
KULTURKOMMERZ **BAND 22**

Sportevent-Management

**Erfolgreiche Konzepte im Kampf um
Sportler und Sponsoren**

Von
Prof. Dr. Lothar Weisser

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15431 9](http://www.esv.info/9783503154319)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15431 9
eBook: ISBN 978 3 503 15432 6

ISSN 0944-4351

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: Lektorats- und Schreibservice Himmel, Geisenheim
Druck: Difo-Druck, Bamberg

Prolog

*„Theorie ohne Praxis ist leer,
Praxis ohne Theorie ist blind“*

Der spätherbstliche Frankfurt-Marathon verbuchte im Jahr 2012 eine neue Rekordbeteiligung. In Rahmen einer vierstündigen Übertragung des Hessischen Fernsehens wurde die Zahl von 16.000 Teilnehmern genannt.¹ Beim Berlin-Marathon wenige Wochen zuvor hatten sich sogar 40.000 Läufer zum Start am Brandenburger Tor eingefunden – auch dies gilt als neuer Beteiligungsrekord. Zu den „BIG FIVE“ der Szene gehört auch der City-Marathon Hamburg, bei dem sich im Frühjahr ebenfalls Tausende von „Marathonis“ ein erstes Stelldichein geben. Nur – in Hamburg geht es bergab, die Zahl der Teilnehmer hat sich in den letzten Jahren fast halbiert. Auch beim Köln-Marathon ist man nicht zufrieden, so vermeldete der Kölner Stadt-Anzeiger „guter Sport, aber sinkende Teilnehmerzahlen.“² Gegen diese Tendenz stellt sich der München-Marathon, der den starken Einbruch des Vorjahres wieder wettmachen konnte. Das Schicksal von Köln teilen auch viele kleinere der rund 200 Marathonveranstaltungen in Deutschland. Sie mussten im Jahr 2011 im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang von fast 6 % hinnehmen, die genannten BIG FIVE konnten dagegen – trotz Köln und Hamburg – ihren Marktanteil weiter erhöhen und sind nach wie vor überlegener Marktführer mit über 70 %.³ Insgesamt scheinen aber die Bäume nicht in den Himmel zu wachsen, einiges deutet eher darauf hin, dass der Marathon-Boom seinen Gipfel überschritten hat.⁴

Eine ähnliche Negativentwicklung gab es auch beim „Schwarzwald-Marathon“, nicht nur einer der ältesten, sondern auch landschaftlich attraktivsten Laufevents in Deutschland. Schon seit Jahren finden immer weniger Läufer den Weg in den Schwarzwald, trotz einer wunderschönen Strecke durch

¹ Die Zahlenangaben im Marathon sind mit Vorsicht zu genießen, nicht nur in Frankfurt. In Wirklichkeit haben nur 11.964 Läufer gefinisht (vgl. aktuellste Marathon-Statistik im Laufmagazin RUNNING Nr. 1/2013, S. 125. Dies gilt auch für den nachfolgend erwähnten Berlin-Marathon, wo tatsächlich nur 34.377 Finisher gezählt wurden (ebenda).

² Vom 15.10.2012, <http://www.ksta.de/debatte/kommentar-der-marathon-muss-sich-veraendern>.

³ Grundlage ist die Auswertung von 43 von der Zeitschrift RUNNING ausgesuchten und mit dem Vorjahr vergleichbaren Marathon-Veranstaltungen (jeweils Nr. 1 der Jahre 2012 und 2011).

⁴ Lt. www.marathon.de ging die Zahl an Finishern seit 2005 um über 20 % zurück.

die fürstlichen Wälder.⁵ Nur mit großer Anstrengung kann die immer wieder vom Aus bedrohte Veranstaltung gerade noch kostendeckend über die Bühne gebracht werden. Also Hop auf der einen, Flop auf der anderen Seite.

