



/// 06.03.2014

# 4. INNSBRUCKER SPORT- ÖKONOMIE & -MANAGEMENT SYMPOSIUM

/// INSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT  
UNIVERSITÄT INNSBRUCK



Fürstenweg 185, A-6020 Innsbruck  
Tel. +43 (0)512 / 45 851  
Fax +43 (0)512 / 45 999

## /// PARTNER DES SYMPOSIUMS

UNIVERSITÄRE PARTNER ///



MEDIENPARTNER ///

SPORTPARTNER ///

WEITERE PARTNER ///



## Impressum

**Herausgeber:** Martin Schnitzer  
LEOPOLD-FRANZENS-UNIVERSITÄT INNSBRUCK  
INSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT  
Fürstenweg 185 | A-6020 Innsbruck

[www.uibk.ac.at/isw](http://www.uibk.ac.at/isw)

Norbert Schütte  
JOHANNES GUTENBERG - UNIVERSITÄT MAINZ  
INSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT  
Albert-Schweitzer-Straße 22 | D-55099 Mainz

[www.sport.uni-mainz.de](http://www.sport.uni-mainz.de)

**Email:** [sportmanagement-symposium@uibk.ac.at](mailto:sportmanagement-symposium@uibk.ac.at)

**Erstellt von:** Alessandra Glatzmaier, Organisation

**Wir bedanken uns bei allen Partnern,  
Mitwirkenden und Zuhörern.**

## Book of Abstracts

# Inhalt

	<b>KEYNOTE</b>	<b>2</b>		
	Sportentwicklung als strategische Aufgabe - <b>Wadsack, R.</b>	2		
<b>Runde I</b>	<b>ÖKONOMIE &amp; GOVERNANCE</b>	<b>6</b>		
	Socio-Economic Doping and Enhancement - <b>Könecke, T. / Schubert, M.</b>	6		
	Stakeholderbasierte Analyse der Ligenreform in der KRAMSKI Deutsche Golf Liga - Huth, C.	9		
	<b>MARKETING</b>	<b>12</b>		
	Mehr als Event-Sponsoring: Wertschöpfungspraktiken am Beispiel des Freeride World Qualifiers in Hochfügen - <b>Pristach, M. / Stöckl, V. / Grohs, R.</b>	12		
	Motivation von Frauen für Ausdauersport (MTB) und mögliche Marketingimplikationen - <b>Neumayr, M. / Zeitel-Bank, N.</b>	15		
	Nachfragepotenzialanalysen zum Frauenfußball - <b>Reichel, K.</b>	18		
<b>Runde II</b>	<b>EVENT</b>	<b>22</b>		
	Kostenexplosion bei Mega Events – warum werden Sportstätten immer so viel teurer? - <b>Preuß, H. / Solberg, H. A.</b>	22		
	Inspiriert der Besuch von sportlichen Zuschauererevents zum Sporttreiben? Befunde zur FIFA Frauen-WM 2011 - <b>Kurscheidt, M.</b>	24		
	Proteste gegen Mega-Sportevents und die Folgen für deren Impact und Legacy - <b>Schütte, N.</b>	27		
	Touristisch-ökonomische Effekte von Mini-Events am Beispiel des Europacups Ski Alpin - Samtal - <b>Brunner, J. / Fiegl, M. / Flatscher, E. / Nagiller, C. / Rumpfhuber, I.</b>	29		
	<b>EVENT &amp; MANAGEMENT</b>	<b>30</b>		
	Informations- und Anreizprobleme im europäischen Klubfußball: Der Fall von UEFA Financial Fair Play - <b>Schubert, M.</b>	30		
	Entwicklung eines strategischen Geschäftsmodells im professionellen Stadionmanagement – ein theoretischer Ansatz - <b>Gruber, D.</b>	32		
	Soziales Kapital in der Sportentwicklung: Forschungsperspektiven - <b>Prüschenk, N.</b>	35		
	Strategische und situative Aspekte bei der Entwicklung von Sportteams - <b>Fontanari, M.</b>	38		
<b>Runde III</b>	<b>MARKETING &amp; MANAGEMENT</b>	<b>41</b>		
	Markenbildung und Imagetransfer in den Kids-clubs der Deutschen Fußball-Liga (DFL) - <b>Dresen, A. / Dietz, P.</b>	41		
				Monetäre Bedeutung von Marken im Sport – eine Analyse am Beispiel der Sportbekleidungsindustrie - <b>Schunk, H. / Könecke, T. / Preuß, H.</b> 43
				Die hauptberufliche Führung in den deutschen Sportverbänden – Eine Frage des Geschlechts? - <b>Werkmann, M.</b> 46
				<b>KEYNOTE</b> <b>50</b>
				Markenpersönlichkeit von Sportvereinen - <b>Königstorfer, J.</b> 50
				<b>BUCHVORSTELLUNG</b> <b>51</b>
				The Business of Events Management - <b>Beech, J. / Kaiser, S. / Kaspar, R.</b> 51
				<b>SPEAKERS</b> <b>55</b>

# Keynote

## Opening, 14:00 – 14:15

Saal Innsbruck

Eröffnungsrede des Institutsleiters

**Kopp, M. (ISW, Innsbruck)**

---

## Keynote, 14:15 – 14:40 Uhr

Saal Innsbruck

Sportentwicklung als strategische Aufgabe

**Wadsack, R. (Ostfalia, GER)**

Roland Wadsack

Ostfalia Hochschule für  
angewandte Wissenschaft

Fakultät Verkehr-Sport-  
Tourismus-Medien

Professor für Einrichtungen  
des Sports und der  
Sportindustrie  
Sportmanagement, Stadt-  
und Regionalmanagement

## Sportentwicklung als strategische Aufgabe

Das Thema Sportentwicklung lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln und mit verschiedenen Bezügen bis hin zu Olympischen Spielen und Fußball-Weltmeisterschaften diskutieren. Ich beziehe mich auf die Sportentwicklung in kommunalen Zusammenhängen. Der Begriff der „Sportentwicklung“ bzw. „Sportentwicklungsplanung“ ist hier ja schon vielfältig in Erscheinung getreten. Ausgehend von dem BISp-Leitfaden und mit Weiterentwicklungen wurden mit dem Schwerpunkt der Sportraumentwicklung viele Konzepte für einzelne Kommunen erarbeitet (vgl. z. B. Bach 2011). Eine schwierige Herausforderung, schließlich sind die damit verbundenen Empfehlungen mit einer 30-50jährigen Lebensdauer der Immobilien zu verbinden und erfordern in dieser Zeitspanne diverse Betriebs- und sonstigen Kosten. Bach unterscheidet die ‚öffentliche Planung‘ mit dem Schwerpunkt auf nicht-kommerzielle Dienstleistungen und Sportstätten sowie die ‚unternehmerische‘ Planung im Zusammenhang mit privatwirtschaftlich-kommerziellen Sportangeboten (vgl. Bach, 2011, 322). Hier sind verschiedene Akteure beteiligt, von den Städten und Gemeinden über die Sportverbände bis hin zu politischen Akteuren. Hinzu kommen noch Schnittstellen zu Anbietern, welche Sport als Zusatzangebot offerieren. Dazu zählen z. B. Wohlfahrtsverbände, Kirchengemeinden und Einrichtungen des Gesundheitswesens. Ebenfalls ist das individuelle Sporttreiben ohne organisatorische Bindung zu berücksichtigen.

Die strategische Aufgabe soll als Ziele die Versorgung der Bevölkerung mit Möglichkeiten zu sportiver Aktivität und die Nachhaltigkeit entsprechender Angebote verfolgen. Dabei ist die Perspektive von Sport sowohl auf den Wettkampfsport der verschiedensten Leistungsebenen gerichtet, wie auf den sonstigen Teilnehmersport einschließlich dem Schulsport und den funktionalen Gesundheitssportangeboten. Hinzu kommt der Zuschauersport als weitere Komponente, der sich teils in privatwirtschaftlichen bzw. kommerziellen Zusammenhängen entwickelt.

Gesellschaftlich relevante Ansprüche können z. B. in der Zugänglichkeit zu Sportangeboten (Zeit-Wege-Kosten) und Verfügbarkeit sowohl von der Anbieter- als auch der Infrastrukturseite liegen (vgl. Bach, 2011, 316-320). Die damit verbundene Nachhaltigkeit wird mit dem klassischen Perspektiven-Dreiklang Ökologie-Ökonomie-Soziales beschrieben (vgl. z. B. Burschel et al., 2004, 23). Für diesen Beitrag wird v. a. die ökonomische Perspektive in den Blick genommen. Gerade in Zeiten der Finanzknappheit in Kommunen, muss der sinnvolle Einsatz der freien Mittel Ansatzpunkt für eine sorgfältige Diskussion der Mittelverwendung sein.

Entsprechendes gilt im Sinne eines ökonomischen Umgangs mit den Ressourcen bei dem Einsatz von unentgeltlichem Engagement.

Die Herausforderung liegt darin, dass in den Kommunen eine bunter Teppich an Anbietern mit unterschiedlichen Zielsystemen (verkürzt: Profit – Nonprofit) existiert, der als Gesamtangebot für die Bürger zur Verfügung steht (vgl. Wadsack & Wach, 2013, 281-285). Man könnte dies aus einer kommunalen Makroperspektive mit einer Art Netzwerkproduktion ohne zentralen Abstimmungsmechanismus skizzieren. Wobei die Ausrichtung des strategischen Handelns der Einzelakteure in Anlehnung an Mintzberg (2002) im Nachhinein als strategisches Grundmuster interpretiert werden kann. „Aus der Fülle der gängigen Begriffsfassungen lassen sich zwei grundlegende Strategieverständnisse ableiten, nachdem Strategien einerseits als rational geplante Maßnahmenbündel und andererseits als Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen zu verstehen sind.“ (Macharzina & Wolf, 2012, 259) Ergänzend muss darauf verwiesen, dass die strategische Entwicklung des Aktivitätsgegenstandes – des Sports – v. a. in der Hand der einschlägigen Fachverbände liegt, soweit wir uns insbesondere im weithin verbreiteten Wettkampfbereich bewegen. Hinzu kommen die Einzelakteure und Entwicklungsabteilungen der kommerziellen Sportanbieter, die mit Neuentwicklungen (z. B. Slacklining, Zumba) und Produktvariationen insbesondere den kommerziellen Teilnehmersportbereich in Bewegung halten. Überschneidungsbereiche zwischen Vereinssport und kommerziellen Sportanbietern finden sich vor allem abseits des Wettkampfsports. Sport ist dabei in seiner Gestaltung und Anbiervielfalt ein hoch komplexes System, welches in jeder Kommune und jeder Region eine eigene Ausprägung erfahren hat. Diese kann als Resultat der Entscheider gesehen werden, welche in unterschiedlichen organisatorischen Zusammenhängen (u. a. Nonprofit, Profit) für Anbieter und Angebote gesorgt haben. Die Herausforderung einer strategischen Entwicklung liegt nun darin, eine gemeinsame Linie für die Entwicklung zu formulieren und mit Verbindlichkeit zu versehen. Der darin liegende Gedanke der Strategie beinhaltet die Erreichbarkeit eines in der Zukunft liegenden gewünschten Zustandes durch eigenes Agieren in Abhängigkeit von anderen Einflussfaktoren. Hinterhuber nennt zwei Hauptschwierigkeiten bei der Formulierung einer Strategie:

- „a) die Inhalte zukünftiger Entscheidungen zu beurteilen, und
- b) die Freiheitsspielräume zu bestimmen, die den Entscheidungsträgern eingeräumt werden sollten.“ (Hinterhuber, 2004, 20)

Ein weiteres wichtiges Element ist der Erhalt von Flexibilität, damit Entscheidungsträger die Möglichkeit haben, die strategischen Entscheidungen veränderten Bedingungen im Zeitverlauf anzupassen (vgl. Hinterhuber, 2004, 20). Hinzu kommt verstärkend der organisatorische „Eigen-Sinn“, der sich aus dem Netzwerkcharakter kommunaler Sportverfügbarkeit ergibt.

Es stellt sich nun die Frage, wer in einem solchen Fall die koordinative Federführung für einen entsprechenden Diskussionsprozess übernehmen kann bzw. soll. Der organisierte Sport, das Sportamt bzw. die entsprechende kommunale Einrichtung? Oder wäre es angeraten, diese Arbeit durch einen externen Moderator begleiten zu lassen. Da der Netzwerkcharakter des kommunalen Sportangebotes per se von eigenständigen Organisationen auszugehen hat, wäre z. B. die Form eines permanenten Qualitätszirkels ein denkbare Format. Grundlegend muss ein wechselseitiges Vertrauen für die Entwicklung der kommunalen Sportszene sein.

Gerade im Hinblick auf die demografische Entwicklung wird in vielen deutschen Kommunen die Frage nach der Veränderung der Sportlandschaft an Bedeutung gewinnen. Neben den grundlegenden Fragen von Sportbedürfnissen wird dann auch die ressourcenschonende Schrumpfung von Sportangeboten und -anbietern eine Thematik sein müssen.

#### Literatur

- Bach, Lüder (2011): Sport und Sportstätten – Anspruch, Aufgabe und Gegenstand der strategischen Sportentwicklungsplanung in Städten und Gemeinden, - in: Louise Bielzer & Ronald Wadsack (Hrsg.): Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilen, Frankfurt a. M.: Peter Lang, 309-351.
- Burschel, Carlo; Losen, Dirk & Wiendl, Andreas (2004): Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, München & Wien: Oldenbourg.
- Hinterhuber, Hans H. (2004): Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken, 7. Auflage, Berlin: de Gruyter
- Macharzina, Klaus & Wolf, Joachim (2012): Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mintzberg, Henry (2002): Strategy Safari, Frankfurt a. M.: Ueberreuter.
- Wadsack, Ronald & Wach, Gabriele (2013): Sportanbieter, - in: Thomas Bezold et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements, 2. Auflage, Frankfurt a. M.: Peter Lang, 281-285.

# Runde I,

## 14:40 – 15:40 Uhr

# Ökonomie & Governance

## Ökonomie & Governance

- > Socio-Economic Doping and Enhancement  
**Könecke, T. / Schubert, M.**
- > Stakeholderbasierte Analyse der Ligenreform in der KRAMSKI Deutsche Golf Liga - **Huth, C.**

## Marketing

- > Mehr als Event-Sponsoring: Wertschöpfungspraktiken am Beispiel des Freeride World Qualifiers in Hochfügen  
**Pristach, M. / Stöckl, V. / Grohs, R.**
- > Motivation von Frauen für Ausdauersport (MTB) und mögliche Marketingimplikationen **Neumayr, M. / Zeitel-Bank, N.**
- > Nachfragepotenzialanalysen zum Frauenfußball - **Reichel, K.**

Saal Innsbruck

Chair: **Holger Preuß**

Saal Tirol

Chair: **Norbert Schütte**

**Thomas Könecke**  
**Mathias Schubert**

Johannes Gutenberg  
Universität Mainz

Institut für Sportwissenschaft  
Fachgebiet Sportökonomie,  
Sportssoziologie und  
Sportgeschichte

## Socio-Economic Doping and Enhancement

### Background and Research Questions

Doping has become a “trend topic”. The term is used in increasingly more contexts and usually serves the purpose to hint at or denounce a development or a practice that is deemed illegitimate. This has for instance been the case with “techno-doping”-accusations surrounding the Paralympics, the handicapped Olympic track and field star Oscar Pistorius as well as the use of swimsuits by Olympic swimmers or the “financial doping” discussion in European football. However, at times “doping” is also used to simply imply that something (supposedly very effectively) enhances a specific performance, e.g., in the term “IQ-doping” related to neuro-enhancement. Asmuth consequently observes that the term is frequently found in contexts that “strictly speaking” do not deal with doping (Asmuth, 2010). Unfortunately, the question remains as to how exactly “doping” could be defined in a more general context rather than just the one involving athletes’ physical performance. Such a definition would open the floor for a general debate on the “constellations” (Bette & Schimank, 2006) that accompany doping in further contexts and the consequences they inflict on the sporting system. As a result, the research questions for this study are:

Which structural similarities do generally justify the labeling “doping”?

