

Christian Quirling · Florian Kainz · Tobias Haupt

Sport- management

Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch
mit Praxisbeispielen
und Fallstudien



Vahlen

Zum Inhalt:

Dieses anwendungsorientierte Lehrbuch vermittelt die Grundlagen des Sportmanagements. Es beschreibt die wichtigsten theoretischen Inhalte der unterschiedlichen Teilbereiche des Sportmanagements sowie die Umsetzung anhand einer Vielzahl an Praxisbeispielen und realen Fallstudien aus der Management-Praxis.

- Grundlagen und Entwicklung des Sportmanagements
- Vereins-, Verbands- und Sportanlagenmanagement
- Organisation und Personalmanagement
- Vermarktung und Kommunikation
- Finanzen, Finanzierung und Recht
- Zukunftstrends im Sportmanagement

Studierende erhalten theoretisches Know-how zu den wichtigsten Grundlagen des Sportmanagements sowie die Management- und Handlungskompetenz, die den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung für eine Tätigkeit im Sportmanagement ermöglichen.

Insofern stellt dieses Buch nicht nur den idealen Begleiter für Studienanfänger dar, sondern unterstützt auch Master-Studierende und Absolventen bei ihrer täglichen Arbeit. Alle weiteren Sportmanagement-Interessierten erhalten einen fundierten und praxisorientierten Überblick über diese dynamische und sich rasant weiterentwickelnde Disziplin.

Zu den Autoren:

Christian Quirling ist Professor für Sportrecht an der Hochschule für angewandtes Management und Rechtsanwalt.

Florian Kainz ist Geschäftsführer der Hochschule für angewandtes Management und Direktor des Instituts für Fußballmanagement.

Tobias Haupt ist Professor für Sportmanagement und Social-Media-Marketing im Sport an der Hochschule für angewandtes Management.

Sportmanagement

Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch
mit Praxisbeispielen und Fallstudien

Herausgegeben von

Prof. Dr. Christian Quirling

Prof. Dr. Florian Kainz

Prof. Dr. Tobias Haupt

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Die Sportbranche hat sich innerhalb der letzten drei Jahrzehnte zu einem der bedeutendsten Wirtschafts- und Wachstumsmärkte entwickelt. Sport-Großereignisse wie beispielsweise Olympische Spiele, Fußball-Weltmeisterschaften und Fußball-Europameisterschaften, Leichtathletik-Weltmeisterschaften und Leichtathletik-Europameisterschaften etc. sind mittlerweile nicht nur zu einem sportlichen, sondern vielmehr auch zu einem wirtschaftlichen Großereignis avanciert. Zuschauer sind in Einzelfällen bereit, Eintrittskartenpreise im fünfstelligen Bereich zu bezahlen, Unternehmen erwerben Sponsoren- und/oder Hospitality-Pakete im achtstelligen Bereich und Sportstätten werden für Beträge im neunstelligen Bereich gebaut.

Nicht nur im Bereich des aktiven, sondern vielmehr auch auf dem Feld des passiven Sportkonsums hat das allgemeine Interesse am Sport in den letzten Jahren stark zugenommen, weshalb immer stärker auch Unternehmen aus Wirtschaftsbereichen, die nicht unmittelbar dem Sport zuzurechnen sind, diesen globalen Wachstumsmarkt mit einzigartigen Emotionalisierungs- und Aktivierungspotenzialen für sich entdecken. Selbst in ökonomischen Krisenzeiten sind der Besuch von Sportveranstaltungen, der Kauf von Fanartikeln und Investitionen in Sportvereine ungebrochen.

Dieses wirtschaftliche Wachstum geht dabei mit einer zunehmenden Professionalisierung der Mitarbeiter in Sportvereinen und -verbänden, bei Sportartikelherstellern, Sponsoren und Medienunternehmen einher, schreitet jedoch in unterschiedlichen Sportarten unterschiedlich schnell voran und hat dem Studiengang „Sportmanagement“ an deutschen Hochschulen in den letzten 10 Jahren sowohl auf Bachelor- als auch auf Masterebene zu einem Durchbruch verholfen.

Ziel dieses Buches ist es, sowohl dem Studienanfänger eine wertvolle Einstiegshilfe in die prüfungsrelevanten Bereiche des Studiums und dessen sukzessive Begleitung zu geben, als auch dem Master-Studierenden und Absolventen bei seiner täglichen Arbeit zu unterstützen, als Leitfaden zu dienen sowie allen weiteren Sportmanagement-Interessierten einen fundierten und praxisorientierten Überblick über diese dynamische und sich rasant weiterentwickelnde Disziplin an die Hand zu geben. So behandeln die Teile 1 bis 6 grundlegende Inhalte des Sportmanagements, im 7. Teil werden Entwicklungen und Branchen dargestellt, die nach Auffassung der Autoren in den nächsten Jahren verstärkt in den Fokus rücken werden.

Die Herausgeber bedanken sich an dieser Stelle herzlich bei allen Autoren und bei den Mitarbeitern des Verlags Franz Vahlen, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

im Frühling 2017

Die Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Kapitel 1: Grundlagen und Entwicklung des Sportmanagements	1
1.1 Die Entwicklung des Sportmanagements in Deutschland und das Management und die Vermarktung von Events im Sport	3
1.1.1 Die Entwicklung des Sportmanagements in Deutschland	3
1.1.1.1 Medialisierung als Motor der Kommerzialisierung und Professionalisierung	3
1.1.1.2 Entwicklung der Märkte im Sport	7
1.1.1.3 Besonderheiten des Sport-Marketings	9
1.1.2 Management und Vermarktung von Events im Sport	10
1.1.2.1 Definitionen für Events und Sport-Events	11
1.1.2.2 Vermarktung von „Stars und Shows“ im Zuschauermarkt ...	14
Kapitel 2: Vereins-, Verbands- und Sportanlagenmanagement	23
2.1 Vereins- und Verbandsmanagement	25
2.1.1 Vereinsmanagement	25
2.1.1.1 Grundlagen zu Sportvereinen	26
2.1.1.2 Vereinstypen	26
2.1.1.3 Organisationsverteilung in Sportvereinen	29
2.1.1.4 Finanzierung von Sportvereinen	30
2.1.1.5 Aufgabenbereiche des Vereinsmanagements	33
2.1.1.6 Herausforderungen im Vereinsmanagement	38
2.1.2 Verbandsmanagement	41
2.1.2.1 Grundlagen	41
2.1.2.2 Aufgabenbereiche des Verbandsmanagements	46
2.1.2.3 Herausforderungen im Verbandsmanagement	47
2.2 Sportanlagenmanagement	49
2.2.1 Gliederung des Sportstättenbegriffs und Typologie von Sportstätten	49
2.2.2 Grundlagen und Besonderheiten des Sportanlagenmanagements	52
2.2.3 Historie und Zukunft der Sportstättenentwicklung	54
2.2.3.1 Historie der Sportstättenentwicklung in Deutschland	54
2.2.3.2 Entwicklungstau im Sportstättenbau und Anforderungen an zukunftssträchtige Sportanlagen	55
2.2.3.3 Entwicklungstendenzen in Bezug auf Sportanlagen und Anforderungen an zukunftssträchtige Sportstätten	58
2.2.3.4 Internationale Perspektive der Sportstättenentwicklung	58
2.2.4 Sportanlagenfinanzierung	60

Kapitel 3: Organisation und Personalmanagement	65
3.1 Organisation	67
3.1.1 Organisation als Grundlage für das Prozessmanagement	67
3.1.1.1 Theoretische Aspekte der Organisation	67
3.1.1.2 Organisationsstrukturen im Sport	73
3.1.2 Prozessmanagement im Sport	80
3.1.2.1 Theoretische Aspekte im Prozessmanagement	81
3.1.2.2 Prozesse und Prozessmanagement in Sportverbänden	87
3.2 Personal	93
3.2.1 Personalmanagement	93
3.2.1.1 Ausgangslage	93
3.2.1.2 Human Resource Management	93
3.2.1.3 Fazit	106
3.2.2 Führung und Motivation	106
3.2.2.1 Führung im Sport	106
3.2.2.2 Übertragbarkeit klassischer Führungsmodelle auf den Sport	109
3.2.2.3 Quo vadis Führung im Sport?	114
Kapitel 4: Vermarktung und Kommunikation	119
4.1 Marketing	121
4.1.1 Modernes Verständnis von Marketing	121
4.1.2 Besondere Formen des Marketings im Sportbereich	122
4.2 Sponsoring im Sport	124
4.2.1 Begriffsverständnis und Bedeutung des Sponsorings im Sport	124
4.2.1.1 Begriffsverständnis	124
4.2.1.2 Bedeutung des Sponsorings im Sport	126
4.2.2 Die Beteiligten am Sportsponsoring	127
4.2.3 Kommunikative Nutzung des Sponsorings	128
4.2.4 Erfolgs- und Wirkungsmessung des Sponsorings im Sport	130
4.2.5 Social-Media-Sponsoring als Weiterentwicklung des klassischen Sponsorings	132
4.2.6 Fallstudie: Einflussfaktoren auf den Imagefit im Sponsoring von Red Bull in der DTM	133
4.3 Markenmanagement im Sport	137
4.3.1 Grundlagen des Markenmanagements im Sport	137
4.3.2 Erscheinungsformen von Marken im Sport	140
4.3.3 Identitätsorientierte Markenführung im Sport	141
4.3.4 Digital Sports Branding	143
4.3.4.1 Begriffsabgrenzung	143
4.3.4.2 Systematisierung	145
4.4 Kapitalisierung und Vermarktung im Sport	148
4.4.1 Begriffsabgrenzung: Marketing und Vermarktung im Sport	148
4.4.2 Möglichkeiten der Kapitalisierung im Sport	149
4.4.3 Möglichkeiten der Vermarktung im Sport	151

