SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 4/2013

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann

Benedikt Römmelt

Editorial Board Prof. Dr. Gerd Nufer

Prof. Dr. André Bühler Prof. Dr. Rainer Cherkeh

Reviewer Board Prof. Dr. Michael Dinkel

Prof. Dr. Eike Emrich Prof. Dr. Albert Galli

Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger Prof. Dr. Gregor Hovemann Prof. Dr. Gerhard Schewe

Chefredakteur/ Robin Heinze

Editor-in-Chief E-Mail: redaktion@sciamus.de

Tel.: 0176 420 96 443

Layout/ Design Robin Heinze

Sciamus GmbH Verlag/ Publisher

Waldsteinweg 14 D-95182 Döhlau

E- Mail: info@sciamus.de

Die Zeitschrift Sciamus - Sport und Management erscheint Erscheinungsweise

vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen

Abständen.

Für Autoren/

Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie Anzeigen

über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH Waldsteinweg 14 D-95182 Döhlau - Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247

Ausgabe 4/2013

© 2010 - 2013 Sciamus GmbH, Döhlau

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen Copyright

sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages

unter Angabe der Quellen gestattet.

Volltexte

Elektronische www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

| Alexander Hodeck & Gregor Hovemann | |
|--|----|
| Typisierung von Wintersporttouristen in deutschen Mittel- | |
| gebirgen am Beispiel des Erzgebirges | 1 |
| Christopher Huth | |
| Forschungsreport – Erwartungen der Golfclubs an die | |
| KRAMSKI Deutsche Golf Liga | 13 |
| Im Interview mit Matthias Remund – Direktor des Bundesamts für Sport (BASPO) in der Schweiz | |
| Die Strategien der Top-Manager im Sport | 19 |
| Holger Preuß, Thomas Könecke & Norbert Schütte | |
| Auch wirtschaftlich ein Gewinn für Stadt und Land? – | |
| Bestimmung des Primärimpulses des 1. FC Kaiserslautern | |
| in der Zweitligasaison 2008/09 | 24 |

Alexander Hodeck & Gregor Hovemann

Typisierung von Wintersporttouristen in deutschen Mittelgebirgen am Beispiel des Erzgebirges

Abstract

Aufgrund des ständig steigenden Wettbewerbs im Sporttourismus wird die Entwicklung von Marketingstrategien für Destinationen zunehmend wichtiger. Gerade für Mittelgebirgsregionen, die aufgrund klimatischer und demografischer Veränderungen besonders gezwungen sind, sich perspektivisch neu aufzustellen, trifft dies zu. Die Segmentierung von Kunden ist ein häufig eingesetztes Instrument. Im Wintersporttourismus existieren bisher vorwiegend Erkenntnisse zu Hochgebirgsregionen. Die Untersuchung beschäftigt sich mit dem Reiseverhalten von Wintersporttouristen in einem Mittelgebirge. Die Wintersporttouristen werden aufgrund von Destinationsauswahlkriterien segmentiert. Dadurch werden erste Erkenntnisse für vergleichbare Destinationen geliefert.

1 Problemstellung

Sporttourismus hat sich als bedeutender Bestandteil der Tourismusbranche etabliert. Darüber hinaus ist dieses Phänomen in den letzten Jahrzehnten zunehmend in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtungen gerückt¹. Für Reiseveranstalter ganz besonders aber auch für Anbieter von touristischen Leistungen und für Destinationsmanagementorganisationen ist es essentiell Kunden zu kennen und zu verstehen, um adäquate Angebote entwickeln zu können. Um die Heterogenität von Touristen sichtbar zu machen ist die Typisierung durch Segmentierung ein häufig genutztes Instrument². Entwicklun-

gen auf dem Sporttourismusmarkt lassen sich mit denen des allgemeinen Tourismusmarktes vergleichen. Für beide ist eine zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs feststellbar. Die Anzahl deutscher Wintersporttouristen ist in den letzten Jahren relativ konstant³, die Anzahl der Anbieter und Destinationen wächst jedoch stetig. Dabei entstehen in den traditionellen Wintersportgebieten deutscher Touristen (Alpen, deutsche Mittelgebirge) selten neue Angebote. Vielmehr werden Destinationen in osteuropäischen Ländern ständig erweitert (z.B. Klinovec in Tschechien). Ausserdem drängen gänzlich neue Destinationen mit ihren Angeboten auf den Markt. Dazu zählen zum Beispiel Destinationen in Bulgarien (Bansko) oder der Türkei (Erzerum). Diese Destinationen geografischen können aufgrund der Bedingungen, des Preisleistungsverhältnisses und der gestiegenen Mobilität der Touristen als direkte Konkurrenten deutscher Mittelgebirge gesehen werden. Sowohl die verschärfte Konkurrenzsituation als auch andere Wettbewerbsveränderungen führen zu der Erkenntnis, dass das Entwickeln von Marketingstrategien dringend notwendig wird. Besonders die Veränderung des Klimas⁴ und die Auswirkungen des demografischen Wandels⁵ machen eine Entwicklung von neuen Strategien notwendig. Dazu ist das Verstehen der bestehenden und zukünftigen Kunden gerade für Wintersportdestinationen in Mittelgebirgen unverzichtbar. Die Marktsegmentierung ist in diesem Zusammen-

¹ Schwark, 2007, S. 117f.

² Konu, Laukkanen & Komppula, 2011, S. 1098f.; Olbrich, Battenfeld & Buhr, 2012, S.150

³ Aderhold, 2012, S.16ff.

⁴ Landauer, Pröbstl & Haider, 2012, S. 741f.; Steiger & Trawöger, 2011, S.152f.; Endler, Oehler & Matzarakis, 2010, S.50ff.

⁵ Grimm, Metzler, Butzmann & Schmücker, 2010, S.118ff.

hang eine geeignete Vorgehensweise. Diese wurde in einer Vielzahl von Studien zum Wintersporttourismus⁶ bereits genutzt. In der hier vorgestellten Untersuchung wird eine Segmentierung von Wintersporttouristen in Mittelgebirgen aufgrund von Destinationsauswahlkriterien vorgenommen.

2 Forschungsstand

2.1 Destinations auswahl im Wintersporttourismus

In der Literatur zum Sporttourismus liegen verschiedene Modelle der Destinationsauswahl vor.7 Unter Destinationen versteht man dabei Orte oder Regionen, die Besucher anziehen und die deren Bedürfnisse befriedigen können. Diese Orte müssen über Ressourcen, die Infrastruktur und Dienstleistungsangebote verfügen, welche erst in der Kombination dieser Faktoren Tourismus ermöglichen⁸. Ergänzend dazu muss eine Destination auch als solche von potentiellen Touristen wahrgenommen werden. Destinationsauswahlprozesse beziehen sich dabei in der Regel auf mikro-ökonomische Theorien und auf die Verhaltenstheorie. In dieser Arbeit wird das Destinationsauswahlmodell von Pearce⁹ als Grundlage verwendet. Nach diesem Ansatz ist für die Wahl einer Destination eine bestimmte Zahl von Destinationsauswahlkriterien bedeutsam. Der Destinationsauswahlprozess selber wird dabei von internalen und externalen Fakbeeinflusst. Internale Faktoren beziehen sich auf individuelle Besonderheiten der Reisenden (z.B. Charaktereigenschaften und Motivation). Die externa-

len Faktoren beziehen sich auf Eigenschaften der Destinationen, welche ein Tourist aufgrund der eigenen Erfahrung, aufgrund von Marketingmaßnahmen der Destination oder aus anderen Quellen vor der Entscheidung beziehen kann. Hinzu kommen noch weitere persönliche Umstände, die die Destinationsauswahl beeinflussen. Das Modell von Pearce bezieht sich auf einen Destinationsauswahlprozess zwischen unterschiedlichen Ländern. Konu, Laukkanen & Komppula¹⁰ erweiterten das Modell, um es auf unterschiedliche Destinationen eines oder mehrerer Länder anzupassen. Im Wintersporttourismus existieren nur wenige Studien, die sich explizit mit der Destinationsauswahl beschäftigen. So verwendeten Klenosky, Gengler & Mulvey¹¹ den Means-End-Approach und konnten herausfinden, dass zunächst variantenreiche und herausfordernde Pisten und Loipen eine Rolle für die Befriedigung der Bedürfnisse Spaß und Spannung der Sporttouristen spielen. Zudem erwiesen sich die Schneebedingungen, die soziale Atmosphäre, die Möglichkeit, Geld zu sparen, und eine lokale, familiäre Kultur als wichtig. Konu et al. konnten mit Hilfe einer Faktorenanalyse vier wichtige Faktoren¹² identifizieren. Dazu zählen Angebote für Abfahrtskiläufer, Angebote für Langläufer, eine Vielfalt an Restaurants und weitere Angebote des sozialen Lebens wie Spa- und Wellnessangebote. Hallmann, Feiler, Müller und Breuer wiederum untersuchten Zusammenhänge zwischen ausgeübten Wintersportarten und den wahrgenommenen sporttouristischen Erfahrungen bei aktiven Wintersporttouristen in den deutschen Alpen.¹³ Die meisten der vorliegenden Studien zur Destinationsauswahl im Wintersporttourismus beziehen sich auf Hochgebirge. Ein Forschungsdefizit

⁶ z.B. Dolnicar & Leish, 2003; Perdue, 2004; Tsiotsou, 2006; Füller & Matzler, 2008; Won, Bang & Shonk, 2008; Dixon, Backman, Backman & Norman, 2012; Vassiliadis, Priporas & Andronikidis, 2012

⁷ z.B. Klenosky, Gengler & Mulvey, 1993; Papatheodorou, 2001; Pearce, 2005

⁸ Higham, 2011, S. 8

⁹ Pearce, 2005, S. 109

¹⁰ Konu et al., 2011, S. 1098

¹¹ Klenosky, Gengler & Mulvey, 1993, S.372

¹² Konu et al., 2011, S. 1101f.

¹³ Hallmann, K., Feiler, S., Müller, S. & Breuer, C., 2012, S. 145ff.

besteht bezogen auf andere Destinationstypen wie etwa Mittelgebirgsregionen. Für Mittelgebirgsregionen in Deutschland liegen keinerlei Erkenntnisse vor, obwohl gerade in diesen Regionen Wintersport und Wintersporttourismus besonders große Tradition und wirtschaftliche Bedeutung hat.¹⁴

2.2 Segmentierung im Wintersporttourismus

Zielstellung von Segmentierungen ist eine Aufteilung von Kunden aufgrund verschiedener Kriterien in möglichst homogene Untergruppen. 15 Segmentierung ist dabei aus unterschiedlichen Gründen hilfreich. 16 So bildet sie eine Grundlage für ein erfolgreiches Zielgruppenmarketing, unterstützt das Entwickeln effektiver Marketingstrategien, um spezifische Kundenwünsche zu befriedigen, erleichtert die Produktdifferenzierung und ist hilfreich, Marktchancen beziehungsweise Risiken zu identifizieren. Meist erfolgt eine Segmentierung durch demografische, geografische, verhaltensbezogene oder psychografische Kriterien. Es existieren dabei sowohl a priori als auch a posteriori Ansätze. Bei a priori Ansätzen sind die zugrunde gelegten Variablen der Segmentierung bereits vorher bekannt (Alter, Geschlecht). A posteriori Ansätze sind datenbezogen und beziehen sich meist auf eine Auswahl von Variablen, die mittels Befragung erhoben werden. Im Wintersporttourismus erfolgte eine Segmentierung bereits bezogen auf verschiedene Typen von Variablen. So segmentierten Dolnicar & Leisch¹⁷ Urlaubsgäste in den österreichischen Alpen mittels einer allgemeinen Tourismusumfrage sowohl nach Urlaubsaktivitäten als auch nach der Motivation der Touristen. Dabei konnten fünf verhaltensbezogene Segmente und sieben psychografische Segmente identifiziert werden. Diese wurden in einem zweiten Schritt zu fünf kombinierten Segmenten zusammengefasst. Perdue¹⁸ führte eine Segmentierung von Wintersporttouristen in den Rocky Mountains durch. Dort ließen sich Sporttouristen bezogen auf ihre Besuchsfrequenz in ein Segment mit hoher und in ein Segment mit niedriger Frequenz einteilen. Füller & Matzler¹⁹ führten eine Untersuchung bei Wintersporttouristen in alpinen Skidestinationen in Österreich, der Schweiz und Italien durch. Bei diesen Besuchern konnten aufgrund des Lebensstils wiederum fünf Segmente identifiziert werden. Won et al.20 clusterten nordamerikanische Studierende nach der relativen Bedeutung einzelner Faktoren. Es konnten fünf Cluster identifiziert werden, wobei sich diese bezogen auf die Wichtigkeiten der einzelnen Faktoren unterschieden. Nur die Bedeutung der "Schneebedingungen" war für alle Segmente gleich hoch. Fast alle auffindbaren Untersuchungen beziehen schließlich auf Hochgebirgsregionen. Nur drei Segmentierungsstudien liegen vor, die sich nicht auf vergleichbare Destinationen beziehen. Es handelt sich dabei um die Untersuchungen von Tsiotsu²¹, welche Wintersporttouristen griechische grund der Besuchshäufigkeit segmentierte. In der Untersuchung von Konu et al.22 wurden finnische Wintersporttouristen aufgrund von Destinationsauswahlkriterien in sechs Segmente unterteilt. Die dort gefundenen Segmente unterschieden sich signifikant in den Eigenschaften Alter, Geschlecht und in ihrem Reiseverhalten bezogen auf Besuchshäufigkeit und Reisebegleitung. Vassiliadis et al.23 unterschieden Wintersporttouristen in 13 griechi-

¹⁴ Statistisches Landesamt des Freistaats Sachsen, 2011, S.10f.

¹⁵ Middleton & Clarke, 2001; Wedel & Kamakura, 2002; Cahil, 2006

¹⁶ Tsiotsou, 2006, S.16f.

¹⁷ Dolnicar & Leisch, 2003, S. 285ff.

¹⁸ Perdue, 2004, S. 253ff

¹⁹ Füller & Matzler, 2008, S.116ff.

²⁰ Won et al., 2008, S. 262ff.

²¹ Tsiotsu, 2006, S. 22ff.

²² Konu et al., 2011, S.1098

²³ Vassiliadis et al., 2012, S. 5ff.

schen Skigebieten aufgrund ihres Verhaltens innerhalb dreier Zeitblöcke (vor der Ankunft, zur Ankunft und während des Aufenthalts). Für mitteleuropäische oder gar deutsche Mittelgebirge liegen auch bezüglich der Segmentierung von Sporttouristen keinerlei Erkenntnisse vor. An dieser Stelle setzt die vorliegende Untersuchung an.

3 Methodik

3.1 Zielstellung

In dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass der Entscheidungsprozess im Sporttourismus für eine bestimmte Destination sowohl durch internale als auch externale Faktoren beeinflusst wird. Für Anbieter von sporttouristischen Angeboten ist es wichtig, den Destinationsauswahlprozess in seiner Komplexität zu verstehen. Ziel dieser Untersuchung ist zunächst eine Segmentierung der Wintersporttouristen aufgrund von Destinationsauswahlkriterien. Die Ergebnisse können aufgrund der gewählten Vorgehensweise mit anderen Destinationen verglichen werden und erlauben Ableitungen dazu, ob Sporttouristen in Mittelgebirgen mit denen in Hochgebirgen oder auch Gebirgen in Nordeuropa vergleichbar sind oder sich grundsätzlich von diesen unterscheiden. Die gewonnenen Erkenntnisse erlauben zudem Rückschlüsse für die Praxis. So können die Ergebnisse der Untersuchung als Grundlage für die strategische Ausrichtung der untersuchten Destination genutzt werden. Dazu werden in einem zweiten Schritt die Segmente bezogen auf demografische Variablen, auf schiede im sporttouristischen Reiseverhalten (Aufenthaltsdauer, Ausgabeverhalten) sowie die Kundenbindung (Wiederbesuchsabsicht und Weiterempfehlung) miteinander verglichen.

3.2 Forschungsdesign

Die Daten (n=366) wurden in der Wintersaison 2011/12 in einem deutschen Mittelgebirge, dem Erzgebirge, erhoben. Bei der Stichprobenauswahl wurde das Verfahren der Klumpenauswahl ("cluster sampling") genauer das Flächenstichprobenverfahren ("area sampling")²⁴ genutzt. Zunächst wurden verschiedene Erhebungsorte für die Befragungen festgelegt. Es handelte sich dabei um Punkte, an Tätigkeiten denen sportliche Abfahrtsski, Langlauf, Eislaufen, Rodeln und Winterwandern ausgeführt werden können. Um den Klumpen-Effekt zu minimieren, wurde vor der Saison randomisiert festgelegt, zu welchem Zeitpunkt (Tag und Zeit) an welchem der Orte befragt werden sollte. An jedem Befragungspunkt wurden dreimal Daten erhoben. Die Auswahl der Interviewpartner an den "sampling points" erfolgte dann vor Ort durch eine reine Zufallsauswahl. Die Interviewer speziell geschulte waren Bachelor- und Masterstudierende aus dem Sportmanagement. Als Erhebungsinstrument kam ein standardisierter Fragebogen zum Einsatz, in dem eine Vielzahl von Variablen zu den Themengebieten Destinationsauswahl, touristisches Verhalten und Kundenbindung abgefragt wurden. Grundlage der Clusteranalyse war eine Auswahl von 15 Destinationsauswahlkriterien, welche nach dem zugrundegelegten der Destinationsauswahl Pearce²⁵ als externale Faktoren bezeichnet werden können. Die Auswahl der verwendeten Items stützt sich dabei auf eine Analvse der Items bereits vorhandener Studien zur Destinationsauswahl. So wurden als Variablen die Schneebedingungen²⁶, die Entfernung zum Wohnort²⁷, das Preisleistungsverhältnis²⁸, verschiedene Krite-

²⁴ Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2001, S.54

²⁵ Pearce, 2005, S. 109

²⁶ Richards, 1996, S. 25ff.; Godfrey, 1999, S. 18ff.; Won, Bang & Shonk, 2008, S. 249ff.

²⁷ Nicolau & Mas, 2005, S. 982f.

²⁸ Ebd.

| Eigenschaften | Wichtigkeit | Eigenschaften | Wichtigkeit |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| Schneequalität | 3,29 | Wellness-Aktivitäten | 1,57 |
| Preisleistungsverhältnis | 3,15 | Vielfalt der Pisten | 1,56 |
| Nähe zum Heimatort | 2,68 | Vielfalt an Restaurants | 1,52 |
| Qualität der Loipen | 2,02 | Länge der Pisten | 1,47 |
| Vielfalt der Loipen | 1,96 | Anzahl der Pisten | 1,43 |
| Länge der Loipen | 1,92 | Grenzübergreifende Loipen | 1,14 |
| Vielfalt weiterer Aktivitäten | 1,83 | Aktives Nachtleben | 0,97 |
| Spez. Pisten für Familien | 1,82 | | |

Tab. 1: Wichtigkeiten der Destinationsauswahlkriterien

rien zu Quantität und Qualität der Angebote für Skifahrer (alpin und nordisch)²⁹ sowie das Vorhandensein von Zusatzangeboten (Restaurant, Nachtleben, Wellness Angebote)³⁰ genutzt. Diese Kriterien wurden durch Tourismusexperten aus der untersuchten Destination hinsichtlich der Besonderheiten des Untersuchungsobjekts diskutiert und um die Kriterien grenzüberschreitende Loipen und familienfreundliche Skipisten erweitert.