What socio-economic measures do structurally match doping and what conclusions can be drawn from this insight?

### Research And Methodology

Based on the classical doping-definition concerning the illegal enhancement of abilities needed by athletes to succeed in sport (WADA), a more general structural definition relating to doping as a social phenomenon is derived. This is achieved by broadening the understanding of the underlying processes as postulated by Bette and Schimank (Bette & Schimank, 2006; Dresen, 2010). The result is a more general definition of doping as part of a multilayered concept comprising different measures used for performance-enhancement in sport (Dietz, 2011; Dresler et al., 2013). On this basis, the “core” values of the sport system that supposedly conflict with doping by athletes are put to a test regarding “financial doping” as defined by the UEFA’s Financial Fair Play concept. These values are health, fairness and equal opportunities, naturalness of athletic performance as well as the exemplary function of sport (Gugutzer, 2009; Preston & Szymanski, 2003).

Then, Schetsche's reflections on the "social problems" (Schetsche, 1996, Schetsche, 2008) are taken into consideration to identify the structural phenomena that cause doping-constellations to be deemed illegitimate.

#### Major findings

First of all, several "types" of doping were identified by analyzing measures used to improve the performance of athletes in competitions and/or training. All of these serve the purpose to enhance current performance potentials but differ concerning their legitimacy and legality. "Legitimacy" in this case relates to the degree to which a specific practice is perceived to comply with sport's "core values" by most (potential) stakeholders. "Legality" indicates if the sport-system's relevant rules and regulations are violated or not.

In the next step, the findings concerning "classical doping" were used to structurally analyze "financial doping" (Müller et al., 2012) fought by the UEFA's Financial Fair Play concept (Hovemann & Lammert, 2011). As it turned out, many similarities could be identified linking these two kinds of doping. When broadening the analysis to further socio-economic measures for performance-enhancement in sport, it showed that a broad range of measures used to improve the probability of sport-related success for athletes, organizations, or even nations matches the patterns found in "classical doping". Based on these findings, a general classification for "socio-economic doping" was derived that comprises four different types of doping and points out the stage in the "career as social problem" a specific kind of performance enhancement has reached.

#### Conclusion / management implications

Many socio-economic measures applied in sport, such as "financial doping" or certain aspects of bidding for Olympic Games, structurally relate to "classical doping". This implies that many scientific findings concerning medical doping are also applicable for corresponding socio-economic "doping-constellations". Consequently, important conclusions can be drawn for the future of Financial Fair Play or further relevant socio-economic topics, e.g., the bidding process for mega sport events. Furthermore, important policy implications can be drawn for governing bodies inside and outside of sport.

#### References

- Asmuth, C. (2010). *Was ist Doping?: Fakten und Probleme der aktuellen Diskussion. Brennpunkt Doping: Vol. 1*. Bielefeld: transcript.
- Bette, K.-H. & Schimank, U. (2006). *Die Dopingfalle: Soziologische Betrachtungen. X-Texte*. Bielefeld: transcript Verl.
- Dietz, P. (2011). Hirndoping durch Sport?: Das Phänomen „Cognitive Enhancement durch Sport“ ist noch wenig erforscht und bedarf weiterer wissenschaftlicher Aufbereitung. *Doping*, 4, 192–195.
- Dresen, A. (2010). *Doping im Spitzensport als soziales Problem: Ursachen und Folgen eines gesellschaftlichen Diskurses*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dresler, M., Sandberg, A., Ohla, K., Bublitz, C., Trenado, C., Mroczko-Wasowicz, A., ... (2013). Non-pharmacological cognitive enhancement. *Neuropharmacology*, 64, 529–543.
- Gugutzer, R. (2009). Doping im Spitzensport der reflexiven Moderne. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 6(1), 3–29.
- Hovemann, G. & Lammert, J. (2011). Assessing UEFA's Financial Fair Play as a Promising Multi-Dimension Regulatory Concept – A Pan-European Survey from the Supporters' Perspective. Presentation at Challenges for football. Aarhus University. Aarhus, Denmark, 2011. Online: [http://www.playthegame.org/fileadmin/image/knowledgebank/Challengesforfootball\\_pdf/Hovemann\\_Lammert.pdf](http://www.playthegame.org/fileadmin/image/knowledgebank/Challengesforfootball_pdf/Hovemann_Lammert.pdf).
- Müller, C. J., Lammert, J. & Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football? In: *International Journal of Sport Finance*, 2, 117–140.
- Preston, I. & Szymanski, S. (2003). Cheating in contests. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 612–624.
- Schetsche, M. (1996). *Die Karriere sozialer Probleme: Soziologische Einführung*. München: Oldenbourg.
- Schetsche, M. (2008). *Empirische Analyse sozialer Probleme [electronic resource]: Das wissenssoziologische Programm*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- WADA (2009). World Anti-Doping Code. Online: [http://www.wada-ama.org/Documents/World\\_Anti-Doping\\_Program/WADP-The-Code/WADA\\_Anti-Doping\\_CODE\\_2009\\_EN.pdf](http://www.wada-ama.org/Documents/World_Anti-Doping_Program/WADP-The-Code/WADA_Anti-Doping_CODE_2009_EN.pdf).

Christopher Huth

Universität Bayreuth

Sportwissenschaft II  
Sport Governance und  
Eventmanagement

Akademischer Rat am  
Lehrstuhl für  
Sportwissenschaft II

## Stakeholderbasierte Analyse der Ligenreform in der KRAMSKI Deutsche Golf Liga

Der um 1450 in Schottland erfundene Golfsport erfreut sich weltweit steigender Popularität (Stirk, 1992). Diese Entwicklung führt dazu, dass Golf bei den Olympischen Spielen 2016 erstmals seit 1904 in St. Louis wieder olympisch sein wird. Mit dem Ziel, bei den Olympischen Sommerspielen 2020 eine realistische Chance auf Gold im Golfsport zu haben, rief der Deutsche Golf Verband (DGV) zwei Projekte – KRAMSKI Deutsche Golf Liga (DGL) und Golf Team Germany – ins Leben (DGV, 2013). Innerhalb der sogenannten Vision Gold soll mit der DGL ein Schritt in diese Richtung vollzogen und der deutsche Golfsport weiter professionalisiert werden.

Klassischerweise dominieren im sportökonomischen Schrifttum Studien aus den Major Leagues in Nordamerika (Quinn, 2011; Zimbalist, 2009) sowie den Fußballigen Europas (Sloane, 2009; Dobson & Goddard, 2001). Allerdings sind auch im Golfsport Ansätze sportökonomischer Forschung zu erkennen. Die Themen variieren dabei stark und beinhalten u.a. Aspekte des Managements des professionellen Golfsports (Bramley, 2009; Cottle, 1981; Lambrecht, Kaefer & Ramenofsky, 2009; Robinson, Trail & Kwon, 2004) oder auch des Golfplatzes (Crompton, 2000; Limehouse, Melvin & McCormick, 2010).

Ausgehend von der Wettbewerbsreform in den Mannschaftswettbewerben im deutschen Golfsport im Jahr 2013 ist die 1. Saison der DGL Gegenstand der Untersuchung. Forschungsführende Frage ist hierbei, wie das neu entwickelte Spielsystem von zwei zentralen Stakeholdern – Golfclubs und Aktive – angenommen wird und welche Verbesserungspotenziale aus deren Sicht am reformierten System bestehen? Hierfür wurde für beide Gruppen ein standardisierter Online-Fragebogen konzipiert. Der Link zur Untersuchung wurde anschließend an die an der DGL partizipierenden Golfclubs verschickt. Um die 1. Saison entsprechend zu evaluieren, wurde die Befragung sowohl zu Saisonbeginn als auch nach der Saison durchgeführt, so dass ein Längsschnittvergleich möglich ist. Insgesamt beteiligten sich an der ersten Untersuchung zu Saisonbeginn 124 von 317 Golfclubs sowie 619 Aktive. An der zweiten Befragung nach Beendigung der ersten Saison nahmen 147 Clubs sowie 634 Aktive teil.

Erste Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Mehrheit der Golfclubs und Aktiven der DGL positiv gegenübersteht. Zu erkennen ist, dass der Wettbewerb durch die DGL insbesondere sportlich präziser und objektiver geworden ist, dass jedoch die weiteren Ziele des Verbandes wie z.B. Erhöhung der Emotionalität zurückhaltend beurteilt werden. Bei der Bewertung der Charakteristika der DGL sind beide Gruppen

zuvorderst mit dem Heimspiel auf eigenem Platz, der Größe der Liga, der Anzahl der Einzel und der Streichergebnisse sowie der Startzeiten zufrieden. Weniger Zustimmung von beiden Seiten erhält die Anzahl der Vierer. Ein Meinungsunterschied zwischen Aktive und Golfclubs ist hingegen beim Spielmodus zu erkennen. Während sich die Golfclubs weiterhin für ein Zählwettspiel aussprechen, wünschen sich die Aktiven – besonders in den höheren Ligen – einen Wechsel hin zum Lochwettspiel. Dieses spannungsfördernde Element würde auf Seiten der Aktiven zu einer größeren Emotionalität führen, die sich anschließend, wie am Beispiel des Ryder Cups zu sehen ist, auf die übrigen Stakeholder übertragen könnte. Ein abschließender Vergleich der beiden Spielsysteme zeigt auf, dass die Aktiven und die Golfclubs insgesamt befürworten, dass der DGV die DGL eingeführt hat und dieses System besser als das vorherige System finden. Beide Werte sind hierbei im Vergleich zur Befragung vor Saisonbeginn angestiegen.

Aus der Analyse wird deutlich, dass der DGV mit der DGL auf dem richtigen Weg ist. Trotzdem dürfen aktuell existierende Schwachpunkte des neuen Systems nicht außer Acht gelassen werden, um den mittel- bis langfristigen Erfolg der DGL sicherzustellen.

### Literatur

- Bramley, C. (2009). Golf. In W. Andreff & S. Szymanski (Hrsg.), *Handbook on the Economics of Sport* (S. 369-373). Cheltenham & Northampton: Edward Elgar.
- Cottle, R. L. (1981). Economics of the Professional Golfers' Association Tour. *Social Science Quarterly*, 62, 721-734.
- Crompton, J. L. (2000). Designing golf courses to optimize proximate property values. *Managing Leisure*, 5, 192-199.
- DGV (2013). Vision Gold – Ehrgeizige Ziele des DGV. Eingesesehen am 01.01.2014 unter: <https://www.golf.de/dgv/presse-basis.cfm?objectid=60078867>.
- Dobson, S. & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*. Cambridge: CUP.
- Lambrecht, K. W., Kaefer, F. & Ramenofsky, S. D. (2009). Sportscape Factors Influencing Spectator Attendance and Satisfaction at a Professional Golf Association Tournament. *Sport Marketing Quarterly*, 18, 165-172.
- Limehouse, F. F., Melvin, P. C. & McCormick, R. E. (2010). The Demand for Environmental Quality: An Application of Hedonic Pricing in Golf. *Journal of Sports Economics*, 11, 261-286.

# Marketing

- Quinn, K. G. (2011). *The Economics of the National Football League: The State of the Art*. New York: Springer.
- Robinson, M. J., Trail, G. T. & Kwon, H. (2004). Motives and Points of Attachment of Professional Golf Spectators. *Sport Management Review*, 7, 167-192.
- Sloane, P. (2009). The European model of sport. In W. Andreff & S. Szymanski (Hrsg.), *Handbook on the Economics of Sport* (S. 299-303). Cheltenham & Northampton: Edward Elgar.
- Stirk, D. (1992). *Golf – Geschichte einer Leidenschaft*. Königswinter: Heel-Verlag.
- Zimbalist, A. (2009). Organisational models of professional team sports leagues. In W. Andreff & S. Szymanski (Hrsg.), *Handbook on the Economics of Sport* (S. 443-446). Cheltenham & Northampton: Edward Elgar.

**Matthias Pristach**

Big Mountain Hochfügen

**Verena Stöckl  
Reinhard Grohs**

Leopold-Franzens  
Universität Innsbruck

Institut für Strategisches  
Management, Marketing und  
Tourismus

## **Mehr als Event-Sponsoring: Wertschöpfungspraktiken am Beispiel des Freeride World Qualifiers in Hochfügen**

Die Bedeutung von Eventsponsoring, insbesondere von Sportevents, hat in den letzten 20 Jahren stark zugenommen. Der Grund dafür ist, dass Eventsponsoring das Bedürfnis der Konsumenten nach Erlebnis- und Freizeitorientierung besonders gut mit den Zielen der Unternehmenskommunikation verbindet (Hermanns, 1997). Die Zielgruppen werden in nicht kommerziellen Situationen angesprochen und es wird dabei ein attraktives, positiv besetztes Umfeld genutzt. Außerdem können derartige Events Kunden aktiv in die Erlebniswelt mit einbeziehen, was eine dialogische Kommunikation mit dem Teilnehmer ermöglicht (Grohs, 2008). Trotzdem erschöpfen sich viele Eventsponsorings vor Ort in wenigen klassischen Methoden der Markenplatzierung, z.B. in der Präsenz auf Drucksorten oder am Veranstaltungsgelände, auch weil die Literatur den Unternehmen wenige konkrete, aber trotzdem verallgemeinerbare Handlungsempfehlungen für das Eventsponsoring liefert.

Konsumenten sind mit Sponsoring bei Sportevents vertraut und durch klassische Sponsoringmaßnahmen nicht mehr zu beeindrucken. Deshalb muss es immer mehr ein Ziel für Sponsoren sein, Sportevents als Plattformen für Sponsoringaktivierung und Interaktion zu etablieren (Canniford, 2011). Events sollen laut Canniford (2011, S.591) "points of passage and hybrid community platforms" darstellen, wo Konsumenten gemeinsam mit Athleten, Eventveranstaltern und Sponsoren an einer "playful, passionate, and entrepreneurial community around the linking value of multiple products and services" teilhaben können. Der vorliegende Beitrag stellt die Aktivierungsmöglichkeiten von Eventsponsoring in den Fokus, um als Unternehmen bei unterschiedlichen Zielgruppen einen positiven bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Während Fallbeispiele für erfolgreiche Sponsoringaktivierung insbesondere bei Sportevents zahlreich vorliegen (siehe z.B. IEG, 2013), sind wissenschaftlich fundierte konzeptionelle Modelle rar. Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist, auf Basis der von Schau, Muniz und Arnould (2009) präsentierten Praktiken in Marken-Communities Wertschöpfungspraktiken von Stakeholdern im Rahmen von gesponserten Sportevents zu identifizieren. Diese Praktiken können dann für Sponsoren als Rahmenwerk für die Entwicklung und Ausgestaltung einer Sponsoring-Aktivierungsstrategie fungieren, die für Sponsoren, Konsumenten, Athleten und Eventorganisatoren unterschiedliche Formen von Wert (soziales, ökonomisches, kulturelles Kapital; vgl. Bourdieu, 1986) schafft.



