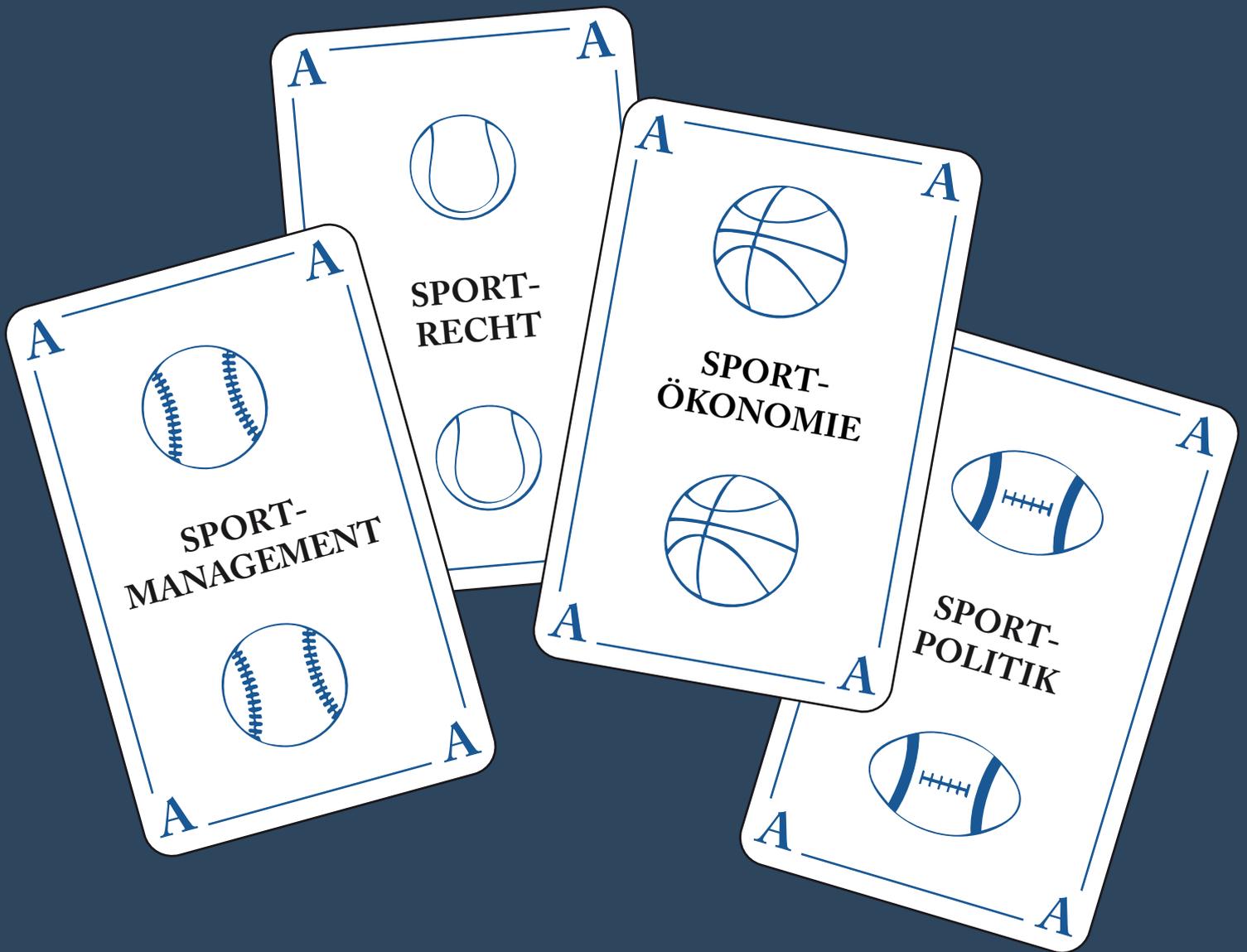


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 1/2016

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Dr. Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E- Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- 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
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 1/2016
© 2010 - 2016 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** 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

Inhaltsverzeichnis

Anja Scheu & Sebastian Kaiser

Das Deutsche Sportabzeichen – Wahrnehmung und Perspektiven	1
---	---

Im Interview mit Jörg Diekmann – Geschäftsführer des Braunschweiger MTV von 1847 e. V.

Die Strategien von Sportvereinsmanagern	15
--	----

Annemarie Schmitgen & Michael Schilhaneck

Fallstudie - Sponsoring im Mittelstand: Sweetheart-Deal vs. strategisches Investment?	20
--	----

Das Deutsche Sportabzeichen – Wahrnehmung und Perspektiven

Abstract

Traditionsmarken haben es häufig schwer, sich in der modernen Gesellschaft zu behaupten. Das Deutsche Sportabzeichen ist eine dieser Traditionsmarken und arbeitet derzeit an einer neuen Marketingstrategie, die dabei helfen soll, sich gegenüber neuen Zielgruppen zu öffnen. Einer solchen Neupositionierung sollte grundsätzlich eine profunde Analyse der Ist-Situation vorausgehen. Im Rahmen dieses Beitrags erfolgt die Auswertung und Analyse einer empirischen Untersuchung zur Wahrnehmung des Deutschen Sportabzeichens in der Bevölkerung. Dabei wird insbesondere deutlich, dass die Marke nur wenig Strahlkraft und kein klares Image besitzt. Auf Basis der aufgedeckten Schwächen und Probleme werden erste fundierte Handlungsmaßnahmen ausgearbeitet und Anregungen für die Neupositionierung gegeben.

1. Einführung und Problemstellung

Das Deutsche Sportabzeichen (DSA) gilt als traditionsreichster Sportorden in Deutschland. Mehr als 34 Mio. Menschen weltweit haben nach Angaben des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) seit der Einführung vor ca. 100 Jahren die Prüfungen zum Sportabzeichen erfolgreich absolviert.¹ Allerdings muss sich der organisierte Sport zunehmend mit der Frage auseinandersetzen, ob es sich beim Deutschen Sportabzeichen um eine Traditionsmarke mit Zukunft handelt. In seiner hundertjährigen Geschichte hatte das Sportabzeichen immer wieder mit schwankenden Abnahmezahlen zu kämpfen und „war stets ein Spiegel seiner Zeit

und der jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen“.² Gesellschaftliche Veränderungen, wie der demographische Wandel, der Trend zur Erlebnisgesellschaft sowie ökonomische Veränderungen, werfen Fragen nach deren Konsequenzen sowohl für den Sport in Deutschland insgesamt als auch für das Sportabzeichen im Speziellen auf.

Obwohl das Sportabzeichen ein offizieller Orden der Bundesrepublik ist, stellt es offenbar kein begehrtes Statussymbol dar und der Anreiz es zu absolvieren ist dementsprechend gering. Unter den Abnehmern bzw. Prüflingen stellt die Altersgruppe der Kinder und Jugendlichen mit rund 75% den weitaus größten Anteil dar.³ Andere Altersgruppen, wie junge Erwachsene und mittlere Altersgruppen, tauchen in den Statistiken dagegen nur marginal auf. Mehr als die Hälfte der Deutschen (52,8%) ist zumindest ab und zu sportlich aktiv,⁴ woraus sich ein weitaus größeres Potenzial für das DSA erschließen lässt. Nach der Schulzeit gerät das Sportabzeichen für junge Erwachsene jedoch schnell in Vergessenheit und wird erst wieder für Hobbysportler im fortgeschrittenen Alter interessant, die auf der Suche nach einem Leistungsnachweis sind. Im Jahr 2013 reagierte der Deutsche Olympische Sportbund, dessen Führung das Sportabzeichen unterliegt, auf diese Veränderungen und setzte einen Reformprozess in Gang. Bei diesem Reformprozess wurde allerdings lediglich das Produkt „Sportabzeichen“ verändert, d.h. es fand eine Überarbeitung und Veränderung der sportlichen Anforderungen

1 vgl. DOSB, 2013a, S. 1.

2 ebd., vgl. DOSB, 2013b, S. 19.

3 vgl. DOSB, 2013a, S. 3.

4 vgl. Alfs, 2014, S. 113.

statt. Die weiteren Elemente des Marketing-Mix blieben jedoch außen vor. Dabei unterstreichen die aufgezeigten Entwicklungen die Notwendigkeit einer fundierten Marketingstrategie, die eine zielgruppenorientierte Ansprache bestimmter Bevölkerungskreise ermöglicht. Dieser Notwendigkeit ist sich der DOSB bewusst und so konnte im vergangenen Jahr beobachtet werden, wie die Entwicklung einer neuen Marketingstrategie vorangetrieben wurde. Dabei sollte zu Beginn derartiger Überlegungen zunächst eine profunde Analyse der Ist-Situation erfolgen, auf deren Basis anschließend fundierte Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden können. Der vorliegende Beitrag soll zur Klärung der Frage beitragen, wie das Deutsche Sportabzeichen in der Bevölkerung wahrgenommen wird, um auf Basis dieser Erkenntnisse eine neue Marketingstrategie zu entwickeln. Diese soll dazu beitragen, die Abnahmezahlen des Sportordens – insbesondere in den abnahmeschwachen Altersgruppen der jungen Erwachsenen und der mittleren Altersgruppe – zu erhöhen.

2. Stand der Forschung und Rahmenbedingungen

Eine theoretische sowie empirische Auseinandersetzung mit den Bedingungen der Nachfrage nach dem Deutschen Sportabzeichen und den Perspektiven seiner Entwicklung hat bislang nur unzureichend stattgefunden. Es lassen sich lediglich einige wenige Publikationen finden, die hauptsächlich im Zusammenhang mit Jubiläums-Feierlichkeiten des Sportabzeichens erschienen sind. So wurden anlässlich des 25-jährigen, des 50-jährigen und des 75-jährigen Jubiläums diverse Jubiläumsschriften und Beiträge in Fachpublikationen herausgegeben, die sich dem Sportabzeichen widmeten. Da diese aufgrund unzureichender inhaltlicher Tiefe für den vorliegenden Beitrag nicht von Bedeutung sind, wird auf sie nicht weiter

eingegangen. Wastl hat sich Mitte der 90er Jahre kritisch mit dem Sportabzeichen, seiner gesellschaftlichen Bedeutung und möglichen Ansätzen zur Neugestaltung auseinandergesetzt. Bereits zu diesem Zeitpunkt kam er zu dem Ergebnis, dass das Sportabzeichen ein besseres Marketingkonzept benötige.⁵ Die Tatsache, dass dies die einzige Arbeit ist, die sich mit Ansätzen zur Neugestaltung des Sportabzeichens beschäftigt und diese bereits vor 20 Jahren veröffentlicht wurde, zeigt die vorhandene Forschungslücke auf. Aktuellere Studien zum Deutschen Sportabzeichen setzen sich lediglich mit der Bekanntheit auseinander. Im Jahr 2009 wurde bspw. in der Studie „Typologie der Wünsche 2009“ untersucht, ob die Befragten das Sportabzeichen kennen oder nicht, worauf 72,8% mit „ja“ und 26,7% mit „nein“ antworteten.⁶

Für die Entwicklung einer fundierten Marketingstrategie ist es unerlässlich, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, denen das Sportabzeichen ausgesetzt ist, genauer in den Blick zu nehmen. „Gesellschaftlicher Wandel“ ist ein weitläufiger Begriff, mit dem sich die Soziologie bereits seit vielen Jahrzehnten beschäftigt. Da der Sport als Subsystem der Gesellschaft betrachtet werden kann, ist es auch für die Sportsoziologie unabdingbar, sich mit diesen Veränderungen zu beschäftigen. Schon Grupe erkannte in seinen Ausführungen, „dass man den Sport letztlich nicht diskutieren kann, ohne zugleich das gesellschaftliche System, dem er angehört, und die sozialen Bedingungen, denen er ausgesetzt ist, mit zu analysieren.“⁷ Für das Sportabzeichen bedeutet dies, dass diverse gesellschaftliche Entwicklungen, wie der Trend zur Freizeit- und Erlebnisorientierung, der Wertewandel des allgemeinen Sportver-

5 vgl. Wastl, 1994, S. 212.

6 vgl. Statista, 2009.

7 Grupe, 1975, S. 14.

ständnisses und der Trend zur Individualisierung aufgegriffen und berücksichtigt werden sollten.

