



BACHELORARBEIT

Corsin Aron Wörner

**Hospitality Marketing im
Wintersport**

2018

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Hospitality Marketing im Wintersport

Autor:
Corsin Aron Wörner

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM15wS3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Dr. Jens C. König, MBA

Einreichung:
Mannheim, den 24.05.2018

BACHELOR THESIS

Hospitality Marketing in Winter Sports

author:
Corsin Aron Wörner

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM15wS3-B

first examiner:
Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:
Dr. Jens C. König, MBA

submission:
Mannheim, the 24th of May 2018

Bibliografische Angaben

Wörner, Corsin Aron

Hospitality Marketing im Wintersport

Hospitality Marketing in Winter Sports

60 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Überblick darüber, wie ein gut funktionierendes Marketinginstrument im Sport diverse ökonomische Chancen bieten kann. Der wissenschaftliche Beitrag untersucht Werte der Zielverfolgung, die zu erforschende Akteure mit Hospitality Marketing als betriebliche Kommunikationspolitik anstreben. Die gegenwärtigen sowie zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten und Herausforderungen dieses Instruments ergänzen die Zielsetzung der Arbeit. Das Hospitality Marketing wird dafür im Allgemeinen an den Sektor Sport herangeführt und eingeordnet. Anschließend werden die gewonnenen Ergebnisse speziell auf den Wintersport übertragen und anhand eines branchenspezifischen und praxisorientierten Hospitality-Konzeptes analysiert.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Marketing im Sport.....	5
2.1 Begriffsabgrenzung Sport-Marketing	5
2.2 Besonderheiten des Sport-Marketing	7
2.3 Marketing von Sport	12
2.4 Marketing mit Sport	16
3 Wintersportbranche und -markt	19
3.1 Definition und Einordnung von Wintersport	19
3.2 Interesse nach Wintersport und ökonomische Bedeutung	20
3.3 Wintersport im Klimawandel	22
3.4 Auswirkungen auf den Wintersportmarkt	23
4 Hospitality Marketing im Sport.....	25
4.1 Relationship Marketing im Sport.....	25
4.1.1 Grundlagen des Relationship Marketing	25
4.1.2 Integration in das Sportbusiness	27
4.2 B2B-Marketing im Sport	28
4.3 Besonderheiten von Hospitality Marketing im Sport	32
4.3.1 Definition und Einordnung	32
4.3.2 Produktpolitik	33
4.3.3 Akteure und Zielgruppen.....	34
4.3.4 Ziele	37
4.3.5 Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten	39
4.3.6 Rechtliche Aspekte	41
5 FIS-Veranstaltungen am Beispiel Hahnenkamm-Rennen.....	45
5.1 Die FIS	45
5.2 Daten und Fakten des Hahnenkamm-Rennen	46
5.3 KitzRaceClub	47
5.4 Branchenspezifischer Vergleich	50
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	52

Literatur- und Quellenverzeichnis.....	56
Eigenständigkeitserklärung.....	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Das Sport-Marketing-Modell	7
Abbildung 3: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung	26
Abbildung 4: Transaktions- versus Beziehungsmarketing.....	27
Abbildung 5: Abgrenzung des Begriffs Business-to-Business-Marketing	29
Abbildung 6: Bestandteile von Hospitality-Produkten.....	34
Abbildung 7: Komplexität von Hospitality-Märkten	36
Abbildung 8: Straftaten bei der Einladung von Amtsträgern.....	43
Abbildung 9: Nationale und globale Bedeutung folgender Ereignisse in Österreich	47
Abbildung 10: Das Chalet im KitzRaceClub.....	48
Abbildung 11: Erfolgsfaktoren.....	55

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BMI	Bundesministerium des Inneren
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BSI	Bundesverband Deutscher Sportartikel-Industrie
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
DAV	Deutscher Alpenverein
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
FIS	Fédération Internationale de Ski
IOC	International Olympic Committee
NGO	Non-governmental organization
PR	Public Relations
StGB	Strafgesetzbuch
WTO	Welttourismusorganisation
WWP	Weirather-Wenzel & Partner

1 Einleitung

Der Blick auf die gesellschaftliche Entwicklung und der damit verbundene Wandel diverser Rahmenbedingungen in der Ausrichtung des Marktes helfen, das Phänomen Hospitality im gesellschaftlichen Kontext einzuordnen und tiefgründig zu untersuchen. Aus der damals gleichmäßig und einfach strukturierten breiten Masse entstanden komplexe Gesellschaften mit ansteigender Differenzierung und erhöhtem Lebensstandard.¹ Demnach hat sich die Ausrichtung der Unternehmensführung zeitgemäß adaptieren müssen, um weiterhin erfolgreich zu arbeiten. Aus der einst produktorientierten Ausrichtung entwickelte sich eine Netzwerkorientierung auf Basis der Kunden- und Beziehungspflege.²

Der Gedanke, diese Vorüberlegungen auf kommunikativer Ebene bei Sportveranstaltungen einzusetzen, ist nicht neuartig. Bereits bei Ritterwettkämpfen oder Pferderennen gab es gesonderte Sitzplätze oder Logen für auserwählte Gäste.³ Die spezielle Betreuung oder Bewirtung und die Zugehörigkeit zur besseren Gesellschaft sind Ausprägungen der Prachtentfaltung und Machtdemonstration der besonderen Gruppe bei Sportevents.⁴ Die privilegierte Behandlung von auserlesenen Zuschauern sowie die Kategorisierung dieser nach verschiedenen Plätzen und Leistungsumfängen ist demnach schon seit geraumer Zeit bei Sport-Großveranstaltungen zu beobachten. Darunter fällt eine umfangreiche Produktpalette, die von exklusivstem Catering über eine Rund-um-Versorgung durch bestimmte Service-Teams bis hin zu verschiedenen Unterhaltungsprogrammen bei den Sportevents reicht. Folglich wird dem Gast weitaus mehr als nur der sportliche Wettbewerb geboten. Dieses Phänomen hat sich in den letzten Jahren mehr und mehr entwickelt. Trotz bisher fehlender allgemein gültiger Definition hat sich die folgend genannte Maßnahme als eigenständiges Werkzeug herangebildet und ist aus der betrieblichen Kommunikationspolitik von Unternehmen im Sporteventbereich nicht mehr wegzudenken: das Hospitality Marketing.

¹ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 209.

² Vgl. Bruhn 2013, 1.

³ Vgl. Walzel 2011, 1.

⁴ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 209.

Bühler und Nufer (2013) gehen in ihren neuesten Untersuchungen davon aus, dass das Sport-Marketing aufgrund ökonomischer und gesellschaftlicher Entwicklungen in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird.⁵ Gründe dafür sind der verschärfende Wettbewerb auf dem Freizeit- und Vergnügungsmarkt und der damit entstehenden Forderung einer guten Vermarktung sowie das enorme Interesse des Sports der breiten Masse. Darunter hat sich das Hospitality Marketing mittlerweile als essenzielles Element im Sport-Marketing etabliert und wird als autonomes Produkt auf dem Markt angeboten.⁶

In den vergangenen Jahren hat das Hospitality Marketing auf unterschiedlichster Art und Weise für Diskussionsstoff gesorgt. Einerseits hat sich die Marketing-Form zu einem wichtigen Finanzierungsinstrument für Sporteventveranstalter und einem signifikanten betrieblichen Kommunikationsinstrument entwickelt.⁷ Gesättigte Märkte, zunehmende Produkt- und Dienstleistungshomogenität, Informationsüberlastung sowie das fallende Interesse an klassischen Kommunikationsinstrumenten sind Gründe dafür, dass Unternehmen auf der Suche nach neuen Möglichkeiten in der Kommunikation die Fühler ausstrecken.⁸ Andererseits aber steht das Hospitality aufgrund der strafrechtlichen und steuerlich-rechtlichen Probleme enorm in der Kritik und stellt gewisse Risiken für Unternehmen dar. Nach Auffassung von Experten ist die Thematik zwangsläufig „eine einzige Katastrophe“.⁹

Auch im Wintersport findet das Hospitality Marketing enorme Anwendung, da sie in der Bevölkerung eine sehr beliebte und ausgeführte Sportart in Deutschland darstellt. Aufgrund dieser starken Partizipation von großen Bevölkerungsteilen und den rundum vergleichsweise kostenintensiven Umständen bildet der Wintersport einen gigantischen Wirtschaftsfaktor.¹⁰ Eine hohe Nachfrage mit breiter Zielgruppe sowie eine erstaunliche Reichweite durch diverse Medien sind erfolgsversprechende Gründe dafür, dass der Wintersport zahlreiche Chancen für betriebliche Kommunikationspolitik bildet.

⁵ Vgl. Bühler/Nufer 2013a, 60.

⁶ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 208.

⁷ Vgl. Walzel 2011, 1.

⁸ Vgl. Walzel 2011, 24.

⁹ Guthardt 2010, 46.

¹⁰ Vgl. Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert 2013, 4.

Die Perspektive dieser Arbeit ist allgemein betrachtet der professionelle Leistungssport im Sporteventbereich und mit dem Wintersport als sehr beliebte Sportart im Speziellen. Mit der vorliegenden Arbeit wird die Absicht verfolgt, einen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem innovativen Kommunikationsinstrument im Sporteventbereich zu leisten. Erkenntnisinteresse der Arbeit ist es anhand bestimmter Merkmalen zu erörtern, inwiefern das Hospitality Marketing für den Sektor Sport und in Bezug auf die Zielgrößen von Unternehmen relevant sein kann.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, mit Hilfe einer umfassenden Analyse von Marketing im Sport die Begrifflichkeiten zu skizzieren und den Mehrwert sowie die Reichweite von Hospitality Marketing klarzulegen. Es wird der Frage auf theoretischer Ebene nachgegangen, welche Wirkungen durch Hospitality Marketing im Sport als betriebliches Kommunikationsinstrument erzeugt werden und welche Faktoren diese beeinflussen.

Diese Einordnung wird im Speziellen auf den Wintersport übertragen. Anhand einer Fallanalyse aus dieser Branche wird überprüft, ob die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse geradewegs auf die Praxis übertragen werden und welche Chancen und Herausforderungen entstehen können.

Die forschungsleitende Frage lautet daher:

Welche Ziele verfolgen die jeweiligen Akteure mit Hospitality Marketing als betriebliche Kommunikationspolitik und wie stellen sich die Entwicklungsmöglichkeiten und Herausforderungen dafür dar?

Um die forschungsleitende Frage beantworten zu können werden zunächst die Grundlagen des Sport-Marketing geschildert, eine Begriffsabgrenzung durchgeführt und die folgenden zwei Perspektiven von Marketing im Sport gegenübergestellt: Marketing von Sport und Marketing mit Sport (Kapitel 2). In Kapitel 3 schließt sich die Vorstellung der Wintersportbranche und -markt an. Hierbei wird der Wintersport definiert, eingeordnet und relevante Themen beleuchtet und untersucht. Neben der Analyse der ökonomischen Bedeutung von Wintersport wird die aktuelle Thematik in Bezug auf den Klimawandel abgebildet und die jeweiligen Auswirkungen auf den Wintersportmarkt erörtert. Darauf folgend beschäftigt sich Kapitel 4 speziell mit dem Hospitality Marketing im Sport. Hierzu wird zunächst durch eine kurze Darstellung von Relationship Marketing im Sport und dem Business-to-Business-Marketing im Sport eine Basis geschaffen. Auf Grundlage der gesammelten Erkenntnisse folgt mit der Definition und Einordnung die Untersuchung von Hospitality Marketing im Sport. Hierbei wird die Produktpolitik beschrieben, die jeweiligen

Akteure und Zielgruppen genauer betrachtet und die in Verbindung stehenden Ziele im Detail kritisch geprüft. Am Ende des Kapitels werden die Herausforderungen und Entscheidungsmöglichkeiten von Hospitality Marketing im Sport erörtert sowie rechtliche Aspekte untersucht. Die dabei gewonnenen Ergebnisse werden im sechsten Teil anhand eines Fallbeispiels aus dem Wintersport illustriert und durch einen branchenspezifischen Vergleich analysiert. Im Fokus steht dabei die praktische Umsetzung der zuvor gewonnenen theoretischen Erkenntnissen. Der abschließende Teil dient der Zusammenfassung der Arbeit, einem Fazit mit kritischer Reflexion der Forschungsarbeit und einem Ausblick hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

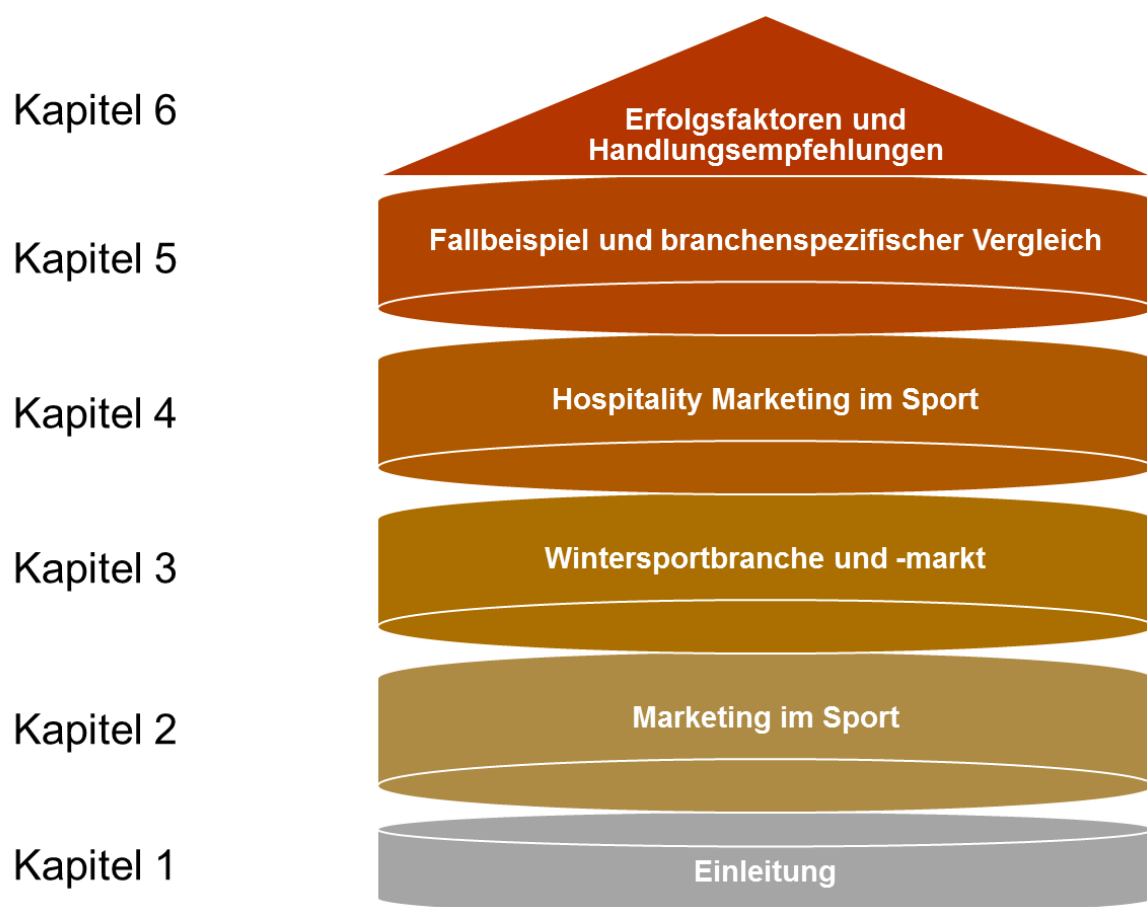


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Marketing im Sport

Der Sport hat in den letzten Jahrzehnten eine radikale Entwicklung hingelegt. Sowohl National, als auch international veränderte sich dieser zu einem allgegenwärtigen Massensephänomen in der Gesellschaft.¹¹ Das gestiegene Interesse an aktiver sportlicher Betätigung, hohe Zuschauerzahlen bei Sportevents oder auch steigende Einschaltquoten im Fernsehen sind einige Gründe für diesen *Sport-Boom*. Folglich sehen sich mehr und mehr Vereine und Verbände in der Pflicht, auf die zunehmende Notwendigkeit der Marktorientierung zu reagieren. Umfangreiche Marketing- und Sponsoring-Konzepte, Zielgruppensegmentierungen oder aussagekräftige Leitbilder sind nur einige Beispiele, mit denen Sportorganisationen diese Marketing-Euphorie nutzen wollen.¹² Doch nicht nur Sportorganisationen, sondern auch die Wirtschaft schaut vermehrt auf den Sport. Durch ausgereifte Konzepte versuchen sportfremde Unternehmen den Sport für sich zu nutzen. Aufgrund wandelnder Angebots- und Nachfragestrukturen sowie der Entstehung neuer Märkte im Sport entwickelte sich dieses Segment zu einem wichtigen Wirtschaftszweig und Wachstumsmarkt. Der Sport wurde demnach als *ökonomisches Interessenobjekt* entdeckt, das es zu vermarkten gilt.¹³ Dabei stellt das moderne Marketing diverse Methoden zur Verfügung, die das Sport-Marketing zu seinen Gunsten nutzen kann. Dennoch muss das Sport-Marketing eine eigene Philosophie entwickeln, die nachstehend versucht wird herauszukristallisieren. Allen voran stellt sich die Frage, ob das Sport-Marketing als eigenständige Erscheinung oder lediglich als abgewandelte Form des traditionellen Marketing anzusehen ist. Um diese Problemstellung beantworten zu können, muss zuerst der Begriff Marketing im Allgemeinen betrachtet werden.

2.1 Begriffsabgrenzung Sport-Marketing

Der Grundgedanke, dass das Marketing die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes ist, hat sich in den Unternehmen und Branchen durchgesetzt.¹⁴ Dieses Gedankengut zeigt, dass Unternehmen einer

¹¹ Vgl. Schubert 2016, 5.

¹² Vgl. Freyer 2004, 24.

¹³ Vgl. Schubert 2016, 5.

¹⁴ Vgl. Springer Gabler Verlag 2018.

marktorientierten Unternehmensführung mit der Aufgabe, Marktveränderungen rechtzeitig zu erkennen und Marktveränderungen zu bewältigen, ausgesetzt sind.¹⁵ Homburg (2015) verdeutlicht die zentrale Marketingphilosophie und erkennt, dass das Marketing eine unternehmensexterne sowie unternehmensinterne Dimension vorweist, in der der Kunde im Mittelpunkt steht: „In unternehmensinterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potentiellen Nachfragern seiner Produkte.(...)Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten.(...)Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketings zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab“¹⁶.

