

Erlebnismarketing für die Besucher von Sportveranstaltungen
– Erlebnisstrategien und -instrumente am Beispiel der Fußballbundesliga



Dissertation

zur Erlangung des sozialwissenschaftlichen Doktorgrades der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Universität Göttingen

vorgelegt von

Stefan M. Pfaff
aus Salzgitter-Lebenstedt

Göttingen, den 18. Juni 2002

1. Gutachter: Prof. Dr. A. Dreyer

2. Gutachter: Prof. Dr. A. Krüger

Tag der mündlichen Prüfung: 19.8. 2002

Gleichzeitig erschienen bei: Business Village (Göttingen)

Göttingen, den 07.01.2003

Thematischer Einstieg.....	1
Teil 1: Die Theorie des Erlebnismarketings	3
I Erlebnisse und künstliche Erlebniswelten.....	3
1. Einführung und Abgrenzung	3
1.1. Einleitung	3
1.2. Forschungsleitende Fragestellungen	5
1.3. Betrachtungsebenen	7
1.3.1. Die ökonomische Perspektive	7
1.3.2. Die psychologische Perspektive.....	8
1.3.3. Die soziologische Perspektive.....	9
1.4. Untersuchungsansatz und Methodik	9
1.5. Quellenbetrachtung	11
1.6. Perspektiven des Erlebnisbegriffs	12
2. Das Produkt ‚Sport‘	14
2.1. Charakteristika des Produkts ‚Sport‘	14
2.2. Determinanten der Nachfrage nach sportlichen Wettkämpfen	16
2.3. Der Erlebnismarketing-Management-Prozess.....	17
2.4. Ziele des Erlebnismarketings	20
3. Kommerzielle Erlebniswelten	22
3.1. Die Emotionalisierung von Sportveranstaltungen.....	23
3.2. Erlebnisrationalität und –bildung bei Sportveranstaltungsbesuchern	25
3.3. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Erlebnisorientierung	27
3.4. Künstliche und kommerzielle Erlebniswelten.....	29
3.4.1. Die Konsumentenperspektive	29
3.4.2. Die Anbieterperspektive.....	31
3.4.3. Konfliktpotenzial.....	31
4. Zusammenfassung.....	34
II Von der Dienstleistungsvermarktung zum Erlebnismarketing.....	35
1. Ökonomische Perspektiven des Erlebnismarketings	35
2. Erlebnisse als Produkt	38
2.1. Abgrenzung von anderen wirtschaftlichen Angeboten	40
2.2. Von der Dienstleistungsproduktion zur Schaffung von Erlebnissen	43
2.3. Dienstleistungen als notwendige Bedingung von Erlebnissen.....	45
3. Events, Ligabetrieb und Markenpolitik im Erlebnismarketing	46
3.1. Abgrenzung von Erlebnis- und Eventmarketing.....	46
3.2. SWOT-Analyse des Erlebnismarketings im Ligabetrieb	50
3.3. Erlebnismarketing als Beitrag zum Markenaufbau	52
4. Zusammenfassung.....	56
III Die Inszenierung von Sportveranstaltungen als Management der Besuchererlebnisse	57
1. Die strategische Dramaturgie.....	57
2. Aufbau von Erlebnisnetzwerken.....	61
2.1. Themenmanagement	62
2.1.1. Komposition	62
2.1.2. Prinzipien	63
2.1.3. Erlebnisgestaltung	65
2.2. Die Erlebnisprogrammpolitik.....	66
3. Sportveranstaltungen als Erlebniswelten.....	67
3.1. Kontrastweltcharakter	68
3.2. Erlebnisketten.....	68
3.3. Attraktionen.....	69
3.4. Dienstleistungsqualität	69

3.5. Einzigartigkeit.....	71
4. Besuchergruppenbezogenes Erlebnismanagement	71
4.1. Die Rolle des Besuchers.....	71
4.2. Die Besuchermotive als Ansatz zu einem diversifizierten Erlebnisangebot.....	72
4.2.1. Motivdimensionen der Besucher.....	73
4.2.2. Status und Selbstkategorisierung in Gruppenkontexten.....	74
4.2.3. Motivationstheoretische Ansätze als Besucher-Erklärungsmodelle	76
4.2.4. Strategische Ansätze hinsichtlich unterschiedlicher Besuchergruppen	79
5. Controllingansätze im Erlebnismarketing.....	83
6. Zusammenfassung.....	85
IV Die operative Planung im Management von Erlebnisnetzwerken	86
1. Erinnerungsmanagement	86
2. Erlebnisprozesspolitik.....	87
2.1. Prozessmanagement	87
2.2. Zeitstrategien	89
2.3. Erlebnispfadmanagement	90
3. Sensualisierungspolitik als Marketing für die Sinne	92
3.1. Sensuales Marketing als Erlebnisinstrument.....	92
3.2. Das Management olfaktorischer Reize	93
3.2.1. Physiologische Zusammenhänge	93
3.2.2. Dimensionen emotionaler Reaktionen	94
3.2.3. Ökonomische Implikationen	96
3.3. Das Management visueller Reize.....	97
3.3.1. Zum Zusammenhang von visuellen Reizen und Erlebnisvermittlung	97
3.3.2. Gestaltungsmöglichkeiten	98
3.4. Management auditiver Reize.....	100
3.5. Management gustatorischer Reize	101
3.6. Management taktiler Reize.....	102
4. Kommunikationspolitik.....	103
4.1. Die veranstaltungsexterne Kommunikationspolitik	103
4.1.1. Aufgaben und Ziele	103
4.1.2. Die Medien.....	105
4.2. Die veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik.....	106
4.2.1. Die Vernetzung von Sportgeschehen und Besucherbedürfnissen.....	107
4.2.2. Die Besucher-Besucher-Kommunikation	108
5. Besucherorientiertes Personalmanagement.....	109
6. Ausstattungspolitik.....	111
7. Zusammenfassung.....	116
Teil 2: Empirischer Teil.....	117
I Methodik und Design der Untersuchung	117
1. Zur Methode von Delphi-Befragungen	117
2. Diskussion methodischer Ansätze.....	119
3. Design der Untersuchung	120
3.1. Zahl der Befragungsrunden.....	121
3.2. Anonymität der Experten	122
3.3. Pre-Delphi-Survey (PDS) und Expertenpanel.....	123
3.4. Umfang der Expertengruppe	124
3.5. Panelmortalität	125
3.6. Feedback und Monitoring	126
3.7. Fragebogen-Design	126
3.8. Auswertung	130

II Untersuchungsergebnisse	132
1. Deskriptive Auswertung	132
1.1. Besuchermotive aus Expertensicht.....	132
1.2. Begründungsdimensionen für die ‚Eventisierung‘ des Ligabetriebs	136
1.3. Die instrumentelle Steuerung der Besuchererlebnisse	139
1.4. Probleme der Erlebnisvermarktung des Ligabetriebs	142
1.5. Vergleich ausgewählter Sportarten bezüglich des Erlebnismarketings	145
1.6. Trends im Erlebnismarketing	149
2. Self-rating.....	152
3. Varianzanalyse des Antwortverhaltens.....	153
3.1. Testalternativen	153
3.2. Merkmalsausprägungen	154
3.3. Zusammenfassung.....	157
3.4. Zusammenfassung.....	158
Fazit und Ausblick	162
Literaturverzeichnis.....	166
Stichwortverzeichnis	173
Anhang	174
1. Der Untersuchungssteckbrief.....	174
2. Fragebogen.....	175
3. Begründete Abweichungen von der Quartilsspanne.....	181

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Dimensionen der Delphiuntersuchung.....	10
Abbildung 2: Der Erlebnis-Marketing-Management-Prozess.....	19
Abbildung 3: Zieldimensionen des Erlebnismarketings	21
Abbildung 4: Subjekt-Situationsbezug nach SCHULZE(1997)	26
Abbildung 5: Ursachen für die verstärkte, gesamtgesellschaftliche Erlebnisorientierung	28
Abbildung 6: Bedürfnisse hedonistisch ausgerichteter Konsumenten.....	30
Abbildung 7: Historischer Übergang bis zur erlebnisorientierten Gesellschaft nach SCHULZE(1997)	32
Abbildung 8: Kern- und Zusatzleistungen im Erlebnismarketing	38
Abbildung 9: Abgrenzung Event- und Erlebnismarketing.....	47
Abbildung 10: SWOT-Matrix im Rahmen des Erlebnismarketing-Management-Prozesses.....	51
Abbildung 11: Techniken der strategischen Dramaturgie nach MIKUNDA(1996).....	59
Abbildung 12: Sphären von Erlebnissen nach	65
Abbildung 13: Merkmale von Erlebniswelten nach KAGELMANN(1998)	67
Abbildung 14: Orientierung der Sportbesucher	73
Abbildung 15: Besucherzeiten auf dem Erlebnispfad.....	91
Abbildung 16: Wirkungsreihenfolge von Farben nach WEINBERG(1992)	99
Abbildung 17: Kommunikationspolitik im Erlebnismarketing.....	104
Abbildung 19: Die Ausstattungspolitik im Kanon der Dienstleistungsinstrumente	113
Abbildung 20: Zusammensetzung des Expertenpanels.....	123
Abbildung 21: Self-rating-Items	129
Abbildung 22: Entwicklung des Self-ratings	152

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Motivationstheorien	8
Tabelle 2: Kognitionstheorien	8
Tabelle 3: Interaktionstheorien	9
Tabelle 4: Zielmatrix	22
Tabelle 5: Erlebnisswelten/ Malls als Funktionsträger	30
Tabelle 6: Formen des Sportmarketings nach FREYER(2002)	39
Tabelle 7: Spezifika von Wirtschaftsgütern nach PINE/GILMORE(2000)	40
Tabelle 8: Typologie von Dienstleistungen und Erlebnissen	41
Tabelle 9: Abgrenzung Eventmarketing/ Erlebnismarketing von Sportveranstaltungen	50
Tabelle 10: Motivdimensionen von Sportzuschauern nach GABLER(1998)	74
Tabelle 11: Delphi- Einteilungsversuche	118
Tabelle 12: Systematik der Items und Antwortfelder	128
Tabelle 13: Kommentarfeld des Fragebogens	129
Tabelle 14: Merkmalsausprägungen der Items A1/A2	132
Tabelle 15: Merkmalsausprägungen der Items A3/A4	133
Tabelle 16: Merkmalsausprägungen der Items A5/A6	133
Tabelle 17: Merkmalsausprägungen der Items A7/A8	133
Tabelle 18: Merkmalsausprägungen der Items A9/A10	134
Tabelle 19: Merkmalsausprägungen der Items A11/A12	134
Tabelle 20: Merkmalsausprägungen der Items A13/A14	135
Tabelle 21: Merkmalsausprägungen der Items B1/B2	136
Tabelle 22: Merkmalsausprägungen der Items B3/B4	136
Tabelle 23: Merkmalsausprägungen der Items B5/B6	137
Tabelle 24: Merkmalsausprägungen der Items B7/B8	137
Tabelle 25: Merkmalsausprägungen der Items B9/B10	137
Tabelle 26: Merkmalsausprägungen der Items B11/B12	138
Tabelle 27: Merkmalsausprägungen der Items B13/B14	138
Tabelle 28: Merkmalsausprägungen der Items C1/C2	139
Tabelle 29: Merkmalsausprägungen der Items C3/C4	139
Tabelle 30: Merkmalsausprägungen der Items C5/C6	140
Tabelle 31: Merkmalsausprägungen der Items C7/ C8	140
Tabelle 32: Merkmalsausprägungen der Items C9/C10	140
Tabelle 33: Merkmalsausprägungen der Items C11/C12	141
Tabelle 34: Merkmalsausprägungen der Items C13/C14	141
Tabelle 35: Merkmalsausprägungen der Items D1/D2	142
Tabelle 36: Merkmalsausprägungen der Items D3/D4	142
Tabelle 37: Merkmalsausprägungen der Items D5/D6	142
Tabelle 38: Merkmalsausprägungen der Items D7/D8	143
Tabelle 39: Merkmalsausprägungen der Items D9/D10	143
Tabelle 40: Merkmalsausprägungen der Items D11/D12	144
Tabelle 41: Merkmalsausprägungen der Items D13/D14	144
Tabelle 42: Merkmalsausprägungen der Items E1/E2	145
Tabelle 43: Merkmalsausprägungen der Items E3/E4	145
Tabelle 44: Merkmalsausprägungen der Items E5/E6	146
Tabelle 45: Merkmalsausprägungen der Items E7/E8	146
Tabelle 46: Merkmalsausprägungen der Items E9/E10	147
Tabelle 47: Merkmalsausprägungen der Items E11/E12	147
Tabelle 48: Merkmalsausprägungen der Items E13/E14	147
Tabelle 49: Ranking erlebnisorientierter Sportarten	148
Tabelle 50: Merkmalsausprägungen des Items F1	149

Tabelle 51: Merkmalsausprägungen des Items F2	149
Tabelle 52: Merkmalsausprägungen des Items F3	149
Tabelle 53: Merkmalsausprägungen des Items F4	150
Tabelle 54: Merkmalsausprägungen des Items F5	150
Tabelle 55: Merkmalsausprägungen des Items F6	151
Tabelle 56: Merkmalsausprägungen des Items F7	151
Tabelle 57: Unterschiede im Antwortverhalten	154

Thematischer Einstieg

Erste Szene:

Ein Zuschauer steht auf der Tribüne eines Fußballstadions. Fünf Minuten vor Spielbeginn füllen sich nur langsam die Zuschauerränge, denn bei solch schlechtem Wetter haben viele entschieden, vom Fernseher aus das Spiel zu verfolgen. Es regnet, der Wind fegt über die Köpfe der vereinzelt Zuschauer hinweg und Linderung verspricht nur die Halbzeitpause, in der sich die meisten am überdachten Bratwurststand tummeln. Eines ist klar: Nach Spielende wird er, so schnell es geht, nach Hause flüchten, um dort im Kreise seiner Familie den Rest des Tages zu genießen. Nächste Woche bin ich hoffentlich nicht krank, denkt er.

Szenenwechsel:

Der Protagonist aus der ersten Szene sitzt auf einer überdachten und beheizten Tribüne. Der Regen prasselt auf das Tribünendach. Das Spiel beginnt zwar erst in einer Stunde, jedoch wollten seine Söhne unbedingt früher zu dem Spiel, da heute – wie immer – ein Actionpark im Stadionbereich aufgebaut ist, in dem sie Stunden verbringen könnten.

Vor einigen Minuten hat er seinen Nachbarn getroffen, dessen Unternehmen hier eine VIP-Loge gemietet hat. Eigentlich interessiert sich der gar nicht für Sport, aber er sagt, er könne dort gut Kontakte zu anderen Unternehmen knüpfen, und außerdem sind die VIP-Logen einfach grandios. Man komme sich wirklich wichtig vor, sagt er augenzwinkernd. Neben ihm sitzt seine Frau, und beide verfolgen nun gespannt das Gewinnspiel im Rahmenprogramm, an dem sie teilgenommen haben. Sie freut sich schon auf das versprochene Essen mit ihrer Familie nach dem Spiel, zu dem sie sich nicht einmal aus der Arena bewegen müssen, da es hier ein Restaurant gibt.

Beide Szenen sind fiktiv und zugespitzt, spiegeln jedoch den Kern meiner Betrachtungen wider. Veranstaltungsorte sind hochprofessionalisierte Dienstleistungsbereiche geworden, die nicht mehr allein nur den hartgesottenen Sportfan ansprechen. Arenen und Stadien sind Erlebniswelten für viele unterschiedliche Besuchergruppen geworden, die aus verschiedensten Gründen zu Sportveranstaltungen gehen. Diese Form der Vermarktung heißt „Erlebnismarketing“ und vermittelt viele über den Sport hinausgehende Funktionen.

Der Anbieter (Stadion- oder Hallenbetreiber, Vermarktungsgesellschaft, usw.) verfolgt mit dem Erlebnismarketing primär den Zweck, seinen Umsatz zu steigern, indem er seine Kapazitäten durch ein attraktives Angebot optimal auslastet. Aus seiner Perspektive muss also eine Möglichkeit gefunden werden, ein Vermarktungskonzept aufzustellen, das diesen Ansprüchen gerecht wird.

Die Instrumente dafür stellt das Marketing von Erlebnissen bereit, das den Besucher auf individuelle Weise durch Erlebnisse zu fesseln versucht und somit eine moderne Art der Kundenbindung vollzieht. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff ‚Erlebnismarketing im Sport‘ präzisiert, so dass mittels verschiedener Beschreibungsmodelle die Frage erörtert wird, wie Erlebnisse vermarktet bzw. sogar kreiert werden können, um sie kommerziell zu nutzen.

Vorbilder für diese Form der Vermarktung sind in den USA zu finden, wo diese Entwicklung bereits schon seit Jahren bzw. Jahrzehnten zu beobachten ist. Für die Bundesrepublik Deutschland bekommt das Erlebnismarketing insbesondere aus Refinanzierungsgründen zunehmende Bedeutung. Als deutlichstes Beispiel hierfür ist die Bauentwicklung in der Stadienlandschaft im Fußball anzuführen. Mit Beginn der Bewerbung des DFB für die WM 2006 und spätestens seit dem Zuschlag für diese haben darüber hinaus qualitative Vermarktungsfragen verstärkt an Bedeutung gewonnen. Die Unterstützung der empirischen Untersuchung durch das DFB-WM-Büro 2006 dokumentiert dieses zunehmende Interesse deutlich. Aufgrund dieser Entwicklung sind verstärkt Beispiele aus dem Fußballbereich gewählt worden. Gleichwohl liegt keine ausschließliche Fußballdisertation vor, sondern das resultierende Erlebnismarketingkonzept lässt sich in andere Sportbereiche

überführen, da die Ansätze und Mechanismen zur Steuerung von Besuchererlebnissen bei Sportveranstaltungen trotz der graduellen Unterschiede viele Gemeinsamkeiten und Parallelen aufweisen.

Teil 1: Die Theorie des Erlebnismarketings

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei, aufeinander aufbauende Teile. Der erste Teil stellt einen Entwurf eines Erlebnismarketings für Sportgroßveranstaltungen dar, der interdisziplinär in Theorie und Praxis untersucht wird. Auf den Ergebnissen des ersten Teils basieren die Fragestellungen einer Delphiuntersuchung, die im zweiten Teil beschrieben wird.

I Erlebnisse und künstliche Erlebniswelten

Die Kommerzialisierung des Sports ist ein in der Forschungsliteratur vieldiskutierter Themenkomplex.¹ Die Preisentwicklung von Medienübertragungsrechten deutet an, dass eines der Deutschen ‚liebste Kind‘ der Fernsehsport ist. Neben den Medien hat allerdings die Kommerzialisierung des Sports insbesondere auch im Veranstaltungsbereich Einzug gehalten. Die Besuchervermarktung ist verstärkt einem Paradigmenwechsel unterworfen, der im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird. Der paradigmatische Wandel liegt hierbei in dem Wechsel von der sportzentrierten zur erlebnisorientierten Besuchervermarktung im Rahmen von Sportveranstaltungen begründet.² Der resultierende Marketing-Management-Prozess weist neben einer veränderten Perspektive vor allem ein neues Instrumentarium in der operativen Phase auf.

Das erste Kapitel dient hierbei als Einstieg in das Erlebnismarketing von Sportgroßveranstaltungen. Über eine Einführung und Abgrenzung der Thematik wird die Ökonomisierung des Sports als Produkt von Erlebnisweltkomplexen untersucht.

1. Einführung und Abgrenzung

Der vorliegende Abschnitt befasst sich mit den forschungsleitenden Fragestellungen dieser Dissertation und den unterschiedlichen Perspektiven auf die kommerzielle Erlebnisvermarktung. Darüber hinaus soll der Untersuchungsansatz vorgestellt und die Quellenlage erörtert werden. Schließlich gilt es, den unterschiedlich definierten Begriff ‚Erlebnis‘ zu beleuchten.

1.1. Einleitung

Die kommerzielle Vermarktung von Erlebnissen findet in großen Freizeitdienstleistungsbereichen ihren praktischen Niederschlag. Dabei blickt die Bundesrepublik Deutschland offensichtlich auf eine vergleichsweise junge Tradition zurück, da Phänomene wie Freizeit- und Themenparks nicht die Ausprägung und Dichte in der Verteilung aufweisen, die in den USA vorzufinden ist. Gleichwohl kann vermutet werden, dass eine tiefere Verwurzelung in die kulturellen, amerikanischen Präskripte vorliegt, also die Akzeptanz insgesamt auch eine andere als in der Bundesrepublik Deutschland ist.³

Im Zuge der verstärkten, gesamtgesellschaftlichen Hinwendung zur erlebnisorientierten Freizeitgestaltung hat sich der Begriff „Erlebniswelt“ in der deutschen Vermarktungssprache etabliert.⁴ Die Auswirkungen sind bereits auf der Ebene der Konsumforschung greifbar: Läden werden „erlebnis-

¹ Nicht immer dominieren hierbei ökonomische Sichtweisen, sondern es werden insbesondere Wertediskussionen in diesem Zusammenhang geführt.

² Die Verhältnisse sind allerdings nicht ausschließlich paradigmatischer Art. Bei der Betrachtung von Dienstleistungen als notwendige Bedingungen für Erlebnisse ist eine syntagmatische Beziehung festzustellen, da Strukturen ergänzend aufeinander aufbauen. Allerdings ist durch den Austausch der sportzentrierten durch die erlebnisorientierte Vermarktungsstruktur der Begriff des ‚Paradigmenwechsels‘ gerechtfertigt, da hierbei ein substitutives Verhältnis deutlich wird.

³ Präskripte sind als gemeinsamer Erfahrungshintergrund einer Gruppe zu verstehen, die sowohl kulturellen und sozialen als auch individuellen Prägungen unterliegen. Bei dem vorliegenden Beispiel lässt sich anführen, dass Showsport in den USA eine gänzlich andere Akzeptanz als in Deutschland aufweist, was in einen Zusammenhang mit dem Konstrukt einer Volksmentalität setzbar ist.

⁴ Die individuellen Bedürfnisse der Erlebnisgesellschaft stellen sich in zunehmenden Maße als disparat dar. Diese Unterschiedlichkeit weist auf eine Gemeinsamkeit hin, die SCHULZE(1997) mit dem „Projekt des schönen Lebens“ beschreibt. Vgl. Schulze, G., Kulissen des Glücks – Streifzüge durch die Eventkultur, Frankfurt/Main 1999, S. 8ff.

orientiert“ gestaltet, Einkaufszentren werden zu Urban Entertainment Centern (UEC), und Unternehmen bauen Markenerlebniswelten auf, um ihre Produkte und Leistungen erfahrbar zu machen (z.B. die ‚Autostadt‘ in Wolfsburg). Die gesamtgesellschaftliche Erlebnisorientierung - als soziologisches Forschungsfeld seit längerem bereits diskutiert – findet inzwischen im Rahmen von Sportveranstaltungen ihren Niederschlag:⁵ Sportveranstaltungen werden zunehmend ‚eventisiert‘.

In Sportarten, die aus Refinanzierungsgründen besonders den Prämissen der verstärkten Kommerzialisierung unterliegen, tritt dies in einer bemerkenswerten Offensichtlichkeit zu Tage. Längst geht es nicht mehr nur allein um den Sport, so dass sich mitunter die Frage stellt, was der Besucher mit der Entrichtung des Eintritts erwirbt; HILTUNEN(2001) versteht dies als „potenzielles Versprechen eines erwünschten, intensiven Erlebnisses“.⁶ Die Sichtweise muss demnach vom sportlichen Geschehen zum Gesamterlebnis in der Veranstaltung und dem Veranstaltungsumfeld gleichermaßen gelenkt werden.

Der Markt für Erlebnisse bringt eine spezielle Form des Erlebnismarketings hervor, das in der disziplinenübergreifenden Auseinandersetzung allerdings mit Problemen behaftet ist:⁷ Im Bereich der Motivforschung von Sportveranstaltungsbesuchern wird dieser verstärkt als ‚Sportzuschauer‘ fokussiert. Der Erklärungsansatz aus der klassischen Zuschauerforschung eignet sich inzwischen lediglich bedingt zur Abbildung der vielfältigen Motivdimensionen der Besucher. Es soll nicht wegdiskutiert werden, dass der Sport eine zentrale Bedeutung einnimmt, aber in der Betrachtung des umfassenden Motivspektrums eines Besuchers muss zunehmend zu neuen Erklärungsmustern gegriffen werden. Der Besucher muss inzwischen als Konsument einer Freizeitdienstleistung verstanden werden, was die Frage nach der Hauptleistung von Sportveranstaltungen aufwirft, das als Value-added-Produkt vielfältige Facetten aufweist.⁸

Die Motiv- und Motivationsforschung von Sportbesuchern stellen den ersten Schritt zu einer kommerziellen Verwertbarkeit dar: Ökonomisch betrachtet muss man konstatieren, dass das Produkt, welches mit einer Eintrittskarte einer Sportveranstaltung erworben wird, sich als wesentlich komplexer darstellt, als es auf den ersten Blick erscheint (s.o.). Aus Perspektive einer Refinanzierung des Angebotes sollte man deswegen das Produkt operationalisiert in Haupt- und Zusatznutzen betrachten. ‚Value-added-Services‘ stellen sich in der Besucherwahrnehmung jedoch als ganzheitlich dar, so dass die hinzugefügten Erlebnisanteile ebenso wie das sportliche Geschehen Bestandteile des Produkts darstellen. Dies hat Auswirkungen auf das Marketing, wie im Folgenden noch verdeutlicht werden soll.

Die Frage nach der Perspektive hat profunde Bedeutung für den Prozess des Marketing-Managements eines solchen Erlebnisangebots. US-amerikanische Autoren wie PINE/GILMORE(2000) gehen aus ökonomischer Sicht inzwischen von Erlebnissen als einem eigenen Wirtschaftsgut aus, das sich in vielerlei Hinsicht von Dienstleistungen unterscheidet. Diese Abgrenzung besitzt eine besondere Relevanz für diese Arbeit, da sie den Ausgangspunkt für einen ‚Erlebnis-modifizierten Marketing-Management-Prozess‘ darstellt. Den Schwerpunkt bildet dabei der ope-

⁵ Mit diesem Phänomen wird erklärbar, dass viele Besucher eines Fußballbundesligaspiels bereits zwei bis drei Stunden vor dem Spiel den Stadionbereich betreten, in denen ihnen viele Attraktionen und Erlebnisangebote präsentiert werden. Es kann also nicht allein ein Bundesligaspiel sein, was einen Zuschauer in ein Stadion oder eine Arena führt, sondern der Event (um einen weiteren Begriff der neuen Vermarktungssprache zu integrieren).

⁶ Der Übersetzer begeht leider in der deutschen Ausgabe den Fehler, „experience“ einzig mit „Erfahrung“ zu übersetzen, was in dem Kontext auch „Erlebnis“ bedeuten kann. Dasselbe gilt für die Übersetzung von PINE/GILMORE(2000). Aus diesem Grund greift der Autor der vorliegenden Arbeit häufiger auf englische Zitate zurück. Vgl. Hiltunen, A., Aristoteles in Hollywood – Das neue Standardwerk der Dramaturgie, Bergisch Gladbach 2001, S. 97.

⁷ Zum interdisziplinären Ansatz der vorliegenden Arbeit siehe die forschungsleitenden Fragestellungen in diesem Kapitel.

⁸ Bei der Betrachtung eines Value-added-Produkt wird bewusst in Haupt- und Zusatzleistung differenziert, die vom Besucher allerdings als einheitliches Leistungsbündel wahrgenommen werden und auch in diesem Wissen vermarktet werden müssen. Zum Ansatz von LAAKMANN(1995) siehe auch Kap. II.

orative Teil des Managementprozesses, der ein Instrumentarium für das Erlebnismarketing bereit stellt. Ein zu vermarktendes Erlebnis unterliegt lediglich bedingt Abläufen eines klassischen Dienstleistungserstellungsprozesses; insbesondere Inszenierungsaspekte müssen hierbei zunehmend einbezogen werden.

Der theoretische Entwurf des Erlebnismarketings stellt den Kernteil dieser Arbeit dar, da ein neues Marketingparadigma beschrieben wird. Gleichzeitig kann ein theoretischer Entwurf nur an der Praxis gemessen werden. Der stark qualitative Charakter dieser Arbeit wirft die Frage nach dem prognostischen Wert eines neues Marketingparadigmas auf. Dies soll im empirischen Teil anhand einer mehrstufigen Expertenbefragung aufgefangen werden. Die Delphibefragung hat somit das Ziel, das Meinungsspektrum einer Expertenrunde hinsichtlich des Erlebnismarketings widerzuspiegeln und zu prognostischen Aussagen zuzuspitzen. Letztlich sind dabei die praktischen Fragestellungen den vorangegangenen Theoriebereichen dieser Arbeit(Kap. I-IV) zugeordnet.⁹

Aus den vorangegangenen Erläuterungen zeichnet sich die ökonomische Ausrichtung der vorliegenden Arbeit ab. Trotz des wirtschaftlichen Schwerpunktes sind die Betrachtungen des Erlebnismarketings aus emotions- und sozialpsychologischer sowie soziologischer Sicht für das Verständnis des strategischen und operativen Teils des Management-Prozesses von großer Bedeutung.

Letztlich teilt diese Untersuchung ein Dilemma vieler interdisziplinärer Betrachtungen: Sie bietet Raum für neue, erschöpfendere Untersuchungen von Teilaspekten, die im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden können. Sie gibt eine Antwort, und wirft damit zwei neue Fragen auf.

1.2. Forschungsleitende Fragestellungen

Die vorliegende Arbeit über das Erlebnismarketing von Sportgroßveranstaltungen ist dem Bereich der Sportwissenschaften zuzuordnen, die sich als eine verhältnismäßig junge und interdisziplinäre Wissenschaft erweist und verschiedenste mutterwissenschaftliche Perspektiven integriert. Der Bereich Sportmanagement, dem diese Arbeit im Rahmen der Sportwissenschaft zuzurechnen ist, operiert an der Schnittstelle von Sport und Wirtschaft; somit ist die ökonomische Perspektive vorrangig eingenommen worden.

Unter Sportveranstaltungen werden regelmäßig stattfindende Wettbewerbe im Rahmen eines Ligabetriebs betrachtet, die sich großer Besucherintensität erfreuen. Darunter sind insbesondere Spiele der Fußball-, aber auch der Basketball- und Handballbundesliga aufzufassen, also Veranstaltungen, die i.d.R. einen Schnitt von mindestens 5000 Besuchern aufweisen. Gleichwohl ist es möglich und sinnvoll, das vorgestellte Konzept unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen auf andere Bereiche zu übertragen.¹⁰

Die forschungsleitenden Fragestellungen sind zentral auf den Entwurf eines Erlebnismarketingkonzeptes in Theorie und Empirie ausgerichtet. Der Planungsprozess im Rahmen eines Erlebnismarketing-Managements bietet hierbei die zentralen Ansatzpunkte. Insbesondere der operative Teil unter Einbeziehung der instrumentellen Steuerung von Besuchererlebnissen bildet hierbei den Schwerpunkt. Das Ziel dieser Arbeit ist somit

- ⇒ der Entwurf eines Erlebnismarketingkonzeptes für Spitzensportveranstaltungen,**
- ⇒ und der Entwurf eines geeigneten Instrumentariums für die Vermarktung von Erlebnissen.**

Gleichwohl kann beim Entwurf eines innovativen Konzeptes schwerlich auf Daten vorangegangener Untersuchungen bezüglich der Fragestellungen zurückgegriffen werden. Die Elemente dieser

⁹ Die sechs Fragen, die den Experten vorgelegt worden sind, decken Bereiche wie Motivdimensionen der Besucher, wirtschaftliche Implikationen des Erlebnismarketings, instrumentelle Steuerung von Besuchererlebnissen u.ä. ab. Siehe dazu Teil 2 dieser Arbeit.

¹⁰ Dies ist allerdings keine zentrale Zielstellung dieser Arbeit.

Arbeit sind aufgrund des interdisziplinären Ansatzes auf verschiedenen Ebenen angesiedelt und liegen in der Betrachtung von Erlebnissen als eigenes wirtschaftliches Gut, das im Rahmen eines Erlebnismarketing-Management-Prozesses ein eigenes Instrumentarium benötigt. In der bisherigen Forschung ist dieser Ansatz bis dato ausgeblieben.

Der Forschungsstand offenbart sich als inhomogen: Das umfangreiche Gebiet des Eventmarketings bietet zwar eine Fülle von Erkenntnissen, operiert allerdings unter abweichenden Voraussetzungen als die vorliegende Arbeit.¹¹ Das klassische Veranstaltungsmarketing nach WOCHNOWSKI(1996) befasst sich ebenfalls unzureichend mit qualitativen Vermarktungsfragen. Ein weiteres Dilemma zeigt sich darin, dass Forschungen aus dem Erlebnisweltbereich kaum auf den hier untersuchten Bereich von Sportgroßveranstaltungen angewendet werden.¹² Die theoretischen Voraussetzungen für diese Arbeit können erst im Rückgriff auf US-amerikanische Autoren geleistet werden, da sich in der deutschen Forschung die Perspektive von Erlebnissen als eigenes wirtschaftliches Gut noch nicht in vergleichbarer Form etabliert hat.¹³

Das Resultat der Forschung im Rahmen dieser Arbeit hat gleichwohl Grenzen: Sie liefert Ansätze und Anregungen zur Vermarktung von Sportgroßveranstaltungen, jedoch keinesfalls eine Anleitung zur Implementierung des Erlebnismarketings bei bestehenden Sportveranstaltungen. Es werden vielmehr neuralgische Punkte eines Erlebnismarketings in ihrer wissenschaftlichen Dimension aufgezeigt und in Umsetzungsansätze auf den Sportbereich überführt.¹⁴

Die inhomogene Forschungslage und die zu erwartende Entwicklungsdynamik lassen somit kein Patentrezept für die Sportvermarktung erwarten. Vielmehr eröffnen sich weitere Forschungsansätze und Einzelfälle, die es in der Zukunft zu verfolgen gilt. Ergänzend dazu liefert die Delphistudie durch ihren prognostischen Charakter qualitative Hinweise zur zukünftigen Vermarktung.¹⁵

Viele Beispiele und Ansätze rekrutieren sich aus dem Fußballbereich, der somit im Zentrum des Interesses steht. Gleichwohl ist diese Arbeit nicht ausschließlich fußball-orientiert. Im Wesentlichen ist auf diesen Bereich zurückgegriffen worden, da eine dynamische Entwicklung im Umfeld der WM 2006 auf der deutschen Vermarktungsebene eingesetzt hat, die in einem engen Zusammenhang mit den Ansätzen in dieser Arbeit steht. Nicht zuletzt die Unterstützung von Seiten des DFB-Organisationskomitees der WM 2006 hat zu einer starken Schwerpunktlegung auf diese Sportart geführt.¹⁶ Es stellt sich abschließend die Frage, inwiefern erlebnisorientierte Vermarktungsstrategien eine Volkssportart wie Fußball und ihre gesellschaftliche Akzeptanz verändern können. Der Wandel vom Sport unterer sozialer Gesellschaftsschichten zum VIP-Sport zieht hierbei spezifische

¹¹ Das Eventmarketing integriert keine Betrachtungen regelmäßig stattfindender Veranstaltungen im Rahmen eines Ligabetriebs, sondern beschreibt im Wesentlichen einmalige Events, die Kommunikationszielen eines Unternehmens dienen. Vgl. dazu auch Kap. II.

¹² Ausnahmen stellen aus Autorensicht VOSS-UHLENBROCK(1998) und SCHMID(2000) dar. Vgl. Voss-Uhlenbrock, H., Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S.51-70. Schmid, U., Events und Emotionen – Inszenierungsstrategien für das emotionale Erleben und ihre Beurteilung, Bayreuth 2000. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Wiesbaden 1996.

¹³ Die Gründe hierfür sind in der bis dato rückständigen Entwicklung von kommerziellen Massenvergnügen in der Bundesrepublik Deutschland und sogar in Europa zu sehen. Freizeitparks und Themenwelten stellen dagegen einen festen Bestandteil amerikanischer Kultur dar, was sich auch im Sport widerspiegelt: Zur Illustration dessen genügt zunächst ein vergleichender Blick auf den Aufbau einer deutschen und einer amerikanischen Sportgroßveranstaltung.

¹⁴ Hierbei ist jedoch das Gleichmaß von hypothetischen und bestehenden Elementen im wissenschaftlichen Sinne zu wahren. Mit Sicherheit kann über eine Vielzahl von Umsetzungsmöglichkeiten spekuliert werden, allerdings ist eine zu große Ablösung aus bestehenden Kontexten aus Autorensicht kontraproduktiv und trägt mitunter wenig zum Erkenntnisgewinn bei.

¹⁵ Sie integriert als Evaluation des theoretischen Erlebnismarketingansatzes die Perspektive von Experten aus dem Bereich Fußballvermarktung, Freizeitdienstleistung und Managementlehre.

¹⁶ Über eine Einführung hinausgehende Einzelheiten zu den forschungsleitenden Fragestellungen und Vorgehensweisen sind den Kapiteln zu entnehmen.

Folgeprobleme nach sich, die im empirischen Teil insbesondere anhand von Frage 4 aufgenommen werden.

1.3. Betrachtungsebenen

Ein Kernproblem interdisziplinär ausgerichteter Arbeiten ist der fehlende Raum einer tiefergehenden Auseinandersetzung im Rahmen eines Teilbereichs. Neben der erschwerenden Tatsache, dass die Sportwissenschaft an sich bereits eine für viele Disziplinen verhältnismäßig offene Wissenschaft darstellt, ist es im Rahmen der vorliegenden Dissertation notwendig, dass eine ausgewogene Darstellung der unterschiedlichen, fachwissenschaftlichen Perspektiven in ihrer Gewichtung und Ausprägung geleistet wird, um zum methodischen und inhaltlichen Verständnis der Struktur dieser Arbeit einen Beitrag zu leisten. Die wichtigsten Blickwinkel bieten hierbei die ökonomischen, die psychologischen und mit Abstrichen die soziologischen Perspektiven auf das Erlebnismarketing.

1.3.1. Die ökonomische Perspektive

Die ökonomische Perspektive wird im Rahmen dieser Arbeit vorrangig eingenommen.¹⁷ SCHULZE(2000) versteht (Sport-) Veranstaltungen als ein eigenes Wirtschaftsgut, das abweichenden Gesetzmäßigkeiten im Vergleich zu anderen Gütern unterliegt.¹⁸ Die tradierten ökonomischen Denkweisen versagen bei der Erklärung von Erlebnissen und Events weitgehend, da sich der „Bedeutungswandel der Suggestionen und die Herausbildung nicht-materieller Preiskomponenten“ entgegengesetzt zu den bestehenden Erklärungsmodellen verhalten.¹⁹ Aus diesem Grund wird der definitorischen Behandlung von Erlebnissen und Dienstleistungen – nicht zuletzt im Hinblick auf die Forschungslage – der entsprechende Raum gegeben.

Eine zweite Betrachtungsebene muss daneben berücksichtigt werden: Erlebnisse müssen aus ökonomischer Sicht als Value-added-Produkt betrachtet werden, da sich zunehmend die Frage nach Kern- und Zusatzleistungen von Sportveranstaltungen stellt. Die veränderte Bewertung der Kernleistung hat weitreichende ökonomische Folgen: Auf der Basis der von Besucher wahrgenommenen Leistung bildet sich die Akzeptanz des Eintrittspreises. Das Prinzip dabei ist einfach: Je deutlicher der Erlebnisnutzen in das Blickfeld des Zuschauers rückt, desto größer werden die Wertschöpfungsmöglichkeiten für den Anbieter in Bezug auf den Eintrittspreis und andere Umsatzmöglichkeiten. Ausgangspunkt dabei ist die Überlegung, dass Entertainment und Erlebnisse zunehmend an Bedeutung für das Gesamtprodukt einer Sportgroßveranstaltung gewinnen. Die ökonomischen Begründungsdimensionen finden neben der theoretischen Betrachtung ihren Niederschlag in Frage 2 der Delphiuntersuchung in Teil 2, die verschiedene Facetten von Wertschöpfung über Akzeptanz des Eintrittspreises bis zur Neukundenakquisition zum Inhalt hat.²⁰

Eine dritte, zentrale Betrachtungsebene nimmt die operative Gestaltung des Erlebnismarketings ein, die sich mit der instrumentellen Steuerung von Erlebnissen beschäftigt. Der Forschungsstand in diesem Bereich ist fragmentarisch auf Einzelbereiche verteilt, die einen Versuch eines Gesamtkonzeptes bisher vermissen ließen. Bei dem Entwurf eines operativen Erlebnismarketings stellen die klassischen Dienstleistungsinstrumente den Ausgangspunkt dar.²¹ Insbesondere neuere instrumen-

¹⁷ Hierbei werden Erlebnisse als eigenes wirtschaftliches Gut aufgefasst, wie es insbesondere in der US-amerikanischen Forschung versucht wird. PINE/GILMORE(2000) sind dabei hervorzuheben, die für den theoretischen Rahmen dieser Arbeit eine eminente Bedeutung einnehmen.

¹⁸ Vgl. Schulze, G., Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, S. 24, in: Trosien, G./Dinkel, M., Ökonomische Dimensionen von Sport-Events – Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 19-32.

¹⁹ Ebenda. PINE/GILMORE(2000) bezeichnen Erlebnisse deswegen auch als ein „nicht beschriebenes Genre der wirtschaftlichen Produktion“. Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 8.

²⁰ Siehe dazu II.1.2. in Teil 2.

²¹ Zu den klassischen Dienstleistungsinstrumenten sind auch die Instrumente Ausstattungspolitik, Prozesspolitik und Personalpolitik gerechnet worden, die in der Dienstleistungsforschung inzwischen weitgehend anerkannt sind. Vgl. dazu: Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 278. A. J. Magrath, When marketing services, 4 Ps are not enough, in: Business Horizons, Bd. 29, Heft 3, Bloomington 1986.

telle Ansätze werden in Frage 3 der Delphiuntersuchung behandelt, die in Kapitel IV von Teil 1 ausführlich untersucht worden sind.²²

Eine vierte Betrachtungsebene stellen schließlich die Möglichkeiten der ökonomischen Nutzung von Erlebnissen dar. Sie stellt gleichermaßen eine übergeordnete Perspektive dar, die allen Betrachtungen immanent ist.

1.3.2. Die psychologische Perspektive

Die im Rahmen dieser Dissertation herangezogenen psychologischen Erklärungsmodelle sind als Erlebnismarketingansatz nach Gesichtspunkten von Besucherbedürfnissen zu verstehen. In einigen Bereichen ist es daher notwendig, besonders wirtschaftspsychologische Perspektiven und ihre Grundlagen zu integrieren. Aus diesem Grund soll im Folgenden ein kurzer Überblick über die Systematik der wichtigsten, verwendeten Theorien gegeben werden.

WISWEDE(1995) differenziert drei wirtschaftspsychologisch relevante Theoriebereiche, die jeweils empirisch belegte Erklärungsansätze liefern und Motivation, Kognition und Interaktion als theoretischen Rahmen unterscheiden.²³

Tabelle 1: Motivationstheorien

Motivation
Aktivierungstheorie
Bedürfnistheorie
Leistungsmotivation
Instrumentalisierungstheorien
Lerntheorien
Modell-Lernen
Prospect-Theory

Aus dem Bereich der Motivationstheorien (Tab. 1) greift diese Dissertation insbesondere auf die Bedürfnistheorien zurück, da sie besonders auf Motivation bzw. Attribution im Rahmen sozio-kultureller Umwelten Bezug nehmen, die in einem engen Zusammenhang mit dem Spektrum der unterschiedlichen Besuchermotivationen steht. Ebenfalls stehen Aktivierungstheorien (so etwa nach HEBB(1955), BERLYNE(1974), IZARD(1994)) durch ihre enge Verbindung zu Emotionstheorien im Zentrum des Interesses.²⁴ Zum dritten sind Lerntheorien im Bereich der Motivation zu nennen, die im Kern davon ausgehen, dass ein (wirtschaftliches) Verhalten in aller

Tabelle 2: Kognitionstheorien

Kognition
Hypothesentheorien
Konsistenztheorien
Attributionstheorien
Kontrolltheorien
Reaktanztheorien
Information-Processing
Handlungstheorien
Selbstkonzepttheorien

Regel nicht angeboren, sondern ein gelerntes Verhalten ist, was wesentliche Einsichten in die Grundstruktur ökonomischen Verhaltens zulässt.²⁵ Aus dem Bereich der Kognition

(Tab. 2) ist im Wesentlichen auf Handlungstheorien zurückgegriffen worden, die ihre Keimzelle im TOTE-Modell von MILLER et al.(1973) haben.²⁶ Aber auch Attributions- und Selbstkonzepttheorien sind aus diesem Bereich anzuführen. Neben der starken wirtschaftspsychologischen Schwerpunktsetzung dienen emotionspsychologische Erkenntnisse als Erklärungsmodelle für eine erlebnisorientierte Veranstaltungsvermarktung.

²² Siehe dazu II.1.3. in Teil 2.

²³ Die folgenden Ausführungen lehnen sich an WISWEDES(1995) Systematik an. Vgl. Wiswede, G., Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Aufl., München 1995, S. 58-110.

²⁴ Vgl. Wiswede, G., Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Aufl., München 1995, S. 60ff.

²⁵ Der Besucher soll im Rahmen dieser Arbeit nicht als „black box“ im behavioristischen SKINNERschen Sinne betrachtet werden, sondern innere Prozesse der Konsumenten bilden einen Teil der Betrachtungen, wo es sinnvoll erscheint.

²⁶ Nach dem TOTE(„Test-Operate-Test-Exit“)-Modell folgen Pläne für zielorientierte Handlungen einem Rückkopplungsprozess, bei dem kognitive Prozesse beteiligt sind. Vgl. Wiswede, G., Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Aufl., München 1995, S. 95.

Aus dem Interaktionsbereich (Tab. 3) wird insbesondere auf die Theorie der sozialen Identität nach TAJFEL(1978) zurückgegriffen, die im Wesentlichen eine sozialpsychologische Theorie darstellt und sich hierbei zum Ziel setzt, „Verhalten zwischen Gruppen zu erklären“.²⁷ Aber auch Gruppen- und Rollentheorien werden teilweise als Erklärungsmodelle im Rahmen dieser Arbeit herangezogen. Die genannten Ansätze stellen letztlich den Hintergrund für ein kommerzielles Erlebnismarketing dar.²⁸ Insbesondere die Besuchermotivationen und –motive sind aufgrund der großen Relevanz zum Inhalt von Frage 1 der Delphiuntersuchung geworden.²⁹

Tabelle 3: Interaktionstheorien

Interaktion
Austauschtheorien
Gerechtigkeitstheorien
Rollentheorien
Gruppentheorien
Theorie der Sozialen Identität

1.3.3. Die soziologische Perspektive

Der soziologischen Perspektive kommt in dieser Arbeit ein ergänzendes Momentum zu. Der Kern dieser Hintergrundbetrachtungen ist die verstärkte Hinwendung zu hedonistischen Lebensstilen im Rahmen einer zunehmenden Erlebnisorientierung der Gesellschaft. Einen wichtigen Beitrag stellt allerdings die Annahme der Erlebnisrationalität dar, die in der Verarbeitungs- und Eindruckstheorie von Erlebnissen mündet und darüber hinaus einen Bedingungskatalog für Erlebnisse bietet.

Die gesamtgesellschaftliche Umorientierung wird schließlich von den flankierenden Rahmenbedingungen (wie z.B. Kontingente an finanziellen und zeitlichen Ressourcen) in ihrer Ausprägung determiniert. Die Funktion der Einbeziehung soziologischer Perspektiven in den vorliegenden Betrachtungen ist auf die Möglichkeiten und Grenzen des Erlebnismarketings zurückzuführen. Die Kenntnis der Besucherbedürfnisse setzt so den Rahmen für eine erfolgreiche Vermarktung.

1.4. Untersuchungsansatz und Methodik

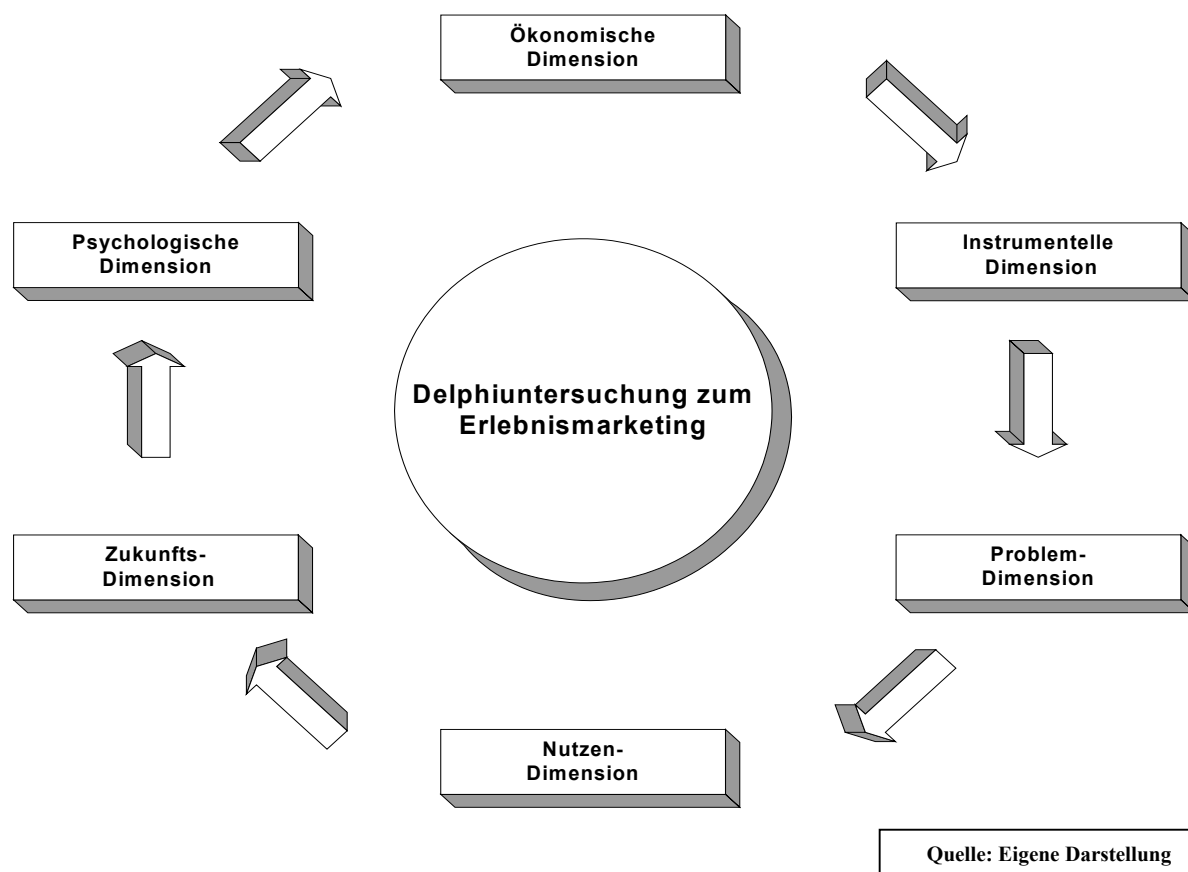
Der Untersuchungsansatz basiert auf einem konzeptionellen Entwurf des Erlebnismarketings, der in seinen Betrachtungen dem Bereich des Freizeitdienstleistungsmanagements und der Konsumentenpsychologie angelehnt ist. Die Übertragung auf den Bereich von Sportgroßveranstaltungen hat einen innovativen Charakter, der es notwendig macht, dem Theoriebereich (Kap. I-IV in Teil 1) eine starke Ausprägung zu geben. Die in der Theorie gesammelten Erkenntnisse sind im empirischen Teil (Kap. I-III in Teil 2) anhand einer Studie mit überwiegend qualitativem Charakter einer Überprüfung unterzogen. Aufgrund des Schwerpunkts auf der Anbieterperspektive wurde ein Befragungsdesign gewählt, das Experten aus dem Sportvermarktungsbereich ebenso wie Freizeitdienstleister integriert. Im Rahmen der von Mai bis Oktober 2001 durchgeführte Delphiuntersuchung haben Experten mehrstufig Fragen zum Erlebnismarketing beantwortet. Der Aufbau des Fragebogens hat sich hierbei aus den Theoriebereichen des Erlebnismarketings ergeben (siehe Abb. 1), zu denen wenige bis keine praktischen Erkenntnisse existieren und bei denen ein wenig gesicherter Kenntnisstand im Rahmen der Pre-Delphi-Surveys zu konstatieren gewesen ist.³⁰

²⁷ Vgl. Lucerna, C., Vermarktung von Sportereignissen – eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997, S. 137.

²⁸ Eine umfassende Darstellung sozialpsychologischer Aspekte von Sportveranstaltungen gibt LUCERNA(1997). Vgl. Lucerna, C., Vermarktung von Sportereignissen – eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997. Vertiefende Literatur zum psychologischen Feld bietet darüber hinaus HERKNER(1991). Neben den aufgeführten Theorien sind ergänzend **Einstellungstheorien** (z.B. nach ROSENBERG(1968), FISHBEIN(1967) oder THRUSTONE(1931)) zu erwähnen, im Rahmen derer die Wahrnehmung und Wirkung von Einstellungen in Lernprozessen betrachtet werden könnte, als auch die vertiefende Betrachtung von Gruppenprozessen (z.B. soziometrische Strukturen von Besuchergruppen). Vgl. Herkner, W., Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Toronto 1991, S. 179-272, S. 383-493.

²⁹ Siehe dazu II.1.1. in Teil 2.

³⁰ An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass eine weitergehende methodische Diskussion zur Delphiuntersuchung im Methodikteil in Teil 2 vorgenommen wird und daher hier ausbleibt.

