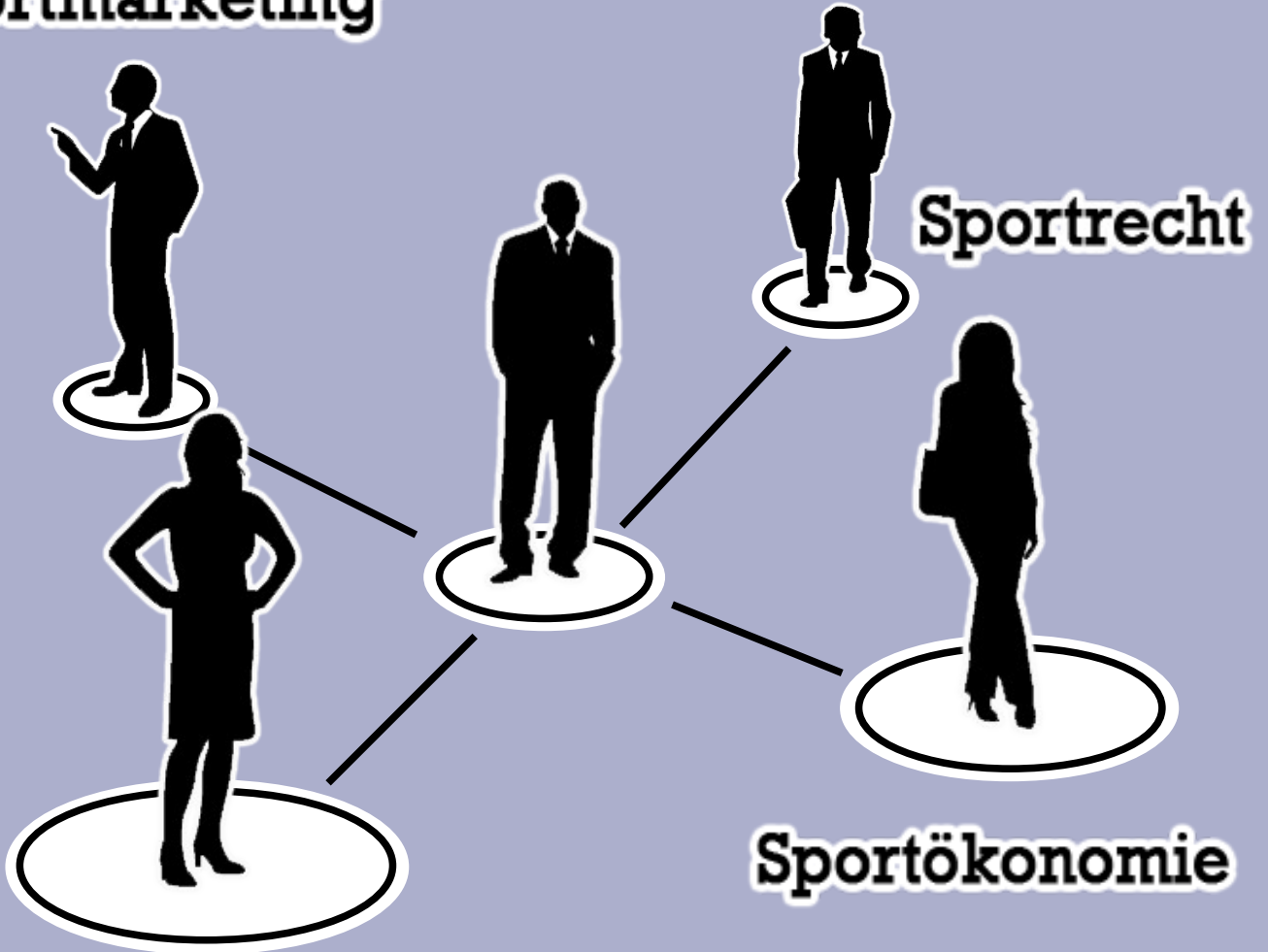


**SCIAMUS**

***SPORT* und **MANAGEMENT****

**Sportmarketing**



**Sportrecht**

**Sportökonomie**

**Sportmanagement**

**AUSGABE 3/2010**

**[www.sport-und-management.de](http://www.sport-und-management.de)**

# Impressum

**Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann  
Benedikt Römmelt

**Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer  
Prof. Dr. André Bühler  
RA Dr. Rainer Cherkeh

**Chefredakteur/  
Editor-in-Chief** Robin Heinze  
E-Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto: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](mailto: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](mailto:redaktion@sciamus.de)

**ISSN** 1869-8247  
Ausgabe 3/2010  
© 2010 Sciamus GmbH, Hof

**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](http://www.sport-und-management.de)

## **Geleitwort von Prof. Dr. Gerd Nufer**

Liebe Leserinnen und Leser,

Spanien ist verdienstermaßen Fußball-Weltmeister geworden. Das deutsche Team hat ebenfalls einen sehr guten Eindruck hinterlassen und weltweit viele neue Sympathien gewonnen. Die WM hat gezeigt, dass sich "Sommermärchen" auch im (südafrikanischen) Winter ereignen können. Märchen sind allgemein definiert als Erzählungen, die von wundersamen Begebenheiten berichten. Charakteristisch für Märchen sind u.a. das Erscheinen phantastischer Elemente wie sprechenden Tieren, Riesen und Zaubereien. "Märchenhaft" ist in diesem Sinne auch die Entwicklung von "Sciamus – Sport und Management": Innerhalb kürzester Zeit hat es die Zeitschrift geschafft, eine Lücke in der deutschsprachigen Journal-Landschaft zu schließen, indem sie durch eine praxisgeleitete Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse eine Brücke von der Theorie zur Praxis des Sportmanagement baut, wie es keiner anderen Zeitschrift zur Sportökonomie gelingt. Im Ergebnis ist das eine echte USP – erreicht ganz ohne das Zutun von Zauberern oder Hexen...

Die vorliegende Ausgabe von "Sciamus – Sport und Management" stellt das Sportmanagement einmal mehr in seiner ganzen, reizvollen Breite dar: Frank Daumann und Mathias Langer führen eine Branchenstrukturanalyse zum Markt für Beach-Volleyball in Deutschland auf Grundlage des Five-Forces-Modells von Porter durch. Welche rechtlichen Voraussetzungen einzuhalten sind, wenn Sportvereine oder -verbände sich auf ihrer eigenen Homepage im Internet präsentieren, erläutert Torsten Sorge. Matthias Zimmermann entwickelt einen Marketing-Mix für Sporteventmanager, indem er den traditionellen Marketing-Mix zu einem 13P-Ansatz erweitert. Markus Breuer zeigt, wie sich das professionelle Boxen in Deutschland entwickelt hat, welche Marktteilnehmer aktiv sind und welche ökonomischen Besonderheiten zu beobachten sind. Die Frage, ob Sportsponsoring dazu beiträgt, die Identifikation von Konsumenten mit dem Sponsor zu stärken bzw. welche Variablen diese Wirkungsbeziehung beeinflussen, beantworten Jens Zimmermann und Julia Naskrent. Abgerundet wird diese Ausgabe von "Sciamus – Sport und Management" durch ein Interview mit Michael Antonopoulos, CEO der Kieser Trainig AG, über die Strategien der Top-Manager im Sport.

Die Professionalisierung und die Verbreitung innovativer Managementmethoden schreiten sowohl in kommerziellen Sportorganisationen als auch im Non-Profit-Bereich weiter voran. Es ist mir eine Ehre und Freude zugleich, als Mitglied des Editorial Boards von "Sciamus – Sport und Management" diese Entwicklung zu begleiten und dem interessierten Leser anschaulich und verständlich zu präsentieren. Im Namen der Herausgeber und des Editorial Boards lade ich Sie ein, die "Sciamus – Sport und Management" weiterhin mit Beiträgen aus der Wissenschaft und der Praxis des Sportmanagements zu bereichern.

Mit sportlichen Grüßen

Ihr Gerd Nufer

Prof. Dr. Gerd Nufer  
(Mitglied im Editorial Board)



## **Inhaltsverzeichnis**

Frank Daumann, Mathias Langer <b>Der Markt für Beach-Volleyball in Deutschland – eine Analyse der Branchenstruktur aus dem Blickwinkel der Veranstalter – Teil I .....</b>	<b>1</b>
Torsten Sorge <b>Online-Veröffentlichung von Vereins- bzw. Verbandssanktionen und Datenschutz im Sport .....</b>	<b>17</b>
Matthias Zimmermann <b>Der „13P-Ansatz“ – ein Ordnungsrahmen für Eventmanager .....</b>	<b>21</b>
Im Interview mit Michael Antonopoulos – CEO der Kieser Training AG <b>Die Strategien der Top-Manager im Sport .....</b>	<b>36</b>
Markus Breuer <b>Das professionelle Boxen aus ökonomischer Perspektive .....</b>	<b>39</b>
Jens Zimmermann, Julia Naskrent <b>Identifikationsstiftende Wirkung des Sportsponsorings .....</b>	<b>48</b>

Frank Daumann, Mathias Langer

# Der Markt für Beach-Volleyball in Deutschland – eine Analyse der Branchenstruktur aus dem Blickwinkel der Veranstalter – Teil I

## Abstract

Nach einer eher zögerlichen Entwicklung in Deutschland hat der Markt für Beach-Volleyball u. a. bedingt durch die Ernennung als offizielle olympische Disziplin 1996 erheblich an Bedeutung gewonnen. Den Übergang zur Sättigungsphase markiert allerdings bereits das Scheitern der TV-Übertragung durch RTL im Jahre 2005 mangels Zuschauer. Im vorliegenden Beitrag werden nun die Besonderheiten des Marktes für Beach-Volleyball auf Grundlage des Five-Forces-Modells von Porter herausgearbeitet. Dabei zeigt sich, dass sich insbesondere seit 2005 erhebliche Veränderungen auf Seiten der Veranstalter und Ausrichter ergeben haben. Auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend die zu erwartenden zukünftigen Entwicklungen des Marktes beschrieben und Handlungsempfehlungen für die Veranstalter und Ausrichter abgeleitet.

## Hinführung

„Attraktiver Spitzensport, Spaß, unbeschwerter Stimmung und damit ein positives Lebensgefühl“, dafür stehe laut dem ehemaligen RTL-Sportchef Manfred Luppe Beach-Volleyball.<sup>1</sup> Damit liefert er zugleich Gründe, weshalb der Privatsender 2005 mit hohem Produktionsaufwand und dem bewährten Konzept der Medieneventisierung in die Vermarktung der boomenden Sportart einstieg. Der Deutsche Volleyball-Verband (DVV) beabsichtigte mit Hilfe des Engagements von RTL, das zugleich einen vorläufigen Höhepunkt in der bis dahin rasanten Entwicklung dieser Trendsportart in Deutschland darstellte, die Marke Beach-Volleyball zu etablieren.

Bis dato war die Sportart Beach-Volleyball

ein „etablierter Trend“ der Zeit von 1997 bis 2000<sup>2</sup>, der sich weitgehend in der Form von Events ausgebildet und damit in der Entwicklung von Trendsportarten die letzte Phase der Etablierung erreicht hatte.<sup>3</sup> Damit einher ging eine zunehmende Bedeutung des Beach-Volleyballs als Wirtschaftsfaktor, so dass sich eine entsprechende Branche mit zahlreichen Akteuren und einem komplexen ökonomischen Beziehungsgeflecht herausbildete. Zu den Top-Turnieren kommen tausende von Zuschauern. Zudem nutzen viele Unternehmen Beach-Volleyball, da er als erlebnisorientiertes Event realisiert wird, als Plattform der Unternehmenskommunikation. Städte und Regionen, in denen Turniere ausgetragen werden, profitieren von den ökonomischen Wirkungen. Anforderungen an Ausrichter und Veranstalter steigen an. Insbesondere für letztere ist die Kenntnis aktueller Entwicklungen der Branche wichtig, um Chancen und Risiken von Beach-Volleyball-Wettkämpfen zu erkennen und daraus Strategien zu entwickeln, die den Erfolg der Veranstaltung und damit der Branche als Ganzes sichern.

Dies zeigte sich gerade auf dem Höhepunkt im Jahre 2005, als RTL nach niedrigen Einschaltquoten bereits im Oktober den Vertrag löste und sich aus der Übertragung von Beach-Volleyball zurückzog. Veranstalter und DVV mußten, auch aus diesem Grund, eine Neuausrichtung des Beach-Volleyballs vornehmen, um seine Attraktivität sowie sein Branchenwachstum zu sichern. Vor diesem Hintergrund sollen im folgenden die aktuelle Branchensituation analysiert, Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und - mit Fokus auf mögliche neue Veranstalter - Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

<sup>2</sup> Schwier (2000), S. 76.

<sup>3</sup> Vgl. Schwier (2004), S. 15.

<sup>1</sup> Vgl. Heise (2005).

Der Beitrag gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil wird zunächst die Entwicklung des Beach-Volleyballs hin zu einer in Deutschland etablierten Sportart kurz nachgezeichnet, ehe das Untersuchungsobjekt im dritten Abschnitt abgegrenzt wird. Der vierte Abschnitt ist der Darstellung des methodischen Ansatzes, des Five-Forces-Modells von Porter<sup>4</sup>, vorbehalten. Unter Bezugnahme auf dieses Analyseinstrumentarium werden im fünften Abschnitt zunächst die produktionstechnischen Grundlagen des Beach-Volleyballs erläutert, um anschließend die relevanten Akteure der Branche und ihre Verhaltensweisen analysieren zu können.

Im zweiten Teil werden die Wettbewerber der Branche nochmals aufgegriffen und der fünfte Abschnitt komplettiert, indem Kontraktpartner der Input- und Outputseite, potentielle neue Konkurrenten und Anbieter von Substituten näher beleuchtet werden. Darauf aufbauend werden im sechsten Abschnitt Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## **Anfänge und internationale Entwicklung**

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Beach-Volleyballs bildet das moderne Volleyballspiel. Als Wurzeln des Volleyballspiels sind sicherlich alle Ballspiele anzusehen, gleich ob Hochball, Hin-, Rückschlag- oder Zuschlagsspiele, wie sie bei vielen Völkern auf allen Erdteilen schon seit der Frühzeit der Menschheitsgeschichte ausgeübt wurden. Der Ursprung des modernen Volleyballspiels wird mit W. G. Morgan in Verbindung gebracht, der 1895 die Grundidee und erste praktische Umsetzung des modernen Volleyballspiels auf einer Sportlehrerkonferenz öffentlich vorstellte.<sup>5</sup> In diesem Rahmen wurde auch der Name „Volley Ball“ für die neue Sportart geprägt. Im Laufe der ersten beiden Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts verbreitete sich das Volleyballspiel dann auf allen Kontinenten und gewann insbesondere in Asien

schnell an Popularität. In Europa entwickelte es sich erst langsam nach dem Ersten Weltkrieg, vorangetrieben zum einen durch Soldaten der US-Armee, zum anderen durch amerikanische Sportinstrukteure.

Zur gleichen Zeit zeichnete sich in den USA schon eine weitere Entwicklung ab. In den 1920er Jahren wurde im südkalifornischen Santa Monica erstmals Beach-Volleyball gespielt. In Anlehnung an die Regeln des Hallenspiels wurde das Volleyballspiel „Sechs gegen Sechs“ an den Strand verlagert.<sup>6</sup> Noch bis zum Ende der 40er Jahre wurde in dieser Wettkampfform, zudem weiterhin ohne zu blocken, zu schmettern oder zu baggern, gespielt. Als 1947 elf europäische Staaten die Fédération Internationale de Volleyball (FIVB) gründeten, setzte sich die für das Beach-Volleyball zentrale Änderung in den USA durch: Am State Beach in Kalifornien fand das erste offizielle Turnier statt, das in der Wettkampfform „Zwei gegen Zwei“ ausgetragen wurde.

Nachdem die Entwicklung zunächst nur langsam vorangeschritten war, legte 1976 die erste inoffizielle Weltmeisterschaft am State Beach den Grundstein für die Professionalisierung des Beach-Volleyballs in den USA.<sup>7</sup> Das Finalspiel um 5.000 Dollar Siegpriämie besuchten mehr als 30.000 Zuschauer. In den 80er und 90er Jahren gehörte Beach-Volleyball zu den Sportarten mit den höchsten Steigerungsraten hinsichtlich Zuschauerzahlen, Medienpräsenz und Preisgeld.<sup>8</sup> Das gestiegene Zuschauerinteresse führte zu einer Ausweitung der Beach-Volleyball-Serien auf andere Bundesstaaten und damit weg von den Meeresstränden hin zu Inlandspielfeldern. In Folge von Unstimmigkeiten zwischen den Spielern und den Turnierveranstaltern wurde Anfang der 80er Jahre die Association of Volleyball Professionals (AVP) gegründet. Diese Spielergewerkschaft sollte den Spielern helfen, ihre Inter-

6 Vgl. Hömberg/Papageorgiou (1994), S. 15 ff.

7 Vgl. Hömberg/Papageorgiou (1994), S. 18 ff.

8 Vgl. BISp (2001), S. 12. Bei der ersten gesponserten Tour in den USA 1980 belief sich das Preisgeld auf 52.000 USD, 1985 waren es schon 275.000 USD und 1990 rund 2 Mio. USD und 1995 rund 4 Mio. USD.

4 Vgl. Porter (1980), Porter (1985).

5 Vgl. Helbig (1995), S. 12 ff.

essen besser vertreten und mehr Einfluß auf die kommerzielle Entwicklung nehmen zu können.

1987 richtete die FIVB die erste offizielle Weltmeisterschaft am Ipanema-Strand in Rio de Janeiro aus. Seitdem finden regelmäßig offizielle Weltmeisterschaften statt, seit 1997 gemeinsam von der AVP und FIVB ausgetragen. 1990 startete die FIVB die erste „World Series“. Ein Meilenstein für die internationale Entwicklung des Beach-Volleyballs war die Präsentation der Sportart im Rahmenprogramm der Olympischen Spiele von Barcelona 1992. Der große Zuspruch führte dazu, daß Beach-Volleyball bereits eine Olympiade später in Atlanta offizielle olympische Disziplin wurde und bis heute ist.

### Entwicklung in Deutschland

In Deutschland entwickelte sich das Volleyballspiel seit seinen Anfängen in den 1920er Jahren nur langsam. Es führte lange Zeit ein Dasein im Schatten anderer Sportarten und fernab der Öffentlichkeit. Erst 1955 wurde

der selbstständige Deutsche Volleyball-Verband (DVV) gegründet, der in Folge erste Meisterschaften durchführte und internationale Turnierteilnahmen ermöglichte.<sup>9</sup> Mit dem olympischen Hallen-Volleyballturnier im Sommer 1972 in München wurde aufgrund seiner Attraktivität erstmals ein Volleyball-Boom in Deutschland ausgelöst.

Wenngleich das Volleyballspiel in den Vereinen in den 1970er Jahren enormen Zuwachs an Spielern hatte, blieb das in den USA längst praktizierte und auf für die Spieler lukrativen Turnieren gespielte Beach-Volleyball in Deutschland noch unbekannt. Es fand lediglich eine Verlagerung des Hallenspiels „Sechs gegen Sechs“ an den Strand bzw. ein regelloses Ballzuspielen statt.<sup>10</sup> Erst 1988, nachdem bereits die ersten offiziellen Weltmeisterschaften im Beach-Volleyball ausgetragen worden waren, fand das erste nationale Turnier in Deutschland statt. Seitdem gibt es auch in Deutschland eine organisierte Turnierserie. ▶

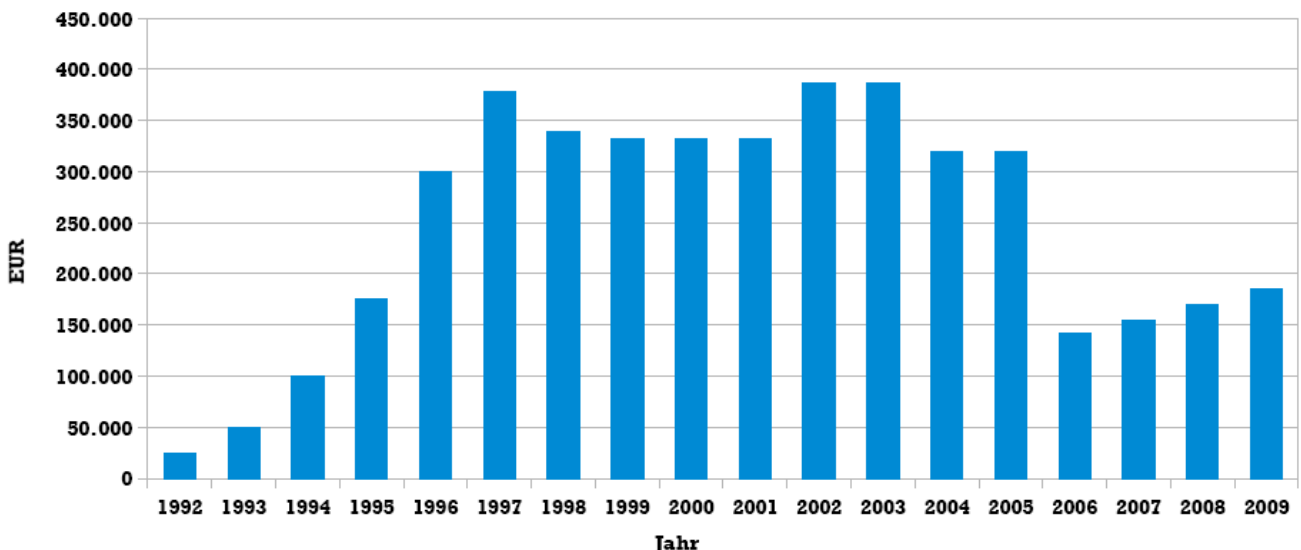


Abb. 1: Entwicklung der Preisgelder im Beachvolleyball (Quelle: DVS GmbH 2009)

<sup>9</sup> Vgl. Helbig (1995), S. 45, S. 58 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Krohn (1994), S. 26.

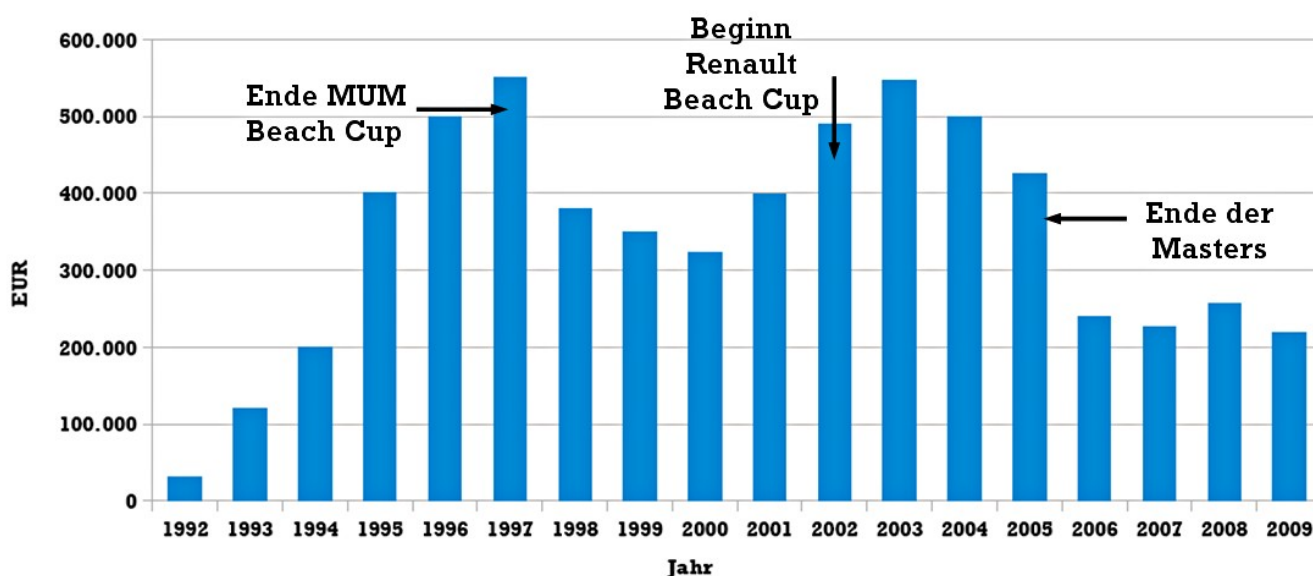


Abb. 2: Entwicklung der Zuschauer vor Ort (Quelle: DVS GmbH 2009)

Diese wurde in den ersten drei Jahren von einer kommerziellen Marketingagentur veranstaltet. Organisatorische Mängel sowie das zunehmende öffentliche Interesse an Beach-Volleyball veranlassten aber den DVV als Dachorganisation des Volleyball- und auch Beach-Volleyball-Sports, ab 1991 die Verantwortung für die Veranstaltung der Beach-Volleyball-Turniere selbst zu übernehmen.<sup>11</sup> Beach-Volleyball etablierte sich anschließend sehr rasch. Neben der bisherigen „Beach-Cup“-Serie lancierte der DVV zudem eine höherwertige „Masters“-Serie und richtete 1992 die ersten Deutschen Meisterschaften aus. In den folgenden zehn Jahren stieg die Zahl der Turniere der beiden Serien sowie der Aktiven rasch an, das Preisgeld und die Zuschauerzahlen konnten um mehr als das zehnfache gesteigert werden.

Abschließend seien noch einige Eckpfeiler der Entwicklung des Beach-Volleyballs in Deutschland angeführt: 1991 wurde auf dem Marktplatz in Husum das erste Inland-Turnier in Deutschland veranstaltet. Es sorgte aufgrund des ungewöhnlichen Umfeldes für die entsprechende Aufmerksamkeit in der Bevölkerung. Durch die Berichterstattung mehrerer Fernsehsender konnte mit Beach-

Volleyball erstmals ein weites Publikum erreicht werden.<sup>12</sup> Die Erklärung des Beach-Volleyballs zur olympischen Disziplin nahm großen Einfluß auf die Entwicklung des Sports in Deutschland. Schließlich steigerten die ersten internationalen Erfolge deutscher Sportler die Popularität des Beach-Volleyballs. Inzwischen sind die deutschen Damen- und Herren-Teams in Europa tonangebend und insbesondere die Herren auch in der Weltspitze vertreten, während auch im Nachwuchsbereich internationale deutsche Erfolge zu verzeichnen sind.<sup>13</sup>

Die spätestens seit dem Jahre 2005 abnehmenden Zuschauerzahlen und die reduzierten TV-Übertragungszeiten zeigen, dass Beach-Volleyball zwar eine in Deutschland etablierte Sportart mit internationalen Erfolgen deutscher Sportler und noch regem Publikumsinteresse ist, sich aber bereits in der Sättigungsphase befindet. Insgesamt kann

<sup>12</sup> Vgl. Krohn (1994), S. 28 f.

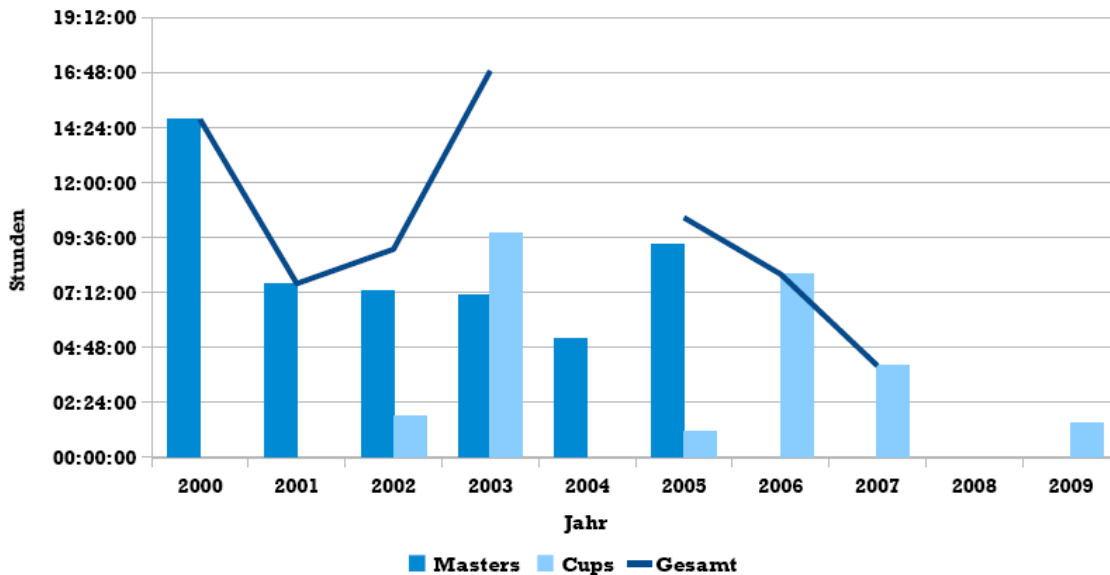
<sup>13</sup> Die EM am Timmendorfer Strand (2004) gewannen Markus Dieckmann und Jonas Reckermann, bei der WM in Berlin (2005) gewannen Julius Brink und Kjell Schneider Bronze. Mit Julius Brink und Jonas Reckermann gab es 2009 erstmals einen WM-Titel für Deutschland. Bei den Damen gewannen Sarah Goller und Laura Ludwig 2007 und 2009 jeweils Silber, 2008 Gold bei der EM. Stephanie Pohl und Okka Rau gelang 2008 ein Sieg bei der FIVB World Tour.

<sup>11</sup> Vgl. Hömberg/Papageorgiou (1994), S. 26.

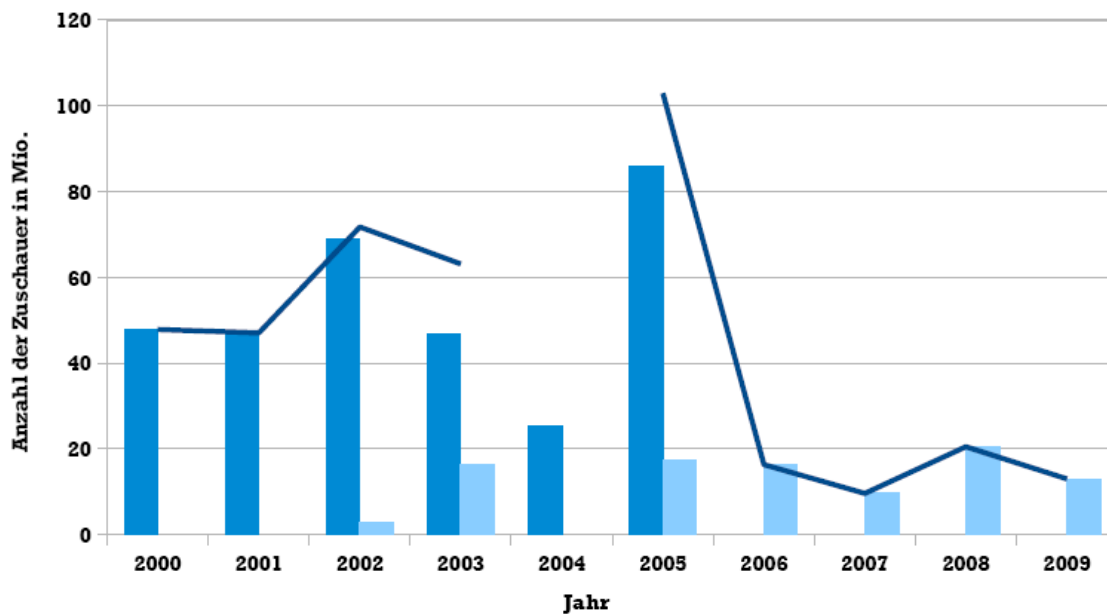


Beach-Volleyball mittlerweile als „normale Sportart“ bezeichnet werden,<sup>14</sup> zumal die Aufnahme und Etablierung im olympischen

Programm und die Aufnahme in die Verbandsstrukturen des deutschen Volleyballs einen hohen Grad an Institutionalisierung und Ausdifferenzierung belegen. ▶



**Abb. 3: TV-Sendezeiten Beach-Volleyball (in Std.) (Quelle: DVS GmbH 2009)**



**Abb. 4: TV Reichweite Beach-Volleyball (in Mio.) (Quelle: DVS GmbH 2009)**

<sup>14</sup> Vgl. Lammprecht/ Stamm (2002).

## Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Beach-Volleyball ist eine Mischung aus Mannschafts- und Rückschlagsportart. Es stehen sich zwei Teams mit jeweils zwei Spielern auf einem Volleyballfeld gegenüber, wobei der Bodenbelag Sand ist. Gespielt wird nach dem internationalen Regelwerk der FIVB. Inoffizielle Spielformen, die in Abwandlung zu diesen Regeln Anwendung finden, wie beispielsweise die im Breitensport häufig anzutreffende Spielform des „Drei gegen Drei“ oder „Vier gegen Vier“, sollen deshalb von der weiteren Untersuchung ausgegrenzt werden.

Das objektive Leistungsniveau<sup>15</sup> der Beach-Volleyball-Spieler ist sehr heterogen. Es reicht vom gelegentlich aktiven Breitensportler bis hin zum international erfolgreichen Leistungssportler. Die Sportler schließen sich in zweier Teams zusammen und messen ihre Leistung im Rahmen sportlicher Beach-Volleyball-Wettkämpfe.

