
Zusammenarbeit zwischen Olympiastützpunkten und Wirtschaft. Entwicklung wirksamer Vermarktungsstrategien anhand empirischer Untersuchungsergebnisse¹

Frank Daumann & Andrea Altmann

Universität Jena

Institut für Sportwissenschaft

1 Problem

Fast genau 17 Jahre ist es her, als am 25. Juni 1986 der erste Olympiastützpunkt in Frankfurt/Main errichtet wurde. Anlass dafür war die Grundsatzerklärung für den Spitzensport des damaligen DSB Präsidenten Willi Weyer nach den Olympischen Spielen 1984 in Los Angeles, bei der er das Versprechen gab „...alles für den Athleten zu tun und ihm zu helfen, seine Chancen zu nutzen“ (Weyer, 1984, S. 4). Damit sollte sichergestellt werden, dass Deutschland im internationalen Hochleistungssport konkurrenzfähig bleibt.

Bis zum heutigen Tag haben sich nach diesem Grundsatz 19 weitere Olympiastützpunkte in ganz Deutschland etabliert. Sie stellen neben den Sportfördergruppen der Bundeswehr und des Bundesgrenzschutzes sowie den Eliteschulen des Sports eine der tragenden Säulen des Spitzensportsystems in Deutschland dar. Deutlich wird dies u.a. daran, dass 90 % aller deutschen Teilnehmer an den Olympischen Spielen 2002 in Salt Lake City kontinuierlich über das gesamte Jahr von den Olympiastützpunkten betreut wurden (Ebeling & Spitz, 2002, S. 5).

Die Olympiastützpunkte haben dabei die Aufgabe die Athleten interdisziplinär, sportart-spezifisch aber auch sportartübergreifend im Training zu begleiten. Dazu gehören die medizinische, psychologische und soziale Betreuung, Leistungsdiagnostik sowie Laufbahnberatung. Olympiastützpunkte stellen somit Serviceeinrichtungen dar, die die zentrale Aufgabe haben, eine qualitativ hochwertige Betreuung für die Nachwuchs- und Spitzensportler sowie deren Trainer im täglichen Training vor Ort und/oder bei zentralen Maßnahmen der Spitzenverbände sicherzustellen.

Dieser komplexen Aufgabenstellung kann jeder einzelne Olympiastützpunkt jedoch nur gerecht werden, wenn das finanzielle und personelle Umfeld gesichert ist.

Das vorliegende Forschungsprojekt beschäftigt sich mit der Betrachtung der finanziellen Absicherung der Olympiastützpunkte.

¹ VF 0407/09/67/2004

Die Olympiastützpunkte sind, wie die Mehrheit der Sportvereine oder -verbände in Deutschland, dem Non-Profit-Sektor zuzuordnen. Typische Merkmale von Non-Profit-Organisationen sind u.a. deren Gemeinnützigkeit, Freiwilligkeit, eine demokratische Organisationsstruktur und die sachbezogene Zielorientierung. Die Finanzierung erfolgt vorrangig über Beiträge, Spenden, öffentliche Zuschüsse und Gelder aus der Wirtschaft, wobei eine Vielzahl der Non-Profit-Organisationen unter chronischer Finanzknappheit leidet (Emrich, 1996, S. 104).

Bezogen auf die Olympiastützpunkte setzt sich der Finanzierungspool aus Geldern des Bundesministerium des Innern (BMI), der Landessportbünde, der Länder, der Kommunen, der Wirtschaft, Spenden und dem Leistungsverkauf an Dritte zusammen. Die öffentliche Fehlbedarfsfinanzierung stellt mit 50-80 % des Gesamtetats der Olympiastützpunkte den größten Anteil dar (Kappler & Wadsack, 1996, S. 141). Die Vorstellungen, die bei der Erstellung des Konzepts Olympiastützpunkte vorlagen, durch eine starke Zusammenarbeit mit der Wirtschaft etwa ein Drittel des Gesamtetats zu finanzieren, konnten bis zum heutigen Tag nicht verwirklicht werden. Versuche, eine zentrale Vermarktung aller Olympiastützpunkte durch die Deutsche Sportmarketing GmbH vorzunehmen, scheiterten bereits frühzeitig (Kappler & Wadsack, 1996, S. 66), obwohl anfangs der Optimismus angesichts eines klaren, zentralen und flächendeckenden Konzepts sehr groß war (Emrich, 1996, S. 129). Insbesondere die Verantwortlichen in den Olympiastützpunkten forderten die regionale Vermarktung, um der steten Finanzknappheit effektiver entgegenzuwirken. Doch auch hier ergaben und ergeben sich noch heute vielfältige Probleme, sodass einige Stützpunktleiter gar der Meinung sind, dass eine Vermarktung der Olympiastützpunkte ökonomisch unsinnig ist.

