

SCIAMUS

SPORT und **MANAGEMENT**

Sportmarketing



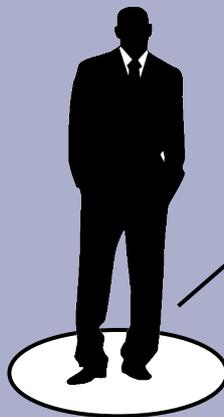
Sportrecht



Sportökonomie



Sportmanagement



AUSGABE 1/2010

www.sport-und-management.de

Impressum

**Herausgeber/
Editorial Board:** Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
Tel.: +49 (0) 3641 31 31 51
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich

**Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 1/2010
© 2010 Sciamus GmbH, Hof

Copy right Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen 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.

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Geleitwort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser,

wohl kein Bereich der Gesellschaft ist seit etwa zwanzig Jahren einem so umfassenden Wandlungsprozess ausgesetzt wie der Sport. Ein größeres, frei verfügbares Zeitbudget sowie eine zunehmende Individualisierung und Differenzierung der Lebensstile, die sich in einem ausgeprägten Streben nach Fitness, Fun und Selbstverwirklichung Ausdruck verschaffen, haben die Ansprüche der Sporttreibenden und der Sportinteressierten weitreichend umgeformt. Diese Veränderungen auf der Nachfrageseite führten und führen auch auf Seiten der Anbieter zu Reaktionen, die sich mit den Schlagwörtern Medialisierung, Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports umschreiben lassen. Steigende Einnahmen bei TV-Rechten und im Sponsoring, die hohe Nachfrage nach Tickets bei Großsportevents sowie steigende Merchandisingumsätze sind Indizien für diese Entwicklung.

Eher im Verborgenen vollzieht sich auch im Management von Sportorganisationen und sportbezogenen Unternehmen ein Wandel. Die Verbreitung innovativer Managementinstrumente schreitet nicht nur im kommerziellen Bereich, sondern auch im Non-Profit-Sektor des Sports stetig voran.

Mit unserer neuen Zeitschrift „Sciamus – Sport und Management“ wollen wir diesen Prozess durch eine praxisgeleitete Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse unterstützen und fördern. Gerade der Verbindung von Wissenschaft und ihren Implikationen für die Praxis soll diese Zeitschrift gewidmet sein.

An dieser Stelle möchten wir noch allen, die bei der Erstellung dieser Zeitschrift mitgewirkt haben, unseren herzlichen Dank aussprechen. Insbesondere den Autoren, die einen Artikel zu dieser ersten Ausgabe beitragen, sind wir zum Dank verpflichtet. Für die zukünftigen Ausgaben laden wir alle herzlich ein, die im Bereich des Sportmanagements forschen oder arbeiten, diesen Autoren zu folgen und die „Sciamus - Sport und Management“ mit einem Beitrag zu bereichern.

Möge sich die „Sciamus – Sport und Management“ zu einem von Wissenschaft und Praxis anerkannten Publikationsorgan entwickeln.

Ihr



Prof. Dr. Frank Daumann
(Herausgeber)



Benedikt Römmelt
(Herausgeber)



Robin Heinze
(Chefredakteur)

Inhaltsverzeichnis

Markus Breuer, Michaela Neuling Innovationen in der Sportartikelbranche – Die Diffusion des Carving- Skis	1
Gerd Nufer, André Bühler Recallwerte und Imagewertveränderungen von Marken durch Sponsoring bei Sportgroßveranstaltungen – ein Rückblick auf die Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 1998 Teil I: Recallwerte von WM-Sponsoren	9
Im Interview mit Gabriele Freytag Die Strategien der Top-Manager im Sport	18
Rainer Cherkeh Neue gesetzliche Haftungsbegrenzungen für Vereins- und Stiftungsvorstände – Haftungsrisiken verbleiben	20
André Bühler, Gerd Nufer Beziehungsmarketing im Sport: Mit Vitamin B auch im Sport erfolgreich sein	25
Benedikt Römmelt Buchvorstellung Management für die Champions League	29

Innovationen in der Sportartikelbranche – Die Diffusion des Carving-Skis

Abstract

Der Carving-Ski konnte in den 1990er Jahren als erste echte Innovation im Wintersport seit langem gelten. Zwar wurden beim Bau der Skier schon zuvor neue Materialien genutzt, das prinzipielle Bewegungsmuster des Fahrers blieb davon jedoch unberührt. Erst durch den ‚Carver‘ stand Breitensportlern eine Art des Skifahrens offen, die bis dahin wenigen Profis vorbehalten war. Doch der taillierte Ski war keinesfalls vom ersten Tag an ein Erfolgsmodell. Vielmehr bedurfte es verschiedener Maßnahmen seitens der Industrie, um potentielle Kunden zur Übernahme der Innovation zu bewegen. Der vorliegende Beitrag beleuchtet die Theorie des Adoptionsprozesses und zeigt exemplarisch, wie dieser im Falle des Carving-Skis verlaufen ist.

1. Einleitung

Der Wirtschaftsmarkt Sport ist in seiner Gesamtheit sehr differenziert zu betrachten. So existiert eine breite Palette an Unternehmen, die ihre Güter und Dienstleistungen auf Sportlermärkten (Kleidung, Ernährung, etc.), Zuschauermärkten (Tickets) und Folgemärkten anbietet¹. Der Schwerpunkt dieses Beitrags soll auf dem Carving-Ski, also einem Sportgerät liegen. Diese sind in aller Regel notwendig, um eine bestimmte Sportart aktiv ausüben zu können, so dass hier eine Konzentration auf den Sportlermarkt vorliegt.

Die veränderte Sportnachfrage der vergangenen Jahrzehnte, vor allem im Bereich des Freizeitsports, dessen Fokus mehr und mehr auf Genuss, Erlebnis und Modebewusstsein liegt², übt einen nicht zu unterschätzenden Druck auf die Industrie aus, sich den wechselhaften Erfordernissen kontinuierlich an-

zupassen und neue, innovative Produkte am Markt anzubieten³. Im Bereich des Wintersports, der seit jeher als lifestyle-orientiert gelten kann, sind diese Trends besonders deutlich sichtbar. Konnten Snowparks noch vor wenigen Jahren als Differenzierungsmerkmal eines Skigebiets gelten, so gehören sie inzwischen mehr und mehr zur Grundausstattung⁴. Aus einem ehemaligen Zusatznutzen ist in diesem konkreten Fall ein Kernnutzen geworden. Neue Bewegungsformen wie Snow Kiten oder Snow Tubing begeistern inzwischen nicht nur junge Wintersportler, sondern gewinnen auch unter den klassischen Skifahrern immer mehr Freunde. Abseits der genannten Trendsportarten, können aktive Alpinisten bereits heute zwischen einer Vielzahl verschiedener Skier wählen, die von Big Foots und Snowblades bis zum Race-Carver reicht.

Als erfolgreichste Innovation in diesem Segment kann der Carving-Ski gelten: In den frühen 1990er Jahren erstmals vorgestellt, mit anfänglicher Skepsis bedacht und in nur geringen Stückzahlen verkauft, konnte er sich bis zur Jahrtausendwende etablieren und hat den klassischen Ski bis heute vollständig vom Markt verdrängt. Ziel des Beitrags ist es, die Diffusion dieser Innovation zu analysieren und die Frage zu beantworten, unter welchen Voraussetzungen die Wintersportler bereit waren, ein jahrzehntelang genutztes Sportgerät wie den klassischen Ski aufzugeben. Das nachfolgende Kapitel zwei beschäftigt sich dazu aus einer theoretischen Perspektive mit der Diffusion von Innovationen. Abschnitt drei greift diese Grundlagen auf und wendet sie auf den Analysegegenstand an. Der Aufsatz schließt mit einem Fazit. ▶

1 Vgl. Nufer/Bühler, 2008, 11.

2 Vgl. Strasdas, 1994, 24.

3 Vgl. Heinemann, 2001, 23.

4 Vgl. Daumann/Heß/Breuer, 2009, 26f.

2. Zur Diffusion von Innovationen

Der Begriff der Innovation ist in der Wissenschaft bis heute nicht eindeutig definiert worden. Im vorliegenden Rahmen soll darunter ein qualitativ neuartiges Produkt oder Verfahren verstanden werden, dass sich von dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheidet⁵. **Neuartigkeit** und **Veränderung** sind die beiden konstitutiven Begriffe, die einer großen Zahl von Innovationsbegriffen zugrunde liegen⁶. Auf dieser Basis kann eine Innovation von einer Invention abgegrenzt werden. Invention meint die Erfindung im Sinne der erstmaligen technischen Realisierung. Sie kann einer Innovation vorgelagert sein; die Invention wird durch die erstmalige Einführung am Markt zu einer Innovation.

Im Marketing wird der Begriff der Diffusion genutzt, um den Prozess der Ausbreitung einer Innovation unter den potentiellen Anwendern bis zur Sättigungsgrenze zu beschreiben⁷. Um Missverständnissen vorzubeugen, soll an dieser Stelle eine Abgrenzung zum Modell des Produktlebenszyklus vorgenommen werden. Der Lebenszyklus befasst sich mit dem gesamten Zeitraum, über den ein Produkt am Markt angeboten wird. Dies umfasst die Einführung und die Etablierung ebenso wie die Sättigung und den Absatzrückgang. Die letzte Phase wird in der Diffusionsforschung hingegen nicht analysiert, sie konzentriert sich ausschließlich auf den Beginn der Innovationsübernahme⁸. Wenn ein potentieller Käufer eine Neuerung bzw. Veränderung akzeptiert, so wird sie **adoptiert** (angenommen). Dieser Prozess wird selbstverständlich nicht von allen Nachfragern zum gleichen Zeitpunkt vollzogen. Nach Rogers⁹ lassen sich insgesamt fünf verschiedene Adoptorenklassen unterscheiden, die aufeinander folgen:

- **Innovatoren**, die Neuerungen freudig annehmen und Rückschläge akzeptieren. Sie machen weniger als 5 % des Marktvolumens aus.
- **Frühe Übernehmer**, die den Eintritt in den Massenmarkt kennzeichnen und 10 bis 15 % der potentiellen Käufer darstellen.
- Die **frühe** und **späte Mehrheit**, die für das Produktionsende des ursprünglichen Produktes verantwortlich sind und gemeinsam ca. 70 % des Marktes repräsentieren.
- Die Nachzügler, die schließlich mangels Alternativen die Innovation annehmen. Sie errechnen sich als Residualgröße der ersten Gruppen.

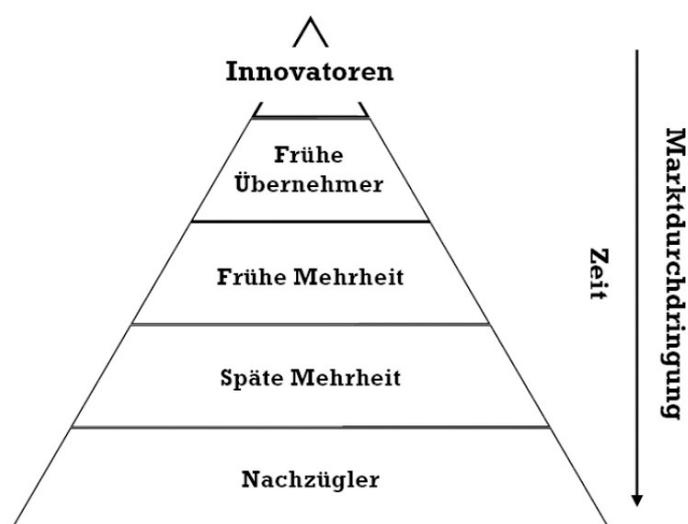


Abb. 1: Abfolge der Adoptorenklassen

Die Einteilung der Adoptoren in verschiedene Gruppen alleine beantwortet jedoch noch nicht die Frage, wovon es die Individuen abhängig machen, ob sie eine Innovation annehmen oder ob sie zurückgewiesen wird. In den Beiträgen zur Diffusionstheorie werden mögliche Einflussgrößen auf den Diffusionserfolg in der Regel in drei Kategorien eingeteilt. Diese sind produkt-, subjekt- und umweltbezogene Faktoren¹⁰. ▶

5 Vgl. Hauschildt, 2004, 7.

6 Vgl. Roth, 1993, 41ff.

7 Vgl. Gerpott, 2005, 120.

8 Vgl. Gierl, 1987, 27.

9 Vgl. Rogers, 2003, 279-285.

10 Vgl. Sönke, 2001, 520f.; Gerpott, 2005, 131.

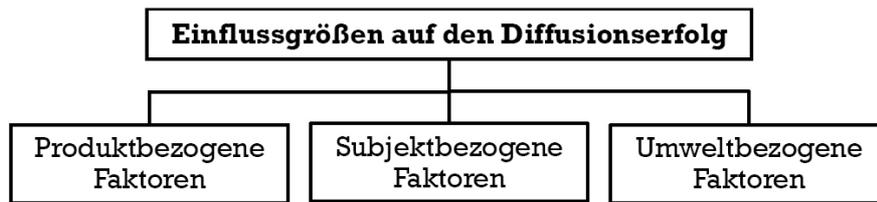


Abb. 2: Einflussgrößen auf den Diffusionserfolg

Unter den produktbezogenen Determinanten werden Einflussgrößen subsumiert, die primär durch das Innovationsobjekt und erst sekundär durch den Nachfrager beeinflusst werden¹¹. Diese Attribute gehen zu großen Teilen ebenfalls auf Rogers zurück und sind:

- Der relative Vorteil. Er gibt an, inwieweit die Bedürfnisse der Nachfrager durch die Neuerung besser erfüllt werden, als durch das etablierte Produkt. Je höher der relative Vorteil ist, desto eher werden die Kunden zur Adoptionsentscheidung veranlasst.
- Die Kompatibilität. Eine hohe Kompatibilität der Innovation mit bisherigen Erfahrungen oder Bedürfnissen reduziert den Widerstand der Käufer bei der Übernahmeentscheidung.
- Die Komplexität. Je komplexer die Handhabung der Neuerung ist, bspw. bei der Bedienung eines technischen Gerätes, desto eher scheuen sich Kunden, die Innovation anzunehmen.
- Die Erprobbarkeit. Die Möglichkeit zur Erprobung reduziert das wahrgenommene Risiko bei der Adoption – ein Aspekt den jeder Käufer eines Neuwagens kennt.
- Die Beobachtbarkeit. Je offensichtlicher die erzielbaren positiven Effekte des neuen Produktes sind, desto höher ist die Bereitschaft zur Übernahme.
- Der Preis. Je geringer der Preis, desto höher ist die Risiko- und damit die Adoptionsbereitschaft der Konsumenten.
- Der Neuheitsgrad. Eine radikale Neuentwicklung schreckt Nachfrager in aller Regel ab; je größer die Radikalität, also der Bruch mit bestehenden

Erfahrungen und/ oder Erwartungen, desto weniger lassen sich bekannte Anwendungsmuster anwenden.