Der Kontext für die empirische Untersuchung ist der Big Mountain Hochfügen, ein Wettbewerb der Freeride World Qualifier Tour. Die empirischen Daten basieren einerseits auf einer teilnehmenden Beobachtung durch den ersten Autor über einen Zeitraum von drei Jahren und andererseits auf 17 leitfadenbasierten narrativen Interviews mit vier Eventveranstaltern mit verschiedenen Aufgabengebieten, vier Athleten unterschiedlichen Geschlechts und mit unterschiedlicher Eventerfahrung, vier Sponsorenvertretern von wichtigen Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und drei Eventbesuchern. Die Festlegung der Stichprobe erfolgte durch bewusste Auswahl mit dem Ziel, wichtige und möglichst heterogene Stakeholdergruppen anzusprechen. Die Datenanalyse basiert auf einer Inhaltsanalyse der transkribierten Interviews und Beobachtungsnotizen nach Mayring (2003) nach dem deduktiv-induktiven Ansatz.

Zusammengefasst zeigt die vorliegende Studie, welche Praktiken (Welcoming, Empathizing, Governing, Evangelizing, Justifying, Staking, Milestoning, Badging, Documenting, Grooming, Customizing und Commoditizing; vgl. Schau et al., 2009) verschiedene Akteure (Eventorganisatoren, Sponsoren, Athleten und Besucher) im Rahmen von Sportevents an den Tag legen und welchen Wert (soziales, ökonomisches, kulturelles Kapital; vgl. Bourdieu, 1986) diese Praktiken für die Akteure generieren. Für Sportmanagement- und Marketingforscher fördert die Studie ein tieferes Verständnis und eine Theoretisierung der Prozesse und Mechanismen, die bei Sportveranstaltungen wirken und zentral für Eventveranstalter und Sponsoren bei der gemeinsamen Entwicklung von außergewöhnlichen Konsumentenerfahrungen sind. Für Sponsoren und Eventveranstalter bieten sich daraus konkrete Ansatzpunkte und eine Art Checkliste, welche Aspekte bei der Gestaltung von Sportevents berücksichtigt werden sollen. Durch den Einsatz des Rahmenwerks der wertschöpfenden Kategorien und Praktiken können Veranstalter geeignete Bestandteile von Sportevents in Kooperation mit Sponsoren entwickeln und diese optimal in die Kommunikationsstrategie integrieren. Beispiele im Kontext des Big Mountain Hochfügen geben konkrete Handlungsempfehlungen für die Entwicklung und Umsetzung von Events auch in anderen Sport(sponsoring)kontexten.

#### Literatur

Bourdieu, Pierre (1986), "The forms of capital," in Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education, ed. John G. Richardson, Greenwood Press, 241-258.

Canniford, Robin (2011), "How to manage consumer tribes," Journal of Strategic Marketing, 19 (7), 591-606.

Grohs, Reinhard (2008), Sponsoring und Eventmarketing: Wirkungen auf den Konsumenten, VDM Verlag, Saarbrücken.

Hermanns, Andreas (1997), Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, F. Vahlen, München.

Mayring, Philipp (2003), Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, (8th ed.) Beltz, Weinheim u. Basel.

Schau, Jensen Hope, Albert M. Muniz Jr., and Eric J. Arnould (2009), "How brand community practices create value," Journal of Marketing, 73 (5), 30-51.

IEG (2013), "Best practices: sponsorship activation," IEG Sponsorship Report, January 28, 2013, <http://www.sponsorship.com/IEGSR/2013/01/28/Best-Practices--Sponsorship-Activation.aspx#.Uf09rLQweUk>.

Melanie Neumayer

Natascha Zeitel-Bank

Management Center  
Innsbruck

## Motivation von Frauen für Ausdauersport (MTB) und mögliche Marketingimplikationen

Current trends impacting society are increasing longevity, changed perception of women's role and pleasure seeking of younger generations. These trends also affect people's motivation for and connections of health promotion and endurance sports. Above all mountain biking is a trend sport, which interest not only men but also an increasing number of women. Since women are still under-represented in the male dominated mountain biking scene, one aim is to identify gender differences in their motivation and the implication for promotion and marketing.

In this context the research question can be formulated as followed: What are women's reasons for health promotion and endurance sports, in particular mountain biking, and what implications for marketing of special interest magazines can be derived from these? To examine this question three steps have been done: The analysis of scientific studies, expert interviews and an online survey. Studies have shown that the health effects of endurance sports such as mountain biking are crucial: On a regular basis (around three times a week), it contributes significantly to prevention of (lifestyle) diseases. In particular, practicing sports that require a moderate level of 60 to 80% of the maximum heart rate is proven to reduce risk of developing physical diseases such as obesity, cardio vascular diseases, diabetes, and cancer. Especially for women, risk reduction of osteoporosis is of high relevance, too. Furthermore, sports that are improving stamina and muscular strength of athletes and that are practiced outdoor are improving the immune system. Moreover, endurance sports significantly affect mental health: among athletes, a reduced rate of depression and an increased level of well-being can be observed. Expert interviews with four female experts in mountain biking has been conducted. The qualitative analysis showed that the feeling of revitalization when biking in forests, cross-country or in the mountains reliefs from everyday stress. Due to the double workload of work and household, for many women this is an important driver to practice the sport. For them, health promotion might be reason for practicing endurance sports in general but regarding mountain biking, pleasure and are of predominant value. The interviews were held on the festival area of the BIKE Festival in Riva del Garda, Italy on May 2nd and 3rd 2013. The results of the scientific studies and the expert interviews have been used to elaborate a questionnaire, which has been published via the facebook pages of BIKE and FREERIDE magazine as an online survey. Additionally, the survey has been communicated via the online presence of diverse women's mountain biking associations such as Girlsridetoo, Flowsisters and women's teams

of big mountain bike manufacturers (e.g. Scott Contessa, Trek Gravity Girls). The survey comprises a sample of 1.612 participants. In total, 30% of responders are female, though a sample group of 337 participating women can be used.

In order to sum up theoretical and empirical findings, most motivating drivers to practice endurance sports are experiences in nature, increased value of self-esteem and technical enthusiasm for equipment. In terms of mountain biking, also lifestyle related ambitions and in that case passion for mountain bikes are of high importance to men and women. Whereas experts are critically about practicing mountain biking due to the partner, the sampled survey showed that especially for women, social relationships and a partner who practices the sport, too, play a decisive role to start and also to continue mountain biking. Although, according to literature, health promotion is an essential reason for practicing endurance sports especially for women, neither experts in the field of mountain biking nor participants of the sampled survey share this opinion. For them, health promotion might be reason for practicing endurance sports in general but regarding mountain biking, pleasure and experiences are still of predominant value. Nevertheless, women are about 10% more likely to practice endurance sports due to health promotive reasons than man (women agreed 61%, men 50% that this is a decisive reason for them). Moreover, concerning social affiliation and motivation through friends, family or partners, women are about equally motivated by their active friends and family and by far more convinced by their boyfriend or spouse than men are. Whereas in terms of endurance sports only 35% women are motivated by their partners, 47% women are practicing mountain biking being encouraged by them. For men there are no differences recognizable (7% each).

In particular regarding health promotion, women's role is of high importance. Often, they are in charge of health promotive behavior of their families, too. Facing a constant increasing life expectancy and a rising number of people suffering from non-communicable diseases, accepting responsibility for health is indispensable. Therefore, health promotion, especially in connection with endurance sports such as mountain biking is best to start at early age. Encouraging children, to play outdoor and to get in touch with pleasure of endurance sports in nature such as mountain biking potentially improves their health from child age on. Furthermore, overcoming gender disparities at that stage can build the basis for the future.

Regarding marketing of special interest magazines, the survey showed that women have been disregard in the past but bear great potential. For women, special interest print magazines are even the number one source of information on mountain biking issues (67% of women).

## References

- Baeriswyl, O. (1988). Die deutschschweizerische Leserin: typisch weibliches Leseverhalten? In L. Bosshart, Frauen und Massenmedien in der Schweiz (pp. 137-151). Frankfurt am Main: Aarau.
- Baum, M., & Liesen, H. (1998). Sport und Immunsystem. Deutsches Ärzteblatt, 95 (10), 46-49.
- Beashel, P., Sibson, A., & Taylor, J. (2004). Sport Examined. Cheltenham: Nelson Thornes Ltd.
- BGWD. (04-02-2013). Frauenzeitschriften heute. Retrieved 02-03-2013 from BGWD Journalismus im Fokus: <http://www.bostonglobewatchdog.com/2012/02/frauenzeitschriften-heute/>
- Burda News Group. (05-08-2010). Frauenzeitschriften. Retrieved 16-05-2013 from Wissen: Medialexikon: <http://www.medialine.de/deutsch/wissen/medialexikon.php?snr=2012>
- GfK Marktforschung Nürnberg. (2011). Umfrage: Warum viele Deutsche Sportmuffel sind. Baierbrunn: HausArzt-PatientenMagazin.
- Hobmair, H. (2011). Pädagogik/ Psychologie (Vol. 2). Troisdorf: Bildungsverlag EINS.
- Hollmann, W. (2010). Prävention durch körperliche Arbeit. In K. Hurrelmann, T. Klotz, & J. Haisch, Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung (Vol. 3, pp. 139-150). Bern: Hans Huber.
- Kulbe, A. (2009). Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik (Bd. 2). Stuttgart: Kohlhammer.
- Löhr, J. (10-06-2013). GenerationY: Freizeit als Statussymbol. Retrieved 11-06-2013 from Frankfurter Allgemeine: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/generationy-freizeit-als-statussymbol-12212620.html>
- Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper.
- Nutbeam, D. (1998). Health Promotion Glossary. Health Promotion International, 13 (4), 349-364.
- Wilhelm-Fischer, H. (2008). Warum lesen Menschen Publikumszeitschriften?: Eine qualitative Studie. Berlin: Lit.
- Wipper, H. (2013). Die Bedeutung des Sports in der Gesellschaft. In H. Wipper, Sportpresse unter Druck (S. 43-45). Berlin: Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin.

## Kristoff Reichel

Universität Bayreuth  
Sportwissenschaft II  
Sport Governance und  
Eventmanagement  
Institut für Sportwissenschaft

## Nachfragepotenzialanalysen zum Frauenfußball

Die Zuschauernachfrage nach Ligasportbegegnungen im Stadion ist das wohl am besten erforschte Themenfeld in der Sportökonomik (u.a. Borland & Macdonald, 2003; Forrest & Simmons, 2006; Garcia & Rodriguez, 2002). Es wurde eine Vielzahl an ökonomischen Modellierungen getestet, um die Gesamtzuschauerzahl der Spiele einer oder mehrerer Saisons mit diversen Erklärungsfaktoren empirisch zu beschreiben. Insbesondere wurde gezeigt, dass direkte qualitative Nachfragedeterminanten – wie allem voran die erwartete Spannung des sportlichen Wettkampfs, die berühmte Ergebnisunsicherheit (uncertainty of outcome) gemessen mit der Punktedifferenz der Kontrahenten oder anderen Indikatoren – die üblichen Nachfragegrößen (v.a. Eintrittspreis) dominieren. Ferner wurde die Relevanz von indirekten qualitativen Faktoren wie das Wetter oder der Stadionkomfort nachgewiesen. Dennoch sind viele Befunde immer noch strittig. Erstaunlicherweise ist etwa die Evidenz zur Nachfrageelastizität der Ergebnisunsicherheit keinesfalls so eindeutig, wie oftmals in der Debatte um die Ausgeglichenheit von Ligen argumentiert wird. Auch ist die Befundlage dazu gemischt, ob der Besuch von Ligaspielen preiselastisch oder -unelastisch ist.

Somit bietet auch dieser vermeintlich „überforschte“ Gegenstand weiteres Potenzial für innovative Untersuchungsdesigns. Dies liegt auch daran – was jedoch in der sportökonomischen Literatur kaum diskutiert wird –, dass zum einen ausschließlich nachfragestarke Teamsportarten (v.a. europäischer Fußball und die nordamerikanischen Major Leagues oder der Australian Rules Football) sowie zum anderen lediglich die aggregierte Stadionnachfrage ex post untersucht werden. Demgegenüber wurde zuletzt die bislang – u.a. aus methodischen Gründen der Modellierung und des Datenzugangs – vernachlässigte TV-Nachfrage verstärkt in den Fokus genommen (z.B. Feddersen & Rott, 2011). Es bleibt indes aus sportpolitischer und Sportmanagement-Perspektive der Einwand, dass gerade die weniger nachgefragten Sportarten wissenschaftliche Erkenntnisse benötigen, um die Nachfrage mit strategischen Programmen zu stützen und auszubauen. Dies bedarf aber aufwändigerer Befragungsdesigns zur Erfassung des individuellen Konsumverhaltens, und zwar auch ex ante zur Ableitung von fruchtbaren Zielgruppen.

Genau dieser Problemstellung sieht sich der deutsche Frauenfußball drei Jahre nach der Ausrichtung der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011 (WM) im eigenen Land gegenüber. Es gilt, im Rahmen des Maßnahmenpakets zur Entwicklung des Frauenfußballs im Nachgang der WM den Impuls für die Stadionnachfrage zu stärken und verstetigen. Die empirischen Befunde zu strategischen Zielgruppen und

Ansatzpunkten sind jedoch sowohl veraltet als auch methodisch unzureichend oder wiederum ex post (Klein, 2009; Sport+Markt, 2007). Überdies gibt es insbesondere im Sport kaum Vorbilder für derartige (Ex-ante-)Nachfragepotenzialanalysen, die als methodologische Vorlage dienen könnten. Bislang wurden sie vornehmlich zu Sport- und Freizeitanlagen angewandt, bei denen die Grundgesamtheit (Einzugsgebiet und Aktivitätsquote) besser abzugrenzen ist (Vornholz, 2005).

Hingegen ist bei einer Nachfragepotenzialanalyse zum Frauenfußball die Grundgesamtheit ex ante unbekannt, sodass ein mehrstufiges, großvolumiges Clustersampling – unter Berücksichtigung plausibler Vorüberlegungen zu möglichen Zielgruppen – zur Annäherung der Repräsentativität erforderlich ist. Kurscheidt, Schütte und Körmann (2011) haben eine entsprechende Erhebung anhand eines getesteten, vierseitigen Fragebogens (Methode: paper-pencil, assisted self-administered) im Vorfeld der Frauen-WM 2011 an und im Umfeld der Spielorte Bochum (N=4.095), Leverkusen (N=3.135) und Mönchengladbach (N=1.427) durchgeführt (gesamt N=8.659). Als Cluster befragt wurden Veranstaltungen und andere frequentierte Orte (u.a. Bürgerbüro), wo tendenziell männerfußballaffine (N=2.448), frauenfußballaffine (N=2.297) sowie generell sport- und kultureventaffine Zielgruppen (N=1.483) oder die allgemeine Bevölkerung (N=2.430) angetroffen werden konnten.

