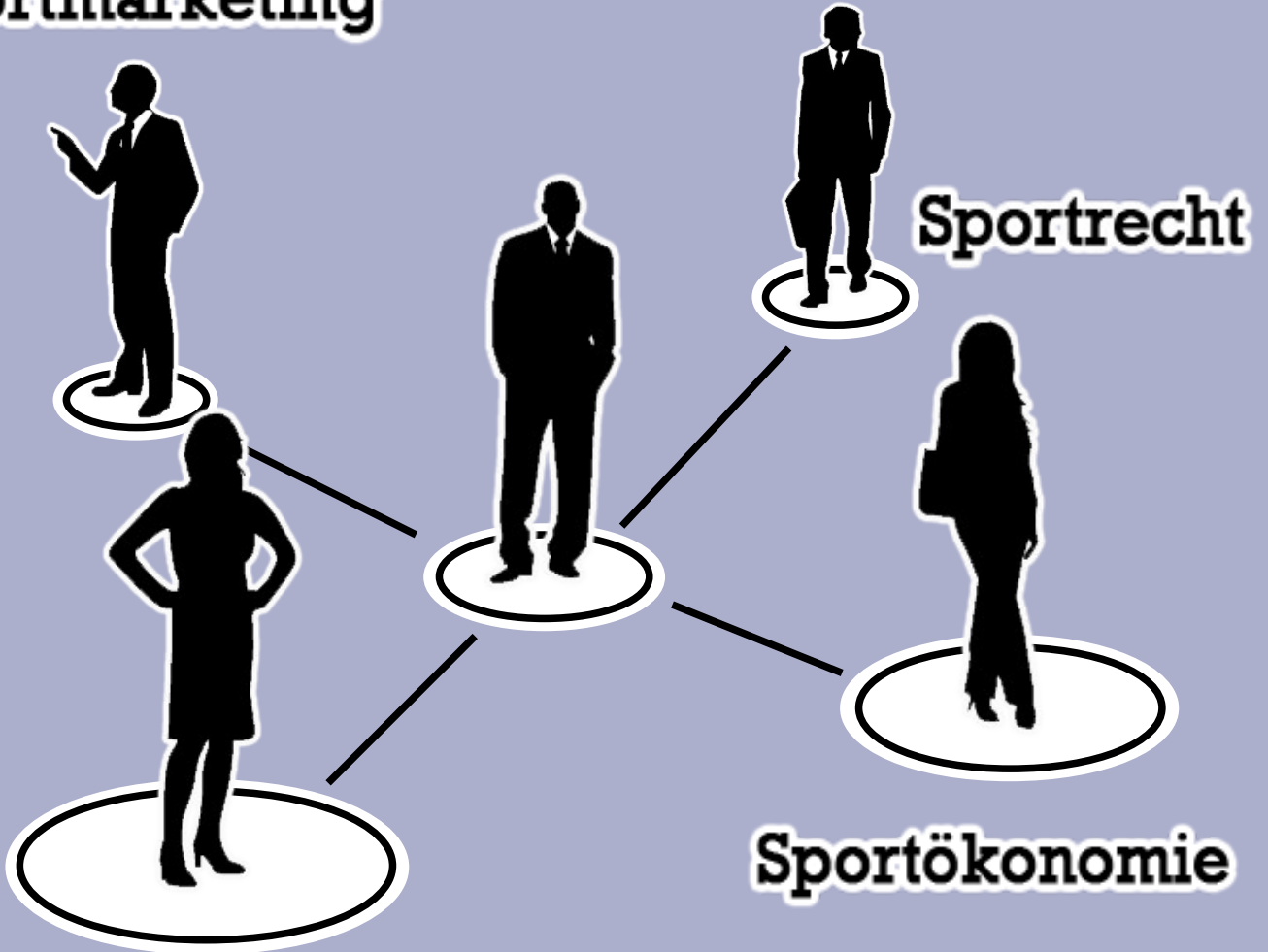


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT

Sportmarketing



Sportrecht

Sportökonomie

Sportmanagement

AUSGABE 2/2010

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt

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

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
Tel.: +49 (0) 3641 31 31 51
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich

**Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 2/2010
© 2010 Sciamus GmbH, Hof

Copy right Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Geleitwort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser,

vor dem Hintergrund der näher rückenden Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika haben wir uns entschlossen, den Schwerpunkt der zweiten Ausgabe der Sciamus – Sport und Management, auf den Themenbereich Fußballmanagement zu legen.

So bietet der Beitrag „CRM im Profifußball“ von Alexander Berlin und Frank Daumann Einblicke in das Management der Kundenbeziehungen, das nicht nur für den Profifußball zunehmend an Bedeutung im Kontext einer marktorientierten Unternehmenspolitik gewinnt. Im Rahmen des Customer Relationship Management muss dem Kontakt der Mitarbeiter zum Kunden besondere Aufmerksamkeit gelten. Daher stellt Thomas Rieger in seinem Beitrag „Gezielte Mitarbeiterorientierung im Sportdienstleistungsbereich“ den Ansatz des Internen Marketings vor, um die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden zu optimieren. Was Manager aus der Wirtschaft hinsichtlich verschiedener Führungsrollen vom Profifußball lernen können, diskutieren Ralf Lanwehr und Mario Müller. Daniela Schaaf analysiert die Entwicklung von Multi-Testimonialwerbung mit Sportprominenz wie Fußballkaiser Franz Beckenbauer. Zudem findet sich in diesem Heft der zweite Teil des Beitrags „Recallwerte und Imagewertveränderungen von Marken durch Sponsoring bei Sportgroßveranstaltungen“ von Gerd Nufer und André Bühler.

Erlauben Sie uns noch einen kurzen Hinweis in eigener Sache: Mit Prof. Dr. Gerd Nufer, Prof. Dr. André Bühler und Rechtsanwalt Dr. Rainer Cherkeh konnten wir kompetente und ausgewiesene Persönlichkeiten für unser Editorial Board gewinnen, die uns bei der Durchführung des Review-Prozesses zur Seite stehen und so eine nachhaltig hohe Qualität der Zeitschrift garantieren.

Wir danken für Ihr zahlreiches Feedback und Ihre Unterstützung und wünschen Ihnen bei der Lektüre der zweiten Ausgabe von Sciamus – Sport und Management viel Freude.

Mit sportlichen Grüßen



Prof. Dr. Frank Daumann
(Herausgeber)



Benedikt Römmelt
(Herausgeber)



Robin Heinze
(Chefredakteur)

Inhaltsverzeichnis

Alexander Berlin, Frank Daumann

CRM im Profifußball

Eine empirische Analyse des Status Quo 1

Daniela Schaaf

Wenn auch die Konkurrenz mit Beckenbauer & Co. wirbt. Eine Analyse der Entwicklung von Multi-Testimonialwerbung mit Sportprominenz. 11

..... 11

Gerd Nufer, André Bühler

Recallwerte und Imagewertveränderungen von Marken durch Sponsoring bei Sportgroßveranstaltungen – ein Rückblick auf die Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 1998

Teil II: Veränderungen von Imagewerten von WM-Sponsoren 23

Im Interview mit Karsten Bentlage

Die Strategien der Top-Manager im Sport 29

Thomas Rieger

Gezielte Mitarbeiterorientierung im Sportdienstleistungsbereich – Internes Marketing dargestellt am Beispiel von Anbietern des professionellen Zuschauersports 32

..... 32

Ralf Lanwehr, Mario Müller

Midas Magath – Kann die Wirtschaft vom Profifußball lernen? 44

CRM im Profifußball

Eine empirische Analyse des Status Quo

Abstract

Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität durch eine wachsende Zahl alternativer Unterhaltungsangebote ist eine kundenorientierte Marktbearbeitung für Vereine im professionellen Fußball längst ein Imperativ. Ein Ansatz zur Stärkung der Kundenorientierung stellt auch im professionellen Fußball das Customer Relationship Management (CRM) dar. Doch wie wird CRM in der Praxis des Profifußballs gelebt? Dieser Frage geht die vorliegende Untersuchung nach. Die Ergebnisse zeigen, dass im professionellen Fußball für CRM ein großes, bislang unausgeschöpftes Potential besteht. Insgesamt haben noch zu wenige Vereine die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um erfolgreich CRM betreiben zu können. Dies zeigt sich unter anderem in der fehlenden strukturellen Verankerung sowie in dem teilweise nur unzureichend implementierten CRM-Prozess.

Einleitung

Im Zuge des zunehmenden Wettbewerbs auf vielen Märkten und der immer größer werdenden Vielfalt austauschbarer Produkte und Dienstleistungen hat in den letzten Jahren bei vielen Unternehmen die Bindung von Kunden als oberstes Marketingziel zunehmend an Bedeutung gewonnen. Mit dieser Entwicklung hat auch das Customer Relationship Management (CRM) als ein Managementansatz zur Handhabung von Kundenbeziehungen Einzug in die Diskussion gehalten. In Folge der verstärkten Kundenorientierung von Unternehmen hat gerade dieser Ansatz sowohl den Aufbau und die Aufrechterhaltung als auch die Beendigung von Kundenbeziehungen effektiviert und einen Beitrag zur Verfolgung des neuen Marketingziels geleistet.

Warum CRM im professionellen Fußball?

Auch im professionellen Fußball ist zur Behauptung der eigenen Position im Wettbewerb mit anderen Sportveranstaltungen und Unterhaltungsangeboten eine kundenorientierte Marktbearbeitung zwingend erforderlich. Das Erlebnisgut Fußball und vor allem die damit verbundenen Produkte und Dienstleistungen sollten sich an den verschiedenen Wünschen und Bedürfnissen der anvisierten Marktsegmente und Zielgruppen orientieren, um diese möglichst langfristig an den Verein binden zu können. Experten zufolge nutzen viele Vereine bislang jedoch noch nicht ausreichend die Möglichkeit, gezielt Informationen über ihre Kunden zu erfassen und können somit ihre Zielgruppen nur grob einschätzen. Dabei ist dieses Wissen für die Bindung der verschiedenen Kundengruppen von großer Bedeutung. Denn neben der Aufrechterhaltung bzw. dem Ausbau der Position im Wettbewerb eröffnet die Erhöhung der Loyalität auch die Chance, die Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs von sportlichen Ergebnissen zu reduzieren. Die Stadionauslastung wird oftmals als Indikator der Kundenbindung herangezogen. Nach der Hinrunde der Saison 2009/ 2010 wiesen nur fünf Klubs eine Auslastung von unter 90% auf (siehe Tab.1). Demnach scheint der Grad der Kundenbindung in der 1. Bundesliga sehr hoch zu sein. Eine bloße Betrachtung der Kapazitätsauslastung lässt jedoch noch keine zuverlässigen Rückschlüsse auf die Kundenbindung¹ zu – dies ergibt sich aus der Tatsache, dass zu jedem Spiel andere Zuschauer ins Stadion strömen könnten. Zu diesem Ergebnis ist man auch in einer Studie bei einem Fußball-Bundesligisten im Jahr 2006 gekommen – im

¹ Die Begriffe Kundenbindung und Kundenloyalität werden hier synonym verwendet.

Rahmen dieser Untersuchung konnte gezeigt werden, dass unter den Stadionbesuchern eine Fluktuation von nahezu 20% besteht.² Durch eine Erhöhung der Kundenbindung könnte gerade diese Fluktuation verringert und somit ein positiver Beitrag zur Stadionauslastung geleistet werden. Eine stärkere Loyalität hätte aber auch durch die damit einhergehende steigende Zahlungs- und Weiterempfehlungsbereitschaft sowie durch Zusatzkäufe (Cross-Selling, Up-Selling) einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg.

Mannschaft	Kapazität	Auslastung
Bayern München	69.622	100%
Werder Bremen	33.950	99,6%
FSV Mainz 05	20.300	99,5%
TSG Hoffenheim	30.150	99,2%
FC Schalke 04	61.673	99,2%
SC Freiburg	24.000	98,8%
VfB Stuttgart	42.101	98,4%
VfL Wolfsburg	30.000	98,1%
Hamburger SV	57.000	98,0%
Bayer Leverkusen	30.105	96,3%
1. FC Köln	50.000	95,6%
Borussia Dortmund	80.552	94,9%
Eintracht Frankfurt	51.500	91,2%
1. FC Nürnberg	46.780	89,1%
Bor. Mönchengladbach	54.067	88,4%
VfL Bochum	31.328	78,3%
Hannover 96	49.000	76,2%
Hertha BSC	74.244	59,4%

Tab. 1: Stadionauslastung nach 17 Spielen der Saison 09/10 (Quelle: Kicker 2009)

Ein Ansatz zur Bindung von Kunden kann auch im Profifußball CRM sein. Doch wie stark ist dieser Ansatz im deutschen Profifußball tatsächlich verankert und welche Auffas-

2 Dieser Wert ist das Ergebnis einer Befragung zur „Segmentierung des Zuschauermarktes im Profifußball“ (Siehe Literaturhinweise).

sung besteht hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung von CRM? Genau diese Fragen wurden im ersten Teil einer umfassenden wissenschaftlichen Untersuchung zur Kundenbindung im Zuschauersport verfolgt. Dafür wurde ein Fragebogen konzipiert, der vor allem das Thema Kundenbindung im Kontext des CRM beinhaltet. Dieser wurde an alle Vereine der 1. Liga, 2. Liga und den beiden Regionalligen³ verschickt.

Die Ergebnisse

An der Befragung zum CRM im Profifußball haben insgesamt 35 Vereine teilgenommen, was bei 65 verschickten Fragebögen einer Rücklaufquote von 54% entspricht. Nicht nur aufgrund dieses Wertes, sondern auch wegen der angemessenen Repräsentativität der drei Ligen (Abb. 1) und der ausgewogenen Verteilung der Teilnehmer hinsichtlich Tabellenstand und Zuschauerzahl innerhalb der jeweiligen Liga, kann man die hier dargestellten Ergebnisse für den professionellen Fußball in Deutschland als verallgemeinerungsfähig betrachten. ▶

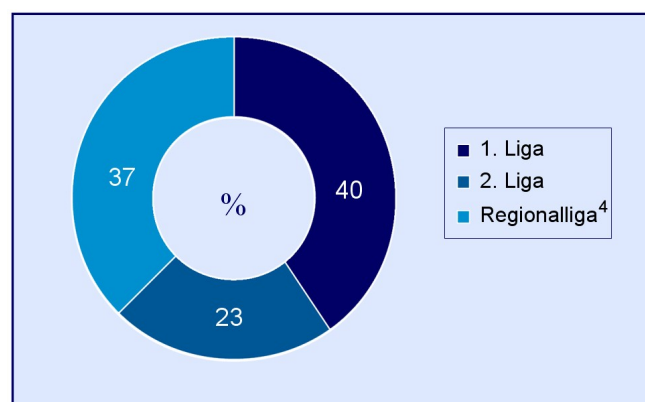


Abb. 1: Verteilung der Befragungsteilnehmer

3 Die beiden Regionalligen entsprachen zum Zeitpunkt der Befragung der dritthöchsten Spielklasse im deutschen Fußball und sind somit mit der heutigen eingleisigen 3. Liga vergleichbar, die in der Saison 2008/ 2009 eingeführt wurde.

4 Ein Verein hat in der Saison 2006/ 2007 in der Oberliga gespielt – dieser wurde für die Untersuchung der Gruppe der Regionalligisten zugeordnet.

CRM-Verständnis

Wenn man über CRM diskutiert oder liest, kann man unterschiedliche Meinungen über die Reichweite dieses Ansatzes wiederfinden. Unstrittig ist, dass CRM als Ansatz des Beziehungsmarketings kein losgelöstes Instrument des Marketings ist – schon gar nicht eine rein IT-basierte Anwendung. Vielmehr stellt CRM eine gesamtunternehmerische Strategie dar, die eine durch maximale Kundenorientierung geprägte Unternehmenskultur erfordert. Vor allem letzteres ist weniger eine Floskel, sondern ein in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesener kritischer Erfolgsfaktor des Managements von Kundenbeziehungen. Diese Sichtweise scheint auch bei einer überwiegenden Anzahl der Vereine im Profifußball vorzuherrschen (Abb. 2). 88% sehen in CRM eine ganzheitliche, abteilungsübergreifende Unternehmensstrategie zur Verbesserung der Kundenbeziehungen. Theoretisch scheint somit das notwendige, grundsätzliche Verständnis über die enorme Tragweite von CRM zu bestehen.

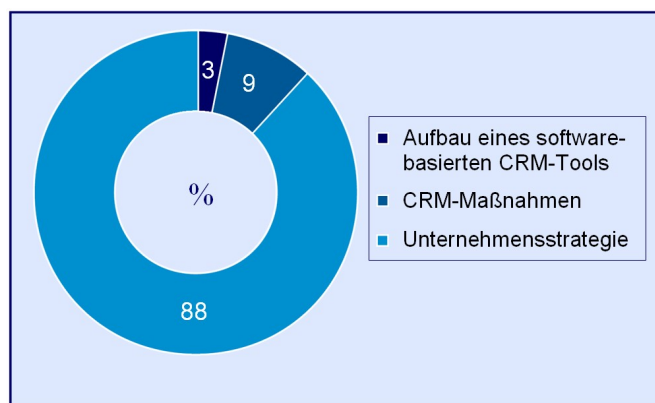


Abb. 2: Schwerpunkt von CRM

Wie sich dieses Verständnis in der konkreten Ausgestaltung von CRM niederschlägt, wurde im Folgenden untersucht. Dafür wurden gemäß des CRM-Prozesses die nachstehenden vier Entwicklungsstufen näher betrachtet:

1. Aufbauen einer Datenbank mit Kundeninformationen
2. Verstehen der Wünsche und Bedürfnisse

der Kunden durch regelmäßige Kundenbefragungen und Kundendatenanalysen

3. Nutzen der Kundeninformationen, um Segmente zu bilden, die mit spezifischen Strategien angesprochen werden
4. Entwickeln von Messinstrumenten zum systematischen Controlling der jeweiligen Kundenstrategien

Aufbauen einer Kundendatenbank

Die Implementierung und der Aufbau einer Kundendatenbank stellt eine wichtige Voraussetzung für den kompletten CRM-Prozess dar. Die Bedeutung eines solchen Instruments scheint auch im professionellen Fußball erkannt worden zu sein – mittlerweile verfügen fast drei Viertel aller Vereine über eine Kundendatenbank. Gleichwohl muss man festhalten, dass selbst in der 1. Liga mehr als 21% der Vereine noch keine Kundendatenbank implementiert haben und somit die Chance darauf vergeben, systematisch Kundeninformationen zu erfassen. Zudem muss man kritisch anmerken, dass vergangene Untersuchungen gezeigt haben, dass viele Vereine lediglich über eine Mitgliederdatenbank verfügen. Dies ist mit Sicherheit ein guter Ausgangspunkt, vernachlässigt jedoch die große Masse der Nicht-Mitglieder, die bei den meisten Vereinen die Mehrheit bildet. Die Erfassung dieser Kunden würde folglich nicht nur für das Wissen über deren Kaufverhalten und sonstigen Charakteristika, sondern auch für die zielgenaue Ansprache von außerordentlicher Bedeutung sein.

Die Vereine, die bislang noch keine Kundendatenbank nutzen, haben jedoch alle die klare Absicht erklärt, zukünftig eine solche aufbauen zu wollen.

Kundenbefragungen und -datenanalysen

Entscheidend für den Nutzen einer Kundendatenbank ist jedoch nicht deren bloße Existenz, sondern die Qualität der enthaltenen Informationen, die den Ausgangspunkt für Kundenanalysen bilden. Riesige „Daten-

friedhöfe“ sind dabei wenig zielführend – vielmehr ist die Erhebung und Pflege ausgewählter, strategierelevanter Daten zu empfehlen. Neben der Auswahl, Erhebung und Pflege der Daten ist jedoch vor allem eine gezielte Datenanalyse als Grundlage für die Bildung von Segmenten und die gezielte Entwicklung von Strategien für ausgewählte Segmente notwendig.

Mit Blick auf den professionellen Fußball kann man gerade bezüglich der Gewinnung und Analyse von Kundendaten noch ein erhebliches Potential erkennen. Wie in Abbildung 3 deutlich wird, setzen lediglich 20% der Vereine sowohl auf Kundenbefragungen als auch auf Kundendatenanalysen und verfügen somit über ein sehr gutes Fundament für die Entwicklung segmentspezifischer Strategien. Mehr als ein Drittel der Vereine setzt hingegen keine der beiden Methoden ein und entzieht sich somit dem Zugang zu strategierelevanten Daten. Besonders kritisch ist der hohe Anteil (27%) derjenigen Vereine zu bewerten, die zwar über eine Kundendatenbank verfügen, diese jedoch nicht mit Informationen aus Kundenbefragungen füllen und darüber hinaus auch keinerlei Datenanalysen durchführen. Dadurch wird nicht nur der Nutzen der Datenbank in Frage gestellt, sondern auch die außerordentliche Möglichkeit verschenkt, wichtige Informationen über die Bedürfnisse und Wünsche sowie über das Kaufverhalten der Kunden zu gewinnen.

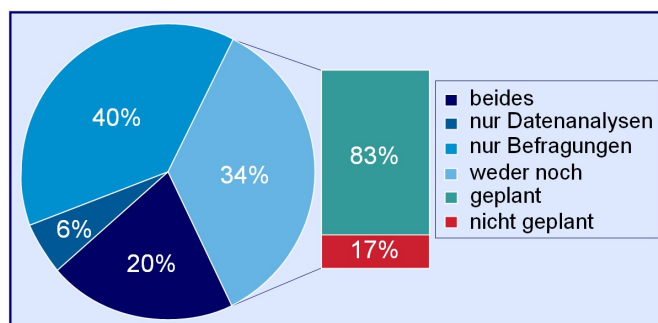


Abb. 3: Durchführung von Kundenbefragungen und/oder Kundendatenanalysen

Selbstverständlich muss man die dargestellten Ergebnisse noch etwas differenzieren.

Mit abnehmender Spielklasse sinkt erwartungsgemäß die Anzahl der Vereine, die Befragungen und/ oder Datenanalysen durchführen – wahrscheinlich vor allem aufgrund der damit verbundenen finanziellen und personellen Aufwendungen. In der 1. Liga liegt der Anteil der Klubs, die beide Methoden einsetzen, bei 43%. Jedoch selbst in der höchsten deutschen Spielklasse verzichtet mehr als ein Fünftel der Vereine auf den Nutzen, den der Einsatz dieser Methoden nach sich zieht. Sowohl in der 2. Liga als auch in den Regionalligen konzentriert man sich größtenteils auf die Methode der Kundenbefragungen, was vor allem auf die bereits genannte Budgetrestriktion zurückzuführen sein wird. Nichtsdestotrotz stellt sich die Frage, ob – mit Blick auf die dargestellte (strategische) Relevanz – die aus den Analysen gewonnenen Erkenntnisse die Kosten nicht überkompensieren würden.

Segmentbildung und Strategieentwicklung

Die Bildung von Segmenten stellt den nächsten logischen Schritt im CRM-Prozess dar. Sie ist immer dann sinnvoll, wenn man über eine heterogene Kundenzusammensetzung verfügt. Gerade im Fußball hat sich in den letzten Jahren die Struktur der Stadionzuschauer verändert. Fußball ist schon längst keine ausschließliche Männerattraktion mehr, sondern zieht inzwischen verschiedenste neue Kundengruppen mit unterschiedlichsten Wünschen und Bedürfnissen in die Stadien. Vereine sollten deshalb auf der Basis substantieller Kundeninformationen unterschiedliche Segmente bilden, für die sie „maßgeschneiderte“ Strategien entwickeln. Dies hat bislang etwas mehr als die Hälfte der Vereine umgesetzt, die auch Kundenbefragungen und/ oder Kundendatenanalysen durchführen. Welche Kriterien für die Bildung von Segmenten herangezogen und welche Segmente tatsächlich identifiziert wurden, ging aus der Befragung jedoch nicht hervor. Erfahrungsgemäß unterteilen viele Vereine ihre Kunden in Mitglieder, Dau-

erkarteninhaber und Tageskartenkäufer.⁵ Diese Abgrenzung ist für eine Entwicklung spezifischer Strategien aber nur bedingt geeignet, da der Voraussetzung des unterschiedlichen Kaufverhaltens der Gruppen dadurch nicht genüge getan wird. Hingegen hat sich eine Segmentierung auf der Basis der Identifikation der Kunden mit dem Team als zentrales Segmentierungskriterium in einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen bewährt.

Systematisches Controlling der Strategien

Ein letzter entscheidender Schritt im CRM-Prozess stellt das systematische Controlling der Strategien mit Hilfe entwickelter Messinstrumente dar. Empirische Studien belegen, dass beim Vergleich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen die Qualität des CRM-Controllings ein ausschlaggebender Punkt ist. Dabei geht es zum einen darum, die Wirkung der jeweiligen Strategie auf die relevanten Zielgrößen, wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kaufverhalten regelmäßig zu evaluieren. Zum anderen spielt aber auch die (zukunftsbezogene) Ermittlung von Kundenwerten, also die Gegenüberstellung von (erwarteten) Einnahmen und (antizipierten) Investitionen in die Kundenbeziehung, eine entscheidende Rolle für das Ausmaß der weiteren Investitionen in diese Kundenbeziehung. Der Bedeutung des Controllings scheint man sich zumindest bei den Vereinen, die auch Segmente gebildet und für diese spezifische Strategien entwickelt haben, im hohen Maße bewusst zu sein. Drei Viertel dieser Vereine nutzen diverse Instrumente für das systematische Controlling – in der 1. Liga sind es sogar 100%. Letztlich repräsentiert diese Gruppe jedoch gerade einmal 31% aller Vereine im professionellen Fußball, was den notwendigen Entwicklungsprozess nochmals belegt.