Nehmen wir als nächstes Beispiel die Triathlon-Szene. Der Ironman auf Hawaii steht seit Jahren im Mittelpunkt dieses Ausdauerdreikampfs; um sich für diese private „Weltmeisterschaft“ zu qualifizieren, haben sich die Aspiranten einem rigiden Qualifikationssystem zu unterwerfen. Teil dieses Systems ist auch der „Ironman-Frankfurt“, bei dem wichtige Punkte für die begehrten Startplätze auf der Südsee-Insel vergeben werden. Binnen Stunden ist der Event ausgebucht, ungeachtet happiger Startgebühren von 600 EUR zuzüglich weiterer 650 \$, falls man sich für einen Start auf Hawaii qualifiziert. So lag es nahe, eine weitere deutsche Ironman-Lizenzveranstaltung aufzubauen, um diese Übernachtfrage ebenfalls gewinnbringend zu verwerten. Die Wahl der US-amerikanischen Lizenzgeber fiel dabei auf Regensburg. Doch welche Überraschung, nach nur zwei Jahren musste dieser Ironman mangels Teilnehmern eingestellt werden!

Trotzdem bleibt festzuhalten, dass sowohl beim kommerziell veranstalteten Langdistanz-Wettbewerb in Frankfurt als auch bei der ebenfalls privatwirtschaftlich jedoch US-lizenzfreien Konkurrenzveranstaltung im fränkischen Roth jeweils so viele Athleten an den Start gehen, wie der ehrenamtlich geführte Triathlonverband Baden-Württemberg – der zweitgrößte in Deutschland – überhaupt Startpassinhaber hat, nämlich 3.500. Wo liegen die Gründe für dieses offensichtliche Auseinanderdriften in der Gunst der Sportler? Und wie ist zu erklären, dass im Rahmen des ebenfalls kommerziell organisierten ITU-Weltcups in Hamburg am Tag vor dem Eliterennen 10.000 Hobby-Triathleten, so viele wie sonst nirgendwo in Deutschland, an den Start gehen?

War es der richtige Weg, den die Deutsche Triathlon Union (DTU) mit der Einführung des Startpasses – und damit der Etablierung eines geschlossenen Nutzerkreises – beschritten hat, der bei jeder von ihr oder den Landesverbänden genehmigten Veranstaltung vorzulegen ist? Liegt das Geheimnis erfolgreicher Veranstaltungen darin, dass dahinter kommerzielle Agenturen stehen, oder liegt es daran, was ihr Slogan „*be part of it and feel the spirit*“ verspricht? Ist es also der besondere „Geist“, den Tausende von Sportlern jährlich fühlen wollen? Ist dieses „feeling“, das die Hamburger Triathlonveranstalter in Aussicht stellen, tatsächlich so verlockend, dass es den Teilnehmern nichts ausmacht, dass sie im kalten und nicht sehr einladenden Gewässer der Binnenalster schwimmen und auf einem verwinkelten und gefährlichen Innenstadtkurs Radfahren müssen?

⁵ Im Jahr 2012 gingen noch 400 Marathonläufer an den Start, d. h. 1 % der Teilnehmer am Berlin-Marathon.

Auch im Radsport lässt sich Ähnliches beobachten. Schon seit Jahren – und nicht nur auf Grund des „Super-GAU“ Armstrong – ist im lizenzpflichtigen Straßenradsport ein Rückgang der Zahl an Athleten und Veranstaltungen festzustellen. Im Gegensatz dazu boomen jedoch Radevents, die von kommerziellen Veranstaltern angeboten werden und an denen man lizenzfrei – also ohne Zugehörigkeit zu Verein und Verband – teilnehmen kann. Als Beispiel sei das „Jedermann-Rennen“ im Rahmen des Hamburg-Cyclassics genannt, das mit über 20.000 Teilnehmern einen riesigen Zulauf hat. Ein Erfolg, der sich trotz des für eine so große Fahrerzahl eigentlich viel zu gefährlichen Innenstadtkurses eingestellt hat. Was steckt hinter dieser Vorliebe der Teilnehmer, ist es einfach das Bad in der Menge, das sie – trotz aller Gefahren – genießen wollen? Als weiteres Beispiel sei der „German-Cycling-Cup“ genannt, an dem im Jahr 2012 insgesamt 25.000 Radsportler teilnahmen. Und – was man angesichts des desolaten Zustandes des Radsports kaum glauben mag – es mangelt nicht einmal an Sponsoren. Wie kommt es, dass solche Wettbewerbe in landschaftlich attraktiven Gegenden und auf abgesperrten Straßen durchgeführt werden können, Amateurrennen dagegen vielfach in triste Gewerbegebiete verbannt werden, nur von Begleitern und wenigen Zuschauern gesäumt?⁶