Abbildung 1: Dimensionen der Delphiuntersuchung³¹

Die Betrachtung von Erlebnissen als eigenes wirtschaftliches Gut (Kap. II) schafft die Voraussetzungen zum Verständnis eines von der Dienstleistungsvermarktung losgelösteren Erlebnismarketings. Hierzu wird insbesondere die ökonomische Seite betrachtet, die in Kapitel III durch eine freizeitdienstleistungsorientierte Erlebnisweltperspektive ergänzt wird. Methodisch ist dieses Vorgehen vor allem auf die fehlende Begründungstiefe der ökonomischen Sichtweise zurückzuführen. Die Begründung ist hierbei in der Umfeldvermarktung von Sportgroßveranstaltungen zu sehen, die einen zunehmend inszenierten Charakter aufweist und damit die zunehmende Transformation der Stadien und Arenen in Erlebniswelten belegt. In der Delphiuntersuchung finden Kap. II und III insbesondere durch die Fragen nach Motiven der Besucher, ökonomischen Begründungs- und Problemdimensionen des Erlebnismarketings ihren Niederschlag.³²

Mit den Voraussetzungen der drei vorangegangenen Kapitel wenden sich die Betrachtungen in Kap. IV dem Feld der operativen Planung des Erlebnismarketings zu. Es ist unter Rückgriff auf verschiedene Marketingbereiche möglich, die instrumentelle Steuerung zu beschreiben, die eine Vermarktung von Erlebnissen im Rahmen von Sportgroßveranstaltungen leisten kann. Das vorgestellte Instrumentarium stellt eine Mischung aus modifizierten bzw. weiterentwickelten Dienstleistungsinstrumenten und neuen Ansätzen dar und ist somit als ein wesentlicher Teil der Arbeit zu sehen. In der Delphibefragung wird die Expertenmeinung bezüglich dieser Instrumente insbesondere in Frage 4 umfassend berücksichtigt. Kap. IV bildet den Abschluss von Teil 1, der die theoretischen Voraussetzungen für die Empirie bildet.

³¹ Die aufgeführten Dimensionen sind nicht auf der selben Hierarchieebene angesiedelt. Ziel der Dimensionen und der dahinter stehenden Fragen ist es jedoch, sich dem Komplex Erlebnismarketing gleichermaßen essayistisch zu nähern und somit auch mögliche Überschneidungen in Kauf nehmen zu müssen.

³² Das entspricht Frage 1,2 und 4, und auch mit Abstrichen Frage 6 der Delphibefragung. Siehe dazu Teil 2 dieser Arbeit.

1.5. Quellenbetrachtung

Der interdisziplinäre Ansatz und die innovativen Elemente dieser Arbeit bedingen einen Rückgriff auf Autoren unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche. Aus einer Fülle von Beiträgen, die im Rahmen der Betrachtungen berücksichtigt wurden, sind die Wichtigsten im Folgenden herausgehoben.

In der theoretischen Konzeption des Erlebnismarketings wird vor allem auf Literatur aus dem Dienstleistungs- und Freizeitmanagementbereich zurückgegriffen: Vorrangig sind MEFERT/BRUHN(2000), KOTLER/BLIEMEL(1995), CORSTEN(1989) als Standardwerke aus dem Dienstleistungsbereich anzuführen. Darüber hinaus liefert LAAKMANN(1995) mit seinem Value-Addes-Service-Ansatz einen wichtigen Beitrag zum Erlebnismarketing. Zentral für diese Dissertation ist der Ansatz von PINE/GILMORE(2000), der Dienstleistungen und Erlebnissen differenziert betrachtet. Ergänzend dazu sind NICKEL(1998) und INDEN(1993) als relevante Autoren des Eventmarketings zu nennen.

Der Erlebnisweltbereich ist durch Beiträge von HARTMANN/HAUBL(1996), RIEDER/BACHLEITNER/KAGELMANN(1998), VOSS-UHLENBROCK(1996) bereichert worden, deren Forschungen zum überwiegenden Teil in sportfernen Bereichen wie Raumplanung, Soziologie und Tourismuswissenschaft angesiedelt sind. Herauszustellen ist darüber hinaus MIKUNDA(1996), der einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis der dramaturgischen Inszenierungsaspekte im Veranstaltungsmarketing lieferte. Weitere Anregungen aus dem Freizeitsektor stellen darüber hinaus die Forschungen OPASCHOWSKI(2000) dar.

Der umfangreiche Bereich der Psychologie teilt sich in unterschiedliche Bereiche: Aus der Motivforschung sind im Wesentlichen Beiträge von GABLER(1998) anzuführen, da bei seinem Forschungsansatz der Sportzuschauer ins Zentrum der Untersuchung rückt. Im Zusammenhang damit stehen sozialpsychologische Beiträge, die der Motivforschung weitere Tiefe verleihen; als wichtigste Vertreter sind hierbei TAJFEL(1978), LUCERNA(1997), TADESHI/MADI/LYAKHOVITZKS(1998), BETTE /SCHIMANK(1996) und GUTTMAN(1981) zu nennen. Auf den emotionspsychologischen Bereich wird aus Gründen der engen Wechselwirkung zwischen Erlebnissen und Emotionen zurückgegriffen, deren Vertreter u.a. HÜLSHOFF(1999), EULER/MANDL(1983), KROEBER-RIEL/WEINBERG(1996) und GRÖTSCH(1999) sind. Wahrnehmungs- psychologische Erkenntnisse sind der Kern zum Verständnis einer multisensualen Kundenansprache. In diesem Zusammenhang sind STORP(1997), WEINBERG(1999) und GOLDSTEIN(1997) anzuführen.

Aus kultursoziologischer Sicht auf die Erlebnisgesellschaft ist sicherlich mit SCHULZE(1997) der wichtigste Vertreter genannt, aber auch VESTER(1993), MÜLLER-SCHNEIDER(2000) und POSTMAN(1990) lieferten wichtige Beiträge zu dieser Thematik.

Für den empirischen Teil dieser Dissertation sind aufgrund des Untersuchungsdesigns Vertreter der Delphiforschung aufzuführen. Zentral hierbei sind die Beiträge von HÄDER/HÄDER(2000), die sich mit methodischen Fragen von Delphiuntersuchungen schwerpunktmäßig befassen.³³

Aus der umfangreichen Literatur ist hier lediglich auf die für die vorliegende Dissertation wichtigsten Beiträge verwiesen worden.

³³ Herr Dr. Häder vom ZUMA in Mannheim wirkte an dem Design der vorliegenden Untersuchung beratend mit.

1.6. Perspektiven des Erlebnisbegriffs

Die professionelle Erlebnisvermarktung bedarf einer Klärung der Frage, was ein Erlebnis darstellt. Die zunehmende gesellschaftliche Erlebnisorientierung ist insbesondere ein soziologisches Feld, in dem jedoch auch Freizeit- und Tourismusexperten forschen und hierbei die Diskussion bereichern. Ein Kernproblem ist im diffusen Erlebnisbegriff angelegt, der aufgrund seines stark subjektiven Charakters schwer einzugrenzen ist, so dass als logische Folge viele Aussagen nicht widerspruchsfrei zu sein scheinen. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über den Forschungsstand bezüglich der Frage, was Erlebnisse und ihre Merkmale sind, gegeben werden.

Die DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR FREIZEIT(1986) definiert ein Erlebnis als ein gefühlsbetontes und unmittelbares Ergriffenwerden anlässlich eines Ereignisses. Es stellt ein starkes Motiv zur Teilnahme an Freizeitangeboten dar, so dass der Wunsch nach Erlebnissen als eine „Indikation für eine Veränderung des Freizeitverhaltens“ gesehen werden kann.³⁴ ARNOLD/EYSENECK/MEILI(1980) definieren ein Erlebnis aus der psychologischen Perspektive als ein intrinsisches Geschehen, das sämtliche psychischen Funktionen und Emotionen umfasst und sowohl bewusst als auch unbewusst sein kann.³⁵ HÄCKER/STAPF(1994) differenzieren darüber hinaus aktive und passive Erlebniswerte, deren Unterschied im Wesentlichen in der aktiven Auswahl zu suchen ist.³⁶ Ein Erlebnis impliziert eine als Gegenpol zum Alltag empfundene Abwechslung, die sowohl positive Bedürfnisse befriedigen als auch im umgekehrten Fall als ‚negatives Erlebnis‘ empfunden werden kann. Die Bewertung dessen ist letztlich individuell determiniert.

Dieser Kern des Erlebnisbegriffs muss jedoch durch weitere Elemente präzisiert werden. Ein Blick auf die Merkmale, die dem Begriff „Erlebnis“ zugeschrieben werden, erleichtert die differenzierte Betrachtung: HARTMANN/HAUBL(1996) ordnen dem Begriff „Erlebnis“ eine Vielzahl von Elementen zu. Demnach sind Erlebnisse „selbstbezügliche innere Ereignisse“, die nur der Selbstbeobachtung zugänglich sind.³⁷ Die Autoren weisen an dieser Stelle auf die erste Grundschwierigkeit – die erschwerte Fremdbeobachtung - im Umgang mit Erlebnissen hin.³⁸ Des Weiteren kann eine Gestalthaftigkeit von Erlebnissen, die sie gegeneinander als Bedeutungseinheiten abgrenzen, angenommen werden. Gleichzeitig ist die Bedeutungshaftigkeit subjektiv belegt, d.h., dass die Abhängigkeit von der individuellen Lebensgeschichte und Erfahrungen eine zentrale Rolle einnimmt.³⁹ Hier liegt auch eine zweite Grundschwierigkeit im Umgang mit Erlebnissen und deren Vermarktung vor: Da die persönlichen Erfahrungshorizonte unterschiedlich gestaltet sind, kann eine Person positiv bewerten, was eine zweite Person als lästig und störend - also negativ – empfindet. Dieses Grundsatzproblem der Individualität in der Wahrnehmung lässt sich im Rahmen dieser Dissertation nicht lösen, allerdings wird mit der Annahme gemeinsamer Präskripte gearbeitet, auf deren Basis ein kommerzielles Erlebnisangebot aufgebaut werden kann.

Ein weiteres, zentrales Charakteristikum von Erlebnissen ist deren Ganzheitlichkeit. Mit den Mitteln der diskursiven Sprache lässt sich über Erlebnisse nicht „erschöpfend kommunizieren“.⁴⁰ Erlebnisse sind damit un- oder vorbegrifflich, was ihre Modalität in den eher bildhaft-anschaulichen und sensomotorischen Bereich verlagert. Erlebnisse sind somit als ein gesteigertes Erleben zu verstehen. Erlebtes wird zum Erlebnis durch einen besonders affektiven Nachdruck, der besonders ex-

³⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Freizeit, DFG-Freizeitlexikon, Ostfildern 1986, S. 69.

³⁵ Vgl. Arnold, W./Eyseneck, H./Meili, R., Lexikon der Psychologie, Freiburg 1980, S. 496f.

³⁶ Vgl. Häcker, H./Stapf, K., Psychologisches Wörterbuch, Göttingen 1994, S. 212.

³⁷ Vgl. Hartmann, H./Haubl, R., „Erlebe Dein Leben!“ – Eine Einführung, 1996, in: Hartmann, H./Haubl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 7-18.

³⁸ Vgl. auch dazu: Deutsche Gesellschaft für Freizeit, DFG-Freizeitlexikon, Ostfildern 1986, S. 69.

³⁹ Vgl. Häcker, H./Stapf, K., Psychologisches Wörterbuch, Göttingen 1994, S. 212.

⁴⁰ Vgl. Hartmann, H./Haubl, R., „Erlebe Dein Leben!“ – Eine Einführung, 1996, in: Hartmann, H./Haubl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 12.

pressiv ist. Der spontane und non-verbale affektive Ausdruck drängt sich beim Erlebenden förmlich auf; der Inhalt steht hinter dieser Tatsache zurück.

Ein weiterer (besonders für die Erlebnisvermarktung im Sport entscheidender) Aspekt ist nach HARTMANN/HAUBL(1996) die Annahme, dass Erlebnisse selbstwertsteigernd sind: „Wer (viele) Erlebnisse hat, lebt kein banales und triviales Leben“. ⁴¹ Dies zielt sowohl auf eine Innenwirkung des Erlebenden als auch auf eine Außenwirkung in einem sozialen Umfeld ab: Durch Erlebnisse kann man also vor sich und anderen an Profil und Prestige gewinnen, was einen wichtigen Ausgangspunkt für die Vermarktung von Erlebnissen darstellt. ⁴²

Ein weiterer Aspekt der Erlebnisbetrachtung betrifft ihre Evidenz: Über Erlebnisse lässt sich nicht streiten. Sie drängen sich als wahr und richtig auf und sind somit für den Erlebenden evident. Darüber hinaus sorgt die Affektivität bzw. Subjektivität von Erlebnissen für eine starke Einprägsamkeit. Der Schritt vom Erlebnis zur Erfahrung vollzieht sich nach HARTMANN/HAUBL(1996) im Prozess der Verarbeitung: Wer Erlebnisse kommunikativ reflektiert und dadurch psychosozial integriert, gewinnt aus einem Erlebnis eine Erfahrung. SCHULZE(1997) rechnet die Reflexion zur Grundbedingung von Erlebnissen und integriert den Erfahrungsbegriff von HARTMANN/HAUBL(1996) in den Erlebnis-Begriff. PINE/GILMORE(2000) sehen in dem Übergang von Erlebnis zur Erfahrung einen entscheidenden Weg für eine zukünftige Vermarktung und Wertschöpfung, der allerdings gegenwärtig noch nicht vollzogen wird. ⁴³

Ein letzter wesentlicher Gesichtspunkt liegt in der Tatsache, dass Erlebnisse unwillkürlich sind. Man erlangt und erleidet sie eher, als dass man sie herstellt. Der erlebnishungrige Mensch kann also nur für die Bedingungen und die Wahrscheinlichkeit von zu erlebenden Ereignissen sorgen. Selbst diese Tatsache stellt jedoch noch keinen Garanten für das Gelingen der Erlebnissuche dar. Die Implikationen für das Erlebnismarketing müssen somit verstärkt auf die Schaffung geeigneter Bedingungen bezogen werden.

Der schwerpunktmäßig soziologischen Näherung von HARTMANN/HAUBL(1996) steht ein zunehmend wirtschaftliches Erlebnis-Verständnis von PINE/GILMORE(2000) gegenüber. Erlebnisse stellen demnach ein viertes wirtschaftliches Angebot neben Massengütern, Gütern und Dienstleistungen dar, dem eine bessere Wertschöpfungstiefe zugrunde liegt. Während der Kauf einer Dienstleistung dem Erwerb einer immateriellen Aktivität gleichzusetzen ist, muss man beim Kauf eines Erlebnisses davon ausgehen, dass der Besucher bzw. Kunde Zeit mit „unvergesslichen Ereignissen“ erwirbt. ⁴⁴ Der wesentliche Unterschied zur Dienstleistung kann in der Einbindung des individuellen Kunden gesehen werden, der ein einprägsames Ereignis erwirbt, das mit seiner Gefühlswelt in einer starken Wechselbeziehung steht. Folgerichtig formulieren PINE/GLIMORE(2000):

„Das [Erlebnis-] Unternehmen bietet nicht länger nur Güter und Dienstleistungen an, sondern auch die mit dem Konsum einhergehende Erfahrung, die beim Käufer eine Vielzahl von Sinneseindrücken erzeugt“. ⁴⁵

Dies zeigt, dass es nicht allein um die Unterhaltung des Kunden geht, sondern um dessen feste Einbindung in das Erlebnisangebot.

⁴¹ Ebenda.

⁴² Auf die Funktion von Erlebnissen in Gruppen wird im Rahmen der sozialpsychologischen Betrachtungen gesondert eingegangen. Siehe dazu auch Kap. III.

⁴³ Bei PINE/GILMORE(2000) ist dies entsprechend die Entwicklung von Erlebnis zu Wandlung. Vgl. Pine, J./Gilmore, J., *Erlebniskauf*, München 2000, S. 272-296.

⁴⁴ PINE/GILMORE sprechen allerdings explizit von dem „Gast“ statt von Kunde oder Besucher. Vgl. Pine, J./Gilmore, J., *Erlebniskauf*, München 2000, S. 20.

⁴⁵ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., *Erlebniskauf*, München 2000, S. 29.

2. Das Produkt ‚Sport‘

In diesem Abschnitt werden die zentralen Charakteristika des Sports als vermarktbare Produkt betrachtet. Dafür ist es notwendig, den Sportbegriff im Kontext eines verstärkten Produktverständnisses zu umreißen. Die Determinanten der Nachfrage nach Sportgroßveranstaltungen weisen den Weg zum zunehmenden Erlebnisweltverständnis im Veranstaltungssektor. Den Abschluss dieses Abschnitts bilden die Ziele des Erlebnismarketings im Sport.

2.1. Charakteristika des Produkts ‚Sport‘

Der Begriff ‚Sport‘ hat sich aus dem mittellateinischen Begriff ‚disportare‘ über das altfranzösische ‚desport‘ zum englischen ‚sport‘ entwickelt.⁴⁶ Vielen Definitionen des Sportbegriffs ist zu eigen, dass sie den Schwerpunkt auf die sportliche Tätigkeit legen und auf dieser Basis davon abstrahieren. Im Gegensatz zu diesem direkten und unmittelbaren Zugang im Sinne des ‚Sporttreibens‘ ist im Rahmen dieser Arbeit die indirekte Form von zentraler Bedeutung, bei der Besucher den Sport in Verbindung mit der Umfeldvermarktung erleben.

Der Zuschauersport ist als Massenphänomen bereits seit der Antike bekannt. Der Begriff des ‚Stadions‘ ist ursprünglich eine altgriechische Bezeichnung für ein Längenmaß von 625 Fuß, wie es bei Plinius, dem Älteren belegt ist.⁴⁷ Ebenso wie bei dem altgriechischen Stadion wurde der Begriff ‚Arena‘ vom rituellen Wettkampffeld metonymisch auf das Gesamtbauwerk übertragen. Die Nachfolger der antiken Arenen, Stadien und Amphitheater sind durch ihren neuzeitlichen, kommerzielleren Kontext verstärkt Vermarktungskriterien unterworfen, die nicht mehr allein als ‚Pan et circenses‘ fürs Volk, sondern vor allem als erwerbbares Produkt bzw. erwerbbarer Leistung zu verstehen sind. Dies lässt sich insbesondere an der Entwicklung der Stadien und Arenen der Neuzeit als physische Umfeld der Zuschauersports festmachen. Das 1908 eingeweihte Olympiastadion in London oder auch der 1910 eingeweihte Sportpalast in Berlin stehen hierbei als physische Umfeld der neuzeitlichen Neubewertung des Sports in einem kommerzielleren Kontext.⁴⁸ Die Einweihung des Berliner Grunewald-Stadions 1913 weist hierbei im Vergleich zum Londoner Olympiastadion zwar die zeitgemäße Zweckmäßigkeit auf, aber gibt durch die antiken Referenzen in der architektonischen Gestaltung Hinweise auf den geschichtlichen Zusammenhang.⁴⁹ Das multifunktionelle Konzept des Berliner Sportpalastes bot Möglichkeiten für Boxkämpfe, Radsport, Schwimmwettkämpfe, Eishockey und für gesellschaftliche und politische Großveranstaltungen aller Art.⁵⁰ Insbesondere die Berliner Sechstagerennen (1919-1933) wurden hier zu sportlichen und gesellschaftlichen Massenereignissen gleichermaßen. Aus Vermarktungssicht sind hier bereits die ersten Ansätze einer erlebnisorientierten Vermarktung auszumachen. Allerdings kam es durch die Machtübernahme der Nationalsozialisten (1933) und den 2. Weltkrieg zu einem Ende der Hochzeit des Eispalastes als Zentrum des ‚Hallensportes‘ und des ‚Vergnügens‘.⁵¹ Die Olympischen Spiele 1936 in Deutschland lösten den Zuschauersport z. T. aus dem kommerziellen Kontext und stellten ihn verstärkt in einen politisch-instrumentellen Zusammenhang mit der nationalsozialistischen Ideologie.⁵²

Aus Vermarktungssicht ist nach Ende des 2. Weltkriegs zunächst wenig Relevantes eingetreten. Der Sport hat zweifelsohne einen wichtigen Teil des öffentlichen Lebens eingenommen, jedoch hat kei-

⁴⁶ Vgl. Babin, J., Perspektiven des Sportsponsorings, Frankfurt 1995, S. 4.

⁴⁷ Vgl. Krebs, H.-D., Das Stadion zwischen Mythos und Zeitgeist, 2002, S. 36, in: Olympisches Feuer, Zeitschrift der Deutschen Olympischen Gesellschaft, Nr. 1, Frankfurt/Main 2002, S. 34-36.

⁴⁸ Der Eispalast ist der erste Großveranstaltungsort seiner Art in Deutschland gewesen. Andere Hallen (wie der Admiralspalast oder auch die Automobilhallen am Kaiserdamm) haben im Vergleich dazu eine untergeordnete Rolle aus der Vermarktungsperspektive eingenommen. Vgl. Arenhövel, A., Einführung, in: Arenhövel, A., Arena der Leidenschaften, Berlin 1990, S. 7-15. Vgl. Umminger, W., Sportchronik – 5000 Jahre Sportgeschichte, Berlin 2000, S. 212.

⁴⁹ Vgl. Umminger, W., Sportchronik – 5000 Jahre Sportgeschichte, Berlin 2000, S. 240.

⁵⁰ PFISTER(1990) bezeichnet dies auch als Sporttheater, in dem der Sport zur Show wird. Vgl. Pfister, G., Sport als Show, S. 127, in: Arenhövel, A., Arena der Leidenschaften, Berlin 1990, S. 125-129.

⁵¹ Vgl. Arenhövel, A., Einführung, S. 7, in: Arenhövel, A., Arena der Leidenschaften, Berlin 1990, S. 7-15.

⁵² Vertiefend dazu: Vgl. Umminger, W., Sportchronik – 5000 Jahre Sportgeschichte, Berlin 2000, S. 327ff.

ne entscheidende Entwicklung in der Zuschauermarktvermarktung stattgefunden.⁵³ Mit den olympischen Spielen 1972 und der Fußballweltmeisterschaft 1974 begann sich dies zu verändern. Jedoch erst die verstärkte Einflussnahme des Privatfernsehens Anfang der 1980er Jahre und die damit verbundene Explosion der Gelder für die Übertragungsrechte stellten den entscheidenden Wendepunkt zur Kommerzialisierung des Zuschauersports – insbesondere des Fußballs – dar, die bis in das neue Jahrtausend angehalten haben. Der Sport wird in einem weitläufigen Verständnis nicht mehr unbedingt ‚verkauft‘, sondern stellt einen Bestandteil eines umfangreichen Unterhaltungsangebotes dar, das viele Funktionen erfüllt.

Sport und Sportlichkeit haben in der heutigen, konsumorientierten Gesellschaft insgesamt an Vielfalt und Stellenwert zugenommen. Dabei dominieren inzwischen verstärkt private Anbieterstrukturen, die vom Vereins-, Verbands- und Staatssport abgelöst agieren.⁵⁴ Die zunehmende Professionalisierung, Kommerzialisierung und Medialisierung des Sports haben den Sport als Entertainmentobjekt etabliert. Dieses neue gesellschaftliche Verständnis des Sports zeigt sich deutlich und spiegelt eine zunehmende, gesamtgesellschaftliche Erlebnisorientierung wider. Erlebnisse können hierbei insbesondere durch das eigene aktive Sporttreiben erlangt werden, allerdings ist die erlebnispädagogische Betrachtung des eigenen Sporttreibens nicht Bestandteil dieser Arbeit.⁵⁵ Sport wird hier vielmehr als Massenereignis betrachtet, im Rahmen dessen eine spezifisch besucherorientierte Vermarktung Anwendung findet. Im Rahmen der vorliegenden Betrachtungen wird somit verstärkt die ökonomische Perspektive eingenommen, um das Entstehen solcher Erlebniswelten um Sportgroßveranstaltungen herum sinnvoll zu betrachten.

Der Sport umfasst aus ökonomischer Sicht ein breites Spektrum an Gütern und Diensten. In der Betrachtung des Sports als Wirtschaftsgut können vier Klassifikationskriterien zu Grunde gelegt werden, von denen zwei im Folgenden betrachtet werden sollen, da sie besondere Relevanz für diese Arbeit haben: Die Differenzierung nach Sportgelegenheiten, Sportausrüstungen, Dienstleistungen und Anschlussprodukten ist Merkmal der **Typisierung sportbezogener Produktgruppen**. Hierbei sind besonders sportliche Veranstaltungen als Dienstleistungen und Anschlussprodukte wie „Zuschauer-Unterhaltung“, „Information“ und „Werbung und Sponsoring“ für das Sportverständnis im Rahmen dieser Arbeit zentral.⁵⁶ Dabei kann konstatiert werden, dass sich der Sport als wirtschaftliches Produkt aus der Beschaffung, Kombination und Nutzung unterschiedlicher Produktgruppen (bzw. der in ihnen zusammengefassten Güter und Dienste) entwickelt. Jeder Produktbestandteil wird vom Nutzer in den einzelnen Elementen wahrgenommen, in der Summe aber auch als

⁵³ Entscheidende Ereignisse wie der Gewinn der Fußballweltmeisterschaft 1954 können darüber nicht hinwegtäuschen, dass die junge Bundesrepublik Deutschland mit dem Wiederaufbau beschäftigt war und somit insbesondere ökonomische Ressourcen zum Aufbau eines kostenintensiven Unterhaltungsprogramms schlichtweg nicht vorhanden gewesen sind. Die kompensatorische Funktion des Zuschauersports spielt hierbei sicherlich eine wichtige Rolle, jedoch ist diese Thematik abgehoben von Veranstaltungsmarketingfragen zu betrachten.

⁵⁴ Vgl. zu den Trägern des Sports auch: Krüger, A., Sport und Gesellschaft, Hannover 1980, S. 8-29.

⁵⁵ Auf der einen Seite weist der „Erlebnissport“ eine neue Qualität in der Erlebnisgesellschaft auf, auf der anderen Seite ist das Erlebnis „Sport“ als erlebnispädagogisch orientierte Inszenierung des traditionellen Sports zu verstehen. Dieser Bereich kann nochmals in Erlebnissportarten und traditionelle Sportarten mit erlebnispädagogischen Ansätzen differenziert werden. Die Selbstverwirklichung des Menschen in einer nicht alltäglichen und spektakulären Sportart gehört fast schon zum Alltagsbild. Der „ultimative Kick“, der Nervenkitzel und das Risikoeleben sind hierbei vorrangige Motive. Hier versucht der Mensch, seinen ‚Erlebnishunger‘ zu stillen. Die Erlebnispädagogik versucht dagegen, eine Erlebnisinszenierung im Sport zu leisten. Es soll damit der Versuch gestartet werden, der sinkenden Attraktivität der traditionellen Sportarten entgegenzuwirken. Vgl. Allmer, H., „Erlebnissport – Erlebnis Sport“ – Mehr als eine Wortspielerei, 1995, in: Brennpunkte der Sportwissenschaft, 9. Jhr. 1995, Heft 1-2. Aus der Fülle von weiterführender Erlebnispädagogikliteratur geben BEDACHT/DEWALD(1992) und ALMMER/SCHULZ(1995) einen kompakten Überblick über dieses Themenfeld. Vgl. Bedacht, A./Dewald, W., Erlebnispädagogik: Mode, Methode oder mehr?, München 1992.

⁵⁶ Obwohl „Werbung und Sponsoring“ keine zentrale Rolle in dieser Arbeit einnimmt, werden diese Themen im Rahmen von Betrachtungen zur Kommerzialisierung berührt und sollen der Vollständigkeit wegen an dieser Stelle genannt sein. Vgl. Heinemann, K., Einführung in die Ökonomie des Sports – Ein Handbuch, Schorndorf 1995, S. 29ff.

„Sport“ erlebt. Das derart gestaltete wirtschaftliche Gut besitzt häufig keine eindeutige Ausprägung mit trennscharf definierten Eigenschaften, sondern setzt sich vielmehr aus vielen Elementen zusammen, die durch den Anbieter variiert werden können.⁵⁷

Die sportbezogenen Güter und Dienste werden vom Nutzer in vier Dimensionen bewertet:⁵⁸

- ⇒ **Eigenschaft**
- ⇒ **Qualität**
- ⇒ **räumliche Verteilung**
- ⇒ **Nutzen**

Neben der Betrachtung der Typisierung sportbezogener Produktgruppen ist das Verständnis des Sports als **Bündel von Verfügungsrechten** bedeutsam. Hierbei unterteilen sich der Sport in Zugangs- und Nutzungsrechte, Rechte auf Erträge, Rechte auf Übertragung und Partizipationsrechte.⁵⁹ Besonders die Zugangs- und Nutzungsrechte sind hierbei von Bedeutung, da in ihnen der Preis als Ausschlusskriterium von Personengruppen betrachtet wird.⁶⁰ Hierbei ist der Sport als Marktgut zu verstehen, dessen Ausschluss (im Gegensatz zu Clubgütern oder öffentlichen Gütern) über den Preis erfolgt.

2.2. Determinanten der Nachfrage nach sportlichen Wettkämpfen

Drei Faktoren bestimmen die Nachfrage nach sportlichen Wettkämpfen, die sich deutlich von anderen Gütern und Dienstleistungen unterscheiden: Die Inkonsistenz bzw. Unsicherheit des sportlichen Ausgangs, die Schädlichkeit einer sportlichen Monopolstellung und die Flüchtigkeit des Produktes „Sport“. Die Unsicherheit des sportlichen Ausgangs ist ein wesentlicher Aspekt des Produktes Sport, da es im Gegensatz zu anderen Produkten und Leistungen „den Reiz und Wert“ darstellt, der von der Inanspruchnahme ausgeht. Die Funktion des Erlebnismarketings kann hierbei sein, der ausschließlichen Fokussierung auf das sportliche Geschehen entgegenzuwirken, um sich durch eine starke Schwerpunktsetzung auf den sportlichen Faktor nicht in eine verstärkte Abhängigkeit von diesem zu begeben. Die Gesamtwahrnehmung der Besucher wird dabei in eine Sicht der gesamten erlebnisorientierten Veranstaltung als Produkt überführt. HEINEMANN(1995) fasst darüber hinaus den Sportbegriff wesentlich weiter, als es im Rahmen dieser Ausarbeitung getan wird. Die Schädlichkeit einer sportlichen Monopolstellung und die Flüchtigkeit des Produktes ‚Sport‘ sind für die forschungsleitenden Fragestellungen dieser Arbeit eher unwichtig und werden daher ausgeklammert. Aus diesem Grund wird im Folgenden lediglich der Bezug zum Zuschauer- bzw. Besuchersport gesucht.⁶¹ Aus den obengenannten Besonderheiten ergeben sich die Determinanten der Nachfrage in der Zuschauerforschung, zu der umfangreiche Literatur (besonders aus den USA, Kanada und Großbritannien) vorliegt. Die Ergebnisse der Zuschauerforschung ergeben allerdings ein inhomogenes Bild.⁶² Diese Unklarheiten resultieren nicht zuletzt aus der Mischung unterschiedlicher

⁵⁷ Vgl. Heinemann, K., Einführung in die Ökonomie des Sports – Ein Handbuch, Schorndorf 1995, S. 31.

⁵⁸ Ebenda.

⁵⁹ Ebenda, S. 33ff.

⁶⁰ Wenn man hierbei lediglich an die Steuerungsfunktion der Preisdifferenzierung denkt, die bestimmte Personengruppen bevorzugt Zugang zu Sportveranstaltungen verschafft, wird deutlich, dass damit gleichzeitig bestimmten Gruppen der Zugang erschwert wird.

⁶¹ Vgl. Heinemann, K., Einführung in die Ökonomie des Sportes, Schorndorf 1995, S. 178ff.

⁶² Ein Typus der Untersuchungen befasst sich mit dem Einfluss ökonomischer Faktoren auf die Höhe der Nachfrage (z.B. BIRD(1982), DEMMERT(1973), FILLINGHAM(1977), NOLL(1974)), während sich eine zweite Gruppe von Autoren mit dem Einfluss sozio-demographischer Faktoren beschäftigt (z.B. GREENSTEIN/MARCUM(1981), HAY/THUESON(1986), SCULLY(1974)). Darüber hinaus ist der Einfluss von sportlichen Qualitätsfaktoren auf die Zuschauernachfrage von SCHOFIELD(1983), GÄRTNER/ POMMEREHNE(1984), HILL(1982)) untersucht worden. Vgl. Schofield, J., performance and attendance at professional team sports, in: Journal of sport behavior, 1983, Nr. 4. Gärtner, M./Pommerehne, W., Der Fußballzuschauer – ein homo oeconomicus?, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, 1978, in: Heinemann, K., Texte zur Ökonomisierung des Sports, Schorndorf 1984. Hill, J./Madura, J./Zuber, R., the short run demand for major league baseball, in: Atlantic Economic Journal, 1982, Nr.2. Vgl. Bird, P., The demand for league football, in: Applied economics 14, 1989. Demmert, H., The economics of professional team sports, Lexington

Fragestellungen in verschiedenen Ländern zu verschiedenen Zeiten mittels verschiedener Methoden.⁶³ Besonders umfassend sind die Untersuchungen, die die Unsicherheit des Ausgangs eines Wettbewerbes als Determinante der Nachfrage überprüfen (z.B. JENNET(1984), DAVENPORT(1969), HEILMANN/WENDLING(1976), PEEL/THOMAS(1988)).⁶⁴ Das Problematische an den genannten Ansätzen ist der fehlende Berücksichtigung des Wandels der Angebotsleistungen und -nachfrage im Rahmen einer Eventisierung von Sportgroßveranstaltungen. Das sportliche Geschehen bestimmt nicht mehr allein den Erlebniswert der Veranstaltung, sondern es kommen zunehmend „Unterhaltungs- und Geselligkeitselemente“ dazu. Das eigentliche Sportgeschehen hat sich somit zum Inszenierungselement in einem breitgefächerten Erlebnisprogramm entwickelt.⁶⁵

SCHULZE(1997) unterscheidet hierbei fünf Erlebniswertdimensionen, die alltagsästhetisch manifestierte, existenzielle Problemdefinitionen darstellen: Streben nach Rang, Geborgenheit, Konformität, Selbstverwirklichung und Stimulation.⁶⁶ Dieser Ansatz ist letztlich für die vorliegende Forschungsarbeit zentral. Die Determinanten der Nachfrage nach sportlichen Wettkämpfen hängen mit dem Erlebniswert und der Qualität der Veranstaltung aus Besuchersicht zusammen; beide stehen in einem engen Verhältnis mit dem Unterhaltungsfaktor als Mischung aus sportlicher Darbietung, Spannung und Umfeld.

2.3. Der Erlebnismarketing-Management-Prozess

Im Rahmen dieses Abschnitts steht die Betrachtung der Verbindung von Sport und Erlebnisvermarktung in einem prozessualen Zusammenhang im Vordergrund. Der Sport stellt an sich Erlebnisse bereit und eignet sich als Träger von Erlebnissen, die auch kommerziell nutzbar gemacht werden können. Den Rahmen hierfür bildet der Marketing-Management-Prozess einer erlebnisorientiert vermarkteten Sportveranstaltung. Nach SCHARF/SCHUBERT(1997) bedeutet Marketing-Management „die aktive Gestaltung des Marktgeschehens zur Realisierung der gewünschten Austauschvorgänge mit den Zielmärkten“.⁶⁷ Nach KOTLER/BLIEMEL(1995) ist dieses gleich zu set-

1973. Fillingham, E., Major league hockey; an industry study masters thesis, Alberta 1977. Noll, R.(Hrsg.), Government and the sports business, Washington 1974. Greenstein, T./Marcum, J., Factors affecting attendance of major league baseball, in: Review of sport and leisure, 1981, Nr. 2. Hay, R./Thueson, N., High school attendance and related factors, Alberta 1986. Scully, G., Pay and performance in major league baseball, in: American economic review, 1974, Nr. 6.

⁶³ Darüber hinaus ist der Einfluss von sportlichen Qualitätsfaktoren auf die Zuschauer- nachfrage von SCHOFIELD(1983), GÄRTNER/ POMMEREHNE(1984), HILL(1982)) untersucht worden. Vgl. Schofield, J., performance and attendance at professional team sports, in: Journal of sport behavior, 1983, Nr. 4.Gärtner, M./Pommerehne, W., Der Fußballzuschauer – ein homo oeconomicus?, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, 1978,in: Heinemann, K., Texte zur Ökonomisierung des Sports, Schorndorf 1984. Hill, J./Madura, J./Zuber, R., the short run demand for major league baseball, in: Atlantic Economic Journal, 1982, Nr.2. Die Berücksichtigung von Residual-Faktoren (wie Zeit, Veranstaltung, Zustand der Stadien) sind von DREVER/MACDONALD(1981), MEDORF(1976) und HANSEN/GAUTHIER(1989) erforscht worden. Vgl. Drever, P./MacDonald, J., Attendance at south australian football games, in: International Review of Sport Sociology, 1981, Nr. 2. Medorf, M., On Monopsonistic Exploitation in professional baseball, in: Quarterly Review of economics and business, 1976, Nr. 2. Hansen, H./Gauthier, R., Factors effecting attendance at professional sport events, in: Journal of Sport Management, 1989, Nr. 1.

⁶⁴ Dabei wird sowohl nach kurzfristigen Unsicherheiten in Bezug auf den Ausgang eines Spieles als auch nach mittelfristigen Unsicherheitsfaktoren wie den Ausgang einer Meisterschaft oder Auf- und Abstieg differenziert. Vgl. Jenett, N., Attandance, uncertainty of outcome and policy in Scottish league Football, in: Scottish Journal of political economy, 1984. Davenport, D., Collusive Competition in major league baseball : Its theory and institutional development, in: American economist, 1969, Nr. 13. Heilmann, R./Wendling, W., A note of optimum pricing strategies für sports events, in: Machol, R. et al.(Hrsg.), Management Sciences in sports, Amsterdam, 1976. Peel, D./Thomas, D., Outcome uncertainty and the demand for football: An analysis of match anttendances in the English Football league, in: Scottish Journal of political economy, 1988.

⁶⁵ Vgl. Heinmann, K., Einführung in die Ökonomie des Sportes, Schorndorf 1995, S. 185.

⁶⁶ Die genannten Erlebniswertdimensionen werden aus der psychologischen Perspektive in Kap. III dieser Arbeit näher betrachtet. Vgl. dazu auch Kap. VI bei SCHULZE(1997): Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft – Kulturosoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997.

⁶⁷ Vgl. Scharf, A./Schubert, B., Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 17.

zen mit Nachfragemanagement.⁶⁸ In einer Sportarena bekommt der Besucher das Produkt ‚Sport‘ erlebnisgerecht serviert, indem eine Angleichung an das mediale Erlebnis des Fernsehzuschauers vollzogen und gleichzeitig der unmittelbare Live-Charakter noch stärker unterstrichen wird.⁶⁹ Diese Form soll im Folgenden mit **verstärkten Erlebnissen** bezeichnet werden. Es sind Erlebnisse, die von einem Anbieter bewusst verstärkt und kommerziell nutzbar gemacht werden.

Dem Besucher von Sportveranstaltungen ist inzwischen deutlich mehr möglich, als lediglich einem Ligaspiel beizuwohnen und gegebenenfalls seine Mannschaft zu bejubeln. Das Erlebnisangebot professioneller und kommerzialisierter Sportveranstaltungen zielt deutlich auf die aktive Einbindung der Besucher ab und ist in vielen Fällen nur noch mittelbar mit dem sportlichen Geschehen verbunden. Die Erlebnisangebote sind vielfältig und nähern sich dem Programm von kommerziellen Freizeitbereichen (wie Themenparks und sogar Shopping-Malls) an. **Künstliche Erlebnisse** stellen somit neu geschaffene Erlebnisse dar, die von einem Anbieter aus kommerziellen Vermarktungsgesichtspunkten bewusst aufgebaut sind.⁷⁰ Die Unterscheidung von verstärkten und künstlichen Erlebnissen kann nur aus der Anbieterperspektive begründet werden, da aus der Konsumentenperspektive keine ‚echten‘ und ‚falschen‘ ‚künstlichen‘ Erlebnisse existieren.⁷¹

Moderne Arenen und Stadien sind zunehmend als Erlebniswelten angelegt, die Sport und Kultur im Kontext einer zunehmenden Kommerzialisierung stärker vermischen. Einen sinnvollen Ansatz zu deren Vermarktung bietet ein Managementprozess, der die Schritte von der Situationsanalyse bis zur Kontrolle im Hinblick auf ein Marketing von Erlebnissen adäquat integriert (siehe Abb. 2).

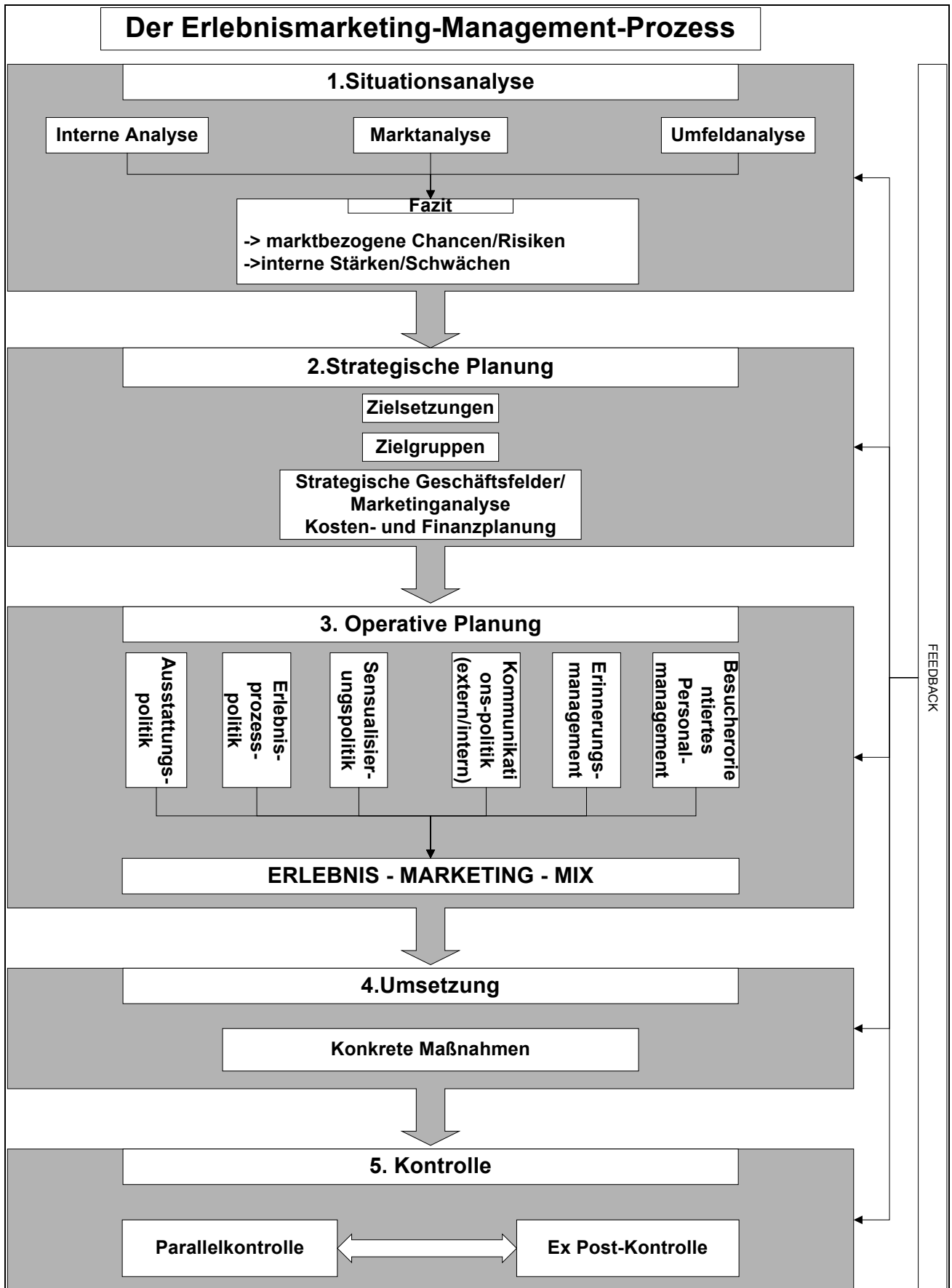
⁶⁸ Vgl. Kotler, H./Bliemel, F., Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995, S. 17. FREYER(1990) fasst unter Marketing-Management eine systematische Methode auf, die sich in einem Fünf-Phasen-Schema zur „Entwicklung einer Marketingstrategie“ darstellt. „Marketing-Management-Methode“. Vgl. Freyer, W., Handbuch des Sportmarketing, Wiesbaden 1990, S. 55ff.

⁶⁹ Aus Anbietersicht muss sich die Attraktivität eines Arenaerlebnisses mit dem Fernseherlebnis messen können. Neben den Hauptleistungen des Fernseherlebnisses (Zeitlupeneinstellung über das videotaugliche Anzeigetafel-System) müssen Zusatzleistungen in der Arena angeboten werden, die dem Besuch ein anderes Erlebnisprofil als dem Fernseherlebnis verleihen: Eine Vergleichbarkeit beider Angebote wird so erschwert! Erlebnisorientierte Strategien bei der Arena-Vermarktung erhalten somit auch im Kontext der Profilierung der medienorientierten Vermarktung eine zusätzliche Bedeutung. Medial wird insbesondere mit Zeitlupenwiederholungen gearbeitet, während der Live-Charakter durch bewusste Steuerung der Zuschauerstimmung unterstrichen wird. Die Übertragung der Bundesligaspiele im Fernsehen ist für den Fernsehzuschauer ansprechend aufbereitet. Verschiedene Kameraperspektiven, Zeitlupen, Interviews mit Spielern und vieles mehr sorgen für eine umfassende Information, die sich auch inhaltlich in Richtung des sogenannten ‚Infotainments‘ bewegt.

⁷⁰ Siehe auch der Abschnitt zum Konfliktpotenzial des Erlebnismarketings in diesem Kapitel.

⁷¹ Siehe I.1.6.

Abbildung 2: Der Erlebnis-Marketing-Management-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung

Einige Konsequenzen der Neubewertung der Prozessschritte sind augenfällig: Mit den Instrumenten des Eventmarketings lassen sich Erlebnisse unzureichend vermarkten. In konkrete Fragestellungen würden sich diese Schwierigkeiten ansatzweise festmachen lassen:

Welche klassische Leistungspolitik schließt beispielsweise ein „Marketing für die Sinne“ mit ein?

Welche Prozesspolitik berücksichtigt den Beitrag zum Gelingen eines Erlebnisses, das im Besucher begründet liegt?⁷²

Inszenierte Erlebnisse sind mit den klassischen Instrumenten folglich lediglich teilweise zu realisieren. Es muss also eine neue Form des Marketings für Erlebnisse beschrieben werden, das die angeführten Fragen möglichst umfassend und im Rückgriff auf andere Wissenschaftsdisziplinen beantworten kann. Die Theorie folgt hierbei den Ansätzen, die in der Vermarktung längst reale Züge angenommen haben.⁷³

2.4. Ziele des Erlebnismarketings

Innerhalb der **strategischen Planung** des Erlebnismarketings werden Zielsetzungen bezüglich der Zielgruppen, Geschäftsfelder und Marketingstrategien festgelegt.⁷⁴ Den Rahmen setzen dabei die Kosten- und die Finanzplanungen. Im Folgenden sollen in angemessenem Umfang Ziele einer Erlebnisvermarktung in Bezug auf Leistungen, Kunden und Konkurrenten betrachtet werden. Um eine Zielmatrix festlegen zu können, müssen Überschneidungen der genannten Bereiche und Interdependenzen in Kauf genommen werden (siehe Abb. 3). Die Zielstellungen sind dabei in leistungsbezogene, kundenbezogene, wettbewerbsbezogene, marktbezogene und allgemeine ökonomische Ziele unterteilt (siehe Tab. 4).⁷⁵ Die marktbezogenen Ziele können hierbei übergeordnet auf die anderen Zielstellungen bezogen werden (siehe Pfeilsymbole in Abb. 3).

Allgemeine **ökonomische Ziele** dienen als Sammlung der übergeordneten Zielstellungen, die nur unter Schwierigkeiten den anderen Zielbereichen unterzuordnen wären.

- ⇒ **Umsatzsteigerung**
- ⇒ **Kapazitätsauslastung**
- ⇒ **Gewinnsteigerung**

Die **leistungsbezogenen Ziele** unterliegen einer ständigen Anpassung des Leistungsprogramms an die Erfordernisse des Erlebnismarktes. In diesen Aufgabenbereich fallen sowohl die Verbesserung und Weiterentwicklung bestehender Leistungen als auch Innovationen.

⁷² Die Liste möglicher Fragen ließe sich beliebig erweitern.

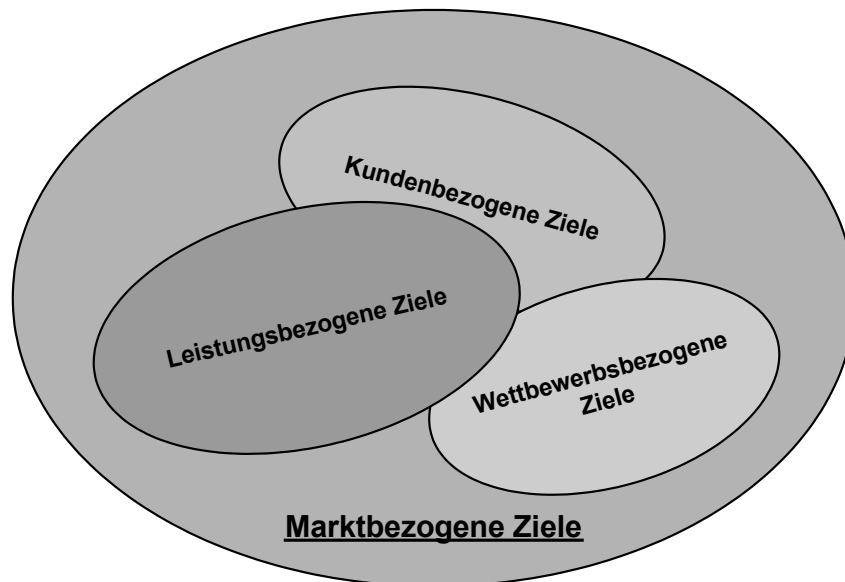
⁷³ Gleichwohl ist jedoch aus Sicht des Autors erst der Anfang dieses Weges gemacht, denn im Hinblick auf die US-amerikanische Erlebnisvermarktung liegt die bundesdeutsche – eingebunden in einen an Bedeutung gewinnenden europäischen Kontext – um einige Jahre zurück.

⁷⁴ Die Geschäftsfeldwahl beinhaltet hierbei die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Marktsegmente, die sich in Bezug auf Charakteristika wie Abnehmerbezug unterscheiden. Hierbei besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit über die Notwendigkeit einer dreidimensionalen Geschäftsfeldabgrenzung bezüglich der Funktionen, der Zielgruppen und der einzusetzenden Technologien zur Funktionserfüllung. Vertiefend zur Dimensionalität von Geschäftsfeldbetrachtungen siehe: Meffert, H., Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden 1998. Farny, D./Kirsch, W., Strategische Unternehmenspolitik von Versicherungen, 1987, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 1987, S. 269.401.

⁷⁵ Diese Aufteilung orientiert sich im Wesentlichen an LAAKMANN(1995) Zielsetzungen und Stoßrichtungen des Angebots von Value-Added-Services. Vgl. Laakmann, K., Value-Added-Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb – Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt/Main 1995, S. 40ff.

Unter **kundenbezogenen Aufgaben** des Erlebnismarketings ist eine verbesserte Kundenbindung und Neukundenakquisition zu verstehen.⁷⁶ Die **konkurrenzbezogenen Aufgaben** des Erlebnis-

Abbildung 3: Zieldimensionen des Erlebnismarketings



Quelle: Eigene Darstellung

Managements liegen in der „Profilierung gegenüber aktuellen Konkurrenten durch langfristige wirksame, strategische Wettbewerbsvorteile und [in der] Absicherung der Erfolgspotentiale gegenüber potentiellen Konkurrenten“.⁷⁷ Gerade im stark expandierenden Freizeitbereich in der Bundesrepublik Deutschland steigt der Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck von Seiten anderer Anbieter an, so dass diese Aufgaben zunehmend wichtiger werden.⁷⁸

Die **marktbezogenen Aufgaben** des Erlebnismarketings bestimmen sich über die Bearbeitung bestehender und Erschließung neuer Märkte.⁷⁹ SCHARF/SCHUBERT(1997) weisen in diesem Zusammenhang auf die wachsende Bedeutung der Internationalisierung hin, die es im wettbewerbsintensiven Veranstaltungsbereich notwendig macht, auf Erfahrungen aus dem europäischen und US-amerikanischen Ausland zurückzugreifen, was BEICHT(1999) - auf moderne Sportarenen angewendet - bestätigt.⁸⁰

⁷⁶ Unter Kundenbindung sind hierbei sämtliche Maßnahmen des Erlebnisanbieters zu verstehen, die darauf abzielen, tatsächliche und zukünftige Verhaltensweisen/-absichten der Kunden gegenüber dem Anbieter positiv zu gestalten, um die Beziehung zum Kunden in Zukunft zu stabilisieren und auszuweiten. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 158.

⁷⁷ Vgl. Scharf, A./Schubert, B., Marketing, Stuttgart 1997, S. 18.