Der Trend zur Freizeit- und Erlebnisorientierung⁸ ist in unserer heutigen Gesellschaft sehr dominant und u.a. darauf zurückzuführen, dass immer mehr Menschen mehr Freizeit zur Verfügung steht, ohne dabei Einschnitte in Lohn oder Gehalt hinnehmen zu müssen.⁹ Die tägliche, wöchentliche und jährliche Arbeitszeit ist rückläufig, wodurch sich auch die zunehmende Bedeutung der Freizeit sowie der Begriff der „Freizeitgesellschaft“¹⁰ erklären lässt. Dies führt zu einer fast unüberschaubaren Anzahl an Angeboten. Diese Vielzahl an Angeboten hat in Verbindung mit einer Wandlung des Sportverständnisses zur Folge, dass Freizeitbeschäftigung und Sportbetätigung sich immer ähnlicher werden.¹¹ Hinzu kommt die bereits erwähnte Erlebnisorientierung, d.h. die permanente Suche nach einzigartigen Erlebnissen. Dieses Verhalten wurde bereits im Jahr 1989 von Van Trijp mit dem Begriff des „Variety Seeking Behaviour“ beschrieben. Dieses Phänomen tritt auf, wenn nach dem Konsum eines erlebnisorientierten Sportprodukts der Wunsch nach Steigerung des Erlebten verspürt wird, obwohl der Konsument mit dem wahrgenommenen Angebot zufrieden ist.¹² Eine weitere Determinante, die für das DSA von Bedeutung ist, ist der Wertewandel in der Gesellschaft, genauer gesagt der Wertewandel des allgemeinen Sportverständnisses. Empirische Studien konnten belegen, dass die klassischen Sportmotive wie „Leistung“, „Wettkampf“ und „Geselligkeit“ von den Motiven „Gesundheit“ und „Wohlbefinden“ zurückgedrängt wurden.¹³ Grupe

und Cachay gehen sogar so weit, von einer „Entsportung des Sports“ zu sprechen.¹⁴ Damit ist gemeint, dass der Sport seinen eigentlichen Kern verliert und das Selbstverständnis des Sports unschärfer geworden ist. Diese bereits angesprochene Entwicklung, dass sich Freizeitbeschäftigung und Sportbeschäftigung immer ähnlicher werden, wird hier nochmals bestätigt.

Dem Wissen um diese sportbezogenen Motive kommt für die Entwicklung einer Marketingstrategie für das Sportabzeichen eine besondere Bedeutung zu, denn eine Orientierung an den Sportmotiven ist als eine Grundvoraussetzung für die gezielte Produktgestaltung und das Zielgruppenmarketing anzusehen.¹⁵ Nur wenn die besonderen Wünsche der Sportler in der Gestaltung des Angebots berücksichtigt werden und das Sportabzeichen die vorherrschenden Motive auch befriedigen kann, kann eine effektive Vermarktung erfolgen. Ferner gilt es den Individualisierungstrend in die weiteren Überlegungen miteinzubeziehen. Individualisierung beschreibt einen „gesellschaftlichen Prozess, in dem das Individuum aus traditionellen sozialen Bindungen herausgelöst und damit zunehmend auf sich selbst gestellt wird.“¹⁶ Dieses Herauslösen aus traditionellen sozialen Bindungen stellt auch den organisierten Sport vor große Herausforderungen. Bette¹⁷ und Gugutzer¹⁸ übertragen den Individualisierungstrend auf das Feld des Sports und zeigen die Konsequenzen auf. Laut Bette schlagen sich die Prozesse der Individualisierung auf zwei Ebenen nieder: auf der Ebene des Bewusstseins und auf der organisatorischen Ebene. Auf der Ebene des Bewusstseins zeigt sich der Individualisie-

8 vgl. Tokarski, 1997.

9 vgl. Freyer, 2011, S. 135ff.

10 Schenk, 2007, S. 23.

11 vgl. Opaschowski, 2009, S. 269.

12 vgl. van Trijp 1989, S. 9.

13 vgl. INJOY, 2008; Gabler & Nagel, 2001.

14 Schenk, 2007, S. 47, zitiert nach Grupe, 2000, S. 63; Cachay, 1990, S. 101.

15 vgl. Enders, 2012, S. 2.

16 Gugutzer, 2008, S. 88f.

17 vgl. Bette, 1999.

18 vgl. Gugutzer, 2004.

ungstrend in Form einer steigenden Nachfrage nach distinktionsgeeigneten Sportarten, auf der organisatorischen Ebene durch die steigende Anzahl an Fitnessstudios, Lauffreize und Ad-hoc-Aktivitäten. So lässt sich eine Abkopplung der Sportnachfrage von der Vereinsnachfrage immer stärker beobachten. Das Sportabzeichen, das in die Strukturen des organisierten Sports eingebettet ist, muss es somit schaffen, auch den individuellen Sportler anzusprechen und mit dem Wunsch der Ungebundenheit an Vereine oder Sportarten vereinbar sein.

3. Empirische Analyse der Wahrnehmung des DSA

3.1 Methodisches Vorgehen und theoretischer Bezugsrahmen

Da das Sportabzeichen ein Produkt für jedermann ist und grundsätzlich die gesamte Bevölkerung anspricht, wurde für die vorliegende Untersuchung die Bevölkerungsbefragung als Methode gewählt. Dabei konnte, aufgrund forschungsökonomischer Restriktionen, nicht der Anspruch erhoben werden, ein vollumfängliches und repräsentatives Abbild der Bundesdeutschen Bevölkerung zu erhalten. Die Befragung erfolgte im Sinne einer einfachen Zufallsauswahl in Fußgängerzonen¹⁹ dreier Städte im Wirtschafts- und Ballungsraum der Metropolregionen Rhein-Neckar sowie Frankfurt am Main: Frankfurt am Main (kreisfrei, 717.000 EW), Albstadt (große Kreisstadt und Mittelzentrum im Regierungsbezirk Tübingen, 45.000 EW) sowie Viernheim (Mittlere Industriestadt am Stadtrand von Mannheim, 33.000 EW). Der eingesetzte standardisierte Fragebogen setzt sich vorwiegend aus quantitativen, aber auch qualitativen Elementen zusammen und lässt sich in drei Bereiche gliedern: Fragen zum Sportabzeichen, Fragen zum allgemeinen Sportverhalten und die Erhe-

bung der soziodemografischen Merkmale. Insgesamt wurden 142 Interviews persönlich durchgeführt. In Anlehnung an die Fachliteratur zur quantitativen Sozialforschung wurden die zu befragenden Personen dabei in einer Weise ausgewählt, die es grundsätzlich jeder Passantin bzw. jedem Passanten ermöglichte, in die Stichprobe zu gelangen. Zusätzlich wurde an unterschiedlichen Wochentagen zu variierenden Uhrzeiten befragt, um ein möglichst breites Publikum anzusprechen und tages-/ wochenzeitliche Einflüsse zu minimieren. Zudem konnte durch die persönliche Befragung eine hohe Qualität der Ergebnisse sichergestellt werden. Der vollständige Fragebogen konnte nur von Personen, die das Sportabzeichen kennen, beantwortet werden. Von den Personen, die das Sportabzeichen nicht kannten, wurden lediglich die soziodemografischen Daten erhoben. Insbesondere in den mittleren Altersklassen zeigen sich lediglich geringe Abweichungen im Vergleich mit den Daten der generellen Bevölkerungsstruktur der betreffenden Region, was grundsätzlich für das gewählte Auswahlverfahren spricht. Zusammenfassend kann die vorliegende Stichprobe nicht als repräsentativ angesehen werden. Sie hat den Charakter einer „informativen Stichprobe“²⁰ und wurde als solche der weiteren Untersuchung zugeführt.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen sowie zur genaueren Analyse der Wahrnehmung des DSA und seiner Entwicklungsperspektiven wurde ein weiterer Bezugsrahmen aufgespannt, gebildet aus allgemeinen und speziellen Beiträgen der sozioökonomischen Theorie. Im Einzelnen sind dies (a) die Habitus-Feld Theorie,²¹ die einen Bezug zwischen dem sozialen Umfeld einer Person und ihrem Handeln beschreibt, (b) das Involvement-

¹⁹ Atteslander, 2010, S. 277.

²⁰ vgl. Quatember, 2001, S. 17.

²¹ Bourdieu, 1988.

Konstrukt,²² welches die Stärke und die Konsistenz von Einstellungen in Abhängigkeit des Involvements formuliert sowie (c) die Theorie der proaktiven Interaktion,²³ die davon ausgeht, dass Menschen bewusst Situationen aufsuchen, die ihrer Persönlichkeit entsprechen. Ferner wurden (d) die Determinanten der Sportnachfrage in den Bezugsrahmen aufgenommen. Hiernach wird die Sportpartizipation in Deutschland signifikant von Einkommen, Zeit und Humankapital beeinflusst.²⁴ Berücksichtigung fanden schließlich (e) die Triebkräfte des Wettbewerbs. Die Attraktivität einer Branche wird durch Substitutionsanbieter negativ beeinflusst, da Kunden zu Konkurrenten wechseln können, so eine der zentralen Annahmen.²⁵ Aus den vorgenannten Theorien und Wissensbeständen des theoretischen Bezugsrahmens wurden folgende forschungsleitende Hypothesen formuliert:

H1: Je mehr Kontaktpunkte zum Sportabzeichen im eigenen sozialen Umfeld vorhanden sind, desto höher die Absicht, das Sportabzeichen abzulegen.

H2: Je höher die Aktivität im Freizeitsport, desto höher die Absicht das Sportabzeichen abzulegen.

H3: Je höher das Einkommen und Bildungsniveau, desto höher die Absicht, das Sportabzeichen abzulegen.

H4: Personen, die an Wettkämpfen teilnehmen, haben eine höhere Absicht, das Sportabzeichen abzulegen.

H5: Je mehr Substitutionsangebote gegenüber dem Vereinssport (z.B. Fitnessstudio, individuelles Sporttreiben, Sporttreffs) in Anspruch genommen werden, desto negativer ist das Image des Sportabzeichens.

22 in Anlehnung an Meier, 2002

23 Caspi & Bem, 1990

24 Breuer, 2006

25 in Anlehnung an Porter 2013

3.2 Kernergebnisse

Die Auswertung der Befragung führte zu folgenden zentralen Ergebnissen:

- (a) Das DSA ist in der vorliegenden Stichprobe zu 86% über alle Zielgruppen hinweg sehr bekannt. Detailkenntnis über das DSA ist bei der Mehrheit der Befragten jedoch nicht vorhanden.
- (b) Mit dem DSA werden zumeist neutrale Assoziationen verbunden oder sogar gar keine. Das Image ist auch eher neutral. Die einzige Eigenschaft, die etwas mehr heraussticht, ist „traditionell“.
- (c) Das DSA wird aktuell nur von wenigen Personen absolviert (sowohl bei den Befragten als auch in deren sozialem Umfeld). Von den Befragten hat zwar nahezu die Hälfte das Sportabzeichen bereits absolviert, dies liegt aber durchschnittlich 18 Jahre zurück. Die Absicht, das Sportabzeichen (noch einmal) zu absolvieren, ist gering.
- (d) Neben der geringen Absicht, das DSA (noch einmal) zu absolvieren, kann auch einige (37%) nichts dazu motivieren, das Sportabzeichen in Zukunft einmal abzulegen. Bei 67% der Befragten gibt es jedoch diverse Möglichkeiten, um Anreize zu schaffen.

3.3 Deskriptive Auswertung

Zu Beginn wird die Auswertung der soziodemografischen Daten vorgenommen, um einen Überblick über die Stichprobe zu bekommen. Die Auswertung der Geschlechterverteilung unter den Befragten ergibt einen Anteil von 53% weiblichen und 47% männlichen Befragten. Bzgl. der Altersstruktur stammen die meisten Untersuchungsteilnehmer aus der mittleren Altersgruppe der 28-50-Jährigen (42%). Die Altersgruppe der 18-27-Jähri-

gen ist mit 29% am zweithäufigsten vertreten, worauf die der über 50-Jährigen mit 25% folgt. Unter 18 Jahre waren 4% der Befragten. Mit dieser Häufigkeitsverteilung wird dem Fokus des Beitrags mit den betrachteten Zielgruppen der jungen Erwachsenen und mittleren Altersgruppe Rechnung getragen.