Ein letztes Beispiel sei noch erwähnt. Der „Swiss Inline Cup“ war bis vor wenigen Jahren eine weit über die Grenzen der Schweiz hinaus beliebte Plattform für Inline-Skater. Ob Spitzen- oder Fitness-Skater, alle fanden das innovative Konzept „Spitze – Breite – Party“ so attraktiv, dass sich Tausende aus ganz Europa an den schönsten Orten der Schweiz ein sportliches Stelldichein gaben. Heute jedoch ist der Inline-Sport – zumindest in der Schweiz – praktisch tot, aber auch in Deutschland hält er sich nur mühsam über Wasser. Meist im „Vorprogramm“ von einigen wenigen Stadt-Marathons angeboten, findet er nicht die Beachtung, die er auf Grund seiner Dynamik und Eleganz eigentlich verdient hat. Wie konnte es zu einem solch jähen Absturz kommen, der sich in weniger als fünf Jahren vollzog?

Seit Jahren beschäftigt sich der Autor mit der Frage, was eine erfolgreiche Sportveranstaltung, eine erfolgreiche Sportserie und einen erfolgreichen Sportverband ausmacht. Als Richtschnur für sein eigenes Eventmanagement diente das Prinzip „Versuch und Irrtum“, einfach deswegen, weil in der Sportliteratur wenige Anhaltspunkte zu finden waren, die diesen Prozess hätten abkürzen können. Trotzdem konnte der Autor bei dem im Rahmen seiner Sportagentur durchgeführten „Bodensee-Megathlon“, einer multidisziplinären Veranstaltung, gute Erfolge erzielen. Statt der erwarteten 250 Teilnehmer kamen

⁶ Vgl. Weber J., (K)ein Titel für Jedermann, in: TOUR, Rennradmagazin, Nr. 11/2012, S. 114.

zur Premiere über 1.000 Sportler – wenn auch in einer gänzlich anderen Zusammensetzung und aus einem viel größeren Einzugsgebiet als erwartet. Das multisportive Konzept mit seiner teamorientierten Ausrichtung war so attraktiv, dass bereits bei der dritten Durchführung über 2.000 Teilnehmer an den Start gingen und das Meldeportal vorzeitig geschlossen werden musste.

Wie die eingangs aufgeführten Beispiele zeigen, sind erfolgreiche, massenwirksame Events immer dicht an der Grenze von Leistungs- und Breitensport angesiedelt, wobei sie den Spagat unternehmen, beiden Bereichen gerecht werden zu wollen. Die finanzielle Basis stellen neben den Sponsoren die aus dem Breiten- und Freizeitsport kommenden Teilnehmer dar – oder anders gesagt, die Breite finanziert die Spitze. Nun gilt aber nach wie vor die schon vor Jahren von Marie Luise Klein getroffene Feststellung, *„die Erforschung der Vermarktungsprozesse im Breiten- und Freizeitsport steht erstaunlicherweise hinter der sichtbaren Praxis weit zurück“*.⁷ Auch Frank Daumann macht Defizite bei den Individualsportarten sowie beim Freizeitsport bzw. semiprofessionellen Sport aus. Ihr *„rudimentäres Dasein“* sei eigentlich verwunderlich, da auch sie *„eine zunehmende Kommerzialisierung erfahren und Gegenstand von wirtschaftlich bedeutsamen Breitensportevents sind.“*⁸