5 Diese Aufgliederung berücksichtigt nicht die Business-Kunden, die viele Vereine selbstverständlich separat und nicht im Rahmen dieser Dreiteilung erfassen.

Zusammenfassend kann man für die Verbreitung des CRM-Prozesses im Profifußball festhalten, dass lediglich ein kleiner Teil der Vereine (14%) die hier aufgeführten vier Schritte komplett befolgt – dies verdeutlicht das enorme Potential, dass viele Vereine noch ungenutzt lassen. Erwartungsgemäß ging aus den Ergebnissen auch hervor, dass sich mit steigender Spielklasse der Umfang des implementierten CRM-Prozesses erhöht. Dies scheint dabei jedoch nicht nur auf die finanziellen Möglichkeiten, sondern auch auf professionellere Strukturen und größere personelle Kapazitäten zurückzuführen zu sein. Dies wird deutlich, wenn man sich die Werbeausgaben der Vereine anschaut, von denen angenommen wird, dass diese positiv mit dem gesamten Marketingbudget korrelieren. Selbst Vereine der 1. Liga mit einem jährlichen Werbebudget unter 20.000 € haben teilweise den kompletten Prozess implementiert. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Vereine, die trotz eines Werbebudgets von mehr als 200.000 € lediglich einzelne Schritte des aufgezeigten CRM-Prozesses einhalten (Abb. 4).

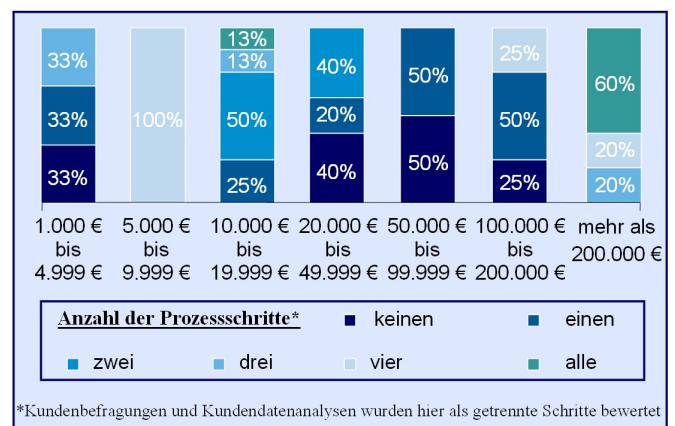


Abb. 4: Prozessschritte in Abhängigkeit von den Werbeausgaben

Es gilt jedoch zu betonen, dass im Rahmen dieser Befragung lediglich erfasst wurde, inwieweit die einzelnen Schritte grundsätzlich berücksichtigt wurden – damit wird noch keine Aussage über die Qualität getroffen. Wie eingangs bereits erwähnt, hängt diese nämlich auch von der gesamtunternehmerischen Verankerung von CRM ab. Sowohl in

den Köpfen der Mitarbeiter als auch in den Strukturen der Vereine sollte sich die stringente Ausrichtung auf die Kunden und deren Wünsche widerspiegeln. Strukturell besteht hier offensichtlich noch erheblicher Nachholbedarf. Zieht man die Jobposition der an der Befragung teilnehmenden Personen als Indikator für die strukturelle Verankerung heran, so muss man festhalten, dass lediglich zwei Vereine bereits den Job des Relationship Managers bzw. Customer Relationship Managers organisatorisch implementiert haben.

Von mindestens genauso großer Bedeutung sind allerdings auch die CRM-Kompetenzen. Lediglich die Hälfte aller Befragten schätzt das eigene CRM-Wissen als hoch oder sehr hoch ein – bedenkt man die positive Verzerrung derartiger Angaben aufgrund des in vielen Studien nachgewiesenen sozial erwünschten Antwortverhaltens, liegt der tatsächliche Wert vermutlich noch weit darunter. Eine Erweiterung des bisherigen Wissens oder aber der Einkauf externen Wissens scheint also notwendig, um eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiches CRM erfüllen zu können. Dies setzt jedoch die Bereitschaft und das Commitment der Vereinsführung bzw. des Top-Managements voraus.

Kundenbindungsinstrumente des CRM

Ein zweiter Fragenkomplex richtete sich an die bisher eingesetzten CRM-Maßnahmen der Vereine. Dafür wurde die Verbreitung der in Literatur und Praxis gängigsten Maßnahmen erhoben – Mitgliederklubs, Bonusprogramme, Beschwerdemanagement und Newsletter (Abb. 5).

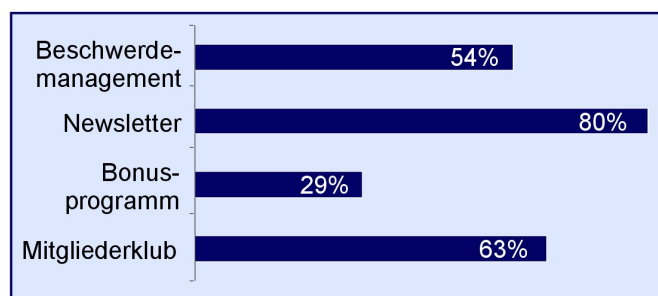


Abb. 5: Verbreitung von CRM-Maßnahmen

Letzteres ist das am häufigsten eingesetzte Instrument im Profifußball (80%) – selbst in den Regionalligen nutzen mehr als 75% der Vereine Newsletter zur gezielten Ansprache der Kunden. Berücksichtigt man die oben erwähnte Verbreitung von Kundendatenbanken, so erscheint dieser Wert nur eine logische Konsequenz zu sein, da Newsletter bei Vorhandensein einer Datenbank mit überschaubarem Ressourceneinsatz als CRM-Instrument genutzt werden können.

Fraglich ist nur, ob – mit Blick auf die geringe Anzahl an Vereinen, die bereits Kundensegmente gebildet haben – der Einsatz der Newsletter wirklich effektiv ist und die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen berücksichtigt werden können. Vermutlich ist dies nicht der Fall, da die Zuschauer in den Stadien heutzutage durch ein hohes Maß an Heterogenität gekennzeichnet sind sowie vielfältige Motive für den Besuch von Fußballspielen aufweisen. Diese Unterschiedlichkeit erfordert eine individuelle, bedürfnisspezifische Ansprache, um den Nutzen der Newsletter für den einzelnen Kunden erhöhen und damit die Potentiale für Cross-Selling und Up-Selling besser ausschöpfen zu können.

Ein zweites Instrument, das nicht nur weit verbreitet ist, sondern nach Einschätzung der Marketingverantwortlichen auch eine hohe Akzeptanz bei den Fans genießt, ist der Mitgliederklub. Mitgliederklubs werden in den verschiedensten Bereichen von Industrie und Handel unter der Bezeichnung Kundenklub schon seit langem erfolgreich als Kundenbindungsinstrument eingesetzt. Im professionellen Fußball setzen bereits 63% der Vereine auf dieses Instrument, wobei inhaltliche Ausgestaltung und organisatorische Integration sehr stark variieren. Während einige Vereine Mitgliederklubs noch im Sinne der klassischen Mitgliedschaft im e.V. betreiben, haben andere Klubs eine vom e.V. losgelöste Variante implementiert, die eher der Membership bei den britischen Fußballklubs ähnelt. Dabei sollen exklusive Informa-

tionen, besondere Services und auch monetäre Vorteile über die (Hardcore-) Fans hinaus verschiedene Kundengruppen an den Verein binden. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu berücksichtigen, dass Mitgliederklubs – wie einige Untersuchungen in verschiedenen Branchen verdeutlicht haben – eher dazu geeignet sind, die Bindung von denjenigen Kunden zu erhöhen, die bereits über eine starke Bindung an den Verein verfügen. Echte Bindungseffekte können dagegen durch Bonusprogramme und ein professionelles Beschwerdemanagement erzielt werden. Gerade diese beiden Instrumente sind jedoch im professionellen Fußball bis heute am wenigsten verbreitet. Vor allem Bonusprogramme, mit denen man durch eine treuefördernde Ausgestaltung im Zeitablauf gezielt das (Wieder-) Kaufverhalten sowie das Commitment beeinflussen kann, werden lediglich bei 29% der Vereine eingesetzt. Dabei scheinen insbesondere die Vereine der 1. Liga den Nutzen dieses Instruments für begrenzt zu halten – mit 21% ist die Verbreitung wesentlich geringer als in der 2. Liga (38%) und den Regionalligen (33%). Erklären kann man dies unter anderem mit der geringen vermuteten Akzeptanz bei den Fans – so gehen die Marketingverantwortlichen der 1. Liga davon aus, dass Bonusprogramme in Relation zu den anderen hier diskutierten Instrumenten von den Fans am schlechtesten angenommen werden. Die Verantwortlichen der Vereine in den anderen Ligen schätzen die Akzeptanz dieses Instruments wesentlich positiver ein.

Beim Beschwerdemanagement verhält sich dies genau gegenteilig. Die geringe Verbreitung (54%) im professionellen Fußball kommt vor allem durch die nur sporadische Nutzung dieses CRM-Instruments in den unteren Ligen zustande – während in der 1. Liga bereits 79% der Vereine die Beschwerden der Kunden managen, sind es in der 2. Liga nur 50% und in den Regionalligen gerade einmal 31%. Dabei ist gerade das Beschwerdemanagement Ausdruck der Kundenorientierung eines Unternehmens und hat über die Beschwerdezufriedenheit einen

nachgewiesenen Einfluss auf die Abwanderungsrate bzw. die Kundenbindung.

Alles in allem kann man resümieren, dass gerade in der 1. Liga – abgesehen von Bonusprogrammen – die gängigsten Instrumente ihren festen Platz im Rahmen der CRM-Aktivitäten der Vereine haben. In den unteren Ligen hat sich der Einsatz dieser Instrumente noch nicht flächendeckend durchgesetzt – dafür wurden von den Klubs häufig fehlende finanzielle und personelle Ressourcen als ausschlaggebend genannt. Nicht immer bedarf es jedoch tatsächlich großer Investitionen, um eine CRM-Maßnahme zu implementieren. So kann man bspw. ein Beschwerdemanagement auch in kleinen Stücken aufbauen, indem man nach außen einen Beschwerdeweg aktiv kommuniziert und nach innen einen klar festgelegten Beschwerdeprozess sowie einen Beschwerdeverantwortlichen definiert, der diese bearbeitet und damit Anlaufstelle für Beschwerdesuchende ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt bezieht sich auf die Bedeutung der einzelnen Schritte des oben diskutierten CRM-Prozesses für die Effektivität der CRM-Maßnahmen. So ist beispielsweise für ein Bonusprogramm eine Datenbank, die relevante Daten der Teilnehmer am Bonusprogramm beinhaltet, meistens unverzichtbar. Kundenbefragungen, die bei den Programmteilnehmern durchgeführt werden, können den Nutzen der in der Datenbank enthaltenen Daten zudem erhöhen. Diese beiden Punkte sind jedoch nahezu wertlos, wenn die enthaltenen Daten nicht systematisch analysiert werden. Eine Analyse der Daten gibt nämlich nicht nur Aufschluss über Kunden und deren Verhalten, sondern ist zentrale Voraussetzung für die Bildung von Segmenten, die wiederum die Grundlage für die bedürfnisspezifische Ausgestaltung der Programminhalte darstellt. Das Controlling der Maßnahmen sollte aus Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten für die weitere Optimierung des Bonusprogramms den letzten Schritt bilden. ▶

Vor allem bzgl. der Datenanalyse kann man große Defizite bei den Vereinen erkennen. Deutlich wird dies in Abbildung 6, in der dafür der Anteil der Vereine dargestellt wird, die in Abhängigkeit von den genutzten CRM-Instrumenten die einzelnen Schritte implementiert haben.

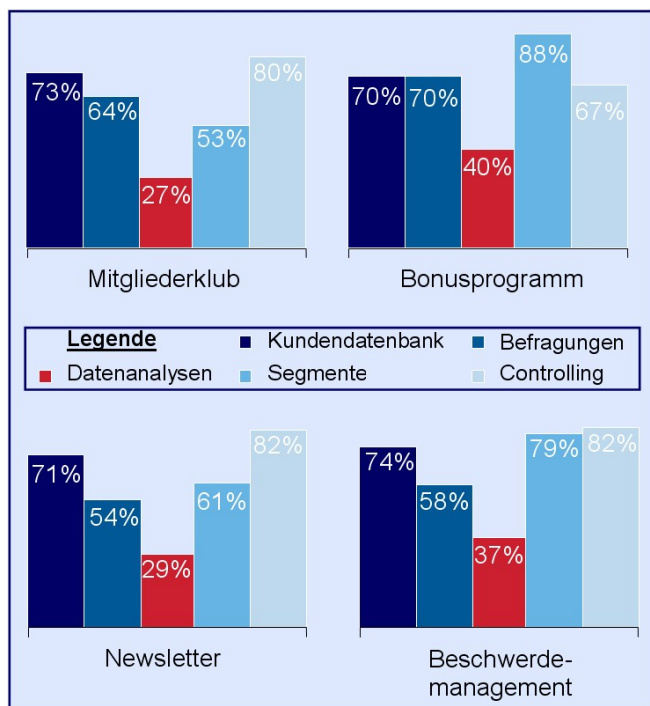


Abb. 6: CRM-Prozess in Abhängigkeit von CRM-Maßnahmen

Unabhängig von den hier aufgeführten CRM-Instrumenten ist die Datenanalyse der mit Abstand am wenigsten genutzte Prozessschritt. Zieht man wiederum das Bonusprogramm exemplarisch heran, so wird schnell das brachliegende Potential deutlich. Mit Hilfe von Bonusprogrammen soll die Bindung der Kunden unter Einsatz von „maßgeschneiderten“ Treueaktionen erhöht werden. Jedoch ermöglicht nur eine umfassende Analyse der kaufverhaltensrelevanten Daten der Programmteilnehmer im Zusammenspiel mit den sonstigen sozio-ökonomischen und psychographischen Kundeninformationen eine tatsächliche Individualisierung und damit Optimierung der Programminhalte. Bei den anderen aufgeführten Instrumenten – vor allem auch beim Beschwerdemanagement – ist der Nutzen der Datenanalyse ebenso signifikant.

Was bringt CRM?

In einem letzten Fragenbereich sollten die Marketingverantwortlichen zum einen eine Einschätzung zum CRM Know-how im professionellen Fußball vornehmen und die Möglichkeit bewerten, inwiefern man vom CRM anderer Unternehmen etwas lernen kann. Zum anderen sollte der Nutzen von CRM in Bezug auf monetäre Ziele, aber auch bezogen auf die Beeinflussung der Loyalität beurteilt werden (Abb. 7).

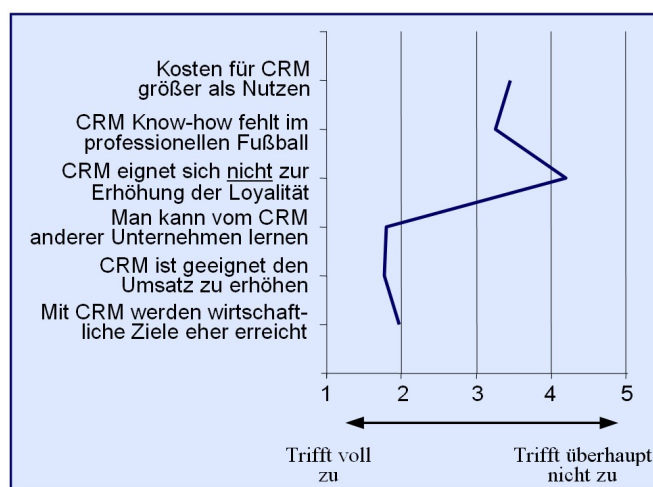


Abb. 7: Mittelwerte der Aussagen zum CRM

Die Chance, durch CRM einen positiven Einfluss auf die Loyalität der Kunden zu erzielen, wird von der überwiegenden Mehrheit (86%) der Marketingverantwortlichen als gegeben angesehen. Die höhere Loyalität kann dabei durch ein höheres Commitment der Kunden, eine höhere Zahlungsbereitschaft sowie häufigere Käufe und/oder Zusatzkäufe gekennzeichnet sein. Jedenfalls wirkt sie in letzter Konsequenz positiv auf wirtschaftliche Größen. Einhergehend damit wird CRM als ein Ansatz zur Steigerung der Loyalität auch aus wirtschaftlicher Sicht ein großes Potential eingeräumt. Auch im professionellen Fußball ist man davon überzeugt – mehr als 85% glauben, durch CRM ihre Umsatzpotentiale noch besser ausschöpfen zu können. 80% der Marketingverantwortlichen halten es sogar für möglich, dass durch den Einsatz von CRM wirtschaftli-

che Ziele eher erreicht werden können. Das bedeutet implizit, dass auch seitens der Vereine eine Reduzierung der Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs von sportlichen Ergebnissen für möglich gehalten wird. Dass CRM bei einer spezifischen und auf die Besonderheiten von Branche und Unternehmen bezogenen Ausgestaltung erfolgreich sein kann, zeigen die längst bekannten Erfolgsgeschichten in anderen Branchen. Exemplarisch seien hier nur die Lufthansa und deren Vielfliegerprogramm Miles & More oder die Breuninger Card des gleichnamigen schwäbischen Modekaufhauses genannt – beide Unternehmen zeichnen sich durch eine hochgradige Kundenorientierung sowohl in Bezug auf die Strukturen und die Unternehmenskultur als auch hinsichtlich des implementierten CRM-Ansatzes aus. Gerade derartige Paradebeispiele können eine Benchmark in Sachen Kundenorientierung und CRM darstellen. Dieser Meinung sind auch 77% der Marketingverantwortlichen, die zustimmten, dass man auch im professionellen Fußball vom CRM anderer Unternehmen etwas lernen könne. Dies scheint auch notwendig, da nach Einschätzung der Marketingverantwortlichen im professionellen Fußball teilweise noch das Know-how fehlt, um CRM effektiv betreiben zu können.

Fazit und Implikationen

Betrachtet man die vorangehenden Ausführungen, so wird deutlich, dass für CRM im professionellen Fußball noch ein großes, bislang unausgeschöpftes Potential besteht. Die Mehrheit der Marketingverantwortlichen ist sich zwar der strategischen und gesamtunternehmerischen Tragweite von CRM bewusst, dennoch haben insgesamt noch zu wenige Vereine die notwendigen Voraussetzungen (Abb. 8) geschaffen, um erfolgreich CRM betreiben zu können.⁶ Dies zeigt sich unter anderem in der erwähnten, fehlenden strukturellen Verankerung. Darüber hinaus haben viele Klubs trotz der Implementierung einzelner Schritte des CRM-Prozesses die

damit verbundenen Möglichkeiten noch nicht voll ausgeschöpft.

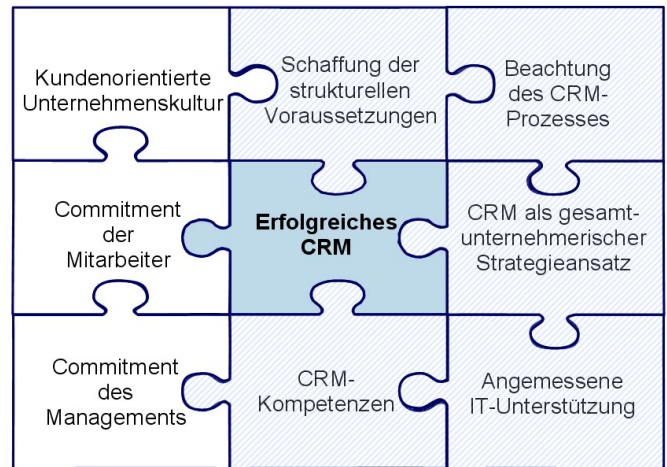


Abb. 8: Voraussetzungen für erfolgreiches CRM

Alles in allem hinkt man damit anderen Branchen ein ganzes Stück hinterher. Dies eröffnet zugleich aber auch Chancen. Der große CRM-Boom hat sich in vielen Unternehmen nämlich in Ernüchterung gewandelt. Durch strukturelle Defizite, mangelnde Kundenorientierung, ausschließlicher IT-Fokussierung sowie einer schlechten Implementierung haben viele Unternehmen die sich durch CRM bietenden Möglichkeiten leichtfertig verspielt. Im Profifußball hat man deshalb die Chance, von den Fehlern aus der Anfangszeit des CRM zu lernen. Nur im Profifußball? Nein auch in unteren Ligen kann man sich die Grundlagen des CRM zu eigen machen und davon profitieren - Kundenorientierung als eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches CRM ist nämlich keine Frage der Größe und der finanziellen Möglichkeiten. Zudem ist es – natürlich unter Berücksichtigung von Effizienzgesichtspunkten – möglich, einzelne Instrumente des CRM, wie ein Beschwerdemanagement, eine einfache Datenbank zur Verwaltung der Kunden und als Grundlage für Kundenansprachen sowie ein simples, aber bei ausreichender Kreativität durchaus wirkungsvolles, Bonusprogramm auch jenseits des Profifußballs zu installieren.

Gleichzeitig sollte man aber auch von den bereits erwähnten Unternehmen lernen, die

⁶ Lediglich die in Abb. 8 schraffierten Felder wurden im Rahmen der Untersuchung erfasst.

mit CRM absolut erfolgreich waren und sind. Ist man bereit, diese positiven und negativen Beispiele bei der eigenen CRM-Gestaltung zu berücksichtigen, schafft man die notwendigen Voraussetzungen für erfolgreiches CRM und beachtet man bei der Implementierung die Besonderheiten der Branche sowie die individuellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Vereins, so kann man auch im professionellen Fußball zukünftig die Früchte von effektivem CRM ernten. Das stärkt nicht nur die eigene Position im Wettbewerb mit anderen Unterhaltungsangeboten, sondern ermöglicht auch die Reduzierung der Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs von sportlichen Ergebnissen – die sportlichen Leistungen sind und bleiben in diesem Zusammenhang jedoch immer ein zentrales Kriterium.

Literaturhinweise

- Adamson, Garry/ Jones, Warwick/ Tapp, Alan (2006): From CRM to FRM. Applying CRM in the football industry. In: Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Jg. 13, H. 2, S. 156-172.
- Berlin, Alexander (2007): Segmentierung des Zuschauermarktes im Profifußball, Saarbrücken.
- Bieling, Marc/ Eschweiler, Maurice/ Hardenacke, Jens (2004): Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden.
- Diller, Hermann (2003): Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren, Nürnberg.

Zu den Autoren:



Alexander Berlin
Edelweißstr. 36
13158 Berlin
Telefon: (0 30) 43 07 92 51
E-Mail: alexander.berlin@uni-jena.de

Alexander Berlin ist Doktorand am Institut für Sportwissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der Bindung von Zuschauern im professionellen Fußball.



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

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

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie die aktuelle Ausgabe als pdf zum kostenlosen Download und für interessierte Autoren unsere Hinweise zum Einreichen eigener Beiträge.

Wenn auch die Konkurrenz mit Beckenbauer & Co. wirbt. Eine Analyse der Entwicklung von Multi-Testimonialwerbung mit Sportprominenz.

Abstract

Unternehmen erhoffen sich durch den Einsatz eines prominenten Sporttestimonials in ihrer werblichen Kommunikation einen einzigartigen medialen Auftritt, der das beworbene Produkt eindeutig von der Konkurrenz differenziert. Sobald jedoch der Sportakteur während der noch laufenden Kampagne weitere Werbeverpflichtungen eingeht, leidet in hohem Maße die Glaubwürdigkeit und Aussagekraft der Werbebotschaft. Dies führt zu nicht-intendierten Werbewirkungen in Form von Überlagerungs- und Überstrahlungseffekten, sodass mit jedem weiteren Auftritt des Sportprominenten die einzelne Marke an Wirkung und Wert verliert. Es ist jedoch fraglich, wie häufig in der Praxis werbliche Mehrfachbesetzungen von prominenten Sporttestimonials de facto auftreten, da keine entsprechenden Erhebungen existieren. Der vorliegende Beitrag begegnet diesem Forschungsdefizit mit der Präsentation ausgewählter Befunde einer umfassenden Längsschnitt- und Strukturanalyse zur werblichen Präsenz von Sportakteuren in deutschen Publikumszeitschriften im Zeitraum von 1995 bis 2005.

1. Einleitung

In Zeiten einer global zu beobachtenden redaktionellen und werblichen Informationsüberlastung, stagnierenden und gesättigten Märkten, einem hohen Konkurrenzdruck sowie einem sich stetig ändernden Konsumentenverhalten ist es für die werbungstreibende Wirtschaft wesentlich diffiziler geworden, die Aufmerksamkeit potenzieller Konsumenten zu aktivieren und sich von den Mitbewerbern abzugrenzen. Als ein probates Marketinginstrument zur Reduzierung dieser Problematik wird der Einsatz von prominenten Testimonials angesehen, wodurch der Aus-

tauschbarkeit von Werbung entgegengewirkt werden soll, die wiederum eine Markenverwechslungsgefahr zur Folge hätte. Daher besteht sowohl in der deutschsprachigen Marketingwissenschaft als auch -praxis ein Konsens, dass die als Schlüsselreiz eingesetzte Prominenz den Werbemitteln eine überlegene Durchsetzungskraft verschafft¹. Obgleich Protagonisten aller Provenienzen als Werbetestimonials eingesetzt werden, konnten in den vergangenen zehn Jahren am deutlichsten die Sportakteure von der starken Nachfrage der werbungstreibenden Unternehmen profitieren². Denn kaum eine andere berühmte Persönlichkeit repräsentiert ein derart positives Image wie ein aktiver oder ehemaliger Athlet, der für die Werbewirtschaft so attraktive Werte wie Erfolg, Leistung oder Dynamik verkörpert und daher für einen Imagetransfer auf ein zu bewerbendes Produkt geradezu prädestiniert erscheint³.

