

**Leseprobe**

# Sportmanagement

**Studienheft**

## Sportsponsoring und Sportmarketingagenturen

**Autor**

**Dirk Schröter (Diplom-Sportökonom)**

**Überarbeitet von: Marco Gensmüller (Diplom-Betriebswirt)**

## 1. Sponsoringgrundlagen

Mäzenatentum, Spendenvergabe	Sponsoring
■ idealistische (altruistische) Motive	■ betriebswirtschaftliche Motive
■ keine konkrete Gegenleistung	■ konkrete (vertraglich fixierte) Gegenleistung
■ zumeist sporadischer, ungeplanter Einsatz	■ geplanter und gezielter Einsatz
■ geringe wirtschaftliche Bedeutung für Sponsor und Gesponserten	■ hohe wirtschaftliche Bedeutung für Sponsor und Gesponserten
■ kaum Synergien (Zusammenwirken) mit anderen Aktivitäten des Unternehmens	■ hohe Synergien mit anderen Kommunikationsinstrumenten

**Abbildung 3:** Abgrenzung des Sponsorings zum Mäzenatentum und Spendenwesen (eigene Darstellung)

## 1.2 Entwicklungsphasen im Sponsoring

**Schleichwerbung** Der Ausgangspunkt des heutigen Sponsorings liegt in den 1960er-Jahren, als in der „**Phase der Schleichwerbung**“ in Sportsendungen und bei Sportveranstaltungen erstmals Werbebotschaften (z. B. Platzierung von Werbung auf den Startnummern von Sportlern) ohne entsprechende Genehmigung übermittelt wurden. Für den Adressaten der Werbebotschaft war der Zweck des Erzielens einer kommunikativen Wirkung auf Anhieb nicht erkennbar.

**Definition** **Schleichwerbung** ist die Nutzung von zunächst nicht für Zwecke der Werbung bestimmten Mitteln oder Werbeträgern.

**Sportwerbung** In den 1970er-Jahren fand die Werbung zaghaft Zutritt zum Spitzensport. Einer der ersten, die in dieser „**Phase der Sportwerbung**“ den Sport als ideales Werbevehikel erkannten, war der Braunschweiger Fabrikant W. Mast (Jägermeister), der mit dem damaligen Fußball-Bundesligavererein Eintracht Braunschweig 1973 einen Vertrag abschloss, der erstmals Trikotwerbung in der Bundesliga vorsah. Die Skepsis, die seiner Zeit noch allenthalben vorherrschte, hielt einige Jahre an. Die Werbe- und Promotionsmaßnahmen im Sport beschränkten sich zumeist auf die Trikot- und Bandenwerbung.



**Abbildung 4:** Paul Breitner (SPONSOR<sup>3</sup> Juni 2006, S. 22)

Sportwerbung ist eine isolierte Werbemaßnahme im Sport im Sinne der klassischen Werbung (z. B. Bandenwerbung, Trikotwerbung, Anzeigenschaltung in der Vereinszeitung).

**Definition**

Erst in den 1980er-Jahren begannen Unternehmen, sich in der „**Phase des Sportsponsorings**“ zunehmend professionell dem zu nähern, was man heute unter Sponsoring versteht. Zu jener Zeit nahm die Zahl der Unternehmen, die den Sport als attraktives Kommunikationsfeld erkannten und ihr Engagement im Sportbereich systematisch planten und umsetzen, schlagartig zu.

Seit Mitte der 1990er-Jahre gehört das Sponsoring von Sportsendungen fest zum Werbemix zahlreicher Unternehmen. Diese jüngste Erscheinungsform des Sponsorings, bei der Unternehmen Fernseh- und Hörfunksendungen im Sport und anderen Medien sponsern, kann daher als „**Phase des Programm- und Onlinesponsorings**“ bezeichnet werden (mehr Informationen zum Programmsponsoring erhalten Sie im Kapitel „Sponsoring von Medien“).

**QV**

Sportprogramme gehören nach den Wetterberichten zu den gefragtesten Sponsoringbereichen im Fernsehen. Das Programmsponsoring hat sich mittlerweile zu einer wichtigen Finanzierungsquelle der TV-Sender entwickelt. So kann man z. B. bei Sport1 davon ausgehen, dass ca. 20 % des Gesamtumsatzes durch Programmsponsoring erzielt wird.