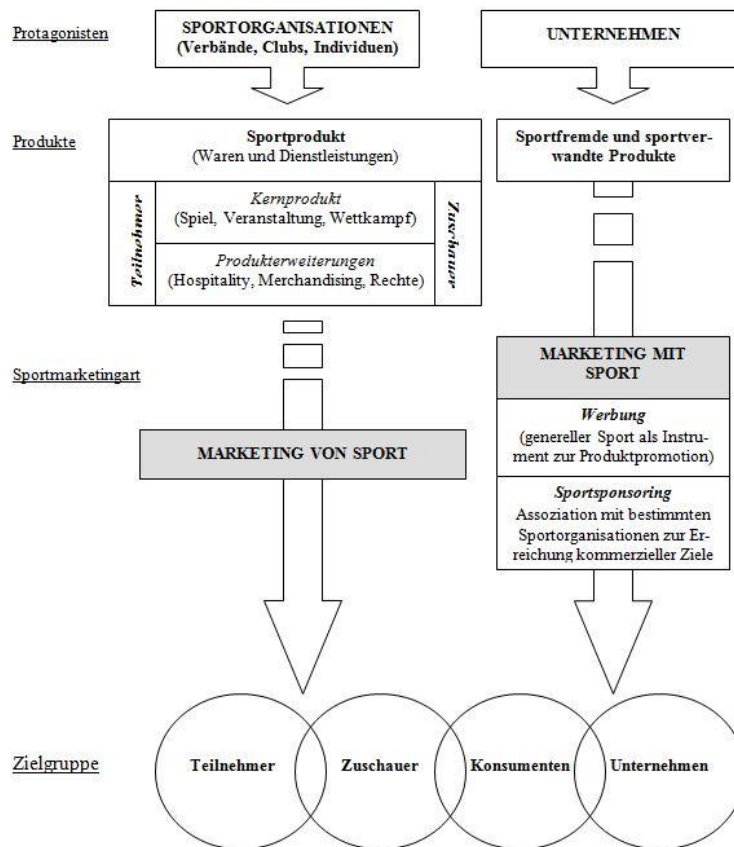
Bis heute existiert für das Sport-Marketing keine allgemeingültige Begriffsdefinition, obwohl diverse Ansätze vorzufinden sind. Trotz des geringen Entwicklungsstandes ist das Sport-Marketing auf dem besten Weg, durch die Kombination der einzigartigen Charakteristika des Sportmarktes mit den allgemeinen Marketinggrundlagen als eigenständiges Marketing angesehen zu werden.¹⁷ Heute existieren zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze des Sport-Marketing. Auf der einen Seite das Sport-Marketing als Vermarktung von Produkten mit Hilfe des Sports. Der Sport ist hierbei nur *Mittel zum Zweck*. Auf der anderen Seite betrachten verschiedene Annäherungen das Sport-Marketing aus Sicht der Sportanbieter, die mit Hilfe von allgemeinen Instrumenten des Marketing ihr Sportprodukt vermarkten.¹⁸ Die Folge dieser Betrachtung ist, dass der Forschungsstand des Sport-Marketing gegenwärtig die Perspektiven *Marketing mit Sport* sowie *Marketing von Sport* darbietet. Die folgende Abbildung von Bühler/Nufer (2013) präsentiert ein Sport-Marketing-Modell, das die zu vermarktenden Produkte und die Zielgruppe des Marktes sowie die beiden Hauptformen des Sport-Marketing aufzeigt. Dieses Schaubild wird im folgenden Kapitel näher betrachtet und die darin enthaltenen Einzelheiten untersucht.

¹⁵ Vgl. Bruhn 2007a, 13.

¹⁶ Homburg 2015, 10.

¹⁷ Vgl. Bühler/Nufer 2013a, 39.

¹⁸ Vgl. Bühler/Nufer 2012, 391f.

Abbildung 2: Das Sport-Marketing-Modell¹⁹

2.2 Besonderheiten des Sport-Marketing

In der nachstehenden Betrachtung werden einige Besonderheiten dargelegt, die das Sport-Marketing von anderen branchenspezifischen Marketingkonzepten unterscheidet. Es wird ein isolierter Ansatz notwendig sein, wenn das zu vermarkende Produkt Sport bei der Untersuchung klassische Produkte oder Dienstleistungen verdrängt. Die Methoden des allgemeinen Marketing sind nicht geradewegs auf den Sport transferierbar.²⁰ Die marktorientierte Sichtweise ist der wesentliche Bezugspunkt für das moderne Marketing. Vereinfacht muss es sich dabei die Frage stellen, *wer was an wen vermarktet*.²¹ Das *wer*

¹⁹ Bühler/Nufer 2013a, 43.

²⁰ Vgl. Nufer/Bühler 2013, 8.

²¹ Vgl. Freyer 2004, 37.

ist dabei die Frage nach den Anbietern, das *wen* bezieht sich auf die Nachfrage und das *was* fokussiert auf die Marktabgrenzung bzw. -differenzierung. Diese Charakteristika können ungeachtet dessen eine Grundlage für ein eigenständiges Sport-Marketing bilden. Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zwischen dem klassischen Marketing und dem Sport-Marketing sollen im Folgenden untersucht und diskutiert werden.

Für die Erstellung eines erfolgreichen Entwicklungsprozesses für die Vermarktung des Produktes Sport ist es essenziell, die Besonderheiten des *Sportmarktes* zu kennen, um die Aktivitäten auf dem Markt anpassen zu können. Der Sportmarkt ist ein komplexes Gerüst, das vielfältig und unterschiedlich gegliedert ist.²² Die größte Besonderheit dieses Marktes ist, dass sich die Nachfrage nach Sport in einem aktiven und passiven Konsum widerspiegelt. Daher kann der Sportmarkt übergreifend in einen Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (*Sportlermarkt*) und einen Markt für passiven Sportkonsum (*Zuschauermarkt*) untergliedert werden.²³ Die Support- oder Folgemärkte im Sport, die Produkte oder Dienstleistungen im Sinne der Planung und Produktion von Sport, wie beispielsweise der Markt für Sportgeräte oder Sportstätten, oder der Sekundärvermarktung von Sport, zum Beispiel Sponsoring oder Merchandising, ergänzen die Unterscheidung.²⁴ In diesem Zusammenhang sind die unklaren und vielfältigen Marktstrukturen im Sport als weiteres Spezifikum zu nennen.²⁵ Bei der Betrachtung der Marktstruktur wird erkennbar, dass dem *Markt* mit den privatwirtschaftlich, kommerziellen Anbietern der *Staat* mit den öffentlich, nicht-kommerziellen Anbietern gegenübersteht. Die privatwirtschaftlich-kommerziellen Anbieter stehen im privaten Eigentum und das vorrangige Ziel ist die Profitmaximierung. Darunter fallen z.B. Sachgüterhersteller wie Sportausrüster oder Sportgerätehersteller, Sportagenturen, Sportmedien oder die Profisportler. Auf der anderen Seite sind es die staatlich-öffentlichen Anbieter, die Non-Profitmotive vorweisen. Dazu zählen die Infrastruktur, der Gesundheitssektor, die öffentlich-rechtlichen Medien und die Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Bei genauer Betrachtung gibt es jedoch auch *Mischformen*, die beispielsweise in privatem Eigentum sind, aber dennoch

²² Vgl. Schubert 2009, 259.

²³ Vgl. Nufer/Bühler 2013, 8.

²⁴ Vgl. Schubert 2009, 252.

²⁵ Vgl. Freyer 2011, 73.

non-profit-orientiert arbeiten.²⁶ Eine weitere Besonderheit des Sportmarktes betrifft den Wettbewerb. Diverse Sportvereine messen sich in unterschiedlichen Wettbewerben beispielsweise im Ligabetrieb. Dabei setzen die jeweiligen Verbände Regeln und Standards fest, um ein bestimmtes Gleichgewicht hervorzubringen. Die Folge sind Ligen mit kartellähnlichen Eigenheiten.²⁷ Ehrke und Witte (2002) bezeichnen diese Charakteristik folgendermaßen: „Der Wettbewerb 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 die Kartellbehörden auf den Plan rufen würde“²⁸. Die These bestätigt, dass diese Vorgehensweise das Wohl des Sports und das Gleichgewicht innerhalb der Ligen bekräftigt. Eine sportliche Monopolstellung würde demzufolge den Sport eher beschädigen.²⁹ Eines der grundlegenden Unterschiede des Sportmarktes zu anderen Wirtschaftsmärkten ist, dass ein Unternehmen nicht alleine das Produkt Wettkampf oder eine eigene Liga erstellen kann, ohne dass verschiedene Sportclubs Kooperationen eingehen.³⁰ Um ein vermarktungsfähiges Sportprodukt produzieren zu können, ist trotz aller Konkurrenz ein Minimum an Kooperationsbereitschaft erforderlich. Somit stehen auf dem Sportmarkt Kooperation und Konkurrenz auf einer Linie. Woratschek (2004) bezeichnet diese Besonderheit als „Kooperenz“³¹.

Neben den Besonderheiten des Sportmarktes sind vor allem unterschiedliche Eigenschaften des *Produkts* Sport, die gezielte Marketingüberlegungen verlangen. Übergreifend unterteilen Nufer und Bühler (2013) das von Sportorganisationen angebotene Produkt Sport in das Kernprodukt und in Produkterweiterungen.³² Dabei ist das Kernprodukt das Spiel an sich, ein Wettkampf oder ein Sportevent. Die Produkterweiterungen dagegen umschließen alle Güter und Dienstleistungen, die einen Bezug zum Kernprodukt vorweisen. Beispiele dafür sind das Hospitality- oder

²⁶ Vgl. Freyer 2011, 98f.

²⁷ Vgl. Nufer/Bühler 2013, 9.

²⁸ Ehrke/Witte 2002, 6.

²⁹ Vgl. Nufer/Bühler 2013, 9.

³⁰ Vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 82.

³¹ Woratschek 2004, 9.

³² Vgl. Nufer/Bühler 2013, 10.

Cateringangebot bei Sportevents oder Merchandisingprodukte. Demgegenüber definiert Freyer (2011) das Sportprodukt als ein „meist vielfältig zusammengesetztes Produkt, das aus vielen Teilkomponenten besteht und meist eine Produktpalette darstellt“³³. Anhand des folgenden Beispiels kann illustriert werden, dass das Produkt Sport somit als Leistungsbündel betrachtet werden kann und sich die Teilkomponenten aus materiellen und immateriellen Teilen zusammensetzen.³⁴ Ein Ski Alpin Rennen besteht aus dem sportlichen Wettkampf, der Attraktivität des Sportevents, der Teilnahme von Sportstars, der angebotenen Hospitality-Leistung, dem Wetter, den Medienberichten, dem Gesamtweltcupstand, usw. Aus Marketingsicht dürfen daraufhin nicht die einzelnen Teile des Sportprodukts betrachtet werden, sondern das Leistungsbündel als Gesamtes im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten. Ergänzend hierzu vertritt Schubert (2009) die Auffassung, dass neben dem Produkt Sport als komplexes Arrangement aufeinander abgestimmter Teilleistungen nur ein geringer Teil der hergestellten Güter und Leistungsprogramme als Marktgüter produziert und konsumiert werden. Der Autor argumentiert, dass viele Güter im Sport die Eigenschaften von *öffentlichen Gütern* bzw. *Club-Gütern* haben.³⁵ Die öffentlichen Güter sind Güter, von deren Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann und deren mengenmäßige Beanspruchung keine Auswirkung auf die Nutzungsmöglichkeiten hat. Deshalb weisen diese Güter keinen Preis vor. Freyer (2011) ordnet diese Art von Gütern auch unter dem *Nicht-Ausschlussprinzip* ein.³⁶ Beispielsweise fallen die Beiträge des Sports zur Volksgesundheit oder der sozialen Integration darunter. Demgegenüber stehen die *Clubgüter*, bei denen Dritte über den Erwerb von Nutzungsrechten wie Mitgliedschaften vom Konsum ausgeschlossen werden.³⁷ Dennoch sind hierbei bestimmte Leistungsangebote öffentlich zugänglich, wie z.B. Wettkämpfe oder Erfolge. Nufer und Bühler (2013) vertreten weiter die These, dass der Fan bei der Produktion des Gesamtproduktes beteiligt ist und dadurch das Produkt stark beeinflusst. Der teilnehmende Zuschauer wird vor Ort zum *co-creator of value*, da die erzeugte Atmosphäre einen Einfluss auf die Qualität des Endproduktes haben kann. Außerdem nimmt der Fan die Rolle eines *doppelten Prosumers* ein, da er gleichzeitig

³³ Freyer 2011, 79.

³⁴ Vgl. Freyer 2011, 78.

³⁵ Vgl. Schubert 2009, 253.

³⁶ Vgl. Freyer 2011, 88.

³⁷ Vgl. Schubert 2009, 254.

Produzent und Konsument des Produkts ist.³⁸ Trotz allem kann durch das hohe Grad an Ergebnisunsicherheit und Ungewissheit im Profisportbereich kein Qualitätsversprechen abgegeben werden.³⁹ Auf der einen Seite profitiert das Marketing von dieser Unvorhersehbarkeit, da potentielle Ausprägungen wie Spannung, Überraschung oder Sensation als Marketing-Vorteile genutzt werden können.⁴⁰ Auf der anderen Seite ist Schubert (2009) der Auffassung, dass der Sport bezüglich des Produktkerns von Beschränkungen geprägt ist. Umfangreiche Normen und Regeln von Sportarten hindern das Marketing bei einer vollumfänglichen produktbezogenen Gestaltung. Der Autor bezeichnet diese Einschränkungen auch als „Innovationsbremsen“⁴¹. Das subjektive Empfinden der jeweiligen Produkte stellt für das Marketing eine weitere schwierige Aufgabe dar, da die Bewertung von Sportleistungen und -events individuell akzeptiert oder abgelehnt werden.⁴²

Des Weiteren weist die *Nachfrage* im Sport einige Besonderheiten auf, die sich im Vergleich zum Konsum von anderen Sachgütern und Dienstleistungen unterscheidet. Übergreifend richtet sich das Sport-Marketing an sehr viele und verschiedene Nachfrager mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen.⁴³ Die Nachfragegruppen können folgendermaßen unterteilt werden: *Aktive Sportler, Passive Vereinsmitglieder, Betreuer und Trainer, Zuschauer, Profis, Sponsoren, Staat, Medien*. Sport hat eine hohe soziale Bedeutung, bietet eine ökonomische Attraktivität und befriedigt Bedürfnisse nach dem Zeigen und Ausleben von Emotionen.⁴⁴ Dadurch ist der Sport in der Lage, eine hohe Bindewirkung aufzubauen und Zusatzleistungen der Gefühlsebenen werden nachfrageentscheidend.⁴⁵ Die Sportnachfragestruktur ist sehr sportartenspezifisch und führt unterschiedliche Motive in den jeweiligen Sportarten mit sich.⁴⁶ Nufer und Bühler (2012) beobachten die Entwicklung der Nachfrage nach Sport auch wie folgt: „In jüngster Zeit ist eine zunehmende Pluralisierung und Ausdifferenzierung der Sportmotive zu beobachten. (...) Die Ausprägungen einzelner

³⁸ Vgl. Nufer/Bühler 2013, 11.

³⁹ Vgl. Schubert 2009, 255.

⁴⁰ Vgl. Freyer 2011, 87.

⁴¹ Schubert 2009, 256.

⁴² Vgl. Freyer 2011, 86.

⁴³ Vgl. Freyer 2011, 108f.; Nufer/Bühler 2013, 13.

⁴⁴ Vgl. Nufer/Bühler 2012, 14.

⁴⁵ Vgl. Schubert 2009, 256f.

⁴⁶ Vgl. Freyer 2011, 111.

Motive weisen dabei einen zunehmend individuellen Charakter auf⁴⁷. Da der Sportkonsum größtenteils gemeinsam, also eher sozial als individuell stattfindet, wird das sozial-räumliche Umfeld zu einem wichtigen Bestandteil des Sportprodukts und muss bei der betriebswirtschaftlichen Kalkulation berücksichtigt werden.⁴⁸ Das Sport-Marketing hat mit der Steuerung von Gruppengrößen, Gruppenzusammensetzungen und Gruppenprozessen einen weiteren Gesichtspunkt, der nicht vergessen werden darf.⁴⁹

2.3 Marketing von Sport

Auf der einen Seite der Untersuchung steht das Sport-Marketing aus der Sicht von sport anbietenden Betrieben. Aufgrund des immensen Konkurrenzdrucks einer Sportorganisation sind diese heutzutage mehr und mehr verpflichtet, sich selbst zu vermarkten. Freyer (2011) definiert diesen Denkansatz wie folgt: „Marketing im Sport ist die Entwicklung von Marketing-Management-Konzepten für Organisationen der Sportbranche. Sportorganisationen und sportnahe Unternehmen vermarkten Sportprodukte an Sportler oder sportinteressierte Personen und Institutionen“⁵⁰. Die sportbezogenen Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Nachfrager sollen durch einen aufeinander abgestimmten Einsatz des Marketing-Mix befriedigt und schlussendlich die jeweiligen Ziele erreicht werden.⁵¹ Im Folgenden wird anhand einer vierphasigen Sport-Marketing-Management-Methode untersucht, inwiefern sich die Sportorganisationen den Grundlagen des Marketing bedienen.

➤ Phase 1: Analysephase im Sport-Marketing

Die Situationsanalyse ist bei jeder detaillierten Marketing-Konzeption der Ausgangspunkt. Dabei wird die externe und interne Umwelt systematisch analysiert, um die sich daraus ergebende Problemstellung für das Unternehmen zu erlangen.⁵² Ein dafür bekanntes Instrument der Wirtschaft ist die *SWOT-Analyse*. Anhand dieser Analyseform werden die internen *Stärken* (strengths) und *Schwächen* (weakness) des Unternehmens sowie die

⁴⁷ Nufer/Bühler 2012, 15.

⁴⁸ Vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 72.

⁴⁹ Vgl. Schubert 2009, 258.

⁵⁰ Freyer 2011, 54.

⁵¹ Vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 243.

⁵² Vgl. Bruhn 2007a, 41.

Chancen (opportunities) und *Risiken* (threats) des gesamten Marktes untersucht. Dabei ist es oftmals von Hilfe, eine *Benchmarkanalyse* miteinzubeziehen, um die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens in Bezug zum besten Mitbewerber wahrzunehmen.⁵³ Im Sport werden außerdem folgende sechs Trendfaktoren formuliert, die bei der Umfeldanalyse keineswegs missachtet werden dürfen: *Einkommen und Wohlstand, Arbeitszeit und Freizeit, Wertewandel, technischer und medizinischer Wandel, Bevölkerungsentwicklung* sowie die *Kommerzialisierung und Professionalisierung*.⁵⁴ Darüber hinaus sollten Sportorganisationen eine umfassende Marktanalyse durchführen, um den relevanten Bereich des Marktes abzugrenzen. Dementsprechend ist die Konkurrenzanalyse genauso relevant wie die Zielgruppen- oder Konsumentenanalyse. Die Miteinbeziehung von Marktforschungsexperten kann die Analyse im Sport-Marketing enorm erleichtern, für die Gültigkeit der Ergebnisse geradestehen sowie falsche oder falsch interpretierte Daten vermeiden.⁵⁵ Basierend auf den Ergebnissen der vorgenommenen Untersuchungen besteht in der Analysephase abschließend die Aufgabe, in wenigen Sätzen eine Marketingproblemstellung des Unternehmens aufzustellen, die in den nächsten Schritten versucht wird zu beheben.⁵⁶

➤ *Phase 2: Strategische Unternehmens- und Marketingplanung im Sport*

Auf der Basis der in Phase 1 erhaltenen Informationen steht in dieser Stufe die Entwicklung langfristiger Strategien der Sportorganisation vordergründig und setzt sich aus der Zielbestimmung und der Entwicklung der Marketingstrategie zusammen. Dadurch wird dieser Teil auch als eigentliches Kernstück des modernen Marketing bezeichnet.⁵⁷ Die Sportorganisation steht bei der Zielbestimmung vor der Aufgabe, die Marketingziele in Abstimmung mit den übergeordneten Organisationszielen aufzustellen und zu operationalisieren. Aus der Zielstellung lässt sich dann die Unternehmenskultur, die Unternehmensphilosophie sowie weitere Unterziele ableiten, die alle auf Identifikation und gemeinsamen

⁵³ Vgl. Nufer/Bühler 2015, 5.

⁵⁴ Vgl. Freyer 2004, 36f.

⁵⁵ Vgl. Bühler/Nufer 2013a, 45.

⁵⁶ Vgl. Bruhn 2007a, 44f.

⁵⁷ Vgl. Freyer 2004, 42.

Zusammenhalt in der Organisation ruhen.⁵⁸ Auf der Grundlage der strategischen Analyse und Zielformulierung können greifbare Strategien erstellt werden. Die Marketingstrategien geben die Richtung an, wie die strategischen Marketingziele der Sportorganisation zu erreichen sind.⁵⁹ Freyer (2004) leitet aus den theoretischen Entwicklungen des allgemeinen Marketing folgende vier Bausteine für den Sportbereich ab: *Entwicklungs-Strategie*, *Konkurrenz-Strategie*, *kundenorientierte Strategie*, *Positionierungs-Strategie*.⁶⁰ Als Ergebnis kann folglich das strategische Gesamtkonzept entnommen werden.