Solche Wettkämpfe sind sehr vielfältig hinsichtlich des Spielmodus und des Leistungsniveaus der Sportler. Sie reichen vom einfachen „Spaßspiel“ am Strand über breitensportliche Freizeit-Turniere bis hin zu standardisierten nationalen und internationalen Ranglistenturnieren mit unterschiedlichen Wertigkeiten. Aufgrund der Vielzahl und Ausdifferenzierung solcher Wettkämpfe muss hier eine sachliche Einschränkung des Untersuchungsgegenstands eingenommen werden, soll die Tiefe der Betrachtung nicht leiden. Der Fokus der Untersuchung soll auf Wettkämpfe an der Spitze des sportlichen Leistungsniveaus beschränkt bleiben. Das sportliche Niveau von Beach-Volleyball-Wettkämpfen wiederum kann aus den sportlichen Leistungsniveaus der teilnehmenden Teams abgeleitet werden.

Beach-Volleyball-Wettkämpfe auf hohem sportlichen Leistungsniveau finden weltweit statt. Um dem Anliegen gerecht zu werden, den deutschen Markt in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen, bilden nationale Wettkämpfe den Gegenstand der Untersuchung.

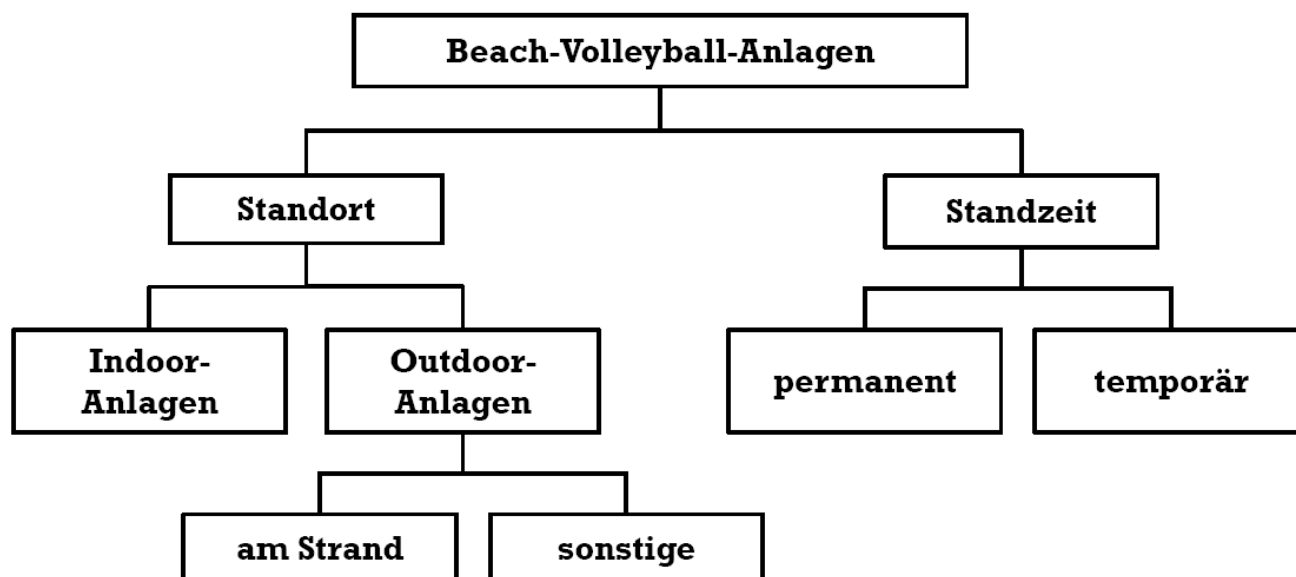
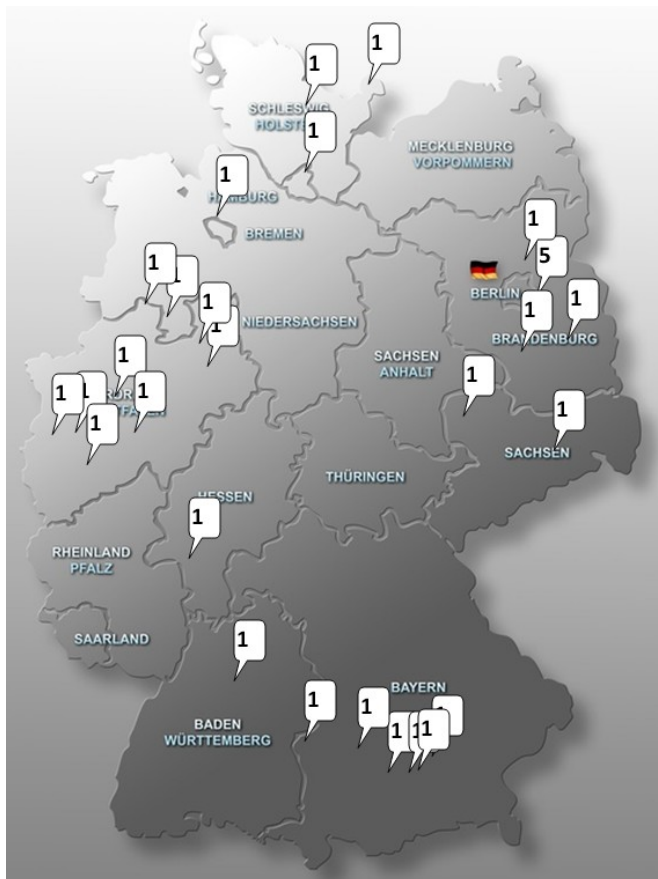


Abb. 5: Unterteilung der Beach-Volleyball-Anlagen (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>15</sup> Zur Unterscheidung in objektive und subjektive Leistung vgl. Grupe (1976), S. 121 f. Die objektive Leistung hat als Referenzbasis die international erzielten Ergebnisse, die subjektive Leistung hat als Referenzbasis die Person und ihre Umwelt.



**Abb. 6: Indoorbeachanlagen in Deutschland**  
(Quelle: <http://www.beach-volleyball.de/index.php?id=505>)

Die Wettkämpfe werden auf Beach-Volleyball-Anlagen ausgeführt, die sich nach ihrem Standort und ihrer Standzeit differenzieren lassen: Hinsichtlich ihres Standorts wird zunächst unterschieden zwischen Outdoor-Anlagen und Indoor-Anlagen, also Beach-Volleyball-Anlagen, die unter freiem Himmel stehen, und solchen, die sich in geschlossenen Räumen befinden.<sup>16</sup> Dabei können die Beach-Sportanlagen durchaus auch in Kombination der beiden Standorte auftreten. Outdoor-Anlagen lassen sich weiter untergliedern in Anlagen am Strand und Anlagen an sonstigen Standorten. Zu den Anlagen am Strand zählen nicht nur Anlagen, die sich an Meeresstränden befinden, sondern auch Anlagen an natürlichen Gewässern wie Seen oder Flüssen. Die sonstigen Standorte sind als Residualgröße zu verstehen, unter der die verbleibenden Standorte wie Parkanla-

<sup>16</sup> Vgl. BISp (2001), S. 16 f.

gen, Freibäder, Spielwiesen etc. subsumiert werden.

Hinsichtlich der Standzeit lassen sich permanente und temporäre Beach-Volleyball-Anlagen unterscheiden. Permanente Anlagen sind fest installiert an einem beständigen Ort und werden höchstens bedarfsweise an die Erfordernisse spezifischer Wettkämpfe angepasst. Temporäre Anlagen stehen hingegen nur zeitweilig für einen bestimmten Wettkampf zur Verfügung, für den sie kurzfristig errichtet und nach dessen Beendigung sie wieder deinstalliert werden.

In sachlicher Hinsicht soll damit der relevante Beach-Volleyball-Markt eingegrenzt werden auf Beach-Volleyball-Wettkämpfe, bei denen nach den internationalen Regeln gespielt wird und an denen Sportler mit einem hohen sportlichen Leistungsniveau teilnehmen. Unter räumlichen Gesichtspunkten werden ausschließlich nationale Wettkämpfe in die Betrachtung mit einbezogen, die an den verschiedensten Standorten von Beach-Volleyball-Anlagen ausgetragen werden können.

### Analyseinstrumentarium

Für die Beschreibung und Analyse von Branchen finden sich unterschiedliche theoretische Ansätze. So werden etwa in den industrieökonomischen Sammelbänden von Oberender<sup>17</sup> Branchen mit Hilfe des im wesentlichen auf Mason<sup>18</sup> und Bain<sup>19</sup> zurückgehenden Harvard-Ansatzes nach Marktstruktur-, Marktverhaltens- und Marktergebnisaspekten dargestellt und untersucht. Zur Deskription und Analyse der Beach-Volleyball-Branche sowie als Grundlage zur Identifikation von Entwicklungsperspektiven und Handlungsempfehlungen für (neue) Veranstalter soll das von Porter<sup>20</sup> entwickelte und auf industrieökonomischen Erkenntnissen basierende Five-Forces-Modell Anwendung fin-

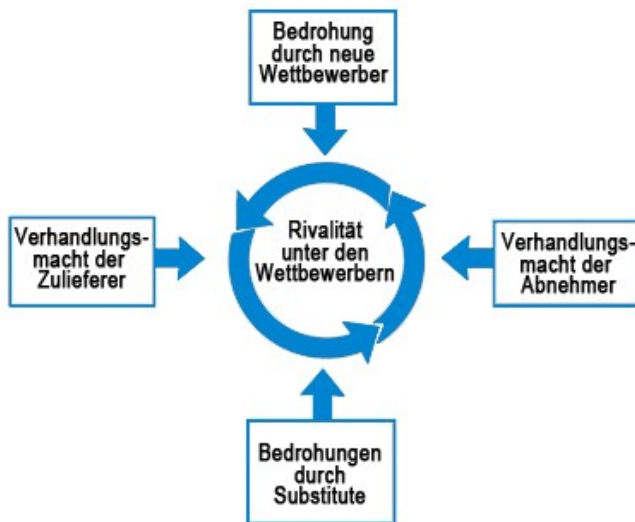
<sup>17</sup> Vgl. Oberender (1984), Oberender (1989).

<sup>18</sup> Vgl. Mason (1939).

<sup>19</sup> Vgl. Bain (1956).

<sup>20</sup> Vgl. Porter (1980), Porter (1985), Porter (2008).

den.<sup>21</sup> Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, die Wettbewerbssituation auf einem Markt mit zahlreichen Akteuren systematisch abzubilden und situationsabhängige Normstrategien vorzuhalten.



**Abb. 7: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter**  
(Quelle: nach Porter, 2008)

Nach Porter ist die Wettbewerbsintensität in einer Branche und damit deren „Gewinnpotential“ im wesentlichen Resultat der ökonomischen Struktur dieser Branche, die sich mittels fünf „Wettbewerbskräften“ abbilden lässt: dem Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern, der Verhandlungsstärke von Lieferanten, der Verhandlungsstärke der Abnehmer, der Gefahr des Markteintritts sowie des Drucks durch Substitutionsprodukte.<sup>22</sup> Die Rivalität zwischen den Konkurrenten als maßgebliche Determinante des Erfolgs eines Unternehmens ist wiederum Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren.<sup>23</sup> So ist diese als hoch einzustufen, wenn zahlreiche Akteure am Markt existieren, deren Produkte weitgehend homogen sind. Ebenso intensivieren Überkapazitäten und hohe Austrittsbarrieren die Rivalität innerhalb der Branche. Ein geringes oder stagnie-

rendes Marktwachstum, was nach dem Marktphasenschema von Heuss<sup>24</sup> ab der Sättigungsphase der Fall ist, zieht ebenfalls eine Intensivierung des Wettbewerbs nach sich. Neben dem Ausmaß der Rivalität in der Branche können auch Lieferanten mit ihrer Verhandlungsstärke die erzielbaren Renditen der Branche reduzieren.<sup>25</sup> Technische oder etwa durch hohe Umstellungskosten bedingte ökonomische Restriktionen bei der Substitution der Vorleistungen sowie eine geringe Bedeutung der Branche für die Lieferanten generieren eine hohe Marktmacht der Lieferanten, die diese in die Lage versetzt, durch hohe Preise oder durch kostensparende Qualitätsverminderung ihrer Vorleistungen die Renten in der nachgelagerten Branche zumindest teilweise auszuschöpfen. Darüber hinaus wird die Verhandlungsmacht der Kontraktpartner der Inputseite verstärkt, wenn die Vorleistungen nicht lagerfähig sind.

Des Weiteren können Kontraktpartner auf der Outputseite durch ihre Verhandlungsmacht mit Forderungen nach günstigeren Preisen, höherer Qualität oder einer Ausweitung der Serviceleistungen die Branche bedrohen.<sup>26</sup> Eine hohe Marktmacht der Nachfrage ist dort zu erwarten, wo bedingt durch eine große Konzentration auf der Nachfrageseite, einem hohen Standardisierungsgrad des Produkts sowie einer großen Markttransparenz die Konsumenten über ein erhebliches Sanktionspotential verfügen.

Auch durch die potentielle Konkurrenz kann eine Erosion des Gewinnpotentials verursacht werden. Ob aus potentiellen Wettbewerbern akute werden, hängt neben der erwarteten Reaktion der Marktinsassen vor allem von der Existenz von Marktzutritts-

21 Porters Modell basiert im wesentlichen auf den Vorarbeiten von Lustgarten (1975), Caves und Porter (1977), Pugel (1978), Fruhan (1979) und Harrigan (1980).

22 Vgl. Porter (1997).

23 Vgl. Porter (1997), S. 42 ff.

24 Vgl. Heuss (1965).

25 Vgl. Porter (1997), S. 54 ff.

26 Vgl. Porter (1997), S. 51 ff.

schränken<sup>27</sup> ab. Nach Porter<sup>28</sup> wird der Marktzutritt potentieller Konkurrenten insbesondere durch die Existenz von Skaleneffekten<sup>29</sup> sowie durch ein hohes Ausmaß einer vom Kunden wahrgenommenen und akzeptierten Produktdifferenzierung<sup>30</sup> erschwert. Daneben können ein hoher Kapitalbedarf, hohe Umstellungskosten bei den Konsumenten, die sich dem Instrumentarium der Regulierung und Subventionierung bedienende staatliche Politik sowie hohe, sich etwa aus Know-how, Patenten oder einem günstigen Zugang zu Rohstoffen ergebende absolute Kostenvorteile der Marktinsassen den Markteintritt von Newcomern behindern.

Schließlich können von den Anbietern von Ersatzprodukten oder -dienstleistungen (Substitute) Gefahren für die betrachtete Branche ausgehen, indem Nachfrage von derartigen Substituten absorbiert wird.<sup>31</sup> Die damit verbundenen Risiken sind dann als sehr hoch einzustufen, wenn die etwaigen Substitutionsprodukte sich durch ein aus Sicht der Konsumenten günstiges Preis-/Leistungsverhältnis auszeichnen.

Ausgehend von der Ausgestaltung der fünf Wettbewerbskräfte in der betreffenden Branche leitet Porter drei alternative Basissstrategien ab: Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenbildung.<sup>32</sup> Während mit der ersten Strategie durch den Aufbau von günstigen Kostenstrukturen eine den Wettbewerbern überlegene Marktposition erreicht werden soll, zielt die zweite Alternative auf die Etablierung einer etwa aus der Qualität des Produkts oder des besonderen Markenimages resultierenden Sonderstellung aus Sicht der Konsumenten ab. Die Strategie der Ni-

schsenbildung stellt schließlich den Versuch dar, sich durch die Konzentration auf ein ausgewähltes Marktsegment eine überlegene Stellung auf dem Markt zu verschaffen.

Mit dem Five-Forces-Modell sollen nun die ökonomisch relevanten Verhältnisse in der Beach-Volleyball-Branche erfasst und analysiert sowie Entwicklungsperspektiven für die Branche und Handlungsempfehlungen für Veranstalter entwickelt werden.

### **Branchenstruktur und Marktverhalten der Branchenakteure**

In diesem Abschnitt werden zunächst, ausgehend von der oben vorgenommenen Verortung des Untersuchungsobjekts, die produktionstechnischen Grundlagen herausgestellt. Anschließend werden die einzelnen Akteure unter Bezugnahme auf das Five-Forces-Modell charakterisiert und ihre Verhaltensweisen aufgezeigt und analysiert. Dabei beschränkt sich der erste Teil dieses Beitrags auf die Wettbewerber der Branche. Die weiteren Akteure werden dann im folgenden zweiten Teil komplettiert.

#### **Produktionstechnische Grundlagen**

Die Generierung von sportlicher Leistung im Rahmen eines leistungssportlichen Beach-Volleyball-Wettkampfes lässt sich, wie generell die Produktion des professionellen Spitzensports, als Faktorkombinationsprozess beschreiben, bei dem ein einzubringender Input in einen vermarktbaren Output umgewandelt wird. In Anlehnung an Benner kann der Input in interne und externe Produktionsfaktoren unterteilt werden.<sup>33</sup> Zu den internen Faktoren zählen die menschliche Arbeit wie Trainer oder Betreuer, Betriebsmittel wie Sportgeräte und -anlagen, fremdbezogene Dienstleistungen wie das Catering bei Wettkämpfen, Kapitalnutzung, Veranstaltungsrechte und der Sportler sui generis. Als externer Produktionsfaktor, der nach der Lesart dieses Modells der Disposition des

27 Zur industrieökonomischen Definition von Marktzutrittsschranken siehe insbesondere Bain (1968, S. 252), Baumol und Willig (1981, S. 408), Ferguson (1974), Gilbert (1989, S. 478) und Stigler (1968, S. 67). Mit Bain (1949) lassen sich Economies of large scale, product differentiation und absolute cost advantages als Marktzutrittsschranken identifizieren.

28 Vgl. Porter (1997), S. 29 ff.

29 Vgl. Bain (1949).

30 Vgl. Welge/ Al-Laham (2001), S. 195.

31 Vgl. Porter (1997), S. 54 ff.

32 Vgl. Porter (1997).

33 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Benner (1992), S. 37 ff.

Produzenten weitgehend entzogen ist, sind die Zuschauer zu betrachten: Sie wohnen dem sportlichen Wettkampf bei, sind damit direkt in den Erstellungsprozess integriert und nehmen beispielsweise durch die verbreitete Stimmung Einfluss auf die Qualität des zu vermarktenden Outputs.

Da es sich beim Beach-Volleyball nicht um eine Individualsportart handelt, bei der einzelne Sportler gegeneinander antreten und so einen vermarktbaren Output generieren, bedarf es zunächst der Formung eines Beach-Volleyball-Teams, das dann gegen ein anderes Team im sportlichen Wettkampf antreten kann. Insofern erfolgt der Faktorkombinationsprozess in zwei Stufen. Im Vorfeld der sportlichen Wettkämpfe wird im Vorkombinationsprozess das Leistungspotential der Teams aufgebaut. Dieses wird dann im Endkombinationsprozess im Rahmen von Wettkämpfen unter Hinzunahme der externen Produktionsfaktoren in sportliche Leistung transferiert.

Kein Team kann also isoliert produzieren. Jedes Spiel ist die Koproduktion von zwei Teams, die im Rahmen des sportlichen Wettkampfes kooperieren. So werden die Leistungen der am Wettkampf teilnehmenden Teams messbar und vergleichbar. Auf dieser Basis können durch diesen Vergleich relativ oder in Bezugnahme auf Rekordlisten absolut die Teams hinsichtlich ihres Leistungs-niveaus bestimmt werden. Die Koordination der sportlichen Wettkämpfe erfolgt durch den Veranstalter bzw. den Ausrichter in enger Abstimmung mit dem Volleyball-Verband und auf Basis seiner Richtlinien.

In vielen Teamsportarten sind die einzelnen Spiele Teil einer Meisterschaft.<sup>34</sup> Sie stehen dann in der Wahrnehmung der Zuschauer nicht isoliert nebeneinander, sondern werden aufeinander bezogen. Im Rahmen der Meisterschaft kann dann die relative Spielstärke der teilnehmenden Teams ermittelt werden. Kein Team kann eine Meisterschaft alleine produzieren, sondern ist auf den Beitrag aller übrigen Teams angewiesen. Im Gegensatz zur Ausrichtung einzelner Spiele

34 Vgl. Franck (1995), S. 8 f.

schaft ein komplexes Produktionssystem wie die Meisterschaft einen Anstieg des Produktionswerts des einzelnen Spiels, der bei jedem Spiel mitvermarktet werden kann.<sup>35</sup>

Im Beach-Volleyball wurden bereits 1992 die ersten Deutschen Meisterschaften ausgerichtet, also ein Jahr nachdem der DVV die Verantwortlichkeit für die Beach-Volleyball-Turniere übernommen hatte. Dies unterstreicht die Bedeutung der Meisterschaftsproduktion auch im Beach-Volleyball.

Der Deutsche Meister wird im Rahmen eines Turnieres ausgespielt, an dem ausschließlich die 16 bestplatzierten deutschen Männer- und Frauen-Teams der Rangliste des DVV teilnehmen dürfen. Der Ranglistenplatz eines Teams wiederum ergibt sich aus den Ranglistenpunkten, die ein Team gesammelt hat. Ranglistenpunkte gibt es einzeln für die Spieler in Abhängigkeit der Platzierung ihres Teams auf einem Turnier, für das Ranglistenpunkte vergeben werden. Dabei unterscheiden sich die Turniere hinsichtlich ihrer Wertigkeit. Beispielsweise gibt es für den Sieg bei der DBM 150 Punkte, für einen Beach Cup-Erfolg 75.<sup>36</sup>

Voraussetzung für das Erringen der Deutschen Beach-Volleyball-Meisterschaft ist somit die Qualifikation für das entsprechende Turnier über den Ranglistenplatz sowie der anschließende Turniersieg. Zusätzlicher Produktionswert durch die Vernetzung der einzelnen Spiele zweier Teams erfolgt im Beach-Volleyball über Turniere. Der Deutsche Meister ist Sieger des Turniers um die Deutsche Meisterschaft. Jedes weitere Turnier produziert mit seinem Sieg einen weiteren „Meister“ des jeweiligen Turniers. Die Rangliste ist hierbei nur ein technisches Hilfsinstrument. Sie stellt fortlaufend ein Abbild des relativen objektiven Leistungs-niveaus der einzelnen Beach-Volleyball-Teams dar. Damit dient sie einerseits als sportliche Qualifikationsgrundlage für die Teilnahme der Teams an Turnieren. Andererseits stellt

35 Vgl. Franck (1995), S. 127.

36 Vgl. DVV (2009), S. 19. Im Vergleich dazu gibt es für einen Sieg bei FIVB Worldtour 250 Punkte, für einen Olympiasieg oder Weltmeistertitel 300.

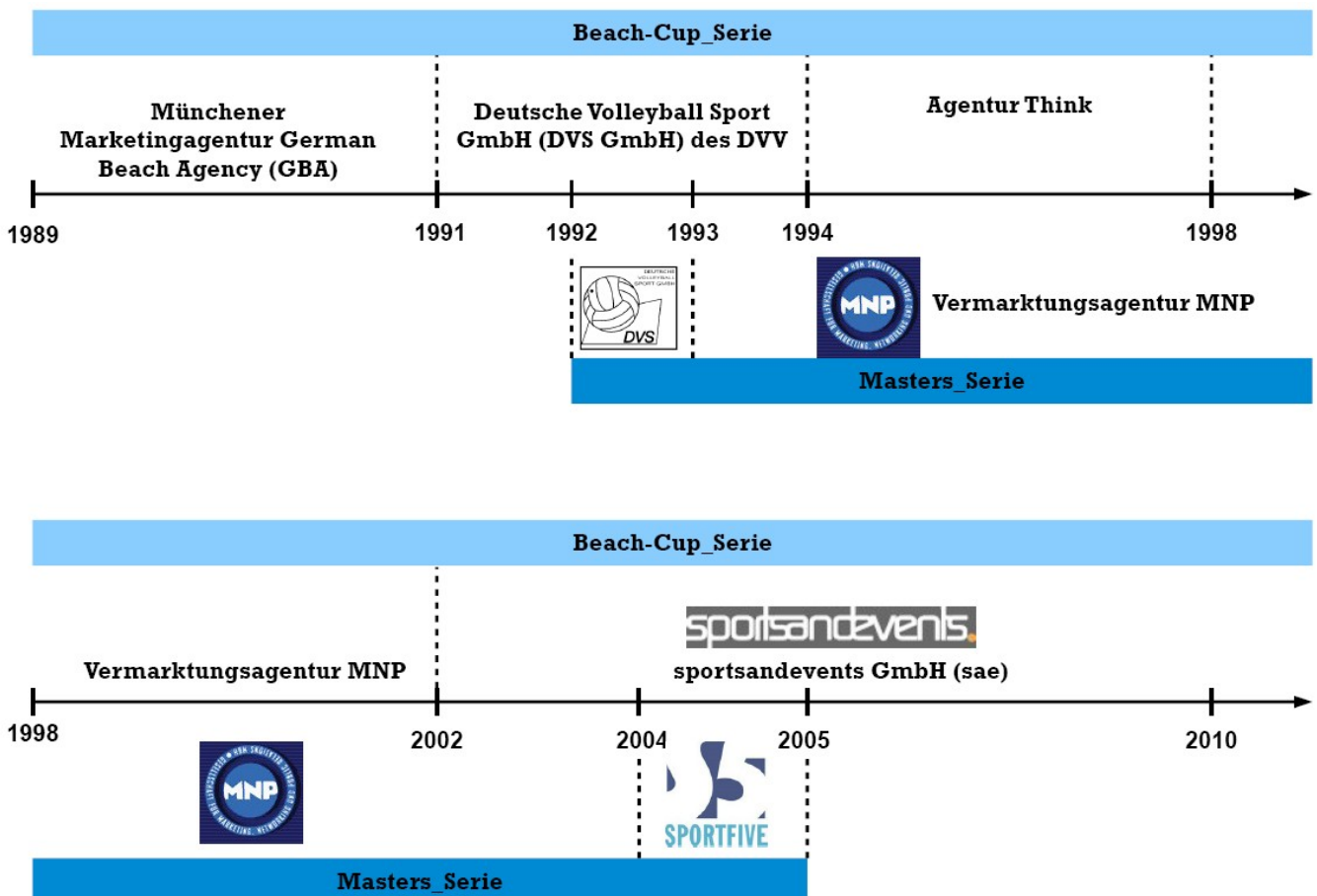
sie eine Orientierungshilfe dar, um das sportliche Leistungsniveau eines Teams abschätzen zu können, was beispielsweise für potentielle Teamsponsoren oder mögliche Turnierbesucher von großer Bedeutung ist.

**Wettbewerber der Branche**

Im Mittelpunkt der Beach-Volleyball-Branche stehen die Veranstalter und Ausrichter, die in enger Kooperation, teils in Personalunion, auf Basis der Richtlinien des DVV Beach-Volleyball-Wettkämpfe koordinieren. Sie verantworten den Endkombinationsprozess und damit die Generierung vermarktbarer sportlicher Leistung. Da sich diese unter anderem nach der angebotenen Produktkategorie unterscheiden lassen, sollen zunächst die Produkte beschrieben werden, ehe die Veranstalter bzw. Ausrichter weiter dargestellt werden.

Produktangebot

Im Rahmen der produktionstechnischen Grundlagen wurde bereits erläutert, dass auf Sportveranstaltungen, also den Beach-Volleyball-Wettkämpfen, die Faktorendkombination erfolgt und somit die sportliche Leistung generiert wird. Die Kombination der Inputfaktoren wird vom Veranstalter des Wettkampfes in Kooperation mit den Ausrichtern durchgeführt und durch weitere eigene Dienstleistungen ergänzt. Das von Veranstaltern und Ausrichtern angebotene Produkt ist somit die Organisation, Durchführung und Vermarktung der sportlichen Wettkämpfe. Auf Basis der vorgenommenen Marktabgrenzung lassen sich zwei Produktkategorien unterscheiden. Zunächst werden Turniere veranstaltet, auf denen die Spieler Punkte für die Rangliste erzielen können, sogenannte Ranglistenturniere. ▶



**Abb. 8: Vermarktungsagenturen (Quelle: eigene Darstellung)**

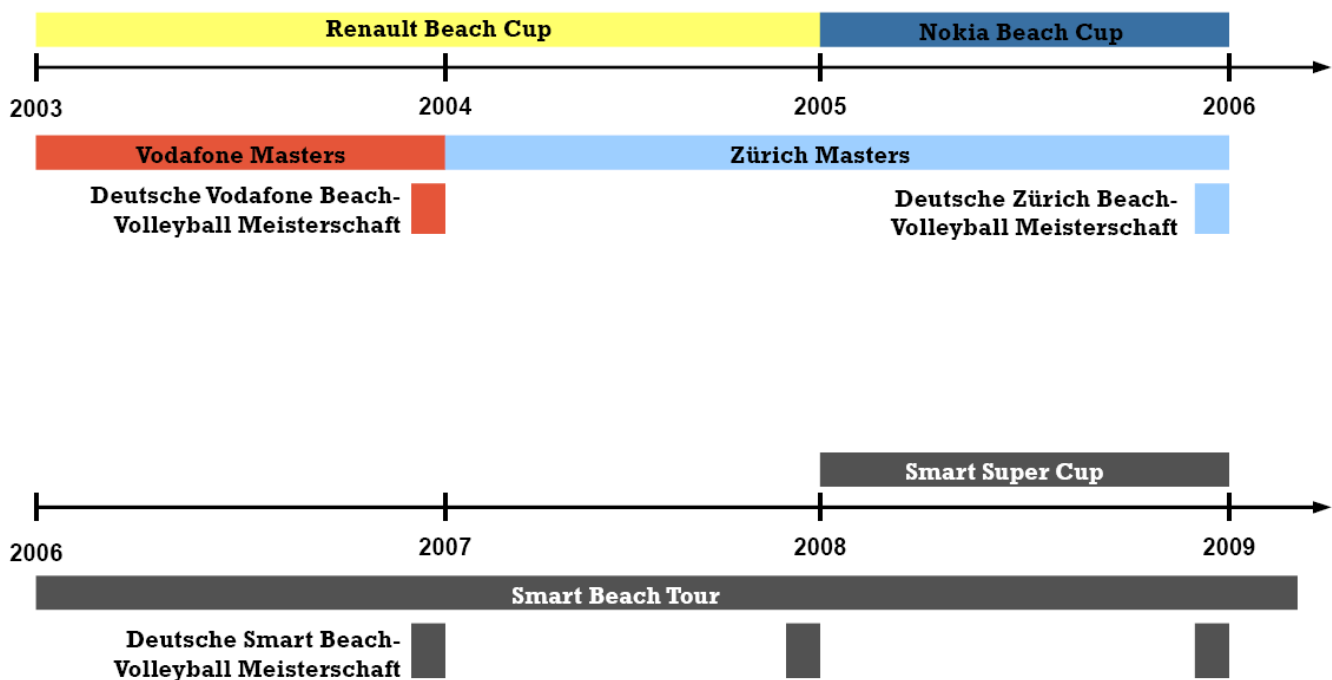


Diese können einerseits in eine Turnierserie eingebunden sein und andererseits ein einzelnes Turnier darstellen. Einzelne Turniere sind ausschließlich nationale, europäische oder weltweite Meisterschaften, für die sich die Teilnehmer auf Basis der Ranglistenplatzierung qualifizieren. Dieses Produkt soll fortan als Meisterschaft bezeichnet werden. Alle übrigen Turniere, die in Serien eingebunden sind, sollen unter dem Begriff Serieturnier firmieren. Von den Ranglistenturnieren abzugrenzen sind sogenannte Showwettkämpfe, also sportliche Vergleiche, auf denen die Teilnehmer keine Ranglistenpunkte sammeln können. Sie umfassen sowohl ein teilnehmerstarkes Turnier als auch einzelne Beach-Volleyball-Spiele.

In Deutschland gibt es seit 2006 eine einzige offizielle Turnierserie, den „German Beach Cup“. Bis 2005 gab es noch zwei Turnierserien, zum einen die Masters-Turniere, zum anderen die Beach-Cup-Turniere. Nach einem beschwerlichen Anfang Ende der 1980er Jahre folgte ein enormes Wachstum hinsichtlich der Anzahl der Turniere in der ersten Hälfte und eine Konsolidierung in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre, so dass im neuen Jahrtausend der Markt weitgehend gesättigt erscheint (vgl. Abb. 9).

Spielten Showwettkämpfe auf hohem sportlichen Niveau zu Beginn der Beach-Volleyball-Entwicklung in Deutschland kaum eine Rolle, so hat sich dies in den letzten Jahren geändert. Wenn auch noch in geringer Fallzahl, so nehmen Top-Athleten immer häufiger an Showwettkämpfen teil, die in die verschiedensten Rahmenbedingungen eingebunden sind.

