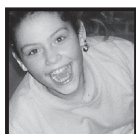




Grundwissen für Vereinsmanager

► Heft 3

**Grundlagen des Marketings
im modernen Sportverein/-verband**



Hier ist
Sport zu Hause.

Impressum:

Herausgeber: Landessportbund Sachsen
Goyastr. 2d | 04105 Leipzig

Redaktion: Hans-Joachim Gleß,
Landessportbund Sachsen,
Tel. 0341 / 21 631 61

Autoren: Alexander Hodeck
Alexander Packheiser

Layout: Ute Schletter

Erschienen: 2011

Nachdruck, fotomechanische Wiedergabe, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Einwilligung des Herausgebers.

Leipzig, 2020

Vorwort

Die professionelle Vermarktung des Sports und seinen Erfolgen spielt heutzutage in der Vereinskultur eine immer größere Rolle. Die Reinvestition von Erträgen wirtschaftlich erfolgreicher Sportveranstaltungen in den Aufbau der eigenen Sportart und Strukturen des Sports ist ohne die Anwendung von Methoden und Instrumenten des Marketings undenkbar.

Dabei meinen wir aber nicht nur die Megaevents im Hochleistungsbereich oder Profisport, z. B. die Bundesligen im Fußball. Die Anwendung des Marketings, auch im Breiten- und Freizeitsport, gilt in seinen Grundlagen für die gesamte Vereinslandschaft im organisierten Sport und darüber hinaus.

Das Hauptanliegen dieses Lehrgangs- und Bildungsmaterials besteht darin, die Grundlagen des Marketings und den Einsatz seiner Instrumente zu erläutern. Die Broschüre gibt einen Einblick in die Entwicklung und Anwendung des Marketing-Managements. Dabei geht es insbesondere um Sport-, Umfeld- und Marktanalysen, Ziele und Strategien im Sportmarketing, Marketing-Mix und deren Umsetzung im Verein. Darüber hinaus werden die Grundlagen des Sportsponsorings vermittelt, um die Vereinsarbeit auf lange Sicht gewinn- und erfolgsorientiert auszurichten.

Der Landessportbund Sachsen möchte mit diesem Lehrheft allen Interessierten und Engagierten helfen, die tägliche Führungs- und Verwaltungsarbeit besser zu meistern.

Dafür wünschen wir viel Erfolg.



Reinhard Scholz
Vizepräsident Bildung/Umwelt

Inhaltsverzeichnis

1 Marketing.....	6
1.1 Begriffsdefinition	6
1.2 Entwicklungsstufen des Marketing.....	8
1.3 Modernes Sport-Marketing?	9
 2 Sport-Marketing	 10
2.1 Sport als Dienstleistung	10
2.2 Besonderheiten des Sport-Marketings.....	14
2.3 Marketing im Sport – Marketing mit Sport	17
 3 Die Marketing-Management-Methode für den Sportverein/-verband.....	 19
3.1 Informations- und Analysephase.....	21
3.1.1 Sport-Betriebsanalyse	23
3.1.2 Umfeldanalyse	30
3.1.3 Marktanalyse	31
3.1.4 Strategische Diagnose	33
3.2 Konzeptionsphase	38
3.2.1 Ziele im Sportmarketing.....	39
3.2.2 Strategien im Sportmarketing	40
3.3 Gestaltungsphase	44
3.4 Umsetzungs- und Kontrollphase	54
 4 Exkurs: Sport-Sponsoring	 56
4.1. Grundlagen des Sponsorings.....	56
4.2 Begriff und Abgrenzung des Sponsorings.....	57
4.3 Entwicklungsphasen des Sponsorings	59
4.4 Sponsoring aus Sicht des Gesponserten und des Sponsors	62
4.4.1 Sport-Sponsoring aus Sicht des Sponsors.....	63
4.4.2 Sport-Sponsoring aus Sicht des Gesponserten.....	67
4.4.3 Entscheidungsdimensionen für den Gesponserten im Sport.....	69

4.4.4	Entwicklung eines Sponsoring-Marketing-Konzepts	70
4.4.5	Formale Hinweise eines Sport-Sponsoring-Konzepts	77
4.4.6	Probleme und Fallen beim Sport-Sponsoring	78
4.4.7	Grundlagen der Besteuerung im Sport-Sponsoring	79
5	Anlage Muster Sponsoringvertrag.....	84
	Literatur	91

1 Marketing

Zielstellung dieses Kapitels:

Dieses Kapitel gibt Ihnen eine Übersicht über die Wurzeln und die Entwicklung des allgemeinen Marketings. Zusätzlich liefert es eine Definition für den Begriff des modernen Marketings.

1.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Marketing findet sich bereits in der englischsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur zu Anfang des 20. Jahrhunderts. Allerdings verstand man damals darunter das optimale Verteilen fertiger Produkte mittels marketingpolitischer Instrumente an die Kunden. Der heutige Marketing Begriff geht weit darüber hinaus. Modernes Marketing entspricht einer konzeptionellen Denkrichtung einer Organisation. Wobei das Hauptaugenmerk dabei auf den „Markt“ also auf potentielle oder bereits vorhandene Kunden gerichtet ist.

Freyer (S.7) liefert dabei die folgende verständliche Definition des Marketing-Management-Begriffs:

„Heute wird modernes Marketing als eine Konzeption der Unternehmensführung, als eine Unternehmensphilosophie, Denkrichtung, Leitidee oder Maxime angesehen, bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen oder künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden.“

Es zeigt sich bereits, dass der sogenannte Markt eine zentrale Rolle im Marketing spielt. Aber was wird unter diesem Konstrukt verstanden? Ein Markt ist der Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen. Wobei der Markt längst nicht mehr auf einen räumlichen Ort beschränkt werden kann, sondern mit der Möglichkeit des gegenseitigen Informationsaustauschs der Marktteilnehmer

einhergeht. So kann sich beispielsweise ein Sportnachfrager auch über die Angebote eines Sportvereines über das Internet informieren. Demzufolge ist der Markt ein rein theoretisches Konstrukt. Die Entwicklung des Marketing-Begriffes ist dabei eng mit der Entwicklung von Märkten verbunden. Es wird grundsätzlich zwischen dem Verkäufermarkt und dem Käufermarkt unterschieden. Die folgende Tabelle charakterisiert dabei diese typischen Marktsituationen.

Tab.1: Verkäufer- und Käufermarkt

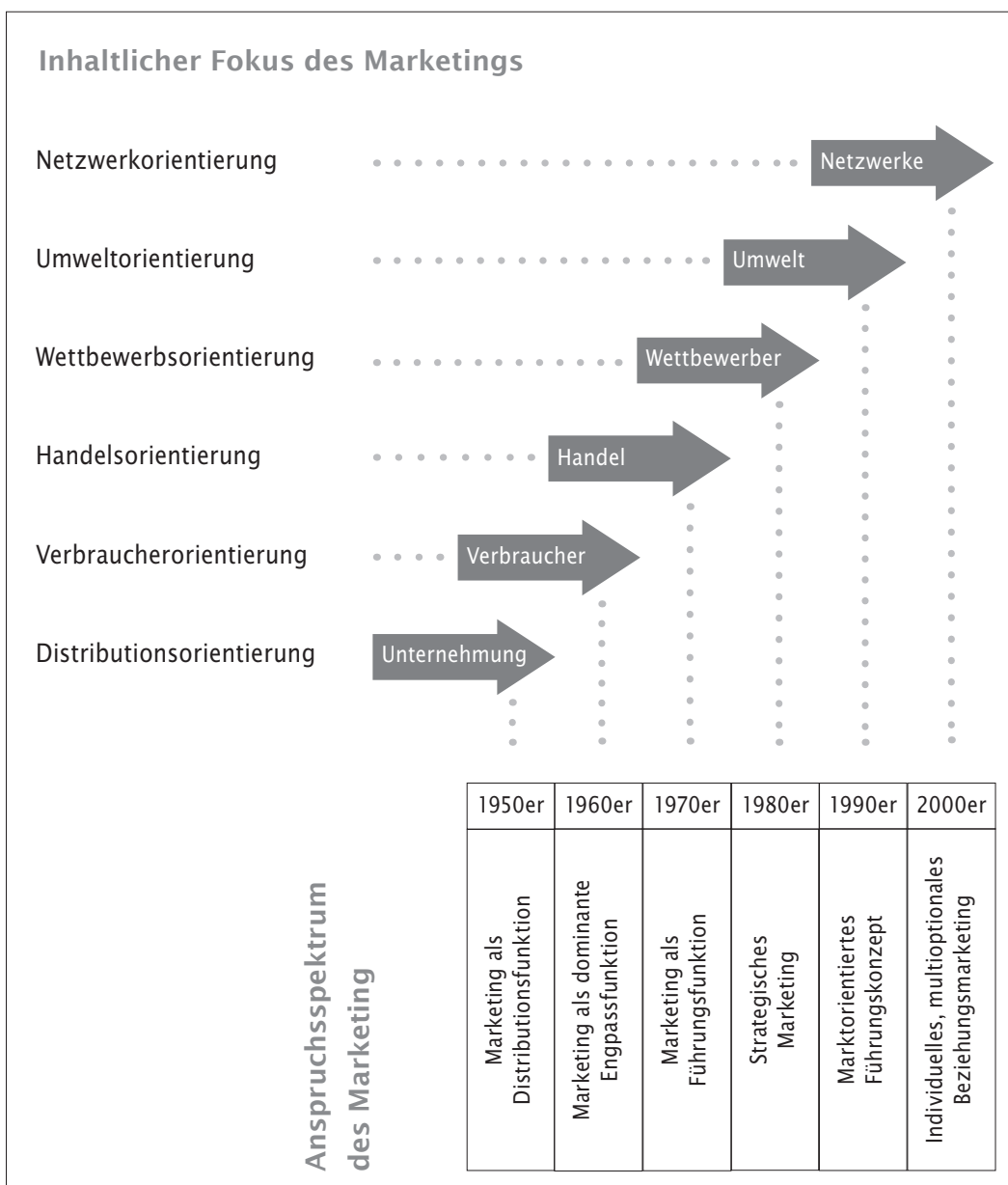
	Verkäufermärkte	Käufermärkte
Anbietersituation	Relativ wenige Anbieter	Viele Anbieter, die in zunehmender Konkurrenz stehen
Nachfragesituation	Viele unbefriedigte Nachfrager	Gesättigte Nachfrager
Charakteristik	Übernachfragesituation	Überangebotssituation
Marktmacht	Liegt bei den Anbietern	Liegt bei den Nachfragern

Heute gibt es in fast allen Bereichen klassische Käufermärkte. Auch im Sport ist dies nicht anders. So kann man heute Sport in einem Verein, bei profit-orientierten Sportanbietern (z.B. Fitnessclubs) problemlos individuell ausüben. Im zunehmenden Maß werden aber auch Sportvereine untereinander zu Konkurrenten. So etwa bei der Gewinnung von Kindern und Jugendlichen.

1.2 Entwicklungsstufen des Marketing

Marketing ist als Begriff in Deutschland etwa seit den 60-er Jahren bekannt. Allerdings unterscheidet sich das heutige Verständnis für Marketing stark vom ursprünglichen. Die folgende Abbildung (Abb. 1) zeigt die Entwicklungsstufen des Marketings in Deutschland.

Abb.1: Entwicklungsdekaden des Marketing in der BRD (i. A. an Meffert)



1.3. Modernes Marketing im Sport

Grundsätzlich unterscheidet man Organisationen nach ihrer Profit-Orientierung. Es gibt NPO und FPO.

Non-Profit-Organisation (NPO):

Eine Organisation, deren Hauptziel nicht das Erzielen von Gewinnen ist, sondern das Erreichen ideeller Zielstellungen, z.B. Stiftungen, Sportvereine, ...

For-Profit-Organisation (FPO):

Eine Organisation, die in erster Linie Gewinnerzielungsabsicht verfolgt, z.B. Wirtschaftsunternehmen, Fitnessclubs, ...

Marketing im Sport ist zunächst stark an FPO im Sport gebunden. Da dort betriebswirtschaftliche Entwicklungen genau wie in jedem anderen speziellen System voranschreiten. So ist es nicht verwunderlich, dass Sportartikelhersteller mindestens ebenso große Marketingabteilungen besitzen wie andere Konsumartikelhersteller. Aber auch im Bereich der klassischen NPO im Sport, also den Sportvereinen, lassen sich im zunehmenden Maß verstärkt Bestrebungen erkennen, Marketingaktivitäten umzusetzen. Es mag dazu verschiedenste Ursachen, etwa die zunehmende Konkurrenz durch neue Sportanbieter oder den generell erhöhten Druck auf Vereine, geben. Eines erscheint jedoch klar: zu einem modernen Sportverein gehört auch Marketing.

Kontrollfragen:

- ▶ Worin unterscheiden sich traditionelles und modernes Marketing?
- ▶ Was verstehen Sie unter NPO und FPO?

2. Sport-Marketing

Zielstellung dieses Kapitels

Dieses Kapitel zeigt die Besonderheiten des Gutes Sport auf. Dadurch soll Ihnen bewusst werden, warum ein eigenständiges Sport-Marketing notwendig ist und was beim Marketing von Sport Besonderes zu beachten ist.

2.1 Sport als Dienstleistung

Auf den schon beschriebenen Märkten werden Produkte gehandelt. In der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet man dabei in der Regel zwischen den klassischen Gütern (materielle Gegenstände) und Dienstleistungen. Im Sport kann man dabei verschiedene Produkte „vermarkten“:

- das Übungsangebot eines Sportvereins
- eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio
- eine Trainerleistung
- das Image eines Sportlers
- eine Sportveranstaltung
- eine Sportreise
- Sportideen
- Sportinformationen
- Wettkämpfe
- Sportstätten
- Sportgeräte
- Merchandising-Artikel usw.

Dabei sind einige dieser Produkte klassische Güter (z.B. Sportgeräte oder andere Ausrüstung). Häufig handelt es sich aber um Dienstleistungen (eine Möglichkeit Sport zum Beispiel im Verein zu treiben oder das Angebot eines Übungsleiters). Dabei lassen sich Sachgüter und Dienstleistungen wie folgt unterscheiden:

Tab. 2.: Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen
(n. Lehmann 1995)

Typische Sachgüter	Typische Dienstleistung
gegenständlich	immateriell
kann gelagert werden	nicht lagerfähig
kann vor Kauf vorgeführt werden	existiert vor dem Kauf nicht
Produktion und Marketing fallen auseinander	Produktion und Marketing erfolgen gleichzeitig
Produktion erfolgt ohne Mitwirkung des Kunden	Interaktion zwischen Servicepersonal und Kunden im Produktionsprozess
Produktfehler entstehen im Produktionsprozess	„Produktfehler“ sind Verhaltensfehler
Produkt hat seine Form nach dem Produktionsprozess erhalten	„Produkt“ erhält seine Form erst in Service-Situation

Für Dienstleistungen (DL) gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Im Grunde lassen sich DL aber durch drei grundlegende Merkmale beschreiben:

- Potentialorientierung
- Prozessorientierung
- Ergebnisorientierung

Dienstleistung: Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen), werden im Rahmen des Erstellungsprozesses der Dienstleistung kombiniert. (Prozessorientierung) Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, also am Menschen oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung). *(nach Meffert)*

Beispiel: „Tätigkeit eines Übungsleiters“

Der Übungsleiter bietet zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Übungseinheit an, die von den Mitgliedern genutzt werden kann (Potentialorientierung), jedoch nicht genutzt werden muss. Dabei bringt er seine Kenntnisse in den Übungsprozess ein und nutzt vorhandene Sportgeräte (interne Faktoren). Ohne dass jedoch die Teilnehmer/innen sich „trainieren lassen“ (externe Faktoren), kommt es zu keinem Training (Prozessorientierung). Ein gutes Training wird schließlich durch die Resultate bestimmt, etwa die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Teilnehmer (Ergebnisorientierung).

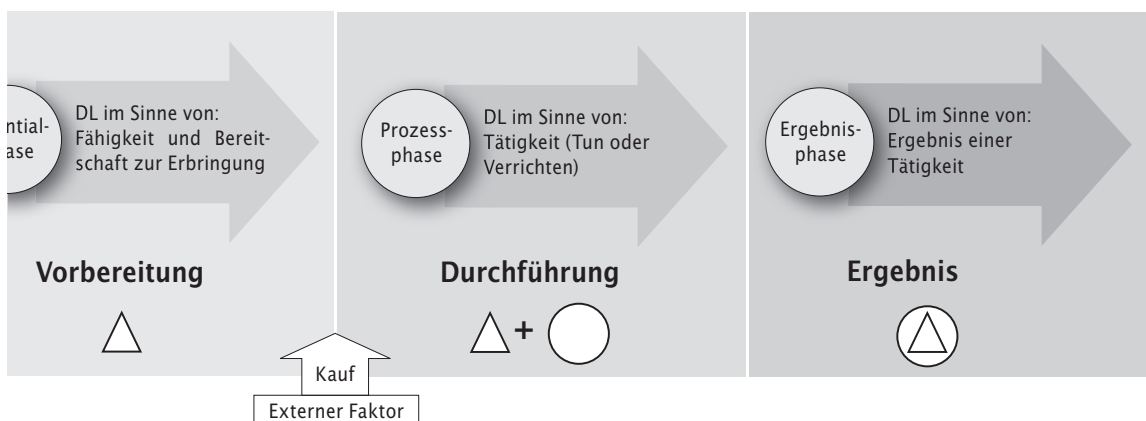
Im Sport werden meist jedoch nicht einzelne Produkte vermarktet sondern sogenannte Leistungsbündel. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „Marketing-Verbund“ (Freyer, S.71).

Beispiel: „Leistungsbündel Vereinsmitgliedschaft“

Das Produkt „Vereinsmitgliedschaft“ besteht aus dem Übungsangebot der Sparten, in denen man sich betätigen will, dem Service für aktive und passive Mitglieder, der Geselligkeit im Verein, dem Image des Vereins, der Qualität und Erreichbarkeit der Übungsstätten...

Das Marketing von Dienstleistungen erstreckt sich dabei über verschiedene Phasen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Die konstitutiven Elemente einer Dienstleistung nach Freyer



In allen drei Phasen sind Besonderheiten des Sport-Marketing zu beachten. So muss in der Potentialphase eine Dienstleistung bereits bereitgestellt werden, ohne dass klar ist, ob diese auch nachgefragt wird. Beispielsweise muss ein Wintersportverein, der einen Skilift betreibt, die Piste präparieren, bevor der erste Skifahrer eine Liftkarte erwirbt. Die Schwierigkeit im Marketing in dieser Phase liegt darin, den potentiellen Nachfragern deutlich zu machen, was angeboten wird und welche Qualität das Angebot hat. Dabei kann die Sport-Dienstleistung nicht demonstriert werden, wie etwa ein Vorführwagen. Bei Dienstleistungen liegt das so genannte „Uno-Actu-Prinzip“ vor. Bei der Erstellung und Verkauf zur gleichen Zeit, also in einem Akt, erfolgen. Es muss also gelingen, die Qualität der Dienstleistung andersartig zu vermitteln. Dazu kann man vorhandene Zertifikate (z.B. Übungsleiterlizenzen) oder die Erfahrung von bereits vorhandenen Kunden nutzen. Gerade die Effekte des „Weitersagens“ dürfen im Sport auf keinen Fall unterschätzt werden. In der zweiten Phase, dem eigentlichen Erstellungsprozess, ist das Marketing vor allem mit der Qualitätssicherung bei der Erstellung von Leistungen verbunden. Im Sportverein stellt sich dabei unter anderem die Frage: Wie kann es dem Vorstand oder der Abteilungsleitung gelingen wichtige Informationen über die einzelnen Angebote des Vereins verlässlich einzuholen? Ein Aspekt könnte sein, zu erfahren, wie zufrieden die Mitglieder mit der Leistung eines Trainers sind. Dazu sind interne Kommunikationswege und Informationssysteme von Bedeutung, die im Zusammenhang mit dem Bereich Kommunikationspolitik noch näher beschrieben werden. In der Ergebnisphase sind ähnliche Aspekte interessant. Aus Sicht des Marketing spielen hier aber auch die Kunden- oder Mitgliederbindung und dazugehörige Maßnahmen eine entscheidende Rolle.

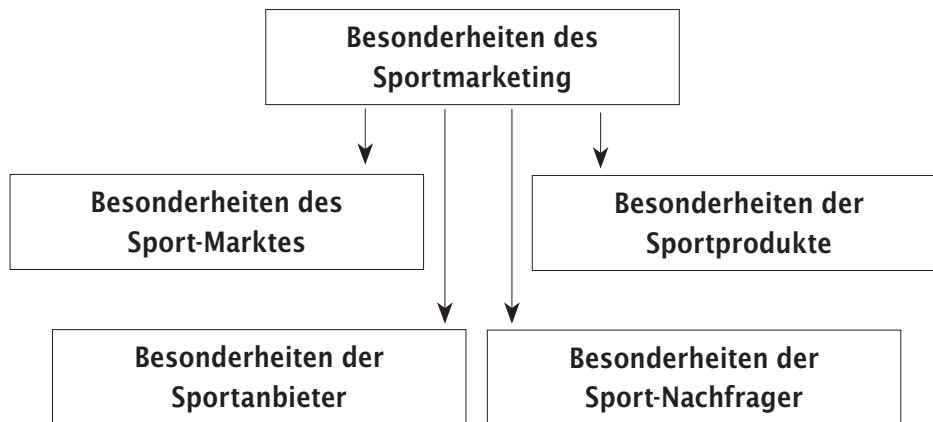
Neben diesen für jedes Dienstleistungs-Marketing gültigen Aspekten gestaltet sich Sportmarketing besonders schwierig, da Sportprodukte zudem subjektiv und unvorhersehbar sind. So kann es

sein, dass ein Sportereignis bei einer Person besonderes Interesse hervor ruft, wobei es für eine andere Person von überhaupt keiner Bedeutung ist. Oder in einer Trainingsgruppe kann die Leistung des Übungsleiters von einer Person hoch geschätzt werden, wobei eine andere völlig unzufrieden ist. Mit Unvorhersehbarkeit ist gemeint, dass zum Beispiel das Ergebnis eines sportlichen Wettkampfs nicht prognostiziert werden kann. Ebenso wenig ist der Erfolg einer Übungseinheit klar bestimmbar.