In der Studie stand die Ermittlung von Zielgruppen für den Besuch der WM im Vordergrund. Der Datensatz liefert jedoch auch eine fruchtbare empirische Basis zur Ableitung von Zielgruppen, welche am stärksten zu einem Interesse am Frauenfußball neigen. Denn aus der früheren Repräsentativbefragung von Sport+Markt (2007) ist lediglich aggregiert bekannt, dass sich zwei Drittel für Frauenfußball interessieren. Welche Personengruppen in den Fokus von nachfragestimulierenden Maßnahmen genommen werden sollten, lässt sich aus diesem globalen Befund nicht schlussfolgern. Für die ersten Ergebnisse der Prüfung des Datensatzes auf geeignete Zielgruppen zur Hebung des Nachfragepotenzials für den Frauenfußball beschränkt sich der Beitrag auf das ergiebige Bochumer Sample.

## Literatur

- Borland, J., & Macdonald, R. (2003). Demand for sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19, 478-502.
- Fedderson, A. & Rott, A. (2011). Determinants of demand for televised live football: Features of the German national football team. *Journal of Sports Economics*, 12(3), 352-369.
- Forrest, D., & Simmons, R. (2006). New issues in attendance demand: The case of the English Football League. *Journal of Sports Economics*, 7(3), 247-266.
- Garcia, J., & Rodriguez, P. (2002). The determinants of football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish Football League. *Journal of Sports Economics*, 3(1), 18-38.
- Kurscheidt, M., Schütte, N., & Körmann, J. (2011). How Attractive is Women's Football Really? Survey Results for the World Cup 2011 in the City of Bochum. Presented at the 19th European Association for Sport Management (EASM) Conference, September 7-10, 2011, Madrid, Spain.
- Klein, M.-L. (2009). Vermarktung der Frauenfußball-Bundesliga in Deutschland: Situationsanalyse und konzeptioneller Ausblick. In H. Dietl, E. Franck & H. Kempf (Hrsg.), *Fußball: Ökonomie einer Leidenschaft* (S. 39-56). Schorndorf: Hofmann.
- Sport+Markt (2007). *Frauenfußball 2007. Bericht mit Interpretationen und Einschätzungen. Bundesweite Feldbefragung von Frauenfußball-Interessierten*. Sport+Markt AG, Köln.
- Vornholz, G. (2005). *Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen*. Schorndorf: Hofmann.

# Runde II,

## 16:10 – 17:30 Uhr

# Event

## Event

- > Kostenexplosion bei Mega Events – warum werden Sportstätten immer so viel teurer? - **Preuß, H. / Solberg, A.**
- > Inspiriert der Besuch von sportlichen Zuschauererevents zum Sporttreiben? Befunde zur FIFA Frauen-WM 2011 - **Kurscheid, M.**
- > Proteste gegen Mega-Sportevents und die Folgen für deren Impakt und Legacy - **Schütte, N.**
- > Touristisch-ökonomische Effekte von Mini-Events am Beispiel des Europacups Ski Alpin – Sarntal  
**Brunner, J. / Fiegl, M. / Flatscher, E. / Nagiller, C. / Rumpfhuber, I.**

## Event & Management

- > Informations- und Anreizprobleme im europäischen Klubfußball: Der Fall von UEFA Financial Fair Play - **Schubert, M.**
- > Entwicklung eines strategischen Geschäftsmodells im professionellen Stadionmanagement – Ein theoretischer Ansatz - **Gruber, D.**
- > Soziales Kapital in der Sportentwicklung: Forschungsperspektiven  
**Prüschenk, N.**

Saal Innsbruck

Chair: **Erich Thöni**

Saal Tirol

Chair: **Martin Kopp**

Holger Preuß

Johannes Gutenberg  
Universität Mainz

Institut für Sportwissenschaft  
Fachgebiet Sportökonomie,  
Sportsociologie und  
Sportgeschichte

**Harry Arne Solberg**

Trondheim Business School,  
Norway

## Kostenexplosion bei Mega Events – warum werden Sportstätten immer so viel teurer?

Die Medien berichten über die immensen Kosten von Fußball WM Stadien und auch bei Olympischen Spielen scheinen die Kosten ständig höher zu sein, als in den Bewerbungsunterlagen kalkuliert. Letztlich gingen auch deshalb im Jahr 2013 tausende Brasilianer auf die Straße, um gegen diese „Geldverschwendung“ zu demonstrieren. Betrachtet man die Auslastung der Stadien, so haben die Demonstranten offensichtlich recht, denn einige Stadien in Südafrika und Korea waren nach der FIFA WM extrem schlecht ausgelastet. In dem Kontext verwundert es, dass die WM-Ausrichter oft mehr Stadien und teurere Stadien bauen, als von der FIFA verlangt (Hosting Agreement). Daher muss man sich fragen, was das rationale Kalkül hinter dem Bau der vielen und extravaganten Sportstätten steckt und warum die Kosten des Baus der Stadien in den Bewerbungsunterlagen oft so niedrig sind. Dies führt zu den Forschungsfragen: Warum werden Mega-Event Stadien teurer als ursprünglich geplant?

Der Vortrag bezieht sich auf die Grundlagen der schlechten ex-post Auslastung der WM Stadien von Korea/Japan 2002, Deutschland 2006 und Südafrika 2010. Die fehlende Effizienz der Stadien ist dann die Grundlage für tiefere Recherchen. Über sekundäranalytische Verfahren und eine Reflexion auf Grundlage der Prinzipal-Agent Theorie lassen sich viele Gründe aufdecken, die zu den durchaus auch emotional getriebenen Bau zu vieler und zu großer Stadien führte.

Insgesamt lassen sich vier übergeordnete Gründe für den Bau von Stadien finden (Nutzung für Sport/nicht Sport; Prestigegründe/Darstellung; Katalysator; Ausstellungsstück). Diese vier Gründe werden einzeln vorgestellt und lassen sich teilweise sehr anschaulich durch das opportunistische Verhalten (auch emotional betrieben) der Partner erklären und führen zu ineffizienten Strukturen und damit auch Kostensteigerungen. In direktem Bezug auf Kostenabweichungen zwischen den Bewerbungsplanungen und der Umsetzung lassen sich aber folgende drei Ursachen anführen. Diese sind auf a) Planungsfehler der Situationsanalyse und Eventbedarfs-Prognose zurückzuführen, aber auch auf b) Realisierungsprobleme (interner und externer Art sowie politischer Natur) und letztlich auch auf c) unvorhergesehene Umsetzungsprobleme.

## Literatur

- Alm, J. (2012). World Stadium Index Venues built for major sporting events - bright future or future burden? Retrieved from [http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/World\\_Stadium\\_Index\\_Final.pdf](http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/World_Stadium_Index_Final.pdf)
- Andrag, B. (2010) Cape Town Stadium – Between the Lines. Cape Town, Griffel Media.
- Andreff, W. (2012). The winner's curse: Why is the cost of mega sports events so often underestimated. In Wolfgang Maennig and Andrew Zimbalist (Eds.), International Handbook on the Economics of Mega-Sporting Events. Edward Elgar.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in Reflected Glory - Three (Football) Field Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366–375.
- Davis, G. (2009) Managing the alchemy of the 2010 Football World Cup. In O. Bass, U. Pillay and R. Tomlinson (Eds), Development and Dreams. The Urban Legacy of the 2010 Football World Cup. Cape Town: HSRC Press.
- Feddersen, A., Maennig, W., Borchering, M. (2006), The Novelty Effect of New Football Stadiums: The case of Germany. *International Journal of Sport Finance*, 3, 174–188
- FIFA (n.d.). Hosting Agreement. Zürich.
- Flyvbjerg, B. & Stewart, A. (2012). Olympic proportions: Cost and cost overrun at the Olympics 1960–2012 (Said Business School, University of Oxford. Working paper).
- Preuss, H., Solberg, H. A. & Alm, J. (2013). Managing the World Cup - The challenge of utilising the venues. In S. Frawley & D. Adair (Hrsg.), *Managing the World Cup*. Palgrave Macmillan. Im Druck
- Tien, C., Lo, H. C., & Lin, H. W. (2011). The economic benefits of mega events: a myth or reality. A longitudinal study on the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 25, 11–23.
- Zimbalist, A. (2010). Is it worth it? *Finance & Development*, 45(1). Retrieved from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2010/03/zimbalist.htm>

## Markus Kurscheidt

Universität Bayreuth

Institut für Sportwissenschaft  
Sportwissenschaft II  
Sport Governance und  
Eventmanagement

Leiter Lehrstuhl  
Sportwissenschaft II

## Inspiriert der Besuch von sportlichen Zuschauererevents zum Sporttreiben? Befunde zur FIFA Frauen-WM 2011

Spätestens seit der öffentlichen Debatte in England zu den Potenzialen der Olympischen Sommerspiele in London 2012, die Sportpartizipation zu fördern, ist die sportwissenschaftliche Forschung auf die Thematik verstärkt aufmerksam geworden. Ein mittelbarer Effekt der Ausrichtung eines solchen Sport-Mega-Events ist, dass die Förderung sportlicher Aktivität eine größere politische Unterstützung erfährt. Vergleichsweise unmittelbarer ist der Vorbildeffekt, den das Verfolgen der Spitzenathleten auf die Zuschauer haben mag. In der Literatur hierzu wird von einer „Inspiration“ zum Sporttreiben gesprochen. Dieser Impuls ist in psychologischen Theorien zur Sportpartizipation stets der Ausgangspunkt für die (Wieder-) Aufnahme einer sportlichen Aktivität oder deren Ausbau. Die bisherigen konzeptionellen und empirischen Befunde zu dieser Wirkung von Sportevents auf die Zuschauer ist indes gemischt. Allerdings befindet sich diese Forschung noch in einem sehr frühen Stadium (Boardley, 2013; Mahtani et al., 2013; Ramchandani & Coleman, 2012).

Unabhängig von dieser neueren Fragestellung wird in der Eventforschung von dem populären Event-Leveraging-Ansatz nach Chalip (2004) und Ko-Autoren vorgeschlagen, dass im Rahmen der Eventstrategien auch die außerökonomischen und intangiblen Auswirkungen der Sportgroßevents bearbeitet werden sollten. Dabei wäre das Event im engeren Sinne mehr als Plattform aufzufassen, welche die Implementierung von begleitenden Leveraging-Maßnahmen für eine langfristige wirtschaftliche, aber auch gesellschaftliche Entwicklung ermöglicht. Jedoch müssen die Veranstaltungswirkungen und das intendierte Event-Leveraging sich gegenseitig produktiv ergänzen. In dem Sinne wären also strategische Programme zur Förderung der Sportpartizipation mit dem besagten Inspirationseffekt konzeptionell zu verknüpfen, um die Gesamtwirkung zu optimieren.

Die vorliegende Studie testet die These zu dem Inspirationseffekt auf Sportzuschauer an einem Datensatz, der während der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2011 (WM) in Deutschland erhoben wurde. Im Gegensatz zu den vorgenannten Untersuchungen wurde das aus der Konsumforschung bewährte Konstrukt der Kaufbereitschaft (intention-to-buy, ITB) für die empirische Prüfung herangezogen. In dem hier interessierenden Kontext der Inspiration zum Sporttreiben liegt es nahe, das Konzept in eine (Sport-) Partizipationsbereitschaft (intention-to-participate, ITP) umzubenennen.

Allerdings ist die Verteilung der ITP sowie anderer wichtiger Merkmale in der Grundgesamtheit der Eventbesucher ex ante unbekannt. Daher ist ein mehrstufiges Clustersampling unter bedachter Nutzung von a priori-Informationen etwa über die 9 WM-Stadien anzuwenden, was die Gefahr von Cluster-Verzerrungen mindert. Bei steigender Stichprobengröße approximiert das so generierte Sample die Eigenschaft der Repräsentativität. Als Befragungsinstrument wurde der mehrfach in Großsamples getestete, vierseitige Fragebogen von Preuß, Kurscheidt & Schütte (2009) (Methode: paper-pencil, assisted self-administered) genutzt, welcher in lokalen Clustern im Umfeld der Stadien und auf den Fanfesten mit „Public Viewing“ gemäß Zufallsauswahl der Probanden zum Einsatz kam (N=11.230 aus 43 Clustern mit durchschnittlich N=261 an 8 der 9 WM-Städten und im Mittel N=1403,75 pro Standort: Augsburg, Berlin, Bochum, Dresden, Frankfurt/M, Leverkusen, Mönchengladbach und Sinsheim; 73,5% Stadion- und 26,5% Fanfestbesucher).

Die Kernfrage, welche das Konstrukt der ITP operationalisiert, lautet: „Ich werde aufgrund der Frauen-WM in Zukunft ... mehr Fußball aktiv spielen.“ Die Antworten werden in einer üblichen 5-Punkte-Likert-Skala gemessen. Neben den einschlägigen beschreibenden und inferenzstatistischen Auswertungsverfahren zur Datendiagnose werden insbesondere Ordered-Probit-Modelle (mit Stata SE 13.0) auf die ordinalen ITP-Werte regressiert. Dabei werden über 10 Variablenkonstrukte für individuelle Random-Effects sowie diverse Dummies für Fixed-Effects des Events und Umfelds als erklärende Variablen getestet. Robustheitschecks belegen die Stabilität der Befunde.

In der Gesamtschau zeigen die Ergebnisse, dass die Auswirkung des Besuchs der FIFA Frauen-WM 2011 auf die ITP eher einen „Auffrischungs-“ oder „Wiederbelegungseffekt“ darstellt. Das heißt, ein gelerntes oder ausgeübtes Verhalten in der Sportpartizipation muss gegeben sein und wird durch den Eventbesuch in der Tat „gehebelt“ (leveraged) bzw. reaktiviert. In dem Sinne kann mithin ein Inspirationseffekt nachgewiesen werden, welcher indes auch auf Männer und den Männerfußball wirkt. Allerdings werden „Couch Potatoes“ unter den Zuschauern ohne begleitende strategische Programme nicht zu aktiven Sportlern „konvertieren“. Dies überrascht aber weder konsumtheoretisch noch aus der Perspektive des Event-Leveraging, da diese ja gerade die Notwendigkeit der Begleitmaßnahmen betont.

## Literatur

- Boardley, I. D. (2013). Can viewing London 2012 influence sport participation? A viewpoint based on relevant theory. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(2), 245-256 (doi: 10.1080/19406940.2012.671185).
- Chalip, L. (2004). Beyond Impact: A General Model for Sport Event Leverage. In J. R. B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues* (pp. 226-252). Clevedon: Channel View Publications.
- Mahtani, K. R., Protheroe, J., Slight, S. P., Demarzo, M. M. P., Blakeman T., Barton, C. A., Brijnath, B., Roberts, N. (2013). Can the London 2012 Olympics 'inspire a generation' to do more physical or sporting activities? An overview of systematic reviews. *BMJ Open*, 3(1), 1-8 (doi: 10.1136/bmjopen-2012-002058).
- Ramchandani, G., & Coleman, R. (2012). The inspirational effects of three major sport events. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(3), 257-271.
- Preuß, H., Kurscheidt, M., & Schütte, N. (2009). *Ökonomie des Tourismus durch Sportgroßveranstaltungen: Eine empirische Analyse zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006*. Wiesbaden: Gabler.