Selbstverständlich ist die Bedeutung dieser Determinanten nicht für alle Güter und Dienstleistungen zu verallgemeinern. Darüber hinaus sind insbesondere die beiden letztgenannten Faktoren nicht überschneidungsfrei von den verbleibenden zu definieren. Dennoch ist hiermit ein erster Rahmen vorgegeben, der, mit entsprechenden Anpassungen an den Untersuchungsgegenstand, zur Erklärung und Prognose der Adoption von Innovationen genutzt werden kann.

Neben dem Adoptionsobjekt, also der Innovation, darf das Subjekt nicht vernachlässigt werden. Zu den hier relevanten Faktoren zählen u. a. soziodemographische Aspekte wie das Einkommen (je höher das Einkommen, desto eher können finanzielle Risiken verkraftet werden), der Bildungsgrad (korreliert einerseits mit dem Einkommen und ein hoher Bildungsgrad ermöglicht es weiterhin komplexe Sachverhalte zu erfassen und Vor- und Nachteile somit schneller abzuwägen) sowie das Alter (jüngeren Adoptoren wird in der Regel eine höhere Innovationsbereitschaft zugesprochen)¹². Darüber hinaus sind vor allem psychographische Merkmale dafür verantwortlich, dass Menschen auf die gleiche Innovation mit unterschiedlichem Verhalten reagieren¹³. Zu nennen sind bspw. der individuelle Lebensstil, die Persönlichkeit, Wahrnehmungen, Motive, Einstellungen und die Bereitschaft Risiken einzugehen.

Abschließend sind die Adoptionsumwelt und deren Merkmale zu nennen. Die Umwelt umgibt das Objekt (die Innovation) genauso

¹² Vgl. Litfin, 2000, 37f.

¹³ Vgl. Gelbrich, 2007, 68.

¹¹ Vgl. Litfin, 2000, 25.

wie das Subjekt (den Adopter) und meint u. a. wirtschaftliche Faktoren (die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche, die Ausgaben der Industrie für Forschung und Entwicklung), politisch-rechtliche Faktoren (länderspezifische Gesetze, Verordnungen etc., die die Herstellung und/oder den Vertrieb reglementieren) sowie die technologische Umwelt (Entwicklungsstand, Standards).

3. Der Carving-Ski: Eine Erfolgsgeschichte

Wie bereits erwähnt, kommt innovativen Produkten in der Sportindustrie eine hohe Bedeutung zu. Trotz positiver Wachstumsprognosen von Marktforschungsinstituten befinden sich viele Sportgerätehersteller, die einen Massenmarkt bedienen, aktuell in einer Phase, in der Marktanteile nur noch über den sog. Verdrängungswettbewerb gewonnen werden können¹⁴. Neue Sportgeräte stellen somit nicht nur eine Möglichkeit dar, ein Image als innovatives Unternehmen aufzubauen, sondern können darüber hinaus ein vollkommen neues Marktsegment erschaffen. Als exemplarisch für die Kreation eines Segments kann die Einführung des Snowboards angesehen werden.

Der Carving-Ski war nach einhelliger Meinung eine echte Innovation, als er zu Beginn der 1990er Jahre eingeführt wurde: Er eröffnete vielen Skiläufern im Amateur- und Freizeitbereich einen neuen Aspekt des alpinen Skifahrens¹⁵. Faktisch besitzt er im Vergleich zum konventionellen Ski eine radikalere Form der Geometrie: An den Enden finden sich jeweils breitere Schaufeln, die Mitte ist (stark) tailliert, der gesamte Ski ist kürzer. Diese Modifikationen bewirken, dass der Fahrer leichter auf die Kanten des Skis gelangen kann, wodurch sich der Schwungradradius verkleinert und die Drehung erleichtert wird¹⁶. Die bereits vorgestellte Einteilung der objekt-, subjekt- und umweltbezogenen Merkmale soll im Folgenden auf den Carver angewendet werden und somit den Erfolg

der Innovation analysieren.

Auf der Objektebene ist an erster Stelle die neue Fahrweise zu nennen, die auf einmal auch Hobbyskiläufern offen stand: Die Carving-Technik war bereits vor der Einführung entsprechender Skier im Rennsport bekannt, wurde jedoch nur von wenigen Fahrern beherrscht. Erst die Veränderung der Form des Sportgeräts ermöglichte die moderne Fahrweise der breiten Masse. Diese Fahrweise ermöglicht einen höheren Fahrspaß und eine höhere Fahrdynamik; der Fahrer ist in der Lage neue Lustgefühle zu empfinden¹⁷ (relativer Vorteil der Innovation). Nach Jahren, in denen Innovationen Mangelware waren, durchbrach der Carving-Ski die Langleweiligkeit und befriedigte das Bedürfnis nach neuen Bewegungsformen (hohe Kompatibilität der Innovation). Die Komplexität des Produkts war begrenzt, Anfängern wurde der Einstieg in das Skifahren erleichtert, erfahrene Alpinisten konnten sich in kurzer Zeit umstellen. Für die Adoptoren war kein völliges Umlernen, wohl aber ein gewisses Maß an Übung erforderlich¹⁸. Die Anwendung des Carvers impliziert kein vollständig neues Anwendungswissen – es wird schließlich immer noch Ski gefahren. Zur Reduktion der Unsicherheit arbeiteten Industrie, Handel und Skischulen in einer bislang unbekannt Form zusammen: Beim Erwerb eines Carvers bekamen Käufer bei einigen Einzelhändlern einen Gutschein für eine kostenlose Skistunde, um sich von einem Lehrer in die neue Fahrweise einweisen zu lassen. Um den potentiellen Adoptoren die Entscheidung weiter zu vereinfachen, stellten praktisch alle Hersteller sog. Carving-Teams auf. In einer eigens für die Innovation kreierten Rennserie traten diese „Werksmannschaften“ gegeneinander an und demonstrierten die neuen Möglichkeiten. Die Vorteile der Innovation sollten direkt beobachtbar werden. Hinsichtlich des Preises kann gesagt werden, dass dieser in den ersten Jahren tatsächlich hoch angesiedelt war (Listenpreis ca. 350,00

¹⁴ Vgl. Tinz, 2007, 119.

¹⁵ Vgl. Schlickerrieder, 2002, 16.

¹⁶ Vgl. Warnke, 2006, 123.

¹⁷ Vgl. Nietzsche, 2000, 6.

¹⁸ Vgl. Vogel, 1998, 42; Ertl/Vogel, 1996, 40ff.

bis 900,00 DM Mitte der 1990er Jahre¹⁹). Die Differenz zum konventionellen Ski verringerte sich jedoch schnell, wie es bei vielen Produktinnovationen vor allem im Bereich der Unterhaltungselektronik zu beobachten ist (Abschöpfungsstrategie). Spätestens seit der Auslistung konventioneller Skier durch einen Großteil des Handels ist kein Preisunterschied mehr wahrzunehmen. Der Neuigkeitsgrad ist schwer zu beurteilen: So ist die physische Veränderung gering und beschränkt sich auf die äußere Form des Skis. Hinsichtlich der Anwendung kann aber durchaus von einer bedeutenden Veränderung gesprochen werden (s. o.).

Als Zwischenfazit kann damit festgehalten werden, dass auf der Objektebene gute Bedingungen für eine schnelle Adoption gegeben waren. Teils begründen sich diese auf der Innovation selbst (neue Art des Skifahrens), teilweise wurden sie durch die Industrie geschaffen (bspw. im Falle der Beobachtbarkeit).

Der Fokus bei der Betrachtung der subjektbezogenen Faktoren liegt auf den Konsumenten, die den Carving-Ski sukzessiv übernommen haben. Eine Kategorisierung in Innovatoren, frühe Übernehmer, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Nachzügler ist in diesem Fall nicht vollständig möglich, da die notwendigen Marktdaten nicht vorliegen. Aus den vorhandenen Quellen lässt sich jedoch feststellen, welche Merkmale der potentiellen Übernehmer für eine Erklärung des Diffusionsverlaufs in Betracht gezogen werden können. So kann gesagt werden, dass der alpine Skisport in der Regel ein Vergnügen der oberen Einkommensschichten ist²⁰. Ausgehend von der Annahme, dass mit steigendem Wohlstand auch die Bereitschaft zur Übernahme von Innovationen steigt, stellt dies prinzipiell eine günstige Situation für den Carver dar. In der Realität zeigt sich jedoch, dass der Absatz insbesondere in der Frühphase der Markteinführung schleppend verlief. Als Hauptgrund kommt dafür die individuelle Risikowahrnehmung in

Frage. Trotz des faktisch existierenden relativen Vorteils der neuen Bewegungsform gab es oftmals Vorbehalte gegen die Innovation, die durch kontroverse Diskussion in Fachmagazinen geschürt wurde: Das Fahren mit Carving-Ski kostete bei hohen Geschwindigkeiten zuviel Kraft, sei damit für die Masse Skifahrer nicht umsetzbar und folglich extrem verletzungsgefährlich. Tatsächlich geht die Nutzung der Carver mit einer erheblich höheren muskulären Beanspruchung und erhöhten Anforderungen an die koordinativen Fähigkeiten einher. Die Masse der Innovatoren und frühen Übernehmer reagierte auch deshalb besonnen auf den neuen Ski und vermied extreme Kurvenlagen. Im Laufe der öffentlichen Diskussion erkannten viele Hersteller, dass das wahrgenommene Risiko die Adoption behinderte. Sie reagierten darauf mit der Entwicklung und Produktion weniger stark taillierter Skier, die zwar einerseits die technischen Möglichkeiten einschränkten, andererseits aber als weniger gefährlich galten.

Die prinzipiell guten Bedingungen zur Diffusion auf der Objektebene wurden also durch die subjektbezogenen Merkmale teils eingeschränkt. Die neuen Möglichkeiten des Skifahrens brachten ebenfalls neue Risiken mit sich, die eine Vielzahl von potentiellen Adaptoren abschreckte. Erst durch die Weiterentwicklung des aggressiven Carvers der frühen 1990er Jahre zum „Konsens-Produkt“, das die Belastung des Fahrers wie auch die Möglichkeiten der Nutzung reduzierte, konnten die frühen Übernehmer angesprochen werden.

Auch die umweltbezogenen Faktoren spielen bei der Diffusion des Carving-Skis eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Die geringe Reputation der Pionier-Hersteller Kneissl und Elan bei den Händlern kann als einer der Gründe für die enttäuschenden Verkaufszahlen in der Frühphase angeführt werden. Erst durch die Entwicklung eigener Carver durch andere, höher wertgeschätzte Marken wie Head und Völkl sahen sich auch andere Hersteller einem aktivierenden Innovations-

19 Vgl. o. V., 1996, 12.

20 Vgl. Schoder, 2005, 5f.

druck gegenüber. Auch wenn ein expliziter Standard für die Produktbeschaffenheit nie eingeführt wurde, kam es durch die Industrie doch zur Produktion von Skiern, die hinsichtlich Länge und Taillierung nahezu einheitlich waren²¹. Erst dieser „Standardski“, der von praktisch allen Herstellern geführt wurde, erfüllte die Anforderungen der breiten Masse (s. o.). Eine weitere wichtige Rolle kam dem Rennsport zu, in dessen Rahmen Informationen über den neuen Skitypus kommuniziert wurden. Schließlich sind die Skischulen zu bedenken: Wer am Ende der 1990er Jahre mit dem Skifahren begonnen hat, erlernte von Beginn an das Fahren mit Carving-Skiern, da die Lehrpläne entsprechend angepasst worden waren.

4. Fazit

Der Carving-Ski stellt eine Erfolgsgeschichte dar. Der konventionelle Ski ist aus dem Markt ausgeschieden; eine Wiedereinführung wird weder von Seiten der Industrie noch von den Sportlern gewünscht. Im Gegensatz zu anderen Skiformen wie Snowblades wurde der Carver von Sportlern aus allen Altersklassen adoptiert. Die Gründe dafür sind vielfältig und konnten im Laufe des Beitrags vorgestellt werden. Ebenso konnte gezeigt werden, dass die Markteinführung nicht zum sofortigen Erfolg geführt hat. Vielmehr waren u. a. das Engagement der Hersteller (nicht nur in Form klassischer Werbung, sondern bspw. auch durch die Carving-Ski spezifische Rennserie) und die ständige Weiterentwicklung der Innovation notwendig, um den klassischen Ski abzulösen. Diese ständige Weiterentwicklung hat bis heute dazu geführt, dass neben Allround-Carvern u. a. Race- und Slalom-Carver erhältlich sind, die jeweils individuelle Bedürfnisse befriedigen und jeweils andere Fahrstile ermöglichen. Die Zukunft wird zeigen, ob diese Entwicklung sich fort schreibt und immer speziellere Produkte für immer kleiner werdende Zielgruppen angeboten werden, oder ob der Trend sich in Richtung von

Allroundskiern verschiebt.

Auch wenn der vorliegende Beitrag eine Fallstudie darstellt, kann eine Vielzahl von Erkenntnissen auch auf andere Bereiche, insbesondere im Bereich der Sportartikelbranche, übertragen werden: Anfängliche Absatzschwierigkeiten verhindern nicht zwangsläufig eine erfolgreiche Markteinführung. Kooperationen mit vor- oder nachgelagerten Teilen der Wertschöpfungskette (Zulieferer, Abnehmer, für die Fallstudie: Skischulen) können den Erfolg einer Innovation entscheidend beeinflussen. So kann insbesondere der klassische Einzelhandel durch seinen direkten Kundenkontakt helfen, Ängste abzubauen, Vorteile der Innovation zu kommunizieren und somit in letzter Instanz auch die Zahlungsbereitschaft erhöhen. Neben den Bedürfnissen anderer Stakeholder dürfen vor allem die Wünsche der potentiellen Kunden nicht aus den Augen verloren werden. Ein technisch fortschrittliches Produkt wird zweifelsohne scheitern, wenn (i) die Abnehmer nicht in der Lage sind die Möglichkeiten auszuschöpfen (wie im Falle der ersten Carving-Skier mit ihrer starken Taillierung) oder wenn (ii) keine Zahlungsbereitschaft für den Zusatznutzen einer Innovation besteht. Unabhängig vom Erfolg, stellt die Markteinführung eines innovativen Sportgeräts in keinem Fall den Abschluss der Entwicklung dar. Vielmehr gilt, es die Erfahrungen der Innovatoren und frühen Übernehmer zu erheben und in einem Prozess der kontinuierlichen Weiter-Entwicklung zu berücksichtigen.