⁷⁸ Ein gutes Beispiel geben speziell Ballungsräume ab, in denen mehrere multifunktionelle Veranstaltungsarenen in Betrieb sind (OberhausenArena, KölnArena). Hier bekommen die konkurrenzbezogenen Aufgaben eine neue Relevanz. Auf Fußball-Arenen (wie der BayArena) trifft dies weniger zu, da sie exklusiv die Leistung „Bundesliga -Heimspiel des TSV Bayer 04 Leverkusen“ anbieten können. Vgl. dazu Broschüre der BayArena, Faszination BayArena, Leverkusen 1999, S.2.

⁷⁹ Modifiziert nach: Scharf, A./Schubert, B., Marketing, Stuttgart 1997, S. 18.

⁸⁰ Die AmsterdamArena und der Gelredome/Arnheim (Niederlande), aber auch Beispiele aus Manchester, Sheffield und der geplante Neubau des Wembley-Stadions (Groß-Britannien) geben wichtige Anregungen für die Arenen in der Bundesrepublik Deutschland. Vgl. Frank Beicht, Sport und Freizeitarenen – Motor für den Strukturwandel, Bochum, 1999, S.8ff.

3. Kommerzielle Erlebniswelten

Der dritte Abschnitt des Einführungskapitels dient der Untersuchung von Erlebniswelten und deren Voraussetzungen. Eine *Erlebniswelt* stellt einen Raum dar, in dem die verschiedenen Formen des Erlebens erfahren werden können. KAGELMANN(1998) weist in diesem Zusammenhang auf die kommerzielle und künstliche Kontextuierung des Begriffes hin:

„Eine *Erlebniswelt* ist ein künstlich geplanter, kommerzieller Freizeit- (oder Urlaubs-) Bereich, in dem geplant versucht wird, den dafür i.d.R. Eintritt zahlenden Menschen besonders viele Funktionen zu vermitteln und dabei als besondere Dienstleistung emotionale Erlebnisse für einen begrenzten Zeitraum zu verschaffen“.⁸¹

Tabelle 4: Zielmatrix

Leistungsbezogene Ziele	Kundenbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none"> - Positive Ausstrahlung der zusätzlichen Erlebnisse auf die Wahrnehmung des originären Hauptproduktes der Sportveranstaltung - Positivere Wahrnehmung der vom Besucher wahrgenommenen Gesamtleistung - Sicherstellung, Verlängerung und Steigerung der Nutzung und Verwendung der Hauptleistung 	<ul style="list-style-type: none"> - Steigerung der Verweilzeit, Kontaktzeit und Kontaktintensität - Aktivierung von Cross - Selling – Potenzialen - Ausgleichswirkung für den unsicheren Ausgang des sportlichen Wettkampfes durch zusätzliche Erlebnisse - Steigerung der Kundenzufriedenheit - Intensivierung der Neukundenak-
<ul style="list-style-type: none"> - Marktanteilssteigerung - Erschließung neuer Märkte bzw. Marktsegmente - Internationalisierung der Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> - Differenzierung und Profilierung gegenüber anderen Anbietern - Abkoppelung vom Preiswettbewerb - Verbesserung des Unternehmensimage - Besetzung wettbewerbsrelevanter Leistungsfelder und damit Schaffung von Markteintrittsbarrieren

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Abschnitt werden – wie oben bereits angeführt - unterschiedliche Perspektiven auf die Funktion kommerzieller Erlebniswelten eröffnet. Die emotionalisierende Wirkung soll hierbei als Ausgangspunkt der Betrachtung des Besuchers dienen. OPASCHOWSKI(2000) transponiert Erlebnisse auf die Ebene der Emotionen:

„Nicht die Erlebniswelt ist das eigentliche Ziel der Erlebnisreise, sondern der Wunsch, das erhoffte Glücksgefühl dort zu finden“.⁸²

In diesem Zusammenhang werden Erlebnisse im Kontext von Emotionen, aber auch ihrer Beschaffung mittels des Konstrukts der ‚Erlebnissrationalität‘ betrachtet. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bilden den Übergang zur Betrachtung der unterschiedlichen Perspektiven auf Erlebniswelten an sich. Kommerzielle Erlebniswelten sind keineswegs kulturell gleichermaßen akzeptiert, welches in einer abschließenden Betrachtung des Konfliktpotenzials untersucht wird.

⁸¹ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten: Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 61.

⁸² Vgl. Opaschowski, H., Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur – Kathedralen des 21. Jahrhunderts, Hamburg 2000, S. 49.

3.1. Die Emotionalisierung von Sportveranstaltungen

Kommerzielle Erlebniswelten üben durch ihre emotionalisierende Wirkung eine große Anziehungskraft auf Besucher aus. Gefühlswirkungen sind der Ausgangspunkt eines Erlebnismarketings. Erlebnisse können auch als in der Erinnerungswelt verankerte Emotionen gesehen werden, die im kommerziellen Sinn mit einem Produkt bzw. einer Leistung verbunden sind.

KROEBER-RIEL/WEINBERG(1996) sehen vier konstituierende Merkmale für Emotionen. Demnach sind Emotionen

- „(1) innere Erregungen,
- (2) die angenehm oder unangenehm empfunden und
- (3) mehr oder weniger bewusst
- (4) erlebt werden“.⁸³

Der Emotionsbegriff ist hierbei allerdings noch nicht in ein terminologisches Verhältnis zu Empfindungen, Stimmungen und Erfahrungen gesetzt worden, die Erlebnisbestandteile darstellen.⁸⁴ In der Emotionspsychologie wird vielfach mit einem Emotionsbegriff gearbeitet, den HÜLSHOFF(1999) als „körperlich-seelische Reaktion“ versteht, „durch die ein Umweltereignis aufgenommen, verarbeitet, klassifiziert und interpretiert wird“, wobei eine Bewertung stattfindet.⁸⁵ Im Gegensatz zu Emotionen enthalten Empfindungen nach GRÖTSCH(1999) eher flüchtige Momente.⁸⁶ Die Aufnahme über die Sinnesorgane (wie Kälte, Feuchtigkeit, usw.) und die unmittelbare emotionale Reaktion stehen dabei im Vordergrund.

Stimmungen stellen nach EULER/MANDL(1983) hingegen eine „umfassende, diffuse, ungegliederte Gesamtbefindlichkeit des Menschen“ dar, die STORP(1997) auch als „Dauertönung des Erlebnisfeldes“ definiert.⁸⁷ In STORPs Definition wird die Nähe von emotionalen Zuständen zu Erlebnissen deutlich, allerdings mit Einschränkungen: Die kurzfristigen flüchtigen Empfindungen bilden zwar die Voraussetzung für Erlebnisse, erzeugen jedoch noch keine erinnerbare Wirkung, die ein Ereignis zum Erlebnis macht. Erst der bleibende erinnerbare emotionale Zustand kann mit einem Erlebnis gleichgesetzt werden.

Das Schema von GRÖTSCH(1999) bezieht sich im Wesentlichen auf die Emotionalisierung von Freizeitangeboten. Wie oben bereits dargestellt, sind die Empfindungen und Emotionen des Besuchers Determinanten der Erlebnisbildung. Die Dynamik des Prozesses der Emotionalisierung von Freizeitangeboten setzt sich aus vier grundsätzlichen Komponenten zusammen: „Externe Elemente als Stimuli, innere Bedingungen, gewünschte Empfindungen und emotionaler Zustand“.⁸⁸ Externe Stimuli und Elemente können für sich genommen lediglich Empfindungen und flüchtige Momente als Produkt hervorbringen. Der zweite Faktor (innere Bedingungen des Besuchers) integriert bereits einen wesentlichen Teil, in dem er die „brainscripts“ als Ausgangspunkt nimmt.⁸⁹ Erst über die ge-

⁸³ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 106.

⁸⁴ Siehe dazu die Eingrenzung des Erlebnisbegriffs in Kap. I.

⁸⁵ Vgl. Hülshoff, T., Emotionen, München/Basel 1999, S. 14.

⁸⁶ Vgl. Grötsch, K., Emotionales Management, 1999, S. 66, in: AMUSEMENT Technology & Management, Nr. 1,1999, S. 63-66, Nr. 2, 1999, S. 48-50.

⁸⁷ Vgl. Euler, H./Mandl, H., Emotionspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, München 1983, S. 6. Vgl. Storp, F., Geruch und Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss olfaktorischer Reize auf Emotionen, München 1997, S. 53.

⁸⁸ Vgl. Grötsch, K., Emotionales Management, 1999, S. 66, in: AMUSEMENT Technology & Management, Nr. 1,1999, S. 63-66, Nr. 2, 1999, S. 48-50.

⁸⁹ „Brainscripts“ sind Gehirnmuster, die als Faktoren zur Erzeugung von Zufriedenheit und Glücksgefühlen fungieren. Das Erkennen dieser „brainscripts“ als Instrument ist für die Freizeitindustrie „von größter Bedeutung“. Vgl. Grötsch, K., Emotionales Management, 1999, S. 63, in: AMUSEMENT Technology & Management, Nr. 1,1999, S. 63-66, Nr. 2, 1999, S. 48-50.

wünschten Empfindungen (dritter Faktor), die einen stabilen mentalen Zustand („state of mind“) erzeugt, wird die vierte Stufe, der angestrebte emotionale Zustand, erreicht.⁹⁰

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Emotionen und Erlebnisse große Schnittmengen aufweisen, die eine terminologische Trennung mitunter schwierig erscheinen lassen. Eine trennscharfe Abgrenzung stößt dazu auf das Problem, dass es sich offensichtlich um Konstrukte zur Beschreibung eines emotionalen Zustandes im Rahmen der diskursiven Sprache handelt, was jedoch als zweifelhafter Versuch angesehen werden muss.⁹¹

Nachdem die Begrifflichkeiten Emotionen, Empfindungen, Stimmungen und Erfahrungen in ein terminologisches Verhältnis gesetzt worden sind, müssen die konkreteren Implikationen für das Erlebnismarketing betrachtet werden. Im Rückgriff auf konsumentenpsychologische Forschungen lassen sich hierbei Übertragungen auf das Erlebnismarketing vollziehen, die sich im Wesentlichen auf die Wirkungen von Emotionen beziehen. Die Übertragung von emotionspsychologischen Erkenntnissen auf emotionale Konsumerlebnisse bietet somit neue Perspektiven für das Erlebnismarketing.⁹² Ansatzpunkte bieten dabei die Stärke und die Qualität von Emotionen.

Die innere Erregung, die bei emotionalen Erlebnissen auftritt, kann als Aktivierung und damit als Stimulus für die Leistungsfähigkeit des Konsumenten aufgefasst werden (**Stärke der Emotion**). Konsumenten, die durch solche emotionalen Reize aktiviert werden, reagieren intensiver bezüglich der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung. Diese Aktivierung hat allerdings auch einen selbständigen Wert: „Jeder Mensch sucht in einem bestimmten Ausmaß nach innerer Erregung (Aktivierung), die er weitgehend unabhängig von ihrer emotionalen Qualität als angenehm empfindet.“⁹³ Während in der modernen Werbung verstärkt versucht wird, sich solcher Art von Aktivierungen zu bedienen, bieten Sportgroßveranstaltungen durch ihre Atmosphäre per se dieses Potenzial.⁹⁴ Unter dem Atmosphärenbegriff wird von WOCHNOWSKI(1997) ein „Zusammenwirken von emotionale ansprechenden Umweltreizen in einem begrenzten Raum“ subsumiert.⁹⁵ Hierbei scheint insbesondere die Aktivatmosphäre bei Sportveranstaltungen von besonderer Bedeutung zu sein, da – anders als in einer konsumatmosphärischen Veranstaltung wie Theater – die aktive Beteiligung der Besucher ein wichtigen Teil des Erlebnisses darstellt.⁹⁶

Die Ermittlung der atmosphärischen Wirkungen beim Besucher wird sinnvollerweise mittels verhaltenswissenschaftlicher Ansätze geleistet. Die verhaltensbezogene Marketingtheorie geht dabei nach BÄNSCH(1996) und MEFFERT/BRUHN(2000) vom S-O-R-Schema zur Erklärung des menschlichen Verhaltens aus.⁹⁷ Kern dieses auf MEHRABIAN/RUSSELL(1974) zurückgehende Ansatzes ist die Operationalisierung über die Informationsrate der Atmosphäre, die über Neuartigkeit („novelty“), Vielfalt („variety“), Ungewöhnlichkeit („irregularity“), Dichte („density“) und Größe („size“) zum Ausdruck gebracht wird.⁹⁸ Daneben sind aber auch Interaktionstheorien von

⁹⁰ Ebenda, S. 66.

⁹¹ Vgl. Hartmann, H./HauBl, R., „Erlebe Dein Leben!“ – Eine Einführung, 1996, in: Hartmann, H./HauBl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 12.

⁹² Der Ansatz von KROEBER-RIEL/WEINBERG(1996) wird dabei etwas modifiziert auf Sportveranstaltungen angewendet. Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996.

⁹³ Ebenda, S. 113.

⁹⁴ In der modernen Werbung wird die Aktivierung verstärkt durch die Belegung positiv besetzter Werte für das beworbene Produkt erreicht. So benutzen viele Werbungen die Attribute beispielsweise erotische Motive, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 83ff.

⁹⁵ Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Frankfurt/ Main, 1996, S. 181f.

⁹⁶ WOCHNOWSKI(1996) unterscheidet Konsumatmosphäre als passives Element und Aktivatmosphäre als aktiveres Element der Gesamtatmosphäre. Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Frankfurt/ Main, 1996, S. 183f.

⁹⁷ BÄNSCH(1996) legt das Stimulus-Organismus-Reaktion(S-O-R)-Modell dabei sowohl den Strukturmodellen als auch den stochastischen Erklärungsmodellen zugrunde. Der Organismus stellt hierbei eine „black box“ dar. Vgl. Bansch, Axel, Käuferverhalten, 7. Aufl., München 1996, S. 4f. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 77.

⁹⁸ Vgl. Mehrabian, A./Russell, J., An approach to environmental psychology, Cambridge/Mass., 1974.

großer Bedeutung, da sie dem hohen Grad an persönlicher Interaktion des Besuchers mit dem Personal Rechnung tragen.⁹⁹ Allerdings tritt hierbei nach MEFFERT/BRUHN(2000) das Problem auf, dass durch das heuristische Vorgehen eindeutige Operationalisierungen der verwendeten Konstrukte häufig nicht möglich sind.¹⁰⁰ Darüber hinaus sind auch Prozess- und Involvementansätze sowie die Risiko-Dissonanz-Theorie von Bedeutung.¹⁰¹

Die Atmosphäre ist für das Erlebnismarketing von besonderer Bedeutung, denn Atmosphäre erzeugt emotionale Zustände (s.o.), die dadurch zu günstigen Bewertungsprozessen führt, mit denen das Verhalten von Besuchern ansatzweise gesteuert werden kann. Emotionale Erlebnisse sind in der spannungsgeladenen Atmosphäre einer Sportveranstaltung und durch ein umfangreiches Rahmenprogramm vorprogrammiert. Erlebnisketten und Kontrastweltcharakter lassen den Konsumenten Erlebnisse in einen engen Zusammenhang mit dem Angebot des Erlebnisanieters setzen, so dass im positiven Fall ein erneuter Besuch wahrscheinlicher wird.

Die **Qualität der Emotionen** ist mit der Frage verbunden, nach welchen Emotionen der Besucher von Sportveranstaltungen sucht.¹⁰² In der Erlebniswelt ‚Arena‘ erfährt der Besucher diese Emotionen über das aktive Zusehen der Sportveranstaltung und über das Umfeld der Veranstaltung.¹⁰³ Dem aktivem Zuschauen einer Sportveranstaltung haftet der ‚Makel‘ an, dass der Ausgang ungewiss ist, daher zwar Spannung erzeugt wird, dies jedoch auch zu negativen Gefühlen führen kann, wenn die bevorzugte Mannschaft verliert, oder das Spiel an sich arm an Höhepunkten ist. Längst sind jedoch die Gefühle nicht mehr allein an das sportliche Geschehen geknüpft. Dies soll mit den Emotionen der erlebnisorientierten Leistungen aufgewogen werden. Darin liegt auch auf emotionaler Ebene der Hauptnutzen dieser Angebote. Eine vertiefende Auseinandersetzung mit den emotionspsychologischen Aspekten liefern HÜLSHOFF(1999), KROEBER-RIEL/WEINBERG(1996) und EULER/MANDL(1983).¹⁰⁴

3.2. Erlebnisrationalität und –bildung bei Sportveranstaltungsbesuchern

Im Folgenden werden zwei Hintergrundtheorien der Erlebnisbildung diskutiert, die im Kern die Frage des Anteils des Individuums am Erlebnis aufwerfen. Die Außenwelt erzeugt permanent Eindrücke, die auf den Menschen¹⁰⁵ einströmen und sich in seiner Gefühls- und Gedankenwelt mehr oder weniger stark festigen.

Die Situation, die das Subjekt ‚beeindruckt‘, ist somit der entscheidende Faktor, der ein Erlebnis determiniert (siehe Abb. 4). Das Subjekt stellt nach SCHULZE(1997) lediglich eine „plastische Masse“ dar, dem „von außen wechselnde Spuren wechselnder Formen aufgedrückt“ werden.¹⁰⁶ Der Anteil des Subjektes am Erlebnis ist somit vergleichsweise gering.

Eine Kritik dieser Eindruckstheorie von Erlebnissen muss die Fragen ins Blickfeld rücken, die offen bleiben.

⁹⁹ Vgl. Weinberg, P., *Erlebnismarketing*, München 1992, S. 101ff. Meffert, H./Bruhn, M., *Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 77.

¹⁰⁰ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., *Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 77.

¹⁰¹ Eine eingehende Behandlung dieser Theorien und Ansätze im Zusammenhang mit marketingtheoretischen Überlegungen ist bei MEFFERT/BRUHN(2000) nachzulesen. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., *Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 77ff.

¹⁰² Denkbar sind Emotionen wie Freude oder Trauer, die durch Erfolg, Leistung, Spannung, Gemeinschaftsgefühl, Identifikation mit der Mannschaft, Fans, Verein und Spielern, usw. ausgelöst werden.

¹⁰³ Der ‚Arena‘-Begriff steht hierbei nicht nur für die Umwandlung von Stehplatzstadien in Sitzarenen, sondern insbesondere für ein umfassendes Konzept unter modernen Marketinggesichtspunkten.

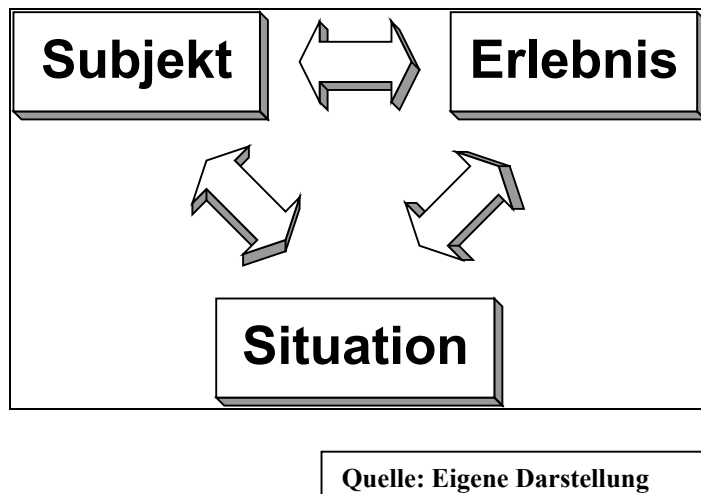
¹⁰⁴ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., München 1996, S. 100-211. Hülshoff, T., *Emotionen*, München/Basel 1999. Euler, H./Mandl, H., *Emotionspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*, München 1983.

¹⁰⁵ Die Begriffe „Mensch“ und „Subjekt“ werden im Folgenden synonym verwendet. Das **Subjekt** ist definiert als eine unauflösbare Verbindung von Körper und Bewusstsein – umgeben von einer subjektspezifischen Situation.

¹⁰⁶ Vgl. Schulze, G., *Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart*, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 42f.

Beispiel: Zwei Personen erleben ein Fußballspiel in einer Arena. Es wird neben der eigentlichen Attraktion „Spiel“ ein Moderationsprogramm mit vielen „Infotainment“ - Anteilen geboten. Während Person A dies als informativ, unterhaltend und witzig empfindet, ist dies für Person B unseriös, lästig und langweilig. Die gleiche Situation hat also unterschiedliche Erlebnisse bei den beiden Besuchern erzeugt.

Abbildung 4: Subjekt-Situationsbezug nach SCHULZE(1997)



Wie das Beispiel verdeutlicht, muss die passive Rolle des Subjekts in der Eindrucksstheorie zugunsten einer aktiveren überdacht werden. Die vorgestellte Eindrucksstheorie muss einem komplexeren Erklärungsgebäude weichen: SCHULZE(1997) führt eine „Verarbeitungstheorie“ ins Feld, deren Kern die Annahme ist, dass Erlebnisse nicht vom Subjekt empfangen, sondern von ihm gemacht werden. Dem Input einer Situation ist also eine Gestaltung im Subjekt nachgelagert, die vor der Bildung eines Erlebnisses stattfindet.¹⁰⁷

SCHULZE(1997) legt Erlebnissen drei Elemente (Subjektbestimmtheit, Reflexion, Unwillkürlichkeit) zugrunde, die im Folgenden erklärt werden sollen:

Subjektbestimmtheit: Erlebnisse entstehen in einem „singulären inneren Universum“.¹⁰⁸ Das Erlebnismaterial wird erst im subjektiven Kontext zum eigentlichen Erlebnis. Situation und Subjekt stehen in einem Interaktionsverhältnis. Da jedes Individuum einen anderen Kontext aufweist, muss konsequenterweise von „singulären Erlebnissen“ gesprochen werden. Trotzdem existieren gemeinsame Bedeutungen.

Reflexion: Dieser zweite Vorgang der Verarbeitung kann als Versuch des Subjekts gesehen werden, seiner selbst habhaft zu werden. In der Erinnerung, Erzählung, Interpretation und Bewertung bekommen Ursprungserlebnisse feste Formen und verändern sich auch. Hierbei erleichtert ein Gesprächspartner die Aneignung eines Erlebnisses. Es ist weniger entscheidend, dabei einen Konsens im Sinne einer Intersubjektivität herzustellen, sondern wichtig ist allein die Vergewisserung der eigenen subjektiven Wirklichkeit.

Unwillkürlichkeit: Wie oben angedeutet entsteht in der Reflexion des Ursprungserlebnisses etwas Neues. Diese Nachbehandlung erlaubt in einem begrenzten Maße auch Korrekturen, wie z.B. das Uminterpretieren. Das Ursprungserlebnis an sich unterliegt allerdings der Unwillkürlichkeit. Erlebnisse entwickeln sich oft in unerwartete Richtungen, so dass z.B. Freude, Begeisterung, usw. ausbleiben. Dies hängt zum einen von der begrenzten Kontrolle der Situation ab und zum anderen von der „Unvorhersehbarkeit des Subjektes selbst“.¹⁰⁹

Die verstärkte Innenorientierung der Lebensauffassungen steigert die Wichtigkeit von Erlebnissen für den Menschen. Im Zusammenhang mit der Frage, wie sich das Subjekt Erlebnisse verschafft, muss der Begriff der Erlebnisrationalität, verstanden als Funktionalisierung der äußeren Umstände für das Innenleben, eingeführt werden.

¹⁰⁷ Eine Verarbeitungstheorie wirft die Frage nach Material und Gestaltung von Erlebnissen auf. Man ist geneigt, dem ersten Punkt einen größeren Stellenwert zuzuordnen. Dies zieht jedoch die Frage nach sich, wie Erlebnisse in einem materialarmen Ambiente befriedigend zu erklären sind.

¹⁰⁸ Vgl. Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 44f.

¹⁰⁹ Ebenda, S. 46.

Beispiel: Person A hört Geräusche in seinem Haus, B macht Besorgungen und C geht ins Kino. Die Situationsveränderungen der drei Fälle unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Genese. Während A daran unbeteiligt ist, haben B und C sie selbst herbeigeführt. B und C unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der Absicht, mit der sie eine Situationsveränderung herbeigeführt haben. Während B außenorientiert ist, steht für C einzig das Erlebnis im Vordergrund seiner Aktion. Person C handelt somit erlebnisorientiert.

Um das neue Erlebnisbedürfnis zu befriedigen, wird eine Funktionalisierung der äußeren Umstände für das Innenleben des Menschen angenommen. SCHULZE(1997) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „innengerichteten Modernisierung“.¹¹⁰ In der Beziehung von Subjekt und Situation ist eine stärkere Beschäftigung mit sich selbst festzustellen. Die Erlebnissrationalität richtet sich auf flüchtige psychophysische Prozesse. Das Erlebnis ist somit nicht mehr nur Begleiterscheinung des Handelns, sondern sein hauptsächlichster Zweck. Das Subjekt wird in das Zentrum des Handelns gestellt.¹¹¹

Die erlebnisrationale Beeinflussung des Innenlebens durch Situationsmanagement wird zum zentralen Anliegen, denn nur so gelingt es dem Konsumenten, sein Bedürfnis nach neuen Erlebnissen zu befriedigen.

Die Wahl des Konsumenten in Bezug auf Produkte und Leistungen gestaltet sich letztlich nicht über konventionelle Nutzendimensionen: Bei der Außenorientierung kann der Konsument klare Angaben über den Zweck des nachgefragten Produktes machen, während bei zunehmender Innenorientierung kein rationales Kalkül entscheidend ist. Wichtig ist letztendlich die psychophysische Wirkung auf den Konsumenten. WEINBERG(1992) führt in diesem Zusammenhang den Begriff „Erlebniswert“ ein und versteht darunter einen „subjektiv erlebten, durch das Produkt, die Dienstleistung, das Verkaufsgespräch oder die Einkaufsstätte vermittelten Beitrag zur Lebensqualität des Konsumenten“.¹¹²

3.3. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Erlebnisorientierung

Erlebnismarketing schöpft nach MÜLLER(1998) die gesellschaftliche Neubewertung der Freizeit hedonistisch aus.¹¹³ Einen breiten Erklärungshorizont für die zunehmende Erlebnisorientierung der modernen Gesellschaft und die daraus resultierenden Konsequenzen für einen Markt dieser Bedürfnisse liefert SCHULZE(1997). Ein zentraler Aspekt ist die Veränderung der Lebensauffassungen: Die zunehmende Innenorientierung verlagert das Selbstbild des Menschen ins Subjekt zurück anstatt sich an Objekten manifestieren zu lassen. Das Projekt des schönen Lebens ist zum Ziel einer modernen Gesellschaft geworden, die dieser Tatsache über eine verstärkte Erlebnisorientierung Ausdruck verleiht.

Der erlebnisorientierte Mensch ist im Vormarsch. Der Trend von Pflichtwerten zu hedonistischen Wertvorstellungen vollzieht sich im Zuge des Postmaterialismus seit dem Ende der 70er Jahre.¹¹⁴ Dabei ist der Wert der Selbstverwirklichung als Erlebniswert keineswegs ein Phänomen der letzten 25 Jahre, sondern weist ins ausgehende 19. Jahrhundert zurück.¹¹⁵ SCHULZE(1997) diagnostiziert dabei einen Wandel von der Überlebens- zur Erlebnisorientierung.¹¹⁶ Dies verwundert wenig, denn mit wachsender Kaufkraft und steigenden Zeitreserven ausgestattet, besitzen die Konsumenten einen größeren Spielraum an Möglichkeiten.

¹¹⁰ Ebenda, S. 41.

¹¹¹ Ebenda, S. 35.

¹¹² Vgl. Weinberg, P., *Erlebnismarketing*, München 1992, S. 3f.

¹¹³ Vgl. Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), *Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung*, Dortmund 1998, S. 16.

¹¹⁴ Vgl. Opaschowski, H., *Freizeitökonomie – Das Marketing von Erlebniswelten*, Opladen 1993, S. 139.

¹¹⁵ Allerdings haben sich die Rahmenbedingungen im Zuge der fortschreitenden Industrialisierung verändert. Vgl. Haubl, R., „Welcome to the pleasuredome“ – Einkaufen als Zeitvertreib, 1996, S. 9f, in: Hartmann, H./Haubl, R., *Freizeit in der Erlebnisgesellschaft*, Opladen 1996, S. 199-224.

¹¹⁶ Vgl. Schulze, G., *Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart*, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 55.

Die **gesellschaftlichen Rahmenbedingungen** in Deutschland begünstigen die Entwicklung zum Erlebniskonsum:

Die Lebenserwartung der Menschen ist in den letzten 126 Jahren von durchschnittlich 37 Jahren (1871) auf 74,0 Jahre (Männer) bzw. 80,3 Jahren (Frauen) gestiegen.¹¹⁷ Die Bundesrepublik Deutschland liegt damit im weltweiten Trend der westlichen Industriegesellschaften. Mit der gestiegenen Lebenserwartung ist ein Rückgang der Berufsarbeit verbunden. Im Vergleich zu 1871, als die hauptberufliche Lebensphase ca. zwei Drittel ausmachte nimmt sie 1990 bereits nur noch die Hälfte an.¹¹⁸ 2001 liegt der Anteil der für den Beruf aufgewendeten Zeit an der Gesamtlebenszeit bei gerade noch 14%. Die Freizeit stellt nunmehr den Großteil der Lebenszeit dar.¹¹⁹

Die Zunahme der durchschnittlichen Urlaubszeit, die OPASCHOWSKI(1993) konstatiert, hat allerdings eine Kehrseite: Die Menschen haben zwar mehr Urlaubszeit zur Verfügung¹²⁰, 77% können sich keine 3-Wochen-Urlaube mehr leisten, was zwangsläufig auf die Alternative ‚Urlaub zu Hause‘ hindeutet. Hier können Erlebniswelten in unmittelbarer Umgebung eine vergleichsweise kostengünstige Ersatzrolle spielen, denn hier kann dem Erlebniskonsum, den sonst nur der Urlaub bietet, nachgegangen werden.

Aber auch qualitativ hat sich das Verhältnis von Berufs- und Privatleben verändert: Arbeitsorientierte Lebenskonzepte werden zunehmend durch eine verstärkte Familien- oder Freizeitorientierung bzw. durch eine ausbalancierte Mischform beider zurückgedrängt: Der Mensch lebt nicht mehr, um zu arbeiten, sondern arbeitet, um zu leben.

Abbildung 5: Ursachen für die verstärkte, gesamtgesellschaftliche Erlebnisorientierung

- ⇒ Wandel von Pflichtwerten zu hedonistischen Wertvorstellungen
- ⇒ Der Wohlstand und das wachsende Realeinkommen¹²¹
- ⇒ Der Zuwachs der Freizeit als direkte Folge der Verkürzung der Arbeitszeiten
- ⇒ Verbesserte Mobilität
- ⇒ Wandel der Arbeits- und Wohnbedingungen

Die in Abb. 5 aufgeführten Ursachen der Erlebnisorientierung führen dazu, dass der erlebnisorientierte Mensch verstärkt auf Individualität und emotionale Selbstverwirklichung drängt.¹²² Diese emotional erlebte Individualität durchdringt alle Lebensbereiche und spiegelt sich unter anderem im Konsum von Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen wider. „Die Erlebnisqualität wird zum wichtigsten Kaufkriterium“.¹²³

Der **Wandel vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum** bedingt auf der Anbieterseite eine verstärkte Gewichtung der Erlebnisprofile von Produkten und Leistungen. Die Märkte stellen sich

¹¹⁷ Vgl. Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 26.1.2000, Lebenserwartung steigt weiter an, Frankfurt 2000. http://www.statistik-bund.de/d_home.htm.

¹¹⁸ Vgl. Opaschowski, H., Freizeitökonomie – Das Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993, S. 14f.

¹¹⁹ Begünstigend gesellt sich dazu, dass der ‚Durchschnittsarbeitnehmer‘ vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheidet. Vgl. Zellmann, P., Freizeit ist Lebensqualität, Studie des Ludwig Boltzmann Instituts für angewandte Freizeitwissenschaft, Wien 2001.

¹²⁰ Vgl. Forschungsinstitut (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit (BA), „Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1999 und 2000“ in "Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), Heft 1/2000"

¹²¹ Sicherlich hängt die Stärke dieser Entwicklung von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab. Ein sich in der Rezession befindliches Land wird – kurzfristig gesehen - schwerlich von wachsenden Realeinkommen sprechen können. Allerdings muss das Zeitfenster entsprechend größer gesetzt werden. Auch lassen sich inzwischen zahlreiche Gegenströmungen zu hedonistischen Wertvorstellungen – insbesondere unter Heranwachsenden - feststellen.

¹²² Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 114.

¹²³ Vgl. Opaschowski, H., Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels, 1998, in: Nickel, O.(Hrsg.), Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1998, S. 30.

aus der Anbieterperspektive zunehmend als gesättigt dar, so dass der subjektive Beitrag eines Produktes zur Lebensqualität des Konsumenten für dessen Absatz wichtiger geworden ist.¹²⁴

3.4. Künstliche und kommerzielle Erlebniswelten

In diesem Abschnitt werden künstliche und kommerzielle Erlebniswelten aus der Konsumenten- bzw. aus der Anbieterperspektive beleuchtet. Erlebniswelten sind nach OPASCHOWSKI(2000):¹²⁵

- ⇒ Themenwelten/ Freizeitparks
- ⇒ Erlebnisbadelandschaften
- ⇒ Einkaufserlebniscenter
- ⇒ Musicals
- ⇒ Großkinos
- ⇒ Tierparks
- ⇒ Open-Air-Events
- ⇒ Galerien, Theater

Abschließend dient eine kulturkritische Betrachtung des Geschäfts mit kommerziellen Massenvergnügen der Herausstellung von möglichem Konfliktpotenzial im betrachteten, deutschen Kulturraum.

3.4.1. Die Konsumentenperspektive

Konsum- und Freizeitaktivitäten, die in der Moderne voneinander getrennt gewesen sind, werden in der Postmoderne miteinander verschmolzen und in Beziehung zu veränderten räumlich-architektonischen Formen gesetzt. Es kommt zu einer „Vermischung (..) von Wirtschaft und Kultur“.¹²⁶ In Anlehnung an VESTER(1993) nehmen Erlebnis- und Kunstwelten im Wesentlichen zwei Funktionen für die Besucher ein: Erstens kann der Besuch einer Erlebniswelt als Ausdruck einer hedonistischen Lebensausrichtung verstanden werden. Dies wird mit Blick auf den ‚erlebnisorientierten Konsumenten‘ verständlich, da eine Erlebniswelt per se eine Kumulation von Befriedigungsmöglichkeiten erlebnisorientierter Besucher darstellt.

An wen wendet sich jedoch das Angebot der Erlebnis- und Kunstwelten? VESTER(1993) konstatiert, dass die Zielgruppe der postmoderne Mensch sei, der gleichzeitig konsumieren und kommunizieren will. Nicht allein Passivität in Form von passivem Konsum regiert hierbei, sondern auch „aktive Selbstdarstellung (flanieren, zeigen, was man gekauft hat ..)“¹²⁷ Zusammenfassend könnten sich die Bedürfnisse hedonistisch ausgerichteter Konsumenten also wie in Abb. 6 darstellen.

¹²⁴ Eine vertiefende Behandlung der Rahmenbedingungen des Wertewandel und deren Analyse liefert OPASCHOWSKI(1993) und ZELLMANN(2001). Mit den soziologischen Aspekten des Wertewandels beschäftigt sich SCHULZE(1997). Vgl. Opaschowski, H., Freizeitökonomie: Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993, S. 13-38, S. 121-138. Vgl. Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 33-89. Vgl. Zellmann, P., Freizeit ist Lebensqualität, Studie des Ludwig Boltzmann Instituts für angewandte Freizeitwissenschaft, Wien 2001.

¹²⁵ Vgl. Opaschowski, H., Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur – Kathedralen des 21. Jahrhunderts, Hamburg 2000, S. 33f. Eine wesentlich differenziertere Typologie von Erlebniswelten stellt KAGELMANN(1998) vor. Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 58-94.

¹²⁶ Vgl. Vester, H.-G., Soziologie der Postmoderne, München 1993. S. 171ff.

¹²⁷ VESTER(1993) spricht im Zusammenhang mit Erlebniswelten auch von der „Fusion von Räumen und Funktionen“ Vgl. Vester, H.-G., Soziologie der Postmoderne, München 1993. S. 171f.

Abbildung 6: Bedürfnisse hedonistisch ausgerichteter Konsumenten

- ⇒ Erlebniskonsum
- ⇒ Selbstdarstellung (sehen und gesehen werden)
- ⇒ Emotionale Aktivierung(Kick, Thrill)
- ⇒ Flow-Erlebnisse¹²⁸
- ⇒ Heile Welt vs. realer Welt

Ein zweiter Aspekt wird besonders von Tourismusforschern und Raumplanern betont: Erlebnis- und Kunstwelten übernehmen verstärkt die Funktionen von traditionellen Städten und bedienen sich dabei des Stilmittels der Simulation.¹²⁹ Natur, Geschichte und Formen von sozialen Beziehungen werden als Vorbild für die thematische Ausgestaltung dieser Kunstwelten verwendet. Dass Erlebniswelten Stadtfunktionen übernehmen überrascht lediglich vordergründig: Kunstwelten stellen per se etwas Künstliches und nicht organisch Gewachsenes wie Städte dar. Die Erlebniswelt ist im Gegensatz zu einer öffentlichen Stadt ein privater und kontrollierter Raum, der weitestgehend in sich konfliktfrei und widerspruchslos präsentiert wird. Der Selbstregulierung von Städten wird somit ein Konzept der Anbieterregulation entgegengesetzt. Vor diesem Hintergrund werden Erlebniswelten als postmoderner Stadtersatz verstanden, die vermehrt Freizeitfunktionen erfüllen.¹³⁰ HATZFELD(1998) formuliert vorsichtig, dass diese Kunstwelten zunächst die „Metapher“ der Stadt annehmen, und er betont ebenfalls die in Tab. 5 angeführten Unterschiede.

Tabelle 5: Erlebniswelten/ Malls als Funktionsträger

	Erlebniswelten/ Malls	Stadt
Entstehung	Entstehung zu einem Zeitpunkt	Über einen Zeitraum gewachsen
Umgang mit Geschichte	Funktionalisierung von fremder Geschichte	Besitz von eigener Geschichte
Interessenlage	Anbieterinteresse	Interessenvielfalt
Status	Privat, kontrolliert	Öffentlich, (in großen Teilen) unkontrolliert
Realitätsbezug	Unwirklich	Wirklich
Attribute	Konfliktfrei, widerspruchslos	Konflikte, Widersprüche
Regulierung	Regulation	Selbstregulierend

Im Gegensatz zur Stadt stellt die Erlebniswelt allerdings ein „Glücksareal“¹³¹ dar, was OPASCHOWSKI(2000) auf der Besucherseite mit der Suche „nach dem verlorenen Paradies“ be-

¹²⁸ Unter dem „Flow“-Effekt versteht CSIKSZENTMIHALYI(1975) ein momentanes Fühlen, in dem das Bewusstsein voller Erlebnisse ist, die sich miteinander im Einklang befinden. Im Unterschied zum Alltag befinden sich hierbei das Fühlen, Wollen und Denken des Menschen in Übereinstimmung. Sportler fühlen dies beispielsweise, wenn sie „an die Grenze gehen“, Mystiker sprechen von der „Ekstase“ und Künstler und Musiker fallen in einer Art ästhetische Verzückung. Als vertiefende Literatur zum Flow-Effekt eignen sich unter der Fülle der Veröffentlichungen von Csikszentmihalyi folgende: Csikszentmihalyi, M., Flow. The psychology of an optimal experience, New York 1990. Csikszentmihalyi, M., Beyond boredom and anxiety, San Francisco 1975. Csikszentmihalyi, M./Csikszentmihalyi, I., Optimal experiences: Psychological studies of flow in consciousness, New York, 1988.

¹²⁹ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen,1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 84.

¹³⁰ KAGELMANN(1998) nennt Funktionen wie „Konsum, Kunst, Kultur, Sport, Spiel, Spannung-Spaß-Unterhaltung, soziale Kommunikation und Vermittlung von Bildung“. Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen,1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 84.

¹³¹ Vgl. Hatzfeld, U., Malls und Mega-Malls, 1998, in: Hennings, G./Müller, S., Kunstwelten, Dortmund 1998, S. 44.

schreibt.¹³² Es muss also abschließend angenommen werden, dass kommerzielle Erlebniswelten den Verlust der traditionellen Funktionen von Städten zunehmend kompensieren.

3.4.2. Die Anbieterperspektive

Die Frage nach den Motivdimensionen der Anbieter ist eine Frage nach dem Sinn der Erlebnisvermarktung an sich. Da die Anbieterperspektive im Rahmen dieser Untersuchung vorrangig eingenommen wird, werden in diesem Abschnitt relevante Aspekte lediglich angerissen, da diese in den folgenden Kapiteln noch wesentlich vertieft werden.

Aus welchen Gründen präsentieren sich Sportveranstaltungen erlebnisorientiert? Genügt der Sport nicht mehr, um Arenen und Stadien zu füllen? Scheinbar genügt es tatsächlich nicht mehr, eine Sportveranstaltung auf den Sport begrenzt zu vermarkten, da hierbei die ökonomische Ausschöpfung der Potenziale aus Anbietersicht nicht befriedigend vollzogen werden kann, wenn eine ausschließliche Abhängigkeit von dem Sportgeschehen besteht. Diese Entwicklung kann aus vielerlei Perspektive als bedauerlich angesehen werden, da dem Sport zugeschriebene traditionelle Werte zunehmend zugunsten marktwirtschaftlicher Überlegungen in den Hintergrund treten. Pragmatisch gesehen muss man allerdings feststellen, dass diese Entwicklung bereits stattfindet und als ein beobachtbares Phänomen Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzung sein muss. Diese vorliegende Arbeit ist ein Beitrag dazu.¹³³

Das Erlebnismarketingkonzept besitzt aus der Anbieterperspektive verschiedene Begründungsdimensionen: Zum Einen ist der Anbieter daran interessiert, dass seine Kapazitäten ausgelastet sind, um Leerlaufverluste zu vermeiden. Während dieser Aspekt in der Vergangenheit beinahe ausschließlich auf sportliche Attribute zurückgeführt worden ist, beinhaltet das Erlebnismarketing die Chance, die Veranstaltung als Ganzes in die Marketingüberlegungen einzubeziehen.¹³⁴ Zum Zweiten wird über das Erlebnismarketing eine Form von Besuchergruppenmarketing betrieben, das andere Konsumbedingungen neuer Kundengruppen bewusst ins Kalkül zieht. Hierbei ist die Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen als zentrales Element herauszustellen.¹³⁵ Zum Dritten birgt das Erlebnismarketing trotz aller Gefahren die Möglichkeit, das sportliche Geschehen stärker mit der Umfeldvermarktung zu vernetzen, wie die Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit zeigen sollen.¹³⁶ Darüber hinaus ist bereits gezeigt worden, dass die erlebnisorientierte Vermarktung vor dem Hintergrund der Besucherbedürfnisse abzubilden ist und so einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung Rechnung getragen wird.¹³⁷

3.4.3. Konfliktpotenzial

Ein wesentliches Merkmal von Erlebnissen ist ihre individuelle Prägung bezüglich des Konsumenten. Was für den einen ein ‚unvergleichliches Erlebnis‘ darstellt, kann vom nächsten als langweilig empfunden werden. Genau hier ist ein wesentliches Problem der erlebnisorientierten Vermarktung angesiedelt. Die Faktoren, die zu einem Erlebnis führen, liegen neben der emotionalen und psychischen Disposition des Konsumenten zu einem nicht unwesentlichen Teil in seiner Erfahrung begründet, die er sich innerhalb seiner Umwelt angeeignet hat.¹³⁸

¹³² Vgl. Opaschowski, H., *Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur – Kathedralen des 21. Jahrhunderts*, Hamburg 2000, S. 16ff.

¹³³ Die Frage nach der zukünftigen Rolle des Sports ist sicherlich diskussionswürdig und bietet Thema für intensive und umfangreiche Auseinandersetzungen. Eine Wertediskussion kann und soll nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

¹³⁴ In dieser Betrachtung fungiert der Sport als Teil des Ganzen.

¹³⁵ **Cross-Selling** stellt eine „Technik des Database-Marketings“ dar, „bei der für die Vermarktung eines Produktes bestehende Kundenbeziehungen bei anderen Produktgruppen desselben Unternehmens verwendet werden“. Vgl. Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 1994, S. 163.

¹³⁶ Siehe dazu beispielsweise die veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik.

¹³⁷ Weitergehende Zielstellungen aus Anbietersicht sind unter den Zielen des Erlebnismarketings subsummiert. Siehe oben.

¹³⁸ Im weiteren Verlauf der Betrachtungen soll auf diesen Aspekt noch Bezug genommen werden.

Der individuelle Erfahrungsschatz hat eine allgemeine, kulturelle Komponente, die in diesem Abschnitt näher betrachtet wird. Die Prägung des Individuums ist durch das Aufwachsen in einem bestimmten kulturellen Kontext festgelegt. Die Unterschiede in Abhängigkeit vom Kulturkreis werden in dem Vergleich amerikanischer und deutscher Vergnügungskultur offenbar. Es drängt sich die Frage auf, in welcher Form das Gelingen von Erlebnisinszenierungen vom Kontext des kulturellen Umgangs mit Erlebnissen abhängt. Was in den USA als ‚normal‘ und ‚zum Erlebnisspiel gehörig‘ betrachtet wird, wird in der Bundesrepublik nach EBERT(1998) wesentlich (kultur-) kritischer gesehen, ~~deutsch-kulturelle~~ ~~deutsche~~ ~~Kultur~~ ~~ein~~ ~~Kultur~~ ~~geprägte~~ Tradition von Massenvergnügen zurückblickt, die als ein Phänomen der städtischen Vergnügungskultur verstanden werden muss.¹³⁹ SCHULZE(1997) teilt historisch gesehen den kulturellen Übergang zur erlebnisorientierten Gesellschaft in drei Phasen ein (Abb. 7).¹⁴⁰

Abbildung 7: Historischer Übergang bis zur erlebnisorientierten Gesellschaft nach SCHULZE(1997)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Phase der Restauration der Industriegesellschaft
(Ende der 40er bis Mitte der 60er Jahre) 2. Phase des Kulturkonflikts
(Mitte der 60er Jahre bis Ende der 70er Jahre) 3. Phase der erlebnisorientierten Gesellschaft
(ab Anfang der 80er Jahre) |
|---|

Kritiker aus dem amerikanischen Kulturraum stellen ihre Einwände zumeist in einen größeren Zusammenhang. POSTMAN (1990) konstatiert im Kontext einer Kritik der Fernsehkultur, dass die Menschen sich das erste Mal daran gewöhnen, statt der Welt ausschließlich Bilder von ihr wahrzunehmen. Seine These ist, dass die Medien zu Metaphern werden, die den „Inhalt einer Kultur“ schaffen und somit epistemologisch wirksam werden.¹⁴¹ Der Rückschluss auf eine erlebnisorientierte Eventkultur legt somit die Feststellung nahe, dass der Umgang mit medialisierter Unterhaltung und virtuellen Welten zu neuen kulturellen Inhalten führt, die nach POSTMAN(1990) kritisch zu hinterfragen sind.

Für viele deutsche Kulturkritiker manifestiert sich eine zunehmende „Amerikanisierung“ in dem Verhältnis großer Bevölkerungsteile zum organisierten Massenvergnügen. Die konservativ ausgerichtete Annahme, es gäbe eine zu bewahrende deutsche Hochkultur, die von einer an Einfluss gewinnenden amerikanischen Eventkultur zunehmend zurückgedrängt würde, bestimmt die Auseinandersetzung in erheblichem Maße.¹⁴² Diese Grundsatzdiskussion sehen OPASCHOWSKI(2000) und EBERT(1998) allerdings unter problematischen Prämissen geführt: Traditionell werde im deutschen Einflussraum eine ‚ernste‘ Kulturkomponente stark betont, was die Kritik an dem organisierten Vergnügen mitunter besorgniserregende Ausmaße annehmen lasse.¹⁴³ Das Misstrauen gegenüber „Volksbelustigungen und Massenvergnügen“ ist nach OPASCHOWSKI(2000) in einer elitären, deutschen Sichtweise gegenüber einer Event- und Erlebniskultur begründet, in der Erlebnisse künstlich geschaffen und kommerzialisiert werden. Vergnügungsfeindliche Grundeinstellungen lassen sich jedoch auch bei Kritikern linker Couleur ausmachen. So kritisieren ADOR-

Für viele deutsche Kulturkritiker manifestiert sich eine zunehmende „Amerikanisierung“ in dem Verhältnis großer Bevölkerungsteile zum organisierten Massenvergnügen. Die konservativ ausgerichtete Annahme, es gäbe eine zu bewahrende deutsche Hochkultur, die von einer an Einfluss gewinnenden amerikanischen Eventkultur zunehmend zurückgedrängt würde, bestimmt die Auseinandersetzung in erheblichem Maße.¹⁴² Diese Grundsatzdiskussion sehen OPASCHOWSKI(2000) und EBERT(1998) allerdings unter problematischen Prämissen geführt: Traditionell werde im deutschen Einflussraum eine ‚ernste‘ Kulturkomponente stark betont, was die Kritik an dem organisierten Vergnügen mitunter besorgniserregende Ausmaße annehmen lasse.¹⁴³ Das Misstrauen gegenüber „Volksbelustigungen und Massenvergnügen“ ist nach OPASCHOWSKI(2000) in einer elitären, deutschen Sichtweise gegenüber einer Event- und Erlebniskultur begründet, in der Erlebnisse künstlich geschaffen und kommerzialisiert werden. Vergnügungsfeindliche Grundeinstellungen lassen sich jedoch auch bei Kritikern linker Couleur ausmachen. So kritisieren ADOR-

¹³⁹ Vgl. Ebert, Ralf, Vergnügungsparks: „Das ist ja besser als eine Weltreise!“ – Entwicklungsgeschichte und Zukunft großflächiger Vergnügungsparks, 1998, in: Hennings, G./Müller, S., Kunstwelten, Dortmund 1998, S. 193ff.

¹⁴⁰ Vgl. Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft - Kultursoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 550-553.

¹⁴¹ Vgl. Postman, N., Wir amüsieren uns zu Tode, Frankfurt/Main 1990, S. 25.

¹⁴² Siehe dazu auch die Diskussion zum „Hochkulturschema“ bei SCHULZE (1997): Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 142-150.

¹⁴³ Vgl. Opaschowski, H., Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur – Kathedralen des 21. Jahrhunderts, Hamburg 2000, S. 53. OPASCHOWSKI(2000) zitiert einige Kritiker im Zusammenhang mit der Diskussion um einen „kollektiven Freizeitpark“ im Jahr 1993. „Kulturelles Tschernobyl“ (Ariane Mnouchkine), „Hypertrophe Zeittotschlagmaschinen“ (André Heller), „Ferien-Wackersdorf“ (DIE ZEIT), „Urlaub auf der Intensivstation“ (STERN).

NO/HORCKHEIMER(1969): „Das Amusement war und ist als Teil der Kulturindustrie Aufklärung als Massenbetrug“.¹⁴⁴ Die beiden Vertreter der „Frankfurter Schule“ setzen die Prämisse: „Vergnügt sein heißt einverstanden sein“.¹⁴⁵

Die Inszenierung von Kunstwelten als Erlebnisbühnen scheint offenbar einem latenten deutschen Ursprünglichkeitsgefühl zuwiderzulaufen. SCHULZE(1999) weist zu Recht auf die deutsche Eigenheit hin, die Kulissen solcher Erlebnisbühnen als tendenziell lügnerisch aufzufassen, statt sich ebenfalls des spielerischen Charakters bewusst zu sein.¹⁴⁶

Die Künstlichkeit der Erlebniswelten sieht ein Teil der deutsche Kritiker als eine fundamentale Gefahr an. EBERT(1998) weist zu Recht auf die angreifbare Schlüssigkeit dieser Argumentation hin, da diese immanent voraussetzt, es gäbe eine „reine, unverfälschte Welt“. Nüchtern analysiert FISCHER(1992)¹⁴⁷:

„Die Vorstellung einer authentischen und unberührten ‚Natur‘ als Gegensatz zur Stadt zählt also ebenfalls zu den ‚Großen Erzählungen‘, von denen man ebenso Abschied nehmen muss wie von anderen Metaerzählungen“.¹⁴⁸

Die Diskussion, wie legitim kommerzielle Erlebnisse sind, bestimmt wesentlich die Nähe zu solchen Erlebnisangeboten. Es könnte dabei der Eindruck entstehen, dass eine breite Bevölkerungsschicht kritisch zu einer erlebnisorientierten Kultur steht, was sich bei näherer Betrachtung als wenig haltbar herausstellt, da die Erlebnisorientierung ein gesellschaftliches Massenphänomen darstellt. Man muss innerhalb dieser Diskussion das Augenmerk wohl auch darauf richten, wer als Kritiker der Eventkultur und Verfechter deutscher Hochkultur auftritt. Es kann vermutet werden, dass es sich einerseits um Kritik eines sich selbst erhaltenden System elitären, deutschen Wertkonservatismus bildungsbürgerlichen Ursprungs handelt, und dass andererseits ein schwer zu überwindendes Misstrauen der späten Nachkriegslinken gegen Massenbelustigungen zur Entfaltung kommt.¹⁴⁹ Im Gegensatz zu dem angeführten Hochkulturschema schein ein „Trivialschema“ nach SCHULZE(1997) verstärkt an Einfluss zu gewinnen, im Rahmen dessen sich die kommerzielle Erlebnisvermarktung inzwischen zunehmender Akzeptanz größerer Massen von Menschen und somit eines größer werdenden Marktes zu erfreuen scheint.¹⁵⁰

¹⁴⁴ Vgl. Adorno, T./Horckheimer, M., Kulturindustrie. Aufklärung als Massenbetrug, 1969, S. 108ff, in: Dialektik der Aufklärung, Frankfurt/Main 1969.

¹⁴⁵ Ebenda, S. 130.