➤ *Phase 3: Operative Marketingplanung im Sport*

Die operative Marketingplanung versucht anhand folgender vier Instrumente die Marketingziele zu erreichen: *Produktpolitik*, *Preispolitik*, *Kommunikationspolitik*, *Distributionspolitik*. Die genannten Instrumente werden nachstehend genauer betrachtet.

Produktpolitik: Da das Produkt meist im Mittelpunkt des Marketing steht und die restlichen Instrumente auf den produktpolitischen Entscheidungen aufbauen, wird die Produktpolitik auch das „Herz des Marketing“⁶¹ genannt. Bruhn (2007) definiert dieses Mittel wie folgt: „Die Produktpolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms einer Unternehmung stehen und das Leistungsangebot eines Unternehmens repräsentieren“⁶². Im Sportbereich haben die Sportprodukte einen direkten Einfluss auf die Politik der jeweiligen Organisationen. Die Aufgaben der Produktpolitik sind zum einen das Treffen von Entscheidungen hinsichtlich des Produktes selbst. Darunter fällt neben der Qualität und der Funktion auch die Form.⁶³ Zum anderen sieht das moderne Marketing die Gestaltung der Leistungskette und der Leistungsebenen, die zusammen die Kernleistungsebene durch vor- und nachgelagerte sowie differenzierte Leistungen erweitert, als weitere wichtige Aufgabe.⁶⁴ Da das Kern-

⁵⁸ Vgl. Bühler/Nufer 2008, 343.

⁵⁹ Vgl. Bruhn 2007a, 47.

⁶⁰ Vgl. Freyer 2004, 42f.

⁶¹ Nufer/Bühler 2015, 8.

⁶² Bruhn 2007a, 123.

⁶³ Vgl. Nufer/Bühler 2015, 8f.

⁶⁴ Vgl. Freyer 2004, 45f.

produkt nicht so einfach modifiziert werden kann, müssen sich die Sportorganisationen Gedanken über eine Optimierung von Produkterweiterungen machen, um die strategischen Marketingziele zu erlangen.⁶⁵ Der Veranstalter eines Ski Alpin Weltcup-Rennens kann demzufolge keine Garantie dafür abgeben, dass das Rennen spannend bei bestem Wetter wird. Er kann sich jedoch dafür einsetzen, dass die Zuschauer sich auf den Rängen und im VIP-Bereich wohlfühlen und das Catering höchste Qualität vorweist.

Preispolitik: Bei der Preispolitik wird die Art von Gegenleistung festgelegt, die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistungen der Sportorganisation zu entrichten haben.⁶⁶ Aufgrund der zahlreichen ehrenamtlichen Tätigkeiten und der öffentlichen Förderung, sind die traditionellen Preisbildungsverfahren im Sport meist schwer anzuwenden.⁶⁷ Folglich ist es für eine Sportorganisation wichtig, ein ansprechendes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie eine entsprechende Positionierung im Marketing zu finden. Des Weiteren können Sportorganisationen auf preispolitische Instrumente wie die Preisdifferenzierung zurückgreifen, bei der den Kunden Saison- oder Gruppenrabatte angeboten werden.⁶⁸

Kommunikationspolitik: Die Kommunikationspolitik zielt auf die Übermittlung von Informationen, die das Verhalten der Marktteilnehmer beeinflussen.⁶⁹ Sportorganisationen versuchen, die Informationen bewusst zu gestalten, um die Marktpartner in ihre Zielrichtung zu lenken und die eigenen Produkte oder Dienstleistungen von der Konkurrenz abzuheben. Das Sport-Marketing ist hierbei gefordert, die anzubietenden Leistungen anhand eines umfassenden Kommunikations-Mix in den Vordergrund zu bringen. Folgende Instrumente können eingesetzt werden: *Corporate Identity* (CI), *Werbung*, *Public Relations* (PR), *Verkaufsförderung*.⁷⁰ Für die Sportorganisationen ist es von großer Bedeutung, dass diese Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt sind und vernetzt werden, um eine Multiplikation der Kommunikationswirkung zu erreichen.⁷¹

⁶⁵ Vgl. Bühler/Nufer 2013a, 48.

⁶⁶ Vgl. Bruhn 2007a, 165.

⁶⁷ Vgl. Freyer 2004, 47.

⁶⁸ Vgl. Bühler/Nufer 2012, 401.

⁶⁹ Vgl. Freyer 2011, 472.

⁷⁰ Vgl. Freyer 2004, 48; Freyer 2011, 474; Bühler/Nufer 2013a, 49f.

⁷¹ Vgl. Bühler/Nufer 2012, 403.

Distributionspolitik: Die Distributionspolitik stellt einen weiteren Instrumentenbereich des Marketingmix dar, der im Sport aber eher eine untergeordnete Rolle spielt. Die Distributions- oder Vertriebspolitik beschäftigt sich mit allen direkten und indirekten Entscheidungen, den Kunden mit materiellen und immateriellen Leistungen zu versorgen.⁷² Sportorganisationen haben im Rahmen dieser Politik die Aufgabe, Entscheidungen zur Standortwahl, zur Wahl des Absatzweges und Absatzmittler sowie zur physischen Distribution der Produkte zu treffen und dabei den effektivsten Weg zu finden.⁷³

➤ *Phase 4: Realisierungs- und Kontrollphase im Sport-Marketing*

In der Realisierungsphase findet die Umsetzung in tatsächliche Maßnahmen und Leistungen statt. Außerdem werden für die jeweiligen Marketing-Projekte Zeit-, Organisations- und Finanzpläne aufgestellt, um die vorangehenden strategischen und operativen Ziele zu erreichen. Dabei kann die Zusammenarbeit mit externen Agenturen eine Hilfe darstellen.⁷⁴ Die Kontrollphase des Sport-Marketing setzt sich aus der *Parallel-Kontrolle* sowie der *Ex-Post-Kontrolle* zusammen.⁷⁵ Die Parallel-Kontrolle beschreibt dabei die ständige Kontrolle der jeweiligen Marketingaktivitäten, bei der einzelne Termine und das Erreichen von Zwischenzielen durchweg überprüft und kontrolliert werden. Durch diese parallele Kontrolle zu allen Stufen können während dem Prozess Rückschlüsse gezogen und Änderungen vorgenommen werden. Die Ex-Post-Kontrolle dagegen begutachtet die Wirksamkeit aller Instrumente am Ende des gesamten Prozesses und vergleicht die tatsächlich erreichten mit den anfangs gesetzten Zielen.

2.4 Marketing mit Sport

Auf der anderen Seite des zu untersuchenden Ansatzes steht das Marketingengagement von Unternehmen im Sport. Die Besonderheit wird darin gesehen, dass meist sportfremde Unternehmen mit Hilfe von Sport meist sportverwandte Produkte vermarkten.⁷⁶ Für die

⁷² Vgl. Bruhn 2007a, 245.

⁷³ Vgl. Bühler/Nufer 2008, 348.

⁷⁴ Vgl. Bühler/Nufer 2013a, 53.

⁷⁵ Vgl. Freyer 2004, 52; Bühler/Nufer 2008, 348.

⁷⁶ Vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 242.

Unternehmen dient das Marketing mit Sport vorwiegend als Teil des unternehmerischen Marketing-Mix, speziell in der Kommunikationspolitik.⁷⁷ Kaser/Oelkers definieren diese Auffassung folgendermaßen: „Sport marketing means using sports to market products“⁷⁸. Das Sport-Marketing-Modell (Abb. 2) zeigt, dass das Marketing mit Sport in folgende zwei verschiedene Arten geteilt ist: *Werbung* und *Sportsponsoring*.

Einerseits nutzen Unternehmen den Sport als Werbemittel zur Übertragung für unternehmerische Werbebotschaften oder zur Herstellung eines Imagetransfers.⁷⁹ Sie bedienen sich dabei der positiven Wirkung von Sportarten oder profitieren von Sympathien gegenüber bestimmten Profisportlern. Oftmals werden diese Sportler als *Testimonials* eingesetzt, wodurch sich bei Konsumenten der unbewusste Wunsch auslöst, seinem Vorbild zu imitieren und folglich das Produkt oder Dienstleistung zu beziehen.⁸⁰ Für den Sponsor gilt es jedoch festzuhalten, dass bei eintretender Erfolgslosigkeit des Sportlers die Gefahr besteht, dass ein Image- und Erfolgsverlust für das Unternehmen eintreten kann.⁸¹

Andererseits steht mit dem *Sportsponsoring* die vermeintlich wichtigere Vermarktungsform entgegen. Das Sportsponsoring ist durch das Prinzip der *Reziprozität* geprägt, das auf dem Austausch von Leistung und Gegenleistung beruht.⁸² Der Wirtschaftsexperte Prof. Dr. Manfred Bruhn definiert den Begriff Sponsoring folgendermaßen: „Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, 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 Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“⁸³. Durch die klar definierten Gegenleistungen wird eine eindeutige, zweiseitige Geschäftsbeziehung zwischen Sponsor und Gesponserten erkennbar. Aus Sicht der Sponsoren erfordert das

⁷⁷ Vgl. Freyer 2011, 52.

⁷⁸ Kaser/Oelkers 2007, 12.

⁷⁹ Vgl. Freyer 2011, 52.

⁸⁰ Vgl. Blumenrath 2016.

⁸¹ Vgl. Freyer 2011, 522.

⁸² Vgl. Bühler/Nufer 2012, 406.

⁸³ Bruhn 2010, 6f.

Sportsponsoring eine Integration in die gesamte Unternehmenspolitik, muss mit den anderen Maßnahmen des Marketing abgestimmt werden und benötigt eine aufwendige Erstellung eines individuellen Sponsoring-Konzeptes. Das Sponsoring wird zur Imagebildung, Kaufstimulierung, Sicherung und Steigerung des Bekanntheitsgrades, Zielgruppenansprache, Umsatzsteigerung und als Kommunikationsinstrument eingesetzt.⁸⁴ Des Weiteren kann das Sponsoring auch als Instrument zur Netzbildung sowie Plattform für Geschäftskontakte und Folgegeschäfte dienen.⁸⁵ Für die Gesponserten gilt allen voran das Instrument als wichtige Geldquelle, um dadurch die gestiegenen Leistungsansprüche verwirklichen zu können.⁸⁶ Nufer und Bühler (2013) gehen bei ihrer Untersuchung sogar so weit, dass Spitzensport durch die Professionalisierung ohne die finanzielle Unterstützung der Sponsoren nicht mehr möglich ist.⁸⁷ Das Sponsoring gilt zudem als Distributionsinstrument, da der Sponsor durch die weite Verbreitung seiner Maßnahmen den Vertrieb der Leistungen des Gesponserten fördern kann, indem er z.B. Eintrittskarten eines Sportevents des Gesponserten verkauft. Des Weiteren können über den Sponsor direkt oder indirekt neue Mitglieder für eine gesponserte Sportorganisation gewonnen werden.⁸⁸ Folglich ist es wichtig, dass sich nicht mehr ausschließlich marketingbegeisterte Sportler dem Thema Sponsoring zuwenden, sondern vermehrt sportbegeisterte Fachleute aus dem Bereich Marketing.⁸⁹ In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass das Sponsoring auch die Position einer kooperativen Geschäftsbeziehung zwischen Sponsor und Gesponserten einnimmt. Zusammenfassend ist es wichtig anzumerken, dass die Interaktion abhängig von den Qualitäten der Geschäftspartner ist. Durch gegenseitiges Vertrauen, Kommunikation und Kooperation sowie dem Interesse an den Zielen des Gegenübers kann sich die Beziehung als Erfolg entwickeln.⁹⁰

⁸⁴ Vgl. Freyer 2011, 575f.; Nufer/Bühler 2012, 406f.

⁸⁵ Vgl. Bühler/Nufer 2008, 349.

⁸⁶ Vgl. Freyer 2011, 580.

⁸⁷ Vgl. Bühler/Nufer 2013a, 54f.

⁸⁸ Vgl. Freyer 2011, 580.

⁸⁹ Vgl. Bühler/Nufer 2008, 350.

⁹⁰ Vgl. Bühler/Nufer 2013a, 55.

3 Wintersportbranche und -markt

Der Wintersport ist ein Milliardengeschäft, das in der Saison zahlreiche Skibegeisterte und Touristen in diverse Gebirgsorte lockt. Da die Wintersportarten vergleichsweise sehr kostenintensiv sind und von vielen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ausgeübt werden, bilden diese einen großen Wirtschaftsfaktor. Alleine das Skifahren ist mit großem Abstand die ökonomisch belangreichste Sportart in Deutschland und macht mit den damit verbundenen Sportreisen auf den Folgemarkten einen großen Anteil an den Gesamtkonsumausgaben der Deutschen aus.⁹¹ Auf der Kehrseite der positiven Effekte stehen auch negative Aspekte wie die Ungewissheit über die Entwicklung der Wintersportbranche in den nächsten Jahren. Die Branche bewegt sich bei der großen wirtschaftlichen Relevanz auf einem sehr schmalen Grat zwischen dem Erhalt und der Nachhaltigkeit der Landschaft und der Umgestaltung dieser für die steigenden ökonomischen Ziele.⁹² Des Weiteren ist der Klimawandel ein Faktor, worunter die Wintersportbranche stark leidet. Die Erderwärmung beeinträchtigt sowohl die Qualität, als auch die Quantität des Schnees.⁹³ Langfristig gesehen könnte der Klimawandel den Sport zu Veränderungen führen, wie es bereits auf dem Wintersportmarkt ersichtlich ist.

Um eine Beurteilung der Bedeutsamkeit der Wintersportbranche abzugeben, wird im folgenden Abschnitt versucht, die Branche in Gesellschaft und Wirtschaft einzuordnen. Zudem werden die damit verknüpften Chancen und Herausforderungen in Betracht gezogen.

3.1 Definition und Einordnung von Wintersport

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2013) definiert den Wintersport im Allgemeinen folgendermaßen: „Wintersport ist Sport, der mit wenigen Ausnahmen in winterlicher Umgebung (natürlich oder künstlich winterlich) ausgeübt werden kann. Es handelt sich um Sportarten auf Eis und Schnee, die besonders während der Wintermonate ausgeübt werden“⁹⁴. Bei nachstehender Betrachtung werden aus Operationalisierbar-

⁹¹ Vgl. Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert 2013, 1.

⁹² Vgl. Zell 2017.

⁹³ Vgl. Morello 2014.

⁹⁴ Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert 2013, 4.

keitsgründen ausschließlich die folgenden wichtigsten und bekanntesten Sportarten betrachtet, die einen relevanten Wert auf die volkswirtschaftlichen Erhebungen haben: *Ski Nordisch (Skilanglauf, Skispringen/Skifliegen, Nordische Kombination), Ski Alpin, Snowboarden, Eishockey, Eislaufen, Biathlon, Bobfahren, Rodeln, Skeleton, Curling.*

Es gibt diverse Unterschiede, die den Wintersport von den Sommer- und Ganzjahressportarten unterscheidet. Auf der einen Seite ist der Wintersport in Deutschland von einer stark regionalen Differenzierung hinsichtlich der Bundesländer geprägt. Beispielsweise profitiert die Alpenregion aufgrund der geographischen Lage viel mehr als der Norden Deutschlands. Auf der anderen Seite löst der Wintersport zahlreiche wirtschaftliche Folgeeffekte auf den in Kapitel 2 genannten Folgemärkten aus, wie z.B. dem Tourismus. Zudem wird der Wintersport vorwiegend als Individualsport ausgeübt.⁹⁵ Schon wissenschaftliche Analysen und Untersuchungen zum alpinen Skisport der letzten Jahrzehnte ergaben, dass die naturbezogenen Kriterien in Verbindung mit der Freizeit wichtige Motive für die Ausübung von Wintersport sind. Bachleitner (1998) vertritt die Auffassung, dass der Skisport Merkmale moderner Lebensführung erfüllen kann. Schlüsselkategorien, wie individuelle Selbstdarstellung, gesteigerter Aufwand des Lebensstils mit konsumaktiven Betonungen sowie eine große Bandbreite an sozialen Erlebniswerten, können durch den Sport erreicht und abgedeckt werden. Des Weiteren werden durch die Ausübung von Skisport die Bedürfnisse nach Inszenierung und Individualisierung gestillt. Die selbstgestaltete und selbstorganisierte Zusammenstellung aus Spannung, Genuss und Erholung, gepaart mit Möglichkeiten der Selbstdarstellung sind Gründe für die Bedürfnisbefriedigung. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Skisport als Teil des Lebensstils in die fitness- und gesundheitsorientierte, moderne Gesellschaft eingeordnet werden kann.⁹⁶

3.2 Interesse nach Wintersport und ökonomische Bedeutung

Für eine tiefgründigere Betrachtung des Wintersports wird im folgenden Abschnitt das aktive sowie passive Interesse nach Wintersport betrachtet und anschließend die wirtschaftliche Bedeutung untersucht.

⁹⁵ Vgl. Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert 2013, 4.

⁹⁶ Vgl. Bachleitner 1998, 13f.

Der Wintersport ist eine sehr beliebte und ausgeführte Sportart in Deutschland. Aufgrund des exorbitanten Interesses am Wintersport bezeichnen Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert in ihrer Studie aus dem Jahr 2013 Wintersport auch als „Breitensport“⁹⁷. In der Freizeit treiben 43,4% der deutschen Bevölkerung mindestens einmal im Monat Sport.⁹⁸ Dabei interessieren sich 62% für den Wintersport im Allgemeinen, 51% speziell für den Langlauf, 50% für den Ski Alpin und 40% für Snowboard.⁹⁹ Der Bevölkerungsanteil der Skifahrer in Deutschland lag im Jahr 2017 bei 18%.¹⁰⁰ Aktuellen Daten aus dem Jahr 2016 nach zählt das Skifahren somit neben dem Joggen (34%), Fitness (25%) und Schwimmen (24%) zu den beliebtesten Sportarten.¹⁰¹ Der Wintersport ist aber nicht nur bei den aktiven Sportlern sehr populär und interessant, sondern seit Jahren vor allem auch beim deutschen Fernsehpublikum. Das mediale Interesse ist auf einem konstant hohen Niveau mit Ambitionen nach oben. Die durchschnittliche Zuschauerzahl bei den öffentlich-rechtlichen Sendern ARD und ZDF lag in der Saison 2015/2016 bei ca. 2,5 Mio. Zuschauern. Analysiert man den Marktanteil der beliebtesten Sportarten im Wintersport in diesem Untersuchungszeitraum, dann wird deutlich, dass Biathlon mit einem Marktanteil von über 23% und bis zu 4 Mio. Zuschauern an vorderster Front liegt. Diese Werte verdeutlichen das sehr hohe Zuschauerinteresse in Deutschland. In diesem Zusammenhang kann angeführt werden, dass durch den Zusammenschluss mehrerer Disziplinen und der Programmierung der öffentlich-rechtlichen Sender ein Profit für alle Sportarten entsteht. Die Folge ist, dass ein bis zu zehnstündiges Wintersportprogramm in der Hochsaison zur Normalität wird.¹⁰² Das große mediale Interesse ist aber nicht nur für die Senderanstalten interessant, sondern auch für kleine und mittelständische Unternehmen. Die hohe Nachfrage an Wintersport, die enorme Reichweite durch unterschiedlichste Informationskanäle und eine sehr breite Zielgruppe sind vielversprechende Gründe für ein Sponsoring. Der Wintersport bietet eine große Vielzahl an Werbeflächen, die zu Sponsoringzwecken genutzt werden können. Thomas Hummel, Autor der Süddeutschen Zeitung, beschreibt in einem Artikel die Präsenz der Sponsoren im alpinen Skiweltcup folgendermaßen: „Die Läufer starten aus ei-

⁹⁷ Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert 2013, 4.

⁹⁸ Vgl. Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) 2018.

⁹⁹ Vgl. Kantar TNS 2016.

¹⁰⁰ Vgl. Laurent Vanat 2017.

¹⁰¹ Vgl. Statista 2016.