4.5	Kommunikation im Sport	154
4.5.1	Modelle der Kommunikation im Sport	154
4.5.2	Arbeitsfelder der Kommunikation im Sport	158
4.5.3	Instrumentarien der Kommunikation im Sport	160
4.5.4	Integriertes Kommunikationsmanagement im Sport	162
4.5.5	Sportartspezifische Besonderheiten der Kommunikation im Sport	163
4.5.6	Fan-Kommunikation 3.0	166
4.5.7	Fallstudie Olympische Sommerspiele 2016	167
Kapitel 5:	Finanzen und Finanzierung von Sportvereinen	175
5.1	Grundlagen des Rechnungswesens und der Rechnungslegung	177
5.1.1	Gesetzliche Vorschriften zur Buchführung und Gewinnermittlung	177
5.1.1.1	Handelsrechtliche Buchführungspflicht	177
5.1.1.2	Steuerrechtliche Buchführungspflicht	178
5.1.2	Adressaten des Jahresabschlusses	178
5.1.3	Jahresabschlussziele	180
5.1.4	Bestandteile des Jahresabschlusses	181
5.1.5	Grundbegriffe der Rechnungslegung	181
5.1.5.1	Grundsätze der ordnungsmäßigen Buchführung (GoB)	181
5.1.5.2	Vermögensgegenstände und Schulden, Aufwand und Ertrag	183
5.1.6	Grundlagen der Bilanzierung	184
5.1.6.1	Bilanzierungsfähigkeit und -pflicht	184
5.1.6.2	Überblick	184
5.1.6.3	Bilanzinhalt	186
5.1.7	Grundlagen der Bewertung	187
5.1.7.1	Überblick	187
5.1.7.2	Zugangsbewertung	188
5.1.7.3	Folgebewertung	190
5.1.7.4	Wertaufholung	193
5.1.8	Bilanzierung und Bewertung des Anlagevermögens	193
5.1.8.1	Zielsetzung und Inhalt	193
5.1.8.2	Immaterielles Anlagevermögen	194
5.1.8.3	Bilanzierung von Spielerwerten im Berufsfußball	198
5.1.8.4	Sachanlagevermögen	205
5.1.8.5	Finanzanlagevermögen	206
5.1.9	Bilanzierung und Bewertung des Umlaufvermögens	208
5.1.9.1	Vorräte	208
5.1.9.2	Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	209
5.1.10	Bilanzierung des Eigenkapitals	210
5.1.10.1	Überblick	210
5.1.10.2	Gezeichnetes Kapital	211
5.1.10.3	Rücklagen	212
5.1.10.4	Bilanzergebnis	214
5.1.11	Bilanzierung und Bewertung der Verbindlichkeiten	215

5.1.11.1	Überblick	215
5.1.11.2	Bewertung von Verbindlichkeiten	216
5.1.12	Bilanzierung und Bewertung der Rückstellungen	217
5.1.12.1	Ansatz und Bewertung von Rückstellungen	217
5.1.12.2	Bewertung der Rückstellungen	218
5.1.12.3	Rückstellungsarten	218
5.1.13	Rechnungsabgrenzungsposten	221
5.1.14	Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	222
5.1.14.1	Überblick	222
5.1.14.2	Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren	222
5.1.15	Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses	223
5.1.15.1	Anhang	223
5.1.15.2	Lagebericht	224
5.2	Finanzmanagement im Sportverein	225
5.2.1	Einleitung	225
5.2.2	Finanzierung und Mittelverwendung in Sportvereinen	226
5.2.2.1	Finanzierung des laufenden Geschäftsbetriebs	226
5.2.2.2	Finanzierung von Wachstum	227
5.2.2.3	Wachstumsstrategien	228
5.2.2.4	Kapitalisierungsmöglichkeiten und Mittelherkunft in Sportvereinen	230
5.2.3	Lizenzierungsverfahren und Financial Fairplay	238
5.2.3.1	Lizenzierungsverfahren – Beispiel Deutsche Fußball Liga	238
5.2.3.2	Financial Fairplay – Beispiel UEFA	239
5.2.4	Ausblick	240
Kapitel 6: Recht		245
6.1	Zivilrecht im Sport	247
6.1.1	Einführung	247
6.1.1.1	Normen und Normenhierarchie	247
6.1.1.2	Staatlicher und verbandsinterner Rechtsweg	248
6.1.2	Rechtssubjekte und Rechtsobjekte	249
6.1.2.1	Rechtsfähigkeit	249
6.1.2.2	Geschäftsfähigkeit	250
6.1.3	Vereins- und Verbandsrecht	252
6.1.3.1	Vereins- und Verbandsautonomie	252
6.1.3.2	Vereinsgründung	253
6.1.3.3	Organe des Vereins	254
6.1.3.4	Haftung im Verein	256
6.1.3.5	Bindung an Regelwerke	257
6.1.3.6	Vereinsstrafen	258
6.1.3.7	Nationale und internationale Sportgerichte	260
6.1.4	Haftung bei der Sportausübung	260
6.1.4.1	Haftungstatbestände	260
6.1.4.2	Haftungsmodifikationen im Sport	262
6.1.4.3	Haftung des Sportveranstalters	263

6.1.4.4	Sonderproblem: Behandlung von Zuschauerausschreitungen	264
6.1.4.5	Sonderproblem: Haftung bei Verletzung des Persönlichkeitsrechts	265
6.2	Arbeitsrecht im Sport	266
6.2.1	Systematik des Arbeitsrechts	266
6.2.2	Dienst- und Arbeitsrecht im Sport	267
6.2.2.1	Sport, Sportrecht und Arbeitsrecht	267
6.2.2.2	Rechtliche Einteilung der Sportausübenden sowie Trainer	267
6.2.3	Inhalt des Sportarbeitsvertrags	269
6.2.3.1	Pflichten der Parteien des Arbeitsvertrags	269
6.2.3.2	Formerfordernisse	271
6.2.3.3	Besondere Vertragsinhalte: Vertragsstrafen	271
6.2.3.4	Einzelne Arbeitnehmerschutzgesetze (Auswahl)	272
6.2.3.5	Der Formulararbeitsvertrag	272
6.2.4	Beendigung von Sportarbeitsverträgen	273
6.2.4.1	Befristung von Sportarbeitsverträgen	273
6.2.4.2	Auflösende Bedingungen (Abstiegs klauseln)	275
6.2.4.3	Verlängerungsoption und einsatzabhängige Verlängerungsbedingung	275
6.2.4.4	Aufhebungsvertrag	275
6.2.4.5	Kündigung	276
6.3	Strafrecht im Sport	279
6.3.1	Einführung	279
6.3.1.1	Objektiver Tatbestand	279
6.3.1.2	Subjektiver Tatbestand	279
6.3.1.3	Rechtswidrigkeit	280
6.3.1.4	Schuld	280
6.3.2	Körperverletzungen	280
6.3.3	Doping	281
6.3.4	Spielmanipulationen und Wettbetrug	282
Kapitel 7: Zukunftstrends im Sportmanagement		287
7.1	Adventuremanagement und Outdoorsportarten	289
7.1.1	Das Berufsfeld	289
7.1.1.1	Adventuremanager	289
7.1.1.2	Erlebnispädagogik	290
7.1.1.3	Adventuremarkt und Zielgruppe	291
7.1.1.4	Aufbau und Betrieb von Angeboten	297
7.1.1.5	Water-, Land- und Airbased activities und Naturschutz	298
7.1.1.6	Risiko und Sicherheitsmanagement	299
7.1.1.7	Abenteuertourismus	299
7.1.1.8	Fazit	301
7.2	Zukunftstrends	301
7.2.1	Internationalisierung im Sport	301
7.2.1.1	Ausgangslage	301

XII Inhaltsverzeichnis

72.1.2	Entwicklungen im professionellen Sport	302
72.1.3	Einflussfaktoren und Voraussetzungen.....	304
72.1.4	Die Rolle der Internationalisierung und Globalisierung unter dem Aspekt der Digitalisierung.....	305
72.1.5	Erfolgsfaktoren von Internationalisierungsstrategien im Fußball	307
72.1.6	Die Rolle sozialer Netzwerke	312
72.2	Neue Märkte im Sport	313
72.2.1	Ausgangslage	313
72.2.2	Kapitalisierungsmöglichkeiten für den professionellen Sport in den digitalen Medien	316
72.2.3	Ausblick	320
72.3	Die Entwicklung von Daten- und Softwarenutzung im Sport ...	321
72.3.1	Einführung und Bereiche der Datennutzung im Sport	321
72.3.2	Das Beispiel Fußball	323
72.3.3	Sportlicher Bereich	324
72.3.4	Video- und Datennutzung im Amateurbereich	329
72.3.5	Fazit	330
	Autorenverzeichnis	337
	Stichwortverzeichnis	339

Grundlagen und Entwicklung des Sportmanagements

1

Rainer Gömmel
Thomas Apitzsch
Alexander Bitzke

1.1 Die Entwicklung des Sportmanagements in Deutschland und das Management und die Vermarktung von Events im Sport

1.1.1 Die Entwicklung des Sportmanagements in Deutschland

Im ersten Teil wird die Entwicklung des Sportmanagements in Deutschland dargestellt. Hierzu wird zunächst auf die Medialisierung als Motor für die Kommerzialisierung und Professionalisierung im Sport eingegangen. Des Weiteren wird die Entwicklung der Märkte im Sport erläutert und die damit verbundenen Besonderheiten im Sportmarketing dargestellt.

