

ARNOLD HERMANN'S  
FLORIAN RIEDMÜLLER

Management-Handbuch

# SPORT- MARKETING

2. AUFLAGE



VAHLEN

## **Zum Inhalt:**

Marketing und Sport sind in den letzten Jahren mehr und mehr zusammengewachsen. Sportliche Erfolge werden von den Verantwortlichen zunehmend auch in wirtschaftliche Erfolge umgewandelt, gleichzeitig gewinnen Ansätze der Markenführung und der Effizienzorientierung an Bedeutung. Das Management-Handbuch Sport-Marketing analysiert diese voranschreitende Professionalisierung: Es stellt die Vermarktungsansätze aktiver Sportangebote von Vereinen und Fitnessstudios vor, analysiert die Marketingkonzepte von Einzelsportlern, Teams, Ligen und Verbänden und stellt die Folge- und Nachbarmärkte des Sports mit den Schwerpunkten Sportmedien, Sportartikel und Sporttourismus dar.

„Das Management-Handbuch Sport-Marketing schafft die richtige Balance zwischen theoretischen Konzepten und praxisorientierter Anwendung“ (*Hans-Willy Brockes, Geschäftsführer Europäische Sponsoring-Börse*)

„Die Herausgeber zeigen, wie man anwendungsorientiertes Marketing in einem äußerst spannenden Markt anschaulich darstellen kann“ (*Prof. Dr. Cornelia Zanger, Professorin für Marketing und Handelsbetriebslehre an der TU Chemnitz*)

„Ein umfassender und sehr gut strukturierter Einblick in die tägliche Arbeit der Sportbranche“ (*Bernd Wahler, Global Chief Marketing Officer Sport Performance, adidas*)

## **Zu den Autoren:**

Prof. Dr. Arnold Hermanns arbeitet an der Universität der Bundeswehr München und an der Privaten Wirtschaftsuniversität Seekirchen/Österreich.

Prof. Dr. Florian Riedmüller lehrt und forscht zum Thema Sportmarketing an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel.

# Management-Handbuch Sport-Marketing

herausgegeben von

Prof. Dr. Arnold Hermanns

und

Prof. Dr. Florian Riedmüller

2., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978-3-8006-4387-5

© 2011 Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck, Kumhausen

Umschlaggestaltung: simmel-artwork

eBook-Produktion: hgv publishing services

Dieser Titel ist auch als Printausgabe beim  
Verlag und im Buchhandel erhältlich.

## Vorwort

Marketing und Sport sind in den letzten Jahren mehr und mehr zusammen gewachsen. Sportliche Erfolge werden von den Verantwortlichen zunehmend auch in wirtschaftliche Erfolge umgewandelt, deren Erträge wiederum in die weitere Entwicklung der jeweiligen Sportart reinvestiert werden. Neben die von kommerziellen Sportanbietern bekannte Gewinnorientierung tritt bei Idealvereinen eine Überschussorientierung, die zur Positionierung im Wettbewerb um aktive Sportler, Zuschauer und Sponsorenbudgets eingesetzt wird. Vor diesem Hintergrund ist es wichtiger denn je, die komplexen Strukturen des Sportmarktes zu kennen und das Zusammenspiel zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg auf allen Managementebenen zu planen.

Das vorliegende Management-Handbuch Sport-Marketing begleitet die voranschreitende Professionalisierung im Marketing-Management bei den verschiedenen Teilnehmern in diesem mehrstufigen Markt. Die Vermarktung aktiver Sportangebote von Vereinen und Fitnessstudios wird vorgestellt, die Marketingkonzepte von Einzelsportlern, Teams, Ligen und Verbände werden analysiert und die Folge- und Nachbarmärkte des Sports mit den Schwerpunkten Sportmedien, Sportartikel und Sporttourismus werden behandelt. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die wechselseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Teilmärkte gelegt, sowie auf die konstituierenden Besonderheiten des Sports wie die Ergebnisunsicherheit oder die Bündelung von Einzelleistungen.

Die zweite Auflage des Management-Handbuchs Sport-Marketing baut auf der Struktur der erfolgreichen Erstauflage auf, ist inhaltlich aber komplett überarbeitet und mit neuen Erkenntnissen und Praxisbeispielen versehen. Trotz des Handbuch-Charakters ist das Buch auch als Monografie zu verstehen, da die einzelnen Beiträge inhaltlich nahtlos ineinander übergehen und dem Leser so einen zusammenhängenden Überblick zum Sport-Marketing geben; nur dass die einzelnen Abschnitte von den jeweils kompetentesten Autoren aus Wissenschaft und Praxis verfasst wurden. An der Erstellung des Handbuchs wirkten Autoren unter anderem aus den folgenden Institutionen mit: adidas, Athletes Performance, Bayern München, Deutscher Basketball Bund, Intersport, Salewa, Sportfive, Sport+Markt, FH Heilbronn, FH Braunschweig/Wolfenbüttel, Sporthochschule Köln, TU Chemnitz, TU München, Uni Bochum, UniBw München und viele mehr.

Die Herausgeber danken allen Autoren für die hervorragende Kooperation auch und gerade im Hinblick auf die erreichte inhaltliche Geschlossenheit des Handbuchs. Die wichtigen Koordinationsarbeiten lagen wieder in den umsichtigen Händen von *Maria Vogl*, hierfür herzlichen Dank.

Ein besonderer Dank gilt der Fa. SPORTFIVE GmbH & Co. KG, die als Wissenschafts-sponsor Ausstattung und Drucklegung des Handbuchs großzügig unterstützt hat.

München, im Juli 2008

Arnold Hermanns  
Florian Riedmüller

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
---------------	---

## Kapitel 1 Einführung

<b>1.1 Professionalisierung des Sport-Marketing</b> <i>Arnold Hermanns/Florian Riedmüller</i> .....	3
<b>1.2 Megaevent FIFA WM 2006 – Erfolg durch professionelles Marketing</b> <i>Thomas Fricke</i> .....	21

## Kapitel 2 Grundlagen des Sport-Marketing

<b>2.1 Die duale Struktur des Sportmarktes</b> <i>Arnold Hermanns/Florian Riedmüller</i> .....	39
<b>2.2 Entwicklungen im Sportmarkt Deutschland</b> <i>Hartmut Zastrow/Alexander Krause</i> .....	67
<b>2.3 Besonderheiten des Sports für das Marketing</b> <i>Manfred Schubert</i> .....	85
<b>2.4 Marketingkonzepte für Anbieter im Sportmarkt</b> <i>Florian Riedmüller</i> .....	101

## Kapitel 3 Vermarktung von Übungs- und Trainingsangeboten im Sportlermarkt

### 3.1 Generierung von Leistungen durch Non-Profit-Organisationen

<b>3.1.1 Mitglieder- und kundenorientierte Organisation von Vereinen und Verbänden</b> <i>Ronald Wadsack</i> .....	131
<b>3.1.2 Mitgliederorientierte Gestaltung des Leistungsangebotes im Sportverein</b> <i>Eike Emrich/Werner Pitsch</i> .....	147

<b>3.1.3 Die HT16 als kundenorientierter Breitensportverein</b> <i>Armin Pilsinger/Edgar Toth</i> .....	161
--	-----

## 3.2 Generierung von Leistungen durch kommerzielle Anbieter

<b>3.2.1 Entwicklung des Marktes für kommerzielle Fitnesssportanbieter</b> <i>Manuela Trillitzsch</i> .....	181
--	-----

<b>3.2.2 Angebotsdifferenzierung durch Verbindung von Sport und Gesundheit</b> <i>Oliver Richter</i> .....	197
---	-----

<b>3.2.3 Managing world class training for serious competitive athletes</b> <i>Dan Burns</i> .....	211
---	-----

## Kapitel 4

### Vermarktung sportlicher Leistungen an Zuschauer- und Folgemärkte

#### 4.1 Rechte als zentrale Vermarktungswerte im Zuschauermarkt

<b>4.1.1 Die rechtlichen Grundlagen bei der Vermarktung von Sportrechten</b> <i>Peter Schotthöfer</i> .....	225
--	-----

<b>4.1.2 Vermarktung und Management von Zugangsrechten im Sport</b> <i>Thomas Bezold</i> .....	243
---	-----

<b>4.1.3 Vermarktung und Management von Übertragungs- und Werberechten im Sport</b> <i>Thomas Röttgermann</i> .....	257
--	-----

<b>4.1.4 Vermarktung und Management von Sponsoringrechten im Sport</b> <i>Arnold Hermanns</i> .....	273
--	-----

<b>4.1.5 Vermarktung und Management von Merchandisingrechten im Sport</b> <i>Peter Rohlmann</i> .....	293
--	-----

#### 4.2 Best-Practice Beispiele für die Vermarktung sportlicher Leistungen

<b>4.2.1 Vermarktung von Sportlern – Das Beispiel „Performance Plus“</b> <i>Peter Olsson</i> .....	313
---	-----

<b>4.2.2 Vermarktung von Vereinen – Das Beispiel VfL Wolfsburg</b> <i>Gunnar Clauß</i> .....	331
---	-----

<b>4.2.3 Vermarktung von Sportligen – Das Beispiel Deutsche Basketball Bundesliga</b> <i>Jan Pommer/Dirk Kaiser</i> .....	347
--	-----

<b>4.2.4 Vermarktung von Sportveranstaltungen – Das Beispiel BDO Hockey WM 2006 in Deutschland</b>	
<i>Torsten Bartel/Britta Schütz</i> .....	361

## Kapitel 5 Nachbarmärkte des Sports: Sportmedien, Sportartikel und Sporttourismus

### 5.1 Marketing für Sportmedien

<b>5.1.1 Die Zukunft der Sportberichterstattung</b>	
<i>Josef Hackforth/Michael Schaffrath</i> .....	381

### 5.2 Marketing für Sportartikel

<b>5.2.1 Ansätze des kooperativen Marketing für Sportartikelhersteller und -händler</b>	
<i>Florian Riedmüller</i> .....	413
<b>5.2.2 Erfolgreiche Markenkommunikation bei adidas – dargestellt am Beispiel der DFB-Kampagne zur EM 2008</b>	
<i>Sven Schindler/Agnes Schwartz</i> .....	431
<b>5.2.3 Multi Channel-Kommunikation für Bergsport/Spezialisten: Das Beispiel SALEWA</b>	
<i>Andrea Heckmeier</i> .....	447
<b>5.2.4 Kundenorientierte Vermarktung von Sportartikeln: Das Beispiel Intersport</b>	
<i>Klaus Jost/Roland Scheuermeyer</i> .....	465

### 5.3 Marketing für Sporttourismus

<b>5.3.1 Marktstrukturen bei Sportreisen</b>	
<i>Erwin Seitz/Markus Bayrle</i> .....	481
<b>5.3.2 Wellness und Animationsprogramme – Erfolgsfaktoren für Sporthotels</b>	
<i>Axel Gruner</i> .....	491



Kapitel 6  
Zukunft des Sport-Marketing:  
Ökonomisierung und Internationalisierung

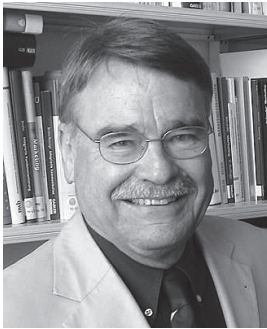
<b>6.1 Bessere Vermarktung von Sportangeboten in ressourcenschwachen Umfeldern</b>	
<i>Marie-Luise Klein/Markus Kurscheidt</i> . . . . .	509
<b>6.2 Mehr Controlling in Sportunternehmen – die Bedeutung der Balanced Scorecard</b>	
<i>Oliver Haas/Felix Rieder</i> . . . . .	527
<b>6.3 Die Zukunft des globalen Sport-Marketing</b>	
<i>Gerhard Trosien</i> . . . . .	543
<b>6.4 Strategische Ansätze der Internationalisierung professioneller Sportclubs – dargestellt am Beispiel des FC Bayern München</b>	
<i>Pascal van Overloop</i> . . . . .	569
<b>6.5 Professionelles Sport-Marketing der Zukunft – Effizient und International</b>	
<i>Arnold Hermanns/Florian Riedmüller</i> . . . . .	597
Autorenverzeichnis . . . . .	609
Sachverzeichnis . . . . .	619

# Kapitel 1

Einführung

# 1.1

## Professionalisierung des Sport-Marketing



Arnold Hermanns  
Florian Riedmüller

### Inhalt

1 Sportkonjunktur und gesellschaftliche Triebkräfte des Sports . . . . .	5
2 Marketing-Management als Leitkonzept einer zunehmenden Professionalisierung im Sport . . . . .	8
3 Marketing-Ansätze zur professionellen Leistungs- und Rechtevermarktung an Sportler und Zuschauer . . . . .	11
4 Professionelles Marketing auf allen Ebenen des Sports: Der ganzheitliche Ansatz des Management-Handbuchs Sport-Marketing . . . . .	16
Literatur . . . . .	19

# 1 Sportkonjunktur und gesellschaftliche Triebkräfte des Sports

Betrachtet man das Sportgeschehen der letzten Jahre auf dem nationalen Markt, so kann man von einer wahren **Hochkonjunktur des Sports** sprechen: Das Sommermärchen zur FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006 hat ganz Deutschland elektrisiert und der Sportart **Fußball** zu einem weiteren Höhenflug verholfen. Das Damenteam des DFB hat im Sommer 2007 mit dem souveränen Titelgewinn bei der Weltmeisterschaft in China nachlegen können. Eine Analyse der Zuschauerstruktur bei diesen beiden außerordentlichen Großereignissen zeigt, dass der Fußball nicht nur eine stärkere Durchdringung der bestehenden Fans erreicht hat, sondern auch neue junge und weibliche Zuschauersegmente hinzugewinnen konnte. Der Begriff „Volkssport Nummer 1“ wurde dem Fußball in Deutschland durch seine mediale Dominanz und die Allgegenwärtigkeit auf den unzähligen Bolzplätzen bisher schon häufig zugeschrieben, seine Legitimation erhält er heute durch ein differenziertes und zunehmend repräsentatives Teilnehmerfeld. Die Mannschaftssportarten **Hockey und Handball** haben 2006 bzw. 2007 ebenfalls vom Gewinn der jeweiligen Weltmeistertitel im eigenen Land profitieren können. Solche WM-Großereignisse erreichen neben den sportarteigenen Stammkunden immer größere Massen und schaffen flächendeckende Begeisterung. Bei den sportartspezifischen Vereinen machen sich diese Ereignisse mit steigenden Mitgliederzahlen und bei den professionellen Liga-Wettbewerben mit neuen Besucherrekorden nachhaltig bemerkbar. Dass Sporttrends nach wie vor auch von nationalen Stars geprägt werden, konnte man bei der **Turn-WM** 2007 in Stuttgart beobachten. Die Erfolge rund um den Turnstar Fabian Hambüchen haben dieser zuletzt eher im Schatten stehenden Sportart mit 3 Medaillen, 33 Sendestunden im deutschen TV und 168 Millionen Zuschauern einen neuen Aufschwung verschaffen können.

Großereignisse wie Weltmeisterschaften oder Olympische Spiele können die Konjunktur des Sports und der ihm zugrunde liegenden Sportarten episodisch beeinflussen. Die Grundlage der Sportentwicklung liegt allerdings in der **Basisarbeit der Sportvereine und kommerziellen Anbieter** zur körperlichen Aktivierung der Gesellschaft. Das aktive Sporttreiben beeinflusst das allgemeine Sportinteresse sowie die Mediennutzung und kann daher als Früh-Indikator einer vielschichtigen Branche gesehen werden, die mit dem Erwerb der ersten Sportausrüstung beginnt und sich über Eintrittskarten für Sportveranstaltungen, Medien-Abonnements, Merchandising-Artikel und Aktiv-Urlaube fortsetzen kann. Die in den 90er Jahren ermittelte Faustformel „40-20-40“ zur Klassifizierung des Verhältnisses von Sportlern zur Gesamtbevölkerung in 40 % regelmäßige Sportler, 20 % unregelmäßige Sportler und 40 % die sportlich nicht aktiv sind (*Heinemann* 1995, S. 88), hat sich in den letzten Jahren deutlich nivelliert. Repräsentative Marktforschungsstudien wie die Allensbacher Werbeträger Analyse oder die Typologie der Wünsche zeigen einheitlich, dass der Anteil der Sportverweigerer und Sportenthusiasten zurückgeht, während die Mitte der gelegentlich Aktiven gleichzeitig steigt und wir heute in Deutschland bei einem Verhältnis von:

- ca. 35 % **regelmäßigen Sportlern**,
- ca. 35 % **unregelmäßigen Sportlern** und
- ca. 30 % **Sportverweigerern**

liegen (*Sportfive* 2006, S. 169ff./TDWI 2006).

Von dieser insgesamt positiven Entwicklung haben in den vergangenen sechs Jahren vor allem Laufen/Jogging und Training im Fitnessstudio profitiert, bei denen sich die Anzahl der mindestens gelegentlich Aktiven in Deutschland von 15,0 auf 19,1 bzw. von 10,9 auf 14,7 Millionen erhöht hat. Diese zeitlich variabel gestaltbaren Sportformen haben gegenüber den traditionellen Angeboten im Turnen und in der Leichtathletik gewonnen, bei der die Anzahl der Aktiven rückläufig ist. Im Wintersport hat die Popularität des Snowboarding zwischen den Jahren 2000 und 2006 zugelegt, der Ski-Abfahrtslauf bleibt konstant nachgefragt, während der Ski-Langlauf heute immer weniger Zuspruch findet. Golfspielen und Reiten liegen im Aufwärtstrend, während Segeln, Surfen und Tennis aktive Sportler verlieren (siehe Abbildung 1).

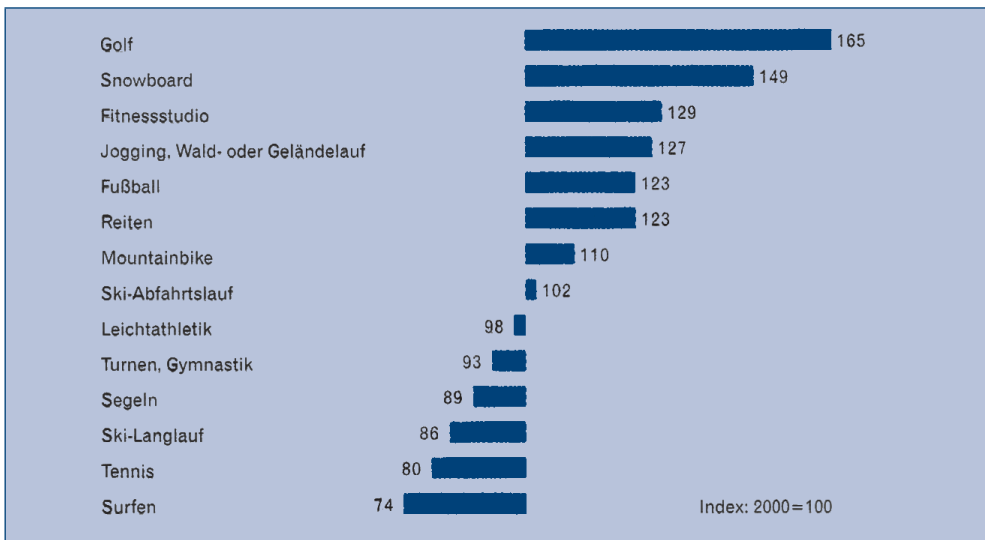


Abbildung 1: Aktiv betriebener Sport – Trends 2000 bis 2006 (*Sportfive* 2006, S. 12)

Solche Trendbewegungen innerhalb der Rangliste der verschiedenen Sportarten können ebenso wie die übergreifende Nachfrage nach bewegungsaktiven und passiven Sportkonsum auf **gesellschaftliche Entwicklungen** zurückgeführt werden. Neben der in der ersten Auflage des Management-Handbuchs Sport-Marketing bereits aufgeführten **Verkürzung der Arbeitszeit**, der **Rangerhöhung von Gesundheit** in der Wertehierarchie der Gesellschaft und der zunehmend **erlebnisorientierten Freizeitgestaltung** (*Hermanns/Riedmüller* 2001, S.7), soll im Folgenden kurz auf die aktuellen Entwicklungen eines höheren Körperbewusstseins, einer ansteigenden Nachfrage nach Abwechslung und einer zunehmenden Budgetverlagerung in den Freizeitbereich eingegangen werden.

