Individuen oftmals nicht gewillt das vorhandene Wissen zu teilen. Auch die Sicherung der eigenen Machtposition im Unternehmen kann durch eine Informationszurückhaltung oder -verschleierung gestärkt werden.<sup>178</sup> Hierbei konkurriert die persönliche Ebene und somit das Streben nach dem eigenen Erfolg mit den Zielen der Unternehmensebene. Auf Portfolio-Ebene konkurrieren, anlässlich knapper Ressourcen, mehrere Projekte miteinander. Hierbei ist es möglich, dass ein Projekt zu Gunsten eines anderen Projektes nicht realisiert wird. Bedenklich ist die Situation, wenn kein einheitliches objektives Bewertungsschema existiert und Projekte aufgrund von machtpolitischen Friktionen effizienteren Projekten vorgezogen werden.<sup>179</sup> Um eine Portfolio-Entscheidung mit positiven Auswirkungen treffen zu können, sollte der Projektportfoliomanager dem Problem der mangelnden Informationen entgegenwirken und als zentraler aktiver Informationsverteiler fungieren.<sup>180</sup> Hierbei steht er vor der Herausforderung an wichtige Informationen zu gelangen und diese zu verarbeiten. Im Falle von unvollständigen Informationen ist nicht nur die Entscheidungsgrundlage unzureichend, sondern es ist zudem möglich, dass portfoliobezogene Aktivitäten behindert oder zeitlich verschoben werden und eine Fehlentscheidung zu wirtschaftlichen Einbußen führt.<sup>181</sup> Desweiteren wird die Einschätzung und Überprüfung der strategischen Relevanz des Portfolios erschwert.<sup>182</sup> Durch eine geeignete IT Lösung in Form von beispielsweise einer Wissensdatenbank, kann die Datenqualität gesteigert werden. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass explizites Wissen nur 10% des Gesamtwissens einnimmt. Die restlichen 90 % bestehen aus implizitem Wissen, welches zum einen schwer zu identifizieren ist und sich zum anderen kaum dokumentieren lässt.<sup>183</sup> Speziell im Eventbereich sammeln die Projektleiter individuelle und wertvolle Erfahrungen vor Ort.

Zusätzlich ist die Wahrscheinlichkeit des Zurückhaltens von Informationen nach dem Event gegeben. Durch die Schwierigkeit der Wirkungskontrolle und der Tatsache, dass oftmals

---

<sup>177</sup> Vgl. Silber, A., 2007, S. 40

<sup>178</sup> Vgl. Schanz, G., 1994, S. 32 f & Junge, C., 2009, S. 49

<sup>179</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 25

<sup>180</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 41

<sup>181</sup> Vgl. Alter, W., 2011, S. 33

<sup>182</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 31

<sup>183</sup> Vgl. Klose, B., 2008, S. 87

Feedback durch Gespräche auf der Veranstaltung herangezogen wird, ist es ausschließlich Anwesenden möglich einen direkten Erfolgseindruck zu erlangen. Die Gefahr besteht, dass beispielsweise ein Projektleiter, aus persönlicher Identifikation mit dem Projekt, die Erfolgsrealität verzerrt widerspiegelt, um Fehler zu verdecken und den eigenen Erfolg zu steigern. Folglich besitzt der Projektportfoliomanager eine verfälschte Bewertungsgrundlage und kann zu einem suboptimalen Portfolio gelangen.<sup>184</sup> Durch standardisierte und objektive Bewertungs- und Entscheidungsprozesse in Form eines Multiprojekt-Informationssystems (MPIS) könnten Informationsasymmetrien und machtpolitische Friktionen eingedämmt werden.<sup>185</sup> Jedoch stellt sich die Frage, ob diese Vorgehensweise für das dynamische Eventmarketing zu bürokratisch und starr ist, sodass keine schnelle Reaktion auf neue Gegebenheiten möglich ist. Interessierte Leser finden weiterführende Informationen zu MPIS in dem Buch „strategisches Multiprojektmanagement“ von Kunz.<sup>186</sup>

### 3.3.2 Verankerung des Eventmarketings

Das Zusammenspiel der Projekt- und Linienorganisation ist ein signifikanter Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Um das projektorientierte Eventmarketing reibungsarm mit der Linienorganisation zu verankern, ist eine klare Abgrenzung der Projekt- und Linienorganisation erforderlich.<sup>187</sup> Im Idealfall sind nach Seidl die Projekte und die Linie gleichberechtigt unter der Leitung angesiedelt. Jedoch entstehen in der Praxis meist linien- oder projektorientierte Abläufe. Je nach Aufbauorganisationsform sind die Einflüsse auf die Befugnis oder die Kontrollmöglichkeiten des Projektportfoliomanagers unterschiedlich stark ausgeprägt.<sup>188</sup> Eine vollständige Einfluss-Übersichtstabelle, bezogen auf die Organisationsformen, wurde durch das PMI erstellt und ist im Anhang 2 (siehe Seite 74) zu finden. Im Falle einer Linien- dominanz werden Projektaufgaben nachrangig behandelt. Es kann keine Projektkultur entstehen und die Projektmanager sind überwiegend linienbezogene Spezialisten.<sup>189</sup> Dies bedeutet, dass der Weg hin zu Projektsynergien und Erfahrungsaustausch erschwert ist, da die starre Linie Vorrang besitzt. Im Falle einer stärkeren Projektorientierung bewegt sich das Tagesgeschäft im Hintergrund und es existiert eine ausgeprägte Projektkultur, welche oftmals

---

<sup>184</sup> Vgl. Pommeranz, I., 2011, S. 201

<sup>185</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 254

<sup>186</sup> Ebd.

<sup>187</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 45

<sup>188</sup> Vgl. PMI, 2008, S. 28

<sup>189</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 108

durch Wandlungsbedarf, -bereitschaft und -fähigkeit geprägt ist.<sup>190</sup> Speziell im Eventbereich ist diese kurzfristige Wandlungsfähigkeit gefordert und gewollt, um für den Kunden stets innovative und neuartige Erlebnisse zu schaffen und Konkurrenten im dynamischen Markt Paroli zu bieten. Bei der Verankerung des Eventmarketings mit der Unternehmensorganisation stößt folglich das stabile unbegrenzte und von Wiederholung geprägte Tagesgeschäft auf die zeitlich begrenzte, einzigartige und von Veränderungen geprägte Projektarbeit. Insbesondere die Labilität und Variabilität des Eventportfolios löst ständige Veränderungen aus und bildet einen Gegensatz zur Linienarbeit. Die genannten Eigenschaften sind in Abbildung 5 dargestellt, um die Gegensätzlichkeit und das damit verbundene Konfliktpotenzial zu verdeutlichen.

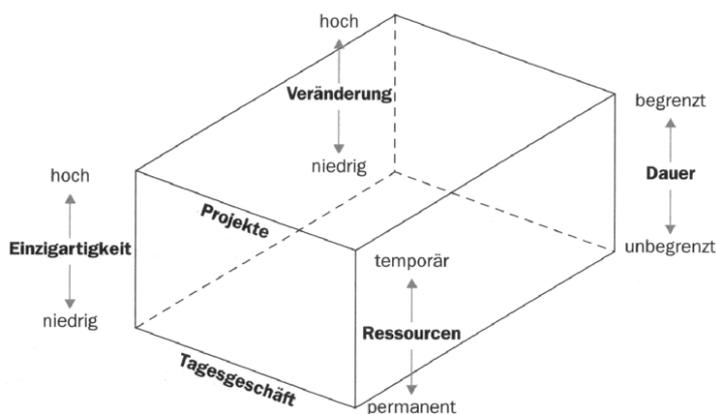


Abbildung 5: Projekt vs. Tagesgeschäft (Quelle: Baguley, P., 1999, S. 18)

Diese zwei gegensätzlichen Ebenen sind nur ein vereinfachter Ausschnitt der weitaus komplexeren Realität. Denn das optimale Zusammenspiel von Linien- und Projektorganisation gestaltet sich für jedes Unternehmen, abhängig von beispielsweise der Größe oder Kultur, individuell und unterschiedlich konfliktreich. Folglich existiert keine allgemeingültige optimale Lösung. Die Herausforderungen der zusätzlichen Abstimmung und des Umgangs mit weiteren Einflüssen, die aus einer solchen Verankerung für den Projektportfoliomanager resultieren, sind jedoch identisch. Eine Studie von Kunz befragte 75 Unternehmen nach den Einflüssen der Organisationseinheiten auf das laufende Multiprojektmanagement. Der Einfluss und die Mitbestimmung der Unternehmensleitung beispielsweise sind sowohl bei der strategischen Auswahl und Projektpriorisierung, als auch bei der

<sup>190</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 109 & Jantzen-Homp, D., 2000, S. 28

Kontrolle allgegenwärtig.<sup>191</sup> Folglich kommt in der Realität dem Projektportfoliomanagement eine unterstützende und der Unternehmensleitung eine zentrale Funktion zu. Diese Rollenverteilung in Verbindung mit den unterschiedlichen Machtpositionen und der Entscheidungskompetenz der Unternehmensleitung erschwert dem Projektportfoliomanager die Projektpriorisierung und -auswahl. Zudem existieren weitere Abstimmungen, die vorgenommen werden müssen. Jedes neue Event ist in die Linie und in die Projektlandschaft zu integrieren. Hierbei ist es wichtig, Kunden, Kollegen, Partner und Vorgesetzte, welche die Projektlandschaft jeweils aus einer anderen Perspektive betrachten, zu begeistern und zu überzeugen. Die Hauptherausforderung, die sich im Bereich der Verankerung folglich ansiedelt, ist die Abstimmung um Wissen zu transportieren, Projekte und Personen zu integrieren und Entscheidungen zu rechtfertigen.<sup>192</sup>

Diese Gegebenheiten verdeutlichen die Wichtigkeit von passenden Projektportfoliomanagement-Tools zur Objektivierung subjektiver Entscheidungen. Nur mit logisch aufgebauten und objektiven Methoden ist es möglich alle Beteiligte und Weisungsbefugte, bei abweichender Meinung in Bezug auf die Gestaltung des Portfolios, zu beeinflussen oder umzustimmen.

### **3.4 Finale Herausforderungen für das PPM im Eventmarketing**

In den soeben erörterten Problemfeldern wurden sechs Hauptherausforderungen analysiert: Die Abhängigkeiten, die Portfolio-Labilität, die Relevanz der Strategiekonformität, das kurzfristige Timing, die Probleme der Effizienz- und Effektivitätsmessung, sowie die Notwendigkeit der Objektivierung subjektiver Entscheidungen, um mit Share- und Stakeholdern besser interagieren zu können. Diese eventspezifischen Eigenschaften sind mit den Kennzahlen des Projektportfolio-Erfolges als integraler Bestandteil des MPI zu vereinen. Final ergibt sich für die Kennzahl der Synergienutzung im Bereich der Interdependenzen, durch den Akzentuierungscharakter von Events, eine verstärkte Abhängigkeit zu anderen Portfolios. Jedoch existieren, durch die Charaktereigenschaft Individualität, weniger Abhängigkeiten von Projekten innerhalb des Portfolios, im Vergleich zu beispielweise einem Bauprojekt. Folglich verlagern sich die Interdependenzen, gestalten sich aber ähnlich herausfordernd wie in anderen Branchen und Projektarten. Die erwähnte Individualität verleiht dem Projektport-

---

<sup>191</sup> Vgl. Kunz, C., 2006, S. 447 ff

<sup>192</sup> Vgl. Pommeranz, I., 2011, S. 197

folio-Erfolgsfaktor „Projektportfolio-Balance“ eine Labilität, welche den Kontrollprozess erheblich erschwert. Schlussfolgernd ist die Herausforderung der Portfolio-Balance im Eventmarketing hoch angesiedelt. Der Faktor der Strategiekonformität ist im Feld des Eventmarketings stark öffentlichkeitswirksam und somit mitverantwortlich für eine positive oder negative Außenwirkung, welche im negativen Falle dem Unternehmen langfristig Schaden zufügen kann. Jedoch ist, im Vergleich zu stark strategischen Projekten, eine unpassende strategische Botschaft nicht postwendend existenzbedrohend. Dennoch sind Events, über die Ausrichtung an strategischen Zielen auf Basis der BCG-Matrix, als Werttreiber für den Unternehmenserfolg zu verstehen.<sup>193</sup> In Bezug auf den Faktor des Timings im Portfolio ist die Herausforderung geringer anzusehen. Es sind Deadlines einzuhalten und innerhalb eines Projektes ist das kurzfristige und knappe Timing elementar, jedoch hat ein Verzug eines Events selten Auswirkungen auf nachfolgende Veranstaltungen des Portfolios. Der letzte Einflussfaktor hin zum Portfolio-Erfolg ist der Einzelprojekterfolg. Hierbei spielen Schlagworte wie Effizienz und Effektivität eine große Rolle. Aufgrund des hohen Anteils an qualitativen und verhaltenspsychologischen Werten bestehen Messschwierigkeiten der Erfolgskontrolle. Invalide Datensätze und damit eine unvorteilhafte Entscheidungsbasis erschweren dem Projektportfoliomanager die Arbeit. Die Objektivierung subjektiver Entscheidungen ist nicht direkt im MPI verankert, wird jedoch durch eine auf das Eventmarketing zugeschnittene PPM-Methodenauswahl ebenfalls berücksichtigt und erreicht.

In folgender Tabelle 2 (siehe Seite 38) sind die spezifischen Problemfelder des Eventmarketings in Bezug auf die MPI Faktoren und die damit verbundene Herausforderung für das PPM dargestellt. Die Höhe der Herausforderung im Eventmarketing wird mit einer Skala von einem Punkt (gering) bis drei Punkte (hoch) eingeschätzt und bewertet.

---

<sup>193</sup> Vgl. Schwägermann, H./Cornelius, M., 2012, S. 249

MPI Faktoren	Problemfelder im Eventmarketing	Beurteilung der Herausforderung für das Event-PPM
Synergienutzung	Interdependenzen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkte Abhängigkeit und Synergien mit benachbarten Portfolios → Eventakzentuierung</li> <li>• Weniger Abhängigkeiten zwischen den Projekten eines Portfolios → Charakterzug: Einzigartigkeit</li> </ul>	● ●
Portfolio-Balance	Vielfalt und Individualität <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeit die Balance einzuschätzen und zu steuern → Labilität durch kurzfristige Schwankungen und individuelle Situation</li> <li>→ Außergewöhnlichkeitscharakter und Neuartigkeit</li> </ul>	● ● ●
Strategie-Fit	Strategiekonformität <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Imageauswirkung → unverzügliche Öffentlichkeitswirksamkeit des Strategie-Fit</li> <li>• Nicht postwendend existenzbedrohend</li> </ul>	● ●
Timing	Zeitliche Zusammenhänge <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Auswirkungen zwischen den einzelnen Events → Individualität</li> </ul>	●
Einzelprojekterfolg	Effizienz und Effektivität <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invalide Informationsbasis durch Messschwierigkeiten des Eventcontrollings → Hoher Anteil an qualitativen schwer zu erfassenden, psychologisch und soziologisch angesiedelten Kennzahlen</li> </ul>	● ● ●

Stärke der Herausforderung: gering ● mittel ●● hoch ●●●

Tabelle 2: Verbindung der PPM-Erfolgsfaktoren mit den Eventmarketinggegebenheiten (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Stellenwert des Eventmarketings im Unternehmen und den damit verbundenen Informationsasymmetrien, machtpolitischen Friktionen und Verknüpfungsherausforderungen zwischen Projekt- und Linienorganisation, wirkt sich ebenfalls auf den Projektportfolio-Erfolg aus. Jedoch bedürfen machtpolitische Gegebenheiten in Unternehmen einer unterschiedlichen und individuellen Behandlung, welche über die Grenzen der wirtschaftlichen Sicht des Projektportfoliomanagements hinaus gehen. Folglich wird dieses soziologische Problemfeld im Rahmen der Arbeit nicht weiter erörtert.

## **4 Wissenschaftlich anerkannte PPM-Tools und deren Eignung für das Eventmarketing**

Unter Berücksichtigung der erarbeiteten spezifischen Eventmarketinggegebenheiten in Bezug auf Herausforderungen für das PPM, wird in folgendem Kapitel geprüft, ob in nachfolgendem PPM-Toolkatalog Methoden existieren, welche sich für das Eventmarketing eignen. Sollte eine Kompatibilität mit den Eventmarketinggegebenheiten vorliegen, wird weiterhin geprüft, in welchem Maße die Eignung vorliegt. Um den PPM-Methoden einen Anhaltspunkt und Rahmen zu geben, sind mehrere Restriktionen zu berücksichtigen. Die folgenden Annahmen werden aufgrund von praktischer Erfahrung und bislang erlangter wissenschaftlicher Kenntnis des Eventmarketings getroffen. Zum einen ist anzunehmen, dass im Vergleich zu beispielsweise Bauprojekten, die Komplexität der einzelnen Projekte und die Projektanzahl im Portfolio, sowie das fixe Budget verhältnismäßig gering sind. Durch diese Umstände besitzt die Risikoanalyse keinen vorrangigen Stellenwert und wird aufgrund des zusätzlich vorliegenden kurzweiligen Charakters der Eventbranche in diesem Kontext nicht geprüft. Und zum anderen ist von einem Eventteam, bestehend aus Vollzeitprojektmanagern, auszugehen, welche weitestgehend von der Linie losgelöste Arbeiten verrichten. Folglich werden Tools zur Ressourcenzuteilung nicht weiter verfolgt. Desweiteren ist eine allumfängliche IT-Softwarelösung, wie das in Punkt 3.3.1 angeschnittene MPIS (Multiprojekt-Informationssystem) mit integrierter Wissensdatenbank, aufgrund des offensichtlich zu hohen zusätzlichen Arbeitsaufwands gepaart mit dem dynamischen Umfeld, rational auszuschließen.