¹⁴⁶ Lügnerische Kulissen werden zum Zweck der Beobachtertäuschung drapiert (wie Potemkinsche Dörfer). Spielerische Kulissen sind dagegen als illusionserzeugende Konstruktionen zu verstehen, wobei Gefühle, Phantasien und Erlebnisse nicht als Wahrnehmungsstörungen, sondern als eine Wirklichkeit eigener Art gelten. Vgl. Schulze, G., Kulissen des Glücks – Streifzüge durch die Eventkultur, Frankfurt/Main 1999, S. 7f.

¹⁴⁷ Vgl. Fischer, R., Zum Ende der großen Entwürfe, 1992, S. 9ff, in: Fischer, R./Retzer, Arnold/Schweitzer, Jochen, Das Ende der großen Entwürfe, Frankfurt/Main 1992, S. 9-34.

¹⁴⁸ Vgl. Ebert, Ralf, Vergnügungsparks – „Das ist ja besser als eine Weltreise!“ – Entwicklungsgeschichte und Zukunft großflächiger Vergnügungsparks, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S. 194f.

¹⁴⁹ Aus Autorensicht zeigt sich eine Verbindung zu den Erfahrungen der Generation des 2. Weltkriegs. Die Vorbehalte gegenüber Massenbelustigen resultieren im deutschen Kulturraum sicherlich nicht zuletzt aus den Erfahrungen mit der Propagandamaschinerie der NS-Diktatur von 1933-1945, die sich u.a. der Mittel der Massensuggestionen bedienten. Vertiefend zur kulturellen Amerikanisierung nach dem 2. Weltkrieg siehe: Vester, H.-G., Soziologie der Postmoderne, München 1993, S. 75-82.

¹⁵⁰ Veranstaltungen wie die Love-Parade oder die Reincarnation-Parade sind hierbei anzuführen. Die Veränderung der Sportveranstaltungsvermarktung stellt einen wichtigen Teil des Phänomens dar, wie in den folgenden Kapiteln untersucht wird. Allerdings stoßen Begleiterscheinungen der amerikanisierten Vermarktung wie Cheerleading auf Unverständnis. Vgl. Hüttel, T., Cheerleader in Deutschland, 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/wunderbar/0,1518,134667,00.html> vom 27.02.2002. Zum „Trivialschema“ vgl. Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft – Kulturosoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 150ff.

Bezogen auf Sportveranstaltungen muss die Frage nach möglichen gesellschaftlichen Problemen der erlebnisorientierten Vermarktung allerdings wesentlich konkretisiert werden: Hierbei weicht die Kulturdiskussion eher konkreteren Vermarktungsnotwendigkeiten, die auf die Bedürfnisse der Besucher hinführen. Frage 4 der Delphiuntersuchung nimmt folgerichtig Bezug zu den aufgeführten Problemdimensionen des Erlebnismarketings, die sich nicht nur aus der ökonomischen, sondern insbesondere aus der gesellschaftlichen und kulturellen Perspektive ergeben.¹⁵¹ Darüber hinaus ergeben sich durchaus Unterschiede in der differenzierten Betrachtung unterschiedlicher Sportarten, die für sich gesehen nicht dasselbe Klientel anziehen und insgesamt auch eine unterschiedliche Affinität zu einer stärker erlebnisorientierten Vermarktung aufweisen, wie Frage 5 der Delphiuntersuchung zeigt.¹⁵² Auf diese Problemstellungen wird trotz der starken Fußballausrichtung dieser Arbeit im empirischen Teil verstärkt Bezug genommen.

4. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht die Zuschauermarktung von modernen Sportgroßveranstaltungen aus der Anbieterperspektive. In den interdisziplinären Rahmen dieser primär sportwissenschaftlichen Dissertation werden dabei insbesondere ökonomische, psychologische und soziologische Betrachtungsweisen integriert. Erlebnisse werden hierbei als eigenes, wirtschaftliches Gut im Rahmen eines Management-Prozesses aufgefasst. Der vermarktete Sport, der die Arena und das Stadion als physisches Umfeld bzw. Präsentationsumgebung besitzt, bekommt hierbei einen stärkeren Produktbezug. Die Umwandlung in Erlebniswelten erlegt den modernen Sportveranstaltungsorten neue Notwendigkeiten im Marketing auf, da der Wechsel von der sportzentrierten zur erlebnisorientierten Vermarktung unterschiedliche Problemfelder aufweist, die im Rückgriff auf andere Freizeitdienstleistungsbereiche zu untersuchen sind. Das Resultat dieser Arbeit ist letztlich ein Erlebnismarketingkonzept mit dem Schwerpunkt auf operativen Fragen, das von den empirischen Ergebnissen der Delphiuntersuchung in Teil II gestützt wird.

¹⁵¹ Siehe dazu II.1.4. in Teil 2.

¹⁵² Siehe dazu II.1.5. in Teil 2.

II Von der Dienstleistungsvermarktung zum Erlebnismarketing

In Kapitel II soll das theoretische Fundament für das Erlebnismarketing von Spitzensportveranstaltungen gelegt werden. Der Nutzen dieser Ausführungen liegt darin, die Entwicklung und Unterschiede vom Dienstleistungsmarketing zum Erlebnismarketing aufzuzeigen und ihre Bedeutung für erlebnisorientierte Veranstaltungsstrategien zu verdeutlichen. Das Dienstleistungsmarketing fungiert hierbei als übergeordneter Rahmen, der spezielle Schnittstellen zum Event- und zum Veranstaltungsmarketing aufweist.

1. Ökonomische Perspektiven des Erlebnismarketings

Eine Sportgroßveranstaltung weist verschiedene Funktionen im lokalen und regionalen Kontext auf: KLEIN(1996) unterscheidet die Auswirkungen von Sportgroßveranstaltungen in ihrer Funktion für Tourismus, Stadtentwicklung, Wirtschaft, Freizeit- und Erlebniswerte und schließlich in ihrer soziokulturellen Dimension.¹⁵³ Dabei kommt der Veranstaltung besonders auch regionalwirtschaftliche Bedeutung zu, die sich auf Beschäftigte (z.B. Veranstaltungsumfeld), Fernsehgelder, Ausgaben der Besucher, Sponsoringgelder, Anregung der Investitionstätigkeit in die Region und Tourismus beziehen.

Die von SCHULZE(1992) und OPASCHOWKI(1993) konstatierte gesamtgesellschaftliche Erlebnisorientierung führt zu einer verstärkten Gewichtung des Erlebniswertes im Rahmen der Freizeitgestaltung.¹⁵⁴ Dieses Phänomen bezieht sich insbesondere auf Sportveranstaltungen: Die Kernleistung einer Sportgroßveranstaltung kann nicht mehr ausschließlich im Sportgeschehen gesehen werden, sondern das den Besuchern angebotene Gesamtprodukt beinhaltet vermehrt kommerzielle Freizeit- und Erlebnisleistungen. In Anlehnung an GRÖTSCH(1999) kann in diesem Zusammenhang von dem Kernprodukt ‚Erlebnis‘ als „Multiprocess“ - Leistung gesprochen werden.¹⁵⁵

Der Eintritt wird nicht allein für das Zuschauen eines sportlichen Geschehens entrichtet.¹⁵⁶ Die Motivfelder erweisen sich komplizierter, als sie auf den ersten Blick erscheinen. Innerhalb dieses Abschnittes wird die wichtige Frage zu beleuchten sein, was die Kernleistung einer Sportgroßveranstaltung ist und inwieweit Erlebnisse dabei eine Rolle spielen.

Die Klärung der Frage nach der Kernleistung muss im Erlebnismarketing bei der vom Besucher wahrgenommenen Leistung ansetzen, da nicht der unmittelbare Wettkampf von den Zuschauern auf den Erlebnisgehalt geprüft wird, sondern das „Ereignis als Ganzes [...] einer subjektiven Bewertung unterzogen“ wird.¹⁵⁷ Diese Sichtweise wird im ökonomischen Zusammenhang mit Value-Added-

¹⁵³ Die Unterscheidung von KLEIN(1996) ist aufgrund ihrer abweichenden Perspektive in diesem Kontext erklärungsbedürftig. Deutlich hinzuweisen ist auf die Interdependenzen zwischen den einzelnen Bereichen. So hat der steigende Freizeit- und Erlebniswert einer Sportgroßveranstaltung beispielsweise sehr deutlich wirtschaftliche Auswirkungen. Gleichzeitig ist der Freizeit- und Erlebniswert in einen direkten Zusammenhang mit der Identitätsstiftung der Besucher zu bringen, der bei KLEIN(1996) unter der sozio-kulturellen Funktion betrachtet wird. Aus diesem Grund soll diese Unterscheidung lediglich als ein erster Ansatz zugrunde gelegt werden. Vgl. Klein, Marie-Luise, Der Einfluss von Sportgroßveranstaltungen auf die Entwicklung des Freizeit- und Konsumverhalten sowie das Wirtschaftsleben einer Kommune oder Region, 1996, S. 55ff, in: Anders, Georg/Hartmann, Wolfgang, Wirtschaftsfaktor Sport – Attraktivität von Sportarten für Sponsoren. Wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen, Köln, 1996, S. 55-60.

¹⁵⁴ Vgl. Opaschowski, H., Freizeitökonomie – Das Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993. Vgl. Schulze, G., Die Erlebnisgesellschaft – Kulturosoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997, S. 13-19.

¹⁵⁵ GRÖTSCH(1999) fasst darunter die Verbindung von Zerstreuungselementen mit Aspekten von Bildung, Information, Kommunikation, Konsum, usw. auf. Vgl. Grötsch, K., Emotionales Management, 1999, S. 64, in: AMUSEMENT Technology & Management, Nr. 1,1999, S. 63-66, Nr. 2, 1999, S. 48-50.

¹⁵⁶ Das Beispiel ‚Fußball‘, das bereits häufig zur Illustration herangezogen worden ist, zeigt auch im Fall der Eintrittsgelder: Die Besucher zahlt im Durchschnitt knapp 9€ für ein Fußballbundesligaspiel (inklusive Ausgaben im Stadioninnenraum). Vgl. UFA-Sports, Fußball-Studie 2000, Hamburg 2000, S. 24.

¹⁵⁷ „Nicht mehr nur der unmittelbare Wettkampf wird dabei von den Zuschauern kritisch nach dem Erlebnisgehalt befragt, sondern das Ereignis als Ganzes wird einer subjektiven Bewertung unterzogen“. Vgl. Klein, Marie-Luise, Der Einfluss von Sportgroßveranstaltungen auf die Entwicklung des Freizeit- und Konsumverhaltens sowie das Wirtschafts-

Services transparenter. Der Ansatz von LAAKMANN(1995) ist hierbei vorrangig produktorientiert: In der Konsumentenwahrnehmung existiert vornehmlich keine scharfe Abgrenzung zwischen Haupt- und Zusatzleistungen. Das angebotene Produkt wird vielmehr als ein Leistungspaket im Sinne einer gebündelten Menge von Eigenschaften verstanden, das dem Besucher „als einheitliches Gebilde erscheint“.¹⁵⁸ Dieses einheitliche Gebilde setzt sich aus dem Sportgeschehen (z.B. einem Fußballspiel) und dem erlebnisorientiert vermarkteten Rahmenprogramm zusammen. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch, dass alles, was um das sportliche Geschehen gruppiert ist, in die Wahrnehmung der Gesamtleistung (oder des Gesamtprodukts) eingeht und auf dieser Basis bewertet wird. Damit werden die Erlebnisse in den Gegenwert eingeschlossen, den der Besucher für die Zahlung des Eintritts erhält. Dass es legitim ist, von einem neuen wirtschaftlichen Gut zu sprechen, ist somit nicht alleine eine definitorische Frage, sondern steht auch in engem Zusammenhang mit der Perspektive und der Wahrnehmung des Betrachters, die beide gleichermaßen einen Beitrag zu Wertschöpfungsmöglichkeiten bilden.¹⁵⁹

Wenn SCHULZE(2000) von Events als „ein[em] Wirtschaftsgut besonderer Art“ spricht, dann zeigt sich, dass bei der kommerziellen Vermarktung von Erlebnissen andere Mechanismen als bei der Konsumgutvermarktung Relevanz besitzen.¹⁶⁰ Die tradierten ökonomischen Denkweisen versagen bei der Erklärung von Erlebnissen und Events weitgehend, da sich der „Bedeutungswandel der Suggestionen und die Herausbildung nicht-materieller Preiskomponenten“ genau entgegengesetzt zu den bestehenden Erklärungsmodellen verhalten.¹⁶¹ Die gängigen Preistheorien begründen sich im Wesentlichen aus den Kosten der Entstehung des Produktes und den Marktverhältnissen unter Konkurrenzbedingungen. Bei Erlebnissen handelt es sich allerdings um Unikate, somit der Vergleichbarkeit mit anderen bewusst entzogene Produkte, deren Preis sich auf die Wertschätzung der Besucher gründet (ähnlich wie bei Kunstwerken).¹⁶² An die Stelle des traditionellen Kaufentscheidungskriteriums der Preisgünstigkeit tritt somit die Frage der „Preiswürdigkeit“ des Produkts.¹⁶³

Durch das Erlebnismarketing wird eine moderne Form von **Kundenbindung** der neuen Sportbesucherschaft betrieben. Gerade das zusätzliche Angebot von (Erlebnis-) Leistungen macht die Veranstaltung für ein weniger sportaffines Publikum attraktiv.¹⁶⁴ Damit vergrößert sich der potenzielle Markt für die Produkte bzw. Leistungen der Erlebnisanbieter.¹⁶⁵ Nach PINE/GILMORE(2000) bie-

leben einer Kommune oder Region, 1996. In: Anders, G./Hartmann, W., Wirtschaftsfaktor Sport – Attraktivität von Sportarten für Sponsoren. Wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen, Köln, 1996, S. 57.

¹⁵⁸ Vgl. Laakmann, K., Value-Added-Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb – Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt/Main 1995, S. 2f.

¹⁵⁹ Letztlich wird für den Entwurf des Erlebnismarketings eine Anbieterperspektive eingenommen, die ein Konzept auf den Bedürfnis- und Motivdimensionen der Besucher aufbaut.

¹⁶⁰ Vgl. Schulze, G., Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, S. 24, in: Trosien, G./Dinkel, M., Ökonomische Dimensionen von Sport-Events – Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 19-32.

¹⁶¹ Ebenda.

¹⁶² Vgl. Schulze, G., Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, S. 25, in: Trosien, G./Dinkel, M., Ökonomische Dimensionen von Sport-Events – Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 19-32. PINE/GILMORE(2000) fügen im gleichen Zusammenhang ein einleuchtendes Beispiel an, was zur besseren Illustration der Wertschöpfungsmöglichkeiten von Erlebnissen dient. Sie zeigen, dass Kunden für eine Tasse Kaffee, die in der Produktion 2 Cent kostet, an anderer Stelle (Café Florian am Markusplatz in Venedig) bereitwillig 15 Dollar zahlen, da ein einmaliges und einzigartiges Erlebnis damit verbunden ist. Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 14f.

¹⁶³ Vgl. Diller, H., Strategische Grundlagen des Preis-Marketings im Einzelhandel, 1984, S. 238, in: Hasitschka, H.(Hrsg.), Handels-Marketing, 1984, S. 237-250.

¹⁶⁴ Dies kann aus Kundenbindungssicht den ersten Schritt zu einer gesteigerten Aufmerksamkeitswirkung bzw. zur wahrscheinlicheren Erstinspruchnahme darstellen. Das Ziel der Kundenbindung ist die Beeinflussung tatsächlicher und zukünftiger Verhaltensweisen von Kunden/Besuchern. Hierbei verschwimmen die Grenzen zur Neukundenakquisition. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 156ff.

¹⁶⁵ Diese Aussage steht unter der Prämisse des besucherorientierten Zielgruppenmarketing, nach der allen Besuchern ein diversifiziertes Angebot zu präsentieren ist, so dass ihre Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf das Erlebnisprodukt befriedigt werden. In Sportarten wie Fußball ist dieser Bereich mitunter problematisch, da es i.d.R. zu Interessenkon-

ten Erlebnisse als ein neues wirtschaftliches Gut **bessere Wertschöpfungsmöglichkeiten**, da sie eine größere emotionale Wirkung auf den Besucher – und damit ein höheres Aktivierungspotenzial – besitzen. In Verbindung mit Erlebnissen werden allerdings auch Güter und Dienstleistungen vermarktet, die sich in der Besucherwahrnehmung als einheitliches Produkt darstellen.¹⁶⁶

Die veränderte Bewertung der Kernleistung hat weitreichende ökonomische Folgen: Auf der Basis der von Besuchern wahrgenommenen Leistung bildet sich die Akzeptanz des Eintrittspreises. Die Preiselastizität gestaltet sich hierbei eher gering.¹⁶⁷ Das zugrunde liegende Prinzip lässt sich folgendermaßen beschreiben: Je deutlicher der Erlebnisnutzen in das Blickfeld des Zuschauers rückt, desto größer werden die Wertschöpfungsmöglichkeiten für den Anbieter in Bezug auf den Eintrittspreis.¹⁶⁸ Gleichzeitig eröffnet sich die paradoxe Situation, dass der steigende Eintrittspreis in dem Cash-Flow pro Sitzplatz aufgrund der Aktivierung anderer Umsatzquellen im Stadion- und Arenabereich unbedeutender wird, was wiederum auf die erlebnisorientierte Vermarktung zurückzuführen ist.¹⁶⁹ Das Erlebnismarketing eröffnet also neue Wertschöpfungsspielräume, was aus Besuchersicht nicht unproblematisch ist, da u.U. die Wahrnehmung der ‚totalen Kommerzialisierung‘ als Betrug am Sportbesucher auftreten kann. Suggestionen werden im traditionellen, deutschen Marktgeschehen i.d.R. als gefährlich vom Kunden eingeschätzt, während dies aus der Perspektive des Erlebnismarketings eine spielerische „Stimulation von Erlebnisarbeit“ darstellt.¹⁷⁰ Dieses Problem wird im Rahmen des empirischen Teils vertiefend untersucht.¹⁷¹

flikten kommt, die mit Nachteilen für mindestens eine Gruppe verbunden sind, wie die Diskussionen um die Stadionprofile in Deutschland gezeigt haben (Sitzplatz vs. Stehplatz). Vgl. zum Bereich Fußball auch: Aschenbeck, A., Fußballfans im Abseits, Kassel, 1998. Vgl. Schulze-Marmeling, D., Holt Euch das Spiel zurück – Fans und Fußball, Göttingen 1995.

¹⁶⁶ Die Entwicklung von Eintrittspreisen bei Sportgroßveranstaltungen kann allerdings nicht als alleiniger Indikator für diese Entwicklung gesehen werden. Inzwischen ist auch die Bedeutung der Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen gestiegen. Auf diese Entwicklung wird im Verlauf der Arbeit noch eingegangen.

¹⁶⁷ Die Preiselastizität ist die Stärke der Reaktion der Nachfrage auf Veränderungen des Preises. Dass sie niedrig ist, bedeutet, dass auf eine Änderung des Preises eine relativ geringe Nachfragevariation erfolgt, somit also die Besucher bereit sind, auch mehr für ein Stadionerlebnis auszugeben. Allerdings muss auch hier eine „Schmerzgrenze“ angenommen werden. Vertiefend dazu: Heinemann, K., Die Ökonomie des Sports – Ein Handbuch, Schorndorf 1995, S. 91ff.

¹⁶⁸ Vertiefend zur Beziehung zwischen Preis und Nachfrage auf der psychologischen Ebene siehe auch: Kirchler, M. Wirtschaftspsychologie – Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie, 2. Aufl. Göttingen 1999, S. 192-198.

¹⁶⁹ Der Cash flow ist der aus der betrieblichen Tätigkeit erwirtschaftete Überschuss einer Periode. Vgl. Horváth, P., Controlling, 2. Aufl., München 1996, S. 439f. Siehe dazu auch den Abschnitt zu Controllingansätzen im Erlebnismarketing unter III.5.

¹⁷⁰ Suggestionen werden im Rahmen dieser Arbeit noch vertiefend in der Erklärung der Funktionsweise von Erlebniswelten aufgegriffen. Vgl. Schulze, G., Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, S. 24, in: Trosien, G./Dinkel, M., Ökonomische Dimensionen von Sport-Events – Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 19-32.

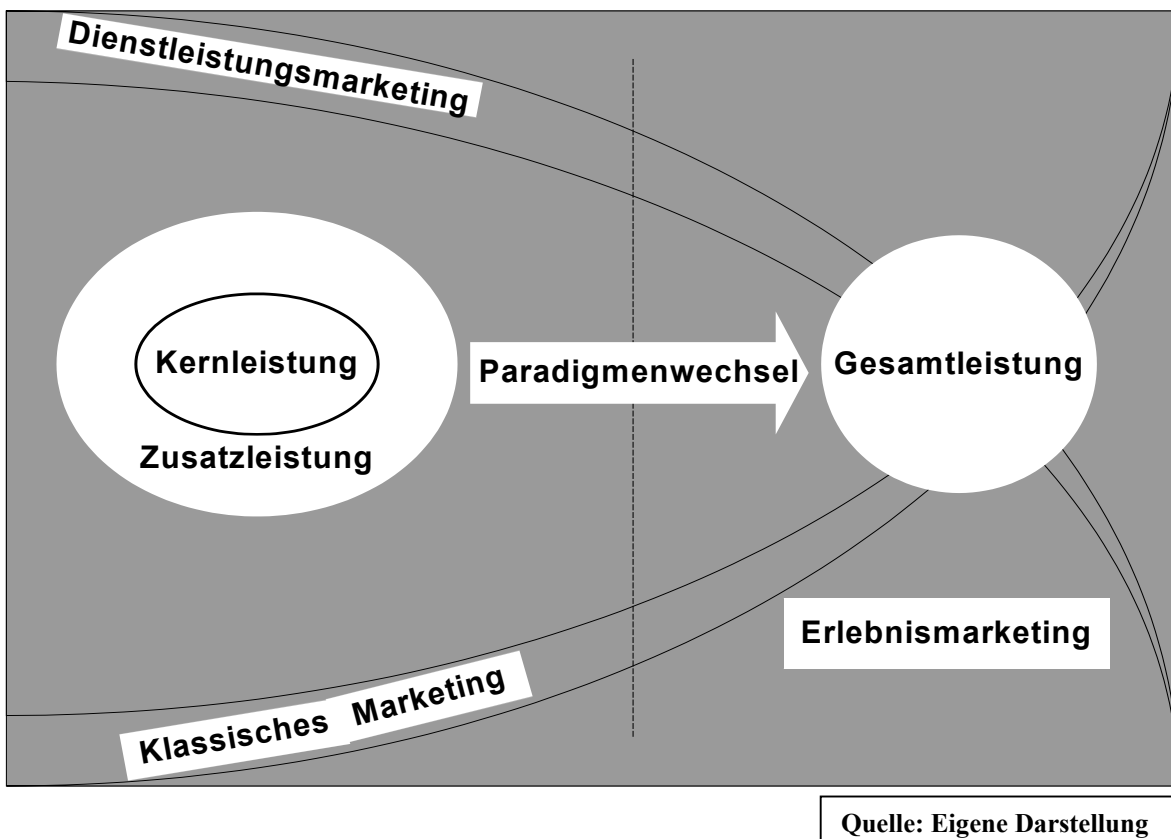
¹⁷¹ Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit diesem Problem ist sowohl in IV.1. (Teil 1) und in II.1.4. (Teil 2) zu finden.

2. Erlebnisse als Produkt

Das Erlebnismarketing bei Spitzensportveranstaltungen profitiert in einem hohen Maß von der Vermarktung von Dienstleistungen am Veranstaltungsort (z.B. in der Arena). Es werden eine Vielzahl von Leistungen angeboten, die im starken Maße von den Besuchern bzw. Gästen genutzt werden.¹⁷² Aus diesem Grund lassen sich die Vorgänge und Prozesse in der Vermarktung von Sportveranstaltungen sinnvollerweise aus der Dienstleistungssicht beurteilen.¹⁷³ Erlebnisse stellen nach PINE/GILMORE(2000) jedoch ein „nicht beschriebenes Genre der wirtschaftlichen Produktion“ dar.¹⁷⁴

Das zu vermarktende Produkt ‚Erlebnis‘ ist mit den Erklärungsmodellen des Dienstleistungsmarketings unzureichend beschrieben, so dass andere Ansätze an dieser Stelle umfassender greifen müs-

Abbildung 8: Kern- und Zusatzleistungen im Erlebnismarketing



sen (Abb. 8). Die Auseinandersetzung mit dem Dienstleistungsmarketing hat somit eine große Relevanz für die Frage bzgl. des Marketingmodells für das wirtschaftliche Gut „Erlebnis“.

Die Frage, was einen Besucher zum erneuten Besuch einer Veranstaltung veranlasst, kann vom Dienstleistungsmarketing nicht umfassend beantwortet werden, denn es stellt die Bedürfnisse und Wahrnehmungen der Menschen nicht zwingend ins Zentrum der Marketingüberlegungen. Der Überblick über das Sport-Marketing nach FREYER(2002) zeigt, dass der zunehmenden Erlebnisorientierung im Sportbereich insbesondere im kommerziellen Kontext bisher wenig beachtet worden ist (Tab. 6).

¹⁷² Schnellimbisse, Restaurants, Merchandisingshops, Verkaufsstände usw. sind als Bestandteile eines umfassenden Erlebnismarketingkonzepts ohne Dienstleistungen für die Besucher nicht denkbar.

¹⁷³ Vgl. Pfaff, S., Erlebniswelt Arena – Zur Vermarktung moderner Sportveranstaltungsstätten, 2001, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement - eine themenbezogene Einführung, München 2002.

¹⁷⁴ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 8.

Tabelle 6: Formen des Sportmarketings nach FREYER(2002)¹⁷⁵

Sport-Marketing					
Kommerzielles Sport-Marketing (Business-Sport-Marketing)			Nicht-kommerzielles Sport-Marketing (Non-Business- Sport-Marketing)		
Konsumgüter - Sport-Marketing	Dienstleistungs Sport-Marketing	Investitions-güter-Sport-Marketing	Sport-Marketing in Non-Profit-Organisationen	Sozio- und Ideen-Sport-Marketing	Makro- oder gesellschaftliches Sport-Marketing
- Sportgeräte - Sport-kleidung	- Trainer- u. Übungsleiter-leistungen - Wettkämpfe - Sportver-anstaltungen - Sportagentu-ren	- Sportstätten - Fitness-Anlagen - Profi-Sportler	- Öffentliche Güter - Verwaltungs-leistungen	„Trimm-Dich“ „Fair geht vor“ „Keine Macht den Drogen“	- Sport u. Kommerz - Sport u. Umwelt - Sport u. Ethik

Die Instrumente des Dienstleistungsmarketings sind somit auch nur bedingt ‚kompatibel‘ zum Erlebnismarketing, welches in den folgenden Kapiteln noch näher ausgeführt wird. In Ergänzung zur Vermarktung von Dienstleistungen greift das Erlebnismarketing die anstehenden Fragen dieser Dissertation umfassender und somit schlüssiger auf. Trotzdem muss die Notwendigkeit, auch auf Dienstleistungen als vorgelagerte Stufe zum Erlebnismarketing einzugehen, an dieser Stelle betont werden.¹⁷⁶

Als ein Instrument zur Differenzierung und Profilierung gegenüber konkurrierenden (Erlebnis-) Anbietern nehmen in der Dienstleistungsliteratur „Value-added-services“ eine wichtige Rolle ein. Darunter versteht MEFFERT(1994) eine Ausweitung der Leistungspalette um diejenigen Dienstleistungen, die zu einer Differenzierung der originären Dienstleistung beitragen. LAAKMANN(1995) spezifiziert in Übereinstimmung mit LOVELOCK(1994) diese zusätzlichen Dienstleistungen:

„Diese Dienstleistungen vermitteln zumindest einzelnen Kunden einen zusätzlichen Wert, der von ihnen subjektiv als Nutzen bewertet wird und damit einen Einfluss auf die Präferenzentscheidung zwischen Wettbewerbsangeboten darstellt.“¹⁷⁷

Erlebnisse sind nach dem Ansatz von LAAKMANN(1995) ein Bestandteil eines Leistungsbündels innerhalb eines Value-added-Services. Zunächst muss also der Status Quo von Erlebnissen hinsichtlich der Frage untersucht werden, ob sie als ein eigenständiges Gut gesehen werden können, um in einem zweiten Schritt der Frage nachzugehen, was die Hauptleistung von Sportveranstaltungen für die Besucher darstellt. Sicherlich wird hier etwas getrennt, was im Grunde zusammengehört: In der Betrachtung von Haupt- und Zusatznutzen der Leistungen bei Sportgroßveranstaltungen wird bewusst die Erscheinung des Angebotes als ganzheitliches Gebilde aufgehoben, jedoch ist diese Trennung zur Klärung der Rolle der Vermarktung von Erlebnissen aus Anbietersicht wichtig. Aus der Besucherperspektive nehmen Erlebnisse eine Rolle zwischen Haupt- und Nebennutzen ein, da die differenzierte Betrachtung beider der ganzheitlichen Wahrnehmung als Value-added-service weicht.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Vgl. Freyer, W., Grundlagen des Sportmarketings, 2002, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement, München 2002.

¹⁷⁶ Siehe dazu auch II.2.3.

¹⁷⁷ Vgl. Lovelock, C., Product Plus: How Product * Service= Competitive advantage, New York 1994, S. 50ff.

¹⁷⁸ Erlebnisse stellen mehr als eine Zusatzleistung dar. Trotzdem handelt es sich in erster Linie um eine Sportveranstaltung, die allerdings erlebnisorientiert vermarktet wird, was verstärkt auch neue Besuchergruppen anspricht. Deren Motive sind in der Folge noch zu untersuchen.

2.1. Abgrenzung von anderen wirtschaftlichen Angeboten

Erlebnisse können aufgrund ihrer Spezifika von anderen wirtschaftlichen Angeboten abgegrenzt werden. Im Wesentlichen sind das Rohstoffe /Massengüter, (materielle) Güter und Dienstleistungen (Tab. 7). Die Gewinnung von Rohstoffen ist im Wesentlichen im Bereich der Landwirtschaft angesiedelt.¹⁷⁹ Für deren Vermarktung ist von zentraler Bedeutung, dass diese über ihre Eigenschaften nachgefragt werden. Im Vergleich dazu durchlaufen materielle Güter einen industriellen Herstellungsprozess, der dem Gut Merkmale als potenzielle Nachfragefaktoren verleihen kann. Sie sind materielle Erzeugnisse, die von Unternehmen produziert, gelagert und verkauft werden.

Tabelle 7: Spezifika von Wirtschaftsgütern nach PINE/GILMORE(2000)¹⁸⁰

Wirtschaftliches Angebot	Rohstoffe/ Massengüter	(Materielle) Güter	Dienstleistungen	Erlebnisse
Wirtschaftssektor	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistung	Erlebnis ¹⁸¹
Wirtschaftliche Funktion	Gewinnung	Herstellung	Durchführung	Inszenierung
Natur des Angebotes	Austauschbar	Materiell	Immateriell	Einprägsam
Schlüsseleigenschaft	natürlich	standardisiert	maßgeschneidert	Persönlich
Methode der Bereitstellung	Massengutspesicherung	Lagerung nach Herstellung	Lieferung auf Nachfrage	Entfaltung im Laufe der Zeit
Verkäufer	Händler	Hersteller	Anbieter	Gestalter
Käufer	Markt	Benutzer	Kunde	Gast/Besucher
Nachfragefaktoren	Eigenschaften	Merkmale	Nutzen	Wahrnehmungen

Dienstleistungen haben im Gegensatz zu Massengütern und Gütern einen immateriellen Charakter. Die Nachfrage wird durch den Nutzen für den Kunden determiniert. Erlebnisse zeichnen sich durch ihren persönlichen Charakter aus, der die Nachfrage entsprechend auf der Wahrnehmung basieren lässt. Sie sind Ereignisse, die den individuellen Kunden persönlich einbinden. Die Arbeit des Erlebnisgestalters geht zwar im Dienstleistungsverständnis verloren, jedoch bleibt der Wert des Erlebnisses beim Gast/Besucher für lange Zeit erhalten.

Die Besonderheiten von *Dienstleistungen* im Marketing-Mix resultieren aus den gutsabhängigen Merkmalen der Immaterialität bzw. „des Charakters von Handlungen oder Verrichtungen, den daraus folgenden Merkmalen des Direktkontaktes bei der simultanen Erstellung und Inanspruchnahme von Dienstleistungen und den Unterschieden des Leistungsergebnisses“.¹⁸² Erlebnisse besitzen ebenfalls einen immateriellen Charakter und entstehen im Direktkontakt mit dem Besucher bzw. dem externen Faktor.¹⁸³ Bei näherer Betrachtung zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Erlebnissen. Dies soll im Folgenden an Dienstleistungen in Abgrenzung zu Erlebnissen verdeutlicht werden.

Die Dienstleistungsdefinition von MEFFERT/BRUHN(2000) differenziert Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung:

¹⁷⁹ Dies können beispielsweise tierische Erzeugnisse, Pflanzen und Mineralien sein. Ihre Schlüsseleigenschaft liegt in der Natürlichkeit ihres Vorkommens.

¹⁸⁰ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., *Erlebniskauf*, München 2000, S. 20.

¹⁸¹ An dieser Stelle setzen PINE/GILMORE (2000) für das neue Wirtschaftsgut ‚Erlebnis‘ einen eigenen Wirtschaftssektor an, der in der Form in der konventionellen, ökonomischen Betrachtung noch nicht existiert. Im Prinzip weist der Sektor große Überschneidungen mit dem Dienstleistungssektor der Freizeit- und Unterhaltungsindustrie auf, geht jedoch durch seine Spezifika deutlich darüber hinaus.

¹⁸² Diller, H.(Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München 1994, S. 192f.

¹⁸³ Im Dienstleistungsmarketing wird von der Integration des externen Faktors gesprochen, was die Eingebundenheit des Kunden in den Erstellungsprozess meint, der das Ergebnis und dessen Wahrnehmung stark beeinflusst. Vgl. H. Meffert, M. Bruhn, *Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 56ff.

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistung) verbunden sind (Potenzialorientierung)“.¹⁸⁴

Auch Erlebnisse stellen so gesehen eine marktfähige Leistung dar, die von einem Anbieter (oder nach PINE/GILMORE(2000) einem „Gestalter“) marktfähig gemacht werden. Zu diesem Zweck müssen ebenfalls Leistungsfähigkeiten bereitgestellt werden, so dass ein Erlebnispotenzial vorhanden ist. Eine bedeutende Eigenheit der kommerziellen Vermarktung von Erlebnissen besteht im Gegensatz zu Dienstleistungen darin, dass dieses Potenzial im Sinne der Kundenbedürfnisse auch genutzt wird, was jedoch im Wesentlichen von ihm selbst abhängt. MEFFERT/BRUHN(2000) formulieren weiter:

„Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung)“.¹⁸⁵

Die internen Faktoren des Erlebnisanbieters bzw. –gestalters sind bei dieser Kombination annähernd deckungsgleich mit denen von Erlebnissen. Die externen Faktoren, die nicht im Einflussbereich des Anbieters liegen, stellen einen bedeutenden Unterschied dar, da sie für das Gelingen eines Erlebnisses maßgeblich sind. Im Gegensatz zur Dienstleistung ist beim Erlebnis insbesondere entscheidend, was sich dabei in der Gefühlswelt des Besuchers vor dem Hintergrund eines spezifischen und individuellen Erfahrungshorizonts abspielt, in der die eigentliche Wirkung des Erlebnisses erst zur Entfaltung kommt.

„Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) oder deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung)“.¹⁸⁶

An dieser Stelle der Definition von MEFFERT/BRUHN(2000) tritt der Unterschied zu Erlebnissen am deutlichsten zu Tage: Die nutzenstiftenden Wirkungen sind in den Erlebniskonsumenten hineinverlagert und können nicht vollständig planvoll abgerufen werden.

Tabelle 8: Typologie von Dienstleistungen und Erlebnissen

Wirtschaftliches Angebot / Attribute	Dienstleistung	Erlebnisse
persönlich	Vorhanden	Vorhanden
automatisiert	Vorhanden	Vorhanden
individualisiert	häufig!	immer!
kollektiv	nach MEFFERT/BRUHN(2000) existent;	nicht existent; Kollektivierung von individuellen Erlebnissen

Ein Erlebnis unterliegt einer Unkalkulierbarkeit für den Anbieter, die mit den Erfahrungen und der emotionalen Konstitution und Disposition des Besuchers in Zusammenhang zu bringen ist. Zur besseren Unterscheidung der beiden Bereiche dient die folgende Typologisierung von Erlebnissen und Dienstleistungen (Tab. 8).

¹⁸⁴ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 30. Weitere explizite Definitionen auf Basis konstitutiver Merkmale liefern MEYER(1994), MUDDIE/COTTAM(1993), ROSADA(1990), HILKE(1989), CORSTEN(1985) und SCHEUCH(1982). Die Definition von MEFFERT/BRUHN(2000) stellt sich aus Autorensicht als umfassendste der genannten dar.

¹⁸⁵ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 30.

¹⁸⁶ Ebenda, S. 30.

Nach MEFFERT/BRUHN(2000) sind zunächst **persönliche und automatisierte Dienstleistungen** zu differenzieren. „Bei persönlichen Dienstleistungen dominiert die menschliche Leistung im Erstellungsprozess“ (zum Beispiel Ordnerpersonal), während ein Automat (z.B. ein Eintrittskartenautomat) die tragende Rolle bei automatisierten Dienstleistungen spielt.¹⁸⁷ Weiterhin ist zu unterscheiden, ob sich die nutzenstiftende Wirkung auf die Veränderung an einem Objekt (zum Beispiel Bedrucken eines T-Shirts) oder an einem Menschen (Zuweisung der Plätze durch das Ordnerpersonal in einer Arena) bezieht. Schließlich können noch ergebnis- und prozessorientierte Dienstleistungen differenziert werden, wobei der Dienstleistungsnachfrager am Ergebnis und/oder am Erstellungsprozess interessiert ist.¹⁸⁸

In der typologischen Unterscheidung zwischen kollektiven und individualisierten Dienstleistungen wird ein weiterer Unterschied im Vergleich von Erlebnis- und Dienstleistungsmarketing deutlich. Der entscheidende Aspekt ist nach MEFFERT/BRUHN(2000) in der Art der Besucherintegration zu suchen.¹⁸⁹ Während kollektive Dienstleistungen (wie z.B. große Teile des Rahmenprogramms) eher unpersönlich und standardisiert sind, können die individuellen Dienstleistungen stark an individuellen Besucherbedürfnissen ausgerichtet werden. Darüber hinaus bekommt die „Interaktivität der Besucher als Spezifikum kollektiver Dienstleistungen“ ein stärkeres Gewicht.¹⁹⁰

Die Annahme vom standardisierten und unpersönlichen Charakter eines wirtschaftlichen Gutes ist auf Dienstleistungen sinnvoll anwendbar. Die entscheidende Frage ist hierbei jedoch, ob diese Eigenschaften auch Merkmale von Erlebnissen sind. Der Autor versteht im Einklang mit PINE/GILMORE(2000) und SCHULZE(1997) Erlebnisse im Kontext eines persönlichen Erfahrungshorizonts. Somit sind diese grundsätzlich individualisiert. Persönliche Erlebnisse können zwar auch in der Gruppe (z.B. Freizeitparkbesuch mit der Familie) erlebt werden, jedoch ist die nutzenstiftende Wirkung anders gelagert. Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung, dass man individuelle Erlebnisse zusammen erfährt und dies im Idealfall als Gesprächsstoff für eine bestimmte Zeit im Sinne einer psycho-sozialen Erlebnisintegration fungiert.¹⁹¹

Zu dem existiert ein standardisiertes Rahmenprogramm, das auf einen gemeinsamen Erfahrungsschatz der Besucher Bezug nimmt und auch in großen Teilen in dieser Form angenommen wird.¹⁹² Die Tatsache, dass gemeinsame Elemente in der Besucherwahrnehmung existieren, rechtfertigt allerdings nicht die Annahme, dass kollektive Erlebnisse existieren. Aus Sicht des Autors ist diese Betrachtung zu global, denn gemeinsame Elemente bei den Besuchern weisen zwar auf einen gemeinsamen kulturellen Hintergrund hin, sind jedoch nicht als hinreichendes Kriterium zur Ausschließlichkeit dieser Annahme zu sehen. Das Gegenteil muss angenommen werden: Ein standardisiertes Rahmenprogramm wird nach einem konstruktivistischen Ansatz von jedem Besucher - trotz aller Gemeinsamkeiten - auf Basis seines individuellen und damit unikaten Erfahrungsschatzes unterschiedlich erlebt und wahrgenommen.¹⁹³

¹⁸⁷ Ebenda, S. 31.

¹⁸⁸ Während ein Kunde ein Nahverkehrsmittel benutzt, um an einen Ort zu gelangen (ergebnisorientiert), ist der Besucher einer Sportveranstaltung eher am Verlauf des Spiel interessiert (prozessorientiert).

¹⁸⁹ Zur Integration des Besuchers in den Erlebnisprozess siehe auch Abschnitt IV.1.1. zur Prozesspolitik.

¹⁹⁰ Das kann sowohl positiv (soziale Interaktion der Besucher wie Gespräche) wie auch negativ (gegenseinander gerichtete Aggressionen wie Krawalle) der Fall sein. Diese Aspekte sind bei Sicherheitsmaßnahmen in den Arenen zu berücksichtigen. Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Frankfurt/Main 1996, S. 59f.

¹⁹¹ Unterstützende Wirkung erfährt dieser Effekt von dem Erlebnisinstrument ‚Erinnerungsmanagement‘, das in Kap. IV beschrieben wird.

¹⁹² Die Präskripte, aus denen sich der Erfahrungsschatz rekrutiert, sind durch kulturelle, soziale und individuelle Kontexte geprägt. Vgl. Einführungskapitel.

¹⁹³ An dieser Stelle hat das konstruktivistische Postulat eine große Bedeutung, das formuliert, dass „die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, [...] unsere Erfindung“ ist. Wenn man also annimmt, dass die gleichen Reize auf unterschiedliche Individuen einwirken, bedeutet dies, dass sie jeweils zu einer anderen Umweltkonstrukt zusammengesetzt werden, das unterschiedliche Einstellungen, Emotionen und Erlebnisse hervorruft. Vertiefend zum konstruktivistischen Ansatz: Vgl.

2.2. Von der Dienstleistungsproduktion zur Schaffung von Erlebnissen

Aus den vorherigen Ausführungen ergibt sich die Notwendigkeit der Differenzierung von Dienstleistungen und Erlebnissen. Entscheidend ist der „externe Faktor“, also der Besucher, der wesentlichen Anteil an der Frage hat, ob ein Ereignis zu einem Erlebnis wird. Damit sind auch die Bedingungen der Dienstleistungsproduktion lediglich begrenzt auf die Schaffung von Erlebnissen anwendbar. In den folgenden Ausführungen sollen diese Unterschiede tiefergehend herausgearbeitet werden.

Unter Produktion von Dienstleistungen werden sinnvollerweise sowohl der Prozess der Faktorkombination mit den zugrundeliegenden Produktionsfaktoren als auch die Transformation in absetzbare Leistungen zu betrachten sein.¹⁹⁴ Hierbei müssen interne und externe Produktionsfaktoren differenziert betrachtet werden.

Die internen Produktionsfaktoren:

Die internen Produktionsfaktoren von Dienstleistungen sind nach MEFFERT/BRUHN(2000) als die „Werkstoffe“ anzusehen, die unmittelbar in die Erzeugnisse eingehen und verbraucht werden.¹⁹⁵ Darunter versteht WOCHNOWSKI(1996) in Anlehnung an CORSTEN(1989) „Personal, Sach- und Finanzmittel“.¹⁹⁶ MEFFERT/BRUHN unterscheiden des weiteren in „reale immaterielle Produktionsfaktoren“ (Menschliche Arbeit, Dienstleistungen, Informationen, ökonomische Potenzen, Rechte auf materielle und immaterielle Güter), „Tiere“, „reale materielle Produktionsfaktoren“ (Betriebsmittel, Werkstoffe) und „nominale Produktionsfaktoren“ (Darlehens- und Beteiligungswerte, Geld).¹⁹⁷ Für sportliche Veranstaltungen ist der „Faktor Mensch dominant, während für Veranstaltungen in anderen Bereichen durchaus eine Dominanz (sachbezogener) Produktionsfaktoren vorliegen kann“.¹⁹⁸

Erlebnisse unterscheiden sich in diesem Punkt nicht wesentlich von Dienstleistungen: Bei Erlebnissen gehen in vergleichbarem Maße interne Produktionsfaktoren in den Prozess der Erlebnisgestaltung ein. Diese sind jedoch tendenziell verstärkt darauf angelegt, das Einstellen der nutzenstiftenden Wirkung ‚Erlebnis‘ beim Besucher zu unterstützen. Insbesondere der Aufbau und die Aufrechterhaltung der technischen, personellen und sonstigen Einsatzmittel zur Schaffung einer ‚Erlebnisbühne‘ ist hierbei maßgeblich.¹⁹⁹

Die externen Produktionsfaktoren:

Im Gegensatz zu den internen Produktionsfaktoren entstehen die **externen Produktionsfaktoren** erst in der Beteiligung und Einbindung des Dienstleistungsnachfragers. MEFFERT/BRUHN(2000) unterscheiden diese in „materielle Güter des Abnehmers“ (immobile Sachgüter, mobile Sachgüter), „immaterielle Güter des Abnehmers“ (abnehmerseitige Arbeitsleistungen, Nominalgüter, Informationen, Gefahren, Risiken, Probleme, Rechtsgüter) und „aktive Mitwirkung und/oder passive Beteiligung des Abnehmers“ (physische und psychische Energie, Zeit).²⁰⁰

Bei Erlebnissen gewinnen die externen Produktionsfaktoren wesentlich an Bedeutung, allerdings muss geklärt werden, welche Faktoren als solche anzusehen sind. Die Auffassung, dass Erlebnisse

Von Foerster, H., Das Konstruieren einer Wirklichkeit, 1999, S. 40, in: Watzlawik, P., Die erfundene Wirklichkeit, Beiträge zum Konstruktivismus, 11. Aufl. München 1999, S. 39-60.

¹⁹⁴ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 46ff.

¹⁹⁵ Ebenda, S. 41f.

¹⁹⁶ Vgl. Corsten, H., Dienstleistungsmarketing – Elemente und Strategien. In: Jahrbuch der Absatz und Verbrauchsforschung, Jahrgang 35, 1989, S. 23-40. zitiert nach: Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Frankfurt 1996, S. 27.

¹⁹⁷ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 45.

¹⁹⁸ Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Frankfurt 1996, S. 27.

¹⁹⁹ Die ‚Erlebnisbühne‘ stellt im Prinzip der gesamte physische Einflussbereich des Anbieters dar, da hier der Raum zur Schaffung und Inszenierung von Erlebnissen lokalisiert ist und somit von einer ‚Bühne‘ gesprochen werden kann.

²⁰⁰ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 45.

Ereignisse sind, die emotionale Bedürfnisse auf Basis des individuellen Erfahrungshintergrundes befriedigen, deutet bereits die große Bedeutung der Faktoren an, die im externen Bereich respektive im Besucher angelegt sind. Dieser individuelle Erfahrungsschatz hat zunächst eine allgemeine, kulturelle Komponente, die durch die Prägung des Individuums bzw. durch das Aufwachsen in einem bestimmten kulturellen Kontext festgelegt ist (kulturelle Präskripte). Auf diese gemeinsame Komponente muss im Angebot für den Besucher Bezug genommen werden. Von wesentlicher Bedeutung erscheint jedoch der individuelle Erfahrungsschatz des Besuchers, der von vielen unkalkulierbaren Faktoren wie Erziehung und Umwelt abhängt. Diese Faktoren tragen in der Summe zum Gelingen eines Erlebnisses bei und sollen noch im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher beleuchtet werden.

Üblicherweise verläuft der **Prozess der Produktion aus Dienstleistungssicht** nach CORSTEN(1988) in zwei Phasen²⁰¹:

Die **Vorkombination** setzt beim Aufbau der Leistungspotenziale an. Eng damit verbunden ist die Leistungsbereitschaft, die durch ein flexibel verfügbares Leistungspotential determiniert ist.²⁰² Somit ist die Leistungsbereitschaft nach MEFFERT/BRUHN(2000) als „Ergebnis der Vorkombination“ zu interpretieren.²⁰³

Die **Endkombination** bezieht schließlich weitere interne Maßnahmen sowie die Produktionsfaktoren ein, um „Absatzleistungen zu erstellen“.²⁰⁴ Die entstehende Unsicherheitskomponente bei der Produktion von Dienstleistungen ist in der Integration des externen Faktors begründet und weist auf ein Charakteristikum von Dienstleistungen hin. Dadurch, dass der Nachfrager häufig an der Leistungserbringung beteiligt ist, beeinflusst er nach SCHARF/SCHUBERT(1997) das Leistungsergebnis.²⁰⁵ Für die Phasen der Schaffung eines Erlebnisses existiert bisher kein Modell, jedoch kann die o.g. Unterteilung prinzipiell übertragen werden.

In der Phase der **Vorkombination** bei der Schaffung von Erlebnissen werden Parallelen zur Dienstleistungsproduktion deutlich. Es ist von entscheidender Bedeutung, welche Leistungspotenziale der Erlebnisanbieter zur Verfügung stellt, damit das Ereignis sich in Richtung Erlebnis entwickeln kann. In der Phase der **Endkombination** treten Unterschiede von Dienstleistungen und Erlebnissen deutlicher zu Tage. Das wahrgenommene Risiko beim Kauf eines Dienstleistungsprodukt, das in der Integration des externen Faktors in den Erstellungsprozess begründet liegt, ist bei der Vermarktung von Erlebnissen noch wesentlich stärker zu berücksichtigen. Ursache ist die geringere Möglichkeit, Erlebnisse zu standardisieren und zu harmonisieren, da die schwer zu kalkulierenden externen Produktionsfaktoren von Erlebnissen die zentrale Rolle bei der Entstehung von Erlebnissen spielen.

²⁰¹ Vgl. Corsten, H., Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, München 1988, S. 103ff. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 46ff.

²⁰² Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 54ff.

²⁰³ Beim modernen Veranstaltungsmarketing im Sportbereich spielt in diesem Zusammenhang besonders die Frage eine Rolle, welche Fixkosten in Zeiten geringerer Nachfrage bei Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft entstehen und wie diese im nächsten Schritt gesenkt werden können. Das Thema ‚Optimierung der Auslastungszeiten‘ gewinnt gerade bei einem eher zeitpunktbezogenen Angebot (wie einer Sportveranstaltung) an Relevanz.

²⁰⁴ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 47.

²⁰⁵ Vgl. Scharf, A./Schubert, B., Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 59.

2.3. Dienstleistungen als notwendige Bedingung von Erlebnissen

Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich zusammenfassend feststellen: Erlebnisse stellen keine Dienstleistungen dar, benötigen diese allerdings als Vorstufe. Aus diesem Grund soll hier die Termini „notwendige“ und „hinreichende“ Bedingung zur Formulierung einer Arbeitshypothese verwendet werden.²⁰⁶

Erlebnisorientierte Dienstleistungen stellen die **notwendige Bedingung** zur Schaffung von Erlebnissen im kommerziellen Kontext dar. Vergleichbar mit anderen kommerziellen Freizeitbereichen (z.B. Erlebnisparks) benötigt die erlebnisorientierte Vermarktung von Sportveranstaltungen Dienstleistungen, um sich über die sportzentrierte Perspektive hinaus als Erlebnisanbieter zu positionieren. Auf eine höhere Ebene transponiert bedeutet dies, dass das Dienstleistungsmarketing für das Erlebnismarketing ebenfalls eine notwendige Bedingung darstellt.

Die **hinreichende Bedingung** zur Entstehung von Erlebnissen ist im Besucher selbst angelegt. Auf der Basis individueller und kultureller Präskripte entscheidet sich letzten Endes ausschließlich beim Konsumenten, ob ein Erlebnis erzeugt wird. Der Anbieter kann hierbei letztlich lediglich für die Bedingungen sorgen, die hierzu führen. Die erlebnisorientierte Dienstleistungsvermarktung fügt zu den Hauptleistungen Erlebnisse hinzu, die zur Profilierung gegenüber Konkurrenten beitragen. PINE/GILMORE(2000) konstatieren angesichts dieser Vermarktungsstrategie:

„Es verwundert nicht, dass derart viele Unternehmen dazu übergegangen sind, ihre vorhandenen Güter und Dienstleistungen in Erlebnisse zu verpacken, um ihr Angebot von der Konkurrenz abzuheben“.²⁰⁷

Das wirtschaftliche Angebot ist beim Erlebnismarketing jedoch nur schwer mit den Maßstäben des Dienstleistungsmarketings zu messen. Das Erlebnismarketing hat eine deutlich abweichende Perspektive: Es rückt Erlebnisse in das Zentrum der Marketingüberlegungen und geht damit deutlich über den Zusatznutzen hinaus. Die übliche Trennung von Haupt- und Zusatzleistungen bzw. –nutzen ist im Erlebnismarketing aufgehoben, da der Besucher das Erlebnisprodukt im Gegensatz zu Dienstleistungen einheitlich wahrnimmt. Es werden nicht mehr Dienstleistungen als Hauptleistung (inklusive Erlebnisse als Nebenleistung) angeboten, sondern es entsteht ein neues wirtschaftliches Angebot (vergleichbar Freizeitparkangeboten), das neue Marketingüberlegungen zwingend notwendig macht.