Zu Beginn der Befragung wurde die Bekanntheit des DSA erhoben. 86% der Befragten kennen das Deutsche Sportabzeichen, wohingegen 14% die Frage nach der Bekanntheit verneinten. Bei den jungen Erwachsenen ist das Sportabzeichen bei 80% der Befragten bekannt, in der mittleren Altersgruppe kennen es 83%. Dieses Ergebnis belegt, dass das Sportabzeichen generell eine sehr hohe Bekanntheit aufweist und auch bei den unterschiedlichen Zielgruppen relativ gleichermaßen bekannt ist. Um zu prüfen, ob es einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Zielgruppen gibt, wurde ein Chi-Quadrat Test durchgeführt, der eine asymptotische Signifikanz von $p = 0.577$ hervorbrachte. Somit besteht kein signifikanter Unterschied in der Bekanntheit des Sportabzeichens bei jungen Erwachsenen und der mittleren Altersgruppe bezogen auf die vorliegende Stichprobe. Da der weitere Fragebogen nur von den Personen beantwortet wurde, die das Sportabzeichen kennen, ergibt sich für die folgenden Fragen $N = 122$ (junge Erwachsenen $N = 33$; mittlere Altersgruppe $N = 50$). Als nächstes sollte herausgefunden werden, woher die Befragten das Sportabzeichen kennen. Dabei wurde deutlich, dass Schulen (54%) und Sportvereine (48%) die beiden Institutionen sind, aus denen den Befragten das Sportabzeichen primär bekannt ist (Mehrfachnennungen möglich). 24% kennen das Sportabzeichen durch Familie oder Freunde, 10% aus Anzeigen, 2% aus dem Internet und 7% antworteten mit Sonstiges (Beruf, Bundeswehr, DOSB). Die

nächste Frage widmete sich der Anzahl der Personen im sozialen Umfeld der Befragten, die in den vergangenen drei Jahren das Sportabzeichen absolviert haben. Die genannten Zahlen variieren sehr stark. Während eine Person sogar 70 Sportabzeichen-Absolventen im sozialen Umfeld angibt, liegt der Modalwert dennoch bei null Personen. Das arithmetische Mittel liegt bei 3,6 Personen. Dies zeigt, dass ein Großteil der Befragten zwar niemanden im sozialen Umfeld kennt, diejenigen, die Absolventen im Umfeld haben, kennen jedoch deutlich mehr als 3,6 Personen. Von den Befragten haben 48% das Sportabzeichen bereits absolviert, wobei dies durchschnittlich 18 Jahre zurück liegt. Dies deutet darauf hin, dass die meisten Befragten das Sportabzeichen zuletzt in der Schule ablegten, danach auf eigene Initiative jedoch nicht mehr.²⁶

Als nächstes wurden die Befragten gebeten, ihre Absicht, das Sportabzeichen (noch einmal) zu absolvieren auf einer Skala von 1 (sehr geringe Absicht) bis 6 (sehr hohe Absicht) einzuordnen. Der Durchschnittswert ist mit 1,98 gering, der Modalwert liegt bei 1. Nur sechs Personen haben eine sehr hohe Absicht und zwei Personen eine hohe Absicht, das Sportabzeichen (noch einmal) zu absolvieren. Der durchgeführte t-Test zwischen den beiden Altersgruppen belegt, dass es keinen signifikanten Unterschied zwischen diesen gibt ($p = 0.779$). Um herauszufinden, ob es Wege und Möglichkeiten gibt, mehr Personen zum Ablegen der Sportabzeichenprüfung zu motivieren, wurden diejenigen, die eine eher geringer,

²⁶ Ob die Befragten dabei auch tatsächlich das Deutsche Sportabzeichen absolviert haben, bleibt kritisch zu hinterfragen. In den persönlichen Interviews wurde deutlich, dass das Sportabzeichen von vielen mit den Bundesjugendspielen gleichgesetzt wird. Der tatsächliche Anteil der Sportabzeichen-Absolventen liegt daher nach Meinung der Autoren etwas unter dem erhobenen Wert von 48%.

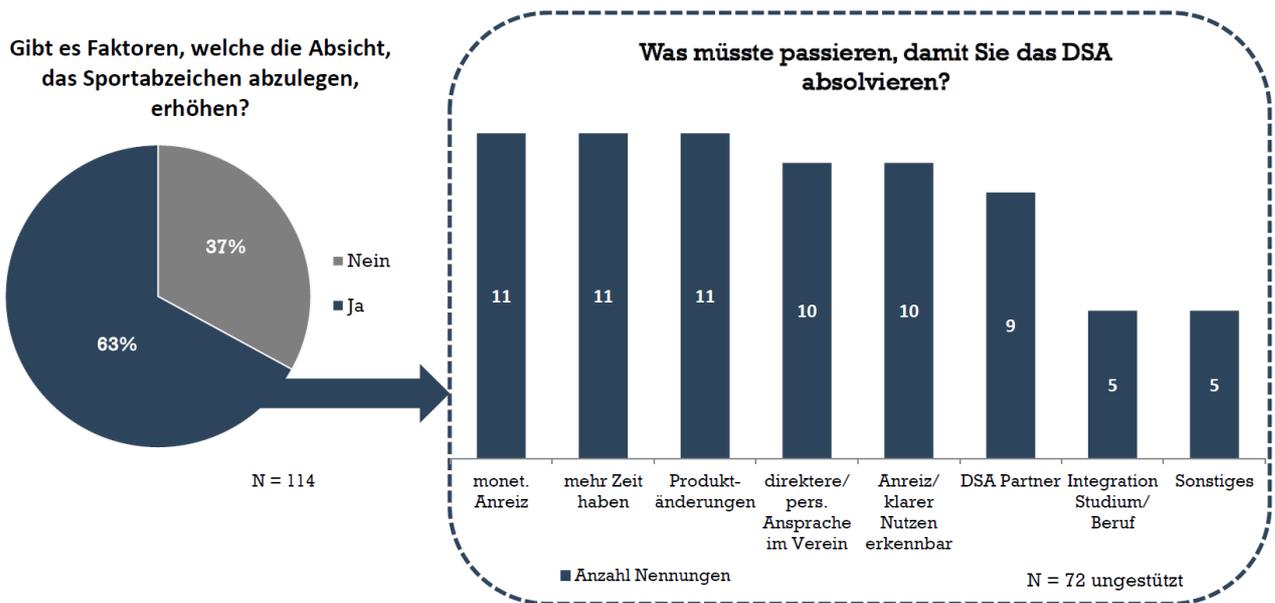


Abb. 1: Motivatoren für die Sportabzeichenprüfung (eigene Darstellung)

geringe oder sehr geringe Absicht haben, gefragt, was passieren müsste, damit sie das Sportabzeichen absolvieren würden. Bei den Personen, bei denen die Absicht, das Sportabzeichen zu absolvieren, ohnehin schon vorhanden ist, erübrigte sich die Frage.

42 Personen und damit knapp 37% der Befragten beantworteten die Frage mit „nichts“, sprich diese Personen können nicht für das Sportabzeichen begeistert werden, auch wenn Änderungen am Produkt vorgenommen oder zusätzliche Anreize geschaffen werden würden. Bei den verbleibenden 63% gibt es jedoch Anreize, die zur Ablegung der Prüfung motivieren können. Dabei wurden monetäre Anreize, Produktänderungen oder mehr Zeit haben am häufigsten genannt, wobei Letzteres wohl kaum beeinflusst werden kann. Zudem wurde das Problem des Nutzens und des Anreizes häufig genannt. Die Befragten können hinter dem Sportabzeichen keinen klaren Nutzen erkennen, wodurch ihnen der Anreiz und die Motivation fehlen, dieses zu absolvieren.

Die nächsten Fragen sollten einen Aufschluss zum Image des Sportabzeichens geben. Dafür wurden die Personen zunächst ungestützt gefragt, was sie spontan mit dem Sportabzeichen verbinden. Die Auswertung der Assoziationen erfolgte in vier Kategorien: negativ, neutral, positiv und nichts. Unter negative Assoziationen wurden Nennungen, wie z.B. „alte Menschen“, „langweilig“ oder „staubiges Image“ gezählt. Als neutral wurden Assoziationen wie „Leichtathletik“, „Schule“ oder „verschiedene Disziplinen“ gewertet. Zu den positiven Assoziationen zählen Nennungen wie z.B. „Spaß“, „Auszeichnung“ oder „gemeinsames Training in der Gruppe“. Zwölf der Befragten hatten überhaupt keine Assoziationen zum Sportabzeichen, was mit der vierten Kategorie „nichts“ ausgewertet wurde. Mit dieser Kategorisierung konnte in den anderen drei Bereichen folgendes Ergebnis erzielt werden: 14 Personen nannten negative Assoziationen, 76 neutrale und 20 positive. Das Image des Sportabzeichens wurde des Weiteren mit Hilfe von Eigenschaftswörtern in Form eines semantischen Differentials abgefragt.

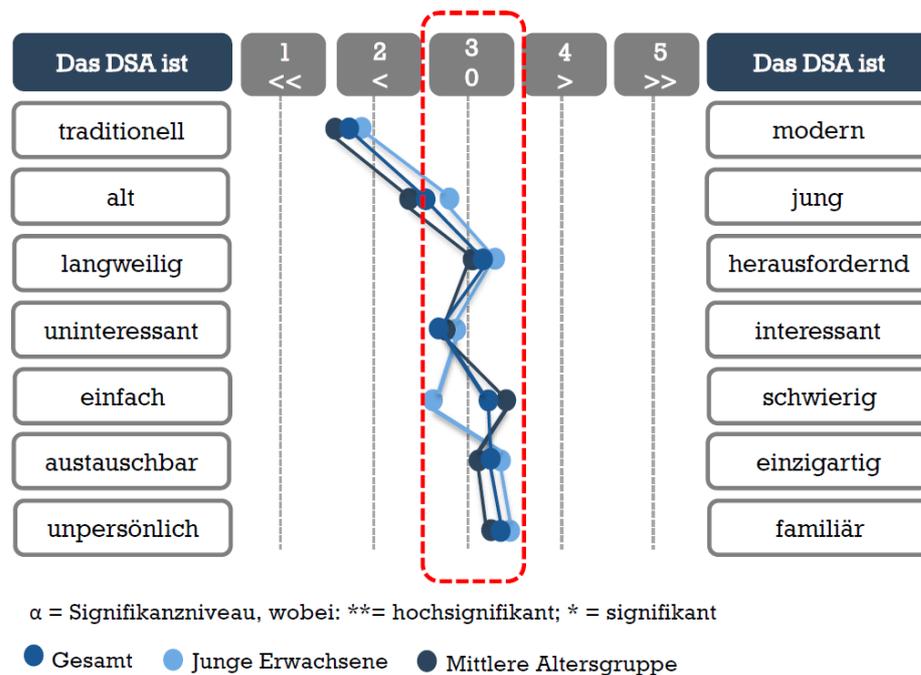


Abb. 2: Eigenschaften des DSA (eigene Darstellung)

Die Abbildung unterstreicht das Ergebnis der vorherigen Frage, nämlich dass das Sportabzeichen ein überwiegend neutrales Image besitzt und diesem kaum Eigenschaften zugeordnet werden. Einzig bei der Dichotomie traditionell – modern, weicht der Mittelwert merklich von der neutralen Ausprägung ab. Dies gilt sowohl für die Altersgruppe der jungen Erwachsenen, als auch für die der mittleren Altersgruppe. Neben dem arithm. Mittel wurde zusätzlich noch die Standardabweichung für jedes Begriffspaar ermittelt. Die Werte bewegen sich in einem sehr geringen Rahmen von 0,63 – 1,22, was die geringe Streubreite um den dargestellten Mittelwert unterstreicht.

Die weiteren Fragen dienten zur Untersuchung des allgemeinen Sportverhaltens der Befragten. Dabei konnte eine mit durchschnittlich 3,6 Stunden pro Woche relativ hohe Sportaktivität festgestellt und das individuelle Sporttreiben als bevorzugte Form der Betätigung herauskristallisiert werden. Laufsport, Radsport und Fitness waren die beliebtesten Sportarten. Lediglich 2% der Befragten betreiben

Leichtathletik, aus welcher jedoch einige Disziplinen der Sportabzeichenprüfung stammen.

3.4 Hypothesenprüfung

Im Anschluss an die deskriptive Auswertung wurden mithilfe der induktiven Statistik Zusammenhänge zwischen den Variablen untersucht und die aufgestellten Hypothesen überprüft. Insgesamt konnten von fünf Hypothesen drei falsifiziert und zwei verifiziert werden. H1 wurde mithilfe der bivariaten Korrelation verifiziert. Es konnte ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang zwischen der Absicht das Sportabzeichen abzulegen und der Summe der Kontaktpunkte (Schule, Verein, etc.) ($r = 0.323$; $p = 0.000$) sowie der Anzahl an Personen im eigenen sozialen Umfeld, die das Sportabzeichen in den letzten drei Jahren abgelegt haben, ($r = 0.203$; $p = 0.009$) festgestellt werden. H2 wurde ebenfalls anhand des Testverfahrens der bivariaten Korrelation verifiziert. Hier liegt zwar eine sehr geringe, aber statistisch bedeutsame Korrelation zwischen der Absicht das DSA abzulegen und der sportlichen Aktivität



Abb. 3: Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

($r = 0.145$; $p = 0.048$), gemessen in Stunden pro Woche, vor. H3 wurde mithilfe des bivariaten Korrelationstests falsifiziert. Demnach besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Absicht das DSA abzulegen und dem Einkommen ($r = 0.174$; $p = 0.060$) sowie des Bildungsabschlusses ($r = 0.066$; $p = 0.401$). Für die Überprüfung von H4 wurde ein t-Test durchgeführt, der die Hypothese falsifiziert ($p = 0.073$). Demnach gibt es keinen signifikanten Unterschied in der Absicht, das Sportabzeichen abzulegen, zwischen der Gruppe, die an Wettkämpfen teilnimmt, und der Gruppe, die nicht an Wettkämpfen teilnimmt. H5 wurde wiederum mittels einer bivariaten Korrelation überprüft und falsifiziert. Es besteht kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Anzahl an Substitutionsangeboten, die gegenüber dem Vereinssport in Anspruch genommen werden, und der Absicht das DSA abzulegen ($r = 0.012$; $p = 0.882$).