Literatur:

- Daumann, F., Heß, M. & Breuer, M. (2009). Entwickeln sich Snowparks vom Differenzierungsmerkmal zur Grundausstattung? *Mountain Manager*, Ausgabe 02/2009, S. 26-27.
- Ertl, H., Vogel, W. (1996). Carving. *FdSnow: Fachzeitschrift für den Skisport*, 5. Jg., Heft 9, S. 38-44.
- Gelbrich, K. (2007). *Innovationen und Emotionen*. Göttingen.

²¹ Vgl. Schwarzbach, 2000, 32.

- Gerpott, G. J. (2005). Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement. 2. Auflage. Stuttgart.
- Gierl, H. (1987). Die Erklärung der Diffusion technischer Produkte. Berlin.
- Hauschildt, J. (2004). Innovations-Management. 3. Auflage. München.
- Heinemann, K. (2001). Die Technologisierung des Sports. Eine sozio-ökonomische Analyse. Schorndorf.
- Litfin, T. (2000). Adoptionsfaktoren: empirische Analyse am Beispiel eines innovativen Telekommunikationsdienstes. Wiesbaden.
- Nitzsche, K. (2000). Untersuchungen zur Wirkung von Carvingski in der Anfängerausbildung des Alpiner Skilaufs. FdSnow: Fachzeitschrift für den Skisport, 12. Jg., Heft 23, S. 16-23.
- Nufer, G., Bühler, A. (2008). Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive. In: Nufer, G., Bühler A. (Hrsg.). Management und Marketing im Sport. Berlin, S. 3-20.
- o. V. (1996). Die Ski-Industrie setzt ihre Hoffnungen auf den "Carver". FAZ. Ausgabe vom 21.12.1996, Nr. 298, S. 12.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations. 5th ed. New York.
- Roth, G. (1993). Die Diffusion integrativer Software-Systeme: Marketingrelevante Besonderheiten von Software und deren empirische Beschreibung im Rahmen eines Segmentierungsansatzes auf Basis der innerbetrieblichen Diffusion. Berlin.
- Schlickenrieder, P. (2002). Schlikis Skilanglauf Kolumne. DSV aktiv, 26. Jg., Heft 12, S. 16.
- Schoder, G. (2005). Das Skigebiet als Sportstätte und Bewegungsraum. FdSnow: Fachzeitschrift für den Skisport, 14. Jg., Heft 26, S. 2-6.
- Schwarzbach, S. (2000). Ski im Test. Ski, 24. Jg., Heft 10, S. 32-33.
- Sönke, A. (2001). Marktdurchsetzung von technologischen Nutzungsinnovationen. In: Hamel, W., Gemünden, H. G. (Hrsg.), Außergewöhnliche Entscheidungen: Festschrift für Jürgen Hauschildt. München, S. 513-546.
- Strasdas, W. (1994). Auswirkung neuer Freizeittrends auf die Umwelt: Entwicklung des Freizeitmarktes und die Rolle technologischer Innovationen. Aachen.
- Tinz, T. (2007). Spitzenprodukte durch Spitzensportler? Kooperative Produktentwicklung bei Sportartikeln. Zürich.
- Vogel, W. (1998). Carving-Integration statt Isolation. FdSnow: Fachzeitschrift für den Skisport, 7. Jg., Heft 13, S. 40-43.
- Warnke, K. (2006). Carving-Ski. In: Warnke, K., Phieler M. (Hrsg.), Trendsportarten. Köln, S. 123-130.

Kontakt zu den Autoren:

Markus Breuer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich Sportökonomie der Universität Jena. Seine Forschungsschwerpunkte neben der Innovationstheorie sind u.a. der E-Sport, Ökonomie des Profi-Sports, der Markt für Lotterien und Sportwetten sowie die Gesundheitsökonomie.

Friedrich-Schiller-Universität Jena
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
Institut für Sportwissenschaft
Sportökonomie
Seidelstr. 20
07749 Jena

E-Mail: markus.breuer@uni-jena.de

Michaela Neuling studierte an der Friedrich-Schiller-Universität Jena Sport- und Medienökonomie. Ihre Masterabschlussarbeit verfasste sie zum Thema „Innovationen im Sport“. Aktuell ist Michaela Neuling bei der Volkswagen AG beschäftigt. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt derzeit im Bereich Sportsponsoring von Großunternehmen.

SPONSORS

WISSEN FÜR^S SPORTBUSINESS



Informationen über das gesamte Feld
des Sportbusiness

NEWSLETTER
MAGAZIN
ONLINE
ARCHIV
REPORTS
KONGRESSE

Gerd Nufer, André Bühler

Recallwerte und Imagewertveränderungen von Marken durch Sponsoring bei Sportgroßveranstaltungen – ein Rückblick auf die Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 1998

Teil I: Recallwerte von WM-Sponsoren

Abstract

Im Rahmen der beiden Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 1998 wurden die Wirkungen von Sport-Event-Sponsoring empirisch ermittelt. Im Zuge der empirischen Untersuchung wurden insgesamt über 4.000 jugendliche Fernsehzuschauer zwischen 13 und 18 Jahren befragt. Im folgenden Beitrag werden zentrale Untersuchungsergebnisse präsentiert und die Befunde von 2006 und 1998 im Rahmen einer Längsschnittanalyse miteinander verglichen. Im Fokus der Studie stehen Erinnerungsleistungen an offizielle Hauptsponsoren (Teil I) sowie Veränderungen von Sympathiewerten vor, während und nach der jeweiligen WM, die auf das Engagement sportwerbetreibender Unternehmen zurückzuführen sind (Teil II).

1. Theoretische Grundlagen

Mittels Sponsoring können Zielgruppen erreicht werden, die Werbung gegenüber ansonsten eher negativ eingestellt oder durch klassische Kommunikationsinstrumente nicht erreichbar sind. Darüber hinaus wird ein Sponsoring-Engagement in der Bevölkerung in der Regel eher akzeptiert als klassische Unternehmenskommunikation, da mit Sponsoring eine Förderabsicht assoziiert wird.¹

1.1 Sponsoring

Sponsoring lässt sich allgemein definieren als die "Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den

Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt [...] verbunden sind, um damit gleichzeitig die angestrebten kommunikativen Ziele des Unternehmens zu erreichen".²

Gegenüber allen anderen Erscheinungsformen nimmt das **Sportsponsoring** eine dominante Stellung ein: Rund zwei Drittel der Ausgaben für Sponsoring fließen in den Sportbereich, es profitieren vor allem medienpräzente Sportarten.³ Der Sport wird mit Tugenden wie Fairness, Teamgeist, Leistungsorientierung oder Leidenschaft, Attraktivität und Emotionen assoziiert, was ihn als Kommunikationsplattform attraktiv macht. Die zunehmende Verbreitung und Akzeptanz des Sportsponsoring folgt auch der generellen Tendenz, verstärkt Freizeitinteressen der Bevölkerung für Zwecke der Unternehmenskommunikation zu nutzen.⁴

Die mittels Sportsponsoring verfolgten **Ziele** sind mannigfaltig und umfassen insbesondere:⁵ Bekanntheitsgradsteigerung (Erhöhung bzw. Stabilisierung der Unternehmens- bzw. Markenbekanntheit), Imageverbesserung (Aufbau bzw. Veränderung bestimmter Imagedimensionen), Aufmerksamkeit, Kontaktpflege mit geladenen Gästen (Hospitality), Leistungsdemonstration von Produkt und Unternehmen, Schaffung von Goodwill und Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung, Motivationsförderung bei den eigenen Mitarbeitern sowie ökonomische Ziele (Absatz, Umsatz, Gewinn). ▶

¹ Vgl. Nufer, 2008, S. 303 ff.

² Bruhn, 2005, S. 811.

³ Vgl. Bruhn, 2005, S. 836; Heinemann, 1995, S. 211.

⁴ Vgl. Hermanns, 1997, S. 61 ff.; Bruhn, 2005, S. 813.

⁵ Vgl. Berndt, 2004, S. 315; Drees, 1992, S. 112 ff.; Dudzik, 2006, S. 16 ff.

1.2 Sport-Event-Sponsoring

Bei Sportsponsoren setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass klassisches Sponsoring (von Einzelpersonen oder Teams) sehr riskant sein kann, da im Falle eines Imageeinbruchs seitens der Gesponserten (beispielsweise hervorgerufen durch Skandale oder Niederlagenserien) auch das Ansehen des Sponsors in Mitleidenschaft gezogen werden kann. Insbesondere internationale Unternehmen agieren deshalb immer häufiger als Sponsoren attraktiver Großveranstaltungen, die auf die Öffentlichkeit eine enorme Anziehungskraft ausüben und bei denen sie dieses Risiko nicht fürchten müssen. **Sport-Event-Sponsoring** bildet somit einen Spezialfall des Sportsponsoring.⁶

Als wichtigste **Vorteile** des Sport-Event-Sponsoring lassen sich festhalten:⁷ Die kommunikative Ansprache erfolgt in einem attraktiven sportlichen Umfeld. Angestrebt wird ein positiver Imagetransfer vom Event auf die Marke bzw. das Unternehmen. In Verbindung mit gesponserten Sportveranstaltungen lassen sich – völlig unabhängig vom Ausgang des sportlichen Wettkampfs – kommunikative Wettbewerbsvorteile erzielen. Es lassen sich hohe (internationale) Reichweiten und damit vergleichsweise günstige Tausenderkontaktpreise realisieren. Der Multiplikatoreffekt der Massenmedien kann voll ausgenutzt werden.

Eine **Fußball-Weltmeisterschaft** ist dabei insbesondere für international agierende Unternehmen das Top-Event schlechthin – beurteilt nach aggregierten Zuschauerzahlen noch vor Olympischen Spielen –, um sich vor einem weltweiten Publikum in Szene zu setzen.⁸

6 Vgl. Hermanns & Glogger, 1996, S. 106 f.; Hackforth, 1995, S. 35; Nufer, 2002, S. 1.

7 Vgl. Bruhn, 2003, 141 ff.; Berndt, 2004, 315 ff.; Nufer, 2008, S. 304 f.

8 Vgl. Nufer & Bühler, 2008a, S. 386 ff.

2. Methodische Anlage der empirischen Untersuchung

Während im angloamerikanischen Raum häufig die Olympischen Spiele im Zentrum empirischer Untersuchungen zum Sport-Event-Sponsoring stehen, wird im Rahmen der vorliegenden Studie das Sponsoring-Engagement der offiziellen Hauptsponsoren der beiden letzten in Europa ausgetragenen Fußball-Weltmeisterschaften, der WM 2006 in Deutschland und der WM 1998 in Frankreich, analysiert. Ermittelt werden Erinnerungsleistungen an offizielle Sponsoren und Veränderungen von Sympathiewerten im Vergleich vor, während und nach der WM, die auf das Engagement der WM-Sponsoren zurückzuführen sind.⁹

2.1. Untersuchungsobjekte

Insgesamt engagierten sich bei der **Weltmeisterschaft 1998** in Frankreich 45 Unternehmen als offizielle Sponsoren. Neben den zwölf Hauptsponsoren agierten in drei weiteren Sponsoring-Kategorien zusammen 33 weitere Unternehmen als offizielle Partner mit jeweils deutlich eingeschränkten Rechten. Von besonderer Bedeutung war für die zwölf offiziellen Hauptsponsoren (vgl. Abb. 1) die Möglichkeit der Bandenwerbung in den Stadien der insgesamt zehn französischen WM-Spielorte. Pro Stadion wurden den Hauptsponsoren jeweils zwei exponiert platzierte Bandenplätze auf den fernsehtechnisch günstigen Positionen auf der gesamten Gegengeraden sowie auf beiden Seiten bis hinter die Tore zur Verfügung gestellt. ▶

9 In der Kommunikationspolitik werden häufig anstelle ökonomischer Ziele ersatzweise psychologische Ziele betrachtet. Der Grund hierfür liegt in der besseren Messbarkeit und Kontrollierbarkeit der durch Kommunikationsmaßnahmen erzielbaren Wirkungen bezüglich psychologischer Ziele: Der Gewinn – als beispielhafte ökonomische Zielgröße – wird durch alle Marketing-Instrumente beeinflusst; eine psychologische Zielgröße wie z.B. die Bekanntheit eines Produktes wird dagegen wesentlich stärker durch Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst (vgl. Berndt, 2004, S. 276 ff.).



Abb. 1: Die offiziellen Hauptsponsoren der Fußball-Weltmeisterschaft 1998

Die Kosten für ein Hauptsponsorship betragen im Rahmen der WM 1998 ca. 30 Mio. US-Dollar pro Sponsor.¹⁰

Bei der **Weltmeisterschaft 2006** in Deutschland waren 21 Unternehmen in zwei unterschiedlichen Kategorien als offizielle Sponsoren mit von der Partie. Zu den autorisierten Unternehmen gehörten 15 offizielle Hauptsponsoren (vgl. Abb. 2), zusätzlich erlaubte die FIFA dem deutschen Organisationskomitee, diesen Kreis um sechs nationale Partner zu erweitern. Hinsichtlich der Bandenwerbung in den zwölf deutschen WM-Stadien wurde ähnlich verfahren wie acht Jahre zuvor in Frankreich: Die Hauptsponsoren erhielten pro Stadion jeweils zwei stationäre Bandenplätze, die für die Fernsehzuschauer gut sichtbar waren. Bei der WM 2006

beliefen sich die Sponsorshipkosten auf ca. 45 Mio. Euro pro Hauptsponsor.¹¹

2.2. Untersuchungsdesign

Den folgenden Analysen liegen zwei umfangreiche **Omnibusbefragungen** zugrunde, die 1998 und 2006 durchgeführt wurden. Im Rahmen der Untersuchung von 1998 wurden insgesamt 2.036 Probanden berücksichtigt, anlässlich der WM 2006 insgesamt 2.109 Rezipienten.

Die spezifische **Zielgruppe** der Befragung stellen Jugendliche in Deutschland dar. Frühere empirische Untersuchungen haben belegt, dass Sportwerbung vor allem bei jüngeren Personengruppen überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt, und zwar vorrangig bei Schülern und Studenten.¹² Die vorliegen-



Abb. 2: Die offiziellen Hauptsponsoren der Fußball-Weltmeisterschaft 2006

¹⁰ Vgl. Ehm, 1998, S. 73.

¹¹ Vgl. Schröder, 2006, S. 13.

¹² Vgl. Walliser, 1995, S. 181.

de Studie konzentriert sich deshalb auf Teenager im Alter zwischen 13 und 18 Jahren.