In Deutschland sind Beach-Volleyball-Turniere derzeit noch ein saisonales Produkt. Sämtliche Ranglistenturniere werden auf temporären Outdooranlagen veranstaltet. Aufgrund der klimatischen Bedingungen in Deutschland ist deshalb die Saison auf die Monate Mai bis September beschränkt. Inzwischen startet die Beach-Cup-Serie im Mai und endet mit der DBM bereits Ende August/Anfang September. Die Turniere finden i. d. R. ausschließlich am Wochenende statt. Sie gehen meist über zwei aufeinanderfolgende Tage, wobei ein weiterer Tag für die Qualifikation vorgeschaltet ist. Die Finalspiele finden sowohl in der Herren- wie auch Damenkonkurrenz i. d. R. Sonntag Nachmittag statt. So können in einer Saison an rund 22 Wochenenden Turniere ausgetragen werden. ▶



**Abb. 9: Deutsche Beach-Volleyball-Turniere seit 2003 (Quelle: eigene Darstellung)**



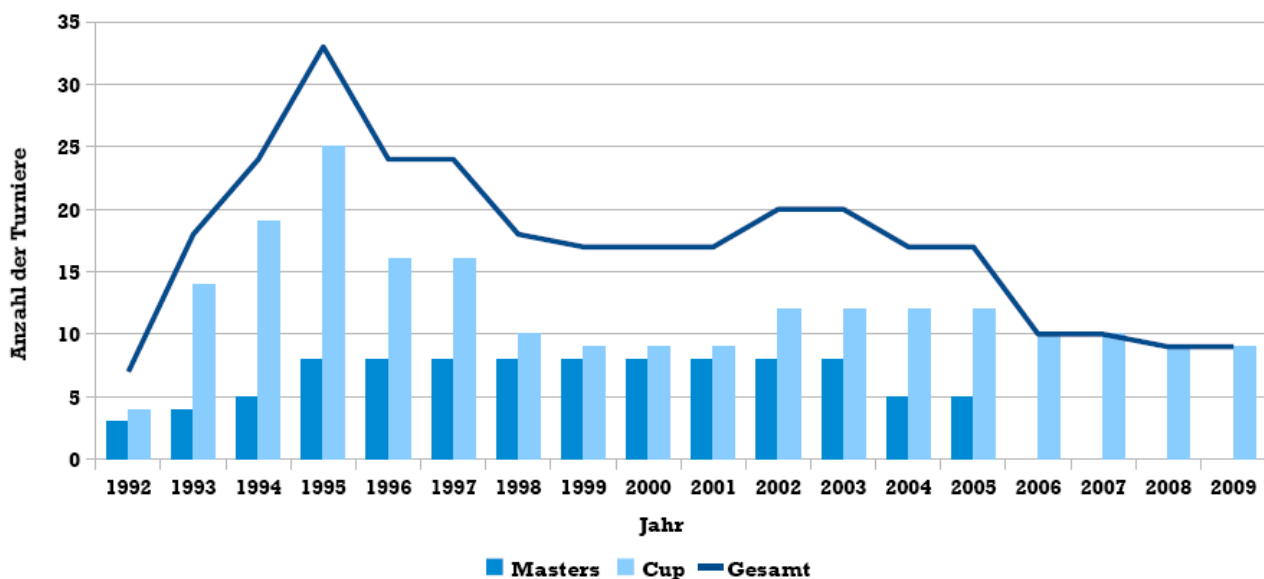


Abb. 10: Entwicklung der Anzahl an Ranglistenturnieren (Quelle: DVS GmbH 2009)

### Veranstalter und Ausrichter

Veranstalter ist derjenige, in dessen Name oder auf dessen Auftrag hin der sportliche Wettkampf veranlaßt wird. Er hat die Rechte der Veranstaltung inne. Die Durchführung vor Ort wird dann vom Ausrichter organisiert und sichergestellt. Insofern kann der Ausrichter als „Auftragnehmer“ des Veranstalters gesehen werden, wobei die genaue Abgrenzung der organisatorischen, finanziellen und sportfachlichen Verantwortlichkeiten zwischen den Parteien i.d.R. vertraglich spezifiziert wird.

Die Veranstalter und Ausrichter von Beach-Volleyball-Wettkämpfen sind zahlreich. Sie lassen sich zunächst hinsichtlich der angebotenen Produktkategorie unterscheiden in Veranstalter/Ausrichter von Serienturnieren und Meisterschaften sowie in Veranstalter/Ausrichter von Showwettkämpfen. Da Showwettkämpfe noch eine untergeordnete Rolle spielen, soll der weitere Fokus zunächst auf den Veranstaltern, dann auf den Ausrichtern von Serienturnieren und Meisterschaften liegen, ehe abschließend noch kurz auf Showwettkämpfe eingegangen wird.

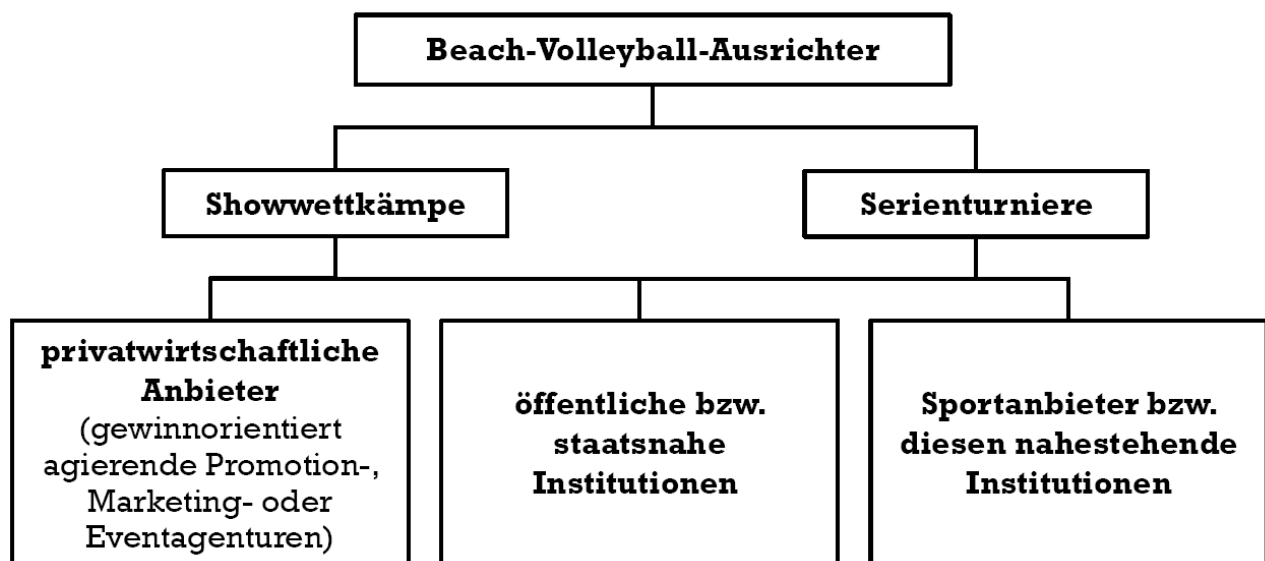


Abb. 11: Beachvolleyballausrichter (Quelle: eigene Darstellung)

Eine weitere Unterscheidung kann hinsichtlich der Organisationsform vorgenommen werden. Erstens können gewinnorientierte Promotion-, Marketing- oder Eventagenturen als privatwirtschaftliche Anbieter zusammengefasst werden. Zweitens fungieren selbstverwaltete Sportanbieter bzw. diesen nahestehende Institutionen als Ausrichter. Drittens schließlich können öffentliche bzw. staatsnahe Institutionen als Ausrichter ausgemacht werden.

Bis 2005 wurden rund drei Viertel der Turniere von privatwirtschaftlichen Anbietern ausgerichtet, die somit die Branche numerisch dominieren. In keiner Saison der vergangenen Jahre wurden mehr als fünf Turniere von alternativen Ausrichtern durchgeführt. So traten aus dem selbstverwalteten Sportbereich lediglich der Volleyball-Verband Berlin (2003), der Bayerische Volleyball-Verband (in Kooperation mit einer privatwirtschaftlichen Veranstaltungsagentur 2005), die Vermarktungsgesellschaft des DVV (2003), der Kühlungsborner BVV (2003 - 2004) sowie der USC Konstanz (2003 - 2005) auf. Als öffentlicher Betrieb richtete der Kurbetrieb Burg/Fehmarn das örtliche Turnier bis 2004 jährlich aus, ehe es als Masters-Turnier gestrichen wurde.

### **Serienturniere und Meisterschaften**

Die Veranstaltung der Ranglistenturniere und Meisterschaften ist traditionell konzentriert in der Hand weniger Akteure. Seit der Etablierung der Turniere durch den DVV zu Beginn der 1990er Jahre waren, neben der Vermarktungsagentur des Verbandes, innerhalb einer Saison maximal zwei weitere Agenturen für die Veranstaltung verantwortlich. Dabei war jeweils ein Veranstalter für Organisation, Vermarktung und Durchführung einer Turnierserie verantwortlich.

Nach dem Ende der Masters-Serie hat sae 2006 die exklusiven Rechte für die DBM übernommen und die Organisation und Vermarktung der Beach Cups beibehalten. Der 2006 zunächst auf drei Jahre befristete Vertrag mit dem DVV wurde um weitere zwei

Jahre bis Ende 2010 verlängert. Für sae stellt die Durchführung der Beach-Volleyball-Serie eine zentrale Erlösquelle dar. Die 2001 gegründete und inhabergeführte Agentur für Marketing und Kommunikation hat sich auf die Organisation und Vermarktung von Sportveranstaltungen spezialisiert. Als ihre Kernkompetenz sieht sie Beach-Sportarten an.

Die Ausrichtung der Ranglistenturniere lag bis zum Jahre 2005 in der Hand zahlreicher Akteure. Die DBM eingeschlossen, traten für die 18 bzw. 20 Turniere je Saison 2003 bis 2005 elf bzw. zwölf Ausrichter an, von denen keiner je mehr als vier Turniere verantwortete.

Bei den privatwirtschaftlichen Anbietern blieb bis 2005 nicht nur die Anzahl von sieben bzw. acht Turnierausrichtern je Saison konstant, vielmehr waren sechs Ausrichter identisch. Die Anzahl der von den einzelnen Ausrichtern durchgeführten Turniere stagnierte ebenso. Lediglich zwei Anbieter konnten die Anzahl der ausgerichteten Turniere um ein weiteres steigern. Mit der Neuausrichtung der Turnierserie im Jahre 2006 werden inzwischen die aktuell neun stattfindenden Turniere allesamt von privatwirtschaftlichen Anbietern ausgerichtet, wobei drei Agenturen für jeweils zwei Turniere verantwortlich sind.

Insgesamt ist festzuhalten, dass sich die Veranstalter nach einer Findungsphase in der Branche stabilisiert haben. Nachdem sich seit 2003 sae und Sportfive den Markt für Ranglistenturniere und die DBM teilen, hat seit 2006 sae eine Monopolstellung bei der Organisation, Vermarktung und Durchführung der Turnierserie inkl. DBM. Ähnlich verhält es sich mit den Ausrichtern. Unter den elf bis zwölf Ausrichtern je Saison gab es kaum Veränderungen. Lediglich neue oder wegfallende Austragungsorte der Turniere einer der beiden Serien führten zu den wenigen Ausrichterwechseln, wobei bereits etablierte Ausrichter kaum zusätzliche Turniere anbieten konnten. Mit der Reduktion der Turnieranzahl im Rahmen der Neuausrichtung sind die wenigen nicht-privatwirt-

schaftlichen Ausrichter vor Ort aus dem Markt ausgetreten.

### **Showwettkämpfe**

Was die Veranstalter und Ausrichter von Showwettkämpfen betrifft, gestaltet es sich aufgrund der vielfältigen Anlässe solcher Wettkämpfe schwierig, allgemeingültige Aussagen zu treffen, und aufgrund der erst kurzzeitigen Bedeutung und oft unregelmäßigen bzw. einmaligen Durchführung problematisch, Entwicklungstendenzen aufzuzeigen. Dennoch lassen sich wieder die drei bereits identifizierten Gruppen von Veranstaltern/Ausrichtern unterscheiden. Neben selbstverwalteten und öffentlichen Institutionen dominieren auch hier privatwirtschaftliche Veranstalter und Ausrichter. Allerdings treten neben verschiedenen spezialisierten Agenturen insbesondere auch Unternehmen als Veranstalter/Ausrichter auf, die sich das Image und die Zielgruppe des Beach-Volleyballs zunutze machen möchten. Beispiele sind der Showwettkampf im Rahmen der „Netcologne Beachdays“ 2004 anlässlich des zehnjährigen Bestehens des Telekommunikationsunternehmens NetCologne oder das Einladungsturnier im „Tropical Island“ 2005, der für Kultur- und Sportangebote umgestalteten vormaligen Cargolifter-Halle in Brand. Es ist festzustellen, daß weder bzgl. der Ausrichter noch hinsichtlich der Veranstalter von Showwettkämpfen eine Konzentration der Anbieter auszumachen ist.

### **Fazit Teil I**

Zwar hat die Aufnahme des Beach-Volleyballs in das Olympische Programm im Jahre 1996 zur Etablierung der Sportart und zu einem erheblichen Wachstum des Marktes für Beach-Volleyball geführt. Aber spätestens seit dem Scheitern der TV-Übertragung durch RTL im Jahre 2005 befindet sich der Markt in der Sättigungsphase. Dies hat nicht nur zum Ende der Masters-Serie geführt, sondern auch bei den Ausrichtern und Veranstaltern der Ranglistenturniere eine Konsolidierung bewirkt: So konnte sich sae als

einzigem Veranstalter durchsetzen und den Konkurrenten sportfivem verdrängen. Ebenso sind im Bereich der Ranglistenturniere die nicht-privatwirtschaftlichen Ausrichter aus dem Markt ausgeschieden und lediglich sechs privatwirtschaftliche Ausrichter verblieben. Damit ist die Veranstaltung der Ranglistenturniere und Meisterschaften in den Händen weniger Akteure konzentriert. Im zweiten Teil des Beitrags werden die verbleibenden Akteure des Marktes vorgestellt und ihr Verhalten analysiert. Darauf aufbauend werden zukünftige Entwicklungen der Branche ausgelotet und Handlungsempfehlungen für die Veranstalter und Ausrichter abgeleitet.

#### **Zu den Autoren:**



Prof. Dr. Frank Daumann  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Sportwissenschaft  
Seidelstraße 20  
07749 Jena  
Telefon: (0 36 41) 94 56 41  
E-Mail: frank.daumann@uni-jena.de

Frank Daumann ist Professor für Sportökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und wissenschaftlicher Leiter des MBA-Studiengangs Sportmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Sportökonomie und die Gesundheitsökonomie. Im Bereich der Sportökonomie setzt sich Frank Daumann insbesondere mit der Analyse einzelner Sportmärkte, Fragen des Dopings, dem Qualitätsmanagement in Sportorganisationen sowie der Vermarktung des Sports auseinander.



Dr. Mathias Langer  
E-Mail: mathias.langer@gmx.de

Mathias Langer ist Manager Marketing und Vertrieb und in der Vertriebskoordination des EnBW-Konzerns tätig. Von 2002 bis 2006 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Sportökonomie am Institut für Sportwissenschaft an der Universität Jena, wo er mit einer Dissertation zur öffentlichen Sportförderung promoviert wurde. Er interessiert sich weiter für sportökonomische Fragestellungen und hat einen Lehrauftrag für Sportökonomie an der Universität Jena.

## Literatur

- Baumol, W./Willig, R. (1981), 'Fixed cost, sunk cost, entry barriers and sustainability of monopoly', in: *Quarterly Journal of Economics*, 95, S. 405 – 431.
- Bain, J. (1949), 'A note on pricing in monopoly and oligopoly', in: *American Economic Review*, 39, S. 448 – 464.
- Bain, J. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge.
- Bain, J. (1968), *Industrial organization*, New York.
- Benner, G. (1992), *Risk Management im professionellen Sport: Auf der Grundlage von Ansätzen einer Sportbetriebslehre*, Bergisch Gladbach.
- BISp – Bundesinstitut für Sportwissenschaft (2001) (Hrsg.), *Planung und Bau von Beach-Sportanlagen*, Köln.
- Caves, R. & Porter, M. (1977), *From Entry Barriers to Mobility Barriers*, in: *Quarterly Journal of Economics*, 9, S. 241 – 267.
- DVS GmbH (2009), *Ist-Situation Beach-Volleyball in Deutschland*. Stand: November 2009 [Zugriff am 20.02.2010 unter: <http://www.volleyball-verband.de/filerepository/pxCHrCbtamLasmZVX6pF.pdf>]
- DVV – Deutscher Volleyball-Verband (2009), *Durchführungsbestimmungen Deutsche Beach-Volleyball Serie und Deutsche Beach-Volleyball Meisterschaften 2009*.
- Ferguson, J. (1974), *Advertising and competition: Theory, measurement, fact*, Cambridge.
- Franck, E. (1995), *Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie: eine Organisationsbetrachtung*, Wiesbaden.
- Fruhan, W. E. jr. (1979), *Financial Strategy*, Homewood (IL).
- Gilbert, R. (1989), *Mobility Barriers and the Value of Incumbency*, in: Schmalensee, R./Willig, R. (Hrsg.), *Handbook of Industrial Organization*, 1, Amsterdam u. a., S. 475 – 535.
- Grupe, O. (1976), *Leistung und Leistungsprinzip im Sport: Zu Problem und Kritik leistungsorientierten Handelns in Sport und Leibserziehung*, in: *Sinn und Unsinn des Leistungsprinzips; Ein Symposium*, 4. Aufl., München, S. 111 – 137.
- Harrigan, K. R. (1980), *Strategies for Declining Businesses*, Lexington.
- Heise, S. (2005), *Quote mit Bikinis und Bällen*, in: *Focus-Online*, 4.05.2005, abrufbar unter: [http://www.focus.de/finanzen/news/beachvolleyball-im-tv\\_aid\\_94238.html](http://www.focus.de/finanzen/news/beachvolleyball-im-tv_aid_94238.html)
- Helbig, K. (1995), *Volleyball in Deutschland. Geschichte und Geschichten*. Unterschleißheim
- Heuss, E. (1965), *Allgemeine Markttheorie*, Tübingen.
- Hömberg, S./ Papageorgiou, A. (1994), *Handbook for Beachvolleyball*, Aachen.
- Krohn, O. (1994), *Beach-Volleyball*, Aachen.
- Lamprecht, M./Stamm, H. (2002), *Sport zwischen Kultur, Kult und Kommerz*, Zürich.
- Lustgarten, S. (1975), *Industrial Concentration and Inflation*, Washington.
- Mason, E. (1939), *Price and Production Policies of Large Scale Enterprise*, in: *American Economic Review*, 29, S. 61 – 74.
- Meininghaus, F. (2004), o. T., in: *Süddeutsche Zeitung*, 11.03.2004.
- Oberender, P. (1984) (Hrsg.), *Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland*. Branchenstudien zur deutschen Volkswirtschaft, München.
- Oberender, P. (1989) (Hrsg.), *Marktökonomie. Marktstruktur und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland*, München.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York.
- Porter, M. E. (1997), *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 9. Aufl., Frankfurt.
- Porter, M. E. (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, in: *Harvard Business Review*, January 2008, p. 78-93.
- Pugel, T. A. (1978), *International Market Linkages and U. S. Manufacturing*, Cambridge.
- Schwier, J. (2000), *Sport als populäre Kultur: Sport, Medien und Cultural Studies*, Hamburg.

Schwier, J. (2004), Trendsportarten – Entwicklung, Inszenierung und mediale Verwertung, in: Schauerte, T./Schwier, J. (Hrsg.), Theorie der Unterhaltung: Ein interdisziplinärer Diskurs, Köln, S. 160 – 181.

Stigler, G. J. (1968), The organization of industry, Homewood (IL).

Welge, K./Al-Laham, A. (2001), Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 3. Aufl., Wiesbaden.

## 7. Deutscher Sportökonomie-Kongress

Köln, 17. - 19. November 2010

### Markenmanagement im Sport

Schirmherr: Bundesinnenminister  
Dr. Thomas de Maizière



Deutsche  
Sporthochschule Köln  
German Sport University Cologne  
Institut für Sportökonomie  
und Sportmanagement



Torsten Sorge

## Online-Veröffentlichung von Vereins- bzw. Verbandssanktionen und Datenschutz im Sport

### Abstract

Eine Vielzahl von Sportvereinen und -verbänden präsentieren sich heutzutage auf ihrer eigenen Homepage im Internet. Neben der Veröffentlichung erfreulicher Resultate werden hier auch Verbands- oder Vereinssanktionen bekannt gegeben. Der Beitrag liefert praktische Hinweise, welche rechtlichen Voraussetzungen einzuhalten sind um einerseits das Interesse an der Ver-

öffentlichung durch den Verband/Verein und andererseits das Recht auf informationelle Selbstbestimmung des Betroffenen zu wahren.

### Online-Veröffentlichung

Eine Vielzahl von Sportvereinen und -verbänden präsentieren sich heutzutage auf ihrer eigenen Homepage im Internet. Im Rahmen dieser Internetauftritte werden vor al-



lem erfreuliche Resultate der letzten Vereinsmeisterschaften oder Kreismeisterschaften verkündet, Bilder eines gelungenen Vereinsfestes bereitgestellt oder einfach nur die 1. Damen-Hockey-Mannschaft vorgestellt. Diese Veröffentlichungen sind den dort erwähnten Personen höchstwahrscheinlich genehm.

Wenn allerdings Verbands- oder Vereinssanktionen gegen einzelne Mitglieder verhängt werden und dies im Internet auf der Vereins-/Verbandsseite bekannt gegeben wird, sind die betroffenen Personen sicherlich weniger erfreut. Es stellt sich die Frage, welche rechtlichen Voraussetzungen hinsichtlich dieser Veröffentlichungen einzuhalten sind, damit das berechtigte Interesse des Verbandes/Vereines an der Veröffentlichung mit dem Anspruch des Betroffenen auf Wahrung seines grundrechtlich geschützten Rechtes auf informationelle Selbstbestimmung in Einklang gebracht werden kann.

Bislang ist noch nicht endgültig geklärt, wie dieses Problemfeld rechtsicher zu handhaben ist. Die entscheidende Problematik liegt darin, dass die Sportler, gegen die die verhängten, und alsbald darauf veröffentlichten Sanktionen durchgeführt werden, durch eine etwaige öffentliche Stigmatisierung oder durch eine mit der Veröffentlichung verbundene Prangerwirkung eine starke Beeinträchtigung ihres Persönlichkeitsrechts zu erdulden hätten. In den jüngsten Entscheidungen des OLG Karlsruhe<sup>1</sup> sowie des LG Hamburg<sup>2</sup> und Hanseatischen OLG<sup>3</sup> wurde ein Persönlichkeitsschaden infolge der Online-Veröffentlichung einer Verbandsstrafe verneint. Zwar stelle die Veröffentlichung einen Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht dar, dieser sei jedoch nicht rechtswidrig, da eine solche Vorgehensweise von den Verbandsstatuten gedeckt sei und der Betroffene durch seinen freiwilligen Verbandsbeitritt wirksam in die Beschränkung seiner Rechte eingewilligt habe. Das Han-

seatische OLG verlangt für die Veröffentlichung im Internet allerdings eine klare Festlegung in den Regularien, nicht nur hinsichtlich der Art und Weise sondern auch bezüglich der Länge der Veröffentlichung im Internet. Im vorliegenden Fall hielt es die mindestens sechs Monate andauernde Veröffentlichung für zu lang.

Die o.g. Rechtsprechung „pro Veröffentlichung im Internet mit Namensnennung“ hat bei Juristen<sup>4</sup> und Datenschutzexperten Bedenken hervorgerufen. Der Düsseldorfer Kreis, eine Arbeitsgemeinschaft der Datenschutzaufsichtsbehörden aller Bundesländer im nicht-öffentlichen Bereich, geht davon aus, dass die uneingeschränkt zugängliche Veröffentlichung von sportgerichtlichen Entscheidungen im Internet sowie die Veröffentlichung von personenbezogenen Sperrlisten aufgrund eines nicht gerechtfertigten Eingriffes in das allgemeine Persönlichkeitsrecht unzulässig sei. Wörtlich heißt es im Beschluss der obersten Aufsichtsbehörden für den Datenschutz vom 27.11.2009:

*„Entgegen der Auffassung des OLG Karlsruhe in seinem Urteil vom 30. Januar 2009 gehen die zuständigen Aufsichtsbehörden in Anwendung des BDSG davon aus, dass die uneingeschränkt zugängliche Veröffentlichung von sportgerichtlichen Entscheidungen im Internet unzulässig ist. Entsprechendes gilt auch für die Veröffentlichung von personenbezogenen Sperrlisten. Eine Veröffentlichung in geschlossenen Benutzergruppen ist zulässig, wenn gewährleistet ist, dass in den Vereinen nur zuständige Personen zugreifen können. Soweit der Personenbezug nicht erforderlich ist, sind sportgerichtliche Entscheidungen zu anonymisieren. Bei der mit der Veröffentlichung im Internet verbundenen Datenübermittlung an Dritte wird der Eingriff in das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Betroffenen meist deswegen als besonders gravierend empfunden, weil hierdurch nicht nur ein weltweiter Zugriff auf die Daten, sondern darüber hinaus vor allem eine elektronische Recherchierbarkeit ermöglicht wird, welche*

1 Urteil vom 30.01.2009 - AZ 14 U 131/08

2 Urteil vom 29.05.2009 - AZ 324 O 1002/08

3 Urteil vom 09.02.2010 - AZ 7U 73/09

4 umfassend Vieweg/Röhl in SpuRt 2009 S.192 ff.

auch zur Erstellung eines Persönlichkeitsprofil genutzt werden kann. Der beabsichtigten „Prangerwirkung“ mit Abschreckungsfunktion könnte bereits dadurch Genüge getan werden, dass entsprechende Ahndungen organisations-/verbandsintern in zugriffsgeschützten Internetforen „für die, die es angeht“, publizieren würden. Die intendierte Information der Öffentlichkeit über das Vorgehen gegen Rechtsverstöße könnte ohne Personenbezug im Rahmen einer Ahndungsstatistik erfolgen.“

Die Online-Veröffentlichung von Verbandssanktionen bewegt sich im Spannungsfeld der Meinungsfreiheit der Vereine/Verbände und dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht des Sanktionierten. Wenn verschiedene Grundrechte miteinander kollidieren, ist in ständiger Rechtsprechung des BGH eine Abwägung der tangierten Güter und Interessen vorzunehmen, um einen gerechten Ausgleich zu schaffen. Maßgeblich sind hierbei Verhältnismäßigkeitserwägungen.

Vorliegend muss beachtet werden, dass es sich im Rahmen der Meinungsäußerung seitens der Vereine/Verbände um wahre Tatsachenbehauptungen handelt, wenn verhängte und rechtskräftige Sanktionen publik gemacht werden. Das Bundesverfassungsgericht gibt wahren Tatsachenbehauptungen im Rahmen der Meinungsfreiheit regelmäßig den Vorrang vor kollidierenden Rechtsgütern. Hierbei sei es zu vernachlässigen, dass die Äußerungen für den Betroffenen nachteilige Auswirkungen haben könnten. In der Regel seien auch solche Äußerungen zulässig. Etwas anderes gelte allerdings dann, wenn mit der Äußerung schwerwiegende Auswirkungen auf das Persönlichkeitsrecht verbunden seien. Insbesondere müsse eine öffentliche Stigmatisierung und soziale Ausgrenzung sowie das Entstehen einer Prangerwirkung nicht hingenommen werden.<sup>5</sup> Im Gegensatz zur Rechtsprechung der oben genannten Gerichte aus Karlsruhe und Hamburg ist sich die weit überwiegende Zahl der Datenschützer aller Bundesländer einig, dass

eine erhebliche Prangerwirkung auch bei der Online-Veröffentlichung der Verbandssanktionen zu befürchten ist. So könnten die Betroffenen auch in ihrem privaten und beruflichen Umfeld beispielsweise als „Schläger“ oder „Doper“ gebrandmarkt sein. Im Bereich der Spitzensportler, an deren sportlichen Werdegang auch ein öffentliches Interesse besteht, könnte dies noch hinzunehmen sein. Beim bloßen Freizeitkicker der 1. Kreisklasse stellt sich die Situation jedoch anders dar. Diese an sich unbekanntem Sportler werden durch die Darstellung der Sanktionsveröffentlichung im Internet unfreiwillig aus dem Bereich der Anonymität in die Öffentlichkeit gedrängt und erlangen so einen gewissen Grad an persönlicher (negativer) Bekanntheit. Im Gegensatz zu Spitzensportlern wird in diesen Fällen das Informationsinteresse der Allgemeinheit nur sehr gering sein. Trotzdem wird der Name des bestraften Amateursportlers noch über Jahre hinaus im Internet abrufbar sein.

Fraglich ist, wie dieses Spannungsfeld zwischen Meinungsfreiheit und allgemeinem Persönlichkeitsrecht interessengerecht gelöst werden kann. Fest steht, dass es einer vereins- bzw. verbandsrechtlichen Regelung bedarf, damit die persönlichen Informationen über den Betroffenen bezüglich der verhängten Sanktion im Internet veröffentlicht werden dürfen. Aber welchen Anforderungen muss die Verbandsnorm genügen, damit die Veröffentlichung nicht rechtswidrig in die Persönlichkeitsrechte der „Sünder“ eingreift?

Unter Beachtung folgender Kriterien können rechtssicher Veröffentlichungen von sportgerichtlichen Entscheidungen vorgenommen werden:

1. *keine Veröffentlichung der Verbandssanktionsentscheidung unter Verwendung der Namen im öffentlich zugänglichen Internetbereich, wohl aber wegen der Abschreckungsfunktion in anonymisierter Form*
2. *Schaffung besonders zugangsgeschützter Bereiche im Internet, in denen die*

<sup>5</sup> vgl. BVerfG in NJW 2000, 2413f.

*notwendigerweise zu veröffentlichen Rechtsprechungstexte derjenigen Benutzergruppe zur Verfügung gestellt werden, die sie benötigt*

3. *Veröffentlichung in gedruckter Form (gegebenenfalls unter Verwendung des Namens wenn in den Verbandsregularen so vorgesehen) im Verbands/Vereinsjournal. Allerdings gibt es Stimmen in der Literatur<sup>6</sup> und aus dem Bereich der Datenschützer, die auch hier gegen eine generelle Namenverwendung Vorbehalte haben. Insoweit sollten die entsprechenden verbandlichen Bestimmungen mit dem zuständigen Landesbeauftragten für den Datenschutz abgestimmt werden.*

Verbände und Vereine, die diesen Anforderungen bei ihrer Normsetzung genügen, sind auf der datenrechtlich sicheren Seite und müssen etwaige Sanktionen durch Landesbeauftragte für den Datenschutz nicht fürchten. Voraussetzung ist selbstverständlich die Bindung der betroffenen Sportler an die Verbandsregelungen, sei es über den Weg der „Satzungsbindung“ über entsprechend „heruntergebrochene“ Verweisungen auf Spitzenverbandsregularen oder über die direkte vertragliche Bindung zwischen Verband und Sportler.

Für von der Nationalen Anti Doping Agentur Deutschland (NADA) verlangte Veröffentlichungen von Dopingsanktionen sind einige Besonderheiten zu beachten. Problematisch ist hier, dass die auf dem Code der World Anti Doping Agency (WADA-Code) beruhenden NADA-Bestimmungen eine „Veröffentlichung“ der sportgerichtlichen Entscheidungen mit Namensbezug vorsehen und es danach grundsätzlich auch zulässig wäre, dies im offenen Internet zu tun. Die NADA selbst geht zwar von der rechtlichen Zulässigkeit dieser Verfahrensweise aus, verlangt dies jedoch ausdrücklich nicht, sondern rät den betroffenen Verbänden um das Kriterium der „Veröffentlichung“ zu erfüllen zu der beschränkt zugänglichen Benutzer-

gruppenveröffentlichung<sup>7</sup>. Allerdings müsste in diesen Fällen zwingend eine namentliche Veröffentlichung im jeweiligen Verbandsjournal erfolgen. Dies vor allem deshalb, weil die entsprechende Definition der „Veröffentlichung“ gemäß NADA-Code lautet: „...die Weitergabe oder Verbreitung von Informationen gemäß Art. 14 an die Öffentlichkeit oder an Personen, die nicht dem Kreis von Personen angehören, welche ein Recht auf eine vorzeitige Benachrichtigung haben“. Indes besteht auch in diesem Fall das Risiko, dass eine pauschale, die jeweiligen Umstände des Einzelfalls nicht berücksichtigende namentliche Veröffentlichung in einem von der Allgemeinheit zu erwerbenden „Verbandsjournal“ gegen Rechte der Betroffenen verstoßen könnte. Letztendlich empfiehlt sich vor Etablierung eines entsprechenden Veröffentlichungsverfahrens Rücksprache sowohl mit den jeweiligen Datenschutzbeauftragten in den Ländern und mit der NADA zu führen.

## Literatur

Vieweg, Klaus/Röhl, Christoph (2010): Online-Veröffentlichung von Verbandssanktionen aus rechtlicher Sicht. In: Zeitschrift für Sport und Recht, 2/2010 S.192-195.