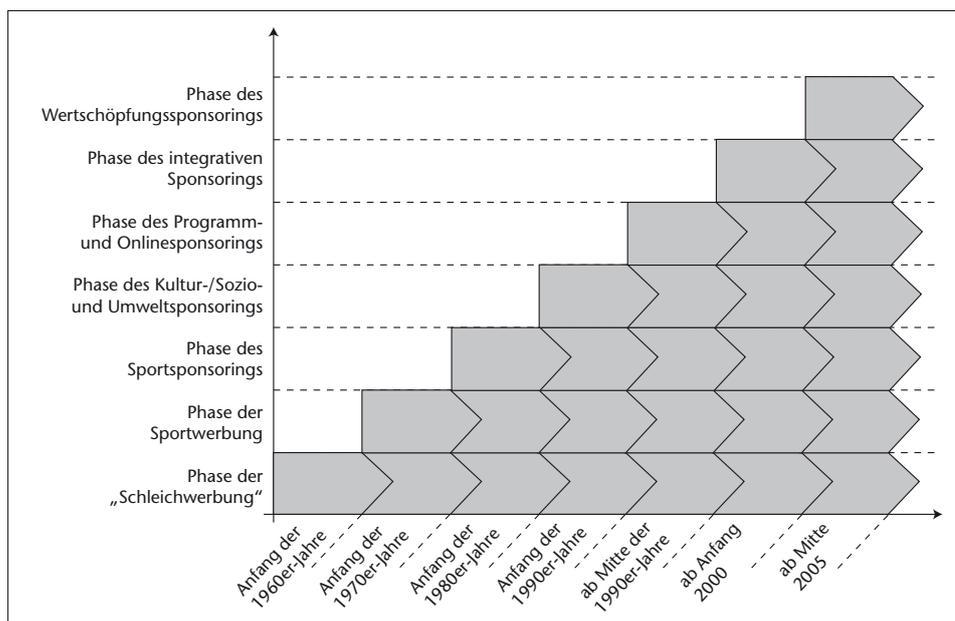
Seit etwa Anfang 2000 spricht man von der „**Phase des integrativen Sponsorings**“. Die Bezeichnung bringt zum Ausdruck, dass die meisten als Sponsoren engagierten Unternehmen mittlerweile ihre Sponsoringaktivitäten nicht nur systematisch planen und abwickeln, sondern auch zunehmend in die Gesamtkommunikation des Unternehmens integrieren. Auch zukünftig wird diese Phase an Bedeutung gewinnen.

Auf die Bedeutung der Integration/Vernetzung des Sponsorings in den Kommunikationsmix eines Unternehmens werden wir noch ausführlich in dem Kapitel „Integration des Sponsorings in den Kommunikationsmix“ eingehen.

**QV**

## 1. Sponsoringgrundlagen

Die aktuelle Phase ist die des **Wertschöpfungssponsorings**. Seit ca. 2005 ist zu beobachten, dass sich das Sponsoring vom reinen Kommunikationsinstrument hin zum Wertschöpfungsinstrument entwickelt. Unternehmen versuchen durch das Sponsoring vermehrt ökonomische Ziele zu verfolgen, z. B. Kundenbindung. Zudem wird Sponsoring in Unternehmen verstärkt als Instrument des strategischen Marketings angesehen, z. B. zur gezielten Imagegestaltung von Marken.



**Abbildung 5:** Entwicklungsphasen des Sponsorings  
(in Anlehnung an BRUHN 2010, S. 11)

**Studienheft**

## **Vereinsfinanzierung**

**Autor**

**Dietmar Fischer** (Diplom-Wirtschaftsingenieur und Sportmanager IST)

**Horst Lienig** (Steuerberater)

**Klaus Krampe** (Diplom-Betriebswirt)

## 3. Mittelverwendung

### Lernorientierung



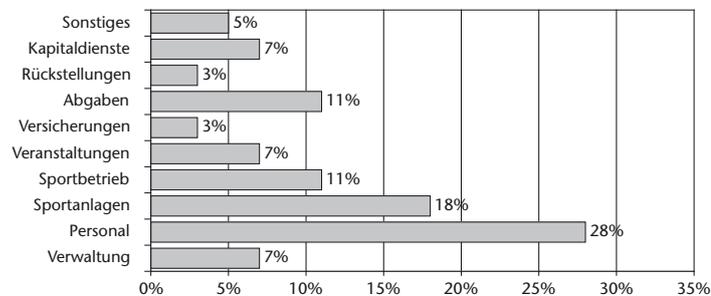
In diesem Kapitel werden Ihnen Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- Ausgabenstruktur der Sportvereine

### Praxisbeispiel



Die Ausgabenstruktur des von Ihnen geführten mehrspartigen Großvereins sieht wie folgt aus:



Im Gegensatz zu einem Wirtschaftsunternehmen muss der selbstlos handelnde Verein alle Mittel, die ihm zufließen, zeitnah für seine satzungsmäßigen Zwecke verwenden.

Im folgenden Kapitel sollen die Ausgaben der Vereine dargestellt und die vereinspezifischen Ansatzpunkte der Ausgabenproblematik herausgearbeitet werden. Hierbei lässt sich als erstes feststellen, dass die Analyse von Ausgabenstrukturen und Rückschlüsse aus der Analyse, egal ob im Verein oder in Unternehmen, nach den gleichen Prinzipien erfolgen.

Die Ausgabenstrukturen der deutschen Sportvereine hängen von den verschiedenen Rahmenbedingungen wie Vereinsgröße, Anzahl der Sparten, Angebotsausrichtung usw. ab.

### 3. Mittelverwendung

Im Vordergrund stehen naturgemäß die Ausgaben für die Schaffung und Aufrechterhaltung der Sportmöglichkeiten. Die dem Sport direkt zurechenbaren Ausgaben addieren sich nach den Daten des Sportentwicklungsberichtes auf etwa 60 % der gesamten Ausgaben.

Die Ausgabenstruktur der deutschen Sportvereine zeigt die folgende Abbildung:

Ausgabearten	%
Trainer, Übungsleiter, Sportlehrer	20,9
Unterhaltung und Betrieb eigener Anlagen	14,5
Sportgeräte und Sportkleidung	6,6
Durchführung eigener sportlicher Veranstaltungen	6,4
Verwaltungspersonal	5,3
Abgaben an Sportorganisationen (LSB, KSB, Fachverbände)	5,3
Mieten und Kostenerstattung für die Benutzung von nicht vereinseigenen Sportanlagen bzw. -einrichtungen	4,6
Kapitaldienst (Zinsen, Tilgungen)	4,5
Allgemeine Verwaltungskosten	4,1
Außersportliche Veranstaltungen	3,9
Wartungspersonal, Platzwart etc.	3,8
Reisekosten für Übungs- und Wettkampfbetrieb	3,7
Versicherungen	2,5
Zahlungen an Sportler	2,1
Steuern aller Art	2,0
Rückstellungen	1,7
GEMA-Gebühren	0,3
Sonstiges	7,8
	<b>100,0</b>

**Abbildung 26:** Durchschnittliche Anteile der jeweiligen Ausgabekategorie an den Gesamtausgaben eines Sportvereins (nach BREUER 2010, S. 20)

Die Zahlen machen auch deutlich, welchen besonderen Vorteil die Vereine gegenüber den kommerziellen Sportanbietern haben.

Da die Verwaltungsausgaben der Vereine bedingt durch hauptsächlich ehrenamtliche Mitarbeit relativ gering sind und zudem die Gemeinnützigkeit Steuervergünstigungen ermöglicht, können Vereine den Großteil ihrer finanziellen Mittel in den eigentlichen Sportbetrieb fließen lassen.

### 3. Mittelverwendung

---

Da es sich bei den aufgezeigten Werten um Durchschnittswerte unter Einbeziehung aller Arten von Sportvereinen handelt, ist die Aussagekraft begrenzt. So ist es für einen Mehrspartenverein erforderlich, auch die Ausgabenstrukturen der einzelnen Sparten miteinander zu vergleichen, um Auffälligkeiten (warum z. B. die Handballabteilung höhere Reisekosten hat als die Basketballabteilung) klarer herausstellen zu können.

**Analyse** Nach der exakten Erfassung aller Ausgabearten sollten Sie als Verantwortlicher in regelmäßigen Abständen **Ausgabenanalysen** durchführen. Bei jeder Analyse sollten folgende Fragen beantwortet werden können:

- Wie haben sich die Ausgaben insgesamt entwickelt?
- Gibt es auffällige Veränderungen einzelner Ausgabearten?
- Wenn ja, worin liegen die Gründe für die Veränderungen?
- Wie ist die Ausgabenstruktur im Vergleich zu anderen Bereichen zu beurteilen?
- Wo sind Einsparungen möglich?

Gerade auf den zuletzt genannten Punkt laufen alle Überlegungen hinaus: Auf der einen Seite müssen die Vereine bemüht sein, Einnahmen zu erhöhen; auf der anderen Seite gilt es immer wieder zu prüfen, ob Ausgaben reduziert werden können.

#### 3.1 Verwaltung

Auch wenn sicherlich eine gewisse Anzahl gerade kleiner Vereine auch heute noch so verfährt: die Zeiten, an denen der Vorsitzende die Vereinsarbeit zu Hause am Küchentisch erledigt hat und der Kassenwart von Mitglied zu Mitglied gegangen ist, um die Beiträge zu kassieren, gehören der Vergangenheit an. Eine Vielzahl von Vereinen nutzt doch zumindest eine kleine Geschäftsstelle, um von dort aus die Mitglieder und den Sportbetrieb zu verwalten. Dies ist daran zu erkennen, dass die Ausgaben in diesem Bereich von Jahr zu Jahr ansteigen.

Zu den **Verwaltungsausgaben** gehören z. B. Ausgaben wie Miete und Energie für die Geschäftsstelle, Porto, Telefon, Internet und Büromaterial.

**Studienheft**

# **Sporteventorganisation**

**Autoren**

**Dirk Schröter** (Diplom-Sportökonom)

**Merle Losem** (Sportwissenschaftlerin M. A.)

**Henning Kürbis** (Diplom-Psychologe)

**Aktualisiert und überarbeitet von Alexander Hartinger**

## 5. Die Praxis der Eventorganisation

---

### Lernorientierung

---



Nach Erarbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- ▶ die fünf Phasen im Rahmen des Eventmanagementprozesses zu nennen und in Grundzügen zu beschreiben;
- ▶ die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Eventorganisation im Überblick darzustellen;
- ▶ zu beschreiben, welche Elemente zur Grundstruktur einer Veranstaltung gehören und die grundlegenden Dinge bei der Umsetzung dieser Elemente zu beachten.

**QV** Nachdem nun in den ersten Kapiteln einzelne Sportarten und deren Eventtauglichkeit beleuchtet worden sind, befasst sich dieses Kapitel mit der konkreten Eventplanung und -durchführung.

### Praxisbeispiel

---



Heinz Schnell ist es gelungen, den Agenturinhaber Ludolf E. Went von seinen Qualitäten zu überzeugen. Nachdem er jahrelang im Marketingbereich eines Sportartikelherstellers tätig gewesen war, hatte er eine Weiterbildung im Bereich Sportmanagement absolviert und sich bei einer Sportmarketing-Agentur beworben. Nun hält er den neuen Arbeitsvertrag in seinen Händen!

Kurz nach seinem Arbeitsantritt bei der Agentur „Company of Events“ ist es auch schon so weit. Die erste Sportveranstaltung, die Heinz Schnell mit betreuen soll, rückt langsam näher. Nun kann Herr Heinz Schnell sein in der Theorie erworbenes Wissen zum Veranstaltungsmanagement erstmalig in die Praxis umsetzen...

**Eventmanagementprozess** Eine Veranstaltung muss sehr sorgfältig geplant werden. Möglichst frühzeitig sollten alle Phasen des **Eventmanagementprozesses** geplant und antizipiert werden. Dieser Prozess lässt sich in **fünf Phasen** unterscheiden:

- Analysephase
- Konzeptionsphase
- Vorbereitungsphase
- Realisationsphase
- Nachbereitungsphase

Diese Phasen der Eventorganisation werden wir nun in den folgenden Kapiteln ausführlich beschreiben.

## 5.1 Analysephase

Am Beginn der Veranstaltungsorganisation steht zunächst eine **Analysephase**. In ihr werden die für die Veranstaltung relevanten Einflussfaktoren erfasst und analysiert.

Analysephase

Diese Analyse kann sich sowohl auf interne (z. B. Vereinsmitglieder, Mitarbeiter) wie auch externe Faktoren (u. a. soziodemografische Faktoren, Konkurrenzsituation) beziehen. Welche Faktoren dies sind und wie man sie erfasst, haben Sie bereits im Bereich der Marketinggrundlagen gelernt.

QV

Daher wollen wir hier die zentralen Aspekte fokussieren, die bei der Umsetzung einer Veranstaltung im Sport von Bedeutung sein können.

Bevor man mit dem zweiten Schritt der Veranstaltungsorganisation, der Konzeptionsphase, beginnt, ist es im Vorfeld empfehlenswert

- zu prüfen, ob man bereits eine vergleichbare Veranstaltung durchgeführt hat, von der man lernen kann.
- zu klären, ob es Mitarbeiter oder Vereinsmitglieder gibt, die über entsprechende Vorerfahrungen verfügen, die zur Abwicklung der Veranstaltung von Nutzen sind.
- zu prüfen, ob bei den Zielgruppen der Veranstaltung überhaupt Interesse an einer Teilnahme und/oder Besuch der Veranstaltung besteht.
- zu klären, ob sich die Veranstaltung finanziell überhaupt tragen wird.
- zu analysieren, welche personellen, räumlichen und technischen Ressourcen für die geplante Veranstaltung gebraucht werden, um entsprechende Schwächen und Defizite der einzelnen Ressourcen bei der Planung berücksichtigen zu können.

Man sollte in der Analysephase die verschiedenen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen, die mit der Durchführung einer Sportveranstaltung verbunden sind, in einem Raster bzw. einer Übersicht detailliert zusammenstellen. Eine Auswertung und Gegenüberstellung der einzelnen Ergebnisse kann so frühzeitig zur Festlegung des „äußeren Rahmens“ einer Veranstaltung führen. So kann die Ressource „Personal“ bei der Planung einer Veranstaltung immer den limitierenden Faktor darstellen: Besonders bei Sportveranstaltungen ist der Anteil der ehrenamtlichen Helfer hoch – deshalb muss im Vorfeld genau geklärt werden, wie viele ehrenamtliche Kräfte zur Verfügung stehen. Bei mehrtägigen Veranstaltungen (Reitturniere etc.) müssen sich die Dauer und der Umfang immer an den vorhandenen Ressourcen ausrichten. Die Definition der Ressourcen (Personal, Raum, Zeit, finanzielle Mittel/Finanzbedarf) sollte am Ende der Analysephase erfolgen.

## 5. Die Praxis der Eventorganisation

**QV** Für die Analyse von veranstaltungsrelevanten Potenzialen und Ressourcen bieten sich z. B. die Chancen-Risiken-Analyse oder die SWOT-Analyse an. Beide Methoden haben Sie bereits im Bereich des Marketings kennengelernt.

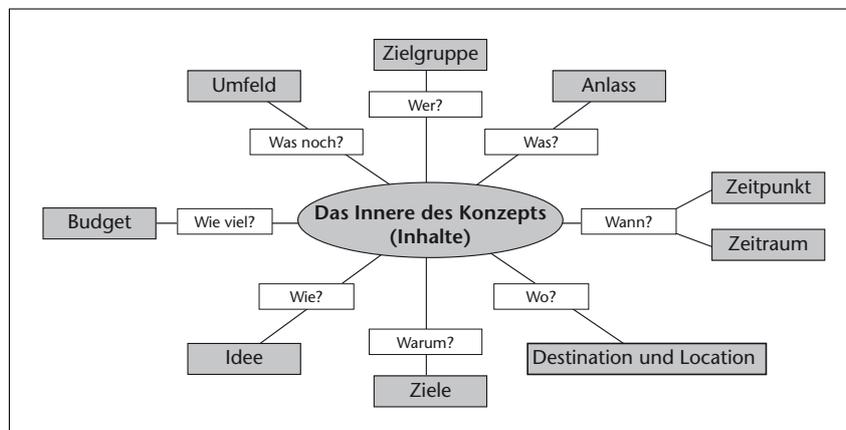
### 5.2 Konzeptionsphase

Eine schlüssige **Veranstaltungskonzeption** ist die Grundlage für alle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit einer Veranstaltung durchzuführen sind.

**Konzeptionsphase** In der **Konzeptionsphase** werden u. a. die Veranstaltungseckdaten festgelegt (Festlegung des Termins, Ort und Dauer der Veranstaltung), Ziele und Zielgruppen genau definiert sowie die Veranstaltungsform und ein mögliches Rahmenprogramm fixiert. Darüber hinaus werden die finanziellen Mittel überprüft und ein Budget (Finanzplan) erstellt. Als Grundlage zur Erstellung einer Konzeption dienen dabei die in der Analysephase ermittelten Zahlen, Daten und Fakten.