Norbert Schütte

Johannes Gutenberg  
Universität Mainz

Institut für Sportwissenschaft  
Fachgebiet Sportökonomie,  
Sportsoziologie und  
Sportgeschichte

## Proteste gegen Mega-Sportevents und die Folgen für deren Impact und Legacy

Megasportevents wie die Fußballweltmeisterschaft oder Olympische Spiele setzen gewaltige Investitionen in die Infrastruktur voraus. Eines der Gründe für die Ausrichtung solcher Events sind die ihnen unterstellten positiven Wirkungen auf die Gesellschaft, die sogenannte Legacy des Events. Hier wären vor allem Werbung für den Sport, Integrationswirkungen auf den Host-Staat als auch Imagegewinne innerstaatlich und außerstaatlich zu nennen. Dem stehen Proteste der eigenen Bevölkerung gegen den Event offensichtlich - oder doch nur scheinbar? - entgegen. Ziel des Beitrages ist es, die Wirkung dieser Proteste auf den Impact und die Legacy zu überprüfen. Das Thema ist aufgrund der aktuell stattfindenden oder vor kurzem stattgefundenen Proteste von hoher Relevanz. Zu nennen wären zum Beispiel die Proteste im Zusammenhang mit der Fußball WM und den Olympischen Spielen in Brasilien, die Protestbewegung gegen Olympische Spiele in München 2022 oder die Proteste gegen Sotchi 2014.

Als theoretische Grundlage werden Ansätze der Konfliktsoziologie (Simmel 1908, Dahrendorf 1992, Collins 1990 etc.) sowie der Impact- und Legacy-Forschung (Preuß, Kurscheidt, Schütte 2009; Cashman 2005, Preuß 2003) herangezogen. Folgt man diesen Ansätzen so kommt man zu erwartbaren und zu überraschenden Ergebnissen:

Es liegt nahe generell den Protesten eine schädliche Wirkung auf Impact und Legacy zu unterstellen. Im Fall von München kam die gesamte Bewerbung zum Fall und es konnte so gar kein Impact oder eine Legacy entstehen. In Brasilien wurden Menschen verletzt, Bilder der Gewalt gingen um die Welt. Die Probleme der Megaevents stehen im Vordergrund: Gigantismus, hohe Kosten für die Bevölkerung, die eigentlich dringend an anderen Stellen gebraucht werden (Opportunitätskosten), damit einhergehend Korruption, Werbung für fragwürdige politische Systeme und Politiker sowie Belastungen der Umwelt. Generell kann man dies gar nicht behaupten, denn tatsächlich gab es vor vielen erfolgreichen Spielen (z.B. Vancouver 2010, London 2012) sehr aktive Nolympic Protestbewegungen, von denen zwar im Vorfeld berichtet wurden, aber sobald die Nationen ins Olympiastadion einmarschieren komplett vergessen sind.

Neben den schädlichen Wirkungen, so lehrt die Konfliktsoziologie, haben Proteste auch positive Funktionen, die leicht übersehen werden, da sie oft in andern Themenfeldern auftauchen. So bedeutete das Aus der Olympischen Spiele für München 2022 eine Stärkung der Zivilgesellschaft. In Brasilien führten die Proteste nicht zu einem Verlust des Images, sondern es gab auch überraschende Imagegewinne.

Solidarisierungen in andern Staaten, die aktuell mit starken Protestbewegungen und Bürgerbewegungen aufwarten, solidarisieren sich mit den Protesten in Brasilien. Paradoxe Weise bewirkt die Sorge um den Tourismus und um den Erfolg der WM eine Stärkung der Position der protestierenden Bürger. Die ersten Zugeständnisse wurden schon gemacht. Der offene Konflikt erweist sich wiederum als funktional für gesellschaftliche Entwicklungen. Der Fußballerent als Auslöser der Proteste bewirkt indirekt sozioökonomische Verbesserungen. Der Desintegrationswirkung des Protests wird dadurch wieder eine Integrationswirkung entgegengesetzt. Dies steht diametral gegen den oft ausgesprochenen Vorwurf, dass Megasportevents die Massen von den sozioökonomischen Problemen im Rahmen einer „Brot und Spiele“ Politik nur ablenken würden. Damit ist schon eine wichtige neue Legacy benannt. Der brasilianische Fall wird Bestand haben und künftig die Fragilität einer „Brot und Spiele“ Politik ein Gegenbeispiel entgegenhalten.

### Literatur

- Cashman, R. (2005): *The Bitter-Sweet Awakening. The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Sydney: Walla Walla Press.
- Collins, R. (1990). *Conflict Theory and the Advance of Macro-Historical Sociology*. In: Ritzer, G. (Ed.) *Frontiers of Social Theory*. New York: Columbia University Press, S. 68-87.
- Dahrendorf, R. (1986). *Pfade aus Utopia*. München: Piper.
- Preuß, H. (2003): *Erfassen der tangiblen Kosten und Nutzen – Exporte und Tourismus*, in: Preuß, H./Weiss, H.-J. (2003): *Torchholder Value Added – Frankfurt RheinMain 2012*. Eschborn. P. 142- 161.
- Preuss, H. / Kurscheidt, M. / Schütte, N. (2009): *Ökonomie des Tourismus von Sportgroßveranstaltungen. Eine empirische Analyse zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006*. Wiesbaden. Gabler.
- Simmel, G. (1908). *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot.



# Event & Management

Johannes Brunner  
Martin Fiegl  
Erich Flatscher  
Clemens Nagiller  
Ingrid Rumpfhuber

Universität Innsbruck

Institut für Sportwissenschaft  
Proseminar Sportökonomik

## Touristisch-ökonomische Effekte von Mini-Events am Beispiel des Europacups Ski Alpin - Sarntal

Die Austragung von Sportevents kann positive Effekte auf den Tourismus und die regionale Wirtschaft haben.

In der Literatur konzentriert man sich vorwiegend auf die Effekte von Sportgroßveranstaltungen sowie auf verschiedene Methoden, diese zu evaluieren (Preuß, 2010; Schnitzer, 2012). Das Ziel dieser Arbeit ist es, die ökonomischen und touristischen Impacts eines kleinen Sportevents anhand der Europacup-Rennserie im Sarntal zu erfassen. Eine Vorgängerstudie der Fachhochschule Kufstein befasst sich mit den Einnahmen und Ausgaben der Europacup-Rennen im Sarntal.

Die Untersuchung der ökonomischen und touristischen Aspekte setzt sich aus den folgenden fünf Schwerpunkten zusammen: Ausgabenseite der Beteiligten, Medienpräsenz des Europacup, Verdrängungseffekte, Touristische Effekte und Bewertung der Ehrenamtlichkeit. Während der Rennwoche vom 03.02. – 07.02. 2014 werden verschiedene qualitative und quantitative Erhebungsinstrumente eingesetzt. Die meisten Akteure (Touristen, Trainer, Sportler, Hoteliers) werden mittels schriftlichen Fragebogens oder Interviews befragt. Um die touristischen und medialen Effekte zu evaluieren, werden eine Medienwertanalyse und eine Dokumentenanalyse durchgeführt.

Methodik, Ergebnisse und Diskussion werden beim Sportmanagement-Symposium am 6. März 2014 vorgestellt.

### Literatur

Bair, P., Eckelhart, M., Joswig, F., Nogalo, C. & Rauch, B. (2013). Integrative Fallstudie zum FIS Europacup Skirennen im Sarntal/Südtirol. Fallstudie, Fachhochschule Kufstein.

Preuß, H. & Solberg, H. A. (2007). Major Sport Events and Long – Term Tourism Impacts. *Journal of Sport Management*. 213 – 234.

Schnitzer, M. (2012). Major sports events strategy: Entwicklung eines Bewertungsinstrumentes für Sportgroßveranstaltungen in Innsbruck-Tirol. Dissertation, Universität Innsbruck.

Mathias Schubert

Johannes Gutenberg  
Universität Mainz

Institut für Sportwissenschaft  
Fachgebiet Sportökonomie,  
Sportsociologie und  
Sportgeschichte

## Informations- und Anreizprobleme im europäischen Klubfußball: Der Fall von UEFA Financial Fair Play

Mit Beginn der Spielzeit 2013/14 traten alle Maßnahmen des UEFA Financial Fair Play-Konzeptes in Kraft. Vornehmliches Ziel dieses regulatorischen Eingriffs ist es, der wachsenden Verschuldungsrate auf Seiten der europäischen Vereine sowie der zunehmenden Abhängigkeit von Investoren entgegenzusteuern. Zukünftig müssen Klubs das Break-even-Kriterium erfüllen wenn sie an europäischen Wettbewerben teilnehmen wollen (UEFA, 2012); eine Schuldengrenze soll sie davor bewahren, zu Spielbällen großer Investoren, Mäzene und Geldgeber zu werden. Maennig (zitiert aus Höhmann, 2011) betont, dass jede Regulierung sofort ihren Umgehungstatbestand hat. Solche frühzeitig zu erkennen kann hilfreich sein, um die Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zu erhöhen. Ein tiefgehendes Verständnis der institutionellen Rahmenbedingungen ist dabei unabdingbar. Der vorliegende Artikel soll dazu beitragen, weiteres Licht auf das Verhältnis zwischen der UEFA und den Vereinen als Hauptakteure im Rahmen des Financial Fair Play zu werfen, indem die Situation detailliert mit Hilfe institutionenökonomischen Instrumentariums, in erster Linie der Principal-Agent-Theorie, untersucht wird.

Aus Perspektive der Property-Rights-Theorie wird eine Verschiebung der Eigentums- und Machtverhältnisse innerhalb des europäischen Klubfußballs skizziert, wobei sich die Entwicklung im Laufe der beiden zurückliegenden Jahrzehnte als eine zunehmende Verdünnung der Verfügungsrechte am europäischen Klubfußball seitens der UEFA charakterisieren lässt. Weiter zeigt sich, dass die Beziehung zwischen dem Dachverband und den Vereinen in vielen Aspekten einer klassischen Principal-Agent-Dyade entspricht: Die UEFA (Prinzipal) als Veranstalter und Rechteinhaber der Champions League und Europa League beauftragt die Vereine (Agenten), Verschuldungen zu entsagen wenn sie an besagten Wettbewerben teilnehmen möchten. Das Verhältnis zwischen beiden Akteuren ist gekennzeichnet von einigen Annahmen, die charakteristisch sind für eine Principal-Agent-Beziehung. Erstens besteht ein Zielkonflikt: Die UEFA möchte dass die Klubs gemäß ihrer Einkünfte wirtschaften, um somit eine (langfristige) Stabilität im europäischen Klubfußball zu gewährleisten; das (kurzfristige) Interesse der Vereine, so muss angenommen werden, ist der sportliche Erfolg (Késenne, 1996), dessen Erreichung – sofern vorhanden – auch durch externe finanzielle Ressourcen sichergestellt werden soll. Zweitens besteht Informationsasymmetrie zwischen beiden Parteien: Die Klubs haben einen Informationsvorsprung, da die UEFA deren finanzielles Gebaren nicht ohne weiteres nachvollziehen kann. Es entsteht dadurch

drittens ein diskretionärer Handlungsspielraum, der von den eigennutzmaximierenden Vereinen für opportunistisches Verhalten (Picot, Dietl, & Franck, 2008) ausgenutzt werden kann. Im FFP-Konzept sind mit dem Klub-Monitoring bereits Maßnahmen der Überwachung und Kontrolle implementiert. Verstöße der Vereine gegen die Bestimmungen sollen sanktioniert werden. Die von der UEFA im Rahmen von Financial Fair Play verfolgte Strategie wird evaluiert, um daraus theoriebasiert handlungsleitende Gestaltungsempfehlungen zur Steigerung der Wirksamkeit des regulatorischen Eingriffs abzuleiten.

#### Literatur

- Höhmann, I. (2011, September 11). Uefa zieht harten Finanzkurs durch. Handelsblatt. Zuletzt abgerufen am 14.01.2014 unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/financial-fairplay-uefa-zieht-harten-finanzkurs-durch/4589158.html>
- Késenne, S. (1996). League Management in Professional Team Sport with Win Maximizing Clubs. *European Journal for Sport Management*, (2), 14–22.
- Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2008). *Organisation: Eine ökonomische Perspektive* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- UEFA. (2012). *UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay* (Ausgabe 2012). Zuletzt abgerufen am 14.01.2014 unter [http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/12/1805412\\_DOWNLOAD.pdf](http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/12/1805412_DOWNLOAD.pdf)

Daniel Gruber

Universität Bayreuth

Institut für Sportwissenschaft  
Sportwissenschaft II  
Sport Governance und  
Eventmanagement

## Entwicklung eines strategischen Geschäftsmodells im professionellen Stadionmanagement – ein theoretischer Ansatz

In den vergangenen Jahren wurden umfangreiche Bau- und Umbaumaßnahmen an den Heimspielstätten deutscher Fußballmannschaften durchgeführt. Auslöser für diesen Bauboom waren die mitunter marode Baumasse und geringen Einnahmepotenziale der alten Stadien. Im Zusammenhang mit der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland wurden alleine 15 neue Spielstätten errichtet. Damit entfaltete die Sportgroßveranstaltung eine Katalysatorwirkung für die weitere Entwicklung (Pauli, 2002).

Erhebliche Investitionen werden im Zuge dessen nicht nur für Spielstätten der Fußball-Bundesliga getätigt, sondern auch in den unteren Ligen. So wurden beispielsweise in der Dritten Liga bereits 11 Stadien umgebaut und 7 weitere befinden sich, mit einem Investitionsvolumen von 174 Mill. €, in Planung (Stadionwelt, 2014). Durch ein differenzierteres und größeres Angebot lassen sich in den modernen Stadien deutlich höhere Spieltageeinnahmen generieren (Rosentraub, 2006), wie z.B. der Umbau des Volksparkstadions in Hamburg verdeutlicht. Lagen die Einnahmen aus Ticketing und Werbeerlösen vor Fertigstellung des neuen Stadions bei 10 Mill. €, stiegen die Erlöse trotz eines enttäuschenden 13. Platzes in der Saison auf 35 Mill. € (Hackmann, 2003). Solchen wirtschaftlichen Potenzialen stehen indessen unterhalb der 1. Bundesliga existenzbedrohende Finanzrisiken gegenüber. Zuletzt kämpften etwa Traditionsmannschaften mit Finanzproblemen, wie MSV Duisburg (drohende Insolvenz, Entzug der Zweitligalizenz, aktuell 3. Liga), Alemannia Aachen (abgeschlossenes Insolvenzverfahren, aktuell 4. Liga), Kickers Offenbach (Lizenzentzug, aktuell 4. Liga) und FC Hansa Rostock (drohende Insolvenz, aktuell 3. Liga). Aufgrund von sportlichem Misserfolg und entsprechend geringer Stadionauslastung erwiesen sich in diesen Fällen die neuen Stadien eher als „Millionengrab“ (Nitschmann, 2013).