1.1.1.1 Medialisierung als Motor der Kommerzialisierung und Professionalisierung

Für den Begriff der Kommerzialisierung existiert eine ganze Reihe von Definitionen, z. B. „Kommerzialisierung ist die Übertragung kaufmännischer Grundsätze auf andere Bereiche“, „Kommerzialisierung beschreibt die Ausbreitung des Marktes und einer ökonomischen Handlungslogik in andere gesellschaftliche Bereiche“, „Kommerzialisierung ist Vermarktung“ und im online-Finanzlexikon heißt es: „Die Kommerzialisierung beschreibt den Übergang von ideellen Aspekten zu wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Herrschten bisher die ideellen Aspekte vor, treten künftig wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund.“

Vor allem die Gegner einer weiteren Kommerzialisierung der beliebtesten Sportart Fußball werden sich damit identifizieren können, unter Kommerzialisierung eine Unterordnung ideeller, vor allem kultureller, Werte unter wirtschaftliche Interessen zu fassen. Als Beispiel seien auf dem Internetportal von 11Freunde genannt: Schalke-Fans gegen 'Viagogo' (Ticket-Zweitverwerter, R.G.): „Das ist ein Pakt mit dem Teufel“ (22.02.2013); Papst Franziskus warnt vor „Kommerzialisierung des Fußballs“ (02.05.2014); Frank Rost, ehemaliger Nationaltorwart, „beklagt Kommerzialisierung im Fußball“ (13.09.2016).

Diese teils heftig abgelehnte, aber bereits weit fortgeschrittene Kommerzialisierung manifestiert sich heute in einem „Sport-Medien-Komplex“, genauer „Sport-Fernsehen-Wirtschaft-Komplex“, der einen Kreislauf mit der Notwendigkeit eines großen Zuschauermarktes im Mittelpunkt beschreibt, der scheinbar unaufhörlich neue Einnahmen für alle Beteiligten schafft.¹ Wie kam es also, dass aus dem ursprünglichen Amateurfußball der Fußballvereine allmählich Fußballunternehmen entstehen konnten?

¹ Der Zusammenhang von Leistungssport, Massenmedien und Wirtschaft ist anschaulich beschrieben und dargestellt in Fahrner (2012, S. 192–195).

Für die nach dem Zweiten Weltkrieg gegründeten fünf Fußball-Oberligen (Süd, Südwest, West, Nord, Berlin), aus denen 1963 die Bundesliga hervorging (16 Vereine nach bestimmten Leistungskriterien), ist die Oberliga Süd repräsentativ. In den Spielzeiten 1946/47 bis 1962/63 kamen im Schnitt ziemlich konstant über die 17 Jahre etwa 11.500 Zuschauer pro Spiel in die Stadien; zu den bekanntesten Traditionsvereinen etwa das Doppelte, zu den Spitzenspielen im Schnitt 54.000 Zuschauer, darunter zu den „Top-Spielen“ (VfB Stuttgart, Eintracht Frankfurt jeweils gegen den 1.FC Nürnberg) weit über 70.000 Zuschauer.² Die Endspiele zur Deutschen Fußballmeisterschaft (jeweils in verschiedenen neutralen Stadien) besuchten im Durchschnitt etwa 80.000 und bereits das erste (1948 in Köln) 75.000 Zuschauer.

Die Spieler waren in jener Zeit nach DFB-Statuten „Vertragsspieler“, was mäßig bezahlten Amateuren entsprach und auch so bleiben sollte. In der Saison 1959/60 wurde deshalb der FC Bayern München mit einem 8-Punkte-Abzug wegen überhöhter Prämienzahlung bestraft.³

Sportökonomisch ausgedrückt, erfreute sich der damalige Fußball-Leistungssport bereits eines großen Zuschauermarktes. Die Vermarktung dieses Leistungssports äußerte sich überwiegend in den Spieleinnahmen. Von einer Kommerzialisierung konnte keine Rede sein. Printmedien und Hörfunk, obwohl Massenmedien, spielten in diesem Zusammenhang keine Rolle und das Fernsehen startete mit dem Nordwestdeutschen Rundfunk (NWDR) erst 1952 mit lediglich 300 Fernsehteilnehmern. Eher als technischer Probelauf wurde im August 1952 das Spiel Hamburger SV gegen Altona 93 in voller Länge übertragen und bis März 1954 immerhin 24 Fußballspiele der Regional- und Oberligen. Ausgelöst durch das WM-Endspiel 1954 stieg die Zahl der angemeldeten TV-Geräte bis Dezember 1954 sprunghaft auf über 84.000 an. Das Fernsehen hat sich dann allein während des Jahres 1958 auf zwei Millionen Teilnehmer verdoppelt und war zum Massenmedium geworden.⁴

Für Live-Übertragungen zahlte der NWDR zwischen 1.000 und 2.500 DM. Warum sollte er sich das mehr kosten lassen? Waren doch die Fußballclubs eingetragene Vereine mit amateurähnlichen Spielern. Außerdem, wie sollte sich das Fernsehen refinanzieren?

Verstärkt und gezielt widmete sich die ARD mit Einführung der „Sportschau“ 1961 dem Fußball, erhielt aber mit dem Sendestart des ZDF am 1. April 1963 Konkurrenz. Das ZDF unterhielt von Anfang an eine ungewöhnlich große Sportredaktion und konzentrierte sich auf die ebenfalls 1963 gegründete Fußball-Bundesliga. Die erste Sendung des „Aktuellen Sportstudios“ fiel mit dem ersten Spieltag am 24. August zusammen. Damit war das Fernsehen endgültig und dauerhaft zum bevorzugten Medium der Sportinteressierten als Informationsquelle geworden⁵, aber noch nicht zur Initialzündung für eine Kommerzialisierung des Fußballs und Sports allgemein. Dazu hätte es der verbenden Wirtschaft bedurft. Diese war von einem über das übliche Mäze-

² Alle Zahlen berechnet aus Skrentny (1993, S.226–230)

³ nach Intervention des Münchner Oberbürgermeisters J. Vogel auf 4 Punkte reduziert

⁴ Bundeszentrale für politische Bildung; Fernsehgeschichte, o.S.

⁵ vgl. o.V. (2001, S.26)

natum hinausgehenden finanziellen Engagement weiterhin ausgeschlossen, weil der DFB auch die Bundesliga nicht als reine Profiligen gestattet und z. B. die Spielergehälter weiterhin deckelte. Immerhin wurde nach dem Rechtsstreit 1973, ausgelöst durch das Jägermeister-Logo, Trikotwerbung ab November 1973 durch den DFB erlaubt. Das war zumindest ein kleiner Schritt in Richtung Kommerzialisierung.

Für die Ligasaison 1965/66 erwarb das öffentlich-rechtliche Fernsehen konkurrenzlos die Übertragungsrechte für lediglich 647.000 DM (331.000 €). Bis zur Saison 1984/85 stieg dieser Betrag sukzessive auf 10 Millionen DM (5,1 Millionen €) an. Mit dem Beginn des privaten Fernsehens 1984 (SAT.1 und RTL) und damit eines Bieterwettbewerbs erhöhten sich die Erlöse der Lizenzligen aus dem Verkauf der medialen Übertragungsrechte langfristig und schubweise bis 2015 auf 872 Millionen € pro Saison (Erste und Zweite Bundesliga)⁶, wobei sich anhand der digitalen Verbreitungswege im Zeitraum von 1965 bis in die Gegenwart die Entwicklung der Rechtekosten in fünf Phasen einteilen lässt.⁷

Zu dieser aus Sicht der Lizenzligen langfristigen Erlössteigerung (= Kosten für die Erwerber von Übertragungsrechten) hat wesentlich das Auftreten von Sportrechteagenturen beigetragen. Im Juni 1988 erwarb die Bertelsmann-Tochter UFA Film- und Fernseh GmbH & Co. KG (UFA Film) als erste Vermarktungsagentur für drei Spielzeiten (mit einjähriger Option) die exklusiven Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga vom DFB für insgesamt 135 Millionen DM (69 Millionen €).⁸ Für den Fernsehsender RTL, eine UFA-Film-Tochter, bedeutete das einen großen Nutzen. Die bis 1988 niedrige technische Reichweite (Einschaltquote) von 12 % konnte bereits 1989 signifikant auf 41 % erhöht werden,⁹ was die Bedeutung des Mediums Fernsehen für den Sportmarkt nachdrücklich unterstreicht.