Während in der Vergangenheit der gesellschaftliche Status und das Ansehen vor allem von Symbolen wie Autos, Kleidung, Schmuck, etc. abhängig war, ist in den letzten Jahren die

**körperliche Erscheinung** mehr und mehr als **Kennzeichen für den Erfolg einer Person** identifiziert worden. Es ist zur Selbstverständlichkeit geworden, persönlichen Status und beruflichen Erfolg unmittelbar an die Fassade eines schönen und gesunden Körpers zu koppeln (Freyer 2003, S. 161). Die Entwicklung der Modelbranche zur Populärkultur oder die zunehmende Präsentation von Top-Managern in ihrem Sportumfeld können exemplarisch für diesen Trend aufgeführt werden. Entsprechend empfinden viele Menschen tiefe Zufriedenheit, wenn sie die Normen eines sportlichen Körpers durch regelmäßigen Sport und gesunde Ernährung erfüllt haben. Unästhetisch wirkende Körperproportionen können durch Sportprogramme gezielt verändert werden. Neue Fitnesskurse mit den Bezeichnungen „Body-Styling“ oder „Fatburner“ rücken diesen visuellen Nutzen von Trainingsprogrammen in den Vordergrund und erfreuen sich zunehmender Nachfrage. Innerhalb der verschiedenen Sportmöglichkeiten werden vor allem Fitnessstudios mit ihren differenzierten Trainingsprogrammen von diesem wiederentdeckten Körperkult profitieren.

Das Bedürfnis von Menschen nach **Variation bei der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen** wird in der Marketing-Fachsprache als Variety Seeking bezeichnet und ist einer der größten Trends im Konsumentenverhalten des 21. Jahrhunderts. Die Ursache für das Abwechslungsbedürfnis ist in diesem Kontext nicht auf funktionale Eigenschaften eines Angebots wie z. B. den Preis oder die Leistungseigenschaften zurückzuführen, sondern primär auf Neugier und die Suche nach Erlebnissen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 153). Der Reiz liegt im Abweichen von bekannten Pfaden, die im Sport aktuell in neuen Angebotsformen wie Capoeira, Kite-Surfing oder Street Golf zu finden sind. Die Grundform einer bestehenden Sportart wird dabei beibehalten, allerdings um zusätzliche Elemente erweitert, die den Sportlern und Zuschauern mehr Bewegung, Dynamik oder ein verändertes Sportumfeld bieten. Auch Skate- oder Snowboarding sind in den 80er-Jahren aus dem Variety Seeking einer nachwachsenden Sportgeneration entstanden und haben sich heute im Angebotsportfolio des Sports klar etabliert. Es ist davon auszugehen, dass sich der Trend nach Abwechslung im Sport weiter fortsetzt und immer wieder neue Bewegungsformen entwickelt werden, die sich in Konkurrenz zu den bestehenden Angeboten positionieren. Auch etablierte Sportarten können von dieser Entwicklung profitieren, wenn sie ihr Angebot durch eine eigenständige Modifikation aktuell und attraktiv halten (z. B. die Einführung von Beach-Spielformen im Handball oder die Durchführung von Futsal-Wettbewerben im Fußball).

Weiterhin hat sich die Ausgabebereitschaft für sportliche Angebote verändert und damit eine **Budgetverlagerung zu Gunsten des Sports** in den privaten und öffentlichen Investitionen hervorgerufen. Während sich die Mitgliedsbeiträge und Eintrittspreise für Sportveranstaltungen über Jahrzehnte parallel zur Inflationsrate entwickelt haben, gibt es seit einigen Jahren Premium-Angebote, die sich über ihren Preis von den gewohnten Relationen absetzen. Fitnessstempel mit Monatsbeiträgen um 300 EURO, Fußball-Trainings-Camps für 200 EURO pro Tag oder Business-Seats bei Bundesligaspielen für 500 EURO pro Besuch haben sich im Markt zunehmend etabliert. Außergewöhnliche Erlebnisse im Sport werden als Luxus wahrgenommen: als Dinge, die man sich aufgrund der Knappheit bestimmter Kapazitäten wie z. B. Weltmeisterschaften oder Olympische Spiele als Durchschnittsbürger kaum leisten kann. Der mikroökonomisch nachgewiesene „Snobeffekt“ erklärt, dass ein solches Streben nach Exklusivität und dem Wunsch, sich von der Masse der Nachfrager abzugrenzen, zu überproportionalen Preis-Mengeneffekten

führt. Ein Effekt, der z. B. bei der Versteigerung von begehrten Eintrittskarten auf Ebay live mitverfolgt werden kann. Die Durchsetzung solcher Premiumpreise steht exemplarisch für eine Entwicklung, die sich auch in der breiten Masse der Bevölkerung beobachten lässt: Die Ausgaben für Sport sind im Vergleich zu den gesamten Konsumausgaben in den letzten Jahrzehnten überproportional gestiegen (Freyer 2003, S. 129), was mit einer höheren Wertschätzung von Freizeit und Gesundheit erklärt werden kann. Auch die öffentlichen Haushalte erhöhten ihre Ausgaben für Sport und Erholung zwischen den Jahren 1970 und 2003 von 1,1 Mrd. EURO (im früheren Bundesgebiet) auf 5,7 Mrd. EURO (in Gesamtdeutschland) (Statistisches Bundesamt 2006, S. 149). Ein deutliches Zeichen, dass auch hier die gesellschaftliche Bedeutung des Sports erkannt und entsprechend gefördert wird.

## 2 Marketing-Management als Leitkonzept einer zunehmenden Professionalisierung im Sport

Die zunehmende Nachfrage nach Sport von Sportlern und Zuschauern ist in den letzten Jahren auch auf eine zunehmende **Professionalisierung der Angebotsstrukturen** von Sportorganisationen zurückzuführen. Unternehmen, die den Sport wirtschaftlich unterstützen, haben ihren Geschäftspartnern in der Vergangenheit häufig mangelnde Fähigkeiten hinsichtlich der Dienstleistungs- und Servicequalität unterstellt. Gerade von Sponsorensseite war immer wieder der Vorwurf zu hören, die Vereine wollten nur eine finanzielle Unterstützung, seien aber gar nicht an der Erreichung der partnerschaftlich vereinbarten Kommunikationsziele interessiert (Sohns 2004, S. 28). Auch wenn es in der Sportbranche nach wie vor Bereiche gibt, die stellvertretend für „halbseidene“ Geschäftspraktiken stehen (z. B. der undurchsichtige Markt für Spielerberater; siehe Hoppe 2007, S. 23), so hat sich die Mehrheit der Akteure heute Strukturen und Managementpraktiken angeeignet, die eine stark verbesserte Außenorientierung erkennen lassen.

**Außenorientierung in Kombination mit Erwerbsorientierung** können aus Sicht des Marketing als die beiden entscheidenden Faktoren für einen professionellen Management-Ansatz im Sport gewertet werden: Je mehr sich ein Anbieter an den Wünschen und Bedürfnissen seiner potentiellen Nachfrager orientiert, umso mehr Kunden wird er auch erreichen. Die Erwerbsorientierung stellt in diesem Zusammenhang sicher, dass die ökonomische Grundlage einer langfristigen Gewinn- bzw. Überschusserzielungsabsicht sichergestellt ist und damit die Einnahmen- und Ausgabenstrukturen in einem entsprechenden Rahmen geplant und kontrolliert werden (Riedmüller 2003, S. 52 f.). Das Marketing-Management der Anbieter in der Sportbranche hat sich mehr und mehr an diese Außen- und Erwerbsorientierung angepasst und damit professionalisiert. Bestehende Ansätze des Marketing wurden für den Sport übernommen und adaptiert. Die größten Fortschritte konnten dabei in den Bereichen des Marketing-Verständnisses, der Marketing-Strukturen, und der Marketing-Instrumente erzielt werden (siehe Abbildung 2).

Im Bereich des **Selbstverständnisses** setzt sich bei den Vereinen und kommerziellen Unternehmen im Sport mehr und mehr die Sichtweise eines **Markenanbieters** durch.



Abbildung 2: Marketing-Konzepte bei traditionellen und professionellen Sportanbietern

Bei einer in der Saison 2004/2005 durchgeführten Umfrage unter Fußball-Managern der ersten und zweiten Bundesliga gaben 81 % der Befragten an, dass Sie ihren Verein bzw. ihr ausgegliedertes Wirtschaftsunternehmen als Marke verstehen. Das zeigt sich in der Positionierung im Wettbewerb, in der Ausweitung der Kommerzialisierung und Kunden- bzw. Fanbindungsprogrammen (Rohmann/Schewe 2005, S. 9f.). Die Marke soll zum Einen die Kundenbindung der Sportler und Fans unterstützen und zum Anderen eine klare Abgrenzung gegenüber konkurrierenden Anbietern bewirken.

Dies gelingt jedoch nur, wenn die Marke von innen entwickelt und gelebt wird und nicht aus rein visuellen Markierungen besteht, die als Pseudo-Plaketten ohne Inhalt zur Außendarstellung verwendet werden. Der erste Schritt bei der Entwicklung einer Marke ist die Erarbeitung einer Vereins- bzw. Unternehmensvision in Verbindung mit Markenwerten, die von allen internen und externen Bezugspersonen geteilt und verabschiedet werden müssen. Davon ausgehend können dann im Rahmen der Marketingkommunikation die Botschaften der Marke durch den Einsatz verschiedener Medien bewusst zu den Zielgruppen transportiert werden (siehe hierzu auch als Fallbeispiel zur Markenentwicklung im Sport: Höld/Riedmüller 2008). Im Gegensatz zum traditionellen Selbstverständnis als Sportbetrieb ist der Fokus beim Markenverständnis nicht allein auf die betriebsinternen Organisationsprozesse gerichtet, sondern auf die ganzheitliche Innen- und Außenwahrnehmung aller relevanten Anspruchsgruppen. Für den Bundesligisten Handball Sport Verein Hamburg, der 2002 aus einem Joint Venture der SG VfL Bad Schwartau-Lübeck und dem Hamburger Sportverein entstand, wurden z. B. die Dynamik und Spannung der Sportarten Handball sowie die Bedeutung von Starspielern als zentrale Merkmale der Marke definiert. Aus diesen Werten wurde im Vorfeld der Saison 2007/2008 eine Kommunikationskampagne im Stile von Edgar Wallace Krimis erarbeitet (Krimi = spannend,





Abbildung 3: Großflächenplakat des HSV Hamburg im Stil der Markenwerte des Vereins

kaum vorhersehbar, dynamisch), die z. B. den Handball-Star Pascal Hens als „Kanonenarm“ inszeniert (Abbildung 3).

Die Strukturen von traditionellen Sportanbietern sind nach wie vor stark von einer angebotsorientierten Perspektive geprägt. Bei einer organisatorischen Gliederung nach rein angebotsbezogenen Kriterien (z. B. Sportarten) werden alle Experten für diese Sportart in einer Organisationseinheit zusammengefasst und bestimmen darin als isolierte Einheit über sämtliche Prozesse von der Herstellung bis hin zum Vertrieb. Dem Vorteil einer hohen Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit der Leistungserbringung in Verbindung mit einer glaubhaften Inszenierung der Sportart aufgrund der vorhandenen Kompetenz, stehen eine ausgeprägte strukturelle Trägheit sowie eine mangelnde Anpassungsfähigkeit an Marktentwicklungen gegenüber (Emrich 2005, S. 106 f.). Das Zusammenarbeiten von primär angebotsorientierten Experten führt häufig zur Herausbildung eingeschliffener Routineprogramme, die sich im schlimmsten Fall mit dem Argument „das haben wir bei uns schon immer so gemacht“ gegen nachfrageinitiierte Neuerungen widersetzen.

Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, haben professionelle Sportanbieter **nachfrageorientierte Marketing-Strukturen** geschaffen, die sich an den Bedürfnissen der Kunden und wichtigsten Anspruchsgruppen ausrichten. Parallel zu den für die Produktion unerlässlichen Fachabteilungen werden Einheiten gebildet, die sich gezielt um die Belange der verschiedenen Nachfrager kümmern. Segmentverantwortliche (Jugend, Spitzensport oder Best Ager), Geschäftsfeldverantwortliche (Sportlermarkt, Zuschauermarkt und Folgemärkte) oder Anspruchsgruppenverantwortliche (Medien, Politik oder Kooperations-

partner) werden als Stabsstellen eingesetzt oder noch besser in eine Matrixorganisation mit unmittelbarer Entscheidungsbefugnis implementiert. Bei Sportvereinen findet eine solche Reorganisation häufig in Verbindung mit der Entwicklung von speziellen Angeboten für Vereinsfremde (z. B. Fitnessstudios) statt. Bei kommerziellen Sportanbietern sind die Treiber für nachfrageorientierte Organisationen eine Abgrenzung der Geschäftsfelder in Sportler-, Zuschauer- und Folgemärkte oder das immer wichtiger werdende Eingehen von horizontalen Kooperationen (siehe hierzu auch die Ausführungen zur Kooperation im Sportmanagement bei *Woratscheck* 2004).

Die Professionalität eines Sportanbieters zeigt sich neben einem Selbstverständnis als Marke und einer nachfrageorientierten Marketing-Struktur weiterhin in einer **sportspezifischen Gestaltung des Marketing-Instrumentariums**. Natürlich gelten die Grundprinzipien des allgemeinen Marketing auch für den Sport und müssen hierfür nicht komplett neu erfunden werden. Die Marketinglehre beansprucht schließlich in ihrer allgemeinen Formulierung, Aussagen über alle Profit- und Non-Profit-Unternehmen treffen zu können. Allerdings sind insbesondere in der Anwendung des Marketing-Mix Besonderheiten der Sport-Branche wie z. B. die kollektive Leistungserstellung, die normierten Leistungsinhalte oder die Ergebnisunsicherheit zu beachten. Wie in anderen Produkt- und Dienstleistungsbereichen bietet es sich daher an, das bestehende Marketing-Instrumentarium auf die jeweils sportrelevanten Merkmale auszurichten, und ein branchenspezifisches Marketing-Verständnis zu entwickeln. Nur mit ausreichenden Kenntnissen über den Sportbereich können die speziellen Anforderungen adäquat erfasst werden und in Marketinginstrumenten umgesetzt werden. In der Literatur lassen sich sportspezifische Anwendungen unter anderem zur Implementierung von Balanced Scorecards (*Galli/Wagner/Beiersdorfer* 2002), zur Evaluierung von Events (*Drengner* 2003), zur Messung der Dienstleistungsqualität (*Riedmüller* 2003) oder zum Sponsoring-Management (*Hermanns/Marwitz* 2008) finden. Neben der theoretischen Fundierung gilt es hier natürlich auch die praktische Anwendung genauer zu beachten, die von dem Know-How und Do-How der Entscheidungsträger in einer Kombination aus Marketing und Sport wesentlich geprägt wird.

Der Leitgedanke und die Verfahren des Marketing haben im Sport, im Gegensatz zu vielen anderen Branchen, nach wie vor eine relativ junge Tradition. Verschiedene Ansätze in Theorie und Praxis haben den Professionalisierungsgrad in den letzten Jahren deutlich nach vorne gebracht, so dass die Sportbranche so langsam mit anderen Bereichen der Dienstleistungsindustrie „auf Augenhöhe“ ist. Eine Entwicklung, die insbesondere für die Kooperationsvereinbarungen mit Partnern außerhalb des Sports wichtig ist, welche die unbestritten attraktive Plattform des Sports mehr und mehr für ihre eigenen Marketingaktivitäten entdecken.

### 3 Marketing-Ansätze zur professionellen Leistungs- und Rechtevermarktung an Sportler und Zuschauer

Professionelle Marketing-Ansätze lassen sich in einer Vielzahl von praktischen Vorgehensweisen der Sportbranche erkennen. Im Bereich des Sportlermarktes als Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum kann hier z. B. auf die zunehmend **differenzierte**

**Marktbearbeitung von Fitnessstudios** verwiesen werden. Ziel einer differenzierten Marktbearbeitung ist es, durch einen zielgruppenspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente das in dem anvisierten Geschäftsfeld bestehende Kundenpotential auszuschöpfen. Es wird bewusst versucht, auf die Besonderheiten unterschiedlicher Zielgruppen einzugehen und verschiedene Angebote entsprechend der spezifischen Bedürfnisse zu gestalten (Hermanns/Kiendl/Overloop 2007, S.85). Viele Fitnessstudios haben in der Vergangenheit mit einem sehr umfangreichen Angebot möglichst viele Zielgruppen gemeinsam angesprochen und diese höchstens durch unterschiedliche Leistungsverträge voneinander differenziert (z.B. Jugend- oder Premium-Mitgliedschaften). Als Beispiel für die Anwendung einer wirklich differenzierten Marktbearbeitung kann die Fitness Company angeführt werden, die vier verschiedene Segmente des Fitnessmarktes mit jeweils unterschiedlichen Clubkonzepten, Marken sowie Marketingprogrammen abdeckt: Lifestyle-Clubs für Leute, die beim Training Spaß haben wollen, Ladies Clubs für frauenspezifisches Training, Business Health Clubs für Geschäftsleute und Premium Health Clubs für sehr anspruchsvolle Kunden (siehe Abbildung 4). Die Fitnesskette Jonny M. hat im Großraum Stuttgart neben den bestehenden fünf Jenny M. Fitnessclubs mit der Sub-



Abbildung 4: Differenzierte Marktbearbeitung bei der Fitness Company

Marke Jonny M. blue ebenfalls einen Differenzierungsansatz gewählt, bei der ein eher puristisches Fitness-Angebot auf Erwerbstätige in den Innenstädten abzielt.

Ein weiterer Bereich, in dem sich die Professionalisierung im Sportlermarkt mehr und mehr durchsetzt, ist die **Kommunikation mit den aktiven Mitgliedern**. Hier findet ein Wandel von der allumfassenden Einweg-Information über periodische Vereinshefte hin zu **individuellen und interaktiven Kommunikationsformen** statt. Abteilungsübergreifende Vereinspublikationen eignen sich, um den verschiedenen Mitgliedern ein- bis zweimal im Jahr einen Überblick über das Angebot und Geschehen im Gesamtverein zu geben und damit auch das Interesse für neue Angebote zu wecken. Für die fortlaufende Kommunikation innerhalb der Abteilungen und Teams sind Websites, Newsletter oder Emails an entsprechend selektierte Verteiler sicherlich die effizientere Form des Informationsaustausches. Die interaktive Gestaltung dieser Medien bietet den Mitgliedern auch die Möglichkeit, sich per Mausklick in die Kommunikation einzubringen und den weiteren Informationsfluss damit aktiv voranzutreiben. Der Aufbau eines professionellen Internet-Auftritts erfordert die Investition in Ressourcen, die aufgrund der zwingend erforderlichen Aktualität in diesem Medium langfristig geplant sein müssen. Sportvereine, die hier eine Verbindung aus relevanten Inhalten und ansprechender Visualisierung schaffen, können sich einer hohen Akzeptanz bei den Mitgliedern sicher sein und deren Bindung durch die fortlaufende Kommunikation steigern. Der MTV Stuttgart 1843 erreicht z. B. durch seinen zweimal im Monat erscheinenden Newsletter, der im Juli 2001 mit knapp 500 Abonnenten gestartet ist und eine aktive Anforderung durch den potenziellen Leser voraussetzt, inzwischen über 3.000 der insgesamt 8.600 Mitglieder. Die Anzahl der Besucher der Website haben sich im selben Zeitraum von 40.000 pro Jahr (mit 1,4 Mio Hits) auf 140.000 (mit 4,9 Mio Hits) pro Jahr mehr als verdreifacht, was vor allem auf die aktuellen Termin- und Kurspläne sowie den multimedialen Neuigkeiten- und Nachrichtenteil zurückzuführen ist.

Auch für die Nachfrage im Markt für **passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt)** werden die Mitgliederzahlen der Sportvereine immer wichtiger. Ihre Anzahl wird als Beleg für die wirtschaftliche, kulturelle und soziale Kraft eines Vereins gewertet. Während die Zuschauerzahlen eines Vereins die kurzfristige Attraktivität eines sportlichen Angebots reflektieren, stehen die Mitgliederzahlen des Vereins bzw. der zu einer Profi-Mannschaft gehörenden Fanabteilung, für das langfristige Markenfundament, das auch bei Schwankungen in der sportlichen Leistungsfähigkeit bestehen bleibt. Fast alle Vereine der ersten Fußball-Bundesliga versuchen daher mit zielgerichteten Programmen neue Vereinsmitglieder zu rekrutieren und so eine höhere Bindung an die jeweilige Profimannschaft zu erreichen. Alleine zwischen 2003 und 2004 konnte die Anzahl der Mitglieder in den Profi-Vereinen der ersten Liga durch gezielte Marketing-Aktionen von 250.000 auf 300.000 gesteigert werden (Müller et.al. 2005, S.69). Den Mitgliedern wird als Gegenleistung für Ihren Beitritt der Zugriff auf spezielle Kartenkontingente zugesagt, sie erhalten Rabatte auf Eintrittspreise bzw. Fanartikel und nehmen an regelmäßigen Fan-Aktionen teil. Der VfB Stuttgart hat zum Heimspielstart in der Saison 2007/2008 sogar ein spezielles Trikot entwickelt, auf dem die Namen von Mitgliedern als Applikation im Farbverlauf des Heimtrikots aufgedruckt waren. Das Trikot wurde im Rahmen der Aktion „Hautnah dabei“ vom VfB Stuttgart in Verbindung mit dem Ausstatter Puma vermarktet und von der Bundesligamannschaft mit Genehmigung des DFB auch im Wettkampfspielbetrieb eingesetzt. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie **integriertes Mitgliedermarketing** im Sport authentisch umgesetzt

werden kann. Die passiven Mitglieder kommen ihren Stars durch solche Verbindungen virtuell näher und fühlen sich als „12. Mann“ einer Mannschaft ernst genommen und in das interne Vereinsgeschehen integriert.