### **4.1 Prozessorientierte Projektauswahl und Systematisierung**

#### **4.1.1 Harte Faktoren der Projektselektion**

Das Trichter-Modell, das 1992 von Wheelwright und Clark für den Produktentstehungsprozess initiiert und von Dammer und Gemünden auf Projekte gemünzt wurde, visualisiert den Prozess von der Projektidee bis zum abgeschlossenen Projekt und beschreibt dabei die Probleme, die entlang dieses Prozesses entstehen können.<sup>194</sup>

---

<sup>194</sup> Vgl. Dammer, H./Gemünden, H. G., 2005, S. 2

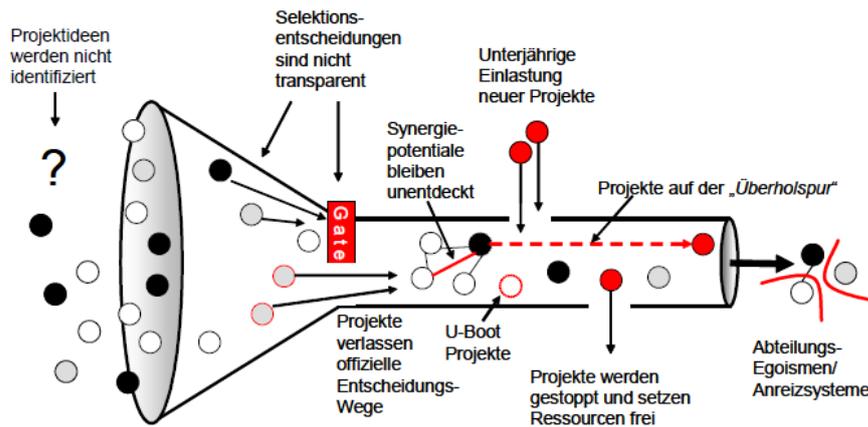


Abbildung 6: Planungs- und Controlling-Prozess im MPM: Identifizierte Probleme (Quelle: Dammer, H./Gemünden, H. G., 2005, S. 2)

In diesem Modell in Abbildung 6 wird bereits deutlich, dass ein Bedarf an Transparenz von Entscheidungsprozessen und an Kenntnis der Dynamik im Zusammenspiel mehrerer Projekte vorhanden ist. Zudem wird verdeutlicht, dass sich nicht alle Projekte in dem identischen Stadium befinden. In der Realität existieren noch aktive Projekte des vorherigen Geschäftsjahres, neue Projekte werden aus strategischen Gründen unterjährig mit aufgenommen oder es entstehen Projektideen, welche momentan eine geringe Relevanz aufweisen, aber in naher Zukunft an Bedeutung gewinnen könnten.<sup>195</sup> Seidl unterteilt den Trichter zusätzlich in vier Prozessstufen und bezieht sich somit auf den Prozessablauf, welcher sich - wie in Abbildung 7 gezeigt - in die formale Prüfung, die Projektbewertung, die Machbarkeitsprüfung und die Entscheidung unterteilt.<sup>196</sup>

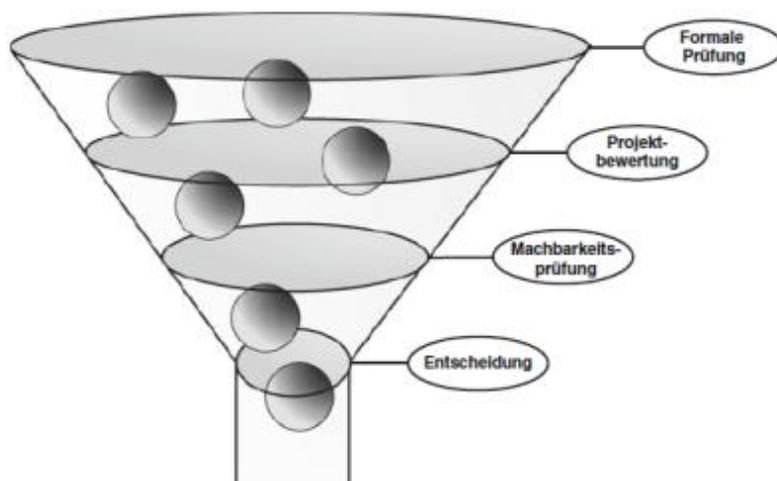


Abbildung 7: Trichter-Modell für die Projektauswahl (Quelle: Seidl, J., 2011, S. 59)

<sup>195</sup> Vgl. Wollmann, P., 2010, S. 93

<sup>196</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 58 f

Die formale Prüfung besteht aus beispielsweise einem Projektantrag oder einem Projektsteckbrief, welcher eine dezidierte Auseinandersetzung mit dem Projekt erfordert und somit die Ernsthaftigkeit der Projektidee sicherstellt.<sup>197</sup> Die darauffolgende Stufe der Projektbewertung beinhaltet u.a. vorgegebene Kriterien bezüglich des erwarteten Nutzens, der Strategie, der Zwänge, der Dringlichkeit oder der Risiken.<sup>198</sup> Anschließend folgt eine Machbarkeitsprüfung anhand der Engpassfaktoren Zeit, Geld und Ressourcen. Nach diesen drei Schritten ist die Entscheidung über die Projektbewilligung oder -ablehnung zu treffen.<sup>199</sup> Dieses Trichter-Modell weist Entwicklungspotenzial und notwendige Konkretisierung in Bezug auf die Stufe Projektbewertung auf. Hinter diesem Schritt verbirgt sich ein Sammelsurium an möglichen Bewertungsmethoden, welche unterschiedliche Verfahren anhand quantitativer und qualitativer Kennzahlen beschreiben. Aufgrund der Entwicklung des Projektmanagements hin zur Professionalisierung und der Tatsache, dass sich PPM in vielen Themenfeldern und Branchen wiederfindet, sollte dem Aspekt von mehrdimensionalen, qualitativen Bewertungs- und Priorisierungsmethoden strukturierte Aufmerksamkeit zugewandt werden.

#### 4.1.2 Ebenen-Modell

Eine empirisch belegte und somit praxisnahe Methode der Systematisierung und Priorisierung ist das Ebenen-Modell.<sup>200</sup> In vier Stufen werden Projekte kategorisiert und anhand bestimmter Kennzahlen priorisiert.

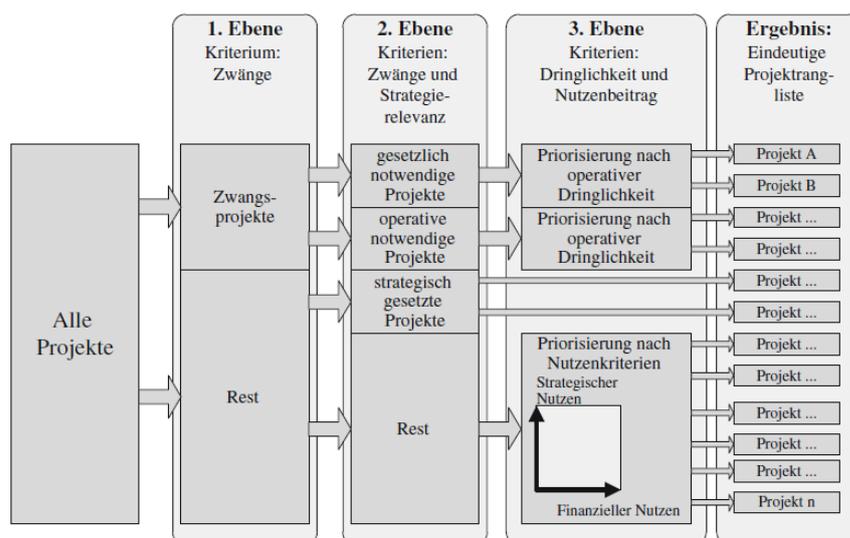


Abbildung 8: Musterlösung für ein eindeutiges Priorisierungsverfahren (Quelle: Seidl, J., 2011, S. 66)

<sup>197</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 120 f

<sup>198</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 58

<sup>199</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 59

<sup>200</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 66

In der ersten Ebene in Abbildung 8 (siehe Seite 41) werden die Zwangsprojekte herausgefiltert und darauffolgend in gesetzlich und operativ notwendige Projekte aufgeteilt, um sie jeweils anschließend nach dem Faktor Zeit, der Dringlichkeit zu priorisieren. Zwangsprojekte unterliegen „extern induzierten Einflüssen“ und sind somit, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, vorrangig zu behandeln.<sup>201</sup> Diese Zwänge können durch juristische Einflüsse, wie beispielsweise eine Gesetzesänderung des Umweltschutzes, oder durch Technologiesprünge in der Branche entstehen. Ebenfalls kann ein starker Konkurrenzdruck oder Druck seitens großer Lieferanten das Unternehmen zwingen sich den Gegebenheiten anzupassen.<sup>202</sup> Zwangsprojekte sind selten wirtschaftlich vorteilhaft, jedoch entsteht ein Schaden bei einer Nichtdurchführung.<sup>203</sup> Aus diesem Grunde sind diese Projekte gesondert zu behandeln und nicht nach wirtschaftlichem oder strategischem Nutzen zu priorisieren. Problematisch hierbei ist jedoch die Deklaration von aktuell nicht notwendigen Projekten als Zwangsprojekte.<sup>204</sup>

Neben den Zwangsprojekten werden in der zweiten Stufe aus dem abgebildeten „Rest“ strategisch gesetzte Projekte identifiziert, welche ohne weitere Bewertungen direkt in der Priorisierungsliste positioniert werden. Im Zeitalter der Verbundeffekte und Strategieorientierung kann es sinnvoll sein diese Projekte zusätzlich im zeitlichen Verhältnis zu betrachten. Denn nicht jedes strategisch gesetzte Projekt besitzt die Dringlichkeit einer sofortigen Realisierung. Dieser Gegebenheit wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit durch eine Methodenkombination Rechnung getragen. Jene Projekte, die weder externen noch internen Zwängen unterliegen und nicht von besonderer strategischer Bedeutung sind, werden dem Ebenen-Modell folgend in strategischer und wirtschaftlicher Hinsicht bewertet. Wie sich diese Bewertung gestaltet, bleibt bei diesem Modell verborgen. Dennoch gibt dieses Modell einen guten Einblick in den möglichen Prozess der Priorisierung. Im Zuge der Professionalisierung des Multiprojektmanagements sind weitere, durch Kennzahlen ausdrückbare Einflüsse vorhanden, welche auf dem Weg hin zu Synergiepotenzialen und einem Wettbewerbsvorteil durch das PPM, in das Zentrum der Aufmerksamkeit rücken können. Aus diesem Grund ist es zu empfehlen das Ebenen-Modell zu modifizieren und mit anderen Methoden zu kombinieren.

---

<sup>201</sup> Kunz, C., 2007, S 94

<sup>202</sup> Vgl. Lomnitz, G., 2004, S. 100

<sup>203</sup> Vgl. Eßeling, V., 2010, S. 134

<sup>204</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 67

In Anbetracht des Eventmarketings sollten alle Veranstaltungen den strategischen Zielen folgen, sodass eine Abgrenzung der strategisch gesetzten Events nicht notwendig ist. Durch eine Priorisierung nach der strategischen Bedeutung in Kombination mit der Dringlichkeit, ist es möglich das Portfolio optimal auf die strategische Komponente hin auszurichten. Die zusammenhängende Analyse der Dringlichkeit, der strategischen Bedeutung und anderer Kennzahlen werden im Verlauf des Kapitels deutlich.

### 4.1.3 Eignung des Trichter- und Ebenen-Modells für das Eventmarketing

MPI Faktoren	Problemfelder im Eventmarketing	Herausforderung	Trichter-Modell	Ebenen-Modell
Synergienutzung	Interdependenzen	●●		
Portfolio-Balance	Vielfalt und Individualität	●●●	✓	✓✓
Strategie-Fit	Strategiekonformität	●●		✓
Timing	Zeitliche Zusammenhänge	●		✓
Einzelprojekterfolg	Effizienz und Effektivität	●●●		

✓ bedingt geeignet      ✓✓ geeignet

Tabelle 3: Eignungsprüfung von Projektauswahlmethoden für das Eventmarketing (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Trichter-Modell von Dammer und Gemünden weist, durch die Problemnennungen, unter anderem auf unentdeckte Synergien hin und erfüllt somit eine Informationsfunktion. Es bleibt jedoch unerwähnt wie diese Potenziale ausgeschöpft werden können. Die modifizierte Version von Seidl bezieht sich auf die grobe Vorgehensweise ohne auf mögliche Problemfelder oder auf direkte Methoden einzugehen. Es vermittelt keine Information über potenzielle synergetische Beziehungen und deren Ausschöpfungsmöglichkeiten. Durch diesen Umstand ist das Trichter-Modell für den Umgang mit Interdependenzen nicht geeignet. Bezüglich der Portfolio-Balance hingegen ist es dem Trichter-Modell von Seidl möglich, durch eine grobe Erstselektion die Vielfalt in einem festgelegten Rahmen zu halten und auch bei der Projektauswahl auf Ausgeglichenheit zu achten. Zu beachten ist, dass die Eignung des Instrumentes durch eine fehlende Konkretisierung gemindert wird. Die strategische Konformität lässt sich hinter der Stufe der Projektbewertung vermuten, sodass aufgrund von strategischen

Kennzahlen die Projektauswahl beeinflusst wird. Diese Schlussfolgerung erfordert jedoch viel Interpretation und Experten-Methoden-Wissen beim Betrachten des Trichter-Modells. Desweiteren kann durch das Trichter-Modell keine Aussage über das Timing oder den Einzelprojekterfolg gemacht werden.

Zusammenfassend unterstützt das Trichter-Modell die Stellschrauben des MPI in Bezug auf das Eventmarketing nur sehr bedingt, sodass es anhand der Argumentationskette als nicht geeignet deklariert werden kann. Zudem ist der Schritt der formalen Prüfung mit bürokratischem Aufwand verbunden. Bei einem Eventportfolio mit ca. 20 Projekten stellt sich die Frage, ob sich dieser Aufwand bezogen auf die Anzahl der Projekte lohnt. Zudem bleibt in dieser kurzlebigen Branche und der hohen Labilität des Portfolios oftmals keine Zeit Projektideen formal zu prüfen. Nützlich hingegen ist in der Eventumgebung ein Fragenraster, welches die Grundfragen der groben Selektion, nach beispielsweise der grundsätzlichen Ausrichtung am Unternehmensleitbild, beinhaltet und durch festgelegte Grenzwerte in wenigen Minuten durchdacht werden kann. Bei einem erfahrenen und kompetenten Projektportfoliomanager führt dies zu einer schnellen und klaren Entscheidung.

Das Ebenen-Modell unterstützt das PPM vorrangig in der Systematisierung und Kategorisierung aller vorhandenen Projekte, um anschließend eine Prioritätenliste zu erstellen. Durch die Aufteilung der Projekte in Zwangs-, Soll- und Kann-Projekte wird eine grobe Ordnung unter der Vielfalt der Projekte geschaffen und die Portfolio-Balance wird sichtbar. Auch der strategische Fit der Projekte wird durch die Messung des strategischen Nutzens offen gelegt. Auch das Timing wird durch die Priorisierung nach Dringlichkeit adäquat berücksichtigt. Die Faktoren Synergienutzung und Einzelprojekterfolg hingegen haben keine relevante Verbindung zu dem Ebenen-Modell.

Resümierend konnte festgestellt werden, dass sich beide Methoden auf die Prozessschritte und weniger auf die Anwendungsmethoden konzentrieren. Das Trichter-Modell ist äußerst allgemein gehalten, sodass eine Adaption in der Praxis nur bedingt möglich ist. Das Ebenen-Modell hingegen erscheint in detaillierterer Form, wobei auch hier die mögliche Methodenvielfalt nicht zum Ausdruck kommt. Es ist festzuhalten, dass es auf der einen Seite wichtig ist generalistische Methoden zu kennen, um Systeme für das eigene Unternehmen entwickeln zu können, es auf der anderen Seite aber einer großen Methodenkompetenz seitens des

Projektportfoliomanagers bedarf. Durch eine Konkretisierung und Kombination mehrerer Methoden kann die Praktikabilität für das Eventmarketing erhöht werden.