2.2 Besonderheiten des Sport-Marketings

Freyer beschreibt die Besonderheiten des Sport-Marketings ausführlich. Die folgende Abbildung gibt einen umfassenden Überblick:

Abb. 3: Besonderheiten des Sport-Marketings in Anlehnung an Freyer



Die Besonderheiten der Sport-Produkte wurden bereits weiter oben näher erläutert. An dieser Stelle soll auf einige weitere Besonderheiten eingegangen werden. Zunächst auf die des Sport-Markts. Grundsätzlich werden im Marketing verschiedene Teilmärkte voneinander getrennt und einzeln bearbeitet. Dies ist im

Sportmarketing aufgrund der unklaren und vielfältigen Strukturen nur bedingt möglich. Schon beim Definieren der Marktteilnehmer tritt dieses Phänomen auf. So gibt es zum Beispiel Sportvereine, die nur eine Sportart anbieten und andere, die mehrere anbieten. Es stellt sich dann die Frage, ob diese Vereine noch zum gleichen Markt gehören oder nicht. Sind sie doch von ihrer Ausrichtung grundverschieden, decken aber in einem gewissen Maß den gleichen Markt ab. In diesem Sinne gibt es auch einige Sportvereine, die mit kommerziellen Sportanbietern (z.B. Fitnessstudios) konkurrieren und andere wieder nicht. Viele der Marktteilnehmer sind zudem gleichzeitig Anbieter und Nachfrager von Sportprodukten. So bietet ein Tennisverein z.B. Kindertraining an und muss aber das Material (Bälle, Schläger etc.) von einem anderen Anbieter erwerben und ist somit gleichzeitig Nachfrager. Eine weitere Besonderheit des Sport-Markts sind die Entscheidungsmechanismen. So werden in Sportvereinen und -verbänden grundsätzliche Entscheidungen immer durch Mehrheitsbeschlüsse getroffen. Im klassischen Marketing werden Entscheidungen aber durch die Marktmechanismen getroffen. Diese beiden Entscheidungsformen führen nicht selten zu konträren Ergebnissen. Da in Sportorganisationen Entscheidungen aber demokratisch getroffen werden, ist dies eine entscheidende Besonderheit im Sport-Marketing. Neben der Tatsache, dass solche Entscheidungen oft emotional und mitunter irrational getroffen werden, gestalten sich Entscheidungsprozesse zudem noch oft langwierig. Erschwerend kommt noch das sogenannte „Alle sind Experten“ Phänomen hinzu. So machen sich im Sport häufig Laien an, Entscheidungen als Experten zu treffen. Gerade im Sport-Marketing im Non-Profit-Bereich ist deshalb eine gute theoretische Ausbildung von Sportmanagern nötig, um diesem Phänomen entgegenzuwirken und um langfristig Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, die erfolgversprechend sind.

Im Zusammenhang mit den Besonderheiten der Sport-Anbieter ist vor allem deren Heterogenität zu benennen. Denkt man nur an unterschiedlichsten Ausprägungsformen von Sportvereinen. Es gibt Klein-, Mittel- und Großvereine sowie Ein-Sparten- und Mehr-Sparten-Vereine. Im For-Profit-Bereich kann man zwischen Sport-Dienstleistern, Sportartikelherstellern, Sportmedien... unterscheiden. Festzuhalten ist, dass es bisher keine allgemein akzeptierte Unterteilung der Sport-Anbieter gibt. Eine weitere Besonderheit der Anbieter ist, dass häufig verschiedene Akteure gleichzeitig konkurrieren und kooperieren. Dieses Phänomen, oft als Koope-renz bezeichnet, lässt sich am besten an einem Sportligensystem erklären. Jedes Team einer Liga wird versuchen, die meisten Spiele zu gewinnen, somit sind alle Teams untereinander Konkurrenten. Wird jetzt aber zum Beispiel eine Liga zentral vermarktet, sind alle Teams daran interessiert, dass die Liga spannend ist, denn nur dann wird auch ein öffentliches Interesse an diesem Marketing-objekt bestehen. Somit werden die Konkurrenten in einem gewissen Maße miteinander kooperieren um dies zu gewährleisten. Sicherlich könnte Bayern München sich auch selbst vermarkten, allerdings würden viele Ligakonkurrenten dadurch finanziell geschwächt. Am Ende würde die Deutsche Fußball Liga dadurch un-interessanter und somit schlechter vermarktbar.

Ein letzter Blick soll sich noch den Sport-Nachfragern widmen. Auch hier gibt es wieder Besonderheiten im Sport-Marketing. Zum Beispiel gibt es eine Vielzahl von Gruppen mit verschiedensten Bedürfnissen. So haben aktive Vereinsmitglieder andere Bedürfnisse als passive Mitglieder. Trainer und Übungsleiter haben wiederum eigene Bedürfnisse. Und diese unterscheiden sich von denen der Zuschauer usw.. Desweiteren unterscheiden sich Sportnachfrage und -konsum zum Teil enorm. Viele Menschen treiben Sport individuell und kostenfrei. Es stellt sich also aus Marketingsicht die Frage: Warum sollte jemand in einem Verein Radfahren und da-

für bezahlen, wenn er dies auch allein und ohne Mitgliedsbeitrag tun kann? Ein ganz besonderes Problem beim Sport-Marketing ist die leichte Substituierbarkeit von Sport. So steht Sport in enger Konkurrenz zu anderen Freizeitbeschäftigungen (Kinobesuche, Lesen...) und kann unter Umständen dadurch ersetzt (substituiert) werden. Auf der anderen Seite sind Sportnachfrager stark spezifiziert. So wird ein Fußballfan nicht unbedingt zu einem Handballspiel als Zuschauer gehen und ein Volleyballer nicht in einen Schwimmverein eintreten.

All diese Besonderheiten rechtfertigen in ihrer Gesamtheit ein eigenes Sport-Marketing. Dabei wird Sport-Marketing wiederum selbst differenziert betrachtet und in Marketing mit Sport und Marketing im Sport untergliedert.

2.3 Marketing mit Sport - Marketing im Sport

Heute gibt es zwei Sichtweisen im Sport-Marketing die oft auch als enge und weite Sicht des Sport-Marketing bezeichnet werden. Dabei wird Marketing mit Sport als weite und Marketing im Sport als enge Sicht gesehen. Beim Marketing mit Sport wird „Sport“ von sportfernen Unternehmungen als Medium der eigenen Ziele genutzt. So wird Sport unter anderem in der Kommunikationspolitik eingesetzt. Bestes Beispiel dafür ist das Sport-Sponsoring. Beim Marketing im Sport nutzen Sportorganisationen eine Marketing-Management-Methode um eigene Konzepte zu entwickeln um ihre Ziele zu erreichen. In einigen Bereichen können sich beiden Typen des Sport-Marketing auch überschneiden. Etwa bei Sport-Events, die von Sportorganisationen geplant und durchgeführt werden, aber eben gleichzeitig auch von anderen Unternehmen als Kommunikationsplattform genutzt werden. Gerade bei diesem Beispiel wird deutlich wie beide Formen oft nicht nur nebeneinander existieren, sondern sich auch gegenseitig bedingen.

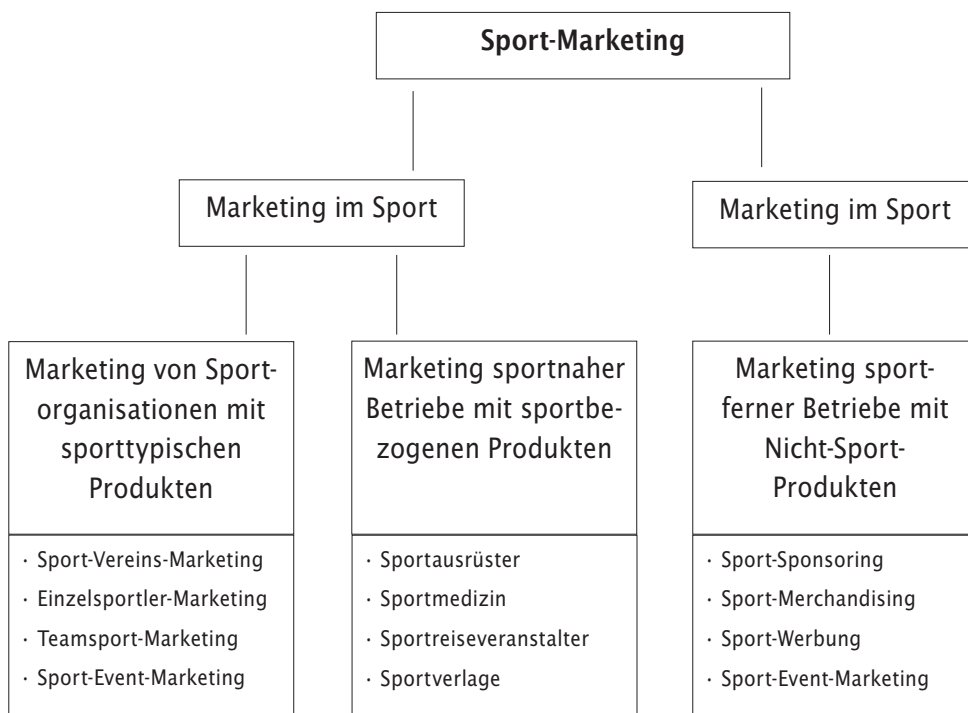
Marketing *mit* Sport

Ist die instrumentelle Verwendung des Sports im Rahmen des Marketing von Unternehmen und Organisationen, die keine Sportleistung erstellen. Sport ist hierbei lediglich Hilfsmedium.

Marketing *im* Sport

Ist die Entwicklung von Marketing-Management-Konzepten für Organisationen der Sportbranche. (Freyer, S. 47/48)

Abb. 4: Sichtweisen des Sportmarketing nach Freyer



Kontrollfragen:

- ▶ Was charakterisiert eine Dienstleistung, und warum ist Dienstleistungs-Marketing etwas Besonderes?
- ▶ Warum spielen Dienstleistungen im Sport-Marketing eine wichtige Rolle?

- ▶ Was rechtfertigt ein eigenes Sport-Marketing? Kennzeichnen Sie dazu die Besonderheiten des Sport-Marktes und der dort vorhandenen Akteure.
- ▶ Wodurch unterscheidet sich Marketing im Sport von Marketing mit Sport?

3 Die Marketing-Management-Methode für den Sportverein/-verband

Zielstellung des Kapitels

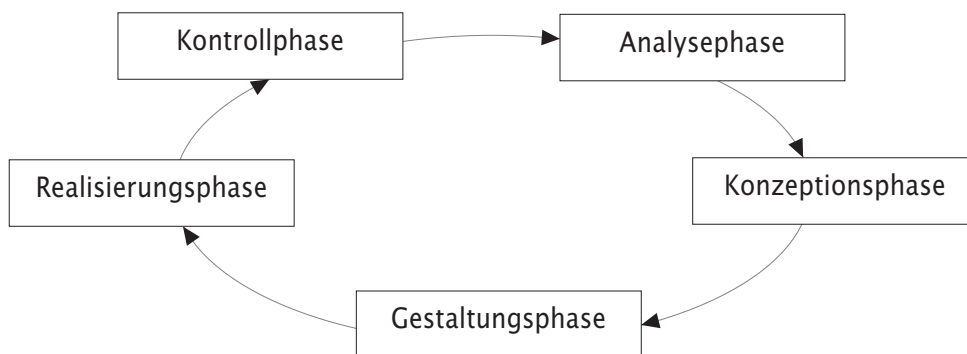
In diesem Kapitel wird Ihnen der Marketing-Management-Kreislauf spezialisiert für Sportvereine/-verbände näher gebracht. Dabei werden die einzelnen Schritte innerhalb dieser Methode mit Beispielen erläutert.

Der moderne Marketing-Management-Prozess besteht aus fünf Kernphasen, die aufeinander aufbauen und rückgekoppelt sind. Dadurch entsteht ein Kreislauf aus Analysephase (1), Konzeptionsphase (2), Gestaltungsphase (3), Realisierungsphase (4) und Kontrollphase (5). Dabei handelt es sich um eine systematische Methode zur Entwicklung einer langfristigen und erfolgreichen Marketingstrategie. Die einzelnen Phasen bauen aufeinander auf und erfordern zum Teil recht unterschiedlichen zeitlichen und finanziellen Aufwand. Dieser hängt allerdings mit der jeweiligen Situation einer Organisation zusammen und kann dementsprechend nicht nur von Phase zu Phase, sondern auch innerhalb einer Phase variieren. Die Zielstellungen der einzelnen Phasen lassen sich grundsätzlich durch folgende Fragen charakterisieren:

- (1) Analysephase: Wo stehen wir?
- (2) Konzeptionsphase: Wo wollen wir hin?
- (3) Gestaltungsphase: Was können wir unternehmen?
- (4) Realisierungsphase: Welche Maßnahmen ergreifen wir?
- (5) Kontrollphase: Sind wir angekommen?

Der Marketing-Management-Prozess endet allerdings nicht mit dem Erreichen eines Ziels, sondern schreitet unentwegt fort. Denn im Marketing bedeutet Stillstand einen Rückschritt. Dadurch ist Marketing immer mit einem Kreislaufgedanken verbunden. Die folgende Abbildung zeigt den Kreislauf des Marketing.

Abb. 5 Marketing-Management-Prozess als Kreislauf (eigene Darstellung)



Bevor in einer Sportorganisation ein Marketing-Management-Prozess initiiert wird, muss folgende zentrale Frage beantwortet sein:

„Wer vermarktet was an wen?“

Wer vermarktet?

Diese Frage lässt sich oberflächlich betrachtet wohl recht einfach beantworten. Bei genauerem Hinsehen muss aber im Zweifel klar sein, möchte ein Verband, ein Verein oder gar nur eine Abteilung oder ein Einzelsportler Marketing betreiben.

Was wird vermarktet?

Hier stellt sich die Frage: Wird eine Einzelleistung (z.B. Vermietung eines Sportplatzes) oder eines Leistungsbündels (z.B. Vereinsmitgliedschaft) vermarktet? Dies kann zu völlig unterschiedlichen Marketingstrategien führen. Deshalb muss man sich vor dem Beginn des Marketing-Management-Prozesses unbedingt im Klaren sein, was vermarktet werden soll.

An wen wird vermarktet?

Die klassische Zielgruppenproblematik. Ein Sportverein kann zum Beispiel Marketing für bereits vorhandene oder neue Mitglieder betreiben. Ein Marketing für neue Mitglieder sollte sich dabei immer auf eine klar definierte Zielgruppe beziehen.

Bevor in einer Sportorganisation Marketing betrieben wird, sollten sich die Verantwortlichen unbedingt bewusst sein, dass Marketing nur langfristig erfolgreich sein wird. Beim „Marketing-Marathon“ ist nur selten mit kurzfristigen Effekten zu rechnen. Langfristiger Marketingerfolg ist dabei aber auf jeden Fall immer höher einzuschätzen als kurzfristige Effekthascherei.

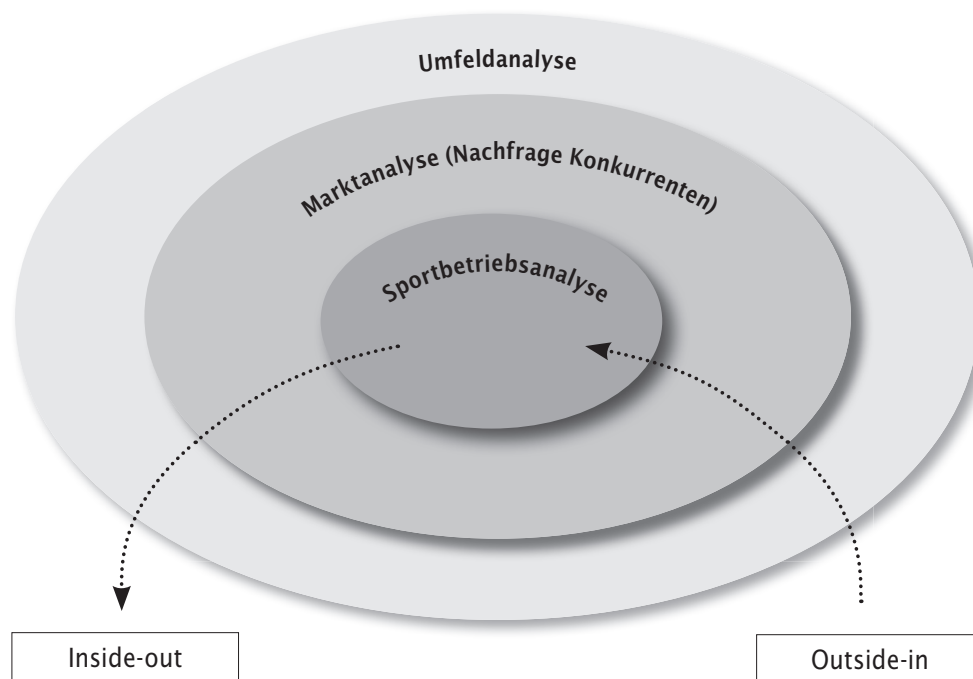
3.1 Informations- und Analysephase

Diese Phase ist vor allem für Vereine/Verbände besonders wichtig, die zum ersten Mal die Marketing-Management-Methode anwenden. Denn ohne zunächst die eigene Organisation genau zu kennen und ein ausreichendes Wissen über das Umfeld zu haben,

wird eine Marketingstrategie nicht erfolgreich sein. Aber auch für Vereine/Verbände die langfristig Marketing betreiben, sind diese Erkenntnisse immer wieder wichtig. Denn nur mit aktuellen Informationen lassen sich richtige Schlussfolgerungen ziehen. So werden sich die Marketingstrategien und in der Folge die angewandten Maßnahmen immer weiterentwickeln müssen, um erfolgreich bleiben zu können.

In der Regel geht man von drei großen Bereichen aus, die es zu beleuchten gilt. Das Umfeld (Arena), der eigentliche Markt und schließlich die Organisation selbst. Die folgende Abbildung zeigt die beiden möglichen Herangehensweisen der Analyse. Entweder geht man von „innen nach außen“ (inside-out) oder von „außen nach innen“ (outside-in) vor. Besonders für kleinere Sportvereine sind umfangreiche Kenntnisse der eigenen Organisation besonders wichtig. Zudem ist das Generieren von Wissen über den Markt und das Umfeld meist mit hohen Kosten (z.B. Marktforschung) verbunden. Deshalb bietet es sich an, die Variante „inside-out“ zu wählen.

Abb. 6 Sichtweisen der Analysephase (eigene Darstellung)



Im Folgenden wird kurz auf verschiedene Maßnahmen zur Informationsgewinnung in diesen drei Teilbereichen eingegangen.

3.1.1 Sport-Betriebsanalyse

Betriebsanalyse bedeutet, eine gegenwartsbezogene Betrachtung des eigenen Betriebs durchzuführen. Dies beinhaltet die Darstellung der eigenen Stärken und Schwächen, die Analyse der Struktur und des Aufbaus des Sport-Betriebes (Verein/Verband) sowie der Vielzahl der Abläufe in einer Organisation. Dazu gehört aber auch die Klärung aktueller Ziele.

Marketingbezogene Betriebsanalyse bedeutet

- Erfassen und aufzeigen der marktrelevanten Möglichkeiten des Betriebes (im Sinne von Stärken und Schwächen)
- Differenzierte Klärung der gesonderten betrieblichen Zielstruktur, vor allem in Bezug auf Marketingziele (Freyer, S. 227)

Aus Sicht der Praxis ist besonders wichtig, die Methoden der Betriebsanalyse zu kennen und diese auch umsetzen zu können. Man unterscheidet hierbei in der Regel zwischen funktionsorientierter Betriebsanalyse und prozessorientierter Betriebsanalyse.

Tab. 3 Methoden der Betriebsanalyse (Freyer, S. 230)

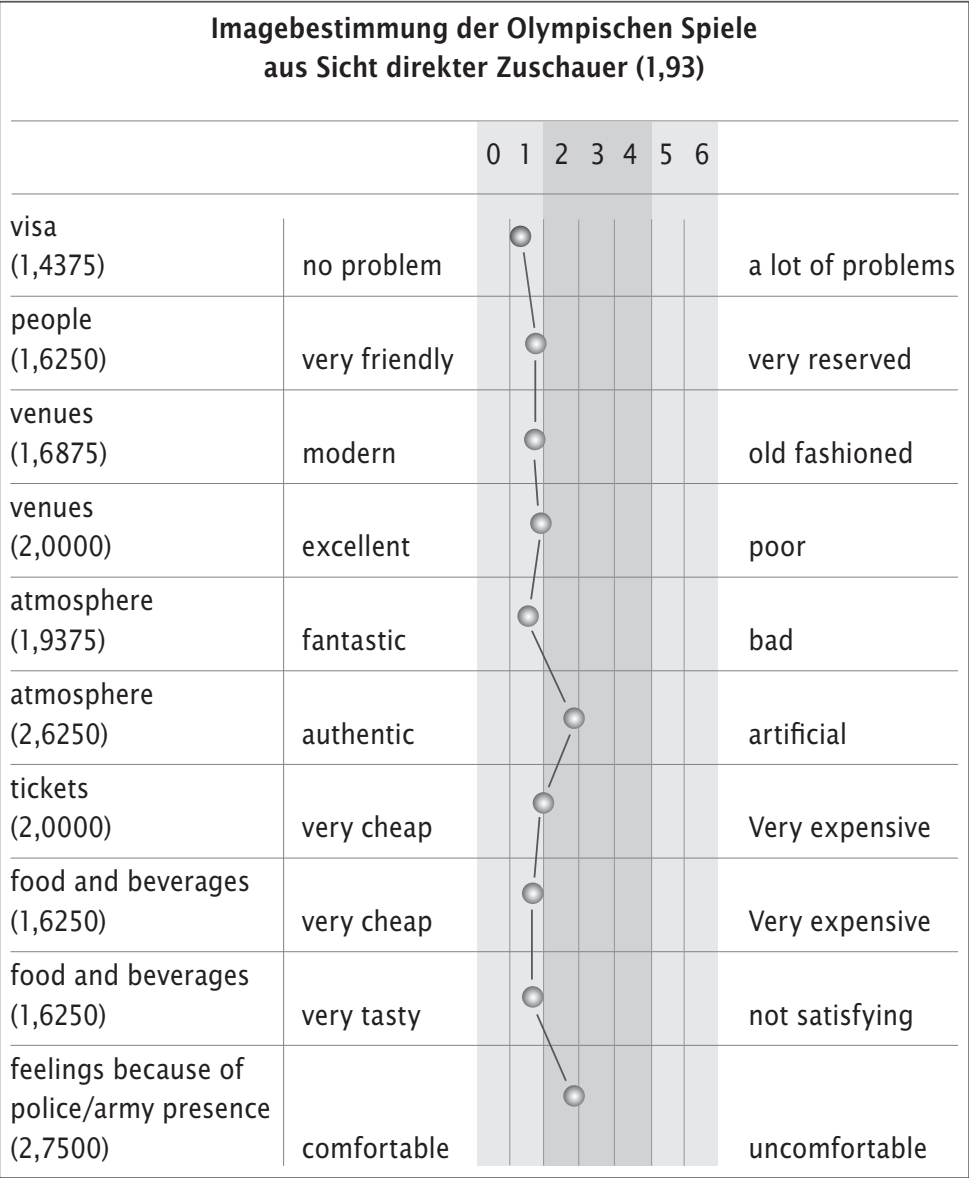
Methoden der Betriebsanalyse	
Funktions- und bereichsorientierte Betriebsanalyse	Prozessorientierte Betriebsanalyse
- Ressourcenprofile	- Total Quality Management
- Ist-Portfolios	- Phasenbewertung
- Kennziffern und Kennzahlensysteme	- Wertkettenanalyse

Hier wird exemplarisch auf den Einsatz von Ressourcenprofilen und die Bildung von Portfolios eingegangen zudem werden Möglichkeiten der Qualitätsmessung vorgestellt.