Weitere neue professionelle Ansätze im Marketing-Management für den Bereich des Zuschauermarktes lassen sich in den **vier Haupt-Geschäftsfeldern** von Profi-Sportvereinen finden: Im Bereich des Ticketing, bei der Vermarktung von Senderechten, im Sponsoring-Management und beim Merchandising. Das **Ticketing** hat vor allem von den Neu- und Umbauten vieler Fußballstadien in der Vorbereitung auf die WM 2006 profitiert. Aber auch neue Multifunktionshallen für Handball, Eishockey oder Basketball wie die Color Line Arena in Hamburg oder die SAP Arena in Mannheim haben moderne Lösungen für den Erwerb von Karten, deren Verteilung und die elektronische Einlasskontrolle implementiert. Zutrittskarten, die mit einem Speicherchip versehen sind und so an das Parksystem und die Nutzung von Gastronomie oder den Erwerb von Merchandising-Artikel gekoppelt werden können, ermöglicht den Zuschauern einfacher ins Stadion zu kommen, dort besser verteilt zu werden und schneller Speisen und Getränke erwerben können. Vorteile, die insbesondere aufgrund der zeitlichen Beschränkung von Konsummöglichkeiten bei Veranstaltungen eine besondere Relevanz haben.

Im Bereich der **Vermarktung von Senderechten** hat die technische Entwicklung von IPTV (Internet Protocol Television bzw. Internet-Protokoll-Fernsehen) die Möglichkeit einer zielgruppenspezifischen Ansprache an Fans für spezifische Sportinhalte geschaffen. Durch die zunehmende Verbreitung von Breitband-Internetanschlüssen, die eine Übertragung von bewegten Live-Bildern in hoher Qualität ermöglichen, kann jeder Fan die Leistungen der von ihm bevorzugten Sportler auch ohne den bisher bestehenden Engpass der Fernsehsender verfolgen. Für die Fußball-Bundesliga hat die Telekom die Live-Internetrechte erworben und vermarktet die Spiele über ihr Angebot von T-Home. Die Live-Spiele der Handball-, Basketball- und Volleyball-Bundesliga werden über die Plattform Sportdigital.tv als Gesamtabonnements oder Einzelspiele vertrieben. Natürlich erreichen diese Plattformen aktuell noch nicht die Reichweiten von Übertragungen im freien Fernsehen oder Pay-TV; die Kontakte sind allerdings qualitativ wesentlich hochwertiger, da die Übertragung von jedem einzelnen Nutzer gezielt angefordert, und mit einer entsprechend höheren Aufmerksamkeit verfolgt wird. Die Vereine bedienen ihre Fans im Internet gleichzeitig mit Videos und Magazinberichten rund um das Spielgeschehen. Interviews mit Spielern, Trainern oder Managern sowie Homestories, Pressekonferenzen oder Spielberichte werden auf den Websites gezeigt und von den Fans mehr und mehr genutzt. Die Vermarktungskette der Senderechte wird durch die elektronischen Medien zielgruppengenaue und damit effizienter gesteuert. Eine Entwicklung, von der langfristig alle Sportarten durch einen direkten Zugang zu den jeweiligen Fans profitieren können.

Beim Sponsoring hat sich vor allem die **kommunikative Nutzung der Sponsorships** professionalisiert. Nachdem sehr lange eine eher isolierte Betrachtung der Kommunikationsinstrumente vorherrschte, steht heute die ganzheitliche Betrachtung des Kommunikations-Mix im Vordergrund. Durch formale, inhaltliche und zeitliche Integration werden im Vergleich zum isolierten Einsatz von Sponsoring Synergieeffekte realisiert, die das beworbene Sponsoring-Objekt bei der Zielgruppe mit einem konsistenten Erscheinungsbild präsentiert. Die mit einem Sponsorship erworbenen Rechte werden von den Sponsoren

in eine Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen eingebracht – mehr und mehr auch nach Konzepten, die von den Gesponserten und deren Agenturen initiiert werden, um einen nachfragegerechten Service zu bieten. Eine besondere Aufmerksamkeit haben zuletzt Sponsoring-Maßnahmen von Banken erzielt, die eine Besonderheit des Sports unmittelbar in ihr Leistungsangebot integrieren: **Die Ergebnisunsicherheit.** Die Hypo Vereinsbank hat gemeinsam mit dem FC Bayern München im Jahr 2004 erstmals die FC Bayern Sparcard aufgelegt, bei der Anleger für jedes zehnte Bundesliga-Heimtor einen Zinsaufschlag von 0,1 Prozent bekommen. Die Kunden der Bank sind damit unmittelbar am Erfolg des gesponserten Vereins beteiligt, wodurch die Beziehung zwischen Sponsor, Gesponsertem und Kunden mit jedem Spieltag neu aktiviert wird. Die Sparda-Bank hat mit Borussia Dortmund einen vergleichbaren Ansatz erarbeitet und bietet seinen Kunden mit der „schwarzgelben Karte“ eine Sparkarte an, bei der jedes BVB-Tor 0,5% Extra-Zinsen bis zum nächsten Spiel bringt. Die Bahn hat die Idee eines an das Spielergebnis gekoppelten Leistungsanreizes mit Hertha BSC durch die „Hertha BSC BahnCard 25“ umgesetzt, deren Gültigkeit sich bei jedem Hertha-Auswärtssieg in der Hinrunde 2007/08 um jeweils einen Monat verlängert (siehe Abbildung 5). Die Resonanz der Kunden auf die kooperativen Angebote waren sehr positiv: Die Hypo-Vereinsbank meldet 140.000 neue Konten für die Sparcard mit einem Anlagevolumen von 1,7 Milliarden EURO und die Bahn hat 60.000 Hertha Bahn Cards überwiegend an Neukunden abgesetzt (Mulokozi 2006, S. 36). Damit schafft die Verbindung mit der Ergebnisunsicherheit des Sports für die Sponsoren genau das Gegenteil des avisierten Überraschungseffekts: Eine wesentlich bessere Planbarkeit des Return on Investment beim Sponsoring durch die Messbarkeit von Vertragsabschlüssen und damit verbundenen Ertragssteigerungen.

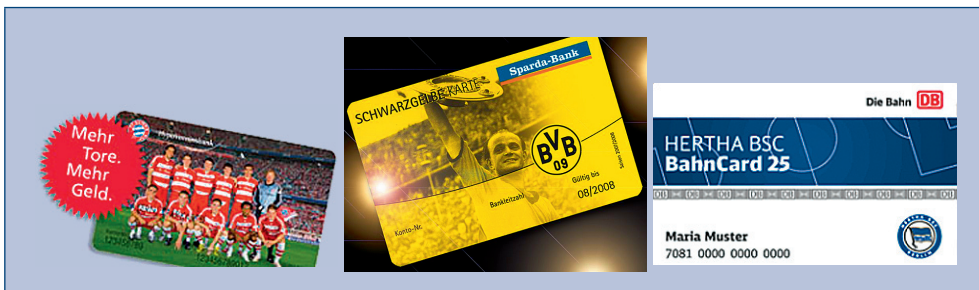


Abbildung 5: Sponsoring-Umsetzungen mit unmittelbarem Bezug zur Ergebnisunsicherheit im Sport

Im Bereich des **Merchandising** wird schließlich verstärkt auf eine **Effizienz steigende Vertriebs- und Partnerpolitik** gesetzt. Sportanbieter suchen sich für die Verwertung der Merchandisingrechte Partner, die für sie mit den erworbenen Rechten bei der Produktion in Vorleistung gehen, oder on-demand Produktionsverfahren anbieten und damit das mit dem Merchandising häufig verbundene Lagerisiko minimieren. Im Bereich der Textilien kann hier exemplarisch der Anbieter Spreadshirt Sports aufgeführt werden. Über dessen Internetplattform lässt sich ein Fanshop einrichten, der mit dem eigenen Internet-Auftritt verbunden werden kann. Spreadshirt übernimmt die Produktion, Versand, Zahlungsabwicklung und Kundenservice gegen eine einbehaltene Gebühr des Verkaufspreises und fungiert damit als virtuelle Merchandisingeinheit des jeweiligen Anbieters.

Durch die wachsende Professionalisierung in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern wird der Sport zu einer immer bedeutenderen Wirtschaftseinheit, die sich mit Leidenschaft und Improvisation alleine nicht mehr steuern lässt. Unabhängig davon, ob ein Anbieter im Sportmarkt von der Rechtsform her als Idealverein oder als Kapitalgesellschaft eingetragen ist, müssen die Mechanismen des Marketing-Management verstanden und unmittelbar umgesetzt werden. Nur so kann der langfristige Bestand in einem immer härteren Wettbewerb, in den zunehmend auch andere Anbieter der Freizeitindustrie vordringen, gesichert werden.

## 4 Professionelles Marketing auf allen Ebenen des Sports: Der ganzheitliche Ansatz des Management-Handbuchs Sport-Marketing

Die erste Auflage des Management-Handbuchs Sport-Marketing wurde im Jahr 2001 konzipiert und erstellt, um in einem systematischen Ansatz das gesamte Spektrum des Sport-Marketing vorzustellen. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis sollten im Sinne eines **entscheidungsorientierten Ansatzes** die Entscheidungsprozesse bei Anbietern im Sport-Markt erklären, Entscheidungsträgern Hinweise zur Strukturierung dieser Entscheidungsprobleme geben und ermöglichen, dass zukünftige Entscheidungen im Sinne der jeweiligen Unternehmens- bzw. Vereinsziele professioneller und damit marktorientierter getroffen werden können. Im Gegensatz zu vielen auf dem Markt bestehenden Herausgeberbänden wurde dabei versucht, die verschiedenen Beiträge anhand eines „roten Fadens“ entlang **der sportmarktspezifischen Verwertungskette** aufzureihen. Die einzelnen Kapitel stehen dabei zum Einen als fachspezifische Ausführungen für sich, sind zum Anderen aber ganzheitlich in einen übergeordneten Rahmen eingebunden, der dem Management-Handbuch den Charakter einer Monographie zum Sport-Marketing verleiht – nur dass die jeweiligen Kapitel von dem für sie jeweils besten Experten verfasst wurden.

Die vielen positiven Rückmeldungen von aktiven Sportmanagern zur Praxisrelevanz der ersten Auflage sowie der Einsatz des Handbuchs in fast allen Ausbildungsgängen zum Sport-Marketing haben uns darin bestärkt, an diesem grundsätzlichen Ansatz auch für die zweite Auflage festzuhalten. Die **Grundstruktur des Handbuchs** wurde mit der Einteilung in einen Einführungsteil, ein zweites Kapitel zu den Rahmenbedingungen des Sport-Marketing, einem dritten und vierten Abschnitt zu den Kernbereichen des Sportler- und Zuschauermarktes, einem fünften Kapitel zu den Folgemärkten sowie einem abschließenden Ausblick zu zukünftigen Herausforderungen des Sport-Marketing beibehalten.

Als wesentlicher Unterschied zur ersten Auflage wird das **dritte Kapitel** zum Sportlermarkt jetzt in **zwei Abschnitte zu Non-Profit- und kommerziellen Anbietern unterteilt**. Dadurch können die Besonderheiten des Vereinssports und des kommerziellen Gegenparts noch besser herausarbeitet werden. Im **vierten Kapitel** wurde neu eine **Matrix-Unterteilung** gewählt, in der zunächst die verschiedenen Rechte des Zuschauermarktes

vorgestellt werden. In einem zweiten Schritt zeigen dann Manager von Einzelsportlern, Vereinen, Ligen und Veranstaltungen auf, wie sie diese Einzelrechte ganzheitlich vermarkten. Die Struktur der zweiten Auflage des Management-Handbuchs Sport-Marketing ist in Abbildung 6 aufgeführt.

Nach dieser Einführung zur Professionalisierung im Sport-Marketing und einem Fallbeispiel zum Erfolg durch professionelles Marketing bei der WM 2006 vom ehemaligen Logistikleiters des WM OKs *Thomas Fricke* in **Kapitel eins** beschäftigt sich **Kapitel zwei**

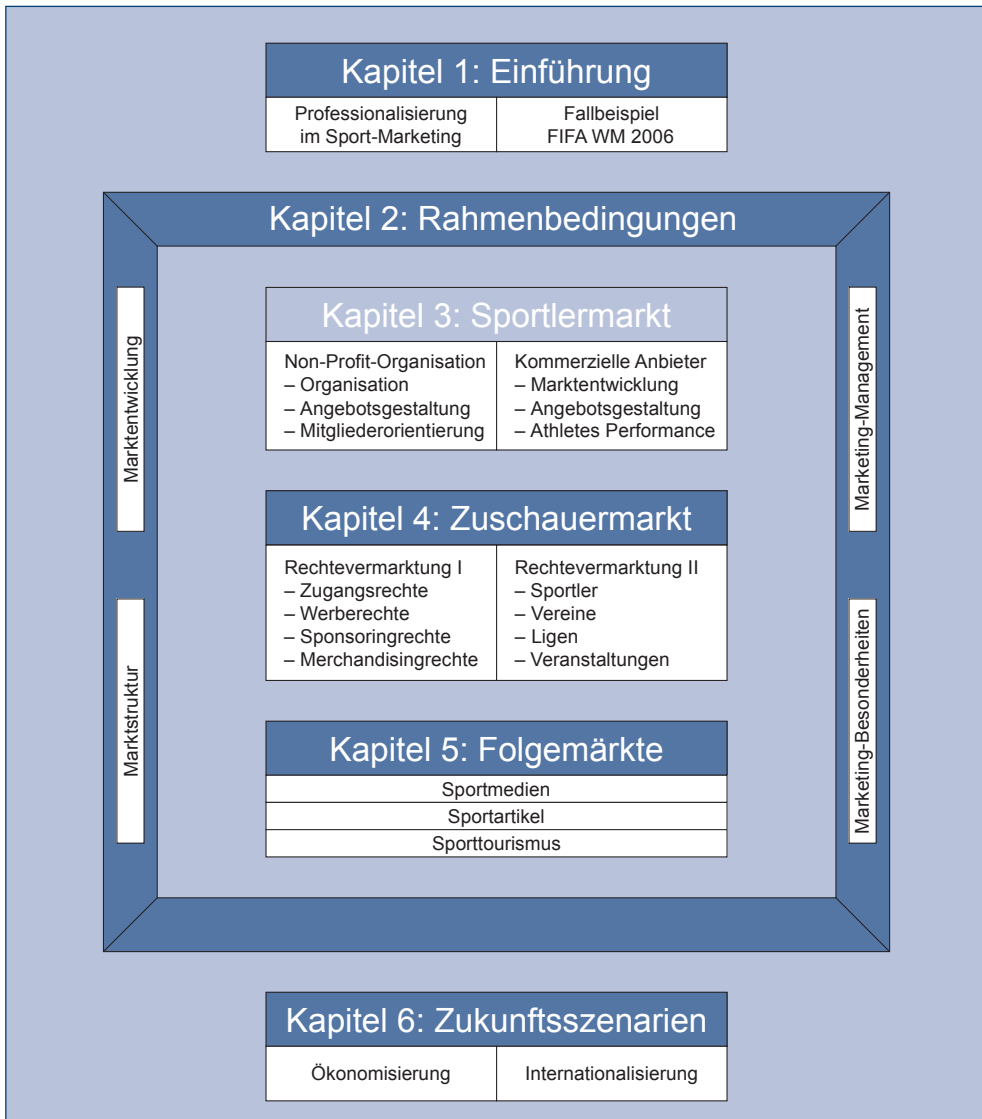


Abbildung 6: Struktur zur zweiten Auflage des Management-Handbuchs Sport-Marketing



mit den Rahmenbedingungen des Sport-Marketing. Nachdem *Arnold Hermanns* (Universität der Bundeswehr München) und *Florian Riedmüller* (Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) die Struktur des Sportmarktes mit Aufbau, Inhalten und Marktteilnehmern beschreiben, geben *Hartmut Zastrow* und *Alexander Krause* (Sport+Markt AG) einen Überblick zu den Entwicklungen im Sportmarkt Deutschland. *Manfred Schubert* (Deutsche Sporthochschule Köln) zeigt im Anschluss die Besonderheiten des Sports für das Marketing auf und *Florian Riedmüller* (Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) erläutert darauf aufbauend den spezifischen Marketing-Management-Ansatz im Sport.

In **Kapitel drei** wird die Vermarktung von Übungs- und Trainingsangeboten im Markt für bewegungsaktiven Sport (Sportlermarkt) behandelt. Im **Teilbereich 3.1** steht dabei das Marketing von Non-Profit-Organisationen im Mittelpunkt. Zunächst stellt *Ronald Wadsack* (Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) die mitgliederorientierte Organisation in Vereinen und Verbänden dar. Im Anschluss verdeutlichen *Werner Pitsch* und *Eike Emrich* (Universität Mainz) die mitgliederorientierte Gestaltung des Leistungsangebots in Vereinen. *Armin Pilsinger* und *Edgar Toth* (Hamburger Turnerschaft von 1816) erläutern dann am Beispiel Ihres Breitensport-Vereins, der HT 16, die strategische Vereinsausrichtung und kundenorientierte Führung. Im **zweiten Teilbereich** des Kapitels (**3.2**) geht es um Marketingansätze von kommerziellen Fitnessanbietern. *Manuela Trillitzsch* (Technische Universität Chemnitz) verdeutlicht die Entwicklung des Marktes für kommerzielle Sportanbieter. *Oliver Richter* (Sports and Health Fitness-Club) stellt anschließend das Marketing-Konzept eines führenden Fitnessstudios vor und *Dan Burns* (Athletes Performance) erläutert den in Deutschland noch relativ unbekanntem Ansatz von professionellen Spezialtrainings für Spitzensportler, mit denen seine Firma unter anderem die Deutsche Fußball-Nationalmannschaft 2006 zu Höchstleistungen brachte.

Gegenstand von **Kapitel vier** ist die Vermarktung sportlicher Leistung an Zuschauer und Folgemärkte, wobei zunächst die verschiedenen Rechte als zentrale Vermarktungswerte im **Teilbereich 4.1** betrachtet werden. Der Abschnitt wird von *Peter Schotthöfer* (Kanzlei Dr. Peter Schotthöfer) mit einer Übersicht zu den rechtlichen Grundlagen bei der Vermarktung von Sportrechten eingeleitet. *Thomas Bezold* (Reinhold-Würth Fachhochschule Künzelsau) zeigt die Vermarktungsmöglichkeiten von Zugangsrechten auf, während sich *Thomas Röttgermann* (Sportfive GmbH & Co.KG) mit den Übertragungs- und Werberechten auseinandersetzt. *Arnold Hermanns* (Universität der Bundeswehr München) konzentriert sich in seinem Beitrag auf die Sponsoringrechte aus Sicht der Gesponserten und *Peter Rohlmann* (PR Marketing) stellt Tendenzen bei der Vermarktung von Merchandisingrechten vor. Im **zweiten Teilabschnitt 4.2** zu den Best-Practice Beispielen für die integrierte Vermarktung sportlicher Leistungen wird von *Peter Olsson* (Performanceplus) zunächst ein Einblick in die Vermarktung von Sportlern gegeben. *Gunnar Clauß* (VFL Wolfsburg) stellt anschließend die Vermarktung von Vereinen am Beispiel des VFL Wolfsburg vor. *Jan Pommer* und *Dirk Kaiser* (Deutscher Basketball Bund) setzen sich mit der Vermarktung von Sportligen am Beispiel der Deutschen Basketball Bundesliga auseinander. Mit einer Analyse von *Torsten Bartel* und *Britta Schütz* (Deutscher Hockey Bund) zur Vermarktung von Sportveranstaltungen am Beispiel der Hockey WM 2006 endet das vierte Kapitel.