Daher stellt sich im Rahmen des Forschungsprojekts die Frage, in welchen Bereichen und wie sich Effizienzpotenziale im strategischen Stadionmanagement in unterschiedlichen Konstellationen erschließen lassen? Stadionbesitzern, -betreibern und -nutzern ist zunächst und grundlegend eine Orientierung am Ansatz des sog. Facilities Managements anzuraten, der die Maximierung des Gebäudenutzens unter Wahrung der Kostenkontrolle als Zielsetzung postuliert (Gundel & Hecker 2006). Die empirische Relevanz der Forschungsfrage ergibt sich zudem aus mittlerweile rund 15 Jahren Branchenerfahrung mit dem Bau

und Betrieb von modernen Fußballstadien in Deutschland. Um dieses Know-how aus der Praxis wissenschaftlich aufzuarbeiten und zu analysieren, bietet sich in der strategischen Managementlehre das Konstrukt des Geschäftsmodells als theoretische Fundierung an. Definitorisch lässt sich das Konzept als Modell der logischen Funktionsweise eines Unternehmens beschreiben, welches die Wertschöpfung für betroffene Anspruchsgruppen abbildet und die Komplexität der Unternehmensumwelt auf die wesentlichen Faktoren reduziert (Bieger & Reinhold, 2011).

Die Herleitung eines ökonomischen Geschäftsmodells ist dabei zugleich ein theoretisches Teilergebnis des Forschungsprozesses zum strategischen Stadionmanagement sowie der Ausgangspunkt für die quantitative Empirie (Nitsch, 2008). Es wird in dem Sinne ein hermeneutischer Ansatz verfolgt, als im ersten Schritt hierzu die Prozesse, Teilnehmer, Wirkungszusammenhänge und Erlösmöglichkeiten entlang der Fallevidenz aufgezeigt werden. Ausgehend von der Theorie der Life-Cycle-Costs nach Pierschke (2000) und den konstitutiven Komponenten eines Geschäftsmodells nach u.a. Bach, Buchholz & Eichler (2003) werden dann die Konzeptions- und Realisierungsphase eines Stadionneu- bzw. umbaus modelliert. Ein Schwerpunkt in dem Kontext liegt auf der Stadionnutzung und Generierung von Erlösen. Der Beitrag mündet in einer präzisen graphischen Erfassung der zentralen Wirkungskomplexe und entsprechender Einflussfaktoren. Dieses verallgemeinerte Geschäftsmodell des strategischen Stadionmanagements soll in der Folge in einem umfänglichen Datensatz zu Stadionprojekten in Deutschland operationalisiert und empirisch getestet werden.

#### Literatur

- Bach, N., Buchholz, W., & Eichler, B. (2003). Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke - Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen. In N. Bach, W. Buchholz & B. Eichler (Hrsg.), *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke* (S. 1-20). Wiesbaden: Gabler.
- Bieger, T. & S. Reinhold (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß & C. Krys (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle* (S. 13-70). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Gundel, S. & A. Hecker (2006). Funding and operation of stadiums and arenas beside high-class leagues. *International Association of Sports Economists, Working Paper Series, Paper No. 06-04* ; available at [http://college.holycross.edu/RePEc/spe/GundelHecker\\_Stadiums.pdf](http://college.holycross.edu/RePEc/spe/GundelHecker_Stadiums.pdf).

Hackmann, W. (2003). Nachhaltigkeit - eine Planungsgröße beim Neubau moderner Fußballstadien? In M.-P. Büch, W. Maennig H.-J. Schulke(Hrsg.), *Nachhaltigkeit von Sportstätten* (S. 35-42). Köln: Sport und Buch Strauss.

Nitsch, H. (2008). Ökonomische Analyse von Immobilienmärkten. In K.-W. Schulte (Hrsg.), *Immobilienökonomie* (S. 149-170) (Bd. IV). München & Wien: Oldenbourg.

Nitschmann, J. (2013). Millionengrab. *Nordrhein-Westfalen muss bei Stadionbürgerschaft bluten*. *Badische Zeitung*, 03.08.2013; verfügbar unter <http://www.badische-zeitung.de/f-allgemein/nordrhein-westfalen-muss-bei-stadionbuergerschaft-bluten--74136624.html>.

Pauli, M. (2002). Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung. Tübingen: Mohr Siebeck.

Pierschke, B. (2000). Facilities Management. In K.-W. Schulte & B. Pierschke (Hrsg.), *Facilities-Management* (S. 275-314). Köln: Müller .

Rosentraub, M. S. (2006). Sports Facilities and Urban Redevelopment: Private and Public Benefits and a Prescription for a Healthier Future. *International Journal of Sport Finance*, 1(4), 212-226.

Stadionwelt (2014). *Stadien Bauprojekte Deutschland*. *StadionweltINSIDE*, 23.01.2014. Online verfügbar unter [http://www.stadionwelt.de/sw\\_stadien/index.php?folder=sites&site=neubau\\_d](http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?folder=sites&site=neubau_d)

Nathalie Prüschenk

Universität Bayreuth

Institut für Sportwissenschaft  
Sportwissenschaft II  
Sport Governance und  
Eventmanagement

## Soziales Kapital in der Sportentwicklung: Forschungsperspektiven

Spätestens seit den viel beachteten Studien von Weber, Schnieder, Kortlüke und Horak (1995) sowie Meyer und Ahlert (2000) zum sportbezogenen Bruttoinlandsprodukt in Deutschland dominiert der „Sport als Wirtschaftsbranche“ (Preuß, Alfs & Ahlert, 2012) die öffentliche Debatte zur Sportentwicklung. Unlängst zeigte die Folgeuntersuchung von Preuß et al. (2012) für das Basisjahr 2008, dass der Sport nach 1,4% in den früheren Studien mittlerweile 3,3% zur gesamten Bruttowertschöpfung beiträgt und somit in der Tat einen relevanten Wirtschaftsfaktor darstellt. Die sportspezifischen Wirtschaftsaktivitäten sind dem Umfang nach mit dem Fahrzeugbau vergleichbar (Ahlert, 2013). Diese neuen Befunde werden die wirtschaftszentrierte Diskussion zum Sport eher noch verstärken.

Umso mehr ist in der Debatte um eine gesellschaftlich wünschenswerte Entwicklung des Sports eine Rückbesinnung auf den sozialen Beitrag des Sportsystems zu fordern. Zuletzt haben Rittner und Breuer (2004) die soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports in Deutschland nach dem Forschungsstand umfassend bewertet. Schon damals wurden zahlreiche Desiderata im Wissensstand und ein regelmäßiges Monitoring angemahnt. Dem entspricht Breuer (2011) selbst mit dem umfangreichen Sportentwicklungsbericht zur empirischen Situation der Sportvereine in Deutschland. Die Studie bestätigt nachdrücklich die besondere soziale Rolle des organisierten Sports als gesellschaftliches Teilsystem, welches immer noch in weiten Teilen von Non-Profit-Organisationen und ehrenamtlicher Arbeit getragen wird. Bemerkenswert ist dabei die Stabilität, aber durchaus auch Anpassungsfähigkeit des deutschen Sportsystems.

Zweifelsohne sind der Sportentwicklungsbericht und dessen geplante Fortführung sehr zu begrüßen, um der Gefahr einer verzerrten politischen Wahrnehmung der Rolle des Sports in der Gesellschaft vorzubeugen. Es bedarf jedoch auch weiterer Forschung zu den unterliegenden sozialen Prozessen auch im Bereich des informellen sowie kommerziellen Sports wie etwa den Fitnessstudios oder Sportevents. Hier stößt die empirische Sozialforschung indes immer wieder an Grenzen, da die Sachverhalte eher schwer messbar sind. Außerdem induzieren die sportbezogenen Beziehungsnetzwerke wiederum positive Rückwirkungen auf die Wirtschaft, was nahezu gänzlich unerforscht ist. Vor dem Hintergrund besteht in der sozialwissenschaftlichen Sportforschung ein Bedarf an der Erschließung neuer theoretischer Perspektiven, um einer treffenden Analyse der veränderten sozioökonomischen Strukturen Rechnung zu tragen.

Seit dem Pionierbeitrag von Coleman (1988) wird das Konstrukt des sozialen Kapitals in der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft zunehmend diskutiert sowie auch in empirischen Studien genutzt (Bourdieu, 2010; Putnam, 1992). Das Konzept weist sicherlich auch erhebliches Potenzial in der empirischen Sportforschung auf. Explizit wird es allerdings bislang erst vereinzelt in Untersuchungen zum Sport als theoretische Fundierung zugrunde gelegt (z.B. Schäfer & Roose, 2008).

Daher diskutiert der vorliegende Beitrag, wie sich das Konstrukt des sozialen Kapitals für spezifische empirische Studien zur Sportentwicklung fruchtbar operationalisieren lässt. Diese Überlegungen zielen mittelfristig darauf ab, ein entsprechendes Referenzmodell abzuleiten, welches in empirischen Folgeforschungen zu unterschiedlichen Fragestellungen und Umfeldern der Sportentwicklung eingesetzt werden kann. Im Vordergrund der Ausführungen steht die Diskussion der drei grundlegenden Arten von Sozialkapital. Es wird differenziert in ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital als Kategorien mit Blick auf eine Institutionalisierung von tangiblen und intangiblen Ressourcen in der Gesellschaft. Es wird aufgezeigt, dass infolge äußerer Einflüsse soziale Normen und Werte, interpersonelles Vertrauen, Reziprozität sowie soziale Netzwerke in der Gesellschaft zeitweise geschwächt wurden (Coleman, 1988; Costa & Kahn, 2001). In dem Kontext dieser Befunde stellt sich etwa die Frage, inwiefern diese Beobachtungen im Zuge der Ökonomisierung und Kommerzialisierung des Sports auch auf das Sportsystem zutreffen.

### Literatur

- Ahlert, G. (2013). Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in Deutschland. *gws Research Report 2013/2*. Zugriff am 28.01.2014 unter: <http://www.gws-os.com>
- Breuer, C. (Hrsg.) (2011). *Sportentwicklungsbericht 2009/2010: Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sportverl. Strauß.
- Meyer, B., & Ahlert, G. (2000). *Die ökonomischen Perspektiven des Sports: Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland*. Schorndorf: Hofmann.
- Bourdieu, P. (2010). Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In D. Kimmich, S. Schahadat & T. Hauschild (Hrsg.), *Kulturtheorie* (S. 271-288). Bielefeld: Transcript-Verl.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Costa, D. L., & Kahn, M. E. (2001). Understanding the Decline in Social Capital 1952-1998. *NBER Working Paper No. 8295*.
- Schäfer, M. S., & Roose, J. (2008). Die gesellschaftliche Bedeutung von Fußballbegeisterung. Vergemeinschaftung und Sozial-Kapital-Bildung auf dem Prüfstand. In G. Klein & M. Meuser (Hrsg.), *Ernste Spiele: Zur politischen Soziologie des Fußballs* (S. 201-225). Bielefeld: Transcript-Verl.
- Preuß, H., Alfs, C., & Ahlert, G. (2012). *Sport als Wirtschaftsbranche. Der Sportkonsum privater Haushalte in Deutschland*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 13, 35-42.
- Rittner, V., & Breuer, C. (2004). *Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports* (2. Aufl.). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Weber, W., Schnieder, C., Kortlüke, N., & Horak, B. (1995). *Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports*. Schorndorf: Hofmann.

**Markus Alexander  
Fontanari**

FOM Hochschule für  
Ökonomie & Management,  
München

## Strategische und situative Aspekte bei der Entwicklung von Sportteams

„Die Mannschaft auf dem Spielfeld ist die Mannschaft der Stunde.“

Wie kommt es, dass selbst die anerkannt besten Trainer mit Teams auf Weltklasseniveau, bei denen es eigentlich keine Schwachstellen mehr geben sollte, in schwere und schwerste Krisen schlittern? Womit lässt sich das sang- und klanglose Ausscheiden des als Top-Favorit bei der FIFA Fußball-WM 2010 in Südafrika gehandelten argentinischen Nationalteams von Teamchef Diego Maradona mit Stars wie Messi, Higuain, Heinze und Tevez im Viertelfinale erklären? Was führte dazu, dass Real Madrids „Jahrhundertsturm“ mit Spielern wie dem Portugiesen Figo, dem Spanier Raul, dem Franzosen Zidane und dem Brasilianer Ronaldo - man nannte die Stars bereits „die Galaktischen“ - 2004 in vier Bewerbungsspielen hintereinander nur ein Tor schoss und ein Leistungsabfall eintrat, den sich niemand so recht erklären konnte? Und welche Faktoren spielten mit, als ebendiese Mannschaft, die noch um den englischen Superstar David Beckham verstärkt worden war, im selben Jahr bei AS Monaco nicht nur mit 1:3 verlor, sondern sich auch noch „auflöste wie ein Stück Zucker“? Doch nicht etwa mangelndes Fachwissen des Trainers. Und auch nicht unbedingt taktische Fehlentscheidungen während des Spiels, oder gar die Farbe der Trikots der Gegner. Es hat m.E. eher mit Phänomenen zu tun, die sich wie folgt beschreiben lassen:

„Uns fehlt das 'blinde' Verständnis auf der Mannschaftsebene.“

„... als homogene Einheit präsentierte sich die Mannschaft nie.“

„Jeder macht auf dem Spielfeld, was er will.“

„...Wir haben als Kollektiv komplett versagt.“

Solche Schwierigkeiten können sporadisch auftreten - in einem oder mehreren Spielen etwa, die ganz einfach nur „schlecht gelaufen“ sind. Sie können aber auch ein Indiz dafür sein, dass die ganze Mannschaft in eine veritable, tiefergehende Krise geraten ist – in eine Sackgasse auf dem langen Weg zur Erfolgsmannschaft. Bei der Entwicklung und Führung einer Sportmannschaft kommt es m.E. nämlich grundsätzlich darauf an:

- situativ zu führen (Ausrichtung der Spieler auf Taktik, auf deren Engagement für das Team, auf innovatives Spielverhalten und auf die Qualität des Spiels)

# Runde III,

## 18:00 – 19:00 Uhr

- und dabei unbeirrt die langfristige/strategische Entwicklung des Teams im Auge zu behalten

Um aber zu wissen, auf welcher Stufe des Entwicklungsprozesses einer Sportmannschaft sich befindet (und entsprechend effektiv zu führen), gilt es Folgendes zu berücksichtigen:

- je stärker das Mannschaftspotential, desto mehr Fokus auf die Qualität des Spiels
- je größer die Fluktuation unter den Spielern, desto mehr Fokus auf innovatives Spiel

### Literatur

Fontanari, M.A.; Der lange Weg zur Erfolgsmannschaft, Springer Gabler Research, 2012, S. 70.

Fuchs, Ch., In: <http://sport.orf.at/stories/2049784/> 2049783: Fehler analysieren und besser machen, Hofstetter, H., 27. März 2011.

Gerstenberger, M.C.; et al., In: Nature, Band 435, S. 328-331, 19. Mai 2005. - Vgl.: <http://science.orf.at/science/news/135679/>: Sportler mit rotem Trikot siegen häufiger, 19. Mai 2005.

Grund, C., Gürtler, O., An Empirical Study on Risk Taking in Tournaments, In: Applied Economics Letters, In: <http://science.orf.at/science/news/133744/>: Taktische Wechsel sind oft kontraproduktiv, 21. März 2005.