„Und da muß ich mich wirklich fragen, sind wir als Olympiastützpunkte gezwungen, Gelder aus der Vermarktung einzunehmen, oder sind wir die Institution, die zwangsläufig da sein muss, so wie ein Krankenhaus...“ (Emrich, 1996, S. 131)

Mangelnde Bereitschaft und Resignation in der Praxis der Arbeit der Olympiastützpunkte verlangen von der Wissenschaft, nach Lösungsmöglichkeiten für dieses Dilemma zu suchen.

Auf der einen Seite stehen der steigende Finanzbedarf im Hochleistungssport und die Tatsache, dass internationale Spitzenleistungen ohne ausreichende finanzielle Ressourcen heutzutage nicht mehr zu erreichen sind. Andererseits schrumpfen die öffentlichen Mittel des Bundes, der Länder und Kommunen auf Grund der allgemein schlechten wirtschaftlichen Lage. Das vorliegende Forschungsvorhaben möchte anhand einer Analyse der derzeitigen Vermarktungssituation in den einzelnen Stützpunkten zukunftsfähige und indivi-

duelle Vermarktungs- und Sponsoringstrategien für die Olympiastützpunkte entwickeln. Wichtig ist, dass hierbei nicht ein für alle Stützpunkte geltendes Konzept erstellt werden soll. Vielmehr sollen auf der Grundlage der Analyse der einzelnen Olympiastützpunkte und unter Beachtung der regionalen Unterschiede individuelle Strategien entwickelt und somit dazu beigetragen werden, dass die Olympiastützpunkte ihrer umfangreichen Aufgabenstellung gerecht werden können. Daraus ergeben sich folgende Teilziele:

- Prüfung der Vermarktbarkeit der Olympiastützpunkte;
- Erfassung der IST-Vermarktung;
- Analyse der regionalen Besonderheiten;
- Erstellen der Vermarktungsstrategien.

Gerichtet ist dieses Forschungsvorhaben insbesondere an die 20 Olympiastützpunkte, an alle an der Finanzierung der Stützpunkte beteiligte Organisationen wie Bund, Länder und Kommunen sowie sämtliche Organisationen, die mit den Olympiastützpunkten zusammenarbeiten, insbesondere die Landessportbünde, die Spitzenverbände und die Vereine. Ebenfalls als Adressat tritt der Athlet selbst in Erscheinung, denn nur in einem optimalen und leistungsfördernden Umfeld, das eine berufliche und soziale Zukunftsperspektive einschließt, sind Spitzenleistungen auf internationalem Niveau möglich. Dies zu gewährleisten ist die Aufgabe der Olympiastützpunkte, die wiederum nur bei finanzieller Absicherung realisiert werden kann.