Insbesondere von 1990 bis 1994 standen Sportrechteagenturen in zunehmendem Wettbewerb und wirkten damit preissteigernd. Deshalb kann dieser Zeitraum als Durchsetzungsphase der privaten Fernsehsender am Markt „und damit einhergehenden Preisexplosionen bezeichnet werden.“¹⁰ Diese Phase hat die eigentliche und nachhaltige Kommerzialisierung des Sports, insbesondere des Fußballs, maßgeblich befördert, d. h. den „Sport-Medien-Wirtschaft-Komplex“ geprägt. Vorläufiger Höhepunkt dieser Entwicklung ist der im Frühjahr 2016 von der Deutschen Fußball-Liga (DFL) mit diversen Sendern¹¹ abgeschlossene Vertrag, der den beiden Bundesligen ab 2017/18 für vier Jahre pro Saison 1,16 Milliarden € garantiert. Der ökonomische Nutzen für Wirtschaftsunternehmen liegt darin, dass sie einerseits mit Sportinstitutionen (Vereinen, Verbänden) und Einzelsportlern im Rahmen eines Sponsorings werben können, und zum anderen, dass sie in Medien, insbesondere im Fernsehen, ihre Werbebotschaften

⁶ vgl. Dworak (2010, S. 142) (hier auch die einzelnen Sender) und Bundesliga Report (2016, S. 26 f.)

⁷ ausführlich dazu Elter (2003, S. 167–178)

⁸ vgl. Amsinck (1997, S. 63)

⁹ Elter (2003, S. 231)

¹⁰ ebd., S. 172

¹¹ Sky, Eurosport, ZDF (alle drei mit live-Rechten), ARD, Sport1 (beide keine live-Rechte), Perform Group (Internet-Cliprechte)

Teamsportarten (Fußball, Handball, Basketball, Eishockey, Volleyball) mit Profisportlern können nicht mehr ehrenamtlich geführt werden, weder Vereine noch Verbände. Die Vereine gliedern immer häufiger ihre Profiabteilung in eine kapitalgesellschaftlich verfasste Spielbetriebsgesellschaft aus.¹⁴ Auch die wenigen noch existierenden eingetragenen Vereine beschäftigen berufsmäßige, oft sportökonomisch ausgebildete Manager und haben die Struktur einer Kapitalgesellschaft mit Vorstand und Aufsichtsrat. Das jeweilige Organigramm zeigt unabhängig von der Rechtsform in aller Regel eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Gliederung des kaufmännischen Bereichs, also wichtige Abteilungen, die Finanzen, Controlling, Prozessmanagement, Marketing, Personal und Unternehmenskommunikation abdecken. Nicht selten haben dort frühere Mitarbeiter von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Führungspositionen inne. Gegenwärtig (2016/17) sind von insgesamt 114 Aufsichtsräten der 18 Bundesligisten 96 aus Wirtschaftsunternehmen, darunter 21 Vertreter von Dax-Konzernen.¹⁵

1.1.1.2 Entwicklung der Märkte im Sport

Wirtschaft und Wirtschaften sind mit dem Begriff Markt verbunden. Dieser bildet sich aus dem Angebot von Gütern und Dienstleistungen, die von Konsumenten nachgefragt werden. Das gilt auch für den Sportmarkt. Während viele andere Märkte mehr oder weniger klar eingegrenzt werden können (z. B. Automobil-, Immobilien-, Energiemarkt), ist dies für den Sportmarkt nicht eindeutig möglich. Ist ein Sport-Fernseher dem Sport- oder dem Medienmarkt zuzuordnen? Gehört ein nur aus modischen Gründen getragener Laufschuh in den Sport- oder Schuhmarkt? Wohin statistisch mit einer Sportversicherung, mit einer auch von Sportlern besuchten Reha-Klinik? Allein diese wenigen Beispiele zeigen, dass die Sportwirtschaft und damit der Sportmarkt mit seinen zahlreichen Teilmärkten aus einer höchst heterogenen Palette von Gütern und Dienstleistungen bestehen. Eine sinnvolle Strukturierung ist möglich durch die Unterteilung des Sportmarktes in Sportler-, Zuschauer- und Folgemärkte. Ausgangspunkt ist also der Markt für bewegungsaktiven Sport (Sportlermarkt), dem der Markt zur Rezeption von Sportinhalten (Zuschauermarkt) folgt und dieser zu einer Vielzahl von weiteren Folgemärkten führt.¹⁶

Eine statistische Erfassung dieser drei großen Bereiche ist teilweise schwierig. Einen Anhaltspunkt für den Sportlermarkt liefern die Daten des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) hinsichtlich der Vereins- und Mitgliederzahlen. Demnach waren 2016 im DOSB 27.520.141 Mitglieder organisiert, allein 23.814.122 in den verschiedenen Landessportbünden mit 90.025 Vereinen.¹⁷ Wie viele der Vereinsmitglieder und Nichtorganisierten tatsächlich aktiv Sport ausüben, ist unklar; Schätzungen zufolge sind jeweils ca. 35% der Bevölkerung (2016 rund 82 Millionen) regelmäßig und unregelmäßig aktiv.¹⁸ Von diesen

¹⁴ vgl. Fahrner (2012, S. 68 f.)

¹⁵ vgl. Steinmann (2016, S. 88 f.)

¹⁶ vgl. Hermanns/Riedmüller (2012, S. 377)

¹⁷ neben den Landessportbünden existieren noch drei weitere, im DOSB organisierte Verbände mit 3.706.019 Mitgliedern, vgl. DOSB (2016, S. 1 ff.)

¹⁸ vgl. Hermanns/Riedmüller (2012, S. 372)

70% der Bevölkerung ist sicher ein Großteil auch dem Zuschauermarkt zuzurechnen. Unklar ist ebenfalls, in welchem Umfang die Nichtaktiven (30% der Bevölkerung) dem Zuschauermarkt, also der Rezeption von Sportinhalten zugeordnet werden können. Im Übrigen gehen der Sportler- und der Zuschauermarkt insofern fließend ineinander über, als eine Vielzahl, insbesondere der Amateur- und Freizeitsportler, gleichzeitig auch Zuschauer bei Veranstaltungen des Leistungssports sind.

Einen möglichen Trend des Zuschauermarktes könnte die Entwicklung der Zuschauerzahlen der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga zeigen. Von 2000/2001 bis 2015/16 stieg die Besucherzahl pro Saison von 11,6 Millionen auf 18,8 Millionen.¹⁹ Neben dem „gewöhnlichen Fan“ werden bei der Vermarktung von Zugangsrechten insbesondere „wichtige Gäste“ in den Bereichen für „Very Important Persons“ (VIP) angesprochen.²⁰ Der Markt für Business-Tickets und VIP-Areas differenziert sich bewusst durch hohe Preise vom allgemeinen Ticketing.²¹ Bezeichnet wird dieser Bereich als Markt für Hospitality („vermarktete Gastfreundschaft“).²² Besondere räumliche Arrangements mit einer entsprechenden Ausgestaltung und einem auf die Zielgruppe abgestimmten Catering sind bei öffentlichkeitswirksamen Sportveranstaltungen üblich geworden.²³ Insbesondere die Stadien im Profifußball haben hierfür Kapazitäten geschaffen.



*Abbildung 1.2: Hospitality-Bereich in der Allianz-Arena München
(Foto: Allianz Arena)*

Vor allem der dritte Bereich des Sportmarktes, die Gesamtheit zahlreicher Folgemärkte, setzt sich aus teils sehr heterogenen Teilmärkten zusammen. Wie

¹⁹ DFB (2016), Zuschauerzahlen.