Bei der **Auswahl der Erhebungseinheiten** wurde auf das Verfahren der einfachen Zufallsauswahl zurückgegriffen, dem jedoch zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit der einzelnen Teilstichproben zusätzliche Vorgaben zugrunde gelegt wurden. Als Vorgabemerkmale dienten neben dem Alter zusätzlich das Geschlecht sowie die Schulbildung der zu Befragenden.¹³ Es sollten gleich viele Jungen und Mädchen in die Untersuchung mit aufgenommen werden. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, Schüler aller drei dominanten Schularten Hauptschule, Realschule und Gymnasium in der Stichprobe zu berücksichtigen. Gefordert wurde eine Identität der Teilstichproben im Hinblick auf die Ausprägungen dieser soziodemografischen Merkmale, um weitgehend strukturidentische Gruppen zu erhalten, damit ein sinnvoller Wirkungsvergleich durchgeführt werden kann.¹⁴

Die empirische **Datenerhebung** zu den Fußball-Weltmeisterschaften 1998 und 2006 wurde jeweils in mehreren, voneinander unabhängigen Wellen durchgeführt: Die Nullmessung fand im März/April des jeweiligen WM-Jahres statt, also 2-3 Monate vor Beginn der WM. Die Vergleichsmessung während des Events wurde in der dritten Turnier-Woche durchgeführt, exakt zu jenem Zeitpunkt, als gerade die Vorrunde abgeschlossen und somit 48 der insgesamt 64 Spiele absolviert waren.¹⁵ Die 2006 zusätzlich durchgeführte Nachuntersuchung erfolgte im September/Oktober, also analog im selben zeitlichen

13 Vgl. Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2004, S. 55 ff.; Berndt, 1996, S. 170 ff.

14 Die sowohl für die Stichprobe 1998 als auch 2006 gewählte und umgesetzte Gleichverteilung der drei Schulformen stellt lediglich eine tendenzielle Annäherung an die Realität, die sich im Zeitablauf zudem verändert hat, dar. Die Studie erhebt deshalb keinen Anspruch auf Repräsentativität für die Grundgesamtheit der Bevölkerung.

15 Zu diesem Zeitpunkt ist aufgrund der bis dahin fast ohne Unterbrechung täglich mehrfach gesendeten Live-Fernsehübertragungen der Vorrunden-Spiele die Sponsoren-Exposition am größten.

Abstand nach der WM (2-3 Monate) wie die erste Erhebung vor der WM. Die Daten wurden jeweils schwerpunktmäßig in Schulen in verschiedenen Städten in ganz Deutschland erhoben. Die Erstbefragung zur Erinnerung an Sponsoring-Aktivitäten schärft die Aufmerksamkeit der Probanden und bewirkt somit, dass eine Folgebefragung bei denselben Personen nicht mehr als unabhängig gelten kann.¹⁶ Um Vorkonditionierungen der Rezipienten auszuschließen, wurden in den einzelnen Wellen jeweils unterschiedliche Probanden befragt, um voneinander unabhängige Teilstichproben für die statistische Datenanalyse zu erhalten. Die resultierenden Fallzahlen der verschiedenen Erhebungswelle sind Abb. 3 zu entnehmen.

Die im Anschluss an die Datenerhebung auf Basis der endgültigen Stichproben durchgeführten **Signifikanztests** weisen keine signifikanten Unterschiede bei den Vorgabemerkmale Alter, Geschlecht und Schulbildung zwischen den einzelnen Teilstichproben bzw. Erhebungswellen aus.¹⁷ Es liegen im Ergebnis damit die geforderten strukturidentischen Teilgruppen vor, d.h. die Voraussetzung für valide Vergleiche ist geschaffen. Die Analysen wurden mit dem statistischen Softwarepaket SPSS Version 14.0 durchgeführt. ▶

16 Vgl. Opfer, 1997, S. 14 ff.; Stenger, 1986, S. 224.

17 Um das adäquate Testverfahren auszuwählen, muss neben der Berücksichtigung der Anzahl der zu vergleichenden Stichproben differenziert werden, ob metrische, normalverteilte oder aber nicht-metrische bzw. nicht-normalverteilte metrische Variablen vorliegen. Da bei der verhältnisskalierten Variablen Alter sowohl die optische Inspektion des Histogramms als auch ein Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung ermittelten, kamen bei diesem Merkmal genauso wie bei der dichotomen Variablen Geschlecht und der ordinalskalierten Variablen Schulbildung für die Signifikanzprüfung nichtparametrische Tests, konkret jeweils H-Tests nach Kruskal und Wallis für mehr als zwei unabhängige Stichproben, zum Einsatz (vgl. Bühl, 2006, S. 114; Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003, S. 4 ff.).

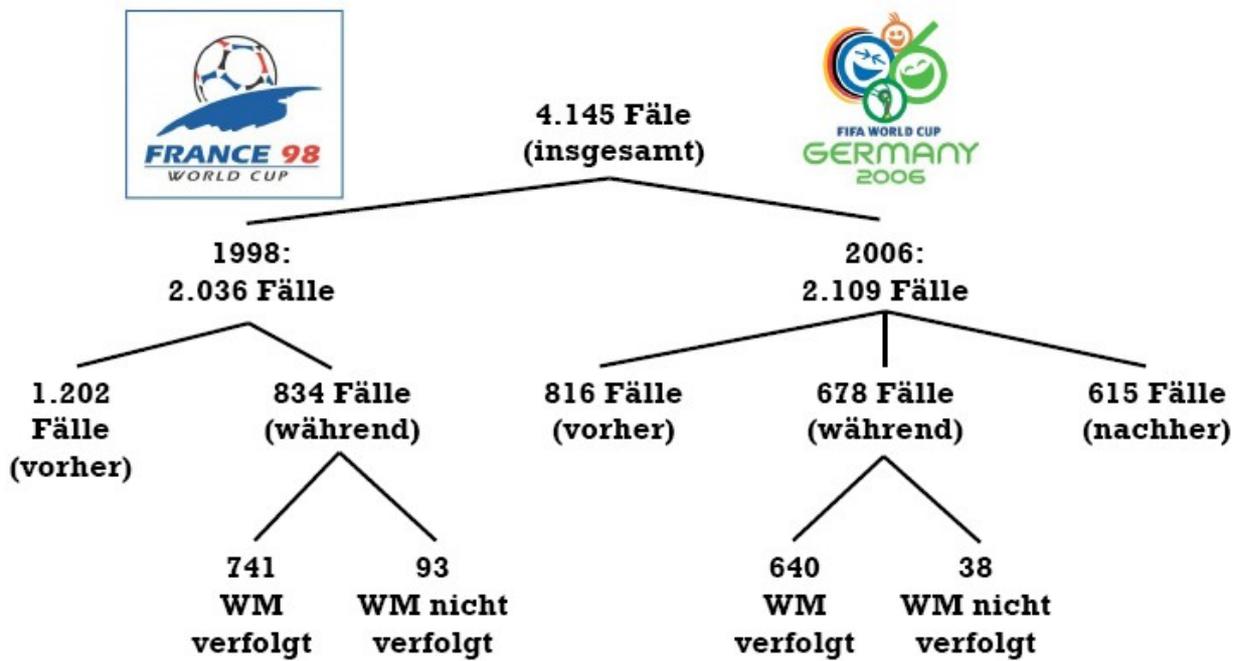


Abb. 3: Zusammensetzung der Stichproben 1998 und 2006

3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die grundlegende Voraussetzung für den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen ist deren Wahrnehmung.¹⁸ Als das wichtigste Ziele des Sportsponsoring gilt zunehmend die Verbesserung des Marken- bzw. Unternehmensimages.¹⁹ Im Fokus der Untersuchung stehen deshalb Erinnerungsleistungen (Unaided Recall) und Sympathiewerte (Images) offizieller Sponsoren.

3.1. Marken-Recall

Für diesen Analyseteil liegen die Ergebnisse der jeweiligen Befragungswellen während der Weltmeisterschaften 1998 und 2006 zu Grunde. Zur Ermittlung der **ungestützten Erinnerungsleistung** der jugendlichen Fernsehzuschauer wurde offen nach der wahrgenommenen Bandenwerbung der offiziellen Hauptsponsoren in den Stadien gefragt. ▶

Platz	Marke bzw. Unternehmen	Unaided Recall (%)
1.	adidas	37,9
2.	McDonald's	25,7
3.	Nike	21,1
4.	Snickers	16,5
5.	Coca-Cola	15,9
6.	Bitburger	11,3
7.	Opel	6,9
	OBI	6,9
9.	Casio	5,2
10.	Braun	4,0
11.	Canon	3,8
12.	Fuji-Film	3,5
	Mars	3,5
14.	Philips	3,2
15.	JVC	2,9
16.	Krombacher	2,6
17.	Gillette	2,3
	Deutsche Telekom	2,3
19.	Sony	2,0
	Reebok	2,0
	Puma	2,0
	Mercedes-Benz	2,0
...		
44.	Budweiser	0,3
...		
70.	Master-Card	0



Abb. 4: Ergebnisse des Unaided Recall 1998

18 Vgl. Zanger & Drengner, 2005, S. 14.

19 Vgl. Bruhn, 2005, S. 847.

Für 1998 wurden die in Abb. 4 zusammengefassten Ergebnisse ermittelt. Dargestellt sind die Top-20-Nennungen inklusive der Platzierungen sämtlicher Hauptsponsoren (die Werte der tatsächlichen offiziellen Hauptsponsoren sind in sämtlichen folgenden Darstellungen jeweils grau hinterlegt).

Die zentralen Erkenntnisse lauten:

- Adidas wird von gut jedem dritten Befragten ungestützt genannt, McDonald's von jedem vierten Jugendlichen. Zwei der zwölf Hauptsponsoren schafften den Sprung in die Top 20 nicht: Budweiser und MasterCard (MasterCard wird sogar von keinem einzigen Rezipienten erinnert).
- Der durchschnittliche Unaided-Recall-Wert der zwölf offiziellen Hauptsponsoren liegt bei 9,9%.
- Auffällig sind die guten Ergebnisse einiger Nicht-Sponsoren: Nike verdankt seine herausragende Platzierung seiner intensiv beworbenen Partnerschaft mit der brasilianischen Nationalmannschaft sowie der Ausstattung weiterer WM-Teams, was seitens der Befragten fälschlicherweise als offizielles WM-Sponsoren-Engagement interpretiert wurde. Bitburger und OBI präsentierten die WM 1998 als Programmsponsoren im deutschen Fernsehen, d.h. ihre Spots waren jeweils unmittelbar vor Anpfiff, in der Halbzeitpause und nach Abpfiff sämtlicher Spielübertragungen im deutschen Fernsehen zu sehen, was irrtümlich als WM-Sponsoring wahrgenommen wurde.
- Kurios ist der Hintergrund für das Zustandekommen des guten Ergebnisses von Casio: Wegen des in Frankreich geltenden Alkohol-Werbeverbots im Rahmen von Sportereignissen durfte die US-Brauerei Anheuser-Busch trotz Klage vor der EU-Kommission als offizieller Hauptsponsor nicht vor Ort in den Stadien für ihre Marke

Budweiser werben. Per Sondergenehmigung konnte die Brauerei ihre Banden an das Unternehmen Casio weitervermieten, Budweiser agierte jedoch außerhalb der Stadien weiterhin als offizieller Hauptsponsor.²⁰

- Im Durchschnitt konnten sich die Probanden, die angaben, die WM verfolgt zu haben, ungestützt nur an 1,19 Sponsoren erinnern (Median: 1; Standardabweichung: 1,29). Kein einziger befragter Jugendlicher kann ungestützt mehr als sieben der zwölf Hauptsponsoren korrekt wiedergeben.

Die korrespondierenden Ergebnisse zur WM 2006 sind Abb. 5 zu entnehmen:

Platz	Marke bzw. Unternehmen	Unaided Recall (%)
1.	McDonald's	59,5
2.	adidas	51,9
3.	Coca-Cola	46,6
4.	Deutsche Telekom	28,8
5.	Nike	20,2
6.	nutella	18,8
7.	Puma	17,8
8.	Hyundai	16,9
9.	OBI	14,2
10.	MasterCard	13,6
11.	Yahoo	10,6
12.	Vodafone	9,4
13.	Bitburger	8,9
14.	Philips	6,3
15.	Toshiba	6,3
16.	Media-Markt	5,5
17.	Postbank	5,3
18.	Gillette	3,8
19.	Emirates	3,1
20.	Continental	3,0
	Reebok	3,0
...		
23.	Fuji-Film	2,7
...		
28.	Budweiser	2,2
...		
33.	Avaya	1,9



Abb. 5: Ergebnisse des Unaided Recall 2006

²⁰ Vgl. Zils, 1997, S. 22; Braun, 1998, S. 20.

Die erhobenen Werte lassen sich folgendermaßen interpretieren:

- Mit ihren Resultaten zufrieden sein dürften insbesondere die drei Erstplatzierten McDonald's, adidas und Coca-Cola, die jeweils von rund der Hälfte der Befragten ungestützt genannt werden. Drei offizielle Hauptsponsoren schafften den Sprung in die Top 20 nicht (Fuji-Film, Budweiser, Avaya).
- Der durchschnittliche Unaided-Recall-Wert der 15 Hauptsponsoren beträgt diesmal 17,1%.
- Was die ungestützten Erinnerungswerte anbelangt, können sich auch 2006 einige Nicht-Sponsoren auf dem Niveau der offiziellen Sponsoren einreihen: Nike und Puma waren als Sportartikelausrüsterfirmen zahlreicher beteiligter Teams tätig; sie waren damit zwar nicht auf den Banden vertreten, wohl aber auf dem Spielfeld präsent (z.B. Trikots und Schuhe der Spieler). Nutella warb im Untersuchungszeitraum in TV-Werbespots mit verschiedenen deutschen Nationalspielern. Vodafone fungiert seit Jahren als Sponsor der Champions League. Media-Markt setzte bei seiner Marketing-Kommunikation im Jahr 2006 auf die Thematik "Wir werden Weltmeister". Es wird deutlich, dass diese Marken bzw. Unternehmen sehr eng mit den Themen Fußball und WM verbunden sind, was offensichtlich zu Verwechslungen bei den Probanden führte.
- Weitere Falschnennungen entstehen, wenn der Proband sich womöglich zwar an die Branche eines Sponsors erinnern kann, sich aber beim Namen des Unternehmens irrt; Angaben von Nike, Puma, Reebok, Vodafone und Bitburger lassen sich beispielsweise so erklären.
- 2006 konnte sich jeder Proband an

durchschnittlich 2,57 der 15 Hauptsponsoren erinnern (Median: 3; Standardabweichung: 2,17). Das beste dabei erzielte Ergebnis sind zwölf von 15 möglichen korrekten Nennungen.

Um direkte **Vergleiche** der im Rahmen beider Fußball-Weltmeisterschaften erzielten Wirkungen vornehmen zu können, werden in die folgende Betrachtung nur diejenigen acht Unternehmen bzw. Marken einbezogen, die sowohl 1998 als auch 2006 als offizielle WM-Hauptsponsoren mit von der Partie waren. Abb. 6 beinhaltet die Gegenüberstellung der jeweils erzielten Unaided-Recall-Werte. Die Marken sind gemäß ihrem arithmetischen Mittel beider Untersuchungen in eine Rangfolge gebracht. Zusätzlich wurde für jede der Marken die Veränderung der Werte von 1998 auf 2006 berechnet und auf statistische Signifikanz überprüft.²¹

Anhand dieses Vergleichs wird deutlich, dass das Niveau der ungestützten Erinnerungswerte 2006 insgesamt höher ausfällt als 1998. Sechs der acht betrachteten Marken können im Vergleich von 1998 zu 2006 einen signifikant besseren ungestützten Erinnerungswert erzielen. Vier dieser Anstiege sind sogar höchst signifikant.