## 4.2 Bewertungstools

### 4.2.1 Methodenübersicht

Es existiert eine Vielzahl an Methoden, die grundsätzlich in der Projektbewertung Anwendung finden können. Diese Methoden lassen sich unterscheiden in eindimensionale, komparative und mehrdimensionale Bewertungsmethoden.<sup>205</sup> Eindimensionale Methoden, wie beispielsweise Entscheidungsbäume, der interne Zinsfuß oder die Amortisationsdauer stützen sich auf monetäre Kennzahlen und finden Ihren Ursprung in der Investitionsrechnung. Komparative Methoden, wie ein Paarvergleich, sind gekennzeichnet durch einen Direktvergleich von Projekten hinsichtlich eines Kriteriums. Mehrdimensionale Methoden, wie das Scoring-Modell oder die Portfolio-Analyse, berücksichtigen neben quantitativen auch qualitative Kennzahlen und ermöglichen den Vergleich mehrerer Projekte in einem Zuge.<sup>206</sup>

Eindimensionale Bewertungsmethoden	Komparative Bewertungsmethoden	Mehrdimensionale Bewertungsmethoden
Entscheidungsbaum-Methode	Vorgehensweise des Paarvergleiches	Scoring-Modell
Interner Zinsfuß		Portfolio-Analyse
Amortisationsdauer		

Tabelle 4: Auswahl an Bewertungsverfahren (Quelle: in Anlehnung an Kunz, C., 2007, S. 125)

Bei der Gestaltung des Portfolios kommt es auf die adäquate Methodenauswahl an. Neben dem Anspruch der Widerspruchsfreiheit und der Vergleichbarkeit, um eine nachvollziehbare und objektive Priorisierung sicherzustellen, sollten bei den Methoden der Aufwand und der Nutzen in einem gesunden Verhältnis stehen.<sup>207</sup> Dies ist laut einer Forschungsstudie der TU Berlin vor allem bei Punktbewertungsverfahren, also bei einem Scoring-Modell der Fall. Die

---

<sup>205</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 65

<sup>206</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 125

<sup>207</sup> Vgl. Kunz, C., 2011, S. 124

Transparenz und die einfache breit gefächerte Anwendbarkeit untermauert die Eignung des Tools in der Praxis. Der komparative Paarvergleich hingegen findet in der Praxis nur bei kleinen Portfolios, von bis zu 25 Projekten, Anklang. Grund hierfür ist der überproportional steigende Aufwand im Verhältnis zu dem Nutzenzuwachs.<sup>208</sup> Eindimensionale, aus der Investitionsrechnung stammende Methoden sind aufgrund der immateriellen Eventcharakteristiken nicht für das Eventmarketing geeignet. Unabhängig von der Art der Methode erfolgt die Bewertung und Priorisierung, laut einer qualitativen Studie der TU Berlin, oftmals anhand derselben qualitativen Dimensionen. Zu nennen sind hier zum einen die Kennzahlen des Komplexitätsgrades, wie die Neuartigkeit und die Höhe des Abhängigkeitsgrades und zum anderen ist die strategische Hebelwirkung, wie der Aufbau von Kernkompetenzen entscheidend. Weitere Dimensionen stellen die Strategiekonformität und die wirtschaftliche, sowie die technische Erfolgswahrscheinlichkeit dar.<sup>209</sup> Aufgrund der offensichtlich fehlenden Eignung der finanziellen eindimensionalen Methoden, wird auf eine detaillierte Eignungsprüfung verzichtet.

#### **4.2.2 Scoring-Modell**

Das Scoring-Modell ermöglicht es ausgewählte, für das Unternehmen relevante Kriterien zu bewerten und vergleichbar zu machen. Durch das Splitten der Bewertung in Kriterien und deren optionale prozentuale Gewichtung, welche die relative Relevanz zum Ausdruck bringt, wird das komplexe Bewertungsproblem strukturiert angegangen.<sup>210</sup> Durch die Bewertung der gewichteten Kriterien anhand einer definierten Bewertungsskala, wie beispielsweise in Tabelle 5 (siehe Seite 47) dargestellt von 0 bis 10, können verschiedenartige Projekte in eine Rangfolge gebracht werden.

---

<sup>208</sup> Vgl. Dammer, H. et al, 2005, S. 19

<sup>209</sup> Ebd.

<sup>210</sup> PMI, 2008, S. 58

Kriterium	Gewicht	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Total
Wirtschaftlicher Nutzen	0,3	0	5	10	4,5
Strategische Bedeutung	0,2	5	0	10	3
Strategische Hebelwirkung	0,2	5	0	10	3
Dringlichkeit	0,1	5	10	5	2
Passender Komplexitätsgrad	0,1	10	0	5	1,5
Erfolgswahrscheinlichkeit	0,1	5	10	10	2,5
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>9</b>	<b>16,5</b>

0 = irrelevant                      5 = wichtig                      10 = entscheidend

**Tabelle 5: Beispielhaftes Scoring-Modell** (Quelle: in Anlehnung an PMI, 2008, S. 58 & Dammer, H. et al, 2005, S.19 & Dammer, H./Gemünden, H. G., 2005, S.4)

In dem abgebildeten Beispiel der Tabelle 5 besitzt das Projekt 3 die höchste Priorität, gefolgt von Projekt 1 und Projekt 2 wird die schlechteste Bewertung zugesprochen. Wie verdeutlicht, versetzt das Scoring-Modell den Projektportfoliomanager in die Lage Projekte, anhand eines multidimensionalen Systems zu vergleichen. Der Detaillierungsgrad des Systems soll hierbei so fein wie notwendig aber so grob wie möglich sein, um die Effizienz des Systems zu maximieren.<sup>211</sup> Durch die Konzentration auf qualitative Kriterien, neben den quantitativen Aspekten, ist es möglich der strategischen Komponente eine hohe Bedeutung beizumessen und die Zielerreichung einzelner strategischer Ziele im Gesamtkontext zu bewerten.<sup>212</sup> Die strategischen Ziele des Eventmarketings sind durch eine Zielkaskadierung<sup>213</sup> der vorhandenen BCG Unternehmens-Matrix (Boston Consulting Group Matrix) zu entnehmen und ohne Gewichtung zu bewerten.<sup>214</sup>

<sup>211</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 109 f

<sup>212</sup> Vgl. Eßeling, V., 2010, S. 135

<sup>213</sup> Zielkaskadierung ist die Übersetzung der Unternehmensziele auf die Rangfolgenbildung und somit in diesem Zusammenhang die Adaption der BCG Werte auf Eventmarketingziele. Vgl. Leyendecker, P., 2006, S. 80

<sup>214</sup> Weiterführende Informationen zur BCG-Matrix sind unter Seidl, J., 2011, S. 52 f & Wald, A. et al., 2014, S. 34 zu finden.

Kriterium	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Summe	Projektankopplung der Strategien
					Zielerreichungsgrad
Strategisches Ziel 1: jährliche Erhöhung des Bekanntheitsgrades um 8%	0	5	10	15	0,5
Strategisches Ziel 2: Steigerung der Kundenbindung um 15% pro Jahr	5	5	10	20	0,67
Strategisches Ziel 3: Erschließung neuer Märkte bis 31.12.XX	0	0	10	10	0,33
Summe	5	10	30	45	
Grad der Strategiekonformität der Projekte	0,16	0,33	1		<b>0,5</b>

Tabelle 6: Exemplarisches Scoring-Modell (Quelle: Wollmann, P., 2011, S. 44 & Kühn, F./Pleuger, G., 2006, S. 61 f)

Die Differenz zwischen dem erlangten Punktwert und dem Maximalwert eines jeden Kriteriums spiegelt das strategische Optimierungspotenzial wider.<sup>215</sup> Anhand der Kennzahl der Strategieankopplung wird gemessen, in welchem Grad das Portfolio zu dem Strategiebündel passt.<sup>216</sup> In vorliegendem Beispiel in Tabelle 6 trifft das Portfolio die strategische Gesamtausrichtung zu 50% (Tabellenwert:  $45/90=0,5$ ). Zudem ist ersichtlich, in wie weit das einzelne Projekt die Strategien berücksichtigt (unterste Zeile) und wie stark die einzelnen Strategien von einem Projektbündel gestützt werden (letzte Spalte). Einzeln betrachtet ergibt sich aus Projekt 1 die geringste Strategiekonformität und die Strategie 2 wird vom gesamten Portfolio am stärksten gefördert.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass nicht jedes Projekt jedem einzelnen strategischen Ziel dienen kann. Die richtige Balance ist hierbei entscheidend, denn es existieren Projekte, welche ausschließlich einem strategischen Ziel zuträglich sind, für dessen Erreichbarkeit aber unverzichtbar erscheinen.<sup>217</sup>

<sup>215</sup> Vgl. Kunz, C., 2011, S. 137

<sup>216</sup> Vgl. Kühn, F./Pleuger, G., 2006, S.61

<sup>217</sup> Vgl. Eßeling, V., 2010, S. 135

### 4.2.3 Paarvergleiche

#### Vernetzungsanalyse

Die Vernetzungsanalyse, auch Dringlichkeitsanalyse oder Präferenzmatrix der Dringlichkeit genannt, stellt eine Methode dar, Projekte anhand ihrer operativen Dringlichkeit zu priorisieren. Hierbei werden alle Projekte in einem Paarvergleich einander gegenübergestellt und individuell entschieden, welches Projekt dem einen oder anderen vorzuziehen ist. Anhand einer Halbmatrix wird dieses Prinzip übersichtlich veranschaulicht.

A	IAA Messe	7 Projekte mit 21 Paarvergleichen						
B	Porsche Tennis Grand Prix	A						
C	Segel-Event	A	B					
D	Porsche Golf Cup	A	B	D				
E	Porsche Club Treffen	E	E	E	E			
F	Porsche Sports Cup	F	F	F	F	F		
G	Porsche Live	A	B	G	D	G	F	
		A	B	C	D	E	F	G
Anzahl Nennungen der Dringlichkeit		4	3	0	2	4	6	2

Abbildung 9: Halbmatrix der Dringlichkeit am Beispiel des exemplarischen Porsche Portfolios  
(Quelle: In Anlehnung an Seidl, J., 2011, S. 55)

In der dargestellten Abbildung 9 wird der Porsche Sports Cup als das dringlichste und wichtigste Event betrachtet, wohingegen das Segel-Event im Falle von Ressourcenengpässen aussortiert oder zeitlich verschoben werden würde. Die Frage nach der Dringlichkeit darf nicht durch Aktionismus oder durch die momentane Stimmung der Entscheider beeinflusst werden. Es steht vielmehr die Einschätzung im Raum, bei welchem Event die geringsten strategischen und wirtschaftlichen Nachteile entstehen, wenn es zeitlich versetzt beginnt.<sup>218</sup>

Um diese Entscheidungen im Rahmen der Vernetzungsanalyse zu treffen, eignet sich ein moderiertes Meeting mit wichtigen Entscheidungsträgern.<sup>219</sup> Fällt der Projektportfoliomanager die Entscheidungen autonom, ist es ihm möglich, seine Entscheidungsfindung externen Personen nachvollziehbar darzulegen.

<sup>218</sup> Vgl. Leyendecker, P. 2006, S. 81

<sup>219</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 55

### Abhängigkeitsanalyse

Eine weitere Bewertungsmethode, die auf einem Paarvergleich basiert, ist die Abhängigkeitsanalyse. Dieses Tool bietet neben der Priorisierungsmöglichkeit nach der strategischen Bedeutung auch die Chance, Abhängigkeiten zu erkennen und Synergien zu identifizieren. Folglich bildet diese Bewertungsmethode die Grundlage für weitere visualisierende Steuerungstools. In einer Synergiematrix werden die Projekte paarweise verglichen und anhand einer Bewertungszahl, beispielsweise zwischen 1 für keinen Einfluss und 12 für eine starke Abhängigkeit, verglichen.

Y \ X	P1	P2	P3	...	Pn	Summenzeichen
P1		0	0	...	0	0
P2	6		12	...	8	26
P3	0	4		...	0	4
...	...	...	...		...	...
Pn	0	8	0	...		8
<b>Summe</b>	6	12	12	...	8	38

Vorteilsempfänger max. 144

Vorteilsgeber

- Projekt x (horizontal) erfährt durch Projekt y (vertikal) einen Verbundvorteil: keinen (0), sehr hohen (12)
- Projekte mit hoher Summe sind horizontal (x) besondere Vorteilsempfänger und vertikal (y) besondere Vorteilsgeber
- Summe der Punkte insgesamt gibt Synergiepotenzial des Projektportfolios an
- Synergieintensität:  $38/144 \cdot 100 = 26\%$

Tabelle 7: Bewertung von Verbundvorteilen in der Synergiematrix (Quelle: Hirzel, M., 2011, S. 131)

Innerhalb der Bewertung der Synergien ist es dem Projektportfoliomanager möglich, die in Punkt 3.1.1 erläuterten Synergiearten zu berücksichtigen. Beispielsweise kann festgelegt werden, dass sowohl bei Synergien durch Addition als auch bei Synergien durch Verstärkung sowie bei Transfersynergien, je mit maximal 4 Punkten bewertet werden kann. Eine weitere Herangehensweise bezieht sich auf die Effizienz, welche sich durch Standardisierungsvorteile und Skaleneffekte äußert, sowie auf die Effektivität. Verbundvorteile anhand der Effektivität werden durch die Neuartigkeit des Ergebnisses und durch die prognostizierte Ergebnisqualität gemessen.<sup>220</sup> Die dritte Möglichkeit der Kategorisierung der Verbundeffekte und Abhängigkeiten ist die Aufteilung in zeitliche, inhaltliche und kapazitative Wirkungen.<sup>221</sup> Unabhängig

<sup>220</sup> Vgl. Hirzel, M., 2011, S. 132

<sup>221</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 94

von der Herangehensweise resultiert aus dieser Methode eine Kennzahl der Synergieintensität, welche den Grad der positiven Vernetzung im Portfolio angibt. In vorliegendem Beispiel der Tabelle 7 (siehe Seite 50) beträgt die Synergieintensität 26%. Je höher der Wert, desto höher ist das vorhandene Ausschöpfungspotenzial. Zudem sind dominant beeinflussende Projekte in der Zeilensumme und passive Vorteilsempfänger in der Spaltensumme zu erkennen. Folglich können neben der allgemeinen Intensität auch Schlüsselprojekte identifiziert werden.<sup>222</sup> Kombiniert man anhand dieser Methode Projekte mit strategischen Zielen, kann die strategische Bedeutung der einzelnen Projekte herausgefiltert werden. Wird die Abhängigkeitsanalyse rein mit strategischen Zielen anstatt Projekten durchgeführt, kann herausgefunden werden, welches strategische Marketingziel die höchste Auswirkung auf das komplette Zielsystem hat. Folglich ist es dem Projektportfoliomanager durch dieses Tool als Top-Down-Initiative möglich einzuschätzen ob es, bezüglich der Portfolio-Balance wichtiger ist mehr Projekte zu besitzen, die das strategische Ziel Nr. 1 unterstützen oder ob es sinnvoller ist, das Portfolio so anzupassen, dass mehrere Projekte dem strategische Ziel Nr. 2 zuarbeiten, um die Strategiekonformität zu erhöhen.<sup>223</sup>

Die Abhängigkeitsanalyse wird von Hiller um den Aspekt der konfliktären Interdependenzen erweitert. Das entstandene „House of Projects“ lässt somit eine Unterscheidung zwischen positiven und negativen Abhängigkeiten zu.<sup>224</sup>

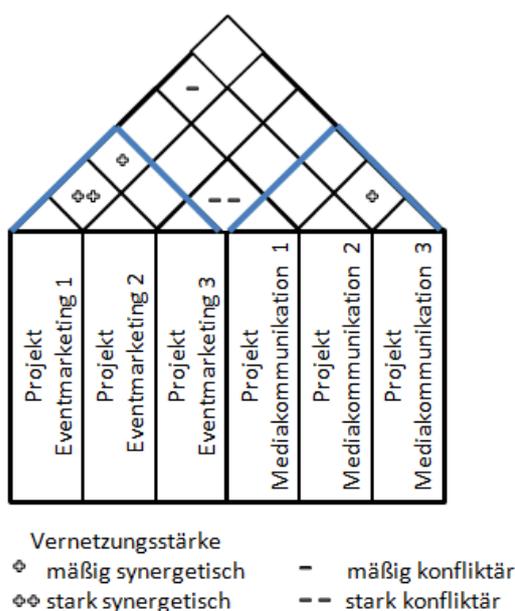


Abbildung 10: Beispielhaftes House of Projects (Quelle: in Anlehnung an Hiller, M., 2002, S. 66)

<sup>222</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 95

<sup>223</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 53

<sup>224</sup> Vgl. Heesen, M., 2009, S. 170

In der Abbildung 10 – auf Seite 51 - ist zu erkennen, dass neben der Unterscheidung der Beziehungswirkung auch die Reichweite der Abhängigkeiten dargestellt ist. Neben den Intra-Vernetzungen des Portfolios, können auch positive und negative Wirkungen auf benachbarte Portfolios (Inter-Vernetzungen) verdeutlicht werden.<sup>225</sup> Hiller und darauffolgend auch Kunz kategorisieren die Abhängigkeiten in inhaltlich-strategische und ressourcenorientierte Interdependenzen. Die Begründung dieser Unterteilung liegt in dem differenzierten Umgang mit den Interdependenzen und folglich an der Unterschiedlichkeit der zu realisierenden Maßnahmen.<sup>226</sup>

#### 4.2.4 Portfolio-Technik

Die Portfolio-Analyse eröffnet die Möglichkeit anhand zweier Schlüsselgrößen das betrachtete Portfolio mit einheitlichen Maßstäben zu bewerten und durch eine Portfolio-Matrix visuell übersichtlich dazustellen. Anhand der visuellen Verknüpfung ist anschließend erkennbar, welchen Projekten eine höhere beziehungsweise niedrigere Priorität zukommt.<sup>227</sup> Geeignete Messgrößen sind hierbei u.a. der Nutzen in Form von Wirtschaftlichkeit, die strategische Bedeutung, der Zwang zur Umsetzung oder die Dringlichkeit.<sup>228</sup> Eine ausführliche Synopse der möglichen Portfolio-Kombinationen von Kunz ist im Anhang 3 (siehe Seite 75) zu finden.<sup>229</sup> Durch die einfache Darstellungsform, die Vergleichbarkeit und die beliebige Austauschbarkeit der Messgrößen, wodurch eine hohe Anpassbarkeit des Tools auf die Gegebenheiten gewährleistet ist, eignet sich diese Methode insbesondere zur Veranschaulichung von Bewertungsergebnissen vorangegangener Methoden, wie dem Scoring-Modell, der Vernetzungs- oder Abhängigkeitsanalyse.<sup>230</sup> Beispielsweise liefert das Scoring-Modell die bewertete Datengrundlage des strategischen Beitrages und der Wirtschaftlichkeit.