²⁰ vgl. Digel/Fahrner (2013, S. 209)

²¹ vgl. Riedmüller (2011, S. 125)

²² vgl. Digel/Fahrner (2013, S. 210)

²³ vgl. ebd., S. 208

bereits in Abschnitt 1.1.1.1 im Zusammenhang mit der Kommerzialisierung erläutert wurde, ist die Vermarktung von TV- (und Hörfunk-) Rechten besonders wichtig. Zum einen, weil diese Vermarktung selbst hohe Erlöse erzielt, und zum anderen, weil durch sie weitere Folgemärkte positiv beeinflusst werden, insbesondere Werbung von und mit Sport, Sponsoring und Merchandising. Ebenfalls Folgemärkte sind Sportgeräte, Sportbekleidung, Sportinfrastruktur, Fitnesscenter, Sportlehrer, Trainer usw. Eine statistische Erfassung der gesamten Wirtschaftsleistung des Sportmarktes wird mittels eines „Sportsatellitenkontos“ versucht. In diesem wird die Sportwirtschaft als Querschnittsbranche (Vielzahl von einzelnen Wirtschaftszweigen) gesehen und nach ihrer Beschaffenheit von Konsum, Produktion, Investitionen und Bruttowertschöpfung berechnet. In der letzten Berechnung (2013) ergaben sich insgesamt 73 Milliarden €, diese entsprachen 3,3 % der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung. Spezielle Schwerpunkte sind 1. der private Sportkonsum, 2. Sportsponsoring, Sportwerbung, Medienrechte und 3. Investitionen in Sportstätten und deren Unterhaltung.²⁴

1.1.1.3 Besonderheiten des Sport-Marketings

Die Frage, ob Sportmarketing eine Form des allgemeinen Marketings oder eine eigenständige Disziplin darstellt, ist zweitrangig. Aufbauend auf allgemeinen Marketingprinzipien im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre ist es aber nötig, sportspezifische Gegebenheiten zu erkennen und diese für Lösungsvorschläge zu berücksichtigen. „Sportmarketing ist die spezifische Anwendung der Marketing-Prinzipien und -Prozesse auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung.“²⁵ Dabei nimmt der Sport zwei unterschiedliche Funktionen wahr. Wenn Sportprodukte und -dienstleistungen (z. B. ein Wettkampf) durch Sportorganisationen (z. B. Vereine) oder sportnahe Wirtschaftsunternehmen (z. B. Hersteller von Sportartikeln) vermarktet werden, ist das Marketing von Sport. Bei Marketing mit Sport werben Wirtschaftsunternehmen (unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit) im Rahmen ihres Marketingkonzeptes.

Wesentliche Unterschiede des Sportmarketings zum allgemeinen Marketing ergeben sich aufgrund der Besonderheiten des Sportmarktes, des Sportprodukts und der Sportkonsumenten. So genießt z. B. der Sportlermarkt eine öffentliche Förderung über die Vereine und Verbände. Daneben üben aber auch viele Sportler, insbesondere Hobby- und Freizeitsportler, individuell oder in gemeinschaftlicher Selbstorganisation ihren Sport aus.²⁶ Um diese Sportler und solche, die sich einem Fitnesscenter angeschlossen haben, für den Vereinssport zu gewinnen, führten z. B. vor Jahren Sportverbände die Werbekampagne „Sport ist im Verein am schönsten“ durch.

Der Profisport ist durch einen besonderen Wettbewerb gekennzeichnet, insbesondere im Rahmen eines Ligaspielbetriebs. Dabei stehen sich Clubs einerseits im Wettbewerb, sportlich und wirtschaftlich, gegenüber, andererseits müssen

²⁴ vgl. dazu Bundesministerium für Wirtschaft (2015), Wirtschaft.

²⁵ Nufer/Bühler (2011, S. 8)

²⁶ vgl. Hermanns/Riedmüller (2012, S. 377)

sie miteinander kooperieren, etwa bei der Organisation der Ligaspiele. Diese besondere Eigenschaft drückt sich im Begriff „assoziative Konkurrenz“ oder in dem Kunstwort „Kooperenz“ aus. Profisport ist außerdem nach wie vor überwiegend auf den sportlichen Erfolg, weniger auf einen finanziellen Gewinn ausgerichtet. Diesen erhofft man sich durch einen größeren sportlichen Erfolg. Das Sportprodukt unterscheidet sich ganz wesentlich von einem „normalen“ Wirtschaftsgut. Zunächst ist es nicht materieller, sondern immaterieller Art. Neben dem Kernprodukt (sportlicher Wettkampf) werden Produkterweiterungen, z. B. Hospitality, Catering und Fan-Artikel, immer wichtiger. Das Kernprodukt selbst wird durch den Zuschauer (Stadionbesucher) qualitativ beeinflusst, so dass dieser als „co-creator of value“ zur Qualitätssteigerung des Wettkampfes beitragen kann und damit die Rolle eines „doppelten Prosumers“²⁷ einnimmt. Von besonderer Bedeutung für das Kernprodukt ist schließlich die Ungewissheit über den Ausgang und die Qualität eines Wettkampfes, d. h. im Gegensatz zu den meisten Branchen kann im Profisport keine bestimmte Qualität versprochen werden.²⁸

Die Sportkonsumenten schließlich differenzieren sich in den Sport der Aktiven einerseits und in die Zuschauer andererseits. Fans von Mannschaften zeichnen sich oft durch mehr oder weniger große Leidenschaft, Treue und irrationales Konsumentenverhalten aus.²⁹ Andere Zuschauer, sowohl Stadionbesucher wie auch TV-Zuschauer, wägen im Rahmen ihrer Freizeitplanung ab, wie sie ihre Freizeit verbringen. Das führt zu einer hohen Nachfrageelastizität und kann rasch zu einer Veränderung des Nachfrageverhaltens führen.³⁰

Den hier aufgeführten wesentlichen Besonderheiten ließen sich weitere anfügen, die eine Sportveranstaltung beeinflussen können: Wetter, Fernsehprogramm am Veranstaltungstag, Premiere oder Neuauflage eines Turniers, Teilnehmer oder Veranstaltungszeitraum.³¹ Insofern setzt Sportmarketing rein sportspezifische Kenntnisse unabdingbar voraus.

1.1.2 Management und Vermarktung von Events im Sport

Im ersten Schritt dieses Abschnitts soll Klarheit über die Begriffe Event und Sport-Event geschaffen werden. Des Weiteren werden die Motive für die passive Partizipation an Sport-Events im Zuschauermarkt erläutert, bevor das Sport-Event abschließend als Produkt beschrieben wird. Hierbei werden die spezifischen Marketing-Instrumente im Marketing-Mix für Sportevents vorgestellt.

²⁷ Prosumer = Producer und Consumer.

²⁸ vgl. Nufer/Bühler (2011, S. 11)

²⁹ „captive consumer“ bei Fußballclubs: Der Konsument kauft nur Produkte seines Vereins.

³⁰ vgl. Hermanns/Riedmüller (2012, S. 380)

³¹ vgl. Riedmüller (2003, S. 125)

1.1.2.1 Definitionen für Events und Sport-Events

Der Begriff „Event“ hat Konjunktur. Er hat keinen wissenschaftlichen Ursprung. Vielmehr wurde er in den letzten Jahren vorwiegend der Praxis entnommen. Er kommt aus dem Englischen und lässt sich mit „Ereignis“ bzw. „Veranstaltung“ übersetzen. Eine allgemeingültige wissenschaftliche Definition existiert nicht. Schwierigkeiten beim Definieren entstehen zusätzlich dadurch, dass der Begriff „Event“ mit anderen Begriffen wie „Festival“ oder „Attraktion“ in Verbindung gebracht wird oder synonym genutzt wird. Events werden subjektiv wahrgenommen. Der Duden definiert Event im Sinne eines Ereignisses (von lat. *eventus*) als bemerkenswerte und ungewöhnliche Unterbrechung des normalen alltäglichen Ablaufs.³²

Im Allgemeinverständnis beschreibt der Begriff Event verschiedenste Veranstaltungen im privaten, kulturellen bzw. unternehmerischen Bereich:³³

- im gesellschaftlichen Leben ein lokales Fest oder einen staatlichen Festakt
- im privaten Bereich sämtliche Formen von Feiern, Festen und Partys
- im Unterhaltungsgewerbe oder im Sport eine entsprechende Veranstaltung
- im wirtschaftlichen Leben die Veranstaltungen von Unternehmen
- oder auch ein natürliches Ereignis, wie z. B. eine Sonnenfinsternis

Ein Event ist durch drei entscheidende Merkmale mit dem Veranstaltungsbegriff gleichzusetzen:

- ein Event ist immer ein gezielt herbeigeführtes Ereignis;
- ein Event ist ein organisiertes Ereignis und immer unter der Leitung eines Organizers;
- ein Event findet immer auch „live“ statt und braucht daher ein Publikum vor Ort.

Gödde & Bleibel definieren Live-Events in diesem Sinne als: „Ein Live-Event ist eine geplante, nicht alltägliche Veranstaltung, die auf einer Aktionsfläche (häufig einer Bühne) stattfindet und ein Publikum live (das heißt in Echtzeit), in der Regel sichtbar, direkt und unmittelbar anspricht. Das Publikum besteht im Normalfall aus mehreren Personen.“³⁴

Bei Sport-Events ist diese Aktionsfläche in der Regel ein Stadion oder eine Multifunktionsarena. Bei großen Outdoor-Events kann aber auch eine ganze Destination (z. B. beim Berlin Marathon) als Plattform für ein Sportgroßereignis dienen.

Das Live-Event als „nicht alltägliche Veranstaltung“ ist der Hinweis auf die Besonderheit eines Events gegenüber einer reinen Veranstaltung. Ein Event soll seinen Teilnehmern und Zuschauern immer auch ein inszeniertes und besonderes Erlebnis vermitteln. Events sind somit das Sahnehäubchen innerhalb der Veranstaltungsformate und machen im besten Fall eine Veranstaltung zum besonderen Ereignis. Mit Holzbauer kann man zu Recht sagen, dass jedes Event eine Veranstaltung ist, aber nicht jede Veranstaltung ein Event.³⁵

³² vgl. Kiel/Bäuchl (2014, S. 1)

³³ vgl. Henschel (2010, S. 1)

³⁴ Gödde/Bleibel (2010, S. 13)

³⁵ vgl. Holzbauer et al. (2010, S. 24)



Abbildung 1.3: Berlin als Destination für das größte Marathon-Event Deutschlands (Foto: Camera 4)



Abbildung 1.4: Event als eine besondere Veranstaltung

Ob nun eine Sportveranstaltung auch zu einem besonderen Sport-Event wird, ist im Einzelfall zu prüfen und liegt ein Stück weit auch in der subjektiven Betrachtung des Einzelnen. So kann eine kleinere Laufveranstaltung für den einzelnen Teilnehmer ein besonderes Event darstellen, wenn er beispielsweise eine neue persönliche Bestzeit erreichen konnte. Der Veranstalter möchte in jedem Fall das Sportereignis optimal inszenieren, um eine Verwertbarkeit gegenüber seinen Zielgruppen (Teilnehmer, Zuschauer, Sponsoren, Medien etc.) zu erreichen. Dies verdeutlicht die Definition von Sport-Events von Hermanns & Marwitz: „Sportevents bereiten die Inhalte eines oder mehrerer Sportereignisse für unterschiedliche Nachfragergruppen in einer geschlossenen, zeitlich abgrenzbaren Einheit (z. B. in einem Turnier) auf. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Aufbereitung solcher Sportereignisse mit einer klaren Orientierung auf Nachfrager und einer entsprechenden Planung, Organisation und Durchführung. Dabei geht es vor allem darum, eine für die Zielgruppe hochwertige und attraktive Veranstaltung mit einem hohen Aktivierungspotenzial zu bieten.“³⁶

³⁶ Hermanns/Marwitz (2003, S. 135)

Die Entwicklung von Sport-Events ist zudem ein soziales Phänomen und entwickelt sich aus und mit der Gesellschaft.³⁷ Dadurch sind Sport-Events ein Spiegel verschiedener Gesellschaftskonzepte und Ausprägungen der Leistungs-, Wohlstands- oder Erlebnisgesellschaft; dies findet sich auch im Format Sport-Event wieder.³⁸ Die Platzierung eines Sportlers oder einer Sportlerin ist von herausragender Bedeutung – ein vierter Platz bei den Olympischen Spielen wird in einer Leistungsgesellschaft oft schon als Niederlage empfunden. Für den regelmäßigen Besuch von Sportereignissen sind teilweise erhebliche Kosten für Eintrittsgelder, Anreise und Verpflegung aufzuwenden. Die Verfügbarkeit dieser Mittel ist ein Beispiel für Wohlstand in den westlichen Gesellschaften. Die Erlebnisgesellschaft findet ihren Niederschlag in einer zunehmenden Eventisierung der Sport-Events. Ullrich beschreibt die Eventisierung mit Veränderungen der Sportveranstaltungen in den folgenden vier Bereichen:³⁹

- eine quantitative **Zunahme** von Sportveranstaltungen und ihre Bezeichnung als Events
- eine verstärkte **Inszenierung** der Sport-Events durch Veranstalter und Medien
- eine verstärkte **Medialisierung** und Kommerzialisierung der Sportereignisse
- eine zunehmende Bedeutung der **Erlebniskomponente** für Teilnehmer und Zuschauer

Eventisierung im Sport beschreibt im weiteren Sinne die umfassende Medialisierung, Kommerzialisierung und Professionalisierung von Sportveranstaltungen. Im engeren Sinne bezieht sich Eventisierung auf die Inszenierung des Hauptfeldes (das Kernprogramm oder auch Main-Event, z. B. ein Eishockeyspiel) und des Umfeldes von Events (Rahmenprogramme und Zusatzangebote wie z. B. Catering). Eine Lightshow beim Einlauf der Mannschaften im Teamsport oder die zahlreichen Side-Events (Events im Rahmenprogramm) bei Tennis- oder Golfturnieren sind hierfür Beispiele.

Definieren lassen sich Side-Events mit Nufer & Bühler als „Veranstaltungen, die neben dem eigentlichen (Main)-Event stattfinden und einen klaren und direkten Bezug zum Haupt-Event haben.“⁴⁰ Beispiele geben die Autoren in den Bereichen Hospitality (Angebote für wichtige Eventbesucher), Catering, Gewinnspiele, Merchandising und Entertainment.⁴¹

Ein weiterer Aspekt speziell von Sportgroßveranstaltungen wie Weltmeisterschaften oder Olympischen und Paralympischen Spielen ist deren immense politische Bedeutung. Sie sind eine optimale Plattform für globale Verständigung und Partnerschaften.⁴² Lemke stellt in diesem Zusammenhang fest, dass nur wenige andere Ereignisse die Aufmerksamkeit und die Emotionen der Menschen weltweit auf sich ziehen können. „Insofern liefern sie besondere

³⁷ vgl. Heinemann (2008, S. 21)

³⁸ vgl. ebd., S. 24 ff.

³⁹ vgl. Ullrich (2005, S. 10)

⁴⁰ Nufer/Bühler (2015, S. 92)

⁴¹ vgl. ebd., S. 92 f.

⁴² vgl. Lembke (2011, S. 26)

Möglichkeiten für den Aufbau internationaler Kontakte und für eine weltweite Verständigung in friedlicher Absicht.⁴³

1.1.2.2 Vermarktung von „Stars und Shows“ im Zuschauermarkt

Neben Musik, Theater und Kinofilmen ist Sport ein bedeutender Unterhaltungsinhalt geworden, für den sich eine stetig steigende Anzahl von Konsumenten interessiert. Erreichen die Leistungen von Sportlern durch Übung, Training und Wettkampfpraxis ein bestimmtes sportliches Niveau, so können diese im Zuschauermarkt weitervermarktet werden. Daumann und Römmelt stellen hierzu fest: „Erst ab einem gewissen sportlichen Leistungsniveau, einer gewissen Erwerbs- und Außenorientierung sowie einer Ausrichtung auf Absatzpartner wird die sportliche Leistung interessant für Anbieter und Nachfrager auf dem Zuschauermarkt.“⁴⁴

Die Kernleistung des Produktes im Zuschauermarkt ist der sportliche Wettbewerb an sich. Hierfür kommt der Zuschauer beispielsweise bei einem Fußballspiel in das Stadion. Um in den Genuss der Kernleistung zu kommen, sind allerdings weitere Zusatzleistungen (z. B. Parken am Stadion, Sicherheitskontrollen, Toiletten, Verpflegung, Rahmenprogramme etc.) notwendig.⁴⁵

Historisch gesehen hat das Zusehen bei Sportereignissen eine ebenso lange Tradition wie das Sporttreiben selbst: Bereits für die Antike kann festgestellt werden, dass ein entscheidendes Merkmal für den griechischen Wettkampf das Zusammenspiel zwischen „ruhmsüchtigem Athleten“ und „unterhaltungsbedürftigem Publikum“ war.⁴⁶ Im römischen Reich verfolgten Tausende von Zuschauern die Kämpfe der Gladiatoren und Wagenlenker und im Mittelalter standen Ritterturniere im Mittelpunkt des Interesses der Sportzuschauer. Sportevents sind somit seit Anbeginn der Menschheit ein wichtiger Bestandteil ihrer Kulturgeschichte. Zur weiteren Vertiefung der historischen Entwicklung sei an dieser Stelle Jäger (2015) empfohlen.⁴⁷

Die Entwicklung des Zuschauerinteresses in der Neuzeit kann anhand der populärsten deutschen Sportart anschaulich nachvollzogen werden, dem Fußball. Während das Endspiel um die deutsche Meisterschaft im Fußball 1920 zwischen dem 1. FC Nürnberg und der SpVgg Fürth von 35.000 Zuschauern verfolgt wurde, waren 1941 beim Spiel Schalke 04 gegen Rapid Wien bereits 100.000 Zuschauer vor Ort live dabei.⁴⁸ Die Entstehung von Radio- und TV-Austrahlungen ermöglichte den Zuschauern in den folgenden Jahren auch eine mediale Teilnahme am Sportgeschehen, die heute durch Sportübertragung via Digital-TV und Internet eine neue Dimension erreicht.

⁴³ Lembke (2011, S. 26)

⁴⁴ Daumann/Römmelt (2015, S. 26)

⁴⁵ Chatrath (2013, S. 152)

⁴⁶ vgl. Lämmer (1986, S. 76)

⁴⁷ vgl. Jäger (2015, S. 53 f.)

⁴⁸ vgl. Empacher (2000, S. 10)

Motive für die passive Partizipation am Sport

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.“⁴⁹ Zuschauer im Bereich des Sports erwarten und erfahren eine gewisse Spannung hinsichtlich des Resultats. Die Unvorhersehbarkeit des sportlichen Leistungsergebnisses spielt für diese Motivation eine entscheidende Rolle. Das Ergebnis eines sportlichen Wettkampfes entsteht hierbei im Rahmen einer Ko-Produktion der beteiligten Sportler oder Mannschaften. So ist z. B. die Ausgeglichenheit in einer Teamsportliga eine Voraussetzung für spannende Spiele und somit ein gemeinsames Interesse der Liga. Diese „Simultanität von Kooperation und Konkurrenz“⁵⁰ wird nach Woratschek als Kooperenz bezeichnet.