Die Fortsetzung dieses Beitrags erscheint in der Ausgabe 2/2010 der „Sciamus – Sport und Management“. Teil II hat die Analyse der vor, während und nach der WM erhobenen Imagewerte ausgewählter Marken sowie die Diskussion der empirischen Befunde und abschließende Managementimplikationen zum Gegenstand. ▶

²¹ Im Rahmen der Signifikanztests kommen U-Tests nach Mann und Whitney für jeweils zwei unabhängige Stichproben und nicht-metrische Variablen zum Einsatz.



Platz	Marke bzw. Unternehmen	Arithmetisches Mittel (%)	Unaided Recall WM 1998 (%)	Unaided Recall WM 2006 (%)	Veränderung von 1998 zu 2006 (%)	Signifikanztest 1998 vs. 2006 (p-Wert) ²²
1.	adidas	44,9	37,9	51,9	+14,0	0,000***
2.	McDonald's	42,6	25,7	59,5	+33,8	0,000***
3.	Coca-Cola	31,3	15,9	46,6	+30,7	0,000***
4.	Master-Card	6,8	0	13,6	+13,6	0,000***
5.	Philips	4,8	3,2	6,3	+3,1	0,037*
6.	Fuji-Film	3,1	3,5	2,7	- 0,8	0,479
7.	Gillette	3,1	2,3	3,8	+1,5	0,220
8.	Budweiser	1,3	0,3	2,2	+1,9	0,020*

Abb. 6: Gegenüberstellung der erzielten Unaided-Recall-Werte und Signifikanztest

²² Je kleiner dabei der p-Wert ist, desto signifikanter sind die Unterschiede, was zusätzlich durch die Anzahl der Asterisken angegeben wird. Die hier und im Folgenden ausgewiesenen Testergebnisse sind folgendermaßen zu interpretieren (vgl. Bühl, 2006, S. 114; Deimel, 1992, S. 305 ff.):

* $p \leq 0,05$ signifikant

** $p \leq 0,01$ sehr signifikant

*** $p \leq 0,001$ höchst signifikant

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen
ESB Business School
Alteburgstraße 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 271-6011
Telefax: 07121 / 271-6022

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Gerd Nufer ist Professor für Marketing & Management an der ESB Reutlingen, Dozent für Marketing an der FOM Stuttgart sowie Leiter des Forschungsschwerpunkts Internationales Management am Reutlingen Research Institute. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Sportmarketing und -management, Event-Marketing und -Management sowie Sponsoring und Ambush Marketing.



Prof. Dr. André Bühler

Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation Stuttgart
Naststraße 11
70376 Stuttgart
Telefon: 0711 / 2807-3858
Telefax: 0711 / 2807-3840

E-Mail: andre.buehler@mhm.de

André Bühler ist Professor für Sport- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte sind Sportmanagement und Sportmarketing mit besonderem Fokus auf Sportsponsoring, Marktforschung im Sport und Beziehungsmarketing im Sport.

Literatur:

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (10. Aufl.). Berlin: Springer.

Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2004). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (10. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Berndt, R. (1996): *Marketing 1. Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

Berndt, R. (2004). *Marketingstrategie und Marketingpolitik* (4. Aufl.). Berlin: Springer.

Bortoluzzi Dubach, E. & Frey, H. (2002). *Sponsoring. Der Leitfaden für die Praxis* (3.

- Aufl.). Bern: Haupt.
- Braun, S. (1998). Fußball-WM sorgte für kleine Revolution. In *Horizont*, (22), S. 20.
- Bruhn, M. (2003). *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2005). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen.
- Bruhn, M. & Ahlers, G. M. (2003). Ambush Marketing – "Angriff aus dem Hinterhalt" oder intelligentes Marketing?. In *GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 49 (3), S. 271-294.
- Bühl, A. (2006). *SPSS 14. Einführung in die moderne Datenanalyse* (10. Aufl.). München: Pearson.
- Bühler, A. & Nufer, G. (2008). Marketing im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (S. 325-357). Berlin: ESV.
- Bühler, A. & Nufer, G. (2009). *Relationship Marketing in Sports*. London: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Deimel, K. (1992). *Wirkungen der Sportwerbung. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse*. Frankfurt/Main: Lang.
- Drees, N. (1992). *Sportsponsoring* (3. Aufl.). Wiesbaden: DUV.
- Dudzick, T. (2006). *Die Werbewirkung von Sportsponsoring*. Wiesbaden: DUV.
- Ehm, P. (1998). WM der Marken. In *werben & verkaufen*, (2), S. 72-77.
- FIFA (2009). *FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Südafrika 2010 – Marketingpartner*. Verfügbar unter <http://de.fifa.com/worldcup/organisation/partners> (06.11.2009).
- Hackforth, J. (1995). Von Adidas bis Zamek – Präsentation und Wirkung von Werbung und Sponsoring im Sport. In J. Hackforth (Hrsg.), *Sportsponsoring. Bilanz eines Booms. Studie zur Präsentation & Wirkung von Werbung im Sport* (2. Aufl.) (S. 19-72). Berlin: Vistas.
- Heinemann, K. (1995): *Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch*. Schorn-dorf: Hofmann.
- Hermanns, A. (1997). *Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Hermanns, A. & Glogger, A. (1996). Sponsoring. Auf dem Weg zur Professionalisierung. In *Absatzwirtschaft*, 39 (11), S. 102-107.
- Meenaghan, T. (1994). Point of View: Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice? In *Journal of Advertising Research*, 34 (9/10), S. 77-88.
- Meenaghan, T. (1998). Ambush Marketing: Corporate Strategy and Consumers Reaction. In *Psychology & Marketing*, 14 (4), S. 305-322.
- Nufer, G. (2002). Wirkungen von Sportsponsoring. Empirische Analyse am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich unter besonderer Berücksichtigung von Erinnerungswirkungen bei jugendlichen Rezipienten. Berlin: MBV.
- Nufer, G. (2005). Ambush Marketing – Angriff aus dem Hinterhalt oder eine Alternative zum Sportsponsoring? In H.-D. Horch, G. Hovemann, S. Kaiser & K. Viebahn (Hrsg.), *Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten, Herausforderungen, Tendenzen* (S. 209-227). Köln: Insitut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Nufer, G. (2007). *Event-Marketing und -Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: DUV.
- Nufer, G. (2008). Wirkungen von Sport-Event-Sponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften. In *Sportwissenschaft*, 38 (3), S. 303-322.
- Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.). (2008a). *Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie*. Berlin: ESV.
- Nufer, G. & Bühler, A. (2008b). *Veranstaltungsmarketing im Sport*. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (S. 385-415). Berlin: ESV.

- Nufer, G. & Bühler, A. (2009). Sportmarketing. In M. Bernecker & W. Pepels (Hrsg.), Jahrbuch Marketing 2009. Trendthemen und Tendenzen (S. 413-428). Köln: Johanna.
- Opfer, G. (1997). Monitoring und Day-after-Recall im Sportsponsoring. Methodische Anforderungen an Werbewirkungs-Messungen. Hamburg.
- Schröder, A. (2006). Der verzweifelte Kampf gegen die "Trittbrettfahrer". In Stuttgarter Zeitung, 03.05.2006, S. 13.
- Stenger, H. (1986). Stichproben. Heidelberg: Physica.
- Thwaites, D. & Chadwick, S. (2004). Sport Sponsorship and Endorsements. In J. Beech & S. Chadwick (Hrsg.), The Business of Sport Management (S. 350-367). Harlow: Prentice Hall.
- Walliser, B. (1995). Sponsoring. Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten. Wiesbaden: Gabler.
- Zanger, C. & Drengner, J. (2005). Eventreport 2004. Die Wirkungen von Ambush Marketing bei sportlichen Großevents. Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.
- Zils, O. (1997). Top 12 suchen bei der WM 98 die Offensive. In Horizont, (46), S. 22.



Die Strategien der Top-Manager im Sport

Im Interview mit Gabriele Freytag



Gabriele Freytag ist Direktorin der Führungsakademie des Deutschen Olympischen Sportbundes. Neben ihrem Fachwissen in Sportwissenschaften und Betriebswirtschaft ist

sie Expertin für Organisations-Entwicklung und hat zudem viele Jahre auf hohem Niveau Beach-Volleyball gespielt. 2000 krönte sie ihre Sportkarriere mit einem dritten Platz bei den Deutschen Beach-Volleyball Meisterschaften.

Als Direktorin der Führungsakademie des DOSB geht es ihr darum, eine gelungene Balance zwischen den drei Geschäftsfeldern Weiterbildung, Beratung, und Forum/Diskussion herzustellen. Oberstes Ziel ist es, die Professionalität im organisierten Sport möglichst noch effektiver als bisher zu fördern und seine Stärken herauszuheben.

Zu den Schwerpunkten ihrer Tätigkeit gehören die Führungskräfte-Entwicklung und die Verbandsberatung. Dabei geht es zum Beispiel um Aufgaben wie die Begleitung der Verbände, bei der Anpassung ihrer Strukturen an die neuen strategischen Heraus-

forderungen. Hier gilt es meist auch, schwierige Veränderungsprozesse zu moderieren. Zusätzlich konzipiert und begleitet sie im Rahmen der Führungskräfte-Entwicklung unter anderem mehrstufige Weiterbildungsprogramme.

Redaktion: Frau Freytag, schön, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen.

Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Freytag: *Heitere Besessenheit an den Tag zu legen.*

Redaktion: Wie äußert sich heitere Besessenheit?

Freytag: *Das heißt für mich konsequent an Themen dran zu bleiben und dabei den Humor nicht zu verlieren, auch wenn es einmal ungemütlich wird.*

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

Freytag: *Indem ich beides nicht permanent beschwöre.*

Redaktion: Wie lässt sich dieses "nicht permanent heraufbeschwören" praktisch umsetzen? ▶

Freytag: *Stress ist ein eher subjektives Empfinden. Wenn ich mir ständig vor Augen führe, was noch alles zu tun ist, wird das natürlich nicht besser. Da hilft es mir eher, Dinge in die richtige Relation zu bringen und nicht alles unglaublich wichtig zu nehmen.*

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

Freytag: *Aktives Sporttreiben hilft nicht nur mir, sondern auch meinem Umfeld: Ich wäre ohne einen regelmäßigen sportlichen Ausgleich auf Dauer nicht gut zu ertragen .*

Redaktion: Welche 5 Eigenschaften braucht ein angehender Sportmanager aus Ihrer Sicht, um erfolgreich zu sein?

Freytag: *Ein angehender Sportmanager oder eine angehende Sportmanagerin im Verein/Verband sollte **neugierig, wertschätzend, und kommunikativ** sein, eine **positive Grundhaltung** und **politisches Gespür** mitbringen.*

Redaktion: Wobei sind gerade die genannten Eigenschaften hilfreich?

Freytag: *In Ihrer Kombination sind diese Eigenschaften die Grundlage, um tragfähiger Arbeitsbeziehungen im Haupt- und im Ehrenamt aufzubauen, um offen zu bleiben für neue Entwicklungen und Leute für Veränderungen zu gewinnen.*

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

Freytag: *Im Sportbereich geht es immer um das Erbringen von Dienstleistungen, diese sind schlecht auf Vorrat zu produzieren und von den Menschen unmittelbar zu erbringen. Es gilt daher, in vielen Kommunikationsprozessen Standards zu entwickeln und zu vereinbaren und gleichzeitig Improvisations- und Organisationsgeschick einzusetzen.*

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

Freytag: *Strategische Planungsinstrumente gewinnen meiner Einschätzung nach an Bedeutung und sind sehr gut auch im Vereins- und Verbandsbereich nutzbar. Angesichts der sich rasant wandelnden Bedingungen im Umfeld der Sportorganisationen geht es darum, immer wieder auch den eigenen Bereich zu analysieren, den Blick nach vorne zu richten, Ziele zu formulieren, die eigenen Planungen zu überprüfen und an die Anforderungen anzupassen.*

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

Freytag: *Die Einsicht, dass Erfahrung alleine längst nicht mehr ausreicht, um den organisierten Sport so gestalten zu können, dass er auch zukünftig eine zentrale Rolle im gesellschaftlichen Leben spielt, zeigt sich auch in der in den letzten Jahren an der Führungs-Akademie stark gestiegenen Nachfrage nach speziellen Weiterbildungsangeboten im Sport. Zentral ist aus meiner Sicht, dass sich Fortbildung für Manager/innen nicht nur an fachlichen Themen orientiert, sondern auch an der eigenen Führungspersönlichkeit. ■*

Rainer Cherkeh



Neue gesetzliche Haftungsbeschränkungen für Vereins- und Stiftungsvorstände – Haftungsrisiken verbleiben

Abstract

Mit der „Vereinsrechtsnovelle 2009“ ist am 03.10.2009 eine Begrenzung der Haftung von ehrenamtlich tätigen Vereinsvorständen in Kraft getreten. Der neue § 31a BGB soll die Haftungsrisiken der Vorstandsmitglieder minimieren und hierdurch die ehrenamtliche Übernahme von Leitungsfunktionen in Vereinen und Stiftungen fördern. Es verbleiben jedoch noch immer Haftungsrisiken. Der nachfolgende Kurzbeitrag gibt einen Überblick zur bisherigen und neuen Haftungslage und schließt mit Praxistipps für noch weitere Absicherungsmöglichkeiten der Vorstandsmitglieder.

Einleitung

Die Übernahme eines Vorstandsamtes im Verein ist, neben dem persönlichen Einsatz, mit teils erheblichen Haftungsrisiken verbunden. Einerseits ist vielen Vereinsvorständen ihre persönliche Haftungssituation bereits nicht bekannt. Andererseits ist die Angst vor persönlicher Haftung oftmals ein Hemmnis für Vereinsmitglieder, eine Aufgabe im Vereinsvorstand zu übernehmen. Diese Sorge ist nicht unbegründet. Denn nach der Rechtsprechung werden ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern u. a. umfangreiche Überwachungspflichten in Bezug auf andere Mitglieder des Vorstands auferlegt, vor allem mit Blick auf die Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen und der Erfüllung steuerlicher Pflichten. Vor dem Hintergrund dieses Dilemmas hatte der Bundesrat im August 2008 einen Gesetzentwurf vorgelegt, mit dem Ziel, die Haftungsrisiken für ehrenamtlich tätige Vereinsvorstände auf ein für diese zumutbares Maß zu begrenzen. Zugleich sollten hierdurch die ehrenamtliche Übernahme von Leitungsfunktionen in Vereinen

gefördert und damit das bürgerschaftliche Engagement weiter gestärkt werden¹. Am Ende dieser Gesetzesinitiative steht nun und nach erheblicher Diskussion der in das BGB eingefügte und am 03.10.2009 in Kraft getretene § 31a². Die neue Bestimmung ist gemäß § 86 S. 1 BGB auf Stiftungen entsprechend anzuwenden.