Die Datenauswertung erfolgte mit Hilfe des Programms SPSS 21. Für die Segmentierung wurde eine zweistufige hierarchische Clusteranalyse verwendet.31 Um bei der Clusteranalyse die Gewichtung der einzelnen Destinationsauswahlkriterien zu optimieren, wurde dieser eine Faktorenanalyse (mit Varimax-Rotation) vorgeschaltet. Beim Clustern selber wurde zunächst das Single-Linkage-Verfahren genutzt, um Extremwerte zu identifizieren, welche anschließend eliminiert wurden. Mit der bereinigten Stichprobe wurde im zweiten Schritt mit dem Ward-Verfahren geclustert. Diese Vorgehensweise führt bei einer hierarchischen Clusteranalyse

4 Ergebnisse

Die Stichprobe setzte sich zu 36,1 % aus weiblichen und zu 63,9 % aus männlichen Probanden zusammen. Diese Ungleichverteilung der Geschlechter ist in Bezug auf Sporttouristen durchaus zu erwarten gewesen.33 Die Sporttouristen waren im Durchschnitt 38,45 Jahre (Standardabweichung 14,1 Jahre) alt. Die mittlere Aufenthaltsdauer betrug 2,45 Tage, welche für eine Zweiturlaubsdestination wie das Erzgebirge typisch ist. 79,1 % der Probanden hatten bereits vorher das Erzgebirge mindestens einmal besucht. Tabelle 2 gibt zunächst eine Übersicht über die Wichtigkeiten der einzelnen Destinationsauswahlkriterien im Mittel über die gesamte Stichprobe. Die Skala der Wichtigkeiten ist fünfstufig und endpunktskaliert von 0

zur passendsten Zerlegung der Stichprobe in homogene Untergruppen.³² Anschließend wurden die Cluster auf Unterschiede bezüglich verschiedener demografischer Variablen, dem touristischen Reiseverhalten und der Kundenbindung geprüft.

²⁹ Klenosky, Gengler & Mulvey, 1993, S.372ff.; Richards, 1996, S. 25ff.; Godfrey, 1999, S. 18ff.; Chen & Funk, 2010, S. 246ff.; Konu et al., 2011, S. 1100ff.

³⁰ Richards, 1996, S. 25ff.; Matzler, Füller, Renzl, Herting & Späth, 2008, S. 403ff.; Konu et al., 2011, S. 1100ff.

³¹ Backhaus, Erichson, Plinke & Weber, 2011, S. 436ff.

³² Bergs, 1981, S.97

³³ In der Mehrzahl der Studien liegt der Anteil männlicher Sporttouristen über 50%. So zum Beispiel Dolnicar & Leish (2003, S.284) mit 59%, Tsiotsu (2005, S. 20) mit 53,4% oder Vassiliadis et al. (2012, S.4) mit 53,7%. Eine Ausnahme bildet Konu et al. (2011, S.1100) mit 44,9%.

| | l Ski- Nordisch Angebote | 2 Ski-Alpin Angebote | 3 Zusatz- angebote | 4 Allgemeine Eigen- schaften der Destination |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------|--|
| Vielfalt der Loipenkilometer | ,957 | | | |
| Anzahl der Loipenkilometer | ,951 | | | |
| Qualität Loipen | ,937 | | | |
| Grenzüberschreitende Loipen | ,727 | | | |
| Anzahl der Skipisten | | ,924 | | |
| Qualität der Skipisten | | ,915 | | |
| Vielfalt der Skipisten | | ,907 | | |
| Vielfalt weiterer Aktivitäten | | | ,808, | |
| Aktives Nachtleben | | | ,765 | |
| Große Vielfalt der Restaurants | | | ,611 | |
| Wellness Aktivitäten | | | ,590 | |
| Familienfreundliche Skipisten | | | | ,629 |
| Nähe zum Wohnort | | | | ,615 |
| Preis-Leistungs-Verhältnis | | | | ,574 |
| Schneeverhältnisse | | | | ,523 |

Tab. 2: Ergebnisse der Faktorenanalyse

"nicht wichtig" bis 4 "sehr wichtig". Betrachtet man die spezifischen Wichtigkeiten einzelner Items zeigt sich, dass die Schneequalität (3,29) und das Preisleistungsverhältnis (3,15) für die Wintersporttouristen am wichtigsten sind. Am wenigsten wichtig erscheint das Item "Aktives Nachtleben" (0,97).

In einem ersten Schritt konnten zunächst die 15 Destinationsauswahlkriterien mittels einer Faktorenanalyse zu vier inhaltlich konsistenten Faktoren zusammengefasst werden. Durch diese vier Faktoren ergibt sich ein erklärter Gesamtvarianzanteil von 69,6%. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium zeigte mit einem Wert von 0,801 (p < 0,001) an, dass die Korrelationsmatrix insgesamt für die Faktorenanalyse geeignet war. Mit Hilfe der Varimax-Rotationsmethode konnten die vier Faktoren inhaltlich sinnvoll interpretiert werden und als Ski-Nordisch Angebote, Ski-Alpin Angebote, Zusatzangebote und allgemeine Eigenschaften der Destination bezeichnet werden.

Aufbauend auf die Faktorenanalyse wurde die Stichprobe der zweistufigen hierarchischen Clusteranalyse unterzogen. Bei der Auswertung mittels Ward-Verfahren wurden Ergebnisse mit unterschiedlichen Zahlen von Clustern ermittelt. Zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl wurde zunächst das als relativ subjektiv³⁴ zu bezeichnende "Ellbow-Kriterium"35 verwendet, welches zu einer Clusterzahl von sechs führte. Ergänzend dazu wurde auch der Test nach Mojena³⁶ als statistisches Verfahren genutzt. Milligan & Cooper verglichen in ihrer umfangreichen Simulationsstudie eine Vielzahl von Stopping Rules bei hierarchischen Clusteranalysen. Der hier verwendete Test von Mojena

³⁴ Backhaus, Erichson, Plinke & Weber, 2011, S. 438

³⁵ Backhaus, Erichson, Blink & Weiber, 2011, S. 436f.

³⁶ Mojena, 1997, S. 359ff.

| Faktoren | (n= 287) | Cluster 1 (n=46) Langlauf- touristen | Cluster 2 (n=63) Want-it-All- Touristen | Cluster 3 (n=35) Wellness- Touristen | Cluster 4 (n=57) Langlauf- touristen mit Zusatz- wünschen | Cluster 5 (n=46) Abfahrts- lauf- touristen | Cluster 6 (n=40) Abfahrts- lauftour- isten mit Zusatz- wünschen | F = | p = |
|-----------------------------|----------|---|--|---|--|--|---|--------|-------|
| Ski-Nordisch Angebote | 1,76 | 3,02 | 2,74 | 0,23 | 2,84 | 0,07 | 0,53 | 164,15 | 0,000 |
| Ski-Alpin Angebote | 1,52 | 0,08 | 2,71 | 0,21 | 1,01 | 1,95 | 2,45 | 84,33 | 0,000 |
| Zusatzangebote | 1,47 | 0,83 | 2,05 | 1,27 | 1,74 | 0,42 | 2,32 | 29,34 | 0,000 |
| Allgemeine Eigenschaften | 2,74 | 1,90 | 2,90 | 2,18 | 3,15 | 2,93 | 3,10 | 14,16 | 0,000 |

Tab. 3: Clusterübersicht

gehörte dabei zu den am besten geeigneten Verfahren der Bestimmung der optimalen Clusterzahl.37 Auch dieser Test führte zu sechs Clustern. Auf weitere Überprüfungen der Clusteranzahl wurde aufgrund der übereinstimmenden Ergebnisse verzichtet. Zur Überprüfung der Stabilität der Clusterlösung wäre die Split-Half-Methode³⁸ geeignet gewesen. Allerdings hätte die Halbierung des Datensatzes dazu geführt, dass fast alle Cluster unter eine Fallzahl von 30 gefallen wären und somit kaum aussagekräftige statistische Analysen möglich gewesen wären. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die einzelnen Cluster und die Mittelwerte der Wichtigkeiten der einzelnen Destinationsauswahlkriterien sowohl im Durchschnitt für die gesamte Stichprobe als auch innerhalb der einzelnen Cluster. Hervorgehoben sind die Faktoren, deren Wichtigkeit innerhalb eines Clusters über dem Gesamtdurchschnitt liegt. Bezüglich aller in der Faktorenanalyse ermittelten Faktoren unterscheiden sich die Cluster signifikant (p < 0.001). Aufgrund der unterschiedlichen Wichtigkeit einzelner Kriterien lassen sich die sechs identifizierten Cluster wie folgt charakterisieren. Für Touristen in Cluster 1 (Langlauftouristen) spielen vorrangig Länge (3,15), Vielfalt

(3,28) und Qualität (3,63) der Loipen sowie deren grenzüberschreitender Charakter (2,02) eine wichtige Rolle. Alle anderen Destinationsauswahlkriterien sind als unwichtig zu charakterisieren. Für Touristen aus Cluster 2 (Want-it-All-Touristen) sind alle Destinationsauswahlkriterien von großer Wichtigkeit. Für Touristen in Cluster 3 (Wellness-Touristen) scheint zunächst keiner der Faktoren als wichtig. Betrachtet man jedoch die spezifischen Kriterien, zeigt sich, dass allein das Item "Wellness-Aktivitäten" (2,51) weit überdurchschnittlich wichtig ist. Dieses wird jedoch innerhalb des Faktors Zusatzangebote durch die anderen Items egalisiert. Somit können diese Sporttouristen als "Wellness-Touristen" bezeichnet werden. Für Touristen in Cluster 4 (Langlauftouristen mit Zusatzwünschen) sind neben den Kriterien, die auch für die reinen Langlauftouristen von Bedeutung sind, weitere Items wie eine Vielfalt von Restaurants (2,11), die Vielfalt weiterer Aktivitäten (1,89) und Wellness-Aktivitäten (2,16) von Wichtigkeit. Für Touristen in Cluster 5 (Abfahrtslauftouristen) sind vorrangig Vielfalt (2,13), Anzahl (1,87) und Länge (1,85) der Abfahrtspisten von hoher Wichtigkeit. Für Touristen aus Cluster 6 (Abfahrtslauftouristen mit Zusatzwünschen) sind neben diesen auch die Vielfalt von Restaurants (2,08), die Vielfalt weite-

³⁷ Milligan & Cooper, 1985, S. 163ff.

³⁸ Bortz, 1999, S. 562

| | Mittel- wert | Langlauf- touristen | Want-it- All- Touristen | Wellness- Touristen | Langlauf- touristen mit Zusatz- wünschen | Abfahrts- lauf- touristen | Abfahrts- lauf- touristen mit Zusatz- wünschen |
|--------------------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|--|---------------------------------|---|
| Geschlecht** | ♀: 36% ♂: 64% | ♀: 17% ♂ : 83% | ♀: 41% ♂: 59% | ♀: 63% ♂: 37% | ♀: 40% ♂: 60% | ♀: 37% ♂: 63% | ♀: 40% ♂: 60% |
| Alter (Jahre)*** | 37,83 | 40,11 | 34,70 | 38,57 | 44,05 | 35,57 | 33,63 |
| Entfernung zum Wohnort (km)*** | 155,71 | 239,22 | 145,44 | 182,00 | 155,35 | 70,81 | 145,68 |

^{*} p < 0,05; ** p < 0,01; ***p < 0,001

Tab. 4: Mittelwerte der Cluster bezüglich personenbezogener Faktoren

rer Aktivitäten (3,05), Wellness-Aktivitäten (2,00) und ein aktives Nachtleben (2,13) für die Destinationsauswahl wichtig.

Um aus den gefundenen Clustern strategische Ableitungen ziehen zu können erscheint es sinnvoll, die Cluster mittels weiterer Merkmalen zu charakterisieren. Dazu wurden demografische Variablen wie Geschlecht, Alter und Entfernung des Heimatorts sowie das sporttouristische Reiseverhalten (Aufenthaltsdauer, Ausgabeverhalten) und die Kundenbindung (Wahrscheinlichkeit des Wiederbesuchs und der Weiterempfehlung) auf signifikante Unterschiede zwischen den Clustern geprüft. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Geschlecht und Clusterzugehörigkeit (χ^2 (5) = 17.67, p < 0.05). Dabei ist die Stärke des Zusammenhangs zwischen diesen beiden Variablen eher gering bis mittel (Cramers V = 0.278, p < 0.05). In Tabelle 4 ist ergänzend dazu Verteilung die prozentuale Geschlechter je Cluster dargestellt. Unterschiede zwischen den Clustern bezüglich weiterer Variablen wurden mittels H-Test nach Kruskal und Wallis auf Signifikanz untersucht. Dieser Test wurde notwendig, da innerhalb der Cluster keine Normalverteilung festgestellt werden konnte.39 Sowohl für Alter, Entfernung zum Wohnort,

Grundsätzlich sind Sporttouristen überwiegend männlich. Dies trifft vor allem auf die reinen Langlauftouristen zu, die mit ihrem besonders geringen Frauenanteil einen starken Einfluss auf die Gesamtverteilung nehmen. Einziges Segment, in welchem mehr Frauen als Männer beobachtet werden konnten, ist das Cluster der Wellness-Touristen. Die ältesten Sporttouristen finden sich bei den Langlauftouristen (40,11 Jahre) und den Langlauftouristen mit Zusatzwünschen (44,05 Jahre). Deutlich jünger sind Want-it-All-Touristen (34,7 und Abfahrtslauftouristen Zusatzwünschen (33,63 Jahre). Die kürzeste Anreise legen Abfahrtslauftouristen (70,81 Kilometer) zurück. Langlauftouristen dagegen reisen im Durchschnitt mehr

Aufenthaltsdauer, Ausgaben für Übernachtung und Verpflegung, Wahrscheinlichkeit des Wiederbesuchs und Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Clustern (p < 0.05). Bezogen auf Ausgaben für Sportangebote und Sonstiges zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Die Tabellen 4 bis 6 geben ergänzend dazu einen zusammenfassenden Überblick über die Mittelwerte der einzelnen Variablen für die gesamte Stichprobe und innerhalb der Cluster. Hervorgehoben sind die Cluster, welche über dem Gesamtdurchschnitt liegen.

³⁹ Bühl,2012, S.395ff.

| | Mittel- wert | Langlauf- touristen | Want-it- All- Touristen | Wellness- Touristen | Langlauf- touristen mit Zusatz- wünschen | Abfahrts- lauf- touristen | Abfahrts- lauf- touristen mit Zusatz- wünschen |
|--|-----------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--|---------------------------------|---|
| Aufenthaltsdauer (Tage)*** | 2,95 | 1,89 | 4,22 | 3,34 | 3,21 | 1,43 | 3,18 |
| Ausgaben für Übernachtung (je Tag in €)*** | 22,45 | 17,83 | 27,62 | 30,68 | 23,61 | 7,00 | 26,24 |
| Ausgaben für Verpflegung (je Tag in €)*** | 22,06 | 21,66 | 24,18 | 22,82 | 24,69 | 11,39 | 26,24 |
| Ausgaben für Souvenirs (je Tag in ϵ)* | 2,02 | 0,00 | 2,08 | 6,62 | 2,31 | 0,24 | 1,53 |
| Ausgaben für Sportangebote (je Tag in €) | 13,04 | 17,48 | 12,75 | 10,15 | 12,53 | 12,04 | 12,78 |
| Ausgaben für Sonstiges (je Tag in €) | 5,33 | 7,98 | 5,56 | 3,74 | 8,32 | 1,66 | 3,00 |
| Gesamtausgaben (je Tag in €)** | 64,90 | 64,95 | 71,77 | 74,01 | 71,46 | 32,33 | 69,79 |

^{*} p < 0.05; ** p < 0.01; ***p < 0.001

Tab. 5: Mittelwerte der Cluster bezüglich des Reiseverhaltens

als 230 Kilometer an. Auch Wellness-Touristen nehmen eine im Mittel längere Anreise als andere Sporttouristen in Kauf. Want-It-All-Touristen verbleiben am längsten in der Region (4,22 Tage). Insgesamt wird deutlich, dass Sporttouristen mit Zusatzwünschen eine deutlich längere Aufenthaltszeit in der Zielregion verbringen als Sporttouristen ohne Zusatzwünsche.

Wellness-Touristen geben im Vergleich am meisten Geld je Aufenthaltstag aus (74,01 €). Erkennbar ist zudem, dass Sporttouristen mit Zusatzwünschen mehr ausgeben als Sporttouristen ohne Zusatzwünsche. Besonders deutlich wird dies bei den Abfahrtslauftouristen. Ermittelt man die Gesamtsumme⁴⁰, welche durch Sporttouristen in der Zielregion ausgegeben wird, zeigt sich, dass Want-It-All-Touristen mit 302,87 € je Aufenthalt die

höchsten Ausgaben tätigen. Reine Abfahrtslauftouristen führen der Region jedoch nur 46,23 € je Aufenthalt zu.

Die Widerbesuchswahrscheinlichkeit fällt über alle Cluster hinweg recht hoch aus (91,43 %). Besonders gilt dies für Touristen, die aufgrund der Sportart Langlauf (95,78 % bzw. 93,85 %) in die Region kommen. Wellness-Touristen (87,86 %) und Abfahrtslauftouristen mit Zusatzwünschen (86,18 %) fallen in diesem Zusammenhang negativ ab. Grundsätzlich etwas niedrigere Werte ergeben sich bezüglich der Weiterempfehlung (87,41 %). Besonders bei den reinen Langlauftouristen (84,57 %) liegt ein geringer Wert vor. Interessant erscheinen die Wellness-Touristen, bei denen zwar eine relativ geringe Wiederbesuchswahrscheinlichkeit (87,86 %) gleichzeitig aber die zweithöchste Weiterempfehlungsrate (90,00 %) festgestellt werden kann.

⁴⁰ Die Gesamtsumme ergibt sich dabei aus der Multiplikation der Aufenthaltsdauer mit den täglichen Ausgaben

| | Mittel- werte | Langlauf- touristen | Want-it- All- Touristen | Wellness- Touristen | Langlauf- touristen mit Zusatz- wünschen | Abfahrts- lauf- touristen | Abfahrts- lauf- touristen mit Zusatz- wünschen |
|---|------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|--|---------------------------------|---|
| Wahrscheinlichkeit Wiederbesuch (%)* | 91,43 | 95,78 | 90,67 | 87,86 | 93,85 | 92,33 | 86,18 |
| Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung (%)* | 87,41 | 84,57 | 84,81 | 90,00 | 92,46 | 86,96 | 85,88 |

^{*} p < 0,05; ** p < 0,01; ***p < 0,001

Tab. 6: Mittelwerte der Cluster bezüglich der Kundenbindung

5 Diskussion und Ableitungen für Organisationen des Destinationsmanagements

Einige der identifizierten Segmente der Wintersporttouristen stimmen mit Clustern aus bereits vorliegenden Studien zu Wintersporttouristen und Sommersporttouristen überein. So finden sich Want-It-All-Touristen in vielen Untersuchungen⁴¹. Die hier als Wellness-Touristen bezeichneten Urlauber könnten mit Relaxation-Seekers⁴² verglichen werden. Langlauftouristen, wahrscheinlich begründet in geografischen Voraussetzungen, finden sich nur in Destinationen, die nicht den Hochgebirgen zugeordnet werden können⁴³. Die Unterscheidung in aktive Sporttouristen, die nur aufgrund der Sportangebote (Langlauf oder Abfahrtslauf) eine Destination auswählen und aktive Sporttouristen, die aufgrund der Sportangebote und aufgrund von Zusatzwünschen eine Destination auswählen, findet sich bislang nur bei dieser Untersuchung und könnte deshalb spezifisch für Mittelgebirgsregionen sein.