Im **fünften Kapitel** steht der Sport als Marketingfaktor in stammverwandten Branchen im Mittelpunkt. Im **Teilbereich 5.1** wird das Marketing von Sportmedien mit einem Artikel von *Josef Hackforth* und *Michael Schaffrath* (Technische Universität München)

behandelt. Im **Teilbereich 5.2** werden Marketingkonzeptionen im Markt für Sportartikel analysiert. *Florian Riedmüller* (Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) führt zunächst Ansätze des kooperativen Marketing für Sportartikelhersteller und –händler aus. *Sven Schindler* (adidas AG) und *Agnes Schwartz* (Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) verdeutlichen die Entwicklung integrierter Marketingkonzepte bei adidas am Beispiel einer Kampagne zur Fußball EM 2008, *Andrea Heckmeier* (Salewa) erläutert die Multichannel-Kommunikation beim Bergsport-Spezialisten Salewa und *Klaus Jost/Roland Scheuermeier* (Intersport Deutschland) fokussiert die Vermarktung von Sportartikeln bei der Intersport als bedeutendstem Händlerverbund. Im **Teilabschnitt 5.3** zum Marketing von Sporttourismus beschäftigt sich *Erwin Seitz* (Fachhochschule München) mit der Bedeutung von Marktforschung für die Vermarktung von Sportreisen und zum Abschluss des Kapitels gibt *Axel Gruner* (Fachhochschule München) einen Einblick in die Erfolgsfaktoren von Sporthotels.

**Kapitel sechs** behandelt Zukunftsszenarien zum Sport-Marketing, die sich auf die zunehmende Ökonomisierung und Internationalisierung konzentrieren. *Marie-Luise Klein* und *Markus Kurscheidt* (Ruhr-Universität Bochum) analysieren die Vermarktungsmöglichkeiten von Sportangeboten in ressourcenschwachen Umfeldern und *Oliver Haas* (Dreamteam Solutions) stellt die Bedeutung der Balanced Scorecard für das Controlling in Sportunternehmen heraus. *Gerhard Trosien* (Fachhochschule Heidelberg) zeigt im Anschluss die Bedeutung des globalen Sport-Marketing für die Zukunft auf und *Pascal van Overloop* (Universität der Bundeswehr München) analysiert dazu strategische Ansätze für die Internationalisierung von Sportvereinen am Beispiel von Bayern München. Der abschließende Beitrag von *Arnold Hermanns* (Universität der Bundeswehr München) und *Florian Riedmüller* (Fachhochschule Wolfenbüttel) entwickelt auf Basis der verschiedenen Szenarien zu Ökonomisierung und Internationalisierung fünf Thesen zur Zukunft des Sport-Marketing.

Das vorliegende Management-Handbuch stellt das Thema Sport-Marketing damit umfassend und aus allen relevanten Perspektiven dar. Dem Leser bietet sich damit die Möglichkeit, sich intensiv mit den vielfältigen Aspekten des Sport-Marketing auseinanderzusetzen.

## Literatur

- Dregner, J.* (2003): Kontrolle/Evaluierung von Sportevents, in: *Hermanns, A./Riedmüller, F.* (Hrsg.): Sponsoring und Events im Sport, S. 171–192, München 2003
- Emrich, E.* (2005): Organisationstheoretische Besonderheiten des Sports, in: *Breuer, C./Thiel, A.* (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement, S. 95–113, Schorndorf 2005
- Freyer, W.* (2003): Sport-Marketing, 3. Auflage, Dresden 2003
- Galli, A./Wagner, M./Beiersdorfer, D.* (2002): Strategische Vereinsführung und Balanced Scorecard, in: *Galli, A./Gömmel, R./Holzhäuser, W./Straub, W.* (Hrsg.): Sportmanagement, S. 209–228, München 2002
- Heinemann, K.* (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995
- Hermanns, A./Marwitz, C.* (2008): Sponsoring – Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung, 3. Auflage, München 2008

- Hermanns, A./Kiendl, S./van Overloop, P.* (2007): Marketing – Grundlagen und Managementprozess, München 2007
- Hermanns, A./Riedmüller, F.* (2001): Neuorientierung des Sport-Marketing, in: *Hermanns, A./Riedmüller, F.* (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, 1. Auflage, S. 3–13, München 2001
- Höld, A./Riedmüller, F.* (2008): Identitätsorientierte Markenkommunikation am Beispiel adidas, in: *Hermanns, A./Ringle, T./van Overloop, P.* (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation, S. 71–89, München 2008
- Hoppe, T.* (2007): Makler ohne Lizenz, in: *Die Zeit*, Nr. 33 vom 9. August 2007, S. 23
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.* (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München 2003
- Müller, T. et al.* (2005): Ertragsquellen der Fußballbundesligisten: Sponsoring und Stadionvermarktung, in: *Wehrheim, M.* (Hrsg.): Marketing der Fußballunternehmen, S. 45–102, Berlin 2005
- Mulokozi, C.* (2006): HVB und FC Bayern: Mehr als nur ein Marketing-Gag, in: *bank und markt*, Nr. 5/2006, S. 32–37
- Riedmüller, F.* (2003): Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen, Frankfurt a.M., 2003
- Rohlmann, P./Schewe G.* (2005): Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Sportmarketing, in: *Schewe G./Rohlmann P.* (Hrsg.), Sportmarketing – Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball WM 2006 in Deutschland, S. 3–16, Schorndorf 2005
- Sohns, M.* (2004): „Wir sind besser als unser Ruf“ – Fußballklubs beziehen Stellung zur Kritik an ihrem Marketing, in: *Sponsors* Nr. 2/2004, S. 28–30
- Sportfive* (2006): Sportprofile AWA 2006, Hamburg 2006
- Statistisches Bundesamt* (2006): Datenreport 2006 – Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2006
- TDWI* (2006): Typologie der Wünsche Intermedia 2006/2007 – Zielgruppen-Strukturanalyse, MDS-Online-Auswertung im Herbst 2007
- Woratscheck, H.* (2004): Einführung: Kooperenz im Sportmanagement – eine Konsequenz der Wertschöpfungslogik von Sportwettbewerben und Ligen, in: *Zieschang, K./Woratscheck, H./Beier, K.* (Hrsg.): Kooperenz im Sportmanagement, S. 9–29, Schorndorf 2004

# 1.2

## Megaevent FIFA WM 2006 – Erfolg durch professionelles Marketing



Thomas Fricke

Ehemaliges Mitglied des Organisationskomitees  
der FIFA WM 2006

### Inhalt

1	Der Weg zur WM	23
2	Zahlen und Fakten	24
3	Betreuung der Sportler	26
3.1	Teamservices	26
3.2	Team Unterkünfte	28
3.3	Team Liaison Officer	29
4	Inszenierung für die Fans	30
4.1	Stadien	30
4.2	Fanmeilen / Public Viewing	31
4.3	Übertragung	32
5	Zusammenarbeit mit den Medien	33
6	Vermarktung an Sponsoren	34
7	Erfolgsfaktoren	35
	Literatur	36

# 1 Der Weg zur WM

Die Fußball Weltmeisterschaften wurden erstmalig im Jahre 1930 ausgetragen. Seitdem wird dieses Turnier alle 4 Jahre ausgetragen, mit Unterbrechung zwischen den Jahren 1938 und 1950. Auch in Deutschland fand eine Fußball Weltmeisterschaft bereits einmal statt: im Jahre 1974. In 9 Spielorten (in der ehemaligen BRD) traten 16 Nationalmannschaften an, um den Weltmeister zu ermitteln. Am Ende war der Gastgeber erfolgreich. Nach einem packenden Finale in München gegen die favorisierten Niederlande durfte der damalige DFB-Kapitän Franz Beckenbauer den Goldpokal in Empfang nehmen, die Deutschen waren nach 1954 zum zweiten Male Fußball-Weltmeister geworden.

Genau dieser Franz Beckenbauer war einer der treibenden Motoren auf dem Weg zur zweiten Fußball Weltmeisterschaft auf deutschem Boden, der ersten gesamtdeutschen WM. Nachdem die deutsche Fußball-Nationalmannschaft im Jahre 1990 unter dem Teamchef Beckenbauer den insgesamt dritten WM-Titel errang (nach 1954 und 1974), reifte in der DFB Zentrale der Entschluss, sich nach 1974 erneut um die Ausrichtung einer FIFA WM zu bewerben. Und da Franz Beckenbauer direkt nach dem Titelgewinn '90 von seinem Amt zurücktrat, war er nicht nur von dieser Idee begeistert, sondern auch gewillt, sich aktiv in den Bewerbungsprozess einzubringen.

Am 2. Juni 1993 war es soweit: der DFB reichte die erste **Bewerbung** für die Ausrichtung der FIFA WM 2006 ein. Rückblickend betrachtet war es also exakt 13 Jahre und 7 Tage vor dem tatsächlichen Eröffnungsspiel dieses Turniers. Die Bewerbung wurde bei der FIFA, dem Weltfußballverband mit Sitz in Zürich, eingereicht. Die FIFA ist in Sachen WM grundsätzlich Rechteinhaber und Veranstalter. Alle 4 Jahre wird – nach eingehendem Bewerbungsverfahren – ein ausrichtender Verband nominiert, dem dann die Rechte zur Organisation und Durchführung der WM Endrunde übertragen werden.

Nach erfolgter Anmeldung begann man mit der Erstellung der **Bewerbungsunterlagen**. Auf Basis der von der FIFA vorgelegten Spezifikationen und Pflichtenhefte entstand ein Bewerbungsdossier, welches im Wesentlichen die auserkorenen Stadien und Spielorte (Venues) umfassend beschrieb. Es wurden insgesamt 16 mögliche Venues behandelt, da die endgültige Festlegung auf die 12 tatsächlichen Venues erst später erfolgte.

Am 27. November 1998 wurde dann die **offizielle Anmeldung** des DFB zur Austragung der FIFA WM 2006 bei der FIFA eingereicht. Franz Beckenbauer ließ es sich nicht nehmen, diese Anmeldung persönlich zu übergeben. Am 10. August 1999 folgte die Übergabe des offiziellen deutschen Bewerbungsdossiers an die FIFA; dieses Dokument umfasste insgesamt 1212 Seiten.

Der große Moment, die Bekanntgabe des Ausrichters für 2006, war am 6. Juli 2000, also ca. 6 Jahren vor Turnierbeginn. Die vermeintlichen Favoriten für die Ausrichtung waren Deutschland und Südafrika. Diese beiden Bewerber waren auch die letzten Verbliebenen im finalen **Wahlgang**. Die Wahlkommission, bestehend aus 25 FIFA Delegierten, entschied sich äußerst knapp, mit 13 zu 12 Stimmen.



Abbildung 1: Joseph S. Blatter am 6. Juli 2000: „and the winner is – Deutschland“  
Quelle: OK-FIFA WM 2006

Um 14:06 war es dann soweit. Der FIFA-Präsident, Joseph S. Blatter, trat vor die Kameras, öffnete einen Umschlag und verlas: „and the winner is – Deutschland“

Am 29. September 2000 berief der DFB dann das **Organisationskomitee** der FIFA WM 2006 (WM-OK). Das WM-OK, vom DFB beauftragt die WM 2006 zu planen, vorzubereiten und durchzuführen, nahm am 1. Januar 2001 den operativen Betrieb auf. Der Start erfolgte zunächst in Räumlichkeiten am Frankfurter Flughafen, bevor ein Umzug in die unmittelbare Nachbarschaft der DFB-Zentrale in die Otto-Fleck-Schneise 6a erfolgte. Da mit Horst R. Schmidt der DFB-Generalsekretär gleichzeitig auch 1. Vizepräsident des WM-OK ist, war diese organisatorische Maßnahme eine logische Konsequenz. In der Otto-Fleck-Schneise stand also die Schaltzentrale des WM-OK, um das bis dato größte Sportevent der Welt zu organisieren.

## 2 Zahlen und Fakten

Die FIFA WM 2006 war ein Event voller Komplexität und atemberaubender Dimensionen. Vordergründig war es ein Fußballturnier, bei dem 32 Mannschaften in 64 Spielen an 12 verschiedenen Orten innerhalb von 30 Tagen den Turniersieger ausspielten. Da es sich aber bei der Sportart Fußball um die weltweit populärste Sportart handelt und eine WM-Endrunde nur alle 4 Jahre ausgetragen wird, war das internationale Interesse einerseits und die kommerziellen Möglichkeiten andererseits absolut gewaltig.

Die folgenden Zahlen, Daten und Fakten verschaffen einen ersten Einblick in die Dimensionen dieses Events:

Zahlungsströme (geplante Einnahmen und Ausgaben) von FIFA WM-OK (in Mio. €)

<b>FIFA:</b>	<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>1.860</b>
	TV Übertragungsrechte	952
	Marketingrechte Sponsoren	635
	VIP/Hospitality:	170
	Lizenzvergabe	103
<b>FIFA:</b>	<b>geplante Ausgaben gesamt</b>	<b>≥ 755</b>
	Fußballentwicklung Basis	370
	Zahlung an 32 Teilnehmerländer (Prämien: 194, Antrittsgelder: 21, Reisekosten: 7)	215
	Zuschuss WM-OK	170
<b>WM-OK:</b>	<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>430</b>
	Ticketverkauf	200
	Zuschuss FIFA	170
	Marketingrechte nat. Förderer	60
<b>WM-OK:</b>	<b>geplante Ausgaben gesamt</b>	<b>430</b>
	Allg. Turnierorganisation	100
	Technische Infrastruktur	80
	Medien, visuelle Kommunikation	50
	Sicherheit	25
	Transport, Verkehr, Logistik	25
	Freiwillige Helfer	20
	(u. a. Kleidung, Verpflegung für 15.000 Helfer)	
	Sonstiges	130
	(u. a. Personal- und Sachmittel, weitere Dienstleister)	

Quelle: FTD vom 13.04.06; „das Geld zu Gast bei Freunden“

Hierbei ist zunächst bemerkenswert, dass die Einnahmen des WM-OK keine öffentlichen Gelder beinhalteten. Das WM-OK setzte sich vor der WM das ambitionierte Ziel, eine „schwarze Null“ zu erreichen, sprich: Höhe der Ausgaben maximal in Höhe der Einnahmen. Tatsächlich gelang es sogar, einen finanziellen Gewinn in Höhe von 135 Mio. € (vor Steuern) zu erwirtschaften (Quelle: Abschlussbericht). Folgende zwei Faktoren waren hauptsächlich dafür verantwortlich:

1. die Einnahmen aus dem Ticketverkauf (200 Mio. €) wurden auf der Basis einer Stadionauslastung von 90% eher defensiv kalkuliert. Tatsächlich lag die Stadionauslastung bei über 99%.
2. das kalkulierte Budget für die Sicherheit musste bei Weitem nicht ausgeschöpft werden, weil der gesamte Turnierverlauf entsprechend friedlich war und keine Sondermaßnahmen erforderlich waren.

Zunächst erhielt die FIFA einen Teil des im Vorfeld erbrachten Zuschusses wieder zurück, nämlich 40,8 Mio. € von 170 Mio. €. Anschließend erhielt der Staat rund 37,7 Mio. € an Körperschafts- und Gewerbesteuer. Die verbliebenen 56,5 Mio. € wurden hälftig geteilt zwischen dem Deutschen Fußball Bund (DFB) und der Deutschen Fußball Liga (DFL).

Auch für das Land war die WM – aus finanzieller Sicht – ein voller Erfolg, denn:

- Binnen der 30 Turniertage wurde durch Ausgaben der ausländischen WM-Touristen sowie der „Home-Stayers“ ein Primärimpuls von 2,86 Mrd. € erzeugt.
- Dieser Primärimpuls führt bis Ende 2008 zu einer Erhöhung des Bruttoinlandproduktes von 3,88 Mrd. €.
- Die insgesamt zur WM getätigten Ausgaben der in- und ausländischen Fans führten zu einer Steuermehreinnahme von 1,265 Mrd. €. Damit waren die anteiligen Ausgaben der öffentlichen Hand an den Stadionneu- und Umbauten gedeckt.

Die Daten stammen aus einer deutschlandweit während der WM durchgeführten Studie der Universität Mainz (2007). Dabei wurde nur „frisches Geld“ gewertet, welches ohne die WM gar nicht ausgegeben worden wäre.

Abschließend einige faszinierende **Daten und Fakten** im Überblick:

- Es wurden 200.000 Akkreditierungen vorgenommen.
- Insgesamt 15.000 Volunteers halfen mit, 42 Sprachen waren hier vertreten.
- 480 Doping-Tests wurden durchgeführt – alle ohne Befund.
- Die 12 offiziellen Fanfeste (Public Viewing) verzeichneten ca. 18 Mio. Besucher.
- Die offizielle Internetpräsenz [www.fifaworldcup.com](http://www.fifaworldcup.com) hatte ca. 4,2 Mrd. Hits während des Turnierzeitraums.
- In den Stadien wurde ca. 1 Mio. Liter Bier konsumiert.
- In 204 Ländern schauten akkumuliert 26,3 Mrd. Zuschauer die WM via TV; es wurden insgesamt 10.800 Minuten live übertragen.

## 3 Betreuung der Sportler

### 3.1 Teamservices

Inklusive des Gastgeberlandes waren 32 Nationalverbände aus 5 Kontinenten in Deutschland, um den WM-Titel auszuspielen. Neben den 23 Spielern hatte jeder Verband weitere Mitreisende, vom Trainerstab über die medizinische Betreuung bis zu den Verbandsrepräsentanten. Diese Gruppen, im Folgenden Teams genannt, erforderten von Seiten des WM-OK eine besondere Aufmerksamkeit, zumal sich vielfältige Aufgaben vor- und während des Turniers in Sachen **Teambetreuung** ergaben, zu deren Lösung die Kooperation mehrerer Fachabteilungen des WM-OK notwendig war. Um Reibungsverluste an den Schnittstellen zu vermeiden und den Teams bestmöglichen Service zu bieten, wurde auf Seiten des WM-OK eine interdisziplinäre Projektgruppe „Teamservices“ gebildet.

Erklärtes Ziel war es, den Teams einen qualitativ hochwertigen Service aus einer Hand zu bieten. Innerhalb der Projektgruppe wurde indes darauf geachtet, klare Zuständigkeiten zu definieren und die einzelnen Aufgabenpakete möglichst eindeutig zu beschreiben und zuzuordnen.

Wie aus dem Diagramm ersichtlich, wurde diese Gruppe aus Mitgliedern mehrerer bereits existierender Fachabteilungen des WM-OK gebildet.



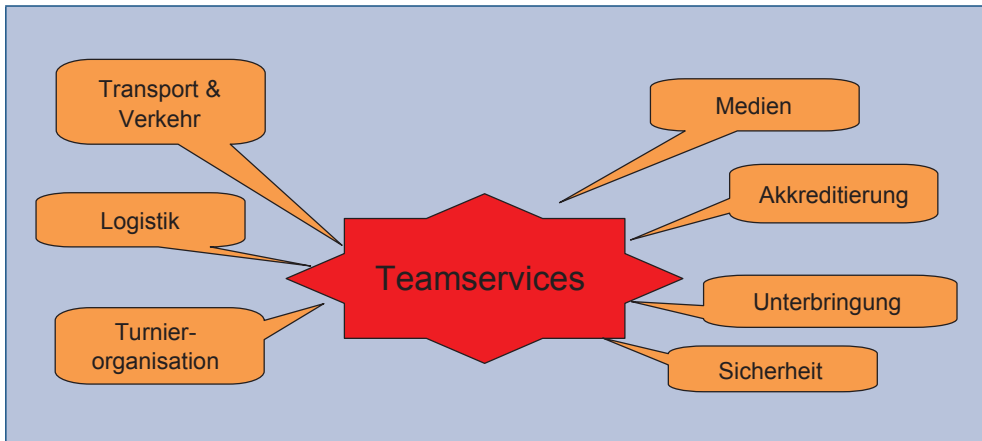


Abbildung 2: Zusammensetzung des Projektteams „Teamservices“, Quelle: eigene Darstellung

Die Mitglieder der Projektgruppe *Teamservices* wurden organisatorisch in ein großes Büro zusammengezogen, um optimale Arbeitsbedingungen und reibungslose Abläufe zu gewährleisten.