2. Forschungshintergrund

Obgleich eines sorgfältig geplanten und gezielten Einsatzes können sich die prominenten Sporttestimonials jedoch als Fehlinvestition herausstellen, wenn diese parallel weitere Werbeverträge abschließen. So stellt die gemeinsame Nutzung eines Werbeträgers durch mehrere Unternehmen aufgrund der stetig steigenden Honorare eine inzwischen durchaus gängige Vorgehensweise im Rahmen der Testimonialwerbung dar⁴. Allerdings treten bei dieser werblichen Mehrfachbesetzung von Prominenten oftmals unerwünschte Werbewirkungen in Form von Überlagerungseffekten für die einzelne Marke auf, die zu massiven Glaubwürdigkeits-

1 Vgl. von Kirschhofer, 2001, S. 28

2 Vgl. Segrave 2005, S. 126

3 Vgl. Schierl & Schaaf 2007, S. 291

4 Vgl. Tripp, Jensen & Carlson, 1994, S. 535

verlusten auf der Rezipientenseite führen. Denn je mehr Produkte ein Prominenter bewirbt, desto weniger werbliche Durchsetzungskraft und Aufmerksamkeit kann jede einzelne Marke generieren⁵. Damit werden die eigentliche Transferleistung des Werbemittels und die angestrebte Produktdifferenzierung nicht mehr erreicht, zudem leidet die Aussagekraft der Werbebotschaft aufgrund der werblichen Überstrapazierung. Diese Überlagerungseffekte wirken sich besonders negativ aus, wenn das Testimonial gleichzeitig für Produkte der direkten und indirekten Konkurrenz wirbt. Dabei überschätzen Marketingentscheider die Aufnahmebereitschaft der Rezipienten deutlich, da diese kaum noch identifizieren können, für welche Marke der Sportprominente gerade wirbt. So beeinflusst die Anzahl der beworbenen Marken signifikant negativ die Glaubwürdigkeit und Beliebtheit des Prominenten als auch des einzelnen beworbenen Produkts⁶. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass das beworbene Produkt stärker von den Konsumenten präferiert wird, wenn ein Prominenter maximal vier Marken bewirbt⁷. In der Praxis besteht jedoch kein Konsens darüber, wie viele Werbepartner ein Sportprominenter glaubhaft vertreten kann. Experten befinden zwischen zwei bis fünf Engagements als noch glaubwürdig⁸. Trotz der nachgewiesenen negativen Werbeeffekte berücksichtigen jedoch lediglich 29 Prozent der deutschen Marketingentscheider bei der Auswahl von Testimonials, inwieweit diese schon anderweitig Werbeverpflichtungen eingegangen sind⁹. Auch die Bewerbung von Konkurrenzprodukten durch das gleiche Testimonial unmittelbar nach Ablauf des alten Werbevertrags verursacht negative Werbewirkungen, insbesondere einen Verdrängungseffekt für die zuerst oder zuletzt beworbene Marke. Auf dem deutschen Sporttestimonialmarkt gilt diesbezüglich Franz Be-

ckenbauer als prägnantester Polywerber, da er nicht nur gleichzeitig für besonders viele heterogene Produkte, sondern auch in kurzer Folge nacheinander für eine stattliche Anzahl homogener Produkte geworben hat. Diese Verdrängungsproblematik zwischen alter und neuer Kampagne stellt ein deutliches Risiko für Werbungtreibende dar. So kann bei einem multiplen Einsatz des Testimonials die ältere Kampagne bei den Rezipienten schnell in Vergessenheit geraten, sobald eine neue Kampagne mit dem Prominenten für ein anderes Produkt geschaltet wird. Denn der Werbeträger wird häufig mit der Marke assoziiert, die aktuell mit dem größten Werbedruck gelauncht wird. Daher drängt die neue Kampagne alle anderen aus dem spontanen Bewusstsein der Rezipienten. Eine nachhaltige Wirkung des älteren Werbe-Engagements, die gleichwohl von Werbungtreibenden angestrebt wird, ist durch einen unmittelbaren Wechsel des Werbeträgers zur Konkurrenz oftmals ausgeschlossen¹⁰. Eine Markenverwechslung kann jedoch auch zum Vorteil des zuerst beworbenen Produkts eintreten, denn Testimonials werden auch mit den Marken verbunden, die als Erste und am längsten mit dem Promi werben bzw. diesen am besten mit der Marke verknüpfen¹¹. So zeigt eine Studie von Imas, dass sich 27 Prozent der Befragten spontan an das seit 14 Jahren bestehende Werbe-Engagement von Franz Beckenbauer für e-plus erinnern konnten, jedoch kaum an seinen neu akquirierten Werbepartner O₂¹². Allerdings empfinden die Rezipienten die Omnipräsenz der Prominenten wesentlich weniger störend als die Marketingentscheider selbst. Denn während 44 Prozent der Unternehmen feststellen, dass Franz Beckenbauer zu häufig in Werbekampagnen zu sehen ist, sind es bei den Verbrauchern nur 21 Prozent. Seit 2007 verzichtet O₂ gänzlich auf den Einsatz prominenter Testimonials, profitiert jedoch noch von der einstigen werblichen Präsenz Beckenbauers, denn so verbind-

5 Vgl. Erdogan & Kitchen, 1998, S. 18

6 Vgl. Kamins, 2004, S. 48; Tripp et al., 1994, S. 536ff.

7 Vgl. Mowen & Brown, 1981

8 Vgl. Weilguny, 2003, S. 26

9 Vgl. TNS Sport 2005

10 Von Kirschhofer, 2001, S. 35

11 Vgl. Hebben, 2007, S. 32

12 Vgl. o.V., 2001

den nach wie vor 18 % der Konsumenten diese Marke mit dem ehemaligen Fußball-Profi¹³.

3. Präzisierung der Forschungsfragen

Die o.g. Ausführungen machen deutlich, dass der Werbungtreibende in der Auswahlphase eines geeigneten Sporttestimonials hinsichtlich dessen bereits existierender Werbeverpflichtungen einem Informationsdefizit unterliegt. Es ist daher für das Unternehmen zwingend notwendig, diese Unsicherheit vor Abschluss des Werbevertrags mittels einer kontinuierlichen Marktbeobachtung im Sinne eines Screenings abzubauen, um potenzielle Überlagerungseffekte bereits ex ante zu vermeiden. Ein solches Screening des relevanten Markts der Sporttestimonials kann etwa mittels einer inhaltlichen Analyse der Mediawerbung erfolgen, welche die Anbieter und Nachfrager dieses Beschaffungsmarkts identifiziert und Rückschlüsse auf die Testimonialpräferenzen der werbungtreibenden Konkurrenz gestattet. Zu den wesentlichen Aspekten dieses Markts gehören auch seine Dynamik und kontinuierliche Entwicklung, da das aktuelle Wirtschaftsgeschehen stetig die Konstellation und Präferenzen der Marktteilnehmer ändert. Deshalb sollten die im Zeitverlauf wechselnden Marktbedingungen bei einem Screening im besonderen Maße berücksichtigt werden, um potenzielle und für das Nachfragerverhalten wichtige Veränderungen zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund stellen sich hinsichtlich der werblichen Mehrfachbesetzung der Sportprominenz folgende forschungsleitenden Fragen:

- Wie hoch ist der Anteil von Sport-Multitestimonials in der deutschen werblichen Kommunikation und inwiefern sind in den vergangenen Jahren quantitative Veränderungen eingetreten?

Diese Frage basiert auf der Annahme, dass der Anteil von Sportakteuren, die als Multitestimonials parallel mindestens zwei ver-

schiedene Marken pro Jahr bewerben, deutlich angestiegen ist. So legen die wenigen deutschen Studien zur Testimonialwerbung den Schluss nahe, dass die Nachfrage der werbungtreibenden Wirtschaft nach Sportakteuren zum Zwecke des werblichen Einsatzes durchaus hoch ist¹⁴. Allerdings erscheint das Potenzial geeigneter Testimonialkandidaten aus dem Sportbereich begrenzt, da Experten lediglich 10 bis 20 deutschen Athleten die werberelevanten Leistungseigenschaften zusprechen, die für eine überregionale Werbekampagne erforderlich sind. Der Rest besäße "trotz großer sportlicher Erfolge kein klares Profil und verkörpert keine Imagewerte, die für ein Unternehmen interessant sind"¹⁵. Insofern ist davon auszugehen, dass die Zahl der Multitestimonials zugenommen hat, da sich die Nachfrage der werbungtreibenden Unternehmen auf lediglich wenige einzelne Protagonisten des Sportbereichs konzentriert.

- Welche einzelnen männlichen respektive weiblichen Sportakteure werden am häufigsten als Multitestimonials eingesetzt?

Aufgrund des oben beschriebenen überschaubaren Angebots geeigneter Sporttestimonials ist anzunehmen, dass in der werblichen Kommunikation wenige prominente Akteure vergleichsweise häufig vertreten sind. So entsteht bei der Betrachtung der deutschen Mediawerbung der subjektive Eindruck, dass einige Persönlichkeiten (etwa Franz Beckenbauer, Boris Becker, Michael Schumacher) eine werbliche Omnipräsenz innehaben. Da bislang keine diesbezüglichen empirischen Erkenntnisse vorliegen, gilt es diese Annahme im Weiteren zu explizieren. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass männliche Sportakteure wesentlich häufiger mehr als einen Werbevertrag pro Jahr generieren können als ihre Kolleginnen, und der Anteil männlicher Multitestimonials dementsprechend höher ausfällt. Denn Athletinnen werden signifikant seltener als

¹⁴ Vgl. Hackforth, 1994, S. 38ff.; Korosides, 2008, 203ff.

¹⁵ Weilguny, 2003, S. 23

¹³ Vgl. Thunig, 2007, S. 109

Werbetimonials besetzt als Athleten und Frauen anderer Prominenzprovenienzen¹⁶.

4. Untersuchungsdesign

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen und Überprüfung der oben gestellten Annahmen wird die Inhaltsanalyse als Analysemethode präferiert, da sie durch die Herausarbeitung von zentralen Mustern zur Reduktion der Komplexität von Medieninhalten beiträgt¹⁷. Daher eignet sie sich in besonderem Maße zur Erhebung der werblich präsenten Sportprominenz, um potenzielle Mehrfachbesetzungen zu ermitteln und Tendenzen im Zeitverlauf zu überprüfen. Dafür findet in vorliegender Untersuchung die quantitative Erhebungstechnik der formal-deskriptiven Frequenzanalyse Anwendung, bei der die Auswertung des statistischen Materials im Vordergrund steht¹⁸. So wird die werbliche Kommunikation hinsichtlich des Einsatzes von prominenten Sportakteuren klassifiziert und die Häufigkeiten ihres Vorkommens ausgewertet. Aus forschungsökonomischen Gründen wird sich für die Bearbeitung des Forschungsfelds auf die Präsenz von prominenten Sporttestimonials in der Anzeigenwerbung deutscher Publikumszeitschriften konzentriert. Da der relevante Markt der Sporttestimonials nicht nur im Zeitverlauf, sondern auch in seiner ganzen Breite (Struktur) erfasst werden sollte, galt es darauf zu achten, nicht nur eine Erhebung von Sportzeitschriften durchzuführen, sondern auch weitere General- und Special-Interest-Titel des deutschen Markts für Publikumszeitschriften in die Untersuchung mit-einzubeziehen. Durch eine solche Stichprobe war es möglich, die Werbepräsenz von Sportakteuren in Bezug zu anderen Prominenzgruppen zu setzen. Eine alleinige Fokussierung auf Sportzeitschriften hätte in dieser Hinsicht zu Verzerrungen geführt, da davon auszugehen ist, dass in diesen Special-Interest-Titeln Athleten bevorzugt als Werbeträger eingesetzt werden. Die für vorliegendes

Forschungsvorhaben ausgesuchten Auswahl-einheiten erstrecken sich über verschiedene Zeitschriftentitel der am stärksten nachgefragten Magazingattungen, deren Auslese nach dem Kriterium der hohen Reichweite in ihrem jeweiligen Segment erfolgte. Da die IVW nach gegenwärtiger Auffassung sehr heterogene Zeitschriften zu einer Gattung zusammenfasst, wurden die ausgewählten Titel der aktuellen Zeitschriften weiterhin in die Segmente Nachrichten-Magazine und People-Magazine sowie die Lifestyle-Zeitschriften in Männer-Magazine und Lifestyle-Magazine unterschieden, um der inhaltlichen Ausrichtung gerecht zu werden (vgl. Tab.1).

Zeitschriftensegment	Untersuchte Titel
Nachrichten-Magazin	Spiegel · Stern · Focus
People-Magazin	Bunte · Gala · Revue · Bravo
Frauen-Magazin	Elle · Brigitte · Vogue · Instyle
Männer-Magazin	FHM · GQ · Maxim · Men's Health
Lifestyle-Magazin	Max · Fit for Fun
Wirtschafts-Magazin	Wirtschaftswoche · Manager Magazin
Sport-Magazin	Sportbild · Bravo Sport · 11 Freunde

Tab. 1: Darstellung der Auswahl-einheiten

Darüber hinaus wurde die Inhaltsanalyse im Längsschnittdesign angelegt, um potenzielle Veränderungen hinsichtlich der werblichen Präsenz von prominenten Sporttestimonials zu identifizieren und somit Entwicklungen im relevanten Markt zu dokumentieren. Demzufolge wurde der Zeitrahmen für die vorliegende Untersuchung von 1995 bis 2005 festgelegt, wobei die Wahl der Bezugsgröße auf die Jahre 1995, 1997, 2000, 2003 und 2005 fällt. Bei dieser Bestimmung erfolgte eine Berücksichtigung von sportspezifischen saisonalen Schwankungen, weil davon auszugehen ist, dass in Jahren mit internationalen

16 Vgl. Bertling & Schaaf, 2007, S. 142ff.

17 Vgl. Rössler, 2008, S. 143

18 Vgl. Schnell, Hill & Esser, 2005, S. 407f.

und nationalen sportlichen Großereignissen (etwa Olympia, DM, EM, WM) verstärkt Protagonisten der jeweiligen Mediensportarten in der werblichen Kommunikation präsent sind.

Im Verständnis dieser Untersuchung galten als Sporttestimonials nicht nur aktive Athleten, sondern auch alle weiteren Angehörige des Sportsystems, die im Erhebungszeitraum in der deutschen Anzeigenwerbung präsent waren. Dazu gehören ehemalige Sportler, Vereinsangehörige (Trainer, Manager, Präsidenten, etc.), Schiedsrichter, Spieler- und Sportlerfrauen, verstorbene Sportlegenden, Mannschaften (real und virtuell) sowie Maskottchen und Avatare. Unabhängig von der Erscheinungsweise der Publikation (monatlich, wöchentlich, oder 14-täglich) wurde per Zufallsauswahl jeweils ein Exemplar pro Monat ermittelt, sodass für jeden Titel ein künstliches Jahr mit zwölf Heften vorliegt. Als Analyseeinheiten wurden in vorliegender Untersuchung alle Anzeigen der jeweiligen Publikation erhoben, unabhängig von ihrer Größe und Platzierung¹⁹.

5. Ausgewählte Ergebnisse der Längsschnitt- und Strukturanalyse

Die Auswertung zeigt zunächst, dass in 1.205 der insgesamt 72.535 erhobenen Anzeigen prominente Sporttestimonials präsent sind,

¹⁹ Als Analyseeinheit in diesem Sinne gelten auch jegliche Anzeigen auf den Umschlagseiten innen und außen, Altarfalze (etwa Titel-Altarfalze) sowie alternative Sonderformate (etwa Promotionanzeigen) und fest mit dem Heft verbundene Sonderwerbformen (etwa Beihefter), jedoch nicht lose beigefügte Beileger (etwa Supplements oder Prospekte). Die Codierung erstreckte sich somit ausschließlich auf die werblichen Elemente der jeweils betrachteten Publikumszeitschrift, während die redaktionellen Seiten grundsätzlich nicht erfasst wurden. Neben formalen Codiereinheiten (wie Größe und Platzierung der Anzeige) wurden überwiegend inhaltliche referenzielle Einheiten erhoben, die sich auf bestimmte Personen (Testimonials) beziehen. Der Realibilitätskoeffizient nach HOLSTI beträgt für die formalen Kategorien 0.99 und für die inhaltlichen Kategorien 0.80. Die Auswertung der Daten sowie die Durchführung entsprechender Signifikanztest erfolgte mit der Software SPSS 16.0.

was einem Anteil von 1,7 % am Gesamtanzeigenanteil entspricht²⁰. Dabei hat sich die werbliche Präsenz der Sporttestimonials in den allgemeinen Magazinen von 0,6 % im Jahr 1995 auf 1,6 % im Jahr 2006 gesteigert. Dagegen lässt sich in den Sportmagazinen eine geringe Abnahme des Anzeigenanteils von 17,2 auf 15,4 % im gleichen Zeitraum feststellen. Insgesamt wurden 357 verschiedene prominente Testimonials aus dem Sportbereich ermittelt, davon 308 Männer und 49 Frauen. Ihr Anteil an allen werbenden Prominenten beträgt 23,2 %, sie belegen damit den zweiten Platz hinter den Schauspielern mit 23,7 %. Damit wird deutlich, dass die Nachfrage der werbungstreibenden Wirtschaft nach Sportakteuren zwecks Besetzung als Markenbotschafter sehr hoch ist.

5.1 Anteil der Sport-Multitestimonials im Zeitverlauf

Für die vorliegende Untersuchung wurde nun davon ausgegangen, dass der Anteil von Multitestimonials, d.h. Sportakteuren mit mehr als einem Werbepartner pro Jahr, im untersuchten Zeitraum stetig zugenommen hat. Diese Annahme kann aufgrund der Befunde jedoch nur bedingt bestätigt werden, da sich insgesamt zunächst lediglich 64 mehrfach werbende Protagonisten identifizieren lassen, dies entspricht einem Anteil von knapp 18 % an den gesamten ermittelten Sporttestimonials. Dabei ist zwar die absolute Anzahl der Protagonisten mit mehr als einem Werbevertrag pro Jahr von 13 im Jahr 1995 auf 20 im Jahr 2005 angestiegen, allerdings ist hier keine kontinuierliche prozentuale Erhöhung zu verzeichnen (vgl. Abb. 1). Denn gemessen an der Anzahl aller im jeweiligen Erhebungsjahr präsenten Sportakteure beträgt der prozentuale Anteil der Multitestimonials 1995 fast 16 %, allerdings sinkt diese werbliche Präsenz in den Jahren

²⁰ Mit insgesamt 72.535 codierten Anzeigenseiten und 1.320 analysierten Exemplaren gehört die Untersuchung zu den umfangreichsten empirischen Werbepublikationen der vergangenen 30 Jahre im deutschsprachigen Raum.

1997 auf 13,6 % und 2000 auf 10,3 % ab. Eine relative Steigerung lässt sich erst 2003 auf 16,9 % beobachten, wobei in jenem Jahr lediglich 71 Sporttestimonials in der Anzeigenwerbung präsent waren. Ihre Anzahl erhöht sich zwar 2005 weiterhin auf 118 Personen, der prozentuale Anteil stagniert jedoch bei 16,9 %. Diese erhebliche Zunahme der absoluten Anzahl der Sportprominenten im Jahr 2005 ist maßgeblich auf die Akteure der deutschen Fußball-Nationalmannschaft (Spieler und Trainer) zurückzuführen, die im Vorjahr der Fußball-Weltmeisterschaft jeweils in mehr als einer Werbekampagne präsent sind. Auf Basis der Ergebnisse kann die Annahme eines prozentualen Anstiegs von Sport-Multitestimonials in der deutschen Anzeigenwerbung zwar bestätigt werden, allerdings lässt sich eine signifikante Zunahme lediglich von 2000 auf 2003 beobachten.

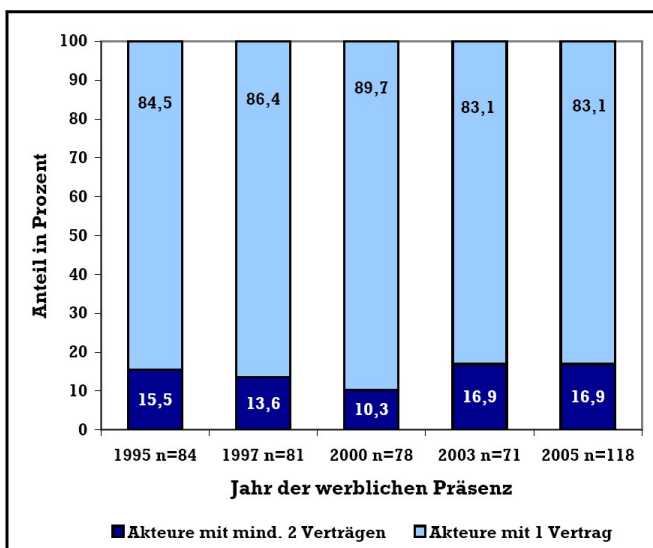


Abb. 1: Multitestimonials an allen werblich präsenten Sportakteuren im Zeitverlauf in Prozent

Dieses Ergebnis macht deutlich, dass nur ein geringer Prozentsatz der Sportprominenz mehr als einen Werbevertrag je Jahr generieren kann. In einem nächsten Schritt gilt es nun zu ermitteln, wie viele Werbeverpflichtungen ein einzelner Sportakteur maximal je Erhebungsjahr eingeht.

5.2 Anzahl der Multitestimonials nach Werbeverträgen pro Jahr

Die weitere Auswertung zeigt hier zunächst, dass es im Jahr 1995 lediglich einem Sportakteur gelingt, eine hohe Anzahl von parallelen Werbeverträgen zu generieren (vgl. Tab. 2).

	1995 (n=84)	1997 (n=81)	2000 (n=78)	2003 (n=71)	2005 (n=118)
1 Vertrag	71	70	70	59	98
2 Verträge	12	6	5	8	13
3 Verträge	0	2	1	2	4
4 Verträge	0	0	2	1	2
5 Verträge	0	2	0	1	1
6 Verträge	1	1	0	0	0

Tab. 2: Anzahl der Sporttestimonials nach der Anzahl der Werbeverträge je Untersuchungsjahr

Dabei handelt es sich um den Rennfahrer Michael Schumacher, der in sechs unterschiedlichen Kampagnen werblich präsent ist. Im Untersuchungsjahr 1997 erlangen wesentlich mehr Sportprominente eine beachtliche Anzahl von Werbeverträgen. Michael Schumacher erzielt erneut fünf Werbeengagements, ebenso wie Steffi Graf als einzige Frau im gesamten Erhebungszeitraum. Der Radprofi Jan Ullrich 1997 kann mit sechs Verträgen sein bestes Jahr als Werbeträger verzeichnen. Dagegen lassen sich im Untersuchungsjahr 2000 keine Multitestimonials mit fünf oder sechs Verträgen identifizieren. Lediglich Michael Schumacher, als auch erstmals seinem Rennkollegen Mika Häkkinen, gelingt es mit vier Kampagnen die höchste werbliche Präsenz des Jahres zu erlangen. Im Erhebungsjahr 2003 beherrscht erneut Michael Schumacher den Markt der Sporttestimonials mit fünf Kampagnen und verweist die Fußballprominenz Franz Beckenbauer mit vier sowie Michael Ballack und Lothar Matthäus mit jeweils drei Engagements auf die Plätze. Erst im Jahr 2005 kann Michael Schumacher nicht mehr seinen Titel verteidigen, stattdessen ist Michael Ballack als Kapitän der Deutschen Nationalmannschaft mit fünf Verträgen das bestgebuchte Sporttesti-

monial im Vorjahr der Fußball-Weltmeisterschaft. Jeweils in vier Kampagnen werblich vertreten sind zudem der Ex-Tennisprofi Boris Becker sowie der britische Soccer-Star David Beckham. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Annahme einer konzentrierten Nachfrage der werbungstreibenden Unternehmen auf einzelne Protagonisten aufgrund der Befunde bestätigen lässt. So gelingt es lediglich wenigen Sportakteuren, eine hohe Anzahl von fünf oder sechs parallelen Werbeverträgen pro Jahr zu generieren. Demzufolge zählen zu den besonders nachgefragten Multitestimonials des Untersuchungszeitraums insbesondere Michael Schumacher, Mika Häkkinen, Jan Ulrich, Boris Becker und David Beckham sowie Steffi Graf als einzige Sportlerin.

Diese Befunde deuten bereits daraufhin, dass Sportlerinnen wesentlich seltener parallele Werbeverträge generieren können als

ihre männlichen Kollegen. Es ist daher im Folgenden zu ermitteln, wie hoch der prozentuale Anteil von Multitestimonials mit zeitgleichen Werbeengagements unter den Athleten und Athletinnen ausfällt. Darüber hinaus gilt es zu klären, inwiefern die besonders nachgefragten Sportakteure innerhalb eines Erhebungsjahres konkurrierende Werbeverpflichtungen eingegangen sind.