„The ‚commodity mind-set‘ (..) means mistakenly thinking, that a business is merely performing a function“. [The experience economy has] „(..) to go beyond the function and compete on the basis of providing an experience“.²⁰⁸

PINE/GILMORE(2000) sehen das resultierende Erlebnis in der Gefühlswelt des Kunden als eigentliches Vermarktungsobjekt. Das Erlebnis wird nicht mehr als Zusatzleistung, sondern als eigentliches Produkt gesehen:

„Das Unternehmen (..) bietet nicht länger nur Güter und Dienstleistungen an, sondern auch die mit dem Konsum einhergehende Erfahrung [im Englischen deckungsgleich mit dem Begriff ‚Erlebnis‘ (S.P.)], die beim Käufer eine Vielzahl von Sinneseindrücken erzeugt.“²⁰⁹

²⁰⁶ Aus dem mathematischen Bereich sind solche Abhängigkeiten aus der Differenzialrechnung hinlänglich bekannt.

²⁰⁷ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 32.

²⁰⁸ Vgl. Prokesch, S., Competing on customer services – an interview with British Airways‘ Sir Colin Marshall, Harvard Business Review 71, Nr. 6, Harvard 1995, S. 103, in: J. Pine, The experience economy, Harvard 1999, S. 4.

²⁰⁹ Vgl. Pine J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 29.

Das englische Originalzitat benutzt den Begriff „experience“, welcher sich im Deutschen mit dem Erlebnisbegriff deckt („The company (..) no longer offers goods or services but the resulting experience, rich with sensations, created within the customer. Vgl. Pine, J./Gilmore, J., The experience economy, Harvard 1999, S. 12.).

Die deutliche Heraushebung der Unterschiede beider Wirtschaftsgüter ist trotz der Gemeinsamkeiten höchst relevant für diese Arbeit, da die resultierende Entwicklung eines eigenen Management-Prozesses deutlich hervorhebt. Dass die Differenzierung beider Güter nicht allein ein Resultat theoretischer Überlegung ist, zeigen die Notwendigkeiten im operativen Teil des Management-Prozesses, der – ausgehend von psychologischen und soziologischen Betrachtungen – eine Reihe modifizierter und neuer absatzpolitischer Instrumente aufweist (siehe dazu Abb. 2 in Kap. I).

3. Events, Ligabetrieb und Markenpolitik im Erlebnismarketing

In diesem Abschnitt wird der Versuch unternommen, den Begriff des Erlebnismarketings trennschärfer zu definieren und die Implikationen für eine anbieterseitige Markenpolitik aufzuzeigen. Zunächst muss dabei das Verhältnis von Erlebnismarketing und Eventmarketing geklärt werden, um das Erlebnismarketing auf einen regelmäßig stattfindenden Ligabetrieb beziehen zu können. Im Zusammenhang damit werden markenpolitische Implikationen des Wirkungsverbundes ‚Veranstaltung-Liga-Team‘ aufgezeigt.

3.1. Abgrenzung von Erlebnis- und Eventmarketing

Der Begriff „Event“ wird in der Literatur häufig synonym für den Terminus der „Veranstaltung“ verwendet. In diesem Abschnitt soll das Verhältnis von Erlebnis- und Eventmarketing diskutiert werden, um den theoretischen Rahmen dieser Arbeit stärker einzugrenzen. Die Gemeinsamkeiten beider Bereiche rechtfertigen kaum eine strikte Trennung; gleichzeitig sind wesentliche Erweiterungen des Eventmarketings vorzunehmen, um bei der Vermarktung von Erlebnissen nicht in Erklärungsnot zu gelangen. Im Folgenden muss also das Gleichgewicht zwischen gemeinsamen und unterschiedlichen Aspekten gefunden werden. Es soll gezeigt werden, dass Erlebnismarketing – trotz vieler Parallelen - nicht als Eventmarketing aus einer wirkungsorientierten Perspektive aufzufassen ist. Daraus resultieren einige definitorische Erweiterungen.

Zunächst besteht beim Begriff *Veranstaltung* Klärungsbedarf. Nach WOCHNOWSKI(1996) sind Veranstaltungen „personendominant erstellte Dienstleistungsangebote mit begrenzter zeitlicher Nutzenstiftung, die unter raumzeitlicher Integration mehrerer Nachfrager abgegeben werden“.²¹⁰ Eine Bewertungsschwierigkeit liegt in der Frage, was als Veranstaltung gesehen werden kann, da die Integration des Besuchers in den Dienstleistungserstellungsprozess bei einer Sportveranstaltung eindeutig über die Dauer der Kernleistung hinausgeht. WOCHNOWSKI(1996) schlägt vor, Veranstaltungen in **Objektbereiche** einzuteilen, wobei der Sport in seiner hier beschriebenen erlebnisorientierten Vermarktung durchaus auch als kombinierte Veranstaltung (Sport und Entertainment) gesehen werden kann.²¹¹

²¹⁰ Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Frankfurt/Main 1996, S. 17.

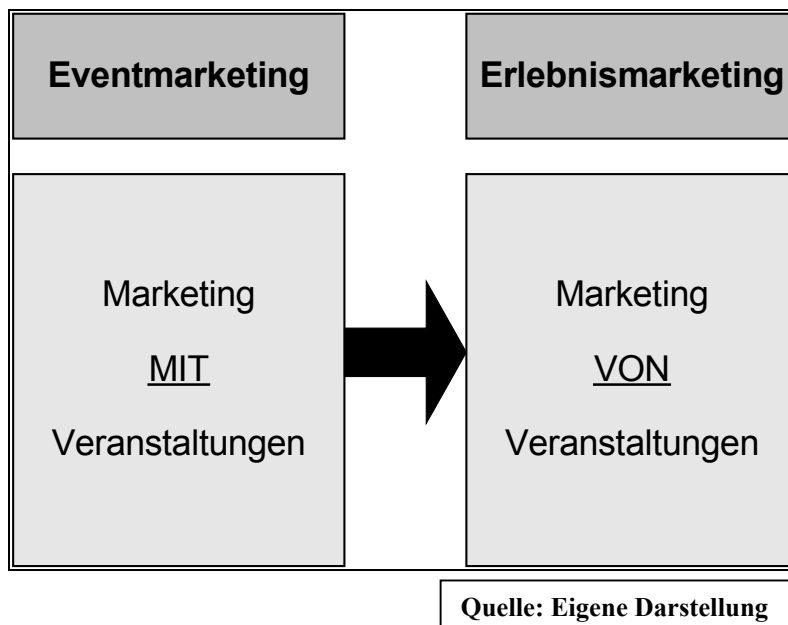
²¹¹ Die Objektbereiche sind Bildung und Wissenschaft (z.B. Tagungen, Kongresse), Wirtschaft (z.B. Produktpräsentationen, Ausstellungen, Messen), Politik (z.B. Tagungen Versammlungen, Demonstrationen), Geschichte (Jubiläen), Kultur. Unter den Bereich Kultur fallen wiederum:

- Kunst (z.B. Ausstellungen, Filme)
- Theater (z.B. Varieté, Zirkus, Schauspiel)
- Sport (-Show, -Spiel, -Wettkampf)
- Musik (Konzert)
- Film, Literatur (z.B. Kino, Lesung)
- Kombiniert (Oper, Ball, Unterhaltungsshow)

Darüber hinaus differenziert INDEN(1993) Veranstaltungen nach dem Gegenstand. Eine Einteilung nach Nutzen und genutzter Infrastruktur von Veranstaltungen bietet WEVER(1980) an. Letztlich erscheint WOCHNOWSKIS(1996) Einteilung im Rahmen dieser Ausarbeitung am Sinnvollsten. Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Frankfurt/Main 1996, S. 28f.

Das **Veranstaltungsmarketing von modernen Sportveranstaltungen** besitzt drei Facetten: Zunächst wird es als **Marketing bei Veranstaltungen** verstanden. WOCHNOWSKI(1996) fasst darunter die Frage auf, „wie Unternehmen aller Branchen fremdorganisierte Veranstaltungen dazu nutzen können, eigene Marketing-Ziele zu verwirklichen“.²¹² Bezogen auf Stadien und Arenen sind dabei besonders die Kommunikationsmöglichkeiten für Unternehmen von Bedeutung.²¹³ Eine zweite Facette des Veranstaltungsmarketings ist das **Marketing von Veranstaltungen**, die primär die Veranstalterperspektive berücksichtigt (siehe Abb. 9). Eine dritte Sichtweise des Veranstaltungsmarketings als **Marketing mit Veranstaltungen** beinhaltet verstärkt Eventmarketing-Aspekte. Hierbei werden sogenannte ‚Events‘ zu instrumentellen Zwecken von Unternehmen initiiert und gestaltet.²¹⁴

Abbildung 9: Abgrenzung Event- und Erlebnismarketing



Diese Arbeit besitzt im Wesentlichen die Perspektive des Marketings von Veranstaltungen, allerdings sind die verbleibenden zwei Varianten bedeutsam: Beim Marketing bei Veranstaltungen wird Merchandising als fester Bestandteil des Erlebnismarketings eingesetzt. Das Verhältnis zum Marketing mit Veranstaltungen – auch Eventmarketing genannt – ist allerdings in höchstem Maße klärungsbedürftig. Im Folgenden soll so vorgegangen werden, dass die unterschiedlichen Ausgangsdefinitionen und –Zielstellungen gegenüber gestellt werden, um im zweiten Schritt das Erlebnismarketing in den Kontext des Eventmarketings zu integrieren.

Ein Blick auf eine Definition von Eventmarketing bei UEDING(1998) bringt Klärung: Eventmarketing ist

„die Inszenierung von Ereignissen sowie die Planung, Organisation und Kontrolle im Rahmen der Unternehmenskommunikation (..), so dass durch erlebnisorientierte firmen- und produktbezogene Veranstaltungen emotionale und physische Reize und starke Aktivierungsprozesse ausgelöst werden“.²¹⁵

²¹² Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Wiesbaden 1996, S. 18.

²¹³ Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Sponsoring-Engagements von Unternehmensseite. Ziel ist es, das positive Image des Werbeträgers (z.B. eine Fußballmannschaft) auf den Werbetreibenden in Teilen zu transferieren.

²¹⁴ Vgl. Wochnowski, H., Veranstaltungsmarketing, Wiesbaden 1996, S. 18.

²¹⁵ Vgl. Ueding, R., Event-Marketing, 1998, in: Meffert, H., Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, S. 110.

SISTENICH(1999) weist auf die Perspektive des Eventmarketings hin, das ein integriertes Kommunikationsinstrument eines Unternehmens ist.²¹⁶ Expliziter wird die kommunikative Ausrichtung des Eventmarketings erneut bei UEDING(1998):

„Eventmarketing kann grundsätzlich zur Kommunikation mit unternehmensinternen (Mitarbeiter) sowie mit unternehmensexternen Zielgruppen (Marktpartner oder Konsumenten) eingesetzt werden“.²¹⁷

Folglich ist das Ziel des Eventmarketings, Kommunikationsziele von Unternehmen im Kontext eines Events zu erreichen, der häufig eigens dazu kreiert worden ist. Demnach können verschiedene Teilziele angenommen werden:

- ⇒ **Schaffung, Stabilisierung oder Erhöhung der Bekanntheit**
- ⇒ **Aufbau, Pflege oder Modifikation von Image bzw. Sympathie**²¹⁸
- ⇒ **Kontaktpflege**
- ⇒ **Darstellung der Dialogorientierung**
- ⇒ **Demonstration der Leistungsfähigkeit von Produkt und Unternehmen in erlebnisorientierter Form**

Die Formen des Eventmarketings korrelieren mit den Zielen bzw. Zielgruppen eines Unternehmens, da hierbei Events unternehmensbezogen verstanden werden. Die Unterteilung in firmeninterne und firmenexterne Events bei UEDING(1998) erscheint somit folgerichtig.²¹⁹

Die Betrachtung des Erlebnismarketings offenbart zunächst nur scheinbare Unterschiede: Den Begriff des *Erlebnismarketings* beschreibt DILLER(1994) als eine „spezifische Präferenzstrategie, bei der *Erlebniswerte* in den Mittelpunkt des Leistungsprogramms gerückt werden und der Marketing-Mix entsprechend erlebnisorientiert ausgestaltet wird“.²²⁰ Unter *Erlebniswerten* versteht WEINBERG(1992) sinnliche Konsumerlebnisse, die in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Konsumenten verankert sind und einen realen Beitrag zur Lebensqualität leisten.²²¹ Typische Erlebniswerte im Erlebnismarketing sind Gesundheit, Aktives Leben, Professionalität, Sportlichkeit, usw.²²² Dies erscheint einer soziologisch orientierten Definition des Eventmarketings mit besonderer Betonung der Erlebniswerte vergleichbar. Erlebnisorientierte Strategien sind aus dem Dienstleistungsmarketing bereits bekannt.

Der Begriff des Erlebnismarketings ist in der Literatur vornehmlich auf den Bereich von Verkaufsstätten bezogen.²²³ Eine Betrachtung des Erlebnismarketings in Bezug auf ein modernes sportbezogenes Veranstaltungsmarketing ist bisher nicht vorgenommen worden, obwohl das dem Autor im

²¹⁶ „Eventmarketing versteht sich als integrierter Bestandteil eines ganzheitlichen Marketing-Konzeptes des Unternehmens“. Vgl. Sistenich, F., Eventmarketing, Wiesbaden 1999, S. 61.

²¹⁷ Vgl. Ueding, R., Event-Marketing, 1998, in: Meffert, H., Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, S. 112.

²¹⁸ Image wird hierbei als aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen der Besucher zum Anbieter verstanden. Nach HOMBURG/BRUHN(1999) stellt das Image einen wichtigen Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Leistung dar und trägt wesentlich zur Reduktion des empfundenen Kaufrisikos intangibler Angebote bei. Vgl. Homburg, C./Bruhn, M., Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, 1999, S. 8, in: Homburg, C./Bruhn, M., Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 3-35.

²¹⁹ Vgl. Ueding, R., Event-Marketing, 1998, in: Meffert, H., Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, S. 112.

²²⁰ Vgl. Diller, H.(Hrsg.), Vahlens, Großes Marketing Lexikon, München 1994, S. 278.

²²¹ Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 3.

²²² Vgl. Diller, H.(Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1998, S. 278.

²²³ Die von DILLER(1994) und WEINBERG(1992) angeführten Gestaltungsmittel des Erlebnismarketings sind in der erlebnisbetonten Ausrichtung von Design, Werbung, Einkaufsstätten und Verkaufsgesprächen zu sehen. Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 3. Vgl. Diller, H.(Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1994, S. 278f.

Hinblick auf die Entwicklungstendenzen im Vermarktungsbereich der letzten Jahre durchaus notwendig erscheint. Freizeitparkbereiche im Umfeld von Fußball-Arenen²²⁴, vermehrte Showteile im deutlich erweiterten Rahmenprogramm, erlebnisgastronomische Ansätze in Ergänzung zur traditionellen Bewirtung sind bekannte Beispiele. Im Wesentlichen ist diese Betrachtung vom Eventmarketing geleistet worden, das jedoch Unzulänglichkeiten in der Erklärung von Erlebnissen aufweist, da es vornehmlich als integriertes Marketinginstrument eines Unternehmens aufgefasst worden ist.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass es sich bei der Vermarktung von Erlebnissen um eine veränderte Marketingperspektive handelt, die einen Event nicht mehr zur Produktpräsentation kreiert, sondern vielmehr das Erlebnis verstärkt als eigentliches Handelsobjekt einer Sportveranstaltung betrachtet: Die Methode, Produkte mit einem Zusatznutzen auszustatten, weicht einem globaleren Erlebnismarketingverständnis, das als Kernprodukt das Gesamterlebnis in der sportlichen Erlebniswelt präsentiert.

Ziel des Eventmarketings ist es, eine Veranstaltung zu erschaffen, mit deren Hilfe man mit firmeninternen und –externen Gruppen zu kommunizieren versucht. Das Erlebnismarketing schließt das zwar nicht aus, im Kern hat es aber eine deutlich andere Zieldefinition: Bei der Frage, wie Erlebnisse gemanagt und gesteuert werden können, muss der Konsument im Zentrum des Interesses stehen. Erlebnisse sind aus Besuchersicht nicht mehr Zusatzleistung zu einem zu vermarktenden Produkt, sondern die Hauptleistung.

Entscheidend im Erlebnismarketing bleibt, dass das Ereignis zum Erlebnis wird. Damit verändert sich die Gewichtung des sportlichen Wertes einer Veranstaltung: Der Sport an sich rückt marginal in den Hintergrund²²⁵, und die Besucherwahrnehmung der Gesamtveranstaltung wird damit unabhängiger vom sportlichen Ausgang. Stattdessen verankern sich viele Leistungen des Anbieters prägend in der Gefühlswelt der Besucher, die nur bedingt mit dem Sport verbunden sind.²²⁶ Der Besucher wertet die Erlebnisse auf, die für ihn während der Sportveranstaltung erfahrbar werden. Umgekehrt birgt dies das Risiko, dass ein negatives Erlebnis die positive Wahrnehmung der übrigen Erlebnis-Leistungen aus Besuchersicht trüben kann. („Similarly, a single, simple sensation can completely detract from an experience“.²²⁷). An diesem Punkt kann insbesondere das Verständnis prozessualer Abläufe, aber andere Erlebnismarketinginstrumente dazu beitragen, das Risiko negativer Erlebnisse zu minimieren.

Diese Sicht des Erlebnismarketings weist am ehesten Parallelen zu einer wirkungsorientierten Perspektive des Eventmarketings auf, die von NICKEL(1998) eingenommen wird. Für NICKEL(1998) haben Marketing-Events das zentrale Ziel, „den Teilnehmern Erlebnisse zu vermitteln (...)“, welches im Wesentlichen dazu dient, Emotionen auszulösen, „die gleichzeitig geeignet sind, zur Durchsetzung der Markenstrategie, d.h. zum Aufbau von Unternehmens- und Markenwerten, einen positiven Beitrag zu leisten“.²²⁸ Diese Auffassung hebt sich aus perspektivischen Gründen aus dem Kanon der Eventmarketing-Literatur ab und kommt dem Erlebnismarketing-Verständnis am nächsten, ohne allerdings die notwendigen Erklärungsmodelle liefern zu können.

²²⁴ Zum Beispiel die *family street* in der BayArena oder der in der Planung befindliche Freizeitparkbereich im direkten Umfeld der Arena-Auf-Schalke.

²²⁵ Die Besucher messen dem nicht-sportbezogenen Teil des Veranstaltung verstärkt Bedeutung zu, wie die empirische Untersuchung in Teil 2 zeigt. Dies kann aber auch Auswirkungen auf das Regelwerk einer Sportart haben, so dass das sportliche Geschehen einerseits an Spannung gewinnt und gleichzeitig vermehrt Zeitfenster zur kommerziellen Nutzung von Anbieterseite im Rahmen des Wettkampfes entstehen. Letztlich muss eine eingehende Auseinandersetzung mit der Frage, inwieweit sich der Sport aufgrund dieses neuen Erlebnismarketing-Paradigmas ändert, im Rahmen dieser Dissertation weitestgehend ausbleiben.

²²⁶ Die Freizeitangebote für Kinder könnten mitunter einen begeisternden Eindruck hinterlassen. Sicherlich ist das Bundesligaspiel immer noch der Hauptantrieb zum Besuch der Arena, jedoch ist hier bereits ein Zusatzargument für den nächsten Besuch (sowohl bei Kindern als auch bei deren Eltern) auszumachen.

²²⁷ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., *The experience economy*, Harvard 1999, S. 60.

²²⁸ Vgl. Nickel, O., *Eventmarketing*, München 1998, S. 7.

Tabelle 9: Abgrenzung Eventmarketing/ Erlebnismarketing von Sportveranstaltungen

Merkmale	Event-Marketing	Erlebnismarketing
Marketing	- Dienstleistungsmarketing	- Dienstleistungs- und Erlebnismarketing
Perspektive	Unternehmensperspektive	Anbieterperspektive
Angebot	- Güter, Dienstleistungen	- Güter, Dienstleistungen, Erlebnisse und mit dem Konsum einhergehende Erfahrungen
Entstehung des Angebotes	- Ereignis	- Wechselprozess zwischen Ereignis und Bewusstseinszustand des Gastes
Sphären	- Unterhaltung - Information (nach MEFFERT(1999) ²²⁹)	- Unterhaltung - Bildung - Ästhetik - Realitätsflucht nach PINE/GILMORE(2000) ²³⁰
Dimensionen	- Beteiligung des Gastes	-Beteiligung des Gastes - Umweltbeziehung zwischen Gast und Ereignis
Ziele	- Unternehmenskommunikation mit Zielgruppen (z.B. Bekanntheit, Image, Sympathie, Dialog, usw.)	- Kundenbindung durch Erlebnisse
Veranstaltungsformen	Einmalige (Marken-) Events	Einmalige Events UND eventisierter Ligabetrieb
Instrumente	Dienstleistungsinstrumente	Erlebnismarketinginstrumente (siehe Kap. IV)
Bereiche	Sport, Kultur	Sport, Kultur, Tourismus, Freizeit

Die verschiedenen Ziele und Perspektiven bleiben auch im Hinblick auf die Definition NICKELS(1998) bestehen (siehe Tab. 9): Auf der einen Seite steht ein integriertes Kommunikationsinstrument eines Unternehmens (Eventmarketing), das Vermarktungsmöglichkeiten für ein Produkt oder eine Marke über eine Sportveranstaltung sucht; auf der anderen Seite steht die konsumentorientierte Vermarktung von Erlebnissen im Rahmen von Sportgroßveranstaltungen, die als ein neues wirtschaftliches Gut bessere Wertschöpfungsmöglichkeiten bietet.

3.2. SWOT-Analyse des Erlebnismarketings im Ligabetrieb

Wie der vorherige Abschnitt verdeutlicht hat, handelt es sich beim Erlebnismarketing um ein erlebnisorientiertes Zuschauermarketing bei Sportveranstaltungen, zu denen ebenfalls regelmäßig stattfindende zählen. Dem Ligabetrieb, der vom Eventmarketing definitorisch nicht eingeschlossen wird, kommt dabei besonderes Interesse zu.

Die erlebnisorientierte Vermarktung von Sportgroßveranstaltungen eröffnet im Wesentlichen neue Wertschöpfungsmöglichkeiten für den Anbieter. Den Möglichkeiten dieser Vermarktungsform stehen allerdings auch konkrete Gefahren gegenüber, die sich gerade im Sportbereich auf teilweise noch unprofessionelle Strukturen im Rahmen einer starken Kommerzialisierungsentwicklung im Sportbereich gründen. Die Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken einer erlebnisorientierten Sportveranstaltungsvermarktung sollen im Folgenden gegenübergestellt werden (siehe auch die SWOT-Matrix in Abb. 10).

²²⁹ Vgl. Meffert, H., Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Frankfurt 1999, S.113.

²³⁰ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 52. Siehe dazu auch Kap. III.3.

Stärken/Schwächen des Erlebnisunternehmens im Umfeld von Sportgroßveranstaltungen

Der Markt für den Besuch von Sportgroßveranstaltungen ist in seiner Ausprägung an das allgemeine Sportinteresse gebunden. Die Selbstdefinition der Erlebnisanbieter im Sportveranstaltungsbe- reich ist jedoch im Wandel begriffen. Speziell im Fußball ist eine deutliche Schwerpunktverschie-

Abbildung 10: SWOT-Matrix²³¹ im Rahmen des Erlebnismarketing-Management-Prozesses

Stärken	Schwächen
erlebnisbelegtes Umfeld; großer Markt von Sportinteressierten; abnehmende Abhängigkeit vom sportli- chen Geschehen; zugunsten des Eventcharakters	schwacher Dienstleistungsgedanke; unprofessionelle Strukturen; zu wenig geeignete „facilities“; kulturelle Vorbehalte; fehlende Erfahrung im Erlebnismarke- ting
Chancen	Risiken
Erweiterung der Marktsegmente; Erschließung von Kundengruppen mit Cross-Selling-Potenzialen; Profilierung gegenüber anderen Anbie- tern	Verlust bestehender Marktsegmente; verstärkte Konkurrenz gegenüber pro- fessionellen Erlebnisanbietern

Quelle: Eigene Darstellung

bung in Richtung des Selbstverständnisses als Dienstleistungsanbieter zu beobachten, nachdem sich dieser Bereich bisher mit eher unprofessionellen Strukturen präsentiert hat. Im Zuge dieser Neube- wertung ist die Dienstleistungsqualität als notwendige Bedingung für Erlebnisse auf dem Prüfstand.

Das Umfeld des Sports ist per se erlebnisbelegt, was durch die Emotionalität und Spannung der Gesamtveranstaltung verständlich wird. Der schwache Dienstleistungsgedanke stellt allerdings nach wie vor das größte Hindernis für eine Sportveranstaltung im erlebnisorientierten Gewand dar. Ein Kernproblem dabei sind bis dato die wenig professionellen Strukturen gewesen.²³²

²³¹ Die Erstellung einer Vierfeld - SWOT – Matrix (strengths/weaknesses/opportunities/threats) dient im Wesentlichen zur Zuspitzung und Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken im Rahmen von inter- nen und Umfeld – Analysen des Erlebnisunternehmens. Sie wird besonders in der ersten Phase des Planungsprozesses erstellt, in der zunächst eine genaue Situationsanalyse betrieben wird. Bestandteil der **Situationsanalyse** sind veranstaltungsinterne Analysen, Marktanalysen in bezug auf Kunden und den Wettbewerb und Event-Umfeldanalysen. Ziel ist es dabei, die marktbezogenen Chancen und Risiken abzuwägen und interne Stärke/Schwäche-Profile zu erstellen, die einen Ansatz für die Marketing-Aktivitäten geben sollen.

²³² Der Fußballbereich zeigt, dass die Führung von Wirtschaftsunternehmen, denn nichts anderes stellen Fußballbundes- ligavereine inzwischen dar, teilweise noch von Sportfunktionären geleistet wird. Auf dieser Basis fordert GEBAU- ER(2001) die Schaffung professioneller Vermarktungsstrukturen im Fußball. Auf der anderen Seite steht allerdings das Globalisierungsphänomen des Fußballs, das mit dem Nimbus der fehlenden Professionalität nicht in Einklang steht. Vgl. Giulianotti, R./Robertson, R., Die Globalisierung des Fußballs: „Glokalisierung“, transnationale Konzerne und demokratische Regulierung, 2002, S. 234ff., in: Lösche, P./Ruge, U./Stolz, K., Fußballwelten – Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft, Opladen 2002, S. 219-252. Gerlach, C., Fußball als voll kapitalistisches System, Interview mit Gunter Gebauer, 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,133866,00.html> vom 27.02.2002.

Die Überführung von Lizenzspielabteilungen in Kapitalgesellschaften, die vom Stammverein abgekoppelt agieren, kann nicht darüber hinweg täuschen, dass die Führung dieser Sportunternehmen häufig immer noch ideellen und nicht betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten unterliegt.

Eine zweite Schwäche stellt der Veranstaltungsort als physisches Umfeld für das Erlebnismarketing dar. Ein hochprofessionalisierter Freizeitdienstleistungsbereich transportiert ein bestimmtes Ambiente, das durch traditionelle Turnhallen- und Stadionumgebungen nicht gewährleistet werden kann.²³³ Allerdings fehlt in diesem Bereich auch die Erfahrung im Umgang mit kommerzialisierten Erlebnissen, wie sie beispielsweise in den USA bekannt sind. Bisher findet lediglich eine Konzentration auf das sportliche Geschehen statt, ohne das Besucherpotenzial stärker zu nutzen.

Marktbezogene Chancen und Risiken der Vermarktung von Erlebnissen bei Sportgroßveranstaltungen

Den aufgeführten Stärken und Schwächen können Chancen und Risiken des Erlebnismarketings gegenübergestellt werden, die eine SWOT-Matrix komplettieren. Eine Erweiterung des Marktsegments durch ein deutlich erweitertes Leistungsprogramm erschließt neue Kundengruppen. Vice versa besteht die Gefahr, dass dadurch alte Besucherschichten abgeschreckt werden können, jedoch kann hierbei auf die Möglichkeit eines diversifizierten Leistungsangebots zurückgegriffen werden. Veränderte Bedingungen im Bereich der Cross-Selling-Potenziale stellen weitere Chancen dar, die durch die o.g. Neukundenakquisition erschlossen werden können. Merchandising, Catering und verschiedenste Erlebnismöglichkeiten sind hierbei nur einige der möglichen Umsatzquellen. Die bessere Profilierung gegenüber anderen Sportanbietern bringt gleichzeitig die Gefahr mit sich, mit anderen, nicht-sportlichen Erlebnisanbietern in Konkurrenz treten zu müssen, da der Besucher das Sportangebot nun als Erlebnisangebot wahrnimmt.

3.3. Erlebnismarketing als Beitrag zum Markenaufbau

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, inwiefern ein Erlebnismarketing zum positiven Aufbau von Unternehmensmarken beitragen kann. Der Kern der Ausführungen ist die Annahme, dass das Erlebnismarketing bei Sportgroßveranstaltungen markenpolitische Implikationen bezüglich der semantischen Differenziale mit sich bringt, die als positiver Beitrag zum Markenaufbau einer Veranstaltung genutzt werden können. Den theoretischen Ausgangspunkt stellt hierbei das Markenmanagement im Dienstleistungsbereich dar, um dieses weitergehend hinsichtlich von Erlebnissen zu spezifizieren.

Marken sind nach ESCH/ANDRESEN(1997) und STAUSS(1998) zunächst „Zeichen“, die Unternehmen verwenden, um die von ihnen angebotenen Wirtschaftsgüter identifizierbar und auf diese Weise von denen anderer Unternehmen differenzierbar zu machen. „Dies gilt aus Marketingsicht genauso wie aus juristischer Perspektive, und zwar für Sachgüter und Dienstleistungen gleichermaßen“.²³⁴ Die „experience quality“ und die „credence quality“ sind aufgrund der Intangibilität nach STAUSS(1998) sehr ausgeprägt.²³⁵ Daraus folgt, dass das **subjektive Kaufrisiko** vom Besucher als wesentlich höher empfunden werden muss, da er erst bei der Inanspruchnahme des Produkts bzw.

²³³ Hierbei muss allerdings angemerkt werden, dass die Struktur der Stadien und Arenen von Fußball bis Basketball im Wandel begriffen ist. In der Vermarktung ist erkannt worden, dass auf diese Art und Weise nur schwerlich Kundenbindung betrieben werden kann. Vgl. Schröder, A., Dann mache ich diesen Job nicht mehr, Interview mit Uli Hoeneß, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,120302,00.html> vom 27.02.2002.

²³⁴ Vgl. Stauss, B., Dienstleistungen als Markenartikel – etwas besonderes?, 1998, S. 13, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.(Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998, S. 10-23. Vgl. Esch, F./Andresen, T., Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markenforschung, 1997, in: Hauser, U. (Hrsg.), Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997.

²³⁵ Die "experience quality" bezeichnet die Produkteigenschaft, die erst während des Erwerbes beurteilt werden kann, die "credence quality" meint die Eigenschaften, die man nicht einmal während oder danach beurteilen kann. Vgl. Stauss, B., Dienstleistungen als Markenartikel – etwas besonderes?, 1998, S. 14, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.(Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998, S. 10-23.

der Leistung zu einer Beurteilung kommt und auch der Besucher das Ergebnis der Dienst- bzw. Erlebnisleistung maßgeblich beeinflusst. Marken schaffen hierbei subjektive Sicherheit.

Eine weitere besondere Herausforderung stellt die **Gefahr der Nachahmung** dar. Die Folge ist, dass Angebotsideen schnell und leicht kopiert werden können. In dieser Situation gewinnt die Marke nach KING(1991) an entscheidender Bedeutung als „zentrales Instrument zur Differenzierung des Angebotes“.²³⁶ Gerade im Bereich der Freizeitdienstleistungen und Erlebnisindustrie ist für die Differenzierung durch die Einzigartigkeit und Unmittelbarkeit des Produkts ‚Erlebnis‘ gesorgt.²³⁷ Gleichzeitig werden Angebote über die Intensität und Qualität der Erlebnisse und der damit im Zusammenhang stehenden Emotionen vergleichbarer, da nun nicht mehr allein Sportveranstaltungen konkurrieren, sondern vermehrt auch mit anderen Erlebnisanbietern.²³⁸

Im Gegensatz zum Marketing von Gütern und Dienstleistungen unterliegt die Vermarktung von erlebnisorientierten Dienstleistungen als notwendige Bedingung für Erlebnisse zwar den gleichen Mechanismen, weist aber eigene spezifische Bedingungen auf.

Sportveranstaltungen stellen das Zusammentreffen von Marken in einer erlebnisreichen Umgebung dar. Die Frage, was im Einzelnen als Marke gesehen werden kann, wird von NICKEL(2000) aus Sicht von Unternehmen mit Sponsoringaktivitäten beantwortet, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit weitestgehend ausgeklammert werden.²³⁹ Allerdings wird eine Trennung von Vereinen und Unternehmen im Rahmen der Fußballkapitalgesellschaften, die ihrerseits als Unternehmen agieren, zunehmend schwieriger. Die Unterschiede zwischen Fußball-Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) und herkömmlichen Aktienunternehmen sind trotz der Unterschiede in den Organisationsstrukturen und in der Genese marginal.²⁴⁰

Den Wirkungsverbund von Marken im Rahmen erlebnisorientierter Sportveranstaltungen gilt es in den Grundzügen näher zu beleuchten: Zum einen stellen also die Unternehmen, die sich an Sponsoringaktivitäten beteiligen, für sich jeweils eine Marke dar, die sich von ihrer Maßnahme Image-transfer-Effekte im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik versprechen.²⁴¹ Zum zweiten stellen aber auch die Vereine, die jeweils an der Meisterschaftsrunde teilnehmen, für sich Marken dar, die an dem Markendreiklang „Bekanntheit – Sympathie - Fanpotenzial“ gemessen werden.²⁴² In Ergän-

²³⁶ Vgl. King, S., Brand-building in the 1990s, in: Journal of Marketing Management, Vol. 7, No. 7, 1991, S. 7, in: Stauss, B., Dienstleistungen als Markenartikel – etwas besonderes?, 1998, S. 13, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.(Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998, S. 10-23.

²³⁷ Siehe Kap. I.

²³⁸ Freizeitparks, Kinos, Badelandschaften sind hierbei ebenfalls als Segmente des ‚Markts‘ für Erlebnisleistungen zu sehen.

²³⁹ Dies ist aufgrund NICKELS Perspektive des Eventmarketings als ein vernetztes Kommunikationsinstrument von Unternehmen folgerichtig. Inzwischen verwischen allerdings die Grenzen zwischen Unternehmen und Sport-Kapitalgesellschaften und –Aktienunternehmen zunehmend, und es stellt sich die Frage, wie sinnvoll eine Betrachtung unter den vorrangigen Prämissen von Sponsoren sind.

²⁴⁰ Die Eigenheit des Fußballbusiness liegt hierbei in der Wahl der Gesellschaftsform der KGaA, die in ihrer Mischform einerseits den Zugang zum organisierten Kapitalmarkt ermöglicht, den auch die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) gewährleistet, und andererseits die Flexibilität der Personenhandelsgesellschaft nutzt. Die Wahl dieser Gesellschaftsform wird in Zusammenhang mit der Funktion der Kommanditaktionäre als Kapitalgeber verständlich: Ihr geringes Mitspracherecht im Vergleich zu Aktionären einer AG erlaubt den börsennotierten Fußballunternehmen weitgehende Unabhängigkeit in sportlichen Entscheidungen (beispielsweise bei Personalentscheidungen). Vgl. Zacharias, E., Going Public einer Fußballkapitalgesellschaft, Berlin 1999, S. 209-292.

²⁴¹ Zum Thema Sponsoring sei auf folgende weiterführende Literatur verwiesen:

Bruhn, M., Sponsoring, Wiesbaden 1998. Hermanns, A., Sponsoring, München 1997.

Dinkel, M., Sportsponsoring als Marketing-Konzept, Frankfurt/M 1998. Brückner, M./Przyklenk, A., Sponsoring, Wien 1998. Brockes, H.-W.(Hrsg.), Leitfaden Sponsoring & Eventmarketing für Unternehmen, Sponsoring-Nehmer und Agenturen, Düsseldorf, 1998.

²⁴² Die Verwendung dieses Markendreiklangs wurde in der 1998er-Studie des Sportrechtsvermarkters UFA-SPORTS aus Hamburg deutlich. In der Folgestudie(2000) wurde dieses Markenpaneel um die Dimension „Klares Bild bzw. Vividness“ aus der Geo-Untersuchungsreihe IMAGERY erweitert, um die Abgrenzung der Marken untereinander im

zung dazu ist das Imageprofil eines Vereins wesentlich umfangreicher und integriert ein Spektrum von Einzelmerkmalen, die in ihrer Gesamtheit zwar auch Spiegel der Strategie der Markenführung sind, aber auch von lokalen und regionalen Besonderheiten (wie z.B. der traditionellen Einbettung) beeinflusst werden.²⁴³

Verbunden mit dem Verein bemühen sich die Stadien und Arenen ebenfalls, ihr Erscheinungsbild nach außen den Prämissen der in sich abgestimmten Markenführung zu unterwerfen.²⁴⁴ Dabei treten auch Synergieeffekte mit der assoziierten Vereinsmarke im Zuge einer Dachmarkenstrategie auf. Das Verbindende in der ganzheitlichen Wahrnehmung der Besucher bleibt die Veranstaltung an sich, die das Produkt aus den Faktoren ‚sportliche Leistung durch die Mannschaften‘ und ‚Arena-vermarktung‘ ist.

Erlebnisse können – wie eingangs angemerkt - einen wichtigen Beitrag zum Markenaufbau einer Arena, eines Vereins oder einer Veranstaltung leisten. Im Markenmanagement des Dienstleistungssektors laden Anbieter vermehrt die Markenartikel mittels eines abgestimmten Marketing-Mixes „mit Symbolgehalt“ auf, um nach MEYER/TOSTMANN(1995) „eine Individualisierung und Unverwechselbarkeit sowie eine spezifische Positionierung des Angebotes im Bewusstsein des Kunden zu erreichen“.²⁴⁵ Die nutzenstiftende Wirkung von Marken liegt in den zusätzlichen Werten, die produktübergeordnet und emotional in Erscheinung treten. HUBER(1997) sieht diese „Erlebniswerte“ als zentralen Beitrag zur markenbezogenen Produktdifferenzierung.²⁴⁶ WEINBERG(1992) bringt folgerichtig Erlebnis und Markenpolitik in einen funktionalen Zusammenhang, in dem ein Erlebnis als „den subjektiv wahrgenommenen, durch das Produkt und die marketingpolitische Maßnahme vermittelten Beitrag zur Lebensqualität der Konsumenten“ verstanden wird.²⁴⁷ Ein Markenaufbau eines Wirkungsverbundes von Veranstaltung, Sportart und Team wird im Rahmen des physischen Umfelds (Stadion, Arena, Halle) mittels des Erlebnismarketings geleistet.

Der Aufbau der „Marken-Erlebniswelten“ nach WEINBERG/DIEHL(2000) beruht hauptsächlich auf dem Angebot als Produkt.²⁴⁸ Der Kern des Angebots muss jedoch nicht zwingend physisch sein.²⁴⁹ Im Feld der Sportvermarktung können Erlebnisse ebenso wie in anderen Konsumbereichen

Gedächtnis der Konsumenten besser herausstellen und evaluieren zu können. Vgl. UFA-SPORTS, Fußballstudie 98, Hamburg 1998. UFA-SPORTS, Fußballstudie 2000, S. 20ff.

²⁴³ Um diesen Aspekt deutlicher hervorzuheben, sollen hier einige relevante Merkmale der untersuchten Imageprofile herausgehoben werden: Während Vereine wie Borussia Dortmund, FC Bayer München und der FC Schalke 04 hohe Werte im Bereich „Traditionsbewusstsein“ aufweisen, zeigen sportlich ebenfalls hochklassige Vereine wie Bayer 04 Leverkusen deutliche Schwächen in diesem Merkmal. Ähnliches gilt für das Merkmal "Regionale Verwurzelung der Vereine". Vgl. UFA-SPORTS, Fußball-Studie 2000, S. 60ff. Vgl. Mohr, S./Bohl, M., Die Mauerblümchen der Liga, Teil 2, S. 33, in: SPONSORS, Nr. 3. Mainz 2002, S. 23-33.

²⁴⁴ Als Hinweise für dieses Hypothese können die konsequente Vermarktung der Stadien- und Arena-Namen, der Entwurf eigener Logos, die PR-Arbeit hinsichtlich der Dienstleistungskapazitäten angeführt werden.

²⁴⁵ Vgl. Meyer, A./Tostmann, T., Die nur erlebbare Markenpersönlichkeit, in: Harvard Business Manager, 17. Jg. Nr. 4, 1995, S. 9-15, in: Stauss, B., Dienstleistungen als Markenartikel – etwas besonderes?, 1998, S. 13, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.(Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998, S. 13.

²⁴⁶ Vgl. Huber H., Markenwert und Extensionspotential, 1997, S. 127f, in: U. Hauser(Hrsg.), Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 125-160.

²⁴⁷ Zentral sind nach WEINBERG/DIEHL(2000) dabei sinnliche Erlebnisse, die in der Gefühls- und Erfahrungswelt der Konsumenten verankert werden, um einen „realen Beitrag zur Lebensqualität zu leisten“. Dabei können zwei Strategien eingeschlagen werden. Die Vermittlung unspezifischer Erlebnisse zielt im Wesentlichen auf das Auslösen angenehmer Gefühle. Die Vermittlung von spezifischen Erlebnissen dient dem Aufbau eines eigenen emotionalen Profils, was zur Positionierung der Marke am Markt beiträgt. Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 3. Vgl. Weinberg, P./Diehl, S., Erlebniswelten für Marken, 2000, S. 193, in: Esch, F.(Hrsg.), Moderne Markenführung, Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, s. 185-207.

²⁴⁸ Ebenda.

²⁴⁹ Deutlichster Unterschied zu WEINBERG/DIEHL(2000) liegt in dem Spektrum dessen, was als Produkt angenommen werden kann. Eine scharfe Trennung zwischen Haupt- und Zusatznutzen von Produkten ist bei Freizeitdienstleistungen und Erlebnissen nicht sinnvoll, weil es von der ganzheitlichen Wahrnehmung des Besuchers wegführt. Das Marketing von Erlebnissen muss sich jedoch in diesen Wahrnehmungsdimensionen bewegen, um das Ziel – die Schaf-

imageaufbauend wirken. Erlebnisse können als individualisierte und erinnerbare Ereignisse zu diesem Zweck funktionalisiert bzw. operationalisiert werden. Das Markenprofil sowohl der Veranstaltung als auch des damit zusammenhängenden Vereins können in positiver Weise erlebnisbelegt werden und zur Profilierung der Marke beitragen. Die Leistung, die der Besucher mit seinem Eintrittsgeld erwirbt, wird also durch das Erlebnismarketing im Markenprofil geprägt.

Ziele eines Unternehmens sind neben den direkten, monetären Resultaten insbesondere auch der Imageaufbau. Dieser kann sich wiederum in konkreten geldwerten Vorteilen („brand equity“) niederschlagen.²⁵⁰ Der Anteil der Markenstärke daran ist nicht unbeträchtlich. Die Studie der Agentur YOUNG & RUBICAM Inc. fördert die vier Kernfaktoren von starken Marken (Vertrautheit, Ansehen, Relevanz und Differenzierung) zu Tage.²⁵¹ Die Differenzierung der Marke als eigenständige Leistung hat bereits Erwähnung gefunden. Der zweite Faktor nach RICHTER/WERNER(1998) spiegelt das Ausmaß persönlicher Betroffenheit wider, mit der der Besucher auf die angebotenen Erlebnisleistungen reagiert. Relevante Differenzierung schafft in der Folge Ansehen und Vertrautheit als dritten und vierten Faktor der vier Kerndimensionen einer starken Marke. Die Schaffung einer emotionalen Beziehung ist dabei das zentrale Anliegen der Erlebnisse, die im nächsten Schritt aufgrund ihrer irrationalen Dimensionen besondere Wertschöpfungsmöglichkeiten bieten.²⁵²

fung von Erlebnissen – zu realisieren. LAAKMANN(1995) setzt ebenfalls hier an und sieht das Angebot als ein „Leistungsbündel im Sinne einer gebündelten Menge von Eigenschaften“, das dem Besucher „als einheitliches Gebilde erscheint“. Vgl. Laakmann, K., Value-Added-Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb – Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt/Main 1995, S. 2f.

²⁵⁰ „Brand equity“ beschreibt den Wert, den eine Marke bei einer finanziellen Bewertung darstellt. Vgl. Dingler, R., Wie baut man eine starke Marke auf?, 1997, S. 39, in: U. Hauser(Hrsg.), Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 39-78.

²⁵¹ Vgl. Richter, M./Werner, G., Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt?, 1998, S. 24, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.(Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998, S. 24-35.

²⁵² Weiterführende Literatur zum Bereich Markenpolitik sind ESCH(199), BAUMGARTH (2001), HAUSER(1997) und MEFFERT/BRUHN(2000) zu nennen. Vgl. Esch, F., Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Wiesbaden 1999. Baumgarth, C., Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markenforschung, Wiesbaden 2001. Hauser, U. (Hrsg.), Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 311-323.

4. Zusammenfassung

Nach der Einführung in die Erlebnismarketing-Thematik ist in Kapitel II das theoretische Fundament für das Erlebnismarketing gelegt worden, wie es in seiner strategischen und operativen Ausprägung in den Kapiteln III und IV fortgeführt wird.

Erlebnisse stellen ein eigenes wirtschaftliches Gut dar, das sich deutlich gegenüber Dienstleistungen abgrenzen lässt. Gleichwohl stellen erlebnisorientierte Dienstleistungen die **notwendige Bedingung** zur Schaffung von Erlebnissen in einem kommerziellen Kontext dar. Auf eine höhere Ebene transponiert sind Dienstleistungen somit auch für das Erlebnismarketing eine notwendige Bedingung. Die **hinreichende Bedingung** zur Entstehung von Erlebnissen ist im Besucher selbst angelegt. Auf der Basis individueller und kultureller Präskripte entscheidet sich letzten Endes ausschließlich beim Konsumenten, ob ein Erlebnis erzeugt wird.

Die Nähe von Erlebnissen zu Value-added-Services bedingt eine undeutliche Trennung von Haupt- und Zusatznutzen in der Besucherwahrnehmung. Erlebnisse werden somit als ein einheitliches Gesamtprodukts wahrgenommen. Das Erlebnismarketing weist einige Parallelen zum Eventmarketing auf, unterscheidet sich jedoch grundlegend in der Perspektive und den Zielstellungen. Während Eventmarketing ein Instrument zur externen und internen Unternehmenskommunikation im Rahmen einmaliger Events ist, stellt das Erlebnismarketing das Erlebnis als eigentliches Handelsobjekt ins Zentrum des Interesses. Im Rahmen einer markenpolitischen Betrachtung ist darüber hinaus aufgezeigt worden, dass das Erlebnismarketing einen positiven Beitrag im Wirkungsverbund von Veranstaltung, Team und Liga leistet.

III Die Inszenierung von Sportveranstaltungen als Management der Besuchererlebnisse

Das Erlebnismarketing von Sportveranstaltungen steht in einem engen Zusammenhang mit der Inszenierung des Umfelds. Der Unterschied zwischen einer Sportveranstaltung und einer Theaterinszenierung ist bei der Betrachtung der Unterschiede marginal. Trotzdem stellen Sportveranstaltungen ein eigenes Feld dar, das nur mit den unterschiedlichen Besuchermotiven erklärt werden kann. Bei der Inszenierung von Erlebnissen muss sich insgesamt mit der Frage auseinandergesetzt werden, wie Besucher und Kunden mittels verschiedener instrumentaler Ansätze eingebunden werden, um eine kommerzielle Erlebnisvermarktung zu leisten.

In Kapitel III werden Ansätze einer strategischen Dramaturgie untersucht, die dem Aufbau eines Erlebnisnetzwerkes dienen. Die Sport-Erlebniswelt ist hierbei insbesondere auf ein diversifiziertes Angebot angewiesen, das auf unterschiedliche Motivationsdimensionen beim Besucher zurückzuführen ist. Abschließend werden Controllingansätze im Rahmen des Erlebnis-Marketing-Management-Prozesses vorgestellt.

1. Die strategische Dramaturgie

Die strategische Dramaturgie setzt im Grenzbereich zu theaterwissenschaftlichen Betrachtungsweisen an.²⁵³ Wo inszeniert wird, darf bekanntlich ein Dramaturg nicht fehlen. Nicht anders verhält es sich mit Sportveranstaltungen, deren Umfeld ebenfalls Inszenierungsprämissen unterliegt. Nach MIKUNDA(1996) beruht die strategische Dramaturgie „auf Erkenntnissen der kognitiven Psychologie und soll dazu beitragen, Erlebnisse zu optimieren“.²⁵⁴ Ausgangspunkt dafür ist die Annahme, dass moderne Sportveranstaltungen (ebenso wie besucherrelevante Abläufe in Freizeitparks und in anderen Freizeitvergnügungsstätten) wie ein Theaterstück aufgebaut sind. Dieses wird nach HILTUNEN(2001) im Rückgriff auf die Wirkungsästhetik in der aristotelischen Katharsis-Theorie erklärbar, die auf dem Höhepunkt einer antiken Tragödie die ‚Reinigung‘ als erlösenden, spannungslösenden Moment vorschreibt.²⁵⁵

Jede Veranstaltung stellt sich als „ein kleines Theaterstück“ dar, das mit den theatralischen Mitteln von Kulissen, Schauspielern, Requisiten („props“), Ton und Licht, Text und Inszenierung operiert.²⁵⁶ MIKUNDA(1996) stellt sieben Inszenierungstechniken vor, die die psychologischen Mechanismen der Dramaturgie enthalten (siehe Abb. 11).²⁵⁷

Bei **Brainscripts** handelt es sich um Handlungen, die dem Besucher in ihrer Grundform bekannt sind. Es sind erlernte Handlungsmuster, die von „Signalen aufgerufen werden und aus beziehungslos nebeneinander stehenden Informationen“ im Kopf des Besuchers „eine sinnvolle Handlung“ konstruieren.²⁵⁸ Brainscripts werden bei der Schaffung von plastischen, erlebnishaften Vorstellungen

²⁵³ Der Begriff ‚Dramaturgie‘ wird hierbei als Lehre von der äußeren Bauform und den Gesetzmäßigkeiten der inneren Struktur eines Dramas begriffen.

²⁵⁴ Vgl. Mikunda, C., *Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie*, Düsseldorf 1996, S. 13.

²⁵⁵ Aristoteles beschreibt die Katharsis als emotionalen Höhepunkt der antiken Tragödie, die eine Reinigung im Sinne einer physiologischen und psychologischen Befreiung von Emotionen bedeutet. Vgl. Hiltunen, A., *Aristoteles in Hollywood – Das neue Standardwerk der Dramaturgie*, Bergisch Gladbach 2001, S.46ff. Vertiefend dazu: Fuhrmann, M.(Hrsg.), *Aristoteles, Poetik*, Stuttgart 1982 .

²⁵⁶ Vgl. Mikunda, C., *Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie*, Düsseldorf 1996, S. 120.

²⁵⁷ Im Folgenden sollen diese in ihrer Relevanz für die Inszenierung von Sportveranstaltungen und deren Umfeld kurz vorgestellt werden. Dabei sind die Bezeichnungen für die Einzeltechniken von MIKUNDA(1996) übernommen worden. Vgl. Mikunda, C., *Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie*, Düsseldorf 1996.

²⁵⁸ MIKUNDA(1996) formuliert es bezogen auf den Besucher bzw. Konsumenten: „Wir alle suchen nach unserer eigenen Geschichte. Die Brainscripts, die Geschichten der anderen, helfen uns dabei“. Der Begriff Brainscript wird im Folgenden aus Ermangelung an deutschen Pendanten als fachbegrifflicher Anglizismus verwendet. Vgl. Mikunda, C., *Der*

gen einer Situation genutzt. Das Funktionieren dieser Scripts ist dem von Computerprogrammen vergleichbar, die zunächst geladen werden müssen, bevor sie den Informationsinput verarbeiten. Ausgangspunkt dafür sind archetypischen Mythen, aber auch Ausschnitte aus dem Leben („Slice-of-life“ (bzw. SOL)-Technik).²⁵⁹

Diese Inszenierungstechnik wird in professionellen Freizeitdienstleistungsbereichen wie Freizeit- und Themenparks bereits ausgiebig genutzt.²⁶⁰ Insbesondere im Sportbereich greift das Spiel mit den Brainscripts der Besucher und Zuschauer: Spielbegegnungen werden mittels medialer Hilfe zum archetypischen Kampf zwischen Gut und Böse stilisiert. Hierbei sind die Parallelen zu kriegerischen Auseinandersetzungen, denen eine vergleichbare Polarisierung zu Grunde liegt, schon metaphorisch greifbar.²⁶¹ KREBS(2002) weist hierbei zurecht auf die Parallelen zu Kämpfen im alten Rom hin, bei denen bereits der Einmarsch der Akteure von rituellen Gesängen im „Stil antiker Chöre“ begleitet wird.²⁶² Der moderne sportliche Wettkampf erlangt einen pseudoreligiösen Kult, der stark an olympische Zeremonien angelehnt ist.²⁶³

Ein weiterer Ansatz sind Duelle von Einzelakteuren oder auch Mannschaften, die auf biblische Motive zurückgeführt werden. Hierbei dient besonders häufig das alttestamentarische Duell zwischen David und Goliath als Prototyp eines sportlichen Mythos.²⁶⁴ Aber auch anderen Motive (wie das des verlorenen Sohns) sind dabei denkbar.

verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996, S. 16.

²⁵⁹ Mythen sind hier als prototypische Geschichten zu verstehen, die in einem bestimmten kulturellen Kontext ihre Bedeutung entfalten. Häufig findet eine Entlehnung aus der Bibel, aber auch aus griechischen Mythen und Erzählungen statt, in denen das Wirken und Handeln von Helden und Göttern beschrieben wird. Als Beispiel sei hier der David-gegen-Goliath-Mythos anzuführen.