Die Aufgaben und Teilprojekte wurden wie folgt verteilt (auszugsweise):

#### **Gesamtprojektleitung Unterbringung**

- Zentraler Kontakt für alle Angelegenheiten rund um die Teams
- Organisation der Erstankünfte der Nationalverbände
- Steuerung der Informationsflüsse
- Zusammenarbeit mit den externen Dienstleistern für die Unterkünfte
- Betreuung der Unterkünfte aus Sicht des WM-OK
- Unterbringung der Fahrerflotten
- Aufbau und Pflege einer Datenbank mit teamrelevanten Informationen

#### **Turnierorganisation**

- Projektleitung Team Liaison Officer (TLO), s. unten
- Projektleitung Trainingsplätze und -Organisation
- Medizinische Versorgung der Nationalverbände
- Ansprechpartner für die Botschaften

#### **Transport & Verkehr**

- Projektleitung Transport der Nationalverbände (ohne Teamgepäck)
- Fahrzeugstellung (Busse, PKW)
- Koordination der Teamankünfte mit den Flughäfen

#### **Logistik**

- Projektleitung Teamgepäcktransport von Ankunft bis zur Abreise
- Erledigung der Zollformalitäten bei Ein- und Ausreise

### Sicherheit

- Projektleitung Team Security Liaison Officer (TSLO)
- Sicherung Trainingsplätze und -Organisation (mit externem Dienstleister)

### Akkreditierung

- Projektleitung ‚Mobile Akkreditierung‘ (Abwicklung im Team Base Camp)
- Koordination der Akkreditierungstermine (in Zusammenarbeit mit der Medienabteilung des WM-OK)
- Ansprechpartner für Visa-Formalitäten

### Medien

- Koordination der Akkreditierungstermine und mediale Begleitung der mobilen Akkreditierungstermine (s. oben)
- Bereitstellung professioneller Fotografen
- Koordination der medialen Begleitung der Teamankünfte

## 3.2 Team Unterkünfte

Die grundlegende Struktur der Unterkünfte der Nationalverbände sah vor, dass jeder Verband ein **Team Base Camp** (TBC) vor Turnierbeginn bezieht und dort bis zur Abreise verbleibt. In der Nähe der TBC befand sich jeweils ein Trainingsgelände für die Teams. Für die Reisen vom TBC in die jeweiligen Spielorte (Venues) wurden zusätzlich so genannte Venue Specific Team Hotels (VSTH) bereit gestellt. Die Teams sind im Regelfall einen Tag vor Ihrem Spiel in das jeweilige Venue gereist und haben dort ein VSTH bezogen. Zusätzlich wurden den Teams pro Venue 2 Trainingsplätze in der Nähe der VSTH zur Verfügung gestellt. Nach Beendigung des Spiels reisten die Teams dann wieder zurück in ihr TBC; je nach Anstoßzeit entweder noch am selben Abend oder am anderen Morgen.

Somit wurden den 32 Nationalverbänden folgende Unterkünfte zur Verfügung gestellt:

- 32 Team-Base-Camps (Hotel + Trainingsplatz)
- 36 Venue-Hotels
- 24 Venue-Trainingsplätze

Ein TBC bestand jeweils aus einer Einheit aus Teamhotel und Trainingsgelände. Das Anforderungsprofil für ein TBC wurde von der FIFA definiert und per Pflichtenheft festgeschrieben. Nachdem ein Team des WM-OK anhand dieses Pflichtenheftes ca. 200 Objekte besichtigt hatte, wurden anschließend 110 Hotels unter Vertrag genommen. Zur Auswahl der Trainingsplätze wurde analog verfahren. Schließlich wurde ein Katalog mit allen ausgewählten TBC erstellt, der den Verbänden zwecks Vorauswahl zur Verfügung gestellt wurde.

Durch vom WM-OK organisierte Besucherreisen wurde den Verbänden ermöglicht, die jeweils favorisierten TBC zu inspizieren. Somit konnte sich jeder Verband vor der eigentlichen Auswahl des Quartiers vor Ort ein genaues Bild machen

Die VSTH wurden ebenfalls vom WM-OK ausgewählt und gemäß Spielplan den Teams zugewiesen. Da pro Venue 3 Hotels verfügbar waren, konnte im Einzelfall auf besondere Wünsche der Verbände eingegangen werden.

### 3.3 Team Liaison Officer

Zur individuellen, professionellen Betreuung der 32 Nationalverbände wurde jedem Team ein **Team Liaison Officer** (TLO) zur Verfügung gestellt. Dieser TLO war sowohl in der Vorlaufphase als auch während des Turniers die Schnittstelle zwischen dem jeweiligen Verband, dem WM-OK und der FIFA. Diese Aufgabe zählte zu den Schlüsselpositionen, galt es doch neben einem optimalen Service für die Teams auf vertrauensvoller Basis auch die Interessen und Aufgaben des OK und der FIFA wahrzunehmen.

Wichtig beim Profil eines TLO war es, dass er aus dem jeweiligen Land kommt und/oder dessen Staatsangehörigkeit besitzt, um mit dessen Kultur und Gebräuchen vertraut zu sein. Probleme im Hinblick auf kulturelle Unterschiede, Gepflogenheiten und Sitten der unterschiedlichen Nationen sollten dadurch von Beginn an vermieden werden. Außerdem sollte der TLO neben der Landessprache auch die englische und deutsche Sprache beherrschen, eine intensive Fußballaffinität vorweisen können und sowohl organisatorische als auch kommunikative Fähigkeiten besitzen. Mittels dieses Anforderungsprofils erfolgte die Benennung von 32 TLO sowie 3 weiteren Ersatz-TLO, die auf Abruf bereit standen. Den Nationalverbänden wurde ihr TLO zunächst per Steckbrief vorgestellt. Der persönliche Erstkontakt fand im Dezember 2005 im Rahmen der Endrundenauslosung in Leipzig statt.

Zu den Hauptaufgaben des TLO gehörten:

- Betreuung der Teams/Delegationen bei Inspektionsreisen, Freundschaftsspielen in Deutschland und vom Tag des Eintreffens bis zum Tag der Abreise,
- Informationsaustausch zwischen den Delegationen, der FIFA und dem OK,
- Sammlung und Weitergabe von Informationen aus dem Umfeld der TBC für die Teams,
- Dolmetschen bei Meetings, Interviews, Pressekonferenzen, etc.,
- Support bei den täglichen Abläufen, z. B. Transporte aller Art, Unterstützung und Kommunikation der Trainingseinheit, medizinische Betreuung, Hotels, spieltagsrelevante Aufgaben (Verpflegung), etc.,
- Enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem WM-OK der FIFA,
- Regelmäßige Berichte an das WM-OK, dabei direkte Kommunikation über die Projektgruppe „Teamservices“.

## 4 Inszenierung für die Fans

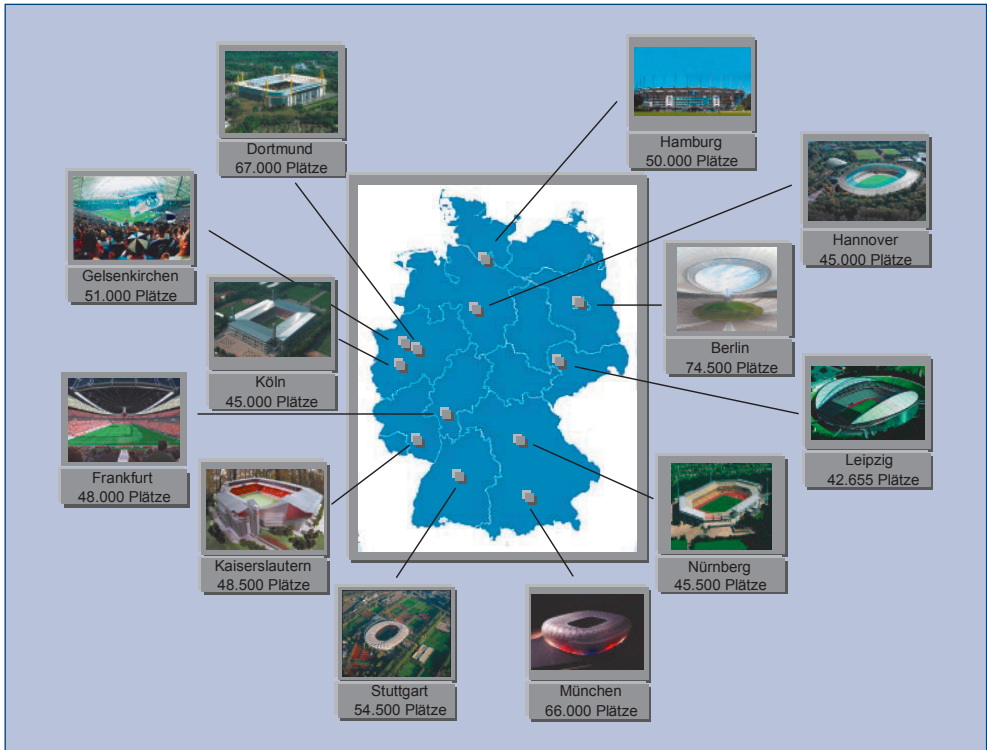


Abbildung 3: Die 12 Stadien der FIFA WM 2006; Quelle: Presseabteilung OK-FIFA WM 2006

### 4.1 Stadien

Bereits durch das Pflichtenheft der FIFA war gesichert, dass die Stadien den Fans einen hohen Komfort bieten werden. Exemplarisch sei genannt, dass ausschließlich Sitzplätze zugelassen sind und dass jeder Platz ein Einzelsitz ist, der über eine Rückenlehne mit min. 35 cm verfügen muss. Zudem wurde konsequent die Politik „zaunfrei“ umgesetzt, um den Fans einen ungetrübten Blick auf das Spielfeld zu ermöglichen. Bei der Gestaltung des Stadions (Beschilderung, Verpflegungspunkte, etc.) wurde besonderen Wert auf einen einheitlichen stadionübergreifenden Standard gelegt, um den reisenden Fans einen hohen Wiedererkennungswert zu vermitteln.

Mittels umfangreicher Beschilderungen und hilfsbereiten Volunteers wurde jedem Fan dabei eine problemlose Orientierung auf dem Stadiongelände bis zu seinem Sitzplatz ermöglicht. Umfangreiche Angebote des Public Catering schafften ein vielfältiges Angebot an Speisen und Getränken.

Für kurzweilige Unterhaltung im Vorfeld des Spiels sorgten zum einen ein Commercial Display (CD) auf dem Stadiongelände, zum anderen das multimediale Infotainment-Programm im Stadion. Auf dem CD präsentierten sich die offiziellen Sponsoren und Förderer. Auf einer Fläche von jeweils 100 m<sup>2</sup> stellten sie nicht nur ihre Produkte und Leistungen dar, sondern boten den Fans auch viele Möglichkeiten der Interaktion und Unterhaltung. Exemplarisch erwähnt sei der CD von Coca Cola: Auf einer Bühne bot ein Showmaster ein buntes Programm und die Fans wurden im Rahmen von Quizspielen, Karaoke und Ähnlichem eingebunden und auf die Bühne geholt.

**Das Infotainment Programm:** Für die anwesenden Zuschauer wurde ein umfangreiches Rahmenprogramm gestaltet, welches aus multimedialen Informations- und Unterhaltungselementen zusammengestellt wurde. Das Programm startete mit der Stadionöffnung (3 Stunden vor Anpfiff) und dauerte bis etwa eine Stunde nach Spielende. Anhand eines exakten Regieplanes, der wiederum auf dem FIFA Pre-Match Protokoll basierte, wurde der Ablauf des Infotainments minutiös ausgearbeitet und umgesetzt. Da sämtliche Stadien mit hochprofessionellen Videowänden bzw. -Würfeln und Beschallungsanlagen ausgestattet sind, bestand das Infotainment aus vielfältigen multimedialen Komponenten:

Videoscreens:

- Fußball- und eventbezogene Videos
- Live-Bilder von Zuschauern und Spielern
- Live-Übertragungen aus anderen Stadien (bei früherem Spielbeginn)
- Live-Übertragungen des aktuellen Spiels (parallel)
- Video Jingles (z. B. nach einem erzielten Tor)
- Werbespots
- Grafiken (z. B. Mannschaftsaufstellungen)
- Sonstiges (z. B. FIFA Charity Campaign)

Musik:

- Unterhaltungs- und Stimmungsmusik
- Hymnen

Moderation:

- Moderator
- Stadionsprecher

Rahmenprogramm (in Auszügen):

- Mittelkreisbanner vor dem Spiel
- Mc Donalds Cheerleaders
- Anti-Rassismus Kundgebungen

## 4.2 Fanmeilen/Public Viewing

Bereits im Vorfeld wurde klar, dass viele Fans entweder keine oder zu wenig Tickets für den Stadionbesuch bekommen können. Den insgesamt rund 3 Mio. Tickets des freien Verkaufs standen über 30 Mio. Bewerbungen gegenüber. Angesichts dieser Problematik

entstand das Konzept des Public Viewing, um auch den vielen Fans ohne Karte eine Gelegenheit zu bieten, die Spiele gemeinsam im Rahmen einer Großveranstaltung zu verfolgen, frei nach dem Motto: „Wir wollen mit der ganzen Welt feiern und die Faszination Fußball gemeinsam erleben“.

In den 12 Venues wurden zunächst Lokalitäten für die Errichtung des Public Viewing ausgesucht. Offensichtlich wurden die Dimensionen dieser Fanfeste im Vorfeld gewaltig unterschätzt, wie das Beispiel Berlin zeigt. Dort wurde zunächst ein Gelände am Spreebogen auserkoren, mit einer Kapazität von maximal 40.000 Besuchern. Man war der Meinung, dies sei völlig ausreichend. Rückblickend beweisen die Statistiken eindeutig das Gegenteil: allein zu den 12 offiziellen Fanfesten kamen insgesamt über 18 Mio. Besucher. Berlin, das die Fanmeile schließlich ans Brandenburger Tor legte, verzeichnete an einem einzigen Tag einen Besuch von 1 Mio. Fans. Begünstigt durch das dauerhaft schöne Wetter haben sich die Fanfeste zu einem überwältigen Erfolg entwickelt. Nicht zu Unrecht wurde „Fanmeile“ zum *Wort des Jahres 2006* gekürt.

### 4.3 Übertragung

Allen Fans, die nicht in den Genuss des Stadionbesuches kamen, wurde die WM multimedial aufbereitet. Insgesamt 10.800 Minuten dauerte die Live-Berichterstattung via TV und die Fernsehsignale wurden in 204 Ländern der Erde übertragen. Um den weltweit unterschiedlichen TV-Standards zu genügen, wurden die Bilder in sämtlichen Formaten produziert und verteilt; von HDTV über 16:9 und 4:3 bis zum Schwarz-Weiß Signal. Die

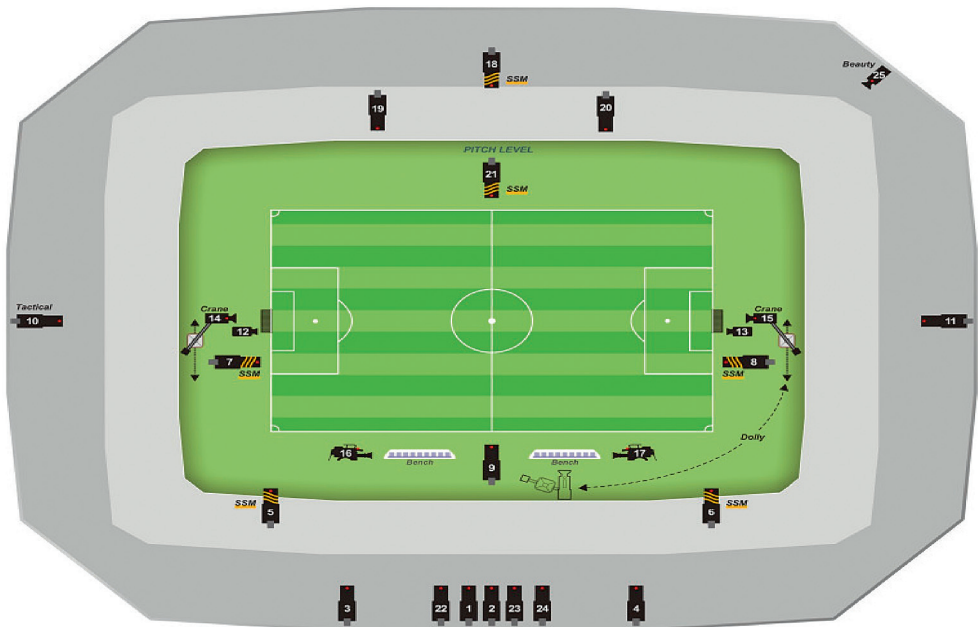


Abbildung 4: Kamerapositionen im Stadion; Quelle: Presseabteilung OK-FIFA WM

Telekom sorgte dafür, dass 20 Spiele live via UMTS auf mobile Endgeräte übertragen wurden.

Die Stadien wurden mit einer Vielzahl verschiedener Kameras bestückt, um die Spiele als regelrechtes Spektakel darzustellen. Viele verschiedene Perspektiven, Zeitlupen und Superzeitlupen ermöglichten perfekte Analysen einzelner Spielszenen. Zum Finale in Berlin waren über 30 Kameras im Einsatz, inklusive einer „Spider-Cam“, die an einem Seil gespannt und per Fernsteuerung in luftiger Nähe über den Platz bewegt wurde.

## 5 Zusammenarbeit mit den Medien

Die FIFA WM 2006 war ein Ereignis von immensem, weltweitem Interesse. Daher waren insgesamt über 21.000 Medienvertreter akkreditiert, für die im Vorfeld eigens eine separate, webbasierte Medienakkreditierung zur Verfügung gestellt wurde.

Diesen Medienvertretern, deren Berichterstattung maßgeblich zur Beurteilung des Events beitrug, sollte eine angenehme Atmosphäre mit hervorragenden Arbeitsbedingungen geboten werden. Dazu bedurfte es großzügiger Flächen mit funktionellen wie optisch ansprechenden Einrichtungen auf technisch höchstem Niveau. Die besondere Herausforderung war es, in den 12 Stadien eine möglichst einheitliche Ausstattung bei sehr unterschiedlichen Bedingungen herzustellen. Die einzelnen Medieneinrichtungen in den 12 Stadien waren jeweils:

- **Stadion Presse Zentrum (SMC):** Auf einer Fläche von 3.000–5.000 m<sup>2</sup> fanden die Journalisten an den Spieltagen und zwischen den Spielen Gelegenheit, ihre Berichte zu verfassen und in die Heimat zu senden. Neben den technischen Standards (ISDN, LAN, etc.) wurde bei der Gestaltung der SMC auch Wert auf kommunikative Elemente gelegt, z. B. großzügige Cafe- und Restaurantbereiche.
- **Medientribünen:** Dort gab es eine positionsbedingte Aufteilung der Arbeitsplätze für TV- und Radiokommentatoren, schreibende Presse sowie Tribünenfotografen (weitere Fotografenarbeitsplätze befanden sich im Innenraum nahe dem Spielfeld). Alle Pressepulte wurden mit TV-Monitoren ausgerüstet, um auch Zeitlupenaufnahmen analysieren zu können.
- **Pressekonferenzraum:** Nach den Spielen fand dort die Pressekonferenz statt, um allen Medienvertretern eine Grundversorgung an Informationen zur Verfügung zu stellen.
- **Mixed Zone:** Dies ist der Bereich, den die Spieler nach dem Spiel auf dem Weg von den Kabinen in den Mannschaftsbus durchqueren mussten. Dort fanden die Journalisten Gelegenheit zu einem Interview.

In München auf der neuen Messe wurde zudem auf einer Fläche von 40.000 m<sup>2</sup> das internationale Medienzentrum (IMC) errichtet. Dort kamen die TV-Signale aus den Stadien an und wurden in alle Welt übertragen. Zusätzlich wurde auch dort auf ca. 2000 m<sup>2</sup> ein Pressearbeitsbereich mit modernsten Arbeitsmitteln errichtet.

Neben diesen Einrichtungen wurde den Journalisten weiterer Service geboten. Exemplarisch genannt sein die zur Verfügung gestellten Netzkarten der Bahn, mit denen die

Medienvertreter während des gesamten Turnierzeitraums deutschlandweit in der ersten Klasse fahren konnten.