Reichert, Bernhard (2005): Handbuch Vereins- und Verbandsrecht, 10. Auflage, Luchterhand: München, Neuwied

NADA (2009): NADA Jahrbuch 2009 (Zugriff am 0.06.2010 unter: [http://www.nada-bonn.de/fileadmin/user\\_upload/nada/Downloads/Dopingbilanzen/NADA\\_Jahrbuch\\_2009.pdf](http://www.nada-bonn.de/fileadmin/user_upload/nada/Downloads/Dopingbilanzen/NADA_Jahrbuch_2009.pdf))

### Zum Autor:



Torsten Sorge  
Justitiar  
LandesSportBund Niedersachsen e.V.  
Ferdinand-Wilhelm-Fricke-Weg 10  
30169 Hannover  
Tel.: 0511 - 1268 - 145  
E-Mail: [TSorge@LSB-Niedersachsen.de](mailto:TSorge@LSB-Niedersachsen.de)

Torsten Sorge ist Diplomsportlehrer und Rechtsanwalt. In seiner Tätigkeit als Justiziar des Landessportbundes Niedersachsen beschäftigt er sich in seiner täglichen Arbeit mit praktischen Rechtsfragen rund um den Verbands- und Vereinssport.

<sup>6</sup> Reichert, 2005, S. 508

<sup>7</sup> NADA-Geschäftsbericht, 2009, S. 80



**Trotz Krise:**

**finanzielle Sicherheit**

**für Ihren Verein!**

Die Folgen von Konjunkturkrisen können für Vereine und Verbände gravierend sein – von rückläufigen Werbeeinnahmen bis zur Zahlungsunfähigkeit.

Wie können Sie diesen Auswirkungen trotzen? Peter Rohlmann gibt Ihnen in diesem Buch Antworten und Einblicke in erfolgreiche Vermarktungsstrategien aus der Praxis. Seine **Empfehlungen für das Sportmarketing in Krisenzeiten** helfen Ihnen, Ihren Verein auch in schwierigen Zeiten finanziell abzusichern!

**Mit Experteninterviews und Beispielen für erfolgreiche Krisenstrategien aus dem Profi-Teamsport!**

**Sehr informativ auch für Sponsoren, Sport-ausrüster und Sportmarketing-Agenturen!**



Peter Rohlmann  
**Sportvermarktung  
in Krisenzeiten**  
Erfolgreiche Strategien für  
Vereine und Verbände

2010, 224 Seiten, mit zahlreichen  
Abbildungen, Euro (D) 29,95.  
ISBN 978 3 503 12622 4

**ESV**  
ERICH SCHMIDT VERLAG

**Matthias Zimmermann**

## **Der „13P-Ansatz“ – ein Ordnungsrahmen für Eventmanager**

**Erweiterungsaspekte des traditionellen Marketing-Mix als Konsequenz aus der Komplexität von Events und als Ordnungsrahmen für ein umfassendes Eventmanagement am Beispiel eines Sportevents**

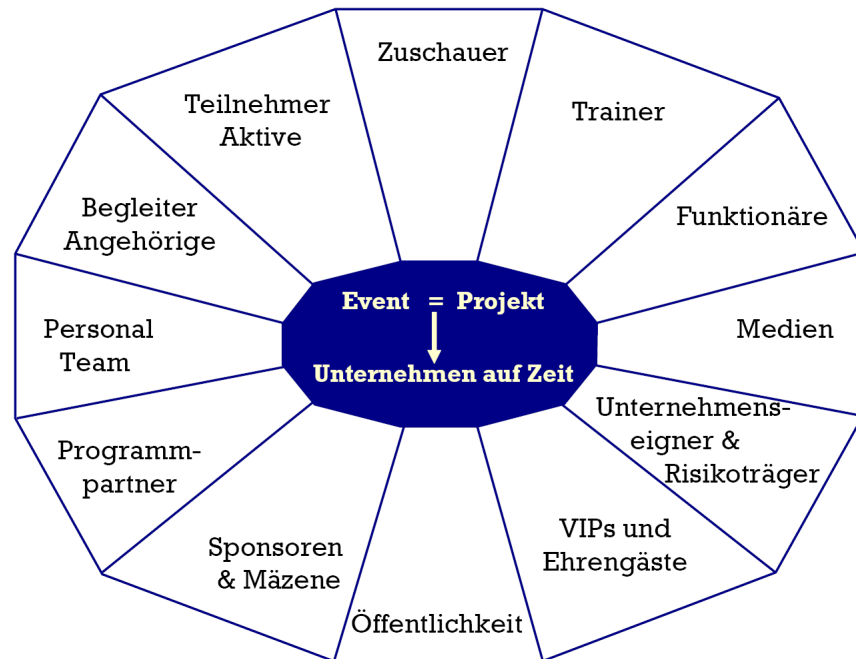
### **Abstract**

Der vorliegende Beitrag fragt nach dem „Marketing-Mix des Eventmanagers“. Ausgangspunkt ist das Beispiel eines Sporteventmodells. Dieses Modell dient als Grundlage zur Analyse von Stakeholderinteressen, Geld- und Leistungsströmen, Risikoverteilungen und Machtverhältnissen. Zentraler Ansatz zur Verbesserung der Machtposition des Eventmanagers liegt in der Optimierung der Planungs-, Durchführungs- und Ergebnis-Qualität. Doch wer beurteilt diese und welche Aspekte gilt es zu berücksichtigen, damit sich die Qualitätsansprüche erfüllen –

oder gar „übererfüllen“? Die Komplexität eines „Eventgeschäftsmodells“ impliziert einen Ordnungsrahmen, der über die klassischen vier Ansatzpunkte für marktgerichtete Aktivitäten (das Marketing-Mix-Modell nach McCarthy, 1960) hinausgehen muss, um dem „Eventmacher“ als umfassende Managementhilfe zu dienen.

### **Der 13P-Ansatz**

Was man früher gemeinhin als „Veranstaltungsorganisation“ bezeichnete, heißt heute auf Neudeutsch „Eventmanagement“ – die Planung und Steuerung von Ereignissen/Er-



**Abb. 1: Event-Stakeholder**

fahrungen/Erlebnissen<sup>1</sup>. Die rasante Entwicklung der Eventbranche und – damit einhergehend – der Ansprüche von Eventkunden<sup>2</sup>, rief im Zuge einer entstehenden Dienstleistungsbetriebslehre<sup>3</sup> die Wissenschaft auf den Plan. Theoretische Ansätze, die dem Eventpraktiker erst auf dem zweiten Blick hilfreich erscheinen mögen, führen zu interessanten Erkenntnissen.

### 1. Wer ist der „Event-Kunde“?

Nimmt man den Marketingansatz ernst – und dies mag die Begründung für den oben angeführten Begriffswechsel sein – dann gehen die primären geschäftlichen Überlegungen vom Kunden, seinen Erwartungen und Präferenzen aus. Doch genau das ist bei Events gar nicht so einfach. In jedem Geschäftsmodell, das einem Event zugrunde gelegt wird, stellt sich die Frage: Wer ist eigentlich der Kunde?

Die Stakeholderanalyse – also die Prüfung der Ansprüche und Anspruchsberechtigten

1 Zum „Event“-Begriffsverständnis vgl. Brehm 2005, S.93ff.; Nufer 2007, S. 12ff.

2 Vgl. Opaschowski 2000, Nickel 2007, S. VIII.

3 Sie dazu beispielhaft Woratschek 2000; Meffert/Bruhn 2006; Weinberg 1992; Sistenich / Zanger 1996, S.238f.

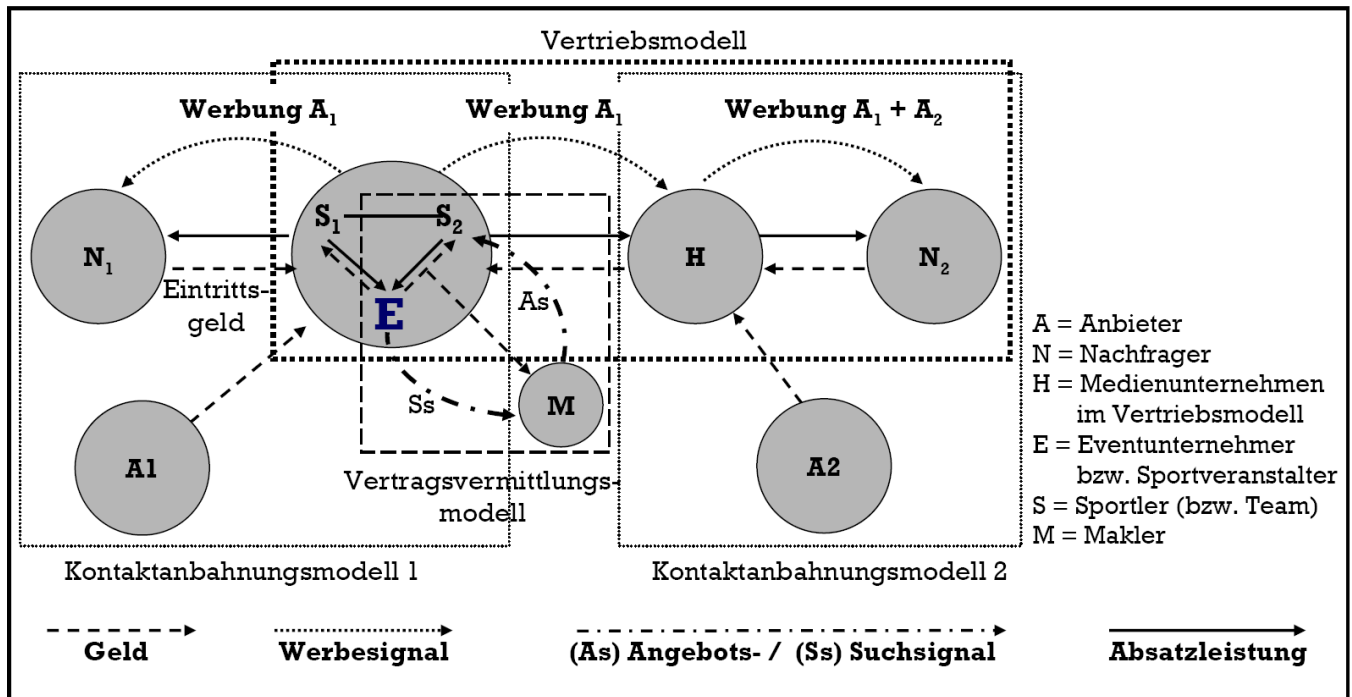
in einem geschäftlichen Kontext – hilft der Erkenntnisfindung. Schon allein dieser theoretische Zugang macht deutlich, dass wir es z.B. bei Sportveranstaltungen mit einem höchstkomplexen Phänomen zu tun haben, welches ein breites Spektrum an Managementfähigkeiten erforderlich macht<sup>4</sup>.

Das Schaubild der Anspruchsgruppen mit berechtigten Interessen am Geschäftsverlauf und -erfolg zeigt, dass ein Event Ausmaße hat, die ein „Unternehmen auf Zeit“ begründen: das Entrepreneurship, die Unternehmensführung und die Betriebsauflösung. Und all das ist verbunden mit dem Erfolgsmaß, Leistungs-/Gegenleistungsbeziehungen sowie Risikoverteilungen so zu konstruieren, dass den berechtigten Interessen möglichst aller Beteiligten entsprochen wird („Stakeholderzufriedenheit“ aus „win-to-win“ Vereinbarungen).

So ergeben sich folgende Fragen:

1. Wer trägt welche Risiken, wie sind die Anreize verteilt?
2. Worin bestehen die Leistungs-/Gegenleistungsbeziehungen?

4 Vgl. Woratschek 2002, S.3.



**Abb. 2: Das Sporteventmodell – die Integration der Modelle der Kontaktanbahnung, Vertrieb und Vertragsvermittlung. (Quelle: nach Woratschek, 2002, S.13)**

3. Welche Managementanforderungen ergeben sich daraus?
4. Welche Aspekte definieren den Ordnungsrahmen, um diesen Managementanforderungen zu entsprechen?

Wie gestaltet sich dieser Ordnungsrahmen im Sinne eines umfassenden Managementmodells?

## 2. Kunden im Geschäftsmodell eines Sportevents

Typisch für einen Sportevent ist das Phänomen, dass Gegner (S1 und S2) gemeinsam die Absatzleistung produzieren: den sportlichen Wettkampf, veranstaltet und verantwortet durch E, den Eventunternehmer. Er bezahlt die Sportler bzw. die Teams, und refinanziert sich aus den Vermarktungsrechten (siehe gegenläufige Pfeile als Symbol des Austausches von Absatzleistung und Geld).

In diesem „Mikrokosmos“ der Basisleistungserstellung „sportlicher Wettkampf“ spielen häufig Makler (Promotoren z.B. beim Boxen, Spielervermittler z.B. im Fußball) eine Rolle. Sie begründen ein so genanntes

*Vertragsvermittlungsmodell* (gekennzeichnet durch den gestrichelten Kasten).

Es obliegt dem Eventmanager E, das sportliche Produkt zu nutzen. Der Absatz erfolgt (1.) in Richtung Zuschauer, die dafür Eintrittsgeld entrichten, und (2.) in Richtung der „Anbieter“. Das sind Unternehmen, die mit Hilfe der Zuschaueraufmerksamkeit ihre Produkte und Dienstleistungen bewerben wollen – also Eventsponsoren im klassischen Sinne, die z.B. eine Bandenwerbung oder eine Stadionsdurchsage präsentieren, um Kundschaft zu generieren. Per Sportveranstaltung transportiert „E“ die werbliche Botschaft von A1 (Werbung A1) an N, den Nachfrager. Dies begründet ein so genanntes *Kontaktanbahnungsmodell*.

Lassen sich die Übertragungsrechte des Events an die Medien verkaufen (Rechtegebühr [Geld] versus Senderecht [Absatzleistung]), so begründet sich ein zweites Kontaktanbahnungsmodell: Medienunternehmen (H) binden weitere Anbieter (A2) in das Geschäft mit ein. Sie transportieren dessen Werbebotschaft (Werbung A2 – z.B. einen Werbetrailer in den Pausen eines Boxkampfes) an den Eventinteressierten N2, den Me-

diennutzer (klassischerweise den Fernsehzuschauer).

Gleichzeitig macht H auch Werbung für die Sponsoren, die während des sportlichen Wettkampfs in Erscheinung treten. Insgesamt also sendet er die Werbebotschaften der Anbieter A1 und A2 (Werbung A1+A2).

Dem Medienunternehmen kommt deshalb eine besondere Rolle zu, da es außer im Kontakthanbahnungsmodell auch im klassischen Vertriebsmodell eingebunden ist: H vertreibt die Leistung, die E mit Hilfe von S1 und S2 produziert, an N2 – dank des modernen Pay-TV oder zahlbaren Internet TV auch gegen Entgelt (Geldfluss versus Absatzleistung – siehe die gegenläufigen Pfeile zwischen H und N2).

Das Sporteventmodell ist demzufolge eine Verschachtelung von drei unterschiedlichen klassischen Geschäftsmodelltypen, in denen alle Geschäftsteilnehmer darauf bedacht sind, Werte zu generieren und sich ihren Anteil am Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses zu sichern<sup>5</sup>.

### 3. Konsequenzen für ein kundenorientiertes Event-Management

Welche Leistungen und Gelder in welchen Mengen hin und her fließen, ist eine Frage der Verteilung von Verfügungsrechten, („Markt- bzw. Handlungsmacht“) zwischen Anbieter und Nachfrager – also Sportler, Eventmanager, Makler, Medienunternehmen, Zuschauer. Gleiches gilt für die Risiko- und die Anreizverteilung. In der Kürze des Beitrags kann die notwendige Erörterung dieser spannenden Themen leider nur angedeutet werden<sup>6</sup>. Für die Eventpraxis sind

derartige Überlegungen jedoch elementar, denn:

Diese Verteilungsfrage (Leistungen – Gelder, Chancen – Risiken, Verfügungsrechte – Anreize) ist per Geschäftsmodell nicht a priori definiert und muss demnach für jede Art von Event spezifisch diskutiert und verhandelt werden.

Dazu Beispiele:

Ist die Marktmacht des Leistungsanbieters E aufgrund einer „überschaubaren“ Abnehmerzahl (Fernsehzuschauer, Besucher) gering, so bezahlt er bisweilen sogar Geld an einen Fernsehsender (H), um überhaupt gesendet zu werden. Damit erhöht er den Gesamtwert der Veranstaltung und verschafft sich eine bessere Position bei der Akquise von Sponsoren. Kehren sich die Machtverhältnisse jedoch um, führt dies bisweilen zu enormen Summen, die TV-Anstalten für Übertragungsrechte bezahlen.

Bei kleineren Sportveranstaltungen bezahlen die Sportler Startgelder. So dann und wann findet sich ein „Makler“, der viel Geld bezahlt als Invest für einen jungen Sportler, damit dieser an einem Wettkampf teilnehmen darf, zu dem er seiner sportlichen Leistung nach eigentlich noch gar nicht qualifiziert ist („Wild Card“). Andererseits zahlen Eventveranstalter mitunter Unsummen an Makler, damit ein Top-Sportler bei einem Wettkampf dabei ist („Antrittsgeld, Börse, Gage“).

Die Konsequenz aus alledem: eine komplexe Struktur an Leistungsgebern und Leistungnehmern, an Geldgebern und Geldnehmern sowie Risikoträgern. Dabei hängt die Erfolgs- und Risikoverteilung von der Stellung der Stakeholder und deren Verhandlungsmacht ab.

Die Verhandlungsmacht des Eventmanagers erhöht sich mit der Qualität<sup>7</sup>, die er den einzelnen Anspruchsgruppen zu bieten vermag. Dabei ist folgendes von zentraler Bedeutung:

1. Die Qualität wird von den jeweiligen

<sup>5</sup> Worauf an dieser Stelle lediglich empfehlend verwiesen, jedoch nicht tiefer eingegangen werden soll. Siehe dazu die Beiträge von Schafmeister 2004 und Woratschek 2005<sup>1</sup>.

<sup>6</sup> Eine derartige Erörterung lässt sich in der einschlägigen Literatur derzeit nicht finden. Es empfiehlt sich eine Analyse mit den Instrumenten der neueren Institutionenökonomie (eine transaktionskostentheoretische, anreiz-systemische, informationsökonomische und verfügungsrechtliche Betrachtung). Siehe dazu Richter und Furubotn 2003.

<sup>7</sup> Vgl. Bruhn 2007<sup>1</sup>, Woratschek 1999, S. 196-219, Woratschek / Horbel 2004<sup>2</sup> S. 273-288.

Anspruchsgruppen subjektiv unterschiedlich wahrgenommen.

2. Ein Mindestmaß an Qualitätserfüllung besteht darin, den Interesse(n)te)n gemäß ihrer Berechtigung/Erwartung zu entsprechen.
3. In dem Maße, in dem Erwartungen nachhaltig übertroffen werden, zeigt sich ein Anstieg der „Anspruchsgruppenzufriedenheit“ überdeutlich<sup>8</sup>.

Die Instrumente dazu liefert der Marketing-Mix, wobei die bisherige Argumentationsführung unmittelbar einleuchtend erscheinen lässt, dass die klassischen absatzwirtschaftlichen Instrumente<sup>9</sup> zu kurz greifen.

#### 4. Vom traditionellen Marketing-Mix zum 13P-Ansatz

Die ökonomische Historie gebietet auch den aktuell Studierenden die Beschäftigung mit dem traditionellen Marketing-Mix der klassischen Absatzwirtschaft. Noch heute gliedern sich Lerninhalte in „Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik“ nach dem Konzept der Industriebetriebslehre<sup>10</sup>. Dabei lassen sich die branchenspezifisch relevanten operativen Instrumente des Marketings durchaus abbilden. Unter den dargestellten Bedingungen jedoch können diese klassischen Ansatzpunkte für das Eventmanagement kein ausreichender Ordnungsrahmen sein. Das Stakeholdersystem, die zeitliche Synchronisation der Produktions- und Absatzleistung, die Einbeziehung der Anspruchsgruppen in den Prozess der Leistungserstellung und die Unterschiedlichkeit der Geschäftsbeziehungen von anonym (Eventanbieter und Zuschauer) bis hochindividuell (Eventverantwortlicher und Sponsor, der im Extremfall sogar als Anteilseigner im Aufsichtsrat eine Rolle spielt wie bei der Adidas AG und dem FC Bayern München) unter-

scheiden die Eventbranche von der klassischen produzierenden Industrie (unbeschadet der dort vorherrschenden Komplexität der Lieferanten- und Kundenstruktur, die trotz alledem den eigentlichen Produktionsprozess autonom, standardisiert und hochplanbar bzw. „improvisationsfrei“ gestalten lässt).

So gilt es bei jeder Art von Veranstaltung:

1. Diese vier Mix-Aspekte auf die Besonderheiten von Events auszugestalten. Als Besonderheiten werden hier fünf Ausprägungen genannt: Die „Mehrfach-“, „Service-“, „Sicherheits-“, „Integrations-“ und „Interaktionsorientierung“.
2. Das Spektrum an Aspekten, die der Eventmanager berücksichtigen und derer er sich bedienen muss, zu erweitern in der Absicht, alle Event-Aktivitäten auf die Schaffung eines „besonderen Kundenerlebnisses“ für unterschiedliche Anspruchsberechtigte auszurichten.

So wird das Ensemble an Event-relevanten Marketingaspekten auf insgesamt 13 erweitert, wobei jeder Aspekt auf mindestens einen dieser Besonderheiten rekurrieren wird.

#### 4.1. Preispolitik

Es sind mehrere **Preise** zu bilden: autonom festgelegte, z.B. für Zuschauer (Eintritt), und verhandelte, z.B. für Sponsoren („Packagepreise“, also Preisbündel, Leistungspakete), Sportler (Gagen), Caterer (Standgebühren), Medien (Lizenzentgelte) usw. Die Preisbildung erfolgt aus der Kostenorientierung, der Konkurrenzbeachtung und der Kundenpräferenz – wohinter das gesamte Gebäude der Verhandlungstheorie<sup>11</sup> steckt und sich pragmatisch darstellen ließe (was an dieser Stelle zu weit führen würde<sup>12</sup>). Welche Leistung

8 Vgl. Stauss / Seidel 2003, S.153f.

9 Vgl. Freyer 2003, S.346ff.; Meffert / Bruhn 2006, S.387ff.; Homburg 2006, S.6; Schmalen / Pechtl 2006, S.241f.

10 Siehe Meffert / Bruhn 2007<sup>2</sup>

11 Zur grundlegenden Beschäftigung mit der Verhandlungstheorie verweisen wir auf das Harvard-Konzept: Fisher / Patton 2004.

12 Zur Preisbildung im Dienstleistungsbereich siehe Woratschek 1996, S.112ff. und 2005<sup>2</sup>, S.249ff.

zu welchem Preis angegeben wird, ist nicht allein das Ergebnis einzelner Preisbildungs- (z.B. Kalkulations-) prozesse, sondern ein hochkomplexes Verfahren, da die Preissetzungen nicht unabhängig voneinander sind. So ist es überlegenswert, auf Eintrittsgelder zu verzichten, um die Zuschauerkapazitäten zu füllen, was wiederum den Wert von Werbemöglichkeiten aus der Sicht von Sponsoren steigen lässt. Eine andere Frage ist, ob sich Leistungskategorien, für die man sinnvollerweise Preisdifferenzierungen vornehmen könnte, auch effektiv administrieren und „eventpsychologisch“ rechtfertigen lassen. Wäre beispielsweise ein Premiumsponsor bereit, für sein Leistungspaket mehr Geld zu bezahlen, wenn ihm und seiner Entourage exklusive Parkplätze mit Sonderzufahrt und diskretem Zugang zu einer VIP-Loge eingeräumt werden, muss man überlegen, ob sich das realisieren lässt bzw. zu welchen Kosten. Eine weitere Frage ist, wie sehr das auf andere Gäste wirkt, die schlussendlich durch ihre Präsenz einen wesentlichen Teil des Events ausmachen (die Fans im Fußballstadion, die für Atmosphäre sorgen).

#### 4.2. „Promotion“: Kommunikationspolitik

Die **Kommunikationspolitik**<sup>13</sup> im klassischen Marketingverständnis beschreibt den zielgerichtet koordinierten Einsatz der ganzen Ensembles an Medien. Es bedarf diffiziler Abstimmungsprozesse zwischen TV, Radio, Print, Internet, Direct Mailings, Database-Promotion etc., deren zeitlich-örtlicher Platzierung, sowie der multiplen, nachhaltigen Art der Ansprache in textlicher, formaler und grafischer Gestaltung. Nur das Konstrukt einer integrierten Kommunikation<sup>14</sup> gewährleistet die korrekte Übermittlung von Fakten eines klaren Erscheinungsbildes und Imagebotschaften – umso mehr, als diese bei verschiedenen Kundengruppen subjektiv unter-

schiedlich aufgenommen werden kann<sup>15</sup>!

Je nach Eventtyp<sup>16</sup> bewegt sich der Anforderungsgrad an die „Promotion“ in einem Kontinuum zwischen innovativen Einmalevents (z.B. Abschiedsgala für einen Spitzensportler oder Eröffnungsfeier eines Stadions) mit hohem Anforderungsgrad (hoch-individuell und von Verhaltensunsicherheiten aufgrund von Qualitätsrisiken gekennzeichnet), und institutionalisierten Veranstaltungen (z.B. das traditionsreiche Tennisturnier in Wimbledon) mit niedrigem Anforderungsgrad (standardisiert ohne größere Qualitätsrisiken, außer die Verletzung von Stars oder das (britische) Wetter). Besonders im Hinblick auf Events mit komplexen Programminhalten gilt: Botschaften müssen vom Kunden gelernt werden (können)<sup>17</sup>.

Neben der klassischen mediengestützten Kommunikation muss dieser Marketing-Aspekt der besonderen Interaktionsorientierung Rechnung tragen. Der persönliche Kontakt zwischen den Stakeholdern führt zur direkten Kommunikation untereinander und mit Mitarbeitern oder Fremddienstleistern des Eventmanagers. Damit rückt das besondere Geschick im direkten Dialog und in der Gesprächsmoderation in den Fokus einer unmittelbar Qualität bildenden Kommunikation. Hier spielt auch die Serviceorientierung eine besondere Rolle. Als typisches Beispiel kann der Mitarbeiter genannt werden, der in unangemessen ungeschickter, schroffer Weise ausgerechnet einem Sponsor oder einem Medienvertreter den Zutritt zum VIP-Bereich verwehrt, weil dieser seine Akkreditierung vergessen hat. Kommunikation in seinem ursprünglichsten Sinne – die Sender-Empfänger-Austauschbeziehung zwischen zwei Menschen – signalisiert nicht nur, sie bildet die Eventqualität. Das „Reden mit vier Zungen“ und „Hören mit vier Ohren“<sup>18</sup> beherrscht der „Meister der Kommunikation

13 Die gesamte Breite des Literaturkreises zum Thema Kommunikation wird eindrucksvoll deutlich bei Bruhn 1997/1998 und 2007.

14 Zur integrierten Kommunikation siehe Esch 1998<sup>1</sup> und 1998<sup>2</sup>, Kroeber-Riel 2003 und 2004.

15 Eine pragmatische Darstellung findet sich bei Bremshey / Domning 1982, S.1689ff.

16 Vgl. Nufer 2007, S. 38ff.

17 Vgl. Esch 2001.

18 Vgl. beispielsweise das hierfür unerlässliche Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun 2005.



und Beziehungspflege“. Direkte Kommunikation wird zum Wert schöpfenden – oder vernichtenden – Faktor. Man stelle sich nur vor, ein Turnierverantwortlicher vergisst bei seiner Rede zum VIP-Empfang die Begrüßung des Hauptsponsors oder trägt deutlich erkennbar ein Hemd der Marke des Hauptkonkurrenten seines Top-Sponsors.

#### 4.3. Programm/Protokoll

Das **Programm**<sup>19</sup> macht den Event. Die zeitliche Abfolge von Ereignissen und Angeboten zielt auf die Stimulation der Sinne. Man denke nur an eine Show des Magiers David Copperfield oder des Entertainers Robbie Williams, die es meisterhaft verstehen, mit Stimmungen zu spielen und Emotionen zu erzeugen. Was dem Zuschauer sein Programmbau, ist allen anderen Beteiligten das „**Protokoll**“. Hier wird – je nach Anspruchsgruppe oder Kundenkategorie – ganz gezielt festgelegt, wer wann wo in welcher Weise seinen Beitrag zu erbringen hat. Für die Medien braucht es ein Drehbuch, für die Teilnehmer Startzeiten, für Funktionäre, (Helfer-) Team und weitere ein Pflichtenheft – und für den Eventmanager sozusagen die „Eventpartitur“, die ihn in die Lage versetzt, das Event-Geschehen auf einen Blick zu überschauen: Sponsoren werden zum Empfang gebeten, Medienvertreter in einer eigens eingerichteten Lounge verwöhnt. Vor- oder Nachprogramme für bestimmte Anspruchsgruppen „garnieren“ das Hauptprogramm für alle. Denkt man an einen Boxkampf, wird der Auftritt der Stars in minutiöser Weise inszeniert – Licht, Musik, Einlaufinformation etc. werden präzise aufeinander abgestimmt. Das Eventprogramm beschränkt sich längst nicht mehr auf die Kernleistung, sondern lebt stark von der Güte des Rahmenprogramms, das für verschiedene Anspruchsgruppen gänzlich unterschiedlich ausfallen kann (VIP Lounge). „Inszenierung“ ist dabei das Stichwort – „Performance“ das Instrument (siehe 4.9.) und „Experience“

19 Vgl. exemplarisch die Beispiele bei Freyer 2003, S.485ff; Hermanns / Riedmüller 2003, Holzbauer et al. 2002, S.46, S.53ff.

das Ergebnis, wenn der „Nerv“ getroffen wird.

#### 4.4. Place: Standort und Lage

Im Gegensatz zur Verteilung von Industriegütern als klassischer Gegenstand der Distributionstheorie kennzeichnen Dienstleistungen die „Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung“. Grundvoraussetzung dafür: der Kunde kommt zum Produkt und nicht umgekehrt. Erst gemeinsam mit dem Kunden erfolgt die Erstellung der Leistung. So richten sich distributions-theoretische Überlegungen erstens nach der Frage des **Standorts** und der **Lage** der „Eventlocation“ im Sinne der Erreichbarkeit<sup>20</sup>, und zweitens danach, wo welche Teileinrichtungen innerhalb dieser Location platziert werden sollen („**Place**“ der Bühne, Toiletten, Caterings, Garderobe, Infopoints etc.). Exakte Lagepläne einzelner Gewerke lokalisieren die Orte der Leistungserbringung, die sich idealerweise nach dem Kundenkomfort orientieren (Erreichbarkeit, Aussicht, Atmosphäre...).

#### 4.5. Prozess

Diese „Integrationsorientierung“ bedingt besondere **Prozessüberlegungen**<sup>21</sup>. „Beyond the Line of Visibility“ sind alle Prozesse so auszurichten, dass für die Eventbesucher ein optimaler Komfort gewährleistet ist. Ein so genannter „Blue Print“ hilft bei der Analyse der natürlichen Orientierungen von unterschiedlichen Kundengruppen (VIP-Parkplatz und -eingang, Backstage, TV-Kabine, Lounges, Logen, Toiletten, Garderobe, Essens- und Getränkestationen/Büfets etc.) und der daraus resultierenden Laufwege. Die Anordnungen der erforderlichen „Kundenkontaktpunkte“ vom Parkplatz über den Eingang bis hin zu Sitzplätzen oder Meetingpoints sind danach auszurichten. „Behind the line of visibility“ gilt als zentrales Platzierungskriterium, die logistische Effizienz in der Bewältigung der technischen, personellen und materiellen Ver- und Entsorgungs-

20 Vgl. Woratschek / Zimmermann 1998<sup>1</sup>.

21 Vgl. Stauss / Seidel 2003, S.158.

prozesse sicherzustellen. Dabei definieren Sicherheitsvorschriften die Gegebenheiten und nehmen Einfluss auf die Anordnung von Gewerken und Laufwegen (Rettungswege, Sicherheitstüren, Notausgänge...).

#### 4.6. Physical Evidence

„Beyond“ – also jenseits der Sichtbarkeitslinie für den Kunden – trägt das Erscheinungsbild, die so genannte „**Physical Evidence**“<sup>22</sup>, maßgeblich zum Qualitätsurteil bei. Sauberkeit ist dabei nur – im wahrsten Sinne des Wortes – ein „Hygienefaktor“<sup>23</sup>. Von der Ausstattung und Dekoration bis hin zur Bekleidung der Mitarbeiter muss sich ein Bild ergeben, das die Botschaft und die Emotionen, die mit der Veranstaltung einhergehen, ganzheitlich übermittelt. Nicht nur audio-visuelle Faktoren spielen dabei eine Rolle. Spätestens seit Patrick Süsskinds „Das Parfum“ wissen wir z.B. auch um die Bedeutung der olfaktorischen Wahrnehmung<sup>24</sup>, noch viel einleuchtender sind dem „Event-Gourmet“ die gustatorischen Sinneseindrücke, die das Gesamturteil über eine Veranstaltung maßgeblich prägen. Insgesamt vermittelt „Physical Evidence“ den Respekt und die Anerkennung gegenüber den Gästen und vermittelt dadurch eine hohe Motivation, sich selbst (z.B. als Fan, Anfeurer, Kommunikator, Statist etc.) in einen Event aktiv einzubringen. Dieser Aspekt rückt in die Nähe der „Kommunikation“, und in der Tat ist das „Corporate Design“ als Ableitung der „Corporate Identity“ ein Kommunikationsfaktor, der auch in der Physical Evidence seine Umsetzung findet, jedoch bei der Umsetzung besonderer Kompetenzen bedarf (Dekorateur, Künstler, Lichttechniker etc.).