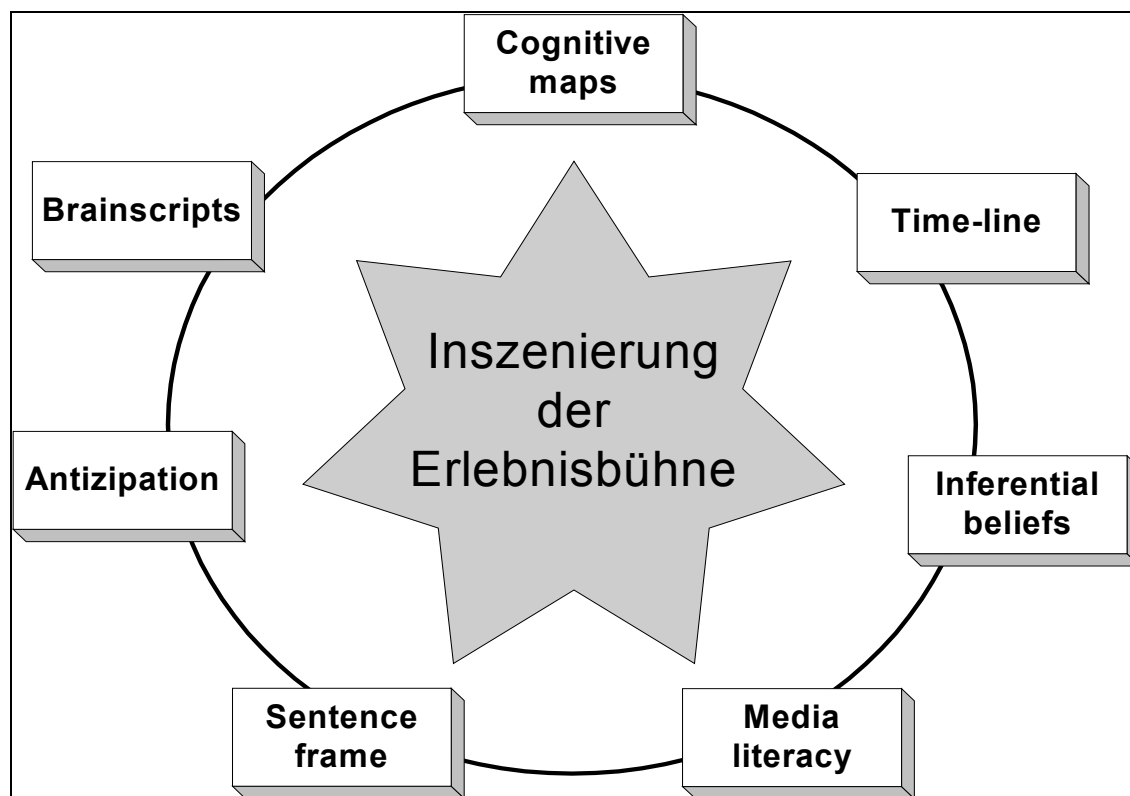
²⁶⁰ Eine Übertragung auf Sportveranstaltungen ist denkbar. So kann beispielsweise ein Werbespot mit Eric Cantona, Jürgen Klinsmann u.v.m. auf das archetypische Spiel von Gut und Böse, von Himmel und Hölle zurückgeführt werden. In diesem Werbespot tritt die „gute“ Mannschaft gegen Dämonen in einem Fußballspiel an. Am Schluss siegt das Gute.

²⁶¹ Die spielerische Schlacht wird mit kriegerischen Attributen belegt. Metaphern wie „Schlacht“, „Geschoss“, „Offensive“, „Verteidigung bis zum letzten Mann“ u.v.m. sind hierbei linguistisch auf eine kriegsbelegte Sprachverwendung zurückzuführen.

²⁶² Krebs, H.-D., Das Stadion zwischen Mythos und Zeitgeist, 2002, S. 35, in: Olympisches Feuer, Zeitschrift der Deutschen Olympischen Gesellschaft, Nr. 1, Frankfurt/ Main 2002, S. 34-36.

²⁶³ Als Beispiele wären die feierliche Musik als Einstimmung, die Vorstellung der Akteure, Emotionen weckende Kinder an der Hand der einmarschierenden Helden und „Tausende von bekennenden Wallfahrern in ihren Attributen der Verehrung geschmückt.“ Krebs, H.-D., Das Stadion zwischen Mythos und Zeitgeist, 2002, S. 35, in: Olympisches Feuer, Zeitschrift der Deutschen Olympischen Gesellschaft, Nr. 1, Frankfurt/ Main 2002, S. 34-36.

²⁶⁴ Der detaillierte Ablauf, an dem sich das „David gegen Goliath“-Brainscript orientiert, ist dabei folgender: Ein übermächtiger Aggressor trifft auf einen kleinen, schlecht ausgerüsteten, aber gewitzten Verteidiger, der dafür von seinem Gegner verhöhnt wird. Im Laufe des Kampfes gewinnt schließlich der vermeintlich Unterlegene aufgrund seiner Gewitztheit. Die Voraussetzungen für ein solches Brainscript sind beispielsweise gelegt, wenn der FC St. Pauli in der Fußballbundesliga gegen den übermächtigen Stadtrivalen Hamburger SV antritt. Die vermarktungstechnische Nutzung dessen begnügt sich allerdings meistens mit der Pressedarstellung.

Abbildung 11: Techniken der strategischen Dramaturgie nach MIKUNDA(1996)²⁶⁵

Quelle: Eigene Darstellung

Eine weitere Technik sind **Inferential beliefs**, die unter bewusster Exposition wahrnehmbarer auf verborgene Eigenschaften schließen lässt. Voraussetzung dafür ist der Wunsch des Menschen, sich ein umfassendes Bild von etwas zu machen, auch wenn er dazu Informationen ergänzen muss.²⁶⁶

Cognitive maps beziehen sich auf die Komposition eines Ortes (in diesem Fall einer Arena oder eines Stadions), die durch die bewusste Schaffung von Achsen und Knotenpunkten eine räumliche Beziehung herstellen.²⁶⁷

Die **Time-line-Technik** betrachtet statt der objektiven die subjektiv empfundene Zeit des Besuchers in einem Erlebnisbereich. Konsumenten haben häufig ein wenig das Gefühl, dass ihnen Zeit gestohlen wird.²⁶⁸ Somit erscheint die erlebte Zeit dem Besucher nur dann kurzweilig, wenn sie „durch viele Ereignisse in kleine Einheiten zerfällt“²⁶⁹, wie es Piaget auch formuliert hat. Die Time-Line-Anwendung zerfällt in Einzeltechniken:

²⁶⁵ Vgl. Mikunda, C., Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996.

²⁶⁶ Die Anwendung der Inferential beliefs kann sich auf die Ausstattung des Personals beziehen: Wenn Ordnungskräfte visuell das Gefühl vermitteln, die Besuchermassen zu kontrollieren, verstärkt dies mit Sicherheit das Gefühl der Sicherheit beim Besucher.

²⁶⁷ Hierbei sind vor allem gestalterische Aspekte gefragt. Denkbar ist, die Knotenpunkte und Achsen in Sportveranstaltungsarten so zu schaffen, dass sie einerseits die Navigation erleichtern und gleichzeitig Wichtiges architektonisch noch stärker betonen. Dieser Ort würde somit psychologisch enorm aufgewertet werden und eignet sich beispielsweise für eine moderne Form von (Sport-) Heldenverehrung.

²⁶⁸ Vgl. Mikunda, C., Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996, S. 66.

²⁶⁹ Ebenda.

1. **Zeitversprechen:** Bei dieser Chrono-Technik handelt es sich im Kern um Wartezeiten, die aufgrund der Erzeugung des Gefühls für das ausstehende Zeitintervall den Aufbau einer freudigen Erwartung unterstützen.²⁷⁰
2. **Zeittoleranz:** Bei diesem Ansatz ist die Annahme, dass Besucher eine kalkulierte Eigenzeit-Toleranz zu Veranstaltungen aufbauen, von zentraler Bedeutung. Sobald diese Zeiterwartung gedehnt wird, ohne die anderen Time-Line-Techniken zu nutzen, entsteht Unzufriedenheit, die zu vermeiden ist. Für MIKUNDA(1996) ist die Gestaltung der Eigenzeit eine „ethische und soziale“ Verpflichtung für die Anbieter, da sie über die Zeit anderer verfügen.²⁷¹
3. **Zäsuren:** Die Anwendung von Zäsuren zerteilt lange Zeitintervalle in kürzere und verändert damit die Wahrnehmung des Besuchers zum Positiven. Jede Überraschung wirkt hierbei als willkommene Unterbrechung des zähen Zeitflusses.²⁷²
4. **Transparente Veränderungen:** Jeder Schritt in einer wartenden Menge von Menschen muss deutlich wahrnehmbar für den Besucher sein.²⁷³

Eine weitere Inszenierungstechnik stellt das Spiel mit der Erwartung des Besuchers dar. Diese Technik, die auf Brainscripts beruht, wird unter **Antizipation** subsumiert. Ansatzpunkt für dieses Spiel der Erwartungen können z.B. kognitive Dissonanzen zwischen Ahnung und Realität sein. Antizipation wird durch folgende Techniken erzeugt:

1. **Teaser:** Im Prinzip stellt die Ankündigung und Werbung für eine Veranstaltung einen Teaser dar. Hierbei wird bewusst eine gespannte Erwartungshaltung gegenüber dem Produkt aufgebaut.
2. **Tension:** Der Aufbau des Spannungsbogens ist durch die dosierte Verlangsamung von Sequenzen zur Kunst avanciert.²⁷⁴
3. **Cliffhanger:** Unterbrechungen an geeigneten Stellen von Veranstaltungen können die Spannung zusätzlich steigern.²⁷⁵

Das Gefühl für Anfang und Ende von Dingen findet in dem **Sentence frame** seinen Niederschlag. Hierbei wird angenommen, dass der Mensch so etwas wie ein Leitsystem besitzt, das strukturierende Signale in ein Ablaufschema integriert und Aufschluss darüber gibt, wann z.B. eine Sportveranstaltung zu Ende ist.²⁷⁶ Letztlich kann ein **Sentence frame** dem Besucher über das Spiel hinaus suggerieren, dass die Veranstaltung noch nicht vorbei sei, was allerdings in der Sportvermarktung selten genutzt wird.²⁷⁷

²⁷⁰ Das kann der Fall sein, wenn die Wartezeit vor einem Stadion durch Hinweise auf die verbleibende Zeit bis zum Eintritt geschickt genutzt wird. Ein Beispiel für die perfekte Nutzung der Time-Line-Technik sind die Disney-Parks, in denen elektronische Tafeln die Zeit bis zum Eintritt anzeigen und die Spannung durch den Hinweis auf ein „unvergessliches“ Erlebnis steigern.

²⁷¹ Vgl. Mikunda, C., Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996, S. 72.

²⁷² Wieder in Bezug auf Wartezeiten können kleine Showeinlagen oder Musikaufführungen dazu genutzt werden, den in der Schlange stehenden Besucher die Zeit kurzweilig werden zu lassen. Darüber hinaus werden häufig Bildschirme in Wartebereichen installiert, um über Berichte, Vorschauen und Unterhaltung die Zeit kurzweilig werden zu lassen.

²⁷³ Hierbei spielt die Gestaltung von Kurven und „Meilensteinen“ eine zentrale Rolle. Bei jeder Veränderung der Wartezeit verändert sich gleichzeitig die räumlichen Bezugspunkte, so dass das Gefühl der Ende der Wartezeit zunimmt.

²⁷⁴ Dies kann sich insbesondere auf Elemente des Rahmenprogramms beziehen.

²⁷⁵ Hierbei hängt der Besucher im übertragenden Sinne kurzzeitig ‚in der Luft‘. Die Kunst der Unterbrechung zur Spannungssteigerung ist in der deutschen Sportvermarktung eher schwierig zu gestalten, da die Einhaltung der Regeln vor den Aufbau von Showelementen gestellt wird.

²⁷⁶ Vgl. Mikunda, C., Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996, S. 85ff.

²⁷⁷ Häufig ist das Ende des Spiels als Abklang der Veranstaltung aufgebaut, was aus Sicht des Autors im Hinblick auf die Vermarktungsziele höchst verfehlt erscheint.

Die **Media Literacy (ML)** ist schließlich für die Aufmerksamkeitswirkung durch ein bewusstes Spiel mit Architektur, Worten und Inszenierungen verantwortlich. Mit Blick auf Sportveranstaltungen kommt der **ML** im Bereich Infotainment besondere Bedeutung zu.²⁷⁸

Die vorgestellten Techniken rekrutieren sich zum überwiegenden Teil aus dem Freizeitdienstleistungsbereich. Sicherlich sind der Inszenierung von Sportveranstaltungen andere Grenzen als Freizeitdienstleistungen gesetzt, jedoch können diese Ansätze als bereicherndes Element in der Vermarktung von Sportveranstaltungen fungieren.²⁷⁹

2. Aufbau von Erlebnisnetzwerken

Der Besuch von Sportveranstaltungen ist in vielfältigster Weise mit unterschiedlichen Erlebnissen angefüllt.²⁸⁰ Aus Dienstleistungssicht können Analogien zur Leistungs politik als Instrument des Erlebnismarketings gesehen werden.²⁸¹

Das Erlebnismanagement umfasst alle Aktivitäten im Prozess des Erlebnismarketing-Managements, die auf Gestaltung einzelner Erlebnisse oder des gesamten Erlebnisangebots gerichtet sind.²⁸²

Die Ziele des Erlebnismanagements sind im ökonomischen Bereich in Wachstums-, Erhaltungs- und Ertragszielen sowie in der Auslastung der Angebotskapazitäten zu sehen.²⁸³ Dazu sind die psychographischen Ziele von zentraler Bedeutung, die verstärkt Profilierungs-, Image-, Bekanntheits- und Kundenbindungsmotive integrieren.

Die klassischen **Instrumente der Leistungs politik**, wie sie bereits aus dem Dienstleistungsmarketing bekannt sind, liegen in der Leistungsprogramm politik, Marken politik, Service politik, Beschwerdepolitik und in der Verpackungspolitik.²⁸⁴ Für die Vermarktung von Erlebnissen können diese Kategorien oberflächlich betrachtet ebenfalls angesetzt werden, allerdings sind bei genauerer Betrachtung bedeutende Unterschiede festzustellen, die sich aus dem Charakter von Erlebnissen und der besonderen Integration des Besuchers als externen Faktor ergeben. Die nutzenstiftende

²⁷⁸ Die ML wird besonders häufig mit der Wirkung von Rätseln genutzt, bei denen der Schlüssel zu einer Lösung gefunden werden muss und gleichzeitig in einem Zusammenhang mit der Veranstaltung und seinen Akteuren steht.

²⁷⁹ Die Betrachtung einer inszenierten Sportveranstaltung im deutschen Kulturraum ist sicherlich eher ungewöhnlich. Es wäre allerdings verfehlt, an dieser Stelle über den Verkauf des ideellen Guts ‚Sport‘ zu diskutieren, da sonst die Prämissen dieser Arbeit gänzlich außer Acht gelassen würden.

²⁸⁰ Häufig können diese im Sportgeschehen gesucht werden: Das Live-Erlebnis eines Spitzensportereignisses, das Mitfiebert bei einer in ihrem Ausgang spannenden Partie, die Nähe zu Sportstars, einen Teil des Ruhmes der eigenen Mannschaft abzubekommen und noch vieles mehr lässt sich anführen, um zu begreifen, welche Erlebnisdimensionen an das sportliche Geschehen geknüpft sind. Solche mit dem Sportgeschehen verbundene Erlebnisse werden in auffälliger Weise von den Anbietern genutzt, um ein Erlebnisnetzwerk aufzubauen.

²⁸¹ Was SCHARF/SCHUBERT(1997) als Produktpolitik auffassen, ist bei MEFFERT/BRUHN (2000) als Leistungs politik aufgeführt. Es erscheint sinnvoll, den Begriff *Leistungs politik* synonym für *Produktpolitik* zu verwenden, da speziell im Hinblick auf die Angebotspalette im Erlebnismarketing und -management weniger Aspekte des Konsumgüter- und Investitionsgüter-Marketings als vielmehr Dienstleistungsmarketing eine Rolle spielen. Für SCHARF/SCHUBERT(1997) ist ein Produkt „ein materielles und/oder immaterielles Aggregat aus wahrgenommenen und mit Nutzenerwartungen verknüpften Leistungsmerkmalen“. Dem gegenüber stellen MEFFERT/BRUHN(2000) die oben angeführte, trennscharfe Definition von (Dienst-) Leistung. In Bewusstsein beider Definitionen sind die Begriffe im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet worden. Vgl. Scharf, A./Schubert, B., Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1997, S. 65. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 22-31.

²⁸² SCHARF/SCHUBERT(1997) fassen die Leistungs politik als alle Aktivitäten im Prozess des Marketing-Managements auf, die auf Gestaltung einzelner Leistungen oder des gesamten Absatzprogramms gerichtet sind. Vgl. Scharf, A./Schubert, B., Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 63.

²⁸³ Das ist in Analogie zur Leistungs politik bei MEFFERT/BRUHN (2000) zu sehen. S.o.

²⁸⁴ Als weiterführende Literatur sind MEFFERT/BRUHN(2000) und CORSTEN(1988) im Hinblick auf Implikationen für die Leistungs politik von Dienstleistungen zu nennen. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 311-326. Corsten, H., Dienstleistungsmarketing – Elemente und Strategien, 1989. In: Jahrbuch der Absatz. Und Verbrauchsforschung, Jahrgang 35, 1989, S. 23-40.

Wirkung der Erlebnisse ist eng verbunden mit dem emotionalen Innenleben des Besuchers, also dem ‚Entstehungsort‘ von Erlebnissen.

2.1. Themenmanagement

Die thematische Erfassbar- und Erfahrbarkeit von Erlebniswelten ist der zentrale Aspekt des **Storytellings**. Nach KAGELMANN(1998) müssen immer eine oder mehrere Geschichten geboten werden, um den „Besucher emotional [zu] involvieren“.²⁸⁵ Dies geschieht über den Inhalt des Angebotes und durch die thematische Definition“.²⁸⁶ Die ansatzweise Generierung solcher Themenwelten sind im Sportbereich schon rudimentär auszumachen.²⁸⁷

Der Ansatz des Storytellings muss jedoch deutlich darüber hinaus ausgeweitet werden. Ein Museum ist in der Inszenierung eines Erlebnisses begrenzt.²⁸⁸ Das Thema der jeweiligen Ausrichtungen muss eng mit den Bedürfnissen der Besucher verknüpft sein und kann gleichzeitig Verbindung zur Arena bzw. dem Fußballclub und ihrer bzw. seiner Geschichte darstellen. Der Veranstaltungsbesuch wird somit gleichermaßen zu einem lehrreichen und unterhaltenden Erlebnis.²⁸⁹

Beim Management von und mit Erlebnissen ist vor allem eine thematische Ausrichtung – ähnlich der von Freizeit- und Themenparks – zwingende Voraussetzung. Das betrifft in erster Linie künstliche Erlebnisse.²⁹⁰

PINE/GILMORE(2000) integrieren den zentralen Aspekt des „Storytellings“, den auch KAGELMANN(1998) betont: „Ein Erlebnis mit einem Thema zu versehen, bedeutet, eine Geschichte zu schreiben, die den Besucher zum Beteiligten macht“.²⁹¹

Die Bündelung von Leistungen zur Abgrenzung von der Konkurrenz, wie sie MEFFERT/BRUHN(2000) anführen, kann gerade dann sinnvoll sein, wenn sich Einzugsgebiete von Erlebnis Anbietern, die nicht ausschließlich aus dem Sportbereich kommen müssen, überschneiden und diese das gleiche Zielgruppenmarketing betreiben.

2.1.1. Komposition

In der Gestaltung von Themenwelten nimmt deren Kontrastweltcharakter zum Alltagsleben der Besucher eine zentrale Bedeutung ein: Hier versinkt der Besucher in fremden Situationen, die ihm völlig neue Erlebnishorizonte eröffnen. Der folgende Abschnitt stellt grundlegende Kompositionsprinzipien von Themenwelten vor.

Für das Themenmanagement sind die Brainscripts, die Drehbücher im Kopf der Besucher, von zentraler Bedeutung. Der Abschnitt geht der Frage der Initiierung dieser Skripte nach. Nach MIKUN-

²⁸⁵ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, S. 84, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 58-94.

²⁸⁶ Ebenda.

²⁸⁷ Zum Beispiel die AOL-Aena: Im ehemaligen Volksparkstadion soll ein Besuchermuseum entstehen, das thematisch auf die Geschichte des Hamburger SV und des Volksparkstadions ausgerichtet ist. Mannschaften und Erfolge aus der Vergangenheit (Meistertitel, Pokalsiege, usw.) können dabei Anknüpfungspunkte zur Vermarktung von Merchandisingprodukten bieten. Darüber hinaus kann dem Besucher ein Erlebnis geboten werden, das ihn emotional involvieren kann (der Stolz auf das eigene Team, usw.). Gleichzeitig wird deutlich, dass von dieser Möglichkeit verstärkt traditionsreiche Arenen und Fußballclubs Gebrauch machen können, da letztlich ein Museum eine Geschichte präsentieren muss.

²⁸⁸ **Exkurs Storytelling** (Der „UEFA-CUP-Gewinn 1997“ des FC Schalke 04 als mögliche thematische Ausrichtung von Besucherbereichen in der Arena-Auf-Schalke): Die thematische Ausrichtung des UEFA-Cup-Gewinnes von 1997 könnte praktisch im Anbringen von Infotafeln mit Hintergrundinformationen und Photos aus diesem Spiel aufgegriffen werden. Dazu würden einige Sonderaktionen (z.B. Verteilen von Postern) und ein thematisch ausgerichtetes Cateringangebot (z.B. ein Gericht mit Namen eines damaligen Torschützen) diese Aktion zum ganzheitlichen Erlebnis für die Besucher machen.

²⁸⁹ Vgl. Pine, J., The experience economy, Harvard 1999, S. 29ff.

²⁹⁰ Dies kann jedoch auch für die Verstärkung bestehender Erlebnisse Anwendung finden, wie in den folgende Abschnitten noch untersucht wird.

²⁹¹ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 77.

DA(1996) sind Tiefenführung und Verdichtung des Scripts wichtige Techniken.²⁹² Ausgangspunkt sind hierbei die feststehenden Elemente des Angebots (slots), um die eine Themenwelt gestaltet wird.

Die **Tiefenführung eines Themenskriptes** baut auf der „Ergänzungsleistung“ zwischen Oberfläche und Tiefe beim Konsumenten auf. Etwas wird an der sichtbaren Oberfläche (z.B. durch einen Film oder eine Requisite) angedeutet, was der Konsument auf der Basis seiner Brainscripts ergänzt. Damit steigt sein Grad der Involviertheit, welcher eine unabdingbare Voraussetzung für das Erlebnismarketing ist.

Die **Script-Verdichtung** zeichnet sich durch Nutzung theatraler Elemente im Bereich einer Sportveranstaltung aus, um die bestehenden Elemente aufzuwerten. Der Grundgedanke dabei ist, dass aus jedem Ort eine im Trend liegende Erlebnisstätte gemacht werden kann, der den Erlebniskonsum des Besuchers befriedigt, ihn zum Verweilen animiert und so aus Anbietersicht Cross-Selling-Potenziale aktiviert.

Für die erlebnisorientierte Inszenierung eines Sportveranstaltungsumfeldes auf Basis von Brainscripts führt MIKUNDA(1996) konkrete Maßnahmen auf.²⁹³

1. Ein **Header** – ähnlich wie bei einem Zeitungsartikel – stellt die interessewirkende Verbindung zum Thema her.²⁹⁴
2. Nicht sofort zu lösende **Widersprüche** lassen den Konsumenten nach dem Sinn hinter den Gegensätzen forschen.²⁹⁵
3. Eine **Häufung** von Informationen regen ebenso wie die Widersprüche die Suche nach der Bedeutung seitens der Besucher an.

Der Komposition von Themenwelten sind Prinzipien zu Grunde gelegt, die im folgenden Abschnitt vorgestellt werden sollen.

2.1.2. Prinzipien

Die Schwierigkeit, ein geeignetes Thema für große Teile oder sogar - im Idealfall - den gesamten Einflussraum einer Sportveranstaltung zu finden, siedelt sich dabei im Wesentlichen in zwei Bereichen an:

1. Es besteht zunächst die allgemeine Schwierigkeit, ein Thema von generellem und vor allem fesselndem Interesse zu finden, das die Bedürfnisse der Besucher befriedigt und damit die Möglichkeiten der wirtschaftlichen Ausschöpfung für die Anbieter erhöht.
2. Der Veranstaltungsort besitzt – bedingt durch z.B. ein Fußballbundesligaspiel – eine primäre festgelegte Ausrichtung, welcher der Wahl eines Themas Grenzen setzen kann. Anders als bei den modernen Kunst- und Erlebniswelten wie z.B. Freizeit- und Themenparks bietet der sportliche Bereich eine beschränkte Anzahl an möglichen thematischen Ausrichtungen. Selbst diese werden jedoch in einem äußerst geringen Maße genutzt, was mit dem gering entwickelten Dienstleistungsgedanken und der besonderen Stellung des Sports im deutschen Kulturraum zusammenhängen kann.²⁹⁶

²⁹² Vgl. Mikunda, C., Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996, S. 22ff.

²⁹³ Die folgenden Maßnahmen sind bei MIKUNDA(1996) nachzulesen. Vgl. Mikunda, C., Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996, S. 26ff.

²⁹⁴ Der Header ist eine Art Schlagzeile eines Themenkonzeptes, die Aufmerksamkeit erregen soll. Gerade im PR-Bereich wird dieser eingesetzt, aber auch Wahlsprüche stellen Header dar. Eine mögliche thematische Ausrichtung einer Sportveranstaltung muss also deren Gestaltungsprinzipien berücksichtigen.

²⁹⁵ Widersprüche können Scripts nicht so schlagartig wie Header abrufen, aber sie können den Besucher dazu bringen, den Sinn hinter Gegensätzen zu suchen.

²⁹⁶ Vgl. dazu die Items D9/D10 im empirischen Teil dieser Arbeit.

Einen möglichen Ansatzpunkt bilden hierbei zunächst allgemeine Themenkategorien, die im Zusammenhang mit Markenbildung bei SCHMITT /SIMONSON(1998) diskutiert werden.²⁹⁷ Vorrangig scheint es von Bedeutung zu sein, dass zumindest Teilbereiche innerhalb einer Sportveranstaltung mit einer thematische Ausrichtung konzipiert werden.

Für die Sport-Erlebniswelt ist dies mit der Beachtung von vier Prinzipien wichtig, die in enger Korrelation mit den Merkmalen von Erlebniswelten stehen²⁹⁸:

1. Das Realitätsempfinden des Besuchers muss auf positive Weise eine Veränderung erfahren. Dabei wird in Bereichen des menschlichen Erlebens angesetzt, die eine spielerische Wirklichkeit bezüglich des Selbstbildes, der sozialen Zugehörigkeit, der Umwelt, usw. schaffen können.²⁹⁹
2. Fesselnde Themen müssen sich bezüglich des Erlebens von Raum, Zeit und Materie auswirken, und somit diese zu einem einheitlichen Gebilde verschmelzen. Hier können Parallelen zu dem „Flow“-Effekt von CSIKSZENTMIHALYI(1975,1988,1990) konstatiert werden.³⁰⁰
3. Das Thema wird durch die Erschaffung von verschiedenen Räumen in der Erlebniswelt vertieft, die der Ausrichtung durch mehrere thematische Facetten eine zusätzliche Tiefe geben. Diesem Prinzip folgt auch das Erlebnismarketing bei WEINBERG(1992), der das „Individualisierungsstreben der Verbraucher“ erklärt.³⁰¹
4. Das Thema muss dem Charakter des Anbieters entsprechen, welcher das Erlebnis inszeniert. Eine thematische Inszenierung überzeugt gerade durch die inhaltliche Schlüssigkeit, die es durch seinen Kontext bekommt. Affinitäten von Marke (z.B. einem Fußballclub) und thematischer Ausrichtung müssen hierbei vorhanden sein und ausgebaut werden, so dass der Besucher keinen inhaltlichen Bruch in der Erlebniswelt der Sportveranstaltung empfindet.

Um die thematische Ausrichtung adäquat realisieren zu können, sollte eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität beim Anbieter vorhanden sein.³⁰²

²⁹⁷ Vgl. Schmitt, B./Simonson, Alex, Marketing- Ästhetik - Strategisches Management von Marken, Identity und Image, München 1998, S. 137ff. SCHMITT/SIMONSON(1998) empfehlen dabei, die fünf kulturellen Sphären der materiellen Welt als Quelle für Themen zu nutzen:

- philosophisch/psychologische Konzepte
- Religion, Politik und Geschichte
- Künste
- Mode
- Popkultur

²⁹⁸ Zu den Merkmalen von Themenwelten siehe nächsten Abschnitt. PINE/GILMORE(2000) nennen fünf Prinzipien, jedoch hat der Verfasser zwei inhaltlich zusammengehörige Prinzipien unter Punkt 2 zusammengefasst. Vgl. dazu: Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 78-82.

²⁹⁹ Es wird folglich mit Identitäten gespielt, indem der Besucher neue Rollen, neue Gruppenzugehörigkeiten annimmt bzw. annehmen kann. Dies muss sich nicht unbedingt auf den Sport beziehen, sondern kann auch im Rahmen des vermarkteten Umfeldes geschehen.

³⁰⁰ Vgl. Csikszentmihalyi, M., Flow. The psychology of an optimal experience, New York 1990. Csikszentmihalyi, M., Beyond boredom and anxiety, San Francisco 1975. Csikszentmihalyi, M./Csikszentmihalyi, I., Optimal experiences: Psychological studies of flow in consciousness, New York, 1988.

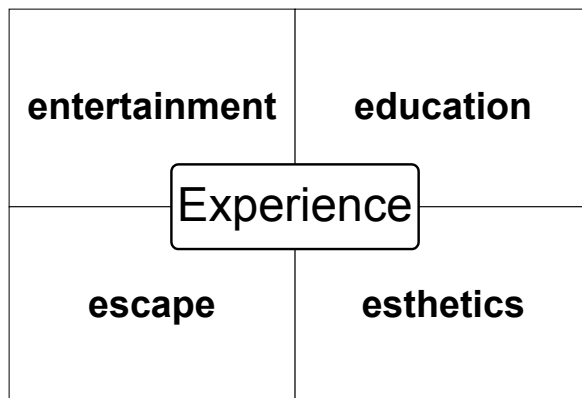
³⁰¹ Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 147ff.

³⁰² Aus diesem Grund müssen die Besonderheiten von Dienstleistungen berücksichtigt werden: Der Aspekt der Immaterialität von Dienstleistungen bedingt die Möglichkeit, bei der Planung Leistungsinnovationen und –variationen an der „Potential-, Prozess- und/oder Ergebnisdimension“, anzusetzen. Die **Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters** ist besonders mit dem Bereich der Leistungspotentiale verbunden. Dienstleistungen sind zu einem nicht unbeträchtlichen Teil von der Qualifikation der Mitarbeiter des Anbieters abhängig und werden so auch von dem Dienstleistungsnachfrager bewertet. Aus diesem Grund ist der Bereich der kundenorientierten Personalpolitik als eigenständiges Instrument der Erlebnispolitik (als Leistungspolitik) aufgeführt. Die Besonderheit der **Integration des externen Faktors** bedingt die Möglichkeit, bei Eliminierungen oder Variationen von Dienstleistungen diese zu externalisieren beziehungsweise zu internalisieren. Die Möglichkeiten der Automatisierung erscheinen mit der Perspektive der Integration des externen Faktors mit Problemen behaftet, da viele Nachfrager die Interaktion mit dem Dienstleistungsanbieter be-

2.1.3. Erlebnisgestaltung

Die Gestaltung von Erlebnissen auf der Anbieterseite setzt an zwei neuralgischen Punkten an: Der Charakter eines Erlebnisses und die Formen des Erlebens liefern Ansätze, die eine Modulierung hinsichtlich der gewünschten Angebotsgestaltung ermöglichen.

Abbildung 12: Sphären von Erlebnissen nach PINE/GILMORE (2000)³⁰³



Quelle: Eigene Darstellung

Den beiden Erlebnisdimensionen, die sich im Wesentlichen auf die Integration des Besuchers in den Erlebnisgestaltungsprozess beziehen, ordnen PINE/GILMORE (2000) vier Sphären zu, die den Charakter eines Erlebnisses näher bestimmen: Unterhaltung, Bildung, Realitätsflucht und Ästhetik (siehe Abb. 12).³⁰⁴

Anders als bei der Unterhaltung (entertainment) erfordert die Bildung (education) die aktive Einbindung des Besuchers, die physische und intellektuelle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt.

Ein Erlebnis mit dem Schwerpunkt ‚Realitätsflucht‘ (escape) lässt einen Besucher stärker

und tiefer als bei Bildungserfahrungen ‚eintauchen‘. Entscheidend hierbei ist, nicht lediglich „einen Ort zu verlassen, sondern auch (...) einen anderen aufzusuchen“.³⁰⁵ Schließlich beinhaltet eine ‚ästhetische‘ Erfahrung (esthetics) ein Eintauchen in das Erlebnis auf eine passive Art. Der Besucher kann im Rahmen dieses ästhetischen Genusses selbst wenig Einfluss nehmen.

Neben dem Charakter von Erlebnissen bieten die unterschiedlichen Formen des Erlebens Ansätze zur Angebotsgestaltung. SCHOBER(1993) unternimmt den Versuch, verschiedene Formen des Erlebens zu differenzieren und in Teilaspekte aufzuteilen.³⁰⁶

⇒ Das **explorative Erleben**: Das suchende Informieren oder Erkunden, das spielerische Probieren, das Neugierigsein auf etwas Besonderes zeichnet diese Form des Erlebens aus. Ein gelungenes Veranstaltungserlebnis muss als Abwechslung zum „langweiligen Alltag“ empfunden werden. Es werden somit „wohl-dosierte Reize“ geschaffen, die nicht mit evidenten Gefahren und sichtbaren Reizen verbunden sind.³⁰⁷

vorzuzug. Bei Arenen bietet sich gerade der Einlass zur Automatisierung an, wie es auch schon Versuche aus der Fußball-Bundesliga zeigen (Beispiel: Dortmund). Eine Automatisierung der Dienstleistungen in einer Arena bietet sich nur sehr bedingt an, da eine ganztägige Leistungsbereitschaft im Regelfall nicht erforderlich ist. Allerdings sind auch Erlebnisse mit automatisierten Dienstleistungen denkbar. Aspekte der Beschwerdepolitik würden durch den direkten Kontakt ebenfalls vereinfacht. „Beschwerdepolitik als Marketinginstrument umfasst die Marktbildung und -beeinflussung durch den zielorientierten und planvollen Umgang mit Beschwerden“. Vgl. Diller, H.(Hrsg), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1994, S. 105. Scharf, A./Schubert, B., Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 290ff.

³⁰³ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 52.

³⁰⁴ Ebenda, S. 51-63.

³⁰⁵ Ebenda, S. 57.

³⁰⁶ Vgl. Schober, R., 1993, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 61.

³⁰⁷ Die vier im Folgenden aufgeführten Varianten des Erlebens sind ursprünglich im touristischen Kontext angesiedelt, so dass der Bezug zum Erlebnisfeld „Sportveranstaltung“ hergestellt wird. Sie sind hier aufgeführt, da sie das Erleben in einem anderen Kontext als PINE/GILMORE(2000) betrachten und auf Aspekte aufmerksam machen, die für das Erlebnis „Sportereignis“ und dessen Vermarktung zentral sind (wie Gemeinschaftserleben und soziales Prestige). Vgl. Schober, R., (Urlaubs-) Erleben, (Urlaubs-) Erlebnis, in: Hahn, H./Kagelmann, J. Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie – Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, München 1993, S. 138.

- ⇒ Das **soziale Erleben** meint die Suche nach dem Kontakt zu anderen, der im Wesentlichen frei von sozialen Verpflichtungen und Verbindlichkeiten ist. Sportgroßveranstaltungen warten in einem hohen Maße mit sozialen Kontaktmöglichkeiten für die Besucher auf.³⁰⁸
- ⇒ Das **biotische Erleben** schließt alle Formen sonst nicht vorhandener, auch ungewöhnlicher Körperreize ein. Dies kann im Rahmen einer Sportgroßveranstaltung durch freizeitparkähnliche Angebote geleistet werden, wie zum Beispiel durch die Körpererfahrung auf einer Hüpfburg für Kinder, aber auch an einer Kletterwand für Erwachsene.
- ⇒ Das **optimierende Erleben** sucht einen sekundären Erlebnisgewinn und eine hohe soziale Anerkennung. Dies kann insbesondere der Fall sein, wenn nach einem Besuch einer Sportveranstaltung der Besucher von seinem sozialen Umfeld bewundert und beneidet wird, weil es sich um ein „einmaliges Erlebnis“ gehandelt hat.

2.2. Die Erlebnisprogrammpolitik

Die Erlebnisprogrammpolitik stellt ein weiteres Instrument in der Leistungspolitik des Erlebnismarketings dar. Grundsätzlich muss die Angebotspalette mit Erlebnisleistungsinnovationen kontinuierlich erweitert werden.

Erlebnisleistungen können jedoch ebenso aus dem Angebotsprogramm herausgenommen werden. Die Eliminierung von Leistungsangeboten ist allerdings vor dem Hintergrund der Besucherwünsche abzubilden, was umgekehrt dazu führen kann, dass Leistungen, die für sich genommen keinen direkten Beitrag zur Umsatzsteigerung leisten, aus Kundenbindungsgründen im Programm bleiben.³⁰⁹

Neben der Innovation und der Eliminierung von Leistungen kann das bestehende Programm variiert werden. Wenn man das Leistungsprogramm einer Sportveranstaltung grundsätzlich als ein Leistungsbündel aus Haupt- und Zusatzleistungen begreift, muss ein Angebot von Erlebnis-Zusatzleistungen als eine Erweiterung des bestehenden Leistungsprogramms gesehen werden. Die **Variation von Leistungsprogrammen** im Erlebnismarketing hat folgende inhaltliche Ansatzpunkte:³¹⁰

1. Das **Angebot von Zusatzleistungen** kann auf der materiellen und der immateriellen Ebene gestaltet werden. Die Wahrnehmung von Value-added-services ist zwar ganzheitlich, jedoch besteht die Trennung von Kern- und Zusatzleistung auf der Planungsebene auch weiterhin. Im Zuge der Bündelung von Kernleistungen und Zusatzleistungen setzt häufig eine Preisbündelung an, die es dem Anbieter ermöglicht, sich vom Preiswettbewerb mit anderen Anbietern abzukoppeln. Eine Vergleichbarkeit wird so erschwert bzw. unmöglich gemacht. Der Bereich der Angebote von Zusatzleistungen bietet sich in einem besonderen Maße für die Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen an.
2. Die **Veredelung der Erlebnisleistung** ist ein Versuch, die konstitutiven Merkmale von erlebnisorientierten Angebotsleistungen (Immaterialität, Integration der externen Faktoren) zu überwinden.³¹¹ Die **Automatisierung der Erlebnisleistungen** im Rahmen einer Sportveranstaltung sind in einem relativ beschränkten Maße anwendbar, da der persönliche Kontakt von den Kunden häufig gewünscht wird und der fehlende persönliche Kontakt zum Kunden - neben hohen

³⁰⁸ I.d.R. sind diese nicht vergleichbar mit dem vergleichbaren Phänomen von ‚Cluburlauben‘, die SCHOBER(1993) als Beispiel heranzieht.

³⁰⁹ Eine verbesserte Kundenbindung schlägt sich dann wiederum in den Umsatzzahlen nieder.

³¹⁰ Hierbei wird auf die Variation von Dienstleistungen nach MEFFERT/BRUHN(2000) zurückgegriffen. Der Zusammenhang von Dienstleistungen und Erlebnissen ist bereits ausführlich diskutiert worden.

³¹¹ In modernen Fußball-Arenen geschieht dies augenfällig durch die Installation von Video-Anzeigetafel-Systemen und Stadion-TV. Diese beiden Speichermedien ermöglichen den Arena-Besuchern, unikat Teile der Dienstleistung „Zuschauen eines Bundesligaspiels“ nochmals zu erleben(z.B. aufbereitet durch Zeitlupe). Dies kann jedoch innerhalb der Arena nur ergänzenden Charakter haben. Anders stellt sich die Situation für ein Fernsehpublikum dar, dass auf diese Art und Weise das Spiel von zu Hause erleben kann.

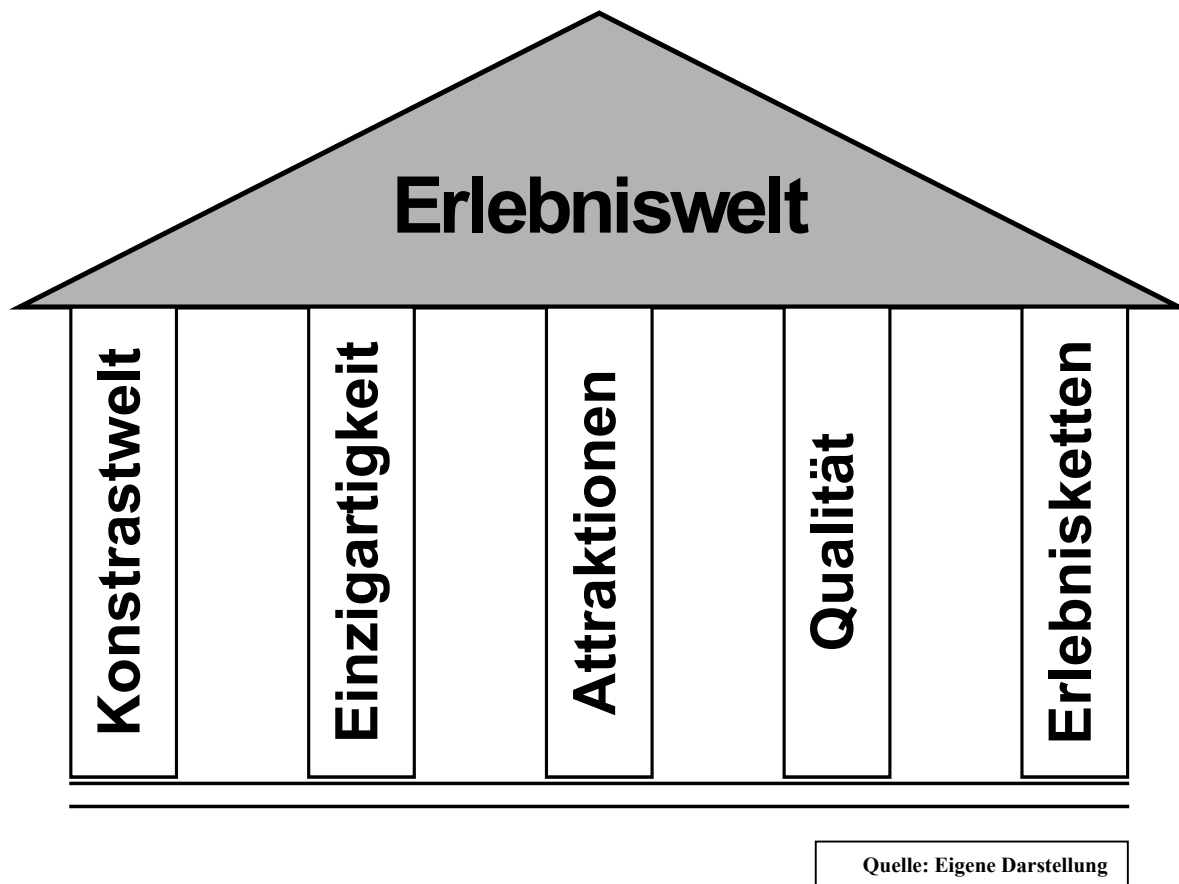
Investitionskosten – die Wahrscheinlichkeit der Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen herabsetzt.³¹²

3. Die Veränderung der symbolischen Eigenschaften der Erlebnisleistung zielt in der Regel auf Elemente der Markenpolitik ab.³¹³

3. Sportveranstaltungen als Erlebniswelten

Die Basismerkmale der künstlichen Erlebniswelten sind in Anlehnung an KAGELMANN(1998) im Folgenden aufgeführt (siehe Abb. 13).³¹⁴ Hierbei wird untersucht, inwieweit die aufgeführten Merkmale von Freizeitparks auf moderne Sportgroßveranstaltungen zu beziehen sind. Durch ihre Vermarktung gleichen sich Veranstaltungsorte letztlich zunehmend Freizeitdienstleistungsangeboten an, die um die Kernleistung ‚Zuschauen eines regulären Ligaspiels‘ aufgebaut sind. Der Katalog dieser Merkmale muss allerdings immer vor dem Hintergrund konzeptioneller und struktureller Unterschiede von Freizeitparks und modernen Arenen verstanden werden.

Abbildung 13: Merkmale von Erlebniswelten nach KAGELMANN(1998)



³¹² Von technischen Möglichkeiten, Eintrittskartenautomaten zum Einlass zu benutzen, wird zum Beispiel aber auch deswegen Abstand genommen, da gleichzeitig die Leibesvisite des Sicherheitspersonals erschwert werden würde.

³¹³ Der Beitrag des Erlebnismarketings zur Markenpolitik von Sportveranstaltungen wird im folgenden Kapitel vertiefend behandelt.

³¹⁴ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J. (Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 79-92. Die folgenden Basismerkmale (fettgedruckt) sind den Ausführungen KAGELMANNNS(1998) wörtlich entnommen.

3.1. Kontrastweltcharakter

Eine Erlebniswelt muss einen „Kontrastwelt-Charakter“ aufweisen, so dass sie als **Gegenwelt zu Alltag und Normalität** empfunden wird.³¹⁵ RIEDER(1998) benutzt in diesem Kontext auch den Begriff „reale Virtualitäten“.³¹⁶ Auf Sportveranstaltungen bezogen bedeutet dies, das Umfeld auf eine Weise zu gestalten, dass der Besucher einer Veranstaltung diese als deutlich unterschiedlich zu seinem gewohnten Leben empfindet. Die Atmosphäre und alle Maßnahmen, die damit im Zusammenhang stehen, werden folglich darauf ausgerichtet. Der Besucher muss in eine andere Welt eintauchen können, um die negativen Aspekte seiner realen Welt vergessen zu können. Ein Besuch einer erlebnisorientierten Sportgroßveranstaltung muss deutlich als eine ‚Auszeit‘ vom Alltagsleben empfunden werden.³¹⁷ **Brainscripts** liefern hierbei eine stoffliche Grundlage, während auch die **Time line** hinsichtlich der veränderten Wahrnehmung der Zeit genutzt wird.³¹⁸

Das Gefühl, in eine **Zone der (physischen) Sicherheit** zu treten, wie es dem Besucher von Freizeitparks vermittelt wird, ist ein wichtiger Faktor für das Entstehen eines Gegenpols zum Alltag. Zur Generierung des Kontrastweltcharakters ist auch gerade das Bemühen um das Merkmal ‚Sicherheit‘ zu sehen. Der Besucher soll im positiven Sinne wissen, was ihn erwartet, wenn er eine Arena betritt.³¹⁹ Sicherheit heißt aber auch die Sicherheit der Erfüllung von Erwartungen und Ansprüchen, die letztlich in der Kundenzufriedenheit mündet.³²⁰ Das kann den gelegentlichen Besucher zu einem regelmäßigen Besucher der Arena werden lassen.

3.2. Erlebnisketten

Eine Erlebniswelt muss nach KAGELMANN(1998) „**Erlebnisketten**“, eine Abfolge von emotionalen Erlebnissen, bereitstellen.³²¹ Gefühle wie Spannung, Nervenkitzel, Spaß stehen in Opposition zu den Alltagsemotionen wie Frust, Unzufriedenheit und Stress. Dies stellt eine wesentliche Funktion der Erlebniswelten dar. Hier zeigt sich das moderne erlebnisorientierte Vermarktungskonzept sehr deutlich: Nicht mehr allein das Besuchen einer Sportveranstaltung, sondern die Symbiose mit Freizeit- und Erlebniswelten wird zum signifikanten Merkmal. OPASCHOWSKI(1993) spricht in diesem Zusammenhang auch von „Erlebniskonsum“.³²²

³¹⁵ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 79f.

³¹⁶ Vgl. Rieder, M., Erlebniswelten: Jenseits der Realität – Inmitten der Utopie, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 20-34.

³¹⁷ OPASCHOWSKI(2000) weist in diesem Zusammenhang auf die „problem- und konfliktfreien Unterhaltungsangebote für die ganze Familie“ hin, die in ihrer Perfektion eine Tendenz zur Realitätsverleugnung zeigen. Vgl. Opaschowski, H., Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur – Kathedralen des 21. Jahrhunderts, Hamburg 2000, S. 34. Mythen oder SOLs (Slice of life) kann hierbei durchaus im sportlichen Kontext geschehen. Das Vorhandensein einer reichen Vereinshistorie gibt die Möglichkeit, die Brainscripts mythologisch anzuwenden, indem er eine besondere Begebenheit in der sportlichen Geschichte aufgegriffen wird. Dazu spielt die Zeitwahrnehmung im Rahmen der Time line unterstützende Rolle, indem Zäsuren die erlebte Zeit kurzweiliger machen. Vgl. dazu: Mikunda, C., Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996, S. 15ff, 65ff.

³¹⁹ Dafür sorgen inzwischen zunehmend private Sicherheitsdienste in Arenen und Stadien, die für den Besucher bewusst auffällig als Ordner tätig sind, um dieses Sicherheitsgefühl zu erzeugen. Diese Präsenz scheint mitunter sehr wichtig für das zunehmende Sicherheitsbedürfnis der Besucher zu sein.

³²⁰ Kundenzufriedenheit ist hierbei als Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses zwischen der subjektiven Erfahrung der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Wert) und den Erwartungen, Zielen und Normen in Bezug auf das Leistungsangebot (Soll-Wert). Vertiefend zu dem Komplex ‚Kundenzufriedenheit‘ siehe: Oliver, R., Satisfaction. The behavioral perspective on consumers, New York 1997. Schütze, R., Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1992. Hunt, H., CS/D-Overview and future research directions, 1977, in: Huni, H.(Hrsg.), Conceptualisation and Measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction, Cambridge 1977, S. 455-488.

³²¹ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 80ff.

³²² Vgl. Opaschowski, H., Freizeitökonomie: Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993, S. 138ff.

Rahmenprogramm, Gastronomie, Einkaufsmöglichkeiten, Gewinnspiele und vieles mehr zeigen eines deutlich: Der „Total Entertainment Day“ reiht eine Vielzahl von Erlebnissen aneinander, um den Besucher emotional an eine Veranstaltung zu binden.³²³ Er legt für eine begrenzte Zeit seinen Alltag ab, um sich ins ‚Vergnügen zu stürzen‘. Die Gestaltung der Erlebnisketten muss dabei dem Bedürfnis der Besucher nach immer neuen Erlebnissen adäquat nachkommen. Große, räumliche Distanzen innerhalb des Veranstaltungsbereichs gilt es ebenso zu vermeiden wie das Entstehen eines ‚Leerlaufs‘, der die Wahrnehmung des Besuchs entscheidend negativ beeinflussen kann.

Die Erlebniskette wird also durch die Anzahl der enthaltenen Erlebnisse und durch den zeitlichen und räumlichen Abstand von einem zum nächsten Erlebnis bestimmt. Dafür gilt es im organisatorischen Rahmen Sorge zu tragen.

3.3. Attraktionen

Die Erlebniswelt muss des Weiteren mit „ständige(n) Attraktionen und wechselnde(n) Events“ aufwarten, um der erlebnisorientierten Marketing-Ausrichtung zu entsprechen.³²⁴ Bei „Attraktionen“ handelt es sich um Erlebnisangebote, die im Gegensatz zu einem „Event“ mehr als einmal genutzt werden können. Die Integration von unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen in die Veranstaltungskomplexe kann hierbei beispielsweise dazu führen, dass Besucher vermehrt diese Möglichkeiten als Attraktion und Angebot gleichermaßen wahrnehmen und der Anbieter seine Umsatzmöglichkeiten erhöht.³²⁵

Ein „Event“ ist im obengenannten Sinne ein einmaliges Großereignis. So gesehen könnte jede Sportveranstaltung im Rahmen eines Ligabetriebs als ein neues, eigenständiges Event definiert werden, der sich wesentlich von den vorherigen unterscheidet, wenn man den sportlichen Aspekt der Vermarktung stärker berücksichtigt.

3.4. Dienstleistungsqualität

Die Erwartungen an die Leistungen einer Sportveranstaltung müssen an der Eigendefinition gemessen werden.³²⁶ Eine Erlebniswelt stellt eine professionell organisierte, hochgradig geplante, auf Perfektion abgestimmte, den Gedanken der Dienstleistung deutlich in den Vordergrund stellende Destination dar.³²⁷ Der direkte Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität wird innerhalb dieser Arbeit zwar um den Faktor Sport mit unkalkulierbarem Ausgang erweitert, jedoch unterliegt zumindest dieser Bereich einer wenn auch begrenzten Kontrolle. Dienstleistungsqualität ist in Anlehnung an MEFFERT/BRUHN(2000) die „Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen“.³²⁸ OPA-

³²³ Der Begriff „Total Entertainment Day“ entstammt der Vermarktungspraxis von Bayer 04 Leverkusen. Darunter ist die erlebnisorientierte Vermarktung der BayArena zu verstehen, die die ersten Besucher bereits 4 Stunden vor Spielbeginn mit den ersten Programmpunkten fesselt.