## 6 Vermarktung an Sponsoren

Die Sponsorenlandschaft der FIFA WM 2006 teilte sich in 2 Gruppierungen auf:

**15 offizielle FIFA-Partner:** diese Partner schlossen den Sponsorenvertrag direkt mit der FIFA. Sie zahlten eine Summe von ca. 42 Mio. € an die FIFA. Damit erwarben Sie das Recht, über einen Zeitraum von 4 Jahren bei allen FIFA Veranstaltungen präsent zu sein, hauptsächlich bei der FIFA WM der A-Nationalmannschaften 2006. Im Gegenwert erhalten diese Partner das exklusive Recht, weltweit mit den Marken der FIFA WM (Titel, Logo, Musik, Maskottchen) Werbung zu treiben. Zudem ist den Partnern eine Produktexklusivität sicher. Das bedeutet zum Beispiel, dass es im Panel der Sponsoren nur einen einzigen Automobilproduzenten gibt (Hyundai). Diese Produktexklusivität führte auch dazu, dass die WM Stadien, deren Namen an ein Unternehmen verkauft wurde, zur WM temporär umbenannt wurden. Als Beispiel sei die AOL-Arena genannt, die zur WM „FIFA-WM Stadion Hamburg“ hieß, da sich die Firma Yahoo im Panel der Sponsoren befindet. Die Stadien mussten dem WM-OK insgesamt „clean“ übergeben werden, da sich ausschließlich die Sponsoren präsentieren durften. So wurden den Sponsoren u. a. zwei Werbebanden pro Spiel für alle 64 Begegnungen überlassen. Aber auch in den diversen Stadionbereichen und auf Deko-Elementen hatten die Sponsoren Exklusivität. Auf dem Stadiongelände wurde den Partnern der oben erwähnte Commercial Display bereit gestellt. Dort bestand die Gelegenheit zur Produktpräsentation und zur direkten Kontaktaufnahme mit den Stadionbesuchern.

**6 nationale Förderer:** Im Gegensatz zu den FIFA-Partnern schlossen diese 6 Unternehmen ihre Verträge direkt mit dem WM-OK. Sie zahlten jeweils ca. 12,9 Mio. an das WM-OK. Ihr Portfolio durfte nicht mit dem Panel der FIFA Partner konkurrieren. Die exklusiven Werberechte waren auf Deutschland beschränkt und in den Stadien waren die Werbebanden zum einen kleiner und zum anderen ungünstiger platziert.

Dazu gesellten sich ca. 100 Lizenznehmer, die ein Produkt exklusiv vermarkten durften und die in Summe ca. 105 Mio. € an die FIFA zahlten. Hier sei als Beispiel der „WM-Wein“ genannt, der von einem deutschen Unternehmen in Lizenz vertrieben wurde und der exklusiv diesen Titel führen und das Logo auf dem Flaschenetikette abbilden durfte.

Einigen Sponsoren wurde zudem die Gelegenheit geboten, ihre Leistungen teilweise als „Value in Kind“ (VIK) abzugelten, quasi als eine Teilzahlung der Gebühren in Naturalien. Dies reduziert den Sponsoren nicht nur die zu zahlende Summe, sondern stellt ihnen gleichzeitig auch die Möglichkeit des Product-Placement dar. So stammte die Bekleidung sämtlicher Volunteers von adidas und sämtliche eingesetzten TV-Monitore wurden von Philips gestellt.



## 7 Erfolgsfaktoren

*Angela Merkel (Bundeskanzlerin): „Die Ausländer haben uns nicht zugetraut, dass wir länger als eine Stunde fröhlich sein können.“*

Die FIFA WM war unbestritten auf allen Ebenen ein voller Erfolg. Neben den oben erwähnten finanziellen Erfolgen war es vor Allem die positive Außendarstellung, mit der sich Deutschland der ganzen Welt präsentierte. Es wurde nicht nur nahezu perfekt organisiert, sondern auch das WM-Motto „die Welt zu Gast bei Freunden“ wurde eindrucksvoll umgesetzt.

Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren? Zunächst fielen die folgenden zwei **nicht planbaren** Faktoren ins Gewicht und förderten alle organisatorischen Maßnahmen äußerst positiv:

- Das herrlich sommerliche Wetter während des gesamten Turnierverlaufes. Es förderte insbesondere die ausgelassene Stimmung in den Stadien und auf den Fanfesten unter freiem Himmel. Die Besucherzahlen auf allen Plätzen des Public Viewing explodierten in ungeahnte Höhen.
- Das hervorragende, mitreißende Auftreten der deutschen Nationalmannschaft, welches sich auf die riesige Fangemeinde des Gastgeberlandes übertrug und bundesweit eine unbeschreibliche Euphoriewelle in Gang setzte.

*Horst Köhler (Bundespräsident): „Ich finde gut, dass ich nicht mehr der einzige bin mit einer Flagge am Auto.“*

Weitere (planbare) Erfolgsfaktoren lassen sich wie folgt identifizieren:

- **Die Organisationsstruktur des WM-OK:** das Organisationskomitee glich in seinem Aufbau einem modernen Industriebetrieb, denn es war eine Matrix-Organisation mit 3 Präsidialbereichen unter der Leitung der Vizepräsidenten und darunter gegliederten Fachabteilungen. Diese Organisationsform hat sich als sehr effizient und leistungsfähig herausgestellt, da die Spezialisten zwar in den Fachabteilungen verankert waren, aber immer das „große Ganze“ durch die Vizepräsidenten im Auge behalten wurde. Somit konnte in der Zentrale in Frankfurt am Main gemeinschaftlich zielgerichtet geplant und organisiert werden.
- **Die OK-Außenstellen (OK-A):** zwei Jahre vor Turnierbeginn wurde in allen 12 Spielorten eine Außenstelle installiert, die bis nach dem Turnier die Operation im Venue unterstützte. Die OK-A saßen dicht an den Stadien und sorgten dafür, dass die zentral verfassten Planungen und Konzepte jeweils lokal umgesetzt wurden.
- **Die Stadien:** moderne, komfortable und sichere Arenen, zudem mit Dekoration und Aufmachung hervorragend präpariert, luden die Fans ein und bildeten die Basis für 64 fantastische Live-Events.
- **Das Ticket- System:** der gesamte Bereich des Ticketing stand vor der WM massiv in der öffentlichen Kritik. Tatsächlich hatten wir nicht nur 64 ausverkaufte, sondern auch komplett besetzte (somit stimmungsvolle) Stadien. Ein Garant dafür waren die Optionstickets, die sich als absoluter Volltreffer erwiesen. Das System der Optionstickets,

mit Vorabzahlung des Interessenten und als billige Darlehensbeschaffungsmaßnahme verunglimpft, war der Schlüssel für tatsächlich ausverkaufte Spiele gewesen.

- **Der FIFA Confederations Cup 2005:** Durch diese „Mini-WM“, die ein Jahr vor der WM in 5 der 12 Stadien stattfand, hatte das WM-OK die Gelegenheit zur Generalprobe.
- **Das Team des WM-OK:** eine gleichsam hoch motivierte wie hoch qualifizierte Mannschaft investierte Herz und Verstand in die Vorbereitung, Planung und Durchführung dieses Events.
- **Die Volunteers:** rund 15.000 freiwillige Helfer, ohne deren Mitarbeit es nicht funktioniert hätte, bildeten das organisatorische Rückrat dieser WM. Obwohl es keine monetären Anreize gab, legten sie sich ins Zeug. Die Gruppe war insgesamt sehr heterogen, von 18 bis (fast) 80, vom Schüler und Studenten über den Juristen bis zum rüstigen Pensionär. An jedem Stadion gab es ein Volunteercenter als organisatorisches Zentrum, als Ausgangspunkt einer gelebten Volunteerkultur, die im Wesentlichen von Kommunikation, Erfahrungsaustausch und Gemeinschaftlichkeit geprägt wurde.

Wolfgang Niersbach, Vizepräsident des WM-OK, brachte die Erfolgsformel dieser WM wie folgt auf den Punkt: „*es war der Gleichklang von Organisation und Emotion*“.

## Literatur

*OK-FIFA WM 2006:* Media Guide FIFA WM 2006, Frankfurt 2006

*OK-FIFA WM 2006:* WM kompakt, Frankfurt 2006

*OK-FIFA WM 2006:* News Nr. 15 08/06, Frankfurt 2006

*OK-FIFA WM 2006:* Sommernachtstraum 2006, Frankfurt 2006

*OK-FIFA WM 2006:* Abschluss-Dokumentation, Frankfurt 2006

*Financial Times Deutschland:* Das Geld zu Gast bei Freunden, Düsseldorf 2006

*Bundesministerium des Inneren, Stab WM 2006:* Fußball-WM 2006 Abschlussbericht der Bundesregierung, Berlin 2006

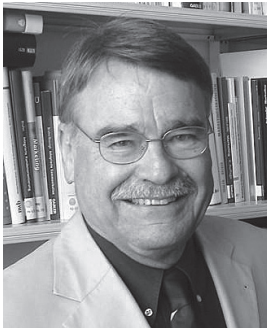
*www.dfb.de:* News vom 08.06.2007, Frankfurt 2007

# Kapitel 2

## Grundlagen des Sport-Marketings

# 2.1

## Die duale Struktur des Sportmarktes



Arnold Hermanns  
Florian Riedmüller

### Inhalt

1 Sport und Markt – Verständnis und Verknüpfung . . . . .	41
2 Dualer Aufbau des Sportmarktes . . . . .	42
3 Sportlermarkt: Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum . . . . .	44
3.1 Motive für sportliche Betätigungen . . . . .	45
3.2 Nachfrage nach Übungsangeboten, Training und Wettkämpfen . . . . .	47
3.3 Struktur und Entwicklungen auf Seiten der Anbieter . . . . .	48
4 Zuschauermarkt: Markt für Rezeption von Sportinhalten . . . . .	52
4.1 Motive für die Rezeption von Sportinhalten . . . . .	53
4.2 Nachfrage nach Sportveranstaltungen und -übertragungen . . . . .	54
4.3 Struktur und Entwicklungen auf Seiten der Anbieter . . . . .	58
5 Sport als Plattform für Folge- und Nachbarmärkte . . . . .	59
5.1 Vermarktung von Rechten in Folgemärkten . . . . .	60
5.2 Vermarktung von Inhalten in Nachbarmärkten . . . . .	62
6 Fazit . . . . .	63
Literatur . . . . .	63

# 1 Sport und Markt – Verständnis und Verknüpfung

Der Sportmarkt ist durch die vielseitigen Sichtweisen und Verständnisse der Konstrukte Sport und Markt nur sehr schwierig zu definieren und abzugrenzen (Freyer 2003, S. 65; Schubert 2005, S. 244). Ist das Samsung-Handy mit der „mi-coach“ Software von adidas ein Kommunikations- oder Sportprodukt? Ist der Zuschauer am Trainingsgelände eines Fußball-Bundesligisten Konsument des Sportmarktes? Ist Werbung mit Assoziationen zu Sportveranstaltungen Sportwerbung (z. B. „Vier-Chancen-Tournee“ von Mediamarkt)? Um eine Klärung dieser Fragen zu ermöglichen und gleichzeitig ein einheitliches Verständnis des Sportmarktes aus Sicht des Marketing für die weiteren Ausführungen zu schaffen, ist eine Annäherung über die beiden semantischen Teilkomponenten notwendig.

**Der Begriff Sport** stammt aus dem lateinischen „disportare“ und bedeutet wörtlich übersetzt: sich zerstreuen. Nach einer leistungs- und wertneutralen Definition besteht Sport „in der Schaffung von willkürlichen Hindernissen, Problemen oder Konflikten, die überwiegend mit körperlichen Mitteln gelöst werden, wobei sich die Beteiligten darüber verständigen, welche Lösungswege erlaubt oder nicht erlaubt sein sollen“ (Volkamer 1984, S. 196). Die körperlichen Mittel basieren meist auf hoch entwickelten motorischen Eigenschaften, deren Grundlagen allerdings grundlegenden **bewegungstechnischen Charakter** haben: Geschwindigkeit, Geschicklichkeit, Gleichgewicht, Genauigkeit, Stärke und Ausdauer. Die populärsten Sportarten (z. B. Fußball, Basketball oder Laufen/Joggen) beziehen sich auf Fähigkeiten, die in ihrer Grundstruktur nahezu jeder beherrscht: schießen, werfen, fangen oder laufen. Je nach Leistungsstufe kann der Sport darauf aufbauend in Breiten-, Freizeit-, Leistungs- und Spitzensport unterteilt werden. Weitere Kategorisierungsmöglichkeiten können nach den Sportgeräten, Teilnehmerzahlen, klimatischen Verhältnissen oder Imagewerten getroffen werden (siehe hierzu die Aufstellung bei Riedmüller 2003, S. 56).

Der **Markt** als konstitutives Element der Wirtschaftstheorie wird als Prozess verstanden, in dem Anbieter und Nachfrager – eingebettet in einen Wettbewerbsprozess – Leistungen austauschen. Aus der Perspektive des Marketing wird hier im Besonderen auf die Anzahl und Zusammensetzung jener Nachfrager abgestellt, die in der Vergangenheit ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung erworben haben. Zur Strukturierung und Abgrenzung eines Marktes werden empirisch erhobene **Wahrnehmungen der Eigenschaften** von Produkten/Dienstleistungen sowie die Präferenzen der Nachfrager innerhalb dieses relevanten Sets analysiert (Bauer 2001, S. 1034f.). Je leichter sich ein Produkt (bzw. eine Dienstleistung) durch ein anderes ersetzen lässt, um so eher gehören sie beide zu einem gemeinsamen Markt.

Überträgt man diesen Ansatz auf den **Sportmarkt**, so gehören dazu alle Leistungen, die von verschiedenen Anbietern bezogen werden, um Sport aktiv oder passiv ausüben zu können. Zu diesen Angeboten können unter anderem Sportartikel, Sportgeräte, Trainingsstunden, Turnierstartplätze, Sporternährung, Eintrittskarten zu Wettkämpfen oder Fanartikel zählen. Die Verwendung des jeweiligen Angebots muss dabei in einem

unmittelbaren Bezug zum Sport stehen: Ein Laufschuh kann beispielsweise nur dann dem Sportmarkt zugerechnet werden, wenn er auch zum Sport getragen wird. Eine Unterscheidung, der von der Sportartikelindustrie inzwischen z. B. durch die gezielte Differenzierung in authentische Laufschuhe und lifestyle-orientierte Sneaker-Angebote Rechnung getragen wird.

Der Hinweis auf den unmittelbaren Sport-Bezug ist auch wichtig, um die Kern- und Folgemärkte des Sports von den Marketingansätzen zu unterscheiden, in denen Sport als rein thematischer Aufhänger genutzt wird, um Marketing mit Sport zu betreiben. Während **Marketing im Sport** sich auf die Bedürfnisbefriedigung aktiver und passiver Sportler bezieht, umfasst **Marketing mit Sport** die Nutzung kommunikativer Inhalte des Sports durch Dritte, wie sie vor allem in der Sport-Werbung oder bei der Durchführung von Marketing-Events gefunden werden können. Sport wird hierbei von zumeist sportfremden Unternehmen als Hilfsmedium genutzt, um durch die positiv belegten Imagewerte des Sports branchenfremde Produkte bzw. Dienstleistungen besser verkaufen zu können. Solange dabei kein partnerschaftlicher Bezug zu einem im Sport-Markt tätigen Anbieter besteht und ein Ansatz im Sinne des **Ambush-Marketing** verfolgt wird, muss man von einem Nachbarmarkt des Sports sprechen, der nicht unmittelbar in die Wertschöpfungskette eingebunden ist (siehe hierzu auch Abschnitt 5).

## 2 Dualer Aufbau des Sportmarktes

Um die extreme Heterogenität im Sport durch öffentlich organisierte Bereiche, privatwirtschaftliche Strukturen und unterschiedlichste Sportarten zu strukturieren, bietet sich zunächst eine Orientierung anhand der wichtigsten Marktteilnehmer an: Den Konsumenten. Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen stößt man hier auf die Besonderheit, dass sich die Nachfrage nach Sport sowohl in einem aktiven, als auch in einem passiven Konsum äußern kann. Aus dem Wunsch nach einer **aktiven Ausübung von Sportarten** entsteht eine Nachfrage nach Angeboten, die einen unmittelbaren Zusammenhang mit der physischen Aktivität aufweisen. Als zweiter Auslöser ist das Interesse einer **passiven Partizipation** an physischen Aktivitäten Dritter zu sehen, unter dem man das Zusehen beim Sport vor Ort oder via medialer Übertragung zusammenfassen kann.

Den Konsumenten in diesen beiden Bereichen können entsprechend ihrer physischen Beteiligung am sportlichen Ablauf Leistungs- bzw. Publikumspositionen zugeschrieben werden, aus denen sich unterschiedliche Motive und Nachfrageverhalten ableiten lassen. *Shamir/Ruskin* konnten in einer empirischen Untersuchung dazu feststellen, daß die Motive für den aktiven und passiven Konsum von Sport grundsätzlich zu unterscheiden sind (*Shamir/Ruskin* 1984, S. 9). Im Sinne einer nachfrageorientierten Marktdifferenzierung kann der Kernmarkt des Sports daher in einen **Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum** (Sportlermarkt) und einen **Markt für passiven Sportkonsum** (Zuschauermarkt) aufgeteilt werden. Während Trainingseinheiten alleine für aktive Sportler konzipiert sind und Sportreportagen für Zuschauer ausgestrahlt werden, treffen bei Sportveranstaltungen beide Konsumentengruppen unmittelbar aufeinander. Doch auch bei diesem Miteinan-

der wird jede Nachfragergruppe durch ihre jeweiligen Antriebskräfte geprägt, die sich teilweise auch widersprechen können. So legen Leichtathleten in den technischen Disziplinen z. B. Wert darauf, dass sie sich zwischen den einzelnen Versuchen regenerieren und neu konzentrieren können. Zuschauer hingegen möchten einen transparenten und flüssigen Leichtathletik-Wettkampf verfolgen, der möglichst wenige Leerphasen enthält. Ein Spannungsverhältnis, in dem sich Veranstalter bei der Festlegung der einzelnen Startzeiten der Wettbewerbe jedes Mal aufs Neue zu Gunsten der Athleten- oder der Zuschauerperspektive entscheiden müssen.

Natürlich stellt der Sportlermarkt eine **Ausgangsbasis** für den Zuschauermarkt dar: keine Leistung – keine Fans! Da aber nicht jedwede sportliche Leistung auf den Zuschauermarkt abzielt, empfiehlt es sich zur Marktabgrenzung neben der Nachfragerspezifikation noch eine zweite Dimension heranzuziehen: **Das sportliche Leistungsniveau**. Die gängige Segmentierung in Breiten-, Freizeit-, Leistungs- und Spitzensport bietet sich zur Unterscheidung der Sportler- und Zuschauerorientierung an. Auch wenn mehrfach kritisiert wurde, dass die Übergänge des Leistungsniveaus zwischen den einzelnen Segmenten fließend seien, kann bei einer näheren Betrachtung von leistungsbegleitenden Parametern eine klare Zuordnung getroffen werden. **Breiten- und Freizeitsport** orientieren sich an den Bedürfnissen der Sportler und werden durch eine **geringe Erwerbs- und Außenorientierung** der Aktiven gekennzeichnet. **Leistungs- und Spitzensport** finden auf einem höheren technischen Niveau statt und werden für Absatzpartner ausgerichtet, um aus den dabei erzielten Einnahmen das Trainingsumfeld für die jeweilige Sportart weiter optimieren zu können. Der Zuschauermarkt beschränkt sich daher auf eine Weitervermarktung von sportlichen Leistungen für den Bereich des **Leistungs- und Spitzensports** (siehe Abbildung 1).

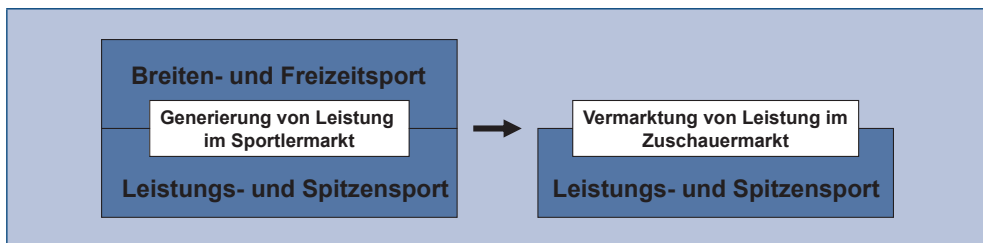


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Sportler- und Zuschauermarkt

Für eine systematische Analyse des mehrstufigen Sportmarktes bietet es sich daher an, zunächst den Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum mit dem Leistungsspektrum vom Breiten- bis zum Spitzensport zu betrachten. In einem zweiten Schritt werden dann die Segmente des Leistungs- und Spitzensports bezüglich ihres weiterführenden Absatzpotentials auf dem Markt für passiven Sportkonsum eingehender analysiert.