5.3 Anteil der weiblichen Sport-Multitestimonials

Die weitere Auswertung bestätigt zunächst die Annahme einer männlichen Dominanz unter den Sport-Multitestimonials. Denn von den insgesamt 64 ermittelten Sportprominenten, die mindestens zwei differente Werbeverträge je Jahr vorweisen können, sind lediglich sieben weiblichen Geschlechts, was einem Anteil von knapp 11 % entspricht. Eine nähere Betrachtung der fünf am häufigsten werbenden weiblichen Sportpromi-

Platz	Name	Anzahl der Kampagnen	Werbungtreibender / Jahr
1	Franziska van Almsick	8	Intersport (1995) · Kalifornische Walnüsse (1995) · Opel (1997) · Kneipp (1997) · Florena (2000) · TAG Heuer (2000) · Gruner + Jahr (2003) · Spiegel Verlag (2003)
2	Steffi Graf	6	Adidas (1997) · Goldpfeil (1997) · Gruner + Jahr (1997) · Burda (1997) · Axel Springer AG (1997) · World Wildlife Fund (2000)
3	Katarina Witt	5	Wiesenhof (2000) · Deutsche Bank (2000) · Lerros (2003, 2005) · Gruner + Jahr (1995) · ARD (2003)
4	Anni Friesinger	4	Lancia (2003) · Triumph (2005) · K2 (2005) · Axel Springer AG (2005)
5	Rosi Mittermaier	3	Sportler für Organspende (2000) · Initiative gegen Knochenschwund (2005) · Casella-med (2005)
5	Sandra Völker	3	Time Force (2000) · Barmer (2003) · Bundesanstalt für Arbeit (2003)

Tab. 3: Top 5 der weiblichen Sporttestimonials nach Anzahl der Kampagnen, Werbungtreibenden und Jahren

nenten macht zudem deutlich, dass sich die Nachfrage der werbungstreibenden Wirtschaft auf lediglich wenige Persönlichkeiten konzentriert (vgl. Tab. 3). Die werblich präsenteste Athletin im Zeitraum 1995 bis 2005 war die Schwimmerin Franziska van Almsick, die in vier Untersuchungsjahren jeweils in zwei Kampagnen parallel abgebildet wurde und insgesamt acht differente Marken bewarb. Den zweiten Rang nimmt die Wimbledonssiegerin Steffi Graf mit sechs verschiedenen Werbepartnern ein, wobei sie mit fünf zeitgleichen Werbeengagements eine Ausnahmestellung unter den weiblichen Multitestimonials einnimmt. Auf dem dritten Platz folgt die Eiskunstläuferin Katarina Witt mit fünf verschiedenen Werbepartnern, jeweils zwei davon parallel in den Jahren 2000 und 2003. Die Eisschnellläuferin Anni Friesinger belegt den vierten Platz mit insgesamt vier Kampagnen, davon drei parallel im Jahr 2005. Den fünften Rang teilen sich die Ex-Skirennläuferin Rosi Mittermaier und die Schwimmerin Sandra Völker mit jeweils drei verschiedenen Werbepartnern.

Aus der Perspektive der werbungstreibenden Unternehmen dürfte es als erfreulich zu bewerten sein, dass bei diesen mehrfach werbenden weiblichen Sportprominenten keine Überlagerungseffekte festzustellen sind. Denn die parallel beworbenen Marken unterscheiden sich derart stark, dass für das jeweils betreffende Jahr ein Konkurrenzausschluss vorliegt. Auch die von einigen Sportlerinnen innerhalb eines Untersuchungsjahres beworbenen Printprodukte überlagern sich zeitlich nicht, da die Kampagnen in verschiedenen Monaten gelauncht wurden. Aufgrund der vergleichsweise geringen werblichen Präsenz von weiblichen Sportakteuren kann durch die Besetzung einer Kampagne mit einer Sportlerin eine echte Differenzierung gegenüber der Konkurrenz geschaffen werden. Allerdings führt diese Strategie nur zum Erfolg, wenn die Athletin einen Großteil der erforderlichen werberelevanten Leistungseigenschaften vorweist (etwa ein hoher Bekanntheits- und Sympathiegrad, eine hohe

Medienpräsenz sowie dauerhafter Erfolg). Da in der Praxis jedoch nur wenige Top-Sportlerinnen diese Kriterien in vollem Umfang erfüllen, konzentrierte sich die Nachfrage in der untersuchten Dekade insbesondere auf die ersten drei in Tab. 3 gelisteten Athletinnen. So schafften es lediglich Franziska van Almsick, Steffi Graf und Katarina Witt, die Aufmerksamkeit der berichtstattenden Medien zu aktivieren und auch über einen längeren Zeitraum zu halten. Darüber hinaus waren diese Ausnahmeathletinnen in der Lage, ihren sportlichen Erfolg über das Karriereende hinaus zu kommerzialisieren, da sie bis dato in diversen Kampagnen werblich präsent sind.

5.4 Anteil der männlichen Sport-Multitestimonials

Ein differentes Bild bietet dagegen der relevante Markt der männlichen Sporttestimonials. So lässt sich zunächst feststellen, dass diese in besonderem Maße von den werbungstreibenden Unternehmen nachgefragt werden, da sie unter allen ermittelten männlichen Celebrities mit 36 % die dominante Testimonialgruppe stellen (gefolgt von den Schauspielern mit 19 % und der Wirtschaftsprominenz mit 11 %). Auch unter den Sport-Multitestimonials (n=64) sind sie im Vergleich zu den Athletinnen mit fast 89 % signifikant häufiger vertreten. Insgesamt lassen sich 57 der 308 werblich präsenten männlichen Sportakteure als Multitestimonials im engeren Sinne einordnen (mind. zwei differente Werbeengagements/Jahr), dies entspricht einem Anteil von 18 %. Eine Überraschung bietet die Betrachtung der im Untersuchungszeitraum am häufigsten eingesetzten männlichen Sportlerpersönlichkeiten (vgl. Tab. 4). Während der in der Marketingpraxis als omnipräsent geltende Ex-Fußballprofi Franz Beckenbauer in der vorliegenden Studie mit sieben Werbeverträgen (davon max. drei Kampagnen parallel) lediglich den vierten Platz unter den Multitestimonials einnimmt, ist als "Werbekaiser" vielmehr Michael Schumacher zu bezeichnen. Der Formel-Eins-Fahrer erzielt in der untersuchten

Dekade insgesamt 16 Werbe-Engagements, davon in jedem Jahr mind. zwei parallele Kampagnen. Auf dem zweiten Platz folgt der ehemalige Tennisprofi Boris Becker mit elf Kampagnen, den dritten Platz nimmt der Radrennfahrer Jan Ullrich ein, der nach seinem Tour-de-France-Sieg acht Werbeverträge generieren konnte. Mit jeweils sieben bzw. sechs Werbepartnern sind die ehemaligen Teamkollegen des Fußballvereins Bayern München, Michael Ballack und Oliver Kahn, auf den weiteren Plätzen vertreten. Dabei lässt sich bei kaum einem der mehrfach

besetzten männlichen Athleten ein Überlagerungseffekt feststellen, da sich die parallel beworbenen Produkte oftmals sehr stark unterscheiden, sodass für das betreffende Jahr überwiegend ein Konkurrenzausschluss vorliegt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Annahme eines geschlechtsspezifischen Unterschieds in der Besetzung von Werbekampagnen mit Sportakteuren aufgrund der Befunde bestätigen lässt. So sind Athletinnen signifikant seltener als Multitestimonials

Platz	Name	Anzahl der Kampagnen	Werbungtreibender / Jahr
1	Michael Schumacher	16	Omega (1995, 1997) · Renault (1995) · RTL (1995) · Sports (1995) · Nike (1997) · Top Collect (1997) · Nokia (1997) · Vodafone (2000) · TicTac (2000) · Shell (2003) · Darmkrebs Prävention (2003) · AMD (2005) · Axel Springer AG (1995, 1997, 2000, 2003, 2005) · Premiere (2000, 2003) · Gruner + Jahr (2003) · Max Kalender (1995)
2	Boris Becker	11	Burda (1995) · Axel Springer AG (1995, 1997) · TAG Heuer (1997) · AOL (2000) · Völk (2000) · Online Today (2000) · ZDF (2003) · Königs Pilsener (2005) · Gruner + Jahr (2005) · DSF (2005) · Strenesse (2005)
3	Jan Ullrich	8	Axel Springer AG (1997) · Buitoni (1997) · Tour Velo (1997) · Festina (1997) · Deutsche Telekom (1997) · Vittel (1997) · TAG Heuer (2000) · Gruner +Jahr (2003)
4	Michael Ballack	7	Adidas (2003, 2005) · Deutsche Telekom (2003) · Bitburger (2003) · subside sport (2005) · Axel Springer AG (2005) · Sony (2005) · FC Bayern Fanshop (2005)
4	Franz Beckenbauer	7	Axel Springer AG (1997) · Postbank (2003) · Erdinger (2003) · O ₂ (2003, 2005) · Gruner + Jahr (2003) · DFB (2005) · Condé Nast (2005)
6	Oliver Kahn	6	Cortal Consors (2000) · Adidas (2003) · Tabac Original (2003) · Deutsche Telekom (2005) · Hypovereinsbank (2005) · Süddeutscher Verlag (2005)

Tab. 4: 5 der männlichen Sporttestimonials nach Anzahl der Kampagnen, Werbungtreibenden und Jahren

werblich vertreten und generieren auch insgesamt deutlich weniger Werbeverträge als ihre männlichen Kollegen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Anzeigenwerbung de facto von wenigen Sportlerpersönlichkeiten dominiert wird, sodass bei den männlichen Athleten unweigerlich werbliche Mehrfachbesetzungen auftreten.

6. Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass sich die Nachfrage der werbungstreibenden Wirtschaft branchenübergreifend auf einzelne prominente Vertreter des Sportbereichs konzentriert, sodass Überlagerungs- und Überstrahlungseffekte bei den einzelnen Kampagnen unausweichlich sind. Grundsätzlich sollten Werbungtreibende deshalb eine potenzielle Testimonialstrategie überdenken, da diese Art des Marketings neben unerwünschten Werbewirkungen auch mit hohen Kosten für das Honorar des Sportakteurs und für die Mediaschaltung verbunden ist. Darüber hinaus ist nicht nur die Fokussierung der Unternehmen auf bestimmte Prominente, sondern auch auf einen konkreten Typus von Sporttestimonial hinsichtlich einer Differenzierungsstrategie als problematisch zu bewerten. Denn die Mehrheit besetzt ihre werbliche Kommunikation mit einem deutschen aktiven Fußballer, bevorzugt ein Mitglied der Deutschen Nationalmannschaft. So beträgt der Anteil von Fußballtestimonials an der werblich präsenten Sportprominenz nicht nur insgesamt, sondern auch im Zeitverlauf in jedem Untersuchungsjahre mehr als 50 %. Der hohe Bedarf der werbungstreibenden Wirtschaft nach Fußballspielern ist aus deren Perspektive gänzlich nachvollziehbar, da diese Sportler die werberelevanten Leistungseigenschaften eines erfolgreichen Werbeträgers in vollem Umfang erfüllen. Neben einer hohen Medienpräsenz der ausgeübten Sportart sowie des Sportakteurs selbst verfügt der Fußball über den höchsten gesellschaftlichen Stellenwert in allen sozialen Schichten, sodass sich über den Testimonialeinsatz eines Fußballprominenten eine breite Zielgruppe er-

reichen lässt. Die Anzeigen mit diesen Sportlern verzeichneten insbesondere vor einer Welt- oder Europameisterschaft mit deutscher Beteiligung äußerst hohe Anteile, so dass in dem betreffenden Jahr nahezu jeder zweite prominente Werbeträger von einem Fußballer dargestellt wurde. Dieser Typus erzielte somit insbesondere im Umfeld sportlicher Großereignisse eine derartige Omnipräsenz in der werblichen Kommunikation, dass es für die werberelevante Zielgruppe wesentlich diffiziler wird, zwischen den einzelnen Akteuren zu unterscheiden, zumal die Mehrheit der bereits im Vorjahr der Fußball-WM 2006 präsenten Kampagnen mit weiteren sportlichen Attributen (z.B. FIFA-Logo) versehen wurden. So zeigt etwa eine Studie von Nielsen Media Research, dass die Anzahl der Motive mit WM-Bezug von September 2005 bis März 2006 von 45 auf 397 anstieg, was einer Zunahme von mehr als 800 % entspricht. Dabei ließ sich insbesondere im TV und den Publikumszeitschriften eine überdurchschnittliche Erhöhung feststellen, sodass nahezu jede vierte Anzeige ein WM-Motiv enthielt²¹. Aufgrund dieser werblichen Omnipräsenz von werblichen Fußball-Sujets fühlten sich bereits vor dem Beginn der WM nach einer Studie der Fachzeitschrift *werben&verkaufen* 52 % der Rezipienten von den Werbung genervt, 33 % lehnten insbesondere die Kampagnen mit Sporttestimonials ab²². Insofern erscheint das prominente männliche Fußball-Testimonial für eine werbliche Differenzierungsstrategie in Jahren vor oder mit entsprechenden Sportevents nur bedingt geeignet. Denn neben der Problematik einer mangelnden Abgrenzung von den Mitbewerbern stellen auch die hohen Kosten den Werbungtreibenden vor große Herausforderungen. So kann die Aufmerksamkeit der Rezipienten im WM-Zeitraum nur aktiviert werden, wenn der Launch der Testimonialkampagne mit einem massiven Werbedruck und damit über eine hohe Anzeigen- oder Spotfrequenz erfolgt. Diese erfordern ein beträchtliches Werbe-

21 Vgl. Nielsen Media Research, 2006, S. 1ff.

22 Vgl. o.V., 2006, S. 38f.

budget mit einem entsprechenden Mediaetat, über den jedoch nur wenige Unternehmen verfügen. Insbesondere Mittelständlern ist deshalb anzuraten, das Thema Fußball-WM und -EM werblich an sich vorüber ziehen lassen und erst nach Beendigung der sportmotivlastigen Phase die Schaltung ihrer Kampagne wieder einzusetzen.

7. Fazit

Der vorliegende Beitrag beschäftigte sich mit Multitestimonials aus dem Sportbereich und begegnete dabei in besonderem Maße dem Forschungsdefizit einer mangelnden empirischen Erhebung dieser Werbeform. Demzufolge fokussierte sich die Analyse auf Sporttestimonials in der deutschen Anzeigenwerbung, die in mindestens zwei unterschiedlichen Werbekampagnen je Jahr präsent waren. Dabei lag die Annahme zugrunde, dass der Anteil von Sport-Multitestimonials im Zeitraum von 1995 bis 2005 deutlich zugenommen hat. Die Befunde bestätigten diese Ausgangsvermutung jedoch nicht, zudem verfügen insgesamt lediglich 18 % aller abgebildeten Sporttestimonials über mehr als einen Werbevertrag. Darüber hinaus ergab die Untersuchung, dass Athletinnen nicht nur insgesamt seltener als Werbeträger besetzt werden, sondern auch weniger parallele Werbeengagements generieren können als ihre Kollegen. So bevorzugt die werbungstreibende Wirtschaft vielmehr einige männliche Athleten, die dafür überdurchschnittlich häufig als Markenbotschafter besetzt werden und bis zu sechs Produkte gleichzeitig bewerben. Mittel- bis langfristig wird der Anteil von Sporttestimonials in der Werbung deutlich zunehmen, da die Unternehmen in Zeiten gesättigter Märkte immer mehr Prominenz benötigen, um Aufmerksamkeit zu generieren. Da jedoch nur wenige Top-Sportler über die erforderlichen werberelevanten Leistungseigenschaften verfügen, ist davon auszugehen, dass sich die Nachfrage zukünftig auf immer weniger Protagonisten konzentriert und die zunehmende Mehrfachbesetzung von Sporttestimonials eine gängige und von den Unternehmen geduldete

Praxis wird.

Literaturverzeichnis

- Bertling, C. & Schaaf, D. (2007). Spitzensportlerinnen als Marke – Die Darstellung von Athletinnen im massenmedialen und werblichen Kontext. In I. Hartmann-Tews & B. Dahmen (Hrsg.), *Sportwissenschaftliche Geschlechterforschung zwischen Theorie, Politik und Praxis* (S. 139-148). Hamburg: Czwalina.
- Erdogan, B.Z. & Kitchen, P. (1998). Getting the best out of your celebrity endorsers. *Admap*, 33 (4), S. 39-48.
- Hackforth, J. (1994). Von Adidas bis Zamek – Präsentation und Wirkung von Werbung und Sponsoring im Sport. In J. Hackforth (Hrsg.), *Sportsponsoring: Bilanz eines Booms. Studie zur Präsentation und Wirkung von Werbung im Sport* (S. 19-72). Berlin: Vistas.
- Hebben, M. (2007). Promi-Faktor verliert an Wert. *Horizont*, (45), S. 32.
- Kamins, M.A. (2004). Does Fame Alone Really Sell? The Effectiveness of Celebrities in Advertising. *Marshall Magazine*, (1), S. 47-49.
- Kirschhofer, A.v. (2001). Promis im Blick der Werbeforschung. In Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), *Prominente in der Werbung. Da weiß man, was man hat* (S. 27-35). Mainz: Hermann Schmidt.
- Korosides, K. (2008). *Fernsehwerbung in Deutschland: Analyse unter Berücksichtigung politischer Debatten über Lebensmittelwerbung, minderjährige und prominente Darsteller*. Baden-Baden: Nomos.
- Mowen, J.C. & Brown, S.W. (1981). On Explaining and Predicting the Effectiveness of Celebrity Endorsers. *Advances in Consumer Research*, 8, S. 437-441.
- Nielsen Media Research (Hrsg.). (2006). *Nielsen Media Research ermittelt kontinuierliche Zunahme von WM-Werbemotiven*. Verfügbar unter [www.nielsen-media.de/pages/download.aspx?mode=0&doc \[30.03.2006\]](http://www.nielsen-media.de/pages/download.aspx?mode=0&doc [30.03.2006]).
- o.V. (2001). *Promi-Inflation in der Werbung* -

- je öfter, desto wirkungsloser. Verfügbar unter <http://www.innovations-report.de/html/berichte/kommunikationsmedien/bericht-2534.html> [23.08.2005].
- o.V. (2006). Über die Hälfte ist genervt. Fußball-WM und Produktwerbung. *werben&verkaufen*, (17), S. 38-39.
- Rössler, P. (2005). *Inhaltsanalyse*. Konstanz: UVK.
- Schierl, T. & Schaaf, D. (2007). Der Einsatz von Sportlern als Testimonials in der Werbung. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (S. 294-309). Schorndorf: Hofmann.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (Hrsg.) (1995). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München, Wien: Oldenbourg.
- Segrave, K. (2005). *Endorsements in Advertising: A Social History*. Jefferson: McFarland & Co.
- Thunig, C. (2007). Stagnation auf hohem Niveau. *absatzwirtschaft*, (10), S. 106-109.
- TNS Sport (2005). *PromiVision 2005: Prominenten-Werbung in Deutschland gewinnt für die Markenkommunikation weiter an Bedeutung*. Verfügbar unter www.tnsemnid.com/pdf/presseinformation/2005_2005_01_14_TNS_Sport_PromiVision2005.pdf [10.10.2007].
- Tripp, C., Jensen, T.D. & Carlson, L. (1994). The Effect of Multiple Product Endorsement by Celebrities on Consumer Attitudes and Intentions. *Journal of Consumer Research*, 20, S. 535-547.
- Weilguny, M. (2003). Unternehmen setzen auf Altstars: „Entscheidungen aus Sympathie“. *Sponsors*, (7), S. 36-40.

Zur Autorin:

Dr. Daniela Schaaf
Deutsche Sporthochschule Köln
Institut für Kommunikations- und
Medienforschung
Am Sportpark Müngersdorf 6
50933 Köln
Telefon 0221 / 4982-6110
Telefax 0221 / 4982-3150

E-mail: schaaf@dshs-koeln.de

Dr. Daniela Schaaf ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kommunikations- und Medienforschung der Deutschen Sporthochschule in Köln. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Sportmarketing (insbesondere Vermarktung von Sportprominenz) und Sportkommunikation. Aktuelles Forschungsprojekt: »Einzelsportler-Vermarktung im Profifußball der Frauen. Eine Analyse der Selektionskriterien von Massenmedien und Sponsoren im Hinblick auf die FIFA-WM 2011« (gefördert durch das João-Havelange-Forschungsstipendium der FIFA).

Sportmanager von morgen gesucht:

SPONSOR^s Stipendium für den MBA Sportmanagement

SPONSOR^s STIPENDIUM
BEWERBUNGSSCHLUSS: **04.06.2010**



Friedrich-Schiller-Universität Jena

Informationen unter:

www.mba-sportmanagement.com

Gerd Nufer, André Bühler

Recallwerte und Imagewertveränderungen von Marken durch Sponsoring bei Sportgroßveranstaltungen – ein Rückblick auf die Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 1998

Teil II: Veränderungen von Imagewerten von WM-Sponsoren

Zusammenfassung von Teil I:

Erschienen in Sciamus – Sport und Management Ausgabe 1/2010.

Im Rahmen der beiden Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 1998 wurden insgesamt über 4.000 jugendliche Fernsehzuschauer zwischen 13 und 18 Jahren befragt, um die Wirkungen von Sport-Event-Sponsoring zu ermitteln. Beim Marken-Recall erwiesen sich adidas und McDonald's als die beiden offiziellen WM-Hauptsponsoren, die von den Befragten sowohl 1998 als auch 2006 ungestützt am häufigsten genannt wurden. Auffällig waren bei beiden WM-Untersuchungen die guten Ergebnisse einiger Nicht-Sponsoren, die ähnlich hohe Recall-Werte erzielen konnten wie zahlreiche offizielle Sponsoren. Beim Vergleich der Recall-Werte beider Untersuchungen wurde deutlich, dass das Niveau der ungestützten Erinnerungswerte 2006 insgesamt höher ausfiel als 1998. Im Folgenden

werden die vor, während und nach der WM erhobenen Imagewerte ausgewählter Marken analysiert sowie Managementimplikationen aus den empirischen Befunden abgeleitet.

3.2. Marken-Image

Miteinander verglichen werden die zu unterschiedlichen Messzeitpunkten in den Jahren 1998 und 2006 erhobenen Images ausgewählter Marken. Das Verwenden der Filterfrage "Verfolgst Du die WM im Fernsehen?" erlaubt jeweils eine Einteilung der Rezipienten während der WM in eine Experimental- und eine Kontrollgruppe. 1998 wurden die Sympathiewerte für acht, 2006 für 16 Unternehmen erhoben. Von den offiziellen Hauptsponsoren wurden jeweils gezielt diejenigen Unternehmen ausgewählt, bei denen davon ausgegangen werden konnte, dass die jugendlichen Rezipienten sie grundsätzlich kennen und nutzen. Zusätzlich einbezogen wurden verschiedene Nicht-Sponsoren, primär die direkten Branchenkonkurrenten der Hauptsponsoren. ▶


Platz	Marke bzw. Unternehmen 	Sympathiewerte (1 = sehr sympathisch ... 6 = sehr unsympathisch)				Signifikanztests (p-Wert)		
		Arithmetisches Mittel	vor	während		während: Experimentalgruppe versus Kontrollgruppe	vor versus während (Experimentalgruppe)	
				Experim-entalgruppe	Kontroll-Gruppe			
1.	Coca-Cola	1,82	1,78	1,84	1,88	0,882		0,275
2.	adidas	2,02	2,04	1,92	2,45	0,003	↑***	0,356
3.	Nike	2,19	2,25	2,07	2,49	0,026	↑*	0,249
4.	Snickers	2,64	2,61	2,65	2,70	0,967		0,539
5.	McDonald's	2,67	2,67	2,60	2,95	0,092		0,664
6.	Mars	2,69	2,72	2,65	2,70	0,974		0,687
7.	Pepsi	2,96	2,94	3,02	2,94	0,733		0,438
8.	Burger King	3,92	3,90	3,87	4,25	0,044	↑*	0,935

Abb. 7 Sympathiewerte ausgewählter Marken im Vergleich 1998

1998 brachte die Frage nach den Sympathiewerten zu den ausgewählten Marken die in Abb. 7 wiedergegeben Resultate:¹

Hier lauten die zentralen Befunde:

- Das insgesamt beste Image weist 1998 Coca-Cola auf, gefolgt von adidas und Nike.
- Mit adidas schneidet nur ein WM-Sponsor in der Experimentalgruppe, die die WM verfolgt hat, signifikant besser ab als in der Kontrollgruppe,

die sich nicht für die WM interessierte (zusätzlich gelingt dies den Nicht-Sponsoren Nike und Burger King).

- Die Vorher-Während-Vergleiche der Sympathiewerte können keinen einzigen signifikanten Unterschied ermitteln.