Parreira, C.A., In: <http://derstandard.at/>: Hätten mehr Zeit gebraucht, 2. Juli 2006.

Riley, P., The Winner Within: A Life Plan for Team Players, Berkley Publishing Group/Putnam Inc., New York, 1993, S. 47.

Spanische Sportzeitung „As“, in: <http://derstandard.at/>: 30 Sekunden im Delirium, 7. April 2004.

[http://sport.orf.at/021105-36066/36066bigstory\\_img.html](http://sport.orf.at/021105-36066/36066bigstory_img.html): Reals Supersturm in der Krise, 5. November 2004.

<http://sport.orf.at/070111-6050/index.html>: Fünfjahresvertrag für Beckham, 12. Januar 2007

### Marketing & Management

- > Markenbildung und Imagetransfer in den Kidsclubs der Deutschen Fußball-Liga (DFL) - **Dresen, A. / Dietz, P.**
- > Monetäre Bedeutung von Marken im Sport – eine Analyse am Beispiel der Sportbekleidungsindustrie - **Schunk, H. / Könecke, T. / Preuß, H.**
- > Die hauptberufliche Führung in den deutschen Sportverbänden – Eine frage des Geschlechts? - **Werkmann, M.**

Saal Innsbruck

Chair: Markus Kurscheidt

### Praktiker-Workshop

- > Workshop „Die Bewerbung und Durchführung von Sportgroßveranstaltungen“: Herausforderungen in der Praxis im Bereich Operations, Wissenstransfer & Medienrechte. Nach Kurzreferaten der Praktiker werden Fallbeispiele in Workshop-Form diskutiert  
**Groborsch, P. / Leonhard, M. / Gutweniger, U.**

Saal Tirol

Chair: Martin Schnitzer

# Marketing & Management

Antje Dresen

Pavel Dietz

Johannes Gutenberg  
Universität Mainz

Institut für Sportwissenschaft  
Fachgebiet Sportökonomie,  
Sportsoziologie und  
Sportgeschichte

## Markenbildung und Imagetransfer in den Kids-clubs der Deutschen Fußball-Liga (DFL)

Von nunmehr 32 Vereinen und Kapitalgesellschaften (Clubs) der Fußball-Bundesliga werden in den sogenannten „Kids-Clubs“ zunehmend fußballübergreifende Bewegungs- und Lernangebote geschaffen. Bisher erfreuen sich 100.000 Kinder an den Freizeitangeboten. Die Profivereine agieren hier zwischen der Prämisse der sozialen Verantwortung und dem Nutzen der Marken- und Imagebildung für den Club. Zum einen sollen Kindern aller Schichten und ethnischen Zugehörigkeiten angesprochen sowie Werte und Sozialkompetenzen vermittelt werden. Zum anderen geht es darum, die Identifikation mit dem jeweiligen Club voranzutreiben.

Doch bisher liegen keine empirischen Nachweise zu den Wirkungen des Praxisfeldes „Kids-Club“ vor. Unklar ist, inwieweit die großen Themen „Inklusion“, „Wertevermittlung“ und „Vereinsbindung“ über die zahlreichen Lern- und Bewegungsprojekte bei den Zielgruppen überhaupt ankommt. Ebenso ist nicht transparent, wie gezielt und nachhaltig diese vielfältigen Angebote ausgerichtet sind. Dabei sind diese Erkenntnisse für die Förderer dieser Projekte wie die Bundesliga-Stiftung von hoher Relevanz, um nach ihrer Leitvorstellung soziales Engagement und verantwortungsbewusstes Handeln effizient und effektiv zu stärken und so Gesellschaft integrativ zu gestalten.

Im Zuge dieser Wissenslücken werden die Kids-Clubs bundesweit und drittmittelgefördert soziologisch evaluiert. Über eine formativ angelegte und multimethodische Studie wird der zweigeteilten Forschungsfrage nachgegangen: Wie sieht die soziale Wirklichkeit zur Arbeit der Kids-Clubs aus und wie effektiv sind die kindgerechten Angebote?

Auf Grundlage bislang erhobener Daten möchten wir mit unserem Beitrag im Besonderen herausstellen, auf welche Weise die DFL die „Marke Kids-Clubs“ konstruiert und welche „Wertvorstellungen“ hiermit verbunden sind. Diesem Konzept werden sodann die Wahrnehmungen der teilnehmenden Kinder (N=221, 9-11 Jahre) und MitarbeiterInnen (N=40) gegenüber gestellt. Die Ergebnisse verweisen in Teilen auf deckungsgleiche Vorstellungen zwischen Projektanbieter und -teilnehmern. Sie deuten jedoch auch darauf hin, dass die Assoziationen der Kinder und MitarbeiterInnen mit den Kids-Clubs weitaus komplexer sind als die produktspezifischen Implikationen der DFL.

### Literatur

Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer

Deutsche Fußball-Liga (Hrsg.) (2013): Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. Die soziale und gesellschaftliche Verantwortung des organisierten Fußballs. Oberursel: Ruschke und Partner

Dresen, Antje / Dietz, Pavel (2014): Kids-Clubs in Deutschland. Soziologische Wege ins Feld. In Siegle, Malte / Lames, Martin (Hrsg.): Fußball in Lehre und Forschung. Tagungsband zur 24. Jahrestagung der dvs-Kommission Fußball. Hamburg: Feldhaus (in Druck)

Preuß, Holger / Huber, Frank / Schunk, Holger / Könecke, Thomas (Hrsg.) (2014): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden: Springer

Holger Schunk

Macromedia Hochschule für  
Medien und Kommunikation  
Stuttgart

Thomas Könecke  
Holger Preuß

Johannes Gutenberg  
Universität Mainz

Institut für Sportwissenschaft  
Fachgebiet Sportökonomie,  
Sportssoziologie und  
Sportgeschichte

## Monetäre Bedeutung von Marken im Sport – eine Analyse am Beispiel der Sportbekleidungsindustrie

### Einleitung

Die Bedeutung von Marken ist aus Sicht der Wissenschaft wie aus Sicht der Praxis unumstritten (Bühler, Schunk 2013). Marken zeichnen sich durch eine hohe Markenloyalität (Aaker 1992, S. 33 ff.), die Möglichkeit der Markenerweiterung (Markentransfer) (Binder 2005, S. 535), eine gewisse Krisenresistenz (Shocker et al. 1994, S. 155), einen preispolitischen Spielraum (Crimmins 1992), den Schutz vor Handelsmarken (Wübbenhorst & Wildner 2002) sowie eine hohe Lebensdauer (Biel 2001, 68 f.) aus. Dies ist u. a. dadurch erklärbar, dass Marken Kaufentscheidungen für Nachfrager durch ihre Orientierungs-, Entlastungs-, Qualitätssicherungs-, Identifikations-, Vertrauens- und Prestigefunktion (Meffert, Burmann & Koers, 2005) erleichtern. Es kann gefolgert werden, dass Marken Käufer einerseits durch ihren Erlebnischarakter positiv emotionalisieren, sie andererseits aber auch emotional entlasten, da Kaufentscheidungen vereinfacht werden. Es erstaunt daher nicht, dass Marken laut einer Studie von PwC von 91 % der befragten Manager als einer der wichtigsten Werttreiber ihres Unternehmens gesehen werden (PwC 2012, S. 8).

Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten der Erforschung des Markenkonstrukts ist in der sportökonomischen Forschung seit vielen Jahren ein zentrales Thema. Nachdem dies ursprünglich vor allem aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung des Sponsorings für Sportakteure der Fall war, haben sich zunehmend auch Markenaufbau und -führung von Sportorganisationen und sportwirtschaftlichen Unternehmen und deren Folgewirkungen als Themen etabliert (Ströbel 2012). Das diesem Abstract zugrundeliegende sportökonomische Forschungsprojekt befasst sich mit einem Teilbereich dieses Forschungsfeldes. Es gründet in der Bereitschaft von Konsumenten, für Markensportbekleidung mehr zu bezahlen als für hinsichtlich der Materialeigenschaften weitgehend gleiche unmarkierte Sportbekleidung. Diese sogenannten Preispremier stellen das monetäre Abbild des o. g. emotionalen Zusatznutzens von Marken dar, da davon ausgegangen werden kann, dass normalerweise aus rationaler Perspektive ein hinsichtlich der Materialeigenschaften überwiegend gleiches, günstigeres Produkt gekauft werden müsste.

Im Rahmen des Vortrags sollen folgende methodische und inhaltliche Forschungsfragen bzgl. der Preispremier für Sportbekleidung (ohne Sportschuhe) diskutiert werden:

Wie lassen sich die Preispremier für Sportbekleidung valide ermitteln?

Inwiefern unterscheiden sich Preispremier für verschiedene Marktsegmente?

Wie hoch ist insgesamt die monetäre Bedeutung von Marken für die Sportbekleidungsindustrie für ein Beispieljahr?

### Methodik

In der Studie zur „wirtschaftliche[n] Bedeutung des Sports in Deutschland“ (Preuß, Alfs & Ahlert 2012) wurde die Relevanz von Marken beim Kauf von Sportbekleidung für 71 Sportarten abgefragt. Auf Basis dieser Daten wurden für die hier vorgestellte Studie exemplarische drei Sportarten (Fußball, Laufen und Bowling/Kegeln) mit unterschiedlicher Markenrelevanz ausgewählt, bezüglich derer eine Conjoint-Analyse durchgeführt wurde. Als „Basisprodukt“ fungierte hierbei ein Halbarm-Funktions-T-Shirt, da davon ausgegangen werden kann, dass ein solches sich innerhalb eines Marktsegments bezüglich der durch Konsumenten wahrgenommenen Materialeigenschaften vergleichsweise wenig von Konkurrenzprodukten unterscheiden dürfte. Die Conjoint-Analyse diente dazu, Preispremier für verschiedene Segmente des Marktes für Funktions-T-Shirts zu ermitteln. Diese Preispremier wurden in einem letzten Schritt zugrunde gelegt, um in unterschiedlichen generalisierenden Modellen auf Basis der 71 Sportarten aus der Studie von Preuß, Alfs & Ahlert (2012) den jährlichen Markengewinn für die gesamte Sportbekleidungsindustrie (nicht nur die Hersteller von Funktions-T-Shirts) zu errechnen.

Die Erhebung der Daten erfolgte konkret durch Telefoninterviews (n=5001), eine klassische Online-Befragung (n=10.424) sowie eine Online-Conjoint-Analyse (n=692).

### Ergebnisse

Es zeigte sich, dass die Conjoint-Analyse zur Ermittlung der gesuchten Preis-Premier geeignet ist. Mit ihr wurden für ein Halbarm-Funktions-T-Shirt je nach Marktsegment Preispremier zwischen 10 und 30 Euro ermittelt. Dieses Ergebnis für andere Produktkategorien verallgemeinernd, wurde für die gesamte Sportbekleidungsindustrie in Deutschland in mehreren Modellen näherungsweise der Gesamtgewinn durch Marken berechnet und im „realistischen Modell“ mit ca. 2,7 Mrd. Euro p.a. quantifiziert.

### Literatur

Aaker, D. A. (1992): Management des Markenwertes, Frankfurt.



- Biel, A. L. (2001): Grundlagen zum Markenaufbau, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen, 3., erw. und akt. Aufl., Wiesbaden, S. 61-90.
- Binder, C. U. (2005): Lizenzierung von Marken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, S. 523-548.
- Bühler, A./Schunk, H. (2013): Markenmanagement im Sport, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): Marketing im Sport: Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing, München, S. 117-146.
- Crimmins, J. C. (1992): Better Measurement and Management of Brand Value, in: Journal of Advertising Research, Vol. 32, No.4, S. 23-25.
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, 2. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 3-17.
- Preuß, H./Alfs, C./Ahlert, G. (2012): Sport als Wirtschaftsbranche – Der Sportkonsum privater Haushalte in Deutschland, Wiesbaden.
- PwC Deutschland (2012): Markenstudie 2012, München.
- Shocker, A. D./Srivastava, R. K./Ruekert, R. W. (1994): Challenges and Opportunities facing Brand Management: An Introduction to the Special Issues, in: Journal of Marketing Research, Vol. 331, No. 2, S. 149-158.
- Ströbel, T. (2012): Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport: Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken (Marken- und Produktmanagement), Wiesbaden.
- Wübberhorst, K./Wildner, R. (2002): Die Schwäche der Marke ist die Schwäche der schwachen Marken, in: planung & analyse, Nr. 2, S. 17-21.

#### Michaela Werkmann

Johannes Gutenberg  
Universität Mainz

Institut für Sportwissenschaft  
Fachgebiet Sportökonomie,  
Sportsociologie und  
Sportgeschichte

### Die hauptberufliche Führung in den deutschen Sportverbänden – Eine Frage des Geschlechts?

Seit über 50 Jahren befinden sich Frauen und Männer in Deutschland auf gesetzlicher Augenhöhe. Unabhängig von ihrem Geschlecht verfügen also alle über gleiche Rechte sowie Zugangs- und Teilnahmemöglichkeiten in der Gesellschaft. Dennoch sorgen Themen, wie die „Frauenquote“ oder die „Gender Pay Gap“ immer wieder für gesellschaftlichen und politischen Zündstoff. In diesen Debatten wird die grundgesetzlich verankerte Gleichberechtigung von Frauen und Männern (Art. 3 Abs. 2 GG) insbesondere in der Arbeitswelt als noch nicht realisiert thematisiert. Tatsächlich zeigen sich in den meisten Berufsfeldern deutliche geschlechterdifferenzierende horizontale und vertikale Segregationen, die sich besonders in der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen widerspiegeln (vgl. Holst, Busch & Kröger, 2012). Dabei verfügen Frauen über gleich- oder sogar höherwertige Ausbildungen und im Durchschnitt über bessere Hochschulabschlüsse (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012). Wie ist also zu erklären, dass scheinbar nur für Frauen die Luft auf der Karriereleiter nach oben „immer dünner“ wird? Warum sind offenbar die Chancen auf eine Führungsposition noch immer von der Geschlechterzugehörigkeit abhängig?

Im Zusammenhang dieser gesellschaftlichen Diskussion zu Geschlechterdifferenzierungen im Kontext von Arbeit und Führung stellt das Sozialsystem Sport nun ein ganz besonderes Untersuchungsfeld dar. Zum einen ist der Sport eine soziale Praxis, in welcher der Körper eine zentrale Rolle spielt, was Geschlechterdifferenzierungen hier besonders nahe legt. So zeigt sich die natürliche und gleichzeitig wertende „Trennung der Geschlechter“ im Sport auf verschiedenste Weise, z.B. in der Einordnung von Sportarten in „Männer-“ (z.B. Fußball) und „Frauensport“ (z.B. Gymnastik), in der Separation in geschlechtshomogenen Wettbewerben und in modifizierten Regelwerken für den „defizitären Frauensport“ sowie in einer geschlechterdifferenzierenden medialen Berichterstattung (vgl. Hartmann-Tews, 2008). Entsprechend gilt der Sport noch immer als klassische „Männerdomäne“ (Diketmüller, 2009, S. 90), womit sich auch im Bereich der hauptberuflichen Führungspositionen des Sports eine besondere Relevanz der Kategorie Geschlecht vermuten lässt. Zum anderen stellt der Sport ein gesellschaftliches Teilsystem dar, welches in einem bedeutungsvollen wechselseitigen Verhältnis mit der Gesellschaft als Ganzem verbunden ist. So existiert der Sport nicht unabhängig oder isoliert von sozialen Kontexten, sondern wird immer durch gesellschaftliche Strömungen mitbestimmt und geformt.