¹⁰² Vgl. Sponsors 2016.

nem Sponsoren-Haus, rasen an Sponsoren-Toren vorbei, an aufblasbaren Sponsoren-Gummitieren, bremsen gerade noch vor Sponsoren-Absperrpolstern ab, reißen im Ziel ihre Skier vor die Linse der Fernsehkamera – und wenn sie schnell genug gefahren sind, dürfen sie sich vor eine Sponsorenwand stellen“¹⁰³.

Wie eingangs schon erwähnt sind die alpinen Wintersportarten vergleichsweise kostenintensiv und werden von großen Bevölkerungsteilen betrieben. Dadurch bilden diese einen außerordentlichen Wirtschaftsfaktor.¹⁰⁴ Der vorliegende Sachverhalt bezieht sich auf die letzte relevante Studie zu dieser Thematik aus dem Jahr 2013, die durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) erhoben wurde. Demnach ist das Skifahren die wirtschaftlich bedeutungsvollste Sportart in Deutschland. Die Deutschen geben für den Sektor Wintersport 16,4 Milliarden Euro aus, was rund 20 Prozent der gesamten auf den aktiven Sport bezogenen Konsumausgaben entspricht. Das Skifahren alleine bildet 65 Prozent der gesamten Wintersportausgaben und liegt mit nur 2,1 Milliarden Euro hinter dem Fußball auf Platz 2 der Sportarten mit den höchsten Konsumausgaben. Hierbei ist aber zu berücksichtigen, dass der Fußball in Deutschland einen überdurchschnittlich hohen passiven Konsumanteil vorzuweisen hat, der durch das hohe Interesse und des enormen Bekanntheitsgrades in Deutschland entsteht.¹⁰⁵ Wird dieser große Anteil der Sportart Fußball abgezogen, dann kann das Skifahren als die bedeutungsvollste Sportart bezeichnet werden. In Bezug auf die Ausgaben für Sportreisen liegt das Skifahren mit 3,5 Milliarden Euro auf Platz 1 vor dem Wandern (2,6 Milliarden Euro) und dem Snowboarden (1,4 Milliarden Euro). Demgegenüber stehen auch die Ausgaben von 915 Euro, die ein durchschnittlicher Skifahrer pro Jahr ausgibt.¹⁰⁶ Dabei fließen neben den Reise- und Liftkosten Aufwendungen für Ausrüstung, Unterbringung, Essen und Trinken mit ein.

3.3 Wintersport im Klimawandel

Seit über 50 Jahren nehmen auf der gesamten Nordhalbkugel die Schneefälle und die Dauer der Schneesaison ab. Folglich leidet der gesamte Wintersport unter der Erderwär-

¹⁰³ Hummel 2011.

¹⁰⁴ Vgl. Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert 2013, 4.

¹⁰⁵ Vgl. Heiden/Meyrahn/Repenning/Ahlert/Preuß 2015, 8.

¹⁰⁶ Vgl. Heiden/Meyrahn/Preuß/Ahlert 2013, 5f.

mung, die besonders im Winter in den Bergregionen festzustellen ist. Mehr und mehr lassen Aussagen wie durch die Welttourismusorganisation (WTO 2003) „Skisport ist ab 2025 nur noch über 1.500 Meter möglich“¹⁰⁷ aufhorchen. Der Deutsche Alpenverein (DAV) hat in seiner Studie über den Klimawandel im Wintersport 2017 festgestellt, dass im Zeitraum von 1970 bis 2015 die Schneedeckendauer um neun Tage pro Saison zurückgegangen ist, die Saison mittlerweile zwölf Tage später beginnt sowie 26 Tage früher endet. Der Dezember 2017 war mit lediglich 15% des üblichen Niederschlags in Österreich der trockenste seit der Messgeschichte. Zudem kann das Jahr 2016 in diesem Untersuchungsgebiet als das wärmste Jahr seit Messbeginn bezeichnet werden.¹⁰⁸ Für alle Beteiligten im Wintersport ist vorrangig relevant, wie die Prognosen und Erwartungen in der Zukunft aussehen. Eines der größten theoretischen Probleme besteht darin, dass die Aussichten nicht geradeswegs verifizierbar sind. Auf der einen Seite stehen eher zurückhaltende Modelle, die bis zum Jahr 2100 mit einem Temperaturanstieg von etwa zwei Grad im Alpenraum rechnen. Demgegenüber lassen sich die Pessimistischen vorlegen, die nach Hochrechnungen eine Erwärmung um vier Grad oder mehr erwarten.¹⁰⁹ Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass nicht nur die Menge des Schnees entscheidend für den Wintersport ist, sondern vor allem auch die Qualität. Nach Auffassung von Experten bringt die wärmere, feuchtere Atmosphäre schwereren und nasserem Schnee mit sich, der sich für den durchschnittlichen Skifahrer nicht besonders eignet und liebenswert ist.¹¹⁰ Des Weiteren sind sich diese einig, dass die meisten Skistationen in den nächsten Jahrzehnten nicht verschwinden werden, aber die Beschneigung stark intensiviert werden muss.¹¹¹

3.4 Auswirkungen auf den Wintersportmarkt

Durch explizitere Betrachtung wird deutlich, inwiefern sich der Klimawandel auf den Wintersportmarkt auswirkt. Die These, dass eine flächendeckend schlechte Schneelage eine flächendeckend schlechte Geschäftsentwicklung als Folge hat, soll daher nachstehend untersucht werden. Nach letzten Marktforschungsergebnissen der Marktanalyse im Be-

¹⁰⁷ Vgl. Pröbstl 2007, 1.

¹⁰⁸ Vgl. Deutscher Alpenverein 2017.

¹⁰⁹ Vgl. Bayerischer Rundfunk 2015.

¹¹⁰ Vgl. Morello 2014.

¹¹¹ Vgl. Vollmer 2017.

reich Wintersport aus dem Jahr 2015 erlitt dieser im Jahr 2014 aufgrund eines warmen und niederschlagsgeringen Winters demzufolge einen Umsatzverlust in Höhe von 19%.¹¹² Dennoch sind weitere Faktoren erkennbar, die den Wintersportmarkt mit Problematiken konfrontieren und daher eine genauere Untersuchung essenziell ist. Hierbei gilt zu beachten, dass die nachstehenden Ergebnisse des Bundesverbandes der Deutschen Sportartikel-Industrie (BSI) sich lediglich auf den deutschen Markt beziehen und nicht verallgemeinernd angesehen werden dürfen.

Der deutsche Markt ist von einer Wettbewerbssituation geprägt, die einen Verdrängungs- und sinkende Margen für Handel und Industrie als Folgen mit sich führt. Aufgrund des enormen Angebotsüberschusses ist zukünftig mit einem Überangebot im Markt und somit einem harten Preiskampf der Anbieter zu rechnen. Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass dieser Wettbewerb um den Preis durch die Möglichkeit, Produkte über das Internet zu beziehen, verschärft wird und es deutsche Wintersportler vermehrt in die Skigebiete im Ausland zieht. Der Trend verläuft immer mehr in die Richtung, dass Menschen die Skiausrüstung im Skigebiet vor Ort beziehen und nicht bei ihrem Händler in Deutschland. Die Folge ist die Entstehung eines *Rental-Marktes*, also dem Leihgeschäft.¹¹³ Hierbei besteht die Problematik, dass die Deutschen den Rental-Markt eher im Ausland anstatt beim ortsansässigen Händler in Anspruch nehmen. Die Industrie ist daraufhin in der Pflicht, individuelle Produkte herzustellen, um auf den Kunden besser eingehen zu können und dem Internet einen Schritt voraus zu sein.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die eingangs zu analysierende These nicht bestätigt werden kann. Es ist zwar sichtbar, dass der Wintersportmarkt stark von den Wetterbedingungen und den damit verbundenen Niederschlägen abhängig ist. Dennoch gibt es weitere Gründe, die für die Entwicklung ausschlaggebend und nicht zwingend auf die Klimabedingungen zurückzuführen sind. Die Tatsache, dass deutsche Wintersportler vorwiegend im Ausland ihre Leidenschaft ausüben, steht nicht in direkter Verbindung mit den klimatischen Bedingungen und widerspricht folglich der Mutmaßung.

¹¹² Vgl. Marktforschung 2015.

¹¹³ Vgl. Paßreiter 2013.

4 Hospitality Marketing im Sport

Nachdem die Einordnung des allgemeinen Marketing in den Sektor Sport (Kap. 2) ausführlich untersucht und im darauffolgenden Kapitel die Wintersportbranche dargestellt wurde (Kap. 3), schließt sich in diesem Kapitel das eigentliche Thema um das Hospitality Marketing im Sport an und betrachtet dieses Phänomen detailliert als betriebliches Kommunikationsinstrument.

4.1 Relationship Marketing im Sport

Die Pflege von Beziehungen wird heutzutage immer wichtiger im modernen Marketing. In Zeiten gleichartigerer Produkte und standardisierter Dienstleistungen sind Unternehmen in der Pflicht, systematische Customer Relationship Management (CRM) Programme in ihre Unternehmensführung zu integrieren, um sich von der Konkurrenz abzuheben.¹¹⁴ Auch Sportorganisationen setzen das CRM als strategisches Marketinginstrument ein, um Kunden langfristig an das Unternehmen oder an eine Marke zu binden. Im Folgenden Abschnitt wird nach einer kurzen Einführung das Relationship Marketing in den Sektor Sport integriert.

4.1.1 Grundlagen des Relationship Marketing

Bruhn (2013) stellt fest, dass durch den ständigen Wandel der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen eine Umgestaltung in der Ausrichtung des Marketing vonnöten ist.¹¹⁵ Die Folge ist, dass die Unternehmensführung in ihrer Unternehmensstrategie die Aufgaben und Analyseinstrumente zeitgemäß adaptieren muss. In Abbildung 3 werden in grober Vereinfachung die jeweiligen Entwicklungsphasen der Unternehmensführung des letzten Jahrhunderts dargestellt und anschließend kurz erläutert.

¹¹⁴ Vgl. Bühler/Nufer 2013b, 355.

¹¹⁵ Vgl. Bruhn 2013, 1.

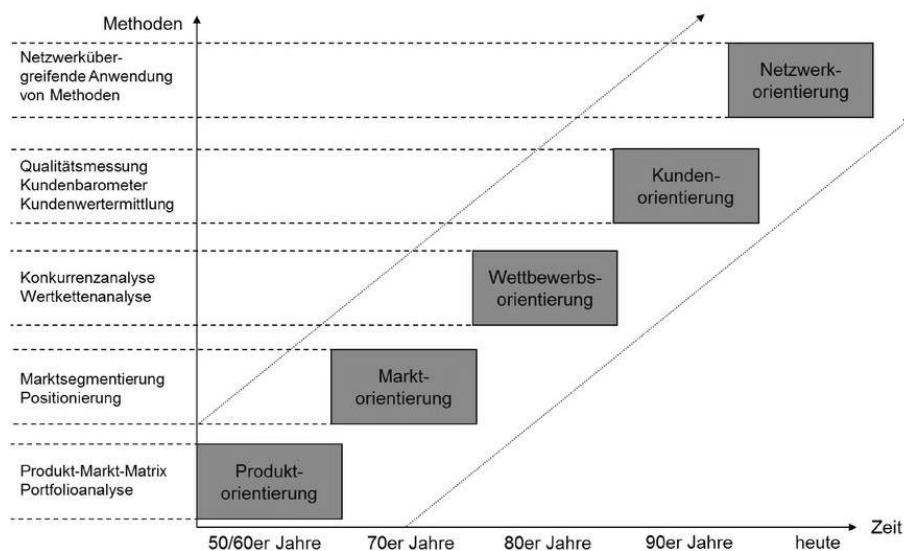


Abbildung 3: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung¹¹⁶

Die Abbildung 3 zeigt, dass sich die Ausrichtung der Unternehmensführung in den letzten rund 50 Jahren von *produktorientiert* auf *netzwerkorientiert* gewandelt hat. Folglich zielten die Unternehmen mehr und mehr auf die Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen ab und der Kampf um Marktanteile und die individuelle Behandlung der einzelnen Kundengruppen trat in den Vordergrund. Gegen Anfang der 2000er-Jahre setzte sich durch den Einsatz von Relationship-Marketing-Instrumenten und CRM-Programmen die *Beziehungsorientierung* durch und darauf aufbauend die *Netzwerkorientierung*, die zur Stärkung des Know-Hows im Unternehmen dienen soll.¹¹⁷

Bei der Betrachtung der Entwicklung des Marketing verdrängt die Steuerung der Kundenbindung und -beziehung das Produkt oder die Dienstleistung aus dem Mittelpunkt der Marketingaktivitäten.¹¹⁸ Abbildung 4 zeigt Unterschiede zwischen dem klassischen Transaktionsmarketing und dem Beziehungsmarketing auf.

¹¹⁶ Bruhn 2013, 1.

¹¹⁷ Vgl. Bruhn 2013, 1ff.; Bühler/Nufer 2013b, 355f.

¹¹⁸ Vgl. Bruhn 2007b, 7.

	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekt	Produkt/Leistung	Produkt/Leistung, Interaktion
Dominantes Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
Strategiefokus	Information	Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuergrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten, Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

Abbildung 4: Transaktions- versus Beziehungsmarketing¹¹⁹

Die folgende Definition von Bruhn (2013) ist eine der gängigsten zu dieser Materie und zeigt die heutige Wichtigkeit der Einbindung in die Unternehmensführung. „Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“¹²⁰.

4.1.2 Integration in das Sportbusiness

Das Beziehungsmarketing hat sich vorrangig im Konsumgüterbereich als separate Marketingdisziplin durchgesetzt. Demgegenüber steht das Sportbusiness, das diese Thematik aufgrund mangelnden Wissens lange Zeit gemieden hat. Der vorliegende Text bezieht sich ausschließlich auf die Ausführungen von den Autoren Bühler und Nufer (2010/2013), die sich mit dem Sachverhalt auseinandergesetzt haben und prägnant beschreiben, wie Sportorganisationen langfristige Beziehungen zu den jeweiligen Stakeholdern aufbauen können.

¹¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2007a, 31.

¹²⁰ Bruhn 2013, 12.

Laut den beiden Autoren kann das Beziehungsmarketing im Sport folgendermaßen definiert werden: „Relationship Marketing in sports refers to the establishment and maintenance of positive enduring and mutually beneficial relations between professional sporting organisations and their stakeholders“¹²¹. Das Ziel von Beziehungsmarketing im Sport ist folglich die Entwicklung und Pflege langfristiger Beziehungen zwischen Sportorganisationen und den jeweiligen Anspruchsgruppen, die beide Profit aus diesem Verhältnis ziehen wollen.

Aufgrund der nachstehenden Untersuchungen wird in der vorliegenden Betrachtung der Schwerpunkt allerdings speziell auf die Beziehung zwischen der Sportorganisation und Unternehmen gelegt. Hierbei handelt es sich nicht um eine klassische Verkäufer-Käufer-Beziehung, sondern um eine sogenannte Business-to-Business Beziehung, die auf dem Prinzip der Reziprozität basiert.¹²² Dabei bezieht sich die Gegenseitigkeit nicht ausschließlich auf die vertraglich vereinbarten Leistungen und Gegenleistungen, sondern auch auf den Beziehungsfaktor. Die beiden Autoren führen auf, dass die Grundlage einer langfristigen und erfolgreichen Partnerschaft fünf Aspekte beinhaltet: *Vertrauen*, das *gegenseitige Verständnis* für die unterschiedlichen Interessen, eine *langfristige Sichtweise*, eine regelmäßige *Kommunikation* sowie gemeinsame *Kooperationen*.¹²³ Eine derartige Zusammenarbeit setzt Proaktivität und Kreativität voraus, die von Sportorganisationen keineswegs verachtet werden dürfen.

4.2 B2B-Marketing im Sport

In den letzten Jahren sind im Sport einige Entwicklungen erkennbar, die eine Ausweitung der Sport-Marketing-Perspektive erfordern. Neben dem Ansatz des Business-to-Consumer-(B2C-)Marketing in Kapitel 2, ist für die weitere Untersuchung der Arbeit der Blickwinkel auf das Business-to-Business-(B2B-)Marketing immens wichtig. Sportnahe und sportfremde Unternehmen nutzen den Sport als Plattform für eine strategische B2B-Kommunikation.¹²⁴ Das Sport-Marketing-Management mit Organisationen als Nachfra-

¹²¹ Bühler/Nufer 2010a, 25.

¹²² Vgl. Bühler/Nufer 2013b, 369.

¹²³ Vgl. Bühler/Nufer 2010b, 25f.

¹²⁴ Vgl. Walzel/Blaesen 2013, 408.

gende benötigt hierfür eine separate Berücksichtigung unter den Aspekten der Besonderheiten im Sport, die nachstehend erforscht werden.

Der Begriff B2B-Marketing war in der Vergangenheit laut Godefroid von vielen Missverständnissen geprägt.¹²⁵ Im deutschen Sprachraum wurde die Betrachtung oft mit dem Industriegüter- und Investitionsgütermarketing verglichen, die fälschlicherweise nur einen Teil darstellen. Das Industriegütermarketing umfasst bei genauer Betrachtung ausschließlich Produzenten als Nachfrager, die erworbene Produkte und Dienstleistungen vom Anbieter zu weiteren Gütern verarbeiten. Das Investitionsgütermarketing ergänzt demgegenüber die Erwägung mit staatlichen Abnehmern.¹²⁶

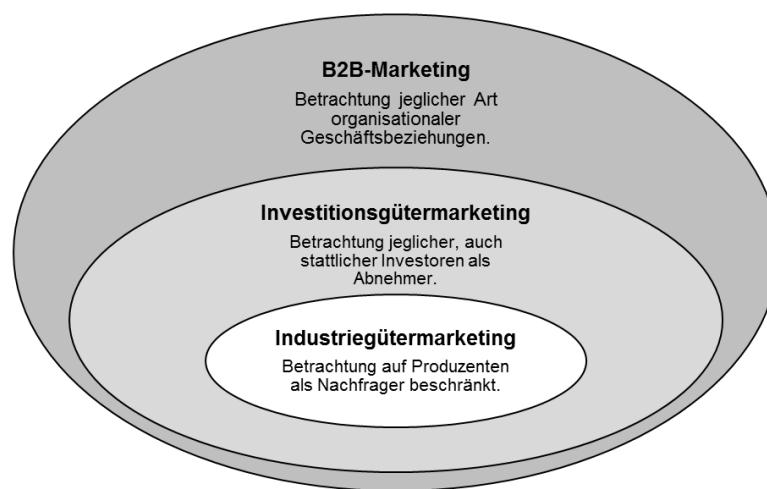


Abbildung 5: Abgrenzung des Begriffs Business-to-Business-Marketing¹²⁷

Demzufolge umfasst nach Godefroid das B2B-Marketing „alle Bereiche des Marketing, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. sich nicht an direkt an private Endabnehmer wenden“¹²⁸. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt folglich auf *Absatzprozessen*, die sich an Unternehmen und sonstige Organisationen richten.¹²⁹

¹²⁵ Vgl. Godefroid 2000, 23.

¹²⁶ Vgl. Walzel/Blaesen 2013, 387.

¹²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Walzel/Blaesen 2013, 387.

¹²⁸ Godefroid 2000, 23.

¹²⁹ Vgl. Werani 2012, 13.

Die Business-to-Business-Märkte weisen diverse Charakteristika auf. In folgender Darstellung wird versucht, diese auf den Sport zu übertragen.