#### 4.7. Personal

In Dienstleistungsbetrieben kommt dem **Personal** besondere Bedeutung zu. Der direkte Kundenkontakt bedingt neben fachli-

chen Fähigkeiten auch soziale Kompetenzen<sup>25</sup>. Dies betrifft den Ordner am Eingang zum Fanblock eines Fußballstadions ebenso wie den Barmann in der VIP Lounge. Zwar spielen Einsatzpläne und Briefings eine ebenso wichtige Rolle wie in der industriellen Produktion – die Anforderungen an Flexibilität, Durchhaltevermögen und Krisenbeständigkeit ist im Umgang mit unterschiedlichen Personengruppen (Stakeholdern) ungleich höher. Personalauswahlverfahren, -qualifikation und -entwicklung müssen ein breiteres Persönlichkeitsspektrum erfassen, bewerten und fördern<sup>26</sup>, als dies bei Beschäftigten ohne Kundenkontakt der Fall ist. So wird die Personalwirtschaft des Eventmanagers zu einem zentralen Marketinginstrument! Eine umfassende Kommunikations- und Rhetorikschulung macht den Unterschied in der Veranstaltungsqualität überall dort, wo sich der Kunde im direkten Kontakt zum Personal sein Güteurteil bildet.

#### 4.8. Passion

Bei allen Finessen des Personalmarketings: eine Veranstaltung wird dann zum Event, wenn es gelingt, Leidenschaft zu transportieren. Passion entsteht bei den Initiatoren und Machern, die bereit sind, für ihre Idee einen „Leidensweg“ zu beschreiten. Diese Passion überträgt sich auf alle Mitarbeiter und auf alle Kunden, wenn die Identifikation mit dem Event und seinen Machern, die Lust an der Leistung im Umgang mit Gästen und die Übertragung von Emotionen gelingt. Was hier einfach klingt, bedarf eines geschickten Managements in Kenntnis unterschiedlicher Motivationstypen<sup>27</sup>. Die Personaleinsatzplanung nach motivationstypologischen Kriterien ist die hohe Kunst des Eventmanagers: Mitarbeiter fokussieren sich auf die Ihnen zugewiesene Aufgabe und gehen vollständig in Ihrer Tätigkeit auf<sup>28</sup>. Passion zeigt sich aber auch in der Abstimmung zwischen einzelnen

22 Vgl. beispielhaft Brückner / Przyklenk Juli 2001.

23 In dem Maße, in dem Kunden in den Dienstleistungsproduktionsprozess integriert werden, eignet sich die Herzberg'sche Motivator-Hygiene-Theorie als Qualitätsinstrument! (Herzberg et. al. 2009).

24 Vgl. Bandura 2005.

25 Vgl. Olfert / Steinbuch 1999, S.434f.; Correll 2003. Schanz 1996, S.328ff. u. 2000, S.129ff. und S.366ff.

26 Sehr pragmatisch werden diese Managerkompetenzen geschildert bei Schiller 2004.

27 Vgl. Correll 2003.

28 Vgl. Wächter 1991, S.203ff.; Csikszentmihalyi 2005.



Aspekten – es sind die Feinheiten, die eine Eventkomposition zu einem gelungenen Gesamtbild oder lediglich zu einem zeitlich definierten Zusammentreffen von Menschen, Gewerken und Angeboten werden lassen.

#### 4.9. Partner

Die Integration unterschiedlicher Anspruchsgruppen in einen interaktiven Prozess, der einen Event kennzeichnet und zum besonderen Erlebnis werden lässt, macht externe Fachleute – Musiker, Künstler, Caterer, Techniker etc. – zu „Partnern“. In dem hier zugrunde gelegten Verständnis werden auch Sponsoren zu Partnern – schließlich macht Sponsoring im Kontext eines Events nur dann Sinn, wenn die werblichen Botschaften kongruent sind und in der subjektiven Kundenwahrnehmung keine Widersprüchlichkeiten erzeugen<sup>29</sup>. Insofern sind Sponsoren häufig stark in die Leistungserstellung integriert – was nur in einem partnerschaftlichen Verständnis zu einem gemeinsamen Ziel führen kann. Hier spielt die Kommunikation in ihrem ursprünglichsten Verständnis eine zentrale Rolle: die „Chemie muss stimmen“, die Regeln einer konstruktiven Gesprächsführung müssen bekannt sein und gewahrt werden<sup>30</sup>, denn die Eventorganisation ist eine Kette an Problemlösungen, die häufig unter zeitlichem und finanziellem Druck möglichst im Konsens zu bewältigen sind. Besonders deutlich wird das Verständnis von „Partnern“, wenn z.B. Fußball-Zuschauer in ihrem Fanverhalten zur Atmosphäre beitragen und Stimmung erzeugen. Damit diese in entsprechender Weise nach außen getragen wird, werden Medien zu Partnern – ihre Berichterstattung beeinflusst den Erfolg bzw. die Erfolgsbeurteilung einer Veranstaltung

29 Die Veröffentlichungen zum Thema Sponsoring (als Marketinginstrument) haben in jüngerer Vergangenheit bemerkenswerte Ausmaße angenommen, vgl. beispielhaft Bruhn 2003, Hermanns / Riedmüller 2003, Woratschek / Horbel 20042.

30 Siehe Zimmermann / Lautenschläger 2003, insbesondere der Unternehmer, Sponsor und Mäzen Manfred Lautenschläger schildert in diesem Aufsatz eindrucksvoll die Motivation des „partnerschaftlichen Geldgebers“.

seitens Dritter und legt die Basis für die Entwicklung künftiger Veranstaltungen und damit des gesamten Geschäfts des Eventmanagers.

#### 4.10. Performance

Frage: Was lässt Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen übertreffen? Antwort: Die „Performance“ in dem hier angebrachten Verständnis ist nicht die Summe aus Promotion + Personal + Physical Evidence + Passion...! Als Performance wird das Veranstaltungselement (oder -detail) bezeichnet, woran sich ein Eventgast noch lange nach der Veranstaltung erinnert. Auf eine ökonomische Theorie lässt sich hier nicht zurückgreifen. Es lässt sich behaupten: Performance entsteht in der Authentizität der Kernleistung. Zwar mag es nett sein, z.B. einem weiblichen Gast am Ausgang zum Abschied eine Rose zu schenken. Wenn jedoch ein Tennisspieler ein bereits verloren geglaubtes Match noch herumreißt, oder in einer Starband alles zusammenpasst, Zugaben gefordert und gegeben werden und dabei „dieser besondere Moment“ passiert, dann entsteht die nachhaltige Erlebniswirkung, die hier Performance genannt wird. Genau hierin steckt die „Geheimrezeptur“ des Eventmanagers, die Fähigkeit von Performancekünstler im Spiel mit Stimmungen – und bisweilen eben auch der glückliche Umstand!

#### 4.11. Portemonnaie

Was nutzt der attraktivste Event, wenn das Finanzziel verfehlt wird? Um es in dieses terminologische „13-P-Schema“ einzuordnen, wird im Folgenden von „Portemonnaie“ gesprochen. Dabei kann die klassische Gewinnmaximierung nur ein Ziel sein. Werden Events als Marketinginstrument eingesetzt, besteht das Ziel darin, Budgetgrenzen zu wahren<sup>31</sup>. In den meisten Fällen aber ist der Manager mit den unternehmenstypischen Unabwägbarkeiten konfrontiert, wobei auch hier das Geschäftsmodell eines Events die

31 Zum Eventcontrolling vgl. Zanger 1998 u. 2000, Zanger / Drenger 1999.

Sachlage ungleich komplexer werden lässt: die Eventproduktion kostet in der Regel viel Geld. Je mehr Geld verfügbar ist, desto interessanter kann das Programm gestaltet werden. Je interessanter das Programm, desto mehr Zuschauer. Je mehr Zuschauer, desto mehr Medieninteresse. Je mehr Medieninteresse, desto mehr Sponsorpartner. Je mehr Sponsorpartner, desto mehr Geld. Mehr Geld, mehr Programm, mehr Werbung, mehr Zuschauer, mehr Medien, mehr Sponsoren, mehr Budget u.s.w.: dies soll hier als „Entwicklungskreislauf eines Events“ bezeichnet werden. Dem Eventmanager werden viele Fähigkeiten abverlangt. Dabei muss der Budgetüberblick stets gewahrt bleiben – will er nicht nach dem Event in ein leeres Portemonnaie blicken müssen<sup>32</sup>.

#### 4.12. Prognose

Jedes Unternehmen, jedes Entrepreneurship beginnt mit einer Prognose über Absatzmöglichkeiten von Produkten und Leistungen. Bei einem Event liefert die Prognose der Zuschauerzahl und des Sponsorenpotentials z.B. in Abhängigkeit der Programmatraktivität relevante Eckdaten für alle Planungen – insbesondere des Budgets. Die klassische Marketingtheorie liefert dafür Trendverfahren und Indikatormodelle. All dies ist hier in diesem Eventverständnis zwar relevant – „Prognose“ im Eventkontext jedoch rekuriert auf die Besonderheit, dass die Erstellung und der Absatz der Leistung zeitlich-räumlich zusammenfallen und die Eventqualität aus unterschiedlichsten Stakeholder-Interaktionen hervorgeht. Insofern meint Prognose die ständige improvisatorische Anpassung unterschiedlicher Abläufe innerhalb des Organisationsrahmens. Diese „improvisatorische Anpassung“ erfolgt nach der Erkenntnis: was passiert, wenn...? Dies ist im langfristigen Vorlauf nur schwer prognostizierbar, da sich das Verhalten der Beteiligten – Mitarbeiter wie unterschiedliche Kundengruppen – situativ gerade aus der Interaktion heraus verändern kann. In welcher

Weise – dafür sind Eventualitäten zu prognostizieren, wozu Erfahrungen ganz unterschiedlicher Beteiligter (in erster Linie Mitarbeiter, aber auch z.B. der Caterer als Fremddienstleister, der Vermieter einer Eventlocation oder Sponsoren) partnerschaftlich einzubringen sind. Insbesondere dann, wenn der Verlauf einer Veranstaltung in eine erfolgskritische oder gar sicherheitskritische Situation mündet, ist es gut, frühzeitig alle möglichen Konsequenzen vorhergesehen und Lösungsansätze entwickelt zu haben. Die Prognoseerkenntnisse und Lösungsansätze für Eventualitäten gehen ein in unterschiedliche Pläne für Personal, Prozessorganisationen, „Place“-Anordnungen, Programmabläufe etc. Und dennoch: Letztlich bedarf es eines gut eingespielten Teams mit begabten Improvisatoren, insbesondere dann, wenn Proben vorab (z.B. Generalprobe eines Konzerts im Beisein von geladenen Zuschauern ohne Medienpräsenz) unmöglich sind oder reale Bedingungen nur ansatzweise simuliert werden können.

#### 4.13. Philosophie

Den eigentlich zentralen Aspekt für die Steuerbarkeit des Gesamtplanungsprozess wird hier als letzter Punkt aufgeführt – obwohl dieser den Ausgang der Eventplanung bildet: die Philosophie! Die Eventphilosophie fragt: Wo kommen wir her, wo wollen wir hin<sup>33</sup>? Sie bildet damit die Leitlinie für alle Folgeüberlegungen, die gerade bei Großevents ein ganzes Team an Eventmanagern lange Zeit beschäftigen. So muss über die eigenen Kernkompetenzen und verfügbaren Ressourcen genauso Klarheit bestehen wie über die eventspezifischen und entsprechend komplexen Kundenpräferenzen<sup>34</sup>. Dieses weitreichende Konstrukt der „(Event-)Philosophie“ konkretisiert sich in Leitlinien, aus denen möglichst realistische,

32 Helfen soll dabei die Beschäftigung mit Böhm 1995, S.653ff. und Homburg 2002.

33 Da Events – gerade Sportveranstaltungen – häufig auch ideelle Ziele verfolgen, wird dem Eventmanager eine Fähigkeit abverlangt, die man als „Multifunktionales Management“ bezeichnet. Vgl. dazu Rasche 2002, S.401ff.

34 Vgl. Drieseberg 1995, Raffée / Wiedmann 1988, S.206f.

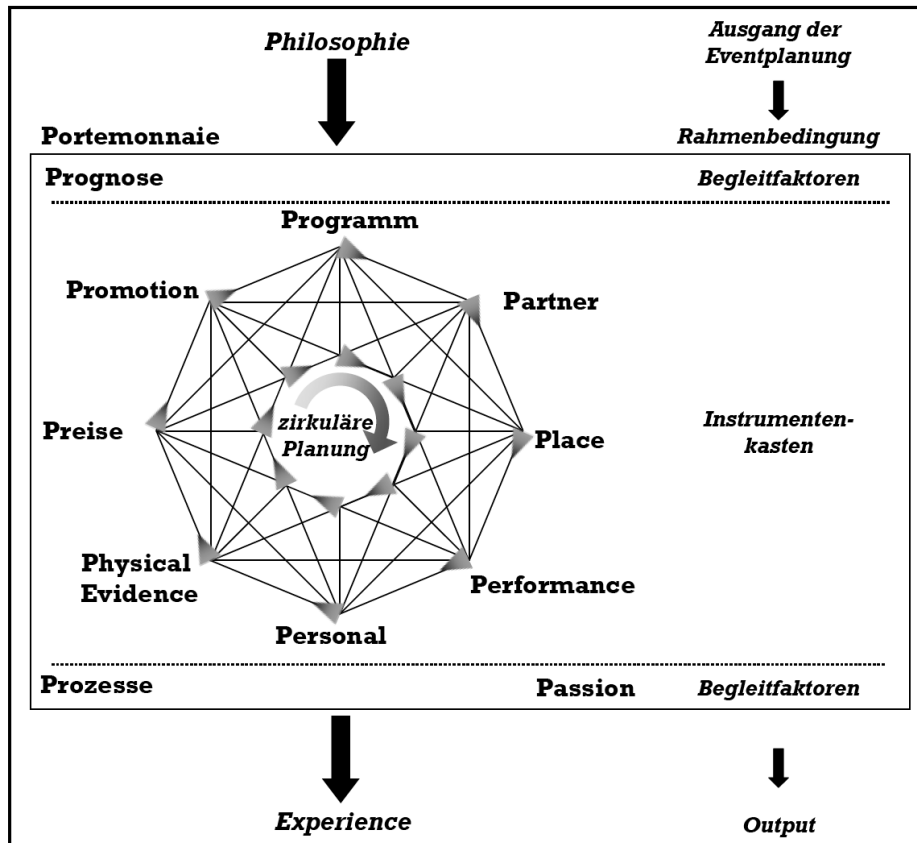


Abb. 3: „13P“ in der Struktur des Managementprozesses

motivierende und messbare Ziele abgeleitet werden. Häufig nehmen Eventplanungsprozesse erstaunliche Entwicklungen. Ein möglicher Grund dafür wurde ansatzweise unter 4.12. „Portemonnaie“ mit der Bezeichnung „Entwicklungskreislauf eines Events“ dargestellt. So eröffnet z.B. gerade das Medien- und Sponsoreninteresse enorme Chancen – und eben auch das Risiko, dass die Detailplanung eine schwer steuerbare „Eigendynamik“ entwickelt: „hier noch ein wenig mehr von dem, dort noch einen draufgesetzt, da doch eher 3 statt nur 2 Stunden...“. Schlussendlich sichert sich der Eventunternehmer den nachhaltigen Geschäftserfolg genau dann, wenn er sich und seinen Zielen treu bleibt und stets alle Entscheidungen auf Konformität mit der vorab definierten Leitlinie prüft. Man kann das auch so sagen: Alle der 12 vorher benannten „P“s des „Marketingmix für Eventmanager“ sind auf das zentrale „P“ – die Philosophie – auszurichten (und nicht umgekehrt...!).

## 5. Logische Anordnung der Marketingkomponenten entlang des Managementprozesses

Die enumerative Darlegung eines erweiterten Marketingmix entbehrt einer genaueren Strukturbetrachtung. Diese analytische Betrachtung offenbart, dass nicht alle der genannten Komponenten einem Instrumentenkasten zuzuordnen sind. Bei aller begründeten Relevanz der genannten Marketingspekte führt eine strukturanalytische Ordnung der „13-Ps“ zu einem umfassenden Managementansatz, in dem zwischen Bedingungsfaktoren, Marketinginstrumenten und Outputfaktoren unterschieden wird. Abbildung 3 macht dies deutlich.

Demnach stellt die „Philosophie“ einen Bedingungsfaktor dar. Dieser kann „exogen“ sein, wenn ein Auftraggeber dem Eventmanager die Idee und die Zielrichtung der Veranstaltung vorgibt. Wird hingegen eine eigene „Eventvision“ entwickelt und die Ziele autonom festgelegt und verantwortet, lässt

sich von einem endogenen (beeinflussbaren) Bedingungsfaktor sprechen.

Gleiches gilt für das „Portemonnaie“. Die Budgetorientierung begleitet den Eventmanager während des gesamten Planungsprozesses. Dabei kann auch hier das Budget von einem Auftraggeber als „exogener Bedingungsfaktor“ zur Verfügung gestellt werden (Auftragsevent – Kontrolle der Ausgabebudgets). Hängt eine erfolgreiche Realisierung eines Events jedoch davon ab, eigene Geldmittel zu generieren (Eintrittsgelder, Sponsoren, Vergabe von Lizenzen und Rechte), ist dieser Bedingungsfaktor ein „endogener“. Zwar unterliegen „endogene“ Bedingungsfaktoren den eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, so sind die Managementanforderungen dennoch ungleich komplexer (zirkuläre Planung, beschrieben unter Aspekt 4.11 – siehe oben) und die Risiken ungleich höher. Der eigentliche Instrumentenkasten besteht aus acht zentral angeordneten Aspekten. Deren schrittweise Anwendung konstituiert ein Phänomen, das hier als „zirkuläre Planung“ bezeichnet wird, weil im Laufe der Entwicklung eines Eventkonzepts diese „8-Ps“ immer wieder nacheinander in den Focus der Planung rücken und koordiniert<sup>35</sup> werden müssen.

Die Anwendung und die Abfolge dieser acht Marketinginstrumente werden stets von Prozessen, Prognosen und – hoffentlich auch – von Leidenschaft (Passion) begleitet. Zunächst folgt die Anordnung von verschiedenen Gewerken („Place“), den Prozessen „beyond“ (Kundenabläufe) und „behind“ the line of visibility (Versorgungs-/Personalabläufe)<sup>36</sup>. Allerdings folgen auch die Programmgestaltung und der Personaleinsatz Prozessüberlegungen. Gleiches gilt für die Abfolge an werblichen Maßnahmen und die

Ansprache bzw. Integration von Partnern in die Leistungsbereit- bzw. -erstellung. „Process“ wird demnach nicht als Marketinginstrument in den Zirkel der Planung eingeordnet, sondern als besonderer ständig begleitender Aspekt „in den Instrumentenkasten gelegt“.

Gleiches gilt für die Prognose, da in allen Maßnahmen vorhergesehen werden muss, wie sich interagierende Stakeholdergruppen verhalten im Angesicht von Programmabläufen, Personalverhalten, Anordnung von Gewerken, Preiserwartungen („kostet extra...“), Performance-Acts, eventinterne Promotionsaktivitäten und Gestaltungsdetails.

Als Eventergebnis wurde schlussendlich die „Experience“ in das Modell integriert. Die Experience ist ein Outputfaktor und stellt die finale Ergebnisqualität einer Veranstaltung dar. Das Verständnis von „Experience“<sup>37</sup> ist weitergreifend als der klassische Begriff des Nutzens. „Value“ und „Nutzen“ beschreiben die emotionalen Bestandteile in der Erfüllung von Nutzererwartungen („User Experience“) nur unzureichend. Der erfahrene, einfühlsame Eventmanager weiß, was „seine Klientel“ möchte. Experience bedeutet das Management von Kundenerlebnissen<sup>38</sup> mit der Folge, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Genau darin liegt schlussendlich die strategische Intention des erfolgreichen Eventmanagers.

## 6. Zusammenfassung

Der Begriff der Veranstaltungsorganisation ist in jüngerer Vergangenheit der Bezeichnung „Eventmanagement“ gewichen. Verbinden sich damit besondere Faktoren oder Managementeigenschaften des Erfolgs? Die Beschäftigung mit dem „Stakeholderansatz“ und einem „(Sport-)Eventmodell“ sowie der Versuch, daraus einen „Marketing-Mix für Eventmanager“ abzuleiten, hat folgendes gezeigt: Zur Erzielung einer Erfolg versprechenden Eventqualität bedarf es eines er-

35 Man spricht hier auch von der „Down-up Koordination“, da ein endgültiges Eventkonzept sich als Ergebnis gegenläufiger Planungsvorgänge zwischen „bottom-up“ und „top-down“-Vorgängen darstellt. Ein anderer Begriff hierfür ist das „Gegenstromverfahren“. Vgl. auch Vahs / Schäfer-Kunz 2005, S. 175f.

36 Siehe dazu auch die Beschreibung der Aspekte (4) und (5).

37 Zur ökonomischen Theorie des „Customer-Experience“ siehe Meyer 2003.

38 Vom CRM zum Customer Experience Management siehe Schmitt / Mangold 2004, S. 28-46

weiteren Spektrums an Aspekten, die in ihrer Ausgestaltung und Anwendung den fünf hier explizit benannten ökonomischen Besonderheiten von Events Rechnung tragen und einen Ordnungsrahmen aufspannen, der sich an eine Managementprozessstruktur anlehnt.

So gelingt dem Veranstalter ein erfolgreicher Event dann, wenn er die Zufriedenheitsaspekte aller Beteiligten kennt und ein umfassendes Handlungsinstrumentarium in mehrfacher Hinsicht, serviceorientiert, sicherheitskonform und interaktiv auf den integrativen Erstellungsprozess einer Eventdienstleistung ausrichtet. Dabei spielt das Management von Prozessen, von Prognosen und der Passion für die Schaffung von Kundenerlebnissen (Customer Experience Management) eine entscheidende Rolle bei der Erarbeitung nachhaltiger strategischer Wettbewerbsvorteile.

Der Instrumentenkasten, aus dem er sich dazu bedient, ist doppelt so umfangreich wie der des klassischen industrie-betriebsorientierten Marketings. Acht zentrale Instrumente sind zirkulär zu koordinieren. Um dabei das Eventziel nicht aus den Augen zu verlieren, muss sich – bei all der unabdingbaren „eventtypischen Kreativität“ – die Veranstaltungsphilosophie wie ein roter Faden durch die Eventplanung ziehen. Das Bewusstsein einer gemeinsamen Philosophie der Verantwortungsträger und die realistische Bewertung seiner Verhandlungsposition im Geschäftsmodell versetzen den Eventmanager in die Lage, den Output – hier als Experience bezeichnet – zu sichern. Erfolg bedeutet neben einer Qualität, welche die Zufriedenheit aller Stakeholder nachhaltig fördert (und z.B. durch eine Weiterempfehlung belegt wird), dass der Rahmen des gegebenen Budgets gewahrt bleibt, um am Ende des Tages in ein Portemonnaie zu blicken, das auch dem Ziel des Eventmanagers entspricht.

#### Zum Autor:



Dr. Matthias Zimmermann  
Kurpfalzstraße 94  
69226 Nußloch

E-Mail: zimmermann@gsm-mbh.net

Matthias Zimmermann ist seit 2000 Geschäftsführer der Racket Center Nußloch GmbH und seit 2005 auch Geschäftsführender Gesellschafter der „GSM – Gesellschaft für Sportmanagement und Beratung mbH“. Nach seinem Studium zum Diplom Sportökonom an der Universität Bayreuth mit Spezialisierung Sport- und Eventmanagement war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter bis 1996 bei Prof. Sigloch (Uni Bayreuth) und von 1997 – 2000 am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement von Prof. Woratschek (Uni Bayreuth) tätig. 2000 promovierte er zum Dr. rer. pol. mit dem Thema: „Die Bewertung von Standorten für Sportanlagen“.

#### Literatur

- Bandura, J.: Der Geruch und der Geruchssinn – eine soziologische Betrachtung über die soziale Konstruktion der olfaktorischen Wahrnehmung. München 2005.
- Böhm, C.: Controlling in projektorientierten Unternehmen. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling. Stuttgart 1995, S. 651 – 661.
- Brehm, W.: Von der Veranstaltungsorganisation zum Eventmanagement im Sport, in: Brehm, W., Heermann, P.S., Woratschek, H.: Sportökonomie. Das Bayreuther Konzept in zehn exemplarischen Lektionen. Bayreuth 2005.
- Bremshey, P., Domning, R.: Die Kommunikation für und auf Kongressen, Veranstaltungen und Incentives, in: Tietz, B. (Hrsg.), Die Werbung, 2. Band, Landsberg/Lech 1982, S.1681-1700.
- Brückner, M. / Przyklenk, A. :Eventmarketing; das richtige Ambiente, Messen, Kooperationen, Event-Sponsoring, Organisation, Wien, Juli 2001
- Bruhn, M.: Integrated Marketing Communications: The German Perspective, in: Journal of Integrated Communications, Vol. 8 (1997/98), S. 37-43.
- Bruhn, M.: Sponsoring. Wiesbaden 2003
- Bruhn, M.: Kommunikationspolitik. München, 4. Auflage Juli 2007.

- Correll, W.: Menschen durchschauen und richtig behandeln. Psychologie für Beruf und Familie. Heidelberg 2003.
- Csikszentmihalyi, M.: Das flow-Erlebnis, Januar 2005.
- Drieseberg, J.T.: Lebensstil-Forschung – theoretische Grundlagen und praktische Anwendungen, Heidelberg 1995.
- Esch, F.-R.: Wirkungen integrierter Kommunikation, Teil 1: theoretische Grundlagen, in: Marketing ZFP, Heft 2/19981, S. 73 – 89.
- Esch, F.-R.: Wirkungen integrierter Kommunikation, Teil 2: empirische Ergebnisse, Konsequenzen für das Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 3/19982, 149 – 165.
- Esch, F.-R.: Wirkung integrierter Kommunikation – ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, Juli 2001.
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B.: Das Harvard-Konzept. Frankfurt, New York 2004.
- Freyer, W.: Sport-Marketing. Dresden 2003.
- Hermanns, A.; Riedmüller, F.: Sponsoring und Events im Sport. München 2003.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B.: The Motivation to Work. 12. Auflage New Jersey 2009.
- Holzbauer, U. / Jettinger, E. / Knauss, B. / Moser, R. / Zeller, M.: Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Berlin 2002.
- Homburg, C., Krohmer, H.: Grundlagen des Marketingmanagements. Wiesbaden 2006.
- Homburg, C.: Integration von wertorientierter Unternehmensführung und strategischem Kostenmanagement als zentrale Controllingaufgabe, in: Weber, J., Hirsch, B. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin - Ergebnisse einer Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2002, S. 221-238.
- Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Werbung, 6. Auflage, Stuttgart 2004.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P.: Konsumentenverhalten. 8. Auflage, München 2003.
- McCarthy, J.: Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood/Illinois 1960.
- Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden 2006.
- Bruhn, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden 20071.
- Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Berlin 20072.
- Meyer, A.: Customer Experience Management - Nutzen schaffen durch Gestalten von Kundenerfahrungen, in: MarketingReport Health, Heft 02/2003, S. 24-28.
- Nickel, O.: Eventmarketing. München 2007.
- Nufer, G.: Event-Marketing und -Management. Wiesbaden 2007.
- Nufer, G.: Event-Marketing. Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen. Wiesbaden 2006.
- Olfert, K. / Steinbuch, P.: Personalwirtschaft. Ludwigshafen 1999.
- Opaschowski, H.W.: Kathedralen des 21. Jahrhunderts – Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur, Mai 2000.
- Raffée, H., Wiedmann, K.P.: Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis, in: Marketing ZFP, 3/1988, S. 198 – 210.
- Rasche, C.: Multifunktionales Management: Strategisches Handeln zwischen Altruismus und Hyperopportunismus, in: Hinterhuber, G. (Hrsg.): Das neue strategische Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 383-422.
- Richter, R., Furubotn, E.G.: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. Tübingen 2003.
- Schafmeister, G.: Wertschöpfungskonfigurationen bei Sportdienstleistern - unter besonderer Berücksichtigung von problem-lösenden Unternehmen, in Meyer, A. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing - Impulse für Forschung und Management, Wiesbaden 2004, S.169-190.
- Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart 1996.
- Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre. Stuttgart 2000.
- Schiller, R.: Gestern Team – heute Chef. Führen für Ein- und Aufsteiger. Zürich 2004.
- Schmalen, H., Pechtl, H.: Grundlagen und

- Probleme der Betriebswirtschaft. Stuttgart 2006.
- Schmitt, B.H., Mangold, M.: Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil. Wiesbaden 2004, S. 28-46.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden, Störungen und Klärungen; 41. Auflage 2005.
- Sistenich, F.; Zanger, C.: Eventmarketing – Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstrumentes, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Heft 4, 4. Quartal 1996, S. 233-242.
- Stauss, B., Seidel, W.: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 153-177.
- Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 2005.
- Wächter, H.: Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht. In: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991, (S. 195 – 214).
- Weinberg, P.: Erlebnismarketing. München, 1992.
- Woratschek, H.: Möglichkeiten und Grenzen preispolitischer Faustregeln im Dienstleistungsbereich, in Meyer, A. (Hrsg.): Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1996, S. 97-124.
- Woratschek, H., Zimmermann, M.: Locational Choice of Sport Facilities – Spatial Models in Economic Theory, in: European Journal for Sport Management, 19981, S. 106-132.
- Woratschek, H., Zimmermann, M.: Differenzierung und Assimilierung – Strategieüberlegungen zur Positionierung von Sportanbietern, in Bayreuther Beiträge zur Sportwissenschaft, Heft 2, Bayreuth 19982, S. 69-86.
- Woratschek, H.: Dienstleistungsqualität im Sport, in: Horch, D., Heydel, F., Sierau, A. (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 196-219.
- Woratschek, H.: Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden 2000.
- Woratschek, H.: Theoretische Elemente einer sportökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Sportökonomie 4/2002, 1-21.
- Woratschek, H.: Qualitätsmanagement im Dienstleistungs-bereich – Eignung der Qualitätsmessung für das Kennzahlen-Controlling, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, Heft 2/20041, S. 73-84.
- Woratschek, H./Horbel, C.: Management der Dienstleistungsqualität im Sportsponsoring, in: Krüger, A., Dreyer, A. (Hrsg.): Sportmanagement – eine themenbezogene Einführung, München 20042, 273-288.
- Woratschek, H., Schafmeister, G.: Ist das Management von Sportbetrieben ein besonderes Business? - Eine Analyse der Besonderheiten in der Wertschöpfung von Sportbetrieben, in Sportökonomie - Das Bayreuther Konzept in zehn exemplarischen Lektionen, hrsg. v. Brehm, W. und Heermann, P. W. und Woratschek, H., Scheßlitz 20051.
- Woratschek, H.: Preistheoretische Analyse von Dienstleistungen, in: Corsten, H./Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie - Beiträge zu einer theoretischen Fundierung, Berlin 20052, S. 241-272.
- Zanger, C.: Ist der Erfolg kontrollierbar?, in: Absatzwirtschaft, Heft 8/1998, S.76-81.
- Zanger, C.: Eventcontrolling – Neues Instrument schafft Benchmarks, in: Events – The magazine for meetings, fairs, incentives, 02/2000, S.8-12.
- Zanger, C. / Drenger, J.: Erfolgskontrolle im Eventmarketing, in: Planung und Analyse, Heft 06/1999, S. 32-37
- Zimmermann, M.; Lautenschläger, M.: Sponsoring aus Unternehmenssicht; in: Roth, K.; Schäfer, G.: Fenster in die Zukunft des Sports, Band 130/2003, S. 20-31.



**Bestbesetzung auf allen Positionen**  
**MBA Sportmanagement Jena**

Renommierte Dozenten  
 Professionelle Organisation  
 Leadership & Soft Skills  
 Berufsbegleitende Konzeption  
 Sportmanagement  
 Praxisorientierung

[www.mba-sportmanagement.com](http://www.mba-sportmanagement.com)



## **Die Strategien der Top-Manager im Sport**

### **Im Interview mit Michael Antonopoulos CEO der Kieser Trainig AG**

Die Kieser Training AG mit Sitz in Zürich (Schweiz) wurde 1967 von Werner Kieser gegründet und ist heute mit ca. 150 Betrieben und über 100 Mio. EUR Umsatz weltweit eine der erfolgreichsten Anbieter für Krafttraining. Neben dem Betrieb eigener Studios vergibt die Kieser Training AG hauptsächlich Franchise-Lizenzen und hat sich so auch in Ländern wie England, Australien, Singapur und Spanien etabliert. Der größte Markt mit 120 Kieser Trainings-Betrieben und über 240.000 Kunden ist Deutschland.