Die Rechtslage vor der Gesetzesnovelle

Die Bestellung zum Vereinsvorstand begründet das Recht und die Pflicht zur eigenverantwortlichen Führung der Vereinsgeschäfte. Sofern die Satzung keine abweichende Regelung trifft (§ 40 BGB), bestimmt sich das Rechtsverhältnis des Vorstandes zum Verein und umgekehrt nach den für den Auftrag geltenden §§ 664-670 BGB³. Die Pflicht des Vorstands zur Geschäftsführung verpflichtet vor allem auch zur ordnungsgemäßen Vermögensverwaltung⁴. Der Vorstand ist gehalten, darauf zu achten, dass das von ihm treuhänderisch verwaltete Vermögen des Vereins erhalten bleibt und es nach Möglichkeit sogar, falls der Satzungszweck nicht entgegensteht, zu vermehren⁵. Zur ordnungsgemäßen Vereinsvermögensverwaltung gehört neben der Erhaltungspflicht des Vermögens auch die Pflicht des Vorstandes, dafür Sorge zu tragen, dass Vereinsverbindlichkeiten, etwa auch Steuerschulden und Sozialversicherungsbeiträge, rechtzeitig befriedigt werden⁶.

Bis zum Inkrafttreten des § 31a BGB haftete ein Vorstandsmitglied, wenn es seine oben

1 BT Drucksache 16/10120 v. 13.08.2008, S. 1.

2 BGBl. Teil I, S. 3161.

3 Stöber, 2004, Rz. 287.

4 Stöber, 2004, Rz. 292.

5 Reichert, 2009, Rz. 2642.

6 vgl. Stöber, 2004, Rz. 292; Cherkeh, 2006, S. 112.

skizzierten Pflichten zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung schuldhaft, also nach dem Haftungsmaßstab des § 276 BGB fahrlässig - mithin also auch leicht fahrlässig - verletzt hatte. Die Haftung erstreckte sich auf das Privatvermögen des Vorstands und galt sowohl im Innenverhältnis zum Verein als auch im Außenverhältnis Dritten gegenüber. Zwar war es auch in der Vergangenheit bereits möglich, das Haftungsrisiko des Vorstands im Verhältnis zum Verein auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit zu begrenzen. Hierzu wäre aber eine entsprechende Regelung in der jeweiligen Vereinssatzung erforderlich gewesen, von der in der Praxis indes eher selten Gebrauch gemacht wurde.

Haftungsbegrenzung nach neuer Gesetzeslage

Durch den neu eingefügten § 31a BGB wird die Haftung der ehrenamtlich tätigen Vereinsvorstände im Verhältnis zum Verein und seinen Mitgliedern auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit begrenzt:

§ 31a Haftung von Vorstandsmitgliedern

(1) Ein Vorstand, der unentgeltlich tätig ist oder für seine Tätigkeit eine Vergütung erhält, die 500 Euro jährlich nicht übersteigt, haftet dem Verein für einen in Wahrnehmung seiner Vorstandspflichten verursachten Schaden nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Satz 1 gilt auch für die Haftung gegenüber den Mitgliedern des Vereins.

(2) Ist ein Vorstand nach Absatz 1 Satz 1 einem anderen zum Ersatz eines in Wahrnehmung seiner Vorstandspflichten verursachten Schadens verpflichtet, so kann er von dem Verein die Befreiung von der Verbindlichkeit verlangen. Satz 1 gilt nicht, wenn der Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht wurde.

Festzuhalten ist zunächst, dass diese Norm nur die Vorstandsmitglieder des Vorstands nach § 26 BGB privilegiert. Sonstige, also z.B. der erweiterte Vorstand oder Abteilungsleiter, die nach der Satzung des Vereins nicht dem im Vereinsregister eingetragenen Vorstandskreis des § 26 BGB zugehören, bleiben von der Haftungsbegrenzung des § 31a BGB ausgenommen. Ferner gilt diese Norm allein für den „unentgeltlich“, also ehrenamtlich tä-

tigen Vorstand. Dies ist immer dann gegeben, wenn das Vorstandsmitglied keine Gegenleistung des Vereins (sei es in Geld oder in anderer Form) erhält. Unkritisch ist der Aufwendungsersatz nach § 670 BGB, also insbesondere die Erstattung von Auslagen. Darüber hinaus hat der Gesetzgeber auch diejenigen Vereinsvorstände in die Privilegierung des § 31a BGB genommen, die für Ihre Tätigkeit eine Vergütung von jährlich bis zu 500,00 € erhalten. Geschuldet ist diese Wertgrenze der Orientierung an dem Steuerfreibetrag in § 3 Nr. 26a EStG. Durch die Einbeziehung von Vorstandsmitgliedern, die nur eine geringfügige steuerfreie Vergütung erhalten, soll gewährleistet werden, dass sich für diejenigen Vereine oder Vorstandsmitglieder, die die sog. „Ehrenamtszuschale“ nutzen, keine haftungsrechtlichen Nachteile ergeben⁷. In der Praxis ist indes dringend darauf zu achten, dass die Zuschale nach § 3 Nr. 26a EStG nur dann vom Verein ausgezahlt werden darf, wenn hierfür eine ausdrückliche Satzungsgrundlage besteht. Gegebenenfalls, und dies wird eine Vielzahl der Vereine in Deutschland betreffen, bedarf es deshalb also der Prüfung und kurzfristigen Anpassung der Vereinssatzung.

Im Innenverhältnis zwischen Verein und Vorstand haftet dieser gemäß § 31a Abs. 1 S. 1 BGB nur noch bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit. Der ganz überwiegende Teil der denkbaren und überwiegend leicht fahrlässig verursachten Haftungsfälle im Verein ist somit von der gesetzlichen Haftungsbegrenzung erfasst. Ferner erstreckt sich die Haftungsbegrenzung des Vorstandsmitglieds auf seine Haftung gegenüber den Vereinsmitgliedern (§ 31a Abs. 1 S. 2 BGB), in deren Interesse der Vorstand nämlich tätig ist und deshalb auch nicht unverhältnismäßigen Haftungsrisiken ausgesetzt werden soll⁸.

Dritten gegenüber wird die Haftung durch die neue gesetzliche Bestimmung nicht begrenzt. Hier verbleibt es bei der Haftung des Vereinsvorstands bereits für einfache Fahrlässigkeit. Allerdings hat der Vereinsvor-

⁷ BT Drucksache 16/13537 v. 22.06.2009, S. 6.

⁸ Unger, NJW 2009, S. 3271.

stand im Falle einer persönlichen Inanspruchnahme durch Dritte aufgrund eines in Wahrnehmung seiner Vorstandspflichten fahrlässig (nicht grob fahrlässig oder vorsätzlich) verursachten Schadens nun gemäß § 31a Abs. 2 BGB einen Freistellungsanspruch gegen den Verein. Dieser ist freilich nur dann werthaltig und für das betroffene Vorstandsmitglied hilfreich, wenn der Verein auch in der Lage ist, die dem Dritten gegenüber bestehende Verbindlichkeit zu erfüllen. Ist also der Verein z.B. zahlungsunfähig, so verbleibt das Haftungsrisiko beim in Anspruch genommenen Vereinsvorstand.

Fallbeispiele:

einfache Fahrlässigkeit

In seiner Pressemitteilung vom 18.09.2009 zur Billigung der Vereinsrechtsreformen durch den Bundesrat (aufrufbar unter www.bmj.de) hat das Bundesministerium der Justiz (BMJ) die folgenden zwei Beispielfälle einfacher bzw. leichter Fahrlässigkeit formuliert, die dem Anwendungsbereich des § 31a BGB (Haftungsbegrenzung nach Abs. 1 und Freistellungsanspruch nach Abs. 2) unterfallen:

Beispiel 1: *Um die Vereinskasse zu entlasten, organisiert der Vorstand eines Tennisvereins für den Vereinsparkplatz einen Winterdienst durch Vereinsmitglieder. Das für die Diensterteilung zuständige Vorstandsmitglied übersieht versehentlich eine E-Mail, mit der sich ein für den Winterdienst vorgesehenes Vereinsmitglied krank meldet. Nach ergiebigen Schneefällen in der Nacht fährt ein Vereinsmitglied auf dem nicht geräumten Vereinsparkplatz glättebedingt mit dem Auto gegen einen Zaunpfiler. Da dem zuständigen Vorstandsmitglied nur einfache Fahrlässigkeit vorzuwerfen ist, haftet es weder gegenüber dem Mitglied für den Schaden am Auto noch gegenüber dem Verein für den Schaden am Zaun.*

Schädigt das Vorstandsmitglied nicht den Verein oder dessen Mitglieder, sondern Drit-

te, wird die Haftung gegenüber dem Dritten nicht beschränkt. Allerdings hat der Verein das Vorstandsmitglied von der Haftung gegenüber dem Dritten freizustellen, sofern das Vorstandsmitglied nicht grob fahrlässig oder vorsätzlich gehandelt hat.

Beispiel 2: *Der Unfall auf dem Vereinsparkplatz betrifft nicht das Auto eines Vereinsmitglieds, sondern den Lieferwagen eines vom Verein beauftragten Handwerkers. Der Handwerker kann vom Vorstandsmitglied den vollen Ersatz des ihm entstandenen Schadens fordern. Das Vorstandsmitglied kann jedoch intern vom Verein verlangen, dass dieser dem Handwerker den Schadenersatz leistet.*

grobe Fahrlässigkeit

Um an dieser Stelle beispielhaft auch Konstellationen abzubilden, die Fälle der groben Fahrlässigkeit erfassen, werden nachfolgend Abwandlungen der obigen Fallbeispiele 1 und 2 des BMJ skizziert:

Beispiel 3: *Das für die Einteilung des Winterdienstes zuständige Vorstandsmitglied nimmt dieses Mal die eMail, mit welcher sich ein für den Winterdienst vorgesehenes Vereinsmitglied krank meldet, positiv zur Kenntnis. Das Vorstandsmitglied versucht erfolglos, einen Ersatz zu finden. Obwohl das Vorstandsmitglied gegenüber dem Vereinsparkplatzes wohnt und auch erkennt, dass der Winterdienst an diesem Tag nicht aufgeschoben werden kann, bleibt es vor dem Kamin sitzen und schaut sich den ganzen Tag über Wintersport im Fernsehen an. Infolgedessen kommt es zu dem im Beispiel 1 geschilderten Unfall eines Vereinsmitglieds.*

Da dem für die Einteilung des Winterdienstes zuständigen Vorstandsmitglied grobe Fahrlässigkeit vorzuwerfen ist, scheidet eine Haftungsbegrenzung nach § 31a Abs. 1 BGB aus. Das Vorstandsmitglied hat den Schaden zu ersetzen. ▶

Beispiel 4: Infolge des Verhaltens des Vorstandsmitglieds (Beispiel 3) kommt es zu dem in Beispiel 2 dargestellten Unfall des vom Verein beauftragten Handwerkers.

Wie bereits oben in Beispiel 2 dargestellt, findet eine Haftungsbeschränkung bei der Schädigung Dritter nicht statt, so dass das Vorstandsmitglied dem Handwerker gegenüber den gesamten Schaden tragen muss. Die Abweichung zum Beispielfall 2 liegt indes darin, dass dem Vorstandsmitglied aufgrund seines grob fahrlässigen Verhaltens kein Freistellungsanspruch gegenüber dem Verein zusteht (§ 31a Abs. 2 S. 2 BGB).

Fazit und Praxistipps

Die gesetzliche Neuregelung in § 31a BGB bringt zumindest bei denjenigen Vereinen und Stiftungen, die bislang keine Haftungsbeschränkung der Vorstände in ihrer Satzung implementiert haben, Haftungserleichterung und somit ein deutlich höheres Schutzniveau. Allerdings ist zu beachten, dass sich sowohl die Haftungsbeschränkung als auch die Haftungsfreistellung nach § 31a Abs. 2 BGB nicht auf die in der Praxis sehr haftungsrelevanten Fälle der Nichtabführung von Beiträgen zur Sozialversicherung und Steuern erstrecken. Folgerichtig hat daher auch der Rechtsausschuss des Bundestages bereits in seiner Beschlussempfehlung zu dem Gesetzentwurf des Bundesrats (Einfügung von § 31a BGB) auf das schon bestehende Haftungsbegrenzungsinstrumentarium hingewiesen⁹:

„Ebenso wie bei der Haftung für nichtabgeführte Sozialversicherungsbeiträge kann die Verantwortlichkeit einzelner Vorstandsmitglieder schon nach geltendem Recht durch eine vorweg schriftlich getroffene Geschäftsverteilung begrenzt werden (BFH NJW 1998, 3373, 3375). Eine solche Geschäftsverteilung mindert nicht nur die Verantwortlichkeit, sondern ist von den Finanzbehörden auch bei der Frage zu berücksichtigen, in welchem Verhältnis mehrere nach § 69 AO haftende Vorstandsmitglieder für die Steuerschulden des Vereins in

Anspruch genommen werden können.“

Die angesprochene Ressortaufteilung im Vereinsvorstand sollte also auch und gerade vor dem Hintergrund der - trotz § 31a BGB - noch verbliebenen erheblichen Haftungsrisiken in den Bereichen des Steuer- und Sozialversicherungsrechts im Blick bleiben.

Was bedeutet dies für die Praxis? Vereinen und Stiftungen ist es zu empfehlen, ihre Satzung und Ordnungen zu überprüfen und ggf. anzupassen. Denn durch eine klar definierte Ressortaufteilung¹⁰, die z.B. in einer Geschäftsordnung implementiert werden kann, reduziert sich die Haftung der nach Geschäftsverteilung nicht zuständigen Vorstandsmitglieder auf eine reine Überwachungs- und Kontrollpflicht, die regelmäßig weit weniger haftungsträchtig ist. Zuweisungsfähige Ressorts sind typischerweise das Haushaltswesen, das Passwesen und die Wettkampfororganisation, die Aus- und Fortbildung, die Aufsichtspflicht über Mitarbeiter sowie die Erfüllung steuerlicher Pflichten.