Der Sport ist also „ein Mikrokosmos der Gesellschaft“ (Weiß, 1999, S. 13) und kann somit hinsichtlich der Geschlechterdifferenzierung in Führungspositionen sowohl Entsprechungs- als auch Gegenmodell der Gesellschaft sein.

Die sportsoziologische Geschlechterforschung setzt sich seit geraumer Zeit mit Führungspositionen bzw. Führungsgremien in den deutschen Sportorganisationen auseinander. Dabei liegt der Schwerpunkt bisheriger Forschungen allerdings unverkennbar auf Seiten der ehrenamtlichen Führungskräfte. Allen diesen Studien ist gemein, dass sie eine Unterrepräsentanz von Frauen sowie eine horizontale und vertikale Segregation in den ehrenamtlichen Führungsgremien feststellen (vgl. u.a. Doll-Trepper, Pfister & Radtke, 2005; Combrink, 2004; Doll-Trepper & Pfister, 2004; Fischer, Pfaffel & Xenodochius, 2003; Hartmann-Tews, Combrink & Dahmen, 2003). Folglich liegt im Bereich der hauptberuflich Angestellten in den Sportverbänden ein Forschungsdesiderat vor, indem ein gesamtes Berufsfeld aus einer geschlechtertheoretischen Perspektive bislang kaum beleuchtet worden ist.

Anhand ausgewählter Fallbeispiele aus den Verbänden des selbstverwalteten Sports in Deutschland werden im Beitrag weiterführende Überlegungen zur Frage der Bedeutung und Relevanz der Kategorie Geschlecht in den Führungspositionen und -strukturen der Sportorganisationen angestellt. Dazu werden die Geschlechterverhältnisse im hauptberuflichen Personalbereich der Sportverbände aufgezeigt sowie segregations- und ursachenanalytisch beleuchtet. Die methodologische Basis bilden die Erklärungsansätze der geschlechterbezogenen Segregation im Kontext von Arbeit und Organisation, die sich in akteurorientierte und strukturorientierte Ansätze unterteilen (vgl. Heintz, Nadai, Fischer & Ummel, 1997, S. 24-35).

#### Literatur

- Combrink, C. (2004). Relevanz und Irrelevanz von Geschlecht in ehrenamtlichen Führungsgremien von Sportjugendverbänden. Eine vergleichende Analyse der Jugendvorstands- und Präsidiumsmitglieder nordrhein-westfälischer Sportfachverbände. Münster: Lit.
- Doll-Trepper, G. & Pfister, G. (2004). Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports. Köln: Strauß.
- Doll-Trepper, G., Pfister, G. & Radtke, S. (2005). Karrieren in Führungspositionen des Sports. Ein- und Ausstiege. Köln: Strauß.

Hartmann-Tews, I. (2008). Geschlechterordnung im Sport. In K. Weis, R. Gugutzer & A. Abraham (Hrsg.), Handbuch Sportsoziologie (S. 179–188). Schorndorf: Hofmann.

Hartmann-Tews, I., Combrink, C. & Dahmen, B. (2003). Gendering Prozesse in Sportorganisationen. Zur (Re-)Produktion von

Geschlechterverhältnissen in Führungsgremien des Sports. In I. Hartmann-Tews, P. Gieß-Stüber, M.-L. Klein, C. Kleindienst-Cachay & K. Petry (Hrsg.), Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport (S. 151-186). Opladen: f.

Heintz, B., Nadai, E., Fischer, R. & Ummel, H. (1997). Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Holst, E.; Busch, A. & Kröger, L. (2012). Führungskräftemonitor 2012. Update 2001-2010. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.

Fischer, N., Pfaffel, P. & Xenodochius, C. (2003). Frauen im bayerischen Sport. Eine vergleichende empirische Untersuchung zum organisierten Sport. München.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2012). Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden.

# Keynote

## Keynote, 19:10 – 19:35

Saal Innsbruck

Jörg Königstorfer

Markenpersönlichkeiten von Sportvereinen

Königstorfer, J. (München, GER)

TU München

Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsmanagement

Lehrstuhlinhaber

---

## Buchvorstellung, 19:35 – 19:50 Uhr

Saal Innsbruck

The Business of Events Management

Beech, J. (ENG) / Kaiser, S. (GER) / Kaspar, R. (AUT)

## Markenpersönlichkeit von Sportvereinen

Erfolgreiche Sportvereine verstehen sich als Marke. Sie sind deshalb unter anderem daran interessiert, die Markenwahrnehmung aus Kundenperspektive zu messen und zu bewerten. Die Markenpersönlichkeit – definiert als „the set of human characteristics associated with a brand“ (Aaker, 1997, p. 347) – ist eine Facette der Markenwahrnehmung, die für Sportvereine von großer Bedeutung ist. Bisherige Versuche, diese Variable aus Perspektive der Kunden messbar zu machen, sind daran gescheitert, etablierte Skalen der Markenpersönlichkeit auf Sportvereine zu übertragen. Diese Studie zielt deshalb darauf ab, eine innovative Skala der Markenpersönlichkeit zu entwickeln und die Besonderheiten von Sportvereinen zu berücksichtigen.

Im Rahmen dieser Studie wurden mehrere Vorstudien und standardisierte Befragungen von Sportfans in den USA, England und Deutschland durchgeführt. Ein Pool von 446 Items wurde schrittweise auf 18 Items reduziert, wobei exploratorische und konfirmatorische Faktorenanalysen die Eignung der Skala in Bezug auf mehrere Sportarten (Football, Baseball, Basketball, Eishockey und Fußball) sowie Vereine (Lieblingsverein, Rivale des Lieblingsvereins) belegen. Die Items messen die sechs Dimensionen Erfolg („success“), Talent („talent“), Hingabe („dedication“), Bewunderung („admiration“), Fürsorge („care“) und Unterhaltung („entertainment“). Die Studie beschreibt Sportvereine mit Hilfe dieser Dimensionen und setzt sie unter Anwendung eines hierarchischen Modells mit der Identifikation von Fans mit Sportvereinen in Beziehung. Die daraus ableitbaren Managementimplikationen werden aufgezeigt und diskutiert.

### Literatur

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. Journal of Marketing Research, 34, 347-356.

# Buchvorstellung

## John Beech

Coventry University,  
United Kingdom

## Sebastian Kaiser

SRH Hochschule Heidelberg

## Robert Kaspar

Fachhochschule Kufstein

## The Business of Events Management

This session marks the official publication of The Business of Events Management by Pearson Education, the leading UK publisher of textbooks in Higher Education.

The Business of Events Management provides an engaging and accessible introduction to the practice of managing a sports, cultural, business or society event. Written by a team of international experts, the book incorporates the most up-to-date thinking in events management and highlights key theories, concepts and models by using a wide range of case studies and examples.

This book provides students with the skills to:

- understand all aspects of events management within the context of the event life-cycle
- manage the financial, marketing and operational aspects and demands of events management
- differentiate the impact of events on both built and natural environments
- create and produce a range of events, from place to mobile
- reflect on the key issues involved in planning and designing a suitable event venue.

Each chapter features a real case study to illustrate central concepts and place theory in a practical context, and prepares students to tackle any challenges they may encounter in managing events.

Case studies include the Olympic Winter Games, European Capitals of Culture and many more.

## Contents: Chapters and their authors

1	Event Management – Introduction	John Beech, UK
2	The Dimensions of Event Management	Robert Kaspar, Austria
3	Theories and Models in Event Management	Sebastian Kaiser, Germany
4	The Business of Sports and Cultural Events	Gernot Wolfram, Germany and Sebastian Kaiser, Germany
5	The Business of Conferences and Corporate Events	Robert Davidson, UK
6	Human Resource Management and The Role of Volunteers	Terri Byers, UK and Samantha Gorse, UK
7	Marketing and Destination Branding	Martina Lettner, A and Richard H Burton, USA
8	Finance	Martin Schnitzer, Austria
9	Event Planning and Strategy	Scott McRoberts, Canada
10	Sustainable Event Management	Cheryl Mallen, Canada
11	Events, the Law and Risk Management	Dominik Kocholl, Austria
12	Event Operations and Project Management	Martin Egger, Austria
13	Using IT and the Internet for Events	Lukas Rössler, Austria
14	The Event Life Cycle and Event Stakeholders	Robert Kaspar, Austria
15	The Role of Sports, Cultural and Business Venues	Louise Bielzer, Germany
16	Impact Evaluation of Events	Norbert Schütte, Germany
17	Event Management and the Hospitality Industry	Stefan Walzel, Germany
18	Creating and Designing Events	Hilary Carty, UK
19	Events in Public Spaces	Gernot Wolfram, Germany and Claire Burnill, UK
20	Events as a Sponsorship Investment	Ariane Bagusat, Germany
21	Trends in Event Management – A Practitioner's perspective	Andreas Reiter, Austria

## THE EDITORS



John Beech is an Honorary Research Fellow of Coventry University (UK) where he was previously the Head of Sport and Tourism Applied Research. He lectures regularly on Sports and Events Management in a variety of universities including those in Austria, Croatia, Finland, Germany, Spain and Russia. He is an International Professor at the Russian International University in Sochi. John is also co-editor of Pearson Education's *The Business of Sport Management*, *The Business of Tourism Management*, and *The Marketing of Sport*.

[John.Beech@coventry.ac.uk](mailto:John.Beech@coventry.ac.uk)



Sebastian Kaiser is the Dean of the MA Sport Management program at SRH University Heidelberg (Germany). He is Section Editor (Social Sciences) of the German Journal of Sports Science and author/co-author of a range of books, book chapters and journal articles on sport management. He lectures regularly at various international universities including those in Belgium, the Czech Republic, England, Germany, Italy and Turkey and he is an International Professor at the Russian International Olympic University in Sochi.

[sebastian.kaiser@hochschule-heidelberg.de](mailto:sebastian.kaiser@hochschule-heidelberg.de)



Robert Kaspar is the Director of Studies for Sports, Culture and Events Management at FH Kufstein Tirol – University of Applied Sciences in Austria. He has served in a number of mega event organisations ranging from Expos to World Championships and ultimately as managing director for the Salzburg 2010 Olympic Winter Games bid. He has published widely in the field of mega-events in sports and culture and has been a guest lecturer in universities in Croatia, France, Morocco and is an International Professor at the Russian International Olympic University in Sochi.

[robert.kaspar@fh-kufstein.ac.at](mailto:robert.kaspar@fh-kufstein.ac.at)

## Support Material

The following are being rolled out:

- A Lecturer's Manual
- Chapter-by-chapter PowerPoint slides
- Photocopiable case studies from the book for seminar use
- Events management news available from a single website at <http://www.scoop.it/t/the-business-of-events-management>
- A blog contributed to by the chapter authors at <http://eventmanagement.blog.com/>

# Speakers

**Dr. John Beech**  
Conventry Univeristy United Kingdom  
john.beech@coventry.ac.uk

**Johannes Brunner**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
johannes.brunner@student.uibk.ac.at

**Prof. Dr. Antje Dresen**  
Johannes Gutenberg – Universität Mainz  
dresen@uni-mainz.de

**Pavel Dietz**  
Johannes Gutenberg – Universität Mainz  
pdietz@uni-mainz.de

**Martin Fiegl**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
martin.fiegl@student.uibk.ac.at

**Erich Flatscher**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
erich.flatscher@student.uibk.ac.at

**Dr. Markus Alexander Fontanari**  
FOM Hochschule für Ökonomie und Management, München  
markus\_fontanari@yahoo.de

**Alessandra Glatzmaier**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck, Organization  
alessandra.glatzmaier@student.uibk.ac.at

**Philipp Groborsch**  
Solid Management + Consultig  
philipp@solidmanagement.org

**Dr. Reinhard Grohs**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
reinhard.grohs@uibk.ac.at

**Daniel Gruber**  
Universität Bayreuth  
daniel.gruber@uni-bayreuth.de

**Ulrich Gutweniger**  
MP & Silva  
uli@mpsilva.com

**Dr. Christopher Huth**  
Universität Bayreuth  
christopher.huth@uni-bayreuth.de

**Prof. Dr. Sebastian Kaiser**  
SRH Universität Heidelberg  
sebastian.kaiser@fh-heidelberg.de

**Prof. Dr. Robert Kaspar**  
Fachhochschule Kufstein  
robert.kaspar@fh-kufstein.ac.at

**Boris Kilvinger**  
Univeristät Bayreuth  
boris.kilvinger@snowboardverband.de

**Thomas Könecke**  
Johannes Gutenberg – Universität Mainz  
koenecke@uni-mainz.de

**Prof. Dr. Jörg Königstorfer**  
TU München  
joerg.koenigstorfer@tum.de

**Prof. Dr. Martin Kopp**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
martin.kopp@uibk.ac.at

**Prof. Dr. Markus Kurscheidt**  
Universität Bayreuth  
markus.kurscheidt@uni-bayreuth.de

**Markus Leonhard**  
Solid Management + Consultig  
leo@solidmanagement.org

**Clemens Nagiller**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
clemens.nagiller@student.uibk.ac.at

**Melanie Neumayr**  
Management Center Innsbuck  
melanie.neumayr@googlemail.com

**Prof. Dr. Holger Preuß**  
Johannes Gutenberg – Universität Mainz  
preuss@uni-mainz.de

**Nathalie Prüschenk**  
Universität Bayreuth  
nathalie.prueschenk@web.de

**Kristoff Reichel**  
Universität Bayreuth  
kristoff.reichel@uni-bayreuth.de

**Ingrid Rumpfhuber**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
ingrid.rumpfhuber@student.uibk.ac.at

**Dr. Martin Schnitzer**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
martin.schnitzer@uibk.ac.at

**Mathias Schubert**  
Johannes Gutenberg – Universität Mainz  
schubert.m@uni-mainz.de

**Dr. Norbert Schütte**  
Johannes Gutenberg – Universität Mainz  
norbert.schuette@uni-mainz.de

**Prof. Dr. Holger Schunk**  
Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation  
schunkh@uni-mainz.de

**Prof. Dr. Harry Arne Solberg**  
Business School Trondheim Norway  
harry.a.solberg@hist.no

**Verena Elisabeth Stöckl**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
verena.stoeckl@uibk.ac.at

**Prof. Dr. Erich Thöni**  
Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
erich.thoeni@uibk.ac.at

**Prof. Dr. Roland Wadsack**  
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaft  
r.wadsack@ostfalia.de

**Michaela Werkmann**  
Johannes Gutenberg – Universität Mainz  
mwerkman@uni-mainz.de

**Dr. Natascha Zeitel-Bank**  
Management Center Innsbruck  
natascha.zeitel-bank@mci.edu



# THE BUSINESS OF EVENTS MANAGEMENT

Edited by  
John Beech, Sebastian Kaiser and Robert Kaspar

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Ab sofort erhältlich unter [Amazon.com](https://www.amazon.com)