Die Nachfrage in den B2B-Märkten weisen im Gegensatz zu den B2C-Märkten eine *abgeleitete Nachfrage* auf.¹³⁰ Dies bedeutet, dass die Nachfrage nach einzelnen Sportprodukten oder -dienstleistungen durch den Endkonsumenten bestimmt wird und nicht durch die nachfragende Organisation selbst.¹³¹ Die Zuschauerkapazität bei einem Tribünenbau für ein Ski Alpin Weltcup-Rennen der Fédération Internationale de Ski (FIS) ist beispielsweise abhängig von der Nachfrage der Zuschauer nach Tickets und nicht nur nach den Vorstellungen des Veranstalters. Des Weiteren ist ein multipersonaler Charakter zu erkennen, wobei es zu umfangreichen Abstimmungsprozessen im sogenannten *Buying Center* kommt, die alle am Beschaffungsprozess beteiligten Personen zusammenfasst.¹³² Im Sportbereich sind bei Beschaffungsentscheidungen eines Sportlers oftmals nicht nur der Sportler selbst beteiligt, sondern ein aus Manager, sportlicher Leiter, Trainer oder Arzt bestehendes Team. Die Nachfrage ist häufig stärker *formalisiert* und *individualisiert* als die in den B2C-Märkten. Die Organisationen haben klar definierte Bestimmungen und Richtlinien, nach denen die Kaufentscheidungen getroffen werden.¹³³ Der Vermarktungsprozess muss sich demzufolge an den erklärten Vergabekriterien aus den für alle Anbieter verbindlichen Ausschreibungen orientieren. Zudem werden die meisten Produkte erst nach Vertragsabschluss und nach den individuellen Vorstellungen der Nachfrager produziert. Durch die Einbeziehung der Kunden in die Neuproduktentwicklung muss der Vermarktungsprozess oftmals *kooperative Elemente* miteinbeziehen.¹³⁴ So hat die FIS beim Tribünenbau für das Ski Alpin Weltcup-Rennen die Möglichkeit, den entsprechenden Bestimmungen und Richtlinien nach, ihre Wünsche dem Anbieter im Voraus zu nennen. Darauf aufbauend ist für den Vermarktungsprozess ein hoher Grad an *Interaktion* von Anbieter- und Nachfrageseite gefordert, um die Zufriedenheit als Grundlage für eine *langfristige Ausrichtung* von Geschäftsbeziehungen und Partnerschaft von Beginn an zu gewährleisten.

¹³⁰ Vgl. Werani 2012, 15.

¹³¹ Vgl. Walzel/Blaesen 2013, 388.

¹³² Vgl. Godefroid 2000, 68.

¹³³ Vgl. Walzel/Blaesen 2013, 388.

¹³⁴ Vgl. Werani 2012, 16.

Wie bereits in Kapitel 2.2 betrachtet, weist der Sport einige Besonderheiten für das B2C-Marketing auf, die einen langwierigen Vermarktungsprozess von Sportprodukten vor einige Herausforderungen stellt. Da das Verhalten von Individuen auch das organisationale Marketingmanagement prägt, können die Charakteristika auch auf das B2B-Marketing übertragen werden. Jedoch befinden sich auch die Ziele im B2B-Marketing in Gefahr, wenn die Besonderheiten nicht berücksichtigt werden.¹³⁵

Aufgrund der zuvor gewonnen Erkenntnisse und Besonderheiten für den Sportbereich ist eine genauere Betrachtung dieser Marketing-Form möglich. Verallgemeinernd lässt sich konstatieren, dass eine Unterscheidung wie im allgemeinen Sport-Marketing in *Marketing von Sport* und *Marketing mit Sport* passend ist. Die beiden Autoren Walzel und Blaesen (2013) definieren das B2B-Sport-Marketing in ihrer Untersuchung folgendermaßen: „Das *B2B-Sport-Marketing* umfasst die Anwendung von Marketing-Prinzipen und -Prozessen auf Produkte und Dienstleistungen des Sports zwischen *mindestens zwei Organisationen* ausgetauscht werden. Zu unterscheiden ist zum einen die Vermarktung von sportnahen sowie sportfernen Leistungen innerhalb der Sportbranche (*B2B-Marketing von Sport*) und zum anderen das *B2B-Marketing mit Sport*, bei dem der Sport lediglich als Plattform für B2B-Marketingaktivitäten genutzt wird“¹³⁶. Dabei wird deutlich, dass, aufbauend aus den Erkenntnissen des Relationship Marketing innerhalb des Sports (vgl. Kapitel 4.1.2), auch eine Vielzahl an sportfernen Unternehmen den Sport oder Sportevents für Beziehungskommunikation mit Kunden, Geschäftspartnern und anderen Anspruchsgruppen nutzen.

Im Folgenden wird ein weiterer Teil der Unternehmenskommunikation vorgestellt, der in den letzten Jahren als Marketing-Instrument in vielen Branchen an Bedeutung gewonnen hat und Chancen für diverse Unternehmen im Sportbereich bietet: das Hospitality Marketing im Sport.

¹³⁵ Vgl. Walzel/Blaesen 2013, 392.

¹³⁶ Walzel/Blaesen 2013, 395.

4.3 Besonderheiten von Hospitality Marketing im Sport

Der Grundgedanke, Sportevents für die Pflege von Beziehungen und Kontakten zu nutzen, lässt sich nicht zwingend in die modernen Gegebenheiten einordnen. Bei gesellschaftlichen, kulturellen und sportlichen Veranstaltungen zählte ein Bruchteil der Zuschauer schon immer zur besonderen Gruppe der wichtigen Gäste. Schon bei Ritterwettkämpfen oder Pferderennen stand eine besondere Betreuung und Bewirtung Angehöriger oberer Gesellschaftsschichten im Mittelpunkt der Machtdemonstration.¹³⁷ Heutzutage können für Ehrenlogen und Hospitality-Bereiche bei sportlichen Events einige Parallelen gezogen werden. Die wichtigen Gäste werden als *VIP* bezeichnet und stellen den Bezugspunkt dieser Form des Marketing dar.¹³⁸ Das Hospitality Marketing hat sich inzwischen als eigenständiges Instrument in der Kommunikationspolitik eines Unternehmens durchgesetzt und „ist mittlerweile ein wesentlicher Bestandteil der Sportindustrie“¹³⁹. Das gemeinsame Erlebnis bei Sportevents in wohlthuender Atmosphäre soll dabei die Beziehungsqualität zu bestimmten Zielgruppen konzentrieren.¹⁴⁰

4.3.1 Definition und Einordnung

Bei der Betrachtung der Thematik wird deutlich, dass der Ansatz einer allgemein gültigen Definition von Hospitality Marketing sehr divergent diskutiert wird und es dadurch heutzutage auch keine eindeutige Definition zu dieser Materie gibt. Die Grundlage aller Betrachtungen ist jedoch die *Gastfreundschaft*. Abgeleitet davon steht *Hospitality* für Interaktionen von einzelnen Personen, die durch eine wertvolle Atmosphäre charakterisiert und an exklusive und hochwertige Erlebnisse gebunden sind.¹⁴¹ Der Ausdruck ist aber auch ebenfalls ein Synonym für modernes Hotelmanagement, das Managementaspekte und hotel- und gastronomiespezifisches Wissen eingliedert.¹⁴² Im Fokus dieser Untersuchung wird jedoch der Bestandteil des Hospitality betrachtet, der sich explizit auf Unternehmen als Gastgeber eines Sportevents bezieht. Bruhn (1998) definiert das Hospitality als „Einrich-

¹³⁷ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 208f.

¹³⁸ Vgl. Pfaff 2004, 242.

¹³⁹ Belonio 2018.

¹⁴⁰ Vgl. Walzel 2011, 24.

¹⁴¹ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 2010.

¹⁴² Vgl. Hotelier 2013.

tung von VIP-Lounges zur Bewirtung von Ehrengästen unter Einbeziehung der Sportler“¹⁴³.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass alle Definitionen bei der Betrachtung einen gewissen Unterhaltungscharakter vorweisen, der die Beziehung der jeweiligen Anspruchsgruppen auf- oder ausbauen soll. Da viele Begriffsbestimmungen eine klare Definition in den Schatten rücken, wird unter Berücksichtigung dieser Sachlage für die vorliegende Untersuchung folgende Arbeitsdefinition von Walzel (2011) verwendet, die versucht, den Grundstein für die weitere Betrachtung zu setzen: „Hospitality im Sport ist ein eigenständiges Kommunikationsinstrument, mit Hilfe dessen die Beziehungsqualität zu verschiedenen Stakeholdern einer Organisation verbessert werden kann, indem besondere Sportevents in einer angenehmen Atmosphäre gemeinsam erlebt werden“¹⁴⁴.

Somit muss der Sektor als eigenständiges Produkt auch Teil der Marketingaktivitäten einzelner Wirtschaftsunternehmen sein.¹⁴⁵

4.3.2 Produktpolitik

Die Produkte im Hospitality-Bereich sind sehr vielfältig und stets mit einer hochwertigen und exklusiven Leistung verbunden. Der privilegierte Zugang zu einem Event und ein besonderes Cateringangebot stellen die zentrale Bedeutung dar. Bei der Betrachtung der weiteren Produkte lassen sich zusätzliche Leistungsbestandteile kennzeichnen, wie beispielsweise reservierte Parkplätze in unmittelbarer Veranstaltungsortnähe, Unterhaltung durch prominente Gäste, Musik oder Künstler, Service-Teams (Hostessen) oder Branding reservierter Tische und Hinweise am Eingangsbereich.¹⁴⁶ Die Ausführlichkeit der vielfältigen Produktpalette wird in Abbildung 5 deutlich.

¹⁴³ Bruhn 1998, 82.

¹⁴⁴ Walzel 2011, 13.

¹⁴⁵ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 210.

¹⁴⁶ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 211f.

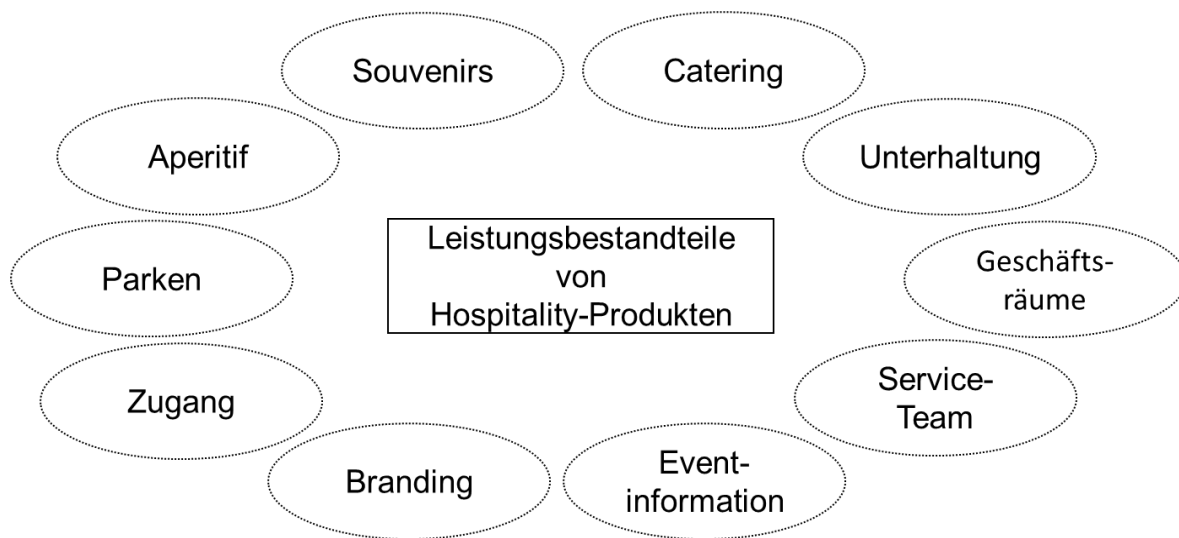


Abbildung 6: Bestandteile von Hospitality-Produkten¹⁴⁷

Die Produktgestaltung ist stark abhängig davon, ob Sportevents auf fest installierte Hospitality-Infrastrukturen, wie z.B. Logen oder Business-Seats in Stadien, zurückgreifen können oder ob diese zeitweilig in Form von Zelten aufgebaut werden müssen. Deshalb ist zum einen die Infrastruktur ein wichtiger Bezugspunkt für die Produktpolitik und wirkt sich auf das Image und die damit verbundene Zahlungsbereitschaft aus. Andererseits stellt das Personal und eine individuelle Behandlung der Gäste eine enorm wichtige Größe in Bezug auf die Qualität der Produkte dar. Kompetentes Auftreten, Verantwortung und Vertrauen oder das Einfühlungsvermögen sind einige Eigenschaften, die ein Unternehmen bei der Personalauswahl zu berücksichtigen hat.¹⁴⁸

4.3.3 Akteure und Zielgruppen

Bei der Betrachtung der Akteure und Zielgruppen in den Hospitality-Märkten fällt auf, dass es verschiedene Möglichkeiten der Kategorisierung gibt. Nach Auffassung von Digel und

¹⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Digel/Fahrner 2013, 212.

¹⁴⁸ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 212f.

Fahrner (2013) können hierfür folgenden drei Akteure angeführt werden, die in einer wechselseitigen Beziehung stehen:

- *Hospitality-Rechteinhaber*, die für Organisation, Durchführung und Marketing des Events verantwortlich sind.
- *Hospitality-Kunden* und *-Gäste*, die Produkte kaufen, teilweise an eigene Klienten weitervermarkten oder zu Events eingeladen und dadurch zu unmittelbaren Leistungsempfängern werden.
- *Hospitality-Dritte*, die als Zwischenhändler oder operative Dienstleister arbeiten und die Aufrechterhaltung der Branche als Ziel verfolgen. Dieser Spieler sichert durch Weitervermarktung die Geschäftsgrundlage.¹⁴⁹

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die Komplexität von Hospitality-Märkten und zeigt auf, dass zwischen den genannten Anspruchsgruppen Abhängigkeiten bestehen. Der Ausgangspunkt der Betrachtung sind die Hospitality-Rechteinhaber eines Sportevents. Werden Rechte des Hospitality-Leistungsumfangs an Dritte abgetreten, schalten sich dafür spezialisierte Agenturen ein, die auf der Anbieter- sowie Nachfragerseite agieren. Durch ihre Stellung zwischen den Rechteinhabern und den Kunden können diese auch als *Zwischenhändler* und *operative Dienstleister* betrachtet werden. Die Bezugsgruppen bilden dabei die Hospitality-Kunden sowie Hospitality-Gäste, die durch die ausgelöste Nachfrage die Angebotsseite der Dienstleister regeln.

¹⁴⁹ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 214.

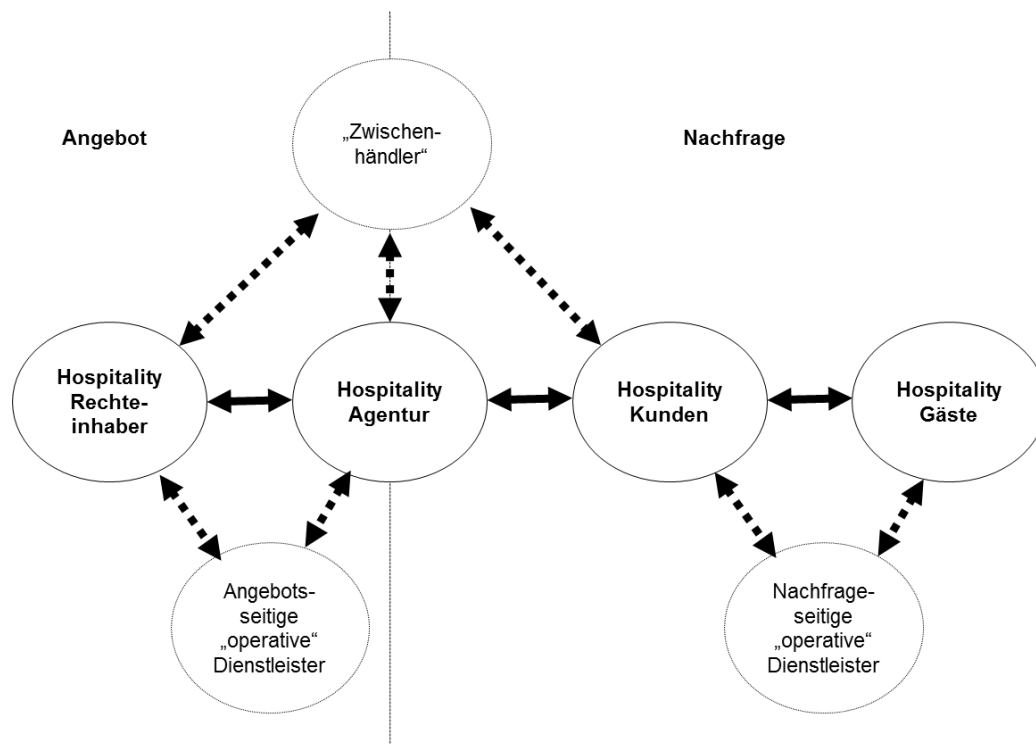


Abbildung 7: Komplexität von Hospitality-Märkten¹⁵⁰

Des Weiteren ist der Ansatz von Walzel (2011) zu berücksichtigen, der die Zielgruppen auf einer Märkte-Ebene anblickt. Für die Hospitality-Maßnahmen kommen seines Erachtens folgende vier Akteure als Zielgruppen in Betracht: *Akzeptanz-, Finanz-, Beschaffungs- und Absatzmarkt*.¹⁵¹ Darüber hinaus beachtet der Autor bei seiner Ansatzweise die verschiedenen Verhältnisstrukturen, die sich zwischen dem Anbieter der Hospitality-Leistung und den jeweiligen Akteuren ergeben. Dabei steht der Absatzmarkt in externem Verhältnis zum Unternehmen und setzt sich aus Medien, Politik und Non-governmental organizations (NGO's) zusammen. Demgegenüber steht der Finanzmarkt mit den Banken und Aktionären, die in investiver Relation stehen. Auf der internen Seite ist der Beschaffungsmarkt zu nennen, der Mitarbeiter und Lieferanten einschließt. Die Kunden und der Handel finden sich auf dem Absatzmarkt wieder und bilden das Kundenverhältnis zum Unternehmen.

¹⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Digel/Fahrner 2013, 215.

¹⁵¹ Vgl. Walzel 2011, 15.

4.3.4 Ziele

Wie bereits in Kapitel 4.1.1 herausgearbeitet, ist ein deutlicher Strukturwandel in der Gesellschaft zu erkennen. Die Ausrichtung der Unternehmen zielt mehr und mehr auf den Kunden, der im Mittelpunkt aller marketingspezifischen Aktivitäten des Unternehmens steht. Für viele Menschen hat sich eine individuelle und begünstigte Behandlung zu einem zentralen Bedürfnis entwickelt, das, im besten Falle, in einmaliger und emotionaler Atmosphäre befriedigt wird.¹⁵² Folglich ist bei der Untersuchung der Ziele für das Hospitality Marketing eine gewisse Ähnlichkeit zu den vorrangig beziehungsorientierten Zielen des Relationship Marketing aus Kapitel 4.1.1 erkennbar. Im Folgenden werden dennoch separate Zielgrößen für den Einsatz von Hospitality-Maßnahmen betrachtet und auf die bereits analysierten Zielgruppen übertragen.

Zunächst muss festgehalten werden, dass bei Kommunikationsmaßnahmen im Allgemeinen die Einbeziehung der ökonomischen Ziele in den Vordergrund der Zielgrößen als ungeeignet erscheint. Demzufolge ist die *Positionierung* das zentrale Element bei der Betrachtung der Kommunikationsziele.¹⁵³ Das Ziel des Unternehmens ist es, die angebotene Leistung in den subjektiven Wahrnehmungsraum des Empfängers einzuordnen, so dass sich ein Unikum bildet. Diese Überlegung ist grundlegend für die Zieluntersuchung der Hospitality-Aktivitäten.

Walzel (2011) orientiert sich bei der Zielaufstellung im Rahmen von Hospitality an den kommunikativen Zielen nach Bruhn (2007a). Die einzelnen Zielgrößen können demnach in kognitive, affektive und konative eingeteilt werden und werden nachstehend genauer betrachtet.

Die kognitive Wirkung beschreibt vorrangig die Erkenntnis betreffender Ziele und richtet sich auf die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung der angebotenen Leistung.¹⁵⁴ Die Hospitality-Maßnahmen zielen somit auf die Ziele der Verkaufsförderung, die Berücksichtigung

¹⁵² Vgl. Digel/Fahrner 2013, 216.