³²⁴ Dieses von KAGELMANN(1998) auf Freizeitparks bezogene Beispiel ist sinnvollerweise in den Kontext von modernen Sportveranstaltungen zu stellen. Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 83f.

³²⁵ Einkaufsmöglichkeiten im Umfeld einer Arena können hierbei ebenso wie Übernachtungsmöglichkeiten in exklusivem Ambiente (z.B. das Hotel in der BayArena) als Attraktion fungieren.

³²⁶ Beispiel: Die Eigendefinition moderner Fußball-Arenen als Dienstleistungszentren ist noch relativ neu. Aufgrund der veränderten Vermarktung moderner Fußball-Arenen ist zu erwarten, dass der Aspekt der Dienstleistungsqualität an Bedeutung gewinnen wird, obwohl die Korrelation der Kundenzufriedenheit mit dem ungewissen Ausgang des Fußballbundesligaspiels auch weiterhin nicht steuerbar sein wird.

³²⁷ KAGELMANN(1998) bezieht dies auf Freizeitparks. An dieser Stelle liegt es jedoch nah, dies auf moderne Fußball-Arenen zu übertragen. Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 83.

³²⁸ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 211.

SCHOWSKI(2000) betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Schulung des Personals zum Gelingen des Erlebnisses.³²⁹

Die **Messung der Dienstleistungsqualität** kann mit **objektiven Kriterien** überprüft werden (z.B. Ausstattung eines Sportveranstaltungsortes, Wartezeiten der Besucher), die allerdings nur als „grobe Indikatoren für die Qualität von Dienstleistungen“ angesehen werden dürften.³³⁰ Die **Messung der Dienstleistungsqualität anhand von subjektiven Kriterien** basiert auf der Befragung und Beobachtung der Besucher bzw. Kunden einer Sportveranstaltung. Neben der Einstellungs-, Zufriedenheits- und Beschwerdeforschung kommt der Ereignisforschung besondere Bedeutung zu.³³¹

Im Kontext des Erstellungsprozesses muss ein optimaler Service und eine explizite Dienstleistungsqualität des Personals gegeben sein.³³² Die Instrumente der kundenorientierten Personalpolitik kommen an dieser Stelle zur Anwendung.³³³ Als unterstützende Maßnahmen nennt KAGELMANN (1998) „intensive Angestelltenschulung, explizite Kundenorientiertheit und Markt-, Akzeptanz und Zufriedenheitsforschung“.³³⁴

Auf eine ausführlichere Darstellung von Prozessen der Entstehung von Kundenzufriedenheit auf Basis der Dienstleistungsqualität wird verzichtet. Einen vertiefenden Überblick geben MEFFERT/BRUHN(2000), MEYER/WESTERBARKEY (1995), BRUHN(1995) und HANSEN/JESCHKE (1995).³³⁵

³²⁹ Gütezeichen für Erlebniswelten seien „überdurchschnittlich freundliches Dienstleistungs- personal und intensive Schulung des Personals“. Vgl. Opaschowski, H., Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur – Kathedralen des 21. Jahrhunderts, Hamburg 2000, S. 34.

³³⁰ Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in theoretische und praktische Probleme, 1995, S. 36, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 19-48.

³³¹ Mit der **Methode der kritischen Ereignisse** (critical-incident-technique) werden die Besucher nach negativen Erlebnissen im Hinblick auf die angebotenen Leistungen der Arena bzw. der Anbieter befragt oder im Kontakt mit dem Personal beobachtet. Das Ergebnis ist eine Auflistung der wichtigsten Erlebnisse sowie Erlebniskategorien, die als Indikatoren für Erlebnisqualität gesehen werden können.

Die **sequentielle Ereignismethode** geht ähnlich vor. Unterschiede zur ersteren Methode liegen zum Einen in der Betrachtung sowohl von positiven als auch negativen Erlebnissen und zum Zweiten in der Vorlage eines „Blueprintings“ (Sequenzmodell des Dienstleistungsprozesses), bei dem einzelne Phasen systematisch erfragt werden. Vgl. Bruhn, M., Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in theoretische und praktische Probleme, 1995, S. 36-39, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 19-48.

³³² Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 83.

³³³ Im Wesentlichen wären das Instrumente des Personaleinsatzes (arbeitsplatz-, arbeitszeit-, arbeitsorganisationsbezogene und tätigkeitsunabhängige Instrumente), der Personalveränderung und der Mitarbeiterkommunikation. Vgl. dazu Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 366ff.

³³⁴ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 83.

³³⁵ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 150-161. Meyer, A./Westerbarkey, P., Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 83-106. Bruhn, M., Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 137-164. Hansen, U./Jeschke, K., Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 199-226.

3.5. Einzigartigkeit

Nach KAGELMANN(1998) müssen „Erlebniswelten“ einerseits unikat, aber gleichzeitig multifunktional und multioptional sein.³³⁶ Die Erlebniswelt ist

- ⇒ **unikat**, weil vergleichbare Leistungsangebote zwar von anderen Anbietern angeboten werden, sie jedoch in ihrer individuellen Ausprägung (die Arena als physisches Umfeld, usw.) einzigartig sind,
- ⇒ **multifunktional** (bezogen auf die Angebotsvielfalt und Nutzungsmöglichkeiten), sowie
- ⇒ **multioptional** (bezogen auf die Angebotspalette).

Nach KAGELMANN(1999) treten die postmodernen Erlebniswelten in ihrer Funktion an die Stelle traditioneller Städte, die diese Funktion vermehrt einbüßen.³³⁷ Im Spannungsfeld der Multifunktionalität einerseits und der Einzigartigkeit andererseits versuchen die Erlebniswelten, verschiedene Freizeitfunktionen auf eine besondere Art zu bündeln. Der Brückenschlag von „Konsum, Kunst, Kultur, Sport, Spiel, Spannung-Unterhaltung-Spaß, soziale Kommunikation und Vermittlung von Bildung“ soll somit greifbar und nutzbar werden.³³⁸ Auf die Erlebniswelt im Sport bezogen sind diese Freizeitfunktionen, die KAGELMANN(1998) mit besonderem Hinblick auf Freizeitparks beschreibt, in ihrer Ausprägung modifiziert worden. Die Hauptattraktion der Sportveranstaltung bleibt allerdings mit abnehmender Wichtigkeit der Sport, um die eine Erlebniswelt angelegt wird, die sich in ihrer Funktion den Freizeitparks angleicht.³³⁹

4. Besuchergruppenbezogenes Erlebnismanagement

So individuell, wie sich Erlebnisse für das Individuum gestalten, so unterschiedlich müssen die Möglichkeiten für einzelne Besuchergruppen bei Sportgroßveranstaltungen geartet sein, so dass diese in den Genuss eines Erlebnisses kommen. An diesem Punkt muss das Erlebnismarketing ansetzen und nach den spezifischen Bedürfnissen dieser Besuchergruppen fragen, um auf dieser Basis ein attraktives Erlebnisangebot schaffen zu können. Gleichzeitig sind dabei auch die Motive der Anbieter zu integrieren, deren Präferenz hinsichtlich bestimmter Besuchergruppen auf wirtschaftlichen Überlegungen basiert. Im Vordergrund stehen dabei insbesondere Besuchergruppen, bei denen Cross-Selling-Potenziale aktiviert und ausgenutzt werden können, die aber auch am zentralen Merkmal ‚Atmosphäre‘ mitwirken, das letztlich als Teil des Gesamtproduktes gesehen werden muss. Diesen Aspekt greift insbesondere Frage 1 der Delphiuntersuchung auf, die die Gewichtung der Besuchermotive aus Expertensicht zum Gegenstand hat.³⁴⁰ Letztlich sind auch meinungsbildende Motive der Besucherschaft im Hinblick auf eine erhöhte Weiterempfehlungshäufigkeit zu beachten.

4.1. Die Rolle des Besuchers

Die Frage, warum Menschen Sportveranstaltungen besuchen, kann vielfältig, aber keineswegs eindimensional beantwortet werden. Die erfolgreiche Vermarktung von Sportveranstaltungen muss zunächst bei der Frage nach den Bedürfnissen der Besucher ansetzen. Die Einteilung der Motivdimensionen des Publikums ist dabei eng an die Auffassung geknüpft, welche Rolle das Sportgeschehen in der Erlebnisbildung spielt. Dabei sind sowohl sportnahe wie auch sportferne Motivdimensionen relevant.

³³⁶ Vgl. Kagelmann, J., Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen,1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 83.

³³⁷ Ebenda, S. 84.

³³⁸ Ebenda, S. 84.

³³⁹ Die Abhängigkeit von dieser Veranstaltung ist aus Sicht des Verfassers bei modernen Arenen wesentlich stärker ausgeprägt als bei Freizeitparks, die zwar mit ihren Attraktionen und Events werben, aber in einem anderen Abhängigkeitsverhältnis stehen.

³⁴⁰ Siehe dazu auch Kap. II.1.1. in Teil 2.

Es erscheint zunächst sinnvoll, die Termini ‚Besucher‘, ‚Zuschauer‘ und ‚Beobachter‘ zu differenzieren, um die Rolle und die Motive des Publikums klarer umreißen zu können. Gleichwohl soll eine Differenzierung nicht eine Einheitlichkeit vortäuschen, die in der Realität nicht angenommen werden kann. Das Publikum ist nicht als ein homogenes Kollektiv zu verstehen, sondern weist ein Spektrum auf, das vom passiven, distanzierten Beobachten bis zum aktiven, mitfiebernden Zuschauen mit hohem Involvement reicht.

Gerade auf diesen aktiven Pol des Sportpublikums muss das besondere Augenmerk gerichtet werden, denn aus dessen Aktivität lässt sich das Merkmal „Atmosphäre“, aber auch Konsumbereitschaft und Identifikation mit den Akteuren festmachen. Das bedeutet auch, dass es Ziel des besuchergruppenrelevanten Erlebnismarketings sein muss, aus eher passiven Beobachtern aktive Zuschauer und Besucher zu machen.

‚Beobachten‘ ist als tendenziell eher passive Handlung im Sinne einer Betrachtung zu verstehen, was aus einer wenig involvierten, peripheren Position geleistet wird. ‚Zuschauen‘ definiert sich durch das Präfix ‚zu‘ als gerichtete Handlung, die immer ereignisgebunden ist. Man schaut einer Show, einem Spiel, o.ä. zu. Als ‚Zuschauer‘ verstehen TEDESCHI/MADI/ LYAKHOVITZKY(1998) „jemanden, der eine bewusste (häufig mit einigen Kosten verbundene) Entscheidung trifft, ein Ereignis zu beobachten, das zu dem Zweck organisiert ist, ein Publikum entstehen zu lassen“.³⁴¹ Daraus lässt sich ableiten, dass ein Zuschauer im Gegensatz zu einem Beobachter zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort sein muss, um dem Ereignis beizuwohnen. Die Anstrengungen dafür lassen sich mit der „emotionalen Anregung eines Unterhaltungsereignisses oder auch mit dem Informationswert eines lehrreichen Ereignisses“ begründen.³⁴² Die Unterscheidung des Beobachters und des Zuschauers beruht also im Wesentlichen auf der Motivation für die Entscheidung, an einem Sportereignis teilzunehmen.

Eine Grundthese dieser Ausarbeitung besteht in der zunehmenden Relevanz von Unterhaltungsmotiven für den Besuch von Sportveranstaltungen, die nicht einzig in der sportlichen Leistung zu finden sind. Die Definition des Zuschauers ist für diese Arbeit somit zu eng mit dem Sportereignis verknüpft, da implizit die Inanspruchnahme des passiven Konsums der Sportleistung in den Vordergrund rückt. Dies hat z.T. seine Berechtigung, denn die Veranstaltung ist in erster Linie als ‚Sportveranstaltung‘ deklariert. Sicherlich lassen sich Kundengruppen mit ausgeprägten Zuschauerermotiven herausfiltern. Jedoch ist es für die forschungsleitenden Fragestellungen dieser Arbeit sinnvoll, in Anlehnung an Wahl der Termini im Freizeitparkbereich von **Besuchern** statt von **Zuschauern** zu sprechen.

4.2. Die Besuchermotive als Ansatz zu einem diversifizierten Erlebnisangebot

Innerhalb eines diversifizierten Erlebnisangebots werden die spezifischen Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Zielgruppen integriert, was letztlich als Vermarktungskompromiss im Sinne der Besucherbindung gesehen werden muss.

Problematisch ist jedoch die zunehmende Zurückdrängung der Fan-Besucherschaft in einigen Sportarten unter kommerziellen Erwägungen zu sehen. Speziell im bundesdeutschen Fußball wird dies durch den Abbau der Stehplätze deutlich. Die Atmosphäre bei diesen Sportveranstaltungen muss sich dadurch deutlich verändern.³⁴³ Somit wird über die Ausweitung von Logen und Sitzplät-

³⁴¹ Vgl. Tadeschi, J./Madi, N./Lyakhovitzks, D., Die Selbstdarstellung von Zuschauern, 1998, in: Strauß, B., Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 94f.

³⁴² Ebenda.

³⁴³ Die Fans stellen als Atmosphärenfaktor ein Teil des Produktes dar. Eine zunehmende Zurückdrängung würde eine qualitative Veränderung der Atmosphäre mit sich bringen. Die verstärkt versuchte Einflussnahme der Fans einzelner Vereine im Fußball kann als Beleg hierfür gedeutet werden. Eine vertiefende Behandlung dieses Themenfeldes liefern ASCHENBECK(1998) und SCHULZE-MARMELING(1995). Vgl. Schulze-Marmeling, D., Holt Euch das Spiel zurück – Fans und Fußball, Göttingen 1995. Vgl. Aschenbeck, A., Fußballfans im Abseits, Kassel 1998.

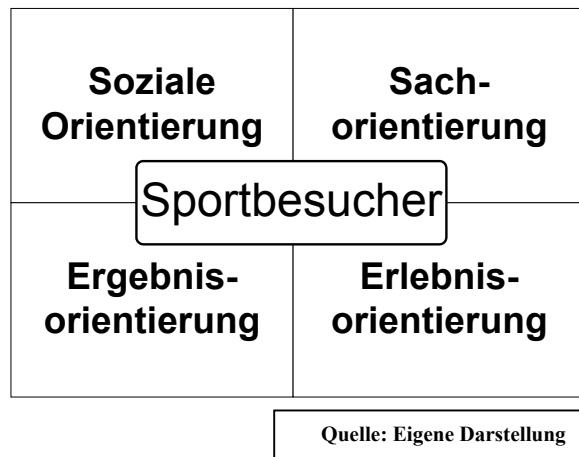
zen der Stadionraum einem Publikum angeboten, das sich größere Distanz zwischen Aktion und Reaktion bewahrt.³⁴⁴

Die Besucher stellen mit ihren Motiven und Bedürfnissen das abstrakte Konstrukt ‚Markt‘ für Erlebnisleistungen dar. Somit müssen sie der zentrale Ausgangspunkt für eine erlebnisorientierte Vermarktung von Sportveranstaltungen sein, wie die starke Berücksichtigung im Rahmen der Delphiuntersuchung auch zeigt. Aus diesem Grund nimmt die folgende Darstellung der Motive und Bedürfnisse mehr Raum ein als die Darstellung der Anbieter- und Akteursperspektive. Gleichzeitig wird Frage 1 der Delphiuntersuchung in diesem Abschnitt vorbereitet.³⁴⁵

4.2.1. Motividimensionen der Besucher

Der überwiegende Teil der Sportzuschauerforschung (GABLER(1998), MESSING/LAMES(1993), TADESCHI/MADI/LYAKHOVITZKSY(1998)) tendiert zu einer stärkeren Schwerpunktlegung auf das Sportgeschehen, als es im Rahmen dieser Arbeit getan wird. Das erklärt sich durch das veränderte Verständnis des Erlebnisbegriffs und durch die Ausgangsthese der abnehmenden Wichtigkeit des sportlichen Geschehens. Trotzdem kann die Zuschauerforschung wichtige Aspekte zum Verständnis der Motividimensionen der Besucher von Sportveranstaltungen beitragen.

Abbildung 14: Orientierung der Sportbesucher



Das Arenagesamterlebnis gewinnt im Vergleich zur Bedeutung des sportlichen Geschehens zunehmend an Relevanz. Um den Besucher in seiner Motivation verstehen zu können, soll er im folgenden auf der psychologischen Ebene betrachtet werden.³⁴⁶

GABLER(1998) weist darauf hin, dass ein enger Zusammenhang zwischen den situativen Bedingungen des Sportereignisses und der Anregung von Motiven und Interessen der

tiert.³⁴⁷ Ein erster Schritt zu einem tieferen Verständnis dieser Zusammenhänge ist die Systematisierung der Motividimensionen dar. MESSING/ LAMES(1993) stellen eine Unterteilung auf, die große Gemeinsamkeiten mit der Einteilung von OPASCHOWSKI (1987) in vier Dimensionen für den Besuch von Sportveranstaltungen hat (siehe Abb. 14).³⁴⁸

1. Die **soziale Orientierung** betrifft hauptsächlich die Beziehungen der Besucher unter sich bzw. zu den Sportlern. Für das Erlebnismarketing besonders hervorzuheben sind hierbei zwei Aspekte, bei denen die Vermarktung ansetzen kann. Erstens ist die Atmosphäre bei und um die Sportveranstaltung herum von entscheidender Bedeutung (siehe Tab. 10). Zweitens präsentiert sich nicht nur der Sport gegenüber einem Besucherpublikum (‚sehen‘), sondern dem Besucher sind

³⁴⁴ Vgl. Voss-Uhlenbrock, H., Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S. 58.

³⁴⁵ Die Frage in II.1.1. in Teil 2 zielt auf die Besuchermotive ab: „Für wie bedeutsam halten Sie die aufgeführten Gründe, warum Sportgroßveranstaltungen im Rahmen eines Ligabetriebes (z.B. ein Spiel der Fußball-Bundesliga) besucht werden?“

³⁴⁶ In diesem Rahmen soll ebenfalls seine Rolle als Sportzuschauer betrachtet werden. Im Einleitungskapitel ist bereits auf die Schwierigkeit vieler Forschungsansätze eingegangen worden, die sich ausschließlich auf das sportliche Geschehen konzentrieren.

³⁴⁷ Vgl. Gabler, H., Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, 1998, in: in: Strauß, B., Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 121ff.

³⁴⁸ Die vier Bereiche sind aus Sicht des Autors teilweise nur schwerlich zu trennen, da Erlebnisse sowohl soziale als auch sachorientierte und ergebnisorientierte Aspekte aufweist. Trotzdem kann diese Unterscheidung sinnvoll für Betrachtung der Erlebnisdimensionen sein. Vgl. Messing, M./Lames, Martin, Zur Sozialfigur des Sportzuschauers, Nordermühlen 1996, S. 17. Vgl. Opaschowski, H., Sport in der Freizeit, Hamburg 1987.

nach GABLER(1998) ebenfalls Selbstdarstellungsmotive in einem sozialen Kontext zu unterstellen („gesehen werden“), was im Einklang mit FESTINGERS(1954) Theorie der sozialen Vergleichsprozesse zu sehen ist.³⁴⁹

- Die **Sachorientierung** bezieht sich im Wesentlichen auf das Sportgeschehen selbst und zeigt sich im Erleben der Ästhetik von Bewegungen, Spannung, Dramatik und eigener (Zuschauer-) Aktivität. Auch bei der Sachorientierung der Zuschaueremotivation wird im Erlebnismarketing angesetzt: Die Verstärkung der bestehenden (Besucher-) Erlebnisse, die sich am Sportgeschehen manifestieren, sind ganz wesentliche Aufgaben des Erlebnismarketings. Hierbei kommt beispielsweise der medialen Vernetzung des Spielgeschehens innerhalb des Veranstaltungsortes eine zentrale erlebnisgenerierende Aufgabe zu.

Tabelle 10: Motivdimensionen von Sportzuschauern nach GABLER(1998)¹

Zuschauen	Ichbezogen	Im sozialen Kontext
Bezogen auf das Sporttreiben selbst	Freude an sportspezifischen Bewegungsformen; Neugier; Erlebnis von Risiko, Abenteuer, Spannung, Dramatik; Selbst aktiv sein	Miterleben der Gesamtatmosphäre des Sportereignisses; Präsentation
Bezogen auf das Ergebnis des Sporttreibens	Sich identifizieren mit dem Erfolg und mitleiden im Misserfolg der Akteure; Selbst aktiv zum Erfolg beitragen	Prestige
Bezogen auf sportexterne Zwecke	Entspannung, Zerstreuung, Abwechslung; Ausgleich; Freizeitgestaltung; Naturerlebnis	Kontakt, Anschluss Geselligkeit, Kameradschaft; Aggression

- Die **Ergebnisorientierung** des Besuchers bezüglich des Spielgeschehens entspringt den Motiven der Identifikation mit dem Erfolg und dem Mitleiden bei Misserfolg, dem eigenen aktiven Beitrag zum Erfolg, aber auch einem bestimmten Prestigemotiv im sozialen Kontext.
- Unter der **Erlebnisorientierung** versteht GABLER(1998) sportexterne, ichbezogene Motivdimensionen des Zuschauens wie Entspannung, Ausgleich und Freizeitgestaltung.³⁵⁰

4.2.2. Status und Selbstkategorisierung in Gruppenkontexten

Erlebnisse manifestieren sich ausschließlich in der Gefühls- und Erfahrungswelt des Besuchers, die bei jedem Individuum andere Bedingungen aufweisen. Obwohl Erlebnisse individuell determiniert sind, weisen sie im Zusammenhang mit Sportveranstaltungen immer einen sozialen Kontext auf. Auf welche Art Besucher- und Besuchergruppen ihr Verhalten aufeinander abstimmen, determiniert die Bedingungen der Erlebnisbildung.

Die Betrachtung der determinierenden Faktoren der Erlebnisbildung integriert in dieser Untersuchung hauptsächlich sozialpsychologische Aspekte, die sowohl Gruppen- als auch individuelle Kontexte in einem erklärbaren Zusammenhang beleuchten.

Der Besucher einer Sportveranstaltung ist als erlebendes Individuum zu verstehen. Allerdings bedingt der Rahmen der Veranstaltung, dass es sich um ein Individuum im sozialen Kontext handelt

³⁴⁹ Vgl. Herkner, W., Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Toronto 1991, S. 453ff. Vgl. Gabler, H., Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, 1998, in: Strauß, B., Zuschauer, Göttingen/Bern/ Toronto/Seattle 1998, S. 122.

³⁵⁰ Es muss jedoch deutlich betont werden, dass GABLERS(1998) Erlebnisbegriff an dieser Stelle zu eng verstanden wird. Erlebnisse entstehen gerade im auch im Kontext des Sportgeschehens und auch im sozialen Kontext. Erlebnisse sind nur individuell erfahrbar, was jedoch im Umkehrschluss nicht heißen kann, dass Erlebnisse ausschließlich aus nicht-sportbezogenen und ichbezogenen Motivdimensionen genährt werden.

und es damit auch Gruppenprozessen ausgesetzt ist. Das Erlebnis ist – so kann angenommen werden – zu einem Großteil abhängig von den sozialen Gegebenheiten und damit im Wesentlichen vom Grad der Gruppenidentifikation der Besucherschaft bedingt.³⁵¹ Um dieses Phänomen in seiner Funktion für das Gelingen von Erlebnissen betrachten zu können, soll zunächst die Theorie der Sozialen Identität als sozialpsychologisches Erklärungsmodell umrissen werden.

Die Theorie der Sozialen Identität nach TAJFEL(1978) folgt im Wesentlichen einem sozialpsychologischen Ansatz, der sich zum Ziel setzt, „Verhalten zwischen Gruppen zu erklären“.³⁵² TURNERS(1987) Überlegungen im Rahmen seiner Theorie der Selbstkategorisierung ("Self Categorization Theory") zeigen, dass Individuen ihre Umwelt in Gruppen einteilen und sich ihnen auf ganz unterschiedlichen Abstraktionsniveaus zuordnen.³⁵³ Üblicherweise wird auf diese Ansätze zurückgegriffen, da sie das Konstrukt ‚Gruppe‘ nicht als ein raum-zeitbezogenes Phänomen, sondern vielmehr als psychologisches Konstrukt des Individuums konzipiert sehen. Diese Sicht ermöglicht es, das stark individuell bezogene System der Erlebnisgenerierung auf eine Gruppentheorie zu beziehen.

Eine Gruppe wird nach MUMMENDY(1989) somit als „eine Ansammlung von Menschen“ verstanden,

„die fühlen und wahrnehmen, dass sie eine Gruppe sind, die sich selbst als Angehörige einer Gruppe kategorisieren und die konsensual in der gleichen Weise von anderen kategorisiert werden. Eine Gruppe ist demnach das Ergebnis von Wahrnehmungen, die konsensual von innen und außen zu derselben Kategorisierung führen“.³⁵⁴

In der Theorie der Sozialen Identität geht TAJFEL(1978) von der Grundannahme aus, dass das Intergruppenverhalten aus der Perspektive der in der Gesellschaft in Konflikt stehenden Gruppen („conflict view of society“) betrachtet werden muss.³⁵⁵ Aus dieser Annahme lässt sich eine Konkurrenzsituation herleiten, die sich im eigenen Status innerhalb einer Gruppe oder im Vergleich mit anderen Gruppen manifestiert. Der soziale Vergleich offenbart sich nach LUCERNA(1997) als ein zentraler Prozess für die Zuschauer und Besucher von Sportveranstaltungen und muss somit den Ausgangspunkt für Marketingüberlegungen darstellen.³⁵⁶ Nach der Theorie der sozialen Identität ist das Individuum grundsätzlich darauf bedacht, durch die Identifikation mit Gruppen einen „positiven Selbstwert bzw. eine positive soziale Identität“ wahrzunehmen, indem das Individuum versucht, diese zu erhalten oder zu verstärken.³⁵⁷ Gruppen leisten allerdings nur dann einen positiven Beitrag zum Selbstwert des Individuums, wenn sie Statusgruppen sind. Der Status manifestiert sich – wie bereits angedeutet – über den sozialen Vergleich.

³⁵¹ Hervorstechendstes Beispiel sind hierbei klassische Fangruppen. Es muss allerdings angemerkt werden, dass die im Folgenden beschriebenen Annahmen zwar ihre reinste Manifestation in den Fangruppen finden, aber zur Erklärung der Motive der übrigen Besucherschaft ebenso herangezogene werden muss.

³⁵² Vgl. Lucerna, C., Vermarktung von Sportereignissen – eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997, S. 137.

³⁵³ Vgl. Turner, J., Rediscovering the social group: A self-categorization theory, Oxford/New York 1987.

³⁵⁴ Vgl. Mummendy, A., Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität, in: Frey, D./Irle, M., Theorien der Sozialpsychologie, Band III: Gruppen- und Lerntheorien, Bern/Stuttgart/Toronto, 1989, S. 192.

³⁵⁵ Vgl. Tajfel, Henri, Differentiation between social groups: Studies in the social Psychology of intergroup relations, London 1978. Der Perspektive des „conflict view of society“ steht eine harmonisch-friedliche Sichtweise („Consensus view of society“) gegenüber, die ihre Vertreter in COMTE(1877), DURKHEIM(1893), SPENCER(1896) und MERTON(1957) hat. Vertiefend dazu: Merton, R., Soziologische Theorie und soziale Struktur, Berlin 1995.

³⁵⁶ Anknüpfend an TURNERS(1987) Theorie ist der soziale Vergleich nach LUCERNA(1997) ein „grundlegender Prozess der Selbstkategorisierung“. Vgl. Lucerna, C., Vermarktung von Sportereignissen – eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997, S. 151.

³⁵⁷ Vgl. Lucerna, C., Vermarktung von Sportereignissen – eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997, S. 147.

Bezogen auf das Marketing von Besucherlebnissen zeigt dies, dass ein wesentliches Kaufkriterium eine positiv belegte Gruppenzugehörigkeit und die damit verbundene Möglichkeit des sozialen Vergleichs ist. Besonders die auf Exklusivität und Präsenz vor dem Publikum angelegte VIP-Vermarktung rückt dabei aus sozialpsychologischer Sicht in das Blickfeld des Interesses. Dadurch kann allerdings gleichzeitig eine Ingroup-Outgroup-Differenzierung in Bezug auf die unterschiedlichen Besuchergruppen geschürt werden, die nach dem Modell von FISKE/PAVELCHAK(1986) und NEUBERG(1989) zur Entstehung von Stereotypen beiträgt.³⁵⁸ Die Gruppenzugehörigkeit und -identität bedingt nach HOGG/ABRAMS(1988) eine Depersonalisierung des Individuums, die in der Annahme von Werten, Normen, Einstellungen und Gefühlen zum Ausdruck kommt.³⁵⁹

4.2.3. Motivationstheoretische Ansätze als Besucher-Erklärungsmodelle

Die von GABLER(1998) vorgenommene Klassifikation der phänomenologisch erfassten Zuschaueremotivierungen bildet die Grundlage der folgenden Betrachtung. Dabei ist von einem kognitiv-handlungstheoretischen Ansatz ausgegangen worden.³⁶⁰

Die drei folgenden Theorien beziehen sich auf sportliche Wettkämpfe, wobei der Bezug zur erlebnisorientierten Umfeldvermarktung hergestellt wird.³⁶¹ Die Motivtheorien sind dabei sowohl auf das Individuum als auch einen sozialen Kontext innerhalb eines Besucherpublikums bezogen:

Das **Stress- and Stimulation Seeking-Motiv** ist nach SLOAN(1979) und RUSSELL(1993) auf die Langeweile im Alltag zurückzuführen, die den Besucher nach Spannung und Risiko im Umfeld sportlicher Veranstaltungen suchen lässt.³⁶² Das ursprünglich auf reine Sportzuschauer bezogene Motiv wird verstärkt im Rahmen einer erlebnisorientierten Vermarktung aufgefangen.

Das **Sensation Seeking-Motiv**, das auf GABLER/SCHULZ/WEBER(1982) und RUSSELL(1993) zurückzuführen ist, lehnt sich eng an das vorangegangene Stress- und Stimulation Seeking-Motiv an.³⁶³ Hierbei lebt der Besucher ein „stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Spannung, „action“, vielfältigen Erlebnissen und Abenteuern aus.“³⁶⁴

Das **Entertainment-Motiv** nach SLOAN(1979) kann durch Ästhetik und Fairnessidee sportlich bezogen gedeutet werden.³⁶⁵ Diese enge Zuschauerbetrachtung greift jedoch nicht schlüssig den

³⁵⁸ Die Aspekte des Ingroup/Outgroup-Denkens werden vertiefend bei HERKNER(1991) behandelt. Vgl. Herkner, W., Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Toronto 1991, S. 493ff.

³⁵⁹ Das kann dazu führen, dass sich Individuen in bestimmten Situationen als Repräsentanten einer sozialen Gruppe verhalten, was in erster Linie auf klassische Fußballfans bezogen werden kann, aber gleichwohl auch seine Anwendung in allen anderen Besuchergruppen findet. Vgl., in: Lucerna, C., Vermarktung von Sportereignissen – eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997, S. 153.

³⁶⁰ Nach GABLER(1986) ist ein Zuschauermotiv in engerem Sinne konstruierbar. Vgl. Gabler, H., Motivationale Aspekte sportlicher Handlungen, S. 71, in: Gabler, H./Nitsch, J./Singer, R., Einführung in die Sportpsychologie, Teil 1, Grundthemen, Schorndorf 1986, S. 64-106.

³⁶¹ Hierbei ist allerdings anzumerken, dass sich GABLER(1998) wie auch die von ihm zitierten Autoren schwerpunktmäßig auf das Zuschauen beschränken, während die in dieser Arbeit vorgestellten Ansätze bewusst weiter gehen und mehr Aspekte einbeziehen. Es geht also nicht mehr allein um das Zuschauen von sportlichen Wettkämpfen, obwohl das einen Teilaspekt dieser Arbeit darstellt, sondern vielmehr um das gesamte Stadion- oder Arenaerlebnis, was Rahmenprogramme, Freizeitangebote, u.v.m. ebenfalls als Teil des Gesamtprodukts ansieht.

³⁶² Vgl. Sloan, L., The function and impact of sports for fans. A review of theory and contemporary research, 1979, in Goldstein, J., Sport, games and play. Social and psychological viewpoints, Hillsdale 1981, S. 354-365. Russell, G., The social psychology of sports, New York, 1993, S. 18.

³⁶³ Vgl. Gabler, H., Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, 1998, in: Strauß, B., Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 124ff.

³⁶⁴ Sowohl das Stress – and Stimulation Seeking – Motiv als auch das Sensation Seeking –Motiv können der Kompensation von Routinierung und Bürokratisierung der modernen Gesellschaft als auch einer Überraschungsarmut bei BETTE/SCHIMANK(1996) zugeordnet werden. Vgl. Bette, K./Schimank, U., Zuschauersport. Auszeit vom Alltag. Freistoß für die Seele, S. 61, in: Psychologie Heute, 23, S. 60-65.

³⁶⁵ Vgl. Sloan, L., The function and impact of sports for fans. A review of theory and contemporary research, 1979, in Goldstein, J., Sport, games and play. Social and psychological viewpoints, Hillsdale 1981, S. 354-365. Russell, G., The social psychology of sports, New York, 1993, S. 231f.

Umfang der Besuchermotive bezüglich der Entertainmentaspekte auf. Der Unterhaltungswert der Sportveranstaltungen wird insbesondere auch in der Verbindung zur Umfeldvermarktung verständlich, die darauf abzielt, dem Besucher Erlebnisse mit und neben dem Sport zu vermitteln.

Die folgende Motivtheorie sind auf den Ausgang des sportlichen Geschehens bezogen und müssen so – im Rahmen einer Gesamtvermarktung – in einen größeren Kontext gestellt werden:

Das **Achievement Seeking-Motiv** hat das Streben nach Identität, Zufriedenheit mit dem Selbstbild und sozialer Anerkennung als zentrale Motivkomplexe. Das von SLOAN(1979) als „basking in reflected glory“ bezeichnete Motiv basiert auf der Grundannahme, dass dieses Streben im Alltag nur unter Schwierigkeiten erreicht werden kann und so auf kompensatorische Weise eine gelingende Identifikation mit Sportlern oder Mannschaften stattfindet.³⁶⁶ GABLER/SCHULZ/WEBER(1982) zeigen dies am Beispiel von klassischen Fußballfans, bei denen im sozialen Kontext der Fan-Gruppe sowohl „die gemeinsame Identifikation mit der unterstützten Mannschaft“, das „Wir-Gefühl“ und auch „das eigene Selbstwertgefühl“ gestärkt wird.³⁶⁷

Die dritte Kategorie von motivtheoretischen Ansätzen bezieht sich auf sportexterne Zwecke und ist nach individuums- und sozial-bezogenen Kontexten unterteilt. Zur ersten Kategorie zählen das Recreation-, das Diversion- und das Katharsis-Motiv.

Unter dem **Recreation-Motiv** kann die wohl unbestrittene Tatsache subsumiert werden, dass eine Steigerung des Wohlbefindens ein wesentliches Besuchermotiv ist. Die deutliche Parallele zu BACHLEITNERS(1998) Motiven für den Besuch von Erlebniswelten im Freizeitparkbereich deuten eine Schnittmenge an, deren Wichtigkeit – so zumindest eine der Thesen dieser Arbeit – im Laufe der letzten Jahre beträchtlich zugenommen hat. Was BACHLEITNER(1998) unter „Gefühle der völligen Entspannung“ und „Erzeugung unbeschwerter Stimmung“ zusammenfasst, deckt sich weitestgehend mit SCHERRIEBS(1997) Ansichten zu kommerziellen Erlebniswelten, die Sportveranstaltungen nach OPASCHOWSKI(2000) ausdrücklich einschließen.³⁶⁸ Damit in Zusammenhang steht das **Diversion-Motiv**, das im Wesentlichen Zerstreuung und Ablenkung von alltäglichen Routinen beinhaltet.

Diskussionswürdig aus der Perspektive der Aggressionsforschung ist das **Katharsis-Motiv**, bei dem der Sport (in diesem Fall dem Besucher und dem Zuschauer) als Ventil für Aggressionen dient.³⁶⁹ GUTMANN(1981) kommt in einer empirischen Sportzuschaueruntersuchung zum Ergeb-

³⁶⁶ Vgl. Sloan, L., The function and impact of sports for fans. A review of theory and contemporary research, 1979, in Goldstein, J., Sport, games and play. Social and psychological viewpoints, Hillsdale 1981, S. 354-365. Russell, G., The social psychology of sports, New York, 1993, S. 18.

Dieser spezielle Teilaspekt wird von WANN&BRANSCOMBE(1993) und auch SPINRAD(1981) auch als „Hero Identification“ bezeichnet. Vgl. Wann, D./Branscombe, N., Sport fans: Measuring degree of identification with their teams, in: International Journal of Sport Psychology, Nr. 24, 1993, S. 1-17. Spinrad, W., The function of spectator sports, in: Lüschen G./Sage, G., Handbook of social science of sport, Champaign 1981, S. 354-365.

³⁶⁷ Vgl. Gabler, H./Schulz, H./Weber, R., Zuschaueraggressionen – eine Feldstudie über Fußballfans, in: Pitz, G.(Hrsg.), Berichte der Projektgruppe "Sport und Gewalt" des Bundesinstituts für Sportwissenschaft. Sport und Gewalt, Schorn-dorf 1982, S. 23-59.

³⁶⁸ Vgl. Scherrieb, H., Der Gast im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik, in: Amusement T&M, Nr. 4, 1997, S. 25-30. Vgl. Opaschowski, H., Kathedralen des 21. Jahrhunderts – Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur, Hamburg 2000, S. 42.

³⁶⁹ Die Sportveranstaltung als Ventil für angestaute Aggressionen weist eine große Nähe zu den Triebtheorien oder auch den Frustrationstheorien auf. Untersuchungsgegenstand der aktuelleren psychologischen Forschung sind i.d.R. Annahmen über Aggression als erlernbares Muster (Lerntheorien). Vertiefend behandeln BANDURA(1973) und SELG(1971) das Feld der lerntheoretischen Ansätze. Vergleichend zu den Lerntheorien gehen die Verfechter des Frustrations-Aggressions-Ansatzes davon aus, dass insbesondere aversive Erlebnisse für das Entstehen von Aggression verantwortlich sind.

Vgl. Bandura, A., Aggression: A social learning analysis, Englewood 1973. Selg, H., Zur Aggression verdammt?, Stuttgart 1971. Vgl. Berkowitz, L., Aversive conditions as stimuli to aggression, 1982, in: Advances in experimental social psychology, New York 1982. Berkowitz, L., Frustration-aggression-hypothesis: Examination and reformulation,

nis, dass tendenziell eher ein „Anstieg als eine Verminderung der Aggressivität nach einer Sportveranstaltung“ zu verzeichnen ist.³⁷⁰

Im Gegensatz zum Recreation-, Diversion- und der Katharsis-Motiv, die allesamt auf das Individuum bezogen motiviert sind, können das Affiliation- und Power-Motiv nach TADESCHI/MADI/LYAKHOVITZSKY(1998) nur in einem sozialen Kontext der Selbstpräsentation des Besuchers verstanden werden.

Das **Affiliation-Motiv** nach GABLER/SCHULZ/WEBER(1982) betont das Bedürfnis der Besucher nach Kontakt und Zugehörigkeit zu einer Gruppe, was BETTE/SCHIMANK(1996) auf einen Gemeinschaftsverlust und Abnahme von sozialen Kontakten im Rahmen der gesellschaftlichen Modernisierung zurückführen.³⁷¹

„Sportliche Wettkämpfe ermöglichen dagegen eine massenhafte Synchronisation individuellen Erlebens. Der kollektive Siegeschrei symbolisiert das Wir-Gefühl“.³⁷²

Ein zweiter Aspekt ist noch entscheidend für das **Affiliation-Motiv**: Der Mensch ist grundsätzlich bemüht, „moralisch, gerecht, hilfreich, wohlverhaltend und freundlich“ zu erscheinen.³⁷³ Die Konstruktion dieser positiven Identitäten bestätigt sich in der Zustimmung und Bestätigung durch dritte. Das sozial erwünschte bzw. akzeptierte Verhalten kann jedoch auch negativer Art sein, wie Hooligan-Ausschreitungen im Fußball deutlich machen.³⁷⁴

Ein weiterer Hintergrund der Selbstpräsentation des Besuchers liegt im **Power-Motiv** (Macht) begründet. Der Wunsch, soziale Macht zu erlangen, wird dabei häufig an der Verfügbarkeit von Geld festgemacht, mit der man Wünsche befriedigen kann. Der Mensch versucht in der Regel, sein positives Selbstbild durch die authentische Exposition seiner positiven Merkmale nach außen zu tragen.³⁷⁵ Dabei konnten Interdependenzen zwischen öffentlicher Selbstpräsentation und privater Selbstidentifikation nach SCHLENKER(1986) nachgewiesen werden.³⁷⁶ Ein naheliegendes Beispiel für die Exposition von positiven Merkmalen sind die VIP-Logen in Sportarten wie Tennis und seit einigen Jahren auch Fußball. Hier regieren offensichtlich Motive des ‚Sehen und Gesehen-Werdens‘.

Aus der Vielzahl der genannten Motive, die von verschiedenen Theorien angeführt werden, treten einige insbesondere für den Sportveranstaltungskontext hervor, wie Frage 1 der Delphiuntersuchung in Teil 2 zeigt.³⁷⁷ Es besteht allerdings die Schwierigkeit, dass sich Motivkategorien teilweise

Psycholog. Bull., New York 1989, S. 56-73. Berkowitz, L./Heimer, K., On the construction of the anger experience: Aversive events and negative priming in the formation of feelings, 1989, in: Berkowitz, L.(Hrsg.), Advances in experimental social psychology, San Diego 1989.

³⁷⁰ Vgl. Guttman, A., Zum Verhalten der Zuschauer im Sport, S. 67, in: Sportwissenschaft, 11, 1981, S.62-74.

³⁷¹ Vgl. Gabler, H./Schulz, H./Weber, R., Zuschaueraggressionen – eine Feldstudie über Fußballfans, in: Pilz, G.(Hrsg.), Berichte der Projektgruppe „Sport und Gewalt“ des Bundesinstituts für Sportwissenschaft. Sport und Gewalt, Schorn-dorf 1982, S. 23-59. Bette, K./Schimank, U., Zuschauersport. Auszeit vom Alltag. Freistoß für die Seele, S. 61, in: Psychologie Heute, 23, 1996, S. 60-65.

³⁷² Vgl. Bette, K./Schimank, U., Zuschauersport. Auszeit vom Alltag. Freistoß für die Seele, S. 61, in: Psychologie Heute, 23, S. 60-65.

³⁷³ Vgl. Tadeschi, J./Madi, N./Lyakhovitzks, D., Die Selbstdarstellung von Zuschauern, 1998, S. 98, in: Strauß, B.(Hrsg.), Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 93-112.

³⁷⁴ Die Versuche von HOROWITZ/SCHWARTZ(1974) bestätigen dies. Dabei konnte gezeigt werden, dass der Einsatz physischer Gewalt innerhalb einer Gruppe legitimiert werden, obwohl dies von einem Großteil Außenstehender als negativ beurteilt worden ist. Vgl. Horowitz, R./Schwartz, G., Honor, normative ambiguity and gang violence, American Sociological Review, Nr. 39, 1974, S. 238-251.

³⁷⁵ Vgl. Tadeschi, J./Madi, N./Lyakhovitzks, D., Die Selbstdarstellung von Zuschauern, 1998, S. 98, in: Strauß, B.(Hrsg.), Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 93-112.

³⁷⁶ Vgl. Schlenker, B., Self-identification: Toward an integration of the private and public self, in: Baumeister, R., Public and private self, New York, 1986, S. 21-62.

³⁷⁷ Frage 1: „Für wie bedeutsam halten Sie die aufgeführten Gründe, warum Sportgroßveranstaltungen im Rahmen eines Ligabetriebs besucht werden?“ Siehe II.1.1. in Teil 2.

überschneiden und so über- und untergeordnete Ebenen vermischt werden; Motive wie das Entertainment- oder auch das Sensation-Seeking-Motiv sind beispielsweise sinnvoll auf den Sportveranstaltungskontext anwendbar, während übergeordnete Motivebenen (wie das Affiliation-Motiv) lediglich globaler auf das Sportumfeld bezogen werden können. Somit dienen die hier aufgeführten Motive im Wesentlichen als Ausgangspunkt für den Pre Delphi Survey (PDS) und die mehrstufige Expertenbefragung in Teil 2.³⁷⁸

4.2.4. Strategische Ansätze hinsichtlich unterschiedlicher Besuchergruppen

Im vorliegenden Abschnitt sollen die Motive und Funktionen von Besuchergruppen wie Familien, Fans oder VIPs für das Erlebnismarketing näher beleuchtet werden.³⁷⁹ Aus wirtschaftlicher Sicht müssen einige Aspekte für die Vermarktung von Sportveranstaltungen mit Hinblick auf diese Besuchergruppen betrachtet werden.

Das Angebot von Freizeitleistungen für Heranwachsende hat zunächst wichtige **Kundenbindungseffekte** bei den Eltern. Vereinfacht gesagt: Ist das Kind glücklich, ist es der Erwachsene auch. Während erstere sich amüsieren können oder sogar betreut werden, haben die Eltern die Möglichkeit, entspannt am Spaß ihrer Sprösslinge teilzuhaben. Diese Aktivitäten lösen beim Konsumenten angenehme Gefühle aus, „welche die emotionale Beziehung zum Anbieter verstärken, ohne anbieterspezifische Erlebnisse zu vermitteln“.³⁸⁰ Auf Seiten der Kinder kann die Vermarktung von familienorientierten Leistungen folgenden Effekt haben: Eine Bindung von Familien impliziert auf Seiten der Kinder eine sehr frühe Kundenbindung, die sich bis in das Erwachsenenalter erstrecken soll. Aus dem Kind als Besucher mit Eltern kann der Erwachsene als regelmäßiger Kunde von Sportveranstaltungen (nach Möglichkeit mit Dauerkarte) werden, der dann wiederum seine Kinder mitbringt.

Die **Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen bei Familien** in Bezug auf die angebotenen Leistungen im Umfeld von Sportveranstaltungen sind begünstigt. Kaufanregungen kleinerer Kinder überwiegen gegenüber denen der Eltern und führen dadurch vermehrt zum Erwerb eines Produktes.³⁸¹ Dabei treten die eigentlichen Produkteigenschaften zugunsten von Erlebnisaspekten in den Hintergrund. Ältere Kinder fällen bereits „in einem erheblichen Ausmaß unabhängige und selbständige Kaufentscheidungen“³⁸², sind aber auch als „Anreger“ innerhalb der Familie zu sehen. Diese Tatsachen werden beim Angebot von Erlebnisleistungen und ergänzenden Produkten verstärkt einbezogen.

Ein weiterer Gesichtspunkt der familiengerechten Vermarktung von Sportgroßveranstaltungen kann mit dem Hinweis auf die häufig auftretenden Sicherheitsdiskussion angeführt werden.³⁸³ Familien als Kundengruppen ist ein geringeres Aggressionspotential als klassischen Fans zu unterstellen.

Besonders in Sportarten wie Fußball, die auf eine lange Tradition in Deutschland zurückblicken können, wird die zunehmende erlebnisorientierte Kommerzialisierung dieser Sportveranstaltungen von den **Fans** selbst als problematisch gesehen.³⁸⁴ Das Erlebnisangebot bei Sportgroßveranstaltungen

³⁷⁸ Das bedeutet, dass eine erste Auswahl von wichtigen Motivdimensionen im Rahmen der Pretests mit den Experten vorgenommen wird, um die Befragung zuzuspitzen. Näheres zu den Pre Delphi Surveys und zur Auswahl der Fragen siehe Kap. II in Teil 2.

³⁷⁹ Hierbei handelt es sich um die in der Literatur am meisten erforschten Besuchergruppen. Sicherlich sind zahlreiche weitere Konstellationen denkbar, jedoch kann ihre Nennung lediglich spekulativen Charakter haben.

³⁸⁰ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 116.

³⁸¹ WEINBERG/KROEBER-RIEL(1996) bezeichnen Kinder auch als „Kommunikationsagenten(..), die kaufanregende Aspekte aufgreifen und in der Familie zur Sprache bringen. Wird die Kaufidee erst einmal diskutiert, so ist der erste Schritt zur Kaufentscheidung getan“. Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 458.

³⁸² Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 460f.

³⁸³ Speziell im Bereich Fußball traten spätestens seit den Stadionkatastrophen der 80er Jahre in steter Regelmäßigkeit Sicherheitsdiskussionen auf.

³⁸⁴ Vgl. Siemes, C., „Ran“ an 18 Uhr – Der Fußballfan rebelliert gegen die TV-Diktatur, 2001, in: DIE ZEIT, Nr. 33, 2001, http://www.zeit.de/2001/33/Politik/200133_3_leiter.html vom 27.02.2002.

gen lebt jedoch von der aufgeheizten Wettkampfatmosphäre, die diese Zielgruppe erzeugt. Um das zentrale Erlebnismerkmal ‚Atmosphäre‘ bereitstellen zu können, müssen die Wünsche dieser traditionellen Fans sinnvoll integriert werden.³⁸⁵

Bei der Besuchergruppe von traditionellen Fans steht zunächst das Achievement-Seeking-Motiv im Sinne eines „basking in reflected glory“ im Vordergrund.³⁸⁶ Dazu sind Sensation- und Stress-Seeking-Motive, aber auch Entertainment- und Recreation-Motive zu unterstellen.³⁸⁷

Der traditionelle Fan lebt von der Nähe und der Aufgeladenheit der umstehenden Besucher, die sich in Fangesängen und teilweise auch in aggressivem Verhalten äußert. Das Erlebnis ist somit zu einem wesentlichen Teil ein gemeinschaftliches. Die sogenannten Fankurven oder -Blöcke bestehen zum Großteil aus Stehplätzen, die diesem Bedürfnis nachkommen. Zudem ist die Auflösung klassischer Stadionprofile im Fußball ein Indiz für den Aufbau von Nähe zu den Akteuren der Sportveranstaltung. Erlebtes wird zum Erlebnis durch einen besonders affektiven Nachdruck, der in sich eher expressiv ist und so letztendlich dann auch geäußert wird.³⁸⁸ Im Fußballbereich ist dieses Phänomen auch noch auf andere Art greifbar: Wenn die notwendige Unterstützung der Heimmannschaft abfällt, werden Fangesänge und Musiktitel verbunden mit auffordernden Zeichen auf der Videoleinwand eingespielt, um das Publikum zum Mitmachen zu animieren. Letztlich wird auch auf diese Weise dafür gesorgt, dass ein Erlebnis über das Merkmal ‚Atmosphäre‘ entstehen kann. Der traditionelle Fan erlebt diese Form von Massenregie mitunter „als Stilisierung einer künstlichen Atmosphäre“. ³⁸⁹ Von Fankultur kann in diesem ökonomischen Kontext lediglich sehr bedingt gesprochen werden.³⁹⁰

Für eine andere Gruppe kann diese Stilisierung als weniger problematisch gesehen werden: Die Angebote für potentielle Sponsoren und **VIPs** sind auf Exklusivität und Präsenz vor dem Publikum bei einer Sportveranstaltung angelegt.³⁹¹ Auch hier steht die Schaffung eines besonderen Umfelds im Vordergrund, das die Veranstaltung zum Erlebnis besonderer Art werden lassen soll. Ausgehend von der Definition von BRUHN(1997) handelt es sich dabei um eine Form des Sponsorings, da

³⁸⁵ Vgl. Lampert, A., Die Fankurve muss Freiraum bleiben, Interview mit Michael Gabriel, 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,132546,00.html> vom 27.02.2002. Kötter, A., Nicht von den Fans entfernen, Interview mit Ewald Lienen, 2001, in SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,119273,00.html> vom 27.02.2002.

³⁸⁶ Das von SLOAN(1979) als „basking in reflected glory“ bezeichnete Motiv basiert im Wesentlichen auf der Grundannahme, dass dieses Streben im Alltag nur unter Schwierigkeiten erreicht werden kann und so auf kompensatorische Weise eine gelingende Identifikation mit Sportlern oder Mannschaften stattfindet. Dazu auch: Wann, D./Branscombe, N., Sport fans: Measuring degree of identification with their teams, in: International Journal of Sport Psychology, Nr. 24, 1993, S. 1-17. Spinrad, W., The function of spectator sports, in: Lüschen G./Sage, G., Handbook of social science of sport, Champaign 1981, S. 354-365. Vgl. Gabler, H./Schulz, H./Weber, R., Zuschaueraggressionen – eine Feldstudie über Fußballfans, in: Pilz, G.(Hrsg.), Berichte der Projektgruppe "Sport und Gewalt" des Bundesinstituts für Sportwissenschaft. Sport und Gewalt, Schorndorf 1982, S. 23-59.

³⁸⁷ Vgl. Gabler, H., Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, 1998, in: Strauß, B., Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 124ff.

³⁸⁸ Als Beispiel lassen sich hierbei Fangesänge anführen.

³⁸⁹ Vgl. Voss-Uhlenbrock, H., Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S. 59.

³⁹⁰ Die Pflege und Aufrechterhaltung von Fankultur geschieht hierbei aus kommerziellen Erwägungen des Anbieters heraus. Letztlich werden die Fans als Teil des angebotenen Erlebnisproduktes gebraucht. Ein solche Instrumentalisierung kann allerdings nicht unproblematisch bleiben, wie die zunehmenden Interessenkonflikte im Fußball zeigen. SCHWENZER(2002) spricht in diesem Zusammenhang treffenderweise von „Inszenierungskultur“. Vgl. Schwenzer, V., Fußball als kulturelles Ereignis: Eine ethnologische Untersuchung am Beispiel des 1. FC Union Berlin, 2002, S. 93f, in: Lösche, P./Ruge, U./Stolz, K., Fußballwelten – Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft, Opladen 2002, S. 87-115.