Ressourcenprofile

Für ein Ressourcenprofil müssen zunächst relevante Merkmale in einzelnen Funktionsbereichen festgelegt werden. Funktionsbereiche können dabei im Verein zum Beispiel „Personal“, „Finanzsituation“, „materielle Ausstattung“, „Angebote“ und ähnliches sein. In einem zweiten Schritt sollten dann diesen Bereichen einzelne Merkmale zugeordnet werden (Finanzen: Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sponsoring, Ausgaben für Spielbetrieb, Ausgaben allgemein...).Für die eigentliche Bewertung werden dann die einzelnen Merkmale in einer vorher festgelegten Skala bewertet. Diese Bewertung kann von internen oder externen Experten durchgeführt werden. Als Ergebnis des Zusammenrechnens aller Meinungen ergibt sich dann ein Ressourcenprofil. Die folgende Abbildung zeigt ein solches Profil für die Olympischen Spiele in Peking aus Sicht der Kunden.

Abb. 7 Imagebestimmung der OS in Peking (eigene Darstellung)



Vorteil solcher Profile ist, dass sie sowohl für die Gesamtorganisation, aber auch auf einzelne Abteilungen oder Funktionsbereiche anwendbar sind, sich jedoch auch auf Veranstaltungen oder Individuen übertragen lassen. So ist es auch möglich, Bewerber für Stellen zu charakterisieren. Verwendet man gleiche Merkmale, lassen sich unterschiedliche Objekte zudem recht einfach miteinander vergleichen.

Tab. 4: Beispiel für das Ressourcenprofil eines Sportvereins

Ressource	Ressourcenfaktoren	Bewertung	-	0	+
Produkt/Angebot	Schwimmen	Qualität			
		Quantität			
	Fußball	Qualität			
		Quantität			
	Handball	Qualität			
		Quantität			
	Leichtathletik	Qualität			
		Quantität			
Materiell- technologische Ausstattung	Gesundheitssport	Qualität			
		Quantität			
Personal	Außenanlagen				
	Sporthallen				
	Geräte				
	Führung und Vorstand				
Sanitäreinrichtung	Verwaltung/Geschäftsstelle				
	Übungsleiter				
	Pflegepersonal für Anlagen				
	Duschen/ Waschanlagen				
Serviceeinrichtung	Toiletten				
	Umkleideräume				
	Vereinsheim/Bewirtschaftung				
Veranstaltungen	Sportreisen				
	Vereinsfeste				
	Vereinsmeisterschaft				
	Sportlerehrung				
Marketing	Image				
	Interne Kommunikation				
	Öffentlichkeitsarbeit				
	Sponsoren				
	Werbung				
Finanzen	Mitgliedsbeiträge				
	Aufnahmegebühren				
	Spenden				
	Vermögen				
	Zuschüsse				
	Sponsoring				

Ist-Portfolios

Vor allem wenn es sich um größere Vereine oder Verbände handelt, ist es sinnvoll, nicht die Gesamtorganisation zu bewerten, sondern zunächst so genannte „Strategische Geschäftseinheiten“ (SGE) zu bilden und diese einzeln zu bewerten. SGEs sind dabei zum Beispiel Abteilungen eines Sportvereins, Funktionsbereiche (Finanzen, Mitgliederverwaltung, ...) oder abstrakte Elemente wie Image sowie Öffentlichkeitsarbeit.

Stellt man im Anschluss an die Analyse der einzelnen SGEs diese gegenüber, entsteht das so genannte Ist-Portfolio. Häufig leitet sich aus dem Ist-Portfolio ein Soll-Portfolio ab. Auf den Portfolio-Gedanken wird dazu in Kapitel 3.1.4 Strategische Diagnose noch ausführlich eingegangen.

Qualitätsmessung

Die Qualitätsmessung spielt in den letzten Jahren bei Dienstleistungen allgemein und im Sport im Besonderen eine immer wichtigere Rolle. Aufgrund einer zunehmenden Konkurrenzsituation geht man davon aus, dass die Qualität der Leistungserstellung großen Einfluss auf die Kunden-(Mitglieder-)gewinnung und -bindung hat. Dabei greift man häufig auf subjektive Verfahren der Qualitätsmessung (also zum Beispiel Befragungen) zurück. Man unterscheidet bei der Qualitätsmessung zwischen ergebnisorientierten und ereignisorientierten Methoden. Jeweils eine Methode wird dazu im Folgenden dargestellt. Ein große Rolle für diese Messungen spielen dabei die Konstrukte Qualität und Zufriedenheit. Diese sind zwar grundsätzlich verschieden, werden aber ähnlich gemessen.

Das GAP-Modell der Service-Qualität (nach Zeithaml/Parasuraman & Berry 1992)

Mit diesem Modell werden sogenannte Lücken (Gaps) also Diskrepanzen, Unterschiede oder Abweichungen zwischen Erwartungen und Realisierungen sichtbar gemacht. In der Grundform wird von fünf Lücken ausgegangen. Einige Autoren haben dieses Modell in den letzten Jahren um zwei weitere Gaps erweitert. Die folgende Abbildung zeigt ein fünf-Gap-Modell für Sportvereine. Die einzelnen Lücken werden dann durch Befragungen oder Experteninterviews beleuchtet. Kennt man dadurch vorhandene Diskrepanzen, ist es umso einfacher, diese zu schließen. Es wird davon ausgegangen, dass je geringer die Abweichungen der einzelnen Lücken sind, desto höher ist auch die Kunden-(Mitglieder-)zufriedenheit.

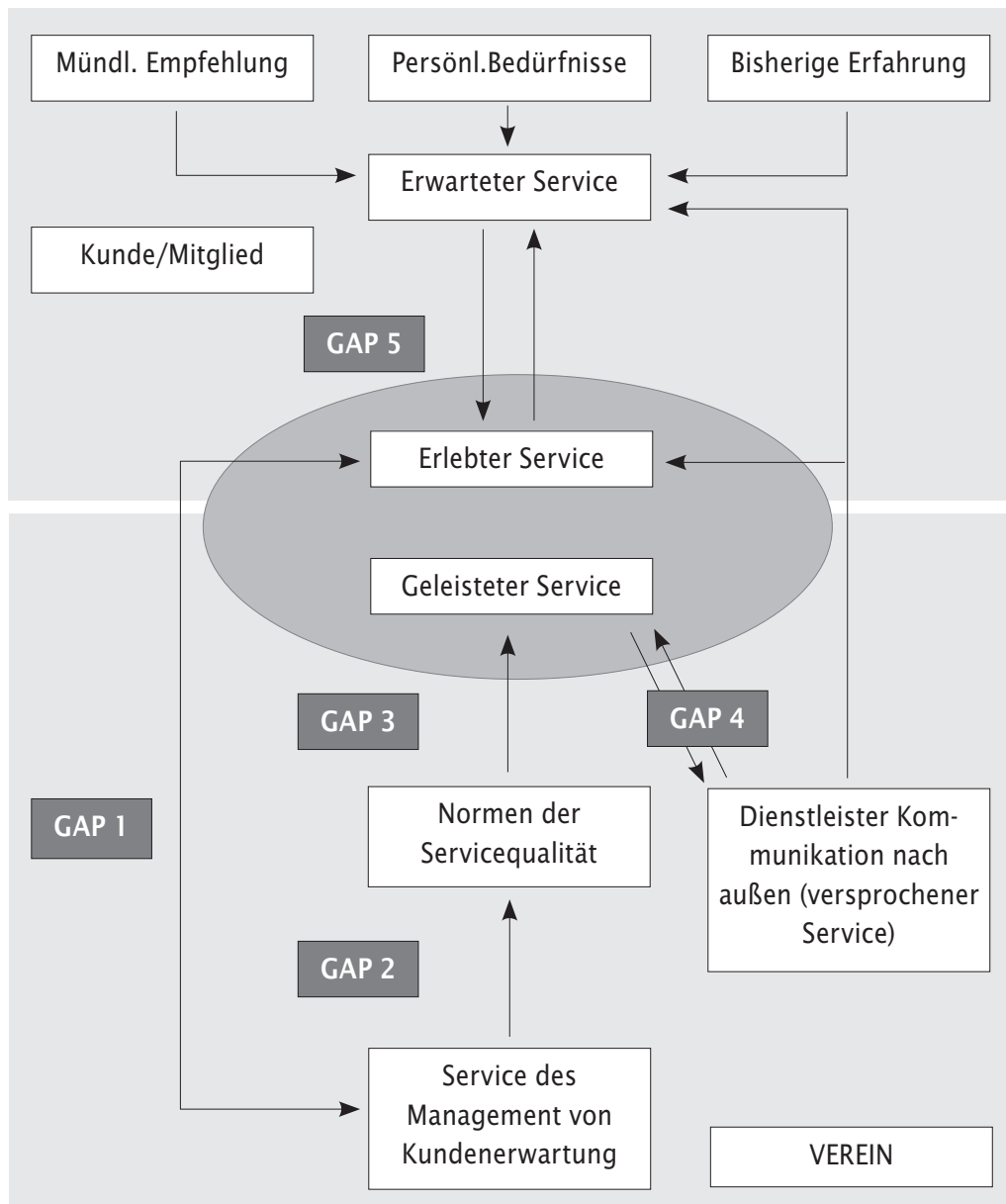
GAP 1 entsteht dadurch, dass ein Sportdienstleister nicht genau weiß, was sich die Mitglieder/Kunden wünschen.

GAP 2/3 entsteht dadurch, dass zwar bekannt ist, was die Mitglieder wünschen, dies auch vom Vorstand oder der Abteilungsleitung weitergeleitet wird, aber von zum Beispiel den Übungsleitern nicht korrekt umgesetzt wird. Dies mag an falsch gesetzten Normen (2) oder den Mitarbeitern selbst (3) liegen.

GAP 4 entsteht, wenn ein Verein nach außen hin etwas verspricht, dies aber dann nicht angeboten wird. Dies kann von besonderer Kinderbetreuung bis zur familiären Atmosphäre alle denkbaren Bereiche betreffen.

GAP 5 ist die in der Regel als am wichtigsten betrachtete Lücke bei Dienstleistern. Diese entsteht aus einer Diskrepanz der Erwartung der Mitglieder, die auf verschiedenen Grundlagen fußt, und dem tatsächlich erlebten Service.

Abb. 8: GAP-Modell der Service-Qualität nach Zeithaml/Parasuraman/Berry

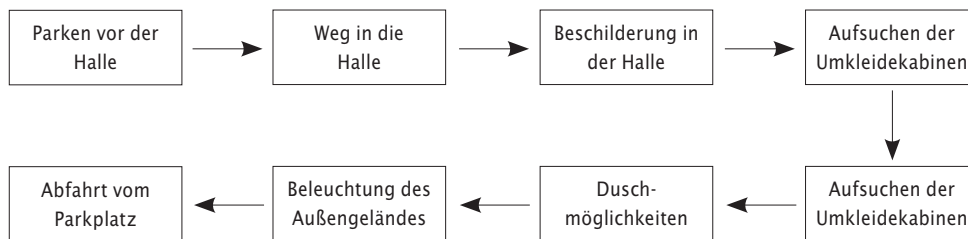


Das Blueprinting (nach Woratscheck 1999)

Blueprinting zählt zu den ereignisorientierten Modellen der Qualitätsmessung. Dieses Modell wird im Sport recht häufig angewandt. Dabei eignet es sich besonders für Veranstaltungen. Man orientiert sich am tatsächlichen zeitlichen Ablauf der Ereignisse aus Sicht eines Kunden. Es entsteht eine Art Pfad der kritischen

Ereignisse (critical incidents). Diese „Momente der Wahrheit“ können dann auf ihre tatsächliche Qualität untersucht werden. Die folgende Abbildung zeigt ein Blueprinting eines Trainierenden in einer Turnhalle.

Abb. 9 Blueprinting für einen Hallenbesuch



3.1.2 Umfeldanalyse (Arena)

Die Umfeldanalyse beschäftigt sich mit dem Makroumfeld (Arena) eines Sportvereins oder -verbands. Dabei spielen vor allem globale Zusammenhänge, die weniger ökonomische Art sind, eine Rolle. Also etwa juristische, soziale, sportliches sowie politische Verhältnisse oder Entwicklungen. Man unterscheidet dabei zwischen statischer und dynamischer Betrachtung des Umfelds. Bei der statischen Betrachtung geht es darum, aktuelle Umweltzustände zu beschreiben. Dies kann durch statistische Erhebungen (Bevölkerungszahl, Einkommen ...) oder das Beachten von gültigen Gesetzen geschehen.

Schwieriger sind häufig die dynamischen Umfeldanalysen, die sich auf Trends, Prognosen und Szenarien stützen. Bedeutsam dabei sind etwa die sogenannten Megatrends (z.B. nach Oppaschowski).

- Megatrend 1:** Einkommen und Wohlstand
- Megatrend 2:** Arbeitszeit und Freizeit
- Megatrend 3:** Wertewandel

- Megatrend 4:** Technisch-medizinischer Wandel
Megatrend 5: Bevölkerungswachstum und Verstädterung
Megatrend 6: Sport und Ökonomie

Aus diesen Trends sollten Sportvereine und -verbände Schlussfolgerungen ziehen und mögliche Entwicklungen für sich in Betracht ziehen. Für größere Verbände ist es sicherlich auch sinnvoll, noch langfristiger zu denken und selbst Zukunftsszenarien zu entwickeln. Darauf soll an dieser Stelle allerdings nicht tiefer eingegangen werden.

3.1.3 Marktanalyse

Zunächst ist es wichtig, den Markt, auf dem sich ein Verein oder Verband überhaupt befindet, zu bestimmen. Das heißt, man muss sich bewusst werden, wer die relevanten Marktteilnehmer sind. So wird der deutsche Sportmarkt als Ganzes für einen Sportverein X der Stadt Y kaum interessant sein. Jedoch der Sportmarkt der Stadt Y oder des Stadtteils Z schon eher. Märkte lassen sich dabei nach verschiedenen Kriterien abgrenzen:

- 1 Gebiet (räumlicher Aspekt)
- 2 Zeit (saisonaler Aspekt)
- 3 Produkt (sachlicher Aspekt)
- 4 Sozio-ökonomischen Gruppen (personeller Aspekt)
- 5 Psychologische oder psychografische Variablen (psychologischer Aspekt)
- 6 Anzahl der Marktteilnehmer

Nach der Bestimmung des Marktes sind zwei Gruppen von Marktteilnehmern genau zu bestimmen. Dies sind auf der einen Seite die Nachfrager und auf der anderen Seite die Konkurrenten.

Nachfrageanalyse

Einem Sportverein/-verband muss bewusst sein, an wen die eigenen Angebote gerichtet werden sollen, deshalb ist unbedingt notwendig, den eigenen Sportmarkt bezogen auf die Nachfrager zu segmentieren und sich auf eine bestimmte Zielgruppe auszurichten.

Marktsegmentierung bedeutet die Aufteilung eines (heterogenen) Marktes in deutlich abgegrenzte (homogene) Marktsegmente oder Teilmärkte (z.B. Kundensegmente). *(Freyer, S. 174)*

In der Regel segmentiert man dabei nach demografischen Kriterien, verhaltensorientierten Kriterien oder psychografischen Kriterien. Demografische Kriterien können Geschlecht, Alter, Schulbildung, berufliche Stellung, Familiensituation u.a. sein. Verhaltensorientierte Kriterien im Sport wären zum Beispiel die Unterteilung in Leistungssportler und Breitensportler. Psychografisch unterscheidet man nach Lebensstilen oder Charaktereigenschaften, man spricht dabei unter anderem vom Sparkonsument im Gegensatz zum Anspruchskonsumenten usw..

Warum es bei verschiedenen Sportkonsumenten überhaupt zur Nachfrage nach bestimmten Sportangeboten kommt, also welche volkswirtschaftlichen, psychologischen oder motivatorischen Ursachen und Prozesse diesbezüglich ablaufen, kann aufgrund der Komplexität an dieser Stelle nicht erläutert werden.

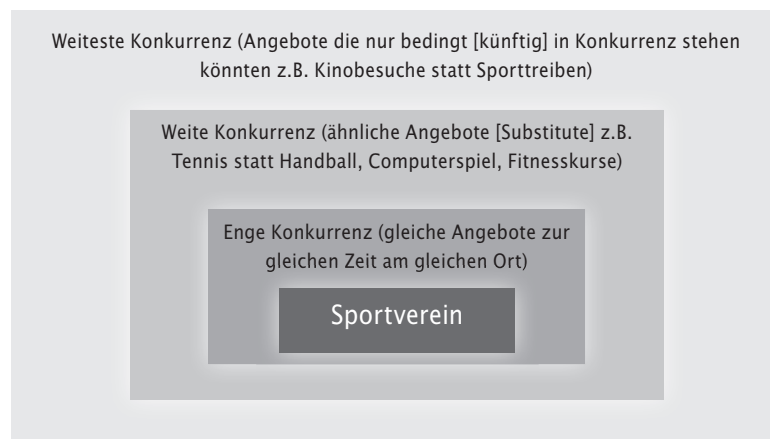
Konkurrenz- oder Wettbewerbsanalyse

Hauptfragen in diesem Bereich sind etwa: Welche anderen Sportanbieter (Vereine oder kommerzielle Sportanbieter) konkurrieren zum eigenen Angebot? Wie (zu welchem Preis/in welchem Umfang)

bieten andere Sportanbieter gleiche Sportangebote an? Was kann man von diesen Konkurrenten lernen?

Bei Konkurrenten unterscheidet man enge, weite und weiteste Konkurrenz.

Abb. 10 Konkurrenztypen (eigene Darstellung)



Bei der Konkurrenzanalyse ist es häufig schwierig, genügend Informationen zu finden, beziehungsweise überhaupt alle Konkurrenten zu identifizieren.

In der Regel ist es recht sinnvoll, bei der Konkurrenzanalyse einen Benchmarkvergleich durchzuführen. Das heißt, man vergleicht seine eigenen Leistungen mit den besten Anbietern der Branche oder darüber hinaus. Mit dieser Methode lassen sich häufig recht schnell Verbesserungsmöglichkeiten für den eigenen Verein/Verband finden.

3.1.4 Strategische Diagnose

Das Wissen über die gewonnenen Daten der Betriebs-, Umfeld- und Marktanalyse reicht nicht aus. Unumgänglich für die Entwicklung eigener Marketing-Strategien ist eine Diagnose und somit die In-

interpretation dieser Daten. Eine detaillierte Beschreibung des Ist-Zustandes ist die wichtigste Voraussetzung für die Entwicklung eines erfolgreichen Konzepts. Exemplarisch werden im Folgenden drei Diagnosemethoden beschrieben. Es handelt sich dabei um die Chancen-Risiken-Analyse, die SWOT- Analyse und das Erstellen eines Portfolios. Jede Diagnose-Methode mündet dabei sinnvollerweise in der Erstellung einer Marktstrategie. Diese wird hier, ggf. in verallgemeinerter Form, dargestellt.

Chancen-Risiken-Analyse

Diese ist die allgemeinste und einfachste Form der Analyse. Es werden lediglich eine bestimmte Anzahl von Entwicklungen und die daraus folgenden Chancen oder Risiken für ein Unternehmen dargestellt. Dabei heißt es Chancen zu nutzen und Risiken zu meiden. Die folgende Tabelle zeigt eine Chancen-Risiken-Analyse für einen Sportverein unter Beachtung der schon beschriebenen Megatrends.

Tab. 5 Chancen und Risiken für einen Sportverein (Freyer, S. 276)

Chancen	Risiken
1. Vermehrtes Einkommen und Wohlstand	
Mehr Geld für Sport	Kostenexplosion im Sport
2. Mehr Freizeit , weniger Arbeitszeit	
Mehr Zeit für Sport	Konkurrenz anderer Freizeitbeschäftigungen
Wertewandel: Lust statt Leistung	
Lustorientierte Sportangebote	„Lustangebote“ außerhalb des Vereins

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse vereint die Chancen-Risiken-Analyse mit dem Ressourcenprofil, also den Stärken und Schwächen (vgl. 3.1.1). Die folgende Abbildung zeigt eine SWOT-Analyse und die dazugehörigen Normstrategien.

Abb. 11 SWOT-Matrix mit Normstrategien (Freyer, S. 282)

	S (Strengths) Auflistung der Stärken	W (Weaknesses) Auflistung der Schwächen
O (Opportunities) Auflistung der Gelegenheiten	SO-Situation Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten	WO-Situation Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten
T (Threats) Auflistung der Bedrohung	ST-Situation Nutzung der eigene Stärken zur Abwehr von Bedrohungen	WT-Situation Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen

Portfolio-Analyse

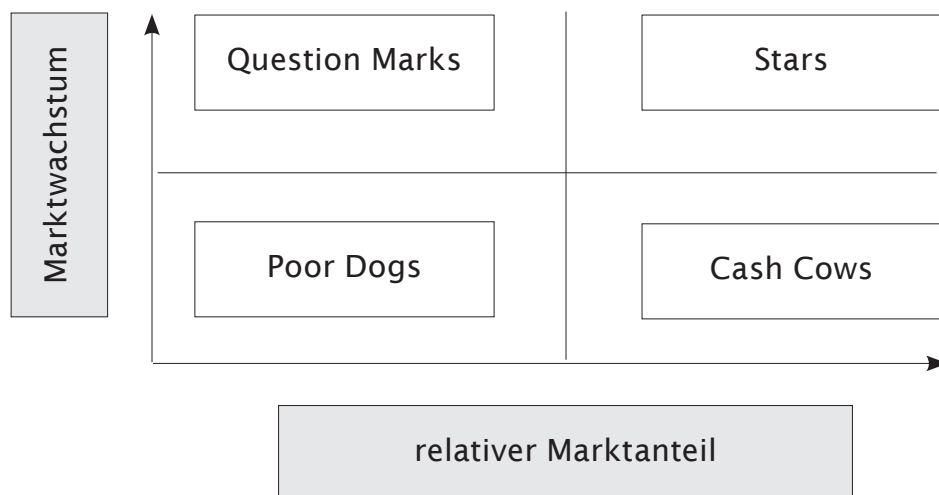
Bei einer Portfolioanalyse werden verschiedene Strategische Geschäftseinheiten in einem Koordinatensystem dargestellt. Dabei werden an der x- und der y-Achse unabhängige Größen dargestellt. An der x-Achse sind es beeinflussbare Größen wie der Marktanteil und an der y-Achse nicht beeinflussbare Größen wie das Marktwachstum. Andere Größen sind ebenfalls denkbar und grundsätzlich beliebig wählbar. Der erste Quadrant lässt sich dann in vier Bereiche einteilen, für die Normstrategien vorhanden sind. Im Folgenden wird eine Portfolioanalyse exemplarisch durchgeführt.

Generelle Vorgehensweise für eine Portfolioanalyse

1. Bildung von Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) bzw. Strategischen Geschäftsfeldern (SGF) auf der Grundlage einer zweckmäßigen Segmentierung
2. Komprimierung der Einflussfaktoren auf zwei Dimensionen
3. Positionierung der SGEs
4. Erstellung und Beurteilung des Ist-Portfolios
5. Ableitung von Normstrategien
6. Entwurf eines Konkurrenz-Portfolios
7. Festlegung des Soll-Portfolios

Zu 3. Marktanteils-Marktwachstums-Matrix ausgewählter Sportartenentwicklungen

Abb. 12 Portfolio-Analyse



Normstrategien:

1. Stars

Positionierung	• hohes Marktwachstum • hoher Marktanteil
Bewertung	• Marktführer auf schnell wachsendem Markt • hier erzielter Cash-Flow muss reinvestiert werden
Normstrategie	<i>Investitionsstrategie</i> • Position halten und ausbauen • Wettbewerbsvorteile verstärken

2. Question Marks

Positionierung	· hohes Marktwachstum · niedriger Marktanteil
Bewertung	SGEs bedürfen Entscheidung 1. Marktanteil entscheidend verbessern -> aggressive Investitionspolitik 2. SGE eliminieren (insbesondere wenn mehrere zur Auswahl stehen)
Normstrategie	<i>Selektion</i> 1. Offensivstrategien · hohe Investitionen zur Stärkung der Wettbewerbsvorteile · Finanzierung aus Cash Cows 2. Abbau, Rückzug, wo keine Chancen gesehen werden

3. Cash Cows

Positionierung	· niedriges Marktwachstum · hoher Marktanteil
Bewertung	· bei Marktführerschaft hat sich Marktwachstum verlangsamt · kaum Investitionsbedarf, positive Cash-Flow-Situation · Überschüsse dienen der Finanzierung (z.B. der Nachwuchs-SGEs)
Normstrategie	<i>Abschöpfungsstrategie</i> · Position halten bzw. festigen · nur notwendige Investitionen tätigen (z.B. Regionalisierung)

4. Poor Dogs

Positionierung	· niedriges Marktwachstum · niedriger Marktanteil
Bewertung	· hoher Aufwand zur Ausdehnung · mittel- bis langfristig abbauen · potentieller Liquidationskandidat · solange halten, wie sie Deckungsbeitrag erwirtschaften
Normstrategie	<i>Desinvestitionsstrategie</i> · minimale Investitionen · „ernten“ · evtl. Verkauf, Liquidation

Nachdem eine strategische Diagnose erfolgt ist, kann mit der detaillierten Strategieentwicklung begonnen werden.

Kontrollfragen:

- Welche Möglichkeiten einer Sportbetriebsanalyse gibt es?
- Wie kann ein Sportverein/-verband Wissen über seine Umwelt erlangen?
- Wie kann man den Markt eines Sportvereins/-verbands bestimmen?
- Wer sind die Konkurrenten eines Sportvereins/-verbands und was sollte man von diesen wissen?
- Welche Möglichkeiten der strategischen Diagnose existieren für einen Sportverein/-verband?

3.2 Konzeptionsphase

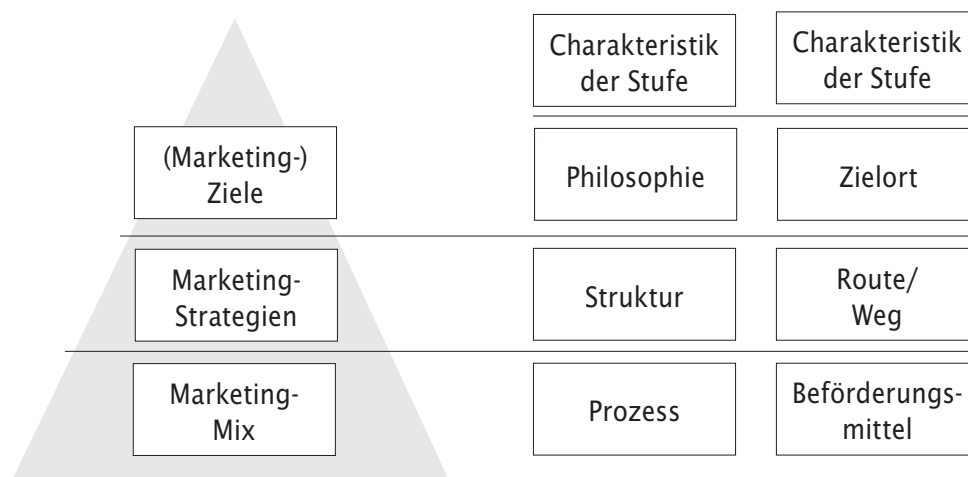
Die Konzeptionsphase wird auch als strategisches Marketing bezeichnet. Dieses hebt sich sehr deutlich vom taktischen Marketing ab, welches noch im Kapitel 3.3 Gestaltungsphase ausführlich erläutert wird. Dabei gilt:

Strategisches Marketing bedeutet langfristiges Agieren.

Taktisches Marketing bedeutet kurzfristiges Reagieren.

Im strategischen Marketing geht es aus Sicht von Sportvereinen /-verbänden zunächst darum langfristige Ziele zu definieren und darauf aufbauend Strategien zu entwickeln um diese dann später „taktisch“ umzusetzen. Folgende Abbildung verdeutlicht dabei diesen Prozess.

Abb. 13 Aufbau der Marketingkonzeption (nach Becker)

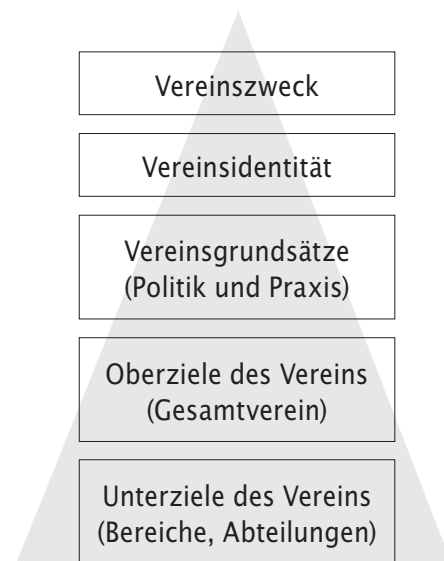


3.2.1 Ziele im Sportmarketing

Eine Festlegung von Zielen im Sport-Marketing ist unbedingt notwendig. Bei Sportvereinen und -verbänden findet sich eine allgemeine Zielstellung dabei logischerweise meist bereits in der Satzung. Jedoch wird es häufig notwendig, diese Ziele entweder zu konkretisieren oder an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen. Auf jeden Fall ist im Zielfindungsprozess bei Sportvereinen immer zu beachten, dass über die Ziele demokratisch entschieden werden muss.

Aus theoretischer Sicht ist es zunächst wichtig, sich über verschiedene Zielarten im Klaren zu sein. In der Regel werden Zielkategorien von Unternehmen unterschieden. Dabei lassen sich am besten ökonomische (Einnahmesteigerung durch Erhöhung der Mitgliederzahl...) und nicht ökonomische (Förderung der Jugend/Integration...) Zielstellungen voneinander unterscheiden. Zudem könnte man Ziele nach ihrem zeitlichen Bezug in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterteilen. Da in der Regel nicht nur ein Ziel verfolgt wird, ist es sinnvoll, die verschiedenen Ziele einer Organisation zu ordnen, also eine Zielhierarchie zu erstellen. Dabei können sich gegebenenfalls Ziele untereinander positiv oder negativ beeinflussen. Die folgende Abbildung stellt ein mögliches Zielsystem eines Sportvereins dar.

Abb. 14 Hierarchie der Zielebenen
(nach Freyer, S. 308)



Immer wenn es darum geht, Ziele neu zu bestimmen oder anzupassen, ist es ratsam sich eines Zielbildungsprozesses zu bedienen. Dieser wird im Folgenden kurz beschrieben.

Der Zielbildungsprozess:

1. Zielsuche
2. Operationalisierung
3. Zielanalyse und -ordnung
4. Prüfung auf Realisierbarkeit
5. Zielentscheidung (Selektion)
6. Durchsetzung der Ziele
7. Zielüberprüfung und Korrektur

Unter Operationalisierung versteht man dabei die Ziele so festzulegen, dass diese auf ihren Erfüllungsgrad hin überprüfbar sind. Für das Sport-Marketing eignen sich besonders sogenannte „SMART-TE“ Ziele.

MERKE – SMART-TE Ziele:

- S** - Spezifisch
- M** - Messbar
- A** - Aktuell
- R** - Realistisch
- T** - Terminiert

3.2.2 Strategien im Sportmarketing

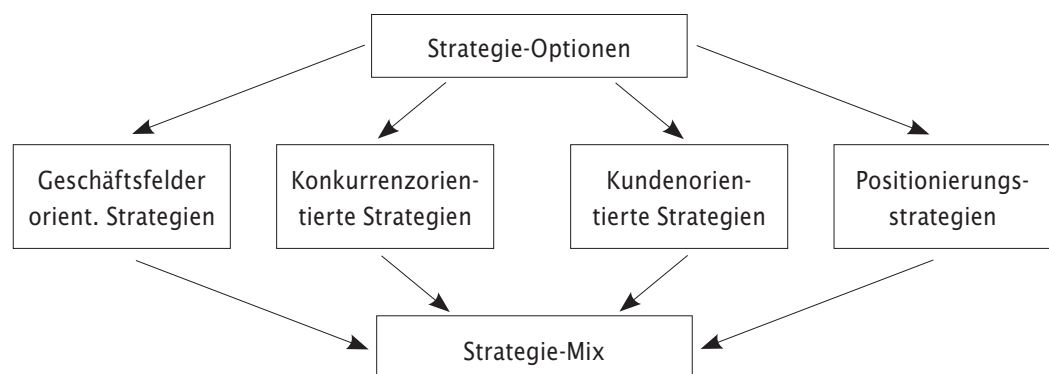
Die Marketing-Strategie wird im Allgemeinen als das „Herzstück“ des Marketing bezeichnet. Jedoch zeigt sich, dass in der Regel gerade bei umfassenden Gesamtstrategien häufig zu Umsetzungsproblemen kommen kann. Deshalb ist bei der Formulierung einer Vereinsstrategie der höchste Wert auf Klarheit zu legen.

Worum geht es nun aber bei der Entwicklung einer Strategie? Im Marketing ist die strategische Grundaufgabe:

„Das Erkennen, Entwickeln und/oder Aufbauen von Wettbewerbsvorteilen beziehungsweise Alleinstellungsmerkmalen (sogenannten Unique Selling Points – USPs) sowie deren Erhaltung.“

In der Theorie und Praxis des Marketings gibt es dazu eine unzählige Auflistung von Grundsätzen und Strategietypen, hier soll zur Orientierung nur ein grober Überblick mögliche Strategieoptionen gegeben werden.

Abb. 15 Der Strategie-Mix (nach Freyer, S. 330)



Geschäftsfelderorientierte Strategien

Hier stellt sich für einen Verein die Frage: Welches Angebot wollen wir an welche Zielgruppe richten? Dabei unterscheidet Ansoff in zwei Dimensionen. Er betrachtet einmal das Produkt und einmal den Markt. Da ein Verein nun entweder weiterhin die gleichen Angebote (z.B. Sportarten) oder neue Angebote machen kann und diese entweder für seine eigenen Mitglieder (gleicher Markt) oder neue potentielle Mitglieder (Märkte) anbieten kann, ergeben sich vier grundsätzliche Strategien. Die folgende Abbildung zeigt diese Strategien, die Ansoff bereits 1966 beschrieb.

Abb. 16 Produkt-Markt-Matrix für den Sportverein (in Anlehnung an Ansoff)

Märkte Produkte	Gegenwärtige/gleiche Märkte („gleiche“)	Neue Märkte („andere“)
Gegenwärtige Produkte/ Leistungen („gleiches“)	Marktdurchdringung („Gleiches für gleiche“) Bisheriger Markt wird intensiver bearbeitet (penet- riert). Mit dem gleichen An- gebot sollen die gleichen Nachfrager gewonnen wer- den (z.B. von der Konkur- renz)	Marktentwicklung („gleiches für andere“) Mit vorhandenen Produkten/Leistungen neue Märkte/neue Ziel- gruppen erschließen (z.B. neue Mitglieder aus dem Kreis der Nicht-Sporttrei- benden)
Neue Produkte /Leistungen („anderes“)	Produktentwicklung („anderes für gleiche“) Neue Angebote für bisherige Zielgruppen um Mitglie- der zu binden aber auch neue Nachfrager anzulo- cken. (z.B. Erweiterung des Übungsangebotes durch neue Sportarten/Kurse)	Diversifikation („anderes für andere“) Mit neuen Angeboten wer- den neue Zielgruppen er- schlossen (z.B. Gründung neuer Abteilungen im Sportverein, Nordic-Wal- king-Kurse)

Konkurrenzorientierte Strategien

Diese Strategien können entweder konfliktär oder friedlich sein. Bei Sportvereinen können konfliktäre Strategien eher im Zusammenhang mit kommerziellen Sportanbietern auftreten. Bekannte Strategien in diesem Bereich sind Qualitätsführerschaft, Kostenführerschaft, Nischenstrategie oder Niedrigpreisstrategie. Friedliche Konkurrenzstrategien wären die sogenannte Mitläuferschaft (Me-too-Strategie) oder Kooperationsstrategien. Im Sportvereins- und Sportverbandswesen spricht man in den letzten Jahren häufig auch von einer Vermischung beider Strategiearten, der KOOPERENZ. Dahinter verbirgt sich die Tatsache, dass Sportvereine häufig miteinander im Wettstreit stehen, leistungssportlich ge-

dacht zum Beispiel in einem Ligasystem, im gleichen Moment aber, wenn sie die gleiche Sportart anbieten auch kooperieren, da sie zum Beispiel dem gleichen Verband angehören. Strategisch stellt Kooperation eine große Herausforderung dar.

Kundenorientierte Strategien

In diesem Bereich spielt die Zielgruppe die Hauptrolle. Grundlage ist es dabei genau zu wissen, wen der Sportverein mit welchem Angebot ansprechen will. Neben einer möglichst klaren Abgrenzung (Marktsegmentierung) der Zielgruppe (z.B. Jugendliche bis 16 für die Abteilung Schwimmen gewinnen oder weibliche Teilnehmer für die Herzsportgruppe ab 65) ist es unbedingt notwendig zu wissen, wo und wie die einzelnen Zielgruppen angesprochen werden können. Eine solche Zielgruppenstrategie wird oft auch als „Scharfschützenkonzept“ bezeichnet. Demgegenüber steht die Massemarktstrategie („Schrotflintenkonzept“) nach dem Motto „alles für alle“. Beide Konzepte haben sowohl Vor- als auch Nachteile. Auf Positionierungsstrategien soll an dieser Stelle aufgrund der geringen Relevanz für Sportvereine nicht eingegangen werden. Man unterscheidet dabei meist die Dimensionen Qualität und Preis. Am Ende dieser Phase sollte ein Sportverein/-verband über einen Mix aus Strategien verfügen, die sich an den allgemeinen Vereinszielen orientieren und auf einander abgestimmt sind. Die Verwirklichung dieser Strategien erfolgt im nächsten Schritt mit Hilfe des Marketing-Mixes.

Kontrollfragen:

- ▶ Wie läuft ein Zielfindungsprozess ab?
- ▶ Was ist eine Zielhierarchie?
- ▶ Wann sind Ziele SMART?
- ▶ Was ist die Hauptaufgabe der Strategieentwicklung?
- ▶ Wie lassen sich Strategien voneinander abgrenzen?
- ▶ Was ist der richtige Strategiemix?!?

3.3 Gestaltungsphase (Marketing-Mix)

Im Marketing-Mix spricht man klassischer Weise von vier Marketing-Instrumenten. Da diese Aufzählung aus dem anglo-amerikanischen kommt sind diese als die „4P´s“ des Marketing bekannt.

MERKE – 4 P´s im (Sport-) Marketing:

P (roduct)	- Produktpolitik
P (rice)	- Preispolitik
P (lace)	- Vertriebswegpolitik
P (romotion)	- Kommunikationspolitik

In der neueren Literatur werden diese vier Ps auf sieben erweitert oder auf zwei reduziert. Hier wird nur die klassische Sichtweise genauer betrachtet. Als Marketing-Mix bezeichnet man die Kombination von Instrumenten aller vier Bereiche in einem ausgewogenen Maß. Marketing lässt sich dabei mit gutem Kochen vergleichen. Für ein schmackhaftes Gericht sind verschiedene Zutaten notwendig. Jede Zutat ist wichtig für den Geschmack. Jedoch zu viel oder zu wenig einer Zutat verdirbt das ganze Gericht. Im Instrumenten-Mix ist es genauso, ein Instrument allein (z.B. Werbung) ist zwar notwendig, reicht aber nicht aus. Alle vier Bereiche sind wichtig, wenn auch in der besonderen Situation eines Sportvereins/-verbands auch von einigen Instrumenten nur eine Prise benötigt wird, von anderen aber eine ganze Hand voll.

Produktpolitik (Product)

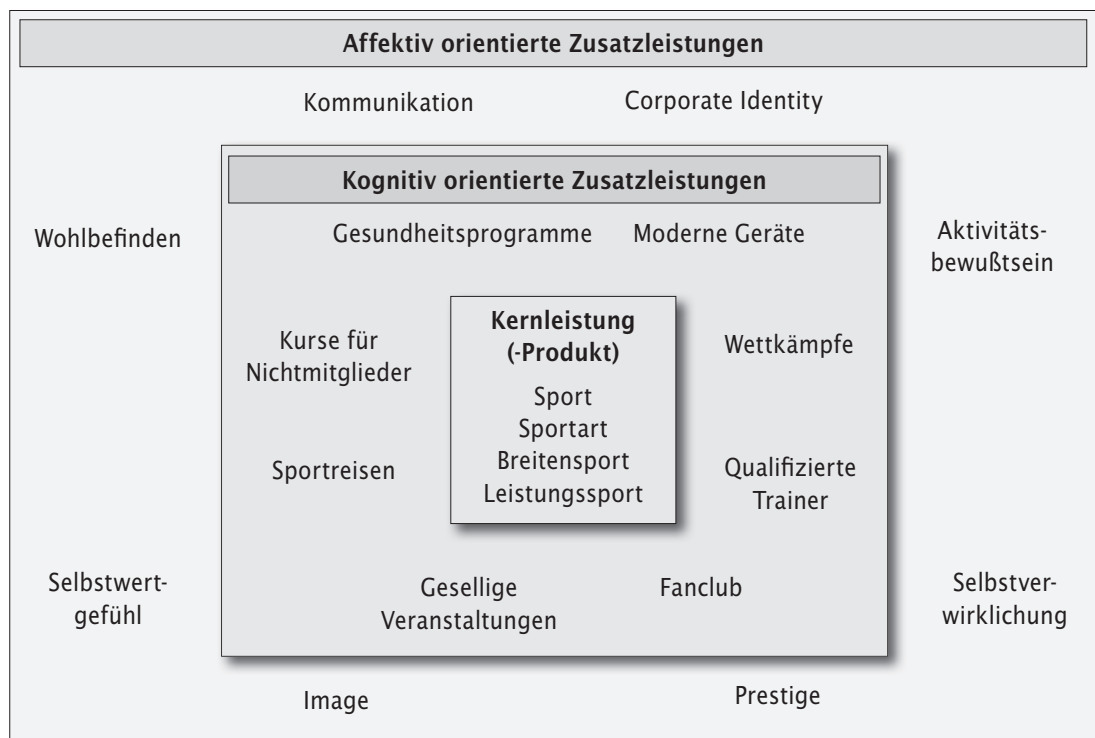
Beim Produkt eines Sportvereins/-verbands stellt sich zunächst immer die Frage: Was wird überhaupt angeboten? Weiter oben wurde bereits gezeigt, dass es sich dabei meist um Dienstleistungen handelt (deshalb könnte man auch von einer Leistungs politik sprechen). Diese stellen das so genannte Kernprodukt (Kernleistung) dar.

MERKE! – Kernprodukt (-leistung):

Stellt die Basisleistung, das Leistungsübliche oder die Problemlösung (aus Kundensicht) dar. Im Sportverein ist es also folgerichtig die Möglichkeit Sport zu treiben, in welcher Form auch immer.

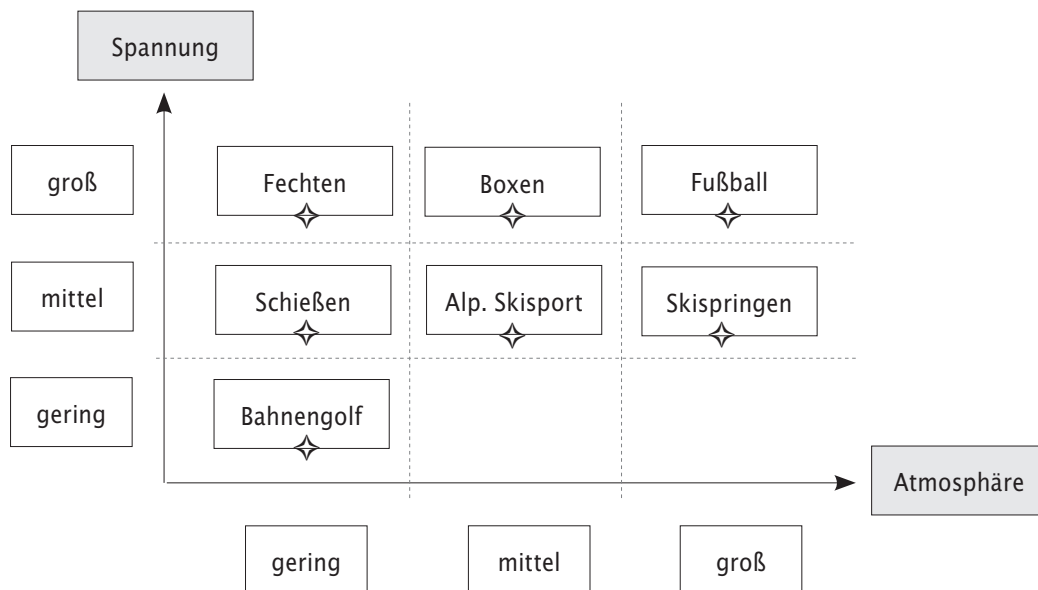
Um das Kernprodukt ranken sich Zusatzleistungen. Diese gehen über das eigentliche Kernprodukt hinaus und dienen dazu, sich von anderen Anbietern des gleichen Kernprodukts abzuheben und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Man unterscheidet dabei zwischen wahrnehmbaren (kognitiven) Zusatzleistungen (freundliche Übungsleiter, saubere Sportstätten...) und vorstellbaren Zusatzleistungen (Gesundheit, Spaß, Image...) Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Leistungen bezogen auf einen Sportverein.

Abb. 17 Leistungsebenen eines Sportvereins



In der Regel lassen sich (Sport-)Produkte auch nach ihrer Positionierung auf dem Sportmarkt unterscheiden. So lassen sich verschiedene Sportarten in Portfolios (siehe weiter oben) darstellen.

Abb. 18 Positionierung von Sportarten bezüglich ihrer Emotionalität
(in Anlehnung an Dreyer)



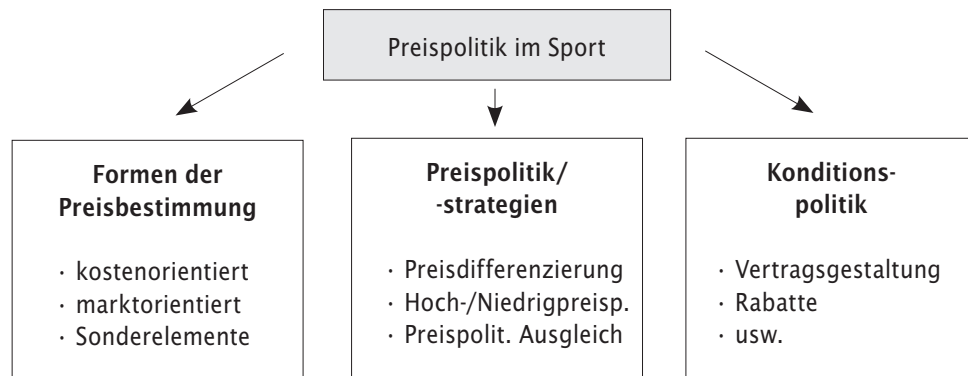
In der Produktpolitik werden folgende Fragen beantwortet:

- Welche Produkte/(Dienst-)Leistungen (Sportarten) bieten wir an?
- Für wen bieten wir diese an ?
- Wollen wir in Zukunft das Gleiche/weniger/mehr anbieten?

Preispolitik (Price)

Die Preispolitik spielt vor allem bei kommerziellen Sportanbietern eine große Rolle. Die folgende Abbildung gibt einen guten Überblick über die Preispolitik im Sport.

Abb. 19 Preispolitik im Sport (n. Freyer S. 390)



Im Bereich des Non-Profit-Sektors im Sport gelten allgemeine Aussagen des Marketing kaum. Der Preis für eine Vereinsmitgliedschaft ist (fast) nie an den tatsächlichen Kosten für diese orientiert. Gleiches gilt für eine Orientierung an marktüblichen Preisen. Zu dieser Erkenntnis kommt man schnell, vergleicht man Mitgliedsbeiträge in Sportvereinen und Fitnessstudios. Ursachen für diese spezielle Situation bei Sportvereinen sind:

- Ehrenamtliches Engagement (hohe Personalkosteneinsparung)
- Staatliche Förderung (Zuschüsse für Sportvereine)
- Eigenleistungen der Mitglieder

Diese Besonderheiten sind sehr wertvoll und sollten auf jeden Fall erhalten bleiben. Dennoch kommen Sportvereine immer mehr in finanzielle Schwierigkeiten. Deshalb wird eine verantwortliche Preispolitik immer notwendiger. Für weitere Informationen diesbezüglich soll an dieser Stelle nur auf die gängige Standardliteratur verwiesen werden. Stattdessen wird am Beispiel der Break-Even-Analyse ein einfaches Beispiel für die kostenorientierte Preisbestimmung gegeben.

Fallbeispiel:

Break-Even-Analyse (gibt an bei welchem Preis/bei welcher Teilnehmerzahl eine Kostendeckung erreicht wird):

Es gilt: Für den Break-Even-Point (BEP) ist der Gewinn gleich null! Das heißt die Einnahmen (E) sind gleich der Ausgaben, welche sich aus variablen Kosten (Kv) und Fixkosten (Kf) zusammensetzen. Zudem ist X die Stückmenge (Teilnehmer, Verkaufsmenge...).

$$X = \frac{Kf}{(E-Kv)} \qquad E = \frac{Kf}{X} + Kv$$

Beispiel: Für das Vereinsfest fallen 500 Euro Raummiete (Fixkosten) an. Zudem werden pro Teilnehmer 5 Euro variable Kosten eingeplant. Wie viele Teilnehmer müssen mindestens kommen wenn pro Gast 10 Euro verlangt werden?

$$X = 500 \text{ Euro} / (10 \text{ Euro} - 5 \text{ Euro}) = 100$$

→ 100 Gäste müssen mindestens Eintritt zahlen

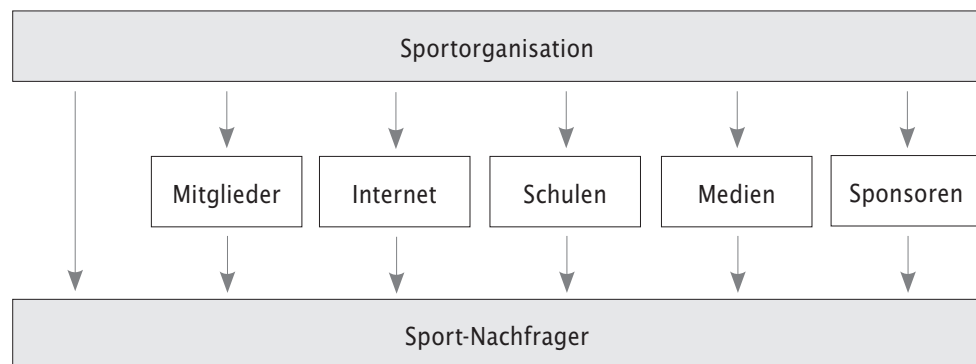
Vertriebspolitik (Place)

Die Vertriebspolitik soll eine möglichst optimale Verbindung zwischen Sportanbietern und Nachfragern (Kunden, Mitglieder) ermöglichen. Im Gegensatz zur klassischen Vertriebspolitik von Sachgütern spielt bei Dienstleistungen (Sport) eher die „Präsenzpolitik“ eine Rolle. Das heißt, dass es vor allem wichtig ist, Sport anzubieten und vorzuhalten. Ein Tennisclub sollte es seinen Mitgliedern zu jeder Zeit ermöglichen, spielen zu können und nicht etwa nur am Wochenende. Ein Übungsleiter muss das Training mit zwei Kindern genauso durchführen wie mit zehn...

Hinzu kommt noch die Frage: Wo erreicht ein Sportverein potentielle neue Mitglieder oder schon vorhandene Mitglieder (diese

Form wird auch als Kundenbindungsmanagement bezeichnet)? Viele klassische Vertriebsformen schließen sich dabei für Sportvereine von vornherein aus (z.B. Zwischenhändler, Handelsvertreter, Agenturen...). Auch ein Standortwechsel spielt für Sportvereine/-verbände nur selten eine Rolle. Vielmehr spielt hier eine Kombination von Vertriebsformen und Kommunikationspolitik eine Rolle. Die folgende Abbildung verdeutlicht dies.

Abb. 20 Beispiele für Vertriebsformen im Sport (n. Freyer S. 409)



In Zukunft werden Kooperationen eine zunehmend wichtigere Rolle für Sportvereine spielen. Denkbar und auch bereits umgesetzt sind Kooperationen zwischen Vereinen (Spielgemeinschaften im Jugendbereich), Kooperation zwischen Verein und Schule, Verein und Kindergarten, Verein und Krankenkasse, Verein und Kreativität ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig.

Kommunikationspolitik (Promotion)

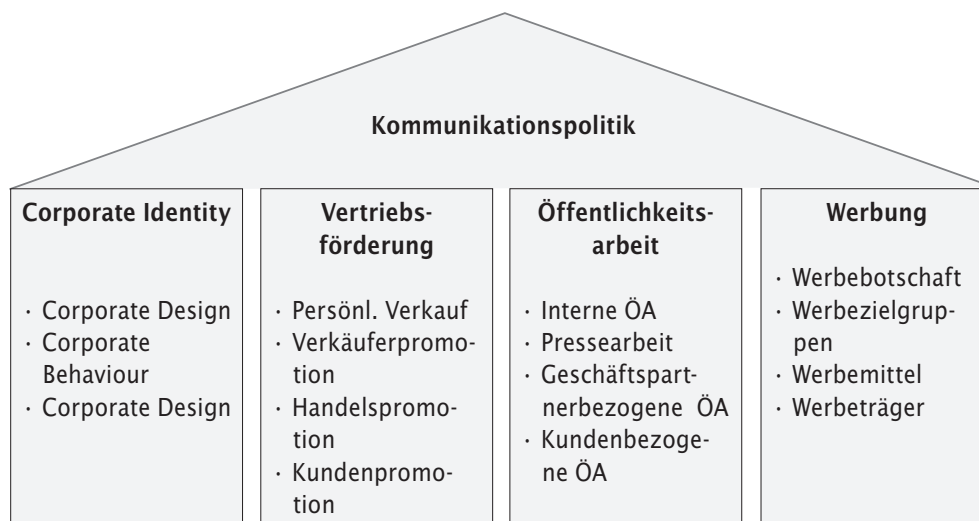
Kommunikation ist ein komplexer Prozess auf den an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann. Jedoch lassen sich für jeden Kommunikationsprozess sechs Grundfragen beantworten.

MERKE – 6 Grundfragen der Kommunikation

Wer	(Kommunikator, Sender, Quelle)
Sagt was	(Botschaft)
In welcher Situation	(Umfeldbedingungen)
Zu wem	(Kommunikant, Empfänger, Rezipient)
Über welche Kanäle	(Kommunikationsweg, Medien)
Mit welchen Wirkungen?	(Kommunikationserfolg, Effekt)

Die Kommunikationspolitik ist sicher das bedeutendste Instrument im Marketing-Mix für Sportvereine und -verbände. Dabei ist Kommunikationspolitik nicht, wie meist angenommen wird, nur nach außen gerichtet. Viel mehr können einige Elemente auch nach innen wirken oder werden gar auch nur intern angewendet. Die motivatorische Wirkung der Kommunikationspolitik auf die (Sport-) Organisation selbst sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Die folgende Abbildung zeigt die klassischen vier Elemente der Kommunikationspolitik, die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Dabei kann die Kommunikationspolitik nur erfolgreich sein, wenn alle Elemente aufeinander abgestimmt sind und natürlich auch zur Marketingstrategie passen.

Abb. 21 Kommunikationspolitische Mittel (n. Freyer S. 424)



Corporate Identity (Vereinsidentität)

Sie stellt die Persönlichkeit eines Unternehmens/Vereins/Verbands heraus und ist dabei das Dach der Kommunikationspolitik. Sie stellt die Besonderheiten der eigenen Organisation nach außen und innen heraus. Erklärt der Umwelt, wie sich die Organisation selbst sieht und gibt den Mitgliedern eine Vorstellung wie sie sich in der Organisation verwirklichen und verhalten können und sollen. Dabei hat die CI drei Bestandteile: das Erscheinungsbild (Corporate Design – CD), das Verhalten (Corporate Behaviour – CB) und das Kommunikationsverhalten (Corporate Communication – CC).

Corporate Design ist der offensichtlichste Aspekt. Es spiegelt sich in der Farbgebung, dem Logo und ähnlichem wieder. Wichtig ist, dass gerade dieser Aspekt langfristig und einheitlich entwickelt wird. So weiß in Sachsen jeder Fußballfan, dass Erzgebirge Aue lila-weiß ist. Demzufolge spielen die Mannschaften auch in lila Trikots. Auf der anderen Seite sollte eine Mannschaft eines Vereins, der „Blau- Weiß“ im Namen trägt, nicht in gelb-schwarzen Trikots spielen usw.

Praxistipp: Logo-Gestaltung

Ein Vereins-Logo sollte nicht zu aufwendig gestaltet sein. Denn die Kosten beim Reproduzieren (Drucken, Sticken) steigen dadurch unvermeidlich an. Zudem sollte man immer versuchen, das Logo so zu gestalten, dass es auch bei Schwarz-weiß-Kopien erkennbar ist, dies erlaubt später beim Ausdrucken und Kopieren enorme Kostenersparnisse.

Das Corporate Behaviour beschreibt die Verhaltensweisen aller Mitglieder einer Organisation nach außen und innen. Damit werden Organisationsgrundsätze auf Verhaltensrichtlinien heruntergebrochen. Es umfasst das Verhalten als Anbieter oder Arbeitge-

ber, das Sozialverhalten, das Umfeldverhalten, das Informationsverhalten usw...

Die Corporate Communication regelt das Kommunikationsverhalten der Gesamtorganisation und aller Mitglieder untereinander, also nach innen und nach außen zur Umwelt. Dabei müssen sich auch hier die Organisationsgrundsätze widerspiegeln.

Durch das Zusammenspiel dieser Elemente entsteht eine „Persönlichkeit“ – die Vereinsidentität, welche an Mitglieder und externe Personen und Einrichtungen kommuniziert wird. Dabei gilt, die Vereinspersönlichkeit ist das Original und das Vereinsimage das Abbild beziehungsweise die Wirkung auf andere. Dabei beeinflussen sich Eigenbild, Persönlichkeit und Fremdbild (Image) untereinander. Ziel ist es, dass alle drei Aspekte möglichst eng beieinander liegen, um dann von daraus entstehenden positiven Wirkungen zu profitieren.

Verkaufsförderung

Man unterscheidet im Allgemeinen zwischen Verkäuferpromotion, Händlerpromotion und Verbraucherpromotion. Dabei spielt für Sportvereine und -verbände wohl am ehesten die Verbraucherpromotion eine Rolle. Hier spielt der Auftritt auf Messen und Bürgerfesten eine Rolle. Genauso sind „Tage der offenen Tür“ und Schnupper-Mitgliedschaften Aspekte dieses Bereichs. Auch das Merchandising lässt sich hier einordnen.

Öffentlichkeitsarbeit

ÖA richtet sich an den größten Adressatenkreis aller kommunikationspolitischen Elemente, die Öffentlichkeit (sowohl intern als auch extern) im Ganzen.

Grundsätze der ÖA:

- Gutes tun, darüber reden!
- ÖA beginnt in der Organisation selbst!

Die in der ÖA eingesetzten Mittel sind unzählig. Dabei lassen sich die Mittel nach interner/externer Wirksamkeit einordnen. Hier nur eine Aufzählung unterschiedlicher Mittel der ÖA:

- Persönliche Information
- Informationsblatt (Rundschreiben)
- Vereinszeitung
- Archiv
- Flyer
- Plakat
- Schaukasten
- Telefongespräch
- Pressemitteilung
- Pressekonferenz (-gespräch)
- Interviews...

Auch hier ist es wieder wichtig, dass sich die einzelnen Instrumente in ein Gesamtkonzept einordnen lassen, damit die Wirkung der einzelnen Maßnahmen auch nachhaltig wird.

Werbung

MERKE – Werbung

...verkörpert alle bewussten Versuche, Menschen durch den Einsatz spezifischer Werbemittel im Sinne der Marketingziele zu beeindrucken (n. Freyer, S. 451)

Sportvereine selbst machen nur bedingt Werbung. Häufig werden sie aber im Sinne von Sport-Sponsoring (siehe 4.) als Werbeträger genutzt. Hier sollen deshalb nur kurz die grundlegenden Begriffe erläutert werden:

Werbeträger:

Sind Medien, über welche Werbebotschaften transportiert werden (Zeitung, Zeitschrift, Fernsehen, Rundfunk, Internet, Sport).

Werbemittel:

Formale Gestaltung der Werbung (traditionell: Handzettel, Plakat, Spot... / modern: Event, Sponsoring...).

Auch für die Werbung existieren fünf klassische Fragen:

1. Werbebotschaft: Was und wie wird kommuniziert?
2. Zielgruppenbestimmung: Mit wem wird kommuniziert?
3. Werbemittel: Womit wird kommuniziert?
4. Werbeträger: Wo und wann wird kommuniziert?
5. Werbekontrolle: War die Werbung erfolgreich?

Für die Zukunft wird sich die Frage stellen, ob auch Sportvereine verstärkt Werbemaßnahmen zur Mitgliedergewinnung durchführen wollen/sollen/müssen?

Kontrollfragen:

- ▶ Was versteht man unter Marketing-Mix?
- ▶ Welche Instrumente des Marketing-Mix‘ spielen für Sportvereine eine besondere Rolle?
- ▶ Woran sollten sich einzelne Marketingmaßnahmen orientieren?

3.4 Umsetzungs- und Kontrollphase

In dieser Phase werden die ausgewählten Marketing-Instrumente schließlich umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Hier spielen Organisationsplanung, Zeitplanung, Personalplanung und Finanzplanung eine wichtige Rolle. Diese wichtigen Aspekte sind eigenständige Managementfelder. Aufgrund ihrer Komplexität und der Tatsache, dass sie nur bedingt spezifisch für das

Sport-Marketing sind, wird an dieser Stelle nicht darauf eingegangen. Abschließend soll nur gesagt werden, dass die Erkenntnisse der Kontrollphase, in der die eingesetzten Marketinginstrumente evaluiert werden, gleichzeitig der Ausgangspunkt für eine neue Analysephase sind.

Der Prozess des Sport-Marketings wird in diesem Sinne nie beendet sein.

4 Exkurs: Sport-Sponsoring

4.1 Grundlagen des Sponsorings

Sport-Sponsoring hat sich seit den 1980-er Jahren etabliert und dient heute dem Spitzensport als wichtiges Finanzierungsinstrument. Während die Finanzierung Olympischer Spiele bereits zu fast 30 Prozent durch Sponsoren erfolgt und viele der Bundesligisten medienwirksamer Sportarten Sponsoring betreiben, haben lediglich 10 Prozent der deutschen Vereine überhaupt Werbeverträge mit Sponsoren abgeschlossen (vgl. Preuß 2005, S.274). In Zeiten von Finanzkrise und zunehmend knapper werdenden öffentlichen Mitteln wird das Sponsoring für die Vereine zu einem wichtigen Instrument, um sich finanziell abzusichern (vgl. Preuß 2005; Geckle 2009). Das Sponsoring eröffnet den Vereinen eine Bandbreite von zusätzlichen, meist langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten. Im Unterschied zum Spendenwesen und öffentlichen Fördergeldern, geht der Verein ein Geschäft nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung ein. Die Vereine bieten dem jeweiligen Sponsor neue Werbemöglichkeiten und Werbeflächen an sowie die Gelegenheit zur Imageverbesserung. Im Gegenzug erhalten die Vereine finanzielle Unterstützung oder Sachzuwendungen vom Sponsor. Neben diesem finanziellen Aspekt ergeben sich darüber hinaus neue Chancen, langfristige Beziehungen mit dem Sponsor einzugehen, welche dem Verein auch in anderen Bereichen von Nutzen sein können. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Sponsor einen umsatzabhängigen Nutzen aus dem Engagement erhält (vgl. Geckle 2009, S. 18). Um dies zu erreichen, ist ein konzeptionelles Vorgehen in Form eines systematischen Sponsoring-Konzeptes eine Grundregel für ein erfolgreiches Sponsoring (vgl. Freyer 2003, S.500). Im Folgenden werden zunächst der Begriff des Sponsoring und die Besonderheiten erörtert. Anschließend werden die einzelnen

Entwicklungsphasen des Sportsponsorings beschrieben. Dann wird das Sponsoring sowohl aus der Sicht des Sponsors als auch aus der Sicht des Gesponserten erläutert. Zum Abschluss werden die verschiedenen Entscheidungsdimensionen des Sponsorings dargestellt und die einzelnen Sponsoringformen näher beschrieben.

4.2 Begriff und Abgrenzung des Sponsorings

Als erste Form der Förderung von Kultur und Sport gilt das Mäzenatentum. Der Begriff geht auf den Römer Gaius Clinius Maecenas zurück, der als Berater des Kaisers die drei Dichter Horaz, Vergil und Poroerz aus rein altruistischen Gründen finanziell unterstützte. Somit fördert ein Mäzen Personen oder Organisationen ohne Gegenleistung, also völlig uneigennützig, wie z.B. Stiftungen (vgl. Preuß 2005, S.275).

Eine Weiterentwicklung des Mäzenatentums sind Aktivitäten von Unternehmen, die man in Deutschland als Spendenwesen bezeichnet. Diese systematische Förderung von Sport, Kultur, Wissenschaft dient den Unternehmen zur Demonstration von gesellschaftspolitischer Verantwortung und hat zudem steuerrechtliche Vorteile. Da bei dieser Art der Förderung der Spender ebenfalls keine vertraglich festgelegte Gegenleistung erhält, darf diese Art der Förderung ebenfalls nicht mit dem Sponsoring verwechselt werden (vgl. Preuß 2005, S. 275).

Juristisch betrachtet beruht Sponsoring auf einem formalen Vertrag zwischen einem Sponsor und einem Gesponserten mit der Bestimmung, dass der Sponsor den Gesponserten finanziell oder auch materiell unterstützt und als Gegenleistung die Rechte der Nutzung des Namens und des Emblems und/oder die Nutzung verschiedener Kommunikationsplattformen erhält (vgl. Preuß 2005, S.275).

Abb. 22: Formen der Förderung (Preuß 2005, S. 276)

Merkmale	Mäzenatentum	Spendenwesen	Sponsoring
Geldgeber	Privatpersonen Stiftungen	Private Personen Unternehmen	Unternehmen
Motiv der Förderung	Ausschließlich Fördermotiv (altruistisch)	Fördermotiv dominant, evtl. Prestige, Steuervorteile	Fördermotiv und Erreichung von Kommunikationszielen
Zusammenarbeit mit Geförderten	Teilweise (über Förderbereiche)	Teilweise (über gebundene Spenden)	Ja (Leistung und Gegenleistung)
Medienwirkung	nein	kaum	Ja
Einsatzbereich	Sehr selten im Sport	Selten im Sport	Dominant im Sport

Besonderheiten des Sport-Sponsorings

Nach Bruhn (2010) ergeben folgende charakteristische Besonderheiten für den Einsatz von Sportsponsoring:

- Zielgruppen werden in einer emotional angenehmen Situation angesprochen. Die Marketing- und Unternehmenskommunikation findet in einem für bestimmte Zielgruppen attraktiven und positiv beurteilten Umfeld statt und ermöglicht damit eine Zielgruppenansprache, die teilweise eher eine ablehnende Haltung gegenüber der Werbung aufweisen.
- Durch den breiten Aufmerksamkeitswert des Sports in verschiedenen Bevölkerungsgruppen und das hohe Involvement der Zielgruppen bezüglich bestimmter Sportereignisse eignet sich Sponsoring besonders gut im Hinblick auf die Kontaktqualität der Marketing- und Unternehmenskommunikation. Sponsoren setzen in diesem Zusammenhang auf den Multiplikatoreffekt der Medien, um Botschaften möglichst effektiv an Zielgruppen zu übermitteln.
- Die vielfältigsten Möglichkeiten eines Sponsoringengagements und unterschiedlicher Sportereignisse ermöglichen eine ziel-

gruppenspezifische Ausrichtung der Kommunikation sowie eine Differenzierung von potentiellen Wettbewerbern.

Bruhn (2010) geht auf Grundlage dieser Besonderheiten des Sport-Sponsorings von folgendem Begriff aus:

„Sport-Sponsoring ist eine Form des sportlichen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die vertraglich vereinbarte Unterstützung von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Vereinen, Sportstätten (sportübergreifenden) Verbänden, Organisationen oder Sportveranstaltungen Wirkungen im Hinblick auf die (interne und externe) Marketing- und Unternehmenskommunikation erzielt werden.“ (Bruhn 2010 S.80)

4.3 Entwicklungsphasen des Sponsorings

Das Sponsoringengagement von Unternehmen hat sich in der Vergangenheit grundlegend verändert. Während lange Zeit eine vornehmend ablehnende Haltung gegenüber einer positiven Entwicklung des Sportsponsorings von Seiten der Verbände und Vereine gegenüberstand, hat sich das Sponsoring seit Mitte der 1980-er Jahre zu einem zentralen Kommunikationsinstrument entwickelt (vgl. Bruhn 2010, S.11).

Ausgangspunkt des heutigen Sponsorings waren die 1960-er Jahre mit einer Phase der „Schleichwerbung“. Diese Form des Sponsorings ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Werbeadressaten den Zweck der Wirkung nicht auf Anhieb erkennen. Diese Übermittlung von Werbebotschaften unter Ausschluss einer entsprechenden Genehmigung findet sich insbesondere bei Sportveranstaltungen und -sendungen sowie diversen Spielfilmen (Bruhn 2010, S.11).

In den anschließenden 1970-er Jahren wurde das Sponsoring durch die Phase der Sportwerbung geprägt. In dieser Zeit wurden zu-

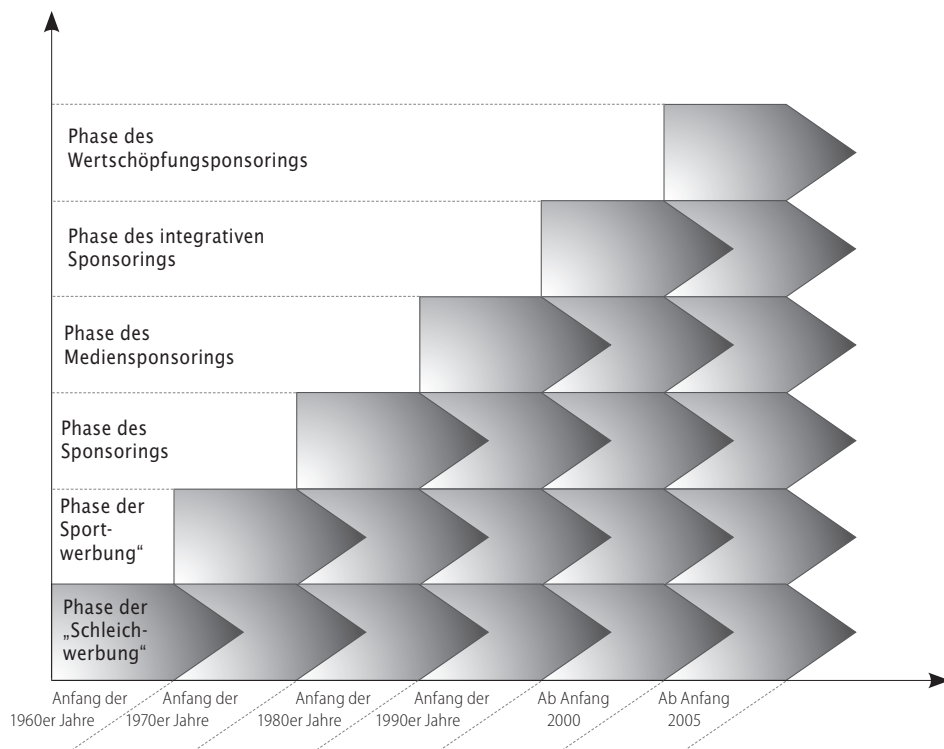
nächst nur „sporadisch“ unternehmerische Werbe- und Promotion-Maßnahmen in Form von Banden- und Trikotwerbung betrieben. Allerdings ist die reine Bandenwerbung nicht mit dem Sponsoring zu verwechseln, da es sich bei der Buchung einer Bande während einer Veranstaltung mit dem Mieten eines Werbeträgers identisch verhält und damit der Fördergedanke nicht gegeben ist. Erst seit den 1980-er Jahren spricht man von einem professionellen Sponsoring, bei dem die Unternehmen begannen, ihr Engagement im sportlichen Bereich systematisch zu planen und in ihre Marketing und Unternehmenskommunikation einzubinden. Entsprechend wird dieser Zeitraum als Phase des Sportsponsorings angesehen. (vgl. Bruhn 2010, S.11)

In den 1990-er Jahren verlagerten Unternehmen ihre Sponsoring-Maßnahmen zunehmend auf die Fernseh- und Hörfunksendungen der Rundfunksender. Die Grundlage hierfür bildeten die erweiterten rechtlichen Möglichkeiten, im Rahmen von Programmen sowohl hörbar als auch visuell als Sponsor aufzutreten. Daneben findet sich das Sponsoring aber auch in anderen Medien, wie Print und dem Internet, so dass diese Phase häufig als Mediensponsoring bezeichnet wird (vgl. Bruhn 2010, S.11).

Anfang des Jahres 2000 entfaltete sich die Phase des integrativen Sponsorings, welches künftig noch weiter an Bedeutung zunehmen wird (vgl. Bruhn 2010, S.12). Hierbei suchen Unternehmen systematisch nach Fördermöglichkeiten und bemühen sich dabei verschiedene Sponsoring-Instrumente im Rahmen einer Gesamtkommunikation zu integrieren (vgl. Bruhn 2010, S.12). Dies bedeutet, dass einzelne Sponsoringmaßnahmen sowohl untereinander (z.B. das Sponsoring von Einzelsportlern aus verschiedenen Sportarten) als auch mit der Marketingstrategie des Unternehmens oder des Sportvereins abgestimmt werden (z.B. passt der Sponsor zu der jeweiligen Sportart?). Als Instrument steht vor al-

lem die Public-Relations-Arbeit im Vordergrund, Händler-Promotions sowie Werbung im Internet, gefolgt von Anzeigen in Tageszeitungen (vgl. Bruhn 2010, S.12).

Abb. 23: Entwicklungsphasen des Sponsorings (eigene Darstellung modifiziert nach Bruhn 2010, S.11)



Seit 2005 hat sich die Phase des Wertschöpfungssponsorings gebildet, welches auch für die künftigen Jahre prägend sein wird (vgl. Bruhn 2010, S.12). Hierbei verfolgen Unternehmen im Rahmen des Sponsorings zunehmend ökonomische Ziele, wie z.B. die Neukundengewinnung oder Kundenbindung. Mit dieser Orientierung entwickelt sich das Sponsoring immer mehr vom reinen Kommunikationsinstrument hin zum Wertschöpfungsinstrument.

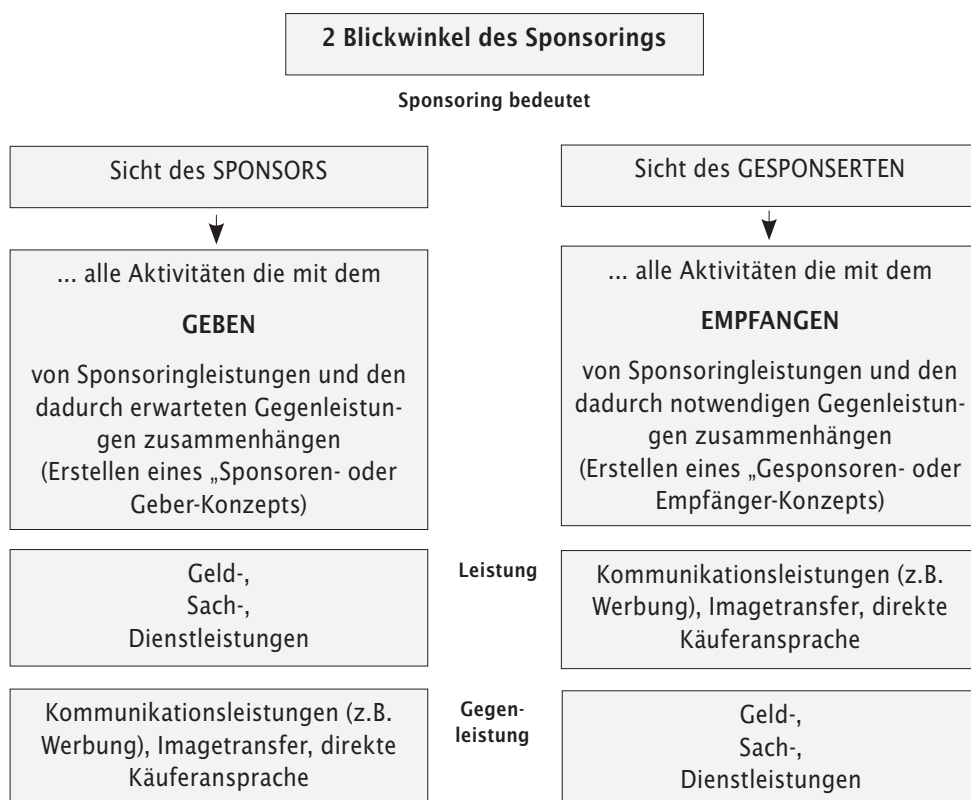
4.4 Sponsoring aus Sicht des Gesponserten und des Sponsors

Im Sponsoring lassen sich grundsätzlich zwei Sichtweisen unterscheiden:

- ▶ Sicht des Sponsors: Aus welchen Gründen unterstützt jemand sportliche Aktivitäten?
- ▶ Sicht des Gesponserten: Was veranlasst Sportler, Sportvereine und -verbände, sich nach Sponsoren umzusehen und was haben sie dafür zu leisten?

In beiden Fällen ist es notwendig, ein umfangreiches Sport-Sponsoring-Konzept zu entwickeln. Die Entwicklung eines solchen Konzepts, kann dabei weitestgehend an die allgemeine Marketing-Management-Methode angelehnt werden (Vgl. Freyer 2003, S.496).

Abb. 24: Sichtweisen des Sponsorings. (eigene Darstellung modifiziert nach Freyer (2003), S. 497)



4.4.1 Sport-Sponsoring aus Sicht des Sponsors

Von den Sportsponsoringmaßnahmen erwarten sich die Unternehmen positive Auswirkungen auf verschiedenen Unternehmensbereichen. Die Unternehmen zeigen dabei häufig die Fähigkeit, unternehmerische Ziele mit den nicht-kommerziellen Anliegen des Sports zu verbinden. Das Sponsoring dient Unternehmen vor allem:

- zur eigenen **Imagebildung** (Sympathiewerbung): Sponsoren erhoffen sich einen Imagetransfer von der Sportart, dem Sportler und deren Erfolgen. Sponsoring bietet ferner dem Sponsor die Gelegenheit, Interesse an der Gemeinde oder auf höherer Ebene, z.B. Olympiasponsoring, an der Nation zu zeigen („good citizenship)
- zur **Kaufstimulierung**: Durch Vorbildwirkung und Anregungen durch den gesponserten Sportler erhoffen Unternehmen die Nachahmung der Käufer.
- als **Kommunikationsinstrument**: Über das Sponsoring erhoffen sich die Unternehmen, Aufmerksamkeit zu erreichen und die eigenen Vorstellungen an die Kunden zu übermitteln. Ferner stehen Kontaktpflege mit Händler und Meinungsmultiplikatoren bei den kommunikativen Überlegungen im Vordergrund;
- zur Sicherung und Erhöhung des **Bekanntheitsgrades**: Vor allem neue und weniger bekannte Firmen erhoffen sich über Sport-Sponsoring schnell(er) bekannt zu werden.
- zur gezielten **Zielgruppenansprache**: Je nach Sportart und -ereignis sind bestimmte Zielgruppen besonders vertreten und entsprechend einfach für die Unternehmen zu erreichen. (vgl. Freyer 2003, S.512)

Für die Entwicklung eines Sponsoring-Konzeptes können ebenfalls die fünf Stufen des Marketing-Managements-Prozesses verwendet werden (vgl. Freyer 2003, S.509), was bereits zuvor behandelt wur-

de. Aus Sicht des Sponsors stellt das Sponsoring häufig nur einen Teil des Marketing-Mixes, speziell des Kommunikationsmixes dar. Hierbei geht es häufig um die grundsätzliche Frage, wie mit Hilfe spezieller Sponsoring-Maßnahmen Marketing- und Kommunikationsziele erreicht werden können (vgl. Freyer 2003, S.510).

Das Sportsponsoring kann aber auch als **verkaufsunterstützen- des Instrument** eingesetzt werden. Brockes (2009) verweist dabei auf die folgenden Maßnahmen:

- **Verkaufs- und Informationsstände:** Verkaufsstände werden bei vielen Sportveranstaltungen und anderen Events, insbesondere von gastronomischen Anbietern (Getränke, Speiseangebote) und von Lieferanten wie den Herstellern von Sportkleidung, -geräten, -ernährung oder -reisen genutzt.
- **Messe und Ausstellung:** Erstreckt sich die Aufenthaltsdauer von Zuschauern und Teilnehmern einer Sportveranstaltung auf mehrere Stunden, können die Sponsoren sich und ihre Produkte auch auf größeren Ausstellungsflächen präsentieren. Auch Hausmessen können im Sportumfeld präsentiert werden. Dort hilft Sponsoring, die Attraktivität der Messe mithilfe von Sportlern oder Künstlern zu steigern. So können z.B. Autogramm- und Fotostunden, Interviews und Talkrunden oder Schautrainings dazu genutzt werden, um das Image des jeweiligen Sportlers auf die Marke zu übertragen.
- **Promotion/Vorführung/Präsentation:** Es bietet sich zudem die Möglichkeit, Warenproben vor, während oder nach der Veranstaltung an das Publikum oder die Teilnehmer zu verteilen.
- **Gutscheine und Gutscheinehefte:** Gutscheine können auf sehr einfache Art aus einem Sponsoring tatsächliche Umsätze generieren, die der Aktion direkt zugerechnet werden können. Darüber hinaus funktioniert der Rabatt- bzw. Gutschein-Mechanismus in vielen Branchen.

- **Digitale Medien und Online-Marketing:** Im Internet bieten sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit dem Empfänger und Konsumenten in Kontakt zu treten. So z.B. in sozialen Netzwerken, bei denen der User nicht mehr nur Empfänger der Nachricht ist, sondern gleichzeitig den Prozess aktiv mitgestaltet, in dem er Medieninhalte wie Musik, Texte oder Bilder anderen Usern zur Verfügung stellt. Hierüber entsteht die Möglichkeit für Vereine und Unternehmen, in einen engen Dialog mit ihren Mitgliedern und Kunden zu treten.

Eine weitere Möglichkeit für Online Marketing bieten sogenannte eSports. Darunter versteht man den elektronischen Sport, also Wettbewerbe in Computer- oder Konsolenspielen. Mithilfe von der Platzierung von Werbebotschaften in oder über Computer- und Videospiele werden diese als Werbeträger genutzt. Hier ist z.B. Bandenwerbung in Autorennspielen oder Product Placement möglich.

Sponsoren Checkliste (Wirz 1998, S.394 in Freyer 2003, S.516):

1. Kann mein Sponsoring-Projekt meine Zielgruppe aller Voraussicht nach wirtschaftlicher erreichen als andere Kommunikationsmaßnahmen?
2. Kann mein Sponsoring-Projekt meine Zielgruppe mit meinem Kommunikations-Ziel (Marktbekanntheit, Grundaussage) wirtschaftlicher durchdringen als andere Maßnahmen?
3. Kann mein Sponsoring-Projekt eine beabsichtigte Image-Korrektur und Einstellungs-Veränderung bei meiner Zielgruppe wirtschaftlich bewirken?
4. Stehen meine Sponsoring-Ziele in Einklang mit den Kommunikations-Zielen und deren übergeordneten Marketing-Zielen?
5. Was sind meine persönlichen Motive für ein Sponsoring-Projekt? Habe ich einen Kommunikations-Bedarf? Wünsche ich mich in einer Donatoren-Rolle zu sehen? Ist mein Bedürfnis ethisch ange-

siedelt? Hat mein Wunsch nach einer Sponsoring-Rolle einen moralischen Beweggrund?

6. Entspricht eine Sponsoring-Aktivität meines Unternehmens der spontanen Erwartungshaltung der breiten Öffentlichkeit?

7. Entspricht mein konkretes Sponsoring-Projekt der Erwartungshaltung der spezifischen Zielgruppe?

8. Welche Sponsoring-Bereiche kommen für mein Unternehmen primär in Frage? Sport? Kultur? Gesellschaft? Andere? Welche?

9. Ist mein Sponsoring-Projekt auf meine Corporate Identity und meine Corporate Culture abgestimmt?

10. Welche Zielgruppe will ich primär anvisieren? Lege ich den Akzent vorrangig auf den direkten Konsumenten oder gleichzeitig auch zielkonform auf den indirekten Verbraucher?

11. Welcher Leistungsträger entspricht als Gesponserter meinen Idealvorstellungen?

12. Erfüllt der ausgewählte Gesponserte alle sachlichen, persönlichen und ideellen Kriterien für eine glaubwürdige und effiziente Partnerschaft?

13. Empfinde ich mein Verhältnis als Sponsor zum Gesponserten als natürlich, organisch und für die Öffentlichkeit nachvollziehbar?

14. Sind auf der Seite des Gesponserten Risiken irgendwelcher Natur festzustellen, zu vermuten oder zu befürchten? Wie hoch sind sie zu bemessen?

15. Soll meine Firma gegenüber dem Gesponserten als alleiniger Sponsor auftreten?

16. Auf welche Firmen könnte ich die Rolle des Sponsors allenfalls ausdehnen? Wären Synergie-Effekte zu erwarten?

17. Fühle ich mich in der Gesellschaft der Sponsoren wohl, glaubwürdig, akzeptiert und kann ich meine Rolle als Primus inter pares spielen?

18. Was werden die Kosten für das Sponsoring-Projekt sein? Entstehen allenfalls Folgekosten? Sind diese budgetkonform?

19. Auf welche Zeit hinaus soll ich mich gegenüber meinen Kontrahenten – gegenüber dem Gesponserten wie gegenüber den Mitsponsoren – verpflichten?

20. Ist für flankierende Marketing-Maßnahmen, für eine gewissenhafte Ablauf-Kontrolle und eine Erfolgs-Analyse gesorgt?

4.4.2 Sport-Sponsoring aus Sicht des Gesponserten

Hinsichtlich der Erwartungen des Sports an den Sponsoren sind es meist die finanziellen oder materiellen Zuwendungen, die entscheidend sind. Darüber hinaus kann eine Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen auch zu anderen Bereichen der Vereins- oder Verbandsarbeit im Sport, speziell des Marketing-Managements beitragen (vgl. Freyer 2003):

- **Sponsoring als Geldquelle:** Aus Sicht des Gesponserten stellt das Sponsoring eine primäre Möglichkeit dar, zusätzliche Finanzmittel zu erhalten. Viele Sportvereine und Verbände sehen nur im Sponsoring die Möglichkeit, die gestiegenen Leistungsansprüche in ihrer Organisation zu verwirklichen. Alle wollen etwas vom immer größeren Werbekuchen für den Sport abbekommen. Hierbei sind die Spitzensport- und Profibereiche quasi „Vorbild“, die Erwartungen an Sponsorengelder reichen aber bereits heute bis in die kleinsten Vereine und untersten Spielklassen. Es gibt fast keine Vereinsmannschaften, die ohne Trikotwerbung und/oder Bandenwerbung ihre Wettkämpfe austragen.

Daneben werden die anderen Möglichkeiten, die Sponsoring im Rahmen eines Marketing-Konzepts spielen kann, seitens des Sports nur selten gesehen:

- **Sponsoring als Kommunikationsmittel:** Sponsoring ist für den Sport ein Mittel des eigenen Kommunikations-Mix, mit dessen

Hilfe die Bekanntheit erhöht und die eigene Werbebotschaft einem größeren Publikum mitgeteilt werden kann.

- **Sponsoring als Distributions-Instrument:** Die Unterstützung durch einen Sponsor stellt auch einen Teilbereich der Distributionspolitik für Sportorganisationen dar: Da ein Sponsor Interesse an einer möglichst weiten Verbreitung seiner Sponsoringmaßnahmen hat, fördert er mit seinen Maßnahmen auch den Vertrieb der Leistungen des Gesponserten. Das bedeutet als konkrete Möglichkeit, dass über einen Sponsor auch Eintrittskarten für bestimmte Veranstaltungen verkauft werden können und dass über ihn direkt oder indirekt auch Mitglieder für den gesponserten Verein gewonnen werden können. Auch kann ein Sponsor dazu beitragen, dass die Bekanntheit und damit der „Markenwert“ eines von ihm unterstützten Einzelsportlers (oder einer ganzen Mannschaft bzw. einer Veranstaltung) gesteigert werden.
- **Sponsoring als PR:** Der Gesponserte kann vom Sponsor darüber hinaus auch Unterstützung bei seiner Öffentlichkeitsarbeit erwarten, z.B. durch bestimmte, gemeinsame PR-Maßnahmen, aber auch im politischen Bereich, beispielsweise durch Unterstützung eines einflussreichen Sponsors bei lokalpolitischen Entscheidungen, wie beispielsweise Bau oder Ausbau von Sportstadien, Unterstützung bei nationalen und internationalen Sportereignissen und vor allem Unterstützung in sportlichen Krisensituationen des Gesponserten (vgl. Freyer 2003, S.518).

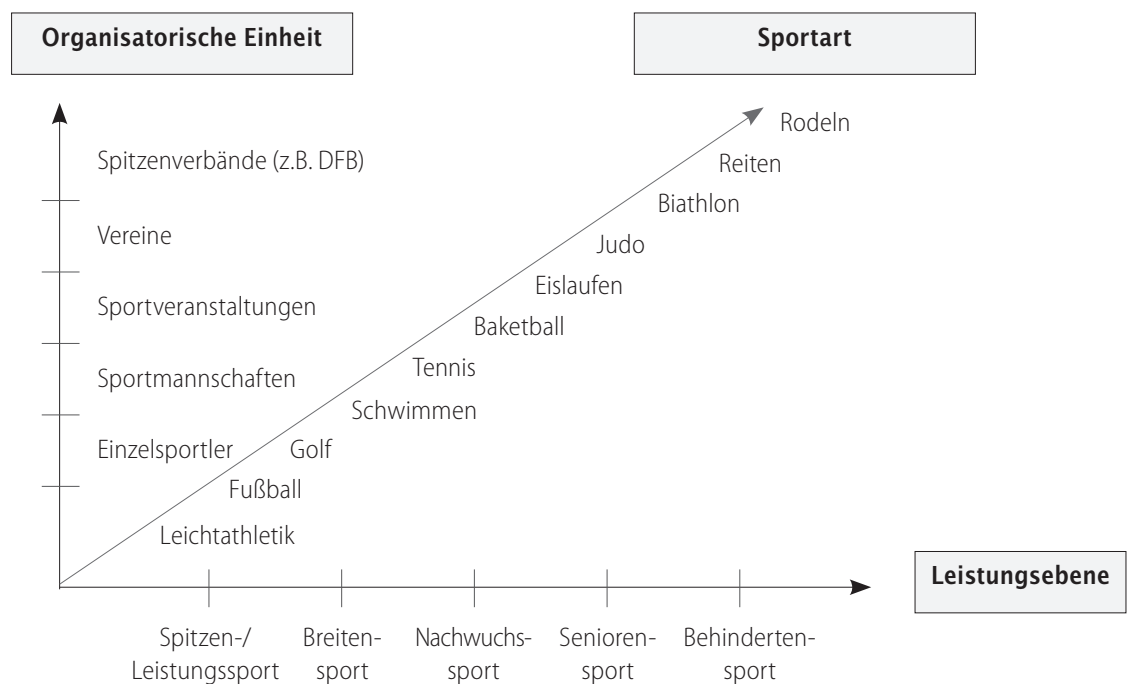
Das Interesse des Sports/der Vereine am Sport-Sponsoring sind

- neue Mitglieder durch Zusammenarbeit mit Sponsoren zu erhalten
- Werbung und PR für den Verein durch den Sponsor: Im Betrieb, bei Messen und anderen Veranstaltungen, in den Medien
- zusätzliche Einnahmequelle: Ausrüstung, Geld

4.4.3 Entscheidungsdimensionen für den Gesponserten im Sport

Das Sponsoring lässt sich anhand der Ebene „Leistung“, „Sportart“ und „Organisatorische Einheit“ in einem dreidimensionalen Raum wie folgt darstellen:

Abb. 25: Entscheidungsdimensionen eines Sport-Sponsoringengagements (Eigene Abbildung modifiziert nach Drees/Trautwein 2008, S. 100f.)



Im Hinblick auf die Leistungsebenen eines möglichen Sponsorings wird deutlich, dass sich das Sport-Sponsoring insbesondere im Leistungssport zu einem bedeutenden Finanzierungsinstrument entwickelt hat. Die Finanzierung von Sportgroßveranstaltungen im Spitzensport wäre heute ohne Sponsoren nicht mehr denkbar. Seit einiger Zeit ist darüber hinaus zu beobachten, dass Unternehmen sich auch vermehrt der Unterstützung von Nachwuchssportlern widmen (vgl. Bruhn 2010, S.84).

Daneben sind aber auch zahlreiche Unternehmen als Sponsoren im Breitensport tätig. Vielfach wird dabei bewusst ein Gegenpol gegenüber den Wettbewerbern gebildet, die sich vornehmlich dem Spitzensport-Sponsoring widmen. Die Sponsoringaktivitäten im Breitensport haben den Vorteil, dass sie sich an ein Massenpublikum richten und für die Unternehmen ein Image aufgebaut werden kann (vgl. Bruhn 2010, S.85).

Zu den am häufigsten gesponserten Sportarten zählen Fußball, Handball, Tennis und Golf, sowie der Pferde-, Ski- und Motorsport. Daneben streben zahlreiche Sponsoren spezielle Zielgruppenansprachen über das Sponsoring unterschiedlicher Trendsportarten, wie z.B. Beachvolleyball, Basketball oder Snowboarding, an (vgl. Bruhn 2010, S.85).

Als dritte Dimension zur Systematisierung des Sportsponsoring, dienen die organisatorischen Einheiten, welche Unterstützung durch Unternehmen erfahren. Hierbei lässt sich das Sponsoring von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Sportveranstaltungen, Vereinen oder sportartübergreifenden Sportorganisationen unterscheiden.

4.4.4 Entwicklung eines Sponsoring-Marketing-Konzepts

Wer eine Zusammenarbeit mit Sponsoren anstrebt, der muss sich meist selbst um die entsprechenden Kontakte bemühen. Eher selten kommen Unternehmen auf die Sportvereine zu. In der Vergangenheit ist der Sport meist als Bittsteller auf die Unternehmen zu gegangen. Nach dem bereits erwähnten Prinzip Leistung und Gegenleistung muss sich der Sport nicht unter Wert verkaufen, da er etwas zu bieten hat. Zudem ist er für viele Sponsoren von Interesse. Zur Erstellung eines Sponsoring-Konzepts bietet sich die bereits erläuterte Marketing-Management-Methode an. Im Folgenden werden in verkürzter Form die wichtigsten Formen des Sponso-

ring-Marketing-Konzeptes näher beschrieben. (vgl. Freyer 2003, S.519)

Was hat der Sport dem Sponsor zu bieten?

Nach dem Grundprinzip des Sponsorings von Leistung und Gegenleistung muss die Sportvereinsseite ihr eigenes Leistungsangebot überlegen. Häufig sind sich dabei die Sportvereine nicht direkt im Klaren über ihr mögliches Angebot. Vor allem schätzen diese ihre Möglichkeiten häufig weit geringer ein als der Sponsor. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Besonderheiten bei der „Produktbestimmung“ für den Sponsor hervorgehoben. Für einen Sponsor ergeben sich folgende Teilproduktüberlegungen:

Sportprodukt:

Aus Sicht der Sportvereine ergeben sich andere Schwerpunkte für den Sport als für den außenstehenden Sponsoren. Auch hier gilt wiederum ein Grundsatz des Marketing: Die Sicht des Marktes/Konsumenten/Nachfrages (hier des Sponsors) ist im Zweifelsfall entscheidend:

- Welche Sportereignisse werden angeboten: Übungsbetrieb verschiedene Sparten, Meisterschaften, Sonderveranstaltungen
- Welche nicht unmittelbar sportbezogenen Leistungsangebote sind vorhanden?

Das Image:

Den Sponsor interessiert darüber hinaus das allgemeine Image der betreffenden Sportart bzw. des Sportvereins. Entsprechend muss der Sportverein seinen potentiellen Sponsoren auch Daten und Information über diese Bereiche liefern (vgl. Freyer 2003, S.520):

- Welches Image hat der Sport allgemein?
- Welches Image haben Sportart und/oder der Verein in der Region und in der Gemeinde?

Einige allgemeine Attribute, die mit dem Sport verbunden werden, sind z.B. Jugendlichkeit, Leistung, Dynamik, Kontaktfreudigkeit, Ungebundenheit (vgl. Freyer 2003, S.520). Je nach Sportart und Sportverein variieren die Attribute. So werden z.B. mit dem Spitzen-Fußball die Attribute international, erfolgreich, leistungsstark und dynamisch verbunden, währenddessen z.B. mit dem Golfsport die Attribute exklusiv, nur am Geld interessiert, konservativ, international verbunden werden (vgl. Bruhn 2010, S.135). Entsprechend sollte immer darauf geachtet werden, ob denn das jeweilige Image des Sponsors zum jeweiligen Verein und der Sportart passt.

Mitglieder:

Ein weiterer wichtiger Punkt für den Sponsoren ist die Gewinnung neuer Zielgruppen im Sport und über den Sport. Hierbei könnten die Mitglieder des jeweiligen Vereins eine besonders interessante Zielgruppe darstellen. Entsprechend benötigt der Sponsor aufbereitete Angaben über die Struktur der Mitglieder des Vereins und dessen Sportereignisse (vgl. Freyer 2003, S.521):

- Wie setzt sich die Mitgliederstruktur im Verein zusammen?
- Welches Konsumverhalten ist bekannt?

Diese Sichtweisen und Informationen über eine Zusammenarbeit von Sponsoren mit dem Sport sind nur selten vorhanden. Häufig sieht der Sport dieses wichtige Konsumentenpotential für die Unternehmen nicht. Allerdings sind auch hier die Grenzen zum Datenschutz schnell überschritten, wenn Adressen und weitere interne Daten der Mitglieder ohne deren Zustimmung an Wirtschaftsunternehmen weitergegeben werden (vgl. Freyer 2003, S.521).

Breiten- und Werbewirksamkeit:

Als Zielgruppe für den Sponsor sind meist nicht nur die Aktiven des Sports von Interesse, sondern in den meisten Fällen sind die Angaben über die Zuschauer und die Medienberichterstattung über die

Sportereignisse noch bedeutender. Zu den bekanntesten Beispielen zählen sicherlich die Fernsehberichte über Fußball- oder Tennisereignisse. Wichtig für den Sportverein ist, die Erwartungen auf das „Machbare“ zu reduzieren, da nicht jeder Verein von Coca Cola oder Boss gesponsert werden kann. Häufig sind lokale Sponsoren an einer Zusammenarbeit interessiert, denen auch eine geringere Verbreitung – natürlich für weniger Geld – hilfreich sein kann. Häufig kann auch die bestehende Öffentlichkeitsarbeit des Gesponsernten noch verbessert werden (vgl. Freyer 2003, S.523).

Sponsoring-Medien:

Darüber hinaus gilt es, die konkreten Sponsoringangebote zu fixieren. Diese stellen in erster Linie die Sponsoringmedien für den Sponsor dar, vor allen Dingen die verschiedensten Werbemöglichkeiten, wie z.B. Trikotwerbung oder Bandenwerbung. Diese werden häufig auch als „Sponsoring-Paket“ angeboten (vgl. Freyer 2003, S.523). Oft gilt, dass ein Angebot für einen Sponsor umso interessanter wird, wenn es vielfältig und umfangreich ist (vgl. Freyer 2003, S.523).

Welcher Sponsor passt zum Sport?

Sowohl Sponsor als auch Sportverein sollten darauf achten, dass die Gegenseite in ihr eigenes Gesamtbild passt. So unterstützen z. B. Firmen mit hochwertigen Gütern wie die Bekleidungsfirma Boss vor allem exklusive Sportarten wie Tennis oder Golf. Sparkassenverbände hingegen massenorientierte und/oder gesundheitsfördernde Veranstaltungen wie z. B. Marathon-Läufe. In der Werbewirtschaft wird dabei von der „Affinität“ gesprochen, d. h. der Nähe oder Verbindung zwischen Sportart und Verein(simage). Hinsichtlich der Überprüfung der Zusammenarbeit ist dabei folgendes zu beachten:

- Passen Wirtschafts- und Sportprodukt zusammen?
- Passt das Image?

- Interessieren sich die Vereinsmitglieder für dieses Produkt/Unternehmen?
- Reichweite: Wie häufig kommen die Vereinsmitglieder in Kontakt mit dem Produkt? Haben Verein und Sponsor hinsichtlich der Reichweite (regional oder überregional) übereinstimmende Vorstellungen?
- Stimmen die Möglichkeiten des Sports mit den Werbe- und Marketingzielen des Unternehmens überein?

Aufgrund dieser Überlegungen lässt sich eine Rangfolge von Sponsoren erstellen. Mit Hilfe der Bewertungskriterien (z.B. anhand eines 10 Punkte-Systems) der nachfolgenden Checkliste kann eine Reihenfolge der potentiellen Sponsoren erstellt werden. Hierbei empfiehlt es sich, für die eigenen Bedürfnisse weitere Kriterien zu ergänzen (vgl. Freyer 2003, S.525).

Tab. 6: Checkliste Sponsorenvorauswahl (eigene Darstellung modifiziert nach Freyer 2003, S. 526)

Auswahlkriterien	Sponsoren				
	1	2	3	4	5
Produktnähe					
Imageübereinstimmung					
Interesse der Vereinsmitglieder					
Regionale Übereinstimmung					
Erträge, finanziell					
Materielle Unterstützung					
Aufwand					
Verbundenheit mit dem Verein					
Summe					

Preisbildung im Sport-Sponsoring

Die Preisbestimmung ist besonders schwierig beim Sport-Sponsoring, da es keine feststehenden Preistabellen für den Sponsor oder den Gesponserten gibt. Von theoretischer Seite treten hier meist die ökonomischen Grundprinzipien hervor:

- Kosten-Nutzen-Relation: Was kosten die zu erbringenden Leistungen den Sport? Welchen Nutzen besteht für den Sponsor?
- Marktpreisbestimmung: Wer bietet das Sponsor zu welchen Preisen an? Wer fragt Sie zu welchen Preisen nach?
- Opportunitätskosten: Was würden den Sponsor andere Werbemöglichkeiten kosten? Was zahlt ein anderer Sponsor dem Sport?

In der Praxis wird die Preisbildung häufig „Pi mal Daumen“ bzw. nach „Fingerspitzengefühl“ und „Zahlungsbereitschaft“ festgelegt, da keine klare Angebots- und Nachfrageverhaltensweisen im Sponsoring gegeben sind (vgl. Freyer 2003, S.526f).

Anzahl der Sponsoren

In der Praxis ist die Bestimmung der Anzahl der Sponsoren eine sehr schwierige Frage, da zwei gegenläufige Interessenlagen miteinander zu verbinden sind:

- je höher die Anzahl der Sponsoren, desto geringer ist die Abhängigkeit des Gesponserten vom Sponsor
- je kleiner die Anzahl der Sponsoren, desto größer ist häufig das Interesse des Sponsors. Mehrere Sponsoren werden insgesamt weniger von den Empfängern zur Kenntnis genommen

Entsprechend kann die Bindung an einen Sponsor zu Einflüssen auf sportlicher Ebene führen. Im Gegensatz dazu kann hingegen eine gute Zusammenarbeit zwischen einer Sportorganisation und einem Sponsor die Gewinnung eines neuen Sponsors erschweren,

da beide noch zu sehr zusammen gesehen werden. Bei Veranstaltungen hat sich z.B. in der Praxis ein Sponsoren-Pool von ca. fünf Sponsoren als recht erfolgreich bewiesen. Wichtig ist dabei auch, dass neben dem Sport und dem Sponsor auch die Sponsoren untereinander zueinander passen (vgl. Freyer S.527f).

Sponsorensuche

Sponsoren finden sich auf den unterschiedlichsten Märkten, wie z.B. Krankenkassen, Versicherungen, Banken, Konsumgüterindustrie. Neben den bereits kräftig werbenden Unternehmen (z.B. in Tageszeitungen) gibt es noch eine weitere Zahl von Unternehmen, die als potentielle Sponsoren in Frage kommen. Entsprechend ist es für Sportvereine wichtig, auf die Unternehmen zuzugehen und sich in bereits erläutelter Form als Sponsoringpartner in bester Art und Weise zu präsentieren (vgl. Freyer 2003, S.528).

Checkliste zur Sponsorensuche (angelehnt an Freyer 2003, S.529)

1. Prüfen Sie bestehende Sponsorenschaften
2. Nehmen Sie die Werbeaussagen der Unternehmen auf und überlegen Sie, ob das für Sie eine Ansprechmöglichkeit wäre
3. Schauen Sie in das Branchenverzeichnis ihres Ortes
4. Schauen Sie in den Anzeigenteil der Zeitungen: Dort finden Sie evtl. potentielle Unternehmen, die ähnlich werben, wie es für Ihr Sportangebot interessant erscheint oder zutreffen könnte
5. Über die IHK erhalten Sie evtl. Adressen bestimmter Berufsgruppen oder deren Vereinigungen. Diese könnten Sie dann gezielt anschreiben oder ansprechen.
6. Überprüfen Sie Ihre Mitglieder: Auch dort finden sich evtl. potentielle Sponsoren, oder Ihre Mitglieder kennen welche, oder arbeiten in Firmen, die an einem Sponsoring interessiert sein könnten

7. Gehen Sie aufmerksam durch ihren Ort und überlegen Sie, ob nicht Interesse einer Firma an einem Sponsoring bestehen könnte
8. Oft besteht dort Interesse, wo Sie es nie erahnen: Eine lokale KFZ-Reparaturstelle (für Kraftsportarten) ebenso wie eine Parfümerie (für Gymnastik) könnte Ihr neuer Sponsor sein
9. Vielleicht können Sie auch bei lokalen Ereignissen (vor der Handelskammer oder einem Elternabend an der Schule) auf Ihre Sponsorsuche hinweisen

4.4.5 Formale Hinweise eines Sport-Sponsoring-Konzepts

Zur Erstellung eines Sponsoring-Konzeptes sind in der Realisierungsphase einige weitere formale Hinweise zu beachten, die häufig in der Praxis „vergessen“ werden:

- **Vertragliche Vereinbarungen:** Es handelt sich beim Sponsoring um eine klare Geschäftsbeziehung, nicht um großzügiges Mäzenatentum. Klare schriftliche Vereinbarungen erleichtern die Zusammenarbeit – vor allem bei den immer wieder auftretenden Fragen im Lauf der Zusammenarbeit.
- **Ansprechpartner:** Sowohl beim Gesponserten als auch beim Sponsor ist ein Ansprechpartner zu bestimmen, der für die Konstanz der Zusammenarbeit und das gegenseitige Vertrauensverhältnis zuständig ist. Dabei sind kurze schriftliche Notizen über die Absprachen für beide Seiten gleichermaßen von Nutzen.
- **Erfolgskontrolle:** Es sollte für beide Seiten vorab geklärt werden, welche Erwartungen an die Zusammenarbeit gestellt werden. Es ist ferner festzulegen, wann bestimmte Aktivitäten als erfolgreich angesehen werden sollen. Nach festgelegten Zeiträumen sollten Erwartungen und Realisation überprüft werden (Soll-Ist-Vergleiche, Erfolgskontrolle)

- **Hilfen für den Sponsor:** Auch der Sponsor ist für ergänzende Informationen stets dankbar. Dies beginnt in der Vorbereitungsphase eines Sponsorships mit ausreichenden Informationsunterlagen für den Sponsor. Es erfordert aber auch während der Zusammenarbeit eine umfangreiche Betreuung des Sponsors, z.B. durch Freikarten, eine Sponsoring- oder VIP-Ecke im Verein oder Stadion, permanente Informationen, über die Ereignisse des Sports, „Erfolgsmeldungen“ bzw. Berichte in den Medien usw. (Vgl. Freyer 2003, S. 529f).

4.4.6 Probleme und Fallen beim Sport-Sponsoring

Hinsichtlich des Sponsorings können einige Probleme und Fallen für den Verein entstehen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird:

Fehlende personelle Organisation: Häufig werden Sponsoren „auf eigene“ Faust von jedem im Verein angesprochen. Tatsächlich sollte das Sponsoring jedoch von einer Person durchgeführt und geleitet werden, die über Marketing- und Vertriebs-Know-how verfügt. Nur so können peinliche Situationen vermieden werden, bei denen potenzielle Sponsoren von mehreren Seiten angesprochen werden (vgl. Brockes 2009, S.11).

Fehlendes Konzept: Zudem fehlt in den Vereinen ein einheitliches Konzept, in dem beschrieben ist, in welcher Form Sponsoren akquiriert werden. Diese Leitlinie macht es möglich, die Basis für den Erfolg zu legen. Die Systematik bezüglich der ersten Kontaktaufnahme mit dem Sponsor, das Erstellen eines Sponsoring-Angebots und das Aushandeln der Partnerschaft bestimmen ebenso maßgeblich den Erfolg (vgl. Brockes 2009, S.11).

Ungenaues Angebot: Für den Sponsor ist es wichtig, dass sein Nutzen aus dem Sponsoring direkt ersichtlich ist. Entsprechend ist es wichtig, eine genaue Aufstellung der Leistungen des Vereins und Gegenleistungen des Sponsors aufzustellen, um den potentiellen Sponsoren zu überzeugen (vgl. Brockes 2009, S.11).

Fehlende Exklusivität: Aufgrund geringer Nachfrage können Vereine Sponsoren nur selten Exklusivität anbieten und somit einem anderen das Engagement verwehren. Jedoch ist gerade dieses Alleinstellungsmerkmal eine Grundsäule des Sponsorings und kann mit der richtigen Vermarktung und Strategie für beide Seiten mehr Erfolg bringen. Ziel ist es, dass der Sponsor Branchen-Exklusivität bekommt (vgl. Brockes 2009, S.11).