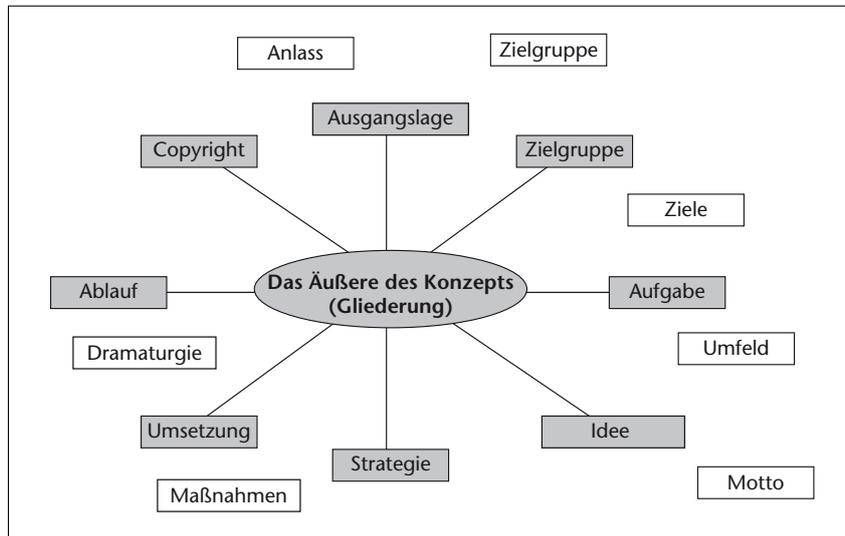
#### 5.2.1 Inhalte eines Sporteventkonzeptes

Um Klarheit über die Zielerreichung eines Sportevents zu bekommen muss man sich die Parameter und die Interdependenzen der Kommunikationsinhalte, aber auch die Abläufe eines Sportevents vergegenwärtigen.



**Abbildung 6:** Konzeptinhalte  
(in Anlehnung an HARTL 2004)

Diese Erkenntnisse fließen dann in die Umsetzung ein.



**Abbildung 7:** Konzeptgliederung  
(in Anlehnung an HARTL 2004)

**Praxisbeispiel**



Die 100-Jahr-Feier des TUS Siebengebirge steht an. Der Vereinsvorstand bildet ein Organisationskomitee und gewinnt Herrn Kreativ, langjähriges Mitglied des Vereins und Mitarbeiter der Werbeagentur Pitsch, für die Leitung des Organisationskomitees.

Um die größten Eckdaten für die weitere Planung festzulegen, nimmt Herr Kreativ zunächst die Faktoren „Budget“ und „Termin“ in Angriff. Der Vereinsvorstand ist bereit, 15 000 Euro für die Feierlichkeiten bereitzustellen. Als Termin wird ein Wochenende im Juli anvisiert – dieser Termin liegt am Ende der Saison, Meisterschaftsspiele der verschiedenen Mannschaften sind dann vorbei.

Fällt Ihnen eine geeignete Veranstaltung für Herrn Kreativ ein?

### 5.2.2 Ideengewinnung

**Ideengewinnung** Vor allem dann, wenn eine Veranstaltung zum ersten Mal stattfinden soll, steht am Beginn der Konzeptionsphase zunächst ein kreativer Prozess, bei dem Ideen für die spätere Organisation der Veranstaltung gewonnen werden.

**QV** An dem **Ideengewinnungsprozess** sollten möglichst Vertreter aller an der Veranstaltungsorganisation beteiligten Abteilungen/Gruppen (siehe z. B. das Badminton-Beispiel bei Checkliste E im Anhang dieses Heftes) teilnehmen.

### 5.2.3 Veranstaltungsziele

**Planungsziele** Eine besondere Bedeutung im Rahmen der Veranstaltungsplanung ist der Festlegung der **Planungsziele** beizumessen. Wenn ein Veranstaltungskonzept keine konkreten Zielsetzungen enthält, haftet den Inhalten und Methoden etwas Zufälliges an. Wer nicht weiß, was er mit einer bestimmten Veranstaltung erreichen will, kann hinterher auch nicht sagen, ob sie erfolgreich war oder nicht (PROTT, S. 7).

Die Ziele von Veranstaltungen können sehr unterschiedlich sein. Man kann bei den Veranstaltungszielen zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen unterscheiden.

## 5.3 Veranstaltungsstruktur

Bevor ein Event umgesetzt wird, muss zunächst das Eventkonzept stehen. Die Eckpunkte müssen festgelegt werden, um die Veranstaltungsstruktur zu gestalten. Im folgenden Abschnitt werden Ihnen diese Eckpunkte erläutert.

### 5.3.1 Veranstaltungstyp

**Veranstaltungstyp** Hier geht es um die Beantwortung der Frage, mit welchem Veranstaltungstyp sich die Veranstaltungsziele am ehesten erreichen lassen. Soll es sich z. B. um eine reine Sportveranstaltung handeln oder sollen auch über den Sport hinausgehende Elemente (Konzerte, Essen & Trinken etc.) in die Veranstaltung integriert werden?