¹⁵³ Vgl. Bruhn 2007a, 203.

¹⁵⁴ Vgl. Bruhn 2007a, 205.

von Produkten oder Dienstleistungen sowie Informationen zu Know-how und Leistungsfähigkeit.¹⁵⁵ Darüber hinaus peilen die affektiven Zielgrößen auf Interesse, Einstellung, Image und Emotionalisierung an. Es wird das Interesse nach bestimmten Dienstleistungs- und Produktangeboten geweckt, Emotionen zum Unternehmen hervorgerufen sowie Imageaufbau und neue Geschäftsbeziehungen angestrebt. Des Weiteren sind in diesem Zuge die Kunden- und Geschäftspartnerbindung sowie die Abgrenzung der Konkurrenz als Eigenschaften zu nennen. Die dritte Zielgröße, die konativen Ziele, kann bei der zu untersuchenden Thematik eher vernachlässigt werden, da bei beziehungsorientierten Geschäftsbeziehungen die affektive Zielerreichung diese in den Schatten stellen lässt. Die konativen Ziele umschließen allgemein das Kaufverhalten der Zielgruppe. Anhand der unterschiedlichsten Verhaltensweisen bei Produkt- oder Dienstleistungskäufen können bei Personen beobachtet werden, wie sich die Zustände dieser nach außen hin darstellen.¹⁵⁶ Abschließend kann in Bezug auf die kommunikativen Zielen festgehalten werden, dass Hospitality-Maßnahmen primär für affektive Ziele genutzt werden. Sie versuchen eine starke Bindung der Kunden an das einladende Unternehmen zu erreichen und die Beziehung langfristig zu stärken. Die kognitiven Ziele können als Basis für das Erreichen der affektiven eingesetzt werden.

Mit den Grundlagen dieser kommunikativorientierten Überlegungen werden nachfolgend die Ziele nach Digel und Fahrner (2013) genauer betrachtet und dabei auf die jeweiligen Anspruchsgruppen übertragen.

Wie bereits kurz angedeutet, verfolgen Hospitality-Maßnahmen an erster Stelle stehend beziehungsorientierte Ziele, wobei der Kunde im Mittelpunkt aller Betriebsamkeiten steht. Werden nun die Ziele der Rechteinhaber betrachtet, können vorrangig die Eigennutzung von Hospitality-Rechten, die Nutzung der Rechte durch Sponsoren oder im weiteren Sinne die kommerzielle Vermarktung der Rechte genannt werden. Die Rechteinhaber haben folglich die Möglichkeit, eigene Gäste einzuladen, ihre Rechte an Sponsoren zu übertragen oder die Rechte des Sportevents als gewinnbringende Finanzierungsmöglichkeit anzusehen und diese autonom zu vermarkten. Die Ziele bezüglich der Kunden und Gäste

¹⁵⁵ Vgl. Walzel 2011, 17f.

¹⁵⁶ Vgl. Bruhn 2007a, 206; Walzel 2011, 18.

stellen die zentralen Vorüberlegungen von Walzel dar. Die Hospitality-Maßnahmen eines Unternehmens zielen demnach auf die Kundenbindung und -akquise, Vertrauensaufbau der Geschäftspartner, das langfristig für geschäftliche Beziehungen genutzt werden soll, persönliche Zielgruppenansprache sowie Transfereffekterreichung in Bezug auf die Imagepflege. Außerdem bietet das Marketing-Instrument weitere interne und externe Möglichkeiten für Unternehmen. Im Rahmen betrieblicher Veranstaltungen bei einem Sportevent können die Motivation der eigenen Mitarbeiter sowie die Bindung und Zusammenhalt im Team gestärkt werden. Auf externer Ebene kann das Hospitality bei der Entstehung und Pflege von bedeutsamen Netzwerken beisteuern. Dieses Argument stärkt die oben genannte Aufführung, dass mit potenziell entscheidenden Geschäftspartnern in zugänglicher Atmosphäre Gespräche auf der B2B-Ebene geführt werden können. Als Zielgrößen der dritten Zielgruppe nach Digel und Fahrner, die Hospitality-Dritten, können die Aufrechterhaltung der gesamten Branche und der damit verknüpfte Schutz der Geschäftsgrundlagen zur Erreichung wirtschaftlichen Gewinns genannt werden.¹⁵⁷ Zusammenfassend kann befestigt werden, dass Hospitality-Marketing sowohl für die B2B- als auch die B2C-Kommunikation eines Unternehmens ansehnlich ist.

4.3.5 Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten

Bei der ersten Analyse der Signifikanz von Hospitality Marketing kann von einer positiven Entwicklung mit verbundenem Marktwachstum gesprochen werden.¹⁵⁸ Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels, hat sich, wie bereits untersucht, die Ausrichtung auf die Unternehmensführung stark umorientiert. Die Veränderung von der produktorientierten zu einer netzwerkorientierten Denkweise und Haltung lässt die Annahme bekräftigen, dass gesellschaftliche und unternehmerische Bedürfnisbefriedigung in exklusiver Atmosphäre bestehen bleibt oder sogar zunimmt. Der Zustand gesättigter Märkte, austauschbarer Produkte und Informationsüberflutung sind weitere Gründe für den Bedeutungszuwachs. Des Weiteren nehmen Emotionen eine enorme Gewichtung im B2B-Geschäft ein und sind an allen Entscheidungen und Handlungen beteiligt.¹⁵⁹ Deshalb sind Unternehmen zukünftig in der Pflicht, sich das Wissen anzueignen, an welchen Positionen des Kaufprozesses die Emo-

¹⁵⁷ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 215ff.

¹⁵⁸ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 224.

¹⁵⁹ Vgl. Baaken/Korff/Zech 2012, 313.

tionen auftreten und wie der Vertrieb diese beeinflussen kann. Die Aufgabe der Unternehmen besteht weiterhin darin, alternative Möglichkeiten einer effektiven und effizienten Zielgruppenansprache zu ermitteln. Dabei zählt auch eine spezifische Anpassung an das jeweilige Event zu den Herausforderungen der Unternehmen. Peter Rengel, Leiter der ÖVB-Multifunktionsarena in Bremen, erklärt in einem Interview, dass für die Bedürfnisbefriedigung der Gäste das Hospitality-Angebot individuell an das jeweilige Event angepasst werden muss.¹⁶⁰ Nach Auffassung von Hospitality-Experten liegt die größte Schwierigkeit darin, bei der Organisation eines Events in einer regelmäßigen Kommunikation mit dem eigenen Team und den externen Dienstleistern zu sein.¹⁶¹ Dabei sind ein gutes Projektmanagement, die logistische Problematik der Infrastruktur sowie die ständige Einholung von Feedbacks als weitere Herausforderungen zu erwähnen, um neue Reize zu setzen und dabei den hohen Standard des Hospitality-Angebotes halten zu können.

Demgegenüber steht die Auffassung, dass das Wachstum der Hospitality-Märkte nicht grundlegend als fortschreitend betrachtet werden darf. Die Hospitality-Anbieter sind demnach eher dazu verpflichtet, sich nachhaltig mit der Ausdifferenzierung sowie der zunehmenden Professionalisierung auseinanderzusetzen.¹⁶² In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Transparenz und Exklusivität zentrale Bestandteile des Leistungsangebotes eines Sportevents darstellen. Das Qualitätsmerkmal wird folglich nicht durch die Frage nach dem *was* geprägt sein, sondern durch das *wie* die Leistung angeboten wird, die Servicequalität sowie die Betreuung der Gäste.

Die Trendmöglichkeiten bei der Erstellung eines Hospitality-Konzeptes sind breitgefächert und vorrangig mit den technischen Entwicklungen und der Digitalisierung in den letzten Jahren verbunden. Da Hospitality-Gäste heutzutage weit mehr als nur den sportlichen Wettbewerb und Spaß erleben wollen, sollen die Gäste dem sportlichen Wettbewerb noch nähergebracht werden und durch neuartige Ideen das Marktwachstum ankurbeln. Demnach kann eine zukünftige Chance darin bestehen, dass der *Storytelling*-Gedanke im Eventbereich in ein ausgereiftes *Story-Living*-Konzept in Verbindung mit technologischen

¹⁶⁰ Vgl. Rengel 2016, 68.

¹⁶¹ Vgl. Hummel-Ortner 2016, 71.

¹⁶² Vgl. Digel/Fahrner 2013, 224.

Möglichkeiten wie Virtual Reality gebracht wird. Das Ziel dieser Erneuerung ist, die Hospitality-Gäste direkt ins Herz des Sportdramas zu befördern. Dieser Gedanke kann mit einer All-in-one-App verknüpft werden, durch welche die VIP-Gäste Zugang zu exklusiven Inhalten und Funktionen erhalten oder sich Getränke direkt an ihren Platz bestellen können. Dadurch heben sich die besonderen Gäste auch von anderen Zuschauern ab.¹⁶³ Unternehmen sind des Weiteren gefragt, mit Hilfe von Zusatzleistungen zum eigentlichen Produktangebot sogenannte *hybride* Hospitality-Produkte zu gestalten, wie z.B. eine Reise in Assimilation mit Sport-Hospitality-Bausteinen.¹⁶⁴ Eine weitere Möglichkeit, den Leistungsumfang zu verbessern, besteht darin, mit technisch basierten Umfragen und Ergebnissen zu arbeiten. Für die Organisatoren stellt dies eine Chance dar, die aktuelle sowie zukünftige Veranstaltungen zu optimieren.¹⁶⁵ Außerdem gibt es einstweilen Konzepte, bei denen versucht wird, der sportliche Wettbewerb aus der Perspektive der Stars zu erleben und eine emotionale Wirkung hervorzurufen. Eine Ausweitung der Dynamik bezüglich der Sitzplatzvergabe durch kommunikative Elemente, die Begrenzung der Kapazität oder eine zusätzliche Unterteilung in verschiedene Leistungskategorien lassen beim VIP-Gast Begierden wecken und machen den Aufenthalt deutlich wertvoller und exklusiver.¹⁶⁶ Folglich stehen den Unternehmen zahlreiche Trendmöglichkeiten zur Verfügung, die sie für ihre Zielvorstellungen einsetzen können.

4.3.6 Rechtliche Aspekte

Die nachstehenden Betrachtungen bilden lediglich einen Ansatz und kurzen Einblick in die rechtliche Problematik mit Hospitality-Maßnahmen. In der vorliegenden Arbeit werden diese ausschließlich zur Einordnung in ein Gesamtverständnis verstanden und könnten im Rahmen einer weiteren Arbeit detailliert beleuchtet werden.

Die rechtlichen Fragen rund um die Einladungspraxis von Sponsoren bei Sport- und Kulturveranstaltungen sind unübersichtlich und lassen Interpretationsspielraum. Die Diskussion um die Strafbarkeit eines Mitarbeiters durch die Einladung eines Amtsträgers oder

¹⁶³ Vgl. Martins-Nio 2015.

¹⁶⁴ Vgl. Digel/Fahrner 2013, 225.

¹⁶⁵ Vgl. Martins-Nio 2015.

¹⁶⁶ Vgl. Oediger 2017.

Geschäftspartners führt zu bedingungslosen Verunsicherungsprozessen im Management oder anderen Organisationen von Unternehmen. Die Folge sind zahlreiche Prüfungen von Einladungen in den Rechts- und Compliance-Abteilungen verbunden mit dafür anfallende Aufwendungen im Unternehmen.¹⁶⁷ Die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland war damals der erste Auslöser, sich über die rechtliche Situation von Hospitality Marketing im Sport Gedanken zu machen. Der damalige Chef des Energieversorgers EnBW, Utz Claassen, verschickte als Einladung zu einer betrieblichen Weihnachtsfeier sieben WM-Eintrittskarten an namhafte Politiker. Nachfolgend wurde Claassen zwar vom Bundesgerichtshof vom Verdacht der Korruption freigesprochen.¹⁶⁸ Da in seinem Falle keine allgemein anwendbare und gültige Regelung in Bezug auf Hospitality-Einladungen niedergeschrieben wurde, löste es Diskussionsthemen in der Gesellschaft aus und rechtliche Bedenken sind bei Unternehmen als Gastgeber hinterblieben.¹⁶⁹ Demnach bewegt sich der Hospitality-Bereich mittlerweile in einer rechtlichen Grauzone.¹⁷⁰

Aufgrund dessen wurde durch den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB), das Bundesministerium des Inneren (BMI) sowie die Sponsorenvereinigung S20 ein Leitfaden zum Thema Hospitality und Strafrecht entwickelt. Diese Ausführung soll als Grundlage herangezogen werden, um die Thematik nachfolgend kurz zu beleuchten.

Grundlegend gilt es festzuhalten, dass Einladungen zu strafrechtlichen Ermittlungen führen können, wenn diese „im Zusammenhang mit der Dienstaussübung des Eingeladenen steht“¹⁷¹. In Abbildung 8 sind die Straftaten aufgeführt, die bei der Einladung von Mitarbeiter im öffentlichen Sektor auftreten können.

¹⁶⁷ Vgl. Althoff 2011, 3ff.

¹⁶⁸ Vgl. Spannagel 2011.

¹⁶⁹ Vgl. Walzel 2011, 4.

¹⁷⁰ Vgl. Spannagel 2011.

¹⁷¹ Althoff 2011, 5.

Straftat	Rechtliche Grundlage
Vorteilsannahme und Vorteilsgewährung	§§ 331, 333 StGB
Bestechlichkeit und Bestechung	§§ 332, 334 StGB
Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr (bezogen auf Mitarbeiter eines Unternehmens aus dem privaten Sektor)	§ 299 StGB

Abbildung 8: Straftaten bei der Einladung von Amtsträgern¹⁷²

In diesem Zusammenhang sind folgende Begrifflichkeiten und Vorgaben miteinzubeziehen, die im Leitfaden ausführlich definiert sind:¹⁷³

- a) Regierungsmitglieder, Mitarbeiter von Behörden und öffentlichen Unternehmen sind in der Regel *Amtsträger* im Sinne der §§ 331 ff., 11 Abs. 1 Nr. 2 StGB.
- b) Bei Einladungen zu Veranstaltungen handelt es sich in der Regel um *Vorteile* im Sinne der §§ 331 ff StGB.
- c) Eine Strafbarkeit wegen Vorteilsannahme/Vorteilsgewährung (§§ 331 und 333 StGB) scheidet aber aus, wenn die Einladungen nicht als Gegenleistung für die Dienstaussübung gewährt werden (keine *Unrechtsvereinbarung*).
- d) Ist die Gewährung einer Einladung sozialadäquat oder genehmigt (§ 331 Abs. 3, § 333 Abs. 3 StGB), so entfällt die Strafbarkeit.
- e) Einladungen sollten in *transparenter* Weise erfolgen. Dies bedeutet:
 - i. Adressierung an die offizielle Geschäftsanschrift der Anstellungsbehörde bzw. des Anstellungsunternehmens und nicht persönlich oder an die Privatadresse des Einzuladenden.
 - ii. Genaue Bezeichnung des Einladungsinhalts nach Art und Umfang.
 - iii. Aussprechen eines *Vorbehalts der Genehmigung* in der Einladung.

¹⁷² Eigene Darstellung in Anlehnung Althoff 2011, 5.

¹⁷³ Vgl. Althoff 2011, 5f.

- iv. Bei größerem Umfang der Einladungen (zu Sportgroßereignissen wie den Olympischen Spielen oder einer Fußball-WM) sollte das Unternehmen:
 - Einladungskonzepte und Einladungen vorab mit der Bundes- oder Landesregierung abstimmen oder
 - eine allgemein formulierte Einladung an die Anstellungsbehörde oder das Anstellungsunternehmen des Eingeladenen richten und ihnen dann die Auswahl des Teilnehmers überlassen.
- f) Bei Einladungen von *Angestellten und Beauftragten* geschäftlicher Betriebe ist die bloße Zuwendung von Vorteilen für die Geschäftsausübung nicht strafbar. Verboten ist die Zuwendung von Vorteilen für *unlautere Bevorzugungen im Wettbewerb*.
- g) Bei Veranstaltungen mit Teilnehmern sowohl aus dem privaten als auch aus dem öffentlichen Sektor empfiehlt sich eine Orientierung an den Grundsätzen für die Einladung von Amtsträgern. Soweit dieser Rahmen überschritten werden soll, sollte dies explizit in der Einladung und dem Genehmigungsvorbehalt formuliert werden.
- h) Die Einladung sollte *grundsätzlich nicht für die Partner und Familienangehörigen* des Eingeladenen gelten. Eine Ausnahme hiervon ist zulässig, wenn die Miteinladung sozial angemessen oder üblich ist.

An dieser Stelle ist es zudem bedeutsam, den Vorteilsbegriff nach § 331 Abs. 1 StGB kurz in den Zusammenhang einzuordnen. Althoff (2011) definiert die Begrifflichkeit folgendermaßen: „Der Vorteilsbegriff ist sehr weit und erfasst alle Leistungen, auf die ein Amtsträger keinen Rechtsanspruch hat und die seine wirtschaftliche, rechtliche oder auch nur persönliche Lage objektiv verbessern. Es genügt bereits eine persönliche Besserstellung, ohne dass die Leistung für den Annehmenden wirtschaftlich vorteilhaft sein muss“¹⁷⁴. Der Vorteilsbegriff nimmt demnach eine entscheidende Rolle für den rechtlichen Ursprung zur Bewertung einer Handlung ein. Diese Betrachtung lässt erkennen, dass bei Großveranstaltungen mit mehreren Amtsträgern als Partizipanten eine Kontaktaufnahme mit der Behörde in Bezug auf Genehmigungsregelungen essenziell ist, um klare Verhältnisse zu schaffen und einer möglichen Straftat zu entgehen.

¹⁷⁴ Althoff 2011, 7.

5 FIS-Veranstaltungen am Beispiel Hahnenkamm-Rennen

Der vorliegende Text gibt ausschließlich Aufschluss über die Veranstaltungen des größten Verbandes im Wintersport. Nach einer kurzen Vorstellung des Verbandes wird anhand eines musterhaften Fallbeispiels ein Hospitality-Konzept untersucht und die theoretisch gewonnenen Ergebnisse analysiert. Ein branchenspezifischer Vergleich schließt das Kapitel ab.

5.1 Die FIS

Die FIS ist der internationale Skiverband und hat seinen Sitz in Oberhofen am Thunersee (Schweiz). An der Spitze des Verbandes steht der Präsident Gian-Franco Kasper und derzeit sind 128 Mitgliedsverbände affiliert.¹⁷⁵ Die FIS ist der einflussreichste Verband im Wintersport und entscheidet über Regeländerungen, Marketing- und TV-Verträge sowie den Rennkalender.¹⁷⁶ Die folgenden Disziplinen sind unter der Obhut der FIS: *Ski Nordisch (Skilanglauf, Skispringen/Skifliegen, Nordische Kombination), Ski Alpin, Speed Skiing, Freestyle, Snowboard, Grasski, Telemark, Rollerski, Masters*.¹⁷⁷

Zu den Veranstaltungen der FIS gehören allen voran der jährlich stattfindende Weltcup in den einzelnen Disziplinen, der in mehreren Rennen an verschiedenen Austragungsorten in einer Gesamtwertung ermittelt wird. Darunter stehen unterklassige Wettbewerbe, die als B-Weltcup angesehen werden können. Außerdem veranstaltet die FIS Weltmeisterschaften wie beispielsweise die Alpine Skiweltmeisterschaft oder die Skiflugweltmeisterschaft, die separat in der gleichen Wettkampfsaison ausgetragen wird. Die alle vier Jahre stattfindenden Olympischen Spiele in Kooperation mit dem *Internationalen Olympischen Komitees* (IOC) fallen ebenfalls in die Organisation der FIS.¹⁷⁸ Bei der Organisation der jeweiligen Events ist die FIS in ständigem Kontakt mit den nationalen Skiverbänden. Marcel Looze, Marketing Manager der FIS, erklärte 2016 in einem Interview mit der Stadionwelt Inside, dass „die Verantwortung für die Umsetzung mit einem Vertrag zwischen

¹⁷⁵ Vgl. FIS1 2018.