4. Implikationen und strategische Handlungsempfehlungen

Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse der empirischen Erhebung herangezogen werden, um auf dieser Basis erste strategische Handlungsempfehlungen aussprechen zu können. Da eine dezidierte Ausarbeitung von Handlungsmaßnahmen aus Platzgründen nicht im Rahmen dieses Beitrags erfolgen kann, sollen nachfolgend insbesondere Denkanstöße und Anregungen gegeben werden, die bei der Ausarbeitung einer neuen Marketingstrategie als Grundlage dienen können. Die notwendigen Schritte werden in Abbildung 3 dargestellt.

Die Untersuchung konnte insbesondere das Problem der „Marke Sportabzeichen“ aufzeigen. Das Sportabzeichen besitzt keine eindeutige Markenpositionierung und bietet den potenziellen Absolventen folglich nur wenig Anreize, dieses zu absolvieren. Eine klare Positionierung und unverwechselbare Markenidentität ermöglichen jedoch eine authentische Selbstdarstellung des Sportabzeichens, was Grundvoraussetzung für die Imagebildung ist. Der Entwicklung einer starken Marke mit hoher Strahlkraft muss daher

oberste Priorität eingeräumt werden. Das Ziel muss es sein, eine begehrte Marke zu kreieren, um eine nachhaltige Differenzierung von den Wettbewerbern zu erreichen. Anschließend muss diese neue Markenidentität systematisch in den Marketing-Mix integriert und gelebt werden.

Neben der neuen Markenstrategie, die ebenfalls im Bereich der Produktpolitik anzusiedeln ist, sind Produktänderungen diesem Baustein des Marketing-Mix zuzuordnen. Zu den Produktänderungen können die Aufnahme neuer Sportarten und Disziplinen in den Leistungskatalog des Sportabzeichens gezählt werden, die sich auch die Befragten teilweise wünschen. Schaut man sich beispielsweise die möglichen Disziplinen im Bereich der konditionellen Anforderung "Kraft" an, dann muss bezweifelt werden, ob Kugelstoßen, Steinstoßen, Reckturnen, Standweitsprung oder der Medizinballwurf tatsächlich geeignet sind, um ein breites Publikum anzusprechen oder gar um Begeisterung hervorzurufen. Schon allein das Training dieser Disziplinen dürfte das Gros der Sportler vor eine Herausforderung stellen. Lediglich der Standweitsprung kann ohne weiteres individuell und ohne Hilfsmittel trainiert werden. Eine Kugel dürften jedoch die wenigsten zu ihrem Sportequipment zählen. Eine Überprüfung der Kraft bspw. mittels Liegestütze oder Klimmzüge würde vermutlich eine deutlich größere Zielgruppe und insbesondere auch vermehrt junge Menschen ansprechen. Auch aus Sicht der Trainingswissenschaft ist eine Überprüfung der Kraft mit Disziplinen wie Kugel- respektive Steinstoßen fraglich, da die Weite bei diesen sportlichen Leistungen auch maßgeblich durch die Technik und nicht nur durch die Kraft beeinflusst wird. Selbiges gilt auch für den Hüft-Aufschwung am Reck.

Die Maßnahmen innerhalb der Kommunikationspolitik sollten insbesondere zwei Ziele verfolgen: (a) die Kommunikation der neu erarbeiteten Markenwerte zur Schärfung des Markenprofils sowie (b) das Detailwissen über das Sportabzeichen zu erhöhen. Born et al. konnten in ihrer Studie zur Wahrnehmung des Golfsports feststellen, dass mit zunehmender Nähe zum Golfsport die positiven Attribute an Bedeutung gewinnen.²⁷ Überträgt man dieses Ergebnis auf das Sportabzeichen, so muss das Wissen über das Sportabzeichen in der Bevölkerung erhöht und mehr Kontaktpunkte geschaffen werden, damit auch für das DSA die positiven Attribute an Bedeutung gewinnen. Auch der empirisch belegte Zusammenhang zwischen der Anzahl an Kontakten im sozialen Umfeld und der Absicht, das Sportabzeichen abzulegen, rechtfertigt diese Handlungsmaßnahme. Das Ziel der Kommunikationsmaßnahmen muss es sein, dass das Sportabzeichen ein Thema wird, über das die Menschen sprechen, was nur dadurch erreicht werden kann, wenn das Sportabzeichen den Menschen auch im täglichen Leben begegnet. Zudem sollte das Sportabzeichen online besser platziert und positioniert werden. Aktuell besitzt das Deutsche Sportabzeichen bspw. lediglich einen Twitter Account, aber keine eigene Facebook Seite, obwohl die Nutzerzahlen von Facebook weit über denen von Twitter liegen.²⁸

Das Ziel der Distributionspolitik muss es sein, den für den Kunden bequemsten Weg zu finden. Für das Sportabzeichen bedeutet dies, dass neue Abnahmemöglichkeiten geschaffen werden sollten, die für die potenziellen Abnehmer möglichst problemlos in den Alltag integriert werden können. Da das individuelle Sporttreiben immer mehr an Bedeutung gewinnt und auch immer mehr Menschen

²⁷ vgl. Born et al., 2013, S. 10ff.

²⁸ vgl. Buggisch, 2015.

Fitnessstudios besuchen, muss diese Entwicklung auch bei der Überlegung neuer Distributionswege mit einbezogen werden. Da mittlerweile viele Vereine auch Fitnessstudios betreiben, wäre das Ablegen von Teilen der Prüfung im Fitnessstudio für diese Vereine denkbar. Diese Fitnessstudios können diese neue Prüfungsform anstoßen, bevor das Angebot auf weitere Fitnessstudios ausgedehnt wird, die nicht an einen Verein angeschlossen sind. Desweiteren könnte das Sportabzeichen in diverse Sportgruppen wie Sporttreffs, Betriebssportgruppen oder auch in den Hochschulsport integriert werden. Neben diesen Gestaltungsmöglichkeiten des Marketing-Mix ist es wichtig, Anreize zu setzen und den Nutzen des Sportabzeichens zu verdeutlichen. Die monetären Anreize, die bei vielen Krankenkassen bereits bestehen, sollten ausgebaut und proaktiver kommuniziert werden. Weitere Anreize können durch Gewinnspiele in den verschiedensten Formen gesetzt werden. Die Prämierung des besten Sportabzeichens pro Altersgruppe motiviert nicht nur für das Ablegen der Prüfung, sondern auch für das kontinuierliche und regelmäßige Training – insbesondere für Sportler, die das DSA als zu leicht einstufen, werden hier weitere Anreize geschaffen. Weitere Prämien könnten für geworbene Freunde ausbezahlt werden oder für Unternehmen, welche die meisten Sportabzeichen-Abnehmer stellen.

5. Fazit und kritische Würdigung

Die vorliegenden Ausführungen haben die vorherrschenden Probleme der Traditionsmarke „Deutsches Sportabzeichen“ aufgezeigt, welche durch eine systematische Analyse der Rahmenbedingungen für das Sportabzeichen plausibel begründet wurden. Die aktuellen Trends und Entwicklungen in der Gesellschaft, wie der Trend zur Freizeit- und Erlebnisgesellschaft, der Wertewandel des allgemeinen Sportverständnisses sowie der Trend

zur Individualisierung, können zu einem Rückgang der Abnehmerzahlen des Sportabzeichens geführt haben, da das Sportabzeichen diesen Entwicklungen nicht gerecht wird. Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen konnte die Analyse der Wahrnehmung des Sportabzeichens in der Bevölkerung weitere Aufschlüsse über die sinkenden Abnehmerzahlen liefern. Dabei wurde aufgrund der geringen Abnehmerzahlen bei den jungen Erwachsenen und in der mittleren Altersgruppe der Fokus der Analyse auf diese beiden Zielgruppen gelegt. Neben der deskriptiven Auswertung der Befragung wurde mit Hilfe der induktiven Statistik versucht, den Einfluss verschiedenster Variablen auf die Absicht, das Sportabzeichen abzulegen und auf das Image desselben zu untersuchen. Dabei wurde umfassend nach Faktoren gesucht, wobei alle zusammen nur einen sehr geringen Erklärungsbeitrag liefern konnten, was vermutlich auf die insgesamt geringe Absicht, das Sportabzeichen abzulegen und die nicht polarisierende Marke zurückzuführen ist. Zudem ist die geringe Stichprobengröße zu berücksichtigen, welche ebenfalls einen Einfluss auf die geringe Erklärungskraft haben dürfte. Da die vorliegenden Daten nicht als repräsentativ angesehen werden können und es sich um eine informative Stichprobe handelt, ist bei der Ableitung genereller Konsequenzen gleichwohl mit Bedacht vorzugehen.

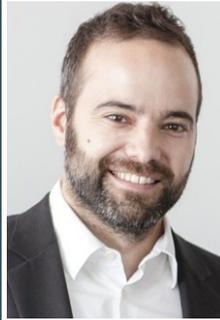
Nichtsdestotrotz konnten aus den Untersuchungsergebnissen erste fundierte Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die der Verbesserung der Wahrnehmung des Sportabzeichens insgesamt und insbesondere bei den beiden Zielgruppen dienen können. Vor der Ausgestaltung des Marketing-Mix muss jedoch die Erarbeitung einer neuen Markenpositionierung und -strategie erfolgen. Ohne eine starke attraktive Marke werden sämtliche

Maßnahmen ohne Aussicht auf Erfolg bleiben. Der Weg zu einer starken Marke mit entsprechender Strahlkraft ist für das Sportabzeichen jedoch ein weiter. Die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung lassen Zweifel, ob selbst mit einer professionellen Neugestaltung der Marke eine gesteigerte Attraktivität oder ggf. gar ein „Sportabzeichen-Hype“ in der Gesellschaft induziert werden kann. Auch ob das Ziel des Produkts, nämlich ein Produkt für jedermann zu sein, das richtige ist, muss in Frage gestellt werden. Zwar setzt sich das Produkt in der Zwischenzeit aus vielen Bausteinen zusammen, die viele Zielgruppen ansprechen können, allerdings erschwert dies wiederum die Kommunikation. Ein alternativer Weg könnte darin bestehen, sich insbesondere auf die Zielgruppen zu konzentrieren, die tatsächlich mit dem Produkt begeistert werden können. Dies dürften insbesondere Kinder und Senioren sein, die wiederum durch ihre sozialen Kontakte eine Art „Schneeballeffekt“ auslösen können, welcher im besten Fall auch generationsübergreifend ist. Insgesamt kann dem Sportabzeichen durchaus das Potenzial für eine Traditionsmarke mit Zukunft bescheinigt werden. Für den DOSB gilt es nun, dieses Potenzial auch zu nutzen und das Sportabzeichen den Menschen wieder näher zu bringen und dieses zu neuem Leben zu erwecken.

Literatur

- Alfs, C. (2014). *Sportkonsum in Deutschland. Empirische Analysen zur Allokation von Zeit und Geld für Sport*. Wiesbaden: Gabler
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. neu bearb. und erw. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.
- Bette, K.-H. (1999). *Systemtheorie und Sport* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Sebastian Kaiser

Hochschule Heilbronn
Campus Künzelsau – Reinhold-
Würth-Hochschule Daimlerstr.
35

74653 Künzelsau

Tel.: +49 (0) 7940 1306-245

Mail: sebastian.kaiser@hs-heilbronn.de

Sebastian Kaiser ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Sportmanagement an der Hochschule Heilbronn/Künzelsau und International Professor an der Russian International Olympic University in Sotschi/RU. Als Herausgeber der Zeitschrift *Sportwissenschaft* verantwortet er den Geistes- und Sozialwissenschaftlichen Bereich.



Anja Scheu

Institute of Sport Science
Faculty of Social Science Media
and Sport

Albert-Schweitzer-Straße 22
55128 Mainz

Tel.: 06131 39-20231

Mail: ascheu@uni-mainz.de

Anja Scheu ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im Fachgebiet Sportökonomie und -soziologie am Institut für Sportwissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Born, F., Moser, C. & Kaiser, S. (2013). Wahrnehmung des Golfsports in der Metropolregion

Rhein-Neckar - erste wissenschaftliche Ergebnisse. *Golfmanager*, 2013 (4), 10-12.

Bourdieu, P. (1998). *Praktische Vernunft: zur Theorie des Handelns*. Aus dem Französischen von Hella Beister. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Breuer, C. (2006). Sportpartizipation in Deutschland – ein demo-ökonomisches Modell. *Sportwissenschaft*, 2006 (3), 292-305.