### 3 Sportlermarkt: Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum

Betrachtet man die Nachfrage nach bewegungsaktivem Sport aus dem Blickwinkel der gesellschaftlichen Diskussion in Deutschland, so hat man es mit einer äußerst **undurchsichtigen Marktsituation** zu tun: Auf der einen Seite stehen Schreckensmeldungen von einer überalternden Gesellschaft, antriebsschwachen Jugendlichen und mangelndem Nachwuchs bei der ehrenamtlichen Sportbetreuung. Auf der anderen Seite werden Kampagnen wie „Deutschland bewegt sich“ gefeiert, spezielle Fitnessstudios für Jugendliche, Frauen, Senioren und weitere differenzierte Zielgruppen eröffnet sowie Rekordumsätze in der Sportartikelindustrie gemeldet. Die Wahrheit liegt wie sehr häufig in der Mitte: Die ehemals gültige „40-20-40-Formel“ für die Unterteilung der Gesellschaft in regelmäßig aktive Sportler, gelegentlich aktive Sportler und nicht aktive Einwohner hat sich zu einem **35-35-30 Verhältnis** gewandelt. Damit hat sich ein hoher Anteil aus dem Leistungs- und Spitzensport verabschiedet; gleichzeitig ist aber ein noch höherer Prozentsatz in den gelegentlichen Sport eingestiegen. Eine Zahl, die sich quantitativ im Rahmen des organisierten Sports in Deutschland bei **27 Millionen Vereinsmitgliedern** und **5 Millionen Mitgliedern in Fitnessstudios** wieder finden lässt (DOSB 2007, S. 3/DSSV 2006).

Die 35 % regelmäßigen Sportler und 35 % gelegentlich aktiven Sportler in der Gesamtbevölkerung finden sich neben den organisierten Sportangeboten in Vereinen und Studios auch vermehrt im Bereich des **informell betriebenen Breitensports** wieder, wo sie sich zwanglos zum Radfahren und Schwimmen verabreden oder auch alleine das Training für einen 10 Kilometer-Volkslauf absolvieren. 71 % der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren geht zumindest ab und zu zum Schwimmen, 60,1 % zum Wandern, 29,4 % zum Joggen/Laufen und 20,4 % zum Walking, dem Senkrechtstarter der letzten Jahre (siehe auch Abbildung 2). Marktzahlen die gar nicht zu einer angeblich so lethargisch-passiven Fernseh- und Internetgesellschaft passen.

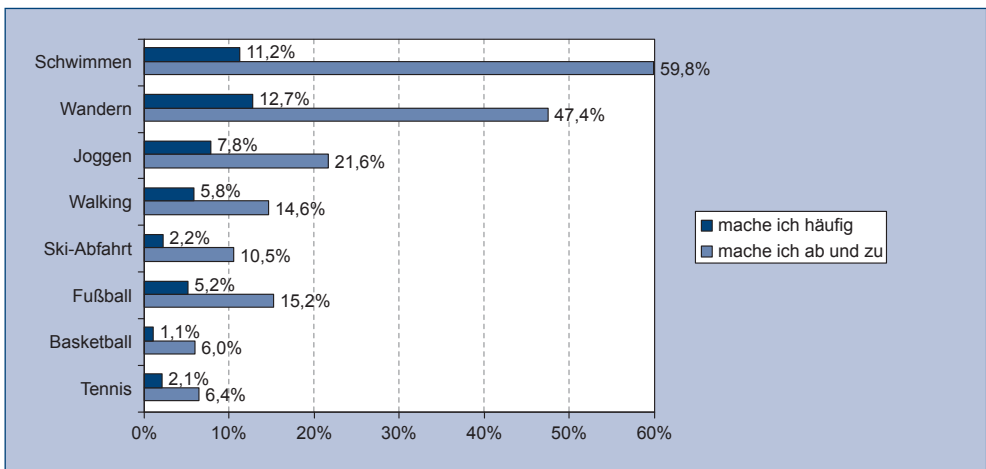


Abbildung 2: Nachfrage nach bewegungsaktivem Sport in ausgewählten Sportarten

Quelle: Sportfive 2006, S. 169f.



### 3.1 Motive für sportliche Betätigungen

„Sport ist Gesund“, „Sport macht Spaß“, „Sport hält Fit“. Hinter diesen plakativen Beschreibungen für die positiven Auswirkungen von bewegungsaktivem Sport versteckt sich eine Vielzahl von Motivationsfaktoren, die jeden Einzelnen dazu ermuntern, sich aktiv zu bewegen. Die Zusammensetzung der verschiedenen Antriebskräfte ist den Sportlern dabei vielfach nicht bewusst. Durch eine Faktorenanalyse einzelner Motive und deren Zusammenspiel bei den unterschiedlichen Arten der Sportausübung können sie aber extrahiert und in konkrete Indikatoren überführt werden (Riedmüller 2003, S. 181).

In der Literatur lassen sich vielfältige Auflistungen von Motivationsfaktoren zum bewegungsaktiven Sportkonsum finden, die auf Basis von drei unabhängigen Strukturanalysen zu den folgenden sieben Hauptfaktoren zusammenfasst werden können:

- **Wohlbefinden/Entspannung:** Körperliche Bewegung ohne außerordentlich hohe Belastung wird von den meisten Menschen positiv wahrgenommen. Sport trägt dazu bei, dass der Körper aktiv erlebt wird. Wellness und Genuss stehen im Vordergrund.
- **Gesundheitserhaltung/Prävention:** Ein besserer Gesundheitszustand steht exemplarisch für eine höhere Lebensqualität. Durch Sport kann Gesundheit gefördert oder im Rahmen von Rehabilitationsmaßnahmen auch wieder hergestellt werden.
- **Erlebnis/Abwechslung:** Sport als Freizeitbeschäftigung lenkt von der Arbeit oder sonstigen Stressfaktoren ab. Durch Sport nimmt man die eigene Leistungsfähigkeit wahr. Bewegungserfahrungen machen Spaß und Freude.
- **Interaktion/Kommunikation:** Sport ist eine Plattform für gemeinsame Aktivität, bei der private Freundschaften entstehen. Gemeinschaft wird erlebt und kommunikative Grenzen werden überwunden. Gemeinsamer Sport kann auch geschäftliche Kontakte unterstützen.
- **Selbstverwirklichung:** Erfolge im Sport steigern das Selbstbewusstsein. Ein trainierter Körper wird als Symbol für Erfolg wahrgenommen und unterstützt ein jugendliches Erscheinungsbild. Auch das Selbstbild wird durch eigene Körperwahrnehmung gesteigert.
- **Leistungsorientierung:** Die Kondition und Koordination werden durch regelmäßiges Training verbessert. Sport fördert neben der körperlichen auch die geistige Leistungsfähigkeit. Ergebnisse in Wettkämpfen zeigen den aktuellen Leistungsstand auf.
- **Monetäre Erträge:** Sport kann ab einem bestimmten Leistungsniveau auch monetären Erfolg bringen. Zu den Einnahmen aus Sieg- und Antrittsprämien kommen bei einer entsprechenden Außenorientierung auch vielfältige Erträge aus dem Zuschauermarkt hinzu (Freyer 2003, S. 191; Hermanns/Riedmüller 2001, S. 41; Trillitzsch 2004).

Entsprechend der Ausprägung dieser sieben Motivationsfaktoren suchen sich Nachfrager Sportangebote, die Ihnen den jeweilig erwarteten Nutzen bringen können. Als Entscheidungskriterium wird hier zum einen die **Leistungsstufe** herangezogen, die durch das aktive Ausüben einer Sportart erreicht werden soll: Nachfrager, die einen hohen Wert auf Wohlbefinden/Entspannung, Gesundheitserhaltung/Prävention und Interaktion/Kommunikation legen, werden tendenziell Angebote des **Breiten- und Freizeitsports** annehmen (Klein 2005, S. 334). Sie möchten durch ihr ein- bis zweimaliges Training pro Woche in Form bleiben und gemeinsam mit Freunden oder Bekannten einen erholsamen

Ausgleich zum Berufsalltag finden. Nachfrager, bei denen Selbstverwirklichung, Leistungsorientierung und Erlebnis/Abwechslung eine große Rolle spielen, sind im Bereich des **Leistungssports** zu finden. Sie trainieren mehrmals pro Woche und nehmen am Wochenende an Wettkämpfen zum Leistungsvergleich teil. Sportler, bei denen auch noch ein Interesse an monetären Erträgen zu den bereits vorhandenen Motivationsfaktoren des Leistungssports hinzukommt, wechseln in den Bereich des **Spitzensports**, in dem der laufende Leistungsvergleich in internationalen Ranglisten im Mittelpunkt der professionellen Sportausübung steht. Das Zusammenspiel der Motivationsstrukturen unterliegt dabei einem natürlichen Entwicklungsprozess, der durch die Lebenssituation und die äußeren Einflüsse geprägt wird. Kinder entdecken z. B. verschiedene Sportarten zunächst im Bereich des Freizeitsports, vertiefen dann als Jugendliche vielfach eine spezielle Disziplin als Leistungssport und wechseln mit dem Eintritt in das Berufsleben wieder in den zeitlich flexibleren Breitensport.

Die verschiedenen Motivationsfaktoren für bewegungsaktiven Sport können ebenfalls entscheidend für die Wahl einer **speziellen Sportart** sein. Interaktion/Kommunikation und Erlebnis/Abwechslung sind vor allem in Mannschaftssportarten zu finden, bei denen gemeinsam auf ein bestimmtes Ziel hingearbeitet wird. Wohlbefinden/Entspannung und Gesundheitserhaltung/Prävention können hingegen besser in gesundheitsorientierten Kursangeboten wie Yoga oder Pilates von Sportvereinen und Fitnessstudios erfahren werden. Da auch hier ein Zusammenhang der Motivationsfaktoren für eine bestimmte Sportart und der Lebenssituation besteht, können den Sportarten verschiedene Profile

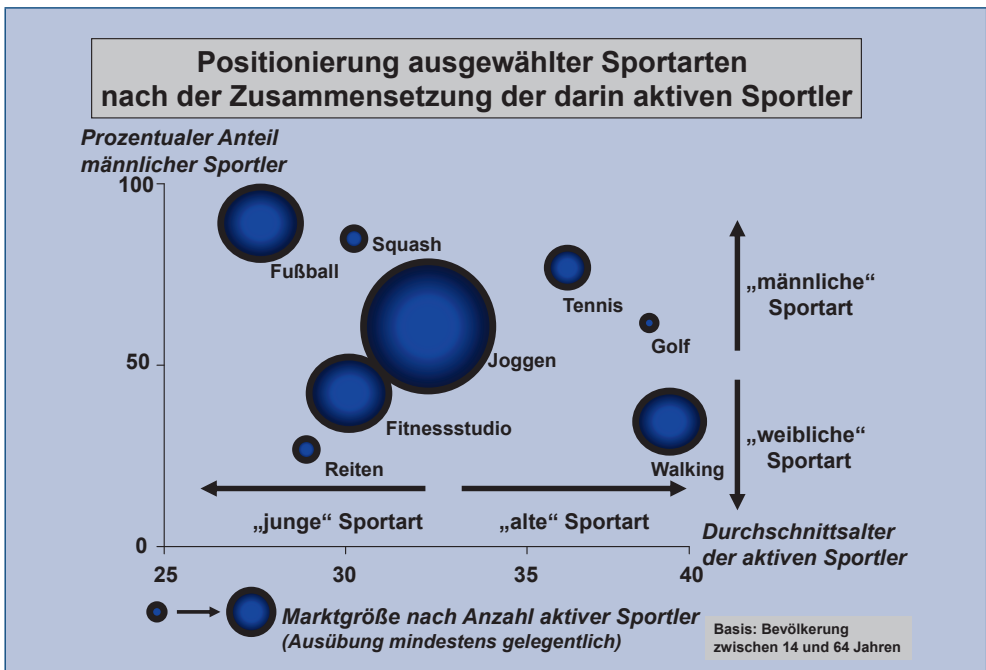


Abbildung 3: Profil der Sportler-Zusammensetzung in ausgewählten Sportarten

Quelle: TDWI 2008 (eigene Berechnung)

entsprechend der Image- und Nachfragereigenschaften zugeschrieben werden. So zieht z. B. Fußball als dynamische, aggressive und schnelle Mannschaftssportart vorwiegend junge und männliche Sportler an, die nach Erlebnis, Interaktion und Leistungsorientierung streben. Golf hingegen ist als ruhige, exklusive und seriöse Sportart vor allem für Manager interessant, bei denen Entspannung, Abwechslung und Selbstverwirklichung die treibenden Kräfte für die Ausübung sportlicher Aktivitäten sind (*Hackfort/Schlattmann* 2001, S.99 ff.). Entsprechend unterschiedlich fallen die demographischen Profile dieser und weiterer Sportarten aus: Die 7,8 Millionen Fußballer in Deutschland sind zu 89% männlich und im Durchschnitt 28,4 Jahre alt, während die knapp 1 Million Golfspieler zu 59% männlich sind und ein durchschnittliches Alter von 41,4 Jahren haben. Reiten praktizieren vor allem junge weibliche Kunden mit einem Durchschnittsalter von 30 Jahren, während Walking ebenfalls vorwiegend weibliche Kunden anspricht; hier allerdings mit einem Durchschnittsalter von 42 Jahren (*TDWI* 2008). Eine Aufstellung dieser und weiterer Sportart-Profile anhand der Marktdaten von 2007 können der Abbildung 3 entnommen werden.

### 3.2 Nachfrage nach Übungsangeboten, Training und Wettkämpfen

Im Mittelpunkt des bewegungsaktiven Sportkonsums steht die Nachfrage nach Bewegungsangeboten, die in Form von personenbezogenen Dienstleistungen erbracht werden:

- **Übungsangebote** konzentrieren sich auf das Bereitstellen von Sportstätten und Sportgeräten, um den Aktiven die Gelegenheit der individuellen Ausübung einer Sportart unter Anleitung zu ermöglichen.
- **Trainingsangebote** beziehen gegenüber dem reinen Üben die Steigerung von Leistungsfähigkeiten in bestimmten Bereichen mit ein. Auch das Erlernen einer neuen Sportart, oder die Weiterbildung zum Trainer gehören zu dieser Art der Leistungsförderung.
- **Wettkämpfe** bieten die Möglichkeit eines Leistungsvergleichs mit Kontrahenten im Rahmen eines organisatorisch gestalteten Umfelds.
- **Zusatzangebote** umfassen Reisen zu Wettkämpfen, Trainingslager oder die Erstellung von Ernährungsplänen und bieten dem Sportler Serviceleistungen, die in einem direkten Zusammenhang mit Übung, Training oder Wettkampf stehen können.

Während im Bereich des Breiten- und Freizeitsports vor allem Übungsangebote nachgefragt werden, verlagert sich die Nachfrage mit steigendem Leistungsbewusstsein der Sportler zunehmend in Richtung Training und Wettkampf. Im Bereich des Spitzensports kann die Nachfrage nach Training als „Mittel zum Zweck“ gesehen werden: Das Interesse des professionellen Sportler richtet sich nicht auf die Teilnahme an einem Wettbewerb, sondern auf ein möglichst erfolgreiches Abschneiden bei diesem und erfordert zwangsläufig einen optimalen Trainingszustand. Neben dem vereins- und verbandsorganisierten Sport haben sich hierbei in den letzten Jahren auch privatwirtschaftlich organisierte Trainings- und Zusatzangebote etabliert, die auf spezielle Sportarten zugeschnittene Programme konzipieren und vermarkten (siehe z. B. Athletes Performance für Leichtathleten und Teamportler in den USA oder Sportscoach-Online für Triathleten in Europa).

Die Anforderungen der Nachfrager an bewegungsaktive Dienstleistungsangebote konzentrieren sich auf Trainer, Sportanlagen, Leistungsumfeld und das Preis-Leistungsverhältnis (Kähler 2005, S. 3). Vom **Trainer** wird ein kompetentes und engagiertes Auftreten erwartet. Als zentrale Bezugsperson der persönlich vermittelten Trainingsinhalte ist er für die Zusammenstellung von Technik-, Taktik-, Koordinations- und Konditionselementen der jeweiligen Sportart verantwortlich. Durch Übungsleiter- und Trainerlizenzen vergeben die verschiedenen Sportverbände Zertifikate, in denen das Potential der Leistungsfähigkeit bestätigt wird. Die tatsächliche Qualität zeigt sich dann im individuellen Zusammenspiel des Trainers mit den jeweils zu betreuenden Sportlern. Die **Sportanlagen** werden als zweiter Qualitätsanker für die Beurteilung von Leistungsangeboten im Sport herangezogen. Während Angebote des Breitensports vielfach noch in renovierungsbedürftigen Schulturnhallen stattfinden, signalisieren Fitnessstudios oder speziell für den Freizeitsport entwickelte Sporthallen oder Freizeitbäder ein hochwertigeres Angebot. Auch die Ausstattung der Sportanlage mit Geräten, flexiblen Raumteilern und Sanitäranlagen reicht in der Sportpraxis von antik bis futuristisch. Organisatorisch strukturiert werden die Potentiale der Trainer und Sportanlagen durch das **Leistungsumfeld**, in dem die Prozesse rund um den bewegungsaktiven Sport zeitlich und räumlich koordiniert werden. In Abhängigkeit von der Organisationsform der Anbieter und den damit verbundenen Zielsetzungen (siehe den folgenden Abschnitt) werden Kapazitätspläne für die Trainer und Belegungspläne für die Sportanlagen erstellt, das Budget auf die jeweiligen Kostenträger verteilt, sportartübergreifende Aktivitäten geplant und die Abstimmung mit den Landessport- und Spitzensportverbänden vorgenommen. Das **Preis-Leistungsverhältnis** zeigt schließlich den wahrgenommenen Wert des bewegungsaktiven Leistungsangebots aus Sicht der Sportler an. Die Einführung von flexiblen Mitgliedsbeiträgen in Form von festen und variablen Preis- und Leistungsbausteinen kann hier dem Trend einer zunehmenden Individualisierung im Rahmen der allgemeinen Sportentwicklung entsprechen. Die vier zentralen Qualitätsindikatoren für bewegungsaktive Sportangebote sind in Abbildung 4 noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Neben den organisierten Sport-Leistungsangeboten gibt es auch Sportarten, die individuell im öffentlichen Raum betrieben werden und ohne Trainer und Sportanlagen auskommen: Laufen, Inline-Skating oder Triathlon kann im Bereich des Breiten- und Freizeitsports unabhängig von jeglicher Infrastruktur stattfinden. Die Sportart definiert lediglich die Bewegungsform und sorgt damit für die Idee einer sportlichen Aktivität, aus der in einem fortgeschrittenen Stadium wiederum eine Nachfrage nach Dienstleistungen oder Sportprodukten entstehen kann.

### 3.3 Struktur und Entwicklungen auf Seiten der Anbieter

Die Anbieter von personenbezogenen Dienstleistungen im Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum setzen sich aus einer Vielzahl unterschiedlichster Akteure zusammen. Neben der intermediären Unterteilung in staatliche Institutionen, private Organisationen und Unternehmen bietet sich für eine Betrachtung aus Sicht des Marketing eine Differenzierung nach der **unterschiedlichen Zielorientierung der Anbieter** an. Bedarfsdeckung und Überschussorientierung der (halb-)staatlichen oder gemeinnützigen Organisationen

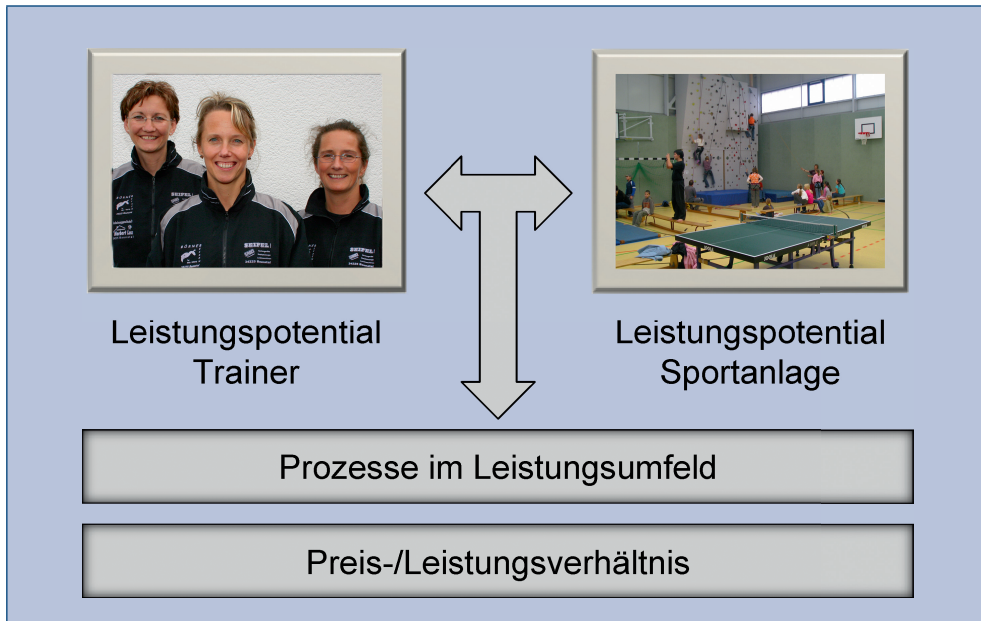


Abbildung 4: Qualitätsindikatoren für bewegungsaktive Sport-Leistungsangebote  
Quelle Bildmaterial: gcg-baunatal

und Gewinnorientierung der kommerziellen Unternehmen lassen die Sportanbieter in zwei Gruppen unterteilen (Klein 2005, S. 331).