Aus den obigen Erwägungen, der daneben immer bestehenden Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit des Vereins (die den Freistellungsanspruch aus § 31a Abs. 2 BGB wertlos machen würde) und letztlich auch wegen der oftmals nur schwer zu ziehenden Grenze zwischen einfacher und grober Fahrlässigkeit (hier greift die Haftungsbeschränkung des § 31a BGB nämlich nicht) bleibt die Vermögensschadenhaftpflichtversicherung ein wichtiger und dringend zu empfehlender Bestandteil des Risikomanagements im Verein. Eine solche sog. „D & O – Versicherung“ schützt einerseits den Vereinsvorstand vor persönlicher Inanspruchnahme durch Dritte oder durch den Verein, andererseits kann sich der Verein hiermit auch zusätzlich gegen Vermögensschäden absichern, die durch fahrlässiges Verhalten seines Vor-

¹⁰ Dass die Satzung bspws. einen Schatzmeister erwähnt, genügt den strengen rechtlichen Anforderungen, die an eine Ressortaufteilung zu stellen sind, nicht. Demgemäß verlangt der BFH bei der Zuweisung steuerlicher Pflichterfüllungen innerhalb des Vorstands die Schriftform (BFH GmbHR 1989, 171).

⁹ BT Drucksache 16/13537 v. 22.06.2009, S. 7.

stands eingetreten sind.

Wird dies beachtet, die „Ehrenamtszuschläge“ – soweit solche Zahlungen vorgesehen sind – in die Satzung eingepflegt und auch die oben beschriebene Ressortaufteilung, z.B. in einer Geschäftsordnung des Vorstands, vorgenommen, so lässt sich das Schutzniveau der Vorstandsmitglieder in Ergänzung zu den neuen Haftungsbegrenzungen des § 31a BGB noch wesentlich verbessern. ■

Literatur:

- Cherkeh, R. (2006). "Krisenrecht" im Vorfeld der Insolvenz von Sportvereinen und -unternehmen. In: *Krisenmanagement in Sportbetrieben*, Hrsg.: R. Wadsack; R. Cherkeh, S. 91 ff. Frankfurt am Main
- Reichert, B. (2009). *Handbuch Vereins- und Verbandsrechts*, 12. Aufl. Köln

Stöber, K. (2004). *Handbuch zum Vereinsrecht*, 9. Aufl. Köln

Unger, U. (2009). Neue Haftungsbegrenzungen für ehrenamtlich tätige Vereins- und Stiftungsvorstände. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2009, S. 3269 ff.



Kontakt zum Autor:

E-Mail: cherkeh@kern-cherkeh.de

Webseite: www.sportrechtskanzlei.de

Dr. iur. Rainer Cherkeh, Jahrgang 1968, ist Partner der Sozietät KERN | CHERKEH Rechtsanwälte in Hannover, ferner Lehrbeauftragter für Sportrecht an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie an der Universität Oldenburg. Er berät und vertritt Sportunternehmen, Verbände, Vereine, Sponsoren und Athleten an den Schnittstellen von Sport, Wirtschaft und Recht. Im Ehrenamt ist er Vizepräsident Recht des Niedersächsischen Leichtathletikverbandes. Diverse Veröffentlichungen im internationalen und nationalen Sportwirtschaftsrecht.



Bestbesetzung auf allen Positionen

MBA Sportmanagement Jena



Innovatives Konzept

- Effizientes Lehrkonzept
- Kleine Gruppen
- Individuelle Betreuung
- Optimale Verteilung der Präsenzphasen
- Faires Preis-Leistungs-Verhältnis

www.mba-sportmanagement.com

Beziehungsmarketing im Sport: Mit Vitamin B auch im Sport erfolgreich sein

Abstract

Professionelle Sportorganisationen haben es zwar mit einer Vielzahl von Kunden (z.B. Fans, Sponsoren und Medien) zu tun, ein effektives und effizientes Beziehungsmanagement ist aber nur in den wenigsten Vereinen und Verbänden zu finden. Dies erstaunt umso mehr, als dass Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) eine Reihe von Instrumenten bietet, mit denen Kunden langfristig an die eigene Marke gebunden werden können. Dieser Artikel basiert auf dem weltweit ersten, englischsprachigen Buch "Relationship Marketing in Sports", das sich explizit mit Beziehungsmarketing im Sport beschäftigt. Im vorliegenden Beitrag werden ein Überblick über die diversen Kundenbeziehungen einer professionellen Sportorganisation gegeben sowie Ansätze eines modernen Beziehungsmanagements aufgezeigt.

Beziehungsmarketing im Sport

Das effektive und effiziente Managen von Beziehungen ist heutzutage eine der Kernaufgaben modernen Marketings. In Zeiten gleichartiger Produkte und standardisierter Dienstleistungen ist ein systematisches **Beziehungsmanagement** eine Notwendigkeit für viele Unternehmen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Das Ziel eines ganzheitlichen Beziehungsmarketing-Ansatzes besteht darin, Kunden langfristig an ein Unternehmen bzw. eine Marke zu binden und damit eine für beide Seiten gewinnbringende Beziehung einzugehen.

Im Zuge der stetigen Kommerzialisierung und damit einhergehenden Professionalisierung des Sports müssen auch professionelle Sportorganisationen (und damit sind zuallererst Vereine und Verbände im professionellen Zuschauersport gemeint) moderne Marketingansätze adaptieren, um möglichst vie-

le Kunden zu gewinnen und langfristig zufrieden zu stellen.¹ **Beziehungsmarketing** (im Englischen: **Relationship Marketing**) ist dabei ein wichtiges Marketinginstrument, dessen Bedeutung allerdings noch nicht allzu viele Vereine und Verbände richtig verstanden haben. Auch in der Sportmarketing-Literatur wurde das Thema bisher nur oberflächlich behandelt, was aufgrund der Vielzahl an Büchern zum allgemeinen Relationship Marketing verwundert. Um diese offensichtliche wissenschaftliche wie auch praktische Lücke zu schließen, haben die Autoren dieses Beitrags jüngst das weltweit erste Buch zum Beziehungsmarketing im Sport veröffentlicht. Darin wurde das Thema zum einen wissenschaftlich aufgearbeitet und zum anderen anhand zahlreicher Fallstudien aus dem internationalen Sport bereichert. Entwickelt wurde folgende Definition von Beziehungsmarketing im Sport:

"Relationship Marketing in sports refers to the establishment and maintenance of positive, enduring and mutually beneficial relations between professional sporting organisations and their stakeholders."²

Um Beziehungsmarketing erfolgreich zu implementieren, müssen sich professionelle Sportorganisationen zunächst intensiv mit ihren verschiedenen **Kundengruppen** beschäftigen und deren Wünsche und Motive verstehen. Ein Kunde ist ganz allgemein definiert als jemand, der ein Produkt oder eine Dienstleistung kauft. Dieser Definition zufolge kann man im Hinblick auf Vereine und Verbände grundsätzlich drei primäre Kundengruppen identifizieren: Fans bzw. Zuschauer, Sponsoren und die Medien. Alle drei Kundengruppen entrichten Beträge an professionelle Sportorganisationen, um dafür

¹ Vgl. Bühler & Nufer, 2008, S. 326 ff.

² Bühler & Nufer, 2009, S. 25.

wirtschaftlich relevante Gegenleistungen zu erhalten: Fans und Zuschauer kaufen Eintrittskarten oder Merchandisingartikel, Sponsoren erwerben diverse Kommunikationsrechte und die Medien erhalten für ihr Geld die Rechte zur medialen Verwertung einer Sportveranstaltung (Übertragungsrechte). Begründet auf einer ganzheitlichen Marketingperspektive sind darüber hinaus auch andere Anspruchsgruppen als Kunden wahrzunehmen, mit denen gewinnbringende Beziehungen eingegangen werden können (vgl. Abb. 1). Das Hauptaugenmerk sollte allerdings auf die primären Kundengruppen gelegt werden, da sich durch diese die Haupteinnahmen einer professionellen Sportorganisation generieren lassen.

Fans und Zuschauer werden oft als das "Herzblut" des Sportbusiness bezeichnet, ohne die es keine volle Stadien, keine Zielgruppen für Sponsoren, keine hohen Einschaltquoten für die Medien und somit auch keine Einnahmen für Vereine und Verbände

geben würde. Fans und Zuschauer sind daher auch die Hauptkundengruppe professioneller Sportorganisationen, die dementsprechend gehegt und gepflegt werden sollte. Das Problem für viele Vereine besteht in der Heterogenität der Zuschauer und den daraus resultierenden unterschiedlichen Motiven und Bedürfnissen der Fans. Eine Unterteilung in logische Kundensegmente nach klar definierten Merkmalen (z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft, Einkommen) sowie die Ermittlung von Bedürfnissen und Motiven durch Marktforschungsstudien ist die Voraussetzung für zielgruppengerechtes Beziehungsmarketing. Viele Vereine und Verbände sprechen ihre Fans und Zuschauer allerdings immer noch als homogene Masse an und ignorieren damit die Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Beziehungsmarketing. Dass es auch anders geht, zeigen Teams aus der nordamerikanischen Eishockeyliga NHL, die sich ständig neue Produkte und Dienstleistungen für verschiedenen Kundensegmente ausdenken und damit nicht nur die Einnah-

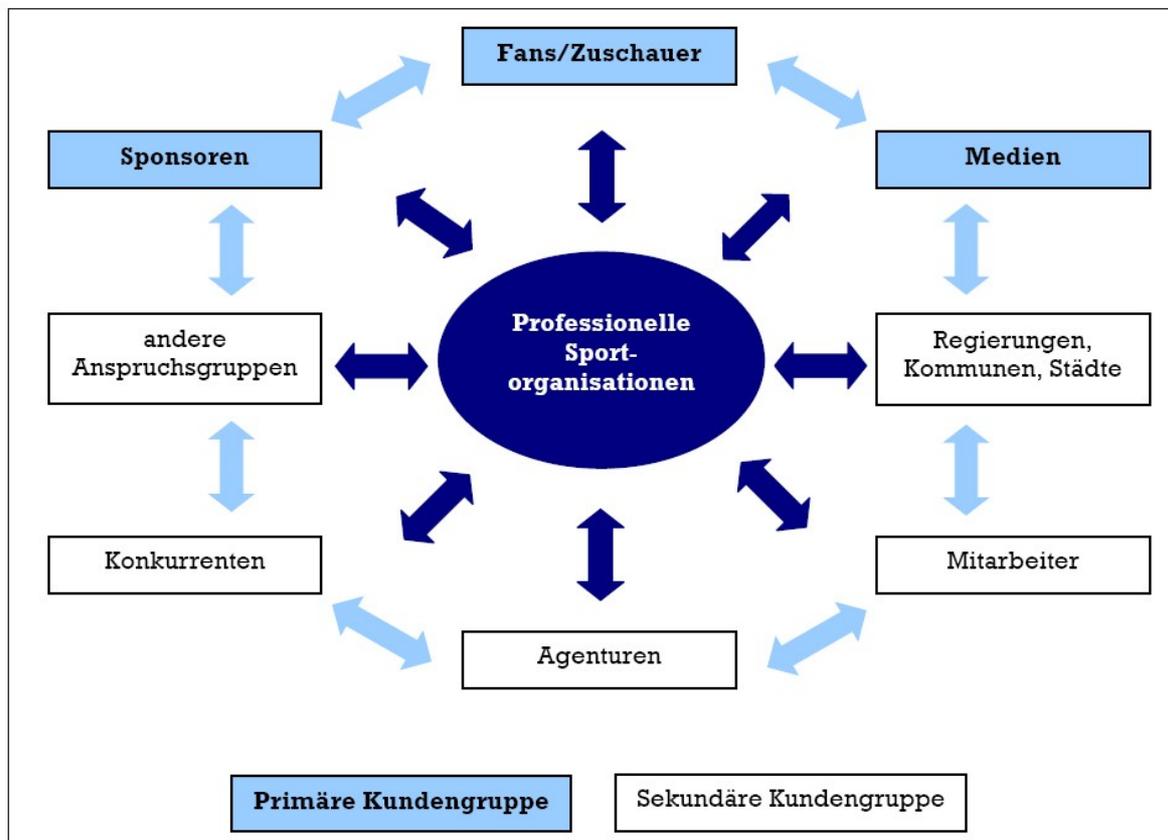


Abb. 1: Professionelle Sportorganisationen und ihre Anspruchsgruppen (in Anlehnung an Bühler & Nufer, 2009, S. 53)

men erhöhen sondern auch die Bindung zu den Fans stärken. Als besonders gelungenes Beispiel einer ganzheitlichen Beziehungsmarketing-Strategie in Bezug auf Fans gilt die "Customer Charter" des englischen Fußballverbands, in der der Aufbau und die Pflege langfristiger Beziehungen zu diversen Fangruppen thematisiert und beschrieben wird.

In Anbetracht der Tatsache, dass professioneller Sport ohne die finanzielle Unterstützung von **Sponsoren** heutzutage nicht mehr möglich wäre, muss auch mit dieser Kundengruppe professionell umgegangen werden. Vereine und Verbände haben mittlerweile mit zahlreichen unterschiedlichen Sponsoren zu tun und müssen daher auch eine Vielzahl unterschiedlicher Beziehungen pflegen und managen. Im Gegensatz zur klassischen Verkäufer-Käufer-Beziehung zwischen Sportorganisationen und Fans handelt es sich bei den Partnerschaften zwischen Vereinen und Sponsoren um eine Geschäftsbeziehung (business-to-business relationship), die auch dementsprechend gelebt werden muss. Aktuelle wissenschaftliche Studien³ haben ergeben, dass eine erfolgreiche Sponsoringpartnerschaft auf fünf Aspekten basiert: Vertrauen zwischen den Sponsoringpartnern, das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Belange des anderen, eine auf Langfristigkeit ausgelegte Partnerschaft, eine effektive und regelmäßige Kommunikation zwischen der Sportorganisation und den Sponsoren sowie gemeinsame Kooperationen und Aktionen. Wichtig dabei ist die Proaktivität und die Kreativität der Sponsoringverantwortlichen auf Seiten der Sportorganisationen, was allerdings auch voraussetzt, dass die Marketingabteilung eines Vereines bzw. Verbandes mit kompetenten und dienstleistungsorientierten Marketingexperten besetzt ist.