Buggisch, C. (2015). *Social Media und*

- soziale Netzwerke - Nutzerzahlen in Deutschland 2015*. Zugriff am 31.01.2015 unter <https://bug-gisch.wordpress.com/2015/01/07/social-media-und-soziale-netzwerke-nutzerzahlen-in-deutschland-2015/>
- Cachay, K. (1990). Versportlichung der Gesellschaft und Entsportung des Sports? Systemtheoretische Anmerkungen zu einem gesellschaftlichen Phänomen. In H. Gabler & U. Göhner (Hrsg.), *Für einen besseren Sport* (S. 97-113). Schorndorf: Hofmann.
- Caspi, A. & Bem, D. J. (1990). Personality Continuity and Change Across the Life Course. In L.
- A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of Personality; Theory and Research* (S. 75-549). New York: Guilford Press.
- Deutscher Olympischer Sportbund (2013a). *Das Deutsche Sportabzeichen – neue Marketing- und Kommunikationsstrategien für eine Traditionsmarke. Ausschreibung eines Wettbewerbs*. Zugriff am 12.11.2013 unter http://www.deutschessportabzeichen.de/fileadmin/Bilder_allgemein/sportabzeichen/2013/Pressebereich/Dokumente/DSA_Uni-Wettbewerb_Ausschreibung.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund (2013b). *100 Jahre Deutsches Sportabzeichen*. Festschrift herausgegeben vom DOSB | Geschäftsbereich Sportentwicklung (Breitensport, Sporträume). Frankfurt am Main.
- Enders, E. (2012). Motive zum Fitnesssport aus sportpsychologischer Perspektive. *Sciamus - Sport und Management*, 2012 (03), 19-31.
- Freyer, W. (2003). *Sport-Marketing: Handbuch für marktorientiertes Management im Sport*. Wiesbaden: Forkel-Verlag.
- Gabler, H. & Nagel, S. (2001). *Kommunale Sportentwicklung in Tübingen. Rahmenbedingungen für einen Sportstättenleitplan*. Tübingen: Universitätsstadt Tübingen.
- Grupe, O. (1975). Einführung. In H.-E. Plessner, O. Bock & K. Rost (Hrsg.), *Sport und Leibeserziehung. Sozialwissenschaftliche, pädagogische und medizinische Beiträge*. München: Piper.
- Gugutzer, R. (2008). Sport im Prozess gesellschaftlicher Individualisierung. In Kurt Weis (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie* (S. 88-99). Schorndorf: Hofmann.
- Gugutzer, R. (2004). Trendsport im Spannungsfeld von Körper, Selbst und Gesellschaft. Leib- und körpersociologische Überlegungen. *Sport und Gesellschaft*, 1 (3), 219-243
- INJOY (2008). *Deutscher Fitnessmotor: Wie viel Sport und Fitness machen die Deutschen? Eine Studie der INJOY International Sports- & Wellnessclubs*. Zugriff am 27.02.2014 unter http://www.meininjoy.de/wDeutsch/business/dokumente/final_Injoy-Studie_Kommentierung.pdf
- Meier, I. (2002). *Image und Involvement: der Einfluss des Involvements auf die Ausprägung und die Konsistenz der Einstellungen*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Opaschowski, H. W. (2009). *Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben* (2. durchgesehene und aktualisierte Aufl.). Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. aktualisierte und erw. Aufl.). Frankfurt am Main und New York: Campus-Verlag.
- Quatember, A. (2001). *Die Quotenverfahren*. Aachen: Shaker Verlag
- Schenk, S. (2007). *Mitmenschlichkeit und Sport: ethische Überlegungen zum Programm der Deutschen Lebensrettungs-Gesellschaft*. Dissertation,

- Deutsche Sporthochschule Köln.
- Statista (2009). *Bekanntheit des Deutschen Sportabzeichens*. Zugriff am 16.01.2014 unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/174314/umfrage/bekanntheit-des-deutschen-sportabzeichens/>
- Tokarski, W. (1997). Freizeit im Lebenslauf. In D. Schmidtbleicher (Hrsg.), *Sport im Lebenslauf. Beiträge zum 12. Sportwissenschaftlichen Hochschultag der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft vom 27.- 29.9.1995 in Frankfurt am Main*. Band 85: Schriftenreihe der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft. Hamburg: Czwalina.
- Van Trijp, H. C. M. (1989). *Variety-Seeking in Consumption Behavior: A Review*. Band 3: Wagening Economic Papers. Wageningen: Wageningen Agricultural University.
- Wastl, P. (1994). *Geschichte und Reform des Deutschen Sportabzeichens: gesellschaftliche Bedeutung des Deutschen Sportabzeichens als freizeit- und gesundheitssportliche Betätigung und Ansätze einer Neugestaltung*. Dissertation, Philosophische Fakultät, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration

Fragen & Informationen

Anne Herrmann
MBA-Koordinatorin

Telefon: +49 (0)3641 29 50 920
E-Mail: anne.herrmann@mba-sportmanagement.com

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

www.mba-sportmanagement.com



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558



Die Strategien von Sportvereinsmanagern Im Interview mit Jörg Diekmann – Geschäftsführer des Braunschweiger MTV von 1847 e. V.

Der 1847 gegründete MTV Braunschweig e.V. ist heute ist der älteste und größte Verein in der Region Braunschweig und gleichzeitig der zweitälteste niedersächsische Sportverein. Er hat rund 6.000 Mitglieder in 18 Abteilungen. Davon sind 34 Prozent Kinder und Jugendliche, die auf den vereinseigenen Sportanlagen trainieren. Über die Hälfte aller Mitglieder sind Mädchen und Frauen.

Der MTV hat seit seiner Gründung immer wieder eine Vorreiterrolle im Sport übernommen. Dazu gehören der Bau der ersten vereinseigenen Turnhalle 1862 und die Einführung des Frauenturnens 1888. Der MTV hat damit die ältesten bestehenden Frauenturngruppen Deutschlands. Als erster Verein führte man 1968 das Mutter-und-Kind-Turnen ein und weiterhin 1983 ein umfangreiches Aerobic-Angebot. 1988 wurde im MTV das erste vereinseigene Fitnessstudio in Niedersachsen eröffnet.

Heute verfügt der MTV Braunschweig über eine eigene Sportanlage, beschäftigt 27 hauptamtliche Mitarbeiter und fast 200 ehrenamtliche Trainer und Übungsleiter.



Jörg Diekmann ist seit März 2006 Geschäftsführer des MTV Braunschweig. Nach seinem Studium der Sportwissenschaften, das er an der Ruhr-Universität Bochum begann und 1995 an der Deutschen Sporthochschule in Köln

abschloss, war er anschließend in der ambulanten orthopädisch-traumatologischen Rehabilitation bei Dr. Thomas Wessinghage in Norderstedt tätig. 2009 berief

ihn der Rat der Stadt Braunschweig als Bürgermitglied in den Sport- und Grünflächenausschuss.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Diekmann: *Die Beteiligten mit ins Boot holen, sie also mit einzubeziehen. Das ist unabhängig davon, ob es um Projekte mit den hauptamtlichen Mitarbeitern oder mit ehrenamtlich Tätigen wie Abteilungsleitern geht.*

Wenn ich als Einzelkämpfer auftreten wollte, würde ich viel Kraft vergeuden. Aus meiner Sicht ist es viel geschickter, das Potenzial, das die anderen haben, zu nutzen, weil ich selbst auch nicht in allen Fachgebieten der Beste sein kann. Hier gibt es gerade bei den Ehrenamtlichen vielfältige Berufserfahrungen, sodass ich nicht selbst überall der Vorreiter sein muss, sondern oft etwas anstoßen kann und die Leute, die hierzu Erfahrung haben, zusammenbringe.

Mein Verständnis als Geschäftsführer ist also eher, Menschen zusammen zu bringen und für ein gutes Ergebnis zu koordinieren, als alles selbst zu machen. Dazu braucht es natürlich ein Ziel und die Fähigkeit, andere zu motivieren, dieses Ziel mit zu erreichen.

Redaktion: Was sind die größten Herausforderungen für Ihren Sportverein und wie gehen Sie damit um?

Diekmann: *Wir haben hauptsächlich drei Problembereiche: Das ist zum einen der Bereich Kita und Ganztagschule. Die Kin-*

der haben dadurch immer weniger Zeit am Tag, um selbstorganisiert zum Sport zu gehen. Sie sind durch die Betreuungszeiten in Kita und Schule so sehr gebunden, dass wir einiges an Angeboten einstellen mussten. Jetzt besteht die Aufgabe darin, bestehende Kooperationen mit Schulen zu erhalten oder auszubauen. Wir versuchen auch stärker Kooperationen mit Kitas einzugehen und wir bemühen uns um die Trägerschaft eines Ganztagesangebots an einer Grundschule.

Ein zweiter Punkt ist die Herausforderung durch kommerzielle Fitnessstudios. Gerade im gesamten Bereich der Fitnesskurse von Aerobic bis Zumba müssen wir uns der Konkurrenz der Fitnessstudios stellen, die zum Teil moderner ausgeschattet und besser ausgerüstet sind. Dadurch können sie natürlich Mitglieder von uns abwerben, weil sie eine höhere Qualität des Umfeldes bieten können. Wir versuchen hier mit qualifizierten Übungsleitern eine genauso gute oder sogar bessere Betreuungsqualität zu erreichen, da wir darauf achten, keine „Massenabfertigung“ zu bieten. Wir versuchen auch unser Programm das ganze Jahr durchlaufend anzubieten. Dazu braucht man natürlich wieder eigene Räumlichkeiten. Wenn man das nur in von der Stadt angemieteten Räumen durchführen will, hat man häufig in den Ferien Pause. Daher haben wir dafür eigene Räumlichkeiten ganzjährig zur Verfügung. Bei der Vertragsgestaltung versuchen wir mit kurzen Kündigungsfristen gegenzuhalten, damit der gewünschten Flexibilität der Sportinteressierten Rechnung getragen werden kann und sich keiner für zwölf oder 24 Monate wie in den Fitnessstudios binden muss.

Der dritte Punkt ist der Rückgang des ehrenamtlichen Engagements. Hier versuchen wir durch die Unterstützung von hauptamtlichen Kräften die Ehrenamtlichen zu entlasten und neue Ehrenamtliche zu finden, die sich bei uns in ihrer Freizeit engagieren. Die Hauptamtlichkeit

ist natürlich damit verbunden, dass sie bezahlt werden muss, was in letzter Zeit durch Beitragserhöhungen kompensiert werden musste.

Redaktion: Wie können es Sportvereine schaffen, erfolgreiche Kooperationen aufzubauen?

Diekmann: Hier ist das Stichwort „Netzwerken“ entscheidend. Wenn keine persönlichen Kontakte zu den potenziellen Kooperationspartnern vorhanden sind, ist es unheimlich schwer, dort zum Zuge zu kommen, überhaupt Gehör zu finden. Die möglichen Kooperationspartner machen es sich hier recht einfach. Zudem haben sich im Bereich Ganztage die paritätischen Wohlfahrtsverbände sehr früh eingebracht, was für uns die Herausforderung mit sich bringt, die Platzhirsche zu verdrängen. Es geht eigentlich nur, dass man über Beziehungen und Kontakte die Chance bekommt, vorsprechen und sein Können unter Beweis stellen zu können. Daher ist der Kontaktaufbau als Basisarbeit besonders wichtig für Kooperationen.

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für Ihre tägliche Arbeit als hilfreich und praktikabel?

Diekmann: Bei uns ist das schwerpunktmäßig die Kosten- und Leistungsrechnung. Hier besonders die Kostenstellenrechnung. Wir verstehen uns als Verein immer noch als Solidargemeinschaft und haben daher auch einen Vereinsbeitrag, der ein Solidaritätsbeitrag ist, aber wir haben mittlerweile auch eine ganze Reihe von Zusatzbeiträgen eingeführt, weil die ein oder andere Gruppe, die ein oder andere Abteilung deutlich mehr Kosten verursacht als der Rest und es dadurch zu Unmut gekommen war. Daher ist die Kos-

tenstellenrechnung aus meiner Sicht besonders wichtig, damit die Kostenverursacher bekannt sind, man sie im Auge hat und dagegen steuern kann.

In der zweiten Jahreshälfte und besonders auch zum Jahresende hin gewinnt ein Controlling durch Soll-Ist-Abgleich stark an Bedeutung, weil die externen Einnahmequellen zum Jahresende immer mehr abnehmen, die Kosten aber gleich bleiben. Auch hier ist es wichtig, die aktuellen Zahlen im Auge zu behalten.

Die Kostenkontrolle als wichtigstes Instrument ergibt sich bei uns aus einer Krisensituation vor zehn Jahren. Dadurch konnten wir lange Zeit nur reagieren und nicht frei agieren. Jetzt gewinnt eine strategische Ausrichtung immer mehr an Bedeutung. Das ist aber noch weniger Alltag. Dazu gibt es einmal im Jahr eine Strategiesitzung des Präsidiums des Vereins, wo die Ziele des Vereins überdacht und neu festgelegt werden.

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

Diekmann: *Ich versuche Beruf und Freizeit relativ klar zu trennen. Das schaffe ich schon durch eine gewisse räumliche Trennung, dadurch, dass ich nicht in der Stadt meines Arbeitsplatzes, sondern außerhalb wohne. So fällt es mir leichter, zu sagen: Jetzt bin ich zu Hause.*

In meiner Freizeit stehen Familie und Hobbies im Vordergrund. Die Arbeit lasse ich möglichst an meinem Arbeitsplatz.