Gründe für Erfolg oder Nichterfolg sind nie nur in der Veranstaltung selbst zu suchen. Sie kann bestens organisiert und vermarktet sein, entspricht sie aber nicht dem Zeitgeist und den allgemeinen sportlichen Tendenzen, so wird ihr kein nachhaltiger Erfolg beschieden sein. Dies bedeutet, dass sich Veranstalter mit den allgemeinen Tendenzen in Gesellschaft und Sport und den Trends in der eigenen Sportart auseinandersetzen haben. Der geplante Sportevent läuft sonst Gefahr, an Gesellschaft, am Sport und an der eigenen Sportart vorbeizulaufen. Dementsprechend ist die vorliegende Abhandlung in der Weise aufgebaut, dass zuerst die Grundlagen und Begrifflichkeiten des Sportevent-Managements (Teil A) und die Rahmenbedingungen (Teil B) von Sportevents dargestellt werden. Danach wird in Teil C auf das Event-Potenzial der Kern-, Rand- und Trendsportarten eingegangen. Der Eventnachfrage ist Teil D gewidmet. Der zentrale Teil E beschäftigt sich mit allen wesentlichen Facetten der Erstellung und Vermarktung eines Sportevents. Schließlich werden in Teil F die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Events analysiert und an einigen erfolgreichen Veranstaltungen exemplarisch erläutert.

Wenn man sich einer solchen „Erfolgsfaktoren-Analyse“ nähert, so wird man Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre heranziehen müssen. Denn einer ihrer Schwerpunkte ist – stark beeinflusst vom US-amerikanischen Mana-

⁷ Klein M. L., Vermarktung im Breiten- und Freizeitsport, in: Breuer/Thiel (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement, 2005, S. 325 ff.

⁸ Frank Daumann, Grundlagen der Sportökonomie, 2011, S. 20.

gement-Schrifttum – die Frage nach der „Exzellenz“ von Unternehmen, was also eine erfolgreiche Firma ausmacht. Lassen sich Einflussfaktoren ermitteln, die sowohl für eine erfolgreiche *Wirtschafts-Unternehmung* als auch für eine erfolgreiche *Sport-Unternehmung* stehen?⁹

Bedanken möchte ich mich Professor Jürgen Werner, Duale Hochschule Baden-Württemberg, der mich vor vielen Irrtümern im komplizierten Vereinssteuerrecht bewahrt hat. Ebenso bei Horst Leidel, ehemaliger Präsident des Triathlon-Verbandes Baden-Württemberg und Mitveranstalter des Allgäu-Triathlons, der mir wertvolle Tipps gegeben hat. Das gleiche gilt für Sebastian Baumgartner für seine Anmerkungen zum Bereich Inline-Skating. Nicht unerwähnt lassen möchte ich die große Unterstützung durch meine Frau Heide bei den Korrekturen und meinen Sohn Patrick in computertechnischen Fragen. Sehr profitieren konnte ich auch von den praktischen Erfahrungen meiner Tochter Tina in den Bereichen Marketing und Design und als ehemalige Kaderathletin (Triathlon). Mein Dank gebührt weiterhin dem Erich Schmidt Verlag, der das Wagnis auf sich genommen hat, einmal abseits fußballerischer Trampelpfade dem Individual- und Ausdauersport den Raum zu geben, der ihm schon lange zusteht.