Kieser hat das Zusammenspiel von Kraft und Gesundheit zur Grundlage seines erfolgreichen Konzeptes gemacht: Muskeln sind in der Welt von Kieser Training kein

Schönheitsideal, sondern notwendige Bausteine eines gesunden Körpers. Diese Konzentration auf das Wesentliche spiegelt sich in den Trainingsbetrieben wider: Auf Sauna, Saftbar und Solarium wird bewusst verzichtet. Eine Trainingseinheit dauert etwa 30 Minuten und schon zwei Trainingseinheiten pro

Woche reichen, um effektiv Beschwerden am Bewegungsapparat vorzubeugen.



Michael Antonopoulos hat nach seinem erfolgreichen Studium zum Eidg. dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling an der Con-



troller Akademie Zürich zunächst bei Deloitte & Touche Experta verschiedene Mandate betreut und war dann als Group Controller für HIESTAND INTERNATIONAL AG tätig.

Seit 2004 ist Michael Antonopoulos als CFO Mitglied der Geschäftsleitung der Kieser Training AG und übernahm im Oktober 2009 den Posten des leitenden Geschäftsführers.

Michael Antonopoulos ist verheiratet und hat zwei Kinder.

**Redaktion:** Herr Antonopolous, was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie als Manager?

**Antonopoulos:** *Ich bin stets ein positiv denkender Mensch, der Spaß an der Arbeit hat und der sich mit dem Produkt, das wir anbieten, identifiziert. Darüber hinaus ist mir die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und das Erkennen der Zusammenhänge im Ganzen wichtig. Es ist sicherlich eine große Herausforderung, wenn man in der Führungsfunktion ist, die verschiedenen Blickwinkel abzuschätzen und verstehen zu können.*

**Redaktion:** Bevor Sie zu Kieser kamen waren Sie unter anderem in der Lebensmittelbranche tätig. Sehen Sie vor diesem Hintergrund einen Unterschied zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der traditionellen produzierenden Wirtschaft?

**Antonopoulos:** *Nein. Die Aufgaben sind ja ähnlich und vergleichbar. Es gibt überall die etablierten Abteilungen, die in jeder Unternehmung, sei es im Sportbereich oder in einer wirtschaftlichen Unternehmung, gleich sind. Die Komplexität unterscheidet sich teilweise. Mit den ganzen produzierenden Einheiten ist der Prozess in industriellen Betrieben sicherlich komplexer als bei uns.*

*Das Franchising-Business hat dabei spezifische Eigenheiten. In diesem Geschäft bekommt man sehr viel mehr Druck von außen durch die Franchisingpartner, als in einer Unternehmung, in der man selbst die Fäden zusammen hält und alles in eine Gesellschaft eingliedern kann. Aber insgesamt sind die Herausforderungen für mich im Sportbereich die Gleichen wie in einer „traditionellen“ wirtschaftlichen Unternehmung.*

**Redaktion:** Welche Managementinstrumente erachten Sie für die Branche, in der Sie täglich arbeiten, als besonders hilfreich und praktikabel?

**Antonopoulos:** *Das sind die Führungsinstrumente. Guten Planung ist die halbe Miete. Eine solide Planung ist eines der wichtigsten Instrumente. Darüber hinaus sind Zeitmanagement und das Erkennen der gesamten Zusammenhänge in einem Unternehmen sehr wichtig, um die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele zu verfolgen.*

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

**Antonopoulos:** *Zeitlich ist das eine Herausforderung durch die rasanten Entwicklungen. Druck entsteht durch die zusätzlichen Aufgaben, die auf einen zukommen. Um das alles unter einen Hut zu bekommen, leidet sicher auch der private Bereich. Man setzt viel Zeit für das Geschäftliche ein und alles andere ist etwas nachrangig – was sicherlich nicht gut ist. Aber solange die Arbeit Spaß macht und man sieht, was man bewegen kann, entwickelt man auch einen schönen Stress.*

**Redaktion:** Haben Sie eine Strategie gefunden, sich die wenige Freizeit freizuhalten?

**Antonopoulos:** *Ja, man muss sich die Ziele wirklich in Form eines Wochenplans festlegen und hier auch die Zeiten blockieren. Die werden wirklich im Terminkalender eingetragen, denn sonst macht man es nicht. Man findet sonst immer Gründe um gewisse Sachen wieder zu verschieben, denn alles am Tag ist wichtig und so könnte man 24 Stunden im Büro bleiben. Dazu gehört dann auch, dass man zeitlich begrenzte Termine einhält.*

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

**Antonopoulos:** *Das ist sicher etwas sehr Wichtiges. Gerade da ich selbst sehr viel Sport gemacht habe. Ich habe seit meiner Kindheit ca. 30 Jahre Fußball gespielt und war dadurch immer sehr viel draußen und hatte viel Bewegung. Allerdings nehmen diese Sachen im Verlaufe mit Weiterbildung und Fami-*

lie ab und man wechselt dann die Sportarten. Wichtig ist für mich wirklich, draußen in der Natur Sport zu treiben. Da habe ich meine Laufeinheiten, die ich versuche einzuhalten. Das hilft mir sehr viel als Ausgleich, weil es eine Sportart ist, die man allein machen kann und niemanden dazu braucht. Das kann ich tun, wann ich will. Daneben nutze ich 1-2 Mal pro Woche das Kieser Training.

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

**Antonopoulos:** Er muss kommunikativ sein. Wenn man in einem Unternehmen Verbesserungen anstreben möchte, dann muss man auch die Nähe spüren. Das heißt, man muss sich die Zeit nehmen, Gespräche mit Mitarbeitern auf jeglicher Stufe zu führen, um zu spüren, wo Probleme bestehen und was ihnen wichtig ist. Das Gleiche trifft auf Gespräche zu, die wir sehr oft mit Franchisenehmern hatten, damit man dann alles in einer Gesamtstrategie umsetzen kann.

Weiterhin braucht es Wertschätzung für jeden Mitarbeiter. Das kommt in der heutigen Zeit leider oft zu kurz. Da gibt es sehr viele Instrumente, die man einsetzen kann, die auch nicht im Monetären abzubilden sind und mit denen man sehr viele Erfolge erzielen kann. Mitarbeiter sind dabei das wichtigste Vermögen, das ein Unternehmen hat, weil hier sehr viel Erfahrung und Know-how drin steckt.

Dann muss ein angehender Manager zielstrebig sein, um die Unternehmensstrategie umsetzen zu können, an der letztlich auch die eigene Leistung gemessen wird.

Das sind für mich die wichtigsten Eigenschaften. Andere habe ich zu Beginn schon angesprochen: Man sollte eine positive Grundeinstellung haben und sollte sich mit dem Produkt identifizieren. Wenn ich in einer Firma tätig bin, in der mir das Produkt nichts sagt, auch wenn das noch so erfolgreich ist, dann habe ich sicher mehr Mühe.

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

**Antonopoulos:** Fortbildung empfinde ich als

sehr wichtig, weil man nie ausgelernet hat. Man hat zwar ein Studium und bildet sich weiter, aber selbst dort, wo man sich auskennt, gibt es immer noch viele Aspekte, in denen man sich weiterbilden kann.

Gerade auch allgemeine Sachen, wie Führung, die vorausgesetzt werden, die man aber in einem Studium nicht lernt. Dort lernt man meist vertieftes Fachwissen.

**Redaktion:** Herr Antonopoulos, wir danken herzlich für das Gespräch.

**SPONSORS**  
WISSEN FÜR'S SPORTBUSINESS

Informationen über das gesamte Feld  
des Sportbusiness

NEWSLETTER  
MAGAZIN  
ONLINE  
ARCHIV  
REPORTS  
KONGRESSE

**Besuchen Sie uns auch im Internet unter:**

**[www.sport-und-management.de](http://www.sport-und-management.de)**

**Hier finden Sie alle Ausgaben als pdf zum kostenlosen Download.**

# Das professionelle Boxen aus ökonomischer Perspektive

## Abstract

Das professionelle Boxen unterscheidet sich durch seine Verbändevielfalt von nahezu allen anderen Sportarten. Trotz dieser wie auch anderer struktureller Besonderheiten ist es in der Vergangenheit gelungen, den Sport langfristig in der öffentlichen Wahrnehmung zu etablieren. Kämpfer/-innen wie Sven Ottke, Regina Halmich und natürlich Henry Maske versprachen über viele Jahre hinweg eine offensichtlich attraktive Mischung aus sportlicher Leistung und Unterhaltung am späten Samstagabend. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie sich das Boxen in Deutschland entwickelt hat, welche Marktteilnehmer aktiv sind und welche Besonderheiten in diesem Bereich zu beachten sind.

## 1. Einleitung

Das professionelle Boxen hat in den vergangenen 20 Jahren eine erstaunliche Entwicklung in Deutschland vollzogen. Bis in die 1990er Jahre hinein geprägt von schweren Jungs und leichten Mädchen, kam es erst durch die Person Henry Maskes zu einer breiten gesellschaftlichen Anerkennung. Der Rückzug des „Gentlemons“ bedeutete eine Zäsur für die Zuschauer ebenso wie für die Medien- und Sportmanager, die retrospektiv erstaunlich gut gemeistert wurde. Den vorläufigen Höhepunkt der Entwicklung stellen nicht weniger als 23 Titelkämpfe dar, die im vergangenen Jahr in Deutschland ausgetra-

gen wurden. Selbst um den Schwergewichtstitel, jahrelang eine Domäne der Kasinos in Las Vegas, wurde gleich zweifach gekämpft. Unter den fünf Sport-Sendungen mit der höchsten Reichweite bei den 14- bis 49-Jährigen finden sich 2009 gleich drei Boxkämpfe (sowie zwei Qualifikationsspiele zur Fußball Weltmeisterschaft)<sup>1</sup>.

Der vorliegende Beitrag gliedert sich wie folgt: Im Abschnitt zwei wird die Entwicklung des Boxens in den letzten beiden Dekaden skizziert. Im dritten Kapitel werden der professionelle Boxsportmarkt und seine Teilnehmer vorgestellt bevor schließlich ein Fazit der letzten Jahre gezogen und ein Ausblick auf die nächsten Jahre gewagt werden soll.

## 2. Profiboxen in Deutschland

Das Boxen war über Jahre hinweg bis in die 1990er Jahre hinein von Krisen geplagt. Einer der Gründe dafür war das mangelnde Engagement seitens der TV-Anstalten; der einzige Sender, der in diesen Jahren bereit war, Boxkämpfe in sein Programm aufzunehmen, war der Spartensender Eurosport, der einen Betrag von 40.000 DM für die Rechte an einem kompletten Kampfabend bot. Graciano Rocchigiani, 1998-1999 Weltmeister im Supermittelgewicht nach der Version der IBF, trat – wie alle anderen deutschen Boxer auch – unter weitgehendem Ausschluss der Öffentlichkeit auf.

	Sender	Zuschauer (14-49 in Mio.)	Marktanteil (14-49 in %)
RTL Boxen: Klitschko vs Johnson	RTL	4,9	47,7
ZDF Sport-Extra: WM-Quali Russland - Deutschland	ZDF	4,4	51,5
RTL Boxen: Klitschko vs Gomez	RTL	4,34	44,2
RTL Boxen: Klitschko vs Chagaev	RTL	4,3	47,8
ZDF Sport-Extra: WM-Quali Deutschland - Aserbaidshjan	ZDF	3,83	31,2

Abb. 1: Die erfolgreichsten Sport-Übertragungen 2009<sup>1</sup>



Diese Situation änderte sich 1992. Nachdem der Kölner Privatsender RTL seine Rechte an der Fußballbundesliga verlor, entschlossen sich die Verantwortlichen, mit dem Boxen ein neues Produkt aufzubauen. Die erste Live-Übertragung war der Kampf um den IBF Titel im Halbschwergewicht zwischen dem damals noch weitgehend unbekanntem Henry Maske, Olympiasieger im Mittelgewicht 1988, und dem US-Amerikaner Charles „Prince“ Williams. Die Reichweite von vier Millionen Zuschauern war viel versprechend, doch Werbekunden waren nur schwer zu finden. Zu anrüchig war das Image des Sports zu diesem Zeitpunkt. Dennoch wurde mit dieser Übertragung der Grundstein für eine langjährige Zusammenarbeit mit dem Promoter Wilfried Sauerland gelegt. Parallel zu RTL versuchte sich auch der Pay-TV Sender Premiere an der Vermarktung von Kampfabenden und arbeitete zu diesem Zweck mit dem zweiten bedeutenden deutschen Promoter, Klaus Peter Kohl, zusammen. So kam es im November 1993 zu einer ersten Live-Übertragung aus der Hamburger Sporthalle Alsterdorf, bei der der Schauspieler Mickey Rourke, der 2009 mit dem Drama „The Wrestler“ in deutschen Kinos zu sehen war, in einem Schaukampf den Gelegenheitsprofi Thomas McKay besiegte. Im Hauptkampf unterlag der deutsche Ex-Welt-

meister Markus Bott seinem argentinischen Kontrahenten.

In der Mitte der 1990er Jahre kam es zu einem wahren Box-Boom in Deutschland. Die als „Frage der Ehre“ I und II titulierte Duell zwischen Maske und Rocchigiani im Mai und Oktober 1995 erreichten Quoten von 13 und 17,5 Millionen Zuschauern, der Kampf von Axel Schulz gegen den Südafrikaner Botha wurde gar von 18 Millionen Zuschauern verfolgt. Das Profiboxen war innerhalb von nur zwei Jahren „gesellschaftsfähig“ geworden. Die erste Aufteilung des Boxmarktes blieb vorläufig bestehen: RTL arbeitete auch weiterhin mit dem Sauerland Team zusammen, Premiere mit Klaus Peter Kohl.

Die Popularität des Boxsports sollte nicht nur an den Quoten ausgewählter Duell abgelesen werden. Die Anzahl der veranstalteten Titelkämpfe im Inland kann ebenso als Indikator dienen. Die nachfolgende Grafik stellt die Entwicklung zwischen 1993 und 2009 dar; berücksichtigt wurden die vier wichtigsten Weltverbände IBF, WBA, WBC und WBO.

Erwartungsgemäß kam es nach dem Rücktritt Maskes im Jahr 1996 zu einem kurzen Einbruch, gefolgt von einer wechselhaften Zeit bis 2005. RTL zog sich im Jahr 2000 für mehrere Jahre aus der Berichterstattung zurück, ein Schritt, der in der Grafik deutlich

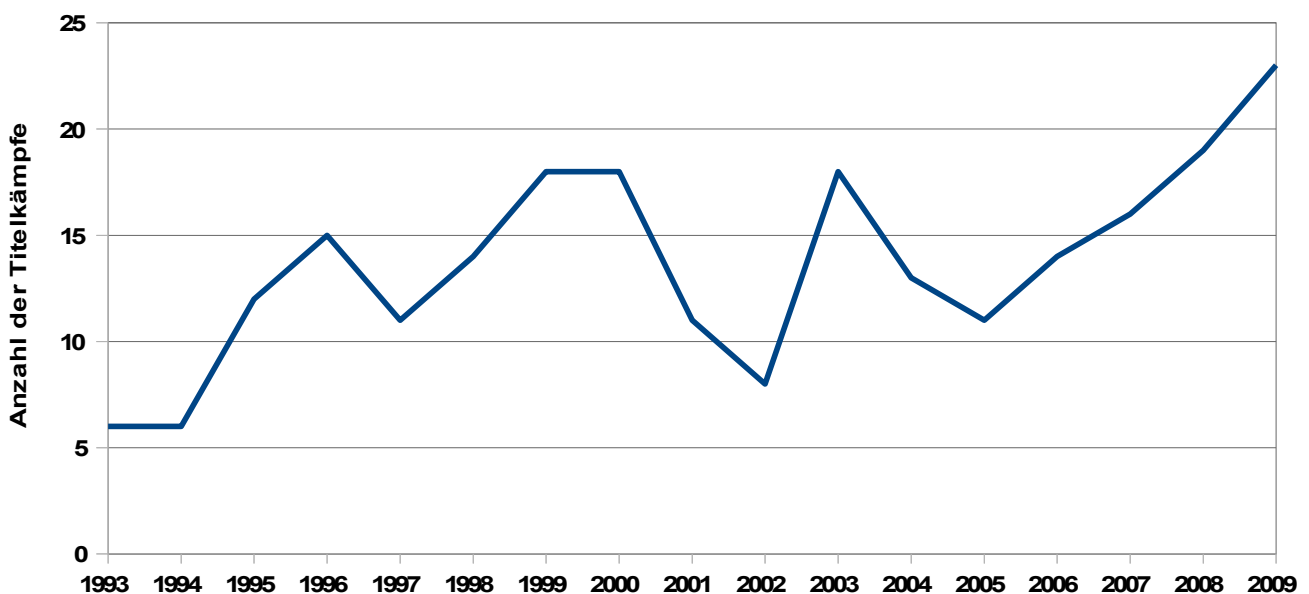


Abb. 2: Titelkämpfe in Deutschland (Herren), Quelle: eigene Darstellung, basierend auf der Onlinedatenbank [www.boxrec.com](http://www.boxrec.com)

abgelesen werden kann. Mit nur acht Titelkämpfen kam es im Jahr 2002 zum niedrigsten Wert seit 1994. Zwar versuchten mehrere Boxer, das entstandene Vakuum zu füllen, doch trotz internationaler Erfolge konnten weder der gebürtige Pole Dariusz Michalzewski, wie der „Gentleman“ Weltmeister im Halbschwergewicht, noch Sven Ottke die Popularitätswerte und damit die Einschaltquoten Maskes erreichen. Doch in dieser Zeit wuchs eine neue Generation von Kämpfern, oftmals Immigranten aus der Türkei und dem ehemaligen Ostblock, heran. Der Usbeke Artur Grigorian, ab 1996 Weltmeister im Leichtgewicht, mag als Pionier dieser Entwicklung gelten, die aktuell mit den Ukrainern Vitali und Wladimir Klitschko, dem Ungarn Zsolt Erdei, dem gebürtigem Armenier Artur Abraham (seit 2006 deutscher Staatsbürger) und anderen mehr ihre Fortsetzung findet. Neben diesen konnte sich aber auch eine Reihe deutscher Weltmeister etablieren. Gab es vor Maske insgesamt nur vier deutsche Titelträger (Schmeling, Dagge, Rocchigiani und Bott), sind es alleine zu Beginn des Jahres 2010 sechs (Huck, Brähler, Sartison, Stieglitz, Sturm und Sylvester).

In gleichem Maße, wie sich die Privatsender aus dem Sport zurückzogen, nahmen die öffentlich-rechtlichen Anstalten ihre Übertragungen auf. Seit 2005 steigt die Anzahl der veranstalteten WM-Kämpfe bis heute kontinuierlich an. Dabei lässt sich ein neuer Trend erkennen: Während früher nur ein einzelner WM-Kampf an einem Abend veranstaltet wurde und gleichzeitig Hauptkampf war, werden immer häufiger mehrere Titelkämpfe am gleichen Tag ausgetragen. Alleine 2009 kam zu fünf Events, an denen jeweils zwei Titel vergeben wurden, im November wurden gar drei Titelkämpfe im Rahmen eines Events ausgetragen. Nach dem Rückzug von RTL aus dem Boxsport kam es in jüngerer Vergangenheit zu singulären Wiederaufnahmen. So wurden bspw. das Comeback von Henry Maske und drei Titelkämpfe Wladimir Klitschkos 2009 ausgestrahlt. Gänzlich neuen Boden hat der Sender Pro Sieben im Jahr 2007 mit den sog. Fight Nights betreten:

Mehrere Duelle werden ab 20:15 Uhr hintereinander live übertragen und in ein Show-Konzept eingebettet. Derzeit ist jedoch nicht bekannt, ob der Sender sein Engagement fortsetzt.

Auch auf Seiten der aktiven Kämpfer lässt sich der positive Trend ablesen. Zählte der Verband der Berufsboxer in Deutschland Mitte der 1980er Jahre knapp 60 Aktive, so konnte sich diese Zahl bis heute beinahe verdreifachen (159 Boxerinnen (!) und Boxer). Die Tatsache, dass auch das Frauenboxen zunehmend an Popularität gewinnt, mag überraschen. Doch ähnlich wie bei den Männern mit Henry Maske existiert auch bei den Boxerinnen eine Leitfigur in der Person Regina Halmichs (Weltmeisterin 1995-2007). Ihren Abschiedskampf im November 2007 verfolgten knapp neun Millionen Zuschauer live.

### 3. Der Boxsportmarkt

Der nachfolgende Abschnitt soll die wichtigsten Akteure auf dem Boxsportmarkt nennen und deren Aufgaben und Ziele erläutern. Der Fokus liegt dabei auf den direkt Beteiligten in Form der Verbände, Boxer, Veranstalter sowie den Offiziellen. Im Rahmen einer umfangreichen Untersuchung wären darüber hinaus die Trainer sowie die Medien zu nennen. Darauf soll im vorliegenden Rahmen jedoch verzichtet werden: Die Trainer sind in der Regel bei einem Boxstall beschäftigt. Die Medien, insbesondere das Leitmedium Fernsehen, sind vor allem bei der Vermarktung großer Veranstaltungen zu berücksichtigen. Neben diesen Großereignissen existiert aber eine große Anzahl von Veranstaltungen, denen kaum massenmediale Aufmerksamkeit zuteil wird. Den Abschluss des Kapitels bildet eine Bewertung des Boxsportmarktes.

#### 3.1 Verbände

Aus einer sportökonomischen Perspektive weist der Boxsport eine Besonderheit auf, die in dieser Form nur in wenigen Sportarten anzutreffen ist: Die Existenz mehrerer, paralleler Verbände, die als Non-Profit-Organisa-

Verband				
<b>Gründung</b>	1983	1962	1963	1988
<b>Sitz</b>	USA	Panama	Mexiko	Puerto Rico
<b>In Deutschland populäre Weltmeister</b>	Arthur Abraham (bis 2009), Sebastian Sylvester	Felix Sturm, Firat Arslan (bis 2008)	Vitali Klitschko, Zsolt Erdei	Marco Huck, Jürgen Brähler

**Abb. 3: Internationale Profiboxverbände, Quelle: eigene Darstellung**

tionen aufgestellt sind. In den bisherigen Ausführungen sind jeweils nur die vier wichtigsten (IBF, WBA, WBC und WBO) berücksichtigt worden.

Faktisch existiert neben diesen eine große Anzahl weiterer Verbände auf nationaler Ebene (bspw. der Deutsche Boxsport-Verband), supranationaler (kontinentaler) Ebene (bspw. in Form der afrikanischen ABU oder der europäischen EBU) und globaler Ebene (IBU, IBC, WBU). Das Produkt eines jeden Boxverbandes ist einerseits die Rangliste, andererseits der zu vergebene Titel. Die Koexistenz mehrerer globaler „Anbieter“ hat dazu geführt, dass es derzeit je nach Zählweise bis zu einem Dutzend „Weltmeister“ in jeder Gewichtsklasse gibt. Diese Situation wird durch verschiedene Gegebenheiten begünstigt. So sind zum einen die Markteintrittsbarrieren für einen Verband sehr niedrig<sup>2</sup>. Die Anfangsinvestitionen sind äußerst niedrig und beschränken sich faktisch auf die Kosten der Eintragung; die Konkurrenz zwischen den bestehenden Anbietern ist gering. Einnahmen generieren die Organisationen durch Gebühren, die bei offiziellen Titelkämpfen erhoben werden. So müssen die Boxer bei einem Titelkampf der WBC bspw. 3 % aller Einnahmen aus dem Kampf (Kampfbörse, Einnahmen aus dem

Verkauf von TV-Rechten etc.) an den Verband zahlen. Bei Schwergewichtstitelkämpfen und allen anderen Meisterschaften, bei denen die kumulierte Kampfbörse beider Kontrahenten oberhalb von 1,5 Mio. USD liegt, sind seitens des Promoters weitere 25.000 USD zu zahlen. Am Beispiel der IBO lässt sich zeigen, dass diese offensichtlich Preiswettbewerb betreibt: Die Promotergebühr liegt bei lediglich 7.500 USD. Diesem Preisvorteil steht jedoch die geringere Reputation des Verbandes gegenüber.

### 3.2 Boxer

Von den knapp 160 registrierten Profiboxern in Deutschland sind nur wenige einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Der Wert aus Sicht eines Sponsors ist somit gering. Die Kämpfer finanzieren ihren Lebensunterhalt in erster Linie durch die sog. Kampfbörsen. Diese reichen von einer „Aufwandsentschädigung“, die das Ausüben eines „regulären Berufs“ neben dem Sport notwendig machen, bis hin zu jenen Millionenbeträgen, die regelmäßig die Schlagzeilen bestimmen. So vermeldete das Handelsblatt Ende 2002 eine Börse in Höhe von drei Millionen US-Dollar für Vitali Klitschko in seinem Kampf gegen den damaligen Weltmeister Lennox Lewis. Der Titelträger erhielt ein Vielfaches, schätzungsweise zehn Millionen US-Dollar<sup>3</sup>. Dem

<sup>2</sup> Zum Konzept der Markteintrittsbarrieren bzw. der Marktzutrittsschranken siehe exemplarisch Knieps (2008) und Weiszäcker (2004).

<sup>3</sup> Vgl. Handelsblatt unter: <http://www.handelsblatt.com/archiv/klitschko-freut-sich-auf-millionen-boe>



Boxer	Ereignis	Jahr
Sonny Liston, Floyd Patterson	Erstmals mehr als 1 Mio. USD Börse (p. c.)	1963
Muhammad Ali, George Foreman	Der „Rumble in the Jungle“ erstmals 5 Mio. USD Börse (p. c.),	1974
Mike Tyson	Neue Rekordbörse i. H. v. 22 Mio. USD im Kampf gegen Michael Spinks	1988
Mike Tyson	Garantiebörse i. H. v. 28 Mio. USD nach seiner Haftstrafe (1992-1995)	1996

**Tab. 1: Besondere Kampfbörsen, Quelle: eigene Darstellung**

vierfachen Schwergewichtschampion Evander Holyfield wird nachgesagt, er habe in seiner Karriere rund 200 Millionen US-Dollar erboxt<sup>4</sup>. Einige besondere Kampfbörsen sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Diese Börsen lassen sich ökonomisch auf verschiedene Arten begründen. Zum einen ist ein Boxer in der Lage, seine Dienstleistung in Form des Kampfes über die Medien mehreren Millionen Konsumenten anzubieten<sup>5</sup>. Der Nutzen des Einzelnen wird nicht dadurch geschmälert, dass eine große Anzahl weiterer Konsumenten den Kampf bspw. im TV verfolgt. Zum anderen verfügen Spitzensportler im Allgemeinen über außergewöhnliche Fähigkeiten. Nur eine verschwindend kleine Minderheit ist physisch in der Lage, die notwendigen Leistungen zu erbringen. Weiterhin unterliegt die Karriere eines Sportlers großen Risiken wie Verletzungen, die zu einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Hochleistungssport führen.

Ein internationaler Titel ist in der Regel der sicherste Weg für einen Kämpfer, um hohe Einnahmen zu erzielen. Vor einem Kampf besteht für die potentiellen Zuschauer Unsicherheit hinsichtlich der Qualität der Kontrahenten. Ein Titel wirkt wie ein Signal (signa-

ling<sup>6</sup>) und baut die Unsicherheit ab. Er ist damit vergleichbar mit einer Marke im Bereich der Konsumgüter. Auf Grund dieses Qualitätsversprechens sind die Konsumenten bereit, Zeit und u. U. auch Geld in das Gut „Boxkampf“ zu investieren<sup>7</sup>. Die verschiedenen Titel lassen sich dabei wie in Ordinalskala vergleichen: Ein nationaler Meistertitel impliziert eine geringere Qualität als bspw. ein Kontinentaltitel. Das höchstmögliche Leistungsversprechen lässt sich durch sog. Vereinigungskämpfe (Unification Fights) erzielen. Hierbei treten zwei amtierende Weltmeister gegeneinander an.

### 3.3 Veranstalter

Der Veranstalter bzw. Promoter ist in der Regel für die Organisation und Durchführung eines Kampfabends verantwortlich. Weiterhin steht er einem Boxstall vor, auch wenn diese Bezeichnung unter den Betreibern dieser Organisationen nicht besonders beliebt ist<sup>8</sup>. Der Boxstall oder passender die Vermarktungsfirma organisiert nicht nur die Kampfabende, sondern ist auch für die Ausbildung der Boxer verantwortlich, indem sie die notwendige Infrastruktur stellt und Trainer beschäftigt.

Die Namen der beiden bedeutendsten deutschen Promoter, Klaus Peter Kohl und Wil-

rse;587113.

4 Vgl. Focus Online unter: [http://www.focus.de/sport/boxen/holyfield-vs-walujew-mutig-oder-bekloppt\\_aid\\_356877.html](http://www.focus.de/sport/boxen/holyfield-vs-walujew-mutig-oder-bekloppt_aid_356877.html).

5 Vgl. Mankiw (2001).

6 Siehe vertiefend auch Richter/Furubotn (1999) und Vogt (2007).

7 So ist es in den USA üblich, dass Boxkämpfe im Pay-per-View-Verfahren vermarktet werden.

8 Vgl. Frommeyer (2007).

fried Sauerland, sind im bisherigen Beitrag bereits mehrmals gefallen. Mit ihren jeweiligen Unternehmen, der Universum Box-Promotion<sup>9</sup> und der Sauerland Event GmbH, sind sie national wie international die bekanntesten deutschen Akteure. In der Vergangenheit wurden Verträge mit ARD (Sauerland) und ZDF (Universum) geschlossen, in denen sie fünfzehn Abende pro Jahr garantieren.

Die Vertragsinhalte sind nicht öffentlich, spekuliert wird jedoch über ein Volumen von 25 Millionen Euro p. a. für den ersten Vertrag (2002) zwischen Kohl und dem ZDF<sup>10</sup>. Der Wert aktueller Abschlüsse wird von Experten auf ca. 20 Mio. EUR geschätzt<sup>11</sup>.

Neben diesen beiden sind weiterhin die Arena Sportspromotion unter dem Promoter Ahmet Öner<sup>12</sup>, die u. a. Graciano Rocchigiani als Trainer verpflichtet hat und mit Eurosport zusammenarbeitet, sowie die mit Universum kooperierende SES Boxing unter Promoter Ulf Steinforth zu nennen. SES Kämpfe werden derzeit im DSF live übertragen. Daneben gibt es in Deutschland ca. 10 weitere Veranstalter.

Ein Boxstall zielt darauf, möglichst viele hochklassige Boxer unter Vertrag zu nehmen, um attraktive Events realisieren zu können. Die Klasse eines Boxers wiederum kann nach außen, wie erwähnt, am besten mittels eines Titels dokumentiert werden. Das höhere mediale Interesse an einem Titelkampf vergrößert durch mögliche TV-Einnahmen den finanziellen Spielraum der Veranstalter, der bspw. für Rahmenkämpfe oder Showelemente eingesetzt werden kann. Folglich ist es sowohl im Interesse des einzelnen Kämpfers als auch des Veranstalters, Titelkämpfe

auszutragen bzw. zu organisieren.

### 3.4 Offizielle

Während sowohl die Boxer selbst, als auch die Veranstalter aus einer industrieökonomischen Sicht als Abnehmer der Verbände gesehen werden können, handelt es sich bei den Offiziellen um Lieferanten; ohne ihre Dienstleistungen ist ein Verband nicht in der Lage, sein Produkt in Form eines Meisterschaftskampfs anzubieten. Zu ihnen gehören im Einzelnen Supervisoren, der Ringrichter, die Punktrichter und der Ringarzt.

Der Supervisor ist der höchste Vertreter eines Verbandes bei einem Titelkampf und beaufsichtigt die gesamte Durchführung. So erhält er bspw. nach jeder Runde die Punktzettel der Punktrichter.

Ringrichter und Punktrichter werden ebenso von den Verbänden gestellt, ihre Entlohnung wird durch den Veranstalter vorgenommen. Dieser hat auf die Auswahl jedoch keinen Einfluss, um die Unabhängigkeit nicht zu gefährden. Beide Gruppen haben enormen Einfluss auf die Qualität der gebotenen Dienstleistung. So obliegt es dem Ringrichter, einen fairen (sauberen) Kampf zu gewährleisten und Regelverstöße zu ahnden. Sofern es nicht zum Knockout kommt, entscheiden die Punktrichter über Sieg und Niederlage. Kaum etwas schadet der Reputation eines Kampfes (und der eines Verbandes) mehr, als eine offensichtlich falsche oder zweifelhafte Entscheidung der Punktrichter. So kam es in der Vergangenheit immer wieder zu Wertungen, die von unabhängigen Stellen als „politisch“ eingestuft wurden<sup>13</sup>.

Zu den Aufgaben des Ringarztes gehört es, vor dem Kampf die Gesundheit der Kontrahenten festzustellen. Während des Kampfes ist er, ebenso wie der Ringrichter, in der Lage das Ende durch technischen K.O. festzustellen (bspw. nach einer Verletzung, die ein Weiterführen des Kampfes nicht erlaubt).

9 Seit 2003 existiert mit der spotlight boxing ein zweiter Boxstall unter der Federführung der Universum Box Promotion, in dem vor allem Nachwuchssportler ausgebildet werden. Die Nähe der beiden Organisationen wird u. a. durch einen gemeinsamen Internetauftritt deutlich.