Aus Sicht der Motivationstheorie lassen sich die Motive für den passiven Konsum von Sport noch etwas weiter differenzieren. Neben der Spannung stellen Ästhetik/Kunst, Begeisterung, Gemeinschaftserlebnis und gesellschaftliche Kontakte Nutzen-Erwartungen an die Leistungsrezeption dar.⁵¹ Zuschauer erwarten eine gewisse Ästhetik bzw. Kunst, mit der eine sportliche Leistung dargeboten wird. Im Eiskunstlaufen oder Tanzsport steht die Rezeption von Sport als Kunstform beispielsweise im Vordergrund des Interesses.⁵²

Aufgrund der Identifikation von Zuschauern mit einem Sportler bzw. Verein entsteht bei vielen eine gewisse Begeisterung für diesen Akteur bzw. diesen Verein, die sie indirekt an ihren (Miss-)Erfolgen teilhaben lässt.⁵³ Die Einbeziehung des Event-Besuchers hin zum Mitgestalter des Events (co-creator of value) ist ein Bestandteil der Event-Inszenierung.⁵⁴ Der Eventbesucher wird „prosumer“ (eine Kombination aus producers und consumers).⁵⁵ Eng gekoppelt an die Begeisterung ist sicherlich auch ein Gemeinschaftserlebnis, das Zuschauer bei der gemeinsamen Rezeption von Sport empfinden können.

Schließlich kann Sport als Plattform zur Pflege bzw. zum Aufbau gesellschaftlicher Kontakte genutzt werden. VIP-Bereiche bieten Zuschauern die Möglichkeit, in diesem Rahmen Gespräche mit Kunden oder Geschäftspartnern zu führen.⁵⁶ Aus dem Zusammenspiel der aufgeführten Motivdimensionen entwickeln die Zuschauer Präferenzen für die Darbietung von Sport in bestimmten Rezeptionsformen und Sportarten.

Das Sport-Event als Produkt

Betrachtet man Events aus der Veranstalterperspektive, dann steht die Vermarktung des eigenen Events im Vordergrund. Die Unterscheidung zu den unter-

⁴⁹ Stollenwerk (1996, S. 21)

⁵⁰ Woratschek (2004, S. 9)

⁵¹ vgl. Hansen/Gauthier (1989, S. 15 f.) und Peel/Thomas (1992, S. 323 f.)

⁵² vgl. Stollenwerk (1996, S. 20)

⁵³ vgl. Lucerna (1997, S. 227)

⁵⁴ vgl. Nufer/Bühler (2015, S. 179)

⁵⁵ vgl. ebd., S. 179

⁵⁶ vgl. Stollenwerk (1996, S. 18)

nehmerischen Formaten Event-Marketing und Event-Sponsoring bezüglich der Zielsetzungen wird in Abbildung 1.5 dargestellt.



Abbildung 1.5: Event-Vermarktung, Event-Sponsoring und Event-Marketing im Überblick

Der Veranstalter (z. B. der Veranstalter eines Laufevents) ist mit der Durchführung seines Events an einer Gewinnerzielung interessiert. Hierzu kann er auch Unternehmen als Sponsoren in seine Veranstaltung einbinden. Für den Sponsor, der Event-Sponsoring betreibt, sind die entstehenden Kosten Teil seines Werbebudgets für die Kommunikation von Produkten oder der eigenen Marke. Gleiches gilt, wenn das Unternehmen eigeninitiierte Events als Werbemaßnahme durchführt (Event-Marketing). Die weitere Betrachtung konzentriert sich auf die Vermarktung von Sport-Events.

Der Eventveranstalter wird sich bei der Vermarktung seines Events auch der verschiedenen „Ps“ als Instrumente im Marketing-Mix bedienen.⁵⁷ Diese Instrumente sind als Werkzeuge zu verstehen, mit denen der Markt beeinflusst und gestaltet werden kann. Sie gehen auf die vier Kerninstrumente des amerikanischen Wissenschaftlers McCarthy zurück.⁵⁸

„Product“ bedeutet in diesem Fall das Programm für die Zuschauer als Inhalt der Darbietung, ergänzt um den Punkt „Protocol“, der Drehbücher und Zeitpläne für verschiedene Interessengruppen (z. B. beteiligte Medien oder teilnehmende Sportler) beinhaltet. Das Programm eines Events wird von den vorher festgelegten Zielen, von der Zielgruppe und dem vorhandenen Budget bestimmt. Das Event kann ganz unterschiedlich inszeniert sein; Elemente wie Schauspiel, Tanz, Moderation, Show-Acts, Ton, Licht und Medien bieten vielfältige Möglichkeiten für ein individuelles Programm. Gesteigert werden kann das noch durch eine geplante Dramaturgie. Das bedeutet, dass bei der Planung

⁵⁷ vgl. Zimmermann (2010, S. 25 ff.)

⁵⁸ vgl. Beck et al. (2007, S. 112)

bereits Zeit und Rhythmus, Handlung, Entwicklung sowie Figuren und Motive im Ablauf des Events mitberücksichtigt werden.

„Price“ ist im Kontext von Events als das Management von Preisen für Tickets, Sponsoring-Pakete, Gagen, Standgebühren und Lizenzen zu verstehen. Die Preispolitik für Events lässt sich aus den Zielen ableiten.⁵⁹ Hinterfragt werden muss, welche quantitativen Ziele angestrebt werden sollen. Soll das Event Gewinn abwerfen oder nur kostendeckend sein? Liegt der Schwerpunkt der Einnahmen bei den Eintrittspreisen oder beim Konsum? Was kann sich die Zielgruppe leisten? Mit der Gestaltung der Preise lässt sich schon die Zielgruppe vorselektieren. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen, es sollte aber nicht zu tief angesetzt werden. Das Event sollte seinen Preis wert sein. Natürlich muss schon im Vorfeld eine detaillierte Kostenrechnung aufgestellt werden. Hierfür spielt man am besten „gute“ und „schlechte“ Szenarien durch. Der Break-Even-Point, also die Gewinnschwelle, sollte nicht erst bei einer optimistischen Besuchererwartung überschritten werden.

„Place“ beinhaltet die Distributionspolitik des Eventveranstalters. Im ursprünglichen Sinn bringt die Distributionspolitik das Produkt zum Kunden.⁶⁰ Bei Events ist es genau umgekehrt: Wie bekommt man die Kunden zum Produkt? Ausschlaggebend ist bei Events der Kartenverkauf. Immer beliebter wird der Verkauf über das Internet, es besteht aber auch die Möglichkeit die Karten über Sponsoren (z. B. Banken) zu vertreiben. Sehr häufig erhält man zudem die Karten direkt vor Ort, also an der (Abend-)Kasse. Bei Veranstaltungen innerhalb einer Stadt oder Region bietet sich oft an, das lokale touristische Distributions-system bzw. Lokalzeitungen in die Distributionspolitik mit einzubeziehen. Da der Besucher zum Event kommen soll, bezieht sich „Placement“ aber auch auf den Standort und die Lage der Veranstaltungs-Location an sich und kann noch um den Begriff „Position“ ergänzt werden. Mit Position ist die Einbindung von Bühnen, Bereiche für Catering oder Platzierung von Toiletten gemeint.

Das Ziel der Kommunikationspolitik (Promotion) ist es, die festgelegte Zielgruppe über das Event zu informieren.⁶¹ Für die Wahl der Art und des Umfangs des Events sind Zielgruppe und Budget ausschlaggebend. Oft ist es ratsam, Werbe- oder Mediaagenturen einzubinden. Die Kommunikation sollte folgende Punkte beinhalten:

- den Namen des Events mit Logo (inklusive des gesamten Corporate Designs);
- die Art des Events, dessen Ziel und Zielgruppe;
- den Veranstalter, die Corporate Identity und das Budget;
- eine Botschaft, z. B. in Form eines Slogans, die Besonderheit des Events (Unique Selling Proposition);
- allgemeine Infos zum Event.

In der operativen Umsetzung umfasst Promotion eine Vielzahl von Maßnahmen in den Bereichen der klassischen, virtuellen oder live-initiierten Kommunikation. Live-Kommunikation durch ein Marketingevent (z. B. mit einer

⁵⁹ vgl. Holzbaur et al. (2010, S. 64)

⁶⁰ vgl. ebd., S. 67.

⁶¹ vgl. ebd., S. 68.

Roadshow) kann ebenfalls zur Bewerbung von Veranstaltungen eingesetzt werden (Events werben für Events).