Die gefundenen Ergebnisse liefern wichtige Informationen für die Anbieter von sporttouristischen Dienstleistungen in der untersuchten Destination. Eine besonders attraktive Zielgruppe aus Anbietersicht sind Touristen, die vorrangig nordischen

Skisport ausüben, da diese längere Anreisen in Kauf nehmen als alpine Skifahrer. Damit verbunden sind längere Verweildauern im Zielgebiet und höhere Ausgaben. Deshalb sollten sich zukünftige Angebote vor allem an nordische Skisportler richten und demzufolge Investitionen eher in Infrastrukturen zur Ausübung dieser Sportarten fließen. Neben diesen Segmenten aktiver Sporttouristen erscheint auch die Gruppe der Wellness-Touristen als recht attraktiv. Besonders da durch den Erhalt und Ausbau von Wellness-Angeboten auch vermehrt Langlauftouristen und Abfahrtslauftouristen mit Zusatzwünschen angesprochen werden, die länger in der Region verbleiben als aktive Sporttouristen ohne den Wunsch nach Zusatzangeboten. Durch Wellness-Angebote kann es zudem gelingen, die Nachfrage durch weibliche Sporttouristen zu steigern. Durch ein zu erweiterndes Angebot in diesem Bereich kann diese Zielgruppe zukünftig besser angesprochen werden.

Eine Segmentierung aufgrund von Destinationsauswahlkriterien liefert spezifische Erkenntnisse bezogen auf eine Destination. Deshalb ist es zu empfehlen das gewählte Untersuchungsdesign auf weitere Mittelgebirgsdestinationen auszuweiten, um die gefundenen Typen von Sporttouristen auf Grundlage einer breiteren Datenbasis zu fundieren. Zudem wäre durch eine Typisierung von Sporttouristen im Sommer zu untersuchen, ob vergleichbare Kundensegmente auch in dieser Jah-

⁴¹ Park & Yoon, 2009, S.105f.; Konu et al., 2011, S. 1101f.

⁴² Jang, Morrison & O'Leary, 2002, S.374f.; Dolnicar & Leish, 2003, S. 285

⁴³ Konu et al, 2011, S.1102f.

reszeit identifizierbar sind. Eine ganzjährige Betrachtung ist für die Entwicklung tragfähiger Marketingstrategien unabdingbar. Schließlich ist es gerade bei der hier untersuchten Destination mit ihrem grenzübergreifenden Charakter sinnvoll in weiteren Studien zu prüfen, ob kulturell bedingte Unterschiede beim Destinationsauswahlprozess zwischen deutschen und tschechischen Sporttouristen vorliegen. Kulturelle Unterschiede im Reiseverhalten werden in der vorliegenden Literatur⁴⁴ bereits in Ansätzen diskutiert.

Literatur

Aderhold, P. (2012). Die Urlaubsreisen der Deutschen. Kurzfassung der Reiseanalyse 2012. Kiel: FUR.

Backhaus, K, Erichson, B. Plink, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (13.). Berlin: Springer.

Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2001). Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen (9.). Wiesbaden: Gabler.

Bergs, S. (1981). Optimalität bei Cluster-Analysen. Münster: Diss..

Bortz, J. (1999). Statistik für Sozialwissenschaftler (9.). Berlin: Springer.

Bühl, A. (2012). SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse (13.). Pearson.

Cahill, D. J. (2006). *Lifestyle market* segmentation. New York: Haworth Press.

Chen, N. & Funk, D.C. (2010). Exploring Destination Image, Experience and Revisit Intention: A Comparison of Sport and Non-Sport Tourist Perception.

Journal of Sport & Tourism, 15 (3), 239-259.

Zu den Autoren:



Dipl. Sportl. Alexander Hodeck

Universität Leipzig Sportwissenschaftliche Fakultät Professur für Sportökonomie und Sportmanagement Jahnallee 59 04109 Leipzig

Tel.: 0341-9731622

Mail: hodeck@uni-leipzig.de

Alexander Hodeck ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Sportmanagement an der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig und promoviert zum Thema Sporttourismus. Er hat an der Universität Leipzig Sportwissenschaften (Diplom) mit der Spezialisierung Sportmanagement studiert. Neben dem Sporttourismus beschäftigt er sich mit der Weiterentwicklung von Sportorganisationen und deren Angeboten.



Prof. Dr. Gregor Hovemann

Universität Leipzig Sportwissenschaftliche Fakultät Professur für Sportökonomie und Sportmanagement Jahnallee 59 04109 Leipzig

Tel.: 0341-9731627

Mail: hovemann@uni-leipzig.de

Gregor Hovemann ist Universitätsprofessor für Sportökonomie und Sportmanagement an der Universität Leipzig. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf sozioökonomischen Analysen des Sports wie der Arbeitsmarktforschung, Finanz- und Ressourcenmanagement in Sportorganisationen, europäische Dimensionen des Sportmanagements und der Sportsystemforschung sowie der Regulierung im Profisport.

Dolnicar, S. & Leisch, F. (2003). Winter tourist segments in Austria: identifying stable vacation styles using bagged clustering techniques. Journal of Travel Research, 41(3), 281-292.

Endler, C., Oehler, K. & Matzarakis, A. (2010). Vertical gradient of climate change and climate tourism conditions in the Black Forest. *International Journal of Biometeorology*, 54, 45-61.

⁴⁴ Kozak, 2002, S. 514f.; Pearce, 2005, S. 32ff.

- Füller, J. & Matzler, K. (2008). Customer delight and market segmentation: an application of the three-factor theory of customer satisfaction on life style groups. *Tourism Management*, 29 (1), 116 126.
- Grimm, B., Metzler, D., Butzmann, E. & Schmücker, D. (2010). Auswirkungen des demografischen Wandels auf touristische Nachfragestrukturen in Deutschland und ausgewählten Quellmärkten. Das zukünftige Reisevolumen und –verhalten verschiedener Altersgruppen. Tw Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 2 (2), 111 132.
- Godfrey, K.B. (1999). Attributes of destination choice: British skiing in Canada. *Journal of Vacation Marketing*, 5 (1), 18-30.
- Higham, J. (Hrsg.) (2011). Sort Tourism Destinations. Issues, opportunities and analysis (2nd). London & New York: Routledge.
- Hallmann, K., Feiler, S., Müller, S. & Breuer, C. (2012). The interrelationship between sport activities and the perceived winter sport experience. Journal of Sport and Tourism, 17 (2), 145-163
- Jang, S. C., Morrison, A. M., & O'Leary, J. T. (2002). Benefit segmentation of Japanese pleasure travelers to the USA and Canada: selecting target markets based on the profitability and risk of individual market segments. Tourism Management, 23 (4), 367-378.
- Klenosky, D., Gengler, C. & Mulvey, M. (1993). Understanding the Factors Influencing Ski Destination Choice: A Means-End Analytic Approach. *Journal of Leisure Resaearch*, 25 (4), 362-379.
- Konu, H., Laukkanen, T & Komppula, R. (2011). Using ski destination choice criteria to segment Finnish ski resort customers. *Tourism Management*, 32, 1096-1105.
- Kozak, M. (2002). Destination-Benchmarking. *Annals of Tourism*

- Research 29 (2). 497-519.
- Landauer, M., Pröbstl, U. & Haider, W. (2012). Managing cross-country skiing destinations under the conditions of climate change Scenarios for destinations in Austria and Finland. *Tourism Management*, 33, 741-751.
- Matzler, K., Füller, J., Renzl, B., Herting, S. & Späth, S. (2008). Customer satisfaction with Alpine Ski areas: the moderating effects of of personal, situational and product factors. *Journal of Travel Research*, 46 (4), 403-413.
- Middleton, V. T. C., & Clarke, J. (2001).

 Marketing in travel and tourism (3rd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Milligan, G.W. & Cooper (1985). An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in a Data Set. *Psychometrika*, 50 (2), 159-179.
- Milligan, G.W. (1980). An Examination of the Effect of Six Types of Error Pertubation on Fifteen Clustering Algorithms. *Psychometrika*, 45, 325-342.
- Mojena, R. (1977). Hierarchical clustering methods and stopping rules: An Evaluation. *The Computer Journal*, 20, 359-363.
- Nicolau, J.L. & Mas, F.J. (2006). The influence of distance and prices on the choice of tourist destinations: The moderating role of motivations. *Tourism Management*, 27, 982-996.
- Olbrich, R., Battenfeld, D. & Buhr, C. (2012). Marktforschung. Ein einführendes Lehrund Übungsbuch. Heidelberg: Springer Gabler.
- Papatheodorou, A. (2001). Why people travel to different places. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 164-179.
- Park, D. & Yoon, S. (2009). Segmentation by motivation in rural tourism: a Korean case study. *Tourism Management*, 30, p. 99 108.
- Pearce, P. (2005). Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes. Clevedon: Channel View.
- Perdue, R. (2004). Sustainable tourism and

stakeholder groups: a case study of Colorado ski resort communities. In: Crouch, G., Perdue, R., Timmermanns, H. & Uysal, M. (Eds.). Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure (253 – 264). Wallingford: CABI Publishing.

Richards, G. (1996). Skilled Consumption and UK Ski holidays. Tourism Management 17 (1), 25-34.

Schwark, J. (2007). Sport tourism: introduction and overview. European Journal of Sport and Society, 4 (2), 117-132.

Statistisches Landesamt des Freistaats Sachsen (2011). *Tourismus in Sachsen* 2009. Kamenz.

Tsiotsou, R. (2006). Using visit frequency to segment ski resorts customers. *Journal of Vacation Marketing*, 12 (1), 15-26.

Vassiliadis, C., Priporas, C.-V.,
Andronikidis, A. (2012). An analysis of
visitor behaviour using time blocks: A
study of ski destinations in Greece.
Tourism Management, doi:
10.1016/j.tourman.2012.03.013

Wedel, M., & Kamakura, W. (2002). Introduction to the special issue on market segmentation. *International Journal of Research in Marketing, 19 (3)*, 181-183.

Won, D., Bang, H. & Shonk, D. (2008).
Relative Importance of factors Involved in Choosing a Regional Ski Destination: Influence of Consumption Situation and Recreation Specialization. *Journal of Sport & Tourism*, 13 (4), 249-271.

Christopher Huth

Forschungsreport – Erwartungen der Golfclubs an die KRAMSKI Deutsche Golf Liga

Abstract

In 2013 ist die KRAMSKI Deutsche Golf Liga in ihre erste Saison gestartet. Aus diesem Anlass wurden die Erwartungen der Golfclubs an das neue Ligensystem anhand einer standardisierten Online-Befragung im Frühjahr dieses Jahres untersucht. Erste Ergebnisse zeigen, dass das reformierte Ligensystem von einer Mehrheit der Golfclubs tendenziell positiv gesehen wird. Die Akteure erwarten, dass der Wettbewerb sportlich präziser und objektiver wird. Jedoch zeigt sich auch, dass insbesondere in finanzieller Hinsicht das Projekt KRAMSKI Deutsche Golf Liga vor Herausforderungen steht, da eine Mehrheit der Golfclubs nach eigener Einschätzung die kommende Saison nicht ohne Probleme bewältigen wird.

Einleitung

Mit dem übergeordneten Ziel, bei den Olympischen Sommerspielen 2020 eine realistische Chance auf Gold im Golfsport zu haben, rief der Deutsche Golf Verband (DGV) zwei Projekte - KRAMSKI Deutsche Golf Liga (DGL) und Golf Team Germany ins Leben. Hierbei werden zur Saison 2013 die Deutschen Mannschaftsmeisterschaften der Damen und Herren im Golfsport reformiert. Anstatt eines zentralen Wettspieltages werden die Mannschaftsmeisterschaften nun über mehrere Spieltage in einem einheitlichen, pyramidalen Ligensystem mit Auf- und Abstiegsmöglichkeiten ausgespielt. Hierzu spielen pro Liga fünf Mannschaften, wobei jede einzelne Mannschaft ein Heimspiel auf eigenem Platz und vier Auswärtsspiele auf den Plätzen der anderen Clubs austrägt. Der Sonntag ist jeweils als Spieltag auserkoren und die Mannschaften treten in einem Zähl-

| | Dar | nen | He | rren |
|--|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
| Umfrage Golfclubs | Anzahl (absolut) | Anteil in % pro Liga | Anzahl (absolut) | Anteil in % pro Liga |
| 1. Bundesliga (Nord/Süd) | 7 | 70,00 | 7 | 70,00 |
| 2. Bundesliga (Nord/West/Mitte/Süd) | 17 | 85,00 | 10 | 50,00 |
| Regionalliga (Nord/West/Mitte/Süd) | 19 | 47,50 | 21 | 52,50 |
| Oberliga (Nord/West/Mitte/Süd) | 28 | 35,00 | 36 | 45,00 |
| Landesliga (Nord/West/Mitte/Süd) | - | - | 47 | 29,40 |
| In keiner der genannten Ligen | 53 | - | 3 | - |
| Insgesamt | 124 | 47,33 | 124 | 39,00 |

Tab. 1: Anzahl absolut und relativ der an der Befragung teilnehmenden Clubs (n=124)

wettspiel gegeneinander an.

Vorgehensweise und Stichprobe

In einer Studie untersuchte der Lehrstuhl für Sport Governance und Eventmanagement der Universität Bayreuth in einem ersten Schritt im Frühjahr dieses Jahres die Erwartungen der beteiligten Golfclubs vor Saisonbeginn. Der Forschungsfrage folgend wurde hierzu ein standardisierter Online-Fragebogen konzipiert, der verschiedene Aspekte des neuen Ligensystems berücksichtigte und abfragte. In einem zweiten Schritt soll nach Beendigung der 1. Saison der DGL überprüft werden, inwieweit die Erwartungen eingetroffen sind und ob möglicherweise Verbesserungsmöglichkeiten aus Sicht der Clubs vorhanden sind.

Alle in einer vom DGV organisierten Liga teilnehmenden Golfclubs wurden per eMail kontaktiert. Hierbei wurde von jedem Club, sofern dies über die jeweilige Homepage ersichtlich war, jeweils jene Person ausfindig gemacht und angeschrieben, die qua Amt erwartungsgemäß den besten Einblick in das neue Ligensystem hat bzw. haben sollten. Im Einzelnen sind dies der Clubmanager, der Spielführer oder alternativ der Präsident eines Golfclubs. Insgesamt wurde zu 317 Clubs Kontakt aufgenommen.

Insgesamt wurde die Umfrage 155 Mal aufgerufen. Tatsächlich angefangen und zumindest teilweise beantwortet wurde der Fragebogen von 124 Clubs; vollständig beantwortet von 114 Vereinen.

Absolut gesehen haben sich die meisten Clubs aus der jeweils untersten Liga an der Studie beteiligt (Tabelle 1). Allerdings ist dies aufgrund der pyramidalen Struktur des Ligensystems nicht weiter verwunderlich. So starten in der 1. Bundesliga 10 Mannschaften, in der Oberliga sind hingegen bereits 80 Vereine im Einsatz. Aussagekräftiger ist daher ein Blick auf den relativen Anteil der teilnehmenden Clubs. Hierbei stellt sich heraus, dass die Resonanz in den höheren Ligen tendenziell größer gewesen ist als in den unteren Ligen. So nahmen sowohl bei den Damen als auch bei den Herren 70% der startberechtigten Clubs aus der 1. Bundesliga teil. Mit 85% ist die höchste Quote in der 2. Bundesliga der Damen zu verzeichnen. Die bei den Damen hohe Anzahl an Clubs, die die Antwortmöglichkeit "In keiner der genannten Ligen" auswählte, ist dadurch zu erklären, dass 53 der an der Umfrage teilnehmenden Clubs nur mit einer Herrenmannschaft in den vom DGV organisierten Ligen der DGL spielen.

| Ziele der DGL | Stimme nicht zu | Stimme weniger zu | Stimme mittel zu | Stimme eher zu | Stimme voll zu | Mittel- wert | Standard- abweichung |
|---|--------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| Durch die Deutsche Golf Liga wird der Wettbewerb emotionaler (Team- und Einzelwettkampf in einem). | 21 | 26 | 21 | 37 | 14 | 2,97 | 1,31 |
| Durch die Deutsche Golf Liga wird der Wettbewerb sportlich präziser (eine serielle Wettkampforganisation). | 6 | 12 | 23 | 49 | 29 | 3,70 | 1,10 |
| Durch die Deutsche Golf Liga wird der Wettbewerb wertvoller (Athletinnen und Athleten stehen im Mittelpunkt). | 17 | 18 | 32 | 34 | 18 | 3,15 | 1,27 |
| Durch die Deutsche Golf Liga wird der Wettbewerb objektiver (Küren der wirklich Besten). | 9 | 10 | 32 | 37 | 31 | 3,60 | 1,18 |
| Durch die Deutsche Golf Liga wird der Wettbewerb bedeutsamer (als nationales golfsportliches Ereignis). | 25 | 15 | 27 | 29 | 23 | 3,08 | 1,41 |
| Durch die Deutsche Golf Liga wird der Wettbewerb attraktiver (mehr nationale Leistungsvergleiche). | 17 | 21 | 20 | 38 | 23 | 3,24 | 1,34 |
| Durch die Deutsche Golf Liga wird der Wettbewerb lebendiger (häufigeres Agieren von Leistungsträgern im und für den Heimatclub). | 11 | 19 | 25 | 41 | 23 | 3,39 | 1,23 |
| A l=Stimme nicht zu; 2= Stimme we | _ | zur Skala der 3= Stimme mi | | | er zu; 5= Sti | mme voll | zu |

Tab. 2: Einschätzungen der Clubs über die Ziele der Deutschen Golf Liga (n=114)

Ergebnisse

Insgesamt rechnen die Golfclubs damit, dass sowohl die Kadergröße als auch der finanzielle, zeitliche und organisatorische Aufwand größer wird. Tendenziell wird der Anstieg bei den Herrenmannschaften deutlicher erwartet als bei den Damenmannschaften. Dabei wird sowohl bei den Damen als auch bei den Herren davon ausgegangen, dass der organisatorische vor dem finanziellen und dem zeitlichen Aufwand am höchsten ansteigen wird.

Das zur Finanzierung der Clubmannschaften bereitgestellte Budget wird im Durchschnitt zu 64,38% aus Mitgliedsbeiträgen, zu 15,72% von Sponsoren, zu 15,10% durch Eigenbeteiligung der Spieler und zu 4,88% aus sonstigen Quellen getragen. In diesem Kontext ist zu erwähnen, dass sich die Clubverantwortlichen eher nicht vorstellen kön-

nen, dass sich das Interesse der Mitglieder, der Sponsoren oder auch der lokalen Medien erhöhen wird. Insbesondere bei der Suche nach Sponsoren erwarten die Clubs durch die DGL mehrheitlich keinen positiven Impuls. Stattdessen rechnen sie mit einer finanziellen Mehrbelastung, die die Mehrheit nach eigener Einschätzung jedoch nicht ohne Probleme wird kompensieren können.

Neben dem übergeordneten Ziel, bei den Olympischen Spielen 2020 Gold zu gewinnen, verfolgt der Verband mit der Gründung der DGL noch weitere Ziele. Diese sind direkt an die DGL geknüpft und betreffen den Wettbewerb in der Liga. Tabelle 2 zeigt nun auf, inwieweit die Clubs erwarten, dass die verfolgten Ziele bezüglich des Wettbewerbs zu realisieren sind.