2 Methode

Den Ausgangspunkt dieses Forschungsprojekts stellte die Frage nach der Vermarktbarkeit der Olympiastützpunkte dar. Denn die Tatsache, dass nach knapp 20 Jahren und zahlreichen gescheiterten Versuchen durch professionelle Agenturen der Beitrag der Wirtschaft nur geringfügig gestiegen ist, legte die Vermutung nahe, dass die Stützpunkte nicht vermarktbar sind. Geprüft werden sollte somit in einem ersten Schritt die Hypothese der Nicht-Vermarktbarkeit an den folgenden zwei Aspekten: Einstellung und Fähigkeit zur Vermarktung. Ersterer beruht auf einem Ansatz der Handlungspsychologie, wonach sämtliches Handeln intentional geleitet ist (Gabler, Nitsch & Singer, 2000, S. 59). Intentionen entstehen jedoch erst auf Grund von Motivationsprozessen (Heckhausen, 1989, S. 12), d.h. das Vorliegen von Motiven für die Vermarktung, sei es externer oder interner Art, ist Voraussetzung für sämtliche Vermarktungsaktivitäten. Vermarktungsfähig ist eine Organisation oder ein Produkt dann, wenn ein Markt existent ist, d.h. wenn es Nachfrager für die von den Stützpunkten angebotenen Leistungen oder Produkte gibt.

Im Anschluss an die Prüfung der Vermarktbarkeit wurde eine Ist-Analyse zur Vermarktung der Stützpunkte durchgeführt, welche sich aus Leitfadeninterviews mit den Stütz-

punktleitern am jeweiligen Olympiastützpunkt und dem Studium relevanter Quellen, u.a. Homepage und Informationsmaterialien der Stützpunkte, zusammensetzte. Auf Grundlage dieser internen Daten und unter Berücksichtigung der externen Rahmenbedingungen der Stützpunkte, dazu gehören u.a. wirtschaftliches und sportliches Umfeld und die Konkurrenzsituation, findet derzeit die Strategieentwicklung statt. Hierbei erfolgt eine Anlehnung an die Theorien des strategischen Managements, im Besonderen an den sich ergänzenden Ansätzen des Ressource- und Market-based-view.

3 Ergebnis

3.1 Prüfung der Vermarktbarkeit

Die Prüfung der Vermarktbarkeit hat ergeben, dass die Olympiastützpunkte vermarktungsfähig sind. Diese Feststellung beruht auf der Tatsache, dass Gründe für eine Vermarktung vorliegen, sowohl externer als auch interner Art, dass die Stützpunkte in der Lage sind, marktfähige Leistungen anzubieten und für dieses Angebot sich auf dem Markt Nachfrager befinden.

Aus externer Sicht steigt die Bedeutung der Vermarktung durch die stetige Kürzung der öffentlichen Zuschüsse und dem damit zunehmenden Druck, die Haushalte der Stützpunkte durch Eigeneinnahmen zu sichern. Intern sprechen die steigende Flexibilität und das Schaffen von Handlungsspielräumen bei Anschaffungen und sonstigen Ausgaben für eine Ausweitung der Marketingaktivitäten. Die marktfähigen Leistungen ergeben sich durch die Kombination und Bündelung der in den Stützpunkten vorhandenen Ressourcen. Dazu zählen:

- Kompetenzen der Mitarbeiter (Beispiel: Know-How im Trainingsbereich, bei Ernährungsfragen);
- Tangible Assets (Beispiel: Werbeträger, Räumlichkeiten);
- Intangible Assets (Beispiel: Image, sportliche Erfolge).

Als Nachfragergruppen kommen in erster Linie die Wirtschaft und die Politik in Frage. Beide Institutionen sind auf eine Außendarstellung ihrer Leistungen oder Produkte angewiesen, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Dazu nutzen sie vielfältige Kommunikationsinstrumente, wobei Sponsoring und PR verknüpft mit dem Thema Sport und Spitzensport von besonderem Interesse sind, u.a. auf Grund des positiven Images des Sports bei der Mehrheit der Bevölkerung und der guten Multiplikatorwirkung durch das erhebliche Medieninteresse. Als dritte Nachfragergruppe könnte die Bevölkerung betrachtet werden. Aber nur dann, wenn die Stützpunkte ein Interesse haben, ihre

Einrichtungen auch für Dritte zu öffnen im Sinne von kostenpflichtigen Angeboten zur Leistungsdiagnostik, Kursangeboten für Freizeitsportler oder der sonstigen Nutzung der Einrichtungen der Stützpunkte.

3.2 Ergebnisse der Ist-Analyse

Die Ergebnisse der Ist-Analyse zeigen, dass das Vermarktungspotenzial bisher nur von wenigen Stützpunkten annähernd ausgeschöpft wird.