---

<sup>225</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 159

<sup>226</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 160

<sup>227</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 144

<sup>228</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 63

<sup>229</sup> Kunz, C., 2007, S. 152

<sup>230</sup> Vgl. Jantzen-Homp, 2000, S. 166 & Eßeling, V., 2010, S. 136

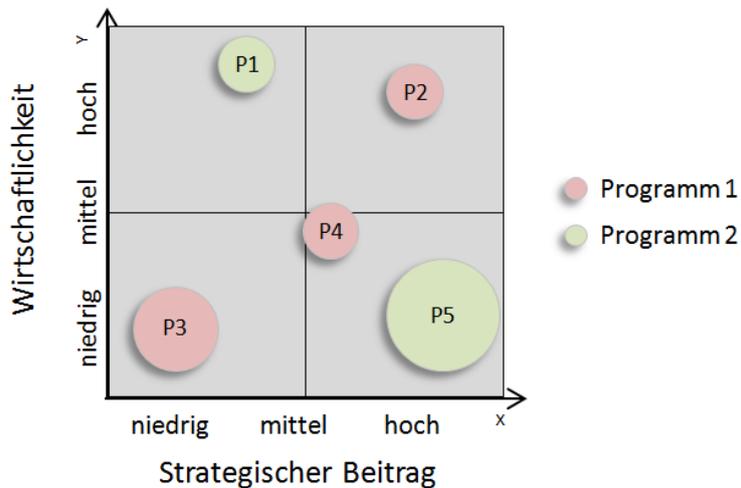


Abbildung 11: Darstellung einer Portfolio-Analyse  
(Quelle: in Anlehnung an Alter, W., 2011, S. 27 & Wollmann, P., 2011, S. 46)

In der vorliegenden Abbildung 11 wird der wirtschaftliche Beitrag dem strategischen gegenübergestellt und ein Portfolio mit zwei Programmen abgebildet. Definitiv zu realisierende Projekte sind im rechten oberen Quadranten zu finden. Die Größe der abgebildeten Punkte kann hierbei beispielsweise Auskunft über die Projektkosten geben und die Färbung dieser Blasen kann eine Programmzugehörigkeit verdeutlichen.<sup>231</sup>

Durch die Vernetzungsanalyse werden die Daten der Dringlichkeitsrangfolge geliefert, sodass diese in Zusammenhang mit der aus dem Ebenen-Modell resultierenden Einteilung in Muss-, Kann- und Soll-Projekte dargestellt werden können und einen, wie in Abbildung 12 gezeigten, Überblick gewähren. Hierbei wird ersichtlich, welches Projekt in die nächste Zeitperiode gleiten sollte.

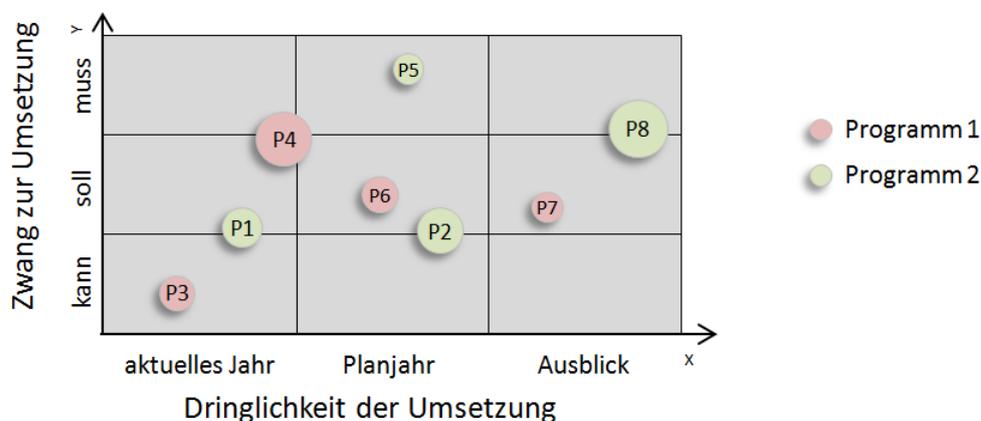


Abbildung 12: Dringlichkeitsportfolio (Quelle: in Anlehnung an Lomnitz, G., 2004, S. 103)

<sup>231</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 63 f

In dieser Abbildung 12 (siehe Seite 53) wird deutlich, dass beispielsweise das Zwangsprojekt 5 definitiv umgesetzt werden muss, es jedoch zum aktuellen Zeitpunkt noch keinem akuten Zwang unterworfen ist. Die Portfolio-Analyse kann mit beliebigen Schlüsselkriterien aufgespannt werden. Die gängigsten Kombinationen sind neben dem vorgestellten Wirtschaftlichkeits-Strategiebeitrag-Portfolio und dem Zwang-Dringlichkeits-Portfolio, das Strategie-Dringlichkeits-Portfolio, das Einfluss-Abhängigkeits-Portfolio und das Synergie-Konfliktpotenzial-Portfolio.<sup>232</sup> Auch wird durch ein Risiko-Attraktivitäts-Portfolio oder ein Chancen-Risiko-Portfolio, das hier nicht behandelte Risikomanagement innerhalb des Projektportfolios unterstützt.<sup>233</sup> Durch die Kombination der Dringlichkeitsergebnisse aus der Vernetzungsanalyse und der strategischen Bedeutung als Resultat der Abhängigkeitsanalyse entsteht das Strategie-Dringlichkeits-Portfolio.<sup>234</sup> Die Abhängigkeitsanalyse ist ebenfalls Grundlage für das Einfluss-Abhängigkeit-Portfolio und für das aus dem House of Projects resultierende Synergie-Konfliktpotenzial-Portfolio.<sup>235</sup>

Aus jedem Portfolio resultiert ein differenziertes Abbild, welches seine logische Berechtigung besitzt, jedoch oftmals nicht zur selben Rangfolge und somit nicht zu einer identischen Priorisierung führt. Aus diesem Grund muss individuell in den Unternehmen entschieden werden, auf welchen Schlüsselfaktoren der Fokus liegen soll und folglich welche Portfolio-Analyse angewandt wird.

---

<sup>232</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 152

<sup>233</sup> Weiterführende Informationen zur Portfolio-Technik innerhalb des Risikomanagements sind unter Schreckeneder, B., 2013, S. 88 & Kühn, F./Pleuger, G., 2006, S. 71 & Alten, W., 2011, S. 27 zu finden

<sup>234</sup> Vgl. Kunz, C., 2007, S. 146

<sup>235</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 95 & Kunz, C., 2007, S. 161

#### 4.2.5 Eignung der Bewertungstools für das Eventmarketing

MPI Faktoren	Problemfelder im Eventmarketing	Herausforderung	Scoring-Modell	Vernetzungsanalyse	Abhängigkeitsanalyse	Portfolio-Technik
Synergie-nutzung	Interdependenzen	●●			✓✓	✓✓
Portfolio-Balance	Vielfalt und Individualität	●●●	✓✓		✓✓	✓✓
Strategie-Fit	Strategie-konformität	●●	✓✓		✓✓	✓✓
Timing	Zeitliche Zusammenhänge	●	✓	✓		✓✓
Einzelprojekterfolg	Effizienz und Effektivität	●●●	✓			✓

✓ bedingt geeignet      ✓✓ geeignet

Tabelle 8: Eignungsprüfung von Projektbewertungsmethoden für das Eventmarketing (Quelle: Eigene Darstellung)

#### Das Scoring-Modell

Das Scoring-Modell ist, aufgrund der flexiblen Anpassungsfähigkeit, die in der Praxis meist genutzte Methode.<sup>236</sup> Insbesondere die Messung anhand qualitativer Kriterien macht das Scoring-Modell attraktiv für den Eventmarketingbereich, in welchem die Herausforderung gegeben ist, psychologische und kreative Zielgrößen messbar zu machen.<sup>237</sup> Durch das Scoring-Modell können somit eventspezifische Kriterien, wie die Erlebnisorientierung, die Imagebeeinflussung, der erwartete Lernerfolg oder Transfererfolg, sowie der Grad der Aufmerksamkeit, berücksichtigt werden.<sup>238</sup> Diese Methode weist keine Synergiepotenziale auf, passt sich jedoch, durch die Bewertung dieser Kriterien, der Individualität und Vielfältigkeit von Events an. Beispielsweise ist es durch das Scoring-Modell möglich, die Einzigartigkeit oder die Einschätzung der Interaktionsintensität, sowie die Animation zu einer realen Nachfrage einzuschätzen, zu bewerten und somit die Events trotz ihrer Individualität zu

<sup>236</sup> Vgl. Dammer, H./Gemünden, H. G., 2005, S. 4

<sup>237</sup> Vgl. Müller, J./Burgartz, T., 2014, S. 212

<sup>238</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 57 & Schwägermann H./Cornelius, M., 2012, S. 258 & Tropp, J., 2011, S. 377

vergleichen.<sup>239</sup> Das Bewerten der genannten weichen Faktoren, welche nicht durch Geldeinheiten ausgedrückt werden können, bewirkt systematische Transparenz und erfordert die gezielte inhaltliche Auseinandersetzung seitens des Projektportfoliomanagers.<sup>240</sup> Das Scoring-Modell liefert somit die Datenbasis und das Aneignen des Projektportfolio-Wissens, sodass eine profitable Portfolio-Balance hergestellt werden kann. Desweiteren liefert das Scoring-Modell, durch das Bewerten der Events anhand strategischer Ziele, Informationen über die Strategiekonformität. Durch die jeweilige Bewertung der Events und die daraus folgende Prioritätenrangfolge, kann ebenfalls das Timing bestimmt werden. Da das Eventmarketing jedoch innerhalb des Portfolios von Individualität und somit von weitestgehender Unabhängigkeit geprägt ist und durch den akzentuierenden Charakter des Eventmarketings eine hohe Abhängigkeit zu benachbarten Portfolios vorliegt, eignet sich das Scoring-Modell nur bedingt zur Bestimmung des Timings.<sup>241</sup> Bezüglich des Einzelprojekterfolges können Kriterien, wie beispielsweise die Erfolgswahrscheinlichkeit zur Bewertung herangezogen werden, jedoch ist hierbei die Unsicherheit sehr stark und die Einschätzung äußerst subjektiv, denn „so sicher der Aufwand, so unsicher der Ertrag von Events“.<sup>242</sup> Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Scoring-Modell eine geeignete Methode ist, um die Herausforderungen des Eventmarketings bezüglich der Individualität, Vielfalt und der Messung des strategischen Fit zu bewältigen.

### *Die Vernetzungsanalyse*

Die Vernetzungsanalyse unterstützt vorrangig die zeitliche Ordnung anhand der Priorisierung nach Dringlichkeit. Da die zeitlichen Zusammenhänge innerhalb des Eventportfolios keine primäre Herausforderung darstellen, der Abstimmungsbedarf mit anderen Portfolios jedoch hoch ist, sind die Eventtermine meist fix und eine Verschiebung ist, aufgrund von anderen laufenden Marketingaktionen, nur beschränkt möglich. Folglich ist die Vernetzungsanalyse ein gutes Instrument zur Ordnung der Zeit, eignet sich jedoch nur bedingt für den Bereich des Eventmarketings. Darüber hinaus können bei der Vernetzungsanalyse strategische Aspekte mit einfließen, da diese möglicherweise zu einer Dringlichkeit führen. Jedoch ist diese Methode kein geeignetes Tool zur Bestimmung der strategischen Konformität oder des

---

<sup>239</sup> Vgl. Müller, J./Burgartz, T., 2014, S. 212 f

<sup>240</sup> Vgl. Lomnitz, G., 2004, S. 112 f

<sup>241</sup> Vgl. Diez, W., 2006, S. 473

<sup>242</sup> Müller, J./Burgartz, T., 2014, S. 214

Synergiepotenzials. Auch kann dieses Tool der hohen Herausforderung bezüglich der Eventvielfalt und Individualität und somit der Portfolio-Balance nicht gerecht werden.

### *Die Abhängigkeitsanalyse*

Die Abhängigkeitsanalyse gewinnt durch die immer wichtiger werdende strategische Komponente zunehmend an Bedeutung. Durch die explizite Auseinandersetzung mit dem Wirkungsgeflecht der Veranstaltungen ist der Projektportfoliomanager in der Lage positive, sowie negative Interdependenzen zu identifizieren und diese für die Potenzialausschöpfung zu nutzen. Auch für die hochangesiedelte Herausforderung der Portfolio-Balance im Eventmarketing eignet sich die Abhängigkeitsanalyse. Ohne eine Beschränkung der Individualität oder Reduktion der Vielfalt, ergibt sich aus der Abhängigkeitsanalyse eine solide Datenbasis, durch die anschließend die Portfolio-Balance visualisiert werden kann. Zusätzlich kann durch die Abhängigkeitsanalyse der strategischen Ziele herausgefunden werden, welches Ziel die größte Wirkung auf das gesamte Zielsystem aufweist. Folglich ist eine adäquate Eventauswahl anhand des Zielwirkungsgeflechts der Abhängigkeitsanalyse als sinnvoll zu betrachten, um die Strategiekonformität des Portfolios zu erhöhen. Durch das House of Projects werden zudem benachbarte Portfolios mit einbezogen. Dieser Aspekt ist vor allem im Eventmarketing relevant, da das strategische Eventmarketing durch den akzentuierenden Charakter mit dem integrierten Eventmarketing gleichzusetzen ist und sich damit die Vernetzung zu Nachbarportfolios hoch gestaltet.<sup>243</sup>

### *Portfolio-Technik*

Die verschiedenen Arten der Portfolio-Analyse sind, wie bereits erläutert, in der Lage die Ergebnisse der erarbeiteten Methoden zu visualisieren. Insbesondere in der durch Zeitdruck geprägten Eventbranche sind diese leicht verständlichen Visualisierungen und die Reduktion auf zwei Schlüsselkriterien, als Entscheidungsstütze von Vorteil. Auch für den erwarteten Einzelprojekterfolg stellt diese Methode auf überschaubare Weise die Prognosen dar. Jedoch ist auch hier, wie bei dem Scoring-Modell beschrieben, die Unsicherheit und die große Subjektivität zu bemängeln.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das Scoring-Modell und die Abhängigkeitsanalyse in Kombination mit einer Portfolio-Analyse nutzenbringend im Eventmarketing

---

<sup>243</sup> Vgl. Erber, S., 2000, S. 57

verankern lassen. Die Vernetzungsanalyse hingegen ist aufgrund der Eigenschaften des Eventmarketings nur sehr begrenzt dienlich.

### 4.3 Steuerungstools

#### 4.3.1 Kontrolle durch die visualisierte Projektlandschaft

Eine Projektlandkarte ermöglicht die Erfassung der Projektportfolio-Struktur auf einen Blick, sodass Entwicklungen erkannt und Maßnahmen abgeleitet werden können. Ausgehend von der Basis der Abhängigkeitsanalyse und des Einfluss-Abhängigkeits-Portfolios, ist es möglich die Projekte mit ihren inhaltlichen (i) und kapazitiven (k) Wirkungsbeziehungen als Diagramm darzustellen.<sup>244</sup> Die zeitlichen Abhängigkeiten können hierbei vernachlässigt werden, da diese aus inhaltlichen und kapazitiven Beziehungen resultieren.<sup>245</sup> Die Stärke der Beziehungen kann, wie in folgender Abbildung 13 dargestellt, zudem durch differenzierte Pfeilgestaltung dargestellt werden. Eine geringe Abhängigkeit wird durch einen gestrichelten Pfeil deutlich, wohingegen eine starke Beziehung einen durchgehenden Pfeil aufweist. Eine zusätzliche Einfärbung der Projekte für die Programmzugehörigkeit und eine variierende Größe der Punkte für wahlweise die strategische Bedeutung oder die Projektkosten, können von der Portfolio-Analyse optional übernommen werden. Durch eine zusätzliche zeitliche Dimension verbunden mit einem Ampelsystem für den Projektstart werden Entwicklungen und Trends sichtbar.<sup>246</sup>

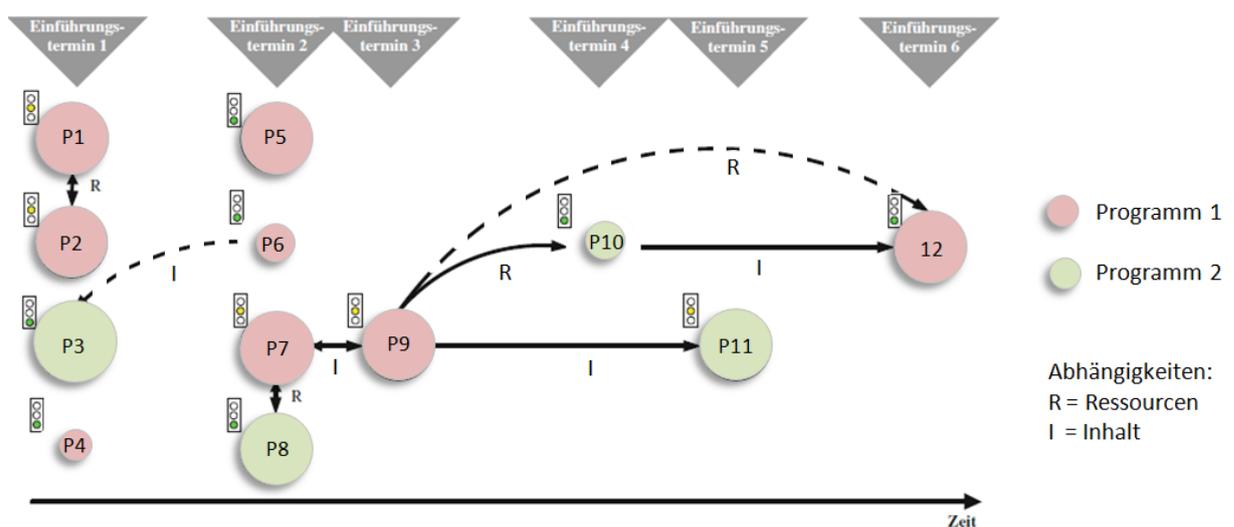


Abbildung 13: Erweiterte Projektlandkarte (Quelle: in Anlehnung an Seidl, J./Ziegler, T., 2010, S. 129)

<sup>244</sup> Vgl. Seidl, J./Ziegler, T., 2010, S. 122

<sup>245</sup> Vgl. Seidl, J./Ziegler, T., 2010, S. 123

<sup>246</sup> Vgl. Seidl, J., 2011, S. 96

In dieser Projektlandkarte ist das Portfolio, bestehend aus zwei Programmen, mit allen relevanten Abhängigkeiten und zeitlichen Abfolgen dargestellt. Folglich bildet diese Projektlandkarte weitestgehend alle relevanten Daten für die Steuerung des Portfolios ab. Ausgenommen sind hierbei unvorhersehbare Risiken, ausgelöst durch u.a. die in Kapitel 3.3.1 vorgestellten Informationsasymmetrien und machtpolitischen Friktionen.

### 4.3.2 Projektlebenszyklen im Portfolio

Durch die zeitliche Begrenzung von Projekten erlöschen und entstehen stetig neue Projekte. Folglich ist das Portfoliomanagement eine permanente Managementaufgabe, welche eine kontinuierliche Kontrolle erfordert. Unter dem Begriff Projektlebenszyklus sind in diesem Zusammenhang nicht die einzelnen operativen Phasen eines aktiven Events zu verstehen, sondern die Phasen auf der strategischen Projektebene. Diese Stadien - wie in Abbildung 14 dargestellt - reichen von der Projektidee, den geplanten, aktiven und inaktiven Projekten, bis hin zu zukünftigen Projekten. Herausfordernd hierbei ist das Erlangen des Überblicks, um Maßnahmen ableiten zu können. Mit einer simplen Methode, welche den Verlauf des Projektstatus abbildet, ist es möglich eine Ordnung in der Projektvielfalt zu schaffen und einen Überblick über das momentan aktive Portfolio hinaus zu erhalten. In einem Pfeilsystem werden mögliche Bewegungen und Entscheidungspunkte deutlich, wodurch ein Prozess beschrieben wird. Desweiteren werden Hinweise zum Umgang mit den Projekten gegeben, sodass beispielsweise zu erkennen ist, dass für eine Projektidee ein Antrag aufzusetzen ist, um die Idee in den Umlauf zu bekommen.

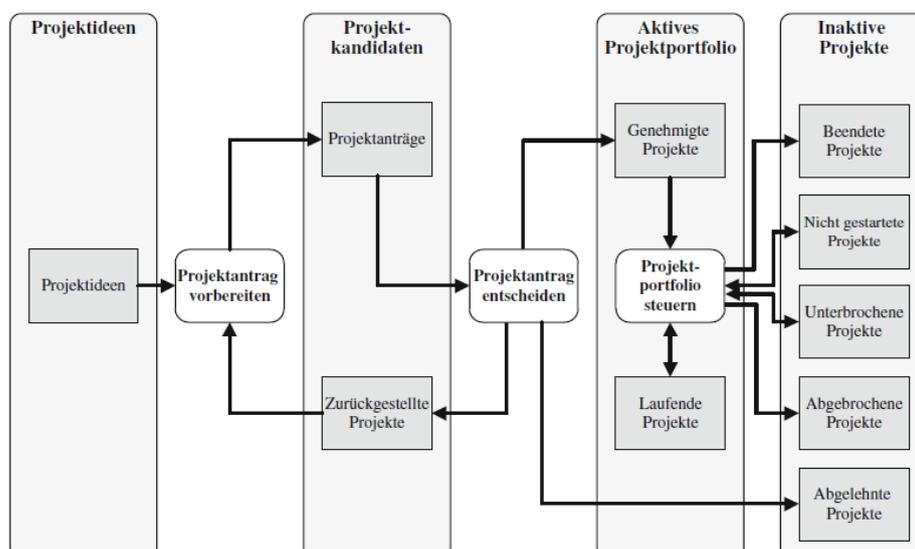


Abbildung 14: Veränderungen des Projektstatus im Portfolio-Prozess (Quelle: Seidl, J., 2011, S. 51)

Durch die zusätzliche Erfassung von Projektideen, Projektkandidaten und inaktiven Projekten, wie beispielsweise abgebrochene, beendete oder abgelehnte Projekte, eröffnet sich, neben dem Überblick, zudem ein umfassendes Potenzial zur Portfolio-Modifizierung. Dies bedeutet, dass ein Pool aller Projekte zu einer größeren Auswahl an Projekten führt. Wichtig ist dies beispielsweise, um eine aus Budgetgründen abgelehnte Projektidee zu einer Kooperationsveranstaltung später aktivieren zu können und so die strategische Partnerschaft durch ein gemeinsames Event zur richtigen Zeit pflegen zu können. Zudem kann vermieden werden, dass ähnliche Projekte, welche mit geringem Erfolg gekrönt waren, erneut auftauchen oder, dass diese Projekte aufgrund von Hinweisen des Projektportfoliomanagers mit alten verglichen, modifiziert und optimiert werden.

### 4.3.3 Eignung der Steuerungstools für das Eventmarketing

MPI Faktoren	Problemfelder im Eventmarketing	Herausforderung	Projektlandkarte	Projektlebenszyklen im Portfolio
Synergienutzung	Interdependenzen	●●	✓✓	✓
Portfolio-Balance	Vielfalt und Individualität	●●●	✓✓	✓✓
Strategie-Fit	Strategiekonformität	●●	✓	✓
Timing	Zeitliche Zusammenhänge	●	✓✓	✓
Einzelprojekterfolg	Effizienz und Effektivität	●●●		✓

Tabelle 9: Eignungsprüfung von Projektsteuerungsmethoden für das Eventmarketing (Quelle: Eigene Darstellung)

#### Die Projektlandkarte

Die Projektlandkarte ist, unabhängig von der Eventbranche und Projektart, ein geeignetes Mittel, um Zusammenhänge darzustellen, Komplexität zu visualisieren und damit

Transparenz zu schaffen und die Struktur des Portfolios offen zu legen.<sup>247</sup> Interdependenzen und zeitliche Zusammenhänge sind schnell erfassbar, wodurch sich dieses Tool eignet, um Vorständen oder Mitarbeitern das Portfolio und dessen Beschaffenheit näher zu bringen.<sup>248</sup> Auch die hohe Individualität und Vielfalt des Eventportfolios schmälert in keinster Weise die Aussagekraft der Methode und die Portfolio-Balance kann ohne größere Hindernisse verdeutlicht werden. Die zusätzliche Zeitachse eröffnet die Möglichkeit Zusammenhänge zu Projekten im Planjahr darzustellen. Resultierend ist festzuhalten, dass die Projektlandkarte in Kombination mit vorgelagerten Tools, wie der Abhängigkeitsanalyse, eine starke Unterstützung zur Bearbeitung der Stellschrauben des Projektportfolio-Erfolges darstellt und insbesondere in der dynamischen Eventbranche die Arbeit des Projektportfoliomanagers strukturiert, für andere Personen einsehbar macht und damit die Portfolio-Arbeit professionalisiert. Bei einem Portfolio mit bis zu 25 Projekten, wie in dieser Arbeit skizziert, ergibt sich durch die Informationsbündelung ein vorteilhaftes Abbild. Mit zunehmender Projektanzahl hingegen steigt der Erstellungsaufwand und zusätzlich verliert dieses Steuerungstool an Übersichtlichkeit. Folglich sinkt mit steigender Projektanzahl die Eignung dieser Methode.

### *Projektlebenszyklen im Portfolio*

Das Verfolgen der Projektstatusänderungen im Rahmen des Portfolios ermöglicht, wie bereits erläutert, die Einsicht in den kompletten Eventpool und birgt somit eine umfassende Datenbasis, welche ein hohes Potenzial zur Portfolio-Modifizierung aufweist. Speziell im Eventmarketing von Premiumprodukten, in welchem die Kundenansprüche bezüglich Events sehr hoch sind und Kundengruppen individuell behandelt werden, ist ein Überblick über alle Projekte nützlich.<sup>249</sup> Zum einen ist trotz des hohen Individualitätsgrads auf eine einheitliche Botschaft zu achten und zum anderen ist es in diesem Segment nicht vertretbar über die Zeit unbewusst die Wahrung des Exklusivitätscharakters der Events zu reduzieren. Durch den Druck, auf hohem Niveau erlebnisreich und besonders zu sein, ist das Wissen über den Inhalt bereits beendeter Events hilfreich. Es ist möglich, ungewollte Wiederholungen, die den Erlebnischarakter schmälern, zu vermeiden oder abgewandelte Wiederholungen bewusst durchzuführen, um von Skaleneffekten durch Erfahrungswerte zu profitieren und eine höhere

---

<sup>247</sup> Vgl. Seidl, J./Ziegler, T., 2010, S. 129

<sup>248</sup> Ebd.

<sup>249</sup> Vgl. Recke, T./Einhorn, M., 2012, S. 314

Sicherheit der Erfolgswahrscheinlichkeit zu haben.<sup>250</sup> Folglich können inhaltliche Synergien durch die Orientierungsfunktion für die Ideenentwicklung aufgebaut und ausgeschöpft werden. Somit kann diese Methode die Synergienutzung zu Teilen unterstützen. Auch kann bezüglich des strategischen Fits in gegebenen Fällen von bereits vergangenen Projekten gelernt werden. Der zeitliche Aspekt wird durch die Prozessform und die grobe Unterteilung in beispielsweise aktive und beendete Projekte indirekt angeschnitten, liefert jedoch nur bedingt nützliche zeitbezogene Informationen. Durch das Sammeln aller Projekte wird Wissen gespeichert und die Auflistung beendeter Projekte erfüllt für den Projektportfolio-manager eine zusätzliche Hinweisfunktion bezüglich der Projekteffizienz und -effektivität. Bei der Eventauswahl kann diese Auflistung einen Hinweis auf ähnliche Events geben, wodurch weitere Recherchen in operativen Projektdokumentationen in Gang gebracht werden können, um den Einzelprojekterfolg in Erfahrung zu bringen.

Allgemein betrachtet, eignet sich dieses Tool eingeschränkt und auf indirekte Art und Weise sowohl für die Synergienutzung und die Strategiekonformität, als auch für das Timing und den Einzelprojekterfolg. Eine starke Eignung hingegen ist zur Bewältigung der hohen Herausforderung der Portfolio-Balance gegeben. Fraglich ist jedoch, ob das kontinuierliche Verfolgen aller Projektstadien und der damit verbundene Aufwand das Tool zu pflegen, zu aufwendig ist für die Eventbranche. Durch die Gegebenheiten des stark labilen Portfolios, der kurzfristigen Änderungen, des Zeitmangels und der häufigen Abwesenheiten der Projektmanager aus dem Büro, übersteigt der Aufwand der Dokumentenpflege den direkten Nutzen des Überblicks.

Um die Quintessenz dieser umfassenden Eignungsprüfung der PPM-Methoden für das Eventmarketing in einer Übersicht betrachten zu können, ist im Anhang 4 auf Seite 76 eine vollständig zusammengefügte Eignungstabelle aller geprüften Methoden abgebildet.

---

<sup>250</sup> Vgl. Köhler, J., 2014, S. 18

## **5 Professionalisierung des Eventmarketings anhand eines geeigneten PPM-Methodensystems**

Aufbauend auf die eventorientierte Prüfung des PPM-Toolkatalogs, werden in diesem Kapitel Wirkungs- und Methodenzusammenhänge visuell dargestellt, um die Tools greifbar und nutzbar zu machen. Aufgrund des geleisteten Wissenstransfers durch die interdisziplinäre Betrachtungsweise, ist es im Folgenden möglich, einerseits das Zusammenspiel der PPM-Methoden ganzheitlich abzubilden und andererseits ein lebensfähiges System an PPM-Tools für das Eventmarketing herauszufiltern. Implementierungsthemen und Hinweise zum strukturierten Umgang mit dem resultierenden System werden in diesem Rahmen nicht behandelt.

### **5.1 Ganzheitliches System der Projektportfoliomanagement-Methoden**

In Abbildung 15 (siehe Seite 64) sind alle behandelten Multiprojektmanagements-Tools vertreten und die Zusammenhänge dargestellt. Durch die Aufteilung des Systems in Projektauswahl-, Projektbewertungs-, Projektvisualisierungs- und Projektsteuerungs-Methoden wird eine grobe Struktur vorgegeben und die Methodenzugehörigkeit verdeutlicht. Die Verbindungspfeile symbolisieren die übertragenen Informationen. Dies bedeutet, dass zu erkennen ist, welche Ergebnisinformationen aus einer Methode resultieren und für welche weiteren Methoden diese Ergebnisse als Grundlage dienen. Aus Gründen des besseren Überblicks und um die Anwendbarkeit zu erhöhen, sind die Methoden der Projektbewertung mit Miniaturansichten versehen. Diese stilisierten Symbole ermöglichen eine schnelle Identifikation der Methode beim Betrachten des Systems.

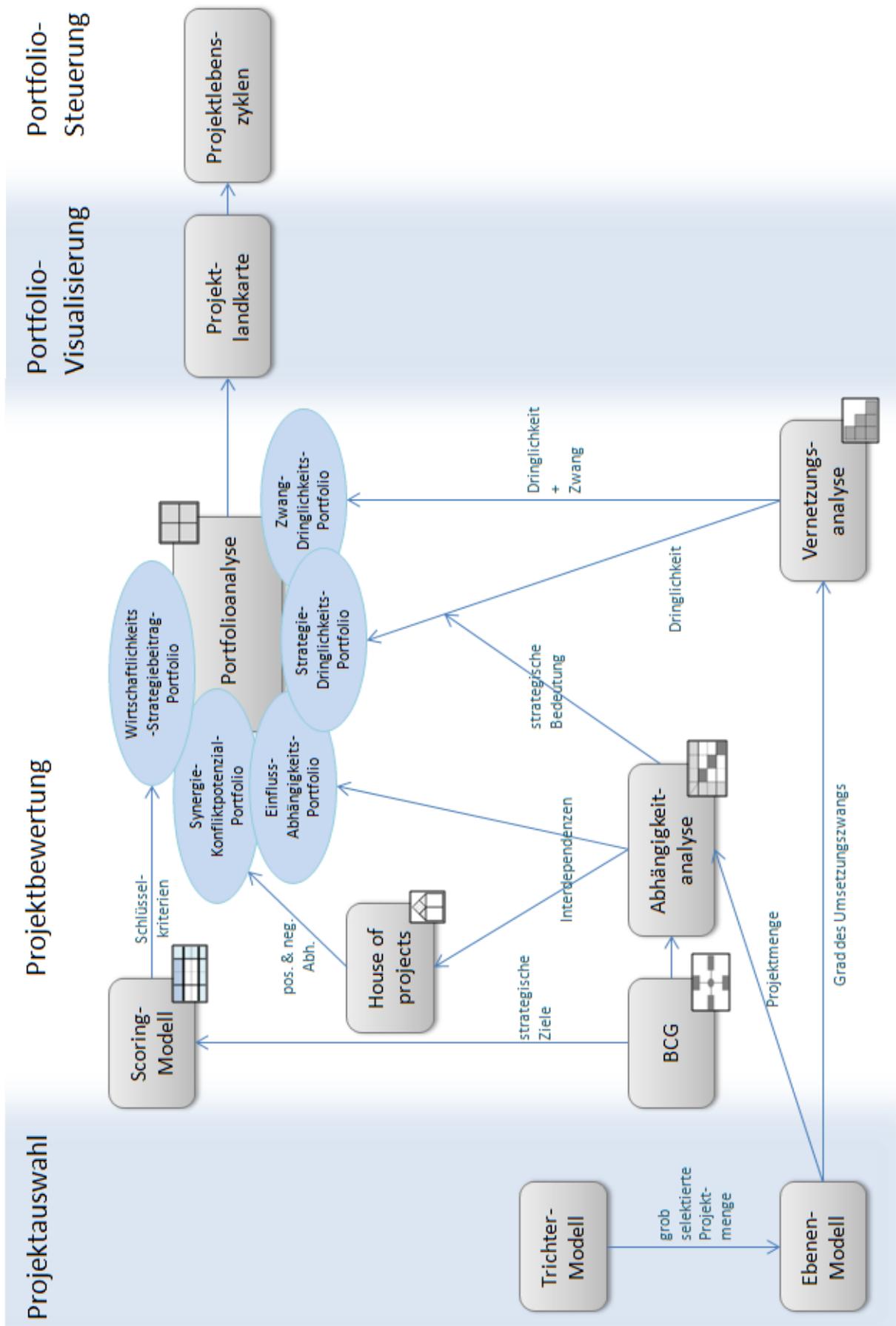


Abbildung 15: Wirkungssystem der PPM-Methoden (Quelle: Eigene Darstellung)

Durch die Darstellung des Systems wird zusätzlich eine „Rückwärtsbetrachtung“ ermöglicht. Hinter diesem Begriff verbirgt sich die Möglichkeit, von einem gewollten Ergebnis ausgehend, die richtigen Methoden effizient zu wählen. Benötigt das Unternehmen beispielsweise ein Synergie-Konfliktpotenzial-Portfolio, ist auf einen Blick zu erkennen, dass dieses aus dem House of Projects hervorgeht, welches wiederum die Ergebnisse der Abhängigkeitsanalyse nutzt. Die Abhängigkeitsanalyse seinerseits bedient sich der Daten des Ebenen-Modells, welches mit der grob selektierten Projektmenge des Trichter-Modells arbeitet. Durch diese „Rückverfolgung“ ist somit zu erkennen, wie systematisch vorgegangen werden sollte, um Synergie- und Konfliktpotenziale sichtbar zu machen.

## **5.2 Lebensfähiges PPM-Anwendungssystem für das Eventmarketing**

Wie bereits in Punkt 4.4.1 beschrieben, ist im Zuge der Professionalisierung des Eventmarketings ein verstärktes Augenmerk auf qualitative Bewertungs- und Priorisierungsmethoden zu legen. Das Trichter-Modell, welches ausschließlich die Prozessschritte deklariert und somit eine zu geringe Anwendbarkeit bezüglich der Stellschrauben des Eventportfolio-Erfolges aufweist, wird modifiziert und als grober Rahmen des Anwendungssystems verstanden. Um den qualitativen Bewertungsmethoden adäquat Rechnung zu tragen, ist das Trichter-Modell auf eine grobe Projektvorauswahl und somit auf harte Selektionskennzahlen, in Form von Schwellwerten zu beschränken. Durch eine anschließende Kombination des Trichters mit geeigneten feinen Bewertungs- und Steuerungstools, entsteht ein strukturiertes System, welches allen relevanten Aspekten der Priorisierung und Steuerung gerecht wird. Die formale Prüfung des Trichter-Modells bleibt unberührt und soll weiterhin die Ernsthaftigkeit sicherstellen. Trotz der geringen Eignung aufgrund des bürokratischen Aufwands, ist dies ein notwendiger Schritt der groben Projektselektion. Die Projektbewertung des Trichters inkludiert keine Priorisierungsmethoden, sondern bezieht sich allein auf harte, festgelegte Grenzwerte, welche die Grenze zwischen wirtschaftlichen und nicht rentablen Events ziehen oder entscheiden, ob das Event grundsätzlich mit dem Unternehmensleitbild vereinbar ist.<sup>251</sup> Die Machbarkeitsprüfung ist ebenfalls mit Grenzwerten zu versehen. Hierbei wird die Frage thematisiert, ob die Umsetzung, in Bezug auf Zeit, Geld und Ressourcen grundsätzlich realistisch für das jeweilige Unternehmen ist.<sup>252</sup> Für den Bereich des Eventmarketings eignet

---

<sup>251</sup> Vgl. Lange, D., 2010, S. 105

<sup>252</sup> Vgl. Lange, D., 2010, S. 105

sich hier, wie in Abbildung 16 gezeigt, ein zeitsparendes Fragenraster im Rahmen des Trichter-Modells.

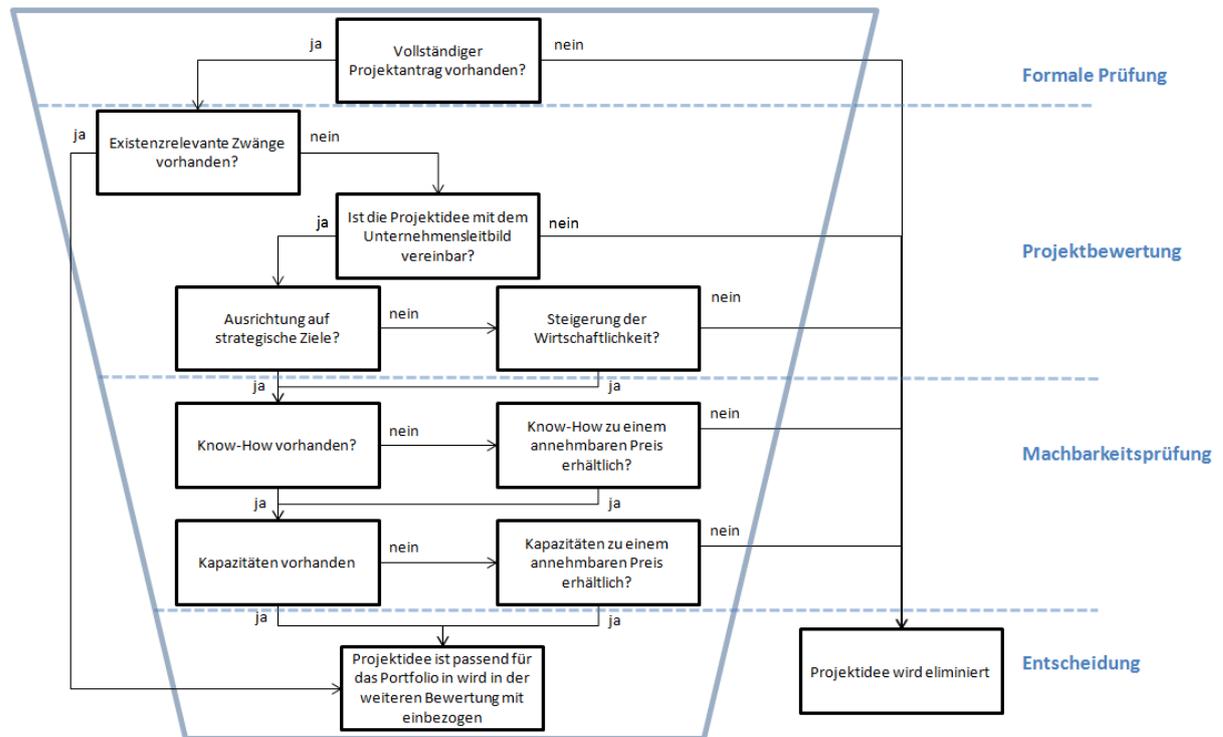


Abbildung 16: Anwendungssystem Teil 1 – Kombination eines Fragenrasters mit dem Trichter-Modell  
(Quelle: Eigene Darstellung, kombiniert aus Lange, D., 2010, S. 105 & Seidl, J., 2011, S. 58 f)

Durch diese Modifikation und Kombination, sowie durch die Aufteilung in eine grobe und feine Selektion sinkt der Zeitaufwand der groben Vorabentscheidung. Der in Abbildung 16 dargestellte Teil 1 des Anwendungssystems ist mit einem feinen zweiten Teil zu verknüpfen, um den Fokus auf die strategische Komponente legen zu können. In diesem, in Abbildung 17 auf Seite 67 dargestellten, Teil 2 werden in das Ebenen-Modell weitere Methoden integriert, um die geeignete Methodenvielfalt zum Ausdruck zu bringen und die Anwendbarkeit zu erhöhen. Es werden die Aufteilung von Zwangs- und Kann-Projekten des Ebenen-Modells und die zeitliche Einteilung dieser Projekte anhand einer Vernetzungsanalyse, sowie die Bewertung anhand des Scoring-Modells und die Synergieaufdeckung durch die Abhängigkeitsanalyse aufgegriffen. Durch die Anwendung einer geeigneten Portfolio-Analyse resultiert eine passende Prioritätenliste. Zwangsprojekte werden nach operativen und gesetzlichen Zwängen in ihrer Dringlichkeit priorisiert und auch Kann-Projekte durchlaufen eine Vernetzungsanalyse, um in Kombination mit einer Portfolio-Analyse dem aktuellen, dem geplanten oder dem zukünftigen Portfolio zugeteilt werden zu können. Die im ursprünglich vorgestellten Ebenen-Modell vorhandenen strategisch gesetzten Projekte werden hier, wie in

Punkt 4.1.2 beschrieben, nicht separat dargestellt. Zu begründen ist dies mit der Tatsache, dass alle Projekte des Eventmarketings strategischen Marketingzielen folgen. Durch eine Fokussierung des strategischen Aspekts anhand von qualitativen Bewertungstools, erlangen stark strategisch geprägte Events eine hohe Priorität. Resultierend aus der Eignungsprüfung der PPM-Methoden ergab sich eine schlechte Eignung der Vernetzungsanalyse für das Eventmarketing, da viele Events aufgrund ihres akzentuierenden Charakters an feste Termine gebunden sind und alle Veranstaltungen eine hohe Dringlichkeit besitzen. Jedoch können sich auch Eventkooperationen anbahnen, welche ohne Verluste zeitlich verschiebbar sind. Es gilt jene Zwangs- und Kann-Projekte herauszufiltern, um das aktuell dringliche Portfolio zu entzerren und dem stets kurzfristigen Charakter des Eventportfolios entgegenzuwirken. Die eingegrenzten, aktuell dringlichen Kann-Projekte werden anschließend anhand des, für das Eventmarketing attraktiven, Scoring-Modells bewertet und einer für die Strategie und Synergieausschöpfung relevanten Abhängigkeitsanalyse unterzogen. Je nach Unternehmenspräferenz wird eine individuell geeignete Portfolio-Analyse angewandt. Diese Anpassbarkeit des Systems gepaart mit der visuellen Wirkung der Portfolio-Analyse, stiftet einen hohen Nutzen für das Eventmarketing. Das Resultat ist eine Prioritätenliste, welche unternehmensrelevante, qualitative und strategische Aspekte mit einbezieht.

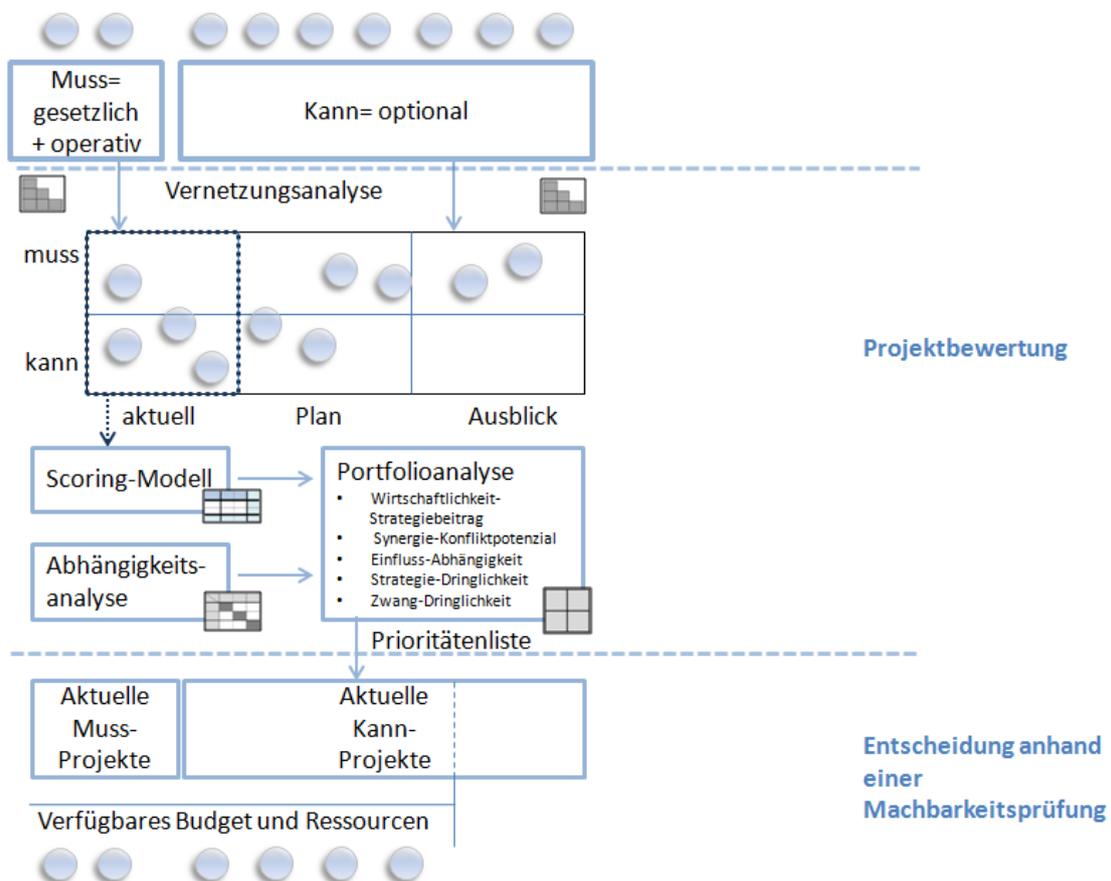


Abbildung 17: Anwendungssystem Teil 2 – Kombination mehrerer Bewertungstools (Quelle: Eigene Darstellung)

Da oftmals mehr Projekte vorhanden sind, als realisiert werden können, sind jene Projekte mit der geringsten Priorität bei einem Ressourcenengpass auszusortieren.

Der dritte - in Abbildung 18 dargestellte - Teil des Anwendungssystems umfasst die Visualisierung des ausgewählten Portfolios, um es adäquat geistig durchdringen und steuern zu können. Hierbei kommt die Projektlandkarte zum Einsatz. Durch die unterstützende Funktion der Landkarte bei der Bearbeitung der Eventportfolio-Erfolgsfaktoren und der strukturierenden Funktion in dieser dynamischen Branche wird dieses Tool, wie in Kapitel 4.3.3 erarbeitet, als signifikant angesehen und in das Anwendungssystem aufgenommen. Die Methode bezüglich der Projektlebenszyklen im Portfolio findet hingegen in diesem Kontext keine Anwendung. Zu begründen ist dies, trotz grundsätzlicher Eignung der Wirkung, mit der zeitlich breiten Betrachtung der Methode gepaart mit der vorherrschenden Labilität des Eventportfolios. Dies bedeutet, dass bei einer nicht konsequenten und kontinuierlichen Bearbeitung eine geringe Aktualität herrscht und der Aufwand den resultierenden Nutzen übersteigt. Die Projektlandkarte erfordert ebenfalls eine kontinuierliche Aktualität, jedoch ist die Relevanz und Aussagekraft der gewonnenen strukturierten Informationen höher anzusiedeln. Zudem ist es möglich den Aufwand und Informationsgehalt je nach Unternehmensbedürfnissen anzupassen.



Abbildung 18: Anwendungssystem Teil 3 – Portfolio-Steuerung (Quelle: in Anlehnung an Frahm, M., 2011, S. 24)

Die in der Darstellung 18 abgebildete Projektlandkarte ist stilisiert dargestellt, birgt jedoch bei Bedarf die Chance eines höheren Detaillierungsgrades, welcher zugleich mit einem höheren Zeitaufwand verbunden ist. Durch die vorangegangenen Analysen sind alle benötigten Informationen, wie beispielsweise die zeitliche Komponente durch die Vernetzungsanalyse oder das synergetische Wirkungsnetz durch die Abhängigkeitsanalyse, vorhanden. Folglich ist die Projektlandkarte den Bedürfnissen des Unternehmens variabel anzupassen.

Die drei Teile des Systems sind nun zusammenzufügen und durch eine Verknüpfung mit nicht steuerbaren Einflussfaktoren zu komplettieren. Die internen und externen Einflussfaktoren, bestehend aus beispielsweise Vorgesetzten, Mitarbeitern, gesellschaftliche Werten und Normen oder gesetzlichen Restriktionen, wirken vor der Projektauswahl auf den Projektportfoliomanager und erschweren die Steuerung des gewählten Portfolios.

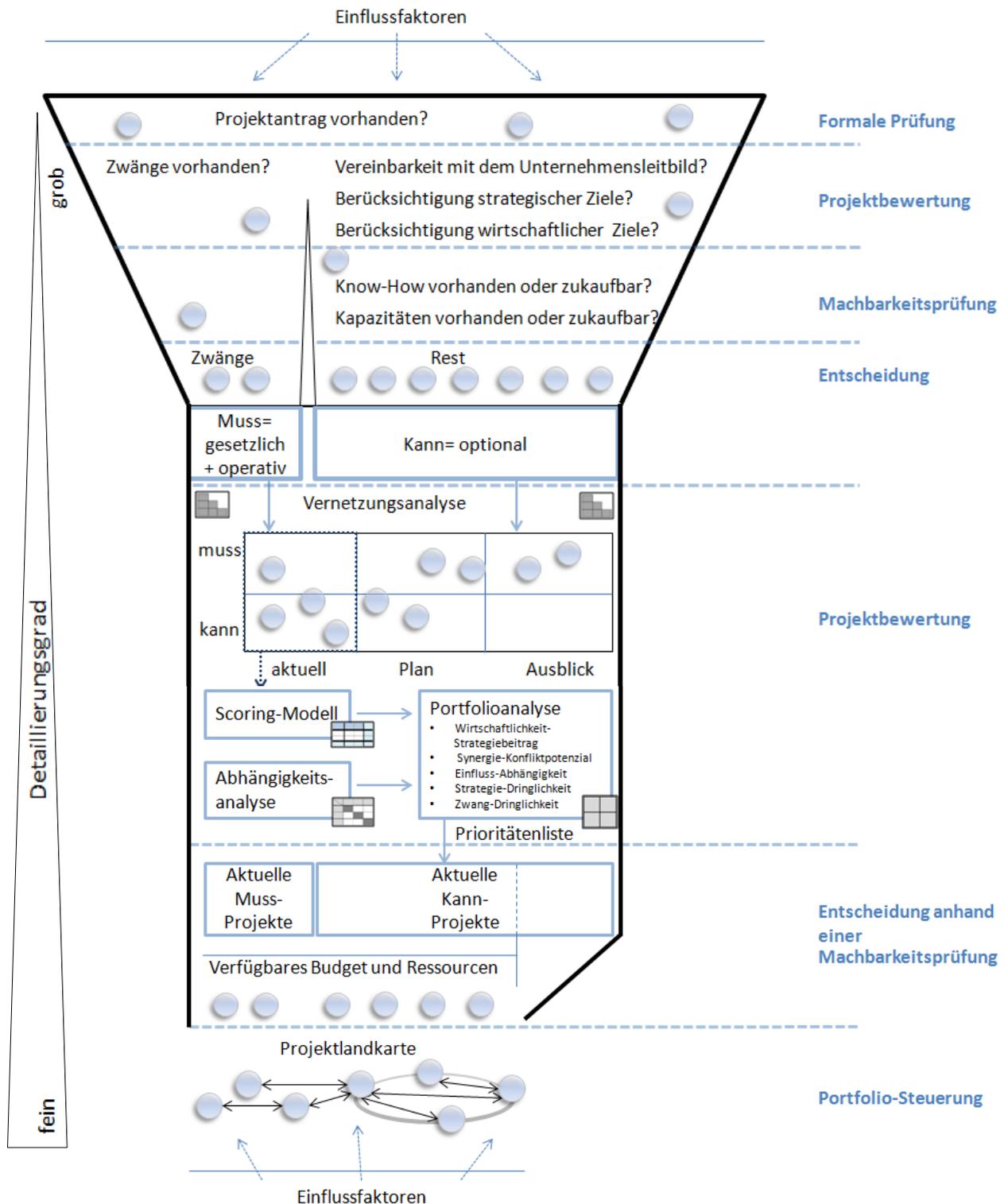


Abbildung 19: Anwendungssystem der PPM-Methoden auf das Eventmarketing (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Darstellung 19 (siehe Seite 69) legt den Grundstein und die Methodenkompetenz für ein professionelles Projektportfoliomanagement im Eventmarketing. Die Modifikation und Kombination der PPM-Methoden ermöglicht die Orientierung an den MPI Erfolgsfaktoren und die Berücksichtigung der Eventgegebenheiten. Die zusätzliche Darstellung der Verzahnung der Methoden gewährt prozessuale Einblicke und unterstützt das Vorgehen des Projektportfoliomanagers, ohne diesen durch eine exakt festgelegte Methodenabfolge zu beschränken. Diese Unterstützung ist angelehnt an die Priorisierungs-Prozessabfolge nach Lappe, Eikelmann, Campana und Schott, welche sich analog der drei Teile des Anwendungssystems in die Vorbereitung, die Analyse und die Optimierung aufteilt.<sup>253</sup> Durch diese Verknüpfung zeichnet sich das erarbeitete System durch eine hohe Anwendbarkeit auch bei labilen Eventportfolios aus. Je nach Unternehmenspräferenz kann der Fokus beispielsweise auf die synergetische Wirkung in Kombination mit einem passenden Portfolio gelegt werden oder die Strategieorientierung in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken. Zudem ist es möglich das System, je nach zur Verfügung gestellter Zeit, für das PPM seitens des Unternehmens, bezüglich des Volumens zu variieren. Zu nennen sind beispielsweise der Detaillierungsgrad der Projektlandkarte, das Auslassen der Vernetzungsanalyse oder die unterschiedliche Anzahl der verwendeten Portfolio-Analysen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich dieses System durch eine strukturierende Funktion, eine flexible Anpassbarkeit, gekoppelt mit einer hohen Anwendbarkeit, sowie durch eine prozessuale Orientierung an den MPI Erfolgsfaktoren auszeichnet. Diese Eigenschaften ermöglichen dem PPM, sich den Eventgegebenheiten anzupassen und eine Basis für das Erlangen eines zusätzlichen Unternehmensmehrwertes zu schaffen. Folglich entsteht durch diese modifizierte Gestaltung der Projektportfolio-Konzeption das notwendige Bindeglied, um das PPM auf das Eventmarketing anwenden zu können.

---

<sup>253</sup> Vgl. Lappe, M. et al., 2010, S. 176 f

## 6 Schlussfolgernde Betrachtung der Forschung und Praxis

### *Erkenntnisfortschritt durch methodisches Vorgehen*

Die Hauptzielsetzung der vorliegenden Arbeit bestand in der Prüfung einer nutzenstiftenden Vereinbarkeit zwischen zwei bislang separaten Forschungsthemen – der Verbindung des PPM mit dem Eventmarketing. Im Kontext dieser Vereinbarkeitsprüfung standen die Fragen nach den eventspezifischen Anforderungen, die das Projektportfoliomanagement bei einer Verbindung zu bewältigen hat und die Eignungsprüfung der PPM-Methoden im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Zu diesem Zweck wurde der Bearbeitungsrahmen auf kleine Eventportfolios innerhalb der Luxusgüterindustrie begrenzt. Anhand der Begutachtung der eventspezifischen Eigenschaften in Bezug auf das Zusammenspiel mehrerer Veranstaltungen, konnten Adaptionsherausforderungen für das Projektportfoliomanagement identifiziert werden. Durch eine Verbindung der Anforderungen mit den Projektportfolio-Erfolgsfaktoren, gemäß des Multiprojektmanagement Index‘ (MPI), wurde zum einen eine Skalierung und Bewertung der Herausforderungen möglich und zum anderen entstand hiermit die Grundvoraussetzung für die sinnstiftende Verbindung beider Themengebiete. Somit konnten anhand der gewonnenen Informationen relevante Multiprojektmanagement-Methoden auf ihre Eignung geprüft werden. Der Schwerpunkt der überprüften Bewertungsmethoden lag hierbei auf zwei- und mehrdimensionalen Tools, welche in der Lage sind qualitative Kriterien zu berücksichtigen. Auf diese Erkenntnis aufbauend entstand ein modifiziertes Anwendungssystem, welches den eventspezifischen Herausforderungen gerecht wird und somit das Bindeglied der beiden Themenbereiche darstellt.

Der Erkenntnisfortschritt, welcher folglich durch diese Arbeit erlangt wurde, liegt nicht nur in der Darstellung der erarbeiteten Anforderungen und der Eignungsprüfung der PPM-Methoden anhand eines vergleichbaren Bewertungsrasters, sondern auch in der Entwicklung eines, für das Eventmarketing geeigneten Methodensystems für ein strategisch orientierten Projektportfoliomanagement. Es wurden branchenspezifische Schwerpunkte gesetzt, aber dennoch bewusst ein konzeptioneller Rahmen gewahrt, um eine hohe Anwendbarkeit innerhalb der Eventbranche zu gewährleisten.

Neben dem erarbeiteten eventspezifischen Anwendungssystem entstand im Rahmen dieser Arbeit ein bisher in der Literatur nicht vorhandenes allgemeines Wirkungsgefüge der im strategischen Multiprojektmanagement-Katalog enthaltenen Methoden. Dieses Wirkungsgefüge stellt eine schlüssige Gesamtsicht über die Methodenzusammenhänge dar und liefert über die Grenzen des Eventmarketings hinaus erweiterte wissenschaftliche Kenntnisse für das Forschungsgebiet des Projektportfoliomanagements. Dieses Wirkungssystem gibt nicht nur eine grobe Struktur der Methodenzugehörigkeit und eine verständliche, anschauliche und aussagekräftige Darstellung der Zusammenhänge vor, sondern liefert zusätzlich die Möglichkeit der Rückwärtsbetrachtung. Folglich kann durch die Darstellung der Methodenabfolge von dem gewünschten Ergebnis auf das benötigte und geeignete Vorgehen geschlossen werden. Durch diese Gegebenheit wird eine hohe bereichsunabhängige Anwendbarkeit innerhalb des Projektportfoliomanagements gewährleistet.

### *Kritische Würdigung und Implikationen für die zukünftige Forschung*

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass eine Vorauswahl an zu prüfenden Methoden getroffen wurde. Aufgrund der in der Arbeit enthaltenen Argumentationskette wurde auf, aus der Investitionsrechnung stammende, finanzgestützte Methoden verzichtet. Zudem blieb eine ausführliche Eignungsprüfung der Risikoanalyse, aufgrund der verhältnismäßig geringen Relevanz für das Eventmarketing, in diese Arbeit unberücksichtigt. Diese Entscheidung ist kritisch zu betrachten und lässt aus theoretischer Sicht die Frage offen, inwieweit sich Risikoanalysen für Unternehmen in der Eventbranche eignen und in der Lage sind einen Mehrwert zu stiften. Die Frage nach der nutzenstiftenden Vereinigung der beiden Forschungsthemen und somit die indirekte Frage nach dem Mehrwert, findet im Rahmen dieser Arbeit keine uneingeschränkt positive Antwort. Zwar konnten anhand des erarbeiteten Anwendungssystems verschiedene nutzenstiftende Potenziale aufgedeckt werden, jedoch ist eine Konkretisierung und Quantifizierung aufgrund der eventspezifischen Eigenschaften, wie der Variabilität und der Individualität, sowie des Konzeptcharakters nicht möglich. Diese Arbeit bildet somit die theoretische Grundlage für weitere Forschungsarbeiten, welche beispielsweise praktische Einzelfallbetrachtungen beinhalten können, um einen Mehrwert zu quantifizieren.

Ein momentan noch offenes Themenfeld betrifft die Probleme der Wirkungskontrolle. Zwar ist dieses Thema dem operativen Eventmarketing zuzuordnen und wurde daher zu Recht in

dieser Arbeit nicht ausführlich diskutiert, jedoch wird sich ein wissenschaftlicher Fortschritt in diesem Bereich durch die Lieferung einer validen Datenbasis, ausschlaggebend auf die Qualität des strategischen Projektportfoliomanagement auswirken.

Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass im Rahmen dieser Arbeit die separaten Forschungsbereiche erstmals wissenschaftlich erfolgreich verbunden wurden und der Grundstein für weitere Forschungen gelegt wurde. Durch die aufgezeigte interdisziplinäre Sichtweise eröffnen sich neue Forschungsthemen, wie beispielsweise die Quantifizierung des Mehrwertes und die Implementierung des methodischen Systems. Hierzu wäre die Durchführung von praktischen Studien sinnvoll, um weitere praxisrelevante Aspekte einbinden zu können, sodass der Projektportfoliomanager im Eventbereich in der Lage ist, nach einer fundierten Methodik vorzugehen.

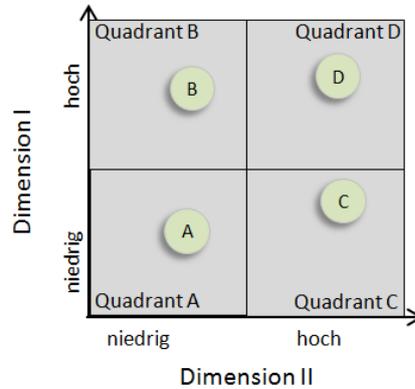
## Anhang

Autor	Berücksichtigte Projektarten				
	IT	F&E	Organisation	Marketing	Investition
Alter (1990)	•	•	•	•	
Balzer (1998)	•	•	•	•	•
Franz (1993)	•	•	•		
Hiller (2002)		•	•		•
Holland (2002)	•		•		•
Leyendecker (2002)	•	•	•	•	
Lomnitz (2002)	•	•	•	•	•
Radke (1989)		•		•	•
Wittmann (1998)		•			•

Anhang 1: Projektarten in der Literatur (Quelle: Entnommen aus Kunz, C., 2007, S. 59)

Projekt- Merkmale	Organisations- struktur	Linie	Matrix			Projektbasiert
			Schwache Matrix	Ausgewogene Matrix	Starke Matrix	
Befugnis des Projektmanagers		Geringe oder keine	Begrenzt	Niedrig bis mäßig	Mäßig bis hoch	Hoch bis fast vollständig
Ressourcenverfügbarkeit		Geringe oder keine	Begrenzt	Niedrig bis mäßig	Mäßig bis hoch	Hoch bis fast vollständig
Kontrolle über das Projektbudget		Linienmanager	Linienmanager	Gemischt	Projektmanager	Projektmanager
Rolle des Projektmanagers		Teilzeit	Teilzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit
Verwaltungsmitarbeiter des Projektmanagements		Teilzeit	Teilzeit	Teilzeit	Vollzeit	Vollzeit

Anhang 2: Organisationsbedingte Einflüsse auf Projekte (Quelle: PMI, 2008, S. 28)



Portfolio-Modell Autoren	Dimension I	Dimension II	Quadrant	Prioritätsklasse
Ressourcen-Belastungs-Portfolio Patzak/Ratthey (1998), Reiss (1996)	Beitrag zum Unternehmererfolg	Ressourcenbelastung	A	Niedrig
			B	Hoch
			C	Niedrig
			D	Mittel
Bedeutungs-Dringlichkeits-Portfolio Foschiani (1999), Pradel/Südmeyer (1996) und (1997)	Strategische Bedeutung	Zeitliche Dringlichkeit	A	Niedrig
			B	Mittel
			C	Mittel
			D	Hoch
Unternehmererfolg-Projektrisiko-Portfolio Hannsen/Remmel (1996), Reiss (1996)	Beitrag zum Unternehmererfolg	Internes Projektrisiko (Komplexität)	A	Mittel
			B	Hoch
			C	Niedrig
			D	Mittel
Portfolio strategischer Projekte von FEDERE/GRIGLIO Federe/Griglio (1998)	Relative Wirkung	Relative Ressourcenstärke	A	Niedrig
			B	Mittel
			C	Mittel
			D	Hoch
Projektportfolio von GYSLER/BLOCH Gysler/Bloch (1998)	Professionalitätssteigerung	Prozessverbesserung	A	Niedrig
			B	Mittel
			C	Mittel
			D	Hoch

Anhang 3: Synopse der Portfolio-Methoden (Quelle: Kunz, C., 2007, S. 152)



## Literaturverzeichnis

- Alter, W. (2011):** Geschäftsentwicklung – Orientierung für das Projektportfolio-Management, in: Hirzel, M./Alter, W./Sedlmayer, M. (Hrsg.): Projektportfolio-Management – Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 23-37.
- Baguley, P. (1999):** Optimales Projektmanagement: strategische Planung, erfolgreiche Durchführung, effiziente Kontrolle, Niedernhausen.
- Bär, S. (2013):** Mythostransfer durch Eventmarketing – Gibt es einen Zusammenhang zwischen Marken, Mythen und Events?, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events im Zeitalter von Social Media – Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden, S. 129-155.
- Bruhn, M. (1997):** Kommunikationspolitik – Bedeutung, Strategien, Instrumente, München.
- Bruhn, M. (2011):** Unternehmens- und Marketingkommunikation, 2. Auflage, München.
- Dammer, H./Gemünden, H. G. (2005):** Erfolgsfaktoren des Multiprojektmanagements – Ergebnisse einer qualitativen Studie, in: Projekt Magazin, Heft 5/2005, S. 1-6.
- Dammer, H./Gemünden, H. G./Schrott, E./Campana, C. (2005):** Die gelebte Projektorganisation: Das Management von Projektlandschaften, in: Projektmanagement aktuell, Heft 2/2005, S. 16-23.
- Dammer, H./ Gemünden, H. G./ Lettl, C. (2006):** Organisatorische Einflussfaktoren des Multiprojektmanagements – ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Projektmanagement aktuell, Heft 3/2006, S. 12-19.
- Dammer, H. (2008):** Multiprojektmanagement, Wiesbaden.
- Deutsche Bank Research (2007):** Deutschland im Jahr 2020 - Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition, elektronische Ressource: [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000209595.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000209595.pdf), Zugriff am 24.11.14.
- Deutsches Institut für Normung e. V. (2009):** DIN 69901 Projektmanagement und Projektmanagementsysteme Teil 5, Berlin.
- Deutsches Institut für Normung e. V. (2013):** DIN 69909-1 2013-03 Multiprojektmanagement - Management von Projektportfolios, Programmen und Projekten Teil 1, Berlin.
- Diez, W. (2006):** Automobil-Marketing – Navigation für neue Absatzstrategien, München.
- Drengner, J. (2003):** Imagewirkungen von Eventmarketing - Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes, 1. Aufl., Wiesbaden.