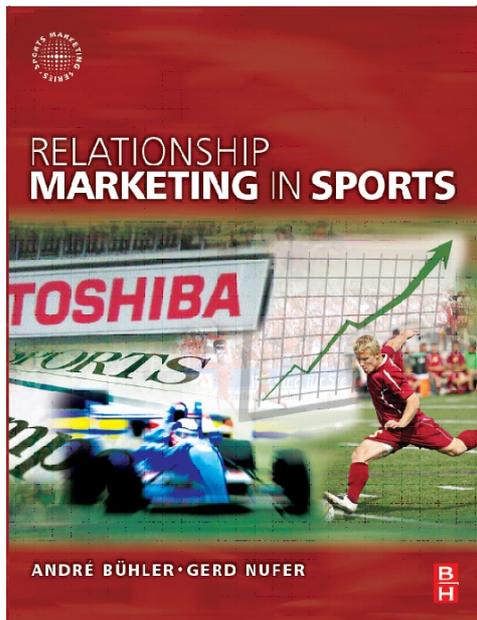
Die Beziehung zwischen Sportorganisationen und den **Medien** wird oftmals mit dem Bild

eines siamesischen Zwillings beschrieben: beide Seiten brauchen einander und profitieren voneinander. Fernseh- und Radiosender sowie Print- und Onlinemedien müssen ihre Formate mit Inhalt füllen. Der Sport bietet diesen Inhalt, ist auf der anderen Seite aber auch auf die Publicity und die Multiplikatoreneffekte der Medien angewiesen, um die eigene Marke weiterentwickeln zu können. Darüber hinaus benötigen Vereine und Verbände die Einnahmen aus dem Verkauf von Übertragungsrechten, um wirtschaftlich überleben zu können. Dass sich durch diese besondere Konstellation wirtschaftliche Abhängigkeiten ergeben, scheint offensichtlich zu sein. Und dennoch müssen Medien im Allgemeinen und Journalisten im Besonderen eine gewisse kritische Distanz wahren, um die journalistische Unabhängigkeit sicherzustellen. Eine langfristige und auf Vertrauen basierende Beziehung zwischen Sportorganisationen und den Medien ist daher das anzustrebende Ziel, gleichzeitig aber auch eine Gratwanderung für Vereine und Verbände. Wo fängt die Beziehungspflege an und wo hört sie auf? Die Einladung zu Europapokalspielen auf Kosten der Vereine ist für den einen Journalisten eine reine Selbstverständlichkeit, wird von dem anderen Medienvertreter aber als Bestechungsversuch gewertet. Die Vereine und Verbände sind gut beraten, dieses Thema sensibel anzugehen sowie klare und transparente Richtlinien im Umgang mit den Medien zu erstellen. Dazu gehört auch das professionelle Auftreten der eigenen Spieler, die durch PR-Workshops und Medientraining auf das mediale Rampenlicht vorbereitet werden müssen.

Ein modernes **Beziehungsmarketing-Management** bietet zahlreiche Instrumente, um Kunden langfristig an die eigene Marke zu binden. Es wäre wünschenswert, wenn sich professionelle Sportorganisationen der Bedeutung des Beziehungsmarketing bewusst werden würden und sich dadurch die Zahl der Vereine und Verbände, die eine gesunde und positive Beziehung mit ihren verschiedenen Kundengruppen eingehen, in den

³ Vgl. Chadwick, 2004; Farrelly & Quester, 2005; Bühler, 2006.

nächsten Jahren noch weiter steigern würde.



Das neue Buch "**Relationship Marketing in Sports**" von André Bühler und Gerd Nufer bietet Fachwissen über erfolgreiches Beziehungsmarketing im Sport und beleuchtet insbesondere das Beziehungsgeflecht zwischen Sportvereinen, Verbänden, Sponsoren, Medien und Fans. Es ist das weltweit erste Buch, das die Prinzipien des Beziehungsmarketing im Kontext des Sports beleuchtet. Die englischsprachige Publikation richtet sich an Praktiker aus Sportorganisationen und Unternehmen, Agenturen, Sponsoren und Medien sowie Studierende der Betriebswirtschaftslehre und Sportwissenschaft, die Führungspositionen im Sportmanagement anstreben. Das Buch beinhaltet:

- Praktische Hinweise für professionelle, haupt- und nebenamtlich tätige Mitarbeiter von Sportorganisationen.
- Pädagogische Elemente wie Lernziele, Übersichten, Diskussionsfragen, Zusammenfassungen, Literaturhinweise und Internet-Links.
- Aktuelle Fallstudien aus der ganzen Welt, die die globale Herangehensweise an das Beziehungsmarketing im Sport illustrieren.

Literatur:

Bühler, A. (2006). Professional Football Sponsorship in the English Premier League and the German Bundesliga, Berlin: dissertation.de.

Bühler, A. & Nufer, G. (2008). Marketing im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie (S. 325-357). Berlin: ESV.

Bühler, A. & Nufer, G. (2009). Relationship Marketing in Sports. London: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Chadwick, S. (2004). The nature of commitment in the professional football club/shirt sponsorship dyad. Leeds: University of Leeds.

Farrelly, F. & Quester, P. (2005). Examining important relationship constructs of the focal sponsorship exchange. In Industrial Marketing Management, 34 (3), S. 211-219.

Nufer, G. (2007). Event-Marketing und -Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen (3. Aufl.). Wiesbaden: DUV.

Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.). (2008). Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin: ESV.

Kontakt zu den Autoren:



Prof. Dr. André Bühler
Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation Stuttgart
Naststraße 11
70376 Stuttgart
Telefon: 0711 / 2807-3858
andre.buehler@mhmk.de



Prof. Dr. Gerd Nufer
Hochschule Reutlingen
ESB Business School
Alteburgstraße 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 271-6011
gerd.nufer@reutlingen-university.de



Benedikt Römmelt

Buchvorstellung

Management für die Champions League

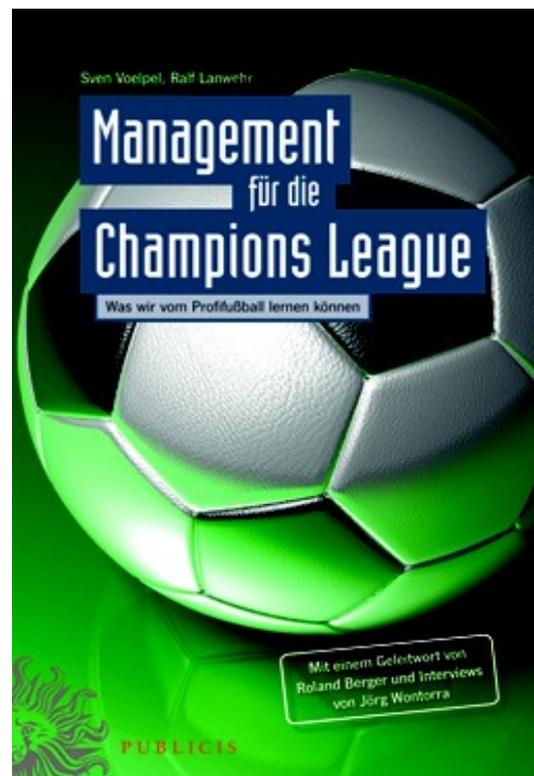
Die Champions League ist bekanntermaßen die Königsklasse des Fußballs, in der die Crème-de-la-Crème der Clubmannschaften jährlich ihren Kaiser ermittelt. Der Begriff „Champions League“ passt ebenso gut in den betriebswirtschaftlichen Sprachkontext. So ist es nicht verwunderlich, dass nicht nur Fußballvereine sondern auch Unternehmen in ihrer jeweiligen „Champions League“ mitspielen möchten.

In ihrem Werk „Management für die Champions League“ untersuchen die Autoren Ralf Lahnwehr und Sven Voelpel, was Unternehmen bezüglich Führung und Management vom Profifußball lernen können. Dazu schaffen Sie eine Verbindung zwischen Führungs- und Managementtheorie, die sie kasuistisch mit Szenen aus der Welt des Fußballs belegen. Hierzu dienen unter anderem Interviews mit Trainern und Managern der Fußballbundesliga, die Jörg Wontorra explizit für dieses Buch führte, als Analysebasis. Die Manager, Trainer und Situationen, die als Beispiele für die unterschiedlichen Führungs- und Managementstile herangeführt werden, bringen Farbe in die graue Theorie und erfreuen das Kind im fußballaffinen Manne respektive der fußballaffinen Frau.

Das Buch setzt sich selbst den Anspruch wissenschaftlich fundiert, aber dennoch praxisrelevant und leicht lesbar zu sein. Hierin begründet sich ein populärwissenschaftlicher Stil, der auf die Angabe von Quellen für wissenschaftlich orientierte Leser verzichtet und somit eine intensivere Beschäftigung mit Einzelaspekten erschwert. Dennoch bieten die Autoren einen fundierten Einblick in klassische und neuere Führungstheorien. Der strukturierte Aufbau des Buches zeugt

weiterhin von der wissenschaftlichen Basis, aus der heraus das Werk entstand.

Das erste der vier Kapitel thematisiert Führung im Allgemeinen (S. 20-106). Neben der transaktionalen Führung, die sich an dem Prinzip „Leisten und Belohnen“ und entsprechenden rationalen Reizen orientiert, widmen sich die Autoren intensiv der transformationalen Führung. Dieser ganzheitliche Ansatz geht über Leistung und Belohnung weit hinaus und spricht Geführte insbesondere auf emotionaler Ebene an. Die vier Mechanismen, die bei der transformationalen Führung die tragende Rolle spielen, sind inspirierende Motivation (Visionen), idealisierte Einflussnahme (Charisma), intellektuelle Stimulierung und individuelle Unterstützung der jeweils Geführten.



Das zweite Kapitel steht unter dem Begriff „Management“ (S. 107-168). Während Führung als das „konkrete Verhalten und die Techniken, welche Vorgesetzte einsetzen, um Mitarbeitern das Erreichen der gemeinsamen Ziele zu ermöglichen“ definiert wird, umfasst Management, die „verschiedenen Rollen („Hüte“), die eine Führungskraft ausfüllen muss“ (S. 112). Dabei bedienen sich die Autoren dem Competing Values Framework. Dieses geht auf Quinn und Rohrbaugh (1981)¹ zurück und wurde seither in zahlreichen Studien verwendet und weiterentwickelt. Nach dem Competing Values Framework kann ein Manager acht unterschiedliche Rollen einnehmen. Hierbei versetzt sich ein Manager nicht nur statisch in eine dieser Rollen, sondern je nach Situation und Notwendigkeit, ist es zielführend einen anderen „Hut“ aufzusetzen. Ist beispielsweise ein flexibler Typus mit internem Fokus gerade situationsadäquat, sollte sich ein Manager die Rolle eines „Mentors“ annehmen. Dagegen gilt es sich den Hut des „Directors“ aufzusetzen und konkrete Erwartungen zu formulieren, wenn die Situation eine klare Planung und Aufgabenverteilung erfordert. Naturgemäß widersprechen sich die unterschiedlichen Managerrollen. Ein guter Manager, kann jedoch situationsbedingt flexibel die verschiedenen Rollen annehmen und wechseln.

Im dritten Kapitel widmen sich die Verfasser der „Struktur“ von Unternehmen (S. 173-219). Sie gehen davon aus, dass diese nicht nur bezüglich der strukturellen Organisation regelmäßig vor Dilemmata und Zielkonflikten stehen: Sicherung langfristiger Konkurrenzfähigkeit durch Investitionen versus Ausweis kurzfristig guter Quartalszahlen oder

¹ Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, in Public Productivity Review, Vol. 5, S. 122-40.

Entfaltung der Entwicklungspotentiale von Mitarbeitern versus kontinuierlichem Fordern von Höchstleistungen sind nur zwei Beispiele für solche Dilemmata. Wege aus dieser Widersprüchlichkeit sollen hierbei Konzepte der „Beidhändigkeit“ liefern. Nur eine Balance zwischen der häufig kurzfristig orientierten Exploitation (Ausloten und Erweitern existierender Kompetenzen, Technologien und Paradigmen) und der eher langfristigen Exploration (Suche nach und Experimentieren mit neuen Möglichkeiten) führt letztendlich laut den Ausführungen zu einem optimalen Ergebnis. Bei den Überlegungen, ob das Konzept der organisationalen, strukturellen oder kontextuellen Beidhändigkeit zu den besten Ergebnissen führt, kommen die Autoren zum Ergebnis, dass die Kombierbarkeit und die Komplementarität von strukturellen und kontextuellen Komponenten die entscheidende Rolle spielen und geben einen Leitfaden, wie ein „High-Performance-Kontext“ erreicht werden kann.

Die „Kultur“ von Unternehmen steht im Fokus des vierten und letzten Kapitels. Die Unternehmenskultur ist ein „System gemeinsam geteilter Bedeutungen“ (S. 221), sprich ein organisationsinterner Stil, eine Geisteshaltung sowie implizite und explizite Regeln und Normen, an die sich die Mitarbeiter gebunden fühlen. In diesem Kontext analysieren die Autoren die Wertunterschiede von offenen und geschlossenen Organisationen sowie die Rolle von Prototypen auf die Unternehmenskultur. Das Buch wird abgerundet durch die Darstellung der Unternehmenskultur der buw Unternehmensgruppe (Callcenteranbieter), deren Kultur auf dem eigens gegründeten „F.C. Real“ basiert.

An jeweils passender Stelle widmen sich die Autoren exkursartig, aber dennoch stimmig dem roten Faden des Buches folgend, beson-

deren Trends in der Personalforschung. So geben sie im Rahmen des Kapitels Führung eine Übersicht über moderne, psychologische Methoden wie Kinesiologie, neurolinguistisches Programmieren, Mentaltraining oder Motivationsprofile, stellen diese kurz vor und analysieren kritisch deren Wertbeitrag in Unternehmen ebenso wie in Fußballmannschaften (S. 81ff.). An anderer Stelle führen die Verfasser in das Problemfeld „emotionale Intelligenz“ ein und setzen sich mit der Notwendigkeit dieser für unternehmerisches Handeln auseinander (S. 128ff.). Weiterhin diskutieren sie beispielsweise die Rolle der Arbeitszufriedenheit auf die Leistungen der Mitarbeiter (vgl. S. 144ff.). Eine erwähnenswerte Besonderheit des Buchs sind die Selbsttests am Ende jedes Kapitels, die helfen, den eigenen Führungs- und Managementstil zu erkennen und in die vorgestellten Konzepte einzuordnen. Als Vergleichsobjekte dienen die Ergebnisse von Top-Managern aus der Wirtschaft und Trainern der Fußballbundesliga.

Fazit:

Die Autoren erklären gängige Führungskonzepte konsequent durch die Fußballbrille. Diese lebensnahen Beispiele außerhalb eines typischen Unternehmens erleichtern auch für nicht-fußballinteressierte das Verständnis der theoretischen Konzepte. Im Gegenzug kann sich ein Fußballfan beim Lesen einer (fast)-Fußballektüre weiterbilden. Dass Deutschlands berühmtester Unternehmensberater Roland Berger für ein Vorwort gewonnen werden konnte, darf durchaus als Qualitätsmerkmal für das Buch von Voelpel und Lanwehr verstanden werden.

Kontakt zum Autor:



Benedikt Römmelt ist Mitherausgeber der Zeitschrift „Sciamus – Sport und Management“, Geschäftsführer der Sciamus GmbH für Beratung und Weiterbildung.

E-Mail:

benedikt.roemmelt@sciamus.de

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie die aktuelle Ausgabe als pdf zum kostenlosen Download und für interessierte Autoren unsere Hinweise zum Einreichen eigener Beiträge.