Wie fallen die Ergebnisse der Folgeuntersuchung im Rahmen der WM 2006 aus, bei der die Daten zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben wurden (vgl. Abb. 8)?²


Platz	Marke bzw. Unternehmen 	Sympathiewerte (1 = sehr sympathisch ... 6 = sehr unsympathisch)					Signifikanztests (p-Wert)			
		Arithmetisches Mittel	vor	während		nach	während: Experimentalgruppe versus Kontrollgruppe	vor versus während (Experimentalgruppe)		
				Experimentalgruppe	Kontrollgruppe					
1.	Google	1,75	1,86	1,74	2,07	1,65	0,054		0,015	↑*
2.	adidas	1,97	2,03	1,85	2,59	2,02	0,003	↑***	0,135	
3.	Nike	2,02	2,11	1,88	2,54	2,08	0,063		0,006	↑***
4.	Coca-Cola	2,05	2,12	1,98	2,64	2,06	0,035	↑*	0,048	↑*
5.	Puma	2,09	2,19	1,98	2,57	2,09	0,018	↑*	0,021	↑*
6.	nutella	2,14	2,29	2,10	2,44	2,04	0,291		0,028	↑*
7.	McDonald's	2,43	2,57	2,38	3,31	2,35	0,005	↑***	0,045	↑*
8.	Media-Markt	2,55	2,73	2,51	3,11	2,42	0,069		0,009	↑***
9.	Vodafone	2,72	2,82	2,58	2,68	2,77	0,622		0,010	↑***
10.	Snickers	2,77	2,78	2,73	3,04	2,79	0,156		0,742	
11.	Deutsche Telekom	2,91	2,97	2,88	3,46	2,88	0,065		0,295	
12.	Pepsi	3,01	3,03	2,87	3,29	3,13	0,257		0,067	
13.	Reebok	3,08	3,17	3,09	3,33	2,98	0,542		0,363	
14.	OBI	3,42	3,69	3,34	3,81	3,24	0,037	↑*	0,000	↑***
15.	Burger King	3,43	3,58	3,18	3,41	3,53	0,583		0,000	↑***
16.	Yahoo	3,52	3,64	3,45	3,78	3,48	0,281		0,036	↑*

Abb. 8 Sympathiewerte ausgewählter Marken im Vergleich 2006

¹ Bei der (quasi-)metrischen Variablen Sympathiewert wurde zunächst überprüft, ob die zur Anwendung des t-Tests nach Student bei zwei unabhängigen Stichproben notwendige Voraussetzung des Vorliegens einer Normalverteilung der Werte gegeben ist. Da sowohl die optische Inspektion des Histogramms als auch ein Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung zum Ergebnis hatten, werden erneut nichtparametrische Testverfahren, konkret jeweils U-Tests nach Mann und Whitney für zwei unabhängige Stichproben, herangezogen (vgl. Bühl, 2006, S. 317 ff.).

Die zentralen Ergebnisse lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Signifikante Unterschiede zwischen Experimental- und Kontrollgruppe weisen überwiegend WM-Hauptsponsoren auf: Während der WM werden adidas, Coca-Cola und McDonald's

² Signifikanzprüfung gemäß U-Tests nach Mann und Whitney.

(sowie OBI und Puma) von denjenigen Probanden, die die WM verfolgt haben, als signifikant sympathischer eingestuft.

- Drei der betrachteten fünf WM-Hauptsponsoren werden während der WM von der Experimentalgruppe tendenziell sympathischer beurteilt als von den Befragten im Vorfeld des Turniers: Coca-Cola, McDonald's und Yahoo.
- Auch bei dieser Betrachtung profitieren einige Unternehmen signifikant von der WM, ohne sich als offizielle Sponsoren betätigt zu haben: Burger King schafft einen höchst signifikanten Sympathiesprung; Nike, Media-Markt und Vodafone sehr signifikante Verbesserungen; Google, Puma und nutella jeweils eine signifikante Sympathieveränderung.

Eine Gegenüberstellung der Imageveränderungen durch die WM 1998 bzw. die WM 2006 der bei beiden Untersuchungen berücksichtigten Marken bzw. Unternehmen enthält Abb. 9 (in Klammern sind die zuvor ermittelten Signifikanzniveaus anhand der Anzahl der Asterisken nochmals angegeben).

Insgesamt lässt sich bei dieser Betrachtung keine signifikante Trennung zwischen Sponsoren und Nicht-Sponsoren vollziehen: Die Hauptsponsoren Coca-Cola, adidas und McDonald's erzielten zwar durch beide Welt-

meisterschaften bessere Sympathiewerte als ihre jeweiligen Konkurrenten Pepsi, Nike und McDonald's, sie lagen jedoch im Vergleich vor der WM allesamt ebenfalls bereits vorne. 1998 konnte zudem kein einziger WM-Sponsor während des Turniers seinen Sympathiewert im Vergleich zur Nullmessung vor der Veranstaltung signifikant verbessern. 2006 schafften mit Coca-Cola und McDonalds zwar zwei der drei betrachteten offiziellen Hauptsponsoren einen signifikanten Sympathieanstieg, parallel gelang dies mit Nike und Burger King jedoch auch zwei Nicht-Sponsoren.

4. Kritische Würdigung

Vergleicht man das Sport-Event-Sponsoring mit "klassischen" Kommunikationsinstrumenten wie beispielsweise der Werbung, so befindet sich die Wirkungsforschung hierzu noch im Anfangsstadium. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde versucht, insbesondere durch die Einbeziehung der Längsschnittskomponente einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten. Dennoch weist die Untersuchung auch **Grenzen** auf:

- Als Untersuchungsobjekt diente ein bestimmtes Sponsoring-Event, die Fußball-Weltmeisterschaft (im vorliegenden Fall die beiden WM-Turniere in den Jahren 1998 und 2006). Das Hauptaugenmerk der Studie richtete sich ausschließlich auf die offiziellen Hauptsponsoren der jeweiligen Events.



Platz	Unternehmen bzw. Marke	Arithmetisches Mittel aus 1998 und 2006	Veränderung durch WM 1998	Veränderung durch WM 2006
1.	Coca-Cola	1,93	-0,07	+0,14 (*)
2.	adidas	1,98	+0,10	+0,18
3.	Nike	2,10	+0,15	+0,23 (**)
4.	McDonald's	2,55	+0,03	+0,19 (*)
5.	Snickers	2,71	-0,08	+0,05
6.	Pepsi	3,00	-0,08	+0,16
7.	Burger King	3,66	+0,02	+0,40 (***)

Abb.9 Vergleich der Imageveränderungen 1998 versus 2006

- Gemessen wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ausschließlich psychologische Zielgrößen. Für ein abschließendes ökonomisches Fazit (z.B. auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen) müssten zusätzlich die relevanten, jedoch schwer zugänglichen, ökonomischen Daten der einzelnen WM-Sponsoren mit berücksichtigt werden.
- Die Analyse konzentrierte sich ausschließlich auf die Zielgruppe Jugendliche im Alter von 13 bis 18 Jahren.

Bei beiden Untersuchungen 1998 und 2006 wurden Jugendliche in Deutschland befragt. Es kann vermutet werden, dass einige der ermittelten Unterschiede in engem Zusammenhang damit stehen, dass die WM 2006 in Deutschland stattfand und dies aufgrund des dadurch womöglich höheren Interesses der Befragten und der noch stärkeren begleitenden Medienberichterstattung nicht ohne Auswirkungen auf die Untersuchungsergebnisse geblieben ist.

4.1. Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegenden Analyseergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Bezüglich der Erinnerungsleistungen schneiden die meisten der betrachteten Marken bzw. Unternehmen 2006 besser ab als 1998.
- Auch bei den Sympathiewerten fallen die Ergebnisse im Vorher-Während-Vergleich 2006 für die Sponsoren insgesamt positiver aus als noch 1998.

Es kann somit spekuliert werden, dass die Reduzierung der Gesamtzahl der WM-Sponsoren von 45 (1998) auf 21 (2006) mit der damit einhergehenden Reduktion der Zahl der Sponsoring-Kategorien von vier auf zwei den einzelnen Sponsoren zugute kommt – obwohl im Vergleichszeitraum parallel die Zahl der betrachteten Hauptsponsoren sogar von zwölf auf 15 leicht angestiegen ist.

Aus einer rein sachlichen Perspektive ließe

sich der Nutzen eines Engagements als offizieller Hauptsponsor einer Fußball-Weltmeisterschaft jedoch in Frage stellen:

- Für einige Unternehmen konnten lediglich geringe Erinnerungswerte und/oder keine bzw. insignifikante Imageverbesserungen festgestellt werden.
- Erstaunlich ist, dass einige Marken, die keine offiziellen WM-Sponsoren waren, das Kunststück fertig brachten, ihre Werte im fast gleichen Ausmaß zu steigern wie die offiziellen WM-Sponsoren.

Eine mögliche Erklärung für beide Entwicklungen stellt praktiziertes Ambush Marketing dar. Ambush Marketing kennzeichnet die Vorgehensweise von Unternehmen, die keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an einer gesponserten Veranstaltung besitzen, aber trotzdem dem direkten und indirekten Publikum durch ihre Kommunikationsmaßnahmen eine autorisierte Verbindung zu diesem Event signalisieren.³ Ziel des Ambush Marketing ist es, von den Erfolgen des Sport-sponsoring zu profitieren, ohne die Pflichten eines offiziellen Sponsors einzugehen.

Der somit nahe liegende Schluss, das Kommunikationsinstrument Sport-Event-Sponsoring aufgrund der Untersuchungsergebnisse grundsätzlich in Frage zu stellen, wäre jedoch voreilig. Für ein abschließendes Fazit sind insbesondere die spezifischen Ziele zu berücksichtigen, die ein Unternehmen durch ein Sponsoring-Engagement verfolgt. Die Frage, ob sich ein offizielles Event-Sponsoring letztlich lohnt, kann deshalb nur einzelfallspezifisch beantwortet werden.⁴

³ Vgl. Meenaghan, 1994, S. 79; Bortoluzzi Dubach & Frey, 2002, S. 149; Nufer, 2005, S. 211.

⁴ Dies geschieht mangels vorliegender ökonomischer Nutzendaten der beteiligten Unternehmen vornehmlich auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen.

- Aufgrund der Untersuchungsergebnisse ließen sich augenscheinlich drei Gewinner des WM-Sponsoring 1998 und 2006 küren: adidas, McDonald's und Coca-Cola. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass diese Unternehmen zum einen genau die im Rahmen der Studie gemessenen Ziele verfolgen und zum anderen für sie gerade Jugendliche eine zentrale Zielgruppe darstellen.

Umgekehrt wäre es überstürzt, denjenigen Unternehmen, die in der vorliegenden Studie schlechter abgeschnitten haben, aufgrund der Untersuchungsergebnisse nahe zu legen, in Zukunft besser auf ein WM-Sponsorship zu verzichten: Der Zielmarkt von Budweiser ist keinesfalls der deutsche Markt. Avaya oder Toshiba verfolgen völlig andere Ziele bei anderen Zielgruppen, z.B. den Nachweis technologischer Kompetenz im Business-to-Business- bzw. Industriegüter-Bereich ("Dank uns hat technisch alles funktioniert").

4.2. Implikationen

Aus den vorliegenden Untersuchungsergebnissen lassen sich zunächst Handlungsempfehlungen für das Sportsponsoring-Management ableiten. Insbesondere die Potenziale der stationären Bandenwerbung bei Fußball-Weltmeisterschaften sind längst noch nicht ausgeschöpft. Parallel sind gerade in den nationalen und internationalen Fußball-Liga-Wettbewerben in den letzten Jahren neue, aufmerksamkeitsstärkere Werbeformen als Alternativen zur klassischen Bandenwerbung zu beobachten, deren Einsatz in Zukunft auch für Sponsoren von WM- oder EM-Turnieren diskutiert werden sollte:

- **Drehbanden** erzielen auf zweifache Weise höhere Aufmerksamkeitswerte bei den Rezipienten: Zum einen wird durch das Rotieren, also durch den regelmäßig stattfindenden Wechsel auf der Bande von einem Unternehmensschriftzug zu einem anderen, die Aufmerksamkeit der Zuschauer auf die

Bandenwerbung gelenkt. Zum anderen wird der Schriftzug eines Unternehmens nicht nur auf einer einzigen Bande platziert, sondern in der Regel auf allen Banden im Stadion gleichzeitig, was einem erheblichen Multiplikatoreffekt gleichkommt.

- **Virtuelle Banden** sind zunächst freie Werbeflächen auf den Banden im Stadion, die elektronisch mit Unternehmensschriftzügen belegt und in das TV-Bild eingearbeitet werden. Durch länderspezifisch differenzierte Belegungen der Werbeflächen lassen sich bei internationalen Übertragungen auf diese Weise einzelne nationale Zielgruppen effizienter erreichen.
- Bei **Get Ups** handelt es sich um Werbeteppiche, die hauptsächlich neben den Toren platziert werden und die durch ihren Aufdruck so wirken, als seien sie aufgestellte, großformatige Werbepanels. Was aus nächster Nähe wie verzerrte Schriftbilder anmutet, wird für die Fernsehzuschauer aufgrund der Kameraposition (von der Tribüne aus betrachtet) zum überdimensional großen Werbeträger.

Auch für die sportökonomische **Forschung** ergeben sich Anknüpfungspunkte: **Ambush Marketing** scheint – wie auch im Rahmen der vorliegenden Studie deutlich wurde – letztlich nicht nur Nicht-Sponsoren zu vergleichbaren Wirkungswerten wie den offiziellen Sponsoren der Veranstaltung zu verhelfen, sondern darüber hinaus das Engagement der Sponsoren zu beeinträchtigen, da sich die offiziellen Sponsoren die Aufmerksamkeit der Umworbenen mit weiteren Unternehmen teilen müssen, die die Veranstaltung thematisch als Trittbrettfahrer für sich zu nutzen versuchen.⁵ In weiterführenden Untersuchungen ist zu analysieren, inwiefern Unternehmen im Rahmen von Sport-Events mit Ambush Marketing Erfolg haben bzw. in-

⁵ Vgl. Meenaghan, 1998, S. 305 ff.; Bruhn & Ahlers, 2003, S. 271, Thwaites & Chadwick, 2004, S. 360 f.

wieweit Ambush Marketing dazu in der Lage ist, das Engagement offizieller Sponsoren zu kannibalisieren.

Die bevorstehende Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika wird nach aktuellem Stand von 19 offiziellen Sponsoren unterstützt.⁶

Parallel werden erneut zahlreiche Ambush-Marketing-Kampagnen um die Wahrnehmung der Zuschauer kämpfen. Seien wir also gespannt, wer als Sieger daraus hervorgeht.

Literatur:

siehe Teil I in Sciamus – Sport und Management Ausgabe 1/2010

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Gerd Nufer
Hochschule Reutlingen
ESB Business School
Alteburgstraße 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 271-6011
Telefax: 07121 / 271-6022

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Gerd Nufer ist Professor für Marketing & Management an der ESB Reutlingen, Dozent für Marketing an der FOM Stuttgart sowie Leiter des Forschungsschwerpunkts Internationales Management am Reutlingen Research Institute. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Sportmarketing und -management, Event-Marketing und -Management sowie Sponsoring und Ambush Marketing.



Prof. Dr. André Bühler
Macromedia Hochschule für Medien
und Kommunikation Stuttgart
Naststraße 11
70376 Stuttgart
Telefon: 0711 / 2807-3858
Telefax: 0711 / 2807-3840

E-Mail: andre.buehler@mhmk.de

André Bühler ist Professor für Sport- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte sind Sportmanagement und Sportmarketing mit besonderem Fokus auf Sportsponsoring, Marktforschung im Sport und Beziehungsmarketing im Sport.

⁶ Vgl. FIFA, 2009, o.S.



Die Strategien der Top-Manager im Sport

Im Interview mit Karsten Bentlage



Karsten Bentlage ist General Manager bei McCann Erickson.

Nach Abschluss seines Sportökonomie Studiums begann Karsten Bentlage seine Karriere beim Modeunternehmen Gerry Weber als Marketing Manager. Danach wechselte er zur Sportmarketing-

agentur Schmidt und Kaiser und wurde 2006 zum Managing Direktor befördert. Darüberhinaus wurde er zum Senior Vice President der auratis AG berufen, die Mitglied im Agenturverbund der Omnicom Gruppe ist. Er betreute große Omnicom Kunden wie Allianz, Mercedes-Benz oder Coca-Cola agenturübergreifend. 2008 war Karsten am SMP-Programm an der Omnicom Universität beteiligt, das in enger Kooperation mit der Harvard Business School organisiert wurde.

Im Februar 2009 wechselte Karsten Bentlage als General Manager der Niederlassungen Frankfurt und Düsseldorf zu McCann Erickson. Daneben ist er auch Managing Director bei McCann Momentum. Mit dieser gewann er u. a. den DFB-Etat für die Frauenfußball-WM 2011.

Während seiner beruflichen Tätigkeit betreute Karsten unter anderem folgende Marken: Daimler, Smart, Chrysler, Jeep, Coca-Cola, Dell, t-Systems und ist heute unter anderem verantwortlich für: MasterCard, L'Oréal, Opel Deutschland, SEB, Weight Watchers und Nestlé.

Karsten Bentlage ist verheiratet und hat 3 Kinder.

Redaktion: Herr Bentlage, wie beschreiben Sie Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Bentlage: *Im Wesentlichen sind es zwei Aspekte, die meine berufliche Karriere bislang geprägt haben.*

Zum Einen ist hierbei der Aufbau eines intensiven Netzwerkes zu nennen, d.h. Kontakte zu knüpfen, diese auszubauen und darauf aufzubauen. Das Sportmanagement und auch das Marketing ist ein „People's Business“, in dem es insgesamt von großer Bedeutung ist, seine Kontakte zu pflegen.

Zum Anderen spielt die Kunst, authentisch zu bleiben, eine zentrale Rolle. Gerade die Marketingbranche ist eine sehr profilierungsgefährdete Branche, in der es mir wichtig erscheint, sich nicht verbiegen zu lassen und nicht zu sehr in die allgemeine Marketing-Hysterie zu verfallen. Stattdessen sollte man darauf achten, sich tatsächlich mit den Aufgabenstellungen und Problemen der Kunden zu beschäftigen und diese Dienstleistungsmentalität zu bewahren.

Redaktion: Als Manager arbeiten Sie natürlich gleichzeitig an sehr vielen Projekten und Aufgaben vielfältiger Art und Weise. Was sind hierbei Ihre persönlichen Coping-Strategien? Wie schaffen Sie es, mit Multitasking unter Erfolgsdruck umzugehen?

Bentlage: *Einerseits ist der Spaß an der Arbeit ein sehr wichtiger Aspekt. Es gibt ja sowohl positiven als auch negativen Stress und solange die Arbeit Freude bereitet, schlägt der Stress auch nicht ins Negative um.*

Andererseits sind die Ausgleichsfelder neben der Arbeit von großer Bedeutung. Hierzu zähle ich natürlich die Familie, die von Anfang an höchste Priorität hatte, und den Sport. Insofern sind meine Wochenenden oder auch die Abende, soweit das möglich ist, der Familie und dem Sport vorbehalten.

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

Bentlage: *Sport ist für mich ein ganz wesent-*

licher Ausgleich. Auch wenn es sich zunehmend schwieriger gestaltet, da die Zeit mit Job, Familie und einer intensiven Reisetätigkeit sehr begrenzt ist, so merke ich, wenn ich ein bis zwei Wochen keinen Sport getrieben habe, dass es mir einfach fehlt.

Gerade die Ausdauersportarten Laufen und Schwimmen bieten mir einen idealen Ausgleich zum hektischen Arbeitsalltag. Die Ruhe beim Laufen und die Einsamkeit in der Natur ermöglichen es mir, den Kopf frei zu bekommen und viele Dinge gedanklich zu ordnen, was einem im Arbeitsalltag doch deutlich schwerer fällt. Es ist tatsächlich oft so, dass bei mir viele Lösungen für bestimmte Probleme und gute Ideen beim Sporttreiben entstehen. Häufig nehme ich nach dem Sport einen Block oder meinen BlackBerry und halte diese Ideen fest.

Redaktion: Sport gibt Ihnen also in diesem Sinne einen Raum zum Nachdenken?

Bentlage: Absolut. Sport hilft mir besonders, wenn ich gezwungen bin, mich sehr vielen verschiedenen Dingen gleichzeitig zu widmen. So zählt beispielsweise neben den Kundenthemen auch zunehmend die administrative, betriebswirtschaftliche Führung eines Unternehmens, mit in Deutschland immerhin 800 Mitarbeitern, zu meinen Aufgabenfeldern. Besonders wenn ich mit vielen Themen parallel beschäftigt bin, hilft mir der Sport bestimmte Dinge gedanklich zu sortieren. Meist denke ich während des Laufens oder Schwimmens noch nicht einmal bewusst darüber nach, aber es passiert mir relativ häufig, dass ich danach Dinge klarer sehe und hoffentlich auch die richtigen Lösungsansätze habe.

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

Bentlage: Ich glaube, dass viele Charaktereigenschaften, die einen Sportler per se auszeichnen, auch für einen Sportmanager relevant sind.

Hierzu zählt sicherlich eine gesunde Portion

Ehrgeiz, eine klare Zielorientierung, das Wissen, wo man hin möchte und das zielstrebige daraufhin arbeiten. Dies sollte aber auch mit der nötigen Flexibilität verbunden sein, die es einem im Zweifel ermöglicht, auch offen für neue Wege und Lösungsansätze zu sein. Dies zeichnet für mich Sportler insgesamt aus. Sie sollten – und damit spreche ich eine zweite wichtige Eigenschaft an, die Teamfähigkeit besitzen, gemeinsam mit Kollegen und anderen Ratgebern Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen.

Des Weiteren halte ich das bereits angesprochene Thema Netzwerk gerade im Sportbusiness für extrem wichtig. Man kommt nur über persönliche Beziehungen weiter. Ich sehe es als äußerst bedeutend an, Kontakte zu knüpfen, Leute zu kennen und über dieses Netzwerk tatsächlich Lösungen zu erarbeiten, Zugänge zu Themen, zu Vermarktungsplattformen oder ähnlichem zu finden.

Redaktion: Welche Unterschiede sehen Sie zwischen einem Manager im Sportbereich und in der klassischen Wirtschaft?

Bentlage: Da ich in beiden Welten als Manager "unterwegs" bin, kann ich da einen relativ guten Vergleich ziehen.

Der Sport hat eine gewisse kameradschaftliche Form des Umgangs der Leute untereinander, sei es hinsichtlich der Kommunikation oder auch bezüglich des Ausdrucks, wie man sich kleidet, etc.

In den Managementfähigkeiten sehe ich keine dramatischen Unterschiede. Es hängt sicherlich mit der Entwicklung im Sport insgesamt zusammen, dass es mittlerweile kaum noch einen Unterschied macht, ob ich ein Unternehmen wie Bayern München oder Mercedes-Benz führe. Es zeichnet sich in den Kennziffern kein drastischer Unterschied ab. Auf der einen Seite werden hunderte von Millionen umgesetzt und auf der anderen Seite genauso. Bayern verkauft als Aktiengesellschaft mittlerweile Anteile an Shareholder, wie Audi oder Adidas. Auch in den anderen Geschäftsbereichen ergeben sich Umsätze im Wert von hunderten von Millionen. Man muss sich in ganz ver-

schiedenen Welten bewegen, TV-Verhandlungen, Sponsorenverhandlungen und eben auch tatsächlich Investor Relations im klassischen Sinne betreiben.

Daher glaube ich, dass keine Unterschiede zwischen den Managementfähigkeiten, sei es in Sportunternehmen, Sportorganisationen oder in „klassischen“ Wirtschaftsbranchen, bestehen. Ich sehe keinen großen Unterschied darin, ob man beispielsweise Kaffee, Coca Cola, Autos oder die Sportleistungen eines Vereins, eines Verbandes oder die TV-Leistung dahinter verkauft. Man muss Potenziale erkennen, Zielgruppen begeistern und Marktchancen ergreifen können.

Redaktion: Welche typischen Managementinstrumente halten Sie aus Ihrer Sicht im Sportkommunikationssetting, in dem Sie sich bewegen, für sinnvoll?

Bentlage: *Ich denke, dass es auch da kaum großartige Unterschiede gibt. Man muss die Theorie kennen, um in der Praxis bestehen zu können.*

Vordergründig scheint all das theoretische Wissen nicht so relevant. Man beschäftigt sich mit Fußball, Tennis oder Golf, aber die Mechanismen in der Vermarktung oder in der Umsetzung sind dann wieder relativ ähnlich. Ich habe ein Produkt, das ich entwickelt habe, an den Markt bringe und am Ende verkaufen muss. Die Mechanismen sind immer ähnlich:

Sei es, dass ich ein Produkt an Konsumenten im klassischen Sinne, z. B. an einen Supermarktkunden, oder mein Produkt „Sportveranstaltung“ an einen Fernsehzuschauer verkaufe.

Redaktion: Wie wichtig erscheint Ihnen eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung für Manager und auch für Führungskräfte, die Erfolg haben wollen?

Bentlage: *Das halte ich für sehr wichtig und auch für ein Stück weit selbstverständlich, da wir in einer sich zunehmend schneller bewegendem Welt leben. Vor allem bezogen auf das Informationszeitalter gibt es fast jährlich nicht nur neue Trends, sondern auch neue Wege, auf denen sich der Konsument informiert, wie er sich verhält und wie wir mit ihm kommunizieren müssen. Insofern halte ich es für selbstverständlich, sich mit diesen Trends auseinander zu setzen. Deshalb nutze ich auch selbst immer wieder die Gelegenheit, auf Fachveranstaltungen zu gehen und sei es eben auch, um dieses Netzwerk, das ich anfangs schon erwähnte, auszubauen. Den Austausch mit anderen Spezialisten halte ich für das wertvollste Fortbildungstool. So kann man sich ein möglichst breites Wissen aneignen. Es geht bei der Managementtätigkeit nicht mehr darum, Spezialist zu sein, sondern ein breites Wissen zu haben und dann zu entscheiden, wo man sich Spezialisten dazu holen muss, um die Themenfelder weiter bearbeiten zu können.*

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie die aktuelle Ausgabe als pdf zum kostenlosen Download und für interessierte Autoren unsere Hinweise zum Einreichen eigener Beiträge.

Thomas Rieger

Gezielte Mitarbeiterorientierung im Sportdienstleistungsbereich – Internes Marketing dargestellt am Beispiel von Anbietern des professionellen Zuschauersports

Abstract

Insbesondere im Dienstleistungssektor müssen sich personalpolitische Maßnahmen zunehmend an die Notwendigkeit zur Kundenorientierung anlehnen. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik stellt eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung angemessener Kundenorientierungsniveaus dar. Der Ansatz des Internen Marketing erfüllt diese Voraussetzung, da er beide Aspekte zusammenführt und Mitarbeiter als interne Kunden betrachtet. Speziell im professionellen Zuschauersport ist davon auszugehen, dass innovative Strategien zur Verknüpfung von Kunden- und Mitarbeiterorientierung die unternehmerische Konkurrenzfähigkeit erhöhen. Ein wesentlicher Bestandteil ist hierbei die Segmentierung der Mitarbeiter nach Art sowie Häufigkeit des Kundenkontakts. Der vorliegende Beitrag beleuchtet den Ansatz des Internen Marketing und überträgt ihn exemplarisch auf die Bedingungen im professionellen Zuschauersport.

Ziel dieses Beitrags ist es, professionellen Zuschauersportanbietern aufzuzeigen, wie sie durch Planung und Implementierung eines Internen Marketing eine Optimierung ihres Beziehungsmanagements zu Mitarbeitern und Kunden erzielen können

1. Einleitung

Zahlreiche Konsum- und Investitionsgütermärkte aus unterschiedlichen Branchen sind durch folgende Entwicklungen gekennzeichnet: Produkte wurden professionalisiert, Marketingkonzepte ausdifferenziert und nicht konkurrenzfähige Unternehmen vom Markt eliminiert¹. Konsequenzen dieser Entwicklungen sind die Entstehung zunehmend ver-

schärfter Konkurrenzsituationen zwischen den Unternehmen und eine Verlagerung auf den Dienstleistungssektor. Neben dieser seit Jahren erkennbaren Verschiebung zwischen den Konsum- und Investitionsgütermärkten auf der einen und den Dienstleistungsmärkten auf der anderen Seite, sind auch innerhalb des Dienstleistungssektors Veränderungen erkennbar. Insbesondere Dienstleistungen aus den Bereichen Sport, Gesundheit und Soziales haben anteilig zugelegt. Aufgrund dieser expansiven Entwicklungstendenzen sehen sich auch Sportdienstleister immer häufiger mit den anfangs beschriebenen marktbezogenen Herausforderungen konfrontiert. Professionalisierung und Wachstum führen zukünftig zu einer Austauschbarkeit des Leistungsangebots, so dass sich betroffene Unternehmen vermehrt mit Strategien beschäftigen müssen, die sie von Konkurrenten abheben. Marktorientierte Sportdienstleister können sich eine Ignorierung dieser Entwicklungsdynamiken dauerhaft nicht erlauben, da die Gefahr des unternehmerischen Scheiterns gestiegen ist. In den Mittelpunkt der marktlichen Bemühungen müssen Konzepte rücken, die die Konkurrenzfähigkeit der Sportdienstleistung mittel- und langfristig sicherstellen. Vor diesem Hintergrund ist eine genauere Identifizierung der Besonderheiten von Sportdienstleistungen notwendig.

Sportdienstleistungen unterscheiden sich von Konsum- und Investitionsgütern. Insbesondere sind folgende Charakteristiken zu nennen²:

Immaterialität des Leistungsergebnisses

Durch die Immaterialität von Dienstleistungen sind diese nicht oder nur geringfügig

¹ Vgl. Meffert & Bruhn, 2006, S. 3.

² Vgl. Heinemann, 1995, S. 40f.; Meffert & Bruhn, 2006, S. 64ff.

darstell-, greif- und erkennbar, woraus sich eine erschwerte Qualitätsmessung ergibt.³ Hieraus resultieren zwei weitere Abgrenzungskriterien, sogenannte akzessorische Merkmale, die Nichtlagerfähigkeit und die Nichttransportfähigkeit.⁴

Integration eines externen Faktors

Bei der Dienstleistungserstellung wird ein externer Faktor (Kunde, Objekt) integriert. Der Kunde hat einen direkten Einfluss innerhalb des Leistungserstellungsprozesses und übt somit eine unmittelbare Wirkung auf die Qualität aus.⁵

Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters

Keine Dienstleistung kann ohne spezifische Leistungsfähigkeiten (z.B. Know-how, körperliche Fähigkeiten, Technologie) erstellt werden. Die notwendigen unternehmerischen Maßnahmen, sowohl für die tatsächliche Leistungsfähigkeit als auch für deren Kommunikation gegenüber dem Kunden, sind von der Art des jeweils für die Dienstleistungserstellung entscheidenden Potenzials abhängig. Da es sich bei Sportdienstleistungen in erster Linie um Leistungen des Zuschauer- oder Teilnehmersports handelt, kommt aufgrund der Personenbezogenheit, der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bzw.

des Personals eine vordergründige Rolle zu.⁶

Tertiäres bzw. nachrangiges Bedürfnis

Sportdienstleistungen weisen eine hohe Nachfrageelastizität auf, da hinsichtlich der Einstufung von Bedürfnissen der aktive oder passive Konsum von Sport lediglich als tertiär bzw. nachrangig zu klassifizieren ist. Bereits geringe Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen (Einkommen, Vermögen) können sich auf die Sportdienstleistungsnachfrage negativ auswirken, da unter bestimmten Bedingungen Sport im Vergleich zu Gütern des täglichen Gebrauchs eher unbedeutend ist.⁷ Diese Besonderheit verschärft die Problematik der bereits beschriebenen Marktsituation, da sich nicht nur durch die marktbezogene Konkurrenz, sondern auch durch die wirtschaftlichen Umfeldkonstellationen (z.B. Finanz- und Wirtschaftskrise) die Notwendigkeit einer kundenorientierten Ausrichtung der jeweils angebotenen Sportdienstleistungen ergibt. Insofern ist die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen der Sportdienstleistung besonders wichtig.

Sportdienstleistern stehen vielfältige strategische Optionen offen, kundennah zu agieren. Da dem Kundenkontaktpersonal, also den Mitarbeitern die einen direkten persönlichen Kontakt zum Kunden haben⁸, eine besondere Bedeutung bei der Erreichung von Dienstleistungsqualität zukommt, sind Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft als zentrale Erfolgsfaktoren anzusehen⁹. Es bedarf demnach einer detaillierten Analyse der Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Kunde. Einige Publikationen haben sich die-

3 Beispielsweise ist vor dem Kauf eines Sportschuhs mittels Materialprüfung oder eines Laufbandtests die Qualität größtenteils überprüfbar. Dies ist bei einem Ticket für ein Fußball-Bundesligaspiel nicht möglich, weil im Vorfeld nicht absehbar ist, wie das Spiel verlaufen wird, wie sich Spieler verhalten werden oder welche Stimmung sich im Stadion entwickelt.

4 Werden beispielsweise Sitzplatzkarten für ein Bundesligaspiel nicht verkauft, können diese auch nicht zu einem späteren Zeitpunkt veräußert werden, der ‚leere Sitzplatz‘ ist somit nicht lagerfähig. Des Weiteren kann das Spiel und letztendlich die Inanspruchnahme der Dienstleistung nur an dem bestimmten Ort, dem Stadion erfolgen, der ‚leere Sitzplatz‘ ist demnach auch nicht transportfähig.

5 Zuschauer sind immer Teil des Zuschauersportprodukts. Sie haben z.B. durch die Schaffung einer tollen Atmosphäre, einer Stimmung in der Sportarena unmittelbaren Einfluss auf die Güte der Sportdienstleistung.

6 Die individuell wahrgenommene Qualität eines Spiels der Handball-Bundesliga ist u.a. abhängig von der Leistung der Spieler, der Aufmerksamkeit des Ordnerpersonals und auch der Freundlichkeit der Bratwurstverkäuferin.

7 Vgl. Heinemann, 1995, S. 97. Einschnitte im Vermögen oder Einkommen würde ein Großteil der Konsumenten dazu veranlassen zunächst beim Fitnessstudio oder Stadionsticket zu sparen als bei Lebensmitteln oder Kleidung.

8 Beispielsweise Ordnerpersonal im Zuschauersport oder Fitnesstrainer im Teilnehmersport.

9 Vgl. Bruhn, 2003, S. 221f.

sem Thema bereits angenommen und hierfür den Begriff des *Internen Marketing* eingeführt¹⁰. Ziel dieses Beitrags ist es, professionellen Zuschauersportanbietern aufzuzeigen, wie sie durch Planung und Implementierung eines Internen Marketing eine Optimierung ihres Beziehungsmanagements zu Mitarbeitern und Kunden erzielen können. Hierzu erfolgt primär eine Aufarbeitung sekundärwissenschaftlicher Quellen ohne Einbeziehung primär erhobener Daten.

Im anschließenden Abschnitt wird der aktuelle Forschungsstand unter besonderer Berücksichtigung des Sportsektors dargestellt. Nachfolgend werden die Grundlagen des Internen Marketing mit Bezugnahme zum Markt für Zuschauersport aufgegriffen. Der darauffolgende Abschnitt beschäftigt sich beispielhaft mit einem wichtigen Prozess des Internen Marketing für Zuschauersportanbieter: der Personalbedarfsplanung. Nach Kennzeichnung der wichtigsten Implementierungsbarrieren für das Interne Marketing, erfolgt im Schlussteil eine abschließende Betrachtung, die eine Ableitung von Implikationen für die Sportmanagementpraxis einschließt.

2. Forschungsstand

Die Vermarktung von Dienstleistungen stellt ein mit zahlreichen Publikationen ausgestattetes Forschungsgebiet der Wirtschaftswissenschaften dar¹¹.

Bei Durchsicht der Publikationen werden einige Schwerpunkte innerhalb des Forschungsgebiets deutlich. So setzt sich eine Reihe von Veröffentlichungen mit dem Qualitätsmanagement von Dienstleistungen auseinander¹². Vielfach wird bei der Kennzeichnung von Dienstleistungsqualität eine Differenzierung in unterschiedliche Dimensionen vorgenommen. Es finden sich u. a. Unterscheidungen in Potenzial-, Prozess- und Er-

gebnisdimensionen¹³, in eine technische und funktionale Qualitätsdimension¹⁴ und in die Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds, die Zuverlässigkeit, die Reaktionsfähigkeit, die Leistungskompetenz sowie das Einfühlungsvermögen des Dienstleistungsanbieters¹⁵.

Vor dem Hintergrund einer anwenderorientierten und somit kundenorientierten Auslegung des Begriffs *Dienstleistungsqualität* liegen Arbeiten vor, die sich mit der Bedeutung von Kundenzufriedenheit bei der Dienstleistungserstellung auseinandergesetzt haben¹⁶. Im Rahmen der weiteren Ausdifferenzierung dieses Forschungszweigs entstanden Veröffentlichungen, die die Verbindung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit untersucht haben und einen positiven Zusammenhang nachweisen konnten¹⁷. Laut dieser Studien bedarf es der Entwicklung spezifischer Instrumente der Personalentwicklung und -auswahl, um diesem Umstand betriebswirtschaftlich Rechnung zu tragen.

Die aktuellen personalwirtschaftlichen Forschungsaktivitäten in der Sportwissenschaft beschränken sich primär auf die Untersuchung der Implementierbarkeit von hauptamtlicher Tätigkeit in Non-Profit-Organisationen des Sports¹⁸. Des Weiteren existieren einige Beiträge zur Personalwirtschaft und zum Personalmanagement im Sport¹⁹. Der bereits in den Wirtschaftswissenschaften nachgewiesene Zusammenhang zwischen Personal- und Kundenmanagement wurde bisher noch nicht aufgegriffen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich der vorliegende Artikel primär der hauptamtlichen Beschäftigungsform im Sportsektor widmet. Ehren-

13 Vgl. Donabedian, 1980, S. 82.

14 Vgl. Grönroos, 2000, S. 63.

15 Vgl. Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1992, S. 25ff.

16 Zum Beispiel Homburg, Giering & Hentschel, 1999; Homburg, 2008; Homburg & Bucerius, 2008, Homburg & Stock, 2008.

17 Vgl. Homburg & Stock, 2001, S. 377ff.; Henning-Thurau, 2004, S. 460ff.; Malhotra & Mukherjee, 2004, S. 170; Stauss & Neuhaus, 2004, S. 85ff., Stock-Homburg, 2007a, S. 149ff., Stock-Homburg, 2007b, S. 665ff.

18 Zum Beispiel Cachay, Thiel & Meier, 2001; Thiel & Meier, 2005; Thiel, Meier & Cachay, 2006.

19 Zum Beispiel Wadsack, 2004; Horch, 2009; Nagel & Schlesinger, 2008.

10 Zum Beispiel Bruhn, 1999; 2003; Gleitsmann, 2007.

11 Zum Beispiel Bieberstein, 2005; Corsten & Gössinger, 2007; Haller, 2005; Meffert & Bruhn, 2006; Scheuch, 2002.

12 Zum Beispiel Bruhn, 2008.

amtliche Beschäftigungsformen bedürfen darüber hinaus einer differenzierteren Betrachtung.

3. Grundlagen des Internen Marketing für Zuschauersportanbieter

Die Notwendigkeit einer gezielten Kundenorientierung sowie die elementare Relevanz personenbezogener Leistungsfähigkeit der Sportdienstleistungsanbieter führen zwangsläufig zur näheren Betrachtung eines Bausteins des Customer Relationship Managements (CRM), der die Verbindung dieser beiden Bedingungen zum Gegenstand hat: das Interne Marketing.

Das Konzept des Internen Marketing versucht, „durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung“²⁰ die marktgerichteten Unternehmensziele zu erreichen. Die Orientierungsrichtungen haben einen dominanten Einfluss auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit, die wiederum eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung einer langfristigen Kundenbindung darstellt, um im Sport- und Freizeitmarkt wirtschaftlich bestehen zu können. Bei sämtlichen Planungen von Zielen, Strategien und Instrumenten müssen die inhärenten Wechselbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden Berücksichtigung finden. Die Anzahl der direkten Kundenkontakte ist, aufgrund der bereits dargestellten Merkmale, bei Sportdienstleistungen wesentlich höher einzustufen als bei der Bereitstellung von anderen Gütern der Sportwirtschaft. Im Internen Marketing werden Mitarbeiter als interne Kunden²¹ betrachtet, um der Wichtigkeit einer gezielten Mitarbeiterorientierung auch begrifflich nachzukommen.

Der Erfolg des Konzepts ist maßgeblich von der Initiierung eines entsprechenden Managementprozesses abhängig, der folgende Phasen beinhaltet²²:

1. interne und externe Situationsanalyse,
2. strategische Planung des Internen Marketing (Festlegung der Ziele und Strategien, Segmentierung),
3. operative Planung des Internen Marketing (Instrumente des Marketingmanagements, Instrumente des Personalmanagements),
4. Implementierung des Internen Marketing,
5. Kontrolle des Internen Marketing.

Nach Durchführung einer mitarbeiterbezogenen Situationsanalyse erfolgt die strategische Planung, in deren Mittelpunkt eine Segmentierung des Mitarbeiterteams steht. Die Segmentierung erfolgt jedoch nicht nach den einschlägig bekannten Kriterien des externen Marketings wie bspw. Demografie (Alter, Geschlecht etc.) und Psychografie (Einstellungen, Erwartungen, Karriereziele etc.), sondern legt den Fokus auf kundenbezogene Faktoren wie Häufigkeit und Art der Kundenkontakte²³. Insofern könnte ein Ergebnis der Mitarbeitersegmentierung im Internen Marketing wie folgt aussehen:

Mitarbeitersegment 1:

regelmäßiger und medialer Kundenkontakt,

Mitarbeitersegment 2:

regelmäßiger und persönlicher Kundenkontakt,

Mitarbeitersegment 3:

sporadischer und medialer Kundenkontakt,

Mitarbeitersegment 4:

sporadischer und persönlicher Kundenkontakt.

Überträgt man diese Einteilung auf den Zuschauersportanbieter *Profi-Fußball-Club*, so könnten die dort anzutreffenden Mitarbeitergruppen in die zuvor ausdifferenzierten Segmente wie folgt eingeordnet werden (vgl. Abb. 1²⁴):

20 Bruhn, 2003, S. 222.

21 Vgl. Sander, 2004, S. 765.

22 Vgl. Bruhn, 2003, S. 223f.

23 Vgl. Bruhn, 2003, S. 229f.

24 Vgl. ebd., S. 230.

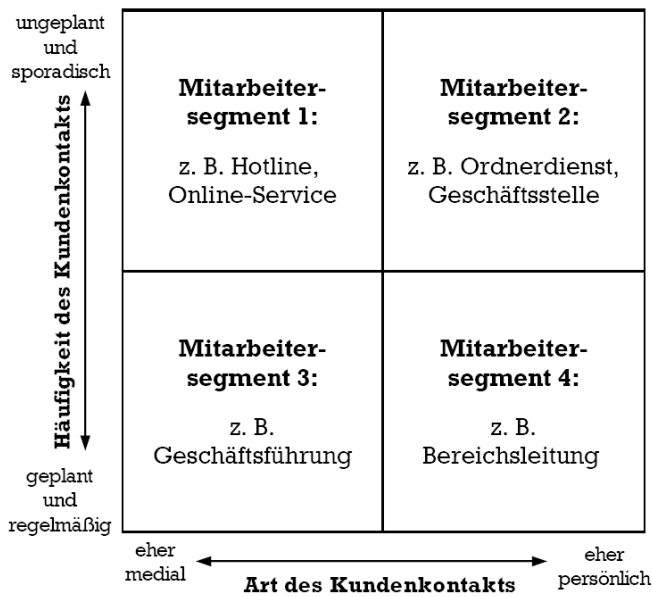


Abb. 1: Beispiel für eine Mitarbeitersegmentierung im Internen Marketing eines Zuschauer-sportanbieters

Beispiel Profi-Fußball-Club

Mitarbeitersegment 1:

z.B. Hotline, Online-Service (Beschwerden, Anfragen etc.),

Mitarbeitersegment 2:

z.B. Ordnerdienst, Geschäftsstelle,

Mitarbeitersegment 3:

z.B. Geschäftsführung,

Mitarbeitersegment 4:

z.B. Bereichsleitung im Club (Pressesprecher etc.).

Rekurrierend auf den erläuterten Managementprozess ließen sich auf Basis der Segmentierung in der operativen Planung individuelle Maßnahmen zu Förderung der Kundenorientierung ableiten. Hier soll es in erster Linie um einen zielgruppengerechten Einsatz von Instrumenten gehen. Bei Mitarbeitern mit einem regelmäßigen und persönlichen Kundenkontakt, im obigen Beispiel Ordner, Kassierer oder auch Geschäftsstellenmitarbeiter, sollte wesentlich intensiver interveniert werden als bei Mitarbeitern mit lediglich sporadisch-medialem Kundenkontakt, bei denen ein selektiver Einsatz ent-

sprechender Instrumente ausreicht²⁵. Die operative Umsetzung erfolgt unter dem Einsatz von Instrumenten des personalorientierten Marketingmanagements sowie des marketingorientierten Personalmanagements.

Bei der Planung des personalorientierten Marketingmanagements ist es zunächst naheliegend, auf die herkömmlichen Instrumente des Marketing-Mix zurückzugreifen. Hierunter fallen alle Instrumente, durch die eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bzw. ein überdurchschnittliches kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten erzielt werden können²⁶. Bei Analyse der Umsetzbarkeit zeigt sich allerdings, dass Instrumente der Preis-, Produkt- und Distributionspolitik eine nur geringe Affinität zu den Bedingungen im Internen Marketing aufweisen²⁷. Demzufolge muss eine Fokussierung auf die Kommunikationspolitik erfolgen. In Anlehnung an das Beispiel *Profi-Fußball-Club* müssen Maßnahmen der internen und externen Kommunikation entwickelt werden, die die Mitarbeiter ‚näher‘ am Stadionbesucher positionieren.

Instrumente der internen Kommunikation sind primär nach innen und ausschließlich an die Mitarbeiter gerichtet. Die Mitarbeiter eines Profi-Fußball-Clubs können durch unterschiedliche kommunikationspolitische Maßnahmen angesprochen werden. Hierunter fallen vor allem solche Instrumente, die zum einen die Identifikation mit der ausgeübten Tätigkeit und Motivation erhöhen und zum anderen den Arbeitsalltag erleichtern. Der Einsatz von Mitarbeitergesprächen bietet unter anderem die Möglichkeit, dem Personal zu signalisieren, dass sich die Vertreter des Managements für die Bedürfnisse der Beschäftigten interessieren. Mitarbeitergespräche eröffnen demnach die Möglichkeit einer gleichberechtigten Kommunikation mit der Intention, eine deutlichere Orientierung am Mitarbeiter zu erreichen.

²⁵ Vgl. Stauss & Schulze, 1990, S. 149ff.; Meffert & Bruhn, 2006, S. 641f.

²⁶ Vgl. Bruhn, 2003, S. 231f.

²⁷ Vgl. Stauss & Schulze, 1990, S. 153.

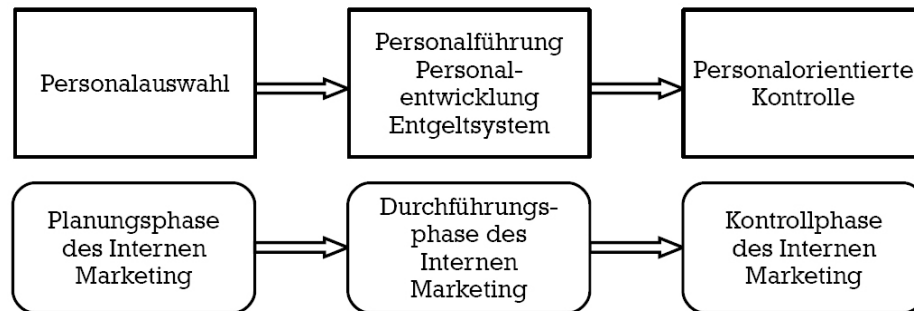


Abb. 2: Entscheidungsfelder im marketingorientierten Personalmanagement

Externe Kommunikationsinstrumente sprechen vor allem die Kunden an, stehen aber dennoch in einer Beziehung zum Personal. Wenn ein Zuschauersportanbieter sehr prägnant mit einer besonderen Stadionservicequalität wirbt, erzeugt das eine hohe Erwartungshaltung auf Seiten der Kunden/Zuschauer und fordert im weiteren Verlauf der Kundenbeziehung den Vereinsmitarbeiter in der konkreten Betreuungssituation, diese beworbene Qualität auch zu realisieren. Die Mitarbeiter fungieren als *Second Audience* und sind somit auch Empfänger der externen Unternehmenskommunikation²⁸.

Das Personalmanagement des Internen Marketing unterscheidet sich von der herkömmlichen Vorgehensweise insoweit, dass marketingorientierte Aspekte auf unterschiedlichen Ebenen einfließen. Traditionell betrachtet weist das Personalmanagement einen Innenbezug auf und verläuft somit hauptsächlich im internen Umfeld der Organisation. Zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen sollte jedoch eine marktliche Öffnung stattfinden. Das heißt, die Auswahl von Mitarbeitern darf nicht ausschließlich anhand fachlicher Kriterien erfolgen, sondern erfordert eine Berücksichtigung sozialer Kompetenzen. Eine herkömmliche Personalauswahl orientiert sich vornehmlich an bestehenden Fachkompetenzen; die Fähigkeit zur Kundenorientierung wird häufig vernachlässigt²⁹. Im Personalauswahlverfahren des Internen Marketing eines Zuschauersportanbieters wird die fachliche Kompetenz

als ‚Muss-Faktor‘ angesehen und durch soziale Kompetenzen bzw. Kriterien der Kundenorientierung (Freundlichkeit, Servicebereitschaft, Konfliktlösungsfähigkeit) ergänzt. Da Personalmanagement nicht nur bedeutet, geeignete Mitarbeiter auszuwählen, sondern auch zu führen, zu entwickeln und zu evaluieren, muss das Personalmanagementsystem ganzheitlich, also planerisch, durchführend und kontrollierend auf Kundenorientierung ausgerichtet sein (vgl. Abb. 2³⁰).