Teils gibt es Phasen mit sehr vielen beruflichen Aufgaben, in denen dann die Familie oder die Freizeit etwas zurückstecken müssen. Das erfordert immer gute Absprachen und ist im Normalfall vorhersehbar. Wenn wir bspw. unsere große Laufveranstaltung haben, dann wissen

wir, dass hier sehr intensiv gearbeitet werden muss. Das ist wie im Leistungssport der sportliche Höhepunkt und man plant darauf hin und verzichtet vor dem Wettkampf auf gewisse Dinge, um zum Wettkampf die gute Leistung zu bringen. So versuche ich das im Berufsalltag auch zu handhaben. Das muss mit Familie und Freunden abgesprochen werden. Wichtig ist aber auch, dass ich nach so einer Veranstaltung nicht wieder die nächste 50-Stunden-Woche habe. Dann komme ich bspw. auch mal Montagmittag nach Hause und versuche so den Ausgleich zu schaffen.

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

Diekmann: *Es ist unverzichtbar. Es hilft mir sehr als Ausgleich bspw. mit meinem Sohn Inlinern zu gehen oder mich im Winterhalbjahr um das Kaminholz zu kümmern. Das ist ein wunderbarer Ausgleich zum stressigen Bürojob. Gerade auch spielerische Sportarten helfen mir sehr. Ich versuche einmal die Woche zum Squashen zu gehen. Wenn das Spiel im Vordergrund steht, kann ich unglaublich gut abschalten. Ich betreibe keinen Wettkampfsport mehr, aber wir spielen schon noch nach Punkten. Wir sind eine sehr ausgeglichene Gruppe und es sind keine Personen aus meinem Berufsalltag da. So vergesse ich schnell alles um mich herum.*

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

Diekmann: *Ich denke, das Erste ist die Kommunikationsfähigkeit. Davon ausgehend, dass ich immer gerne alle Mitarbeiter, auch die Ehrenamtlichen, mit einbe-*

ziehe, ist es eine der großen Schwierigkeiten, alle unter einen Hut zu bringen. Ehrenamtler haben teils eine ganz andere Motivation, eine Veranstaltung durchzuführen, als es vielleicht vom Hauptamt gesehen wird. Hierzu ist eine gute Kommunikationsfähigkeit wichtig.

Genauso wichtig ist die Teamfähigkeit, weil ich natürlich mit ganz unterschiedlichen Menschen arbeite und beispielsweise Abteilungsleiter natürlich auch eine gewisse Führungsposition haben. Wenn man hier eine Veranstaltung wie einen Sport- und Spieletag mit mehreren Abteilungen durchführen möchte, muss man diese gut zusammen bringen können.

Wenn wir gerade bei den Abteilungen sind, ist auch das Stichwort Integrationsfähigkeit wichtig. Die Großsportvereine haben teilweise 20 bis 25 Abteilungen und da gibt es bei manchen auch die Tendenz, dass sie Verein im Verein sind. Das aufzubrechen und den Blick für das Ganze zu schärfen ist eine Herausforderung. Hier muss man zeigen, dass es Vorteile durch die anderen Abteilungen gibt. Zum Beispiel eine Durchlässigkeit von Sporttreibenden, vor allem von Kindern und Jugendlichen, bei denen sich die Neigungen und körperlichen Voraussetzungen ändern.

Die vierte Eigenschaft ist eine gewisse Beharrlichkeit. Man muss einen langen Atem haben, weil große Entscheidungen im Verein durch mehrere Instanzen gehen müssen und es die Mitglieder- oder Jahreshauptversammlung nur einmal im Jahr gibt. Da kann es auch sein, dass man im ersten Anlauf mit etwas scheitert und dann muss man es besser vorbereiten und im nächsten Jahr noch einmal probieren. Man kann nicht einfach sein Ziel über Bord werfen. Das ist hier anders als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, in denen der Geschäftsführer entscheidet oder sich nur mit seinen Gesellschaftern abstimmen muss. Im Verein ist die Basis-

demokratie schon ein Zeitfaktor.

Das letzte ist das Stichwort Selbst- und Zeitmanagement. Dadurch, dass man seine eigenen Zielvorstellungen hat und es aber noch viele unterschiedliche Wünsche bspw. von Abteilungsleitern mit ganz eigenen Zielen gibt, ist es wichtig Prioritäten setzen zu können. Hierzu muss ich selbst gut organisiert sein.

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

Diekmann: Ich denke, dass die betriebswirtschaftlichen Grundlagen im Studium oder der Ausbildung gelegt sein sollten. Wer die Führung übernimmt, sollte das mitbringen. Deshalb würde ich da weniger den Fokus drauf legen. Für mich ist es wichtiger, Führungsqualitäten und Sozialkompetenzen fortzubilden, weil ich das so im Studium nicht erlebt habe.

Ansonsten erachte ich wieder das Netzwerken und den Austausch als wichtig, dass ich Gleichgesinnte finde, mit denen ich mich treffen kann. So muss nicht jeder in seinem eigenen Verein das Rad neu erfinden, sondern kann von den Erfahrungen der Anderen lernen. Das finde ich wichtiger, als mich noch einmal in Betriebswirtschaftslehre fortzubilden oder zu vertiefen. Führungsqualitäten, Sozialkompetenzen und ein gutes Netzwerk sind aus meiner Sicht entscheidend.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

Perfekte Deckung.



Fan-Anleihen als Finanzierungsinstrument im Profifußball

Analyse – Bewertung – Praxisfälle

Von Prof. Dr. Thomas Bezold
und Timo Lurk

2015, XI, 140 Seiten, mit zahlreichen
Abbildungen und Tabellen, € (D) 24,95
ISBN 978-3-503-16392-2

KulturKommerz, Band 23

Im professionellen Teamsport und insbesondere im Lizenzfußball stehen **alternative und ergänzende Finanzierungsinstrumente** immer mehr im Vordergrund. Seit gut zehn Jahren hat sich dabei die Fan-Anleihe als vielversprechender Ansatz etabliert.

Eine aktuelle Bestandsaufnahme

Thomas Bezold und Timo Lurk präsentieren Ihnen im Detail die **bisherigen Erfahrungen** mit dieser speziellen Form der Anleihefinanzierung. Schwerpunkte sind:

- ▶ **Formen und Anwendungsfelder** von Fan-Anleihen im Gesamtmix fußballspezifischer Finanzierungsinstrumente
- ▶ **Stärken und Schwächen** der Fan-Anleihe nach finanzwirtschaftlichen sowie fußballrelevanten Kriterien
- ▶ **Bewertung und vergleichende Analyse** verschiedener Fan-Anleiheemissionen

Mit vielen Finanzierungsfällen

Eine **umfassende und sehr anschauliche Publikation** zum Thema **Fan-Anleihe** mit vielen Finanzierungsfällen aus den Bundesligen und dem internationalen Geschäft.

Auch als eBook erhältlich: mit verlinkten Inhalts- und Stichwortverzeichnissen.

 www.ESV.info/978-3-503-16393-9

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-16392-2

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

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

Annemarie Schmitgen & Michael Schilhaneck

Fallstudie - Sponsoring im Mittelstand: Sweetheart-Deal vs. strategisches Investment?

Abstract

Sponsoring ist eines von zahlreichen Kommunikationsinstrumenten, denen sich Unternehmen zur Erreichung ihrer Marketingziele bedienen können. Wie alle anderen Instrumente auch sollte es auf Basis eines klar definierten Konzepts genutzt werden. „Sponsoring-Engagements“ von mittelständischen Unternehmen sind jedoch oft nicht systematisch ausgewählt, aktiviert und kontrolliert und daher eher als Sweetheart-Deals bzw. Mäzenatentum zu klassifizieren. Im Folgenden wird am Beispiel des Fahrzeugtechnikentwicklers BFFT gezeigt, dass Sponsoring als strategisches Invest auch im Mittelstand – mit einem „überschaubaren“ Mitteleinsatz und ohne Agenturunterstützung – möglich ist.

1. Einleitung

Was man für „seine Liebsten“ macht, lässt sich nicht immer rational begründen. Und so passt der Begriff „Sweetheart-Deal“¹ ganz gut für Sponsorships, die aus „Liebe“ zum Gesponserten (z.B. einem Profiklub) gemacht werden und nicht (nur) aus strategischen Überlegungen. Erfolgt ein solches Engagement aus rein gönnerhaften Überlegungen und ohne erwartete Gegenleistung (wie es Wesensmerkmal des Sponsorings ist), handelt es sich nicht um Sponsoring, sondern um Mäzenatentum.²

Blickt man auf die „Sponsoring“-Aktivitäten der mittelständischen Unternehmen in Deutschland, sind viele Engagements eher letzterem denn dem Sponsoring als Kommunikationsinstrument zuzuordnen.

Dem gegenüber steht ein strategischer Einsatz des Sponsorings, bei dem die Auswahl eines Sponsoring-Objekts auf Basis eines klar definierten Marken- und Kommunikationskonzepts erfolgt, das systematisch als Teil des Kommunikationsmixes umgesetzt und letztlich auch konsequent auf seinen Erfolg hin kontrolliert wird.³

Im Folgenden wird am Beispiel des Fahrzeugtechnikentwicklers BFFT aufgezeigt, wie Sponsoring in einem mittelständischen Unternehmen als strategisches Invest genutzt werden kann, d.h. zielorientiert, mit ökonomischen Ressourceneinsatz und letztlich mit Erfolg:

Nach einer knappen Einordnung der Begriffe Mittelstand und Sponsoring in den wissenschaftlichen Kontext (Abschnitt 2) folgt eine Kurzvorstellung von BFFT sowie des Hintergrunds für den strategischen Sponsoringeinsatz (Abschnitt 3). Danach wird das BFFT Markenleitbild erläutert (Abschnitt 4), das die Basis für die Erstellung des BFFT Sponsoringskonzepts (Abschnitt 5) darstellt. Anschließend wird auf die Erfolgskontrolle (Abschnitt 6) und weitere Planung (Abschnitt 7) des präsentierten Konzepts eingegangen. Der Beitrag endet mit einer kurzen Zusammenfassung (Abschnitt 8).

2. Einordnung

Begriffsbestimmung Mittelstand

Für den Mittelstand – synonym ist auch oft von KMU (Klein- und Mittelunternehmen) die Rede – sind in der Literatur unterschiedliche Definitionen bzw. Abgrenzun-

1 Engl. Übersetzung für „Sweetheart“: der/die Liebste

2 Vgl. Preuß, 2009, S. 283

3 Vgl. Schilhaneck, 2008a, S. 132 ff.; Schilhaneck, 2008b, S. 52 ff.; Schilhaneck/Walzel, 2011, 309 ff.

gen vorzufinden. Im Kern beruhen diese auf gleichen Kriterien zur Unterscheidung zwischen Klein-, Mittel- und Großunternehmen (u.a. Mitarbeiterzahl, Umsatz), jedoch variieren die Klassifizierungsgrenzen. Abgrenzungsansätze gehen beispielsweise auf die Europäische Union, das deutsche Handelsgesetzbuch oder das deutlich praxisorientiertere Institut für Mittelstandsforschung (IfM) zurück.

Für den vorliegenden Beitrag wird das Raster des IfM herangezogen, das folgende Differenzierung vorsieht⁴:

- Kleinunternehmen: < 10 Mitarbeiter, < 1 Mio. € Umsatz
- Mittelunternehmen: 10 - 499 Mitarbeiter, 1 - 49,9 Mio. € Umsatz
- Großunternehmen: > 500 Mitarbeiter, > 50 Mio. € Umsatz

Begriffsbestimmung Sponsoring

In der deutschsprachigen Literatur wird zur Sponsoring-Definition i. d. R. auf Bruhn (2010, 6 f.) zurückgegriffen. Demzufolge versteht man unter Sponsoring die:

- „Analyse, Planung, Umsetzung 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 und/oder den Medien
- unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind,
- um damit gleichzeitig Ziele der Marketing und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“

⁴ Vgl. Hamann, 2013, S. 4 ff., ergänzend Immermann/Stumpf, 2014, S. 18 ff.

3. Kurzvorstellung BFFT und Hintergrund für strategischen Sponsoringeinsatz

BFFT ist ein Fahrzeugtechnikentwickler aus Ingolstadt mit Schwerpunkt Elektronik. 1998 als Zwei-Mann-Betrieb gegründet, beschäftigte das Unternehmen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 rund 600 festangestellte Mitarbeiter an sechs Standorten im In- und Ausland. Gemäß der in Kapitel 2 genannten Definition von KMU zählt BFFT damit streng genommen nicht mehr zum Mittelstand. Wie Abbildung 1 zeigt, sind die beiden zur Klassifizierung herangezogenen Größen jedoch erst in den letzten Jahren an die genannten Grenzwerte herangerückt. Zudem hat das hier thematisierte Sponsoringkonzept seinen Ursprung im Jahr 2010. Insgesamt ist daher nach Ansicht der Autoren der Blickwinkel des mittelständischen Unternehmens für dieses Fallbeispiel (noch) angebracht.

Das BFFT Leistungsspektrum reicht von ersten Konzepten über prototypische und serienbegleitende Systementwicklungen bis hin zu deren Qualifizierung und Absicherung. Die Schwerpunkte liegen dabei auf automobilen Trendthemen wie Infotainment, Elektrifizierung und Fahrerassistenzsystemen. Hauptkunde ist der Volkswagen Konzern, insbesondere der Premiumhersteller Audi.