Für die Vermarktung von Events gibt es noch weitere Instrumente im Marketing-Mix, da der Kernnutzen bei Events eine Dienstleistung ist. Dies soll am Beispiel des Besuchs eines Bundesligaspiels erläutert werden. Für die Event-Vermarktung sind zunächst drei weitere Ps für die Vermarktung von Dienstleistungen relevant. Dies sind „Personal“, „Prozesse“ und die „physikalische Umgebung“.⁶²

Das beteiligte Personal (z. B. die Qualität des Kaders oder der Sicherheitsdienst) beeinflusst die Wahrnehmung der Servicequalität erheblich. An den Kontaktpunkten mit den Kunden (Event-Besuchern) kann es zu kritischen Ereignissen kommen, welche die Einschätzung des Events nachhaltig beeinflussen können. Fach- und Sozialkompetenzen der Mitarbeiter sind hier gleichermaßen gefragt.

Die mit der Dienstleistung verbundenen Prozesse (z. B. der Erwerb der Eintrittskarte) sind ein weiterer Faktor im Marketing-Mix für Sport-Events. Die Erwartung der Kunden an Dienstleistungen kann man mit dem Begriff „Convenience“ im Sinne von Zufriedenheit zusammenfassen. Prozesse müssen bequem, schnell und kundenfreundlich ablaufen. Dies gilt insbesondere für die Teilnahme an Live-Events.

Die physikalische Ausgestaltung des Veranstaltungsortes (Ambiente der Event-Location) wird immer wichtiger. Der Ort der Veranstaltung spielt fast so eine große Rolle wie das Programm selbst. Nicht nur die Location selbst mit ihrer Architektur und ihrem Angebot, sondern auch die direkt betroffene Umgebung, also Parkplätze, Zugangswege und Außenbereich, Eingang und Foyer, Garderobe, Sitzplätze, Gastronomiebereiche, Bühne und Ähnliches, beeinflussen die Wahrnehmung des Events bei den Teilnehmern erheblich.



Abbildung 1.6: Das 3+3 für Service und Event

⁶² vgl. Beck et al. (2007, S. 116)

Zimmermann (2007) erweitert diese klassischen 7 Ps im Marketing-Mix für Dienstleistungen um weitere Ps für die Vermarktung und Durchführung von (Sport-)Events. Drei dieser Ps werden im Weiteren noch vorgestellt.

„Performance“ bezieht sich auf die Event-Inszenierung in ihrem Hauptfeld (Kernleistung) und ist der Einflussnahme durch den Veranstalter regelmäßig entzogen. Die Kernleistung bei einem Fußballspiel ist das Zuschauen an der Darbietungsleistung der beiden Mannschaften. Dabei ist der Verlauf eines Spiels bei einer Sportveranstaltung, wie bereits angesprochen, ergebnisoffen. Durch die Leistung der Akteure können aber ein „magischer Moment“ und eine nachhaltige Erinnerung beim Zuschauer entstehen.



Abbildung 1.7: Begeisterte Zuschauer bei der Vierschanzentournee in Oberstdorf (Foto: Dominik Berchtold)

Die „beteiligten Partner“ sind sämtliche Gewerke und Bausteine, die in eine Event-Inszenierung integriert sind (z. B. Catering und Sicherheitsdienst) und außerhalb der Kernkompetenz des Eventveranstalters liegen. Diese Lösungen werden vom Veranstalter eingekauft und er hat die Qualität dieser Lieferanten sicherzustellen.

„Passion“ soll dabei die Inspiration, Identifikation und Leidenschaft der Mitarbeiter für und mit dem Sport-Event zum Ausdruck bringen. Über motivierte Mitarbeiter kann der positive Funke auch auf die Event-Besucher überspringen. Das eigene Personal wird somit zum Markenbotschafter des Eventveranstalters.

Literaturverzeichnis

- Amsinck, M. (1997): Der Sportrechtemarkt in Deutschland, in: Media Perspektiven, Nr. 2, S. 62–72.
- Beck, J./Möding, W./Schmid, S. (2007): Marketing – Grundlagen und Instrumente (2. Aufl.), Haan-Gruiten.
- Bundesministerium für Wirtschaft (2015), <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus.did=476828.html>, Zugriff: 30.11.2016.
- Bundeszentrale für politische Bildung, <http://www.bpb./gesellschaft/medien/deutsche-fernsehgeschichte-in-ost-und-west/143118/sport-im-westdeutschen-fernsehen/>, Zugriff: 30.11.2016.

- Chatrath, S. (2013): Ticketing im Sport, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings (3. Aufl.), Berlin, S. 147–174.
- Daumann, F./Römmelt, B. (2015): Marketing und Strategie im Sport, Konstanz und München.
- Deutscher Olympischer Sportbund (2016), <http://www.dosb.de/de/medien/downloads/statistiken>, Zugriff: 30.11.2016.
- Digel, H./Fahrner, M. (2013): Hospitality Marketing im Sport, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings (3. Aufl.), Berlin, S. 207–232.
- Dworak, A. (2010): Finanzierung für Fußballunternehmen. Kulturkommerz 18, Berlin.
- Elter, V. (2003): Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen. Kulturkommerz 8, Berlin.
- Empacher, S. (2000): Die Vermarktung der Fußball-Bundesliga, Pforzheim.
- Fahrner, M. (2012): Grundlagen des Sportmanagements, München.
- Gödde, M./Bleibel, J. (2013): Fachqualifikation für Veranstaltungskaufleute: Basics Eventmanagement, Braunschweig.
- Hansen, H./Gauthier, R. (1989). Factors affecting Attendance at professional sport events, in: Journal of Sport Management, Heft 3, S. 15–32.
- Heinemann, K. (2008): Sport und Sportevents in modernen Gesellschaften, in: Heibel-Seeger, A./Förster, J. (Hrsg.): Eventmanagement und Marketing im Sport – Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg, Berlin, S. 21–37.
- Henschel, O. (2010): Lexikon Eventmanagement (2. Aufl.), Berlin.
- Hermanns, A./Marwitz, C. (2003): Bedeutung und Erscheinungsformen von Sportevents, in: Hermanns, A./Riedmüller F. (Hrsg.): Sponsoring und Events im Sport, München, S. 131–152.
- Hermanns, A./Riedmüller, F. (2012): Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen, in: Galli, A./Elter, V./Gömmel, R./Holzhäuser, W./Straub, W. (Hrsg.): Sportmanagement, München, S. 371–393.
- Holzbaur, U. et al. (2010): Eventmanagement – Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen (4. Aufl.), Berlin.
- Jäger, D. (2016): Grundwissen Eventmanagement, Konstanz und München.
- Kiel, H.-J./Bäuchl, R. (2014): Eventmanagement: Konzeption – Organisation – Erfolgskontrolle, München.
- Lämmer, M. (1986): Zum Verhalten von Zuschauern bei Wettkämpfen in der griechischen Antike, in: Spitzer, G./Schmidt, D. (Hrsg.): FS Hajo Bernett. Sport zwischen Eigenständigkeit und Fremdbestimmung, Bonn, S. 75–85.
- Lembke, W. (2011): Globale Sportveranstaltungen und internationale Verständigung, in: Büch, M.-P./Maennig, W./Schulke, H.-J. (Hrsg.): Internationale Sportevents im Umbruch? Aachen, S. 23–30.
- Lucerna, C. (1997): Vermarktung von Sportereignissen. Eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden.
- Nufer, G./Bühler, A. (2015): Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte-Fallbeispiele-Trends, Berlin.
- Nufer, G./Bühler, A. (2013): Kapitel 1: Sportmarketing: Einführung und Perspektive, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Marketing im Sport (3. Aufl.), Berlin, S. 3–24.
- o.V. (2001): Internet noch abgeschlagen, in: Horizont Sport Business, Sonderheft Nr. 12, Frankfurt a. M.
- Peel, D.A./Thomas, D.A. (1992): The Demand for Football: Some Evidence on Outcome Uncertainty, in: Empirical Economics, Vol. 17, S. 323–331.

- Riedmüller, F. (2003): Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen, Frankfurt a.M.
- Riedmüller, F. (2011): Professionelle Vermarktung von Sportvereinen. Potentiale der Rechtevermarktung optimal nutzen, Berlin.
- Schlindwein, H. (2012): Die Vermarktung von Einzelsportlern, in: Galli, A./Elter, V./Gömmel, R./Holzhäuser, W./Straub, W. (Hrsg.): Sportmanagement, München, S.620–640.
- Skrentny, W. (1993): Die Zuschauer-Tabellen 1945–1963. Die Liga der 53 Millionen, in: Skrentny, W. (Hrsg.): Als Morlock noch den Mondschein traf, Essen, S.225–230.
- Steinmann, T. (2016): FC Deutschland AG, in: Capital, Ausgabe 9/2016, S.88 f.
- Stollenwerk, H.J. (1996): Sport – Zuschauer – Medien, Aachen.
- Ullrich, J. (2013): Eventisierung im Sport – Die Rolle des Fernsehens konkretisiert am Beispiel Beachvolleyball, Norderstedt.
- Woratschek, H. (2004): Kooperation im Sportmanagement – eine Konsequenz der Wertschöpfungslogik von Sportwettbewerben und Ligen, in: Zieschang, K./Woratschek, H./Beier, K. (Hrsg.): Kooperation im Sportmanagement, Schorndorf.
- Zimmermann, M. (2010): Der „13P-Ansatz“ – Ein Ordnungsrahmen für den Manager, in: Sciamus – Sport und Management, 3/2010, S.21–35.