

## **Zusammenarbeit zwischen den Olympiastützpunkten und der Wirtschaft**

Frank Daumann (Projektleiter), Mathias Langer & Andrea Altmann

Universität Jena, Institut für Sportwissenschaft,  
Fachbereich Sportökonomie

### **Problemstellung**

Im Jahr 1986 wurde mit dem Olympiastützpunkt (OSP) Frankfurt a. M. der erste von nunmehr zwanzig seiner Art aufgebaut. Heute stellen die OSPs neben den Sportfördergruppen der Bundeswehr bzw. der Bundespolizei und den Eliteschulen des Sports eine tragende Säule des deutschen Spitzensportsystems dar. So trainierten 90 % der deutschen Olympioniken der Spiele in Salt Lake City (2002) kontinuierlich in OSPs (Ebeling & Spitz, 2002, S. 5). Die OSPs begleiten etwa 4.000 Athleten (Deutscher Bundestag, 2006, S. 29) hierbei interdisziplinär, sportartenspezifisch, aber auch sportartenübergreifend und bieten medizinische, psychologische und soziale Betreuung, Laufbahnberatung und Leistungsdiagnostik an (Deutscher Sportbund, 2004). Einer solch komplexen Aufgabenstellung kann ein OSP nur gerecht werden, wenn das finanzielle Umfeld gesichert ist.

Die Planung der finanziellen Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt ihrer Gründung sah vor, dass die Olympiastützpunkte zu einem Drittel durch die Wirtschaft insbesondere durch Sponsoringgelder finanziert werden sollten. Dieses Ziel konnte bislang bei weitem nicht realisiert werden. In diesem Kontext ist die Fragestellung des vorliegenden Forschungsprojekts zu verorten. So sollte damit zum einen der Status quo der Vermarktung von Sponsoringrechten durch die Olympiastützpunkte analysiert und zum anderen eine Strategiekonzeption für die Vermarktung der Sponsoringrechte entworfen werden.

### **Methode**

Zunächst wurden auf Basis einer Sekundäranalyse die maßgeblichen Charakteristika der Untersuchungsobjekte „OSP“ erfasst, seine Rolle als Akteur im Sport- und Sponsoringmarkt untersucht sowie die Determinanten der Vermarktbarkeit von Sponsoringrechten herausgearbeitet. Zur Darstellung und Analyse der aktuellen Vermarktungsaktivitäten der Olympiastützpunkte und einer Konzeption zukünftiger Sponsoringstrategien wurde die interne Situation der Olympiastützpunkte durch persönliche, teilstandardisierte Interviews erhoben. Hierbei wurden 19 der 20 Stützpunktleiter in etwa 90-minütigen Interviews auf Basis eines Interviewleitfadens befragt. Externe Daten wurden aus Sekundärquellen erhoben. Die Auswertung der Interviews erfolgte überwiegend quantitativ, nachdem die Antworten nach fixierten Codierregeln in numerische Daten umgewandelt worden waren. Die im Rahmen der Sekundäranalyse erhobenen Daten wurden mit quantifizierenden statistischen Verfahren (deskriptive Statistik, hierarchische Clusteranalyse) ausgewertet.

## Ergebnisse

Für die Olympiastützpunkte stellt Sponsoring ein Finanzierungs- und Beschaffungsinstrument dar und impliziert das Auftreten der Stützpunkte als Anbieter auf dem Markt für Sponsoringrechte (Sponsoringmarkt). Durch das Sponsoringrecht werden Nicht-Eigentümern eines Basisobjekts, also etwa eines Sportlers oder eines Vereins, Nutzungsmöglichkeiten an diesem eingeräumt. Damit charakterisiert sich das Sponsoringrecht durch das Basisobjekt und durch die spezifizierten Nutzleistungen, die dem Rechteerwerber eröffnet werden. Aus der Vergabe der Rechte an Sponsoren ergeben sich Rückwirkungen auf das Basisobjekt, die dessen Werthaltigkeit beeinflussen. Zum einen ist ein Image-Rücktransfer vom Sponsoren möglich, zum anderen kann der Rechteerwerber zur Steigerung der Bekanntheit des Basisobjekts beitragen.

Bei der Analyse der Erkenntnisse aus den Experteninterviews und den Sekundärstudien zeigte sich, dass die OSPs ein nicht unerhebliches Vermarktungspotential aufweisen: So vereint der OSP als Basisobjekt eine sportartenübergreifende Betreuung für Kaderathleten mit ausgeprägter sportfachlicher Kompetenz. Dieses aus dem Basisobjekt resultierende Vermarktungspotential wird von den OSPs in unterschiedlichem Ausmaß, meist jedoch nur zurückhaltend ausgeschöpft. Ein explizites strategisches Marketing-Konzept liegt weder auf Ebene einzelner OSPs noch auf übergeordneter Ebene vor. Insbesondere ist keine explizite Zielplanung erkennbar, in die sich die vorhandenen strategischen Ansatzpunkte einpassen würden. Im operativen Bereich finden damit die Maßnahmen auch keine gezielte Ausrichtung. So werden sie zwischen den OSPs nicht abgestimmt und unterscheiden sich daher in ihrem Einsatz zwischen den einzelnen Stützpunkten erheblich. Diese Sachverhalte schlagen sich im Vermarktungserfolg nieder: Die ausgewiesenen Einnahmen der Stützpunkte aus dem Verkauf der Sponsoringrechte variierten im Jahr 2003 zwischen den OSPs – bei Vernachlässigung der Zuwendung von Sachmitteln und Dienstleistungen – von 1.500 € bis 224.348 € erheblich, wobei der Durchschnitt 27.700 € betrug.