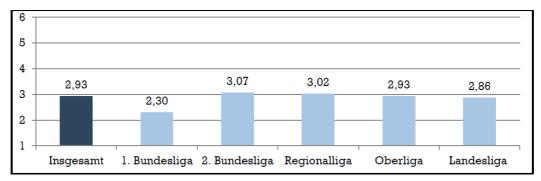
Grundsätzlich befürworten die Golfclubs.

| Aussage | Mittel- wert | Standard- abweichung | Aussage | Mittel- wert | Standard- abweichung |
|--|-----------------|-------------------------|---|-----------------|-------------------------|
| Die Größe der Liga mit fünf Mannschaften ist angemessen. | 3,85 | 1,06 | Die Anzahl der Spiele pro Spieltag sollte noch erhöht werden. | 2,31 | 1,43 |
| Wenn die Größe der Liga größer wäre, wäre das eine gute Idee. | 1,87 | 0,98 | Die Anzahl der Einzel ist angemessen. | 3,97 | 1,03 |
| Ein Heimspiel auf eigenem Platz ist angemessen. | 4,25 | 1,04 | Die Anzahl der Einzel sollte noch erhöht werden. | 1,96 | 1,08 |
| Wenn die Damen- und die Herrenmannschaft ihr Heimspiel parallel an einem Wochenende austragen würden, wäre das eine gute Idee. | 3,76 | 1,42 | Die Anzahl der Vierer ist angemessen.* | 3,57 | 1,28 |
| Ein Aufsteiger pro Liga ist angemessen. | 3,93 | 1,08 | Die Anzahl der Vierer sollte noch erhöht werden.* | 2,05 | 1,15 |
| Zwei Absteiger pro Liga in den oberen Ligen sind angemessen. | 3,46 | 1,28 | Die Anzahl der Streichergebnisse ist angemessen. | 4,03 | 0,89 |
| Ein Absteiger pro Liga in den unteren Klassen ist angemessen. | 3,80 | 1,11 | Die Anzahl der Streichergebnisse sollte noch erhöht werden. | 1,86 | 0,90 |
| Ein Relegationssystem gegen den Abstieg einzuführen, wäre eine gute Idee. | 2,66 | 1,44 | Die Vergabe der Punkte ist angemessen. | 3,82 | 1,07 |
| Die Ligaspiele als Zählwettspiel auszutragen, ist eine gute Idee. | 3,61 | 1,41 | Der Sonntag als Spieltag ist angemessen. | 3,33 | 1,39 |
| Die Ligaspiele als Lochwettspiel auszutragen, wäre eine gute Idee. | 3,01 | 1,48 | Die Proberunde am Samstag ist angemessen. | 2,93 | 1,50 |
| Ein Endspiel auf neutralem Platz um die Deutsche Mannschaftsmeisterschaft ist angemessen. | 4,61 | 0,81 | Am Freitag die Proberunde, am Samstag die Vierer und am Sonntag die Einzel durchzuführen, wäre eine gute Idee. | 1,69 | 1,10 |
| Das Austragen der Finalrunde mit den beiden besten Mannschaften aus der l. Bundesliga Nord und Süd ist angemessen. | 4,37 | 0,91 | Wäre am Samstag bereits der Spieltag und am Freitag die Proberunde, wäre das eine gute Idee. | 2,75 | 1,59 |
| Die Anzahl der Spiele pro Spieltag ist angemessen. | 3,98 | 1,01 | day Mittalmanta | | |

Anmerkung zur Skala der Mittelwerte:

1=Stimme nicht zu; 2= Stimme weniger zu; 3= Stimme mittel zu; 4= Stimme eher zu; 5= Stimme voll zu

Tab. 3: Beurteilung des Ligasystems der DGL aus Sicht der Clubs (n=114)



Tab. 4: Durchschnittliche Schulnote gesamt und pro Ligaebene (n=114)

 $^{^{*}}$ Werden nur jene Clubs betrachtet, die tatsächlich Vierer ausspielen werden – 1. und 2. Bundesliga –, so liegt der Mittelwert bei 3,89.

^{**} Der Mittelwert der Erst- und Zweitligisten beträgt 1,98.

dass durch die DGL der Wettbewerb sportlich präziser und objektiver wird. Eher zurückhaltend äußern sich die Verantwortlichen zu den Aussagen, nach denen der Wettbewerb durch die DGL emotionaler, wertvoller und bedeutsamer wird. Insgesamt zeigt sich anhand der Standardabweichung sowie der Verteilung der Antworten, dass die Meinung der Clubs divergiert.

In nachfolgender Tabelle sind nun die zentralen Ergebnisse zu Aussagen rund um das neue Ligensystem der DGL aufgeführt. Die in der Tabelle dargestellten Aussagen wurden chronologisch von links oben nach rechts unten in der Umfrage abgefragt. Die Kontrollfragen wurden somit direkt nach der Frage zur aktuell bestehenden Ausprägung gestellt.

Aus den Mittelwerten ist ersichtlich, dass das vom DGV implementierte System insgesamt Zustimmung von den Verantwortlichen der Golfclubs erfährt. Sehr zufrieden sind die Clubs mit dem bereits etablierten und bekannten Endspiel um die Deutschen Mannschaftsmeisterschaften mit den jeweils zwei besten Mannschaften aus der 1. Bundesliga Nord und Süd. Positiv wird außerdem die Einführung eines Heimspiels auf eigenem Platz aufgenommen.

Ebenso Zustimmung – bei allerdings mitunter hoher Standardabweichung - erhalten die anderen Charakteristika des Wettkampfformats der DGL, wie Größe der einzelnen Ligen, Anzahl der Auf- und Absteiger, Zählwettspiel, Anzahl der Spiele (Einzel und Vierer) pro Spieltag sowie Anzahl der Streichergebnisse. Alle Alternativvorschläge, wie größere Liga, Relegationssystem gegen den Abstieg, Lochwettspiel oder noch mehr Einzel oder Vierer pro Spieltag werden im Mittel schlechter von den Teilnehmern bewertet. Hingegen erfahren der Sonntag als Spieltag sowie der Samstag als Tag für die Proberunde nur eine mittlere Zustimmung; bei einer vergleichsweise hohen Standardabweichung. Gleichwohl sind diese beiden Ausprägungen besser bewertet worden als die beiden Alternativvorschläge. Wird aus allen Charakteristika des tatsächlich in der Saison 2013 vorkommenden Wettkampfformats ein Mittelwert gebildet, so liegt dieser bei 3,84. Die in der Studie aufgeführten Alternativen erreichen hingegen nur einen Mittelwert von 2,39.

Abschließend wurden die Golfclubs gebeten, der DGL auf Basis aller Informationen und Eindrücke vor Saisonbeginn eine Schulnote zu vergeben. Neben einer Gesamtnote über alle Ligaebenen hinweg wird nachfolgend pro Ligaebene eine Durchschnittsnote abgebildet.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Resümierend ist somit aus den dargestellten Ergebnissen festzuhalten, dass

- die Mehrheit der Golfclubs der DGL eher positiv gegenübersteht.
- nach Meinung der Clubs der Wettbewerb insbesondere sportlich präziser und objektiver wird, das Erreichen der weiteren Ziele allerdings zurückhaltend beurteilt wird.
- das vom DGV entwickelte Wettkampfformat der DGL angenommen wird.
- die Finanzierung des f
 ür die DGL bereitgestellten Budgets zu Konflikten in den Clubs mit den Mitgliedern f
 ühren kann.
- die Clubs im Durchschnitt kein ansteigendes Interesse auf Seiten ihrer Mitglieder, der Sponsoren und den lokalen Medien an den Wettspielen der DGL erwarten.

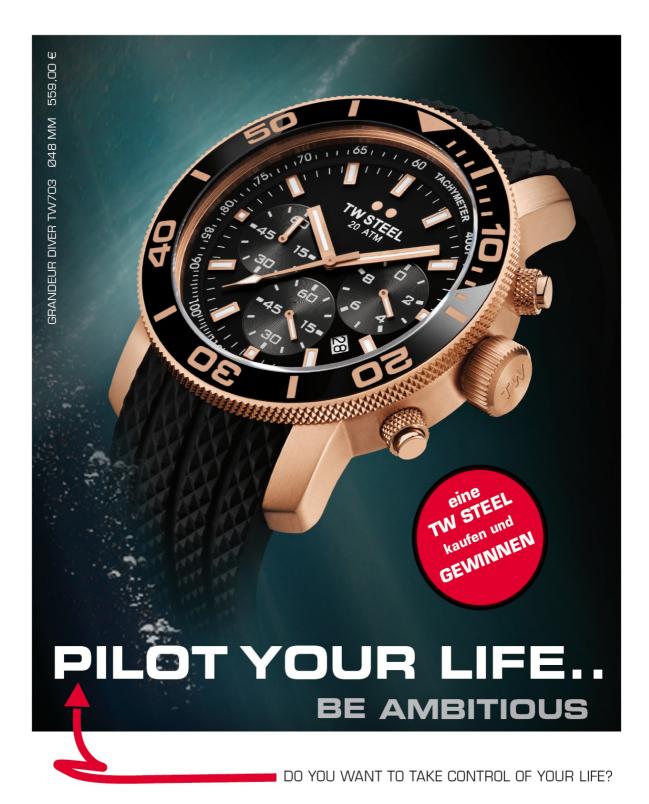
Zum Autor:



Dr. Christopher Huth

Lehrstuhl Sportwissenschaft II – Sport Governance und Eventmanagement Universität Bayreuth 95440 Bayreuth

Mail: christopher.huth@uni-bayreuth.de





Was ist Ihr größtes Ziel im Leben? Verraten Sie es uns und wir helfen dabei, Ihren persönlichen Traum zu verwirklichen!

Promotion PILOT YOUR LIFE: 01.05.2013 - 30.11.2013



WWW.TWSTEEL.COM



WWW.LUXURYBRAND.DE TEL: +49 (0) 7231 - 93 120



Die Strategien der Top-Manager im Sport Im Interview mit Matthias Remund – Direktor des Bundesamts für Sport (BASPO) in der Schweiz

Das Bundesamt für Sport (BASPO, Schweiz) fördert den Sport und seine Werte - für alle Alters- und Leistungsgruppen, über alle sozialen und kulturellen Grenzen hinweg. Als Kompetenzzentrum des Bundes für den Schweizer Sport ist es dem Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS angegliedert.

In enger Zusammenarbeit mit den Partnern im Schweizer Sport werden in Magglingen Ziele und Strategien zur Sportförderung evaluiert, entwickelt und umgesetzt. Die Eidgenössische Hochschule für Sport EHSM ist für die notwendige Ausbildung, Forschung und Entwicklung verantwortlich.

In Magglingen und Tenero betreibt das BASPO Ausbildungs-, Kurs- und Trainingszentren, die der Hochschule, aber auch Verbänden, Vereinen und Schulen zur Verfügung stehen. Insgesamt beschäftigt das Bundesamt für Sport 433 Mitarbeiter.



Matthias Remund absolvierte ein Studium in Recht und schloss dieses mit Fürspredem cher-Titel der Universität Bern ab. Seit dem 1. April 2005 ist er Direktor des Bundesamts für Sport BASPO der

Schweiz. Davor hatte er zahlreiche berufliche Stationen sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft. Er war Generalsekretär Schweizerische Käseunion AG, Verbandssekretär der Centre Patronal, Chef Langlauf von Swiss Ski, Senior Counsel der Swisscom AG und zuletzt CEO der Billag AG. Im sportlichen Bereich war er bei Swiss Ski als Trai-

ner des Jugendkaders, Mitglied der Dopingkommission und Jurist tätig und er war Verwaltungsrat der BSC Young Boys Betriebs AG.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Remund: Meine persönliche Erfolgsstrategie ist die gleiche, wie ich sie als Leistungssportler hatte: Arbeit, Arbeit, Arbeit, Freude, Freude, Freude!

Für mich ist Arbeit immer auch Freude. Im Sport zu arbeiten ist Passion, und das motiviert mich, auch Dinge zu erledigen, die ich vielleicht nicht so sehr mag. Ich verstehe uns als Vermittler von Lebensfreude mit dem Produkt "Bewegung".

Zu meiner Strategie gehört auch, dass ich mir Ziele festlege, fokussiert darauf hinarbeite und auf dem Weg zum Erreichen der Ziele wachsam für neue Entwicklungen bin.

Entscheidend ist, dass das Erreichen der Ziele nicht allein möglich ist, sondern immer alle Kolleginnen und Kollegen einbezogen werden müssen. Darüber hinaus ist aber gerade bei uns speziell der Einbezug der Verbände, Kantone und Gemeinden wichtig, da wir den Sport nur subsidiär fördern. Daher strebe ich immer ein gutes Partnermanagement an.

Alleine kommt man nicht zum Ziel! Das schafft man nur mit einem gut funktionierenden Team!

Redaktion: Welche Unterschiede gibt es zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der klassischen produzierenden Wirtschaft?

Remund: Im Sportbereich haben wir mehr Emotionen. Die Kolleginnen und Kollegen sind im Schnitt stärker intrinsisch motiviert als beispielsweise in einem Industriebetrieb. Bei uns am Bundesamt sind viele Emotionen im Spiel, das zeigt sich dann in der Führung: Wenn Sie "nein" sagen oder in einem Projekt bzw. einer Maßnahme eine andere Richtung wollen, dann kann es schneller passieren, dass Sie die Kolleginnen und Kollegen auch ein wenig verletzen. Dem muss man Rechnung tragen. Das Management wird dadurch emotionaler.

Im Spitzensport gibt es auch weniger Ausreden. Ein starker Frankenkurs, abnehmende Nachfrage oder Konkurrenz, die Wettbewerbsvorteile hat, sind keine Argumente. Im Leistungssport zählt das blanke Resultat.

Als Drittes wird im Leistungssport wohl auch etwas kompromissloser gearbeitet. Im Gegensatz dazu geht es im Breitensport darum, die Freude an der Bewegung und am Sport zu vermitteln. Hier kommen wieder die Emotionen ins Spiel.

Gemeinsamkeiten mit der produzierenden Wirtschaft gibt es, was das Projektmanagement, das Ressourcenmanagement, die Erfolgsrechnung oder auch die IT betrifft. Da werden im Sport ähnliche Instrumente eingesetzt wie in der produzierenden Wirtschaft.

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für das Setting, in dem Sie täglich arbeiten, als hilfreich und praktikabel?

Remund: Unter den Managementinstrumenten ist die Zielsetzung wichtig und in diesem Zusammenhang auch das Coaching der Mitarbeiter.

Im Bereich des Reportings haben wir einen "Radar", über den wir die Entwicklung etwa bei den Finanzen, IT, Personalmanagement oder fachbereichsspezifische Projekten rapportieren.

Wir haben strategische Initiativen, diese definieren wir als Leistungsauftrag alle vier Jahre mit der Regierung. Anschließend brechen wir sie auf jedes Jahr hinunter und definieren so zusammen mit dem Sportminister jährliche Zielsetzungen. Das sind die Aufträge, an denen sich die Organisationseinheiten oritneieren müssen.

Für die tägliche Arbeit ist das Gespräch mit den Mitarbeitern entscheidend. Ich führe periodisch ein sogenanntes Wochengespräch mit jedem Abteilungsverantwortlichen. Hier werden die aktuellen Projekte und Herausforderungen bilateral besprochen. Dazu kommen alle zwei Wochen entsprechende Geschäftsleitungssitzungen und alle zwei Monate eine Klausur der Geschäftsleitung, in der wir sportstrategische Fragen fundiert miteinander besprechen und diskutieren. Meine Kollegen machen das mit ihren Kolleginnen und Kollegen ebenso. Dadurch entwickeln wir eine gemeinsame Sicht für die Zukunft.

Zuletzt haben wir in der Führung monatliche Rechnungsabschlüsse, durch die wir sehen, wie wir unterwegs sind. Aber hauptsächlich führen wir über die Ziele.

Redaktion: Wie schaffen Sie es, mit dem Stress und dem Druck erfolgreich umzugehen?

Remund: Stress ist ja die Angst, etwas nicht bewältigen zu können. Diese Angst habe ich selten. Meine Arbeit macht mir Freude, und damit stresst sie mich auch nicht. Ich habe einen tollen Sportminister als Vorgesetzten, mit dem ich gemeinsam den Sport weiterentwickeln und fördern kann. Ich habe tolle Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung und einen sehr guten Kader – was will man mehr?

Druck haben wir natürlich alle, und ich denke, jede Person muss damit umgehen können. Ich treibe viel Sport in der Natur, habe eine intakte Familie mit zahlreichen Kindern und dadurch auch ein Fenster für andere Gedanken. Zudem trage ich die Probleme, die ich bei Arbeit habe, nicht nach Hause. Ich kann mich da recht gut abgrenzen. Zu Hause widme ich mich meiner Familie oder einem anderen Thema.

Wenn ich an einem Punkt bin, an dem ich sage, "Wie komme ich da raus?", dann versuche ich immer, mich nach draußen zu versetzen und zu beobachten, was passiert, was gut oder schlecht ist. Dann überlege ich mir Maßnahmen, um die Geschichte in Ordnung zu bringen. Es geht mir hierbei um Distanz und eine Außensicht zu einer Frage.

Redaktion: Inwiefern hilft Ihnen aktives Sporttreiben als Ausgleich zum Geschäftsalltag?

Remund: Ich treibe regelmäßig Sport mit meiner Frau oder mit den Kindern, für mich ist das Lebensinhalt. Wenn ich irgendwo mit der Familie aktiv bin, dann kann ich selbst Sport treiben, in anderen Gruppen bin ich sofort wieder der Direktor des Bundesamtes für Sport. Das bringt mein Job mit sich, aber das macht mir auch Freude.

Ich reflektiere viel, wenn ich Sport treibe, wenn ich auf dem Rad sitze, Joggen gehe oder Ski-Langlauf betreibe. Da habe ich Zeit, um nachzudenken und das schafft eine innere Freiheit, bei der ich Probleme oder Herausforderungen noch besser analysieren kann.

Redaktion: Welche fünf Eigenschaften braucht ein angehender Sportmanager, um erfolgreich zu sein?

Remund: Ganz wichtig ist, dass sie «eine Spur» im Sport haben, die Szene kennen, Erfahrungen gesammelt haben. Das Sportbusiness ist emotional und hat sehr viele Freiwillige, die im Sport arbeiten; diese Menschen müssen überzeugt werden können. Wenn ein Manager eine Spur im Sport hat, bekommt er auch die Akzeptanz. Ich kenne gute Manager, die im Sport gescheitert sind, weil sie den "Stallgeruch" des Sports zu wenig hatten.

Dann muss ein Manager Freude an seiner Arbeit haben. Als ich Leistungssportchef im Skilanglauf war, habe ich von mir immer so viel verlangt, wie wir von den Athletinnen und Athleten verlangt haben. Dafür ist sehr viel Kraft, Initiative und größter Einsatz gefragt. Es geht also immer darum, vollen Einsatz zu zeigen und resistent zu sein. Das geht nicht ohne Freude an der Arbeit.

Die dritte Eigenschaft ist die Fähigkeit zu beobachten. Einerseits im Sportbusiness drin zu sein, aber immer auch die Außensicht einzunehmen, denn es gibt im Sport sehr viele Involvierte. Daraus ergibt sich auch die vierte Eigenschaft: Die Fähigkeit zum Partnermanagement. Für die Führung geht es hierbei sowohl um die internen als auch um die externen Partner. Nach innen gerichtet geht es um eine direkte Führung, nach außen um eine indirekte. Um die externen Partner zu überzeugen, sind andere Instrumente erforderlich.

Als fünfte Eigenschaft ist natürlich die Führungseigenschaft wichtig. Führen ist nicht immer nur Sonnenseite. Führen ist oft "Nein sagen", womit man natürlich Menschen enttäuschen kann – gerade diejenigen, die intrinsisch motiviert sind. Deshalb braucht man auch die Resistenz, das tragen zu können. Wichtig ist dabei aber auch, den Kolleginnen und Kollegen überzeugend begründen zu können, warum Sie "Nein" gesagt haben oder warum etwas nicht geht. Hier, wie auch am Partnermanagement, wird deutlich, wie wichtig gute Kommunikation ist.