10 Vgl. Frommeyer (2007).

11 Vgl. Primke (2009).

12 Öner machte 2009 neben seiner Tätigkeit im Profiboxen vor allem dadurch auf sich aufmerksam, dass er im August von einem Unbekannten angeschossen wurde (Vgl. Zand-Vakili, 2009).

13 Siehe stellvertretend für die Vielzahl der zweifelhaften Entscheidungen:

<http://www.spiegel.de/sport/sonst/0,1518,302995,00.html>.

### 3.5 Bewertung des Boxsportmarktes

Der Eintritt auf den Boxsportmarkt gestaltet sich für die einzelnen Marktteilnehmer unterschiedlich schwer. So ist die Gründung eines neuen Verbandes verhältnismäßig leicht zu bewerkstelligen. Im Bereich der international anerkannten Verbände hat sich mit vier Anbietern eine konstante Größe herausgebildet. Auch wenn sich die WBA durch ihr unschlüssiges Verhalten im Zusammenhang mit dem Schwergewichtstitel in jüngster Zeit in Misskredit gebracht hat, erscheint ein Ausscheiden aus dieser Gruppe unwahrscheinlich. Neuen Verbänden kann es jedoch gelingen, an Reputation zu gewinnen, sofern anerkannte Boxer als Titelträger gewonnen werden können. Diese Strategie scheint die IBO momentan anzuwenden: So trägt Wladimir Klitschko ihren Weltmeisterschaftsgürtel zwar nur als einen unter dreien, er zeigt jedoch auch keine Ambitionen ihn abzulegen. Dies kommt einer Akzeptanz gleich und drückt eine gewisse Wertschätzung aus. Der WBO gelang eine Etablierung vor allem in den USA auch erst in jüngerer Zeit.

Für den Boxer ist seine sportliche Leistungsfähigkeit sicherlich der wichtigste Einflussfaktor auf seine Karriere. Daneben kann ein international tätiger Promoter an seiner Seite angemessene Gegner vermitteln und Nachwuchstalente im Rahmenprogramm großer Events platzieren. Weiterhin gilt es, ein positives Image aufzubauen. Auch wenn Titel wie „Knast-Boxer“ (Bild über Jürgen Brähmer) die Bekanntheit steigern, so erschweren Sie doch eine seriöse Vermarktung und lassen den Sportler für mögliche Sponsoren unattraktiv erscheinen.

Ein Markteintritt als Promoter setzt hohe Anfangsinvestitionen voraus. Diese entstehen operativ vor allem für Kostenträger wie die Bekanntmachung der Veranstaltung und die Hallenmiete. Mittelfristig ist außerdem eine Anbindung an einem Boxstall üblich. Die beiden größten deutschen Anbieter in diesem Segment, Sauerland Event und Universum, konnten sich in den vergangenen Jahren auch international etablieren. Mit Arena und SES existieren weitere Unternehmen, die

expansiv auftreten, zu den etablierten Marktführern jedoch bislang nicht aufschließen konnten. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob das Engagement langfristig erfolgreich sein wird.

Die Offiziellen weisen eine recht hohe Abhängigkeit vom Verband auf. Immer wiederkehrende Schlagzeilen um „Skandalurteile“ lassen darauf schließen, dass die Verbände entweder nicht in der Lage sind, geeignetes Personal zu akquirieren oder aber dieses Ziel nicht mit der notwendigen Ausdauer verfolgen<sup>14</sup>. Dabei sollte ein sauberer und fairer Sport ebenso im Interesse der Verbände liegen, wie in dem der anderen Akteure.

### 4. Fazit

Das ausgerechnet dem Profiboxen gelang, was bspw. dem Tennis versagt blieb, nämlich das Aufrechterhalten des öffentlichen Interesses nach dem Rückzug der wichtigsten Sympathieträger, darf überraschen. Während der weiße Sport auf ein historisch elitäres Image zurückblicken kann, waren es im Faustkampf vor allem Skandale um „verschobene“, also manipulierte Kämpfe und Halbweltgrößen, die die öffentliche Wahrnehmung beeinflussten. Die Voraussetzungen waren 1996 demnach denkbar schlecht.

Zu verdanken ist der nachhaltige Erfolg zwei zentralen Umständen. So kann an erster Stelle das Engagement der öffentlich-rechtlichen TV-Sender in Deutschland genannt werden, die inzwischen seit beinahe 10 Jahren sportlich hochklassige Wettbewerbe übertragen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Sport; Unterhaltungselemente werden nicht im gleichen Ausmaß eingebunden, wie dies bei den privaten Sendeanstalten der Fall ist. Verblüffen mag in diesem Zusammenhang die Akzeptanz, die das deutsche Publikum ausländischen Athleten entgegen gebracht hat und noch immer entgegen bringt. Im angesprochenen Fall des Tennissports konnte dies nicht beobachtet werden und auch in anderen Disziplinen wie dem Skispringen korreliert das öffentliche Interesse an einer

<sup>14</sup> Siehe dazu exemplarisch Jensen (2009) zu einem Kampfabend der WBA.

Disziplin in hohem Maß mit dem Erfolg deutscher Sportler. Eine Analyse dieses Phänomens stellt jedoch eher eine sportsoziologische, denn eine sportökonomische Aufgabenstellung dar.

Neue Veranstaltungsformen wie die Fight Night auf Pro Sieben oder das von Sauerland Promotion etablierte Super Six Turnier, bei dem sechs Boxer in mehreren Runden um die Krone im Supermittelgewicht antreten, zeigen die aktuelle Innovationskraft der Marktteilnehmer.

Zwei zentrale Erkenntnisse sind aus dem Boxsport und seiner Entwicklung abzuleiten und können prinzipiell auf andere Sportarten übertragen werden: Zum einen ist die Existenz eines „nationalen Helden“ nicht die notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Vermarktung der Disziplin. Sofern es gelingt, Sympathieträger medial zu inszenieren, scheint die Herkunft offensichtlich nebensächlich. Risiken einer solchen Inszenierung liegen fraglos darin, dass der eigentliche Sport mehr und mehr aus dem Fokus entfällt. Zum anderen zeigt das Profiboxen exemplarisch, wie es mit Hilfe einer Identifikationsfigur bzw. eines solchen Sympathieträgers innerhalb kürzester Zeit gelingen kann, das Image einer Sportart langfristig zu verbessern. Selbst Skandale wie der oben erwähnte „Knast-Boxer“ oder zweifelhafte Urteile, auf die weder die Sportler noch die Promoter Einfluss haben, können in diesem Fall die Popularität mindern. Kurzfristig ist sogar ein positiver Effekt durch die erhöhte Medienwirksamkeit denkbar.

Einzig das Amateurboxen hat von der Entwicklung nur eingeschränkt profitiert. Hinsichtlich der Mitgliederzahlen lässt sich ein eindeutig positiver Trend ablesen. So konnten die Anzahl der Aktiven von ca. 52.000 im Jahr 1995 auf bis zu 67.000 (2007) gesteigert werden. Besonders erfreulich: Die 15-18-jährigen und 19-26-jährigen Athleten konnten ihre Zahl beinahe verdoppeln bzw. sogar beinahe verdreifachen. Dies lässt auf eine große Anzahl weiterer Weltklasseboxer in den kommenden Jahren hoffen. Aber: Weder ist es dem Amateursport gelungen, populäre

Wettkämpfer hervorzubringen, die einer breiten Bevölkerung namentlich bekannt sind, noch kann von einer massenmedialen Verwertung der Wettkämpfe gesprochen werden. So wurden die Finalkämpfe um die Deutsche Meisterschaft lediglich im Internet via WebTV übertragen. Möglicherweise sollte unter Federführung des Deutschen Boxsport-Verbands damit begonnen werden, gezielt regional die Bekanntheit einzelner Sportler zu steigern, die als Pioniere dienen. Auch wenn es eine historische Trennung zwischen Amateuren und Profis gibt, sollte es im Interesse aller Marktteilnehmer liegen, dem Jugendbereich mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

## 5. Ausblick

Mit dem Kampf zwischen Eddie Chambers und Wladimir Klitschko am 20.03. begann das Boxjahr 2010 mit einem ersten Highlight. Der nur eine Woche später stattfindende Wiedereinstieg von Sat.1 in das Profigeschäft verlief mit der Niederlage Steffen Kretschmanns hingegen anders, als von den Organisatoren erhofft. Eine Fortführung des Engagements des Privatsenders, im Vorfeld von den erreichten Zuschauerzahlen abhängig gemacht, darf derzeit aber als fraglich gelten. Ein vorläufiges Ende nimmt auch die achtjährige Partnerschaft zwischen Universum und dem ZDF; der 2010 auslaufende Vertrag wurde nicht verlängert.

Die zentrale Herausforderung für das Profiboxen in Deutschland muss die Sicherung der erreichten Position sein. Ein dauerhafter Ausstieg des ZDF würde dies sicherlich erschweren, jedoch nicht unmöglich machen. So zeigte Klaus Peter Kohl mit der Einrichtung eines eigenen Kanals auf dem Video-Portal Youtube im Januar 2010 – möglicherweise mangels Alternativen – die Bereitschaft neue Wege abseits des klassischen Fernsehens zu gehen. Die Live-Übertragung von Kämpfen wird Medienberichten zufolge für die Zukunft nicht ausgeschlossen.

Neben der Medienpräsenz sollte im Profiboxen vor allem eine höhere Seriosität vermittelt werden. Insbesondere im Bereich der

Punktrichter besteht hier Handlungsbedarf. Die Etablierung weiterer Verbände kann auf Grund der niedrigen Markteintrittsschranken nicht ausgeschlossen werden und ist in hohem Maße von der Kooperation mit einzelnen Promotern abhängig. Während das Frauenboxen inzwischen eine beachtliche Popularität erreicht hat, stellt der Amateurbereich noch immer eine Sportart dar, die ausschließlich im Rahmen von Olympischen Spielen Aufmerksamkeit erlangt.

## Literatur

- Frommeyer, Paul (2007): Die Herren des Rings, Handelsblatt, Nr. 72, S. 20.
- Jensen, Björn (2009): Weltverband auf Geisterfahrt, Hamburger Abendblatt, Meldung vom 09.02.2009, abrufbar unter: <http://www.abendblatt.de/sport/article151546/Weltverband-auf-Geisterfahrt.html>.
- Knieps, Günter (2008): Wettbewerbsökonomie, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Mankiw, N. Gregory (2001): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Stuttgart.
- Primke, Daniel (2009): Wer einmal einsteigt, verliert seine Unschuld, Sponsors, Nr. 5, S. 29–34.

Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (1999): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Tübingen.

Vogt, Gustav (2007): Faszinierende Mikroökonomie. Erlebnisorientierte Einführung, 2. Auflage, München.

Weizsäcker, Carl Christian von (2004): Marktzutrittsschranken, Reprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Bonn, 2004/10.

Zand-Vakili, André (2009): Warnschuss gegen Box-Promoter Öner, Welt Online, Meldung vom 26.08.2009, abrufbar unter:

<http://www.welt.de/hamburg/article4404836/Warnschuss-gegen-Box-Promoter-Oener.html>.

## Zum Autor

**Markus Breuer** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Arbeitsbereich Sportökonomie der Universität Jena. Seine Forschungsschwerpunkte neben der Innovationstheorie sind u.a. der E-Sport, Ökonomie des Profisports, 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](mailto:markus.breuer@uni-jena.de)

## Ambush Marketing:

Ein Angriff aus dem Hinterhalt oder eine preiswerte Alternative zum Sportsponsoring?

Gerd Nufer stellt Ihnen auf einzigartige Weise sowohl die Sicht der Veranstalter und offiziellen Sponsoren von Sport-Events als auch die Perspektive der Ambusher vor.

Mit einer Fallstudie zur Fußball-WM 2006 sowie zahlreichen Beispielen gelungener Ambush-Marketing-Kampagnen aus der Praxis.

Weitere Informationen und Bestellmöglichkeit unter: [www.ESV.info/9783503126293](http://www.ESV.info/9783503126293)

Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Fax 030/25 00 85-275  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info) · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de)

„Die bislang umfassendste Arbeit zum Ambush Marketing überhaupt. Auch komplexe Sachverhalte werden anschaulich und verständlich erläutert.“

Univ.-Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch, Deutsche Sporthochschule Köln

## Ambush Marketing im Sport

Grundlagen – Strategien – Wirkungen

Von Prof. Dr. Gerd Nufer  
2010, XXII, 362 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen, Euro (D) 49,95. ISBN 978 3 503 12629 3  
Sportmanagement, Band 3  
Herausgegeben von Gerd Nufer und André Bühler



ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

Jens Zimmermann, Julia Naskrent

# Identifikationsstiftende Wirkung des Sportsponsorings

## Abstract

Unternehmen brauchen „Fans“, nicht bloß Kunden.

Eine langfristige und enge Beziehung zwischen dem Konsumenten und dem Unternehmen gilt als wichtiger Wettbewerbsvorteil. Firmen wie Apple oder Harley Davidson haben solche Kunden, die sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Kann auch Sportsponsoring eine solche Identifikation hervorrufen?

Die Wirkung des Sportsponsorings ist trotz der enormen Summen, welche Firmen hierfür ausgeben, noch unzureichend erforscht. Dieser Beitrag setzt hier an und untersucht, ob Sportsponsoring dazu beiträgt, die Identifikation von Konsumenten mit dem Sponsor zu stärken. Zudem wird analysiert, welche Variablen diese Wirkungsbeziehung beeinflussen.

## 1. Einleitung

Der hohe Stellenwert des Sports in der Gesellschaft hat dazu geführt, dass der Sport auch für die Wirtschaft an Bedeutung gewinnt. Unternehmen versuchen, dem sportlichen Freizeitverhalten vermehrt durch Sponsoring Rechnung zu tragen.<sup>1</sup> Die Investitionen deutscher Unternehmen ins Sportsponsoring verzeichnen seit Jahren einen steten Anstieg. Für das Jahr 2010 werden neue Rekordausgaben von bis zu 3,2 Mrd. EUR prognostiziert.<sup>2</sup>

Angesichts dieser Summen stellt sich die Frage nach der Wirkungserzielung der Maßnahmen.<sup>3</sup> Einige Sponsoren haben die Notwendigkeit einer systematischen Kontrolle der Wirkung des Sponsorings erkannt und aus diesem Grund die Sponsorenvereini-

gung S20 gegründet, die sich u. a. eine Vereinheitlichung der Überprüfung von Sponsoringmaßnahmen zum Ziel gesetzt hat. Ein Großteil der Unternehmen verzichtet jedoch aus Zeit- und Komplexitätsgründen auf eine adäquate Wirkungsmessung. Mehr als 21% der sponsernden Unternehmen unterlassen die Kontrolle ihrer Sponsoringaufwendungen vollständig.<sup>4</sup> Auch theoretisch ist Sportsponsoring trotz der hohen praktischen Relevanz noch unzureichend erforscht. Bisherige Untersuchungen konkreter Wirkungen konzentrieren sich hauptsächlich auf Wahrnehmung oder Erinnerung.<sup>5</sup> Unerforscht blieb bisher, in welchem Maße Sportsponsoring auch langfristige Auswirkungen auf die Einstellungen der Konsumenten hat.

Diese langfristige Perspektive hat im Marketing gerade im Zuge des Themas Kundenbindung in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen.<sup>6</sup> Eine zentrale Determinante der Kundenloyalität stellt die Identifikation dar. Konsumenten haben nur dann langfristige, enge Beziehungen zu Unternehmen, wenn sie sich mit diesen identifizieren.<sup>7</sup> Die Identifikation gilt dabei als eine der stärksten und intensivsten Verbindungen zwischen Konsumenten und Unternehmen und bietet erhebliches Potenzial bei der Realisierung von Kundenbindungszielen.<sup>8</sup> Es fehlen allerdings Untersuchungen, ob sich die Identifikation eines Konsumenten mit einem Unternehmen durch Sportsponsoring erhöhen lässt.

Die dargelegten Ausführungen zeigen die Relevanz des vorliegenden Beitrags und machen die Forschungslücke deutlich. Zweck dieses Beitrags ist es, die Konzepte Sportsponsoring und Identifikation miteinander zu

1 Vgl. Riedmüller, 2003, S. 9ff.

2 Vgl. Pilot Group, 2008.

3 Vgl. Woisetschläger, 2006, S. 38; Meenaghan, 2001, S. 96.

4 Vgl. Pleon, 2008, S. 24.

5 Vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 161; Hermanns & Glogger, 1997, S. 10.

6 Vgl. Diller, 1996, S. 81.

7 Vgl. Stokburger-Sauer, Bauer & Mäder, 2008, S. 923f.

8 Vgl. Bhattacharya, & Sen, 2003, S. 77.



verknüpfen, um diese Lücke zu schließen. Dabei soll die nachstehende Fragestellung beantwortet werden:

*Kann Sportsponsoring einen positiven Beitrag zur Stärkung der Identifikation von Konsumenten mit dem fördernden Unternehmen leisten?*

Aufbauend auf einer definitorischen Auseinandersetzung mit den zentralen Begriffen, analysiert dieser Beitrag die Zusammenhänge zwischen Sportsponsoring und Identifikation. Zunächst wird diese Wirkungsbeziehung allgemein und dann im Hinblick auf zwei Arten von Einflussgrößen (Konsumenteneigenschaften und Formen des Sponsorings) erörtert.

## 2. Sportsponsoring und seine Bedeutung als Kommunikationsinstrument

Sportsponsoring ist ein beliebtes Kommunikationsinstrument bei einer großen Bandbreite von Unternehmen – angefangen beim lokalen Bäcker, der den örtlichen Fußballverein unterstützt, bis hin zum großen Konzern, der sich in verschiedensten Sportarten auf der ganzen Welt engagiert. Der Ursprung des heutigen Verständnisses von Sportsponsoring liegt in der Platzierung von Werbung bei Sportveranstaltungen und -sendungen ohne erforderliche Genehmigungen in den 1960er Jahren. Hieran schloss sich in den 1970er Jahren die Phase der Werbung auf Banden<sup>9</sup> und Trikots von Sportlern<sup>10</sup> an. Gegen Mitte der 1990er Jahre stieg das Sponsoring exorbitant an. Grund dafür war die verstärkte Prominenz des Sports in den Medien. Neue Möglichkeiten der Präsentation von Sponsoren durch

<sup>9</sup> Die erste historisch dokumentierte Bandenwerbung in Europa war bei der Regattaweltmeisterschaft im ehemaligen Jugoslawien im Jahre 1966 zu sehen. Vgl. Thiel, 1990, S. 15.

<sup>10</sup> Vorreiter im Trikotsponsoring in Deutschland ist das Unternehmen Mast mit der Marke Jägermeister. Eintracht Braunschweig lief im Spiel gegen den FC Schalke 04 am 24.03.1973 zum ersten Mal mit dem Jägermeister-Logo auf der Brust auf. Vgl. Grüne, 2000, S. 73.

neue Technologien trieben die Professionalisierung auch in anderen Sponsoringformen weiter voran.<sup>11</sup>

Mit dem Sportsponsoring werden Ziele der Unternehmenskommunikation durch Förderungen von Einzelsportlern, Sportvereinen, Verbänden und Sportveranstaltungen verfolgt.<sup>12</sup> Sowohl im Verhältnis zu anderen Sponsoringformen als auch zu verschiedenen Maßnahmen im Kommunikations-Mix sponsernder Unternehmen nimmt das Sportsponsoring dabei einen bedeutsamen Stellenwert ein.<sup>13</sup> Im Jahr 2008 entfiel mehr als die Hälfte des Sponsoringvolumens deutscher Unternehmen auf den Sportbereich – Tendenz steigend. Am gesamten Kommunikationsbudget sponsernder Unternehmen betrug der Anteil des Sponsorings 16,6%.<sup>14</sup> Im Sportsponsoring kann differenziert werden zwischen denjenigen Maßnahmen des Sportsponsorings, die im Rahmen einer Sportveranstaltung eingesetzt werden (*sportereignis-begleitend*) und solchen, die ohne diese Ereignisse (*sportereignis-unabhängig*) umsetzbar sind.<sup>15</sup> Da dies eine zentrale Unterscheidung darstellt, verdeutlicht Tabelle 1 die beiden Formen des Sportsponsorings anhand von Umsetzungsbeispielen.

## 3. Identifikation und ihre Bedeutung für das Konsumentenverhalten

Der Theorie der sozialen Identität entsprechend streben Menschen danach, sich selber und andere in soziale Kategorien oder Gruppen, wie bspw. Altersgruppen oder Nationalitäten, einzuteilen.<sup>16</sup> Diese Klassifizierung erfüllt zum einen die Funktion der Abgrenzung gegenüber anderen Individuen und zum anderen der Einordnung der eigenen Person in die soziale Umwelt. Die soziale Identifikation führt dazu, dass sich Individuen innerhalb einer Gruppe als ähnlich und unterschiedlich zu

<sup>11</sup> Vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 42.

<sup>12</sup> Vgl. Bruhn, 2003, S. 42.

<sup>13</sup> Vgl. Drees, 2003, S. 50.

<sup>14</sup> Vgl. Pleon, 2008, S. 10.

<sup>15</sup> Vgl. Bassenge, 2000, S. 117.

<sup>16</sup> Vgl. Ashforth & Mael, 1989, S. 20f.

Sponsoringform	Kommunikative Umsetzungsform	Beispielausprägung
<b>sportereignis-begleitend</b>	Präsenz im Umfeld von Sportveranstaltungen	Bandenwerbung, Hospitality-Maßnahmen
	Markierung von Ausrüstungsgegenständen	Trikotwerbung, Werbung auf Sportgeräten
	Nutzung von Namensrechten am Sponsoring-Objekt	Titelsponsoring
	Ausrichtung eigener Sportveranstaltungen	Training mit der gesponserten Mannschaft
<b>sportereignis-unabhängig</b>	Präsenz im Vorfeld von Sportveranstaltungen	Spieltagsankündigungsplakate
	Verwendung von Prädikaten	Offizieller Ausrüster
	Darstellung auf den Drucksachen des Gesponserten	Autogrammkarten, Mannschaftsposter
	Einsatz von Sportlerpersönlichkeiten	Testimonials

**Tab. 2: Formen des Sportsponsorings (Quelle: in Anlehnung an Drees, 2003, S. 58; Bassenge, 2000, S. 117ff.)**

Mitgliedern anderer Gruppen sehen. Sie eignen sich Charakteristika der Gruppen an und verfolgen gemeinsame Interessen, die für jedes einzelne Mitglied als wichtig wahrgenommen werden.<sup>17</sup> Basierend auf dem Verständnis der sozialen Identität und der sozialen Identifikation lässt sich die wahrgenommene Einheit mit oder Zugehörigkeit zu einer Organisation als organisationale Identifikation definieren.<sup>18</sup> Sie wird dadurch deutlich, dass sich Individuen die gleichen Attribute zuschreiben, wie sie sie der Organisation zuschreiben. Darüber hinaus nehmen diese Individuen die Erfolge und Fehler einer Organisation häufig als ihre eigenen wahr.<sup>19</sup> Organisationale Identifikation stellt somit eine spezifische Form der sozialen Identifikation dar,<sup>20</sup> durch die beim Individuum Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Sicherheit, Ganzheitlichkeit und Selbstwertgefühl befriedigt werden.<sup>21</sup>

17 Vgl. Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987, S. 60f.

18 Vgl. Ashforth & Mael, 1989, S. 20f.

19 Vgl. Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, S. 239.

20 Vgl. Mael & Ashforth, 1992, S. 105.

21 Vgl. Pratt, 1998, S. 181ff.

Eine spezifische Form dieser organisationalen Identifikation ist die dem Beitrag zugrunde liegende Konsumenten-Unternehmen Identifikation. Sie stellt die psychologische Basis für eine vom Konsumenten wahrgenommene tiefe und bedeutungsvolle Verbindung zu einem Unternehmen dar.<sup>22</sup> Der Konsument empfindet Gemeinsamkeiten mit dem Unternehmen und fühlt sich emotional mit diesem verbunden.<sup>23</sup> Aus Kunden werden innerhalb einer Identifikationsbeziehung begeisterte, unterstützende Anhänger. Der identifizierende Kunde setzt sich freiwillig für die Erreichung der Unternehmensziele ein und bevorzugt dauerhaft die Produkte „seines“ Unternehmens gegenüber konkurrierenden Produkten. Außerdem versuchen identifizierende Konsumenten, das Unternehmen positiv darzustellen. Sie preisen es in der Öffentlichkeit an und verteidigen es gegenüber negativen Äußerungen. Die Identifikation führt auch dazu, dass Konsumenten eher bereit sind, negative Informationen über das Unternehmen zu tolerieren.<sup>24</sup> ▶

22 Vgl. Bhattacharya & Sen, 2003, S. 76.

23 Vgl. Stokburger-Sauer et al., 2008, S. 76ff.

24 Vgl. Bhattacharya & Sen, 2003, S. 76ff.

## 4. Theoretische Analyse der Wirkungsbeziehungen zwischen Sportsponsoring und Identifikation

### 4.1 Ableitung der zentralen Untersuchungshypothese

Entsprechend der Theorie der sozialen Identität sehen Fans und somit potenzielle Konsumenten die Sponsoren als Teil der gleichen psychologischen Gruppe an.<sup>25</sup> Sowohl der Fan als auch der Sponsor unterstützen den gleichen Verein oder Einzelsportler. Die Ähnlichkeit der verfolgten Ziele führt dazu, dass die Konsumenten den Sponsor im Vergleich zu Nicht-Sponsoren als attraktiver wahrnehmen.<sup>26</sup>

Außerdem kann das Sportsponsoring dazu beitragen, das Image des Sponsoring-Objekts auf den Sponsor zu transferieren.<sup>27</sup> Besonders bei innovativen Sponsoringkonzepten im Sport können so auch Merkmale der Unverwechselbarkeit auf den Sponsor übertragen werden.<sup>28</sup> Diese Unverwechselbarkeit kann helfen, dass Zuschauer den Sponsor als etwas Besonderes wahrnehmen, was sich letztlich positiv auf die Attraktivität der Unternehmensidentität auswirkt.

Sportsponsoring findet in der Bevölkerung breite Akzeptanz. Es wird als Engagement betrachtet, welches den Sport fördert. Ein Sponsor kann durch das Sponsoring seine gesellschaftliche Verantwortung betonen. Das damit gesteigerte Ansehen hat positiven Einfluss auf die Attraktivität der Identität des Sponsors.<sup>29</sup>

Das Umfeld von Sportveranstaltungen kann dazu genutzt werden, um mit Konsumenten in Kontakt zu treten. Hierbei können Konsumenten mit Mitarbeitern des sponsernden Unternehmens eine Verbindung aufbauen.<sup>30</sup> Diese Integration des Konsumenten wirkt sich positiv auf die Entstehung und Verstärkung seiner Identifikation mit dem Unter-

nehmen aus.

Es lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass Sportsponsoring die Attraktivität der Identität des Sponsors aufwertet. Sie macht die Identifikation des Konsumenten mit dem Unternehmen wahrscheinlicher. Diese Ausführungen führen zur zentralen Wirkungshypothese dieses Beitrags:

*Hypothese 1: Das Sportsponsoring wirkt sich positiv auf das Ausmaß der Identifikation von Konsumenten mit dem Sponsor aus.*

Nachdem nun die zentrale Hypothese dieses Beitrags vorgestellt wurde, stehen im Folgenden verschiedene moderierende Effekte und ihre Einflüsse auf diese Wirkungsbeziehung im Vordergrund.

### 4.2 Konsumenteneigenschaften als Einflussgrößen

#### (1) Geschlecht

In den Landessportbünden, die im Deutschen Olympischen Sportbund organisiert sind, engagierten sich im Jahr 2008 ca. 24 Millionen Menschen. Davon sind rund 14,4 Millionen männlich.<sup>31</sup> Bei den so genannten Passivsportlern (Zuschauer von Sportveranstaltungen) sind deutlichere Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu erkennen.<sup>32</sup> Statistiken zeigen, dass Sportveranstaltungen vermehrt von Männern besucht werden. Auch Sportübertragungen in Medien werden weniger von Frauen verfolgt.<sup>33</sup> Die Wahrscheinlichkeit, dass Männer mit Sportsponsoring in Kontakt kommen, ist somit größer als bei Frauen.

Dass Männer und Frauen nicht in der gleichen Art und Weise auf kommunikative Marketingmaßnahmen reagieren, wurde bereits in einer Studie gezeigt.<sup>34</sup> Auch der Einfluss des Geschlechts auf die Erinnerung von Sportsponsoring konnte empirisch nachge-

25 Vgl. Gwinner & Swanson, 2003, S. 280.

26 Vgl. Bhattacharya & Sen, 2003, S. 80.

27 Vgl. Hermanns & Marwitz, 2008, S. 165.

28 Vgl. Ahlert, Vogel & Woisetschläger, 2007, S. 18f.

29 Vgl. Sportfive, 2008, S. 20ff.

30 Vgl. Falt, 2003, S. 260f.

31 Vgl. Deutscher Olympischer Sportbund, 2008, S. 14.

32 Vgl. Lüdtke, 2001, S. 65.

33 Vgl. Schwier & Schauerte, 2008, S. 189.

34 Vgl. Hogg & Garrow, 2003, S. 166.

wiesen werden.<sup>35</sup>

Dieser Wirkungszusammenhang ist auch bei der Identifikation eines Konsumenten mit einem Sponsor anzunehmen. Es ist davon auszugehen, dass der durch das Sportsponsoring induzierte Identifikationsgrad bei Männern größer ist als bei Frauen.

*Hypothese 2: Bei Männern ist die Identifikation mit dem Sponsor stärker als bei Frauen.*

## **(2) Alter**

Neben dem Geschlecht stellt das Alter eine bedeutende Bestimmungsgröße des Konsumentenverhaltens dar.<sup>36</sup> Aus diesem Grund bietet es sich an, auch beim Sportsponsoring eine Analyse der Wirkung hinsichtlich des Alters der Zielgruppe vorzunehmen.

Zahlenmäßig nahmen bei Mitgliedern in Sportvereinen im Jahr 2008 mit 6,3 Mio. die 41- bis 60-Jährigen den größten Anteil ein.<sup>37</sup> Demgegenüber stehen allerdings die besuchten Sportveranstaltungen. Hier ist zu erkennen, dass die durchschnittlichen Besuche mit zunehmendem Alter abnehmen. Jüngere Menschen kommen folglich eher in direkten Kontakt mit dem Sponsor. Gemessen an der Quantität lassen sich somit prinzipiell mehr jüngere als ältere Zielpersonen mit Sportsponsoring erreichen.

Zunehmendes Alter gehört außerdem zu den Faktoren, die sich negativ auf die Erinnerung auswirken. Studien zeigten, dass die Erinnerung an Sponsoren bei jüngeren Probanden stärker ist und mit steigendem Alter stetig abnimmt.<sup>38</sup> Aufgrund des stärkeren Vergessens verringert sich auch die Stärke der Wirkung des Alters als Einflussgröße zwischen Sportsponsoring und Identifikation.

*Hypothese 3: Bei jungen Konsumenten ist die Identifikation mit dem Sponsor stärker als bei älteren.*

35 Vgl. McDaniel, 1999, S. 179.

36 Vgl. Freter, 2008, S. 100f.

37 Vgl. Deutscher Olympischer Sportbund, 2008, S. 14.

38 Vgl. Ahlert, Tönnis, Vogel & Woisetschläger, 2005, S. 31; Deimel, 1992, S. 230ff.

## **(3) Sportinteresse**

Starkes Sportinteresse lässt sich an der Intensität der aktiven und passiven Ausübung des Sports erkennen.<sup>39</sup> Personen, die häufiger Sportveranstaltungen besuchen und Sport in den Medien verfolgen, scheinen interessierter.<sup>40</sup> Bei Sportinteressierten ist zudem eine höhere Akzeptanz des Sportsponsorings zu erkennen. Diese Tendenz schlägt sich in verschiedenen Wirkungsmessungen nieder. So zeigt sich, dass die durch das Sportsponsoring erzielten Kommunikationserfolge bei Sportinteressierten höher sind.<sup>41</sup> Ebenso wurde der Zusammenhang zwischen Sportinteresse und Erinnerungswirkung empirisch nachgewiesen.<sup>42</sup> Die positive Einstellung zum Sport erweist sich folglich auch für Sponsoren als vorteilhaft. Man kann davon ausgehen, dass das Sportinteresse auch die Identifikation mit dem Sponsor verstärkt.