**Non-Profit-Organisationen** im Sport bestehen im Wesentlichen aus dem gemeinnützigen Zusammenschluss von Personen in **Sportvereinen**. Die Mitglieder der Vereine organisieren sich auf der Basis von freiwilligen Mitgliedschaften und schaffen ein Angebot für die eigene Sportgemeinschaft. Die Inanspruchnahme sportlicher Angebote durch aktive Mitglieder wird durch passive Mitglieder gestützt und mit finanziert. Weiterhin findet oftmals auch zwischen jugendlichen und erwachsenen Mitgliedern sowie zwischen Trainingsangeboten für Breitensportler und Leistungssportler ein Kostenausgleich statt, der die Ziele des Gesamtvereins fördert und für die Solidargemeinschaft prägend ist. Etwa 27 Millionen Personen sind in Deutschland in ca. 91.000 Vereinen organisiert (DOSB 2007, S. 3). Die Sportvereine sind dabei eine sehr heterogene Gruppe und reichen von einem sportartspezifischen Zusammenschluss von 11 Fußballspielern bis zu einem sportartübergreifenden Großverein mit über 1.000 aktiven und passiven Mitgliedern. In einer 2005 durchgeführten Clusteranalyse im Rahmen einer deutschlandweiten Vereinserhebung konnten fünf typische Vereinsarten analysiert werden, die sich bezüglich ihrer Mitgliederzahl, Sparten und Beitragsstruktur signifikant unterscheiden (siehe Abbildung 5). Knapp zwei Drittel aller Vereine sind Ein- und Wenigspartenvereine, deren monatliche Beiträge je nach Sportart zwischen 5 EURO (z.B. Kegeln) und 150 EURO (z.B. Motoryacht) liegen. Ein Fünftel der Vereine sind mittelgroße Mehrspartenvereine und 16% sind Großvereine. Bei einem Vergleich der Zukunftsfähigkeit der einzelnen Vereinstypen fällt auf, dass besonders kleine und mittelgroße Vereine mit Problemen wie

der demographischen Entwicklung oder dem Rückgang des ehrenamtlichen Engagements zu kämpfen haben, wohingegen Großvereine für die Zukunft relativ gut aufgestellt sind (Breuer/Haase 2006, S.12).

	Anteil der Vereinstypen	Durchschnittliche Mitgliederanzahl	Anzahl der Sportarten	Monatlicher Beitrag für Erwachsene
Kleine Wenigspartenvereine mit geringem Mitgliedsbeitrag	40 %	ca. 100	1–2	5 EURO
Kleine Wenigspartenvereine mit mittlerem Mitgliedsbeitrag	18 %	ca. 150	1–2	25 EURO
Wenigspartenvereine mit hohem Mitgliedsbeitrag	4 %	ca. 300	1–2	150 EURO
Mittelgroße Mehrspartenvereine mit geringem Mitgliedsbeitrag	22 %	ca. 500	3–8	8 EURO
Großvereine mit mittlerem Mitgliederbeitrag	16 %	ca. 1.500	5–20	15 EURO

Abbildung 5: Kategorisierung von Vereinstypen in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Breuer/Haase 2006, S. 28

Die rahmengebende Koordination der Sportvereine liegt bei den **Sportverbänden** in Form von 16 Landessportbünden, den 33 olympischen Spitzenverbänden (Badminton, Basketball oder Boxen), weiteren 27 nicht-olympischen Spitzenverbänden (Aero, Alpenverein oder American Football) und 19 Verbänden für besondere Aufgaben (CVJM, Verband deutscher Eisenbahner-Sportvereine oder Kneipp-Bund), die alle gemeinsam im Deutschen Olympischen Sportbund zusammengefasst sind. Während es im internationalen Sport durchaus Beispiele für die Organisation einer Sportart in verschiedenen, konkurrierenden Verbänden gibt (z. B. im Boxen zwischen der WBA, WBC, WBO und der IBF), existiert in Deutschland nur jeweils ein nationaler Spitzenverband für eine Sportart.

Die **Spitzensportverbände** achten in erster Linie auf den Erhalt und die Fortentwicklung der in ihrem Verantwortungsbereich liegenden Sportart. Dazu müssen im Bereich des bewegungsaktiven Sportkonsums zunächst möglichst viele Aktive für eine Sportart begeistert werden, um ihr die entsprechende Plattform sicherzustellen. Eine Aufgabe, die sich aufgrund des demographischen Wandels in der Gesellschaft mit immer weniger Jugendlichen nicht einfach darstellt. Vergleicht man die absoluten Mitgliederzahlen der olympischen Spitzenverbände, so stechen mit dem Fußball-Bund (6,5 Mio. Mitglieder), dem Turner-Bund (5 Mio. Mitglieder), dem Tennis-Bund (1,6 Mio. Mitglieder) und dem Schützenbund (1,5 Mio. Mitglieder) vier Verbände mit jeweils über einer Million Mitglieder als „Schwergewichte“ heraus. Vergleicht man allerdings die relativen Zuwächse dieser Verbände in den letzten fünf Jahren, so finden sich der Fußball-Bund und der Tennis-Bund in völlig anderen Marktverhältnissen wieder: Während der Fußball-Bund in diesem Zeitraum 3,6 % Mitglieder gewann, hat der Tennis-Bund 16,2 % seiner Mitglieder verloren und liegt damit auf dem drittletzten Platz der Zu- und Abwanderungstabelle aller analysierten Sportarten (siehe Abbildung 6).

Sportart	Mitglieder 2002	Mitglieder 2007	Zu-/Abgänge absolut	Zu-/Abgänge relativ
Taekwondo	50.830	61.346	+ 10.516	+ 20,7 %
Triathlon	23.091	27.545	+ 4.454	+ 19,2 %
Hockey	64.270	69.769	+5.499	+ 8,6 %
Fußball	6.264.497	6.490.008	+225.511	+ 3,6 %
...				...
Tennis	1.918.752	1.607.624	-311.128	-16,2 %
Radsport	156.898	131.054	-25.844	-16,5 %
Judo	276.064	184.828	-91.236	-33,0 %

Abbildung 6: Zu- und Abgänge der olympischen Spitzenverbände 2007 im Vergleich zu 2002

Quelle: Eigene Darstellung in auf Basis DOSB 2007, S. 7 und DSB 2002, S. 4

Neben der Organisation in Vereinen und Verbänden haben sich **Profit-Unternehmen** zunehmend als Anbieter im Markt für aktiven Sportkonsum etabliert. Insbesondere die Fitnessstudios wachsen wieder nachhaltig, nachdem sie von 2001 bis 2003 leicht ins Stocken geraten waren. Diese Entwicklung wurde vor allem durch die Betreiber von standardisierten **Fitnessketten** vorangetrieben: McFit Fitness konnte die Anzahl seiner Studios zwischen 2005 und 2007 von 50 auf 85 steigern, die Fitness Company expandierte im gleichen Zeitraum von 90 auf 107 Studios und Injoy steigerte seine Studio-Anzahl von 116 auf 142. Alleine die 10 größten Fitness-Ketten betreiben im Jahr 2007 in Deutschland 533 Studios mit 1,4 Millionen Mitgliedern, was einer durchschnittlichen Mitgliederzahl von 2.600 Personen pro Studio entspricht (Deloitte 2007, S. 10). Durch die hohen Mitgliederzahlen schaffen es diese Studios auch, mit der im Vergleich zu Sportvereinen relativ hohen Fluktuationszahlen umzugehen. Nach Branchenangaben liegen die jährlichen Wechsel der Vereinsmitglieder in Studioketten bei knapp 30%, wodurch eine laufende Neukundengewinnung für eine gleichbleibende Auslastung notwendig ist.

In den letzten Jahren konnten sowohl innerhalb der beiden Gruppen von Vereinen und Profit-Unternehmen, als auch zwischen Anbietern in beiden Organisationsformen verstärkte **Kooperationsansätze** festgestellt werden, um das Angebot für die bewegungsaktiven Sportler zu optimieren. So teilen sich verschiedene Sportvereine eine gemeinsame Halle für Rückschlagsportarten wie Tennis, Squash oder Badminton, um damit ihre Betriebskosten zu minimieren. Fitnessstudios arbeiten mit Lauftreffs des Deutschen Leichtathletik Verbands zusammen, um den Mitgliedern eine regelmäßige Laufgruppe unter geschulter Leitung anbieten zu können und Sportvereine integrieren professionelle Mentaltrainer in das Trainingsprogramm ihrer besten Mannschaften. Gleichzeitig treten auch bisher **sportfremde Markenanbieter** in den Markt für aktive Sportangebote ein, um die Teilnehmer mit Hilfe des Sports an ihre Marke zu binden. Die „Radltour“ des Radiosenders Bayern 3 als Angebot an alle Freizeitradler oder die „MercedesTrophy“ als Golfturnier für Mercedes-Fahrer seien hier nur exemplarisch für eine Reihe von neu generierten Mitmach-Angeboten genannt. Wie in vielen anderen Märkten führt auch hier die zunehmende Konkurrenz zu einer Spezialisierung der Angebotsleistungen und einer Erschließung von differenzierten Marktsegmenten.

## 4 Zuschauermarkt: Markt für Rezeption von Sportinhalten

Erreichen die Leistungen von Sportlern durch Übung, Training und Wettkampfpraxis ein bestimmtes sportliches Niveau, so können diese im Zuschauermarkt weitervermarktet werden. Neben Musik, Theater, Kino- und Fernsehfilmen ist Sport ein bedeutender **Unterhaltungsinhalt** geworden, für den sich eine weiterhin steigende Anzahl von Konsumenten interessiert.

Jedes Jahr überwinden Tausende von Fans große Distanzen und zahlen hohe Eintrittspreise, nur um bei „Ihrer“ Sportveranstaltung dabei sein zu können. Das **Marktpotential von Zuschauern**, die sich zumindest ab und zu eine Sportveranstaltung vor Ort ansehen, kann mit 45 % der deutschen Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren angegeben werden (TDWI 2008). Ein Großteil der Besucher fällt dabei auf die Fans der Fußball-Bundesliga, die gelegentlich oder regelmäßig in die 18 Stadien der jeweils erstklassigen Vereine gehen (siehe Abbildung 7). Investitionen in die Infrastruktur der Bundesligastadien im Vorfeld der FIFA Fußball-WM 2006 in Deutschland haben die Kapazitäten und die Qualität der Stadien noch einmal deutlich erhöht, so dass hier auch in Zukunft von einer weiter zunehmenden Anziehungskraft ausgegangen werden kann.

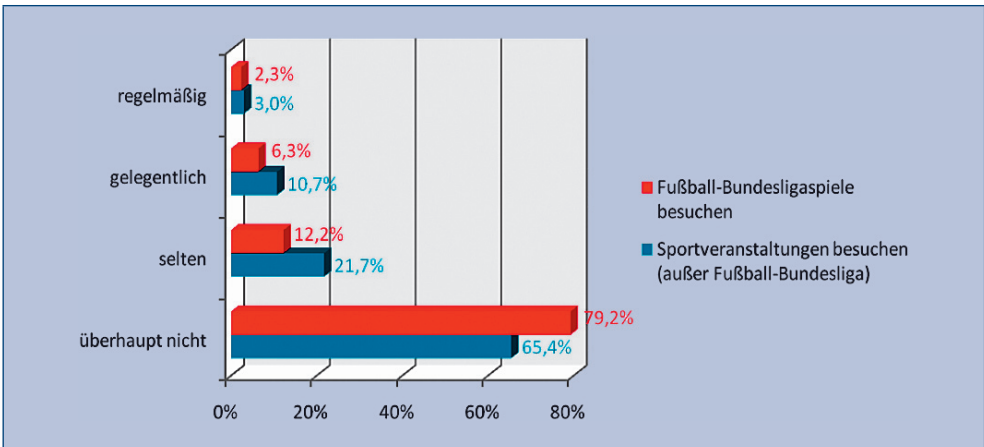


Abbildung 7: Zuschauer bei Fußball-Bundesligaspielen und anderen Sportveranstaltungen

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von TDWI 2008

Durch **mediale Übertragungen** können Sportveranstaltungen neben den kapazitätsmäßig begrenzten Zuschauern vor Ort gleichzeitig ein wesentlich größeres Publikum erreichen. Das Fernsehen ist dabei trotz Internet-Hype und mobiler Kommunikation nach wie vor das Leitmedium der Sportberichterstattung. Durch die zahlreichen Live-Übertragungen und Magazinsendungen wird den Zuschauern der Sport in einer Präsentationsform und Aktualität dargeboten, die von den anderen Medien (noch) nicht erreicht werden kann. Entsprechend sind auch die TV-Rechte an internationalen Spitzensportveranstaltungen die wertvollsten Rechte der gesamten Medienbranche: Das IOC konnte seine TV-Rechte-



Einnahmen für die Olympischen Sommerspiele z. B. von Los Angeles 1984 (290 Mio US\$) über Seoul 1988 (400 Mio US\$), Barcelona 1992 (640 Mio US\$), Atlanta 1996 (940 Mio US\$) und Sydney 2000 (1,3 Mrd. US\$ bis zu Athen 2004 (1,5 Mrd US\$) kontinuierlich steigern (*Hackforth* 2004, S. 61). Eine Zeitreihe, an der die überdurchschnittliche Wertsteigerung deutlich abgelesen werden kann.

## 4.1 Motive für die Rezeption von Sportinhalten

Die Frage, warum sich Zuschauer für Sport interessieren wurde von Sepp Herberger, Trainer der deutschen Fußball-Weltmeistermannschaft von 1954, mit einer geradezu genialen Einfachheit beantwortet „Weil sie net wisse, wie’s ausgeht“ (*Stollenwerk* 1996, S. 21). Im Gegensatz zu anderen Unterhaltungsveranstaltungen wie beispielsweise Musicals oder Theater, sind bei sportlichen Wettbewerben die von den Aktiven erbrachten Leistungen nicht inszeniert oder abgesprochen. Anstelle der sonst üblichen Skepsis oder Kaufhemmung, mit der auf Inkonsistenz oder Unsicherheit bei Leistungen reagiert wird, bietet gerade diese **Ergebnisunsicherheit im Sport** einen besonderen Anreiz für die Rezeption: Ein Wettkampf, mit offenem Ergebnis fasziniert wesentlich mehr Zuschauer, als ein Leistungsvergleich mit (vermeintlich) absehbarem Ausgang. Daher erzielen auch Live-Ausstrahlungen, die eine unmittelbare Teilnahme an diesem Spannungsmoment bieten, wesentlich höhere Einschaltquoten als zeitversetzte Aufzeichnungen.

Vergleichbar mit den unterschiedlichen Motiven von aktiven Sportlern in Abschnitt 3.1 lassen sich auch die Antriebskräfte von Zuschauern für das Verfolgen von Sportveranstaltungen vor Ort oder über mediale Übertragungen differenziert betrachten. Die **Motivationsstrukturen der Zuschauer** unterscheiden sich dabei von denen der aktiven Sportler: Während sich aktive Sportler körperlich leistungsaktiv betätigen, ist die physische Beanspruchung der Zuschauer vergleichsweise niedrig. Zuschauer erhalten außerdem keine unmittelbare Belohnung für ihre Leistung in Form von Medaillen oder Preisgeldern. Die körperlichen Gratifikationen der Sportler durch ihre sportliche Betätigung verlagern sich bei den Zuschauern eher auf die visuellen und nervlichen Prozesse des Erlebens (man denke nur an das „Mitfiebern“ beim Elfmeterschießen), bei denen individuelle Spannungsbögen aufgebaut und gelöst werden. Entsprechend lassen sich die Hauptantriebskräfte der Zuschauer für die Rezeption von sportlichen Wettbewerben in kognitive, affektive, integrative und interaktive Motivation unterteilen (*Riedmüller* 2003, S. 181 ff.)

- Die **kognitive Motivation** bezieht sich auf das Wissen von Zuschauern über die Verläufe und Ergebnisse von professionellen Sportveranstaltungen. Diese Antriebskraft ist im Zusammenhang mit der Neugierde von Konsumenten auf Geschehnisse in ihrem Umfeld zu sehen. Zuschauer besuchen eine Sportveranstaltung unter anderem, um zu wissen, was in ihrem unmittelbaren Umfeld geschieht.
- Die **affektive Motivation** der Zuschauer zum Besuch einer Sportveranstaltung kann mit dem lateinischen Wortstamm von Sport erklärt werden, der wörtlich übersetzt „sich zerstreuen“ bedeutet. Spaß und Unterhaltung als Ausdrucksform der erlebten Zerstreuung sind die von Zuschauern in Umfragen am häufigsten genannten Motivationen zur passiven Teilnahme an einer Veranstaltung.

- Die **integrative Motivation** bezieht sich vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Individualisierungsprozesse auf den Wunsch von Personen, ihre Persönlichkeit durch die im Rahmen eines Veranstaltungsbesuchs eingenommene Rolle des Zuschauers zu stärken. Das Umfeld einer Sportveranstaltung bietet den Zuschauern die Möglichkeit, für die Dauer des Veranstaltungsbesuchs eine Rolle einzunehmen, die ihrem Handeln ein Gefühl von Sicherheit, Ordnung und Sinn vermitteln kann (*Chase/Dasu* 2001, S. 94).
- Die **interaktive Motivation** zum Besuch einer Sportveranstaltung bezieht sich auf den Wunsch nach Austausch mit anderen Personen, der umgangssprachlich auch häufig mit Geselligkeit umschrieben wird. Damit wird das Bestreben von Personen ausgedrückt, ihre Freizeit in Gemeinschaft mit Gleichgesinnten bzw. Gleichinteressierten zu verbringen. Das alleinige Zusehen bei einer Sportveranstaltung ist in der Regel weit weniger unterhaltsam als das gemeinsame Ansehen mit Freunden inmitten einer begeisterten Menge.

Der **Motivationsmix** setzt sich für jeden einzelnen Zuschauer aus einer individuell unterschiedlichen Kombination der kognitiven, affektiven, integrativen und interaktiven Antriebskräfte zusammen. In einer sportartübergreifenden empirischen Untersuchung konnte hierzu festgestellt werden, dass die Zuschauer bei professionellen Sportveranstaltungen, entsprechend der sie zu einem Besuch bewegenden Motivationen, in mindestens zwei Gruppen unterteilt werden können, nämlich Sportart-Fans und Sportart-Touristen (*Riedmüller* 2003, S. 211 ff.). **Sportart-Fans** zeichnen sich durch überdurchschnittlich hohe kognitive, affektive und integrative Antriebskräfte aus. Bei den **Sportart-Touristen** liegen diese Motivationsausprägungen etwas niedriger, wohingegen eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung der Interaktionen mit Freunden vorliegt. Entsprechend unterschiedlich gestalten sich auch die Sport-Rezeptionspräferenzen dieser beiden unterschiedlichen Zuschauergruppen: Während Sportart-Fans auch Veranstaltungen des Amateursports verfolgen und sich weitgehend auf eine Sportart beschränken, konzentrieren sich Sportart-Touristen nur auf professionelle Wettbewerbe, wechseln dort aber je nach medialer Präsenz auch die sportlichen Disziplinen. Das Wechselverhalten von Sportart-Touristen zwischen verschiedenen Sport-Mega-Events konnte man in Deutschland z. B. bei den Fan-Festen und TV-Übertragungen der Fußball-WM 2006, Handball-WM 2007 und Turn-WM 2007 beobachten.

## 4.2 Nachfrage nach Sportveranstaltungen und -übertragungen

Die Rezeption von Sportinhalten kann grundsätzlich **live vor Ort** oder **via medialer Übertragung** erfolgen. Hierbei kann festgestellt werden, dass die häufig vermutete substitutive Beziehung zwischen Zuschauern vor Ort und Zuschauern vor dem Bildschirm nicht der Realität entspricht. Ein direkter Zusammenhang zwischen zunehmenden TV-Übertragungen und rückläufigen Besuchen in den Sportstadien und -hallen konnte in mehreren Untersuchungen empirisch nicht bestätigt werden (*Kruse* 2000, S. 16; *Zhang/Pease/Smith* 1998, S. 118). Man kann vielmehr von einem komplementären Zusammenhang zwischen Live-Bericht und medialer Nachfrage ausgehen. Veranstaltungen, die in ausverkauften Stadien oder Hallen stattfinden, erzielen zumeist auch eine hohe