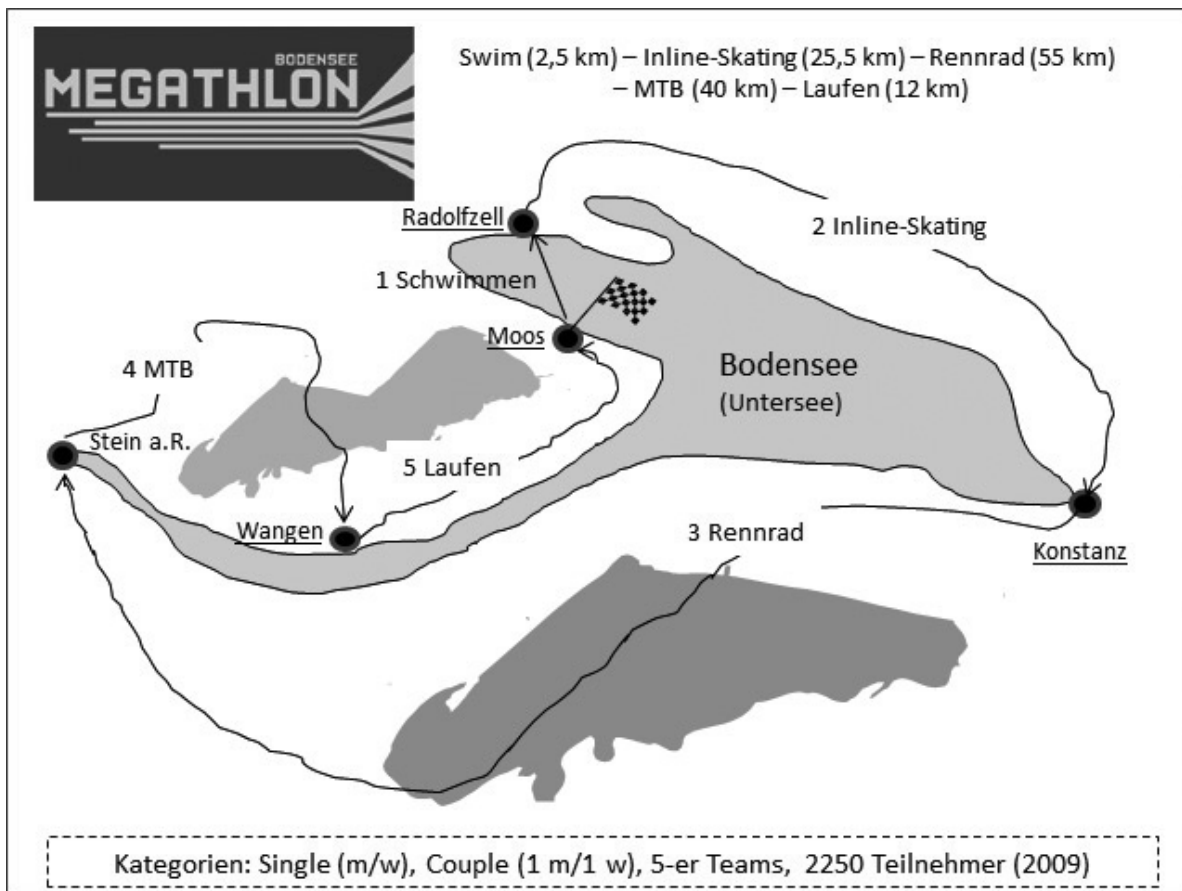


Schwimmstart beim Ironman-Hawaii, ein 8 bis 16 stündiger Wettkampf wartet auf die Teilnehmer
Quelle: TRITIME – Das Triathlon-Magazin

⁹ Vgl. Forstmann/Haenecke/Zerres C./Zerres M., Erfolgsfaktoren, bookboon.com., o. J.

Anmerkung:

Der Autor greift mehrfach auf Erfahrungen zurück, die er als Eventmanager bei der Durchführung des Bodensee-Megathlon in den Jahren 2005 bis 2010 sammeln konnte. Dieser multisportive Wettkampf umfasst fünf Ausdauerdisziplinen. Träger der Veranstaltung war zuerst die eigene Sportagentur, danach ein eigens dafür gegründeter Verein. 90 % der zuletzt 2.250 Teilnehmer starteten entweder in der Team-Kategorie (5 Starter) oder als Couple (1 Mann, 1 Frau), der Rest als Einzelstarter. 25 % der Starter kamen aus der Schweiz. Ursprünglich wurde der Bodensee umrundet, später gingen alle Strecken sternförmig vom Start- und Zielort Radolfzell aus.



Inhaltsverzeichnis

Prolog	5
Inhaltsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	15
Teil A Event-Grundlagen	17
1 Sportevent-Management und Sportökonomie	17
2 Veranstaltung und Event	19
3 Anforderungsprofil Sporteventmanager	25
4 Dienstleistungscharakter des Sports	28
Teil B Event-Rahmenbedingungen	35
1 Gesellschaftlicher Wandel	35
2 Allgemeine Tendenzen im Sport	39
3 Spezielle Trends im Ausdauersport	45
4 Trends in einzelnen Ausdauersportarten	52
4.1 Lebenszykluskurve	52
4.2 Das Veranstaltungsmonopol	54
Teil C Event-Potenziale	57
1 Kernsportarten	57
1.1 Laufen	57
1.2 Radsport	61
1.3 Nordischer Skisport	63
1.4 Schwimmen	63
2 Rand- und Trendsportportarten	65
2.1 Inline-Skating – Vom Boom zum Abstieg	69
2.2 Mountainbiking – Vom Trendsport zum Wettkampf- und Alltagssport	74
2.3 Triathlon – Verband oder Kommerz?	77
2.4 Biathlon – Vom Langweiler zum Aufreger	82

Teil D Event-Nachfrage	85
1 Die Event-Zielgruppen (Eventnachfrager)	85
2 Abgrenzungsprobleme im Breiten-/Freizeitsport	96
Teil E Event-Angebot	103
1 Event-Dimensionen	103
1.1 Event-Stakeholder	103
1.2 Unvollkommene Marktsituation	110
1.3 Sportevent als Inszenierung	114
2 Eventidee und Eventkonzeption	117
2.1 Ausgangslage	117
2.2 Eventidee	118
2.3 Wahl der Rechtsform	121
2.4 Marktanalyse – Strategisches Marketing	129
3 Machbarkeit von Sportevents	144
3.1 Genehmigungsrechtliche Machbarkeit	144
3.2 Finanzielle Machbarkeit	146
3.3 Privates Sponsoring	149
3.4 Sponsoring/Subventionierung öffentliche Hand	165
4 Eventplanung und -organisation	173
4.1 Eventablaufplanung	173
4.2 Make or Buy	177
4.3 Aufbauorganisation	179
5 Event-Marketing	183
5.1 Grundlagen des operativen Marketings	183
5.2 Produktpolitik	184
5.3 Preispolitik	192
5.4 Kommunikationspolitik	202
5.5 Distributionspolitik	213
6 Eventimplementierung	215
6.1 Grundproblematik	215
6.2 Ablauforganisation	217
6.3 Stimmungs- und Spannungsmanagement	223
7 Evaluation und Feedback	226
7.1 Psychologische Situation der Post-Event-Phase	226
7.2 Das Störfaktoren-Modell	228

7.3	Kundenzufriedenheit	229
7.4	Gap-Analyse	233
7.5	Stärke-Schwäche-Analyse	235
Teil F Event-Erfolgsfaktoren		239
1	Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenmodelle	239
2	Event als Marke	244
3	Merkmale erfolgreicher Veranstaltungen	248
3.1	Die City-Marathons	248
3.2	Ironman-Hawaii	251
3.3	Hamburger ITU-Triathlon und Cycclassics	252
3.4	Gigathlon Schweiz	254
Epilog		257
Anhang		261
Literaturverzeichnis		263
Stichwortverzeichnis		267



Singapur-Marathon

Quelle: Ralf Graner