- Drengner, J. (2007):** State of the Art der Wirkungs- und Erfolgsforschung im Eventmarketing, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 135-148.
- Drengner, J. (2008):** Imagewirkung von Eventmarketing – Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Drengner, J. (2013):** Eventmarketing und Social Media-Kommunikation als Instrumente des Managements von Markenbeziehungen aus der Perspektive der Service-Dominant Logic, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events im Zeitalter von Social Media – Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden, S.63-84.
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (2015):** Porsche Tennis Grand Prix, elektronische Ressource: <http://www.porsche-tennis.de/prod/pag/tennis.nsf/web/german-home>, Zugriff am 07.01.2015.
- Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (2012):** FINALE! Der Porsche Sports Cup feiert Saisonabschluss in Hockenheim, elektronische Ressource: <http://porscheplatz.porsche.com/de/articles/finale-der-porsche-sports-cup-feiert-saisonabschluss-hockenheim>, Zugriff am 07.01.2015.
- Duden online (2014):** zum Begriff „Event“, elektronische Ressource <http://www.duden.de/node/696477/revisions/1304556/view>, Zugriff am 12.12.14.
- Erber, S. (2000):** Eventmarketing – Erlebnisstrategien für Marken, Landsberg/Lech.
- Esch, F./Möll, T. (2009):** Ich fühle, also bin ich – Markenemotionen machen den Unterschied, in: Marketing Review St. Gallen, Heft 4/2009, S. 22-26.
- Eßeling, V. (2010):** Die Projektbewertung als Grundlage der strategischen Effektivität von Unternehmungen, in: Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multi-Projektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Aufl. 2, Berlin, S. 131-140.
- Frahm, M. (2011):** Beschreibung von komplexen Projektstrukturen, in: Projektmanagement aktuell, Heft 02/2011, S. 22-27.
- Gaida, I. (2006):** Von der Strategy Map zum Projektportfolio-Management in: Hirzel, M./Kühn, F./Wollmann, P. (Hrsg.): Projektportfoliomanagement – Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, Wiesbaden, S. 35-43.
- Garber, T. (2005):** Event-Marketing Erlebnis mit Ergebnis?, in: Absatzwirtschaft, 2005/01, S. 80-85.
- Geiger, I./Romano, R./Gubelmann, J./Badertscher, K./Pifko, C. (2009):** Projektmanagement - Zertifizierung nach IPMA(3.0)-Ebenen D und C: Grundlagen und Kompetenzelemente, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen, 2. Aufl., Zürich.
- Gruber, W./Süß, G. (2003):** Projektmanagement Lexikon: Das Standardwerk für die Projektarbeit, München.

- Häusel, H. (2012):** Emotional Boosting – Die hohe Kunst der Kaufverführung, 2. Auflage, München.
- Heesen, M. (2009):** Innovationsportfoliomanagement – Bewertung von Innovationsprojekten in kleinen und mittelgroßen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, Dissertation an der Universität Duisburg-Essen, Wiesbaden.
- Heines, A. (2011):** Ergebnisse der Studie: Projekte als Erfolgsfaktor, Heidelberg, S. 1-19, elektronische Ressource: [http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Know-How/studien/Projekte\\_als\\_Erfolgsfaktor\\_Ergebnisse.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Projekte_als_Erfolgsfaktor_Ergebnisse.pdf), Zugriff am 24.11.2014.
- Hiller, M. (2002):** Multiprojektmanagement – Konzeption zur Gestaltung, Regelung und Visualisierung einer Projektlandschaft, in: FBK Produktionstechnische Berichte Band 43, Kaiserslautern.
- Hirzel, M. (2011):** Herausforderungen des Projektportfolio-Managements, in: Hirzel, M./Alter, W./Sedlmayer, M. (Hrsg.): Projektportfolio-Management – Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 13-22.
- Holzbaur, U. (2007):** Entwicklungsmanagement - Mit hervorragenden Produkten zum Markterfolg, Heidelberg.
- Inden-Lohmar, T. (2007):** Typische Probleme bei der Planung und Durchführung von Events, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 97-108.
- Jaekel, C. (1984):** Druckstellen am Apfel, in: Werben und Verkaufen, Heft Nr. 45 , S. 24-33.
- Jantzen-Homp, D. (2000):** Projektportfolio-Management - Multiprojektarbeit im Unternehmungswandel, Wiesbaden.
- J. Esslinger GmbH & Co. KG (2014):** Gute Laune beim Porsche-Golfturnier, elektronische Ressource: [http://www.pz-news.de/sport\\_artikel,-Gute-Laune-beim-Porsche-Golfturnier-\\_arid,505063.html](http://www.pz-news.de/sport_artikel,-Gute-Laune-beim-Porsche-Golfturnier-_arid,505063.html), Zugriff am 07.01.2014.
- Jonas, D./Kock, A./Gemünden, H. G. (2012):** Predicting Project Portfolio Success by Measuring Management Quality – A Longitudinal Study, in: IEEE TRANSACTIONS IN ENGINEERING MANAGEMENT, Vol. 60, Nr. 2, 2013.
- Junge, C. (2009):** Zusammenarbeit fördern – Kommunikationsbarrieren überwinden: Schnittstellenkommunikation im Unternehmen, Marburg.
- Kaiser, S. (2014):** Eventmarketing in der deutschen Automobilindustrie: Bedeutung, Integration und Beispiele des Erfolgsfaktors Erlebnismarketing, Hamburg.
- Karlstedt, F. (2013):** Qualitätskennzahlensystem im Projektmanagement: Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Quantifizierung der Prozessqualität anhand der Effizienz und Effektivität der Projektabwicklung im Großanlagenbau, Diplomarbeit an der Technischen Universität Berlin, Hamburg.

- Kerzner, H. (2008):** Projektmanagement – ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, 2. Aufl., Heidelberg.
- Kiel, H.-J./Bäuchl, R. (2014):** Eventmanagement – Konzeption, Organisation, Erfolgskontrolle, München.
- Kiendl, S. (2007):** Markenkommunikation mit Sport - Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform, Dissertation an der Universität der Bundeswehr München, Wiesbaden.
- Kirchgeorg, M./Springer, C./Brühe, C. (2007):** Effizienz und Effektivität der Live Communication im branchenübergreifenden Vergleich, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 17-36.
- Kirchgeorg, M./Bruhn, M./Hartmann, D. (2011):** Live Communication im Wandel der Kommunikationsportfolios – Substitution oder Integration, in: Marketing Review St. Gallen, 2/2011, S. 7-13.
- Klose, B. (2008):** Projektabwicklung – Arbeitshilfen, Fallbeispiele und Checklisten im Projektmanagement, 5. Auflage, München.
- Köhler, J. (2014):** Events als Instrumente des Regionalmarketing: Entwicklung eines Bezugsrahmens zur regional-strategischen Eventwirkungskontrolle, Dissertation Technische Universität Chemnitz, Wiesbaden.
- Kunz, C. (2006):** Einflussnahme und Mitwirkung von Organisationseinheiten im Multiprojektmanagement, in: Planung & Unternehmenssteuerung, Vol. 17, S. 433-454.
- Kunz, C. (2007):** Strategisches Multiprojektmanagement – Konzeption, Methoden und Strukturen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kreutzer, R. (2010):** Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente – Fallbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Kuster J./Huber, E./Lippmann, R./Schmid, A./Schneider, E./Witschi, U./Wüst, R. (2006):** Handbuch Projektmanagement, 2. Auflage, Heidelberg.
- Kühn, F. (2011):** Projektportfolio-Management einführen, in Hirzel, M./Alter, W./Sedlmayer, M. (Hrsg.): Projektportfolio-Management – Strategisches und operatives Multiprojekt-Management in der Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 64-82.
- Kühn, F./Pleuger, G. (2006):** Wertanalyse des Projektportfolios, in: Hirzel, M./Kühn, F./Wollmann, P. (Hrsg.): Projektportfoliomanagement – Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, Wiesbaden, S. 57-77.
- Lange, D. (2010):** Mitwirkungen und Funktionen des Controlling bei der Konzeption des Projektportfolios, in: Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 2. Aufl., Berlin. S. 101-113.

- Lappe, M./Eikelmann, T./Campana, C./Schott, E. (2010):** Praxiserfahrung und Best Practice zu Projektpriorisierung und -selektion, in: Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 2. Auflage, Berlin, S. 173-186.
- Lasslop, I. (2003):** Effektivität und Effizienz von Marketing-Events - Wirtschaftstheoretische Analyse und empirische Befunde, Schriftenreihe: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, S. (Hrsg.): Unternehmensführung und Marketing, Band 43, Wiesbaden.
- Lasslop, I./Burmam, C./Nitschke, A. (2007):** Erfolgsbeurteilung von Events, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 117-134.
- Leach, L. (2014):** Critical Chain Project Management, 3. Aufl., Boston.
- Leyendecker, P. (2006):** Priorisierung von Projekten, in: Hirzel, M./Kühn, F./Wollmann, P. (Hrsg.): Projektportfoliomanagement – Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 79-92.
- Lomnitz, G. (2004):** Multiprojektmanagement – Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, Frankfurt.
- Match Race Germany GmbH (09.05.2012):** Mit Porsche und viel PS in die Zukunft - Pressekonzferenz im Porsche Museum: „Wir schätzen keine Eintagsfliegen“, elektronische Ressource: <http://www.matchrace.de/mitteilung-reader/items/match-race-germany-mit-porsche-und-viel-ps-in-die-zukunft.html>, Zugriff am 07.01.2015.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2012):** Dienstleistungsmarketing - Grundlagen – Konzepte – Methoden, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Meskendahl, S./Jonas, D./Kock, A./Gemünden, H. G. (2011):** Wie Unternehmen erfolgreich ihr Projektportfolio managen – Ergebnisse der 4. Studie zum Multiprojektmanagement der TU Berlin, in: Projektmanagement aktuell, Heft 1/2011, S. 20-24.
- Müller, J./Burgartz, T. (2007):** Controlling von Events – Eventprozess und Eventcheck, in: Hosang, M. (Hrsg.): Event & Marketing 3 – Konzepte Beispiele Trends, Frankfurt am Main, S. 211-230.
- Nufer, G. (2007):** Event-Marketing und –Management - Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung der Imagewirkung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Nickel, O./Esch, F.-R. (2007):** Markentechnische und verhaltenswissenschaftliche erfolgreicher Marketingevents, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 53-80.
- Patzak, G./Rattay, G. (1998):** Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 3. Auflage, Wien.
- Pommeranz, I. (2011):** Komplexitätsbewältigung im Multiprojektmanagement – Die Handlungsperspektive der Multiprojektleiter, Dissertation an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Universität Augsburg.

- Project Management Institute (2008):** The Standard for Portfolio Management, 2. Auflage, Pennsylvania.
- Project Management Institute (2008):** A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), 4. Aufl., Pennsylvania.
- Recke, T./Einhorn, M. (2012):** Markencontrolling bei der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, in: Burmann, C./König, V./Meurer, J. (Hrsg.): Identitätsbasierte Luxusmarkenführung – Grundlagen – Strategien – Controlling, Wiesbaden, S. 305-317.
- Rostomyan, A. (2014):** The Impact of Emotions in Marketings Strategy, in: Ternès, A./Towers, I. (Hrsg.): Internationale Trends in der Markenkommunikation – Was Globalisierung, neue Medien & Nachhaltigkeit erfordern, Wiesbaden, S. 119-130.
- Schanz, G. (1994):** Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München.
- Schreckeneder, B. (2013):** Projektcontrolling – Projekte überwachen, steuern, präsentieren, Aufl. 4, Freiburg.
- Schwarze, J. (2006):** Projektmanagement mit Netzplantechnik, 9.Aufl., Herne – Berlin.
- Schwägermann, H./Cornelius, M. (2012):** Wiegen, messen und für gut befunden? Ein Beitrag zum Event-Controlling, in: Schreiber, M.-T. (Hrsg.): Kongresse, Tagungen und Events: Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft, München, S. 243-264.
- Seidl, J./Ziegler, T. (2010):** Management von Projektabhängigkeiten, in: Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 2. Auflage, Berlin, S. 115-130.
- Seidl, J. (2011):** Multiprojektmanagement – Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Projektportfolio- und Programmmanagement, Heidelberg.
- Silber, A. (2007):** Schnittstellenmanagement im CRM-Prozess des Industriegütervertriebs – Modellbasierte Analyse und Gestaltung der Verbesserungspotenziale, Darmstadt.
- Sistenich, F. (1999):** Eventmarketing: ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen, Wiesbaden.
- Spang, K./Özkan, S. (2009):** GPM-Studie 2008/2009 zum Stand und Trend des Projektmanagements, Auftraggeber Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., elektronische Ressource: [http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/Know-How/00-Gesamt-Studie-GPM-Juli\\_2009.pdf](http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/00-Gesamt-Studie-GPM-Juli_2009.pdf), Zugriff am 24.11.2014.
- Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (2010):** Trends für die Konzeption und Umsetzung eines effizienten Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling, in: Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 2. Auflage, Berlin, S. 413-418.

- Steinle, C./Eßeling, V./Mach, K. (2010):** Entwicklung einer Konzeption zur Priorisierung und Selektion von Projekten im Rahmen des Projektportfolio-Management, in: Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 2. Auflage, Berlin, S. 159-172.
- Stöhr, A. (2013):** Eventmarketing in Markenerlebniswelten als Erfolgsfaktor, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events im Zeitalter von Social Media – Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, Wiesbaden, S. 171-187.
- Tropp, J. (2011):** Moderne Marketing-Kommunikation – System – Prozess – Management, Wiesbaden.
- Verband Direkter Wirtschaftskommunikation FAMAB e.V. (2012):** Event-Klima 2012 – Eine Befragung des Forum Marketing-Eventagenturen im FAMAB e.V., - Durchgeführt von TNS-Infratest Communications Research Center, Hamburg, elektronische Ressource: [http://www.memo-media.de/data/downloads/104/eventklima-2012\\_pressecharts.pdf](http://www.memo-media.de/data/downloads/104/eventklima-2012_pressecharts.pdf), Zugriff am 24.11.2014.
- Wald, A./Wagner, R./Nuhn, H./Schneider, C. (2014):** Strategieorientierte Multiprojektsteuerung: Herausforderungen und Lösungsansätze, in: Projektmanagement Aktuell, Heft 1/2014, S. 32-37.
- Weinberg, P./Nickel, O. (2007):** Grundlagen für die Erlebniswirkungen von Marketing-events, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 37-50.
- Wirtz, G. (2008):** Die Regenmacher – Eventmarketing der Zukunft, Frankfurt am Main.
- Wollmann, P. (2010):** Strategische Planung und Projektportfoliomanagement, in: Steinle, C./Eßeling, V./Eichenberg, T. (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling: Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, 2. Auflage, Berlin, S. 89-100.
- Wollmann, P. (2011):** Projektportfolio-Management im Kontext der strategischen Planung, in: Hirzel, M./Alter, W./Seldmayer, M. (Hrsg.): Projektportfolio-Management – Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 39-50.
- Wöltje, J. (2005):** Betriebswirtschaftliche Formeln, 2. Auflage, München.
- Wünsch, U. (2013):** Event und Emotion – Einige Gedanken und Vorschläge zu möglichen Zusammenhängen, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events im Zeitalter von Social Media – Stand und Perspektiven in der Eventforschung, Wiesbaden, S. 157-170.
- Zanger, C./Drengner, J. (2004):** Eventreport 2003 - Eine Trendanalyse des deutschen Eventmarktes und dessen Dynamik, Chemnitz.

- Zanger, C./Sistenich, F. (1996):** Eventmarketing: Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines kommunikativen Kommunikationsinstruments, in: Marketing ZFP, 18/4, S. 233-242.
- Zanger, C. (2001):** Eventmarketing/Veranstaltungsmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlers großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München, S. 439-442.
- Zanger, C. (2007):** Eventmarketing als Kommunikationsinstrument – Entwicklungsstand in Wissenschaft und Praxis, in: Nickel, O. (Hrsg.): Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Aufl., München, S. 3-16.
- Zanger, C. (2010):** Markenkommunikation und Beziehungsmarketing – Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden.

## **Erklärung**

### *Eidesstattliche Erklärung*

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder aus anderweitigen fremden Äußerungen entnommen wurden, sind als solche einzeln kenntlich gemacht.

Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher nicht veröffentlicht.

Magstadt, den \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_