Als Entwicklungsdienstleister in der dynamischen Automobilindustrie, noch dazu im rasant wachsenden Feld der Fahrzeugelektronik, sind hoch qualifizierte Mitarbeiter elementar wichtig (Kompetenzaufbau, Wieder-/Neubeauftragungen, Unternehmenswachstum). Dem gegenüber steht jedoch ein eklatanter Fachkräftemangel in eben diesem Feld. BFFT entgegnet dieser Situation mit einer bewussten Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Zur Umsetzung dieser Positionierung wurde ein umfassendes Marken- und Marketingkonzept eingeführt, bei dem Sponsoring ein wichtiges Umsetzungsin-

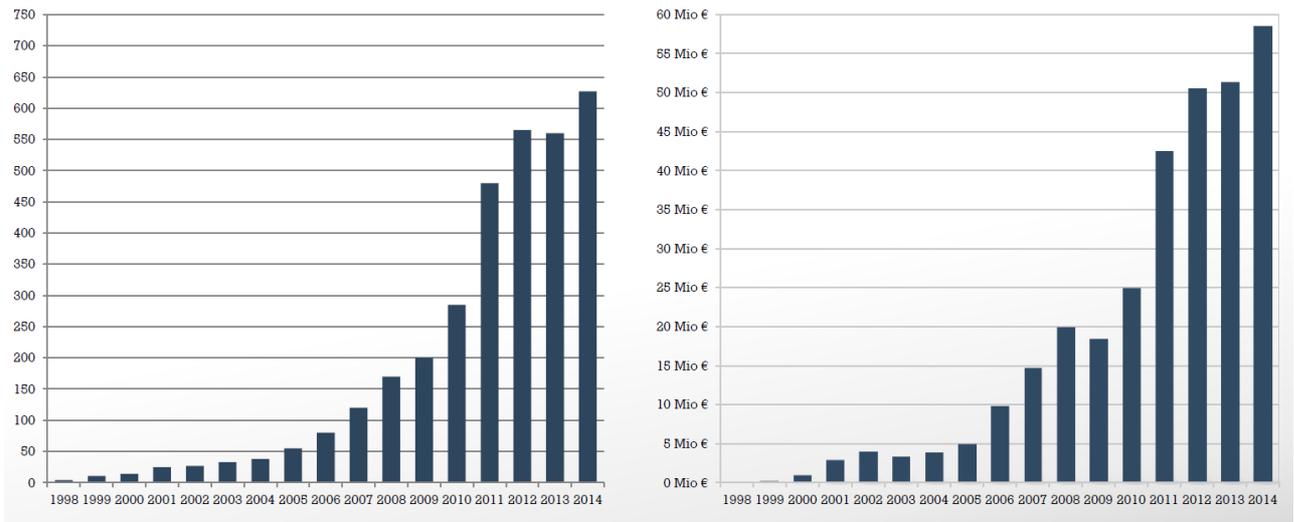


Abb. 1: Entwicklung der Mitarbeiter- (links) und Umsatzzahlen (rechts) bei BFFT seit Unternehmensgründung 1998 (Quelle: BFFT).

strument darstellt. Die Zielgruppen der BFFT Sponsorships sind zum einen die eigenen Mitarbeiter (Ziel: Identifikation, Bindung), zum anderen potentielle neue Mitarbeiter/Bewerber (Ziel: Bekanntheit, Image, Anwerbung). Ergänzend sind zudem Kunden als Zielgruppe anzufügen (Ziel: Vernetzung, Bindung).

4. Die Marke BFFT als strategischer Rahmen

Anfang 2011 führte das Unternehmen das bis heute bestehende BFFT Markenleitbild ein. Grundlage dazu waren 80 standardisierte Tiefeninterviews mit Mitarbeitern aus allen Alters- und Hierarchiestufen. In einem ersten Schritt wurde die interne Markenidentität (das „Selbstbild“ der Marke BFFT) erarbeitet, in einem zweiten Schritt sodann ein Markenleitbild definiert, welches sich aus einer übergeordneten Unternehmensvision, einem Markenclaim, mehreren Markenwerten und der Markenpersönlichkeit zusammensetzt (vgl. Abbildung 2)⁵.

Ergänzend wurde eine Mitarbeiterbefragung eingeführt, welche seitdem jährlich

- Hobbies, Wünsche und Interessen,
- die Zufriedenheit mit den verschiedenen Marketingmaßnahmen (u.a. auch Sponsoring) sowie
- die Passgenauigkeit der Markenpersönlichkeitsdimensionen evaluiert.

Die **Vision** von BFFT ist es, das „coolste“ Engineering Unternehmen der Region (Ingolstadt), Branchentrendsetter und damit Lieblingsarbeitgeber zu sein. Im Entwicklungsbereich (Fahrzeugelektronik) mit dem Hauptkunden Audi wird ein Premiumanspruch verfolgt. Zusammengefasst wird die Vision als „der etwas andere Fahrzeugtechnikentwickler“.

Das BFFT **Markenleitbild** besteht aus drei Bausteinen: Was BFFT im (Marken-) Kern ausmacht, sind (1) die BFFT Markenwerte (bezogen auf die Leistungen gegenüber Kunden ebenso wie das Engagement gegenüber den eigenen Mitarbeitern) Flexibilität, Zuverlässigkeit, Engagement und Kundennähe. Aus diesen Werten leitet sich die (2) BFFT Markenpersönlichkeit ab, die mit den Attributen entspannt, modern, anders, offen und natürlich beschrieben wird. Dies wird schließlich im (3) BFFT Markenclaim zusammenge-

⁵ Vgl. zu diesem Vorgehen Esch, 2008, S.81; Schilhaneck, 2008a, S. 112 ff.; Schilhaneck, 2008b, S. 47 f.; Schilhaneck, 2011, S. 124 f.;



Abb. 2: BFFT Markenleitbild (Quelle: BFFT).

fasst: Wir bewegen Menschen – „technisch“ durch innovative Entwicklungen rund um das Automobil und „emotional“ durch besondere Maßnahmen gegenüber unseren Zielgruppen. Letztere sind neben Mitarbeitern und Kunden wie bereits erwähnt auch Bewerber sowie die allgemeine Öffentlichkeit. Finales Ziel des BFFT Marketings ist es, bei diesen Zielgruppen Markenbekanntheit, -image und letztlich -treue zu steigern.

5. BFFT Sponsoringkonzept

Um dieses (auf experimentellen Erkenntnissen beruhende) Konzept in die Praxis umzusetzen, bedarf es geeigneter Kommunikationsinstrumente. Hier kann man sich grundsätzlich des gesamten Marketing-Mixes bedienen – wobei Qualität (im Sinne von Passgenauigkeit auf die eigenen Ziele) vor Quantität geht. Im Folgenden wird nur auf das Kommunikationsinstrument Sponsoring eingegangen, auch wenn BFFT zusätzlich eine Vielzahl anderer Instrumente, wie z.B. Social Media, Messebesuche, Anzeigenwerbung, einsetzt.

Leitlinien für die Auswahl der Sponsoringplattformen und Sponsoringobjekte waren:

- Fokus auf Region Ingolstadt (gemäß dem Hauptsitz des Unternehmens)
- Orientierung an den Hobbies/Interes-

sen der Mitarbeiter (gemäß den jährlich durchgeführten Umfragen unter der gesamten Belegschaft)

- Initiieren besonderer, außergewöhnlicher Aktivierungsmaßnahmen mit hohen emotionalen und/oder verbindenden Eigenschaften
- Sekundär (wenn auch erwünscht): typische Sponsoringziele wie Bekanntheitsgradsteigerung und Mediensichtbarkeit

Nachfolgend werden die von BFFT durchgeführten Sponsorships genauer vorgestellt, wobei eine Unterteilung in „aktive“ und „passive“ Sponsoringengagements vorgenommen wurde.

5.1 Aktive Sponsorships

Aktive Sponsorships ermöglichen den Mitarbeitern (und z.T. auch Kunden, Bewerbern sowie Angehörigen der Mitarbeiter) eine aktive Teilnahme, ein „tatsächliches“ Bewegen. Ziele dabei sind neben Unternehmensidentifikation und damit letztlich Mitarbeiterbindung die Gesundheitsförderung sowie die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander.

a) Triathlon Ingolstadt

Nachdem die BFFT Mitarbeiter in den jährlichen Umfragen Laufen, Schwimmen und Radfahren regelmäßig als ihre Hauptinteressen nannten, lag die Kombination

aus allen drei Sportarten, sprich Triathlon, nahe (Sponsoringplattform). Und da Ingolstadt mit dem jährlich im Juni stattfindenden Triathlon Ingolstadt eine überregional bekannte Breitensportveranstaltung im Programm hat, war auch schnell ein passendes Sponsoringobjekt gefunden. BFFT ist daher seit 2012 Hauptsponsor des Triathlon Ingolstadt. Vertraglich geregelt sind insbesondere Werbeflächen-Rechte auf Banden, Bojen und im Zielbereich. Zentral ist aber das Recht auf ein BFFT „Fitness- und Fanzelt“ direkt an der Strecke, das (exklusiv) den BFFT Mitarbeitern am Wettkampftag zur Verfügung steht. Hier können sie sich umziehen, Kollegen anfeuern, sich mit Getränken und Snacks stärken oder einfach nur ausruhen. Das BFFT Zelt ist dabei die Spitze eines breiten Aktivierungsprogramms, das jährlich zu Jahresanfang startet. BFFT bietet allen Mitarbeitern die kostenlose Teilnahme an diversen Vorbereitungsworkshops (z.B. Leistungsdiagnostik, Neopren-Schwimmtraining, Ernährung). Flankierend erhalten alle teilnehmenden BFFT Mitarbeiter für den Wettkampftag einheitliche BFFT Shirts und das Erlebte wird in einem aufwändig geschnittenen Emotionsvideo festgehalten. Dieses dient, über die BFFT Social Media Kanäle gestreut, auch dem eher sekundären Ziel von Markenbekanntheit und Image. In den vergangenen Jahren haben bis zu 140 Mitarbeiter aktiv am Triathlon teilgenommen. Insgesamt konnten seit Beginn des Sponsorings 339 Starts im BFFT Trikot verzeichnet werden.

b) Halbmarathon Ingolstadt

Das zweite aktive Sponsoring betrifft die unter BFFT Mitarbeitern so beliebte Freizeitaktivität „Laufen“. Hier ist BFFT seit 2013 Sponsor beim Halbmarathon Ingolstadt. Der Vertrag beinhaltet analog dem Triathlon-Vertrag Rechte für Werbeflächen (Banden, Flags, Torbogen) sowie einen BFFT Meetingpoint an der Strecke. Letzterer ist wiederum zentraler Bestand-

teil der Aktivierung am Wettkampftag, bietet teilnehmenden wie zuschauenden BFFT Mitarbeitern einen gemeinsamen Anlaufpunkt mit Snacks, Getränken, Sitzgelegenheiten und darüber hinaus einem Top Blick auf die Strecke (kurz vor dem Ziel). Zudem werden alle Läufer mit BFFT Funktionsshirts ausgestattet. Weitere Aktivierungsbausteine sind ein Vorbereitungsprogramm für alle Mitarbeiter mit diversen Kursen und Workshops (z.B. Lauschuhworkshop, Lauftreff, finanzielle Unterstützung der Teilnahme an vorbereitenden regionalen Läufen im Vorfeld). In den vergangenen Jahren haben sich im Schnitt bis zu 40 Mitarbeiter auf die Laufstrecke gemacht.