¹⁷⁶ Vgl. Rehm 2014.

¹⁷⁷ Vgl. FIS2 2018.

¹⁷⁸ Vgl. FIS3 2018.

Verband und lokalem Organisator an Letzteren und das Vermarktungspaket in der Regel an Agenturen übergeht¹⁷⁹.

Eine der renommiertesten Veranstaltungen der FIS ist das jährlich stattfindende Hahnenkamm-Rennen in Kitzbühel, das im Folgenden kurz dargestellt wird. Anschließend wird das Hospitality-Konzept untersucht und anhand der bereits gewonnen Erkenntnissen beurteilt.

5.2 Daten und Fakten des Hahnenkamm-Rennen

Das Hahnenkamm-Rennen in Kitzbühel wird im Rahmen der FIS Weltcupserie ausgetragen und ist seit 1967 ein regelmäßiger Höhepunkt in der Alpinen Skisaison. Die besten Ski-Athleten der Welt kommen nach Kitzbühel und feiern den Höhepunkt des Weltcup-Kalenders. Das Rennen wird mit der Streif Abfahrt, dem Ganslern Slalom sowie dem Strefi-Alm Super G auf den bekanntesten Rennstrecken durchgeführt.¹⁸⁰ Die legendärste Skiabfahrt der Welt bietet Sprünge bis zu 80 Metern, Steilhänge bis zu 85% Gefälle und Geschwindigkeiten bis zu 140 km/h.¹⁸¹ Die Zuschauerzahl des Sportevents lag im Jahr 2018 bei 85.500 Zuschauern an drei Tagen verteilt.¹⁸² Neben dem sportlichen Wettbewerb an sich, ist das Event ein Magnet für Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Sport und Unterhaltung, die das Rennen sowie das ausgiebige Rahmenprogramm genießen wollen. Laut einer Online-Umfrage aus dem Jahr 2014 steht die Bedeutsamkeit des Hahnenkamm-Rennens für die Österreicher, für Österreich und international gesehen an vorderster Front, noch vor den Salzburger Festspielen (vgl. Abb.9). An den Renntagen sind indirekt und direkt mehr als 1.500 Personen im Einsatz, die sich auf die Bereiche Piste, Stadion, Infrastruktur, Büro und Sonstiges aufteilen. Das geplante Veranstaltungsbudget liegt bei schätzungsweise 7,5 Millionen Euro und der Umsatz bei 47 Millionen Euro.¹⁸³

¹⁷⁹ Vgl. Looze 2016.

¹⁸⁰ Vgl. Hahnenkamm 2018.

¹⁸¹ Vgl. Kitzbühel 2018.

¹⁸² Kitzbüheler Ski Club 2018.

¹⁸³ Vgl. Hahnenkamm 2018.

Das Sportevent liegt im Genuss der weltweiten TV-Übertragung und erreicht 500 Millionen TV-Kontakte.¹⁸⁴

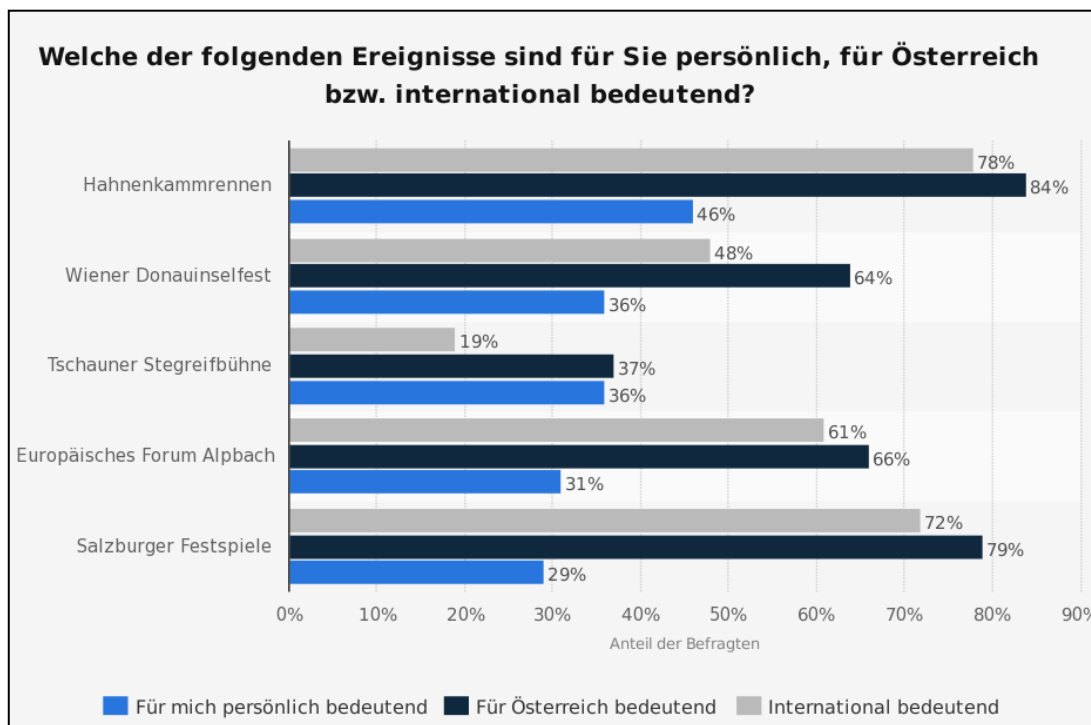


Abbildung 9: Nationale und globale Bedeutung folgender Ereignisse in Österreich¹⁸⁵

Direkt am Zielgelände der Streif befindet sich der exklusive Hospitality-Meeting-Point für jede Menge Prominenz, Sponsoren oder weitere zahlreiche Gäste, der First-Class-Catering, Unterhaltung und Exklusivität vereint: der KitzRaceClub.

5.3 KitzRaceClub

Der KitzRaceClub verspricht seinen Gästen bestes Catering, exklusivster Flair und ununterbrochene Unterhaltung am Zielgelände der Streif. Ein temporär aufgestelltes VIP-Zelt bietet seinen Gästen auf zwei Etagen Platz für ungefähr 1.000 Personen. Von den 1.000 verfügbaren Tickets gehen lediglich 250 in den freien Verkauf, die restlichen werden über Sponsoren oder Einladungen bezogen. Die Preise bewegen sich im freien Verkauf zwi-

¹⁸⁴ Vgl. Kitzbühel 2018.

¹⁸⁵ Marketagent 2018.

schen 710 Euro für ein Tagesticket am Freitag mit VIP-Stehplatz und 2.970 Euro für ein 3-Tages-Ticket mit VIP-Sitzplatz. Darüber hinaus kann für die am Samstagabend stattfindende *KitzRaceParty* mit Dinner und internationalem musikalischem Showact für weitere 1.000 Euro dazu gebucht werden. Der VIP-Bereich bietet seinen Gästen mehrere Räume mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten. Mit einem Wiener Kaffeehaus, Cocktailbar, Beauty Salon oder das Chalet mit Zigarettensortiment versuchen die Veranstalter den Gästen Vielfalt und Exklusivität spürbar zu machen.



Abbildung 10: Das Chalet im KitzRaceClub¹⁸⁶

Seit mehreren Jahren wird der Hospitality-Bereich von der externen Agentur Weirather-Wenzel & Partner (WWP) organisiert und vermarktet. Die Agentur ist exklusiver Vermarktungspartner des Kitzbüheler Skiclubs und folglich Hospitality-Rechteinhaber eines der renommiertesten Wintersportevents weltweit.¹⁸⁷ Die Agentur erfährt mit dem Unternehmen

¹⁸⁶ Stadionwelt Inside 01/2016, 70.

¹⁸⁷ Vgl. Stadionwelt Inside 01/2016, 70f.

DO & CO rund um das Thema Catering zusätzlich Unterstützung. Der externe Dienstleister stellt dementsprechend einen Hospitality-Dritten aus Kapitel 4.3.3 dar und agiert als operativer Dienstleister.

Eine der größten Herausforderungen an das Hospitality-Konzept beim Hahnenkamm-Rennen liegt in der Produktgestaltung. Wie bereits in Kapitel 4.3.2 untersucht, ist die Gestaltung des Produktes bei Sportevents stark abhängig davon, ob die Veranstalter fest installierte Hospitality-Infrastrukturen benutzen können. Das Unternehmen WWP hat die Aufgabe, ab Anfang Januar innerhalb von drei Wochen ein topmodernes VIP-Zelt aufzubauen, das aus zwei Etagen mit Glasfronten und einer Gesamtfläche von 4.200 m² besteht. Die aus 820 Tonnen Stahlgerüst und Zeltmaterial bestehende Konstruktion des Zeltes wird direkt auf einem Golfplatz in der Nähe des Zieleinlaufes aufgebaut. Zum Schutz muss zusätzlich eine Aluminiumstraße verlegt werden. Eine weitere Schwierigkeit diesbezüglich ist, dass auf dem Gelände aufgrund des Untergrundschatzes keine Kräne erlaubt sind, wodurch ein enormes Zeitmanagement grundlegend ist. Neben diesen technischen und logistischen Herausforderungen ist das Unternehmen von klimatischen Bedingungen abhängig und eingeschränkt. Folglich ist die Produktpolitik in der Konzeption an die Preispolitik gebunden, da durch den lediglich temporären VIP-Bereich hohe Kosten für Auf- und Abbau sowie Unterhaltung anfallen. Des Weiteren ist die beschränkte Kapazität als Erschwernis für die Veranstalter zu nennen. Aufgrund der fehlenden Infrastruktur und bestmöglichen Verhältnisse ist es nicht möglich, die Kapazitäten für den Hospitality-Bereich auszuweiten. Die Folge ist, dass einerseits die enorm hohe Nachfrage mit einem geringen Angebot im Verhältnis steht und dadurch dem Unternehmen eine mögliche Umsatzsteigerung ausbleibt. Dennoch steht die Aussage der CEOs von WWP demgegenüber, die die Problematik als nicht sehr tragisch ansieht, da das Unternehmen nicht mehr als 1.000 Gäste bewirten möchte. Bei diesem Sportevent ist die Exklusivität eines der höchsten Güter und soll gewahrt werden. Außerdem tritt bei dem Fallbeispiel die gewaltige Bedeutsamkeit des Personals hervor. Der Veranstalter ist auf ein kompetentes Personal angewiesen, das dem Gast mit Verantwortung und Vertrauen eine individuelle Betreuung liefert. Aufgrund der großen Anzahl an Prominenz und weltweiten Stars aus unterschiedlichsten Branchen hat das Unternehmen mit der Personalauswahl eine wichti-

ge Entscheidung zu treffen. Die Mitarbeiter sind die erste Anlaufstelle für die Gäste und steuern somit auch das Image, das im Nachgang nach außen getragen wird. Von WWP sind am Event selbst zwischen 70 und 80 Personen vertreten und werden durch weitere knapp 300 Mitarbeitern von DO & CO ergänzt.¹⁸⁸

Das Hahnenkamm-Rennen lebt von seinem jahrelangen Prestige und Image. Das Hospitality-Konzept ist dementsprechend so ausgerichtet, dass Exklusivität und Einzigartigkeit in direkter Verbindung miteinander stehen. Das Ziel der Veranstalter ist es, im affektiven Bereich das Interesse nach dem hochwertigen Produktangebot zu wecken und sich durch die enorme Variabilität darin von der Konkurrenz im Wintersporteventbereich abzuheben. Für die teilnehmenden Unternehmen bietet der KitzRaceClub folglich eine optimale Plattform, Kunden und Gäste einzuladen und fördert die B2B-Kommunikation. Die Kundenakquise oder -bindung mit Aufbau des Vertrauens der Geschäftspartner fungiert als Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung. Für den operativen Dienstleister skizziert das Sportevent eine Möglichkeit zur Erwirtschaftung ökonomischen Gewinns.

5.4 Branchenspezifischer Vergleich

Nach der Heranführung an das KitzRaceClub-Konzept soll im folgenden Abschnitt ein branchenspezifischer Vergleich hergestellt werden. Mithilfe der bereits ermittelten Kenntnisse in Bezug auf das Hospitality Marketing innerhalb der betrieblichen Kommunikationspolitik aus Kapitel 4 soll eine Analyse und eine sinnvolle Einordnung herangezogen werden. Diese Gegenüberstellung wird nun anhand des Audi FIS Ski Weltcups in Garmisch-Partenkirchen konkretisiert.

Der Hospitality-Bereich in Garmisch-Partenkirchen ist mit einer ähnlichen Infrastruktur wie in Kitzbühel ausgestattet. Ein temporär, modern aufgestelltes VIP-Zelt und eine VIP-Tribüne bilden die Räumlichkeiten für den gesonderten Bereich. Demgegenüber steht die eher passivere Preisstrategie in Verbindung mit einer Preisdifferenzierung. Der Preis des Tagestickets liegt zwischen 275€ für die Abfahrt der Damen und 395€ für die Abfahrt der

¹⁸⁸ Vgl. Stadionwelt Inside 01/2016, 70.f

Herren.¹⁸⁹ Demnach kostet ein VIP-Ticket, ausgehend von der günstigsten Kategorie, lediglich 39% des Preises in Kitzbühel. Die Kunden haben zudem die Möglichkeit, bei einer frühen Buchung einen Rabatt von 10% auf das VIP-Ticket zu erlangen. Diese Form der Preispolitik wird in Kitzbühel nicht angeboten. Bei der Betrachtung der angebotenen Leistungen fällt auf, dass sich einerseits das Angebot stark ähnelt, aber das Hospitality-Konzept in Kitzbühel sich durch Exklusivität und Umfang abhebt. Den Kunden ist mit dem VIP-Ticket in Garmisch-Partenkirchen der Zugang zum exklusiven Zelt und zur Tribüne frei. Außerdem haben Unternehmen bei einer Mindestbuchung von sechs Tageskarten die Möglichkeit, einen reservierten Unternehmenstisch im VIP-Zelt in Anspruch zu nehmen und bekommen bei einer Buchung von vier Tickets einen Parkschein für einen gesonderten Parkplatz zur Verfügung gestellt. Ein exklusives Catering mit diversen Getränken sowie eine Betreuung der Gäste durch Hostessen sind zentrale Bestandteile der Produktpolitik in Garmisch-Partenkirchen.¹⁹⁰ Zusätzlich findet an beiden Veranstaltungstagen die sogenannte *Kandahar After Race Party* statt, die im VIP-Ticket mitinbegriffen ist und, nicht wie in Kitzbühel, dazu gebucht werden muss.¹⁹¹ Darüber hinaus gilt es festzuhalten, dass die Vermarktung in Garmisch-Partenkirchen, wie auch in Kitzbühel, durch einen externen Sportrechtevermarkter übernommen wird. Seit 2009 vermarktet und produziert die Agentur Sportfive die Hospitality-Leistungen.¹⁹²

Abschließend kann festgehalten werden, dass das VIP-Angebot in Kitzbühel zwar deutlich teurer als in Garmisch-Partenkirchen ist, die Gäste aber dementsprechend ein breiteres und noch exklusiveres Leistungsangebot genießen können. Mit den verschiedenen Räumlichkeiten und der damit verbundenen Individualität divergiert das Hospitality-Konzept in Kitzbühel ein wenig. Da das Hahnenkamm-Rennen von dem enormen Image und Prestige lebt und die Nachfrage dementsprechend hoch ist, kann diese Form der Preispolitik bestens gewählt werden.

¹⁸⁹ Vgl. Kandahar1 2018.

¹⁹⁰ Vgl. Kandahar1 2018.

¹⁹¹ Vgl. Kandahar2 2018.

¹⁹² Vgl. Rehm 2010.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Im abschließenden Kapitel werden zunächst die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Darauf aufbauend wird ein Fazit des Autors gezogen und die anfänglich aufgestellte Forschungsfrage beantwortet. Es werden Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen formuliert.

Das Hospitality Marketing im Sport hat sich in den zurückliegenden Jahren zu einem „wichtigen Finanzierungs- bzw. Kommunikationsinstrument im Rahmen von Sportevents entwickelt“¹⁹³. Ziel dieser Arbeit war es herauszuarbeiten, welche Ziele die jeweiligen Akteure mit Hospitality Marketing als betriebliche Kommunikationspolitik verfolgen und wie sich die Entwicklungsmöglichkeiten und Herausforderungen darstellen lassen. Diese Untersuchung erfolgte anhand der Analyse im Wintersport.

Im grundlegenden Kapitel 2 der Arbeit wurde deutlich, dass trotz zahlreicher Ansätze für das Sport-Marketing keine allgemein gültige Begriffsdefinition vorzufinden ist, es aber dennoch als autonomes Marketing angesehen werden kann. Die Gegenüberstellung des Ansatzes von Marketing von und mit Sport unterstreicht, dass das Sport-Marketing mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Einerseits wird die Vermarktung von Sportprodukten an bestimmte Zielgruppen durch Sportanbieter betrachtet. Andererseits wird der Sport nur als Mittel zum Zweck angesehen und sportverwandte sowie sportfremde Produkte werden mit Hilfe des Sports vermarktet. Immer mehr professionelle Sportorganisationen sehen sich in der Pflicht, die Thematik um das Sport-Marketing ernsthaft zu betrachten und richten ihre Personalpolitik dahingehend aus. In Kapitel 3 wurde festgestellt, dass aufgrund des enormen Bekanntheitsgrades und Interesse an Wintersport, die Branche ein wahres Milliardengeschäft und einen großen Wirtschaftsfaktor formiert. Neben dem konstant hohen medialen Interesse bietet sie ein großes Sponsoringpotenzial. Allerdings ist die Wintersportbranche auch von negativen Gesichtspunkten wie dem Klimawandel oder der unvorteilhaften Wettbewerbssituation geprägt, die Auswirkungen auf den Wintersportmarkt als Folgen haben. Ausgehend vom aktuellen Kenntnisstand der vorherigen Kapitel wurde in Teil 4 schrittweise auf die Zielsetzung der Arbeit hingearbeitet und sukzessive die Bedeu-

¹⁹³ Walzel 2011, 173.

tung von Hospitality Marketing im Sport arrangiert. Als Grundlage konnte festgehalten werden, dass Beziehungsmarketing im Sport an Bedeutung gewonnen hat, da es auf eine gute Entwicklung und Pflege langfristiger Beziehungen zwischen Sportorganisationen und den jeweiligen Anspruchsgruppen abzielt. Darauf aufbauend hat sich in den vorangegangenen Jahren das B2B-Marketing im Sport mehr und mehr durchgesetzt. Sportnahe und sportfremde Unternehmen nutzen den Sport somit als Plattform für eine strategische B2B-Kommunikation. Auf dieser Basis wurde anschließend implizit das Hospitality Marketing im Sport untersucht. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass viele Akteure mit unterschiedlichen Ausprägungen beteiligt sind, die verschiedene Zielvorstellungen verfolgen und eine enorme Komplexität und Abhängigkeit auf den Märkten herrscht. Die einzelnen Zielgrößen der Unternehmen müssen differenziert betrachtet werden und weisen vorwiegend kommunikative Eigenschaften auf. Trotz aller Vorteilen dieser Thematik wurde konstatiert, dass auch zahlreiche Herausforderungen zu berücksichtigen sind. Demgegenüber wurden die Trendmöglichkeiten betrachtet und im Anschluss die rechtliche Problematik verdeutlicht. In Kapitel 5 wurden die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse auf das Fallbeispiel des KitzRaceClubs beim Hahnenkamm-Rennen gezogen. Neben Daten und Fakten wurde die Konzeption analysiert und bestimmte Aufgaben herausgearbeitet. Ein branchenspezifischer Vergleich und das Vergleichsergebnis schlossen dieses Kapitel ab.