*Hypothese 4: Bei sportinteressierten Konsumenten ist die Identifikation mit dem Sponsor stärker als bei nicht-sportinteressierten.*

## **4.3 Erscheinungsformen des Sportsponsorings und Eigenschaften des Sponsors als Einflussgrößen**

### **(1) Sportsponsoringform**

Sportsponsoring kann – wie aufgezeigt wurde – in sportereignis-begleitende und sportereignis-unabhängige Maßnahmen unterteilt werden. Empirische Studien haben gezeigt, dass sich Konsumenten besonders gut durch sportereignis-begleitende Maßnahmen in einem durch hohes Involvement geprägten und emotional geladenen Umfeld erreichen lassen.<sup>43</sup> Ein neutraler Reiz, bspw. das Sponsorenlogo, wird dabei in Verbindung mit dem emotional erlebten Reiz, dem Sportereignis, vom Konsumenten aufgenommen. Das Image des Sponsors kann somit besonders durch Maßnahmen im Umfeld

39 Vgl. Deimel, 1992, S. 64; Meenaghan, 2001, S. 106.

40 Vgl. Madrigal, 2001, S. 152.

41 Vgl. Meenaghan, 2001, S. 112.

42 Vgl. Troll, 1983, S. 218.

43 Vgl. Maskus, 2003, S. 163f.

von Sportveranstaltungen beeinflusst werden.<sup>44</sup>

Ebenso ist bei Sponsoringaktivitäten im Rahmen von Sportveranstaltungen die Reichweite höher. Dies wirkt sich positiv auf den Bekanntheitsgrad aus.<sup>45</sup> Der Sponsor profitiert dabei vom Multiplikatoreffekt der Massenmedien, durch den sich in Sportberichterstattungen die Konsumenten erneut erreichen lassen.<sup>46</sup> Die Vorteile der sportereignisbegleitenden im Vergleich zu sportereignisunabhängigen Maßnahmen werden auch in Bezug auf die Identifikation angenommen.

*Hypothese 5: Bei sportereignis-begleitenden Sponsoringmaßnahmen ist die Identifikation des Konsumenten mit dem Sponsor stärker als bei sportereignis-unabhängigen.*

## (2) Sportnähe des Sponsors

Eine wichtige Erfolgsgröße des Sportsponsorings stellt die Nähe eines Unternehmens zum Sport dar. Diese kann an den Produkten oder Marken eines Unternehmens festgemacht werden.<sup>47</sup> Es bietet sich eine Klassifizierung nach dem **Grad der Sportnähe** (Ta-

belle 2) unterschiedlicher Produktkategorien auf einer kontinuierlichen Skala von sehr sportnah bis sehr sportfern an.

Unternehmen mit sehr sportnahen Produkten (Produkte ersten Grades) setzen Sponsoring meist als Leitinstrument innerhalb ihres Kommunikationsinstrumentariums ein. Für Unternehmen mit Produkten, die wenig oder keinen Sportbezug aufweisen (z. B. Backpulver) empfiehlt sich hingegen der Einsatz klassischer Werbemaßnahmen.<sup>48</sup>

Leistungen sportfremder Sponsoren sind meist finanzieller Natur. Demgegenüber haben Unternehmen mit Produkten des ersten oder zweiten Grades die Möglichkeit, ihr Sponsorship über ein Barter-Geschäft abzuwickeln. Dabei besteht die Leistung des Sponsors teilweise oder vollständig aus Sach- oder Dienstleistungen. Auch Herstellern von Produkten zweiten Grades ermöglicht dies, Leistungen direkt im Umfeld des Sponsors zu platzieren.<sup>49</sup>

Zudem wird sportnahen Sponsoren eine größere Glaubwürdigkeit zugeschrieben, weil ihnen eine entsprechende Kompetenz zugesprochen wird. Diese hat einen positiven

Grad der Sportnähe	Erläuterung
<b>Produkte ersten Grades</b>	Kommen bei der Sportausübung direkt zum Einsatz und werden ge- oder verbraucht. Hierzu gehören Sportartikel von Unternehmen wie Nike oder Adidas. Auch Schmierstoffe oder Mineralöle stellen im Motorsport per definitionem <b>sehr sportnahe Produkte</b> dar.
<b>Produkte zweiten Grades</b>	<b>Sportnahe Produkte</b> werden nicht direkt beim Sport eingesetzt, aber in unmittelbarer Verbindung dazu verwendet. Es lassen sich beispielhaft Fitness-Nahrung oder Dusch-Gel anführen.
<b>Produkte dritten Grades</b>	Stellen <b>sportferne Produkte</b> dar. Sie haben eine mittelbare Beziehung zum Sport. Ein Beispiel hierfür kann ein Auto sein, welches vom Hersteller als Transportmittel bei einer Sportveranstaltung zur Verfügung gestellt wird.
<b>Produkte vierten Grades</b>	Haben weder unmittelbar noch mittelbar einen Bezug zum Sport und sind daher als <b>sportfremde Produkte</b> zu bezeichnen. Hierzu zählen bspw. Produkte von Investitionsgüterherstellern.

**Tab. 3: Sportnähe von Produkten (Quelle: in Anlehnung an Drees, 1992, S. 41ff.)**

44 Vgl. Bassenge, 2000, S. 135.

45 Vgl. Hermanns, 2003, S. 75f.

46 Vgl. Ahlert et. al., 2005, S. 3.

47 Vgl. Drees, 1992, S. 41.

48 Vgl. Drees, 2003, S. 51.

49 Vgl. Drees, 2003, S. 51f.

Effekt auf den Sponsoringerfolg, denn mit steigender Glaubwürdigkeit steigt i. d. R. auch die Wirkung.<sup>50</sup>

Der effektivere Einsatz sportnaher Produkte im Sportsponsoring konnte in einer Studie am Beispiel des Motorsports gezeigt werden. Dabei erzielten Reifenhersteller größere ökonomische Erfolge durch Sponsoring als Bierbrauer, Zigarettenhersteller oder Kreditkartenunternehmen, deren Produkte einen geringeren Sportbezug aufweisen.<sup>51</sup> Die unterschiedliche Wirkung ist auch in Bezug auf die Identifikation des Konsumenten mit dem sponsernden Unternehmen zu vermuten.

*Hypothese 6: Bei Sportsponsoren, deren Produkte einen Bezug zum Sport aufweisen, ist die Identifikation des Konsumenten stärker als bei Sponsoren, deren Produkte keinen Bezug zum Sport aufweisen.*

## 5. Empirische Analyse der Wirkungsbeziehungen zwischen Sportsponsoring und Identifikation

### 5.1 Operationalisierung

Zur Messung organisationaler Identifikation wird in der Literatur häufig auf eine Skala von Mael & Ashforth zurückgegriffen.<sup>52</sup> Diese Skala berücksichtigt den Ansatz der sozialen Identität als Basis der Identifikation. Daher erschien die Verwendung auch für diesen Beitrag sinnvoll. Ergänzt wurde diese zusätzlich durch Items der von Cheney entwickelten 25-Item-Skala.<sup>53</sup> Die Messung des Konstrukts Identifikation setzte sich folglich aus neun Items zusammen, so wie sie Tabelle 3 zeigt. Hierfür waren eine Übersetzung ins Deutsche und eine Anpassung an den Kontext des Untersuchungsthemas notwendig. Die Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen.

50 Vgl. Kroeber-Riel, Weinberg & Gröppel-Klein, 2009, S. 538f.; Kiendl, 2007, S. 138.

51 Vgl. Cornwell, Pruitt & Ness, 2001, S. 25f.

52 Vgl. Edwards, 2005, S. 223; Gwinner & Swanson, 2003, S. 282ff.; Mael & Ashforth, 1992, S. 110ff.

53 Vgl. Gautam, Dick & Wagner, 2004, S. 303f.; Cheney, 1983, S. 342ff.

Abkürzung	Item	Quelle in Anlehnung an
I <sub>1</sub>	Es interessiert mich, was andere von [Unternehmen] denken.	Mael/Ashforth (1992)
I <sub>2</sub>	Wenn jemand [Unternehmen] lobt, freut mich das.	Mael/Ashforth (1992)
I <sub>3</sub>	Wenn [Unternehmen] in den Medien kritisiert wird, stört mich das.	Mael/Ashforth (1992)
I <sub>4</sub>	Das Image von [Unternehmen] in der Öffentlichkeit, finde ich gut.	Cheney (1983)
I <sub>5</sub>	[Unternehmen] und ich haben ähnliche Werte.	Cheney (1983)
I <sub>6</sub>	Ich mache mir Gedanken über die Zukunft von [Unternehmen].	Cheney (1983)
I <sub>7</sub>	Ich bin der Meinung, dass [Unternehmen] ein gutes Unternehmen ist.	Cheney (1983)
I <sub>8</sub>	Ich erzähle anderen Neuigkeiten über [Unternehmen].	Cheney (1983)
I <sub>9</sub>	Es ist einfach für mich, mich mit [Unternehmen] zu identifizieren.	Cheney (1983)

Tab. 4: Items zur Messung der Identifikation

Bei den verwendeten Fragentypen zu den soziodemografischen Konsumenteneigenschaften handelte es sich um Standardformulierungen (Geschlossene Frage: „Sind Sie männlich oder weiblich?“ bzw. offene Frage: „Wie alt sind Sie?“). Die Operationalisierung des für die Prüfung von Hypothese 4 abzufragenden Interesses des Probanden am Sport erfolgte durch ein einzelnes Item. Dabei sollte der Proband sein Sportinteresse mit der Frage „Wie groß ist Ihr Sportinteresse?“ auf einer Skala mit den Ausprägungen 0 % und 100 % in Zeh-



nerschritten selbst bewerten.<sup>54</sup> Eine solche Vorgehensweise trägt der relevanten Selbsteinschätzung des Probanden Rechnung. Zur Operationalisierung der in den Hypothesen 5 und 6 gemessenen Einflussgrößen liegen in der Literatur ebenso wie bei Hypothese 4 keine etablierten Instrumente vor. Mit einem neu entwickelten, revers-kodiertem Item wurde erhoben, in welchem Maße die Probanden die Sponsoren im Umfeld von Sportveranstaltungen wahrnehmen. Das Item lautet: „[Unternehmen] ist nicht (!) bei Sportveranstaltungen (z. B. durch Trikot- oder Bandenwerbung) präsent.“ Hierdurch konnte vermieden werden, dass der Proband eine unreflektierte Antwort gibt und sich dabei gedanklich auf einzelne sportereignis-begleitende Maßnahmen beschränkt. Die letzte zu messende Variable stellt die Sportnähe des Sponsors dar. Hierbei wurde die wahrgenommene Nähe der Produkte des Unternehmens zum Sport bestimmt („Die Produkte von [Unternehmen] weisen einen Sportbezug auf.“). Beide Einflussgrößen wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen.

## 5.2 Untersuchungsdesign

Grundlage der Primärerhebung stellte eine Online-Befragung mit folgendem Aufbau dar: Auf der ersten Seite wurde eine Abbildung von acht Logos bekannter, im Business-to-Consumer Kontext agierender Unternehmen dargestellt. Bei vier der acht zur Wahl stehenden Unternehmen handelte es sich um Sportsponsoren. Die Integration von vier Nicht-Sponsoren in die Befragung erfolgte, um die Daten von Probanden, die sponsernde Unternehmen wählten, mit dieser Kontrollgruppe zu vergleichen. Die Probanden wurden aufgefordert, ein ihnen bekanntes Unternehmen auszuwählen. Die Logos der Unternehmen wurden randomisiert, d. h. ihre Reihenfolge änderte sich von Proband zu Proband. Durch die Randomisierung wurde ein potenzieller Einfluss auf die Unternehmenswahl durch die Reihenfolge der Logos neutralisiert.<sup>55</sup> Im weiteren Verlauf der Befragung bezogen sich die Fragen dann auf das gewählte Unternehmen.

54 Vgl. Troll, 1983, S. 207.

55 Vgl. Kuß, 2007, S. 116.

Auf den fünf folgenden Seiten der Befragung wurden die auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessenen Items zur Erhebung der Identifikation mit dem entsprechend gewählten Unternehmen dargestellt. Anschließend folgten die Items für die Einflussgrößen.

Der Hyperlink zur Online-Befragung wurde in diversen Foren und Social-Networks platziert. Um dem Problem der Selbstselektion entgegenzuwirken, wurden viele Teilnehmer direkt und gezielt über E-Mail aufgefordert mitzumachen. Dazu wurde der Link über E-Mail-Verteiler von Universitäten sowie private E-Mail-Verteiler jeweils mit der Bitte um Weiterleitung verschickt. 480 Teilnehmer führten die Befragung bis zum Schluss durch. 4 unvollständige Datensätze wurden eliminiert, sodass insgesamt 476 Fragebögen in der Datenanalyse verwendet werden konnten. Das Durchschnittsalter der Probanden lag bei 28 Jahren und 43,1% der Stichprobe waren weiblich.

## 5.3 Ergebnisse

Die Analyse der Güte der Messung des Konstrukts Identifikation zeigte zufriedenstellende Ergebnisse. Auf der Basis einer exploratorischen Faktorenanalyse konnten zwar lediglich 47,6% der Gesamtvarianz durch den extrahierten Faktor erklärt werden, jedoch kann dieser Wert als gerade noch zufriedenstellend akzeptiert werden,<sup>56</sup> da eine hohe Reliabilität des Konstrukts der Identifikation auf Grund des hohen Cronbachs Alpha-Wertes von 0,86 angenommen werden kann.

Bei der Häufigkeitsverteilung der von den Probanden gewählten Unternehmen war besonders auffällig, dass die Anzahl der gewählten Sponsoren deutlich höher war als die der Nicht-Sponsoren. Anzumerken ist hierbei, dass die Probanden vor Umfragebeginn nicht über das Befragungsthema informiert wurden und so bei der Auswahl eines Unternehmens zu Beginn der Befragung nicht wussten, welche Unterschiede bei den Unternehmen relevant für die Erhebung waren.

Um die zentrale Wirkungsbeziehung zu analysieren, sollten mögliche Unterschiede in der Identifikation bei Sponsoren und Nicht-Spon-

56 Vgl. Müller, 2005, S. 261; Rothenberger, 2005, S. 179.

soren durch einen t-Test für unabhängige Stichproben aufgedeckt und auf Signifikanz geprüft werden. Als Testvariable gingen die festgestellten Mittelwerte in den unabhängigen Stichprobentest ein und wurden den Gruppenvariablen Sponsor und Nicht-Sponsor gegenübergestellt. Es zeigten sich Unterschiede im Identifikationsmittelwert bei Sponsoren und Nicht-Sponsoren in der Hinsicht, dass die Identifikation mit einem Sportsponsor stärker ausfiel. Zu klären war dann allerdings, ob man von einem systematischen Unterschied ausgehen konnte. Hierzu wurden die Stichproben durch den Levene-Test auf Varianzhomogenität geprüft. Auf Grund eines Signifikanzniveaus von  $p \leq 0,05$  (hier:  $p = 0,018$ ) wurde die Varianzhomogenitätshypothese, welche besagt, dass die Varianzen bei Sponsoren und Nicht-Sponsoren gleich waren, verworfen. Das Ergebnis zeigte, dass die Mittelwertunterschiede der Identifikation bei Sponsoren und Nicht-Sponsoren auf einem zweiseitigen Niveau von  $p \leq 0,05$  (hier:  $p = 0,033$ ) signifikant waren. Es konnte folglich von einem systematischen Mittelwertunterschied gesprochen werden. Dieses Ergebnis ließ den Schluss zu, dass das Sportsponsoring sich positiv auf das Ausmaß der Identifikation eines Konsumenten mit dem Förderer auswirkt. Die zentrale Wirkungshypothese kann auf Basis der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden.

Da bei der Analyse der Einflussgröße Geschlecht, ähnlich wie bei der Untersuchung der ersten Hypothese, ein Vergleich von zwei Gruppen (weiblich und männlich) notwendig war, fand wiederum der t-Test für unabhängige Stichproben Anwendung. Als Testvariable diente in diesem Fall der Mittelwert der Identifikation. Das Ergebnis zeigt einen höheren Identifikationsmittelwert bei Männern. Der Levene-Test lieferte ein nicht signifikantes Ergebnis von  $p \geq 0,05$  (hier:  $p = 0,224$ ). Es war somit von Gleichheit der Varianzen beider Stichproben auszugehen (Varianzhomogenität). Der t-Test erwies sich mit  $p \leq 0,01$  (hier:  $p = 0,006$ ) als höchst signifikant. Der höhere Identifikationsmittelwert bei Männern kam somit nicht zufällig zu Stande. Die Durchführung des gleichen Tests mit dem Mittelwert der

Identifikation der Probanden, die einen Nicht-Sponsor wählten (Kontrollgruppe), ergab einen höheren Identifikationsmittelwert bei Frauen. Hypothese 2 ist bestätigt.

Um den Zusammenhang zwischen höherem Alter und der Identifikation mit einem Sponsor zu untersuchen, kam die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson zum Einsatz, die den Identifikationsmittelwert bei Sponsoren mit dem Alter der Probanden vergleicht. Um zu prüfen, ob Unterschiede in den Messgrößen nicht zufällig auftraten, wurde ein einseitiger Signifikanztest durchgeführt. Auch alle anderen vermuteten Wirkungsbeziehungen wurden im Folgenden mit der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson empirisch geprüft und auf einseitige Signifikanz untersucht. Bei der Hypothese 3 machte der Korrelationskoeffizient ( $r = -0,13$ ) deutlich, dass ein sehr geringer negativer und vor allem nicht signifikanter Zusammenhang bestand ( $p = 0,406$ ). Hypothese 3 ist folglich zu verwerfen.

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Interesse am Sport und der Identifikation mit dem Sportsponsor zeigte, dass ein positiver ( $r = 0,204$ ) und statistisch höchst signifikanter Zusammenhang ( $p < 0,001$ ) zwischen Sportinteresse und Identifikation besteht. Eine entsprechende Analyse mit Probanden, die sich für Nicht-Sponsoren entschieden (Kontrollgruppe), ergab einen negativen Zusammenhang mit dem Sportinteresse. Hypothese 4 konnte somit bestätigt werden.

Die Wirkungsbeziehung zwischen dem Einsatz von Sponsoringmaßnahmen im Umfeld von Sportveranstaltungen und der Identifikation mit dem Sponsor wies eine sehr geringe Korrelation ( $r = 0,089$ ) zwischen den Variablen auf einem Niveau von  $p \leq 0,05$  (hier:  $p = 0,050$ ) auf, welches als signifikant zu bezeichnen ist. Hypothese 5 konnte somit bestätigt werden.

Der Bezug des Sponsors zum Sport korrelierte ( $r = 0,374$ ) höchst signifikant ( $p \leq 0,001$ ) mit der Identifikation eines Konsumenten. Folglich wirkt sich die Sportnähe positiv auf die Identifikationsbeziehung aus. Hypothese 6 ließ sich daher bestätigen.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

Abkürzung	Eigenschaftskategorie	Einflussgröße	Hypothese	Ergebnis
H 1	(Zentrale Wirkungshypothese)		Das Sportsponsoring wirkt sich positiv auf das Ausmaß der Identifikation von Konsumenten mit dem Sponsor aus.	bestätigt
H 2	Konsument	Geschlecht	Bei Männern ist die Identifikation mit dem Sponsor stärker als bei Frauen.	bestätigt
H 3	Konsument	Alter	Bei jungen Konsumenten ist die Identifikation mit dem Sponsor stärker als bei älteren.	nicht bestätigt
H 4	Konsument	Sportinteresse	Bei sportinteressierten Konsumenten ist die Identifikation mit dem Sponsor stärker als bei nicht-sportinteressierten.	bestätigt
H 5	Sponsor	Sportsponsoringform	Bei sportereignis-begleitenden Sponsoringmaßnahmen ist die Identifikation des Konsumenten mit dem Sponsor stärker als bei sportereignis-unabhängigen Sponsoringmaßnahmen.	bestätigt
H 6	Sponsor	Sportnähe	Bei Sportsponsoren, deren Produkte einen Bezug zum Sport aufweisen, ist die Identifikation des Konsumenten stärker als bei Sponsoren, deren Produkte keinen Bezug zum Sport aufweisen.	bestätigt

Tab. 5: Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen

## 6. Resümee und Managementimplikationen

In der Marketing-Praxis wird es aufgrund von finanziellen Restriktionen immer wichtiger, gute Gründe für das Engagement im Sportsponsoring vorzuweisen. Ein Argument könnte dabei der in diesem Beitrag erstmalig wissenschaftlich untersuchte Zusammenhang zwischen Sportsponsoring und Identifikation sein, der für Unternehmen mit erheblichen Potenzialen verbunden ist. Die Frage, ob Sportsponsoring sich auf die Identifikation von Konsumenten mit dem Sponsor auswirkt, konnte mithilfe dieses Beitrags geklärt werden. Es wurde gezeigt, dass Unternehmen durch Sportsponsoring Einfluss auf die Stärkung der Identifikation des Konsumenten nehmen können. Dieser Effekt ist bei Männern und bei sportinteressierten Personen in stärkerem Maße zu beobachten. Der Beitrag zeigt auch, dass Sponsoring treibende Unternehmen insbesondere sportereignis-begleitende Maßnahmen zur Förderung der Identifikation der Konsumenten einsetzen sollten. Handelt es sich bei dem Sponsor darüber hinaus um ein Unternehmen

mit Bezug zum Sport, wirkt sich dies ebenfalls positiv auf die Identifikation des Konsumenten mit diesem Unternehmen aus.

Als ausgewählte Managementimplikation kann die Empfehlung gegeben werden, Maßnahmen im direkten Umfeld eines Sportereignisses durchzuführen. In einem zu dem Thema dieses Beitrags durchgeführten Fokusgruppeninterviews wurden als Beispiel hierfür Side-Events, wie der „Fanwurf“ von der Mittellinie bei Basketballspielen oder sonstige Aktionen mit Sportbezug in der Halbzeit von Sportveranstaltungen, genannt. Die Zuschauer werden hierbei eingebunden und der die Aktion präsentierende Sponsor stiftet häufig den aus dem eigenen Sortiment stammenden Preis. Solche Side-Events ermöglichen darüber hinaus eine starke Profilierung und vermitteln die für die Identifikation relevante Einzigartigkeit des Sponsors.<sup>57</sup>

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung besteht darin, dass bei Sponsoren, die eine inhaltliche Beziehung zum gesponserten Sport

<sup>57</sup> Vgl. Leuteritz, Wünschmann, Schwarz & Müller, 2008, S. 145f.

durch ihre Produkte aufweisen, die Stärkung der Identifikation wahrscheinlicher ist als bei sportfremden Sponsoren. Für Unternehmen, denen ein direkter Bezug zum Sport fehlt, bedeutet dies, dass sie einen Zusammenhang zwischen Sponsor und Gesponsertem herstellen müssen. Hierbei gilt es, eine inhaltliche Brücke zu schlagen, um Reaktanz zu vermeiden.<sup>58</sup> Es soll vermittelt werden, dass der Sponsor sich für den Sport interessiert, der auch den Konsumenten interessiert. Dies wirkt sich positiv auf die Sympathiewerte und das Ansehen des Sponsors aus.<sup>59</sup> Es gilt zudem, die Ähnlichkeit der verfolgten Ziele zwischen Sponsor, Gesponsertem und Konsument in den Vordergrund zu stellen, welche die Identifikation von Letzterem fördert.

Die Untersuchung zeigte jedoch auch, dass die Wirkung des Sportsponsorings auf die Identifikation des Konsumenten mit dem Sponsor Grenzen hat. Sportsponsoring fördert weniger stark die Identifikation weiblicher und sportuninteressierter Konsumenten. Aus diesem Grund bleiben klassische Kommunikationsinstrumente wie die Verkaufsförderung unerlässlich. Im Rahmen dessen sei darauf hingewiesen, dass Sportsponsoring letztendlich kein eigenständiges und in sich abgrenzbares Kommunikationsinstrument ist.<sup>60</sup> Seine volle Wirkung erreicht Sponsoring nur mit einer guten planerischen Abstimmung zwischen Sponsor und Gesponsertem und einer systematischen Integration in den Marketing-Mix.

Darüber hinaus sei kritisch angemerkt, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Querschnittsanalyse handelt, d. h. eine Momentaufnahme, die mögliche zeitliche Differenzen im Antwortverhalten nicht berücksichtigt, also z. B. wie einzelne Sponsoringaktivitäten sich im Zeitverlauf auf den Sponsoringerfolg auswirken. Außerdem muss festgehalten werden, dass sich die Analyse nur auf den Business-to-Consumer Kontext beschränkt und keine Allgemeingültigkeit besitzt.

Aus den skizzierten Grenzen lässt sich weiterer Forschungsbedarf ableiten. So ist der Zu-

sammenhang zwischen Sportsponsoring und Identifikation in der Zukunft insbesondere durch Longitudinalstudien stärker empirisch zu fundieren. Es bietet sich zudem die Ausdehnung der Studie auf verschiedene Kontexte an. Hier sei bspw. auf den Industriegüter- oder den Dienstleistungsbereich verwiesen. Des Weiteren scheint eine tiefergehende Betrachtung weiterer Einflussgrößen wie bspw. den Konsumenteneigenschaften Bildung und Lebensstil interessant. Es lässt sich festhalten, dass der vorliegende Beitrag eine gute Grundlage für solche weitergehenden Untersuchungen darstellt, die insbesondere vor dem Hintergrund der Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika in 2010 eine hohe praktische Relevanz aufweisen.

#### Zu den Autoren:



Dipl.-Kfm. Jens T. Zimmermann  
Seminar für Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre, Marketing  
und Marktforschung  
Universität zu Köln  
Albertus-Magnus-Platz 1  
50923 Köln  
Telefon: (0221) 470 2281

E-Mail: [jens.zimmermann@wiso.uni-koeln.de](mailto:jens.zimmermann@wiso.uni-koeln.de)

Jens Zimmermann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Marketing und Marktforschung an der Universität zu Köln



Dr. Julia Naskrent

E-Mail:  
[naskrent@marketing.uni-siegen.de](mailto:naskrent@marketing.uni-siegen.de)

Julia Naskrent ist ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen und seit 2009 Lehrbeauftragte an der Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) in Siegen.

#### Literatur

Ahlert, D., Tönnis, S., Vogel, V. & Woisetschläger, D. (2005). WM 2006: Awareness der Sponsoren auf dem Prüfstand. Münster.

58 Vgl. Glogger, 1999, S. 204.

59 Vgl. Lorenz, 2003, S. 278.

60 Vgl. Bassenge, 2000, S. 63f.

- Ahlert, D., Vogel, V. & Woisetschläger, D. (2007). Ist Sponsoring der Zaubertrank einer starken Marke? In Ahlert, D., Woisetschläger D. & Vogel, V. (Hrsg.). *Exzellentes Sponsoring: Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement*. 2. Aufl. (S. 4-29). Wiesbaden.
- Ashforth, B.E & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 14. Jg., H. 1., S. 20-39.
- Bassenge, C. (2000). Dienstleister als Sponsoren: Imageprofilierung durch kommunikatives Engagement im Sport. Dissertation. Wiesbaden.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*. 67. Jg., H. 2, S. 76-88.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York.
- Bruhn, M. (2003). *Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz*. (4. Aufl.). Wiesbaden.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification, *Communication Monographs*. 50. Jg., H. 4, S. 342-362.
- Cornwell, T. B., Pruitt, S. W. & Ness, R. V. (2001). The value of winning in motorsports: sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising Research*, 41. Jg., H. 1, S. 17-31.
- Deimel, K. (1992). *Wirkungen der Sportwerbung: Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse*. Dissertation. Frankfurt am Main u. a.
- Deutscher Olympischer Sportbund (2008). *Bestandserhebung 2008 des Deutschen Olympischen Sportbundes*. Frankfurt.
- Diller, H. (1996). Kundenbindung als Marketingziel. *Marketing ZFP*, 18. Jg., H. 2, S. 81-94.
- Drees, N. (1992). *Sportsponsoring*. (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Drees, N. (2003). Bedeutungen und Erscheinungsformen des Sportsponsoring. In Hermanns, A. & Riedmüller, F. (Hrsg.). *Sponsoring und Events im Sport*. (S. 47-66). München.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 39. Jg., H. 2, S. 239-263.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*. 7. Jg., H. 4, S. 207-230.
- Falt, T. (2003). *Sportsponsorship und Sportevents: Vernetzung zu einem emotionalen Gesamterlebnis*. In Hermanns, A. & Riedmüller, F. (Hrsg.). *Sponsoring und Events im Sport*. (S. 259-263). München.
- Freter, H. (2008). *Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung*. (2. Aufl.). Stuttgart.
- Gautam, T., Dick, R. V. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*. 7. Jg., H. 3, S. 301-315.
- Glogger, A. (1999). *Imagetransfer im Sponsoring: Entwicklung eines Erklärungsmodells*. Dissertation. Frankfurt am Main.
- Grüne, H. (2000). *Enzyklopädie des deutschen Ligafußballs 1963 bis 2000, 1. Liga, 2. Liga, DDR Oberliga, Zahlen, Bilder, Geschichten*. (2. Aufl.). Kassel.
- Gwinner, K. & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*. 17. Jg., H. 3, S. 275-294.
- Hermanns, A. (2003). *Planung des Sportsponsoring*. In Hermanns, A. & Riedmüller, F. (Hrsg.). *Sponsoring und Events im Sport*. (S. 67-92). München.
- Hermanns, A. & Glogger, A. (1997). *Wirkungsforschung im Sponsoring: Theorie und Praxis*. In: H.-W. Brockes (Hrsg.). *Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing für Unternehmen, Sponsoring-Nehmer und Agenturen*. (S. 1-16). Düsseldorf.
- Hermanns, A. & Marwitz, C. (2008). *Sponsoring – Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung*. (3. Aufl.). München.
- Hogg, M. K. & Garrow, J. (2003). Gender, Identity and the Consumption of Advertising. *Qualitative Market Research*. 6. Jg., H. 3, S. 160-174.

- Kiendl, S. C. (2007). *Markenkommunikation mit Sport: Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform*. Dissertation. Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. & Gröppel-Klein, A. (2009). *Konsumentenverhalten*. (9. Aufl.). München.
- Kuß, A. (2007). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Leuteritz, A., Wünschmann, S., Schwarz, U. & Müller, S. (2008). *Erfolgsfaktoren des Sponsoring: Messansatz – Empirische Studie – Praxisleitfaden*. Göttingen.
- Lorenz, R. (2003). *Sportsponsorship und Sportevents: Auf dem Weg zu einem konsequenten Themenmanagement*. In Hermanns, A. & Riedmüller, F. (Hrsg.). *Sponsoring und Events im Sport*. (S. 271-280). München.
- Lüdtke, H. (2001). *Freizeitsoziologie: Arbeiten über temporale Muster, Sport, Musik, Bildung und soziale Probleme*. Münster u. a.
- Madrigal, R. (2001). *Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship*. *Psychology & Marketing*. 18. Jg., H. 2, S. 145-165.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification*. *Journal of Organizational Behavior*. 13. Jg., H. 2, S. 103-123.
- Maskus, M. (2003). *Formel-1 Sponsoring als globales Kommunikationsinstrument der Marke Allianz*. In Merten, K., Zimmermann, R. & Hartwig, H. A. (Hrsg.). *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2002/2003*. (S. 157-167). Köln u. a.
- McDaniel, S. R. (1999). *An Investigation of Match-Up Effects in Sport Sponsorship Advertising: The Implications of Consumer Advertising Schemas*. *Psychology & Marketing*, 16. Jg., H. 2, S. 163-184.
- Meenaghan, T. (2001). *Understanding sponsorship effects*. *Psychology & Marketing*, 18. Jg., H. 2, S. 95-122.
- Pilot Group (2008). *Sponsor Visions 2008*. Verfügbar unter [http://www.pilot-group.de/research/sponsorvisions.php?content=sponsor\\_visions\\_2008](http://www.pilot-group.de/research/sponsorvisions.php?content=sponsor_visions_2008) [03. September 2009]
- Pleon (2008). *Sponsoring Trends 2008*. Verfügbar unter [http://www.pleon.de/fileadmin/user\\_upload/pleonkk/studien/Sponsoring-Trends2008Web.pdf](http://www.pleon.de/fileadmin/user_upload/pleonkk/studien/Sponsoring-Trends2008Web.pdf) [03. September 2009]
- Pratt, M. G. (1998). *To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification*. In Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (Hrsg.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. (S. 171-207). Thousand Oaks u. a.
- Riedmüller, F. (2003). *Sport als inhaltlicher Bezug für die Marketing-Kommunikation*. In Hermanns, A. & Riedmüller, F. (Hrsg.). *Sponsoring und Events im Sport*. (S. 3-21). München.
- Rothenberger, S. (2005). *Antezedenzen und Konsequenzen der Preiszufriedenheit*. Dissertation. Wiesbaden.
- Schwier, J. & Schauerte, T. (2008). *Soziologie des Mediensports*. Köln.
- Sportfive (2008). *Affinitäten\_3 – Status und Positionierung von Marken und Sport*. Hamburg.
- Stokburger-Sauer, N., Bauer, H. H. & Mäder, R. (2008). *Kundenidentifikation als Basis von Kundenloyalität – Theoretische und empirische Grundlagen für eine Umsetzung in der Unternehmenspraxis*. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 78. Jg., H. 9, S. 923-950.
- Thiel, E. (1990). *In Schlagzeilen und Zitaten: Werbung mit dem Sport 1966-1986*. In Roth, P. (Hrsg.): *Sportsponsoring – Grundlagen, Strategien, Fallbeispiele*. 2. Aufl. (S. 15-24). Landsberg am Lech.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group – A Self-Categorization Theory*. Oxford.
- Troll, K. F. (1983). *Wirkung von Bandenwerbung – Bericht über ein Pilotprojekt*. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. 49. Jg., H. 3, S. 201-220.
- Woisetschläger, D. (2006). *Markenwirkung von Sponsoring: Eine Zeitreihenanalyse am Beispiel des Formel 1-Engagements eines Automobilherstellers*. Dissertation. Münster.