Auffällig ist die starke Bedarfsorientierung bei der Sponsorenakquisition und demzufolge die geringe strategische Ausrichtung des Marketings. Dies spiegelt sich auch in den Angeboten wieder, welche die Stützpunkte an potenzielle Sponsoren und Förderer unterbreiten. Mehrheitlich werden wenig öffentlichkeitswirksame und innovative Leistungen angeboten. Dazu zählen die Präsentation des Firmenlogos an Fahrzeugen, Stützpunkteinrichtungen, Kleidung oder die Anzeigenschaltung in den jeweiligen Medien des Stützpunktes. Ein Grund für die mangelnde langfristige Planung der Vermarktung könnte darin liegen, dass zu knapp 70 % die Stützpunktleiter die alleinige Verantwortung für diesen Arbeitsbereich tragen. Betrachtet man die Vielzahl der Aufgaben, welche den Stützpunktleitern obliegen, wird ersichtlich, dass die Vermarktung des Stützpunktes nicht zu den primären Aufgaben zählt und so der zeitliche Rahmen dafür sehr begrenzt ist. Umso überraschender erscheint in diesem Zusammenhang, dass eine Zusammenarbeit mit professionellen Agenturen nur zu 42 % stattfindet. Das fehlende bzw. unzureichende Fachwissen der Stützpunktleiter zum Thema Marketing, welches auf der Tatsache beruht, dass sie Mehrheitlich als Sportwissenschaftler oder Trainer ausgebildet oder ehemalige Leistungssportler sind, könnte ein weiterer Grund sein. Zumal Schulungen der Stützpunktleiter zu diesem Themengebiet bisher nicht stattgefunden haben. Dennoch stimmt die Einstellung der Verantwortlichen zur Vermarktung optimistisch. Denn mehr als drei Viertel der Befragten erkennen die Notwendigkeit der Vermarktung an und sehen an ihrem Stützpunkt durchaus Steigerungspotenziale in diesem Bereich.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in den Stützpunkten sowohl auf organisatorischer Ebene als auch auf funktioneller Ebene der Vermarktung Potenziale vorhanden sind. Die Stützpunktleiter sind sich dessen durchaus bewusst, aber aus verschiedensten Gründen nur zum Teil selbst fähig, diese auch auszuschöpfen.

3.3 Strategieentwicklung

In Anlehnung an den Ressource- und Market-based-view und unter Einbeziehung der Daten der bereits abgeschlossenen Ist-Analyse und die der momentan laufenden Unter-

suchung der regionalen Besonderheiten wird zum Abschluss des Forschungsprojekts die Entwicklung der Vermarktungsstrategien folgen.

Eine Aussage dazu ist zum derzeitigen Zeitpunkt nicht möglich.

5 Literatur

- Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2002). *10. Sportbericht der Bundesregierung*. Berlin.
- Ebeling, R. & Spitz, L. (2002). Analyse der Olympischen Winterspiele Salt Lake City 2002. *Leistungssport*, 32, 3, 4-19.
- Emrich, E. (1996). *Zur Soziologie der Olympiastützpunkte*. Niedernhausen/Taunus: Schors.
- Emrich, E. & Pitsch, W. (1992), Olympiastützpunkte aus der Sicht der Athletinnen und Athleten. *Informationen zum Leistungssport*, 10, 27-51.
- Emrich, E., Altmeyer, L. & Papathanassiou, V. (1992). Laufbahnberatung in Olympiastützpunkten. *Informationen zum Leistungssport*, 10, 52-72.
- Gabler, H.; Nitsch, J. & Singer, R. (2000). *Einführung in die Sportpsychologie – Teil 1 Grundthemen* (3. Auflage). Schorndorf: Hofmann.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Kappler, E. & Wadsack, R. (1996). *Organisationsentwicklung für Olympiastützpunkte*. Schorndorf: Hofmann.
- Weyer, W. (1984). Wer im sportlichen Weltturnier mitreden will, muss neue Wege gehen! *Olympische Jugend*, 12, 4-5.