Eine Situationsanalyse, die relevante Charakteristika der Makro-Umwelt und des Marktumfeldes sowie maßgebliche Eigenschaften der internen Organisation erfasst, um hieraus einerseits Chancen und Risiken und andererseits Stärken und Schwächen abzuleiten, bildet die Basis der entwickelten Vermarktungsstrategie. Während Chancen für die OSPs im Wesentlichen aus der zunehmenden Gesamtbedeutung des Sponsoringmarktes und des olympischen Kontextes resultieren, ergeben sich Risiken vor allem durch eine Zunahme der bereits hohen Wettbewerbsintensität auf dem Sponsoringmarkt als Ergebnis niedriger Markteintrittsschranken und einer hohen Nachfragemacht. Als maßgebliche Stärke der OSPs lässt sich zum einen die sportfachliche Kompetenz und zum anderen die Marke „Olympiastützpunkt“ identifizieren, die einen Transfer der positiven Imagecharakteristika der Olympischen Bewegung leistet. Diesen beiden Stärken stehen einige Schwächen gegenüber: Die Möglichkeiten, die Sportler und deren Sportausrüstung als Werbeträger zu nutzen, sind stark eingeschränkt. Außerdem fehlt den OSPs die Bekanntheit im Sportler- und insbesondere Zuschauermarkt. Auch die gegenwärtige Ausgestaltung des Sponsoring-Managements weist deutliche Schwächen auf.

## Diskussion

Um die Sponsoringeinnahmen eines OSPs nachhaltig, aber ohne eine Verfremdung der originären Aufgaben zu steigern, ist eine Strategie zu verfolgen, die sich auf Marktdurchdringung fokussiert. Der olympische Kontext und die sportfachliche Kompetenz stellen die Unique Selling Proposition der OSPs für eine Differenzierung im Wettbewerb dar. Damit diese strategische Option erfolgreich sein kann, muss zum einen die Marke „Olympiastützpunkt“ im Markt bekannt sein und ein klares Profil aufweisen. Das hierzu einzusetzende operative Maßnahmenbündel besteht im Wesentlichen aus kommunikationspolitischen Instrumenten mit produktpolitischer Zielsetzung: So sind alle nach außen gerichteten Kommunikationsmaßnahmen, die den Olympiastützpunkt zum Gegenstand haben, aufeinander abzustimmen und in ein einheitliches Korsett zu kleiden (Corporate Communication). Eine relativ hohe Wirkung hinsichtlich Bekanntheit und Profilierung der Marke OSP lässt sich mit PR-Maßnahmen erzielen. Für die Stützpunkte bieten sich besonders folgende einschlägige Instrumente an: Pressemeldungen, Pressekonferenzen, Interviews, Erstellung eigener Informationsmedien wie Newsletter, Olympiastützpunktzeitschriften oder Imagebroschüren sowie Veranstaltung von „Tagen der offenen Tür“. Darüber hinaus sollte die redaktionelle Einbindung des Themas OSP in den Ablauf von Rundfunksendungen, in Filme oder Serien angestrebt werden. Weiterhin erscheint eine einheitliche Homepage aller OSPs zur Profilierung der Marke sinnvoll. Eine solche informiert nicht nur umfassend über die Stützpunkte, sondern trägt zur Profilierung der Marke bei und kann durch Querverweise auch ungerichtet suchende „Surfer“ auf die OSPs aufmerksam machen.

Die Realisierung der Strategie erfordert schließlich Rahmenbedingungen, die von den Olympiastützpunkten übergeordneten Institutionen geschaffen werden müssen. So bedarf es eines expliziten Auftrags an die Olympiastützpunkte zur Erzielung von Vermarktungseinnahmen, der Zuordnung eines Handlungsspielraums bei der Verwendung der erzielten Vermarktungseinnahmen sowie der Bereitstellung eines angemessenen Vermarktungsbudgets. In chronologischer Hinsicht hat bei der Realisierung der Strategie das Setzen dieser veränderten Rahmenbedingungen zeitlichen Vorrang. Hieran anschließend folgen der Aufbau von Kompetenz im Sponsoring-Management, die Umsetzung der Maßnahmen zur Stärkung des Basisobjekts über die Marke, die Spezifizierung der Nutzleistungen und Transformation in Sponsoringrechte und schließlich die Umsetzung der Maßnahmen zum Absatz der Sponsoringrechte.

Insgesamt kann konstatiert werden, dass die Olympiastützpunkte über ein erhebliches Potential zur Vermarktung von Sponsoringrechten verfügen, das mit der dargelegten Strategie zielführend ausgeschöpft werden kann. Dies setzt jedoch die Mitwirkung der übergeordneten Institutionen voraus.

**Literatur**

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2006). *11. Sportbericht der Bundesregierung*. Berlin: Dt. Bundestag.

Deutscher Sportbund (DSB) (2004). *Stützpunktkonzept – Fortschreibung*. Frankfurt/Main: DSB.

Ebeling, R. & Spitz, L. (2002). Olympia 2002 – Analyse der Olympischen Winterspiele in Salt Lake City 2002. *Leistungssport*, 32 (3), 5–19.

Gesamter Forschungsbericht des Projekts:

Daumann, F., Langer, M. & Altmann, A. (2007). *Zusammenarbeit zwischen den Olympiastützpunkten und der Wirtschaft*. Köln: Strauß.