Aus der Durchführungsphase ließe sich für einen Zuschauersportanbieter ein Beispiel aus der Entgeltspolitik heranziehen. Mit Hilfe regelmäßiger Kundenzufriedenheitsuntersuchungen könnte die Mitarbeiterentlohnung einen kundenbezogenen Charakter bekommen. Hier sollte, um Beliebigkeit zu vermeiden, zwischen einer allgemeinen und individuellen Verbindung differenziert werden. Ist das Kundenzufriedenheitsniveau hoch, werden alle Mitarbeiter mit einer höheren Entlohnung bedacht (allgemeine Verbindung). Ferner könnten die befragten Kunden aus jedem Organisationsbereich einen Mitarbeiter benennen, der einen besonders herausragenden Service geliefert hat. Diesem Mitarbeiter kommt dann eine Sondergratifikation zu (individuelle Verbindung). Ein derartiges System würde nicht nur die Mitarbeiter zu einer bestmöglichen Leistung motivieren, sondern auch eine intensivere Pflege bereits mittel- und langfristig bestehender Kundenbeziehungen ermöglichen. ▶

28 Vgl. Berry, 1981, S. 275f.

29 Vgl. Bruhn, 2003, S. 240.

30 Vgl. ebd., S. 238.

4. Die Personalbedarfsplanung als Bestandteil des Personalmanagements im Internen Marketing von Zuschauersportanbietern

Die Personalbedarfsplanung (s. operative Planung im Managementprozess) im professionellen Zuschauersport weist aufgrund der bestehenden Kundennähe und den Dienstleistungsspezifika einige Besonderheiten auf. Sie ist vor allem in der Gruppe von Mitarbeitern wichtig, die einen häufigen und persönlichen oder medialen Kundenkontakt aufweisen.

Im Zuschauersport sind sowohl quantitative als auch qualitative Dimensionen – wobei diese im Kontext einer gleichzeitigen Kundenorientierung eine größere Bedeutung haben – in der Personalbedarfsplanung Einfluss nehmend. Die quantitative Perspektive ergibt sich vorwiegend durch wenig beeinflussbare Nachfrageschwankungen, die eine entsprechende Steuerung des Personaleinsatzes notwendig macht. Hinsichtlich der Ursachen können zeit-, wettkampf- sowie naturabhängige Schwankungen differenziert werden. Die zeitabhängigen Schwankungen sind durch Marktforschungsaktivitäten oder Erfahrungswerte vorhersagbar. Folgende Schwankungsarten sind zu beachten:

- wochentagsabhängige Schwankungen, z.B. durch Spiele an Werktagen oder am Wochenende,

- jahreszeitabhängige (saisonale) Schwankungen, z.B. durch Sommer- oder Winterpause.

Die wettkampfabhängigen Schwankungen beziehen sich auf die zu erwartende Dienstleistungsqualität. Die ist im professionellen Zuschauersport maßgeblich von den bisherigen Leistungen des Teams (z.B. Tabellenstand), der Attraktivität des Gegners sowie dem gegnerischen Fanaufkommen abhängig. Naturabhängige Schwankungen ergeben sich aus vorliegenden Wetterkonstellationen, je nach Jahreszeit müssen sich Outdoor- und Indoorzuschauersportanbieter auf ein niedrigeres oder höheres Zuschaueraufkommen einstellen. Vor allem bei den Anbietern, deren Leistung unterschiedlichen Nachfrageschwankungen unterliegt, ist es aufgrund der Nichtlagerfähigkeit des Produkts erforderlich, den quantitativen Personalbestand (z.B. Ordner, Kassierer) dem Bedarf anzupassen³¹.

Die qualitativen Aspekte von Personalbestand und -bedarf im Zuschauersport beziehen sich auf die Eignung der Mitarbeiter, unter Anwendung ihrer Fähigkeiten, einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- und Personalziele zu leisten. In diesem Kontext ist zwischen mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Instrumenten zu unterscheiden. Die erste Instrumentengruppe fokussiert die fachlichen und persönlichen Kompetenzen.

Potenzialorientierte Anforderungen	Prozessorientierte Anforderungen	Ergebnisorientierte Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> – Äußeres Erscheinungsbild – Belastbarkeit – Stressresistenz – Beharrlichkeit – Qualifikation – Antrieb 	<ul style="list-style-type: none"> – Konfliktlösungsfähigkeit – Kommunikationsfähigkeit – Kontaktfähigkeit – Einfühlungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> – Flexibilität – Genauigkeit – Zuverlässigkeit – Kritikfähigkeit – Erreichbarkeit

Tab. 1: Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal von Zuschauersportanbietern

³¹ Vgl. Meffert & Bruhn, 2006, S. 635.

Anforderungen	Ausprägungen				
	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Belastbarkeit					●
Erscheinungsbild			●		
Kommunikationsfähigkeit					●
Kontaktfähigkeit				●	
Zuverlässigkeit					●

Tab. 2: Beispiel für ein Stellenanforderungsprofil (Auszug) im professionellen Zuschauersport

Zu den persönlichen Kompetenzen zählen Eigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein, angemessenes Sozialverhalten oder auch Kommunikationsfähigkeit. Im Rahmen der Bedarfsplanung müssen die eingebrachten Fähigkeiten der Mitarbeiter (Eignungsprofil) mit den notwendigen Anforderungen der zu besetzenden Stelle möglichst übereinstimmen³². Einen Überblick der Anforderungen an die Mitarbeiter mit häufigen und persönlichen Kundenkontakten und die Mitarbeiter mit häufigen und medialen Kundenkontakten zeigt Tabelle 1.

Aus der Summe an Anforderungen sind für jede zu besetzende Stelle sogenannte Anforderungsprofile zu entwickeln, die eine exakte Vorgabe der zu erfüllenden Voraussetzungen beschreiben. Beispielsweise ist für einen Stadionordner ein hohes Maß an Konfliktlösungsfähigkeit wichtiger als für die Verkäuferin in der Geschäftsstelle. Ein derartiges Anforderungsprofil lässt sich als Punktlinie darstellen (vgl. Tab. 2).

Für den Sportdienstleistungssektor kann festgehalten werden, dass kommunikativen und sozialen Kompetenzen aufgrund der Dienstleistungsspezifika (z.B. Interaktionsintensität) eine große Bedeutung zukommt.

Die Ergebnisse des SERVQUAL-Ansatzes zeigen, dass diese Merkmale deutlich zur Erzielung von Dienstleistungsqualität beitragen³³.

32 Vgl. Bisani, 1993, S. 344ff.

33 Vgl. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 4ff. Es

Die unternehmensbezogenen Verfahren der qualitativen Personalbedarfsplanung fokussieren nicht den einzelnen Mitarbeiter und seine Fähigkeiten, sondern eine bestimmte Mitarbeitergruppe. Unter Rekurrenz auf die bereits angesprochene Notwendigkeit zur Segmentierung von Mitarbeitern im Internen Marketing müssen in erster Linie die Gruppen von Mitarbeitern mit häufigen und persönlichen Kundenkontakten und mit häufigen und medialen Kundenkontakten betrachtet werden. Aufgrund der Wichtigkeit einer gleichzeitigen Kunden- und Mitarbeiterorientierung, bietet sich ein Instrument an, das in bereits vorliegenden Publikationen als Human-Ressourcen- oder auch Personalportfolio bezeichnet wird³⁴. Unter Berücksichtigung der Anforderungen an ein Internes Marketing-Konzept und den Besonderheiten von Dienstleistungen ist eine Vierfelder-Matrix unter Differenzierung in nachfolgende Kriterien ableitbar (vgl. Abb. 3³⁵):

- Kunden- bzw. Zuschauerorientierung der Mitarbeiter,
- Unternehmens- bzw. Cluborientierung der Mitarbeiter.

handelt sich um ein Verfahren zur Messung von Dienstleistungsqualität und den daraus ableitbaren Zufriedenheitsniveaus der Kunden. Die Qualitätsbeurteilung erfolgt mittels Gegenüberstellung von erwarteter und wahrgenommener Leistung.

34 Vgl. Schreyögg, 1991, S. 110; Wunderer & Kuhn, 1995, S. 177; Papmehl, 1999, S. 65.

35 Vgl. Meffert & Bruhn, 2006, S. 641.

Kundenorientierung	Hoch	Kundenorientierte Mitarbeiter	„Erfolgsmitarbeiter“
	Niedrig	„Misserfolgsmitarbeiter“	Unternehmensorientierte Mitarbeiter
		Niedrig	Hoch
Unternehmensorientierung			

Abb. 3: Mitarbeiterportfolio für einen Zuschauersportanbieter

Die im Portfolio dargestellten Mitarbeitertypen verdeutlichen, dass für den unternehmerischen Erfolg im professionellen Zuschauersport sowohl eine Kunden- als auch eine Unternehmens-/Cluborientierung notwendig ist. Nach Segmentierung der Mitarbeitergruppe ‚häufiger und persönlicher oder medialer Kontakt‘ ist das Ziel des Sportdienstleisters, den Anteil von ‚Erfolgsmitarbeitern‘ zu maximieren. Bei vornehmlich unternehmensorientierten Mitarbeitern ist die Gefahr einer Kundenabwanderung aufgrund mangelnder Kundenorientierung groß, wohingegen bei primär kundenorientierten Mitarbeitern die Möglichkeit besteht, dass die Marketingziele aus den Augen verloren werden. Aufgrund der Relevanz einer gleichzeitigen Unternehmens- und Kundenorientierung müssen sämtliche personalpolitische Aktivitäten eines Zuschauersportanbieters auf diese beiden Ausprägungen gerichtet sein.

5. Implementierungsbarrieren

Die Einführung eines Internen Marketing-Systems ist häufig mit erheblichen Umwälzungen in den betroffenen Organisationen verbunden. Das Auftreten von Implementierungshindernissen stellt somit eine nicht ungewöhnliche Situation dar. Auch bei Anbietern professionellen Zuschauersports werden derartige Widerstände auftreten. Primär sind inhaltlich-konzeptionelle, organisatorisch-strukturelle und personell-kulturelle

Barriereformen unterscheidbar³⁶.

Die inhaltlich-konzeptionellen Barrieren sind auf das Verständnis des Managements gegenüber der Bedeutung eines Internen Marketing-Konzepts gerichtet. Hier kommt es häufig zu Fehlinterpretationen. Es soll nicht in erster Linie darum gehen, den Wert bzw. die Qualität ihrer Dienstleistung im Hinblick auf den Unternehmenserfolg vor Augen zu führen (z.B. Sponsorenakquise und -betreuung im Profi-Sport), sondern das Management dazubringen, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Eine derartige Orientierung macht die Mitarbeiter zu internen Kunden und schafft eine ganzheitliche Betrachtungsweise in der Personalpolitik³⁷.

Bei organisatorisch-strukturellen Barrieren können Probleme aufgrund von starren und inflexiblen Unternehmensstrukturen oder auch defizitären Kommunikationswegen auftreten. Internes Marketing erfordert ein hohes Maß an Flexibilität über Abteilungen und Hierarchien hinweg.

Die personell-kulturellen Hindernisse sind differenzierter zu betrachten, da diese sich um die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Führungskräfte drehen, die ein Konzept federführend umsetzen sollen. Problematisch wird es zudem, wenn Mitarbeiter das Vorleben sowohl interner als auch externer Kundenorientierung auf Seiten der Vorgesetzten nicht erkennen können und keine Vorbildfunktion zugrunde liegt. Des Weiteren ist auf kulturelle Aspekte Rücksicht zu nehmen. Die aus der Vereinsstruktur erwachsenen Profi-Clubs pflegen häufig noch eine traditionelle Kultur, die Neuerungen und Innovationen eher entgegensteht³⁸. Aus diesem Grund ist eine behutsame Vorgehensweise bei der Implementierung vorzuziehen, um nicht Frustrationsgefühle bei den Mitarbeitern auszulösen. Von einer bspw. im ‚Hau-Ruck-Verfahren‘ durchgeführten personellen Ausweitung der Marketingabteilung ist daher abzuraten.

³⁶ Vgl. Bruhn, 1999, S. 32f.

³⁷ Vgl. Bruhn, 2003, S. 246f.

³⁸ Vgl. Thiel & Meier, 2004, S. 103f.

6. Fazit und Implikationen für die Sportmanagementpraxis

Kritische Marktsituationen, wachsende Konkurrenz und relevante Umfeldentwicklungen führen dazu, dass sich Sportdienstleister und insbesondere Zuschauersportanbieter zunehmend für innovative Managementkonzepte öffnen müssen. Die Strategien und Instrumente des Internen Marketing ermöglichen durch eine gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung die effektivere Bedienung von Konsumentenbedürfnissen. Internes Marketing bewegt sich somit an der Schnittstelle zwischen Personal- und Marketingmanagement und versucht, beide Perspektiven miteinander zu verbinden. Grundlage dieser Konzeption ist eine eingehende Analyse der bestehenden Unternehmenssituation unter besonderer Berücksichtigung von Mitarbeitergesichtspunkten.

Insbesondere in einem Punkt weist das Interne Marketing einen hohen Innovationsgrad auf: bei der Segmentierung von Mitarbeitern. Auf der Grundlage von Bedürfnissen und Erwartungen sowie quantitativen und qualitativen Kundenbeziehungsaspekten können Mitarbeiter in unterschiedliche Cluster eingestuft werden. Hierdurch wird eine gezielte Instrumentenauswahl im Personalmanagement von Sportdienstleistungsbetrieben möglich. Bei Mitarbeitern mit einem hohen Kundeninteraktionsgrad muss eine intensivere Intervention erfolgen. Diese Intensität sollte bereits bei der Initiierung von Analyseschritten Berücksichtigung finden und vor allem auf die Generierung von Mitarbeiterzufriedenheitswerten abstellen. Die als prioritär geclusterten Mitarbeiter sind bei Zufriedenheitsanalysen in besonderem Maße zu berücksichtigen.

Die Implementierung eines innovativen Systems kann nur dann erfolgreich sein, wenn eine vollständige Identifikation seitens des Managements und der Mitarbeiter vorliegt. Diese setzt jedoch Wissen voraus, in diesem Fall die Erkenntnis, dass vor allem bei Sportdienstleistungen die Mitarbeiter einen entscheidenden Teil zum Erfolg des Produkts

und somit zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Umsetzung des Internen Marketing muss daher nachhaltig erfolgen und offenkommuniziert werden. Ein defizitäres Identifikationsniveau wäre eine nahezu unüberwindliche Implementierungsbarriere.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Qualitätsmanagement im Sportsektor³⁹ bietet das Interne Marketing ferner die Möglichkeit, einen zentralen Bereich ganzheitlicher Qualitätsmanagementsysteme abzudecken, da innovative Qualitätsmanagementsysteme stets eine Mitarbeiterperspektive inkludieren.

Obwohl sich der Zuschauersport aufgrund bestimmter Einflüsse wie Vereinsloyalität oder Tradition von anderen Sportdienstleistungen unterscheidet, liefert der in diesem Beitrag dargestellte Ansatz wichtige Implikationen für die Sportmanagementpraxis. Vereinzelt befinden sich bereits Instrumente des Internen Marketing bei Zuschauersportanbietern (z.B. Mitarbeiterzeitung, Intranet) in der Anwendung. Durch die systematische und planerische Optimierung dieser partiell angewendeten Instrumente im Sinne einer Verbindung von Mitarbeiter- und Kundenorientierung können die Anbieter durch eine verbesserte Servicequalität ihr Produkt vor allem für die nicht traditionsbewussten und nicht vereinstreuen Zuschauer attraktiver gestalten. Eine grundlegende Handlungsempfehlung für die Vereine und Clubs und gleichzeitig der Ausgangspunkt eines funktionierenden Internen Marketing ist die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zur Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit. Zudem ist neben der Nutzung der klassischen Kommunikationsinstrumente wie Mitarbeiterzeitung oder Intranet über die Nutzung von Web 2.0-Anwendungen nachzudenken. Mittlerweile existieren bereits interessante Corporate Media-Plattformen wie Yammer.com, die eine effektive Ergänzung zur herkömmlichen organisationsinternen Kommunikation darstellen. ▶

³⁹ Vgl. Emrich & Wadsack, 2005, S. 141ff.

Literatur:

- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 271-281.
- Bieberstein, I. (2005). *Dienstleistungs-Marketing (4. Auflage)*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Bisani, F. (1993). Anforderungs- und Qualitätsprofil. In H. Strutz (Hrsg.). *Handbuch Personalmarketing (S. 334-357)*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (1999). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In M. Bruhn (Hrsg.). *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele (2. Auflage, S. 15-44)*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2003). *Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM) (2. Auflage)*. München: dtv.
- Bruhn, M. (2008). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden (7. Auflage)*. Berlin: Springer.
- Cachay, K., Thiel, A., & Meier, H. (2001). *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt – Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf: Hofmann.
- Corsten, H. & Gössinger, R. (2007). *Dienstleistungsmanagement (5. Auflage)*. München: Springer.
- Donabedian, A. (1980). *The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Explorations in Quality, Assessment and Monitoring (Vol. I)*. Ann Arbor, Michigan: Health Administration Press.
- Emrich, E. & Wadsack, R. (2005). *Zur Evaluation der Olympiastützpunkte. Betreuungsqualität und Kostenstruktur*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Gleitsmann, B. M. (2007). *Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management (2nd Edition)*. New York: Wiley & Sons.
- Haller, S. (2005). *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente (3. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler.
- Heinemann, K. (1995). *Einführung in die Ökonomie des Sports*. Schorndorf: Hofmann.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees – its impact on customer satisfaction, commitment and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 460-478.
- Homburg, C. (Hrsg.). (2008). *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen (7. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2008). Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In C. Homburg (Hrsg.). *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen (7. Auflage, S. 53-86)*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. *Die Unternehmung*, 55 (6), 377-400.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 59 (2), 174-195.
- Horch, H.-D. (2009). Personalwirtschaft in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.). *Handbuch Sportmanagement (2. Auflage, S. 80-93)*. Schorndorf: Hofmann.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18 (3), 162-174.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2006). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden (5. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2008). Personalmanagement im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.). *Management und Marketing im Sport: Betriebswirtschaftliche*

- Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie (S. 177-210). Berlin: Erich Schmidt.
- Papmehl, A. (1999). Personal-Controlling. Human Resources effektiv entwickeln (2. Auflage). Heidelberg: Sauer.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (1), 4-50.
- Scheuch, F. (2002). Dienstleistungsmarketing (2. Auflage). München: Vahlen.
- Sander, M. (2004). Marketing-Management. Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung. Stuttgart: UTB.
- Schreyögg, G. (1991). Managementrolle: Strategie. In W. H. Staehle (Hrsg.). *Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B. & Neuhaus, P. (2004). Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.). *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung* (4. Auflage, S. 85-100). Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B. & Schulze, H. S. (1990). Internes Marketing. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12 (3), 149-158.
- Stock-Homburg, R. (2007a). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2007b). Sehen Kundenkontakt-Mitarbeiter mit den Augen der Kunden? Untersuchung der Wahrnehmungskonsistenz zwischen Mitarbeitern und Kunden. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 67 (6), 665-693.
- Thiel, A. & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr – Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. *Sport und Gesellschaft*, 1 (2), 103-124.
- Thiel, A. & Meier, H. (2009). Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.). *Handbuch Sportmanagement* (2. Auflage, S. 23-36). Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse. Schorndorf: Hofmann.
- Wadsack, R. (2004). Mitarbeitermanagement im Sport. In A. Krüger & A. Dreyer (Hrsg.). *Sportmanagement* (S. 113-140). München: Oldenbourg.
- Wunderer, R. & Kuhn, T. (1995). *Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit*. Neuwied: Luchterhand.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1992). *Qualitätsservice. Was ihre Kunden erwarten - was sie leisten müssen*. Frankfurt am Main: Campus.

Zum Autor:

Prof. Dr. Thomas Rieger, MPH
 BiTS - Business and Information
 Technology School
 Fachbereich Sport & Event
 Reiterweg 26b
 D - 58636 Iserlohn
 Telefon: 02371 / 776-546

E-Mail: thomas.rieger@bits-iserlohn.de

Thomas Rieger ist Professor für Sportmanagement an der Business and Information Technology School - BiTS in Iserlohn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Sportmarketing, Management von Sportorganisationen, Green Sport Management und Health Care Management.

Ralf Lanwehr, Mario Müller

Midas Magath – Kann die Wirtschaft vom Profifußball lernen?

Abstract

Eignet sich Profifußball als tragfähige Analogie für Managementwissen? Lassen sich aus dortigen Erfolgen oder Fehlschlägen Lektionen für die Wirtschaft ableiten? Anhand von Rollenprofilen auf der Basis des Competing Values Framework zeichnen die Autoren nach, wie ein ganzheitlicher Führungs- und Managementansatz idealer Weise aussehen müsste. Denn im Fußball wie in der Wirtschaft werden eingleisig agierende „Harte Hunde“ und „Motivationskünstler“ nur kurzfristig Erfolge vorweisen. Mittel- und langfristig hingegen sind solche Führungskräfte zum Scheitern verurteilt. Vielmehr müssen sich Manager und Führungskräfte in der Wirtschaft der Herausforderung stellen, situationsabhängig nicht nur einzelne, sondern alle acht Rollen eines Managers auszufüllen.

Midas Magath – Kann die Wirtschaft vom Profifußball lernen?

Felix Magath gilt im Profifußball als moderner Midas, der als Manager gewaltige Effekte erzielt. Ob als UI-Cup-Sieger und Überraschungsvizemeister mit dem VfB Stuttgart, erstmaliger Gewinner des zweifachen Doubles mit Bayern München, mit nur einem Jahr Anlauf Meister mit dem vormaligen Abstiegskandidaten VfL Wolfsburg oder auch als Wiederbelebung eines finanzschwachen FC Schalke 04 mit Meisterschaftsträumen: Felix Magath meistert die ihm gestellten Aufgaben mit Bravour und es steht die Frage im Raum, was Magath in seiner Rolle als Manager und Führungskraft denn nun auszeichnet.

Etwas genereller: Eignet sich der Fußball als tragfähige Analogie für Managementwissen? Lassen sich aus Erfolgen oder Fehlschlägen im Profifußball Lektionen für die Wirtschaft ableiten?

Diesen Fragen sind wir in einem umfangrei-

chen Forschungsprojekt nachgegangen und kamen zu dem Ergebnis: Ja, es lassen sich durchaus relevante Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft identifizieren.¹

Als einführendes Beispiel sei an dieser Stelle das Thema Turnaround Management samt der in diesem Zusammenhang an einen Manager gestellten Rollenanforderungen genannt. Denn diese Situation kommt im Fußball in Regelmäßigkeit vor. Befindet sich ein Fußballverein in einer Notlage und ist akut vom Abstieg bedroht, so wird häufig der Ruf nach einem klassischen Retter laut, der den Verbleib in der Liga sicherstellt. An die Stelle des designierten Trainers rückt einer der sogenannten „Feuerwehreute“, die Clubs in Notsituationen zwar ziemlich unmittelbar weiterhelfen, die jedoch nach den Anfangserfolgen die Mannschaft nicht mehr so erreichen, wie das für eine erfolgreiche Folgesaison notwendig wäre. Wenn man ein wenig genauer hinschaut, dann finden sich unter den Feuerwehrtrainern zwei Typen: die „Motivationskünstler“ und die „harten Hunde“. Letztere achten vor allem darauf, den Kader mit mehr oder weniger rüden Methoden zu beruhigen und Stabilität herzustellen. Das klappt anfänglich auch recht gut, jedoch stellen die harten Hunde mittel- und langfristig immer wieder fest, dass irgendwo unterwegs die Begeisterung für Kreativität und eine gesunde Kommunikation verlorengegangen sind. Bei den Motivationskünstlern ist es genau umgekehrt. Mit viel Enthusiasmus und gutem Willen werden anfängliche Blockaden gelöst und das Selbstvertrauen der Spieler wieder hergestellt. Langfristig fehlen aber genau jene Maßnahmen von Disziplinierung und Kontrolle, auf welche sich die „harten Hunde“ zu stark verlassen.

Gemein ist beiden Typen von Feuerwehrmännern, dass sie langfristige Nachteile zugunsten des kurzfristigen Erfolgs wissentlich oder unwissentlich in Kauf nehmen. Das mag,

¹ Vgl. Voelpel, S. & Lanwehr, R. 2009.

und damit nähern wir uns den betriebswirtschaftlichen Grundlagen dieser Phänomene, den Verein am Ende der Saison auf einen Nichtabstiegsplatz führen, aber im Anschluss sollte das Verhalten dringend verändert werden. Dies passiert häufig jedoch nicht.

Herausragende Trainer und parallel Führungskräfte/Manager sind hingegen solche, die nicht nur einige Rollen ausfüllen können, sondern alle. Und davon gibt es, wenn man der betriebswirtschaftlichen Theorie und Empirie folgt, immerhin 8 verschiedene.² Die besondere Herausforderung dabei besteht in der (scheinbaren) Unvereinbarkeit der verschiedenen Rollen, da mit ihnen zum Teil widersprüchliche Anforderungen verknüpft sind.

Mit dem Competing Values Framework (CVF)³ werden solche und viele weitere Fragen nach dem „richtigen“ Managementstil in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Theoriebildung sehr elegant beantwor-

tet. Es gibt nämlich keineswegs den einen Stil, der immer und damit situationsübergreifend wirkt. Vielmehr ist ein guter Manager jemand, der es versteht, aus einem breiten Repertoire diejenigen Rollen samt entsprechender Maßnahmen auszufüllen, die in der jeweiligen Situation erfolgsförderlich sind.

Das CVF besteht dabei aus zwei einfachen Dimensionen. Eine Dimension umfasst die Pole Flexibilität und Stabilität und beschreibt die organisationalen Bestrebungen, dem Bedarf nach Wandel nachzukommen und gleichzeitig Kontinuität zu bewahren. Die andere Dimension der Fokussierung der Führungskraft auf internale und externe Sachverhalte repräsentiert die Art, wie Führungskräfte ihre internen Abläufe ausrichten, während sie sich gleichzeitig externen Herausforderungen, wie dem Umgang mit den Medien, dem Wettbewerb mit anderen Unternehmen und der Anpassung an sich verändernde Umstände stellen.

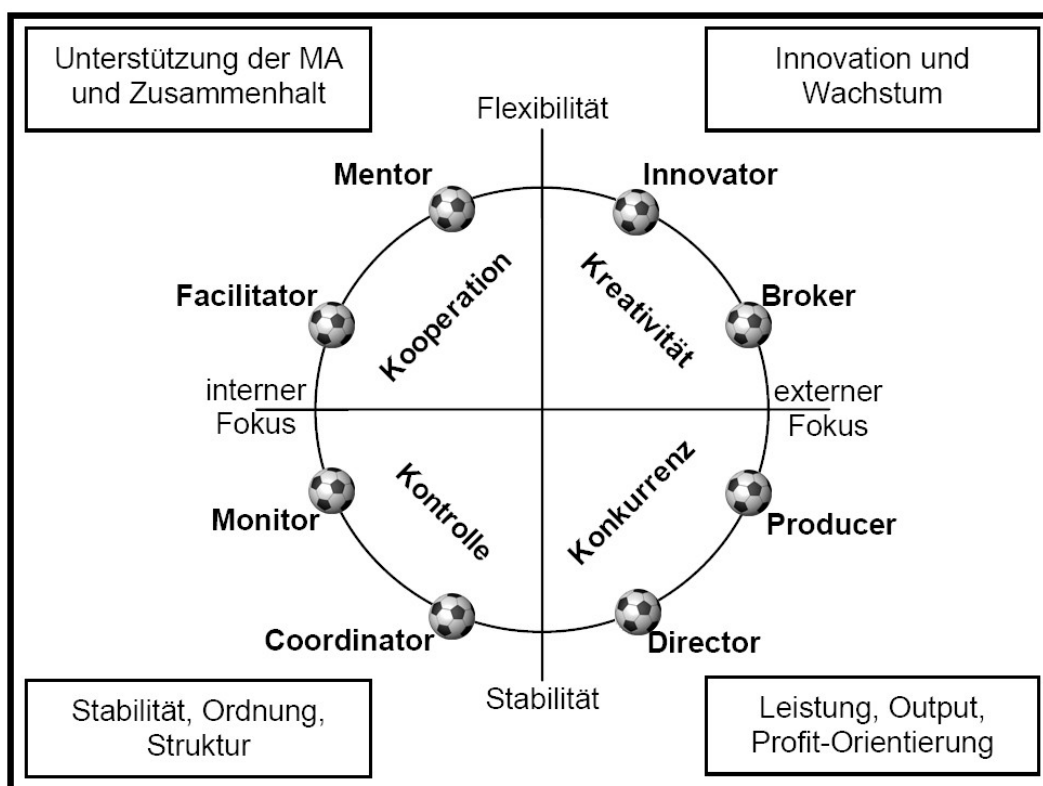


Abb. 1: Die acht Rollen eines Managers, basierend auf dem Competing Value Framework

² Vgl. Denison, D., Hooijberg, R. & Quinn, R. 1995, S. 527.

³ Vgl. Quinn, R. E. 1988.

Diese Pole sind beide attraktiv, schließen sich jedoch unglücklicher Weise scheinbar gegenseitig aus.⁴ Führungskräfte möchten selbstverständlich nur zu gerne neben einer hohen Stabilität auch eine maximale Flexibilität erreichen und sowohl ihre Aufmerksamkeit nach innen richten, aber gleichzeitig die äußeren Umstände im Blick behalten. Doch das ist alles andere als leicht.

Abbildung 1 zeigt das resultierende Modell mit seinen 4 Quadranten, die Hoiberg abgeleitet hat und welche zu den „4 K“ Kreativität, Kooperation, Konkurrenz und Kontrolle zusammengefasst werden können.⁵ Jeder Quadrant umfasst zusätzlich 2 Führungsrollen mit entsprechenden Verhaltensbeschreibungen.

Der Kreativität lassen sich die beiden Rollen des Innovators und des Brokers zuordnen. Der Innovator ist kreativ und begrüßt, erleichtert und skizziert Veränderungen. Der Broker ist politisch klug, übt Einfluss nach außen aus, akquiriert Ressourcen und erhält die externale Legitimation des Teams durch die Entwicklung, Erkundung und Pflege eines Netzwerks externer Kontakte aufrecht.

In die Kooperation gehen die Rollen des Facilitators und des Mentors ein. Der Facilitator ermuntert zu Teamwork, strebt Konsens und Kohäsion an, handelt Kompromisse aus und moderiert Konflikte. Der Mentor ist sich individueller Bedürfnisse bewusst, hört aktiv zu, ist fair, unterstützt legitime Wünsche und versucht, die persönliche Entwicklung des Einzelnen zu unterstützen.

Konkurrenz beinhaltet die Rollen des Producers sowie des Directors. Der Producer ist aufgabenorientiert und arbeitsfokussiert. Er ringt um Ergebnisse und motiviert gezielt Verhalten, welches sich direkt in den Arbeitsergebnissen des Teams niederschlägt. Der Director plant, definiert die Aufgabenteilung, setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen.

Und schließlich umfasst das Gebiet der Kon-

trolle die Rollen des Coordinators sowie des Monitors. Der Coordinator pflegt Strukturen, erstellt Zeitpläne, koordiniert, löst Probleme und achtet darauf, dass Regeln und Standards eingehalten werden. Der Monitor sammelt und verteilt Informationen, prüft Leistung, sorgt für Kontinuität und Stabilität und bearbeitet schriftliche Vorgaben.

Die Rollen selbst fallen dabei keineswegs vom Himmel, sondern wurden aus einer früheren Klassifikation abgeleitet, die der Führungsforscher Gary Yukl in jahrzehntelanger Arbeit entwickelt hatte.⁶ Dies wurde kombiniert mit einer umfassenden Datenerhebung zur organisationalen Effektivität von Unternehmen. Der entscheidende Unterschied zwischen dem vorliegenden Modell und früheren Entwürfen besteht nun darin, dass im Competing Values Framework erstmals die in den früheren Modellen ebenfalls enthaltene, aber noch nicht thematisierte Widersprüchlichkeit einzelner Rollen ausdrücklich benannt wird. Zudem wurde durch den Bezug zu harten Erfolgskriterien eine direkte Verbindung zu praxisrelevanten Größen hergestellt. Insofern liefert das Competing Value Framework für die Dilemmata⁷ der Führung einen wunderbaren Orientierungsrahmen, dessen Anwendung und Effekte sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch im Fußball analog beobachten lassen. Dies wird im Folgenden beispielhaft anhand der Bereiche Kontrolle und Kreativität nachgezeichnet.

Feld Kontrolle (Stabilität, Ordnung, Struktur)

Die Rollen des Monitors und des Coordinators ergeben in Kombination die Fähigkeit, Kontrolle herzustellen. Vom Manager in der Rolle des Monitors wird erwartet, dass er weiß, was in seinem Verantwortungsbereich geschieht, dass er ergründet, ob sich seine Mitarbeiter an die Spielregeln halten und dass er prüft, ob die vereinbarten Ziele erfüllt werden.

4 Vgl. Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. 1983, S. 364 ff.

5 Vgl. Hooijberg, R. 1996, S. 923.

6 Vgl. Yukl, G. 1981.

7 Vgl. Quinn, R. E. 1988.

Der Monitor sollte idealerweise ein wenig detailversessen sein und über gute analytische Fähigkeiten verfügen. Verhaltensweisen, welche von dieser Rolle verlangt werden, bestehen aus technischen Analysen, dem Verwalten von Routineinformationen und dem Lösen logischer Probleme. Ein gutes Beispiel aus dem Fußball ist Jupp Heynckes. Er gilt als vorbildlich, aber auch äußerst kompromisslos in der Rolle des Monitors sowie im Umgang mit Konflikten als Facilitator. Denn manchmal hat er es schlicht übertrieben und Situationen falsch eingeschätzt. In der Saison 94/95 ordnete er nach einem in seinen Augen zu laxen Trainingsverhalten einiger Spieler des damaligen Topteams ein Strafraining in Form eines 30-minütigen Waldlaufs an. Das führte zu großem Widerstand in der Mannschaft und drei Stars, Gaudino, Okocha und Yeboah, meldeten sich demonstrativ am nächsten Spieltag krank ab, woraufhin sie von Heynckes für die gesamte Saison suspendiert wurden. In der Sache wahrscheinlich gerechtfertigt, jedoch kontraproduktiv. Und obwohl im Falle von Okocha die Suspendierung in der Rückrunde noch aufgehoben wurde, konnte Eintracht Frankfurt ohne die Topspieler keine entscheidende Rolle in der Bundesliga spielen und verlor den Anschluss an die Spitzenteams. Es war nur ein kleiner Managementfehler, ein Lapsus beim Ausfüllen der Rolle des Facilitators, welcher die Situation überproportional eskalierte. Bis heute konnte Eintracht Frankfurt nie wieder an frühere Erfolge anknüpfen. Ebendies würde dem heutigen Heynckes mit Sicherheit nicht mehr passieren. Aus dem erfolgsversessenen und ein wenig verbissen wirkenden Heynckes ist ein nach außen milder wirkender Trainer geworden. Diese Milde entstammt einem Lernprozess. Sie können sicher sein, dass Heynckes auch heute die Rolle des Monitors in hervorragender Weise ausfüllen kann und noch immer sehr verbissen seine Ziele verfolgt – nur kann dies als Facilitator mittlerweile besser kommunizieren und entstehende Konflikte kompetenter managen.

Als Coordinator wird vom Manager erwartet, die Strukturen und Abläufe des Arbeitsumfelds aufrecht zu erhalten. Ein Manager in der Rolle des Coordinators muss in hohem Maße zuverlässig sein. Wichtig ist, dass Kontinuität gewahrt wird, Störungen des Betriebsablaufs minimal sind, lästiger Papierkram erledigt wird, Fortschrittsberichte verfasst werden, Budgets klar zugeteilt sind und Entwicklungspläne entwickelt und aktualisiert werden.

Generell bereiten Managern die Rollen des Monitors und des Coordinators weniger Probleme als andere Rollen. Es ist einfach leichter, so eine gängige Erklärung, sich an klaren Vorgaben zu orientieren und diese umzusetzen als schwammigere Rollen umzusetzen, in denen beispielsweise kreative Ideen generiert werden oder Mitarbeiterpotentiale zu erkennen und auszuschöpfen sind. Doch die Rolle des Monitors birgt zwei Gefahren: erstens kann sie leicht auf Kosten anderer Aufgaben übertrieben werden (siehe Jupp Heynckes und sein Ausfüllen der Rolle des Facilitators im obigen Beispiel) und zweitens gibt es unglücklicher Weise gleich eine ganze Reihe von Wahrnehmungsverzerrungen, denen ein Manager unwissentlich unterliegen kann.

Zum ersten Punkt gibt es auch aus der Betriebswirtschaft ein paar überzeugende Daten aus den späten 80er Jahren.⁸ Die Forscher wollten wissen, mit welchen Tätigkeiten sich Manager wie lange beschäftigen und wie sich das auf den Erfolg auswirkt. Das Ergebnis lautet, dass es einen Hauptunterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Managern gibt: Erfolglose Manager befassen sich während eines Drittels der Arbeitszeit mit traditionellen Managementmethoden, insbesondere der Planung und Kontrolle. Erfolgreiche Manager hingegen verwenden nur halb so viel Zeit auf diese Aktivitäten und betonen dafür stärker Kommunikation, Konkurrenz und Kreativität. In Kenntnis der verschiedenen Rollen eines Managers ist das jetzt für Sie natürlich nicht weiter

⁸ Vgl. Luthans, F. 1988. S. 130 ff.

überraschend. Andererseits: Es gibt offenbar viele Manager, denen dies nicht in der erforderlichen Tiefe bewusst ist.

Auch die Selbsteinschätzung von Managern ist bisweilen unrealistisch. Fragt man sie, ob sie eher produkt- oder eher personenorientiert führen, so antwortet die Mehrheit voller Überzeugung: „Sowohl produkt- als auch personenorientiert natürlich! Wir können beides und beides ist wichtig!“⁹ Die Geführten und Kollegen sehen das aber ganz anders. Sie haben vielmehr am häufigsten den Eindruck, dass die meisten Führungskräfte zwar in hohem Maße produktorientiert führen, bescheinigen jedoch einen Mangel an Personenorientierung. Dabei ist es keineswegs verwunderlich, dass sich Führungskräfte falsch einschätzen, denn sie sind auch nur Menschen und Menschen überschätzen sich ganz systematisch selbst. Besonders amüsant ist folgende Untersuchung: Fragt man Menschen, ob Mutter Theresa wohl im Himmel weilt, so bestätigen das 80% der Befragten. Die Frage, ob man sich selbst nach seinem Tod im Himmel wähnt, bejahen hingegen 90%.¹⁰ Was für ein Selbstbewusstsein.

Für einen Überblick über weitere Wahrnehmungsfehler, beispielsweise den „Confirmation Bias“, der besagt, dass uns insbesondere Informationen ins Auge fallen, die unsere bereits bestehende Meinung bestätigen, und uns widersprechende Informationen weniger leicht auffallen, sei an dieser Stelle auf das ausgezeichnete Standardwerk von Goldstein verwiesen.¹¹

Wir wenden uns indes wieder den gegensätzlichen Zielen zu, die Manager parallel erreichen und umsetzen müssen. Denn während die Rollen des Monitors und des Coordinators dazu dienen, bestehende Stabilität, Ordnung und Struktur zu bewahren, also das Tagesgeschäft am Laufen zu halten, liegen die Aufgaben des Innovators und Brokers (im gegenüberliegenden Quadranten „Krea-

tivität“) im Erreichen des Gegenteils.

Feld Kreativität (Innovation und Wachstum)

In der Rolle des Innovators wird vom Manager erwartet, sich auf neue Marktsituationen vorzubereiten und Veränderungen einzuführen. Der Innovator bringt frischen Wind ins Team und kümmert sich um notwendigen Wandel. Im Gegensatz zur Rolle des Monitors, die vom Manager das rigide Befolgen von Vorgängen sowie das Hantieren mit Zahlen abverlangt, geht es bei der Rolle des Innovators vornehmlich darum, kreativ zu träumen, neue Perspektiven für die Zukunft auszumachen sowie Innovationspotentiale freizulegen. Doch Moment: Kreativität und Innovation? Wo ist da eigentlich der Unterschied? Die kurze Antwort lautet: Kreativität ist individuell und bezeichnet die Fähigkeit, mit neuen und brauchbaren Ideen aufzuwarten.¹² Diese Ideen weichen von dem bisherigen Status Quo ab, sind der Sachlage aber mindestens ebenso angemessen. Kreativität bildet lediglich die Basis für Innovationen, den Rest besorgt dann (hoffentlich) das Innovationsmanagement.

Aber weshalb soll Kreativität so wichtig für Manager sein? Kreativität erlaubt dem Entscheider, ein Problem in seiner Gänze wahrzunehmen und zu verstehen. Das beinhaltet auch Aspekte, die andere eben nicht sehen. Die Kraft von Kreativität liegt darin, mehr Alternativen sichtbar zu machen oder nutzlose Alternativen auszuschließen. Kreative Manager sind imstande, zu komplizierten Fragestellungen Lösungen zu entwickeln, auf die weniger kreative Manager eben nicht kommen.

Solche Lösungen müssen nicht immer wahn-sinnig kompliziert sein. Oft genügt eine einfache Idee, um ein Problem zu lösen. Im Fußball werden verschiedene Trainer für ihre besonderen Motivationskünste gelobt. Dabei hat das oftmals sehr wenig mit Motivation zu

⁹ Vgl. Regnet, E. 2000.

¹⁰ Vgl. Leary, M. R. 2004, S. 57

¹¹ Vgl. Goldstein, E. B. 2003.

¹² Vgl. Amabile, T. 1996.

tun, sondern vielmehr mit Kreativität.

Helmut Schön bemerkte vor einem wichtigen Spiel gegen England, dass seine Nationalspieler verunsichert waren, da sie im Gegner das überlegene Team wähten. Daraufhin redete er seine Profis stark und gab ihnen mit auf den Weg, den Engländern bereits beim Auflaufen im Stadion so entschlossen in die Augen zu schauen, dass deren vermeintliche Arroganz ob der beeindruckenden Selbstsicherheit der Deutschen einer Mischung aus Angst und Verunsicherung weichen sollte. Damals war es genau die richtige kreative Idee zur richtigen Zeit, sein ganzes Team spezifisch auf das Einschüchtern des Gegners einzuschwören, was bei den Engländern übrigens auch einen entsprechenden Eindruck hinterlassen haben soll. Das ist eine geradezu simple Idee, auf die man aber erst einmal kommen muss: Kreativität¹³.

Ein Broker beschäftigt sich hingegen primär damit, die Legitimität seiner Arbeitsgruppe nach außen zu vertreten und Ressourcen zu sichern. In dieser Rolle muss ein Manager politisch sensibel, überzeugend, einflussreich und machtvoll sein. Image, Auftreten und Ruf sind in dieser Hinsicht von großer Bedeutung. In der Rolle des Brokers wird vom Manager erwartet, mit Personen außerhalb seines Teams zu sprechen, zu repräsentieren, zu verhandeln oder auch Netzwerke zu pflegen und zu erweitern.

Zweifelsfrei ist bzw. war Uli Hoeneß einer der besten Manager der Bundesliga. Auch und gerade in der Rolle des Brokers: Diese ist für ihn nämlich sehr schwierig auszufüllen, denn der Erfolg der Bayern ruft viel Neid und Abgrenzung hervor. Die Strategie von Hoeneß in der Rolle des Brokers besteht darin, das von den Bayern nach außen getragene Selbstbewusstsein, das „Bayern-Gen“ und die „Mir san mir“-Mentalität, einerseits aktiv zu unterstützen. Andererseits betont Hoeneß bei allen Gelegenheiten, dass er felsenfest zu einem einmal gegebenen Wort

stehe und überhaupt ein äußerst zuverlässiger Geschäfts- und Ehrenmann sei. So nimmt Hoeneß gezielt Angebote für Benefizspiele wahr und engagiert sich in sozialen Projekten, um so auch eine menschliche Seite zu zeigen und den negativ wahrgenommenen Seiten des FC Bayern einen positiven, freundlichen Aspekt zu verleihen. Das mag auch der Persönlichkeit von Uli Hoeneß entsprechen, verdeutlicht aber gleichwohl auch seine Brillanz in der Rolle des Brokers. Es gibt wenige Fußballfans in Deutschland, die trotz teilweise äußerst ausgeprägter Antipathien nicht zumindest zähneknirschend Anerkennung zeigen für die vielfältigen Verdienste der Bayern abseits der Spiele. Ein Musterbeispiel für ein hervorragendes Ausfüllen der Rolle des Brokers in einem wahrlich schwierigen Umfeld.

Die vorangegangenen, exemplarischen Darstellungen zeigen, dass es bisweilen schwierig ist, die verschiedenen Rollen eines „kompletten Managers“ zugleich auszufüllen. Dieser Herausforderung müssen sich Führungskräfte jedoch stellen, da die empirisch nachgewiesene Erfolgsbedeutsamkeit¹⁴ gerade darin begründet liegt, nicht nur einzelne, sondern ALLE Rollen ausfüllen zu können. Das schließt den Konflikt ein, dass ein Manager bisweilen entgegen gerichtete Rollen zugleich auszuüben hat. Das Ziel ist es eben nicht, nur eine oder mehrere der Rollen zu beherrschen, also nur Innovator, Monitor oder Broker zu sein, sondern alle Rollen situationsangemessen und gegebenenfalls parallel und überzeugend ausfüllen zu können. Ferner müssen die potentiellen Rollenkonflikte, die aus der teilweisen Inkompatibilität der Rollen resultieren, im Handeln selbst ausbalanciert werden.¹⁵

Ein hervorragendes Beispiel aus dem Fußball liefert, um auf die Einleitung des Artikels zurück zu kommen, Felix Magath. Bei näherer Betrachtung von Felix Magath ist festzustellen, dass sein Erfolg über die Jahre gemeinsam mit seiner Fähigkeit gewachsen ist,

¹⁴ Vgl. Denison et.al. 1995.

¹⁵ Vgl. Neuberger, O. 1976, S. 72 ff.

¹³ Vgl. TAGESSPIEGEL 18.08.2007.

nach und nach sein Rollenspektrum zu erweitern. Mit den Rollen des Monitors und des Directors hatte Magath nie Probleme. Schon immer war er für seine klaren Ziele und deren Umsetzung und Kontrolle ebenso berühmt, wie berüchtigt und hat sich seinen Ruf als Schleifer in den Augen vieler Profis wohlverdient. Berühmt geworden sind in diesem Zusammenhang die Aussagen der Frankfurter Spielerlegende Jan Åge Fjørtoft, nach einem 4:0 Heimsieg der Eintracht: "Der Trainer wird uns schon auf den Boden zurückholen. Morgen wird es den längsten Waldlauf der Geschichte geben!" oder nach dem Klassenerhalt der Eintracht im Saisonfinale 2000: „Ob Felix Magath die Titanic gerettet hätte, weiß ich nicht. Aber die Überlebenden wären topfit gewesen.“¹⁶

Auch als Mentor brillierte Felix Magath bei seinen Karrierestationen durchgehend. So erinnern sich viele von Ihnen sicherlich noch an seine Zeit beim VfB Stuttgart, wo er junge, hungrige Spieler wie Philipp Lahm, Andreas Hinkel, Kevin Kurányi, Timo Hildebrand oder Aljaksandr Hleb zu einem schlagkräftigen Team formte, das sich hervorragend entwickelte und in den Medien den Beinamen „die jungen Wilden“ erhielt. Selbiges wiederholt sich aktuell bei Schalke 04 und auch beim VfL Wolfsburg formte er aus vorher weitgehend unbekanntem oder unbeachteten Spielern bisweilen nationale oder gar internationale Stars, man denke nur an Dzeko oder Misimovic.

Entscheidende Fortschritte machte Magath über die Jahre jedoch in den Rollen als Broker, als Producer und als Facilitator. Der vor zehn Jahren noch sehr sperrig und griesgrämig wirkende Magath bewegt sich heute mit einer erheblich größer wirkenden Selbstverständlichkeit in den Medien und viele Beobachter können den bisweilen verstockt und verkniffen erscheinenden Magath älterer Tage schon lange nicht mehr erkennen. Vorbei die Zeiten früherer Stationen, als Magath über Defizite in der Brokerrolle mit der Presse über Kreuz lag und zudem seine An-

forderungen in der Rolle des Producers nur unzureichend erfüllen konnte.

Wie Felix Magath sollten auch Manager aus der Wirtschaft systematisch ihr Rollenportfolio so ergänzen und ausbauen, dass sie der jeweiligen Situation entsprechend maximal erfolgreich agieren können. Dafür stellt das CVF einen perfekten Rahmen dar, denn es handelt sich um ein direkt und nachgewiesenermaßen erfolgsrelevantes Konzept, anhand dessen Manager trainiert und gecoached werden können und welches die im Berufsalltag immer wieder vorkommende Frage nach Zuckerbrot und Peitsche ganz konkret beantwortet.

Literatur:

- Amabile, T., (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Denison, D., Hooijberg, R., Quinn, R. (1995). Paradox and performance: toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership. *Organisational Science*. Vol. 6. 524-540.
- Goldstein, E. B. (2003). *Sensation and Perception*. Cengage Learning Services. 6. A.
- Hermanns S. (2007). Fantastisch! Unglaublich! Wundervoll! Tagesspiegel vom 18.08.2007. Verfügbar unter www.tagesspiegel.de [10.03.2010].
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*. 49 (7), 917-947.
- Köster, P. (2006). *Fast jedes Tor ein Treffer: Wahrheiten aus der Welt des Fußballs*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Leary, M. R. (2004). *The curse of the self: self-awareness, egotism, and the quality of human life*. New York: NY. Oxford University Press.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*. 2. 127-132.
- Neuberger, O. (1976) *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker und

16 Vgl. Köster, P. 2006. S. 24.

Humblot.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 29. 363-377.

Regnet, E. (2000). *Konflikte in Organisationen. Formen, Funktion und Bewältigung*. Angewandte Psychologie.

Voelpel, S. & Lanwehr, R. (2009). *Management für die Champions League: Was wir vom Profifußball lernen können*. Publicis Publishing.

Yukl, G. (1981). *Leadership in Organisation*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Ralf Lanwehr

E-Mail: r.lanwehr@fh-bad-honnef.de

Ralf Lanwehr ist Professor für Personalmanagement und internationales Management an der internationalen Fachhochschule Bad Honnef. Vor dieser Tätigkeit war er als Consultant in der internationalen Zusammenarbeit aktiv.



Dipl.-Kfm. Mario Müller

E-Mail: mail@mariomueller.info

Mario Müller studierte an der Technischen Universität Berlin Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personal, Organisation und Unternehmensführung sowie Marketing. Aktuell ist Mario Müller Doktorand an der Universität Hannover, nebenbei ist er als geschäftsführendes Vorstandsmitglied bei der Studentischen Darlehnskasse e.V. in Berlin tätig.

Sportmanager von morgen gesucht:

SPONSOR^s Stipendium für den MBA Sportmanagement

SPONSOR^s STIPENDIUM
BEWERBUNGSSCHLUSS: **04.06.2010**



Friedrich-Schiller-Universität Jena

Informationen unter:

www.mba-sportmanagement.com