Redaktion: Wie wichtig ist Fortbildung für Manager, die erfolgreich sein wollen?

Remund: Es ist für alle wichtig, sich zu entwickeln. Ich denke, dass der Gedankenaustausch mit Leuten, die in ähnlichen Funktionen stehen, besonders bedeutend ist. Wenn Sie eine Weiterbildung machen, gibt es ja immer zwei Aspekte: Das eine ist das, was Sie dort lernen, so erhalten Sie beispielsweise einen Instrumentenkatalog. Das Zweite ist das Networking. Für mich ist das ebenso wichtig wie das Erste. Der Austausch, den man hier führt, ist für die Bewältigung von Druck und Stress wichtig weil er hilft, eine Außensicht zu entwickeln.

Redaktion: Kann die produzierende Wirtschaft auch etwas aus dem Sport lernen?

Remund: Die Wirtschaft kann vor allem betreffend Zielfokussierung lernen. Der Sport setzt Ziele: Man will Meister werden. Man will gewinnen. Man will eine Top-TenPlatzierung. Die guten Sportler analysieren ihre Leistung ganz klar. Da wird knallhart analysiert, sowohl das Gute als auch das Schlechte. Der Sportler ist dafür prädestiniert, immer besser zu werden. Stillstand bedeutet hier Rückschritt.

Unternehmen haben Quartalsabschlüsse oder Jahresabschlüsse, der Sportler ist Wochenende für Wochenende bei Wettkämpfen und hat ständig die Response zu seinen Leistungen. Die meisten Spitzenathleten führen ein Trainingstagebuch: Dadurch sind sie sich im Klaren darüber, was sie tun und spüren sich selbst sehr gut.

Gute Unternehmen haben das auch, aber ich denke, dass dieser Aspekt im Sport ausgeprägter ist. Vor allem der Blick auf die erfolgsentscheidenden Details.

Weiterhin ist auch die Fokussierung wichtig. Erfolgreiche Sportlerinnen und Sportler verzetteln sich nicht. Bei Unternehmen wird das immer dann deutlich, wenn sie sich nach Problemen wieder auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Dann hatten sie sich verzettelt und waren nicht fokussiert genug.

Und zuletzt natürlich die Emotionen. Wenn ein Sportler keine Freude an seiner Arbeit hat, gewinnt er keinen Blumentopf. Unternehmen sollten daher mehr Freude an ihrem eigenen Produkt finden.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.





Geradewegs zum Ziel









seit 1558 Friedrich-Schiller-Universität Jena

Ihr Erfolgsteam

für innovatives Sportmanagement

Management im Sport

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie

Herausgegeben von Prof. Dr. Gerd Nufer und Prof. Dr. André Bühler

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2012, XIV, 660 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen und Fallbeispielen, € (D) 44,95. ISBN 978-3-503-14118-0 Sportmanagement, Band 1

www.ESV.info/978-3-503-14118-0

Marketing im Sport

Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing

Herausgegeben von Prof. Dr. Gerd Nufer und Prof. Dr. André Bühler

 völlig neu bearbeitete Auflage 2013, XIII, 656 Seiten, mit zahlreichen Fallstudien und Praxisbeispielen, € (D) 44,95. ISBN 978-3-503-14119-7 Sportmanagement, Band 2

www.ESV.info/978-3-503-14119-7

Ambush Marketing im Sport

Grundlagen – Strategien – Wirkungen

Von Prof. Dr. Gerd Nufer

2010, XXII, 362 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen, \in (D) 49,95. ISBN 978-3-503-12629-3 Sportmanagement, Band 3

www.ESV.info/978-3-503-12629-3

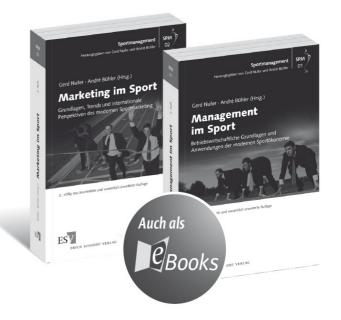
Public Relations im Sport

Basiswissen – Arbeitsfelder – Sport-PR und Social Media

Herausgeben von Prof. Dr. Günther Suchy

2011, 234 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen, € (D) 39,95. ISBN 978-3-503-12999-7 Sportmanagement, Band 4

www.ESV.info/978-3-503-12999-7



Die Ökonomie des Dopings

Von Prof. Dr. Frank Daumann

2., neu bearbeitete Auflage 2013, XV, 126 Seiten \in (D) 19,95, ISBN 978-3-503-15418-0 Sportmanagement, Band 5

www.ESV.info/978-3-503-15418-0

Alle Bände der Schriftenreihe sind auch als eBook erhältlich: Profitieren Sie von systematischer und schneller Navigation im Buch durch komplett verlinkte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse.

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz bestellen: 0800 25 00 850



Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Holger Preuß, Thomas Könecke & Norbert Schütte

Auch wirtschaftlich ein Gewinn für Stadt und Land? – Bestimmung des Primärimpulses des 1. FC Kaiserslautern in der Zweitligasaison 2008/09

Abstract

Viele Städte und Regionen werden häufig mit ihrem Fußballverein in Verbindung gebracht. Aufgrund dieser Konnotation einer Stadt mit einem Verein sind viele weitere Städte und Regionen stolz auf "ihre" Fußball-Bundesligisten bzw. würden gerne eine solche Mannschaft beheimaten. Neben der Identifikation mit der Mannschaft spielen aber auch ökonomische Überlegungen immer wieder eine Rolle. Allerdings ist bisher nicht geklärt, inwiefern sich die wirtschaftlichen Aktivitäten eines Vereins sowie der Spieltagbesucher konkret auf die Heimatregion des Vereins auswirken. Der Beitrag erforscht daher mit Hilfe der Exportbasis-Theorie am Beispiel des 1. FC Kaiserslautern (FCK) den primären ökonomischen Effekt, der in der Saison 2008/09 durch die Teilnahme des 2. Fußball-Bundesliga für seine Kaiserslautern Heimatregionen Rheinland-Pfalz generiert wurde.

1 Problemstellung

Viele Menschen - nicht nur Fußballfans verbinden mit der Stadt Kaiserslautern in erster Linie den Fußballverein 1. FC Kaiserslautern sowie den Betzenberg bzw. das Fritz-Walter-Stadion als dessen "Heimat". Aufgrund dieser Konnotation einer Stadt mit einem Verein sind viele weitere Städte und Regionen stolz auf "ihre" Fußball-Bundesligisten bzw. würden gerne eine solche Mannschaft beheimaten. Sehr wesentliche weitere Gründe hierfür sind die Wirtschaftskraft der mittelständischen Fußball-Unternehmen sowie die Zuschauer, die an Spieltagen in deren Sta-

dien strömen. Inwiefern sich die wirtschaftlichen Aktivitäten eines Vereins sowie der Spieltagbesucher jedoch für die Heimatregion konkret ökonomisch bemerkbar machen, gibt oft Anlass zu Spekulationen und Mutmaßungen und führt regelmäßig z.B. beim Bund deutscher Steuerzahler zu Zweifeln an vermeintlich positiven Effekte. Nicht zuletzt, da den Vereinen auf direktem und indirektem Wege (z.B. für Polizeieinsätze und Infrastrukturmaßnahmen) Mittel der Länder und der Städte zufließen, in denen sie beheimatet sind, dürften diesbezügliche Informationen für Sportfunktionäre ebenso von Interesse sein wie für politisch und auf behördlicher Seite Verantwortliche sowie letztendlich für jeden interessierten Steuerzahler.

nachfolgend beschriebene Forschungsprojekt soll konkrete Daten zu dieser Fragestellung liefern. Es dient der Erforschung des primären ökonomischen Effekts, der in der Saison 2008/09 durch die Teilnahme des 1. FC Kaiserslautern (FCK) an der 2. Fußball-Bundesliga für seine Heimatregionen Kaiserslautern und Rheinland-Pfalz generiert wurde. Das Projekt wurde in enger Zusammenarbeit mit dem FCK durchgeführt, der interne Zahlungsdaten zur Quantifizierung der Auswirkungen seiner unternehmerischen Aktivitäten (z.B. als Geschäftspartner anderer Unternehmen oder als Arbeitgeber) zur Verfügung stellte. Außerdem flossen Befragungsdaten in die Berechnungen ein, die bei drei Heimspielen im Fritz-Walter-Stadion zur Feststellung der Konsumausgaben der Zuschauer erhoben worden waren. Die Kernfrage war, welche

finanziellen Mittel im betreffenden Zeitraum durch den Verein und seine Zuschauer zusätzlich in die Betrachtungsregionen gelangt bzw. in diesen verblieben waren. Der resultierende sog. "Primärimpuls" bildet jedoch nicht sämtliche ökonomischen Wirkungen des Vereins für die ihn umgebenden Regionen ab, wie Abbildung l zeigt. Aus forschungsökonomischen Gründen und wegen des Mangels an Daten war die Messung der weiteren Effekte jedoch im Rahmen dieses Projekts nicht möglich.

Wie Abbildung 1 entnommen werden kann, bildet der hier berechnete Primärimpuls nur einen kleinen Teil der ökonomischen Auswirkungen des Vereins ab. Allerdings umfasst er diejenigen Zahlungsflüsse, die direkt aufgrund des Vereins in die Stadt fließen, weshalb er eine zentrale Größe darstellt. Wie dieser Wert für die Saison 2008/09 für den FCK berechnet wurde, wird nachfolgend vorgestellt.² Hierbei dient das folgende

zweite Kapitel einem kurzen Literaturüberblick. Daran anknüpfend wird im dritten Kapitel der theoretische Rahmen des Projekts vorgestellt, das sich auf die Exportbasis-Theorie (3.1) bezieht. Diese stellt die Grundlage für die Analyse der Zuschauerausgaben und der zahlungsbezogenen Vereinsdaten dar, deren Berechnung in den Unterkapiteln 3.2 und 3.3 theoretisch hergeleitet wird. Nach dem die Methodik beschreibenden Kapitel 4 wird im fünften Kapitel die konkrete Bestimmung der gesuchten Werte erläutert, was in den Unterkapiteln 5.1 (Primärimpuls durch Spieltagbesucher), 5.2 (Zahlungsflüsse des Vereins) und 5.3 (Gesamtergebnis) erfolgt. Im abschließenden Kapitel 6 werden Ergebnisse und Implikationen des Projekts diskutiert.

2 Literaturüberblick

Die sportökonomische Impactforschung konzentrierte sich in den vergangenen 20 Jahren stark auf sportliche Großveranstaltungen. Hinreichend ist in diesem Zusammenhang belegt, dass die Besucher der Veranstaltungen oft den größten Wirtschaftsfaktor ausmachen.³ Bei dessen Analyse haben sich gute Kenntnisse bezüglich der Konsumausgaben und Motive der Besucher sowie hinsichtlich ihrer Alternativen zum Eventbesuch als

¹ Hierbei wurden ausschließlich Mittelflüsse betrachtet, denen ein Austausch von Gütern oder Dienstleistungen zugrunde lag. D.h., dass ein Geldfluss etwa durch Sparen oder die Aufnahme von Krediten nicht berücksichtigt wurde. – Da die Abschreibungen des Vereins nicht in nach Zahlungsflüssen aufgeschlüsselter Form vorlagen, wurden diese ebenfalls nicht einbezogen. Das hatte zur Folge, dass etwa die Anschaffung mancher geringwertigen Wirtschaftsgüter nachfolgend nicht berücksichtigt wird.

² Die Ergebnisse des in diesem Beitrag betrachteten Forschungsprojekts wurden auf der Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie im Jahr 2011 im Rahmen eines Vortrags vorgestellt. Im Abstractband, der zu dieser Veranstaltung erschienen ist, wurde die vorgetragene Ergebnisdarstellung schriftlich zusammengefasst (Preuß, Könecke & Schütte, 2012). Der vorliegende Beitrag baut auf dieser Ausarbeitung auf und erweitert sie in sehr relevanten Punkten, die sowohl im Vortrag wie auch in der genannten schriftlichen Ergebniszusammenfassung der Zeit- bzw. Längenvorgabe zum Opfer fallen mussten. Nachfolgend wird insbesondere vertiefend auf die theoretischen Hintergründe und deren Fundierung in der Exportbasis-Theorie eingegangen. Auf diesem Funda-

ment aufbauend werden die durchzuführenden Berechnungen zuerst formal hergeleitet und dann anhand der resultierenden allgemeinen Formeln für die beiden Betrachtungsregionen (die Stadt Kaiserslautern und das Land Rheinland-Pfalz) durchgeführt. Hierdurch sollten interessierte Wissenschaftler und Praktiker in die Lage versetzt werden, im Rahmen eigener Projekte ggf. notwendige methodische Modifikationen leichter vollziehen zu können. Ferner ist die im Fazit durchgeführte Ergebnisdiskussion deutlich umfassender als im genannten Artikel.

³ vgl. z.B. Schneider, 1993; Rahmann et al., 1998; Jeanrenaud, 1999; Fanelsa, 2003; Brill et al., 2003; Preuß & Weiß, 2003; Solberg & Preuss, 2007; Kurscheidt, 2008; Preuß, Kurscheidt & Schütte, 2009; Preuß et al., 2010

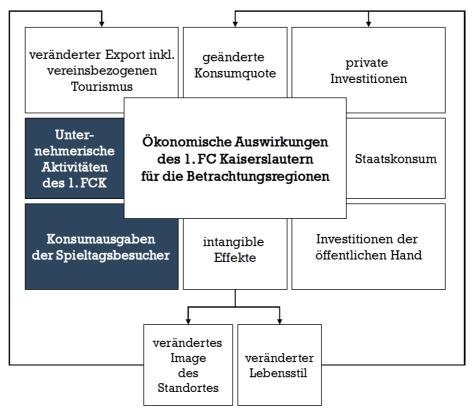


Abb. 1: Abgrenzung des ökonomischen Untersuchungsfelds: die untersuchten ökonomischen Wirkungen sind hervorgehoben (modifiziert nach Preuß et al., 2010)

essentiell herausgestellt. Nur vor dem Hintergrund dieses Wissens kann eine Hochrechnung der relevanten Konsumausgaben der Besucher den Primärimpuls für eine Region ergeben.⁴

Zu den primären ökonomischen Auswirkungen eines am regulären Ligabetrieb teilnehmenden Sportvereins finden sich nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen. Zur nordamerikanischen Sport-Franchise haben Rappaport & Wilkerson (2001) geforscht. Allan, Dunlop & Swales (2007) legten eine Studie bzgl. der beiden Fußballvereine aus Glasgow vor. Erste Arbeiten zu Vereinen der Fußball-Bundesliga stammen von (1999), Willms & Fischer (2001), Pagel & Peters (2010) sowie Völpel & Steinhardt (o. J.). Ein Modell zur Messung des ökonomischen Primärimpulses eines solchen Vereins wurde von Preuss, Könecke & Schütte (2010) entwickelt, an welches sich im Weiteren theoretisch und methodisch angelehnt wird. Generell ist zu beachten, dass neben den Konsumausgaben der Zuschauer auch die wirtschaftlichen Aktivitäten des betreffenden Vereins zu analysieren sind. Bei professionellen Fußballvereinen handelt es sich schließlich um mittelständische Unternehmen, welche mit Geschäftspartnern in ihrer Heimatund in anderen geographischen Regionen Wirtschaftsbeziehung pflegen, die ebenfalls zu einem entsprechenden Primärimpuls führen.⁵

3 Theoretischer Rahmen

3.1 Exportbasis-Theorie

Die theoretische Grundlage für dieses Forschungsprojekt liefert die Exportbasis-Theorie, deren erste Modelle sich auf eine Stadtregion (Andrews) bzw. auf Regionen als Subsysteme einer Volkswirtschaft

⁴ vgl. z.B. Crompton, 1999; Rütter, Popp & Busin, 2008; Barget & Gouguet, 2011

⁵ vgl. z.B. Hamm, 1999; Preuss et al., 2010

(Duesenberry und North) bezogen.⁶ Ihre grundlegende Annahme ist, dass eine wirtschaftliche Region aus zwei Einheiten besteht: Dem exportierenden Teil der Wirtschaft, der die Basis bildet, sowie dem nicht exportierenden Teil. Wächst der Export einer Region aufgrund der gestiegenen Nachfrage in einer zweiten, so steigt das Einkommen der exportierenden Region aufgrund von zusätzlichen Zahlungsflüssen aus der anderen. Dieses gestiegene Einkommen durch den exportierenden Sektor führt in der lokalen Wirtschaft zu einem Wirtschaftswachstum, da die regionale Nachfrage stimuliert wird.⁷

Um den durch einen Fußballverein ausgelösten Impuls bestimmen zu können, müssen folgende Zahlungsströme unterschieden werden:⁸

- 1. Mittelabflüsse (A) sind Gelder, die die Region verlassen, also in andere Regionen abfließen. Sie bedeuten einen Entzug von finanziellen Mitteln, die dann bei den Bewohnern der Betrachtungsregion nicht mehr zu Einkommen führen bzw. Arbeitsplätze sichern/schaffen können.
- Mittelzuflüsse (Z) bezeichnen Zahlungen, die aus anderen Regionen stammen. Diese führen zu zusätzlicher Nachfrage und stimulieren die lokale Wirtschaft. Außerdem sind Importsubstitutionen⁹ als

Mittelzuflüsse zu berücksichtigen.¹⁰

3. Umverteilungen (U) sind Mittel, die ursprünglich aus der Betrachtungsregion stammen und wieder dieser ausgegeben werden. Diese sind in den seltensten Fällen als wirtschaftlich neutral anzusehen. da die Mittel in andere Wirtschaftssektoren fließen als bei alternativer Verwendung. Vereinfachend werden diese Unterschiede jedoch für diese Studie nicht betrachtet, weshalb Umverteilungen als "neutrale" Ausgaben weder positiv noch negativ in die Berechnungen einfließen.

Der gesamte Primärimpuls (PI) für die jeweilige Betrachtungsregion ergibt sich somit aus der Subtraktion der Mittelabflüsse (A) von den Mittelzuflüssen (Z),¹¹ da die Umverteilungen bei der Berechnung des Primärimpulses nicht zu berücksichtigen sind. Daraus ergibt sich folgende allgemeine Gleichung 1 für dieses Projekt:

[1]
$$\Delta Y = Z - A$$

Wie ausgehend von der Exportbasis-Theorie die theoretische Modellierung des Primärimpulses durch Konsumausgaben der Zuschauer und die wirtschaftlichen Aktivitäten des Vereins erfolgte, wird in den folgenden zwei Unterkapiteln dargelegt.

3.2 Theoretischer Hintergrund der Analyse der Zuschauerausgaben

Grundsätzlich müssen in diesem Projekt zur Quantifizierung des Primärimpulses durch Zuschauerausgaben sechs relevante Besuchertypen unterschieden werden, deren Ausgaben nur teilweise regional expansive Wirkungen aufweisen. Die folgende Abbildung 2 stellt die verschiedenen Besuchertypen graphisch dar.

⁶ vgl. Schätzl, 2003, 149; Maier, Tödtling & Trippl, 2006, 33

⁷ vgl. Maier et al., 2006, 33 ff.

⁸ Theoretisch könnten auch Verdrängungen auftreten, weil potentielle Städtetouristen auf einen Besuch verzichten oder Stadtbewohner aufgrund des Spiels die Region verlassen. Dieser Effekt wird jedoch für den betrachteten Fall nicht für relevant gehalten, weshalb auf diese hier nicht eingegangen wird. Allerdings wird in der Diskussion im Abschlusskapitel kurz auf Verdrängungen eingegangen.

⁹ Z.B. der Verzicht von Bewohnern der Betrachtungsregionen auf eine alternative Mittelverwendung in einer anderen Region wegen des Besuchs eines Heimspiels des

Vereins.

¹⁰ vgl. Cobb & Olberding, 2007

¹¹ vgl. Preuss, Könecke & Schütte, 2010, 20

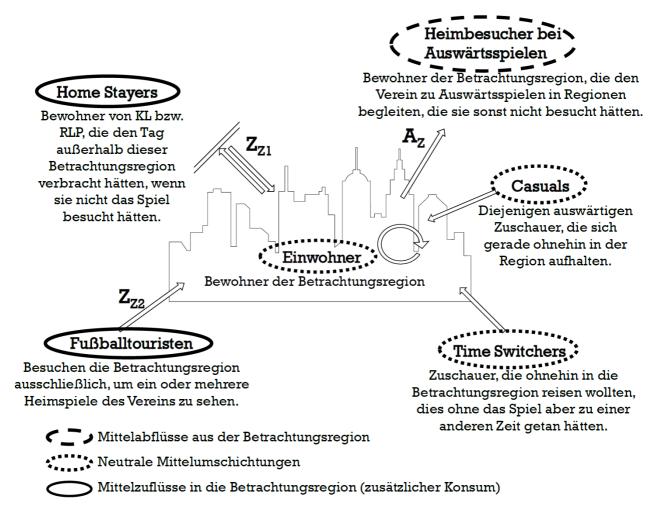


Abb. 2: Besuchertypen und resultierende Mittelflüsse – die für die Berechnung relevanten Mittelflüsse sind mit den später verwendeten Formelbuchstaben bezeichnet (modifiziert nach Preuss, 2005)

Nachfolgend werden die einzelnen Besuchertypen ausführlicher erläutert:

Home Stayers (Z_{z1}): Besucher, die diesem Typ zuzuschreiben sind, wohnen in der Betrachtungsregion (Kaiserslautern bzw. Rheinland-Pfalz) und haben für den Besuch des Spiels darauf verzichtet, den Tag in einer anderen Region zu verbringen und dort Ausgaben zu tätigen. So haben beispielsweise die Bewohner der Stadt Kaiserslautern, die als "Home Stayers" identifiziert wurden, im Rahmen der Befragung angegeben, "auf einen Ausflug außerhalb Kaiserslauterns [zu verzichten], um das Spiel zu sehen". Bezogen auf Rheinland-Pfalz musste die Anzahl der "Home Stayers" auf Grundlage verschiedener Szenarien geschätzt werden. Der gesamte Konsum der "Home Stayers"

wird in die Berechnung des Primärimpulses einbezogen, da diese ohne Besuch des Spiels gemäß Modellannahme die Mittel außerhalb der Betrachtungsregion ausgegeben hätten (sog. Importsubstitutionen).¹²

Fußballtouristen (Z_{z2}): Dies sind Zuschauer, die nicht in der Betrachtungsregion leben und die Region ausschließlich zum Besuch des Spiels besuchen. Ferner haben sie angegeben, diesen Besuch weder auf den Spieltag verschoben zu haben noch dafür auf einen anderen Besuch in der Gegend zu verzichten. Ihr gesamter Konsum wird daher in die Berechnung des Primärimpulses einbezogen.

¹² vgl. Cobb & Weinberg, 1993; Cobb & Olberding, 2007

Einwohner: Die Konsumausgaben der Bewohner Kaiserslauterns bzw. von Rheinland-Pfalz fließen nicht in die Berechnung des Primärimpulses ein, da davon ausgegangen wird, dass diese die eingesetzten Mittel ohnehin in der Betrachtungsregion ausgegeben hätten.

Casuals: Dies sind auswärtige Besucher, die sich ohnehin gerade in der Stadt bzw. in Rheinland-Pfalz aufhalten. Sie besuchen das Fußballspiel quasi als zusätzliche Attraktion. Konsumausgaben der "Casuals" fließen nicht in die Berechnung des Primärimpulses ein.

Time Switchers: Diese Besucher haben einen ohnehin geplanten Aufenthalt in Kaiserslautern bzw. Rheinland-Pfalz auf den Tag eines Heimspiels des FCK verschoben, um dieses besuchen zu können. Daher werden die Konsumausgaben der "Time Switchers" ebenfalls nicht in der Berechnung des Primärimpulses berücksichtigt.

Besucher von Auswärtsspielen (Az): Da Bewohner aus Kaiserslautern bzw. Rheinland-Pfalz auch zu Auswärtsspielen des FCK reisen, müssen die zugehörigen Konsumausgaben erfasst und vom Primärimpuls durch Besucherausgaben von Heimspielen abgezogen werden, sofern diese Mittel alternativ in der jeweiligen Betrachtungsregion ausgegeben worden wären. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein gewisser Anteil dieser Mittel auch ohne ein Auswärtsspiel in anderen Regionen ausgegeben worden wäre, weil es auch unter den "Besuchern von Auswärtsspielen" die Typen "Casuals" und "Time Switchers" geben wird. Da dieses Detail nicht abgefragt wurde, werden sämtliche Ausgaben von Bewohnern aus Kaiserslautern bzw. Rheinland-Pfalz bei Auswärtsspielen außerhalb der Regionen vom Primärimpuls abgezogen, was eine sehr konservative und vorsichtige Vorgehensweise ist.

Der zusätzliche Primärimpuls, welcher durch Zuschauerausgaben ausgelöst wird, wird durch Subtraktion der Konsumausgaben der Besucher von Auswärtsspielen von der Summe derjenigen der Home Stayers und der Fußballtouristen berechnet. Gleichung 2 drückt dies formal aus:

[2]
$$\Delta Y_z = (Z_{z1} + Z_{z2}) - A_z = Z_z - A_z$$

3.3 Theoretischer Hintergrund der Analyse der Vereinsdaten

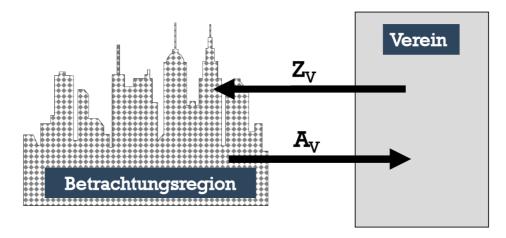
Aus modelltheoretischer Sicht ist zu betonen, dass der Verein als "Intermediär" angesehen wird und somit nicht zur Betrachtungsregion gehört, auch wenn er dieser geographisch zuzurechnen ist. Für die Bestimmung des Primärimpulses durch Zahlungsströme eines Vereins für eine bestimmte Betrachtungsregion sind zwei aggregiert Zahlungsströme relevant, die sich jeweils aus vielen einzelnen Zahlungsflüssen zusammensetzen:

- Zahlungsstrom A_v umfasst sämtliche Zahlungsflüsse, die dem Verein im relevanten Zeitraum aus der Betrachtungsregion zufließen. Diese sind als Mittelabflüsse für die Region zu klassifizieren und gehen negativ in den Primärimpuls ein.¹³
- Zahlungen, die der Verein in der Periode an Zahlungsempfänger in der Betrachtungsregion tätigt, werden für die Region als Mittelzuflüsse betrachtet und in Zahlungsstrom Z_V zusammengefasst.¹⁴

Zu beachten ist, dass Umverteilungen nicht gesondert bestimmt werden. Diese Zahlungen werden im relevanten Zeitab-

¹³ Ein Beispiel: Ein regionaler Sponsor zahlt dem Verein in der Betrachtungsperiode den geschuldeten Betrag.

¹⁴ Zahlt der Verein in dieser Zeit etwa Löhne und Gehälter an ortsansässige Mitarbeiter, handelt es sich um Mittelzuflüsse in die Betrachtungsregion.



 Z_V : Zahlungsfluss vom Verein in die Betrachtungsregion – Mittelzufluss für die Betrachtungsregion

 A_v : Zahlungsfluss aus der Betrachtungsregion in den Verein – Mittelabfluss für die Betrachtungsregion

Abb. 3: Mittelflüsse zwischen Betrachtungsregion und Verein

schnitt aus der Betrachtungsregion stammend vom Verein eingenommen und auch wieder in diese ausgegeben. D.h., dass sie anteilig in den beiden o.s. Zahlungsströmen enthalten sind und sich bei der später durchzuführenden Subtraktion (Gleichung 3) neutralisieren. Allerdings gilt prinzipiell, dass die Umverteilungen in andere Wirtschaftssektoren erfolgen und daher ggf. unterschiedliche Wirkungen erzielt werden könnten.

Behelfs der in Abbildung 3 dargestellten aggregierten Zahlungsströme A_V und Z_V kann bestimmt werden, ob im relevanten Zeitraum saldiert der Primärimpuls für die Region positiv, negativ oder neutral war (im letzten Fall hätte in der Summe lediglich eine Umverteilung stattgefunden und die Zahlungsströme A_V und Z_V wären gleich groß).

Der gesuchte Primärimpuls, der den saldierten Mittelzufluss in die Betrachtungsregion durch wirtschaftliches Handeln des Vereins wiedergibt, kann somit folgendermaßen berechnet werden (Gleichung 3):

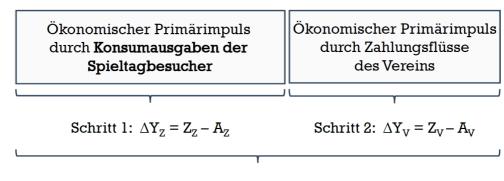
$$[3] \Delta Y_V = Z_V - A_V$$

4 Methodik

Methodisch wird, wie in Abbildung 4 dargestellt, für jede der beiden Regionen in gleicher Form in drei Schritten vorgegangen.¹⁶ Der erste Schritt erfolgt in Anlehnung an die Analysemethode der Konsumausgaben von Event-Touristen von Preuss (2005) und wird an die Besonderheiten eines am Ligabetrieb teilnehmenden Vereins angepasst. Dadurch kann jede Konsumausgabe eines Spieltagbesuchers hinsichtlich ihrer ökonomischen Relevanz für die Betrachtungsregion bestimmt und damit der in Kapitel 3.2 hergeleitete Primärimpuls durch Spieltagbesucher (ΔY_z) berechnet werden. Im zweiten Schritt wird ermittelt, welche Nettowirkungen durch die positiven und negativen Zahlungsströme des Vereins zu berücksichtigen sind (ΔY_V). 17 Abschließend werden die Ergebnisse der beiden ersten Schritte addiert, womit sich der zu bestimmende Primärimpuls des Vereins für die Regionen ergibt (ΔY).

¹⁵ Würde von den Mitteln eines regionalen Sponsors das Gehalt eines in der Region ansässigen Mitarbeiters des Vereins bezahlt werden, läge eine Umverteilung vor.

¹⁶ ausführlich bei Preuss et al., 2010 17 s. Kapitel 3.3



Schritt 3: $\Delta Y = \Delta Y_z + \Delta Y_V$

Abb. 4: Forschungsdesign der Studie (modifiziert nach Preuss et al., 2010, 18, und Preuß et al., 2012, 206)

Grundsätzlich sind bei diesem Vorgehen Dopplungen während der Datenerhebung und in der weiteren Berechnung zu vermeiden (z.B. könnten Einnahmen durch Ticketverkäufe sowohl als Ausgaben der Zuschauer als auch als Einnahmen des Vereins gezählt werden).¹⁸

Vereinzelt bedarf es zur Berechnung des Primärimpulses gezielter Schätzungen, welche auf kausallogischen Überlegungen oder Transferschlüssen beruhen. Da jede Schätzung mit dem Risiko behaftet ist, dass die getroffenen Annahmen falsch und die berechneten Ergebnisse so nicht eingetreten sind, wurden die hier vorgestellten Überlegungen mit besonderer Sorgfalt unternommen.

Die empirische Erhebung der Konsumausgaben der Besucher von Spielen des FCK im Haushaltsjahr 2008/09 erfolgte bei drei Heimspielen am 5. April 2009 gegen den SC Rot-Weiß Oberhausen, am 26. April 2009 gegen den SV Wehen Wiesbaden und am 8. Mai 2009 gegen den FC Augsburg. Die Zuschauerbefragung wurde per Fragebogen um das und im Fritz-Walter-Stadion in Kaiserslautern durchgeführt (n=1.104). Die Befragung erfolgte durch geschulte Befrager, die nach kurzer Einführung einen Fragebogen verteilten und diesen direkt nach dem Ausfüllen wieder einsammelten. Dabei wurde ausdrücklich auf Anonymität und Diskretion geachtet. Die Auswahl der

Befragten erfolgte in Form einer Klumpenstichprobe, d.h., dass in verschiedenen Bereichen, zu denen potenziell alle Zuschauer Zutritt hatten, möglichst umfassend befragt wurde. Die Daten wurden ab ca. zwei Stunden bis etwa 15 Minuten vor Spielbeginn erhoben, wobei eine Befragung ca. fünf Minuten dauerte. Die Ablehnungsquote war insgesamt gering und die Datenqualität erwies sich als konsistent und gut. Da an verschiedenen Orten im und um das Stadion jeweils über einen relativ langen Zeitraum Anhänger von Heim- und Gastmannschaften befragt wurden und keine Personengruppe in ungewöhnlich hohem Maße die Teilnahme an der Befragung verweigerte, dürfte die Erhebung somit als annähernd repräsentativ einzustufen sein. Eine vollständige Repräsentativität wird allerdings nicht angenommen, da nicht zuletzt durch die Gestaltung der Befragung bewusst in Kauf genommen wurde, dass Inhaber sehr teurer bzw. VIP-Karten nicht befragt werden konnten.

Die Befragung erfolgte unter Anhängern des FCK und der Gastmannschaften. Beide Gruppen erhielten grundsätzlich denselben Fragebogen, wobei die Anhänger des FCK nicht nur ihren Konsum am betreffenden Spieltag in Kaiserslautern, sondern auch den durchschnittlichen Konsum bei vergangenen Auswärtsspielen angaben. Die Daten wurden mit SPSS und Microsoft Excel ausgewertet.

¹⁸ vgl. Preuss et al., 2010, 21

Zur Bestimmung des Primärimpulses durch die finanziellen Zu- und Abflüsse, welche der FCK für Kaiserslautern und Rheinland-Pfalz generierte (Schritt 2), mussten zunächst dessen Zahlungsströme hinsichtlich ihrer regionalen Zusammensetzung analysiert werden. Mit anderen Worten war zu klären, welche Einnahmen des FCK aus den Betrachtungsregionen stammten bzw. welche Ausgaben in diese abflossen.

Zur Erlangung dieser Daten mussten sensible Dokumente ausgewertet und vertrauliche Informationen zuerst beschafft und dann in anonymisierte Form aggregiert werden. Daher erfolgte die Datensammlung durch Mitarbeiter verschiedener kaufmännischer Abteilungen des FCK Vorgaben. nach entsprechenden Arbeiten wurden von einem dem Geschäftsführer direkt unterstellten Projektkoordinator abgestimmt und überprüft. Dieser Mitarbeiter stand auch für Rückfragen bezüglich der geforderten "regionalisierten" Mittelherkunfts-Mittelverwendungs-Tabelle zur Verfügung und besorgte im Verlauf der Auswertung weitere relevante Informationen.

Der Oualität und Plausibilität der vereinsseitig zur Verfügung gestellten Daten und der Befragungsdaten kommt im Rahmen dieses Projektes eine zentrale Rolle zu. Wie bereits dargelegt wurde, war es deshalb wichtig, bei der Erhebung der Zuschauerausgaben auf eine hohe Datenqualität und die Erfassung möglichst unterschiedlicher Zuschauergruppen zu achten. Um die Befragungsdaten jedoch weiter zu fundieren und die durch den Verein zur Verfügung gestellten Daten einer logischen und rechnerischen Prüfung zu unterziehen, wurden weitere Überlegungen angestellt bzw. Kontrollrechnungen vorgenommen. Die wesentlichsten sind in der nachfolgenden Tabelle 1 zusammengestellt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in Tabelle 1 zusammengestellten Prüfungen und Überlegungen darauf schließen lassen, dass die durch den Verein erfolgte Regionalisierung nicht zu eigenen Gunsten übertrieben sein dürfte. Auch legen die hinsichtlich des Verhältnisses von Befragungs- und Vereinsdaten durchgeführten Prüfrechnungen die Vermutung nahe, dass deren Qualität für die später dargelegten Berechnungen ausreichend ist.

5 Bestimmung des ökonomischen Primärimpulses für die Betrachtungsregionen

5.1 Ökonomischer Primärimpuls durch Konsumausgaben der Spieltagbesucher

Gemäß der Angaben, welche die Befragten im Fragebogen gemacht hatten, wurden sie den verschiedenen Besuchertypengruppen zugeteilt. Dann wurde für jede Besuchertypengruppe ein Konsummuster erstellt. In diesem Projekt ergeben sich beispielsweise für den Besuchertyp "Fußballtouristen" vier Besuchertypengruppen und somit vier Konsummuster. Dies war notwendig, da sowohl für die Stadt Kaiserslautern als auch für Rheinland-Pfalz jeweils ein Konsummuster "Fußballtouristen" für Anhänger des FCK und der Gastmannschaften zu bestimmen war, wobei bei Letzteren nicht zwischen den einzelnen Mannschaften unterschieden wurde. Insgesamt ergaben sich 22 Konsummuster, die jedoch nicht alle in die Berechnungen einflossen, weil die der "Casuals", "Time Switchers" und "Einwohner" nicht berücksichtigt wurden.

Für die Berechnung des Mittelzuflusses dürfen für die relevanten Konsummuster nur die spieltagbezogenen Ausgabenkategorien einfließen, die nicht durch Betrachtung der wirtschaftlichen Aktivitäten des Vereins FCK ebenfalls erfasst werden (Tabelle 1).

Übersicht über einige der Maßnahmen bzw. Überlegungen zur Gewährleistung einer zutreffenden und stimmigen Regionalisierung der Zahlungsströme des 1. FC Kaiserslautern und zur Stimmigkeit der Daten aus Zuschauerbefragungen Genaue Anweisungen Im Vorfeld der Regionalisierung der Zahlungsströme durch und enge Abstimmung die einzelnen Fachabteilungen bzw. die Geschäftsführung über einen Ansprechwurde der vom Verein für das Forschungsprojekt abgestellte partner beim Verein Ansprechpartner genau instruiert. Ferner wurden auftretende Fragen während der Arbeiten mit diesem besprochen und Rückfragen, die sich bei Prüfung der zur Verfügung gestellten Daten durch die Forschungsgruppe ergaben, durch diesen mit den jeweiligen Fachabteilungen geklärt. Unvoreingenommenheit Es wird vermutet, dass die überwiegende Mehrzahl der seider vereinsseitig mit der tens des Vereins mit der Regionalisierung betrauten Perso-Datensammlung befassnen nicht umfassend mit Impact-Studien vertraut ist. Folglich ten Personen in Bezug wird angenommen, dass denjenigen, die die Herkunft bzw. auf Impact-Studien Verwendung der Zahlungsströme prüften, nicht bekannt war, welche Konstellation der Regionalisierung "vorteilhaft" für den Verein gewesen wäre. - Dies ist vor allem deshalb anzunehmen, da dies abschließend nur mit Kenntnis des jeweiligen Betrachtungsraums zu beantworten ist, was wiederum eine sehr intensive Beschäftigung mit dem diesem Projekt zugrunde liegenden Modell voraussetzt, welches zum Zeitpunkt der Datenerfassung nicht publiziert war oder anderweitig vorab kommuniziert wurde. Plausibilitätsrechnungen Da die Abfrage der Aufwendungen für den Eintritt zum Spiel zum Vergleich der reladiejenige Größe aus den Befragungsdaten ist, die sich zu 100% dem Verein zurechnen lässt, wurden anhand dieser tiven Stimmigkeit der Befragungsund der Plausibilitätsrechnungen vorgenommen, welche die relative Vereinsdaten Stimmigkeit der Befragungs- in Bezug auf die Vereinsdaten (und umgekehrt) überprüften. In einem ersten Schritt wurden zur Überprüfung der Befragungsdaten die der Vereinsbuchhaltung entnommenen Gesamtbeträge der Einnahmen aus Ticketverkäufen mit einer Hochrechnung der Zuschauerangaben verglichen. Hierbei zeigte sich, dass die aus Zuschauerbefragungen errechneten Werte fast 50% unter dem Betrag lagen, den der Verein im betreffenden Zeitraum durch Kartenverkäufe eingenommen hat. Diese auf den ersten Blick scheinbar große Diskrepanz relativiert sich jedoch, wenn berücksichtigt wird, dass die Inhaber sehr teurer (z.B. VIP-)Karten stark unterrepräsentiert sein dürften (s.o.). Ferner macht sich hier ein später noch diskutierter Effekt bemerkbar, der dazu führen dürfte, dass die Befragungsdaten systematisch eher niedrige Werte ergeben (vgl. Kapitel 5.1).

Tab. 1: Auswahl an Maßnahmen und Überlegungen bzgl. der Plausibilität der bei den Berechnungen verwendeten Befragungs- und Vereinsdaten (Teil 1)

In einem zweiten Schritt wurde eine Prüfrechnung zu den Annahmen bzgl. der "Regionalisierung" durch den Verein vorgenommen. Es wurde also nachvollzogen, inwiefern die Aufteilung der Vereinseinnahmen in Mittel aus den Betrachtungs- bzw. aus anderen Regionen mit den Angaben der Zuschauer übereinstimmt. Das Ergebnis ist in der nachstehenden Übersicht zusammengestellt:

Gegenüberstellung der als für die jeweilige Betrachtungsregion als "Zufluss" zu kategorisierenden Zahlungsflüsse aus Eintrittskarten

| | Angaben des Vereins | Berechnung auf Basis der Zuschauerbefragungen |
|---------------------|------------------------|---|
| Kaiserslautern | 52% | 91% |
| Rheinland- Pfalz | 20% | ≥ 25% |

Erläuterung:

1. Betrachtungsregion Kaiserslautern:

Bezogen auf die Stadt Kaiserslautern ergab die Regionalisierung durch den Verein, dass 48% der "Spielerträge" aus der Betrachtungsregion Kaiserslautern stammten. Insgesamt 52% wurden folglich als "extern" bewertet und als potentieller Mittelzufluss für die Betrachtungsregion angenommen.

Gemäß den Zuschauerbefragungen ergab sich bezogen auf den Betrachtungsraum Kaiserslautern, dass von den für "Eintritt" angefallenen Konsumausgaben insgesamt ca. 91% als Mittelzufluss bewertet worden wären, wenn dieser Posten in das Konsummuster eingeflossen wäre (vgl. 5.1).

2. Betrachtungsregion Rheinland-Pfalz:

Bezüglich der Betrachtungsregion Rheinland-Pfalz zeigte sich hinsichtlich der gleichen Fragestellung, dass seitens des Vereins 80% der Spielerträge als aus der Betrachtungsregion stammend angegeben wurden. Mithin wurden 20% als "extern" und somit als potentieller Mittelzufluss eingestuft.

Im für die u.s. Berechnungen zugrunde gelegten mutmaßlich ungünstigen Fall (mit 2% "Home Stayers" für Rheinland-Pfalz – vgl. 5.1 bzgl. der Besonderheit bei der Einbeziehung der "Home Stayers" für diese Betrachtungsregion) ergab sich bei Betrachtung der Befragungsdaten eine Quote von 25%, die als Mittelzufluss zu bewerten gewesen wäre, ebenfalls deutlich vorteilhafter als die Vereinsangaben ist.

Tab. 1: Auswahl an Maßnahmen und Überlegungen bzgl. der Plausibilität der bei den Berechnungen verwendeten Befragungs- und Vereinsdaten (Teil 2)

| | Essen | alkohol- haltige Ge- tränke | Soft- drinks | Anreise | Fan- artikel | Shop- ping | Eintritt | Anderes |
|----------------------------------|-------|--------------------------------------|-----------------|---------|-----------------|---------------|----------|---------|
| Home Stayers | √ | \checkmark | \checkmark | x | х | √ | х | √ |
| Fußballtourist | √ | √ | V | x | х | √ | х | 4 |
| Besucher von Auswärtsspielen* | 1 | V | 1 | х | х | √ | 1 | 1 |

 $[\]sqrt{\ }$ = ist Element des relevanten Konsummusters

Tab. 2: Berücksichtigte Konsummuster verschiedener Besuchertypen (entnommen aus Preuß et al., 2012, 206)

Im Folgenden wird erläutert, wie die einzelnen Konsumkategorien aus o.s. Tabelle bei der Berechnung berücksichtigt wurden.

Essen / alkoholhaltige Getränke / Softdrinks: Diese Ausgaben wurden vollständig berücksichtigt.

Anreise: Reisekosten wurden nicht berücksichtigt, da z.B. nicht erhoben wurde, ob die Zuschauer, die mit dem Auto anreisten, in der Betrachtungsregion getankt hatten, womit diese Ausgaben dort zahlungswirksam geworden wären. Gleiches gilt für die Ausgaben derjenigen, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder privat organisierten Reisebussen anreisten. Deshalb wurden diese durchaus relevanten Mittelzuflüsse nicht berücksichtigt, wodurch der Primärimpuls mutmaßlich erneut unterschätzt wurde.

Fanartikel: Ein wesentlicher Teil der verkauften Fanartikel ist lizenziert bzw. wird direkt von Zuschauern beim FCK erworben und somit indirekt bzw. direkt beim Verein zahlungswirksam. Die resultierenden Zahlungsflüsse sind daher in den Einnahmen des Vereins enthalten und werden dort berücksichtigt (Schritt 2). Ferner war es nicht möglich, den Anteil der Fanartikel zu bestimmen, die nicht lizenziert waren und/oder aus anderen Quellen bezogen wurden. Schließlich dürften die Anhänger der Gastmannschaften ihre Fanartikel

nicht beim FCK gekauft haben. Daher werden die Konsumausgaben für Fanartikel nicht in die Berechnung des Primärimpulses durch Spieltagbesucher einbezogen.

Shopping: An einem Bundesligaspieltag ist davon auszugehen, dass Einkäufe, die in diese Kategorie fallen, am Ort des Stadionbesuches getätigt werden. Somit fließen die hier gemachten Angaben in das Konsummuster und somit die Berechnung des Primärimpulses ein.

Eintritt: Die Ausgaben der Besucher für Eintrittskarten bei Heimspielen des FCK fließen direkt an den Verein. Daher sind die Angaben des Vereins genauer als die durch die Befragung ermittelten. Die Ticketausgaben fließen somit im Schritt 2 in die Berechnung des Primärimpulses ein, wodurch allerdings Umsätze durch Weiterverkauf (Schwarzmarkt) verlorengehen.

Anders verhält sich dies bei der Berechnung der Ticketausgaben der "Besucher von Auswärtsspielen". Da die Ausgaben für die Eintrittskarten dem gastgebenden Verein zufließen, werden diese als Mittelabfluss in der Berechnung des Primärimpulses berücksichtigt.

Anderes: Die Ausgaben, die die Befragten nicht den zuvor genannten Kategorien zuordnen können, werden in dieser Kategorie abgefragt. Da davon auszugehen ist, dass diese am Spielort oder in dessen

x = ist kein Element des relevanten Konsummusters

^{*} Diese Gruppe beinhaltet keine Anhänger von Gastmannschaften, sondern ausschließlich diejenigen Anhänger des FCK, die angaben, zu dessen Auswärtsspielen zu reisen.

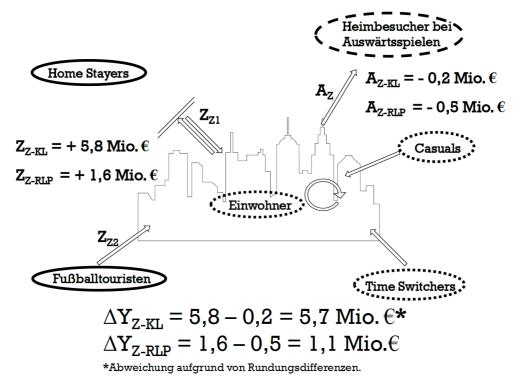


Abb. 5: Primärimpuls durch Konsumausgaben von Spieltagbesuchern für beide Betrachtungsregionen

unmittelbarer Nähe getätigt werden, fließen sie ebenfalls positiv in die Berechnungen ein.

Da davon auszugehen ist, dass Spieltagbesucher regelmäßig Ausgaben nicht nur für sich tätigen, wurde im Fragebogen explizit danach gefragt, auf wie viele Personen sich die Angaben zum Konsum beziehen. Dadurch konnten die Ausgaben, die anteilig für den Befragten angefallen waren, errechnet werden. Wurde allerdings eine Person befragt, die eine andere Person eingeladen hatte, und die andere, eingeladene Person wurde ebenfalls befragt, führte dies zu einer systematischen Unterschätzung der durchschnittlichen Konsumausgaben. 19

Zur Berechnung des Primärimpulses für beide Betrachtungsregionen wurden die Summen der ökonomischen Auswirkungen durch die Besuchergruppen "Home Stayers"²⁰ und "Fußballtouristen" errechnet und dann zusammengefasst. Anschließend wurde bestimmt, wie hoch die Mittelabflüsse durch Besucher von Auswärtsspielen des FCK durch Bewohner von Kai-

¹⁹ Gibt ein Fan beispielsweise für sich und seinen Freund 12 Euro für Essen aus und gibt in seinem Fragebogen diese 12 Euro für 2 Personen an, so errechnet sich ein Durchschnittskonsum von 6 Euro/Person. Wird der Freund allerdings ebenfalls befragt und gibt an, dass er persönlich nichts für Essen bezahlt hat, so wird für ihn ein Konsum von 0 Euro festgehalten. Angenommen, nur diese beiden Befragungsteilnehmer würden eine der Besuchertypengruppen bilden (was selbstverständlich aufgrund der

geringen Fallzahl nicht zulässig wäre) so würde der Betrag, der in diesem Konsummuster für Essen hinterlegt wäre, folgendermaßen berechnet: (6 Euro + 0 Euro) / 2 Personen = 3 Euro / Person. Durch die Doppelerhebung der eingeladenen Person würden nur 50% des eigentlichen Durchschnittskonsums zugrundegelegt.

²⁰ Die Berechnungen für den Betrachtungsraum Rheinland-Pfalz gestalteten sich umfangreicher als die für Kaiserslautern, da die Anzahl der "Home Stayers" geschätzt werden musste. Hierzu wurde angenommen, dass 2% derjenigen Personen, die angaben, in Rheinland-Pfalz zu wohnen, derart qualifiziert werden konnten. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Anteil nicht zu hoch gewesen sein dürfte. Außerdem war der resultierende Beitrag zum Primärimpuls relativ gering, so dass nicht von einer den Impuls wesentlich überschätzenden Annahme ausgegangen werden kann.

serslautern bzw. Rheinland-Pfalz²¹ waren, da diese, die "Heimbesucher bei Auswärtsspielen", negativ zum Primärimpuls für die Regionen beitrugen und die zugehörigen Geldflüsse zu subtrahieren waren. Der nachfolgenden Abbildung 5 sind die Ergebnisse für beide Betrachtungsregionen zu entnehmen.

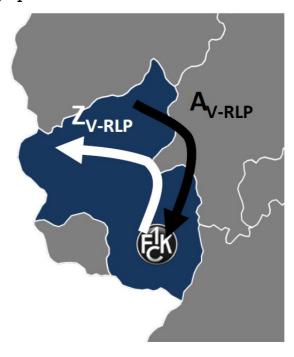
Der resultierende Primärimpuls durch Konsumausgaben von Spieltagbesuchern betrug somit für Kaiserslautern 5,7 Mio. Euro und für Rheinland-Pfalz 1,1 Mio. Euro.

5.2 Ökonomischer Primärimpuls durch Zahlungsflüsse des Vereins

Zur Anwendung von Gleichung 3 musste sowohl für Kaiserslautern als auch für Rheinland-Pfalz geklärt werden, welche Mittel dem Verein in der Saison 2008/09 aus der betreffenden Region zugeflossen waren. Andererseits musste festgestellt werden, welche Mittelabflüsse der FCK in die jeweiligen Regionen zu verzeichnen hatte. Konkret wurde dabei folgendermaßen vorgegangen:

Zuerst wurde geprüft, welcher Anteil der

Mittel der vom Verein zur Verfügung gestellten Mittelherkunfts-Mittelverwendungs-Aufstellung aus Rheinland-Pfalz (inkl. Kaiserslautern) stammte bzw. in diese Betrachtungsregion abfloss. Abbildung 6 bildet diesen Zusammenhang graphisch ab.



 A_{V-RLP} : Mittelherkunft aus Rheinland-Pfalz Z_{V-RLP} : Mittelverwendung in Rheinland-Pfalz

Abb. 6: Schematische Darstellung der Mittelverwendung in und Mittelherkunft aus Rheinland-Pfalz (modifiziert nach Preuß et al., 2012, 217)

Anschließend wurde derjenige Anteil eines jeden Postens, welcher aus Rheinland-Pfalz stammte bzw. in dieses Bundesland floss, dahingehend analysiert, wie viel davon jeweils direkt aus der Stadt Kaiserslautern stammte bzw. direkt in der Stadt verwendet wurde. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 7 zusammenfassend dargestellt.

Die Berechnung des Primärimpulses durch Zahlungsströme des FCK für die jeweilige Betrachtungsregion erfolgte gemäß Gleichung 3 durch Subtraktion der Zahlungsflüsse, welche der Verein aus der Region erhalten hat (Einnahmen), von denen, die aus dem Verein in die Region geflossen sind (Ausgaben). So wurde

²¹ Bezogen auf die Betrachtungsregion Rheinland-Pfalz mussten bei der Berechnung einige Korrekturen vorgenommen werden, da in der Saison 2008/09 zwei weitere Mannschaften aus diesem Bundesland, TuS Koblenz und 1. FSV Mainz 05, in der 2. Fußball-Bundesliga spielten. Folglich wurde der Konsum der Anhänger dieser Mannschaften bei Heimspielen des FCK und derjenige der Zuschauer, die den FCK nach Mainz und Koblenz begleiteten, nicht in die Berechnung des Primärimpulses einbezogen, da es sich um Umverteilungen handelt und es nicht möglich war, die Zuschauer zu identifizieren, bei denen es sich hinsichtlich der relevanten Spiele und der Betrachtungsregion Rheinland-Pfalz um "Home Stayers" handelte. Um die hierfür notwendigen Befragungsdaten zu erhalten, hätte bei den Auswärtsspielen des FCK bei den genannten Vereinen und bei deren Gastspielen in Kaiserslautern befragt werden müssen. Somit wurden sämtliche der betreffenden Ausgaben als Umverteilungen angesehen und im Verlauf der Berechnung korrigierend eliminiert, was wiederum der konservativen Vorgehensweise der Studie Rechnung trägt.

bestimmt, welcher Betrag in der Zweitligasaison 2008/09 netto in der betreffenden Region verblieb. In Tabelle 3 ist die entsprechende Berechnung dargestellt.



 A_{V-KL} : Mittelherkunft aus Kaiserslautern Z_{V-KL} : Mittelverwendung in Kaiserslautern

Abb. 7: Schematische Darstellung der Mittelverwendung in und Mittelherkunft aus Kaiserslautern (modifiziert nach Preuß et al., 2012, 217

Insgesamt betrug der Primärimpuls durch Zahlungsströme des Intermediärs FCK im Rechnungsjahr 2008/09 für Kaiserslautern rund 11,2 Mio. Euro und für Rheinland-Pfalz rund 8,2 Mio. Euro.

5.3 Gesamtergebnis

Der abschließende dritte Schritt (vgl. Abbildung 4) diente der Addition der Ergebnisse der ersten beiden Schritte, um derart die gesuchten Primärimpulse für die beiden Betrachtungsregionen zu bestimmen (Tabelle 4).

Wie Tabelle 4 zeigt, betrug der nach dem

Modell von Preuss et al. (2010) berechnete Primärimpuls durch Konsumausgaben der Spieltagbesucher und Zahlungsströme des FCK in der Saison 2008/09 für die Betrachtungsregion Kaiserslautern 16,9 Mio. Euro und für Rheinland-Pfalz ca. 9,2 Mio. Euro.

6 Fazit

Das Ziel des hier vorgestellten Forschungsprojekts war die Quantifizierung des in der Saison 2008/09 aus der Teilnahme des 1. FC Kaiserslautern am Spielbetrieb der 2. Fußball-Bundesliga resultierenden Primärimpulses für seine beiden Heimatregionen. Die errechneten Effekte von knapp 17 Mio. Euro für Kaiserslautern und über 9 Mio. Euro für Rheinland-Pfalz wären ohne die Existenz des Vereins bzw. seine Teilnahme am Ligabetrieb nicht oder nur zu einem sehr geringen Anteil für die Regionen erzielt worden, so dass Stadt und Land ökonomisch einen nennenswerten Primärimpuls hinzugewinnen dürften. Wie in der Einleitung erläutert, stellen diese Effekte jedoch nicht den kompletten wirtschaftlichen Impuls dar, der durch den Verein für die Regionen entstand. So war bereits Abbildung 1 zu entnehmen, dass aufgrund des Forschungsdesigns viele ökonomische Effekte nicht berücksichtigt wurden. Es kann aus diesem Grund vermutet werden, dass der Gesamteffekt im betrachteten Zeitraum größer gewesen sein dürfte,

| | Betrachtungs- region Kaiserslautern in Mio, € | Betrachtungs- region Rheinland-Pfalz in Mio. € |
|---|--|---|
| Mittel des FCK, die in der Betrachtungsregion verwendet wurden (Z_{V}) | 16,0 | 20,0 |
| Mittel des FCK, die aus der Betrachtungsregion stammten (A_V) | 4,8 | 11,8 |
| Primärimpuls für die Betrachtungsregion (ΔY_V) | 11,2 | 8,2 |

Tab. 3: Berechnung des Primärimpulses für Kaiserslautern und Rheinland-Pfalz durch Zahlungsströme des FCK in der Saison 2008/09 (modifiziert nach Preuß et al., 2012, 218)

| | Betrachtungs- region Kaiserslautern in Mio. € | Betrachtungs- region Rheinland-Pfalz in Mio. € |
|--|--|---|
| Primärimpuls für die Betrachtungsregion durch Konsumausgaben der Spieltagbesucher (ΔY_{Z}) | 5,7 | 1,1 |
| Primärimpuls für die Betrachtungsregion durch Zahlungsströme des FCK (ΔY_V) | 11,2 | 8,2 |
| Gesamter Primärimpuls für die Betrachtungsregion (ΔY) | 16,9 | 9,2* |

^{*} Die Summe der o.s. Zellenwerte weicht aufgrund von Rundungsdifferenzen von der angegebenen Summe ab, die jedoch mit Originalwerten berechnet wurde und zutrifft.

Tab. 4: Berechnung des Primärimpulses für Kaiserslautern und Rheinland-Pfalz durch Konsumausgaben der Spieltagbesucher und Zahlungsströme des 1. FC Kaiserslautern in der Saison 2008/09 (modifiziert nach Preuß et al., 2012, 219)

wenngleich auch ein gegenläufiger Effekt hätte resultieren können. Darüber hinaus gibt es weitere Faktoren, die bei der Interpretation der vorgestellten Ergebnisse zu berücksichtigen sind und hier kurz diskutiert werden:

1. Bei Berechnungen auf Basis von Zuschauerbefragungen sollte trotz der durchgeführten Plausibilitätsprüfungen berücksichtigt werden, dass befragte Personen ihren Konnicht sum richtia erinnern und/oder falsche Angaben machen könnten. Befragt wurden außerdem nur Personen, die an einem der Befragungstage im Fritz-Walter-Stadion waren. Auf dieser Grundlage wurde für jede relevante Besuchergruppe ein Konsummuster berechnet, das dann über alle verkauften Eintrittskarten der Saison hochgerechnet 2008/09 wurde. Obwohl die Teilnahmebereitschaft der befragten Spieltagbesucher gut war und die Stichprobe groß (n=1.104), könnte es zu systematischen Fehlern gekommen sein, die das Ergebnis verfälschen. Einer wäre, dass bestimmte Zuschauergruppen nicht erreicht wurden. Insgesamt dürften die Befragungen jedoch ein hinreichend gutes Bild Konsumverhaltens geliefert

- haben. Anhand weiterer Befragungen wird gegenwärtig überprüft, wie stabil Konsummuster einzelner Spieltage sind.
- 2. Es wäre ferner möglich, dass die Methodik zur Berechnung Anteile der einzelnen Zuschauergruppen an der Gesamtbesucherzahl zu Abweichungen führte. So wurden die Besucher der Heimund Auswärtsspiele des FCK aufgrund der Kartenkontingente bestimmt, die der FCK über die gegnerischen Verein absetzte bzw. von diesen bei Auswärtsspielen seine eigenen erhielt und an Anhänger verkaufte. Es wäre möglich, dass eine nennenswerte Anzahl von Anhängern des FCK, die in den Betrachtungsregionen wohnten, den Verein zu Auswärtsspielen begleiteten und ihre Eintrittskarten erst vor Ort erwarben. Dem stehen freilich wieder Anhänger der Gastmannschaften gegenüber, die ihre Eintrittskarten erst im Fritz-Walter-Stadion kauften und deren positiver Beitrag zum Primärimpuls nicht in ausreichendem Maße gewürdigt wurde. Es sollte somit insgesamt so sein, dass sich evtl. Fehler in die eine durch entsprechende Abweichungen in die andere Richtung

- weitgehend ausgleichen und der Primärimpuls zumindest nicht überschätzt wird.
- 3. Unberücksichtigt blieben potenzielle Verdrängungen, die den Primärimpuls durch den Verein mindern. "Verdrängung" bedeutet, dass aufgrund des Vereins bzw. seiner Spiele ein Mittelzufluss nicht erfolgt, der alternativ (zeitnah) erfolgt wäre, bzw. wenn Geld deswegen die Region verlässt. Nennenswerte Verdrängungseffekte erscheinen hier jedoch unwahrscheinlich. Denn, dass etwa Unternehmen dem FCK derart "ausweichen", dass sie ihren Sitz verlegen oder von einer Ansiedlung in der Region absehen, erscheint unrealistisch und eher das Gegenteil dürfte der Fall sein. Auch könnte ein Städtetourist potentieller Heimspiel des FCK leicht entgehen, wenn er dies wollte, indem er einen Tag oder eine Woche früher oder später anreist. Es scheint auch in diesem Fall eher plausibel, dass die durch den Verein entstehenden Imagewirkungen²² und der Mythos der Heimspielstätte im Mittelpunkt touristischen Interesses dürften. Ferner ist unwahrscheinlich, dass Anwohner die Gegend an einem Spieltag längere Zeit verlassen und in anderen Regionen Mittel ausgeben, die nicht ohnehin dorthin geflossen wären.²³ Aufgrund der eben dargelegten Überlegungen wurde gänzlich auf eine Bestimmung von Verdrängungseffekten und wegen des Forschungsdesigns auf die Bestimmung der unterstellten positiven touristischen
- und regionalwirtschaftlichen Effekte verzichtet.
- 4. Gerade in Bezug auf Profifußballvereine könnte argumentiert werden, dass sich der hier betrachtete Primärimpuls in deren Heimatregionen grundsätzlich wirtschaftlich kaum nachhaltig positiv auswirken dürfte (geringer Multiplikatoreffekt), da nach der Verausgabung von Vereinsmitteln in der Betrachtungsregion (vor allem der Spielergehälter an Spieler, die in der Region wohnen) die weitere Verwendung des Geldes zu großen Teilen in anderen Gegenden erfolgen dürfte oder gespart wird. Die induzierte Wirkung dieser Ausgaben läge somit außerhalb der Region oder dem Zeithorizont. Außerdem mag der induzierte Konsum, insbesondere der der Spieler, viele Güter umfassen, die nicht in der Region gefertigt werden. Allerdings dürfte dies in der betrachteten Saison 2008/09, die der FCK in der 2. Fußball-Bundesliga spielte, kaum der Fall gewesen sein, weil die Spieler alle in Kaiserslautern wohnhaft waren. Folglich dürften sie ihr Einkommen zu einem großen Teil für regionalen Konsum verwendet haben. Bei Vereinen der 1. Bundesliga, deren Spieler durchschnittlich viel besser bezahlt werden, ist Sparen, Steuern für Importe (Kauf von Gütern oder Dienstleistungen in anderen Regionen) genutzte Anteil der Spielergehälter wohl deutlich höher. Die dafür verwendeten Beträge werden somit kaum in der Heimatregion des Vereins wirksam.

Der Primärimpuls sagt nichts über den finanziellen Erfolg des Vereins in der betreffenden Saison aus. Dies war allerdings auch nicht Ziel dieses Projekts, welches die ökonomische Wirkung von Zah-

²² vgl. zu wirtschaftlich relevanten Imagewirkungen eines Bundesliga-Vereins z.B. Hamm, 1999; Willms & Fischer, 2001

²³ Dies wäre z.B. dann der Fall, wenn ein Ausflug auf einen Spieltag verlegt würde, der sonst zu einer anderen Zeit stattgefunden hätte.

lungsströmen hinsichtlich des Primärimpulses für die beiden Betrachtungsregionen analysierte, nicht jedoch deren Beitrag zum finanziellen Ergebnis des Vereins. Ob der Verein kaufmännisch erfolgreich war oder nicht, kann am hier Dargelegten nicht abgelesen oder abgeleitet werden.²⁴

Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Vereine, andere Regionen oder andere Zeiträume beschränkt sich auf die theoretischen und methodischen Ausführungen dieses Beitrags. Wirtschaftliche Effekte durch andere Sportorganisationen bzw. für andere Regionen können sehr stark von den hier vorgestellten abweichen und durchaus auch negativ sein. Folglich müssen derartige Effekte immer fallbezogen bestimmt werden.

Ferner sei noch angemerkt, dass neben regionalen und zeitlichen Unterschieden vor allem die Ligazugehörigkeit wesentliche Auswirkungen auf den Primärimpuls eines Vereins auf die ihn umgebenden Regionen haben dürfte. Um diesbezüglich weitere Erkenntnisse zu gewinnen, wird aktuell ein Folgeprojekt durchgeführt, das in gleicher Form die Teilnahme des FCK an der 1. Bundesliga in der Saison 2010/11 betrachtet, um anschließend Vergleiche anstellen zu können.

Abgeschlossen werden soll dieser Beitrag mit einigen Überlegungen zur Einordnung der dargelegten Ergebnisse in einen

übergeordneten Kontext. Wie sich zeigte, unterschieden sich die für die Stadt und das Bundesland bestimmten Primärimpulse erheblich. Dies ist damit zu begründen, dass durch Einwohner des Landes Rheinland-Pfalz, die nicht in Kaiserslautern wohnen, bzw. rheinland-pfälzische Unternehmen, die ihren Sitz außerhalb der Stadtgrenzen haben, Zahlungsflüsse in die Stadt bzw. aus dieser heraus bedingt werden, die den in der Stadt ausgelösten Primärimpuls beeinflussen. Wie zeigte, war der berechnete Gesamtimpuls für die Stadt erwartungsgemäß höher als für das bedeutend größere Bundesland. Dies liegt wesentlich darin begründet, dass durch die Ausweitung der Betrachtungsregion viele Transaktionen nicht mehr für den Primärimpuls bedeutend sind, weil sie dann ausschließlich Akteure innerhalb der erweiterten Region (in die-Fall Rheinland-Pfalz) betreffen. Würde der Betrachtungsraum auf eine nationale Volkswirtschaft erweitert und z.B. aus deutscher Perspektive die Zahsämtlicher Bundesligisten lungsflüsse analysiert, würden nur noch sehr wenige Zahlungen für die Berechnung berücksichtigt werden. Neben Ablösesummen für Spielerwechsel über nationale Grenzen hinweg dürften vor allem Zahlungen für internationale Medienrechte und im Rahmen ebensolcher Sponsorenabkommen relevant sein. Schließlich wäre eine Analyse der Konsumausgaben vor allem bei Spielen in den europäischen Wettbewerben von Interesse. Da nur wenige relevante Zahlungsströme verbleiben, kann somit bezogen auf eine gesamte Volkswirtschaft vermutet werden, dass die Betrachtung sowohl eines Vereins als auch sämtlicher Vereine eines Ligaverbandes einen im Verhältnis zu deren Gesamtumsatz relativ geringen Primärimpuls ergeben dürfte, der auch negativ ausfallen könnte. Ausnahmen hiervon könnten ggf. dann eintreten, wenn bestimmte internationale Zahlungsströme bilanziell von relativ großer Bedeutung sind.

²⁴ Ginge es nur um die Generierung eines möglichst hohen ökonomischen Primärimpulses durch einen Verein in einer Saison, könnten z.B. Gelder von Geldgebern aus anderen Regionen geliehen und diese regional verausgabt werden. Alternativ könnte mit Vorschüssen von Geschäftspartner aus anderen Regionen gleichsam verfahren werden. Dies würde dazu führen, dass der Primärimpuls (kurzfristig) sehr hoch ausfiele, der Verein allerdings mutmaßlich relativ bald in massive Bedrängnis geriete. Folglich wäre eine derartige Vorgehensweise betriebswirtschaftlich nicht empfehlenswert, auch wenn sie in der Logik der hier zugrunde gelegten theoretischen Überlegungen die betrachteten Effekte erhöhen würde.

Zu den Autoren:



Univ.-Prof. Dr. Holger Preuß

Institut für Sportwissenschaft Johannes Gutenberg-Universität Mainz Albert-Schweitzer-Straße 22

E-Mail: preuss@uni-mainz.de

Univ.-Prof. Dr. Holger Preuß ist Professor für Sportsoziologie und Sportökonomie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und für Eventmanagement an der Molde University College, Norwegen, sowie Adjunct Professor an der Universität Ottawas, Kanada. Er ist ferner Editor der Zeitschrift "European Sport Management Quarterly" sowie Associate Editor des "Journal of Sport & Tourism". Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der sozio-ökonomischen Wirkungsmessung von Sportgroßveranstaltungen.

55099 Mainz



Thomas Könecke

55099 Mainz

Institut für Sportwissenschaft Johannes Gutenberg-Universität Mainz Albert-Schweitzer-Straße 22

E-Mail: koenecke@uni-mainz.de

Thomas Könecke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Sportökonomie und Sportsoziologie des Instituts für Sportwissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Neben sportökonomischen und sportsoziologischen Fragestellungen umfassen seine Forschungsinteressen Themen aus den Bereichen Finanzwirtschaft, Regulation, Führung, strategisches Management sowie Entrepreneurship und Unternehmensgründung.



Dr. Norbert Schütte

Institut für Sportwissenschaft Johannes Gutenberg-Universität Mainz Albert-Schweitzer-Straße 22 55099 Mainz

E-Mail: schuettn@uni-mainz.de

Dr. Norbert Schütte ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Sportökonomie und Sportsoziologie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Vorher war er u.a. an der Deutschen Sporthochschule Köln und beim Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband (adh) tätig. Den Schwerpunkt seiner Forschungstätigkeit bilden empirische Projekte zu soziologischen, betriebs- sowie volkswirtschaftlichen Themen.

Literatur

Allan, G., Dunlop, S. & Swales, K. (2007).
The Economic Impact of Regular
Season Sporting Competitions: The
Glasgow Old Firm Football Spectators
as Sports Tourists. Journal of Sport &
Tourism, 12 (2), 63-97.

Barget, E. & Gouguet, J.-J. (2011). L'accueil des grands événements sportifs: quel impact économique ou quelle utilité sociale pour les régions. L'exemple de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France. Région et Développement, 16 (31), 93-117.

Brill, M., Schulz, L., Suchy, P. & Zürker, M. (2003): Kaiserslautern 2006 – Ein Szenario zu den Wirkungen der Fußballweltmeisterschaft.

Arbeitspapiere zur Regionalentwicklung. Heft 1. Kaiserslautern: Selbstverlag des Lehrstuhls Regionalentwicklung und Raumordnung der Universität Kaiserslautern.

Cobb, S. & Olberding, D.J. (2007). The Importance of Import Substitution in Marathon Economic Impact Analysis. International Journal of Sport Finance, 2 (2), 108-118.

Cobb, S. & Weinberg, D. (1993). The Importance of Import Substitution in Regional Economic Impact Analysis: Empirical Estimates from Two Cincinnati Area Events. *Economic Development Quarterly*, 7 (3), 282-286.

Crompton, J. L. (1999). Measuring the Economic Impact of Visitors to Sports Tournaments and Special Events. Ashburn/VA: National Recreation and Park Association.

Fanelsa, D. (1999). Regionalwirtschaftliche Effekte sportlicher Großveranstaltungen:

- Die Internationalen Galopprennen Baden-Baden, Baden-Baden.
- Hamm, R. (1999). Regionalwirtschaftliche Effekte von Events und Probleme bei ihrer Quantifizierung – Überlegungen am Beispiel eines Fußball-Bundesligavereins. *Tourismus Journal*, 3 (3), 303-324.
- Jeanrenaud, C. (1999) (Hrsg). The Economic Impact of Sport Events. Neuchâtel: Editions CIES.
- Kurscheidt, M. (2008). Ökonomische
 Analyse von Sportgroßveranstaltungen:
 Ein integrierter Ansatz für Evaluierung
 und Management am Beispiel von
 Fußball-Weltmeisterschaften. Berlin:
 Duncker & Humblot.
- Maier, G., Tödtling, F. & Trippl, M. (2006). Regional- und Stadtökonomik 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik (3., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Wien und New York: Springer.
- Pagel, S. & Peters, H. (2010). Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Fortuna Düsseldorf 1895 e.V. für die Sportstadt Düsseldorf. Im Internet unter: http://www.fh-duesseldorf.de/a_fh/zeigeNewsLang? c_id= c2010072314 5222 (30.07.2011, 17:30 Uhr).
- Preuss, H. (2005). The economic impact of visitors at major multi-sport-events. European *Sport Management Quarterly*, 5 (3), 283-304.
- Preuss, H., Könecke, T. & Schütte, N. (2010).
 Calculating the Primary Economic
 Impact of a Sports Club's Regular
 Season Competition: A First Model.
 Journal of Sport Science and Physical
 Education No. 60, 17-22.
- Preuß, H., Könecke, T. & Schütte, N. (2010).

 Ökonomische Auswirkungen des 1. FC

 Kaiserslautern für Kaiserslautern und
 Rheinland-Pfalz –

 Ergebniszusammenfassung der Studie.
 Im Internet unter: http://www.sport.uni-

- mainz.de/Preuss/site_de/p_09_kaisersl autern.shtml (30.07.2011, 18:00 Uhr).
- Preuß, H., Könecke, T. & Schütte, N. (2012). Primäre ökonomische Auswirkungen des 1. FC Kaiserslautern für Kaiserslautern und Rheinland-Pfalz. In: Trosien, G. (Hrsg.). Ökonomie der Sportspiele. Schorndorf: Hofmann-Verlag, S. 205-222.
- Preuß, H., Kurscheidt, M. & Schütte, N. (2009). Ökonomie des Tourismus bei Sportgroßveranstaltungen. Eine empirische Analyse zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006. Wiesbaden: Gabler.
- Preuss, H., Siller, H., Zehrer, A., Schütte, N., Stickdorn, M. (2010). Wirtschaftliche Wirkungen und Besucherzufriedenheit mit der UEFA EURO 2008TM. Eine empirische Analyse für Österreich. Wiesbaden: Gabler.
- Preuß, H. & Weiss, H.-J. (2003). Torchholder Value Added. Der ökonomische Nutzen Olympischer Spiele 2010 in Frankfurt Rhein Main. Eschborn: AWV-Verlag.
- Rahmann, B., Weber, W., Groening, Y.,
 Kurscheidt, M., Napp, H.-G. & Pauli, M.
 (1998). Sozio-ökonomische Analyse der
 Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in
 Deutschland: Gesellschaftliche
 Wirkungen, Kosten-Nutzen-Analyse und
 Finanzierungsmodelle einer
 Sportgroßveranstaltung. Köln: Sport und
 Buch Strauss.
- Rappaport, J. & Wilkerson, C. (2001). What Are the Benefits of Hosting a Major League Sports Franchise? Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review. First Quarter 2001, 55-86. Im Internet unter: http://www.kc.frb.org/Publicat/Econre v/PDF/1q01rapp.pdf (7.09.2011, 9:00 Uhr).
- Rütter, H., Popp, J. & Busin, C. (2008).

 Wirtschaftliche Wirkungen der UEFA

 EURO 2008TM in der Schweiz. Ex-post

 Analyse (provisorische Ergebnisse). Im
 Internet unter:

http://www.fif.unibe.ch/unibe/wiso/fif/content/e6012/e6025/e6026/e6952/BerichtImpact-EURO2008-ExPost_ger.pdf (30.07.2011, 18:11 Uhr).

Schätzl, L. (2003). Wirtschaftsgeographie 1. Theorie (9. Aufl.). Paderborn: Schöningh.

Schneider, U. (1993). Stadtmarketing und Großveranstaltungen. Berlin: Duncker & Humblot.

Solberg, H. A. & Preuss, H. (2007). Major Sport Events and Long-Term Tourism Impacts. *Journal of Sport Management*, 21 (2), 215-236. Völpel, H. & Steinhardt, M. (o. J.).

Wirtschaftsfaktor Fußball. Globale

Entwicklung und die

regionalwirtschaftlichen Potentiale des

HSV. – Studie im Auftrag der HSH

Nordbank AG. Im Internet unter:

http://www.hwwi.org/publikationen/pu

blikationen-einzelansicht/

wirtschaftsfaktor-fussball///6568.html

(13.09.2011, 18:40 Uhr).

Willms, W. & Fischer, A. (2001).

Bundesliga-Fußball als Standortfaktor.

Analyse der regionalwirtschaftlichen
Bedeutung des SV Werder Bremen mit
einem Stadien-Benchmark.

Monatsbericht des Institut für
Wirtschaftsforschung (BAW), 1-12. Im
Internet unter:
http://www.fussballclubmanagement.d
e/ stefan-t-launer/weitere%20arbeiten/
MBWerder.pdf (9.09.2011, 17:20 Uhr).



www.gegen-missmanagement.de

Clever bleiben, weiter bilden!