Das Hospitality Marketing hat sich im Wintersport zu einem bedeutsamen Instrument für Sporteventveranstalter entwickelt. Nicht nur auf finanzieller, sondern außerordentlich auf kommunikativer Ebene ist die Marketing-Form für Unternehmen essenziell geworden. Kompetente Marketingexperten und professionelle, externe Agenturen werden eingesetzt, um eine vollumfängliche Konzeption zu erstellen und diese taktisch umzusetzen. Durch die wachsende Bedeutsamkeit wird der Wintersport zu einer echten Plattform für Hospitality Marketing. Dabei eröffnet es den Unternehmen Chancen, das Image und den Status des Sportevents zu berichtigen. Der Wandel der Gesellschaft kann als Grundlage für das enorme Wachstum und die Wichtigkeit von Hospitality Marketing betrachtet werden. Nicht mehr nur der sportliche Wettbewerb, sondern Emotionalität und Unterhaltung prägen die Erwartungen des heutigen Sporteventgastes. Deshalb haben sich die privilegierte Behandlung von bestimmten Zuschauern, die exklusive Bewirtung sowie die Kategorisierung der Sitzplätze und Leistungsumfängen während des Sportevents zu einem omnipräsenten Phänomen entfalten. Aufgrund der wachsenden Konkurrenz versuchen sich Unternehmen mit diversen Hospitality-Produkten abzuheben. Steigende Exklusivität der Produktpolitik und dadurch ein immer hochwertigeres Leistungsangebot sind Resultate.

Insgesamt kann als Ergebnis festgehalten werden, dass der Kunde im Mittelpunkt aller Überlegungen und marketingspezifischen Tätigkeiten eines Unternehmens des Hospitality Marketing steht. Der Kunde ist die zentrale Größe, wenn über die Beantwortung der eingangs angeführten Forschungsfrage, welche Ziele die jeweiligen Akteure mit Hospitality Marketing als betriebliche Kommunikationspolitik verfolgen und wie sich die Entwicklungsmöglichkeiten und Herausforderungen darstellen lassen, diskutiert wird. Hierbei zeigt sich, dass die kommunikativen Ziele die ökonomischen in den Schatten stellen und die Positionierung der Kommunikationsziele zu einem wichtigen Faktor wird. Deshalb ist eine umfassende Zielgruppenanalyse eine notwendige Maßnahme einer Konzeption, um die Bedürfnisse der Kunden und Gäste zu erkennen. Das Hospitality Marketing als Instrument in der betrieblichen Kommunikationspolitik weist diverse und verschieden angesehene Zielvorstellungen auf, die von den genannten Akteuren auf den Märkten verfolgt werden. Allen voran sind allgemein die affektiven Ziele die Art von Zielgrößen, die ein Unternehmen für eine starke Kundenbindung und eine langfristig zu erreichende Beziehung vermehrt anpeilen sollte. Die konativen und kognitiven Zielvorstellungen werden untergeordnet als ergänzende Größe betrachtet. Des Weiteren können im Speziellen die Ziele der jeweiligen Anspruchsgruppen konstatiert werden. Dabei zeigt sich, dass genau diese kommunikativen Ziele auf die Gruppe der Kunden und Gäste übertragen werden können. Bei der Betrachtung der Rechteinhaber eines Sportevents fällt auf, dass die Wirtschaftlichkeit eine prägende Rolle spielt, da die Vermarktung und Übertragung der Rechte als Finanzierungsinstrument eingesetzt werden kann. Es kann folgende bilanzierende Wertung gezogen werden: Kundenbindung und -akquise, langfristiger Vertrauensaufbau der Geschäftspartner, persönliche Zielgruppenansprache, Imagepflege sowie Netzwerkaufbau sind Merkmalausprägungen, die Unternehmen beim Einsatz von Hospitality Marketing versuchen zu erreichen. Dabei wird das Instrument sowohl auf der B2B- als auch auf der B2C-Ebene eingesetzt und kann in den Wintersport integriert werden.

Das Hospitality als eigenständiges Instrument im Sport-Marketing hat zwar in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen, aber aufgrund der Vertiefung und Spezialisierung in der Thematik die innovative und neuartige Eigenschaft verloren. Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen vor einigen Herausforderungen, die durch die Konkurrenz- sowie die hohe Erwartungslage der Gäste verstärkt werden. Künftig wird eine ideenreiche und andersgeartete Gesamtkonzeption gefragt sein, die in der Strategie systematisch aufgebaut und anschließend qualitativ hochwertig umgesetzt wird. Dazu zählt primär das Überdenken der Produktpolitik. Die Exklusivität und die Auswahl des Leistungsangebotes werden eine entscheidende Rolle spielen, wenn sich der Kunde zwischen zwei Sportevents im Wintersport entscheiden muss. Der Vergleich zwischen den beiden Welt-

cup-Rennen in Kitzbühel und Garmisch-Partenkirchen zeigte, dass sich Hospitality-Gäste vom Prestige und Image angezogen fühlen und Veränderungen in der Thematik der Gesamtkonzeption als Kunde verlangen. Dabei repräsentiert die Perfektion in Verbindung mit der Einzigartigkeit einen entscheidenden Aspekt. Hierbei ist es zu vermuten, dass die Preispolitik auch weiterhin nicht das zentrale Element bildet. Die Hospitality-Kunden sind bereit, für das Angebot einen gewissen Preis zu bezahlen. Es bleibt anzumerken, dass Unternehmen dahingehend in der Pflicht sind ökonomisch zu agieren, indem sie im operativen Bereich die Personalkosten senken und dadurch den Mehr-Gewinn in die Qualität und Quantität des Leistungsangebotes versuchen zu stecken. Dabei gilt die Aufrechterhaltung des hochwertigen, kompetenten und autarken Auftretens und Umgangs des Service-Personals mit den Hospitality-Gästen als unverzichtbar und stellt eine endlose Herausforderung für die Unternehmen dar. Die oftmals nicht vorhandene Infrastruktur im Wintersport sowie die technischen und logistischen Schwierigkeiten werden auch weiterhin Unternehmen vor Probleme stellen und die Kapazitäten der Örtlichkeiten begrenzen. Die klimatischen Bedingungen erschweren diese Überlegungen. Um den Herausforderungen entgegenzuwirken, können Unternehmen zukünftig auf technische Entwicklungen und die Digitalisierung zurückgreifen. Dabei eröffnen den Verantwortlichen neue Chancen und Wege, die in die Konzeption integriert werden können. Gerade im Servicebereich können diese Neuerungen zielgerecht zum Tragen kommen, so dass dem Kunden noch mehr Unterhaltung durch Effekte oder funktionsfähigen Apps geboten wird. Einzigartigkeit und die Einvernehmung mit dem sportlichen Wettbewerb können dadurch unbeeinträchtigt erreicht werden. Den sportlichen Wettbewerb aus der Sicht der Stars zu erfahren sowie die Hervorrufung einer emotionalen Wirkung werden weitere Eventualitäten sein, Nutzen aus der Marketing-Form für Unternehmen zu ziehen. Es gilt, das Produktangebot so zu kreieren, dass dem Kunden auch in Zukunft etwas Besonderes geboten wird.

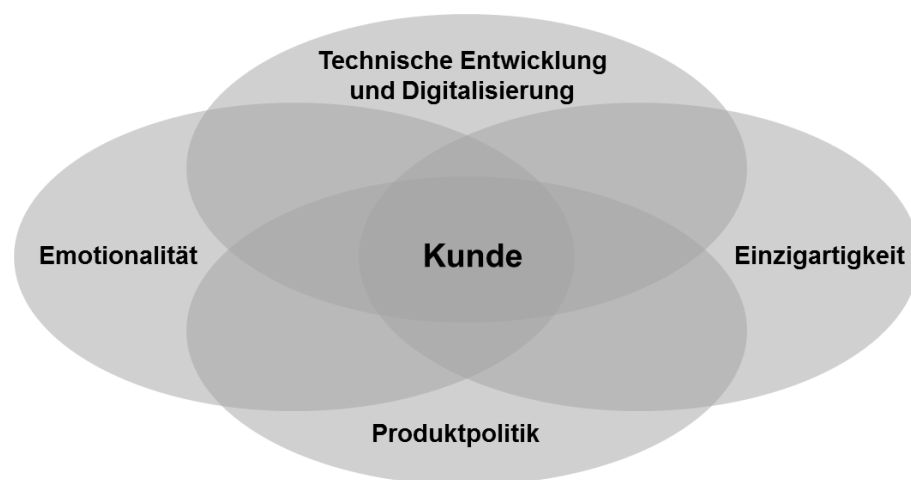


Abbildung 11: Erfolgsfaktoren

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Althoff, Stephan (2011): Hospitality und Strafrecht – ein Leitfaden. In: S20 - The Sponsor's Voice (Hrsg.): https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/downloads/recht/Sponsoren_S20_leitfaden_250711.pdf (23.05.2018).
- Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) (2018): Allianz-Versicherte in Deutschland nach Häufigkeit des Sporttreibens in der Freizeit im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2017. In: Statista - Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/309136/umfrage/umfrage-unter-allianz-kunden-zur-haeufigkeit-des-sporttreibens-in-der-freizeit/> (15.04.2018).
- Baaken, Thomas/Korff, Nisha/Zech, Thorsten (2012): Emotionen im B-to-B-Marketing. In: Baaken, Thomas/Kesting, Tobias/Kliewe, Thorsten/Pörner, Ronald (Hrsg.): Business-to-Business-Kommunikation. Neue Entwicklungen im B-to-B-Marketing. 2. Aufl. Berlin. 303-321.
- Bachleitner, Reinhard (1998): Sport- und tourismussoziologische Aspekte des Skilaufs. In: Bachleitner, Reinhard (Hrsg.): Alpiner Wintersport. Innsbruck. 13-43.
- Bayerischer Rundfunk (2015): Abschied vom weißen Winter. <https://www.br.de/klimawandel/schnee-schneehoeihen-berge-alpen-klimawandel-100.html> (19.04.2018).
- Belonio, Charmaine (2018): How Corporate Hospitality Took Over The Sports Business. https://www.huffingtonpost.com/charmaine-belonio/how-corporate-hospitality_b_14113774.html (07.05.2018).
- Blumenrath, Kati (2016): Sportmarketing als eine besondere Art des Marketings. <https://www.marketingimpott.de/blog/sportmarketing-als-eine-besondere-art-des-marketings/> (23.04.2018).
- Bruhn, Manfred. (1998). Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 3.Aufl. Frankfurt am Main.
- Bruhn, Manfred (2007a): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 8. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2007b): Kundenorientierung. Bausteine für exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 3. Aufl. München.
- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5.Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2013): Relationship Marketing. 3. Aufl. München.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2008): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie. Berlin. 325-357.

- Bühler, André/Nufer, Gerd (2010a): Relationship Marketing in Sports. London.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2010b): Beziehungsmarketing im Sport. Mit Vitamin B auch im Sport erfolgreich sein. In: Sport und Management 01/2010, 25-28.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2012): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 3. Aufl. Berlin. 377-416.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013a): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 27-64.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013b): Relationship Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 353-382.
- Deutscher Alpenverein (2017): Wintersport im Klimawandel.
https://www.oete.de/images/dokumente/projekt_stn/OETE_2017_SportTourismusNaturschutz_WS3_HIPP_Problemaufriss.pdf (19.04.2018).
- Digel, Helmut/Fahrner, Marcel (2013): Hospitality Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 207-231.
- Ehrke, Michael/Witte, Lothar (2002): Flasche Leer! Die New Economy des Europäischen Profifußballs. Bonn.
- FIS1 (2018): FIS-Geschichte. <http://www.fis-ski.com/inside-fis/about/fis-history/history/index.html> (23.04.2018).
- FIS2 (2018): Startseite. <http://www.fis-ski.com/> (23.04.2018).
- FIS3 (2018): FIS-Veranstaltungen. <https://data.fis-ski.com/global-links/calendar.html> (23.04.2018).
- Freyer, Walter (2004): Grundlagen des Sport-Marketing. In: Krüger, Arnd/Dreyer, Axel (Hrsg.): Sportmanagement. München. 23-55.
- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. 4. Aufl. Berlin.
- Godefroid, Peter (2000): Business-to-Business-Marketing. 2. Aufl. Ludwigshafen.
- Guthardt, Steffen (2010): Münchner Premierenbühne. In: Sponsors 03/2010, 44-49.
- Hahnenkamm (2018). Allgemeine Kenndaten.
<https://hahnenkamm.com/wissenswertes/allgemeine-kenndaten/> (23.04.2018).
- Heiden, Iris an der/Meyrahn, Frank/Preuß, Holger/Ahlert, Gerd (2013): Wirtschaftsfaktor Wintersport. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.):
https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/wirtschaftsfaktor-wintersport.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (23.04.2018).

- Heiden, Iris an der/Meyrahn, Frank/Reppening, Sven/ Ahlert, Gerd/Preuß, Holger (2015): Wirtschaftsfaktor Fußball. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/SSK/Wirtschaftsfaktor_Fussball.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (23.04.2018).
- Homburg, Christian (2015): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Horch, Heinz-Dieter/Schubert, Manfred/Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Berlin.
- Hotelier (2013): Hospitality Management Definition. <https://www.hotelier.de/lexikon/h/hospitality-management-fh> (06.05.2018).
- Hummel, Thomas (2011): Lila Sponsorentraum. <http://www.sueddeutsche.de/sport/wintersport-marketing-lila-sponsorentraum-1.1064533> (19.04.2018).
- Hummel-Ortner, Mirjam (2016): Exklusivität inklusive. In: Stadionwelt Inside 01/2016, 70-71.
- Kandahar1 (2018): Kandahar Hospitality. http://www.skiweltcup-garmisch.com/mediadownload/567/0/GAP_Hospitality_Fr%C3%BChbucherrabatt.pdf (26.04.2018).
- Kandahar2 (2018): Kandahar Hospitality2. http://hotel-obermuehle.de/wp-content/uploads/2017/11/GAP_Hospitality_Infobroschuere_2018.pdf (26.04.2018).
- Kantar TNS (2016): Interesse an Wintersport in Deutschland im Jahr 2016. In: Statista – Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72484/umfrage/beliebteste-wintersportarten-der-deutschen/> (15.04.2018).
- Kaser, Ken/ Oelkers, Dotty (2007): Sports and Entertainment Marketing. 3. Aufl. Mason.
- Kitzbühel (2018): 79. Hahnenkamm Rennen Weltcup in Kitzbühel. https://www.kitzbuehel.com/de/events-lifestyle/top-events/79.hahnenkamm-rennen-weltcup-in-kitzbuehel_te46183 (23.04.2018).
- Kitzbüheler Ski Club (2018). Anzahl der Zuschauer beim Hahnenkammrennen in Kitzbühel von 1977 bis 2018. In: Statista - Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/801213/umfrage/zuschauer-beim-hahnenkammrennen-in-kitzbuehel/> (11.04.2018).
- Laurent Vanat (2017): Anteil der Skifahrer an der Bevölkerung ausgewählter Länder. In: Statista - Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/379118/umfrage/skifahrer-anteil-an-der-bevoelkerung-weltweiter-laender/> (15.04.2018).
- Looze, Marcel (2016): Das kann man als lokaler Organisator am besten realisieren. In:

- Stadionwelt Inside 01/2016, 118-121.
- Marketagent (2018): Welche der folgenden Sportveranstaltung(en) würden Sie gerne (noch) einmal in Ihrem Leben live vor Ort sehen/erleben/mitverfolgen? In: Statista - Das Statistik-Portal.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/547498/umfrage/umfrage-in-oesterreich-zu-sportveranstaltungen-die-man-live-noch-erleben-moechte/> (11.04.2018).
- Marktforschung (2015): Marktanalyse-Wintersport.
<https://www.marktforschung.de/studien-shop/marktdaten/wintersport2015-295338/> (20.04.2018).
- Martins-Nio, Barbara (2015): Top Five Digital Trends for Sports Hospitality in 2015.
<http://live.mci-group.com/2015/03/top-five-digital-trends-for-sports-hospitality-in-2015/> (07.05.2018).
- Morello, Lauren (2014): Wintersport vor dem Aus?
<https://www.spektrum.de/news/wintersport-vor-dem-aus/1223167> (23.04.2018).
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2012): Betriebswirtschaftslehre und Sport. Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 3. Aufl. Berlin. 3-28.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2013): Marketing und Sport. Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 3-25.
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2015): Event-Marketing in Sport und Kultur. Konzepte – Fallbeispiele – Trends. Berlin.
- Oediger, Florian (2017): ManCity: Lohnender Tunnelblick.
<https://www.sponsors.de/manciy-lohnender-tunnelblick> (07.05.2018).
- Paßreiter, Siegfried (2013): Der Wintersportmarkt bleibt unter Druck. https://www.bsi-sport.de/fileadmin/assets/pdf/Statement_Ski_ispo2013_final.pdf (19.04.2018).
- Pfaff, Stefan M. (2004): Erlebnisswelt Fußball-Arena. In: Krüger, Arnd/Dreyer, Axel (Hrsg.): Sportmanagement. München. 211-245.
- Pröbstl, Ulrike (2007): Klimawandel: Zukunft und Herausforderung für den Tourismus. In: Ländlicher Raum.
- Rehm, Holger (2010): Sportfive neuer VIP-Vermarkter für Weltcupfinale in Garmisch.
<https://www.sponsors.de/sportfive-neuer-vip-vermarkter-fuer-weltcupfinale-garmisch> (26.04.2018).
- Rehm, Holger (2014): Wie der Skiverband FIS funktioniert. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/wie-die-fis-den-skisport-regiert-a-999152.html> (23.04.2018).

- Rengel, Peter (2016): Die Logen sind hip, wenn das Event hip ist. In: Stadionwelt Inside 01/2016, 68.
- Schubert, Manfred (2009): Sport-Marketing. Einige Überlegungen zu den konstitutiven Grundlagen eines neuen Forschungs- und Aufgabenfeldes. In: Breuer, Christoph/Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. 2. Aufl. Schorndorf. 247-264.
- Schubert, Manfred (2016): Sportmarketing. https://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/c3/Studiengaenge/BWLSportler/Download/Leseproben/bwlsport_leseprobe_sportmarketing.pdf (23.04.2018).
- Spannagel, Lars (2011): Das Ende der VIP-Logen. <https://www.zeit.de/sport/2011-09/vip-logen-leitfaden-hospitality/seite-2> (09.05.2018).
- Sponsors (2016): Reichweitengarant Wintersport: Warum sich ein Invest lohnt. <https://www.sponsors.de/reichweitengarant-wintersport-warum-sich-ein-invest-lohnt-0#> (19.04.2018).
- Springer Gabler Verlag (2018): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Marketing. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435/version-262843> (23.04.2018).
- Stadionwelt Inside 01/2016: Exklusivität inklusive, 70-71.
- Statista (2016): Welche Sportarten betreiben Sie regelmäßig?. In: Statista - Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38153/umfrage/beliebteste-sportarten/> (21.05.2018).
- Vollmer, Fouad (2017): 4 Herausforderungen für die Zukunft des Wintersports. <http://www.grischconsulta.ch/4-herausforderungen-fuer-die-zukunft-des-wintersports/> (20.04.2018).
- Walzel, Stefan (2011): Corporate Hospitality bei Sportevents. Konzeption eines Wirkungsmodells. Wiesbaden.
- Walzel, Stefan/Blaesen, Stefan (2013): Business-to-Business-Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin. 383-414.
- Werani, Thomas (2012): Business-to-Business-Marketing. Ein wertbasierter Ansatz. Stuttgart.
- Woratschek, Herbert (2004): Einführung: Kooperenz im Sportmanagement - eine Konsequenz der Wertschöpfungslogik von Sportwettbewerben und Ligen. In: Zieschang, Klaus/Woratschek, Herbert/Baier, Klaus (Hrsg.): Kooperenz im Sportmanagement. Schorndorf. 9-30.
- Zell, Jörg (2017): Wintersport und Massentourismus. <https://www.frankreich-info.de/reisemagazin/wintersport-und-massentourismus> (23.04.2018).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname