

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fakultät Medien

Hofmann, Lasse

Möglichkeiten des Direktmarketings von Sport-
veranstaltungen in Deutschland.

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

Mittweida - 2010

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fakultät Medien

Hofmann, Lasse

Möglichkeiten des Direktmarketings von Sport-
veranstaltungen in Deutschland.

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

Erstprüfer: Prof. Joerg E. Schweizer

Zweitprüfer: Dipl. Sportökonom Mark Schober

Mittweida - 2010

Bibliographische Angaben

Autor:	Hofmann, Lasse
Thema:	Möglichkeiten des Direktmarketings von Sportveranstaltungen in Deutschland.
Umfang:	63 Seiten
Eingereicht am:	31.08.2010
Hochschule:	Hochschule Mittweida (FH)
Fachbereich:	Medien
Matrikelnummer:	22951
Seminargruppe:	AM07ws1-B
Ort:	Mittweida
Art der Arbeit:	Bachelorarbeit

Autorenreferat

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Direktmarketing von Sportveranstaltungen für die Zielgruppe der Unternehmenskunden. Ziel der Arbeit ist, die spezifischen Merkmale des Sports und deren Folgen für das Direktmarketing zu untersuchen und daraus eine Handlungsempfehlung für den Einsatz von Direktmarketing durch Sportbetriebe zu geben. Anhand einer umfangreichen theoretischen Analyse werden eine ökonomische Betrachtung des Sports sowie die Untersuchung von Sportveranstaltungen als Dienstleistungen vorgenommen. Des Weiteren wird auf spezifische Angebote für Unternehmenskunden und deren Nachfrage eingegangen. Folgend werden grundlegende theoretische Aspekte des Marketings sowie deren Besonderheiten in der Sportbranche benannt, welche durch eine Eingrenzung auf die Kommunikation von Sportbetrieben zu dem Marketinginstrument des Direktmarketings hinleitet. Unter Berücksichtigung der spezifischen Merkmale von Sportveranstaltungen als Dienstleistungen und den daraus resultierenden Konsequenzen für das Marketing im Sport, wird folgend der Einsatz von Direktmarketing begründet und die Handlungsempfehlung abgeleitet. Anhand dieser Ausarbeitung soll herausgearbeitet werden, ob und in welcher Form der Einsatz des Direktmarketings für Sportbetriebe sinnvoll ist.

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Angaben.....	I
Autorenreferat.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Themeneingrenzung.....	2
1.3 Thematische Einordnung und Gliederung	3
1.4 Wissenschaftliche Methoden	3
2 Grundlagen der ökonomischen Betrachtung von Sport.....	5
2.1 Der Produktbegriff im Sport	5
2.2 Institutionelle Betrachtung des Sportangebots	6
2.3 Nachfrage von Sportangeboten.....	8
2.4 Perspektive der vorliegenden Arbeit	8
3 Angebot und Nachfrage von Sportveranstaltungen	11
3.1 Sportveranstaltungen	11
3.2 Angebot von Sportveranstaltungen als Dienstleistung.....	11
3.2.1 Sportveranstaltungen als Leistungsbündel	12
3.2.2 Kooperativer Wettbewerb.....	13
3.2.3 Verhaltensunsicherheit aus Anbietersicht	14
3.2.4 Der Produktionsprozess von Sportveranstaltungen	15
3.3 Nachfrage von Sportveranstaltungen als Dienstleistung.....	17
3.3.1 Motive der Nachfrager von Sportveranstaltungen	18
3.3.2 Variety Seeking und Nachfrageelastizität	19
3.3.3 Nachfrageseitige Verhaltensunsicherheit.....	20
3.4 Angebot und Nachfrage von Sportveranstaltungen für/durch Unternehmen	21
3.4.1 Dienstleistungsangebote für Unternehmen	22
3.4.2 Dienstleistungsnachfrage durch Unternehmen	26
3.5 Zwischenfazit.....	30

4	Marketing im Sport	32
4.1	Definition von Marketing.....	32
4.2	Begriffsabgrenzung des Sportmarketings.....	33
4.3	Besonderheiten des Sportmarketings	34
4.4	Kommunikationspolitik.....	35
4.4.1	Terminologie der Kommunikationspolitik	36
4.4.2	Planungsprozess der Marktkommunikation	39
4.4.3	Besonderheiten der Kommunikation von Sportveranstaltern	43
4.5	Direktmarketing als dialogorientiertes Kommunikationsinstrument	45
4.5.1	Dialogkommunikation und dialogorientierte Kommunikation	45
4.5.2	Direktmarketing.....	46
5	Handlungsempfehlung für Direktmarketing von Sportveranstaltungen	50
5.1	Planungsprozess für Direktmarketing von Sportveranstaltungen	50
5.1.1	Situationsanalyse.....	50
5.1.2	Kommunikationsziele	51
5.1.3	Zielgruppenplanung.....	52
5.1.4	Kommunikationsstrategie.....	54
5.1.5	Operative Kommunikationsplanung	55
5.1.6	Planung der Direktkommunikationsmaßnahmen	56
5.1.7	Erfolgskontrolle der Direktkommunikation	58
5.2	Systematische Umsetzung von Direktkommunikationsmaßnahmen	59
5.2.1	Neukundengewinnung	59
5.2.2	Bestandskundenpflege	61
6	Ergebnisse und Ausblicke	62
	Literaturverzeichnis.....	V
	Eigenständigkeitserklärung.....	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gliederung der Sportbetriebe.....	7
Abbildung 2:	Systematik des Sportmanagement.....	10
Abbildung 3:	Ökonomisches Modell des professionellen Sports.....	15
Abbildung 4:	Orientierung der Sportbesucher.....	18
Abbildung 5:	Bestandteile von Hospitality-Produkten.....	23
Abbildung 6:	Hospitality-Preise ausgewählter Sportveranstaltungen 2007....	25
Abbildung 7:	Motive für die Nutzung von Hospitality-Marketing.....	28
Abbildung 8:	Grafische Darstellung des Marketingbegriffs.....	33
Abbildung 9:	Sportmarketing-Modell.....	34
Abbildung 10:	Planungsprozess der Marktkommunikation.....	40
Abbildung 11:	Kriterien zur Typologisieren des Direktmarketings.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	VIP-Bereiche ausgewählter Stadien der Fußball Bundesliga.....	29
------------	---	----

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Professionalisierung, Medialisierung und Ökonomisierung. Diese Begriffe sind beschreibend für die Entwicklung des deutschen Sports in den vergangenen Jahrzehnten. Seinen Anfang nahm diese Entwicklung unter anderem bei der Einführung der Fußballbundesliga 1962 und dem Start privater Fernsehsender 1984. Ursachen für diesen Wandel im deutschen Sport sind auch veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie die rückläufige Anzahl öffentlicher Fördermittel.¹

Vor diesem Hintergrund stehen professionelle Sportveranstalter (Vereine, Verbände, Ligagesellschaften u.ä.) vor der Herausforderung, sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen und sportliche mit wirtschaftlichen Interessen zu verbinden. Je mehr sich diese Sportanbieter als Wirtschaftsunternehmen verstehen und sich dabei an den Wünschen und Bedürfnissen potentieller Nachfrager orientieren, desto mehr Kunden erreichen sie.²

Um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden und somit langfristig ökonomisch wettbewerbsfähig zu bleiben, wenden Sportanbieter die betriebswirtschaftlichen Methoden des Marketings an. Das heißt aber nicht, dass Marketing von Sport die unangepasste Anwendung der Erkenntnisse der allgemeinen Marketinglehre auf die Sportbranche bedeutet. Vielmehr gilt es, die Besonderheiten von Sport als feste Bestandteile in die gesamte Marketingstrategie zu integrieren.³ Schubert⁴ stellt hierzu fest:

„[...] welche (möglichen) Konsequenzen aus den Besonderheiten des Sports für das Marketing im und mit Sport resultieren, wird bislang kaum in systematischer und umfassender Form nachgegangen.“

¹ Vgl. Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 209

² Vgl. Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 8

³ Vgl. Freyer/Horch (Hrsg.) 2005, 108

⁴ Schubert/ Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 87

1.2 Themeneingrenzung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema „Möglichkeiten des Direktmarketings von Sportveranstaltungen in Deutschland“.

Als Sportveranstaltungen werden regelmäßig stattfindende, sportliche Wettbewerbe im Rahmen eines Ligabetriebs betrachtet. Darunter sind unter anderem Spiele der Fußballbundesliga, der Deutschen Eishockey Liga und der Toyota Handball Bundesliga aufzufassen, welche einen Zuschauerdurchschnitt von mindestens 4600 Personen aufweisen⁵. Diese Eingrenzung des Begriffs Sportveranstaltungen erscheint dem Verfasser aufgrund der hohen Besucherintensität und der gesteigerten ökonomischen Relevanz als sinnvoll.

Im Zentrum dieser Arbeit steht die direkte Vermarktung von Sportveranstaltungen an Unternehmen, die den Rahmen dieser Veranstaltung als Plattform ihrer Unternehmenskommunikation nutzen. In diesem Zusammenhang wird dargestellt, welche Form des Direktmarketings für diese Zielgruppe unter Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten des Sports sinnvoll und systematisch eingesetzt werden sollten.

Die Ausarbeitung orientiert sich an folgenden wissenschaftlichen Fragestellungen:

- Welches sind die Besonderheiten des Sports und welche Relevanz haben diese für das Direktmarketing von Dienstleistungsangeboten für Unternehmen im Rahmen von Sportveranstaltungen?
- Ist das Direktmarketing ein geeignetes Marketinginstrument für die Vermarktung von Dienstleistungsangeboten für Unternehmen im Rahmen von Sportveranstaltungen?
- Welche Direktmarketingmaßnahmen eignen sich für die Vermarktung von Dienstleistungsangeboten für Unternehmen im Rahmen von Sportveranstaltungen?
- Wie und mit welcher Absicht können Direktmarketingmaßnahmen für die Vermarktung von Dienstleistungsangeboten für Unternehmen im Rahmen von Sportveranstaltungen eingesetzt werden?

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung einer Handlungsempfehlung für Sportveranstalter zur Planung und Umsetzung von Direktmarketingmaßnahmen. Diese Handlungsempfehlung beschreibt den Planungsprozess für Direktmarketing, eine Auswahl an für Sportveranstaltungen geeigneten Direktmarketingmaßnahmen und stellt deren sinnvollen und systematischen Einsatz dar.

⁵ Vgl. Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 55

1.3 Thematische Einordnung und Gliederung

Die vorliegende Arbeit über das Direktmarketing von Sportveranstaltungen ist in den Bereich Sportmanagement einzuordnen. Mit einer vorrangig ökonomischen Sichtweise wird hier die Verbindung zwischen Sport und Wirtschaft hergestellt.

Die Ausarbeitung ist in fünf Abschnitte gegliedert. Nach der Einleitung im Abschnitt 1, befasst sich der Abschnitt 2 mit der ökonomischen Betrachtung von Sport und stellt die Grundlagen von Sportangeboten und der Nachfrage nach Sport dar. Folgend wird in diesem Abschnitt die Perspektive der vorliegenden Arbeit erläutert. Der Abschnitt 3 befasst sich mit den grundlegenden Spezifika des Angebote und der Nachfrage von Sportveranstaltungen als Dienstleistung. Des Weiteren wird hier auf spezielle Dienstleistungsangebote für Unternehmen im Rahmen von Sportveranstaltungen eingegangen sowie deren Nachfrage beschrieben. In Abschnitt 4 werden die Grundidee des Marketings so wie die Besonderheiten des Sportmarketings dargestellt. Folgend wird eine Eingrenzung der Marketingperspektive auf die Kommunikationspolitik vorgenommen, deren Grundlagen beschrieben sowie auf die Besonderheiten der Kommunikation von Sportveranstaltern eingegangen. Der Kommunikationspolitik untergeordnet folgt eine Einführung in das Direktmarketing als dialogorientiertes Instrument der Unternehmenskommunikation und die Begründung seines Einsatzes im Sport. Im Abschnitt 5 der vorliegenden Arbeit findet die Handlungsempfehlung für die erfolgreiche Planung und Umsetzung von Direktmarketingmaßnahmen, für Dienstleistungen im Rahmen von Sportveranstaltungen, für die Zielgruppe der Unternehmenskunden statt. Abschnitt 6 befasst sich mit der Bilanzierung der Ergebnisse und stellt Fragen und Probleme dar, die in dieser Ausarbeitung nicht geklärt werden und die Ansatz für folgende Untersuchungen sein können. Abschließend werden hier ein kurzer Ausblick auf die Entwicklung des Direktmarketings von Sportveranstaltungen vorgenommen und die wissenschaftlichen Fragestellungen zusammenfassend beantwortet.

1.4 Wissenschaftliche Methoden

Bei den Abschnitten 2 bis 4 der vorliegenden Arbeit bedient sich der Verfasser der kompilatorischen Methode. Aus themenspezifischer Fachliteratur werden hier wissenschaftliche Erkenntnisse über Sport und Marketing zusammengetragen und in Beziehung zueinander gesetzt.⁶ Die Handlungsempfehlung für das Direktmarketing von Sportveranstaltungen in Abschnitt 5 sowie die Zusammenfassung der Ergebnisse in Abschnitt 6, findet durch den Transfer der Erkenntnisse aus dem

⁶ Vgl. Wied/Hillmer (Hrsg.) 2006, 21

Marketing (siehe Abschnitt 4) auf den „Sonderfall Sport“ (Abschnitt 2 und 3) statt. Durch diese deduktive Methode werden Erkenntnisse des allgemeinen- und des branchenspezifischen Marketings auf die Besonderheiten der Sportbranche bezogen und in Form der Handlungsempfehlung in Abschnitt 5 auf das Direktmarketing von Sportveranstaltungen angewendet.

2 Grundlagen der ökonomischen Betrachtung von Sport

Dieser Abschnitt befasst sich mit der ökonomischen Betrachtung von Sport. Um den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit in die Sportbranche einordnen zu können, hält es der Verfasser für sinnvoll, den Produktbegriff im Sport zu erläutern und eine Unterscheidung der Sportmärkte anhand zentraler Charakteristika vorzunehmen. Anschließend wird die Perspektive der vorliegenden Arbeit beschrieben, die sich an der wissenschaftlichen Fragestellung orientiert, die im Abschnitt 1.2 benannt wird. Bei der weiteren Betrachtung wird eine Unterteilung der Sportbranche in für diese Arbeit relevante Sportangebote und Sportnachfragen vorgenommen und die Besonderheiten dieser beschrieben. Anschließend wird das Produkt Sportveranstaltung erläutert und dessen Merkmale als Dienstleistung, aus Sicht des Anbieters und der des Nachfragers behandelt. Abschließend werden das Dienstleistungsangebot und die Nachfrage bei Sportveranstaltungen für, bzw. durch Unternehmenskunden von Sportbetrieben für Kundenveranstaltungen vorgestellt.

2.1 Der Produktbegriff im Sport

Die allgemeine Betriebswirtschafts- und Marketinglehre bezeichnet Produkte als materielle oder immaterielle Angebote, welche Bedürfnisse von Menschen befriedigen und daher zum Kauf angeboten werden.⁷ Grundsätzlich werden hierbei Sachgüter oder Dienstleistungen, wie z.B. Sportausrüstungen oder Trainerleistungen, betrachtet. Shank⁸ definiert Sportprodukte als: „[...] a good, a service, or any combination of the two that is designed to provide benefit to a sports spectator, participant, or sponsor.“. Für Sportmärkte ist der Produktbegriff demnach weiter zu fassen, als es im Allgemeinen getan wird. Als Produkte im Sport können ferner Personen (Sportler), Sporterfolge (Weltmeistertitel), Rechte (Offizieller Partner der FIFA WM 2010), Organisationen (Mannschaften und Sportligen) und Erlebniswerte des Sports (Emotionen) aufgefasst werden. Bei materiellen Gütern wie Sportbekleidung oder Sportgeräten ist das Angebot, sowohl für den Anbieter als auch für den Nachfrager, deutlich als Produkt erkennbar. Weniger offensichtlich sind immaterielle Güter, z.B. Dienstleistungen, als Produkte zu erkennen.⁹

⁷ Vgl. Kotler/Bliemel 2001, 14

⁸ Shank 1999, 231

⁹ Vgl. Freyer 2003, 70

2.2 Institutionelle Betrachtung des Sportangebots

*„The SPORTS INDUSTRY is the market in which the product offered to its buyers are sport, fitness, recreation, or leisure-related and may be activities, goods, services, people, places, or ideas.“*¹⁰ (Pitts/Stotlar, 1996)

Diese Definition impliziert den hohen Grad der Heterogenität, der die verschiedenen Angebote der Sportbranche auszeichnet. Aufgrund dieser Aussage ist eine detaillierte Unterteilung sportbezogener Angebote notwendig. Woratschek¹¹ betrachtet die Merkmale des Sportangebots aus der institutionellen Sichtweise. Die Abbildung 1 gibt Woratscheks Gliederung der Anbieter von Sportangeboten (=Sportbetriebe) wieder. Er ordnet hierbei die Anbieter von Sportprodukten nach Kategorien bezüglich der Merkmale der angebotenen Produkte sowie nach Marktbeziehung. In seiner Betrachtung wird die erste Unterscheidung in Sportgüterhersteller und Sportdienstleister getroffen. Die Hersteller von Sportgütern werden in einem zweiten Schritt in die Bereiche der Investitionsgüterhersteller und Konsumgüterhersteller unterteilt. Als Beispiel für Konsumgüterhersteller führt Woratschek, Sportartikelhersteller und Sporternährungsproduzenten an. Unter Investitionsgüterherstellern versteht er in diesem Zusammenhang, Sportstätten-Bauunternehmen und Sportgerätehersteller. „Insoweit wird hier der traditionellen Gliederung von Betrieben gefolgt.“¹² (Woratschek/Beier/Tscheulin, 2001). Das Dienstleistungsangebot im Sport findet in Woratscheks Gliederung der Sportbetriebe ebenfalls eine klar unterscheidbare Kategorisierung. Die Dienstleistungsbereiche werden danach unterschieden, in welcher Beziehung sie zum Sport stehen. Die Gliederung zeigt hierfür eine Einteilung in Dienstleistungen mit aktivem Sportkonsum und Dienstleistungen mit passivem Sportkonsum. Diese Kategorisierung wird also danach vorgenommen, welcher Bereich des Sports durch die jeweilige Dienstleistung gefördert wird. Unter Dienstleistern mit aktivem Sportkonsum versteht Woratschek im Profit-Bereich z.B. den Sportfachhandel sowie Sporttourismusunternehmen und im Non-Profit-Bereich, die Sportverbände und -vereine. Dienstleistungsbetriebe des passiven Sportkonsums fasst er unter Sportunterhaltungsunternehmen und Sportkommunikationsunternehmen zusammen. Als dritte Kategorie bezeichnet Woratschek weiterhin Dienstleistungen mit Vermittlungs- und Beratungsleistungen. Unter letzteren sind Dienstleistungsunternehmen zu verstehen, die ihre Leistungen sowohl auf dem Sportgütermarkt, als auch anderen Dienstleistern anbieten. Ein Beispiel für diese Vermittlungstätigkeit

¹⁰ Pitts/Stotlar 1996, 3

¹¹ Vgl. Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 215 f

¹² Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 214

sind Sportwerbeagenturen. Sie zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie vermittelnd zwischen „[...] branchenfremden Unternehmen und den Dienstleistern des passiven Sportkonsums [...]“¹³ (Woratschek/Beier/Tscheulin, 2001) tätig sind.

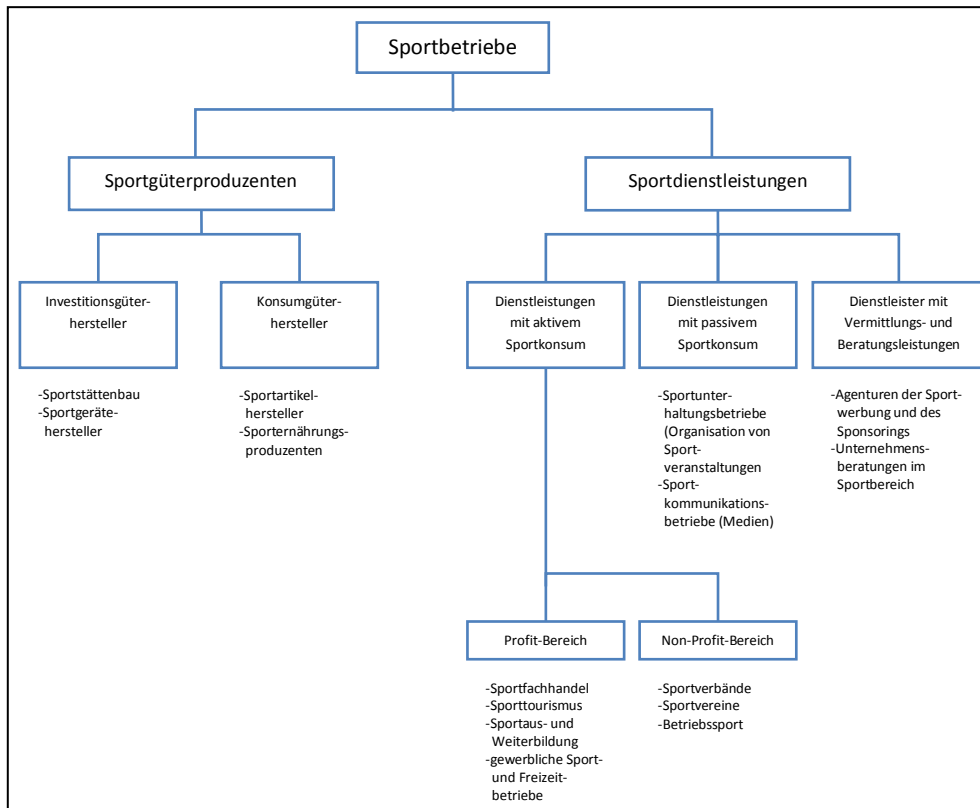


Abbildung 1: Gliederung der Sportbetriebe¹⁴

¹³ Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 214

¹⁴ Woratschek 1998, 348

2.3 Nachfrage von Sportangeboten

Der Sportmarkt zeichnet sich im Vergleich zu vielen anderen Märkten dadurch aus, dass sich die unmittelbare Nachfrage nach Sport zweiteilen lässt. Der Konsum bestimmter Produkte lässt sich danach kategorisieren, ob durch ihn ein Bedürfnis nach aktivem oder passivem Sport befriedigt wird.¹⁵

„Der Sportmarkt lässt sich deshalb anhand der jeweiligen Zielgruppe zunächst in einen Teilnehmermarkt (Markt für aktiven Sportkonsum) [Sportlermarkt, Anm. d. Verf.] und einen Zuschauermarkt (Markt für passiven Sportkonsum) aufteilen.“¹⁶ (Nufer/Bühler 2008)

Hermanns und Riedmüller¹⁷ ergänzen, dass das Thema Sport, neben dem Sportler- und dem Zuschauermarkt, eine starke Nachfrage von Seiten branchenfremder Unternehmen erfährt. Begründet ist dies in den ausgeprägten emotionalen Eigenschaften des Sports sowie der soziodemographischen und psychographischen Assoziation mit dem Sport durch die Konsumenten („jung, aktiv, dynamisch“). Für branchenfremde Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, die von ihnen angebotenen Güter oder Dienstleistungen mit dem Begriff des „Sport“ in Verbindung zu bringen und dadurch einen Imagetransfer zu erreichen¹⁸. Der durch diese Nachfrage entstehende Markt wird allgemein als Folgemarkt bezeichnet.

„Folgemärkte im Markt für bewegungsaktiven Sport und die Rezeption sportlicher Inhalte entstehen durch den Handel mit Rechten, die als Folgeprodukte aus der originären Leistungserstellung abgeleitet werden können.“¹⁹ (Hermanns/Riedmüller 2008)

Als prominenteste Formen dieser Rechte führen Hermanns und Riedmüller in diesem Zusammenhang die Nachfrage nach TV-Sportrechten, Werbung im und mit Sport, Sport-Sponsoring und Sport-Merchandising an.

2.4 Perspektive der vorliegenden Arbeit

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie Sportveranstalter Direktmarketingmaßnahmen nutzen können, um ihre Produkte an Unternehmen zu verkaufen. Aus diesem Grund wird die ökonomische Betrachtung von Sportangeboten und der Besonderheiten im Hinblick auf Sportveranstaltungen vorgenommen. Dieser

¹⁵ Vgl. Shamir/Ruskin 1984, 9-21

¹⁶ Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 7

¹⁷ Vgl. Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 59 f.

¹⁸ Vgl. Hermanns/Marwitz 2008, 165

¹⁹ Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 60

einheitliche Blickwinkel verdeutlicht, welche Sportanbieter im Folgenden primär betrachtet werden, und welche Art von Produkt im Zentrum der Untersuchung steht.²⁰ Abgeleitet von der wissenschaftlichen Fragestellung und der Gliederung der Sportbetriebe im Abschnitt 2.1, ergibt sich die Perspektive der Anbieter von Dienstleistungen des passiven Sportkonsums. Das Hauptaugenmerk innerhalb dieser Perspektive gilt den professionellen Sportbetrieben im Spitzensport (v.a. Verbände und Vereine bzw. ausgegliederte Kapitalgesellschaften von Vereinen), deren Geschäftsfeld das Ausrichten und die Vermarktung von Spitzensportveranstaltungen umfasst. In Abgrenzung zu Anbietern von Dienstleistungen des aktiven Sportkonsums, welche die Zielgruppe der Sporttreibenden auf dem Sportlermarkt bearbeiten und den Anbietern auf den Folgemärkten, befasst sich die vorliegende Arbeit folgerichtig mit den Sportbetrieben des passiven Sportkonsums. Im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit steht das Management von Leistungen, wobei Überschneidungen mit vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette möglich sind. Die Abbildung 2 stellt die Systematik des Sportmanagements dar. Die blau unterlegten Flächen markieren das Marktumfeld, in dem sich unter anderem die in dieser Arbeit fokussierten Sportbetriebe des Spitzensports auf dem Zuschauermarkt befinden.²¹

²⁰ Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 9

²¹ Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 10

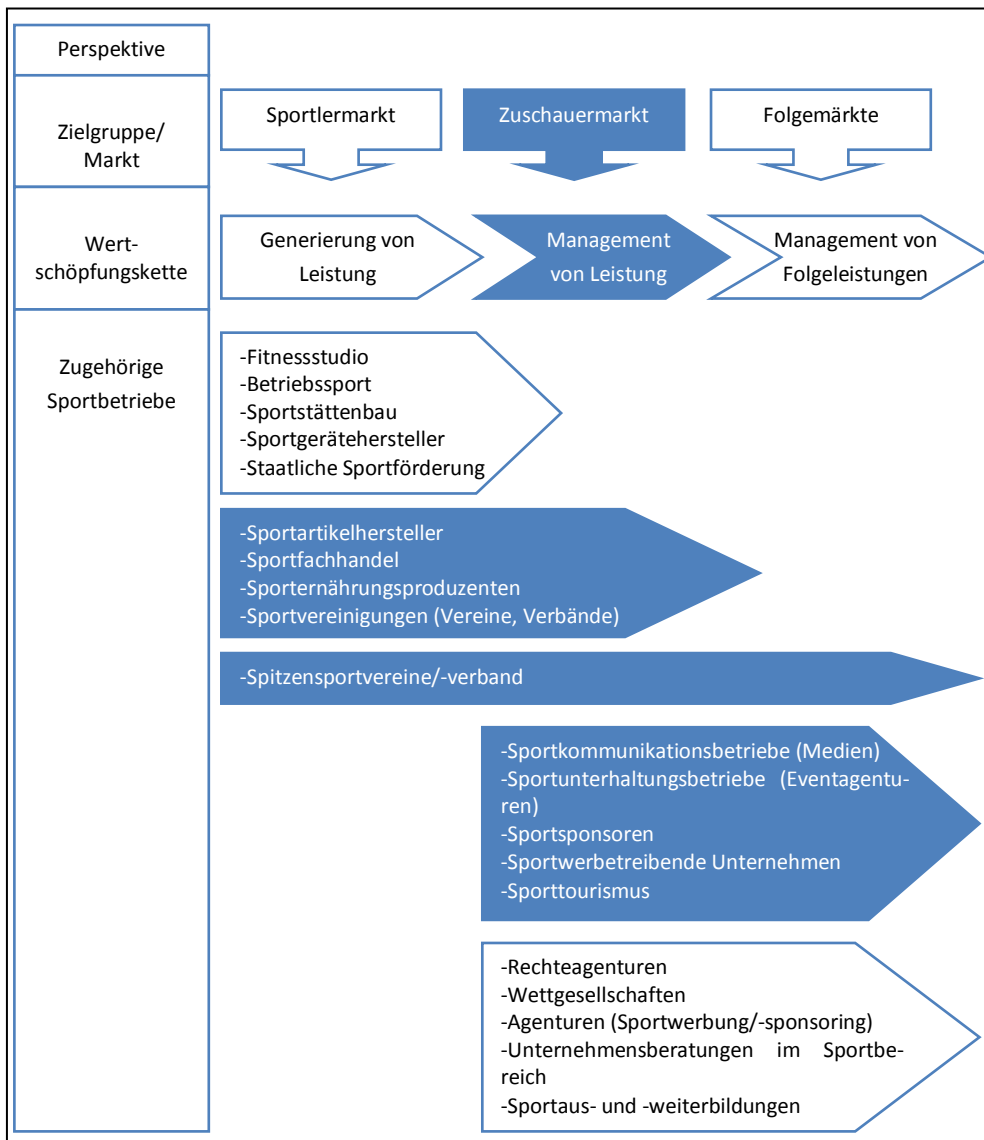


Abbildung 2: Systematik des Sportmanagement²²

²² Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 11

3 Angebot und Nachfrage von Sportveranstaltungen

3.1 Sportveranstaltungen

„Veranstaltungen (i.e.S.) sind personendominant erstellte Dienstleistungs-Angebote mit begrenzter zeitlicher Nutzenstiftung, die unter raumzeitlicher Integration mehrerer Nachfrager abgegeben werden.“²³ (Wochnowski 1996)

Um eine Verbindung zwischen dem allgemeinen Verständnis von Veranstaltungen und dem Sport herzustellen, konstatiert Gans²⁴, dass eine Veranstaltung eine Sportgroßveranstaltung ist, wenn es sich um ein geplantes, zeitlich begrenztes Ereignis handelt, das einen Wettkampf in einer oder mehreren Sportarten umfasst. Der Wettkampf muss dabei eine herausragende Bedeutung für die jeweilige Sportart haben. Aus Sicht des Verfassers lassen sich die Definitionen von Wochnowski und Gans nur in einem begrenzten Maße auf Sportveranstaltungen anwenden, da sie den Erlebniswert von Sportveranstaltungen und die damit zusammenhängende emotionale Dimension nicht berücksichtigt. Da diese für die Beschreibung des Produkts Sportveranstaltung von essentieller Bedeutung ist, werden in dieser Arbeit die Termini Sportveranstaltungen und Sportgroßveranstaltungen mit dem Begriff Sportevent gleichbehandelt. Sportevents bieten Zuschauern den Rahmen, Profisportler bei dem Vollbringen von Höchstleistungen zu beobachten und anzufeuern. Breitensportler werden für den Sport begeistert und zu aktiven Konsum animiert und Geschäftsleute nutzen die Euphorie zur Verbesserung ihrer Geschäftsbeziehungen. Sportevents zeichnen sich durch Nähe, Emotion und Begeisterung aus.²⁵ Um diesen Faktoren in die Untersuchung dieser Arbeit einzubeziehen, wird der Begriff Sportevent wie folgt definiert: „A sports event is a unifying social situation with an uncertain outcome, the ability to generate shared emotions and a specific brand equity.“²⁶ (Ferrand/Torrigiani/Camps 2006)

3.2 Angebot von Sportveranstaltungen als Dienstleistung

In diesem Abschnitt werden die besonderen Eigenschaften von Sportveranstaltungen als personenbezogene Dienstleistung betrachtet. Personenbezogene Dienstleistungen grenzen sich von sachbezogenen Dienstleistungen (z.B. Reparaturen und Installationen) dadurch ab, dass die Leistungen an der Person erbracht werden. Sie können nur in Verbindung mit dem Kunden durchgeführt werden und

²³ Wochnowski 1996, 17

²⁴ Vgl. Gans/Horn/Zemann 2003, 83-84

²⁵ Vgl. Kohler/Pilz 2008, 4

²⁶ Ferrand/Torrigiani/Camps 2006, 10

schließen diesen als wesentlichen Bestandteil in den Produktionsprozess ein (siehe Abschnitt 3.2.4).²⁷ Hierbei wird beschrieben, wie sich diese Dienstleistungen aus einer komplexen Vielzahl verschiedener Einzelleistungen zusammensetzen und welche Faktoren auf die Produktion einwirken. Folgend wird dargestellt, welche Bedeutung die Kooperation bei der Dienstleistungserstellung von Sportveranstaltung hat, um abschließend auf bestimmte Risikofaktoren für Sportveranstalter einzugehen. Diese Betrachtung geschieht aus der, in Abschnitt 2.4 beschriebenen, Perspektive der professionellen Sportorganisationen, die im Spitzensportbereich auf dem Zuschauermarkt tätig sind.

Beispiel:

Die Dienstleistung der Sportveranstaltung „Fußballbundesliga Bayern München gegen Werder Bremen“ setzt sich aus mehreren Dimensionen zusammen. Sie besteht aus der Attraktivität der Gegner, aus dem Tabellenstand der beiden Vereine, aus der Fangemeinde, dem Stadion, dem Catering, den Merchandisingangeboten, öffentlichen Verkehrsmitteln zum Veranstaltungsort, dem Wetter, dem erwarteten aber unsicheren Ausgang des Spiels, den Starspielern beider Mannschaften sowie der Medienberichterstattung und vielem mehr.²⁸

Die in diesem Beispiel aufgeführten Einflussfaktoren und Teilbereiche von Sportveranstaltung sollen verdeutlichen, dass eine genauere Betrachtung der Besonderheiten von Sportveranstaltungen als Dienstleistung für das Produktverständnis unerlässlich ist. Dieses Verständnis ist Grundlage für die, mit der vorliegenden Arbeit angestrebten, Untersuchung von Direktmarketing.

3.2.1 Sportveranstaltungen als Leistungsbündel

Sportveranstaltungen haben als Dienstleistung keine so klar ausgeprägten spezifischen Eigenschaften, wie dies bei Konsumgütern der Fall ist. Im Gegensatz zu bspw. Konsumgütern des Einzelhandels ist eine Sportveranstaltung als Dienstleistung, über den eigentlichen Wettkampf hinaus, aus vielfältigen Produkten zusammengesetzt.²⁹ Nufer und Bühler³⁰ unterteilen Sportveranstaltungen in Kernprodukt und Produkterweiterungen. Als Kernprodukt bezeichnen sie den eigentlichen Wettkampf bzw. das Spiel. Die Produkterweiterungen stellen im Bezug auf Sportveranstaltungen jene Güter und Dienstleistungen dar, welche aus dem Kern-

²⁷ Vgl. Kaiser 2008, 474

²⁸ Vgl. Freyer 2003, 71

²⁹ Vgl. Freyer 2003, 71

³⁰ Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 13

produkt abgeleitet angeboten werden oder darauf basieren. Beispiele für diese Produkterweiterungen sind das Catering bei Sportveranstaltungen, Merchandisingprodukte und die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur. Woratschek³¹ konstatiert, dass der Konsum eines Gutes oder einer Dienstleistung im Sport im Regelfall im Zusammenhang mit anderen Produkten steht. Aufgrund dieser Tatsache kommt auch Woratschek zu dem Schluss, dass es sich bei Sportprodukten im Regelfall um eine Kombination mehrerer Teilleistungen handelt, welche Güter und/oder Dienstleistungen sein können. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis spricht er von Sportprodukten als Leistungsbündel. Schubert³² ergänzt hierzu, dass es sich bei diesen komplexen Leistungsbündeln um die erfolgreiche Kombination von verschiedenen materiellen und immateriellen Teilleistungen handelt, welche häufig von verschiedenen Akteuren erbracht werden. Er beschreibt das Leistungsbündel Sportveranstaltung in diesem Zusammenhang als Verbundprodukt, welches aus einem Produktionsverbund generiert wird. Diese Verbundprodukte gehen aus Kooperation von Spielern, Mannschaften, Trainern, Zuschauern, Vereinen, dem Verband, der Kommune und Unternehmen der Privatwirtschaft hervor.

3.2.2 Kooperativer Wettbewerb

Ein typisches Merkmal für Angebote des passiven Sportkonsums ist die Ausrichtung von Wettkämpfen in Sportligen, organisierten Turnieren und Meisterschaften. Dabei kommt es zwangsläufig zu der Situation, dass Sportanbieter (bspw. Vereinsmannschaften) einerseits im direkten Wettbewerb konkurrieren, sich andererseits im Rahmen der Gesamtheit der Sportveranstaltung und/oder des Ligabetriebs in einer Kooperation befinden.³³ Ehrke und Witte³⁴ stellen hierzu fest:

„Der Wettbewerb im Profisport ist (...) durch ein Maß an ‚Absprachen‘ – nicht in Bezug auf die Spielergebnisse, sondern die Regeln des Wettbewerbs – gekennzeichnet, das in anderen Wirtschaftsbranchen die Gerichte oder Kartellbehörden auf den Plan rufen würden.“

Nufer und Bühler³⁵ verweisen ebenfalls darauf, dass es in jedem anderen Wirtschaftsmarkt als hoch illegal angesehen würde, wenn die beteiligten Unternehmen die Anzahl der Produzenten auf dem Markt festlegen könnten und die bestehenden Ressourcen zwischen sich aufteilen würden. Ferner stellen sie jedoch fest, dass gerade diese Absprachen im Profisport nicht nur gängig, sondern für die Aus-

³¹ Vgl. Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 213

³² Vgl. Schubert/Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 88

³³ Vgl. Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 218

³⁴ Ehrke/Witte 2002, 4

³⁵ Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 12

geglichenheit des sportlichen Wettbewerbs und somit für das Wohl des Sports innerhalb einer Liga, sinnvoll sind. Absprachen unter den Sportbetrieben (z.B. Fußballvereine), bezüglich des Wettkampftermins und der Uhrzeit, des Regelwerks sowie die Vermarktung von Übertragungsrechten und der Verteilung der daraus generierten Gewinne, sind Voraussetzung für den professionellen Sport³⁶. Woratschek³⁷ konstatiert hierzu, dass die Konkurrenz im Wettbewerb ohne die Kooperation innerhalb des Ligabetriebs nicht denkbar wäre. Die Attraktivität einer Sportliga basiert demnach auf der Ausgeglichenheit der Teilnehmer und der daraus resultierenden Ergebnisoffenheit, welche wiederum Spannung erzeugt. In der Sportökonomie wird dieses Phänomen von gleichzeitiger Kooperation und Konkurrenz mit dem Kunstwort „Kooperenz“ bezeichnet.³⁸

3.2.3 Verhaltensunsicherheit aus Anbietersicht

Aus ökonomischer Sicht betrachtet, ist die im Abschnitt 3.2.2 beschriebene Ausgeglichenheit des Wettbewerbs und die damit einhergehende Ergebnisoffenheit ein Mangel an Kontrolle. Diese mangelnde Kontrolle bezieht sich aus der Sicht des Sportbetriebs (z.B. Ligabetrieb) auf die Produktqualität, welche daraus resultiert, dass nicht alle Produktionsfaktoren (z.B. Athleten, Trainer, Vereine) innerhalb der Verfügungsmacht des Anbieters liegen. Neben der Autonomie dieser aus Sportanbietersicht internen (ligainternen) Produktionsfaktoren besteht eine zusätzliche Unsicherheit durch die Integration externer Produktionsfaktoren. In der allgemeinen Dienstleistungsliteratur werden als externe Produktionsfaktoren jene Faktoren bezeichnet, die von dem Kunden in den Erstellungsprozess mit eingebracht werden (z.B. materielle Güter und Informationen)³⁹. Ein wichtiges Merkmal dieser Faktoren ist, dass sie sich auch in der Form äußern können, dass sich der Kunde als Person in den Erstellungsprozess der Dienstleistung einbringt.⁴⁰ Für die in dieser Arbeit fokussierten Sportbetriebe bedeutet dies, dass nicht nur einzelne Sportler oder Sportmannschaften an der Produktion der Dienstleistung beteiligt sind, sondern im hohen Maße auch die Zuschauer (Kunden) vor Ort. Die Zuschauer eines sportlichen Wettkampfs erzeugen eine Atmosphäre (z.B. in einem Stadion). Diese Atmosphäre kann einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität der gesamten Sportveranstaltung/Dienstleistung haben. Durch die Einbringung seiner Person wird jeder Zuschauer zu einem externen Faktor der Produktion einer

³⁶ Vgl. Breuer/Wicker/Pawlowski: 2008, 27

³⁷ Vgl. Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 218

³⁸ Vgl. Freyer 2003, 87

³⁹ Vgl. Meyer/Corsten (Hrsg.) 1995, 185-186

⁴⁰ Vgl. Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 218-219

Sportveranstaltung, der sich ebenfalls der Verfügungsmacht des Sportbetriebs entzieht und somit die Unsicherheit steigert.⁴¹ Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer⁴² beschreiben die aus der Integration externer Faktoren in den Erstellungsprozess resultierende Unsicherheit als Verhaltensunsicherheit. Je höher der Grad der Integrativität, desto höher der Grad der anbieterseitigen Verhaltensunsicherheit. Woratschek⁴³ hebt zur Verhaltensunsicherheit hervor: „Da der Anbieter bei hoher Integrativität die Produktqualität nur bedingt kontrollieren kann, ist das Verhalten der Nachfrager für das Qualitätsniveau entscheidend.“

3.2.4 Der Produktionsprozess von Sportveranstaltungen

Um die Besonderheiten von Sportveranstaltungen als Dienstleistung aus Anbietersicht abschließend zu verdeutlichen, wird in diesem Abschnitt der Produktionsprozess anhand des ökonomischen Modells des professionellen Sports (siehe Abbildung 3) und der Ausführungen von Breuer, Wicker und Pawlowski⁴⁴ beschrieben.

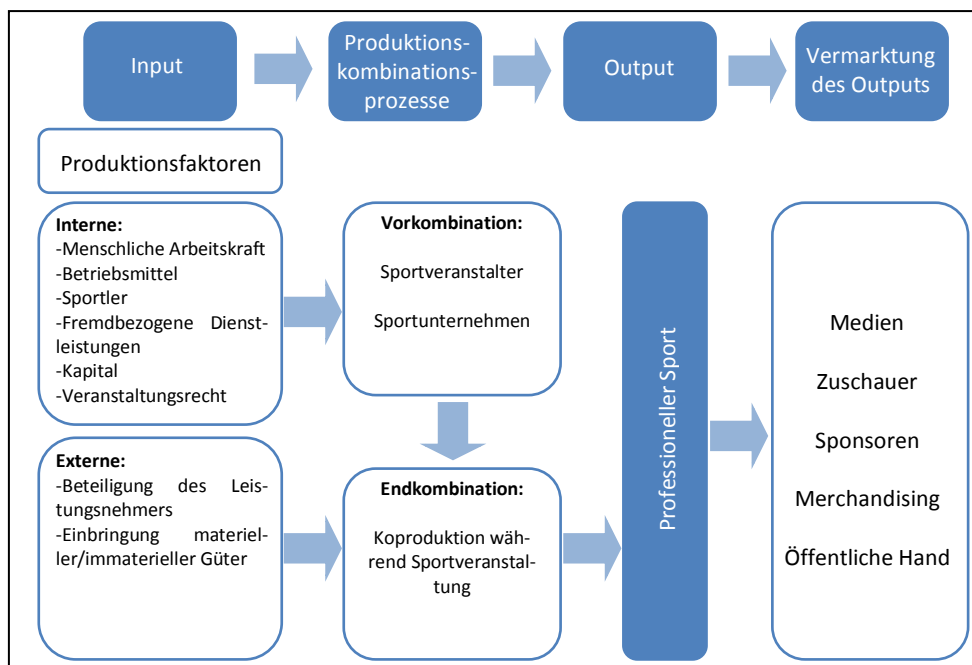


Abbildung 3: Ökonomisches Modell des professionellen Sports⁴⁵

⁴¹ Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 13

⁴² Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, 395-426

⁴³ Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 219

⁴⁴ Vgl. Breuer/Wicker/Pawlowski: 2008, 25-29

⁴⁵ Breuer/Wicker/Pawlowski: 2008, 25

In diesem ökonomischen Modell werden mehrere Besonderheiten des professionellen Sports dargestellt. Die Inputseite der Abbildung 3 stellt dar, wie die im Abschnitt 3.2.3 beschriebenen internen und externen Produktionsfaktoren Einfluss auf die Produktion nehmen. Zu den internen Produktionsfaktoren zählen u.a. die menschliche Arbeitskraft (z.B. Trainer, Mannschaftsarzt, Platzwart), die Sportler, Betriebsmittel (z.B. Sportstätte), fremdbezogene Dienstleistungen (z.B. Marketingagenturen, Sicherheitsdienst) und Kapital (in Betriebsmitteln gebundenes Fremd- und Eigenkapital). Externer Produktionsfaktor bei Sportveranstaltungen ist der Zuschauer, der durch seine Anwesenheit sowie durch die Einbringung materieller Güter (z.B. Fanartikel, Vereinsbanner) und immaterieller Güter (z.B. Applaus, Buhrufe), maßgeblich an der Produktion beteiligt ist. Durch das Wirken interner und externer Produktionsfaktoren auf den Produktionsprozess, wird in diesem Zusammenhang von der sportspezifischen zweistufigen Leistungserstellung gesprochen. Diese unterteilt sich in die zwei Produktionskombinationsprozesse der Vorkombination und der Endkombination, welche den professionellen Sport als zu vermarktenden Output zum Ergebnis haben.

Die Vorkombination geschieht durch das Wirken der internen Produktionsfaktoren. Diese setzen sich aus den Leistungen des Sportveranstalters (z.B. Verein der Heimmannschaft, Ligabetrieb) und den beteiligten Sportunternehmen (z.B. Verein der Heimmannschaft und des Gegners) zusammen. Sportveranstalter ist allgemein der Verein der Heimmannschaft oder der Ligabetrieb, da er das organisatorische und finanzielle Risiko einer Sportveranstaltung trägt, diese vorbereitet und durchführt sowie unternehmerisch verantwortet⁴⁶. Seine Vorleistung als Teil der Vorkombination besteht in der Planung und Vermarktung der Sportveranstaltung. In dem ökonomischen Modell des professionellen Sports hat der Verein der Heimmannschaft neben seiner Funktion als Sportveranstalter, gemeinsam mit dem Verein des Gegners, die Funktion des Sportunternehmens. Ihre Vorleistung besteht im Aufbau des Leistungspotentials der Mannschaft durch Training und darin, die Vereine wirtschaftlich so zu führen, dass sie durch die Verweigerung einer Lizenz nicht vom Ligabetrieb/Turnier ausgeschlossen werden. Die Summe der Vorleistungen des Sportveranstalters und der Sportunternehmen ergibt, wie aus der Abbildung 3 deutlich wird, die Vorkombination.

Der Endkombinationsprozess findet am Tag der Sportveranstaltung statt. Die große Hausforderung in der Endkombination stellt die Integration der externen Faktoren (Zuschauer) dar, die dabei zu Mitproduzenten werden.⁴⁷ Die Vorleistungen des Sportveranstalters und der Sportunternehmen äußern sich durch die Organi-

⁴⁶ Vgl. Frey/Schwartzmann (Hrsg.) 2007, 328

⁴⁷ Vgl. Bücher/Maennig/Schulke 2006, 3

sation der Veranstaltung und durch den direkten Wettkampf der Mannschaften (Kooperenz, siehe Abschnitt 3.2.2). Diese Vorleistungen werden mit den Vorleistungen der externen Faktoren kombiniert. Erst diese Integration (siehe Abschnitt 3.2.3) der materiellen und immateriellen Güter durch die Zuschauer (Leistungsnehmer), vervollständigt den Endkombinationsprozess, der den professionellen Sport als Output produziert.

Um diesen Sachverhalt zu verdeutlichen und um die essentielle Bedeutung der Zuschauer bei der Produktion des vermarktbareren professionellen Sports zu begreifen, stelle man sich einen Wettkampf zweier weltklassiger Fußballmannschaften vor, die in einem modernen Sportstadion gegeneinander antreten. Der Stadionsprecher kündigt die Aufstellung der Mannschaften an, die Videoleinwände werden bespielt, die Fernsehkameras, Caterer und Fanartikelverkäufer stehen bereit, aber es befinden sich kein Zuschauer in dem Stadion ein.⁴⁸

Dieses Szenario macht offensichtlich, dass erst durch den Zuschauer ein sportlicher Wettkampf zu einem Ereignis werden kann, welches einen vermarktbareren Output darstellt. Der professionelle Sport wird von Medien, Zuschauern, Sponsoren, Merchandising und der öffentlichen Hand nachgefragt.

3.3 Nachfrage von Sportveranstaltungen als Dienstleistung

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Betrachtung von Sportveranstaltungen als Dienstleistung aus der Sicht des Nachfragers. Hierbei beschränkt sich die Betrachtung der Nachfrage im Sinne der wissenschaftlichen Fragestellung auf den Zuschauer, da dieser für die vorliegende Arbeit eine relevante Bedeutung hat. Im folgenden Abschnitt werden die Begriffe Zuschauer, Konsument, Nachfrager und Besucher gleichwertig behandelt. Ausgangspunkt dieser Betrachtung ist die Nutzenerwartung jedes Konsumenten, von der Woratschek⁴⁹ sagt:

„Wie bei anderen Absatzleistungen, so wird auch der Wert von Sportleistungen durch die individuelle Nutzenerwartung bestimmt, die der (potentielle) Konsument mit dem Konsum verbindet.“

Im Folgenden werden die Nutzenerwartungen der Zuschauer von Sportveranstaltungen beschrieben. Der Begriff der Nutzenerwartung wird fortan mit dem Begriff Motiv gleichgesetzt, da sich die Motive des passiven Sportkonsums aus den Nutzenerwartungen der Konsumenten ableiten lassen. Nachfolgend wird erörtert, welche Faktoren die Nachfrage des Sportkonsums beeinflussen.

⁴⁸ Vgl. Bücher/Maennig/Schulke 2006, 2

⁴⁹ Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 219

3.3.1 Motive der Nachfrager von Sportveranstaltungen

Zuschauer bei Sportveranstaltungen können mit ihrer Teilnahme verschiedenste Ziele und Interessen verfolgen. Diese Nutzenerwartung hofft der Zuschauer durch den Erwerb des Dienstes (z.B. Zugang zu der Sportveranstaltung) erfüllen zu können. Der Sportnachfrager erwirbt dabei z.B. mit einer Eintrittskarte eine Vielzahl von Möglichkeiten seine Ziele, Wünsche, Erlebniswerte und Erfahrungen zu verwirklichen (Nutzenpotentiale).⁵⁰ Als Motive für den Besuch von Sportveranstaltungen nennt Heinemann⁵¹:

- Spaß, Freude, Unterhaltung
- Geselligkeit, Kommunikation, soziale Integration
- Selbstdarstellung
- Prestige, Anerkennung, soziale Akzeptanz
- Abwechslung, Zeitvertreib

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Großteil der Zuschauer einer Sportveranstaltung mehrere Motive für den Besuch hat, und dass die Gesamtheit der Zuschauer unterschiedlichste Nutzenerwartungen aufweist. Um die oben genannten Motive in konkreten Bezug zu Sportveranstaltungen zu bringen, werden diese folgend in vier Motivdimensionen unterteilt (siehe Abbildung 4).⁵²

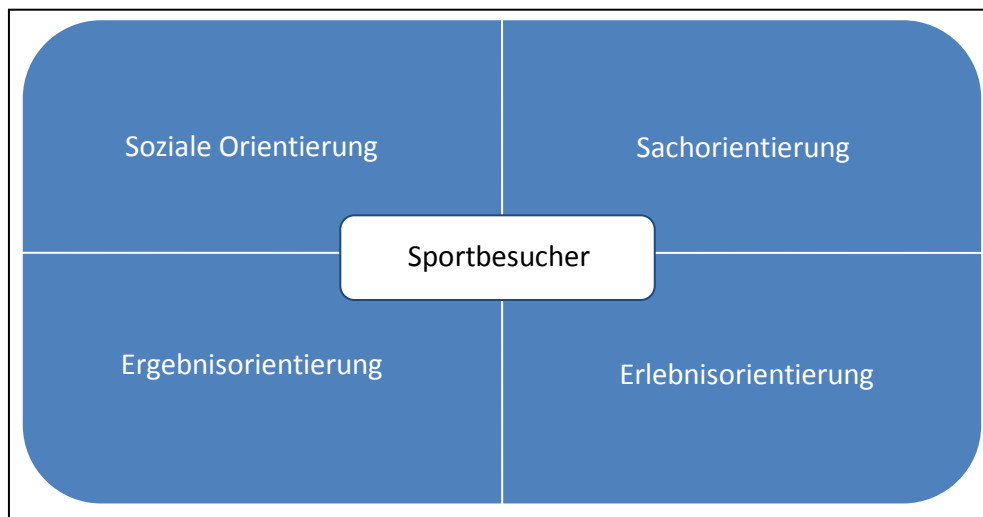


Abbildung 4: Orientierung der Sportbesucher⁵³

⁵⁰ Vgl. Kohler/Pilz 2008, 9

⁵¹ Vgl. Heinemann 1995, 100

⁵² Vgl. Pfaff 2002, 73-74

⁵³ Pfaff 2002, 73

Die Motivdimension der sozialen Orientierung beschreibt die Beziehung der Besucher untereinander bzw. zu den Sportlern. Hierbei sind zwei Überlegungen für den Sportveranstalter von Bedeutung. Der Atmosphäre bei der Veranstaltung kommt eine zentrale Bedeutung zu, da diese die soziale Interaktion der Besucher maßgeblich beeinflusst. Die zweite Überlegung gilt dem Selbstdarstellungsmotiv der Besucher, deren Bedürfnis es ist „gesehen zu werden“⁵⁴.

Die Sachorientierung bezieht sich auf das Erleben des Wettkampfs durch den Zuschauer. Diese Motivdimension bezieht sich auf die Wahrnehmung des eigentlichen Spielgeschehens durch die Ästhetik der Bewegung, Spannung und Dramatik. Die Ergebnisorientierung beschreibt das Motiv der Zuschauer, sich mit Erfolgen zu identifizieren und bei Misserfolgen mitzuleiden. Der eigene „aktive“ Beitrag zum Erfolg motiviert den Zuschauer und verschafft ihm einen Prestigegewinn im sozialen Kontext.

Unter den Begriff der Erlebnisorientierung können sportexterne, eigennützige Motive des Zuschauers wie Entspannung, Ausgleich und Freizeitgestaltung gefasst werden.

3.3.2 Variety Seeking und Nachfrageelastizität

Nachfrager von Sportveranstaltungen können sich bei ihren Konsumententscheidungen aus einer Vielzahl von Angeboten des professionellen Sports auswählen. Variety Seeking Behavior beschreibt das Phänomen, dass sich Konsumenten, obwohl sie mit der zuletzt erworbenen Leistung zufrieden waren, bei der nächsten Kaufentscheidung dennoch für eine Alternative entscheiden⁵⁵. Variety Seeking wird auch als „[...] the desire to try something different [...]“⁵⁶ (Borgers/Van der Heijden/Timmermans 1989) bezeichnet.

Das Variety Seeking beschreibt dabei die Motivation eines Nachfragers, welche Einfluss auf das Konsumverhalten hat. Äußert sich diese Motivation in veränderten Konsumententscheidungen, wird dies als Variety Seeking Behavior charakterisiert. Dieses Phänomen hat eine große Bedeutung für Sportbetriebe. Der Grund dafür ist, dass sportbezogene Nutzenerwartungen und somit die Nachfrage von Sport, typischerweise keine oder nur eine zeitlich begrenzte Sättigung erfahren. Mit vermehrtem Konsum von Sportdienstleistungen wird demnach kein Sinken der Nachfrage erreicht, sondern durch steigende Erfahrungswerte, das Anspruchsniveau gehoben. Ebenso können das Erleben von neuen spannenden Situationen und das daraus resultierende Wohlbefinden zu einer Gewöhnung an das

⁵⁴ Vgl. Gabler 1998, 122

⁵⁵ Vgl. Pasedag 2009, 1

⁵⁶ Borgers/Van der Heijden/Timmermans 1989, 1038

sich erhöhende Reizniveau führen, die zwangsläufig die Suche nach Abwechslung zum Erfolg hat.⁵⁷

Ein weiterer nachfragebezogener Tatbestand muss bei der Vermarktung von Sportveranstaltungen ebenfalls beachtet werden. Neben dem Bedürfnis nach Abwechslung im Konsum unterliegt der professionelle Sport trotz seiner gestiegenen Bedeutung einer hohen Nachfrageelastizität. Es handelt sich bei dem Konsum von Sport um die Befriedigung eines nicht existentiell bedeutsamen Grundbedürfnisses, auf das der Nachfrager „zur Not“ und generell verzichten kann. Dieses hat wiederum zur Folge, dass durch Änderungen der Preise oder der Qualität durch den Anbieter, durch neue Angebote im Freizeit- und Unterhaltungsbereich sowie Veränderungen in den verfügbaren Einkommen der Konsumenten, auf Sport verzichtet wird oder die Substitution durch ein anderes Freizeitangebot erfolgt.⁵⁸

3.3.3 Nachfrageseitige Verhaltensunsicherheit

Ein hoher Anteil immaterieller Bestandteile, durch den sich Dienstleistungen auszeichnen, führt zwangsläufig zu einem Präsentationsproblem. Es ist also unmöglich, dem Kunden die Leistung im vollen Umfang vor dem Vertragsschluss darzustellen. Dadurch fällt es dem Kunden schwer, die Qualität und Eigenschaften der Leistung vor dem Kauf zu beurteilen.⁵⁹ Die nachfrageseitige Verhaltensunsicherheit bei Sportveranstaltungen entsteht durch einen Mangel an Informationen aus Sicht des Nachfragers. Der Nachfrager ist unsicher, ob seine Nutzenerwartungen an das Produkt im Hinblick auf die Qualität des Sports, die Infrastruktur der Veranstaltungsstätte und die Atmosphäre, erfüllt werden. Der Besucher einer Sportveranstaltung hat vor dem Kauf der Eintrittskarte kaum Informationen über die sportliche Leistungsfähigkeit der Sportler und ist sich deshalb über die Qualität der erworbenen Leistung unsicher. Wie bereits in Abschnitt 3.2.3 behandelt, ist der Anbieter einer personenbezogenen Dienstleistung (z.B. Sportveranstaltung) nicht allein verantwortlich für die Qualität der angebotenen Leistung. Die Integration des Zuschauers in das Produkt ist maßgeblich für die Qualität verantwortlich. Dennoch trägt der Anbieter einer Dienstleistung im Sport den Großteil der Verantwortung für deren Qualität.⁶⁰ Aufgabe des Sportveranstalters ist es, die nachfrageseitige Unsicherheit bezüglich der Qualität der versprochenen Dienstleistung zu reduzieren.

⁵⁷ Vgl. Woratschek/Beier/Tscheulin (Hrsg.) 2001, 220

⁵⁸ Vgl. Schubert/ Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 94

⁵⁹ Vgl. Kaas 1990, 541-542

⁶⁰ Vgl. Woratschek 2001, 221-223

3.4 Angebot und Nachfrage von Sportveranstaltungen für/durch Unternehmen

D'Alessandro⁶¹ begründet die Nachfrage von Unternehmen an Sportveranstaltungen mit dem Satz: „Consumers love events, corporations love consumers ... this is a match made in heaven“. Er beschreibt damit das Phänomen, dass Sportveranstaltungen eine große Anziehungskraft auf Menschen ausüben, wodurch das jeweilige Ereignis zu einer idealen Kommunikationsplattform für Unternehmen wird. Je nach Zielgruppe eines Unternehmens bietet das Umfeld von Sportveranstaltungen die Möglichkeit, die kommunikative Ansprache von Kunden in einen attraktiven und emotionalen Rahmen einzubetten.⁶² Um diese Form der Zielgruppenansprache durchführen zu können, bedarf es der Einigung zwischen dem Sportveranstalter und dem jeweiligen Unternehmen über die konkrete Festlegung des Zeitraums sowie bestimmter Bedingungen der Zusammenarbeit. Diese Form des unternehmerischen Engagements im Sport, wie auch in anderen Bereichen der Gesellschaft, bezeichnet man als Sponsoring. Dieses definiert Bruhn⁶³ wie folgt:

„Sponsoring bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen.“

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die direkte Vermarktung von Sportveranstaltungen an Unternehmen für Kundenevents. In diesem Zusammenhang soll dargestellt werden, welche Möglichkeiten Unternehmen haben, „[...] in einem angenehmen und emotionalen Umfeld Kontakte zu Geschäftspartnern zu pflegen sowie neue Business-Partner kennen zu lernen.“⁶⁴ Die Einladung dieser unternehmensrelevanten Personen zu Sportveranstaltungen ermöglicht einen persönlichen Kontakt, in einem von Freizeitatmosphäre geprägten Umfeld und wird von den beteiligten Personen als positiv und angenehm empfunden.⁶⁵ Diese Methode der Unternehmenskommunikation wird als Hospitality-Marketing bezeichnet⁶⁶. Nach der Definition von Bruhn handelt es sich bei dem Hospitality-Marketing um eine Form des Sponsorings, die im Folgenden durch die Darstellung spezifischer

⁶¹ D'Alessandro 1993, 507

⁶² Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 386

⁶³ Bruhn 2003, 5

⁶⁴ Pfaff 2003, 82

⁶⁵ Vgl. Bruhn 1997, 628-629

⁶⁶ Vgl. Digel/Fahrner/Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 446

Hospitality-Produkte sowie deren Nachfrage betrachtet wird. Derzeit ist festzustellen, dass der Bereich der Vermarktung von Hospitality-Angeboten kaum in Lehrbüchern behandelt wird, dementsprechend ein weitgehend unbekanntes Feld darstellt.⁶⁷ Die folgende Darstellung des Angebots und der Nachfrage von Hospitality-Produkten basiert daher auf den von Digel und Fahrner⁶⁸ beschriebenen Erkenntnissen zum Hospitality-Marketing im Sport.

3.4.1 Dienstleistungsangebote für Unternehmen

Als Dienstleistung stellen Hospitality-Angebote heute einen ökonomisch relevanten Bestandteil der Vermarktung von Sportveranstaltungen dar. Werden diese Angebote, unabhängig von weiteren Engagements, als eigenständige Produkte vermarktet, so können sie erhebliche Gewinne generieren. Das Grundprinzip von Hospitality-Angeboten basiert darauf, den Kunden die Möglichkeit zu geben, besonderen Gästen, die heute als „Very Important Persons“ (VIP) bezeichnet werden, eine besondere Behandlung während der Sportveranstaltung zukommen zu lassen. Ein weiterer Ansatz zur Beschreibung von Hospitality-Angeboten stellt die wörtliche Übersetzung aus dem Englischen (=Gastfreundschaft) dar. Hospitality kann demnach als „vermarktete Gastfreundschaft“ verstanden werden, die im Zusammenhang von Sportveranstaltungen ein eigenständiges Produkt darstellt. Wie jedes andere Produkt eines Wirtschaftsunternehmens, so muss auch bei der Konzeption von Hospitality-Produkten der Kunde im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Die Ausgestaltung der Produkte, die Preiskalkulation, die Kommunikation und der Vertrieb müssen sich an den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Kunden orientieren. In den folgenden Ausführungen werden die Sportveranstalter als Hospitality-Rechteinhaber, die Unternehmen, die Hospitality-Produkte nachfragen als, Hospitality-Kunden und die von diesen Unternehmen geladenen Personen, als Hospitality-Gäste bezeichnet.

3.4.1.1 Anbieter von Hospitality-Produkten

Die Sportveranstalter sind in der Betrachtung der vorliegenden Arbeit die Anbieter von Hospitality-Produkten und werden als Hospitality-Rechteinhaber bezeichnet. Sie sind für die Organisation und die Vermarktung der Sportveranstaltungen zuständig und haben verschiedene Möglichkeiten die Hospitality-Rechte wahrzunehmen. Sie können die Rechte nutzen, um eigene Kunden einzuladen, die Rechte an Sponsoren weitergeben oder kommerziell vermarkten. Dem Thema dieser Arbeit folgend, wird die Betrachtung der Verwertung der Hospitality-Rechte auf die

⁶⁷ Vgl. Digel/Fahrner/Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 444

⁶⁸ Vgl. Digel/Fahrner/Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 444-463

kommerzielle Vermarktung an den Endkunden (Wirtschaftsunternehmen) und die Eigennutzung durch den Rechteinhaber eingegrenzt.

Die kommerzielle Vermarktung von Hospitality-Rechten auf dem freien Markt stellt je nach Größe und gesellschaftlicher Relevanz der Sportveranstaltung eine lukrative Finanzierungsmöglichkeit für Sportveranstaltungen dar.

Die Eigennutzung von Hospitality-Rechten ermöglicht es dem Sportveranstalter, eigene Gäste einzuladen. Hierbei handelt es sich um Personen, die an dem Zustandekommen der Sportveranstaltung einen besonderen Anteil haben und Personen, von denen sich der Sportveranstalter zukünftig Unterstützung erhofft (Politiker, Medienvertreter, Repräsentanten aus der Wirtschaft). Die Eigennutzung bietet darüber hinaus die Möglichkeit, potentielle Kunden der Hospitality-Angebote einzuladen, um sie von den Produkten zu überzeugen.

3.4.1.2 Hospitality-Produkte

Hospitality-Produkte lassen sich vom Umfang und der Menge der einzelnen Leistungen vielfältig gestalten und auf verschieden große Personengruppen nach den Bedürfnissen des Kunden anpassen. Zentrale Bestandteile von Hospitality-Produkten sind der privilegierte Zugang zur Sportveranstaltungsstätte, spezielle Hospitality-Bereiche sowie die Bewirtung der geladenen Hospitality-Gäste. Die Abbildung 5 stellt grundlegende Leistungsbestandteile von Hospitality-Angeboten bei Sportveranstaltungen dar.

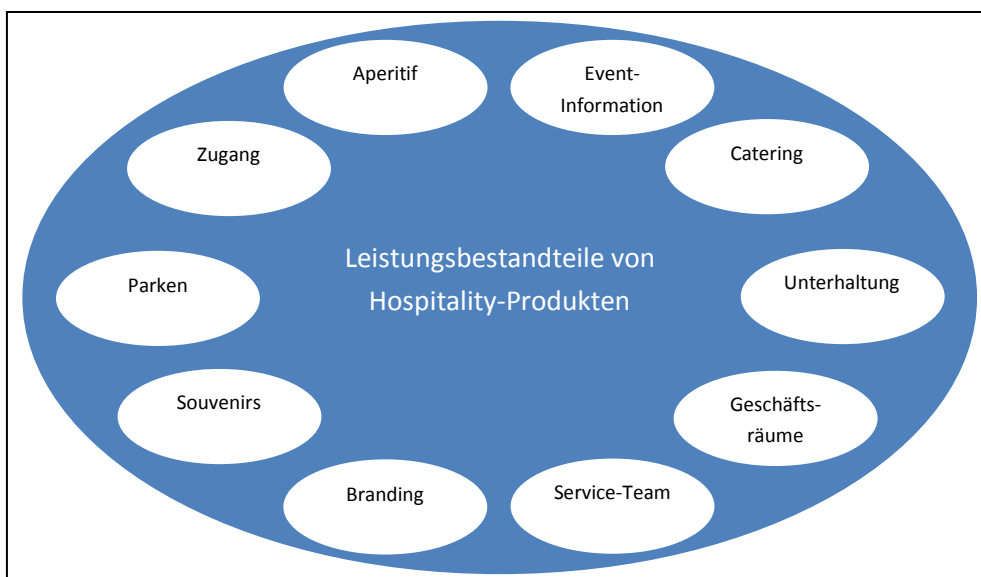


Abbildung 5: Bestandteile von Hospitality-Produkten⁶⁹

⁶⁹ Digel/Fahrner/Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 448

Die in Abbildung 5 dargestellten Bestandteile von Hospitality-Produkten werden folgend in Kürze beschrieben:

- Reservierte Parkplätze für die Hospitality-Gäste, in möglichst günstiger Lage zu dem Eingang der Veranstaltungsstätte
- Exklusive Event-Informationen durch ausgeteilte Event-Zeitungen oder Beiträge im Fernsehen des Hospitality-Bereichs
- Unterhaltungsprogramme im Hospitality-Bereich durch prominente Gäste, musikalisches Begleitprogramm, Schauspieler und Künstler
- Konferenz- und Besprechungsräume sowie ausreichend Internet-Zugänge
- Service-Teams (Hosts und Hostessen)
- Möglichkeiten der Einbindung der Marke (Firmenlogo/Slogan) des Hospitality-Kunden in Räume, Möbel und Dekoration
- Kleine Geschenke oder Souvenirs für die Hospitality-Gäste, in Form von z.B. Merchandising-Artikeln der Sportveranstaltung, welche je nach Wunsch mit dem Logo des Kunden versehen werden können (Branding)

Die Möglichkeiten der Gestaltung der Hospitality-Produkte sind im hohen Maße von der Infrastruktur der Veranstaltungsstätte bzw. dem Veranstaltungsort abhängig. Die Qualität der Infrastruktur wirkt sich direkt auf das Prestige der Hospitality-Produkte aus und bestimmt die Höhe der Investitionen, die mit der Realisierung der Angebote verbunden ist. Das Errichten einer Zeltkonstruktion als Hospitality-Bereich erfordert beispielsweise mehr Aufwand, als die Umsetzung von Hospitality-Angeboten in festen, dafür vorgesehenen Räumlichkeiten einer Sportveranstaltungsstätte.

Eine weitere wichtige Determinante für den langfristigen Erfolg von Hospitality-Angeboten stellt die Servicequalität dar. Diese Qualität setzt ein hohes Maß an Kompetenz, Zuverlässigkeit, Einfühlungsvermögen, Verantwortung und Vertrauen voraus, weshalb geschultes Personal eine wichtige Rolle bei Hospitality-Produkten spielt⁷⁰.

Die Produktgestaltung bei Hospitality-Angeboten lässt sich auch im Bezug auf die Individualisierung und Standardisierung unterscheiden. Standardisierte Angebote stellen einen relativ geringen Planungsaufwand für die Hospitality-Rechteinhaber dar und sind mit geringeren Kosten verbunden. Hierbei sind Änderungen nach Kundenwünschen nicht möglich. Individualisierte Hospitality-Angebote weisen eine höhere Komplexität in der Planung und Durchführung auf und sind mit ent-

⁷⁰ Vgl. Bowie/Buttler 2004, 248-250

sprechend höheren Kosten verbunden. Zeitgleich bieten diese die Möglichkeit der genauen Anpassung des Produkts an die Wünsche und Ziele der Kunden.

Um einen Überblick über die Preise von Hospitality-Angeboten bei Sportveranstaltungen zu geben, stellt die Abbildung 6 die Preise dieser Angebote bei ausgewählten Sportveranstaltungen professioneller Sportarten (Stand 2007) dar. Auffällig ist hierbei, dass die Veranstaltungen trotz vergleichbarer Leistungen eine stark differierende Preisstruktur aufweisen. Diese Tatsache begründet sich in der Wertigkeit der Sportveranstaltung und dem allgemeinen gesellschaftlichen Interesse an der Sportart sowie dem damit verbundenem Prestige.

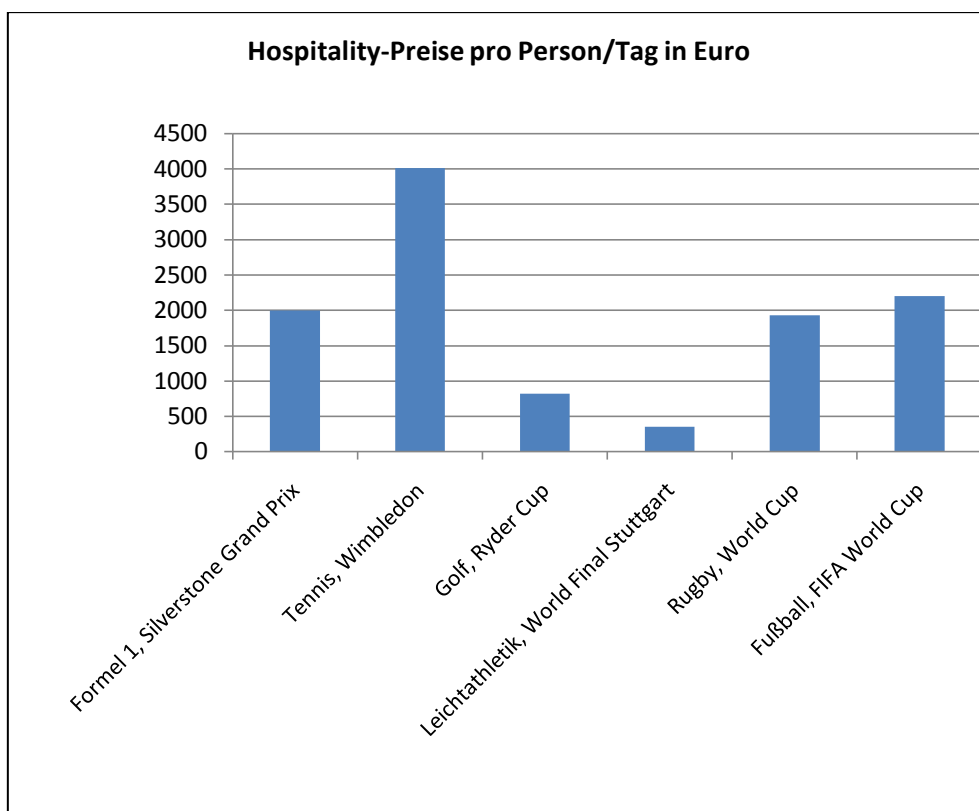


Abbildung 6: Hospitality-Preise ausgewählter Sportveranstaltungen 2007⁷¹

⁷¹ Vgl. Digel/Fahrner 2008, 454

3.4.2 Dienstleistungsnachfrage durch Unternehmen

Als Nachfrager der in Abschnitt 3.4.1.2 beschriebenen Dienstleistungen bei Sportveranstaltungen (Hospitality-Produkte) werden in dieser Arbeit Unternehmen betrachtet, welche die besagten Leistungen für Kundenveranstaltungen (Kunden-events) nutzen. Im Folgenden werden die Motive dieser Hospitality-Kunden analysiert sowie Entwicklungen und Probleme im Zusammenhang mit der Nachfrage von Hospitality-Angeboten dargestellt.

3.4.2.1 Motive der Nachfrager von Sportveranstaltungen durch Unternehmen

Kundenbindung und Kundenakquisition sind zwei Motive, welche Unternehmen dazu bewegen Hospitality-Marketing als Form der Kommunikation mit Kunden zu nutzen. Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und austauschbarer Produkte, hat die Kommunikation mit dem Kunden einen neuen Stellenwert für Wirtschaftsunternehmen erhalten. Die Akquisition neuer Kunden kann dem Unternehmen dabei helfen, einen noch geringen Kundenstamm auszubauen, Kundenverluste zu kompensieren und Marktanteile gegenüber Wettbewerbern zu vergrößern⁷². Hospitality-Einladungen bieten die Möglichkeit, zwischenmenschliche Beziehungen zu potentiellen Kunden durch das gemeinsame Erleben emotionaler Momente aufzubauen. Mit dem Motiv der Kundenbindung verfolgen Hospitality-Kunden das Ziel, Zeit mit ihren Geschäftspartnern/Kunden zu verbringen, um in angenehmer Atmosphäre Gespräche über geschäftlich relevante Themen zu führen. Durch das gemeinsame Erlebnis der Sportveranstaltung sowie der Betreuung im Rahmen des Hospitality-Angebots entsteht Vertrauen, welches eine dauerhafte Basis für Geschäftsbeziehungen darstellt. Auf dieser Grundlage lassen sich ökonomische Verbesserungen realisieren und durch die persönliche Bindung von Kunden größere Fluktuationen des Kundenstamms vermeiden⁷³.

Die Pflege des Images durch Hospitality-Einladung ist ein weiteres Motiv für die Nachfrage von Hospitality-Produkten. Meffert und Bruhn⁷⁴ definieren das Image am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens als die:

„[...] Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter. Es stellt einen wesentlichen Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung dar und trägt zur Reduktion des empfundenen Kaufrisikos bei.“

⁷² Vgl. Meffert/Bruhn 2009, 170

⁷³ Vgl. Meffert/Bruhn 2009, 171

⁷⁴ Meffert/Bruhn 2009, 93

Das Image eines Unternehmens oder einer Marke (siehe Abschnitt 4.4.1.6) ist nach dieser Definition von zentraler Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg. Hospitality-Produkte ermöglichen es Unternehmen, den Rahmen von Sportveranstaltung zu nutzen, um mit Kunden zu kommunizieren. Ausgangsüberlegung für die Imagepflege in diesem Zusammenhang sind mögliche Transfereffekte von dem Sport auf das Image des Unternehmens. Ziel ist es dabei, Werte des Sports (z.B. Leistungsoptimierung, kollektives Erfolgsstreben, strategisches Vorgehen) in einem emotionalen Umfeld mit dem Unternehmensimage zu verbinden.

Ein weiteres Motiv für die Nachfrage von Hospitality-Angeboten durch Unternehmen stellt das „Networking“ dar. Der Hospitality-Bereich einer Sportveranstaltung bietet das ideale Umfeld, um in ungezwungener Atmosphäre Gespräche zu führen und Beziehungen zu Geschäftspartnern aufzubauen. Hierbei kommt neben den Kunden auch den Lieferanten und Händlern eine wichtige Bedeutung zu. Durch diese Form der Kommunikation können ökonomisch relevante Netzwerke zwischen Geschäftspartnern entstehen und gepflegt werden. Diese engen Geschäftsbeziehungen mit wichtigen Kunden, Lieferanten und Händlern kann eine bevorzugte Zusammenarbeit sicherstellen und verschafft somit ökonomische Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierender Unternehmen⁷⁵.

Das Motiv der Befriedigung persönlicher Interessen der Hospitality-Kunden hat ebenfalls eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Nachfrage von Hospitality-Produkten. Bei der Betrachtung dieses Motivs wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger der Hospitality-Kunden (Unternehmen) neben ihren professionellen Aktivitäten während der Sportveranstaltung auch auf die Befriedigung ihrer persönlichen Interessen (z.B. passiver Sportkonsum) abzielen.

Bei der Betrachtung der Motive von Hospitality-Kunden fällt auf, dass es abgesehen von der Kundenakquisition, der Kundenbindung und der Imagepflege, einige Überschneidungen der Motive von Hospitality-Kunden und Hospitality-Gästen gibt. Auch der Hospitality-Gast hat im Regelfall ein Interesse daran, seine Geschäftsbeziehungen durch Networking aufzubauen und zu stärken. Das Motiv der Befriedigung persönlicher Interessen ist ebenfalls ein entscheidender Faktor bei der Annahme einer Hospitality-Einladung. Kommt ein Gast des Hospitality-Kunden einer Einladung nach, so geht er im begrenzten Maße eine Verpflichtung gegenüber dem Gastgeber ein, sich in der Zukunft erkenntlich zu zeigen und durch Kaufentscheidungen zu revanchieren.

⁷⁵ Vgl. Kotler/Bliemel 2001, 19

Eine Befragung von 480 Unternehmen, die Hospitality-Bereiche in Fußballstadien nutzen, unabhängig davon ob weitere Sponsoring-Engagements damit verbunden sind, hat ergeben, dass das Hauptmotiv dieser Nutzung in der Kundenkontaktpflege und in der Kundenbindung liegt (siehe Abbildung 7).⁷⁶

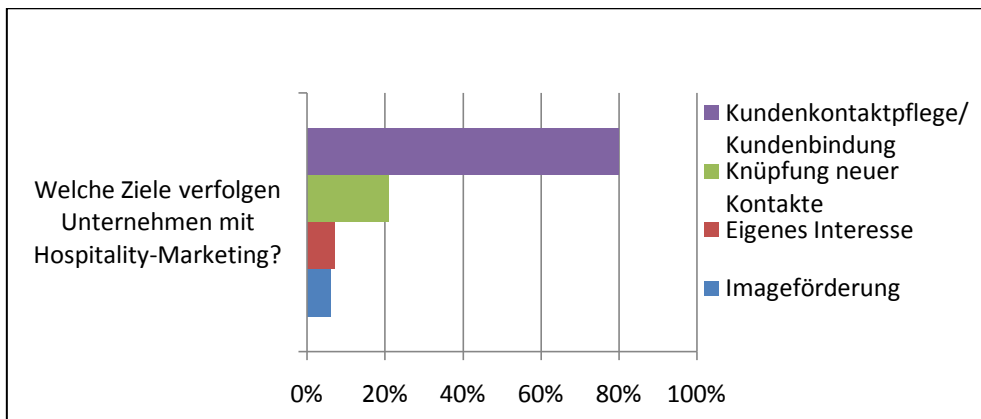


Abbildung 7: Motive für die Nutzung von Hospitality-Marketing⁷⁷

3.4.2.2 Entwicklung der Nachfrage nach Hospitality-Produkten

Das Hospitality-Marketing hat sich in den letzten Jahren für viele Unternehmen zu einer der wichtigsten Maßnahmen für die Kundenbindung entwickelt. Diese Nutzung von Events, zur Kontaktpflege mit den Kunden, durch die Einladung bestimmter Personengruppen, erlangt eine immer wichtigere Bedeutung für Wirtschaftsunternehmen. Der Anstieg der Hospitality-Engagements der Unternehmen wird in der Tabelle 1 deutlich. Hier wird der teils drastische Anstieg der Hospitality-Engagements von Unternehmen, anhand der Belegung von VIP-Logen und Business-Seats, ausgewählter VIP-Bereiche der Fußball Bundesliga, im Vergleich der Saison 2003/2004 und der Saison 2007/2008 deutlich.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Rubenbauer/Sturm 2008

⁷⁷ Rubenbauer/Sturm 2008

⁷⁸ Vgl. Rubenbauer/Sturm 2008

		VIP Logen			Business Seats		
Verein	Stadion	2003/2004	2007/2008	% Veränderung	2003/2004	2007/2008	% Veränderung
Schalke	Veltins Arena	72	90	+25%	1558	2468	+58%
Werder Bremen	Weserstadion	37	70	+89%	1000	1500	+50%
Hamburger SV	HSH Nordbank Arena	50	53	+6%	2104	3656	+74%
VfB Stuttgart	Mercedes-Benz-Arena	43	44	+2%	1200	1850	+54%
1.FC Nürnberg	easyCredit Stadion	3	14	+367%	0	655	-

Tabelle 1: VIP-Bereiche ausgewählter Stadien der Fußball Bundesliga⁷⁹

Zu der Zeit der Fußball WM 2006 in Deutschland erreicht die Nachfrage nach Hospitality-Angeboten ihren Höhepunkt. Zu dieser Zeit werden rund 1,5 Milliarden Euro in den Neu- und Umbau der 12 WM-Stadien investiert. In diesem Zusammenhang wurden die Hospitality-Bereiche der Stadien erheblich ausgebaut, um den steigenden Ansprüchen der Sponsoren und Unternehmenskunden gerecht zu werden. Die Allianz Arena in München verfügt bspw. über 106 VIP-Logen. Unabhängig von der Nichtbeteiligung am Spielgeschehen der Fußball WM, verdoppelte Werder Bremen die Anzahl der Logen im Weserstadion von 37 auf 70. Zehn der achtzehn Stadien der Fußball Bundesliga Vereine sind zu 100% ausgelastet.⁸⁰

3.4.2.3 Negative Einflussfaktoren auf die Nachfrage nach Hospitality-Angeboten

Der aktuelle „Boom“ der Hospitality-Nachfrage ist, wie viele Wirtschaftsbereiche, nicht von der aktuellen Wirtschaftslage verschont geblieben. Die hohen Kosten für die Anmietung der Logen, die sich nach Angaben der Vereine der Fußball Bundesliga auf 15.000 bis 255.000 Euro pro Saison belaufen, und die Folgekosten (z.B. Gestaltung im Corporate Design, Rahmenprogramm, Catering, Reisekosten) steigern die Kaufzurückhaltung der Unternehmen. Hinzu kommt die Problematik der steuerlichen Behandlung von Hospitality-Maßnahmen. Für den Hospitality-Gast stellen der Besuch eines Hospitality-Bereichs und die Inanspruchnahme von Leistungen steuerrechtlich einen geldwerten Vorteil dar. Den monetären Gegenwert dieser Leistungen muss der Hospitality-Gast als Einnahme in seiner Einkommenssteuererklärung angeben. Dies kann zu Hemmungen der Annahme von Hospitality-Einladungen führen, wodurch die Nachfrage negativ beeinflusst wird.⁸¹ Einen weiteren Aspekt der negativen Beeinflussung der Nachfrage nach Hospitality-

⁷⁹ Rubenbauer/Sturm 2008

⁸⁰ Vgl. Rubenbauer/Sturm 2008

⁸¹ Vgl. Rubenbauer/Sturm 2008

Produkten stellen Regelungen der Unternehmen der Hospitality-Gäste bezüglich der Annahme von Geschenken und Leistungen durch Geschäftspartner dar. Um dem Vorwurf und der Gefahr der Bestechung und der unfairen Wettbewerbsbeeinflussung vorzubeugen, haben viele Unternehmen klare Regelungen bezüglich des Umfangs der Annahme von Leistungen wie z.B. Hospitality-Leistungen durch Geschäftspartner. Diese Regelungen können soweit gehen, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern die Annahme von Hospitality-Einladungen untersagen. Hiermit soll verhindert werden, dass das eingeladene Unternehmen gegenüber dem einladenden Unternehmen eine Verpflichtung eingeht und somit unter externen Druck gerät, z.B. Aufträge vergeben zu müssen.⁸² Die so begründete Zurückhaltung bei der Annahme von Hospitality-Einladungen durch Geschäftspartner der Hospitality-Kunden eines Sportbetriebs kann sich ebenfalls negativ auf die Nachfrage auswirken.

3.5 Zwischenfazit

Ziel dieser ökonomischen Betrachtung des Sports ist es, die wirtschaftlichen Zusammenhänge des Sports im Allgemeinen darzustellen. Des Weiteren wurden Besonderheiten des Angebots und der Nachfrage von Sportveranstaltungen als Dienstleistung beschrieben, welche für die folgende Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Bedeutung sind. Als eine zentrale Herausforderung hat sich dabei das Phänomen der Verhaltensunsicherheit im Bezug auf die Dienstleistungsqualität herausgestellt. Diese Qualität beschreiben Meffert und Bruhn⁸³ mit der:

„Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen [immateriellen, Anm. d. Verf.] und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“

Die Betrachtung von Sportveranstaltungen als Dienstleistung aus der Sicht des Anbieters und der des Nachfragers hat ergeben, dass es sich dabei um komplexe Leistungsbündel handelt, die einen hohen Grad an Integrativität aufweisen und von den Leistungsnehmern aus einer Vielzahl an Motiven konsumiert werden.

⁸² Vgl. Martin 2006, 103

⁸³ Meffert/Bruhn 2000, 221

Diese Besonderheiten müssen bei der Vermarktung von professionellem Sport berücksichtigt werden. Schubert⁸⁴ konstatiert hierzu:

„Eine unreflektierte Übernahme von Methoden und Instrumenten des Allgemeinen Marketings führt dazu, dass im günstigsten Fall vorhandene Möglichkeiten nicht ausgeschöpft, im ungünstigsten Fall nicht-intendierte, negative Folgen hervorgerufen werden.“

Die von Schubert erwähnten Methoden und Instrumente sind im Zusammenhang mit dieser Arbeit, als Direktmarketing bzw. Direktmarketingmaßnahmen zu verstehen. Ihre Anwendungsmöglichkeiten bei der Vermarktung von Hospitality-Produkten (siehe Abschnitt 3.4.1.2) bei Sportveranstaltungen an Unternehmenskunden werden geprüft. In dem folgenden Abschnitt findet dazu eine Einführung in das Marketing sowie die Darstellung der Grundlagen der Unternehmenskommunikation statt. Darauf aufbauend werden eine Einordnung des Direktmarketings und die Analyse seiner Kommunikationsmaßnahmen vorgenommen.

⁸⁴ Schubert/ Hermanns (Hrsg.)/Riedmüller (Hrsg.) 2008, 98

4 Marketing im Sport

Um den Prozess des Sportmarketings und die Methoden und Instrumente des Direktmarketings betriebswirtschaftlich einordnen zu können, werden in diesem Abschnitt der vorliegenden Arbeit die Grundlagen des Marketings zusammengefasst. Hierzu werden der allgemeine Marketingbegriff definiert, die Perspektive der Betrachtung von Marketing in dieser Arbeit dargestellt sowie die besonderen Charakteristika des Sportmarketings zusammengefasst. Nachfolgend steht die Kommunikation von Sportveranstaltern im Fokus der Bearbeitung, aus der die Untersuchung und Einordnung des Instruments Direktmarketings hervorgeht. Abschließend wird eine Auswahl von sportadäquaten Direktmarketingmaßnahmen erläutert.

4.1 Definition von Marketing

„Marketing ist so grundlegend, dass es nicht als separate Funktion betrachtet werden kann. Es geht um die gesamte Unternehmenstätigkeit betrachtet aus der Perspektive ihres Ergebnisses d.h. aus der Sicht des Kunden. Zuständigkeit und Verantwortung für Marketing muss deshalb alle Bereiche des Unternehmens durchdringen.“⁸⁵ (Drucker 1954)

Die American Marketing Association geht bei Marketing von folgender Definition aus:

„Marketing (Management) is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.“⁸⁶ (Kotler 1997)

Nach diesen Definitionen kann Marketing als Prozess verstanden werden, der den Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager zum Ziel hat.⁸⁷ Das Marketing umfasst dabei die gesamte unternehmerische Tätigkeit und beeinflusst weitreichend Entscheidungen bezüglich der Produktkonzeption, der Preisgestaltung, der Kommunikation und des Vertriebs.