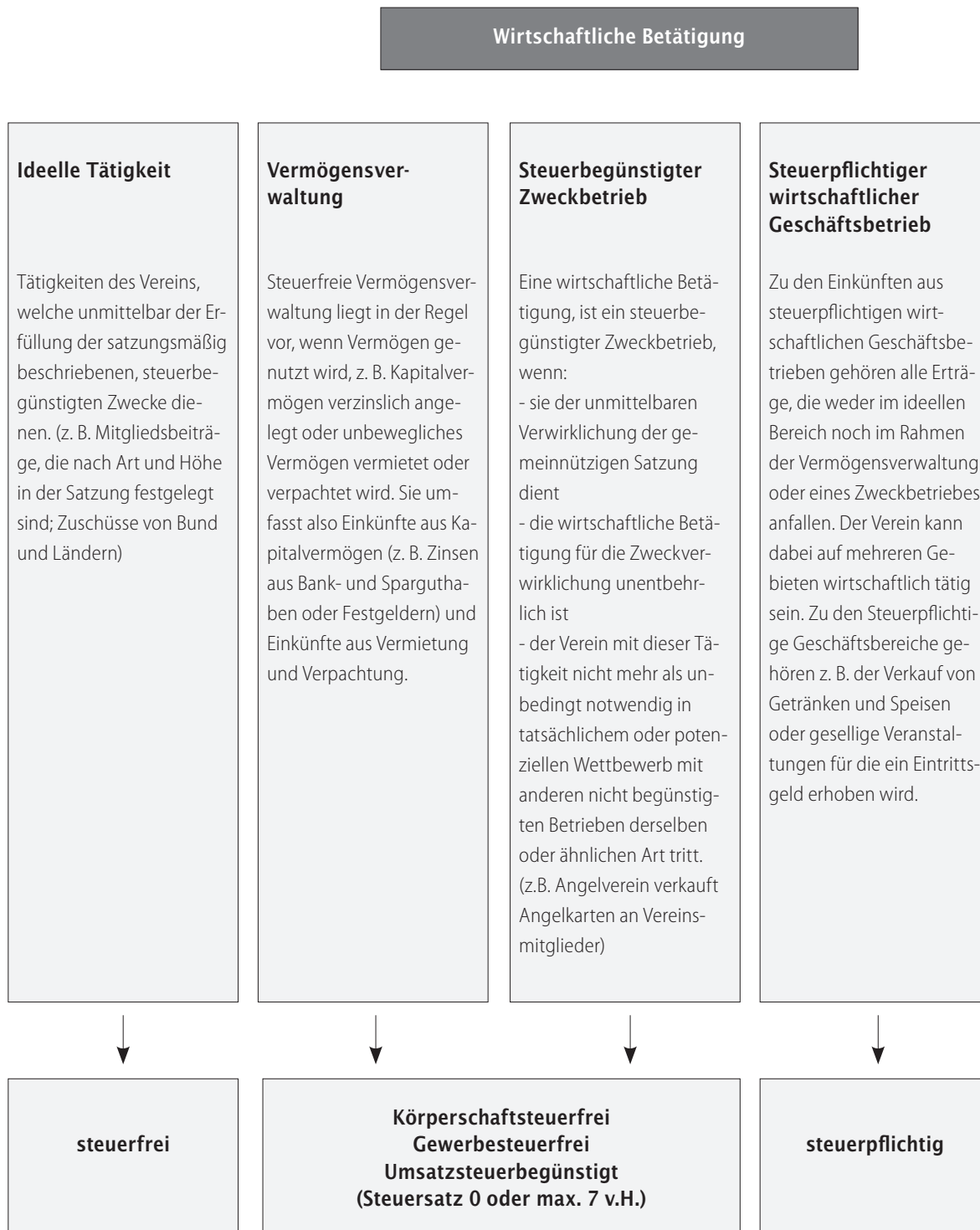
Zielgruppe im Sponsoring: Neben der Ausarbeitung der Leistungen bzw. Gegenleistung im Sponsoring ist die Definition der Zielgruppe die Basis des Sponsorings. Hinsichtlich der Vorgehensweise bestimmt der Verein zunächst seine Zielgruppe und sucht dann nach dem Sponsor, dessen Zielgruppe identisch ist. So kann der Sponsor mit seinem Sponsoring auch an potenzielle Kunden oder Multiplikatoren herankommen (vgl. Brockes 2009, S.11).

4.4.7 Grundlagen der Besteuerung im Sponsoring

Wie bereits aufgezeigt, hat das Sponsoring in den vergangenen Jahren zur Finanzierung von Vereinen an Bedeutung gewonnen (vgl. Bruhn 2010, Geckle 2009, Preuß 2005). Im Folgenden werden die Grundlagen der Besteuerung im Sponsoring aufgezeigt und ferner die steuerfreien und steuerpflichtigen Geschäftsbereiche näher betrachtet.

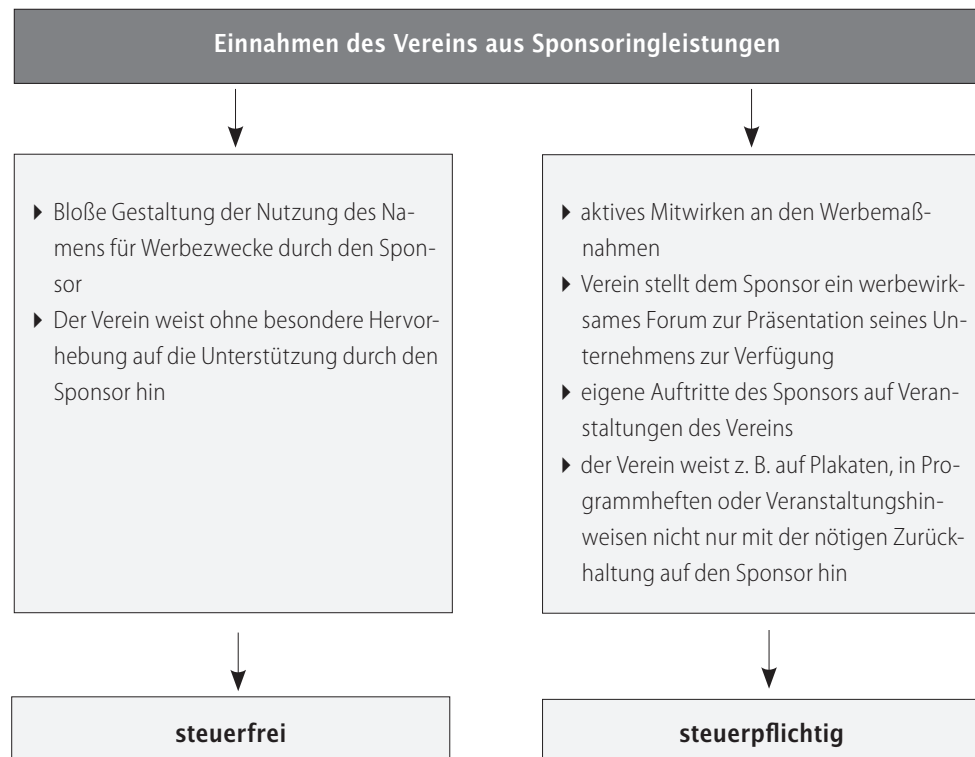
Als Grundlage werden zunächst einzelnen Tätigkeitsbereiche des Vereins kurz erläutert.

Abb. 26: Tätigkeitsbereiche eines gemeinnützigen Vereins (eigene Darstellung nach dem Sächsischen Staatsministerium der Finanzen 2009, S. 26)
(Stand: Dezember 2009)



Für den Sponsor stellen die Aufwendungen Betriebsausgaben dar, wenn er als Gegenleistung für Produkte seines Unternehmens werben will oder wirtschaftliche Vorteile für sein Unternehmen erstrebt. Solche wirtschaftlichen Vorteile können insbesondere in der Sicherung oder Erhöhung des unternehmerischen Ansehens liegen, so z. B. durch Berichterstattungen im Fernsehen, Rundfunk oder Zeitungen (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen 2009, S.33). Ob nun die Sponsoringeinnahmen beim Verein ertragssteuerfrei bleiben oder ob es sich um körperschafts- und gewerbsteuerpflichtige Einnahmen im Rahmen eines steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes handelt, hängt von der konkreten Gegenleistung des Vereins ab. Letztlich kommt es dabei auf die jeweilige Sachverhalts- bzw. Vertragsgestaltung an (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen 2009, S.34).

Abb. 27: Steuerfreie und steuerpflichtige Einnahmen aus Sponsoringleistungen (eigene Darstellung nach dem Sächsischen Staatsministerium der Finanzen 2009, S. 34) (Stand Dezember 2009)



Steuerpflichtige Sponsoringeinnahmen

Wirkt der Verein z. B. aktiv an den Werbemaßnahmen mit, z. B. indem er in seiner Vereinszeitschrift auf eigene Rechnung Anzeigen des Sponsors veröffentlicht, auf das Unternehmen des Sponsors und dessen Produkte auf Werbeplakaten oder Werbebannern besonders hinweist oder dem Unternehmen vereinseigene oder gemietete Werbeflächen wie Werbebanden oder Sportbekleidung (z.B. Trikots, Sportschuhe, Helme) zur Verfügung stellt, liegt stets ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vor. Die Werbung auf Sportkleidung führt somit stets zu einem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen 2009, S. 34). Unbeachtlich ist dabei, ob die Kosten für die aktive Mitwirkung des Vereins (z. B. Anbringen des Werbebanners) durch den Sponsor oder den Verein getragen werden (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen 2009, S. 34).

Ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb liegt ebenso vor, wenn der Sponsor auf Veranstaltungen des Vereins die Gelegenheit erhält, für seine Produkte zu werben oder sein Unternehmen zu präsentieren. Auch die Veröffentlichung von Image- und Produktanzeigen des Sponsors durch den Verein in Tageszeitungen oder anderen Medien begründet einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb kann insoweit kein Zweckbetrieb sein (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen 2009, S.34).

Steuerfreie Sponsoringeinnahmen

Die Ertragssteuerpflicht kann jedoch vermieden werden, in dem der Verein die Werberechte verpachtet. Unter der Voraussetzung, dass dem Verein ein angemessener Gewinn verbleibt, führt nämlich die entgeltliche Übertragung von Werberechten (z.B. das Recht zur Nutzung von Werbeflächen oder von Lautsprecheranlagen für

Werbedurchsagen) zu steuerfreien Einnahmen aus der Vermögensverwaltung. Entsprechendes gilt ebenso, wenn der Verein das Verlagsrecht entgeltlich an einen Verlag überträgt und nicht aktiv am Anzeigengeschäft mitwirkt (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen 2009, S. 34).

Die Sponsoringleistungen führen ebenfalls zu steuerfreien Einnahmen im Bereich der Vermögensverwaltung, wenn der Verein dem Sponsor lediglich gestattet, im Rahmen eigener Werbung oder Imagepflege auf die Leistungen an den Verein hinzuweisen. Darüber hinaus liegt ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb auch dann nicht vor, wenn der Verein z. B. auf Plakaten, Veranstaltungshinweisen, in Ausstellungskatalogen, in Funk und Fernsehen oder Presse oder in anderer Weise auf die Unterstützung durch einen Sponsor lediglich hinweist. Dieser Hinweis kann unter Verwendung des Namens, Emblems oder Logos des Sponsors, jedoch ohne besondere Hervorhebung, erfolgen. Insoweit liegt zwar eine aktive Mitwirkung des Empfängers an den Werbemaßnahmen vor. Die Einnahmen werden jedoch im Wege einer Billigkeitsregelung der Finanzverwaltung dem ideellen Bereich zugerechnet (Sächsisches Staatsministerium der Finanzen 2009, S. 35).

Abb. 28: Beispiele für den nicht wirtschaftlichen und wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (eigene Darstellung nach dem Sächsischen Staatsministerium der Finanzen 2009, S. 35)

Kein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb		Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	
Das Logo wird ohne besondere Hervorhebung auf der Internetseite des Vereins abgebildet.	Das Logo aller Sponsoren wird auf der Rückseite des Programmhefts für eine kulturelle Veranstaltung gedruckt.	Im Programmheft einer Veranstaltung des Vereins wird eine ganzseitige Werbeanzeige des Sponsors abgedruckt.	Das Logo des Sponsors ist auf der Internetseite abgebildet, jedoch ist eine Umschaltung auf die Internetseite des Sponsors möglich.

5. Anlage Muster Sponsoringvertrag (Quelle: Geckle 2009)

Sponsoringvertrag für eine Einzelveranstaltung

Zwischen

.....
(Verein/Anschrift)

und

.....
(Sponsor/Anschrift)

wird folgende Vereinbarung getroffen:

§ 1 Präambel

Der Sponsor führt am
in der Zeit von bis
in
die Veranstaltung durch unter dem Titel/Begriff
.....

Der Sponsor ist ein auf dem Gebiet/im Bereich des
.....
tätiges, anerkanntes Unternehmen und produziert/vertriebt die in
der Anlage zu diesem Vertrag aufgeführten Produkte. Der Sponsor
ist im Hinblick auf seine Produktpalette/sein Angebot von Dienst-
leistungen bereit, den Verein bei der Durchführung dieser beson-
deren Veranstaltung ideell und auch finanziell zu unterstützen. Ziel

dieser Vereinbarung ist es, dem Sponsor die Möglichkeit einzuräumen, als seriöser Sponsoringpartner den Verein zu unterstützen, dies mit einer gebotenen werblichen Zurückhaltung und Seriosität, im Vorfeld, insbesondere aber auch bei der Veranstaltung.

§ 2 Leistungen des Sponsors

Der Sponsor verpflichtet sich, den Verein durch seine Zusage zur Mitwirkung als Sponsoringpartner in ideeller Hinsicht zu unterstützen.

Im Weiteren ist folgende finanzielle Unterstützungsleistung vorgesehen:

1. Ein einmaliger, nach Vertragsabschluss/bis zum.....
fälliger Sponsorbetrag in Höhe von Euro zzgl.,
je nach Angabe des Vereins, gesetzlicher Mehrwertsteuer.

2. Folgende Sach- und Dienstleistungen:

.....
.....
.....

§ 3 Leistungen des Vereins

(1) Der Verein räumt dem Sponsor das Recht ein, mit seinem Logo und seinem Vereinsnamen als Sponsor/Hauptsponsor bei der Veranstaltung in angemessener Weise aufzutreten. Dieses Nutzungsrecht erstreckt sich, auch im Hinblick auf die Vorbereitungsphase für die Veranstaltung, für den Zeitraum vom
bis

(2) Dem Sponsor wird darüber hinaus die Möglichkeit eingeräumt, einen fachlich orientierten Vortragstermin bei der Veranstaltung am in einem noch abzustimmenden Raum auf

dem Vereinsgelände wahrzunehmen. Die Stellung eines Referenten sowie sonstiger Erfüllungsgehilfen ist ausschließlich Aufgabe des Sponsors.

(3) Dem Sponsor wird die Befugnis eingeräumt, an jeglichen Presse- und Öffentlichkeitsmaßnahmen des Vereins teilzunehmen, mitzuwirken und im Zusammenhang mit der Veranstaltung unter Hinweis auf die Zusammenarbeit mit dem Verein eigene Presseerklärungen abzugeben.

(4) Der Verein verpflichtet sich, auf allen im Zusammenhang mit der Veranstaltung herausgegebenen Drucksachen/Publicationen auf das Logo des Sponsors und auf die Förderung durch den Sponsor in angemessener, seriöser Weise hinzuweisen.

Bei schriftlichen Publikationen, aber auch bei Hinweisen über neue Medien wird der Sponsor als Sponsoringpartner genannt. Diese Verpflichtung gilt auch für etwaige Plakataushänge, Aufstellungstafeln, einschließlich der Berücksichtigung des Logos auf Eintritts- und Zugangskarten.

Weitere mögliche, zwischen den Vertragsparteien jedoch abzustimmende Maßnahmen sind als Anlage diesem Vertrag beigelegt.

(5) Beide Vertragspartner sind sich darüber einig, dass der Verein in keiner Weise bereit noch verpflichtet ist, aktiv an Maßnahmen, gleich welcher Art, des Sponsors mitzuwirken. Beide Vertragsparteien erklären, dass die gegenseitigen Leistungen ausdrücklich auf der Grundlage des Sponsoringerlasses (BMF, Schreiben vom 18.02.1998, BStBl 1998 I S. 212) erbracht werden. Festgelegt ist daher, dass der Sponsor in maßvoller Weise auf seine Unterstützung für den ideellen Zweck des Vereins hinweisen darf, ohne im Vorfeld, aber insbesondere aus Anlass der Veranstaltung, konkrete sonstige Werbe- und/oder Marketingmaßnahmen durchzuführen.

(6) Soweit der Sponsor unabhängig von seiner Sponsoringleistung weitergehende werbliche Aktivitäten wünscht, bedarf dies grundsätzlich einer separaten vertraglichen Regelung.

§ 4 Ausschließlichkeit

Der Sponsor wird als Hauptsponsor geführt. Dies schließt jedoch nicht die Berechtigung des Vereins aus, weitere Sponsoringpartner zu finden und mit diesen Sponsoringverträge abzuschließen. Der Verein wird hierfür in jedem Fall das Einvernehmen mit dem Sponsor herstellen bzw. diesen in angemessenem Maß unterrichten. Unter Berücksichtigung des besonderen Vertrauensverhältnisses dürfen jedoch keine Mitbewerber des Sponsors in den Bereichen/ Branchen für die Veranstaltung herangezogen werden.

§ 5 Durchführung der Veranstaltung

(1) Für die Durchführung der Veranstaltung verpflichten sich beide Vertragsparteien zu gegenseitigem Respekt und einer seriösen Zusammenarbeit. Dies beinhaltet die Verpflichtung des Vereins, sich in keiner Weise öffentlich oder vereinsintern über den Sponsor, dessen Produkte und/oder Dienstleistungen abwertend zu äußern. Der Sponsor ist seinerseits gehalten, auf die schutzwürdigen Interessen des Vereins, seiner gemeinnützigen Ziele und Zwecke, insbesondere auf dessen Ruf und Ansehen und mit der geförderten Veranstaltung verbundenen Zielsetzung Rücksicht zu nehmen.

(2) Beide Vertragsparteien werden sich vor, während, aber auch nach der Veranstaltung über Öffentlichkeitsmaßnahmen/Reaktionen jederzeit abstimmen.

(3) Der Verein erbringt seine Leistungen durch seine Organe, Vertreter, Mitglieder und sonstige eingeschaltete Erfüllungsgehilfen oder durch teilweise Leistungsbewirkung durch Dritte.

Die Forderungen sonstiger Ansprüche aus diesem Vertrag sind nicht abtretbar und dürfen nicht auf Dritte übertragen werden.

§ 6 Gewährleistung, Haftungsausschlüsse

(1) Der Verein bestätigt, dass der Sponsor für die Organisation und Durchführung der geförderten Veranstaltung keine Verantwortung trägt und Dritten, insbesondere Besuchern/Interessenten der geförderten Veranstaltung – außer im Fall einer grob fahrlässigen oder vorsätzlichen Schadenszufügung – nicht haftet. Der Verein wird den Sponsor insoweit von jeglichen Schadensersatzansprüchen Dritter im Zusammenhang mit der Erbringung dieser Leistungen freistellen, es sei denn, der Schaden tritt durch ein grob fahrlässiges oder vorsätzliches Handeln des Sponsors bzw. seiner Erfüllungsgehilfen ein.

(2) Im Hinblick auf Sinn und Zweck dieses vertraglichen Verhältnisses erklärt der Sponsor, dass er durch die zu gewährenden Unterstützungen/finanziellen Leistungen keine besonderen wirtschaftlichen Interessen verfolgt. Die vonseiten des Vereins zu erbringenden Leistungen sind auf die im Einzelnen beschriebenen vertragsgegenständlichen Möglichkeiten als Hauptsponsor beschränkt.

§ 7 Laufzeit/Kündigung

(1) Dieser Vertrag tritt mit der Unterzeichnung durch beide Vertragsparteien in Kraft.

(2) Der Vertrag ist befristet bis

Mit Ablauf dieser Frist endet diese Vereinbarung, ohne dass es einer besonderen Kündigung bedarf.

(3) Jede Vertragspartei ist berechtigt, den Vertrag aus wichtigem Grund, ansonsten fristlos zu kündigen. Ein Grund zur fristlosen Kündigung liegt insbesondere vor, wenn

- über das Vermögen einer der Vertragsparteien ein gerichtliches Insolvenzverfahren eröffnet wird oder die Eröffnung eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens unmittelbar bevorsteht;

- sich die gesponserte Veranstaltung wegen von der anderen Partei zu vertretender Umstände oder aufgrund höherer Gewalt, behördlicher Auflagen/Vorgaben oder wegen gesetzlicher Verbote als undurchführbar erweist;
- im Vorfeld oder im Zusammenhang mit der Veranstaltung aufseiten des anderen Vertragspartners eine Rufschädigung in der breiten Öffentlichkeit zu verzeichnen ist, die dazu führen könnte, dass die vorrangig ideelle Sponsoringleistung hierdurch in nicht unerheblicher Weise beeinträchtigt ist.

(4) Soweit der Verein wegen von ihm zu vertretender Gründe kurzfristig die Veranstaltung absagen muss, ist er, soweit keine speziellen Teilleistungen über diesen Vertrag vereinbart sind, verpflichtet, in angemessenem Umfang die erhaltenen finanziellen Leistungen zurückzugewähren. Mit zu berücksichtigen ist hierbei der ggf. ersparte Aufwand für die Organisationskosten der Veranstaltung.

§ 8 Sonstige Bestimmungen

(1) Beide Vertragsparteien sichern sich gegenseitig zu, über den Inhalt dieser Vereinbarung – auch über seine Laufzeit hinaus – gegenüber Dritten ausdrückliches Stillschweigen zu bewahren. Diese Verpflichtung betrifft auch jeweils die vonseiten beider Vertragsparteien eingeschalteten Mitarbeiter/Erfüllungsgehilfen.

(2) Mündliche Nebenabreden wurden nicht getroffen. Alle Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrags bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.

(3) Die diesem Vertrag beigelegten Anlagen sind Gegenstand der vertraglichen Leistungen.

(4) Dieser Vertrag unterliegt hinsichtlich seines Zustandekommens für alle seine Wirkungen ausschließlich dem Recht der Bundesrepublik Deutschland.

(5) Erfüllungsort für alle sich aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag ergebenden Verpflichtungen ist jeweils der Sitz des Schuldners der Leistung. Gerichtsstand für alle sich aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag ergebenden Streitigkeiten ist

.....

(6) Sollten Bestimmungen dieses Vertrags unwirksam sein oder werden, wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dadurch nicht berührt, sofern der Vertragszweck dessen ungeachtet erreicht werden kann. Die Parteien verpflichten sich für diesen Fall, die unwirksame Bestimmung durch eine solche zu ersetzen, die dem damit verfolgten wirtschaftlichen Ziel möglichst nahe kommt. Das Gleiche gilt entsprechend für sich nach Vertragsschluss zusätzlich ergebenden Regelungsbedarf.

(Ort/Datum)
(Unterschrift Vereinsvorstand)

(Ort/Datum)
(Unterschrift Sponsor)

5 Literatur

Ansoff, M. (1966): Management-Strategie. München.

Becker, J. (2001): Grundlagen der Marketing-Konzeption. München.

Brockes, H.-W. (2009): Sponsoring in Zeiten der Wirtschaftskrise – so können Vereine vom verkaufsunterstützenden Sponsoring profitieren. In Geckle, G. (2009): Der Verein – das Standardwerk für die Vereinsführung. München WRS: Verlag.

Bruhn, M. (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Freyer, W. (2003): Sport-Marketing – Handbuch für markenorientiertes Management im Sport. Dresden: FIT.

Geckle, G. (2007): Der Verein – das Standardwerk für die Vereinsführung. München: WRS Verlag

Geckle, G. (2009): Der Verein – das Standardwerk für die Vereinsführung. München: WRS Verlag

Lehmann, A. (1995): Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität. Stuttgart.

Meffert, H & Bruhn, M (2006): Dienstleistungs-Marketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden: Gabler.

Preuß, H. (2005): Sponsoring im Spitzensport. In Beuer, C./Thiel, A. (2005): Handbuch Sportmanagement. Hofmann: Schorndorf.

Sächsisches Staatsministerium der Finanzen (2009): Vereine und Steuern. Informationen über die Besteuerung gemeinnütziger Vereine.