5.2 Passive Sponsorships

Passive Sponsorings betreffen den passiven Sportkonsum, also das Zuschauen oder im Sinne des BFFT Markenclaims das „emotional bewegt werden“. Ziele sind dabei Unternehmensidentifikation und Mitarbeiterbindung, jedoch auch (regionale) Markenbekanntheit und Imageeffekte (insb. bei Nutzung für Bewerber, Kunden und Öffentlichkeit).

a) FC Ingolstadt 04 (FCI)

Da die jährlichen Umfragen nach den Interessen der Mitarbeiter – bei einer überwiegend männlichen Belegschaft wenig überraschend – Fußball als eines der größten Interessen identifizierten, entschloss sich BFFT zu einer Partnerschaft mit dem FCI (seit der Saison 2015/2016 in der 1. Bundesliga spielt). Als Partner hält BFFT dort seit 2010 klassische Rechte (Werbeflächen, Hospitality, etc.), seit 2012 darüber hinaus etwas Besonderes: Bei jedem FCI-Heimspiel steht das „BFFT Fansofa“ im Audi Sportpark direkt am Spielfeldrand (Ecke zwischen Heimbank und Tor) und ermöglicht dort money-can't-buy-experiences (näher ran kommt niemand). Die 2x2 Plätze werden

regelmäßig an Mitarbeiter wie Kunden und über den BFFT Facebook-Kanal auch an die interessierte Öffentlichkeit verlost (in der vergangenen Saison ging BFFT für öffentliche Verlosungen zudem eine Medienpartnerschaft mit einem lokalen Radiosender ein). Weitere Aktivierungsmaßnahmen sind Kids-Eskorten für Mitarbeiter-Kinder sowie Stadionbesuche mit bis zu 100 Mitarbeitern bei Top-Spielen. Schließlich wurde in der aktuellen Saison 2014/2015 erstmalig LED Bandenwerbung geschaltet. BFFT nutze diese klassische Aktivierungsmaßnahme als besondere Aktion zur Mitarbeitergewinnung: In verschiedenen Sequenzen wurden zielgerichtete Botschaften mit Fußballbezug an Bewerber geschaltet, wie etwa „Spielmacher gesucht“. Auf der BFFT Website wurden zeitgleich die drei Teampositionen Libero, Spielmacher und Mittelstürmer als allgemeine Stellenanzeigen hinterlegt.

b) ERC Ingolstadt (ERCI)

Das zweite passive Sponsoring deckt ein regional sehr wichtiges Feld ab: Eishockey. Noch vor der DEL Meisterschaft des ERCI in der Saison 2013/2014 wurde BFFT Partner der Ingolstädter „Panther“. In den Vertragsrechten wird wieder der besondere BFFT Weg deutlich: Neben klassischen Rechten wie Bandenpräsenz erhält BFFT das exklusive Recht ein BFFT Fansofa auf einem bisher ungenutzten Balkon aufzustellen. Damit kann BFFT die besten Plätze in der Saturn Arena bieten, mit freier Sicht auf die Eisfläche. Flankiert wird der Abend für die Gewinner der regelmäßigen Verlosungen (Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit) mit Essens- und Getränkegutscheinen sowie einem Tisch-Kicker für die Pausen. Anlässlich des Ingolstädter Titelgewinns 2014 wurde als weitere Aktivierungsmaßnahme eine die Playoffs begleitende Social Media Kampagne zur Unterstützung des ERCI gestartet.

c) Cinestar Ingolstadt

Um den Fokus nicht nur auf sportliche Aspekte zu legen, wurde zudem Anfang 2015 ein weiteres BFFT Fansofa im Bereich Kultursponsoring gelauncht: 10 exklusive (blau gebrandete) Sitze bei ausgewählten Kinovorstellungen im Cinestar Ingolstadt. Die Plätze wurden bisher nur an Mitarbeiter verlost. Das neue Fansofa soll jedoch auch extern genutzt werden, so dass z. B. auch Plätze an BFFT Facebook-Fans verlost werden. Damit wurde das bisher stark „sport-lastige“ Angebot für BFFT Mitarbeiter erweitert, was den Ergebnissen der jährlichen Umfragen zu Interessen und Hobbies der Belegschaft Rechnung trägt.

6. Erfolgskontrolle

Zu einer systematischen Auswahl und Aktivierung von Sponsorships gehört eine stringente Erfolgskontrolle. Im Fall von BFFT erfolgt dies anhand von Zielgruppenbefragungen (Mitarbeiter, Bewerber) sowie einem internen Marketing-Review-Prozess. Ergänzend geben verschiedene Unternehmensawards Hinweise auf die Stimmigkeit der Marketing- bzw. Sponsoringmaßnahmen. Im Folgenden wird näher auf diese Kontrollmechanismen eingegangen.

a) Mitarbeiterbefragungen

Seit 2011 führt die BFFT Marketingabteilung die bereits mehrfach erwähnte jährliche Mitarbeiterumfrage durch, in denen neben den Interessen auch die Zufriedenheit mit einzelnen Marketingmaßnahmen (wie den Sponsorships/Fansofas) abgefragt wird. In der Regel wurden dabei Stichprobengrößen von >50% der Festangestellten und bestätigende Zufriedenheitsangaben mit den (aktiven/passiven) Sponsoringmaßnahmen von besser als 2,0 nach dem Schulnotensystem erreicht.

b) Bewerberbefragungen

Zum anderen wurde 2014 erstmals eine groß angelegte Umfrage in der Zielgruppe der Bewerber durchgeführt (946 Studenten der Technischen Hochschule Ingolstadt), die Markenbekanntheit und Markenimage abfragte. Auch sie ließ Rückschlüsse auf die Effektivität unserer Sponsoringaktivitäten zu: So gab knapp ein Drittel (28,8%) der Umfrage-Teilnehmer an, BFFT über die Sponsoringaktivitäten bei Triathlon, Halbmarathon, FCI und ERCI zu kennen (Ziel Markenbekanntheit).

c) Interne Marketing-Reviews

Zudem werden alle Kommunikationsinstrumente – nicht nur Sponsoring – in einem jährlich aktualisierten Marketing-Strategie-Papier qualitativ bewertet hinsichtlich ihrer Zielerreichung (Punkte-Scoring). Dies ist die Basis für die Arbeit der Marketingabteilung im Folgejahr und führte auch bereits mehrfach zu Erweiterungen und Ausdifferenzierungen der BFFT Sponsorships. Zum Beispiel ergab die letztjährige Review, dass das passive Sponsorship beim FCI bisher zu wenig auf das Ziel überregionale Markenbekanntheit einzahlt. Daher wurde in der Rückrunde der Bundesligasaison 2014/15 erstmalig die (TV-relevante) LED-Bande im Rahmen einer Kampagne zur Mitarbeitergewinnung belegt (vgl. Abschnitt 5.2).

d) Unternehmensawards

Auch externe Unternehmensauszeichnungen und -preise sind indirekt eine Bestätigung der Marketing-Arbeit, auch wenn sie nicht direkt auf einzelne Sponsorings zurückgeführt werden können. So wurde BFFT 2014 und 2015 vom FOCUS als „Beste Arbeitgeber Deutschlands“ in der Kategorie Mittelstand/Automobilindustrie ausgezeichnet, beide Jahre auch als „Top Arbeitgeber“ zertifiziert und erhielt 2014 den Bayerischen Mittelstandspreis. Bei

allen Preisen spielen die Attraktivität als Arbeitgeber und die Mitarbeiterorientierung eine entscheidende Rolle.

7. Ausblick

Die Weiterentwicklung bzw. Anpassung der Maßnahmen rund um die BFFT Sponsorships ist ein laufender Prozess. Einerseits sind Erkenntnisse aus der Erfolgskontrolle (s. Kapitel 6) umzusetzen, andererseits bieten neue Ideen (z.B. Verknüpfung Sponsoring und CSR) sowie Aspekte aus dem laufenden Tagesgeschäft (z.B. erhöhter Mitarbeiterbedarf) immer wieder Ansätze für Veränderungen. Folgende Anpassungen plant BFFT im Rahmen der verschiedenen Sponsoringmaßnahmen:

- Bei den aktiven Sponsorships wurde seit 2015 das Anmelde-Prozedere optimiert, inhaltlich jedoch wenig geändert. So konnten sich die Teilnehmer am Triathlon Ingolstadt letztes Jahr bspw. erstmalig direkt über das BFFT Intranet anmelden.
- Dagegen wird aktuell überlegt die Aktivierung der passiven Sport-Sponsorships (FCI, ERCI) auf die anderen deutschen BFFT Standorte mit mehreren Mitarbeitern (Berlin, Regensburg) auszuweiten. So könnte man je nach aktueller Lizenzzusammensetzung Ticketkontingente bei Auswärtsspielen der beiden Clubs kaufen und mit den Belegschaften vor Ort die Ingolstädter Mannschaften unterstützen. Der Ansatz des BFFT Fansofas im Kino wurde im vergangenen Jahr bereits regional umgesetzt (Kinobesuche in Berlin, Regensburg, Gifhorn).
- Ebenso werden momentan mögliche Partnerschaften mit (Eishockey- und Fußball) Vereinen bei den erwähnten Standorten vor Ort sowie am Auslandsstandort Belmont, USA, geprüft.
- Schließlich baut BFFT gerade den Bereich Corporate Social Responsibility

(CSR) auf und will hierfür wenn möglich Synergien zu den bestehenden Partnerschaften nutzen. So konnte beispielsweise bereits eine Rollstuhlfahrerin des Schanzer Rollis Fanclub ein FCI-Spiel direkt neben dem BFFT Fansofa verfolgen.

8. Zusammenfassung

Oft sind Sponsorships von mittelständischen Unternehmen nicht systematisch ausgewählt, aktiviert und kontrolliert und daher eher als Sweetheart-Deals bzw. Mäzenatentum zu klassifizieren.

Das Beispiel des Fahrzeugtechnikentwicklers BFFT aus Ingolstadt zeigt, dass es auch anders geht. Hier wird seit fünf Jahren Sponsoring als strategisches Kommunikationsinstrument und integrativer Teil der Kommunikationsstrategie eingesetzt.

- Rahmangebendes, experimentell abgeleitetes Markenleitbild
- Systematische Auswahl von Sponsoring-Objekten auf Basis regelmäßiger Umfragen
- Stringente Aktivierung mit exklusiven Vertragsrechten zu BFFT Fansofas im Stadion/Kino bzw. Meetingpoints an der Wettkampfstrecke sowie vernetzenden Vorbereitungsangeboten
- Regelmäßige Erfolgskontrolle durch Umfragen, Scoring-Modelle und (indirekt) Auszeichnungen/ Preise

Das Fallbeispiel zeigt, dass Sponsoring als strategisches Invest auch im Mittelstand – mit einem „überschaubaren“ Mitteleinsatz und ohne Agenturunterstützung – möglich ist. Zentrale Erfolgsfaktoren dafür sind ein überlegter, auf die individuelle Zielsetzung ausgerichteter Reinvest sowie eine kreative Aktivierung.

Abschließend sei erwähnt, dass Sweetheart-Deals für viele kleine (Sport-) Vereine eine wichtige Geldquelle und aus

Unternehmenssicht keinesfalls verwerflich sind. Der Beitrag soll aufzeigen, dass die Unterstützung eines Vereins oder anderen Sponsoring-Objektes bei systematischem Einsatz auch für das mittelständische Unternehmen (wirtschaftlich) ein profitabler „Deal“ sein kann.

Zu den Autoren:



Annemarie Schmitgen

BFFT Gesellschaft für Fahrzeugtechnik mbH
Dr.-Ludwig-Kraus-Straße 2
85080 Gaimersheim

Telefon: +49 8458 / 3238 - 2215

E-Mail: annemarie.schmitgen@bfft.de

Annemarie Schmitgen kam nach dem Abschluss ihres Sportökonomie-Studiums an der Universität Bayreuth zum Fahrzeugtechnikentwickler BFFT aus Ingolstadt – zunächst im Kundenprojekt, dann als Mitarbeiterin und nun stellvertretende Abteilungsleiterin Marketing-Kommunikation. Gemeinsam mit ihren Kollegen kümmert sie sich um interne und externe Kommunikation, unter anderem auch um das Instrument Sponsoring.



Dr. Michael Schilhaneck

BFFT Gesellschaft für Fahrzeugtechnik mbH
Dr.-Ludwig-Kraus-Straße 2
85080 Gaimersheim

Telefon: +49 8458 / 3238 - 289

E-Mail: michael.schilhaneck@bfft.de

Studium und Promotion an der Universität Bayreuth im Fachbereich Sportökonomie. Erste berufliche Tätigkeiten bei der Premiere AG (Strategie) und der Deutschen Telekom AG (Sportmarketing). Dann der Wechsel in die Heimatregion Ingolstadt zu dem mittelständischen Entwicklungsunternehmen BFFT. Hier zunächst Leiter der neu gegründeten Abteilung Marketing-Kommunikation, später Bereichsleiter Markenführung und Strategisches Management. In beiden Funktionen für die Auswahl und konzeptionelle Ausgestaltung der Sponsorships des Unternehmens verantwortlich.

Literatur

- Bruhn, M. (2010). *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz* (5., vollständig überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.-R. (2008). *Strategie und Technik der Markenführung* (5., vollständig überarb. u. erw. Aufl.). München: Vahlen.
- Hamann, G. (2013). *Strategisches Management für KMU. Unternehmenswachstum durch (r)evolutionäre Unternehmensführung*. Diplomica: Hamburg.
- Immerschmitt, W. & Stumpf, M. (2014). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Gabler.
- Preuß, H. (2009). Sponsoring im Spitzensport. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport), S. 282-299. Schorndorf: Hofmann.
- Schilhaneck, M. (2008a). *Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Markenmanagement und Kundenbindungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Schilhaneck, M. (2008b). *Brand management in the professional sports club setting*. In *European Journal for Sport and Society* 5 (1), S. 45-65.
- Schilhaneck, M. (2011). Markenmanagement im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.): *Marketing im Sport* (Grundlagen, Trends, und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing), S 117-142. Schmidt: Berlin.
- Schilhaneck, M. & Walzel, S. (2011). Markenkommunikation mit Sport – Optimierungsansätze durch das Neuromarketing. In: T. Schierl & Schaaf, D. (Hrsg.): *Sport und Werbung*, S. 309-326, Köln: Halem.