⁸⁵ Drucker 1954, 38

⁸⁶ Kotler 1997, 15

⁸⁷ Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 327

Bei der Konzeption von Marketing ist die Berücksichtigung spezieller Charakteristika der jeweiligen Institution sowie der Besonderheiten des Produkts und des Markts von zentraler Bedeutung. Diese Regel gilt für Marketing im Sport ebenso wie für industrielles Marketing.⁸⁸

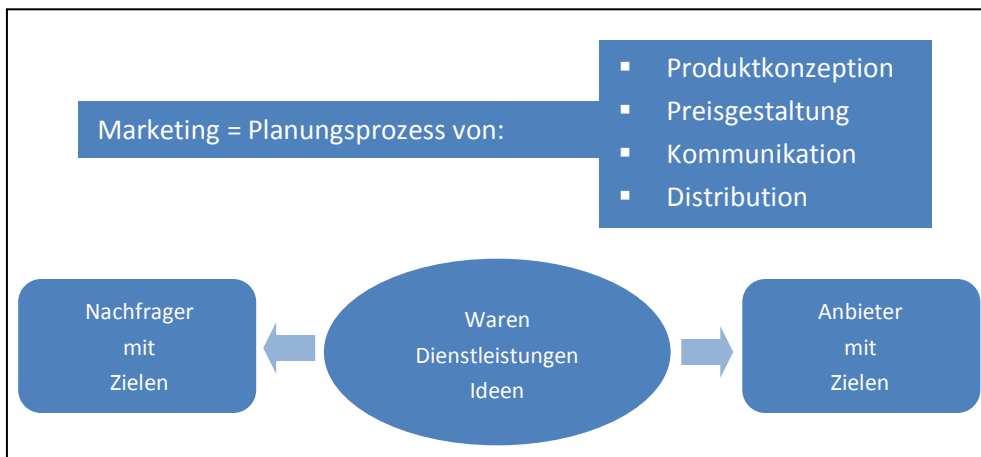


Abbildung 8: Grafische Darstellung des Marketingbegriffs⁸⁹

4.2 Begriffsabgrenzung des Sportmarketings

So heterogen wie das Angebot im Sport, so vielfältig sind auch die Begriffsauffassungen von Sportmarketing. Grundsätzlich lässt sich das Marketing im Sport in zwei Bereiche unterteilen. Zum einen bezeichnet es das Engagement von Unternehmen im Sport, welche diese Aktivität als Teil der Kommunikationspolitik in ihr Marketing integrieren. Ein gängiges Beispiel für derartige Marketingaktivitäten ist das Sponsoring. Zum anderen wird Marketing als die Anwendung einer betriebswirtschaftlichen Methode in Organisationen des Sports (Vereine und Verbände) betrachtet. Hierunter fällt auch die Vermarktung von Sportveranstaltungen durch Sportunternehmen.⁹⁰ Zu dieser Unterscheidung des Marketings im Sport sagt Woratschek⁹¹: „*Sportmarketing ist Marketing von Sport (sportliche Aktivitäten und sportbezogene Produkte) oder das Marketing mit Sport (Sportwerbung, Sport-sponsoring).*“ (siehe Abbildung 9). Abgeleitet von den wissenschaftlichen Fragestellungen der vorliegenden Arbeit wird an dieser Stelle der Begriff des Sportmarketings auf die Perspektive des von Woratschek beschriebenen Marketings von

⁸⁸ Vgl. Freyer 2003, 64

⁸⁹ Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 327

⁹⁰ Vgl. Freyer 1990, 27

⁹¹ Woratschek 2001, 214

Sport eingegrenzt. Die folgende Betrachtung des Sportmarketings bezieht sich auf das Marketing von Sportveranstaltungen unter Berücksichtigung der produktspezifischen Besonderheiten.

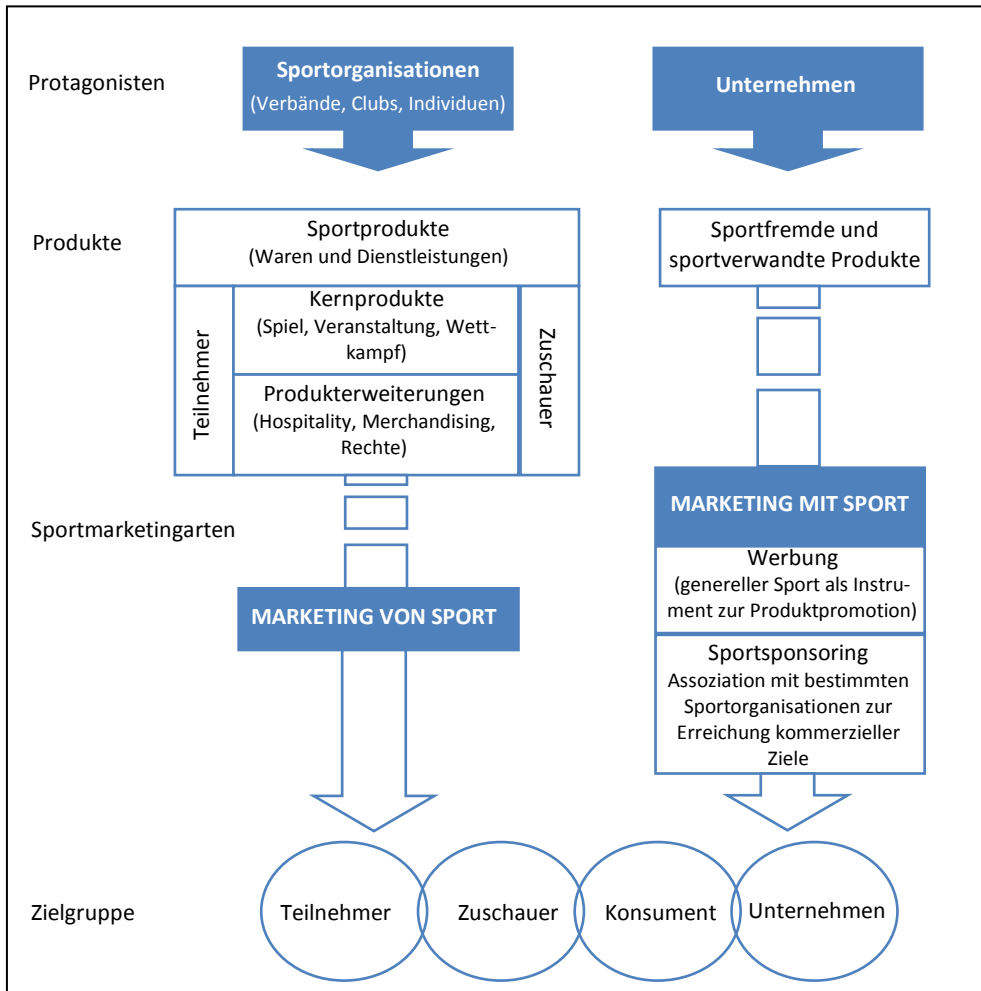


Abbildung 9: Sportmarketing-Modell⁹²

4.3 Besonderheiten des Sportmarketings

Die folgende Darstellung der Besonderheiten von Sportmarketing basiert auf den Erkenntnissen von Nufer und Bühler⁹³. Nufer und Bühler konstatieren, dass Sportmarketing grundsätzlich auf den Erkenntnissen und Methoden des allgemeinen Marketings basiert, jedoch eine Adaption dieser notwendig ist, damit Sport-

⁹² Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 340

⁹³ Vgl. Nufer (Hrsg.)/Bühler (Hrsg.) 2008, 338

marketing funktioniert. Sie heben in diesem Zusammenhang drei wesentliche Charakteristika hervor, die das Sportmarketing vom allgemeinen Marketing unterscheiden.

Als erstes Charakteristikum nennen Nufer und Bühler die in Abschnitt 3.2.2 beschriebene Kooperanz im sportlichen Wettkampf. Die Tatsache, dass z.B. bei Sportveranstaltungen trotz konkurrierender Sportmannschaften ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft nötig ist, um ein vermarktbare Produkt entstehen zu lassen, unterscheidet den Sport grundlegend von anderen Wirtschaftsmärkten.

Den zweiten wesentlichen Unterschied stellt das Produkt selber, bzw. der Produktionsprozess des professionellen Sports dar (siehe Abschnitt 3.2.4). Der hohe Grad an Verhaltensunsicherheit auf Anbieter- und Nachfragerseite (siehe Abschnitt 3.2.3 und 3.3.3), der durch die hohe Integrativität und die Ergebnisoffenheit des Sports entsteht, ist für das Marketing eine nicht kalkulierbare Größe.

Den dritten signifikanten Unterschied zwischen Sportmarketing und dem allgemeinen Marketing sehen Nufer und Bühler im Bezug auf den Konsumenten. Zuschauer von Sportveranstaltungen haben die verschiedensten Motive für den Konsum von Sport (siehe Abschnitt 3.3.1). Es ist daher die Herausforderung für den Sportveranstalter, die Motive und Nutzenerwartungen der Zielgruppen bei der Vermarktung zu kennen, zu beachten und weitestmöglich zu erfüllen.

4.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikation eines Unternehmens stellt vor dem Hintergrund steigender Wettbewerbsintensität einen essentiellen Bestandteil der Vermarktung von Produkten dar. Neben der Entwicklung marktfähiger Produkte, der strategischen Festlegung von Preisen sowie der Errichtung eines adäquaten Vertriebssystems, ist die effektive und effiziente Kommunikation eines Unternehmens ausschlaggebend für den dauerhaften Erfolg und das Bestehen am Markt.⁹⁴ Für die weitere Darstellung der Kommunikationspolitik bedient sich diese Arbeit der Definition des Kommunikationsbegriffs von Meffert⁹⁵.

„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“

Der systematische und zielgerichtete Einsatz der Kommunikation von Unternehmen wird in der allgemeinen Marketinglehre als Kommunikationspolitik bezeichnet.

⁹⁴ Vgl. Bruhn 2005, 1

⁹⁵ Meffert 2000, 678

net. Unter diesem Begriff werden alle geplanten Entscheidungen subsumiert, welche die Kommunikation eines Unternehmens betreffen⁹⁶. Jedes Unternehmen verfolgt mit seiner Kommunikationspolitik die Absicht, Meinungen, Einstellungen und Erwartungen zu beeinflussen und Verhaltensweisen zu steuern. Die Ziele der Kommunikationspolitik eines Unternehmens können verschiedenster Art sein. Sie hängen im hohen Maße mit der Art der Unternehmung sowie den angebotenen Produkten zusammen. Bei der folgenden Betrachtung der Kommunikation von Unternehmen wird im Zusammenhang dieser Arbeit von kommerziellen Absichten des Kommunikators (kommunizierendes Unternehmen) ausgegangen.⁹⁷ Am Beispiel eines Sportveranstalters kann eine kommerzielle Zielsetzung sein, durch die Kommunikation der Vorteile der eigenen Hospitality-Angebote für Unternehmen, die Meinungen und Verhaltensweisen der jeweiligen Kunden so zu beeinflussen, wodurch langfristig der Umsatz und damit der Gewinn, durch den steigenden Absatz der Hospitality-Produkte zunimmt.

Um die einzelnen Bestandteile der Kommunikation zu analysieren, bedient sich die vorliegende Arbeit der Beschreibung der Kommunikationspolitik als Kommunikation von Unternehmen durch Bruhn⁹⁸, der konstatiert:

„Die Kommunikation eines Unternehmen umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“

4.4.1 Terminologie der Kommunikationspolitik

Abgeleitet von der Beschreibung der Kommunikation von Unternehmen durch Bruhn (siehe Abschnitt 4.4) werden in dem folgenden Abschnitt der Begriff der Kommunikationspolitik aufgeschlüsselt und die für diese Arbeit relevanten Termini definiert. Zusätzlich wird hier eine kurze Definition der Begriffe Marke, Markenname und Markenzeichen vorgenommen.

⁹⁶ Vgl. Diller 2001, 791

⁹⁷ Vgl. Bruhn 2005, 2

⁹⁸ Bruhn 2005, 2

4.4.1.1 Kommunikationsmaßnahmen

„Kommunikationsmaßnahmen sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunizierenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Ziele eingesetzt werden.“⁹⁹ (Bruhn 2005)

Unter dem Begriff der Kommunikationsmaßnahmen werden demnach die Möglichkeiten der Kommunikation eines Unternehmens zusammengefasst. Diese allgemeine Bezeichnung umschreibt eine Vielzahl an Aktivitäten, z.B. der Schaltung einer Anzeige in einer Zeitung, das Führen von Verkaufsgesprächen sowie der Versand von Werbebroschüren.¹⁰⁰

4.4.1.2 Kommunikationsinstrumente

Kommunikationsinstrumente stellen Bündel von Kommunikationsmaßnahmen dar, die untereinander ähnlichen Kommunikationsaktivitäten zuzuordnen sind und durch verschiedene Kriterien voneinander abgegrenzt werden. Beispiele hierfür sind die klassische Werbung, Direktmarketing und Verkaufsförderung.¹⁰¹ Eine detailliertere Betrachtung des für diese Arbeit bedeutsamen Kommunikationsinstruments Direktmarketing folgt im Abschnitt 4.5.

4.4.1.3 Zielgruppen

„Zielgruppen der Kommunikation sind die mittels des Einsatzes des kommunikationspolitischen Instrumentariums anzusprechenden Adressaten (Rezipienten) der Kommunikation eines Unternehmens.“¹⁰² (Bruhn 2004)

Je nach beabsichtigtem Kommunikationsziel kann sich die Kommunikation von Unternehmen an eine unternehmensinterne oder -externe Zielgruppe richten. Bei Kommunikationsmaßnahmen kann es sich demnach um externe Kommunikation (auch: Marktkommunikation) oder interne Kommunikation (auch: Mitarbeiterkommunikation) handeln.¹⁰³ Im Rahmen dieser Arbeit steht die externe Kommunikation von Sportveranstaltern mit Unternehmenskunden im Fokus der Betrachtung.

⁹⁹ Bruhn 2005, 3

¹⁰⁰ Vgl. Bruhn 2005, 3

¹⁰¹ Vgl. Steffenhagen 2008, 131

¹⁰² Bruhn 2004, 207

¹⁰³ Bruhn 2005, 3

4.4.1.4 Kommunikationsbotschaft

*„Eine Kommunikationsbotschaft ist die Verschlüsselung kommunikationspolitischer Leitideen durch Modalitäten (Text, Bild, Gefühl, Geschmack, Duft und/oder Ton), um bei den Rezipienten durch Aussagen über Produkte/Leistungen/Marken/Unternehmen die gewünschte Wirkung im Sinne der unternehmenspolitisch relevanten Kommunikationsziele zu erreichen.“*¹⁰⁴ (Bruhn 2005)

Die Kommunikationsbotschaft ist demnach als ein Inhalt zu betrachten, der die wichtigsten Informationen, welche durch die Kommunikation eines Unternehmens vermittelt werden sollen, wiedergibt. Ziel vieler Unternehmen ist es, die Kommunikationsbotschaft kreativ und originell darzustellen, um den Rezipienten optimal zu erreichen und somit nachhaltig auf ihn einzuwirken¹⁰⁵.

4.4.1.5 Kommunikationsmittel und Kommunikationsträger

Bei der Übermittlung der Kommunikationsbotschaft treten oftmals Kommunikationsmittel an die Stelle des persönlichen Kontakts zum Rezipienten. Als Kommunikationsmittel wird die sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Kommunikationsbotschaft verstanden, welche im Gegensatz zur persönlichen Mensch-zu-Mensch-Kommunikation, reproduzierbar ist¹⁰⁶. Beispiele für Kommunikationsmittel sind Zeitungsanzeigen, Werbeplakate und Radiospots.

Begrifflich teils schwer von den Kommunikationsmitteln zu trennen ist der Terminus des Kommunikationsträgers. Der Begriff des Kommunikationsträgers beschreibt das Medium, welches das Kommunikationsmittel dem Rezipienten näher bringt.¹⁰⁷ Unter Kommunikationsträgern sind demnach bspw. Plakatwände, Informations- und Unterhaltungsmedien sowie Verkehrsmittel zu fassen. Deutlich wird die Abgrenzung von Kommunikationsmittel und -träger am Beispiel der Plakatwerbung. Das Kommunikationsmittel, welches die Kommunikationsbotschaft transportiert, ist in diesem Fall das Werbeplakat. Der Kommunikationsträger ist z.B. die öffentliche Anschlagstelle für das Plakat.¹⁰⁸ Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Kommunikationsbotschaft im Kommunikationsmittel gebunden wird, welches vom Kommunikationsträger getragen auf die Zielgruppe einwirkt.

¹⁰⁴ Bruhn 2005, 4

¹⁰⁵ Vgl. Bruhn 2005, 5

¹⁰⁶ Vgl. Sager 2001, 1865

¹⁰⁷ Vgl. Steffenhagen 2008, 129

¹⁰⁸ Vgl. Bruhn 2005, 5

4.4.1.6 Marke, Markenname, Markenzeichen

Bei der Kommunikation von Unternehmen kommt den Marken eine wichtige Bedeutung zu. Sie haben entscheidenden Einfluss auf die Wiedererkennung von Produkten und Unternehmen durch den Nachfrager und haben Einfluss auf die Verhaltensunsicherheit (siehe Abschnitt 2.3 und 4.4.3.2). Kotler und Bliemel¹⁰⁹ definieren den Begriff der Marke als:

„Ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zweck der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.“

Der Markenname ist der verbal wiedergebbare Teil einer Marke (z.B. Werder Bremen, Adidas, UEFA). Im Regelfall verfügt eine Marke neben dem Markennamen auch über ein Markenzeichen. Das Markenzeichen ist der erkennbare aber nicht verbal wiedergebbare Teil einer Marke und kann aus einem Symbol, einer charakteristischen Farbgebung oder einer eigenartigen Schrift bestehen (z.B. das Wappen von Werder Bremen, die drei Streifen von Adidas, der Schriftzug UEFA).¹¹⁰

4.4.2 Planungsprozess der Marktkommunikation

Wie zuvor in Abschnitt 4.4 dargestellt ist es die Aufgabe der Kommunikationspolitik, Informationen an den Rezipienten zu übertragen, um damit eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Dem zielgerichteten Einsatz der Kommunikation liegt dabei eine systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und die Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen zugrunde. Wie bei sämtlichen Marketingaktivitäten steht hierbei die relevante Zielgruppe im Zentrum aller Überlegungen, um die Kommunikationsziele und damit die Unternehmensziele zu erreichen. Damit ein Unternehmen die Ziele seiner Kommunikationspolitik erreicht, bedarf es eines schlüssigen Entscheidungsprozesses, um probate Kommunikationsmaßnahmen zielgruppenorientiert auszugestalten.¹¹¹ Die Anwendung des Entscheidungsprozesses, stellt Trägern von Marketingentscheidungen, Verhaltensempfehlungen und Entscheidungshilfen bereit¹¹². Somit stellt er den Ausgangspunkt kommunikationspolitischer Entscheidungen dar. Begründet wird der Entscheidungsprozess

¹⁰⁹ Kotler/Bliemel 2006, 736

¹¹⁰ Vgl. Kotler/Bliemel 2006, 736

¹¹¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 632

¹¹² Vgl. Heinen 1971, 430

der Kommunikationspolitik durch die Unterscheidung zwischen Kommunikationszielen und -mitteln, deren Zusammenwirken es aufeinander abzustimmen gilt. Grundlegende Elemente dieses Prozesses sind die Erfassung der Handlungssituation, die Formulierung von Kommunikationszielen, die Auswahl der einzusetzenden Kommunikationsmittel sowie die Dokumentation aller von der Entscheidung betroffenen personen- und sachbezogenen Informationen für eine Erfolgskontrolle.¹¹³ Der Entscheidungsprozess für den Einsatz von Kommunikationsaktivitäten orientiert sich am entscheidungsorientierten Ansatz des Marketings. Demnach wird die Kommunikation eines Unternehmens einem Planungsprozess unterzogen, der einzelne Planungsaktivitäten und die daraus resultierenden Teilergebnisse wiedergibt. Dieser Planungsprozess der Marktkommunikation (siehe Abbildung 10) wird im Folgenden skizziert.

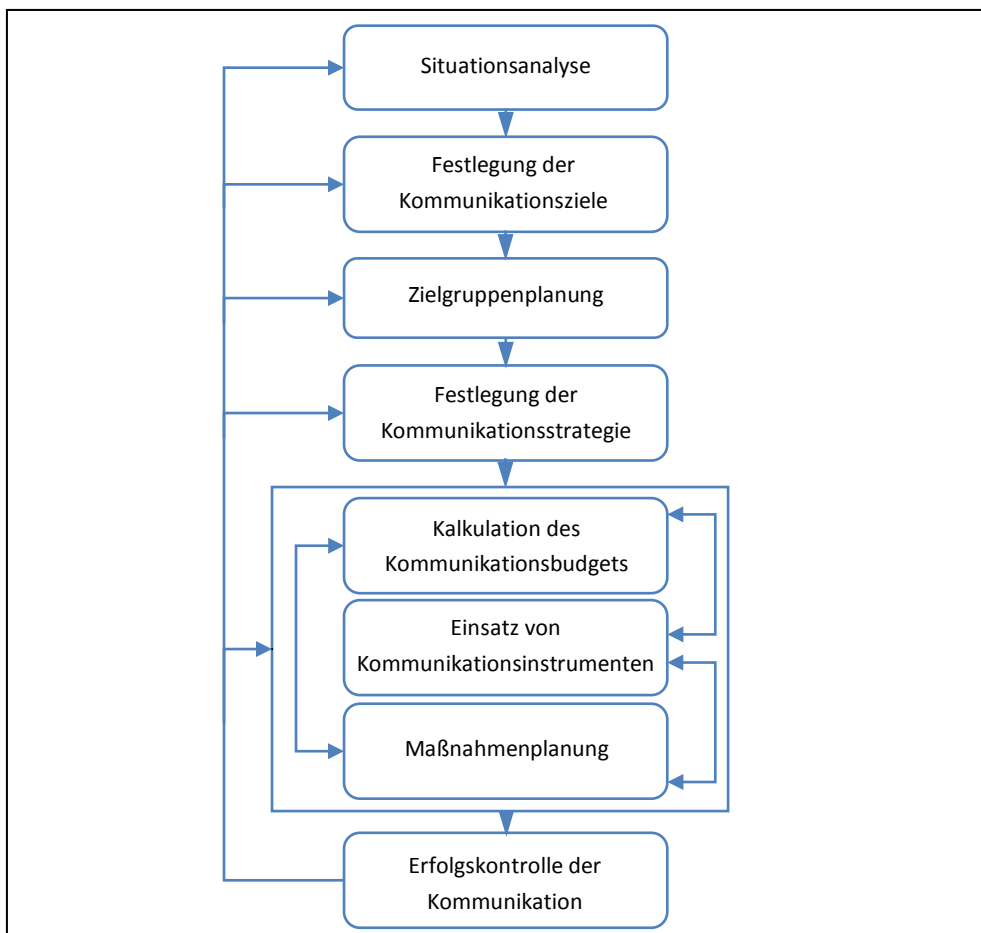


Abbildung 10: Planungsprozess der Marktkommunikation¹¹⁴

¹¹³ Vgl. Meffert 2001, 1021

¹¹⁴ Bruhn 2005, 49

4.4.2.1 Situationsanalyse

Den ersten Schritt zur Planung der Marktkommunikation stellt eine differenzierte Situationsanalyse dar. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, für die Kommunikation relevante Informationen über die Situation des Unternehmens zu erlangen. Informationen über wesentliche Umfeld- und Marktbedingungen sind ebenso Teil der Situationsanalyse wie das Verhalten der Marktteilnehmer und relevanter Bezugsgruppen. Eine Gegenüberstellung der aus diesen Informationen ersichtlichen Stärken und Schwächen macht die aktuelle Situation des Unternehmens deutlich.¹¹⁵ Ausgehend von der Situationsanalyse sind die Kommunikationsziele zu planen und verbindlich festzulegen.

4.4.2.2 Kommunikationsziele

Kommunikationsziele sind langfristig festgelegte und definierte Vorzugszustände des Unternehmens, die durch den geplanten Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden sollen. Zusätzlich ist die Festlegung von Zielen ein wichtiger Motivationsfaktor für die Umsetzung und Ausgangspunkt der Erfolgskontrolle der Kommunikation eines Unternehmens.¹¹⁶ Die vollständige und präzise Formulierung der Kommunikationsziele ist die Voraussetzung für eine zielgerichtete Kommunikation. Die Ausformulierung orientiert sich an folgenden Zieldimensionen¹¹⁷:

- Zielart („Was soll erreicht werden?“), z.B. die Steigerung des Bekanntheitsgrads ...
- Ausmaß der Zielvariablen („Wie viel soll bei der Zielart erreicht werden?“), z.B. ... um 20 Prozent ...
- Zeitbezug („Wann soll das Ziel erreicht werden?“), z.B. ... innerhalb der nächsten sechs Monate ...
- Objektbezug („Bei welchem Produkt/Marke soll das Ziel erreicht werden?“), z.B. ... bei Marke XY ...
- Zielgruppe („Bei wem soll das Ziel erreicht werden?“), z.B. ... bei Unternehmenskunden, deren Unternehmen einen Jahresumsatz über 5.000.000 € hat.

Den nächsten Schritt der Planung stellt die Festlegung der Zielgruppenplanung dar.

¹¹⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 20-21

¹¹⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 21

¹¹⁷ Vgl. Schweiger/Schrattenecker 2001, 73

4.4.2.3 Zielgruppenplanung

Im Zusammenhang mit den Kommunikationszielen und deren genauer Definition kommt der Festlegung der Zielgruppe eine wichtige Bedeutung zu. Grundlegend lässt sich der Begriff der Zielgruppe von Kommunikation als Botschaftsempfänger definieren.¹¹⁸ Bei der Zielgruppenplanung wird anhand empirischer Merkmale (z.B. Männer im Alter von 14-49 Jahren, Unternehmenskunden mit einem bestimmten Mindestumsatz) der Personenkreis definiert, von dem die Botschaft des Unternehmens empfangen werden soll.¹¹⁹

4.4.2.4 Kommunikationsstrategie

Der nächste Schritt im Planungsprozess der Marktkommunikation ist die Festlegung der Kommunikationsstrategie. Sie steht im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik und legt den Schwerpunkt kommunikativer Unternehmensaktivitäten fest.¹²⁰ Bei der Strategieplanung von Unternehmenskommunikation ist das Hauptziel die strategische Positionierung des Unternehmens. Hieraus wird die Kommunikationsbotschaft abgeleitet und festgelegt. In einem weiteren Schritt findet eine Auswahl der Leitinstrumente der Kommunikation statt.¹²¹ Die Kommunikationsstrategie basiert demnach auf der Festlegung:

- der strategischen Positionierung
- der Kommunikationsbotschaft
- des/der Leitinstrument(e)

4.4.2.5 Operative Kommunikationsplanung

In der Phase der operativen Kommunikationsplanung wird das Kommunikationsbudget kalkuliert. Ausgehend von den in der Strategieplanung festgelegten Leitinstrumenten stellt das Kommunikationsbudget die Summe der für die Kommunikation benötigten Mittel dar. Des Weiteren ist der Einsatz der Kommunikationsinstrumente zu planen sowie eine detaillierte Maßnahmenplanung zu erstellen.¹²²

¹¹⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 635

¹¹⁹ Vgl. Mast 2006, 124

¹²⁰ Vgl. Bruhn 2005, 48

¹²¹ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, 479

¹²² Vgl. Bruhn 2005, 48

4.4.2.6 Kommunikative Erfolgskontrolle

Am Ende des Planungsprozesses der Marktkommunikation steht die kommunikative Erfolgskontrolle. Die Analyse von Kommunikationswirkungen ermöglicht es, Schwachstellen der Kommunikation aufzudecken und in einzelnen Teilbereichen, z.B. bei Kommunikationszielen oder Kommunikationsmaßnahmen, gezielte Korrekturen durchzuführen.¹²³

4.4.3 Besonderheiten der Kommunikation von Sportveranstaltern

Bereits in Abschnitt 3.2, wurden die Besonderheiten von Sportveranstaltungen als personenbezogene Dienstleistungen dargestellt. Dabei stellte sich heraus, dass die Leistungen im Rahmen von Sportveranstaltungen sich dadurch auszeichnen, dass der Konsument ein Teil des Produktionsprozesses des professionellen Sports ist sowie der Anbieter (Sportveranstalter), der ebenfalls einen essentiellen Anteil an der Erstellung des Produkts hat (siehe Abschnitt 3.2.4). Die Besonderheiten für die Kommunikation von Sportdienstleistungen begründen sich durch die Kooperenz beteiligter Sportmannschaften (siehe Abschnitt 3.2.2), die Koproduktion der Leistung durch den Anbieter und den Nachfrager sowie die gegenseitige Verhaltensunsicherheit (siehe Abschnitt 3.2.3 und 3.3.3) bezüglich des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit von Anbieter und Nachfrager¹²⁴.

Das konstitutive Element der Ergebnisoffenheit von Sportveranstaltungen stellt ebenfalls eine Besonderheit für die Kommunikation von Sportveranstaltern dar. Beispielsweise erhält ein Unternehmen, welches sich für den Kauf eines Hospitality-Produkts entscheidet, keine Garantie für die Erfüllung seiner Nutzenerwartung (siehe Abschnitt 3.3.1).¹²⁵

Die zentrale kommunikationspolitische Herausforderung für Sportveranstalter ist es, die oben genannten Unsicherheiten zu reduzieren. Das probate Mittel zur Reduktion der Verhaltensunsicherheit bei Sportdienstleistungen fasst Woratschek in dem Begriff des Kooperationsdesigns zusammen.¹²⁶ Die Umsetzungsmöglichkeiten eines Kooperationsdesigns werden im Folgenden anhand der Ausführungen von Kaiser¹²⁷ erläutert.

¹²³ Vgl. Bruhn 2005, 48

¹²⁴ Vgl. Woratschek 2001, 223

¹²⁵ Vgl. Kaiser 2008, 477

¹²⁶ Vgl. Woratschek 2002, 1-19

¹²⁷ Vgl. Kaiser 2008, 677

4.4.3.1 Aussenden von Qualitätssignalen

Ein großes Problem für die Kommunikation stellt die Immaterialität von Sportveranstaltungen als Dienstleistung dar. Das Signaling (Aussenden von Signalen) beschreibt die Möglichkeit, durch die Visualisierung des Leistungspotentials und der Leistungsergebnisse die Qualität der Dienstleistung zu symbolisieren. Im Zusammenhang mit der Kommunikation bezüglich der Hospitality-Produkte könnten Fotos und Imagefilme, Ausstattung und Einrichtungskomfort des Hospitality-Bereichs sowie das gesamte Erscheinungsbild der Sportstätte eine Form des Signaling sein.

4.4.3.2 „Signaling“ in Form von Informationssurrogaten

Eines der wichtigsten Informationssurrogat stellt die Marke dar (siehe Abschnitt 4.4.1.6). Die Wirkung der Marke im Sinne der Kommunikationspolitik eines Sportbetriebs resultiert daraus, dass der Kunde sie als glaubwürdiges Qualitätssignal wahrnimmt. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Kunde positive Eigenschaften wie z.B. Qualität und Zuverlässigkeit mit der Marke verbindet, was auch als ein gutes Markenimage bezeichnet wird. Eine gute Marke kann durch ihre Wirkung die nachfrageseitige Verhaltensunsicherheit reduzieren, da das ihr entgegengebrachte Vertrauen, das Informationsbedürfnis des Kunden „ersetzt“ (Informationssurrogate).

4.4.3.3 Reputation

Das Ziel des Kooperationsdesigns eines Unternehmens besteht darin, durch das wiederholte und dauerhafte Signaling (siehe Abschnitt 4.4.2.1 und 4.4.2.2) das Unternehmen und seine Leistungen als vertrauenswürdig zu profilieren. Kaiser hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die dialogorientierte Kommunikation mit der Wahl der entsprechenden Kommunikationsinstrumente in besonderem Maße zu der Vertrauensbildung zwischen Anbieter und Kunden beiträgt und somit langfristig den Ruf eines Unternehmens im Sinne des Kooperationsdesigns stärken kann. Im Folgenden wird das Kommunikationsinstrument Direktmarketing dargestellt und analysiert.

4.5 Direktmarketing als dialogorientiertes Kommunikationsinstrument

Ausgehend von der in Abschnitt 4.4.2.3, durch Kaiser aufgestellten Hypothese zum Reputationsaufbau von Sportdienstleistern wird in diesem Abschnitt der Begriff der Dialogkommunikation erläutert und abgegrenzt sowie der Begriff der dialogorientierten Kommunikation näher betrachtet. Anschließend folgt eine Einordnung und Beschreibung des Direktmarketings in die dialogorientierte Kommunikation.

4.5.1 Dialogkommunikation und dialogorientierte Kommunikation

Die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen lassen sich nach bestimmten Merkmalen in Kommunikationsformen kategorisieren. Die Kategorisierung von Kommunikationsvorgängen innerhalb der Kommunikationspolitik eines Unternehmens unterstützt bei der Charakterisierung und der gedanklichen Einordnung der jeweiligen Kommunikationsmaßnahme.¹²⁸ Die Dialogkommunikation kann vor diesem Hintergrund als die Form der zweiseitigen Kommunikation verstanden werden. Konstituierendes Merkmal der zweiseitigen Kommunikation ist die Möglichkeit der sofortigen Rückkopplung (Interaktion) der am Kommunikationsprozess Beteiligten. Diese Kommunikationsform zeichnet sich demzufolge dadurch aus, dass der Kommunikator und der Adressat (Rezipienten) in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen, also ihre Rollen vertauschen können. Die ursprünglichste Form der Dialogkommunikation ist im direkten persönlichen Gespräch zu finden. Jedoch kann auch unpersönliche Kommunikation eine Form der Dialogkommunikation darstellen (z.B. Telefongespräche).¹²⁹

Die Kommunikationsform der Dialogkommunikation ist im hohen Maße geeignet, um den Austausch mit potentiellen und aktuellen Kunden aufzubauen bzw. zu intensivieren. Dem Unternehmen bietet sich durch diese Kommunikationsform die Möglichkeit, individuell auf die Bedürfnisse und Vorbehalte der Kunden einzugehen. Durch die umfangreichen Informationsmöglichkeiten des Kunden über die Leistungsspezifika der Produkte kann ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, welches die Reduktion der Verhaltensunsicherheit zur Folge hat. Die individuelle Ansprache des Kunden ist ebenfalls ein probates Mittel der Pflege von Geschäftsbeziehungen. Verdeutlichen lässt sich die Bedeutung des Dialogs in der Kommunikation mit dem Kunden bei der Betrachtung des Produktionsprozesses von Sportveranstaltungen (siehe Abschnitt 3.2.4). Da der Prozess der Dienstleistungserstellung die Interaktion zwischen dem Sportveranstalter und dem Kunden voraus-

¹²⁸ Vgl. Bruhn 2005, 5

¹²⁹ Vgl. Bruhn 2005, 6

setzt (siehe Abschnitt 3.2.4), kommt der Dialogkommunikation in dieser Arbeit eine große Bedeutung zu. Für die Erreichung der Ziele der Dialogkommunikation stehen dem Sportbetrieb Kommunikationsinstrumente wie persönliche Kommunikation, Multimediakommunikation, Messen und Ausstellungen sowie Direktmarketing zur Verfügung.¹³⁰ Da diese Arbeit die Möglichkeiten des Direktmarketings für Sportveranstaltungen untersucht, wird im folgenden Abschnitt das Direktmarketing näher erläutert.

4.5.2 Direktmarketing

In der Anfangsphase des Direktmarketings umfasste dieses Marketinginstrument verschiedenste Ausgestaltungsformen des direkten Verkaufs und war demzufolge als distributionspolitisches Instrument dem Vertrieb zugeordnet. Im Laufe des Wandels des Marketings hin zu einem Prozess, der die Gesamtheit der Tätigkeiten eines Unternehmens an der Nachfrage orientiert (siehe Abschnitt 4.1), entwickelte sich das Direktmarketing zu einem effizienten Kommunikationsinstrument.¹³¹ Aufgrund dieser Entwicklung wird im Folgenden das Direktmarketing als Kommunikationsinstrument betrachtet, wenngleich eine eindeutige Abgrenzung zu den distributionspolitischen Aufgaben des Direktmarketings nicht immer möglich ist.¹³² Die Begriffe Direktmarketing und Direktkommunikation werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Bruhn¹³³ definiert den Begriff des Direktmarketings wie folgt:

„Das Direkt Marketing umfasst sämtliche Kommunikationsmaßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, durch eine gezielte Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Adressaten herzustellen und einen unmittelbaren Dialog zu initiieren oder durch eine indirekte Ansprache die Grundlage eines Dialoges in einer zweiten Stufe zu legen, um Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen.“

Aufgrund der Integration externer Produktionsfaktoren (siehe Abschnitt 3.2.4) bei der Leistungserstellung im Dienstleistungsbereich und dem hohen Grad der Heterogenität der angebotenen Leistungen kommt den Kommunikationsinstrumenten, die eine individuelle Ansprache des Kunden ermöglichen, eine zentrale Bedeutung zu.¹³⁴ Grund dafür ist das Informationsdefizit auf Anbieter- und Nachfragerseite, welches sich in der jeweiligen Verhaltensunsicherheit äußert (siehe Abschnitt

¹³⁰ Vgl. Bruhn 2009, 296

¹³¹ Vgl. Bruhn 2007, 386

¹³² Vgl. Meffert/Bruhn 2006, 512

¹³³ Bruhn 2005, 364

¹³⁴ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, 513

3.2.3 und 3.3.3). Im Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager lässt sich durch den Austausch von Informationen die jeweilige Verhaltensunsicherheit reduzieren. Der Anbieter erfährt mehr über den Kunden und kann demnach seine Angebote individuell anpassen, was zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität führt. Der Nachfrager erhält im Gegenzug Informationen über das Dienstleistungsangebot sowie dessen Qualität und kann dadurch seinen Kenntnisstand über die Leistungen des Anbieters verbessern, was wiederum zu einer Reduktion der Verhaltensunsicherheit führt.¹³⁵ Bei dem Direktmarketing von Unternehmen handelt es sich, wie in Abschnitt 4.5.1 erläutert, um ein dialogorientiertes Marketinginstrument. Es ist demnach für diejenigen Unternehmen interessant, welche die Inangasetzung des Dialogs mit der anvisierten Zielgruppe erreichen möchten¹³⁶. Direktkommunikationsmaßnahmen definieren sich dadurch, dass sie an einen bestimmten Adressaten gerichtet sind¹³⁷. Sie zeichnen sich auf Grund der individuellen Ansprache des Adressaten durch geringe Streuverluste aus. Die anvisierte Zielgruppe kann im Vergleich zu klassischer Werbung (z.B. Werbespots im Rundfunk, Anzeigen in Zeitungen) optimal erreicht werden¹³⁸. Die Maßnahmen der Direktkommunikation eines Unternehmens lassen sich nach der Art der Interaktion zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager einer Leistung in drei zentrale Kategorien (siehe Abbildung 11) einordnen, die im Folgenden beschrieben werden.¹³⁹

4.5.2.1 *Passives Direktmarketing*

Das passive Direktmarketing stellt die einfachste Form des Direktmarketing dar. Diese direkte Ansprache von Kunden liegt vor, wenn Konsumenten adressierte Werbebriefe oder Kataloge zugeschickt bekommen oder wenn sie durch unadressierte Postsendungen bspw. in Form von Flugblättern, angesprochen werden. Das charakteristische Merkmal dieser Form der Direktkommunikation ist, dass der Kunde persönlich auf das Leistungsangebot des kommunizierenden Unternehmens im allgemeinen aufmerksam gemacht wird, ohne dass durch den jeweiligen Kommunikationsträger (Medium) ein direkter Dialog mit dem Kunden möglich ist.

¹³⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 2009, 300

¹³⁶ Vgl. Becker 2009, 583

¹³⁷ Vgl. Wirtz/Burmann (Hrsg.) 2006, 395

¹³⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 671

¹³⁹ Vgl. Bruhn 2005, 364

4.5.2.2 *Reaktionsorientiertes Direktmarketing*

Reaktionsorientierte Marketingmaßnahmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem angesprochenen Konsumenten die Reaktion auf die Kommunikationsbotschaft (z.B. spezielles Angebot für Stammkunden) ermöglichen. Durch diese Reaktionsmöglichkeit kann der Kommunikator den Dialog mit dem jeweiligen Kunden initiieren. Für die Anbahnung dieses Dialogs ist die Wahl des Kommunikationsträgers von entscheidender Bedeutung. Klassische Beispiele für reaktionsorientierte Direktmarketingmaßnahmen sind Werbebriefe mit beigelegtem Gutschein oder Werbebriefe mit Bestellkarten.¹⁴⁰ Bei diesen Beispielen stellen der Gutschein und die Bestellkarte einen Anreiz für den Konsumenten dar, auf die Kommunikationsbotschaft zu reagieren bzw. mit dem Kommunikator in Dialog zu treten.

4.5.2.3 *Interaktionsorientiertes Direktmarketing*

Interaktionsorientiertes Direktmarketing ist eine weitere Erscheinungsform des Direktmarketings. Sie ermöglicht eine individuelle Kundenansprache und ist dadurch gekennzeichnet, dass der Anbieter und der Nachfrager in einem unmittelbaren Dialog stehen. Hierbei ist ein direkter und wechselseitiger Informationsaustausch möglich. Ein weiteres Merkmal des interaktionsorientierten Direktmarketings ist der hohe Grad der Einbindung des Rezipienten (Kunden) in den Kommunikationsprozess. Durch diese Integration können Abwehrreaktionen (Reaktanzen) auf Kommunikationsbotschaften vermieden werden, da für den Kommunikator die Möglichkeit besteht, flexibel und individuell auf den Kunden und seine eventuellen Vorbehalte gegenüber dem Unternehmen und seinen Leistungen zu reagieren.¹⁴¹ Eine Kommunikationsmaßnahme des interaktionsorientierten Direktmarketings ist das Telefonmarketing. Hierbei ist es dem kommunizierenden Unternehmen möglich, in direkten und persönlichen Dialog mit ausgewählten Personen der Zielgruppe zu treten und individuell auf deren Wünsche und Anregungen zu reagieren. Durch die Einschätzung der Reaktion des Kunden auf die Kommunikationsbotschaft lässt sich bei dieser Kommunikationsmaßnahme eine direkte Erfolgsmessung durchführen.¹⁴²

¹⁴⁰ Vgl. Bruhn 2005, 364-365

¹⁴¹ Vgl. Bruhn 2005, 365

¹⁴² Vgl. Holland 2004, 30

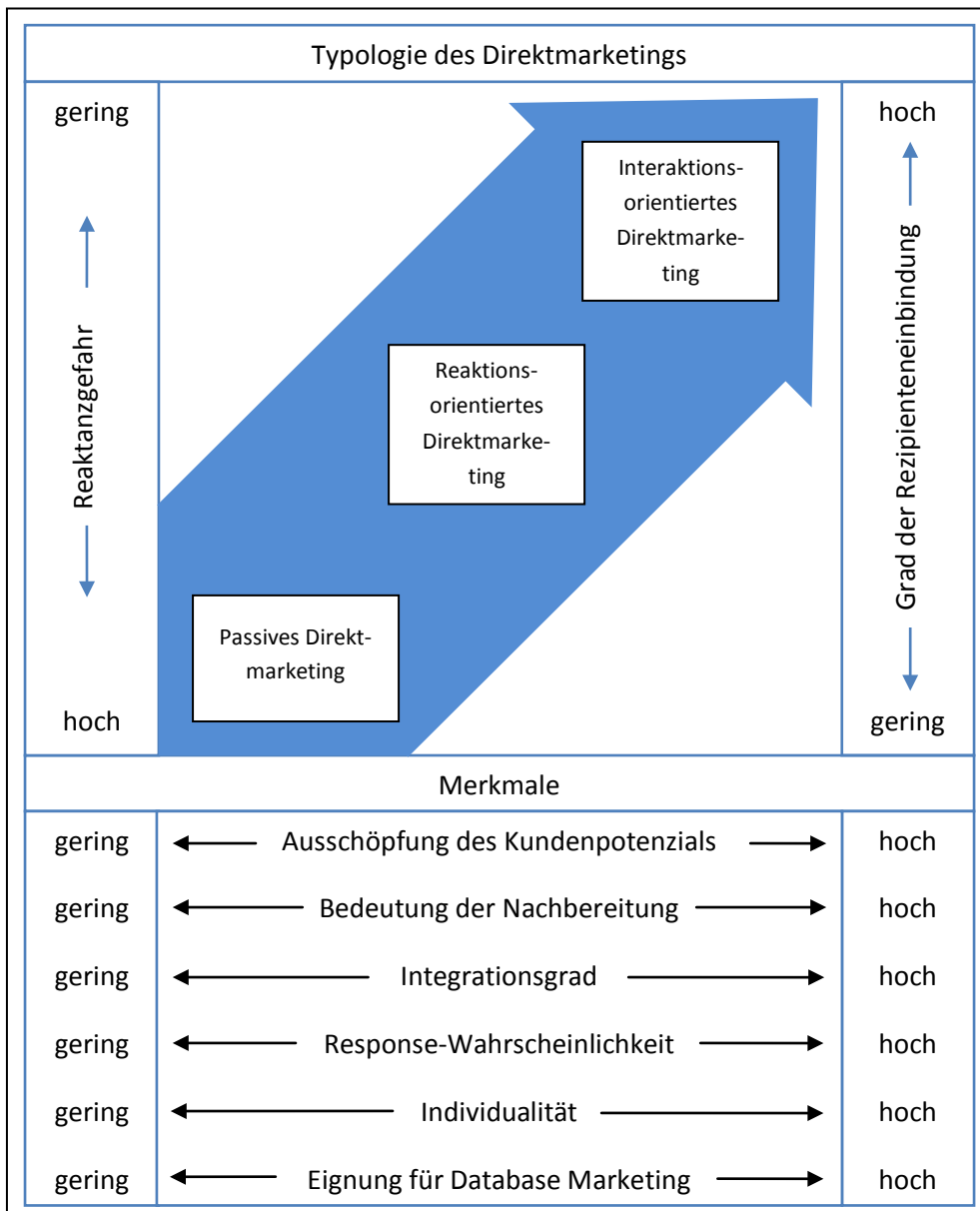


Abbildung 11: Kriterien zur Typologisierung des Direktmarketings¹⁴³

¹⁴³ Vgl. Bruhn 2005, 365

5 Handlungsempfehlung für Direktmarketing von Sportveranstaltungen

Aus der Bearbeitung und Darstellung der Grundlagen der ökonomischen Betrachtung von Sport (siehe Abschnitt 2), der Besonderheiten des Angebots und der Nachfrage von Sportveranstaltungen (siehe Abschnitt 3) und des Marketings von Sport (siehe Abschnitt 4), mit der Fokussierung auf die Besonderheiten der Kommunikation für Sportveranstalter (siehe Abschnitt 4.4.3), ergibt sich die Begründung des Einsatzes von dialogorientierter Kommunikation für Sportbetriebe. Aufbauend auf den Erkenntnissen zu den Besonderheiten von Sportveranstaltungen als Dienstleistung und den daraus resultierenden Konsequenzen für das Marketing ergibt sich die folgende Handlungsempfehlung. Sie richtet sich an Sportveranstalter und beinhaltet Empfehlungen für die Planung der Direktkommunikation anhand des in Abschnitt 4.4.2 dargestellten Planungsprozesses der Marktkommunikation. Des Weiteren werden folgend Möglichkeiten der systematischen Umsetzung von Direktmarketingmaßnahmen, als dialogorientiertes Kommunikationsinstrument aufgezeigt.

5.1 Planungsprozess für Direktmarketing von Sportveranstaltungen

Der folgende Planungsprozess für das Direktmarketing von Sportveranstaltungen stellt als Teil der Handlungsempfehlung für Sportveranstalter eines der Ziele dieser Arbeit dar. Hierbei wird die Perspektive eines Sportbetriebes eingenommen, welcher im Rahmen seiner Sportveranstaltungen (siehe Abschnitt 1.2 und 3.1) Hospitality-Produkte (siehe Abschnitt 3.4.1) anbietet und Unternehmen (siehe Abschnitt 3.4.2) über die entsprechenden Angebote informieren will. Aufgrund der thematischen Ausrichtung dieser Arbeit werden bei der folgenden Ausarbeitung die Auswahl der Kommunikationsmaßnahmen und deren planmäßiger Einsatz in den Fokus der Betrachtung gestellt.

5.1.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse stellt im Hinblick auf die Kommunikation von Sportbetrieben eine Bestandsaufnahme der kommunikationsrelevanten Sachverhalte dar. Ihr Ziel ist es, kommunikationspolitische Stärken und Schwächen aufzudecken, um daraus mögliche Verbesserungspotentiale der Kommunikation abzuleiten. Die Situationsanalyse sollte sich an bestimmten unternehmensspezifischen Fragestellungen orientieren, die sich in folgende Bereiche untergliedern lassen:¹⁴⁴

¹⁴⁴ Vgl. Bruhn 2005, 116

- Kommunikationsverhalten der Hauptwettbewerber,
bspw. Welche Direktkommunikationsmaßnahmen führen konkurrierende Sportveranstalter durch?
- Tendenzen in der Nachfrage,
bspw. steigt oder sinkt die Nachfrage nach Hospitality-Produkten durch Unternehmen?
- Früherkennung von Trends in der Zielgruppe
bspw. sind Trends in der Nachfrage abzusehen, die frühzeitig in der Kommunikation berücksichtigt werden können und so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen?
- Neue Möglichkeiten der Kommunikation
bspw. gibt es neue technische Möglichkeiten, die sinnvoll für die Kommunikation von Hospitality-Angeboten an Unternehmenskunden eingesetzt werden können?
- Kommunikative Wettbewerbsvorteile
bspw. hat die Sportmannschaft, mit welcher der Sportveranstalter verbunden ist, repräsentative sportliche Erfolge, die in der Direktkommunikation überzeugend genutzt werden können?
- Nichtnutzung kommunikativer Ressourcen
bspw. werden die dauerhaft gute Atmosphäre im Stadion und die Zufriedenheit der Hospitality-Kunden ausreichend kommuniziert?
- Defizite im Leistungsangebot
bspw. sollten die Hospitality-Angebote ausgeweitet werden, um überzeugender kommuniziert werden zu können?

Werden diese oder vergleichbare Fragen durch die Situationsanalyse beantwortet, wird das Risiko kommunikativer Fehlentscheidungen minimiert bzw. die Planungssicherheit maximiert¹⁴⁵. Aus diesem Grund steht die Situationsanalyse am Anfang des Planungsprozesses und stellt mit der Festlegung der Kommunikationsziele und der Zielgruppenplanung, die Basis der Kommunikationsstrategie dar.

5.1.2 Kommunikationsziele

Die Kommunikationsziele für Sportbetriebe lassen sich auch im Zusammenhang mit Hospitality-Angeboten aus den Besonderheiten der Kommunikationspolitik für Sportveranstalter (siehe Abschnitt 4.4.3) ableiten. Die im Dienstleistungsbereich häufig vorkommende Verhaltensunsicherheit (siehe Abschnitt 3.3.3) wird durch die Ergebnisoffenheit von Sportsveranstaltungen verstärkt. Das Ziel der Direkt-

¹⁴⁵ Huth/Pflaum 1996, 80

kommunikation muss es demnach sein, die Unsicherheit abzubauen. Dies geschieht durch den gezielten Einsatz ausgewählter kommunikationspolitischer Maßnahmen, durch welche die Informationsasymmetrie reduziert werden kann. Ziel der Kommunikation im Zusammenhang mit Hospitality-Produkten, ist das Aussenden von Qualitätssignalen (siehe Abschnitt 4.4.3.1) und der Reputationsaufbau (siehe Abschnitt 4.4.3.3). Um die Planung der Direktkommunikation effizient und systematisch durchführen zu können, ist eine detaillierte Betrachtung der Kommunikationsziele notwendig. Die Ziele der Direktkommunikation unterteilt Wirtz¹⁴⁶ in zwei Zieldimensionen:

Die ökonomischen Direktmarketing-Ziele, die der Sportveranstalter durch den Einsatz von Direktmarketing in der Kommunikation anstrebt, sind bspw. die Verringerung medialer Streuverluste, die Steigerung der Responsequote (Reaktion des Empfängers auf Kommunikation) und letztendlich die Gewinnung von Neukunden sowie die Sicherung von Bestandskunden.

Beispiele für psychografische Direktmarketing-Ziele sind die Erhöhung der Markentreue (Kundenbindung), die Imageveränderung durch den individuellen Dialog mit dem Kunden und die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch eine personalisierte Direktansprache.

Die genannten Ziele sind exemplarisch zu betrachten und lassen sich nach den individuellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Sportbetriebs erweitern. Die Orientierung der Kommunikation des Sportbetriebs an den hier genannten Zielen führt langfristig zu einer veränderten Nachfrage, die durch den Abbau von Kaufhemmungen sowie der Informationsasymmetrie erreicht wird. Wie in Abschnitt 4.5.1 beschrieben, ist die Direktkommunikation ein probates Mittel zum Erreichen dieser Kommunikationsziele für Sportbetriebe.

5.1.3 Zielgruppenplanung

Ziel dieser Untersuchung ist die Analyse, wie Sportveranstalter Direktmarketing nutzen können, um Hospitality-Angebote an Unternehmen zu vermarkten, wobei der Schwerpunkt der Betrachtung auf der Kommunikation und nicht auf der Distribution liegt. Die anvisierte Zielgruppe der Kommunikationsempfänger setzt sich aus Wirtschaftsunternehmen zusammen. Um eine genauere Eingrenzung der Zielgruppe vorzunehmen, hilft die Betrachtung der Ziele/Motive von Hospitality-Kunden (siehe Abschnitt 3.4.2.1 und Abbildung 7). Rubenbauer und Sturm¹⁴⁷ konstatieren:

¹⁴⁶ Vgl. Wirtz/Burmann 2006, 17

¹⁴⁷ Rubenbauer/Sturm 2008

„Im Vordergrund einer Hospitality-Einladung stehen [...] nicht direkte Absatzziele, sondern vielmehr der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen durch Gespräche in einer nicht-kommerziellen Atmosphäre. Das Vertrauen des Kunden in den Anbieter ist insbesondere bei risikobehafteten oder erklärungsbedürftigen Leistungen – z.B. Dienstleistungen – von großer Bedeutung.“

Aufgrund dieser Aussage werden an dieser Stelle die Einführung von Direktkommunikation in einem Sportbetrieb sowie die Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen auf die Zielgruppe der Dienstleistungsunternehmen empfohlen. Wie obiges Zitat verdeutlicht, stehen auch sportfremde Dienstleistungsunternehmen aufgrund der Immaterialität ihrer Leistungen vor dem Problem, durch Kommunikationsmaßnahmen die Verhaltensunsicherheit ihrer Kunden und Geschäftspartner abbauen zu müssen. Für den Dialog zwischen den Dienstleistungsunternehmen und den von ihnen eingeladenen unternehmensrelevanten Personengruppen (Hospitality-Gästen) bieten Hospitality-Bereiche bei Sportveranstaltungen eine optimale Plattform.

Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass eine geografische Eingrenzung der Region, in der Dienstleistungsunternehmen angesprochen werden, sinnvoll ist, um Streuverluste in der Kommunikation zu verhindern. So ist es am Beispiel der Fußball Bundesliga für den Sportbetrieb Werder Bremen nicht zielführend, Dienstleistungsunternehmen im Großraum München anzusprechen. Es ist in diesem Beispiel davon auszugehen, dass die geografische Lage der im Großraum München angesprochenen Unternehmen, eine Identifikation mit der Region und damit Sympathien für Bayern München nahelegt.

5.1.3.1 Daten der Zielgruppe

Die Grundlage der gesamten Direktkommunikation von Sportbetriebe ist eine umfangreiche Datenbank, in welcher Informationen über aktuellen Unternehmenskunden sowie potentielle Neukunden für Hospitality-Angebote, gespeichert werden¹⁴⁸. In diesem Zusammenhang wird an dieser Stelle der Begriff Database-Marketing eingeführt, der im Folgenden anhand der Ausführungen von Meffert und Bruhn¹⁴⁹ beschrieben wird.

Database-Marketing beschreibt das computer- und datengestützte Direktmarketing. Der Sportveranstalter erhält durch Database-Marketing die Möglichkeit, in Abhängigkeit von den in seiner Kundendatei enthaltenen Kundenmerkmalen/Informationen, seine Kommunikationsmaßnahmen individuell und zielgerich-

¹⁴⁸ Vgl. Dallmer 2002, 549-550

¹⁴⁹ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, 513-516

tet auf den Kunden anzupassen. Neben den Kontaktdaten wird in der Kundendatei eine Vielzahl an von Informationen, wie z.B. persönliche Interessen und Informationen über die Ansprechpartner der jeweiligen Unternehmen, Gesprächsnotizen, bisherige Käufe etc., festgehalten. Folgende Vorteile bietet das Database-Marketing:

- Die gezielte Ansprache des Kunden bezüglich bislang bevorzugter Dienstleistungen (z.B. bestimmte Business Seats, Cateringleistungen) und die Ableitung eventueller Bedürfnisse aus den Kundenmerkmalen (z.B. zusätzliche Buchung von Rahmenprogrammen im Hospitality-Bereich)
- Durch die Speicherung und die Kontrolle kundenspezifischer Daten, lässt sich die Gefahr des Abbruchs der Kundenbeziehung reduzieren. So kann der Sportveranstalter seine Kommunikationsmaßnahmen, bspw. auf den Rückgang der Nachfrage durch einen speziellen Kunden, anpassen.
- Die Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen durch eine individuelle Auswahl der vom Kunden präferierten Kommunikationsmedien ist durch die Speicherung von Kundeninformationen möglich. So ist sichergestellt, dass der Kunde optimal über seinen bevorzugten Kommunikationsweg erreicht wird.
- Die Häufigkeit der Kundenansprache kann in Abhängigkeit des Nachfrageverhaltens bestimmt werden

5.1.4 Kommunikationsstrategie

Die strategische Positionierung ist der erste Schritt zur Implementierung einer Kommunikationsstrategie. Diese stellt das Soll-Bild dar, welches der Sportbetrieb bei der Zielgruppe erzeugen und verankern will und beinhaltet die Haupt- oder Oberziele der Kommunikation.¹⁵⁰ Die strategische Positionierung lässt sich aufgrund der Perspektive der vorliegenden Arbeit aus den Kommunikationszielen ableiten (siehe Abschnitt 5.1.2). In der beschriebenen Kommunikation ist das Oberziel das Aussenden von Signalen, welche die Dienstleistungsqualität vermitteln und langfristig zum Reputationsaufbau der Leistungen des Sportbetriebs beitragen. Grundsätzlich lassen sich bezüglich der Strategie von Direktkommunikation unterschiedliche strategische Ausrichtungen feststellen. Diese hängen eng mit den Kommunikationszielen des Sportbetriebs zusammen und lassen sich in die Neugewinnung von Kunden (Akquisitionsstrategie), die Information über neue Produkte (Informationsstrategie), die Betreuung und somit die Bindung von Kun-

¹⁵⁰ Vgl. Bruhn 2005, 98

den (Betreuungsstrategie) und letztlich die Förderung des Verkaufs von Produkten (Abverkaufsstrategie) einteilen.¹⁵¹

In einem zweiten Schritt wird eine Kommunikationsbotschaft festgelegt. Sie stellt die inhaltliche Konkretisierung der strategischen Positionierung des Sportbetriebs dar. Als eine Leitidee enthält die Kommunikationsbotschaft bspw. die elementaren Merkmale der Positionierung in Form eines Slogans.¹⁵²

Es folgt die Festlegung, welche Leitinstrumente der Kommunikation eines Unternehmens, für die Umsetzung der Kommunikationsstrategie, eingesetzt werden. Durch das Thema und die Ausführungen in den Abschnitten 2, 3 und 4 dieser Arbeit ist das Direktmarketing (Direktkommunikation) als Leitinstrument festgelegt und begründet.

5.1.5 Operative Kommunikationsplanung

Die Planung der operativen Umsetzung der Kommunikation beginnt für den Sportveranstalter mit der Kalkulation des Kommunikationsbudgets. Die Höhe des Budgets wird im Regelfall von der Leitung des Sportbetriebs festgelegt und orientiert sich an bestimmten Kriterien wie z.B. Kommunikationszielen und Umsatzerwartungen.¹⁵³ Im Kommunikationsbudget folgt die Festlegung, welche finanziellen Mittel das Unternehmen für die Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen zur Realisierung der Kommunikationsziele innerhalb einer oder mehrerer Perioden (z.B. Saison, Halbjahr, Jahr) einsetzen wird. Betrachtet man die gesamte Kommunikation eines Sportbetriebs, so werden Teile des Kommunikationsbudgets den einzelnen Kommunikationsinstrumente (z.B. Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Direktmarketing) zugewiesen. Darüber hinaus findet eine Verteilung des Budgets auf die einzelnen Kommunikationsmittel statt.¹⁵⁴ Am Beispiel der Direktkommunikation könnte eine Verteilung des Budgets auf die Bereiche Telefonmarketing, den Druck von Hospitality-Broschüren und Postsendungen vorgenommen werden.

Ist das Kommunikationsbudget festgelegt und verteilt, wird nachfolgend die kommunikative Maßnahmenplanung durchgeführt. Hierbei wird festgelegt, mit welchen Kommunikationsmitteln die Kommunikationsbotschaft an die Zielgruppe herangetragen werden soll¹⁵⁵ und welcher zeitliche Ablauf dabei einzuhalten ist.

¹⁵¹ Vgl. Bruhn 2005, 219

¹⁵² Vgl. Bruhn 2005, 98

¹⁵³ Vgl. Bruhn 2005, 68

¹⁵⁴ Vgl. Bruhn 2005, 73

¹⁵⁵ Vgl. Bruhn 2005, 73

5.1.6 Planung der Direktkommunikationsmaßnahmen

Die Planung des Einsatzes der verschiedenen Kommunikationsmittel und deren zeitliche Abfolge werden in diesem Abschnitt beschrieben. Im Rahmen der Handlungsempfehlung hat der Verfasser aufgrund des Umfangs dieser Arbeit eine Eingrenzung auf drei Direktkommunikationsmittel vorgenommen. Diese Kommunikationsmittel werden im Folgenden beschrieben und anschließend ihr systematischer Einsatz dargestellt und begründet. Auf Überschneidungen mit den distributionpolitischen Merkmalen und Möglichkeiten des Direktmarketings wird an dieser Stelle hingewiesen.

5.1.6.1 Direktmailing

Das Direktmailing ist ein zielgruppenorientiertes Kommunikationsmittel der reaktionsorientierten Direktkommunikation (siehe Abschnitt 4.5.2.2). Das Direktmailing enthält die Kommunikationsbotschaft und wird dem Kunden, also einer Person oder einem Unternehmen, auf dem Postweg zugestellt.¹⁵⁶ Der Inhalt eines Direktmailings setzt sich aus vier wesentlichen Elementen zusammen, welche in Pakete (Mailing Package) gebündelt werden können. Diese Elemente sind:¹⁵⁷

- Werbe-/ Angebotsbrief: Enthält nach Möglichkeit eine persönliche Anrede, fasst wesentliche Bestandteile der angebotenen Leistungen zusammen und fordert zur Antwort (Response) auf.
- Katalog/Prospekt/Preisliste: Mit diesen Kommunikationsträgern hat der Sportveranstalter die Möglichkeit, durch Bilder, Texte und Zahlen, das Hospitality-Angebot und die damit verbundenen Dienstleistungen zu visualisieren, zu beschreiben sowie den Kunden über die Preisstruktur der Angebote zu informieren.
- Antwort-/Bestellkarte: Dieses Element stellt die Responsemöglichkeit für den Kunden dar. Der Verfasser empfiehlt, für das Direktmarketing von Hospitality-Produkten, die Visitenkarte eines Vertriebsmitarbeiters beizulegen, um den Dialog mit dem Kunden zu fördern und durch einen direkten Ansprechpartner individuell auf Wünsche und Vorbehalte des potentiellen Kunden reagieren zu können.

¹⁵⁶ Vgl. Lagae 2003, 159

¹⁵⁷ Vgl. Becker 2009, 585

- **Versandhülle:** Hier sollte darauf geachtet werden, dass die versendeten Kommunikationsträger sicher und unbeschadet bei dem Kunden ankommen. „Die Versandhülle ist der Türöffner für das [...] Gespräch.“¹⁵⁸. Der potentielle Kunde beschäftigt sich nur einen kurzen Augenblick mit der Versandhülle und entscheidet danach, ob die Sendung geöffnet oder direkt entsorgt wird¹⁵⁹.

Bei den einzelnen Elementen des Direktmailing ist darauf zu achten, dass sie hochwertig und fehlerfrei produziert und einheitlich gestaltet werden. So können in einem ersten Schritt Qualitätssignale ausgesendet werden (siehe Abschnitt 4.4.3.1 und 4.4.3.2). Ziel des Direktmailings ist es, durch eine Reaktion des Empfängers, einen Dialog zu initiieren.

5.1.6.2 *Telefon*

Findet Direktkommunikation in Form von Telefonaten statt, wird diese als Telefonmarketing bezeichnet¹⁶⁰. Bei Telefonmarketing handelt es sich um eine interaktionsorientierte Art des Direktmarketings (siehe Abschnitt 4.5.2.3). Grundsätzlich sind zwei Formen der Kommunikation im Bezug auf Telefonmarketing zu unterscheiden. Aktive Telefonkommunikation findet bspw. statt, wenn ein Sportbetrieb ein Unternehmen der anvisierten Zielgruppe kontaktiert, um Informationen über Hospitality-Angebote zu kommunizieren. Bei der passiven Telefonkommunikation geht die Initiative für das Gespräch von dem Kunden aus, der bspw. als Reaktion auf ein Direktmailing (siehe Abschnitt 5.1.6.1) Kontakt mit dem Sportveranstalter aufnimmt.¹⁶¹ Kernaufgabe des Telefonmarketings ist der Aufbau und die Pflege von Kundenkontakten durch einen unmittelbaren und direkten Informationsaustausch¹⁶². Es bietet dem Sportbetrieb als interaktionsorientierte Kommunikationsmaßnahme die Möglichkeit, in direkten Dialog mit dem Kunden zu treten. Auf diese Weise kann durch das gezielte und individuelle Reagieren auf die Wünsche und Vorbehalte des Kunden die nachfrageseitige Verhaltensunsicherheit (siehe Abschnitt 3.3.3) reduziert werden.

¹⁵⁸ Fundraising Akademie (Hrsg.) 2008, 492

¹⁵⁹ Vgl. Fundraising Akademie (Hrsg.) 2008, 492

¹⁶⁰ Vgl. Lagae 2003, 163

¹⁶¹ Vgl. Becker 2009, 585

¹⁶² Vgl. Bruhn 2005, 369

5.1.6.3 E-Mail

Die Kommunikation via E-Mails hat sich für Unternehmen in den vergangenen Jahren zu einer der wichtigsten Formen der Kundenkommunikation entwickelt¹⁶³. E-Mails bieten Sportbetrieben erweiterte und kosteneffiziente Möglichkeiten, ihre Zielgruppe individuell und gezielt anzusprechen¹⁶⁴. Die Direktkommunikation durch E-Mails bietet im Vergleich zu anderen Kommunikationsmittel eines der effizientesten Kosten-Wirkungsverhältnisse¹⁶⁵. Gleichzeitig können E-Mails interaktiv gestaltet werden und ermöglichen dem Empfänger vereinfachte Reaktionsmöglichkeiten (Responsemöglichkeiten).¹⁶⁶ E-Mail-Kommunikation bietet im Vergleich bspw. zum Direktmailing große Kostenvorteile, da die Kosten für den Versand, das Papier sowie für den Druck entfallen. Beachtet werden muss hierbei, dass der Entwurf von Grafikelementen und die Programmierung aufwändig gestalteteter, interaktiver E-Mails mit hohen Kosten verbunden sein können. Durch entsprechende Software ist es durch E-Mails möglich, nicht nur den Kunden automatisiert individuell anzusprechen, sondern die Inhalte (Kommunikationsbotschaft) zielgerichtet auf den Kunden abzustimmen, ohne dass dadurch ein größerer personeller Aufwand für den Sportveranstalter entsteht. Sportbetriebe können E-Mails nutzen, um regelmäßig Service-Informationen und Angebote an Stammkunden, bzw. potentielle Kunden zu senden.¹⁶⁷

5.1.7 Erfolgskontrolle der Direktkommunikation

Um die Wirksamkeit der Kommunikation nach ihrer Durchführung einzuschätzen und eventuell Anpassungen vorzunehmen, empfiehlt es sich eine Nachbereitung und Erfolgskontrolle der Direktmarketingmaßnahmen vorzunehmen. Die grundlegende Kennziffer für die Erfolgskontrolle der Direktkommunikation ist die Anzahl der generierten Antworten (Responses) der Rezipienten. Durch die in Abschnitt 5.1.3.1 beschriebene Kundendatei kann der Sportbetrieb nachvollziehen, über welchen Kommunikationsträger welcher Kunde angesprochen wurde, welches die Inhalte der jeweiligen Kommunikation waren und zu welcher Reaktion diese geführt haben. Dadurch wird es möglich zu erkennen, ob ein Kunde eher durch ein Direktmailing, per Telefon oder per E-Mail anzusprechen ist, und welcher Umsatz sich für den Sportbetrieb daraus ergeben kann. Neben der Möglichkeit die Kommunikation individuell auf die Bedürfnisse des Kunden anzupassen, lässt sich der

¹⁶³ Vgl. Becker 2009, 585

¹⁶⁴ Vgl. Holland 2009, 77-80

¹⁶⁵ Vgl. Kratz 2009, 283

¹⁶⁶ Vgl. Holland 2009, 77-80

¹⁶⁷ Vgl. Kratz 2009, 283-284

Erfolg der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen durch die Dokumentation der Anzahl der Responses den einzelnen Kommunikationsträgern zuordnen. So ist eine genaue Bestimmung der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen möglich, welche zur Anpassung der Kommunikation führt. Stellt sich bspw. heraus, dass die Personen der jeweiligen Zielgruppe auf die Kontaktaufnahme via E-Mail nicht reagieren, ist eine Überarbeitung des Kommunikationsmittels bzw. das Einstellen dieser Maßnahme aus Kostengründen ratsam. Die Erfolgskontrolle der Direktkommunikation erlaubt dem Sportbetrieb einen Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen, bei dem die festgelegten Kommunikationsziele mit den aus der Datenbank ersichtlichen Erfolgen abgeglichen werden. Wie zuvor beschrieben kann aufgrund dieser Informationen eine Anpassung der Kommunikationsmaßnahmen und dadurch eine Steigerung der Effektivität sowie der Effizienz erreicht werden.¹⁶⁸

5.2 Systematische Umsetzung von Direktkommunikationsmaßnahmen

Nachfolgend wird eine der Möglichkeiten der systematischen Umsetzung der in Abschnitt 5.1.6 erläuterten Kommunikationsmaßnahmen aufgezeigt. Der Verfasser hält dabei eine schrittweise Durchführung der Maßnahmen der Direktkommunikation für sinnvoll. Die folgende Empfehlung für den Einsatz von Direktkommunikation von Hospitality-Angeboten ist in zwei Stufen unterteilt, die den Einsatz der Maßnahmen in unterschiedlichen Phasen des Dialogs zwischen Sportveranstalter und Hospitality-Kunden beschreiben.

5.2.1 Neukundengewinnung

Für Sportbetriebe, die im Bezug auf ihre Hospitality-Angebote einen eher geringen Kundenstamm haben oder deren bisherige Kunden wenig profitabel sind, ist die Neukundengewinnung von zentraler Bedeutung. Die Gewinnung neuer Kunden sollte hier das Kommunikationsziel der Direktkommunikation sein, deren Zielgruppe exemplarisch in Abschnitt 5.1.3 definiert wird und an welcher sich die Kommunikationsstrategie orientiert. In diesem Fall empfiehlt sich die Anwendung der Akquisitionsstrategie (siehe Abschnitt 5.1.4). Hierbei sind die Direktmarketingmaßnahmen primär darauf ausgerichtet den Kontakt zwischen dem Sportbetrieb und potentiellen Unternehmenskunden herzustellen. Die Akquisitionsstrategie lässt sich in diesem Zusammenhang weiter systematisieren. Anfangs sollte die Direktkommunikation darauf ausgerichtet sein, den potentiellen Kunden auf die Leistungen des Sportbetriebes aufmerksam zu machen (Stimulationsstrategie). Der nachfolgende Schritt der Kommunikation ist darauf ausgerichtet den Kunden

¹⁶⁸ Vgl. Dahlhoff 2010, 354

von der Dienstleistungsqualität der angebotenen Leistungen zu überzeugen, um die in Abschnitt 3.3.3 beschriebene nachfrageseitige Verhaltensunsicherheit zu reduzieren (Überzeugungsstrategie).¹⁶⁹

Verfolgt ein Sportbetrieb das Ziel, Neukunden zu gewinnen, empfiehlt der Verfasser im Rahmen der Stimulationsstrategie den Einsatz von reaktionsorientierten Direktkommunikationsmitteln, um den Dialog mit potentiellen Hospitality-Kunden zu initiieren (siehe Abschnitt 4.5.2.2). In dieser Phase der Kommunikation kann durch den gezielten Versand von individualisierten Direktmailings (siehe Abschnitt 5.1.6.1) das Interesse des Rezipienten an den Hospitality-Angeboten geweckt sowie die Möglichkeit der Kontaktaufnahme geschaffen werden. Ein persönliches Anschreiben mit den Kontaktdaten des Sportbetriebs und der Verweis auf Informationsmöglichkeiten (z.B. Unternehmenskundenbereich des Internetauftritts) sollten ebenso Bestandteil dieser Direktmailingmaßnahme sein, wie eine hochwertig produzierte Hospitality-Broschüre. Bereits in diesem Schritt kommt dem Aussenden von Qualitätssignalen (siehe Abschnitt 4.4.3.1) im Hinblick auf den Reputationsaufbau des Sportbetriebs (siehe Abschnitt 4.4.3.3) eine zentrale Bedeutung zu.

In der zweiten Phase der Akquisitionsstrategie wird die oben genannte Überzeugungsstrategie verfolgt. Hier empfiehlt der Verfasser den gezielten Einsatz von interaktionsorientierten Direktkommunikationsmitteln (siehe Abschnitt 4.5.2.3). Das in Abschnitt 5.1.6.2 beschriebene Telefonmarketing bietet in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, auf spezifische Fragen des Neukunden über bestimmte Leistungen der Hospitality-Angebote zu reagieren, diesen über individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten der Produkte aufzuklären und somit den interaktiven Dialog zu initiieren (siehe Abschnitt 4.5.1). Durch diese Maßnahme wird die Verhaltensunsicherheit des potentiellen Kunden gemindert und die Kaufhemmung reduziert, wodurch die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses erhöht wird. An dieser Stelle weist der Verfasser darauf hin, dass der Auswahl der Mitarbeiter im Hinblick auf das Aussenden von Qualitätssignalen und den Aufbau der Reputation eine maßgebliche Bedeutung zukommt.

¹⁶⁹ Vgl. Bruhn 2005, 220

5.2.2 Bestandskundenpflege

Im Bezug auf bereits bestehende Kundenbeziehungen empfiehlt es sich für den Sportbetrieb eine Betreuungsstrategie mit Hilfe der Direktkommunikation zu verfolgen. Im Focus dieser Strategie stehen die Pflege und die Intensivierung der Kontakte mit bestehenden Kunden. Neben dem Informieren der Kunden über neue Hospitality-Angebote ist das Erfassen und Bearbeiten von Beschwerden bezüglich geleisteter Dienste eines der Kundenbetreuungsziele. So können Leistungsfehler in Zukunft vermieden und eine Gefährdung der Kundenbeziehungen abgewendet werden. Bei dieser Strategie kommt dem Database-Marketing eine zentrale Bedeutung zu (siehe Abschnitt 5.1.3.1). Die umfassende Dokumentation der Erfahrungen und Kommunikationsprozesse mit dem jeweiligen Kunden bietet dem Sportbetrieb die Möglichkeit, die vom Kunden präferierten Kommunikationsmittel (z.B. Direktmailing, Telefon, E-Mail) bewusst einzusetzen. Des Weiteren ermöglicht es die Kundendatei, in der direkten Kommunikation Bezug auf vergangene Inanspruchnahme von Dienstleistungen zu nehmen, wodurch die persönliche Komponente der Kommunikation intensiviert wird.¹⁷⁰

Im Rahmen einer Betreuungsstrategie empfiehlt der Verfasser, je nach Bedürfnis und Präferenz des Kunden, den individuell abgestimmten Einsatz von reaktionsorientierten und interaktionsorientierten Kommunikationsmitteln. Die Möglichkeit der Kommunikation per E-Mail (siehe Abschnitt 5.1.6.3) sollte dabei genutzt werden, um regelmäßige Newsletter mit Angeboten für aktuelle Sportveranstaltungen zu versenden und dem Hospitality-Kunden die Möglichkeit der Artikulation von Beschwerden zu geben. Die Direktkommunikation mit dem Telefon (siehe Abschnitt 5.1.6.2) sollte dazu verwendet werden, entsprechend dem Nachfrageverhalten des Kunden Angebote zu unterbreiten, ihn zu beraten und individuell auf seine Wünsche einzugehen sowie Beschwerden entgegen zu nehmen. Direktmailings (siehe Abschnitt 5.1.6.1) bieten im Zusammenhang mit der Betreuung von Bestandskunden die Möglichkeit, kleine Geschenke/Aufmerksamkeiten zu versenden sowie über zukünftige Angebote zu informieren und Dokumentationsmaterialien (z.B. Fotos und Videos auf CD-Rom) vergangener Hospitality-Aktivitäten des Kunden zu verschicken. So können positive Erinnerungen an den Hospitality-Bereich und den Sportbetrieb langfristig und nachhaltig aufrechterhalten werden.

¹⁷⁰ Vgl. Bruhn 2005, 220

6 Ergebnisse und Ausblicke

Die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit orientiert sich an verschiedenen wissenschaftlichen Fragestellungen, welche in Abschnitt 1 benannt werden. Ziel der Bearbeitung ist es, durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen eine Aussage darüber zu treffen, ob der Einsatz von Direktmarketingmaßnahmen für Sportveranstalter zur Kommunikation mit Unternehmenskunden sinnvoll ist und wie diese Maßnahmen umgesetzt werden können.

Um zu diesem Ergebnis zu gelangen, findet in dieser Arbeit eine umfangreiche Analyse sport- und marketingspezifischer Literatur statt. Durch diese werden Besonderheiten des Produkts Sport und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Marketing untersucht. Die Anwendung und der Transfer der so gewonnenen Erkenntnisse auf das Direktmarketing finden in der Handlungsempfehlung für Sportveranstalter statt.

Die ökonomische Betrachtung des Sports und die differenzierten Ausführungen bezüglich der Besonderheiten von Sportveranstaltungen als Dienstleistungen haben marketingrelevante Merkmale deutlich gemacht. Die Immaterialität und Komplexität von Sportveranstaltungen als Dienstleistung, die Ergebnisoffenheit des Sports, die Integration externer Faktoren in den Produktionsprozess von professionellem Sport sowie die daraus resultierende Verhaltensunsicherheit, sind als wesentliche Determinanten für das Marketing bestimmt worden. Bei den Ausführungen der Besonderheiten des Sports hat sich herausgestellt, dass die Reduktion der Verhaltensunsicherheit der Nachfrager die zentrale Herausforderung für das Marketing von Sport ist.

Aufgrund der durchgeführten Analyse des Marketings von Sport lässt sich konstatieren, dass die allgemeine Marketinglehre durchaus auf den Sport anwendbar ist. Für die erfolgreiche Anwendung der Marketinginstrumente ist jedoch die Berücksichtigung der oben genannten branchenspezifischen Merkmale bei der Planung und Umsetzung der Marketingmaßnahmen von entscheidender Bedeutung. Die Kommunikation als Teil des Marketings hat sich als der Bereich herausgestellt, dessen gezielter Einsatz maßgeblich zur Reduktion der besagten Verhaltensunsicherheit der Nachfrager beiträgt.

Die so begründeten Ausführungen bezüglich der Besonderheiten der Kommunikation von Sportbetrieben haben dargestellt, dass der Einsatz von dialogorientierten Kommunikationsinstrumenten den Aufbau der Reputation des Sportbetriebs sowie die Vermittlung der Dienstleistungsqualität an den Kunden unterstützt. Daraufhin wurde eine Untersuchung und Darstellung des Direktmarketings aus kommunikationspolitischer Perspektive durchgeführt. Diese hat zum Ergebnis,

dass der planvolle und zielgerichtete Einsatz von Direktkommunikation für die Vermarktung spezifischer Angebote an Unternehmenskunden in einem hohen Maße geeignet ist. Die persönliche und individuelle Ansprache des Unternehmenskunden und der daraus entstehende Dialog zwischen Sportbetrieb und Kunden helfen bei der Reduktion der Verhaltensunsicherheit. Durch das individuelle Eingehen auf die Bedürfnisse des Kunden sowie auf dessen Vorbehalte gegenüber den angebotenen Leistungen, werden seine Einstellung zu dem Sportbetrieb und sein Konsumverhalten positiv beeinflusst. Als optimale Zielgruppe für Maßnahmen der Direktkommunikation haben sich in dieser Untersuchung Unternehmen der Dienstleistungsbranche herausgestellt. Die Immaterialität ihrer Leistungen und die Verhaltensunsicherheit ihrer Kunden macht das Hospitality-Marketing für diese Unternehmen interessant. Abschließend lässt sich feststellen, dass der Einsatz von Direktmarketing für die Zielgruppe der Unternehmenskunden von Sportbetrieben zu empfehlen ist. Bei der Umsetzung der Maßnahmen des Direktmarketings ist nach der Ansicht des Verfassers eine Differenzierung der Gestaltung der Maßnahmen für Neu- und Bestandskunden sinnvoll und notwendig.

Die Literaturrecherche im Vorfeld und während der Untersuchungen hat deutlich gemacht, dass das Thema Direktmarketing im Sport sowie das Hospitality-Marketing bisher kaum Beachtung in der Marketingforschung und -lehre findet. Gleichzeitig geht aus den wenigen spezifischen Quellen bezüglich des Hospitality-Marketings hervor, dass der Hospitality-Markt ein Wachstumsmarkt ist. Den Erkenntnissen dieser Arbeit zufolge gewinnt demnach auch das Direktmarketing für Sportbetriebe zunehmend an Bedeutung. Vor diesem Hintergrunde leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum Verständnis der Wirkung des Direktmarketings im Sport und zeigt Möglichkeiten dessen Einsatzes auf.

Ausgehend von den hier dargestellten Ausführungen haben sich Themenbereiche erschlossen, welche aufgrund ihres Umfangs keine oder nur eine oberflächliche Beachtung in dieser Ausarbeitung gefunden haben. Zu nennen sind hier die intensive Betrachtung der Probleme von Hospitality-Maßnahmen aus der steuerrechtlichen Perspektive sowie der Konflikt zwischen Corporate Governance Bestimmungen und dem Hospitality-Marketing. Weiterführend stellen auch eine Kosten-Nutzen-Analyse von Direktmarketingmaßnahmen für Sportbetriebe sowie Überlegungen zur Qualifikation des Personals von Sportbetrieben Themenbereiche dar, die in dieser Arbeit ausgegrenzt wurde. Abschließend bleibt zu erwähnen, dass eine empirische Erhebung zum Stand des Direktmarketings der Sportbetriebe in Deutschland sowie eine Befragung bezüglich der Wirkung einzelner Maßnahmen des Direktmarketing bei Hospitality-Kunden von wissenschaftlichem Interesse und Gegenstand weiterer Untersuchungen sein könnten.

Literaturverzeichnis

Selbstständig erschienene Publikationen

- Becker, Jochen: Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. Aufl. 9, München 2009
- Bowie, David/Buttle, Francis: Hospitality Marketing. An Introduction. Amsterdam 2004
- Bruhn, Manfred/ Meffert, Heribert: Dienstleistungs-Marketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Aufl. 6, Wiesbaden 2009
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Aufl. 3, München 2005
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Bedeutung - Strategien - Instrumente. München 1997
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. Aufl. 4, München 2007
- Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Aufl. 7, Wiesbaden 2004
- Bruhn, Manfred: Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. Aufl. 4, Frankfurt/Main 2003
- Bücher, Martin-Peter/Maennig, Wolfgang/Schulke, Hans-Jürgen (Hrsg.): Der Sportzuschauer als Konsument: Gast, Mitspieler, Manipulierter?. Köln 2006
- Dallmer, Heinz: Handbuch Direkt Marketing. Aufl. 8, Wiesbaden 2002
- Drucker, Peter: Die Praxis des Managements. Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft. Aufl. 1, Düsseldorf 1954
- Ehrke, Michael/Witte, Lothar: Flasche Leer!. Die New Economy des Europäischen Profifußballs. Bonn 2002
- Ferrand, Alain/Torrigiani, Luigino/Camps, Andreu: Sport et Sponsoring. Paris 2006
- Freyer, Walter: Handbuch des Sportmarketing. Wiesbaden 1990
- Freyer, Walter: Sport-Marketing. Handbuch für marktorientiertes Management im Sport. Aufl. 3, Dresden 2003
- Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. Aufl. 4, Wiesbaden 2008
- Gans, Peter/Horn, Michael/Zemann, Christian: Sportgroßveranstaltungen. Ökonomische, ökologische und soziale Wirkungen. Aufl. 1, Schorndorf 2003
- Heinemann, Klaus: Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch. Schorndorf 1995
- Hermanns, Arnold/Marwitz, Christian: Sponsoring. Grundlagen, Wirkung, Management, Marktführung. München 2008
- Holland, Heinrich: Direktmarketing. Aufl. 2, München 2004
- Holland, Heinrich: Direktmarketing. Aufl. 3, München 2009

- Huth, Rupert/ Pflaum, Dieter: Einführung in die Werbelehre. Aufl. 6, Stuttgart 1996
- Kohler, Thomas/Pilz, Lukas: Kundenorientierung bei Sportevents. Wie erfolgreiche Sportevents den Kunden begeistern. Saarbrücken 2008
- Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. Aufl. 10, Stuttgart 2001
- Kotler, Philip: Marketing Management. Aufl. 9, Upper Saddle River 1997
- Kratz, Karl: Haifischbecken Internet Marketing. So bringen Sie Ihr Unternehmen auf den Erfolgskurs. Norderstedt 2009
- Lagae, Wim: Sports Sponsorship and Marketing Communications. A European Perspective. Essex 2003
- Martin, David: Corporate governance. Practical guidance on accountability requirements. London 2006
- Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Aufl. 2, Stuttgart 2006
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepten-Methoden. Aufl. 6, Wiesbaden 2009
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepten-Methoden. Aufl. 3, Wiesbaden 2000
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzeption – Methoden. Aufl. 5, Wiesbaden 2006
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Aufl. 10, Wiesbaden 2008
- Meffert, Heribert: Marketing – Grundlagen der marktorientierten Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Aufl. 9, Wiesbaden 2000
- Pitts, Brenda G./Stotlar, David K.: Fundamentals of Sport Marketing. Morgantown 1996
- Schweiger, Günter/ Schrattenecker, Gertrud: Werbung. Aufl. 5, Stuttgart/Jena 2001
- Shank, Matthew D.: Sports Marketing. A Strategic Perspective. Upper Saddle River 1999
- Steffenhagen, Hartwig/Diller, Hermann (Hrsg.)/Köhler, Richard (Hrsg.): Marketing. Eine Einführung. Aufl. 6, Stuttgart 2008
- Wirtz, Bernd/Burmann, Christoph (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing. Aufl. 1, Wiesbaden 2006
- Wochnowski, Holger: Veranstaltungsmarketing. Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermarktung von Veranstaltungen. Frankfurt am Main 1996

Sammelbände

- Breuer, Christoph/Wicker, Pamela/Pawlowli, Tim: Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport. In: Nufer, Gerd (Hrsg.)/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008, S. 24-46
- Dahlhoff, Dieter: Direktkommunikation von öffentlichen Instituten. In: Georgi, Dominik (Hrsg.)/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen. Perspektiven - Analysen - Strategien - Instrumente. Aufl. 1, Wiesbaden 2010, S. 344-360
- Digel, Helmut/Fahrner, Marcel: Hospitality Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd (Hrsg.)/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008, S. 444-465
- Frey, Dieter: Sondergebiete des Medienrechts. In: Schwartmann, Rolf (Hrsg.): Praxishandbuch Medien-, IT- und Urheberrecht. Heidelberg 2008, S. 309-408
- Freyer, Walter: Sport-Marketing – auf dem Weg zu einer eigenständigen Disziplin. In: Horch, Heinz-Dieter (Hrsg.): Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten Herausforderungen Tendenzen, Band 4, Köln 2005, S. 103-131
- Gabler, Hartmut: Zuschauen im Sport – Sportzuschauer. In: Strauß, Bernd (Hrsg.): Zuschauer. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 120-153
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian: Die duale Struktur des Sportmarktes. In: Hermann, Arnold (Hrsg.)/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. Aufl. 2, München 2008, S. 41-63
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian: Professionalisierung des Sport-Marketing. In: Hermann, Arnold (Hrsg.)/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. Aufl. 2, München 2008, S. 3-20
- Kaiser, Sebastian: Kommunikationsmanagement im Sport. In: Nufer, Gerd (Hrsg.)/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008, S. 468-484
- Nufer, Gerd/Bühler, André: Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd (Hrsg.)/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008, S. 326-356
- Nufer, Gerd/Bühler, André: Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd (Hrsg.)/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008, S. 4-20

- Nufer, Gerd/Bühler, André: Veranstaltungsmarketing im Sport: Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd (Hrsg.)/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin 2008, S. 386-413
- Schubert, Manfred: Besonderheiten des Sports für das Marketing. In: Hermann, Arnold (Hrsg.)/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. Aufl. 2, München 2008, S. 87-99
- Woratschek, Herbert/Beier Klaus: Sportmarketing. In: Tscheulin, Dieter K. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten. Aufl. 1, Wiesbaden 2001, S. 205-231

Lexika

- Diller, Hermann: Kommunikationspolitik. In: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. Aufl. 2, München 2001, S. 791-793
- Meffert, Heribert: Marketing Theorie. In: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. Aufl. 2, München 2001, S. 1020-1024
- Meyer, A.: Dienstleistungen. In: Corsten, Hans (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Aufl. 3, München 1995, S. 185-189
- Sager, Beatrice: Werbemittel. In: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon. Aufl. 2, München 2001, S. 1865-1866

Hochschulschriften

- Pasedag, Stephan/Ernst Moritz Arndt Universität Greifswald: Variety-seeking-behavior im Anbieter- und Nachfragerverhältnis. Darstellung des state-of-the-art. Greifswald 2009
- Pfaff, Stefan M./Universität Göttingen: Erlebnismarketing für Besucher von Sportveranstaltungen. Erlebnisstrategien und –instrumente am Beispiel der Fußballbundesliga. Göttingen 2002
- Wied, Michaela/Hillmer, Ludwig (Hrsg.)/Hochschule Mittweida: Verbindliche Richtlinien und Hinweise für das Anfertigen von schriftlichen Arbeiten im Fachbereich Medien an der Hochschule Mittweida (FH). Mittweida 2006

Zeitschriften

- Borgers, A.W.J./Van der Heijden, R.E.C.M./Timmermans, H.J.P.: A Variety-Seeking Model of Spatial Choice Behavior. In: Environment and Planning, Heft 21/1988, S. 1037-1048
- D'Alessandro, David F.: Event-Marketing. The Good, the Bad & the Ugly. In: Vital Speeches of the Day, Heft 16/1993, S. 503-507
- Engelhardt, W.H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 45/1993, S. 395-426
- Heinen, Edmund: Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Heft 7/1971, S. 429-444
- Kaas, Klaus Peter: Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 4/1990, S. 539-548
- Rubenbauer, Sibylle/Sturm, Hans-Jörg: Hospitality-Marketing als Instrument zur nachhaltigen Markendifferenzierung. In: Planung & Analyse, Heft 5/2008
- Shamir, Boas/Ruskin, Hillel: Sport Participation vs. Sport Spectatorship. Two Modes of Leisure Behaviour. In: Journal of Leisure Research, Heft 1/1984, S. 9-21
- Woratschek, Herbert: Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. In: Sportwissenschaft, Heft 3-4/1998, S. 344-357
- Woratschek, Herbert: Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 4/2002, S. 1-21

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst habe.

Ich versichere, dass ich keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommenen Aussagen als solche gekennzeichnet habe, und dass die eingereichte Arbeit weder vollständig noch in wesentlichen Teilen Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens gewesen ist.

Hofmann, Lasse

Ort, Datum