³⁹¹ Die Darstellung der VIP-Motive fällt etwas ausführlicher als die Darstellung der Motive der anderen Besuchergruppen aus. Der Grund hierfür liegt in der großen Aktivität in diesem Marktsegment, da mit den VIP-Logen inzwischen große Anteile der Kosten einer Veranstaltung refinanziert werden.

vorrangig interne und externe Kommunikationsziele als Motive auf Seiten der Nutzer solcher Angebote unterstellt werden können.³⁹²

Wesentliche Motivation ist dabei nach SCHLENKER(1986) die Selbstpräsentation des Besuchers, die motivationstheoretisch mit dem Power-Motiv im sozialen Kontext zu erklären ist. Dabei lassen sich Korrelationen zwischen öffentlicher Selbstpräsentation und privater Selbstidentifikation nachweisen.³⁹³ Im Vordergrund steht also das Phänomen des ‚Sehen und Gesehen-Werdens‘.

Die Entwicklung, sogenannte VIP-Logen zu schaffen, ist inzwischen in Sportarten wie Fußball eingetreten.³⁹⁴ Aus Refinanzierungsaspekten stellt die VIP-Logen-Vermarktung aus Anbietersicht immerhin bis zu 50% des Betriebsergebnisses der Betreibergesellschaften dar.³⁹⁵ Fußball-Arenen werben in ihren Hospitality-Broschüren damit, Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, „in einem angenehmen und emotionalen Umfeld Kontakte zu Geschäftskunden zu pflegen sowie neue Business-Partner kennen zu lernen“.³⁹⁶ Der Erlebnisraum ‚VIP-Loge‘ eignet sich somit zur Verbesserung der externen und internen Kommunikation eines Unternehmens.³⁹⁷

Die Aspekte, die den VIP-Bereich erlebnisorientiert belegen, weisen ebenfalls physische Merkmale auf: Das erste Leistungsmerkmal hinsichtlich der Schaffung von Erlebnissen stellt die **Platzierung der VIP-Loge innerhalb des Veranstaltungsorts** dar. Dieser Besucherbereich ist baulich so arrangiert, dass eine hervorragende Sicht auf die Veranstaltung gewährleistet ist. Zwei (Erlebnis-)

³⁹² Sponsoring wird hierbei verstanden als

„die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind,

um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Unternehmenskommunikation zu erreichen“. Vgl. M. Bruhn, Kommunikationspolitik, München 1997, S. 608.

³⁹³ Vgl. Schlenker, B., Self-identification: Toward an integration of the private and public self, in: Baumeister, Roy, Public and private self, New York, 1986, S. 21-62. Vgl. Tadeschi, J./Madi, N./Lyakhovitzks, D., Die Selbstdarstellung von Zuschauern, 1998, S. 98, in: Strauß, B.(Hrsg.), Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 93-112.

³⁹⁴ Der Begriff VIP („Very Important Person“) –Loge beschreibt einen Besucherbereich, der sich sowohl baulich als auch preislich erheblich von dem Großteil der Steh- und Sitzplätze unterscheidet. Die Anfänge sind sicherlich in exklusiveren Sportarten wie dem Reitsport und dem Tennis zu sehen. Paradebeispiel an Exklusivität von VIP-Bereichen ist das Rothenbaum-Turnier in Hamburg.

³⁹⁵ Hierbei sei deutlich darauf hingewiesen, dass es sich um das Betriebsergebnis der Betreibergesellschaft handelt und somit Medieneinnahmen nicht in die Rechnung einfließen. Beispielsweise nimmt der Schalke 04 Gelsenkirchen zwischen 7,5 bis 10 Mio. € durch die Vermietung seiner 72 Logen und 1400 Business-Seats in der Arena-Auf-Schalke ein. Vgl. Klewenhagen, M./Kroll, C./Weilguny, M., Arenen und Stadien – Deutschland im Baufieber, S. 17-25, in: SPONSORS, Nr. 12/01 6. Jahrgang, Mainz 2001, S. 21.

³⁹⁶ Vgl. UFA-Sports(Hrsg.), Kooperationsangebot Unternehmenslogen beim Hamburger SV in der Saison 1999/2000, Hamburg 1999, S. 1. Die **Kontaktpflege mit Zielgruppen des Unternehmens** ist aufgrund der Inhomogenität der Kundengruppen des VIP-Logen-Angebotes untereinander lediglich bedingt zu sehen. Die Logen werden dazu genutzt, unternehmensrelevante Personen zu Veranstaltungen einzuladen, so dass in diesem Fall ein unmittelbarer Kontakt in einem von Freizeitatmosphäre geprägten Umfeld „als besonders positiv und angenehm empfunden wird“. Vgl. M. Bruhn, Kommunikationspolitik, München 1997, S. 628f.

³⁹⁷ Die VIP-Logen einer Fußball-Arena bieten auch Möglichkeiten zur **Verbesserung der internen Kommunikation** eines Unternehmens. Interne Kommunikation umfasst nach BRUHN(1997) „alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen“. Angesichts der preislichen Dimensionen des VIP-Logen-Angebotes muss angenommen werden, dass dies verstärkt In-between-Prozesse auf der Management-Ebene von Unternehmen betrifft. BRUHN(1997) fasst darunter Seitwärtskommunikation auf einer Ebene auf. Im Gegensatz dazu eignen sich die VIP-Logen für Top-Down-Prozesse (Aufwärtskommunikation)aus den angeführten Gründen weniger. Vgl. M. Bruhn, Kommunikationspolitik, München 1997, S. 895.

Als Möglichkeit der Mitarbeitermotivation bieten sich die VIP-Logen gerade für Firmen an. Besonders im Rahmen von **Incentives** ist die VIP-Loge als Preis mit besonderem Wert anzusehen. Incentives (engl. für Ansporn, Anreiz) stellen Veranstaltungen mit Wettbewerbscharakter dar, „bei denen für eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern (z.B. Außendienst) Preise ausgesetzt werden, die für diese einen besonderen, z.B. ideellen Wert besitzen“. Vgl. Diller, H., Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1994, S. 439.

Funktionen werden dabei erfüllt: Der Nachfrager dieses Angebotes hat eine gute Sicht auf die Veranstaltung und wird selbst von den übrigen Zuschauern gesehen. GABLER(1998) nennt hierbei als ein Motiv des Zuschauens von Sportveranstaltungen das „Bedürfnis nach Präsentation und Prestige“ gegenüber dem restlichen Publikum.³⁹⁸

Die **Integration in den Ehrengast-/VIP-Bereich des Sportveranstaltungsorts** ist neben der Platzierung zum Spielfeld ein wichtiges räumliches Erlebnismerkmal der VIP-Logen.³⁹⁹ Dem Bedürfnis nach Exklusivität dieser speziellen Besuchergruppe wird darüber hinaus noch mit der Tatsache Rechnung getragen, dass vielfach Sonderaktionen bzw. Interviews mit Akteuren der Sportveranstaltung in diesem Bereich stattfinden.

Die **Ausstattung der VIP-Logen** ist baulich und ausstattungstechnisch großzügig gestaltet. Die Logen sind als Tagungs- und Konferenzräume konzipiert, so dass im Rahmen einer Veranstaltung oder zu anderen Zeiten Besprechungen bzw. Präsentationen abgehalten werden können.⁴⁰⁰ Der Standard, der hierbei gesetzt wird, entspricht durchaus dem von Tagungs- und Kongresszentren.⁴⁰¹

Mit Familien, Fans und VIPs sind die wichtigsten Besuchergruppen genannt worden. Gänzlich unproblematisch stellt sich dieser Aspekt jedoch nicht dar: Aufgrund der unterschiedlichen Motivdimensionen kann es hierbei trotz eines besuchergruppenbezogenen Erlebnismanagements zu Interessenkonflikten kommen. Am deutlichsten tritt dies zwischen Fans und VIPs zu Tage, da meist unterschiedliche Affinitäten zu Sport und Heimmannschaft auftreten.⁴⁰²

Das Besuchergruppenmarketing wird in Zukunft sicherlich in seiner Angebotsvielfalt noch diversifizierender auf die unterschiedlichen Bedürfnisse reagieren müssen, um die Struktur der Besucherschaft durch die Angebote noch stärker steuern zu können.

³⁹⁸ Vgl. H. Gabler, *Zuschauen im Sport – Sportzuschauer*, 1998, in: B. Strauß(Hrsg.), *Zuschauer*, Göttingen 1998, S. 121f.

³⁹⁹ Dieser Bereich ist in den jeweiligen Arenen unterschiedlich gestaltet: Häufig ist das Angebot der VIP-Loge mit einem umfangreichen Catering-Angebot kombiniert, das entweder im VIP-Bereich oder in der VIP-Loge genutzt werden kann. Als Aufenthaltsbereich während der Veranstaltungen sind diese VIP-Bereiche mit Theken und angemessenen Sitzmöglichkeiten und Servicepersonal ausgestattet.

⁴⁰⁰ Dass dies natürlich auch mit der steuerlichen Absetzbarkeit der VIP-Logen für die Unternehmen zusammenhängt, ist sicherlich kein primärer Grund, jedoch ein angenehmer Nebeneffekt.

⁴⁰¹ Vgl. Schreiber, M.-T., *Kongress- und Tagungsmanagement*, München 1999, S. 193-231.

⁴⁰² Die Lösung dieses Konfliktes wird inzwischen mit kommunikationspolitischen Maßnahmen erreicht. Da der VIP-Bereich inzwischen bis zu 50% der Einnahmen der Betreibergesellschaften darstellt, wird dies kommunikationspolitisch als Subvention für preislich günstige Fanplätze beworben. Somit steigt die Akzeptanz der VIP-Bereiche, da wenig Fans einen höheren Eintrittspreis entrichten wollen. Vgl. dazu: Klewenhagen, M./Kroll, C./Weilguny, M., *Arenen und Stadien – Deutschland im Baufieber*, S. 17-25, in: SPONSORS, Nr. 12/01 6. Jahrgang, Mainz 2001, S. 21. Vgl. vertiefend zu Konfliktpotenzial zwischen Interessengruppen: Aschenbeck, A., *Fußballfans im Abseits*, Kassel, 1998. Schulze-Marmeling, D., *Holt Euch das Spiel zurück – Fans und Fußball*, Göttingen 1995.

5. Controllingansätze im Erlebnismarketing

Das **Controlling des Marketingprozesses** findet sowohl parallel zum Prozess als auch in einer Ex Post-Kontrolle statt. Das Feedback der einzelnen Phasen des Marketing-Management-Prozesses wird dabei benutzt, um kontrollierend einzugreifen.⁴⁰³ Im Kern verkörpert die Kontrolle eine Abfolge von Soll-Ist-Vergleichen, die alle strategischen und operativen Maßnahmen im Erlebnismarketing-Management-Prozess permanent begleiten. Die Frage, ob die erwarteten Marketingzielvorgaben erreicht worden sind, ist hierbei zentral.⁴⁰⁴

Die Kontrolle der ergriffenen Maßnahmen muss **Aussagen über die Entwicklung des Umsatzes, Gewinnes, Marktanteils, Bekanntheitsgrades und Images** machen können. Ein weiterer Aspekt ist die Wirtschaftlichkeit des Erlebnisanieters. Unabhängig davon, ob die Ziele erreicht worden sind, ist die Frage nach den Kosten der erlebnisorientierten Vermarktung zu stellen und in Relation zu dem Nutzen für den Anbieter zu setzen. Daneben sind gesetzliche Vorgaben auch über die Kontrolle der Marketingaktivitäten zu gewährleisten.⁴⁰⁵

Im Rahmen des Marketing-Management-Prozesses ist die Kontrolle zwar nachgeschaltet, muss allerdings als **permanent begleitende Instanz aller Marketing-Aktivitäten** gesehen werden. Die Regulierung findet auf der Basis eines Feedbacks im laufenden Prozess statt und nicht erst mit Abschluss eines Geschäftsjahres oder nach Ablauf einer Ligasaison.

Wichtigstes Einsatzgut für das Controlling sowie für die gesamten Marketingaktivitäten bilden Informationen. Der Vorgang der Gewinnung und gezielten Verarbeitung solcher Informationen bilden den Kern der Markt- und Marketingforschung.⁴⁰⁶ Die Marktforschung hat wichtige Aspekte der Vermarktung von modernen Sportveranstaltungen zu beleuchten. **Informationen über Besucherstrukturen** können als Ansatz und Kontrolle von Marketingaktivitäten wichtige Hinweise auf den Erfolg von absatzpolitischen Maßnahmen geben.⁴⁰⁷

⁴⁰³ Die Doppeldeutigkeit des Begriffs „control“ deutet dabei auf zweierlei hin: Erstens soll der Erlebnisprozess überwacht und beaufsichtigt werden und zweitens soll dieser beherrscht, geregelt und gesteuert werden. „control“ steht für „Kontrolle“, „Beherrschung“ und „Steuerung“. Vgl. Prowe, G./Schneider, J., *The Oxford Color German Dictionary*, Oxford 1995, S. 325.

⁴⁰⁴ Aufgrund dessen, dass ein verändertes Marketingparadigma dieser Arbeit zu Grunde liegt, gestaltet sich die Suche nach konkreten Kennzahlen im Sportbereich als problematisch. Aus diesem Grund beschränkt sich der Abschnitt über Controllingansätze auf die Skizzierung von Grundmustern.

⁴⁰⁵ Das schließt besonders auch Spielordnungen und Statuten der Bundes- und Landessportverbände (z.B. des DFB) ein.

⁴⁰⁶ Während das vorrangige Anliegen der Marktforschung darin zu sehen ist, Informationen über die Märkte des Unternehmens aus externen Quellen zu gewinnen, ist der Analysebereich der Marketing-Forschung weiter gefasst: Er schließt nach NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN(1994) „die Beschaffung und Auswertung von Daten von interner Seite „sowie solche über das Unternehmensumfeld ein. Diese Informationen können entweder über Eigenforschung oder Fremdforschung beschafft werden. „Unter Marktforschung versteht man die systematische Gewinnung, Aufbereitung und Interpretation von für die Marketingplanung relevanten Informationen über Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie über Möglichkeiten zu ihrer Beeinflussung“.

Vgl. Scharf, A./Schubert, B., *Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 332. Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., *Marketing*, 17. Aufl., Berlin 1994, S. 671.

⁴⁰⁷ Der Ansatz einer Marktforschung im Erlebnismarketing stellt sich zunächst in demoskopischen Dimensionen dar. Den Kern bildet dabei die Abnehmerforschung, die Erhebungen über Besucherstrukturen, Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität des Erlebnisangebots zum Inhalt hat. Zentral dabei ist die Erforschung der sich wandelnden Einstellung des Besuchers zum Erlebnisprodukt. Ökoskopische Dimensionen runden das demoskopische Ergebnis hinsichtlich einer wirtschaftlichen Verwertbarkeit ab. Im Wesentlichen bilden Umsatzzahlen den Grundstock in einer möglichen Kosten-Nutzen-Betrachtung der für die Erlebnisvermarktung eingesetzten Mittel. Einen Überblick über die Methoden der Marktforschung geben SCHARF/SCHUBERT(1997) und KOTLER/BLIEMEL(1992). Den Bereich der Marketingforschung beleuchten NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN(1994) ausführlicher. Vgl. Scharf, A./Schubert, B., *Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1997, S. 331-401. Vgl. Kotler, P./Bliemel, F., *Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 7. Aufl., Stuttgart 1992, S. 143.170. Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., *Marketing*, 17. Aufl., Berlin 1994, S. 670-875.

Als Maß für den Erfolg von Marketingmaßnahmen müssen **Kennzahlen** im Rahmen des Controllings entwickelt werden, die relevante Zusammenhänge in verdichteter, quantitativ messbarer Form wiedergeben, um für die Planung und Kontrolle die notwendigen Soll- und Istgrößen zur Verfügung zu haben.⁴⁰⁸ Üblicherweise stehen hierfür Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen zur Verfügung, die in entweder im Zeit- oder im Soll-Ist-Vergleich Aussagen über Entwicklungen und Veränderungspotenzial bereithalten.⁴⁰⁹ Für den Controller stehen nach HORVÁTH(1996) naturgemäß monetäre, das Ergebnisziel betreffende Kennzahlen im Vordergrund.⁴¹⁰ Bezogen auf das Erlebnismarketing von Sportveranstaltungen lassen sich monetäre Zusammenhänge von Kostenaufwand und quantifizierbaren Nutzen betrachten (z.B. der Cash Flow pro Sitzplatz).⁴¹¹ Aber auch die Entwicklungen mittlerer Verweilzeiten der Besucher in Beziehung zum Gesamtumsatz und –gewinn müssen hierbei in ein Kennzahlensystem einfließen.

Die Kennzahlen sind eng verknüpft mit dem messbaren, wirtschaftlichen Erfolg des Erlebnisunternehmens, beinhaltet jedoch auch Image- und Kundenbindungsziele.⁴¹² Auf der abnehmerorientierten Messebene können Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten analysiert werden. Als zentral müssen hierbei Zufriedenheitskennzahlen (z.B. „Erlebniszufriedenheit“) im Erlebnismarketing-Controlling angenommen werden, während auf der anbieterbezogenen Ebene die Intensität der Marktorientierung, die Wahrnehmung von Marktchancen und der Erfolgsbeitrag von Leistungssegmenten herangezogen werden können. Letztlich müssen auf dieser Basis auch die eingesetzten Marketinginstrumente hinsichtlich ihres Einsatzes kritisch betrachtet werden und mögliche Modifikationen vorgenommen werden.

Eine vertiefende Auseinandersetzung mit Controllingmöglichkeiten im Rahmen des Erlebnismarketing-Management-Prozesses bleibt an dieser Stelle aus, da die Voraussetzungen letztlich mit Umsetzung des Konzeptes noch geschaffen werden müssen.⁴¹³

⁴⁰⁸ Vgl. Horváth, P., Controlling, 2. Aufl., München 1996, S. 544. Zum Aspekt von Controllingmaßnahmen im Rahmen von Sportunternehmen siehe auch: Dörnemann, J., Controlling für Profi-Sport-Organisationen - Modellbildung und empirische Analyse am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga, Stuttgart 2000.

⁴⁰⁹ Gliederungszahlen drücken das Verhältnis eines Teils zum Ganzen aus (z.B. Anlagevermögen), Beziehungszahlen ordnen begrifflich verschiedene Merkmale einander zu (z.B. das Verhältnis von Gewinn und Eigenkapital) und Indexzahlen setzt gleichartige Merkmale in ein Verhältnis (Lohnkostenentwicklung). Im Zeitvergleich werden anschließend gleiche Kennzahlen aus verschiedenen Zeiträumen betrachtet. Vgl. Horváth, P., Controlling, 2. Aufl., München 1996, S. 545.

⁴¹⁰ Ebenda.

⁴¹¹ Der Cash flow ist der aus der betrieblichen Tätigkeit erwirtschaftete Überschuss einer Periode und kann direkt, ausgehend von der finanzwirksamen Erträge und Aufwendungen oder indirekt, ausgehend vom um die nichtfinanzwirksamen Aufwendungen und Erträge bereinigten Jahresabschluss ermittelt werden. Der Cash flow hat sich weitgehend als Kriterium der Bewertung der Finanzlage einer Unternehmung durchgesetzt und kann als Rentabilitätskennzahl eingesetzt werden. Vgl. Horváth, P., Controlling, 2. Aufl., München 1996, S. 439f.

⁴¹² Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994, S.948-978.

⁴¹³ Aus Sicht des Autors bietet dies in Zukunft Möglichkeiten der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine weitergehende Grundlagenforschung im Bereich Erlebnismarketing, die auf Daten und Zahlen aus dem Bereich zurückgreifen kann. Notwendig hierfür wäre insbesondere der Zugang zu Anbieterinformationen, die der qualitativen Ebene der vorliegenden Arbeit zusätzlich eine quantitative Dimension verleihen kann. Vertiefend zum Controlling sei auf folgende Autoren verwiesen: Kipper, H., Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1997. Dörnemann, J., Controlling für Profi-Sport-Organisationen - Modellbildung und empirische Analyse am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga, Stuttgart 2000, Horváth, P., Controlling, 2. Aufl., München 1996.

6. Zusammenfassung

Nach der Untersuchung des theoretischen Fundaments des Erlebnismarketings in Kapitel II sind im vorliegenden Kapitel die strategischen Marketingaspekte untersucht worden.

Sportveranstaltungen unterliegen durch die verstärkten Erlebnismotive der Besucher zunehmend der Notwendigkeit der Inszenierung. Die wesentlichen Techniken, die im Rahmen des dritten Kapitels vorgestellt wurden, sind die strategische Dramaturgie, das Themenmanagement und das besuchergruppenspezifische Erlebnismanagement.

Die **strategische Dramaturgie** betrachtet Sportveranstaltungen unter theatralen, wirkungsästhetischen Gesichtspunkten und nutzt die psychologischen Mechanismen der Dramaturgie im Aufbau und der Komposition eines Veranstaltungsumfeldes. Im Rahmen dieser Betrachtung werden Inszenierungstechniken vorgestellt, die in sportfernen, kommerziellen Kontexten bereits Anwendung gefunden haben.

Das **Themenmanagement** stellt einen erprobten Ansatz aus dem Freizeitdienstleistungsbereich dar, bei dem das zentrale Anliegen in der emotionalen Involvierung des Besuchers mittels der thematischen Gestaltung von Veranstaltungsbereichen zu sehen ist. Hierbei ist aufgezeigt worden, dass der enge Sportveranstaltungsrahmen zu einer spezifischen Nutzung im Vergleich zu Freizeitdienstleistungsanwendungen führen muss.

Im Rahmen der Betrachtung des **besuchergruppenspezifischen Erlebnismanagements** zeigt sich, dass das begrenzte Verständnis des Veranstaltungsbesuchers als Zuschauer eines sportlichen Geschehens zu kurz greift. Vielmehr wird deutlich, dass die Betrachtung vielfältige Motivdimensionen der Besucher unter sozialpsychologischen Gesichtspunkten aufzeigt, die in ihren ökonomischen Implikationen zu einem veränderten Vermarktungsverständnis paradigmatischer Art führen müssen. Insbesondere dieser Aspekt wird mit Hinblick auf den Sportkontext in der Delphiuntersuchung in Teil 2 berücksichtigt. Abschließend sind Controllingansätze skizziert worden, die zu einer Ex Post-Kontrolle des Erlebnismarketingprozesses führen.

Während in Kapitel III vorrangig strategische Fragen des Erlebnismarketings untersucht worden sind, wird das folgende Kapitel IV operativen Betrachtungsweisen gewidmet sein.

IV Die operative Planung im Management von Erlebnisnetzwerken

Im Rahmen des vorliegenden Kapitels sollen verstärkt Aspekte der operativen Erlebnismarketingplanung untersucht werden. Die Prozess-, die Sensualisierungs- und die Kommunikationspolitik werden hierbei als zentrale Instrumente angesehen, aber auch die Ausstattungs- und die besucherorientierte Personalpolitik nehmen eine wichtige Rolle ein. Da Erinnerungsmanagement fungiert hierbei als eine unterstützendes Instrument. Das vorliegende Kapitel bereitet im Wesentlichen Frage 3 der Delphiuntersuchung vor.⁴¹⁴ Kap. IV bildet den Abschluss des Theorieteils, an den sich der empirische Teil anschließt.

1. Erinnerungsmanagement

Durch die soziale Integration infolge der Kommunikation mit anderen Besuchern (s.o.) ist die Erinnerung an Erlebnisse von profunder Bedeutung für die Wahrscheinlichkeit der erneuten Inanspruchnahme. Das Erinnerungsmanagement stellt ein Instrument dar, das gewissermaßen starke Schnittstellen zum übrigen Instrumentarium aufweist. Aus diesem Grund ist dieses Instrument diesem Kapitel einfürend vorangestellt. Als Anbieter von Erlebnissen muss aufgrund der Wichtigkeit der Erhöhung der Wahrscheinlichkeit hinsichtlich der Wiederinanspruchnahme des Angebots gerade die Aufgabe in den Blickpunkt rücken, wie ein zufriedener Besucher die Erinnerung an seine erlebnisreiche Zeit am Veranstaltungsort manifestieren und anderen – speziell in der interpersonellen Kommunikation - mitteilen kann. Die Nacherlebnispolitik kann als eine modifizierte Form eines Nachkaufmarketings von Erlebnissen verstanden werden. SIEFKE(1997) sieht die „Gestaltung der Nachkaufphase“ als ein wichtiges Kriterium zur „langfristigen Kundenbindung“.⁴¹⁵

Das Instrument ‚Erinnerungsmanagement‘ umfasst die Planung, Organisation und Durchführung von erinnerungsunterstützenden Maßnahmen, die ein positives Nachwirken von Erlebnissen beim Besucher bewusst aufbauen.

Erlebnisse sind aufgrund ihres immateriellen Charakters besonders auf die Gefühls- und Gedankenwelt des Besuchers angewiesen. Das Instrument ‚Nacherlebnispolitik‘ setzt bei der Annahme an, dass die Erinnerungswirkung von Erlebnissen auch greifbar manifestiert werden muss. In anderen Freizeitdienstleistungsbereichen wird dies mittels Souvenire erreicht, die i.d.R. käuflich zu erwerben sind. Mit dem Erwerb wird also nicht nur Merchandising im klassischen Sinne betrieben, sondern die Besucher müssen damit ein Stück Erinnerung in ihre gewohnte Umgebung integrieren. Diese Erinnerungstücke dienen als „greifbare Manifestationen“ der Erlebnisse, an die sich die Käufer erinnern wollen.⁴¹⁶ Sie stellen aber auch die Möglichkeit bereit, Erlebnisse, die während einer Sportveranstaltung erfahren worden sind, in einem anderen Kontext zu sozialisieren und weiterzugeben. VAGEDES(2001) weist auf die planerische Gestaltung der Veranstaltung unter der Einbeziehung von „Erinnerungshilfen“ hin, damit der Besucher „Worte (...) finden“ kann, „um über das Erlebnis zu reden“.⁴¹⁷

Die kommunikative Reflexion und die psychosoziale Integration von Erlebnissen auf Seiten der Besucher macht nach HARTMANN/HAUBL(1996) aus einem Erlebnis eine Erfahrung. SCHULZE(1997) rechnet die Reflexion zur Grundbedingung von Erlebnissen, indem er den Erfahrungs-

⁴¹⁴ Frage 3: Sie sollen jetzt die bewusste Steuerung der Besuchererlebnisse bei Sportveranstaltungen mittels möglichen Marketingansätzen bewerten...! Siehe Kap. II.1.3. in Teil 2.

⁴¹⁵ Dabei sind Subinstrumente wie Beschwerdemanagement, Nachkaufservice, Nachkaufkommunikation und Redistribution sinnvoll zu nutzen. Vgl. Siefke, André, Nachkaufmarketing, 1997, in: Meffert, H., Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, S. 206-210.

⁴¹⁶ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf – Konsum als Ereignis, Business als Bühne, Arbeit als Theater, München 2000, S. 89f.

⁴¹⁷ Vgl. Vagedes, M., Zehn Thesen zur Funktion des Event-Marketings im Kommunikations -Mix, in: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer, Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied 2001, S. 51-56..

begriff in den Erlebnis-Begriff integriert.⁴¹⁸ Der Besuch der Sportveranstaltung und die damit erworbenen Erlebnisse dienen somit zur Selbstdarstellung in einer sozialen Gruppe, aber auch zur Interessenweckung von Nicht-Beteiligten, was durch die Souvenire bewusst verstärkt werden soll.

Der Preis des Souvenirs ist letztlich an die Bedeutung der Erinnerung geknüpft: Je wertvoller das Gesamterlebnis vom Besucher empfunden wird, desto höher kann der Preis von Seiten des Erlebnisanbieters angesetzt werden.⁴¹⁹ Damit verbunden sind Zielstellungen, die sich sowohl auf den Besucher als auch die Interessen des Anbieters beziehen.⁴²⁰

Spezifische Ziele der Nacherlebnispolitik in Bezug auf den Besucher:

- ⇒ Aufbau einer Erinnerungswirkung beim Besucher
- ⇒ Aufbau einer positiven Haltung gegenüber der Sportveranstaltung und seinen Leistungen
- ⇒ Förderung der veranstaltungsbezogene Kommunikation beim Besucher

Spezifische Ziele des Erlebnisanbieters in Bezug auf die Nacherlebnispolitik:

- ⇒ Verbesserung der Kundenbindung
- ⇒ Verbesserung der Wahrscheinlichkeit der Wiederinanspruchnahme des Leistungsangebots
- ⇒ Höheren Umsatz im erweiterten Merchandisingbereich

Neben dem gezielten Management der Erinnerungen sei auf prozessuale Ansätze in der Erlebnispolitik verwiesen, die im Rahmen der Prozesspolitik im folgenden Abschnitt betrachtet werden.⁴²¹

2. Erlebnisprozesspolitik

Der instrumentale Charakter der Erlebnisprozesspolitik wird in diesem Abschnitt auf drei Ebenen untersucht. Zum einen werden die Grundzüge des Prozessmanagements umrissen, um zum zweiten darauf aufbauend Zeitstrategien vorzustellen, die in der Betrachtung der Kundenzeiten auf dem Besucherpfad ihren Abschluss finden.

2.1. Prozessmanagement

Dienstleistungen, die für das Vermarktungsobjekt ‚Erlebnis‘ eine notwendige Bedingung darstellen, können nicht wie Sachgüter gelagert und bei Bedarf an den Kunden gebracht werden.⁴²² Aus diesem Grund müssen Möglichkeiten gefunden werden, den Prozess der Dienstleistungserstellung gezielt zu steuern und Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht zu halten:

„Process management assures service availability and consistent quality, in the face of simultaneous consumption and production of the service offered. Without sound

⁴¹⁸ Dies ist bereits in Kap. I genauer ausgeführt worden. Vgl. Hartmann, H./Haußl, R., „Erlebe Dein Leben!“ – Eine Einführung, 1996, in: Hartmann, H./Haußl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 11ff.

⁴¹⁹ Umgekehrt kann die Höhe des Umsatzes solcher Souvenire vorsichtige Rückschlüsse auf die Frage zulassen, inwieweit es dem Anbieter gelungen ist, Erlebnisse zu schaffen und damit den Wunsch nach einer manifestierten Erinnerung zu fördern. „Der Preis hängt davon ab, welchen Wert die Erinnerung an das Erlebnis hat“. Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf, München 2000, S. 91.

⁴²⁰ Ein anschauliches Beispiel stellt der Verkauf von Rasenstücken eines Fußballstadions oder die Versteigerung eines Spielballs, eines Pucks oder eines Trikots eines Akteurs dar. Mit dem erworbenen Souvenir verbindet der Besucher ein bestimmtes Erlebnis, das ihn bei jedem Anblick daran erinnert. Gleichzeitig wird er der Familie, den Freunden und den Bekannten – ausgelöst durch das Erinnerungsstück als Exponat in seiner häuslichen Umgebung - von diesem Erlebnis erzählen. Der Anbieter hat sein Ziel, eine Erinnerungswirkung erzeugen zu wollen, damit erreicht; die Wahrscheinlichkeit der erneuten Inanspruchnahme steigt.

⁴²¹ Hierbei ist der Besucher- bzw. Erlebnispfad der Sportveranstaltung in Endphase zu betrachten. Ansätze hierfür bietet die Betrachtung der Kundenzeiten.

⁴²² Das haben sie mit Dienstleistungen gemeinsam. Zur Diskussion über Dienstleistungen als notwendige Bedingungen von Erlebnissen siehe Kap. II.

process management, balancing service demand with service supply is extremely difficult“.⁴²³

Die **Verlängerung der durchschnittlichen Verweildauer** der Besucher einer Sportveranstaltung ist ein zentrales Anliegen der Erlebnisprozesspolitik.⁴²⁴ Die Abhängigkeiten sind nach VOSS-UHLENBROCK(1998) konkret greifbar: Je länger die Besucher im Umfeld einer Veranstaltung mit ihren vielfältigen Leistungsangeboten gehalten werden können, desto wahrscheinlicher ist die Inanspruchnahme des Angebotes.⁴²⁵

Wichtige Anhaltspunkte zur Modifikation des Dienst- und Erlebnisleistungsprozesses ist die **Untersuchung des Erlebnispfades**, auf dem sich der Besucher während seines Aufenthalts bewegt. Beginnend mit dem Weg zum Veranstaltungsort über den Eintritt und die eigentliche Sportveranstaltung bis hin zur Rückfahrt werden hierbei alle kundenrelevanten Prozesse hinsichtlich ihrer Erlebnisfunktionen kontrolliert und gegebenenfalls modifiziert. Zentrale Aspekte des Erlebnispfades werden unter der zeitlichen Veränderung des Leistungserstellungsprozesses angesprochen.

Art und Umfang der Einbeziehung des Besuchers ist ein weiterer Ansatzpunkt für die Erlebnisprozesspolitik von Sportveranstaltungen.⁴²⁶ Hierbei existieren die zwei Einbeziehungsdimensionen ‚Beteiligung des Besuchers‘ (entweder eher aktiv oder passiv) und die ‚Umweltbeziehung zwischen Gast und Ereignis‘ (angesiedelt zwischen den Polen des ‚Eintauchens‘ und des ‚Aufnehmens‘), wie in Kap. II bereits gezeigt worden ist. Bei der kommerziellen Vermarktung von Erlebnissen ist die Rolle der Eigenbeteiligung gleichwohl wichtiger als im klassischen Dienstleistungsmarketing. Nach BOLTZ(1994) ist die stärkere Einbeziehung des Besuchers von zentraler Bedeutung, da der Grad der Beteiligung an der Erlebnisgestaltung dessen wahrgenommenen Wert steigen lässt.⁴²⁷ SCHULZE(1998) sieht in der stärkeren Beteiligung sogar einen Konkurrenzvorteil, da sich der Veranstalter hierdurch des Verdachts des verdummenden Erlebniskonsums entzieht und somit den Besucher stärker bindet, da weniger Dissonanzen in Bezug auf das Erlebnisprodukt auftreten.⁴²⁸ Der Besucher erwirbt mit seinem Eintritt ein Erlebnisprodukt, an dem er durch seine stärkere Einbeziehung zunehmend beteiligt ist und damit auch die Verantwortung zu einem beträchtlichen Teil auf ihn zurückgeworfen wird.⁴²⁹ Um so wichtiger erscheint es, den Grad der Eigenbeteiligung bei der Implementierung von erlebnisorientierten Vermarktungsstrategien im Sportveranstaltungskontext hoch zu halten.

⁴²³ Vgl. Magrath, A., When marketing services, 4 Ps are not enough, in: Business Horizons, Band 29, Heft 3, Bloomington 1986, S.48.

⁴²⁴ MEFFERT/BRUHN(2000) fassen dies als zeitliche Veränderung des Dienstleistungserstellungsprozesses unter der Leistungsprogrammpolitik auf, allerdings operieren sie auch mit lediglich fünf absatzpolitischen Instrumenten. Die im Dienstleistungsmarketing gebräuchliche Formulierung des „externen Faktors“ ist im Erlebnismarketing unangebracht, da Erlebnisse auf der Basis von individuellen Erfahrungshintergründen entstehen und somit der Mensch als Kunde und Besucher im Vordergrund steht. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 296-299.

⁴²⁵ Vgl. Voss-Uhlenbrock, H., Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S. 56f.

⁴²⁶ Siehe auch Kap. II.2.1. MEFFERT/BRUHN(2000) fassen dies unter der „Variation des Leistungsprogramms im Rahmen der Leistungspolitik“ auf. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 292f.

⁴²⁷ Vgl. Boltz, D., Konstruktion von Erlebniswelten, Berlin 1994, S. 137.

⁴²⁸ Vgl. Schulze, G., Die Zukunft der Erlebnisgesellschaft, 1998, S. 315, in: NICKEL, O.(Hrsg.): Eventmarketing. München 1998, 303-316.

⁴²⁹ Wie entscheidend dieser Faktor sein kann, verdeutlicht die Diskussion des Konfliktpotenzials in Kap. I. Speziell im deutschen Kulturraum sind die kritischen Ansichten bezüglich kommerzieller Massenvergnügen verbreitet. Vgl. dazu auch: Schmid, U., Events und Emotionen – Inszenierungsstrategien für das emotionale Erleben und ihre Beurteilung, Bayreuth 2000, S. 144f.

2.2. Zeitstrategien

Zeitstrategien stellen einen Bestandteil der Prozesspolitik von Dienstleistungen als notwendige Bedingungen von Erlebnissen dar und tragen in ihrer Gestaltung wesentlich zur erlebnisorientierten Vermarktung bei. Zeitorientierte Dienstleistungsstrategien haben zwei Ziele: Die **Verlängerung der Verweildauer** des Besuchers in der Arena und die **Steigerung der Kundenzufriedenheit** durch prozesspolitische Maßnahmen haben gleichermaßen konkrete Auswirkungen auf den Absatz von angebotenen Leistungen. Je länger der Besucher in der Arena verweilt, desto wahrscheinlicher ist eine Steigerung des Absatzes von angebotenen Leistungen.⁴³⁰ Darüber hinaus kann eine gezielte zeitliche Steuerung des Dienstleistungsprozesses zur Besucherzufriedenheit beitragen. STAUSS(1991) stellt in diesem Zusammenhang die These auf, dass Dienstleistungsangebote als Zeitverwendungsangebote verstanden werden können und fordert ein kundenorientiertes Zeitmanagement.⁴³¹ Ein zufriedener Besucher bleibt – so nehmen RICHTER(2002) und VOSS-UHLENBROCK(1998) an – länger am Veranstaltungsort und ist in seinem Konsum unkritischer.⁴³²

Die zeitliche Veränderung des Dienstleistungsprozesses stellt einen wesentlichen Teil der Erlebnisprozesspolitik von Sportveranstaltungen dar und basiert auf der Grundüberlegung, dass die bei der „Dienstleistungskonsumtion verbrachte Zeit“ auf der einen Seite als erlebnisorientierte Freizeitgestaltung (z.B. die Nutzung erlebnisorientierter Dienstleistungsangebote) verstanden wird, aber auf der anderen Seite als notwendiges Übel (z.B. das Warten beim Einlass) hingenommen werden muss.⁴³³ Basis des kundenorientierten Zeitmanagements ist die Aufteilung der mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung verbundenen Kundenzeiten.⁴³⁴

Im Wesentlichen existieren zwei Formen von Zeitstrategien im Dienstleistungsmarketing: Die **lineare Zeitstrategie** geht von einem knappen Zeitbudget des Nachfragers aus. Sie zielt auf eine „Verminderung der Konsumtionszeit“ durch Minderung von Transfer-, Abwicklungs- und Transaktionszeiten bzw. auf eine bessere Kombination dieser drei Kundenzeiten ab.⁴³⁵ Die **prozedurale Zeitstrategie** hat die Grundausrichtung, eine Ausgleichswirkung für eine im Extremfall sogar verlängerte Konsumtionszeit von Dienstleistungen zu schaffen. Die Kombination beider Strategien führt schließlich zu einer differenzierten und auf die Bedingungen abgestimmten Mischung für das Erlebnismarketing.

MEFFERT/BRUHN(2000) führen in diesem Zusammenhang an, dass mit der Schaffung von Erlebnissen und den damit verbundenen Kosten vielfach eine „Verlängerung der Verweildauer der Kun-

⁴³⁰ Zum Zusammenhang von Verweildauer und Umsatz vgl. vertiefend: Voss-Uhlenbrock, H., Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998. Richter, H., Sportrechtevermarktung – Grundlagen und Rolle der Agenturen, 2002, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement – eine themenbezogene Einführung, München 2002.

⁴³¹ Vgl. B. Stauss, Dienstleister und die vierte Dimension, 1991, in: Harvard Manager, 13. Jg., Heft 2, Harvard 1991, S. 81-89.

⁴³² Sicherlich stellt sich dieser Sachverhalt als problematisch heraus: Letztlich liegt es in der Verantwortlichkeit des Anbieters, ob es ein Ziel sein kann und darf, dem unkritischen Konsum Vorschub zu leisten. Neben moralischen Vorbehalten kann hierbei ökonomisch gesehen nicht zuletzt die langfristige Kundenbindung und das Image des Anbieters Schaden nehmen. Im Kontext dieser Arbeit ist an dieser Stelle verstärkt der Konsum im Sinne von Erlebniskäufen zu verstehen. Vgl. Voss-Uhlenbrock, H., Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998. Richter, H., Sportrechtevermarktung – Grundlagen und Rolle der Agenturen, 2002, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement – eine themenbezogene Einführung, München 2002.

⁴³³ MEFFERT/BRUHN(2000) fassen diese Veränderung des Dienstleistungsprozesses zwar als Variation von Dienstleistungsprogrammen im Rahmen der Leistungsprogrammpolitik auf, jedoch muss dabei angeführt werden, dass sie lediglich mit den vier klassischen absatzpolitischen Instrumenten und der Personalpolitik vorgehen. Diese Ausarbeitung greift im Gegensatz dazu auf sieben absatzpolitische Instrumente zurück, die eine differenziertere Betrachtung zulassen. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 296.

⁴³⁴ ebenda, S. 298f.

⁴³⁵ ebenda, S. 298f.

den, nicht zuletzt zur Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen, erreicht werden soll“.⁴³⁶ Um die Zeitstrategien in ihrer Ausprägung darstellen zu können, müssen die verschiedenen Arten von Kundenzeiten (Transfer-, Warte- und Transaktionszeiten) betrachtet werden. Die Klärung der Relevanz dieses prozessualen Aspektes stellt eine wichtige Fragestellung im Rahmen der Delphiuntersuchung dar.⁴³⁷ Eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema ‚Zeitorientierte Dienstleistungsstrategien‘ liefern MEFFERT/ BRUHN(2000) und STAUSS(1991).⁴³⁸

2.3. Erlebnispfadmanagement

Der Erlebnispfad des Besuchers bietet nicht nur qualitative Hinweise auf Optimierungspotenziale, sondern muss insbesondere hinsichtlich des Zeitmanagements kritisch auf die Wechselwirkung mit den zu vermittelnden Erlebnissen hinterfragt werden. Konkret sind hierbei Maßnahmen des kundenorientierten Zeitmanagements im Kontext der Erlebnisvermittlung gefragt. Zeitstrategien haben bezogen auf verschiedene Kundenzeiten Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Besuchs einer Sportveranstaltung als Erlebnis. Ein als negativ empfundenen Erlebnis kann die Wahrnehmung des Gesamterlebnisses negativ beeinflussen. Oberstes Gebot für das Prozessmanagement der Kundenzeiten ist die Zufriedenheit des Besuchers in Bezug auf die zu durchlaufenden Prozesse während der mit dem Besuch assoziierten Zeit.⁴³⁹ Aus diesem Grund sind die Kundenzeiten der Besucher einer eingehenden Betrachtung auf der Anbieterseite zu unterziehen (siehe Abb. 15) und der Kundenpfad des Besuchers auf negativ wahrgenommene Aspekte zu untersuchen.

Die **Transferzeit** zur Sportveranstaltung kann verschiedene Bewertungen von Seiten des Besuchers erfahren. Wahlweise kann der Transport mit öffentlichen Verkehrsmitteln, privaten Fahrzeugen, Taxis oder zu Fuß bzw. mit dem Fahrrad durchgeführt werden. Die Verkürzung der Transferzeiten gilt es infrastrukturell und verkehrsmittelpolitisch mit dem Ziel zu steuern, dass der Besucher den Weg nicht als unnötig belastend oder sogar negativ empfindet.⁴⁴⁰

Die **Wartezeit**, die auf die Erledigung der Formalia zum Einlass entfällt, gilt es entweder zu strafen oder in erlebnisorientierter Vermarktungsmanier zu nutzen.⁴⁴¹ Der Kauf der Eintrittskarte und die Zeit bis zum tatsächlichen Erreichen des Ortes, an dem die Angebotsleistungen in Anspruch genommen werden, muss möglichst positiv vom Besucher wahrgenommen werden. Das kann beispielsweise bedeuten, den Wartebereich vor dem Einlass des Veranstaltungsorts ausstattungspolitisch so zu gestalten, dass die dort entstehende Wartezeit bei der Abwicklung des Einlasses vom Besucher überbrückt werden kann. Die **Wartezeiten** geben den Erlebnisanbietern die Gelegenheit,

⁴³⁶ Dies wird bei der Betrachtung moderner Sportveranstaltungen deutlich. Hierzu eignet sich der Bundesligafußball als Anschauungsobjekt: In Fußballstadien älteren Typus orientiert sich die Verweildauer der Besucher weitestgehend dem zeitlichen Rahmen des Fußballbundesligaspiels, während die neuen Fußball-Arenen den Aspekt der längeren Verweildauer mit erlebnisorientierten Leistungen betonen und fördern. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 298.

⁴³⁷ Beispielsweise wird in Item F2 nach der Experteneinschätzung der Entwicklung der mittleren Verweildauer des Besucher gefragt. Siehe Kap. II in Teil 2.

⁴³⁸ Vgl. Stauss, B., Dienstleister und die vierte Dimension, 1991, in: Harvard Manager, 13. Jg., Heft 2, Harvard 1991, S. 81-89. Vgl. H. Meffert, M. Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 296-299.

⁴³⁹ Die Zeit in einer Arena oder einem Stadion stellt nicht den einzigen Aspekt der Bewertung des Besuchers dar, sondern Transferzeiten können ebenfalls zur Gesamtbeurteilung positiv wie negativ beitragen.

⁴⁴⁰ Dies kann im Einsatz von Sonderlinien des öffentlichen Personennahverkehrs gestaltet werden. Dazu müssen in Absprache mit den Kommunen und Städten verkehrstechnische und -politische Lösungen zur Bewältigung des Besucherandrangs bei Sportveranstaltungen gefunden werden. Der Ausbau von Zubringerstraßen und deren Leitsystem(z.B. Beschilderung) und die Öffnung von Sonderauffahrten auf Autobahnen sind als exemplarische Maßnahmen zu nennen.

⁴⁴¹ MEFFERT/BRUHN(2000) unterteilen die Wartezeit nochmals in Abwicklungszeit und Wartezeit. Da diese jedoch als Kundenzeit definiert sind, in der keinerlei Transaktionen stattfindet, ist es nicht sinnvoll, dies auf die Vermarktung moderner Sportveranstaltungsorte anzuwenden. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass nicht allein das sportliche Geschehen die Leistung darstellt, sondern die Summe der angebotenen Leistungen der Arena das Erlebnis des Besucher bestimmen und somit die Hauptleistung darstellen. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 297f.

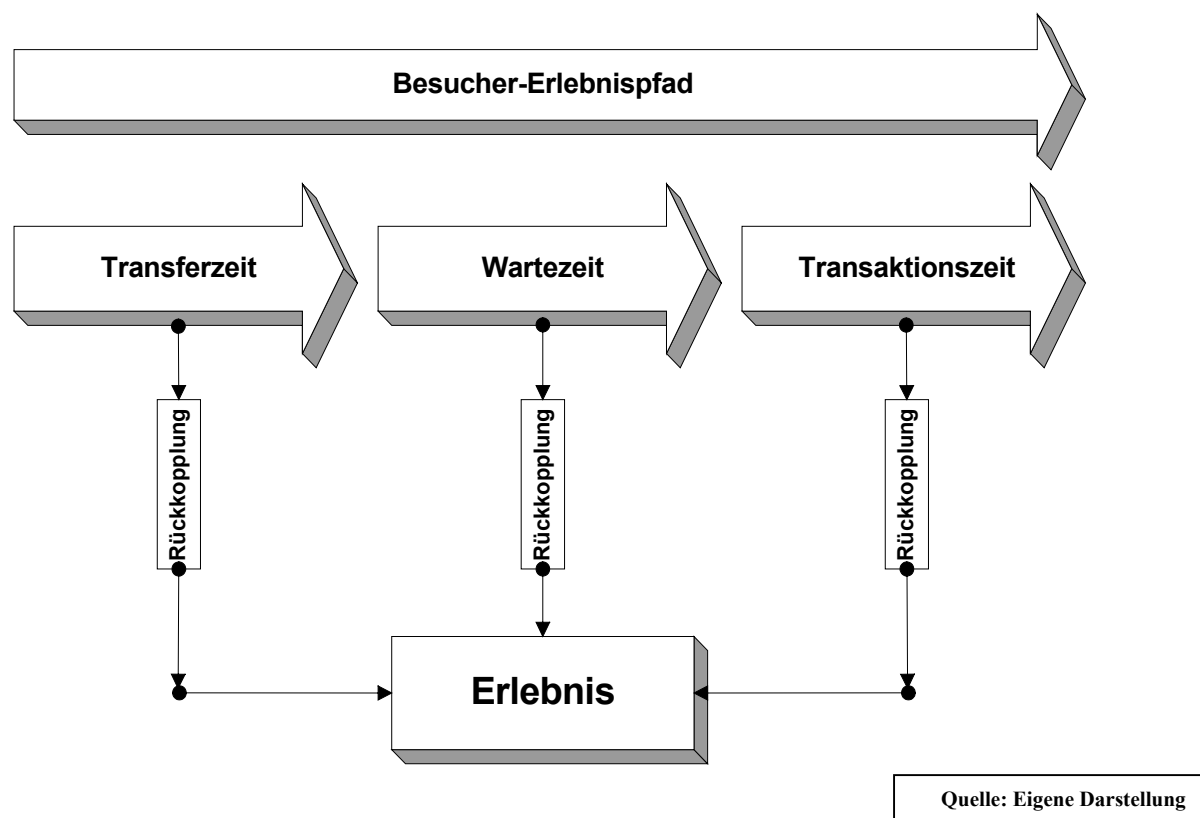
weitere Angebots- bzw. Dienstleistungen geldlicher oder unentgeltlicher Art anzubieten, „was zu einer positiven Wahrnehmung der Gesamtleistung beitragen kann“.⁴⁴²

Aber auch in der Gestaltung der Wartezeiten können Time-Line-Techniken zur Anwendung kommen, die die Wahrnehmung des Besuches bezüglich der Zeit verändern und somit ihm die Möglichkeit der Neubewertung im erlebnisorientierten Sinn geben.⁴⁴³

Die **Transaktionszeit** schließlich beschreibt den Zeitraum, der für die eigentliche „Erbringung der Dienstleistung beziehungsweise für den Kern des Interaktionsprozesses im Ansatz gebraucht werden muss“.⁴⁴⁴ Eine genauere Untersuchung des Erlebnispfades kann über diese prozessuale Betrachtung hinaus wichtige Aufschlüsse zu einer optimierten Prozessgestaltung geben.⁴⁴⁵

Der Erlebnispfad des Besuchers unterliegt somit in seiner Gestaltung insbesondere den Prämissen der Erlebnisvermarktung. So bieten neben Time-Line-Techniken auch Cognitive Maps Ansätze zur konkreten Gestaltung des Erlebnispfades. Vorstellbar ist dazu die Media-Literacy-Technik für die Erzeugung von Aufmerksamkeitswirkungen zu nutzen.⁴⁴⁶

Abbildung 15: Besucherzeiten auf dem Erlebnispfad



⁴⁴² ebenda, S. 298.

⁴⁴³ Zur Diskussion der Time-Line-Technik im Rahmen der strategischen Dramaturgie siehe Kap. III.1.

⁴⁴⁴ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 298.

⁴⁴⁵ Vgl. Zeithaml, V./Berry, L./Parasuraman, P., Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 107-136.

⁴⁴⁶ Zum Einsatzmöglichkeiten von Techniken der strategischen Dramaturgie siehe Kap. III.

3. Sensualisierungspolitik als Marketing für die Sinne

Im Sektor der Freizeitindustrie existieren bisher wenig Konzepte für eine professionelle Kommunikation im Sinne eines emotionalen Managements.⁴⁴⁷ Das Instrument ‚Sensualisierungspolitik‘ stellt im Zusammenhang mit der erlebnisorientierten Vermarktung von Sportveranstaltungen ein wenig bearbeitetes Feld dar, obwohl INDEN(1993) schon Anfang der neunziger Jahre die Multisensitivität von Events als zentrales Charakteristikum herausstellte.⁴⁴⁸

3.1. Sensuales Marketing als Erlebnisinstrument

Die Nutzung einer sensualen Besucheransprache im Rahmen von Sportveranstaltungen stellt einen innovativen Forschungsbereich dar. Beim Marketing von Erlebnissen in Themen- und Freizeitwelten wird – ebenso wie in der modernen Konsumentenpsychologie – bereits auf Erkenntnisse zu dieser Form der Kundenansprache im Zusammenhang mit emotionspsychologischen Implikationen zurückgegriffen.⁴⁴⁹ Kern dieses Instruments ist die Annahme, dass Erlebnisse durch unterstützende, sensorische Phänomene aufgebaut bzw. wesentlich vertieft werden können. PINE/GILMORE(2000) stellen die These auf: „Je sinnlicher ein Erlebnis ist, desto besser wird es sich einprägen“.⁴⁵⁰ OPASCHOWSKI(2000) stellt den sinnlichen Charakter eines Events neben der sozialen Komponente als „fundamental“ heraus, da die Besucher so „Kultur und Unterhaltung hautnah begreifen und als direkte sinnliche Berührung erleben“.⁴⁵¹

Nach WEINBERG(1992) zielt das Erlebnismarketing auf eine umfassende Stimmigkeit des Angebots ab.⁴⁵² LIPP(1987) vergleicht dies angesichts der „sinnlichen Totalität“ eines Produktes mit Richard Wagners Idee eines „Gesamtkunstwerks“, indem alles Sinne „modal und intermodal“ im Sinne der Besucherzufriedenheit stimuliert werden.⁴⁵³

Dabei unterliegt die Gestaltung der sensualen Besucheransprache hohen Qualitätsansprüchen: Flexible Beleuchtungssysteme, olfaktorische Reizsetzung, Temperierung und farbliche bzw. formale Gestaltung der Umgebung sind nach HAUBL(1996) hierbei als praktische Möglichkeiten anzuführen.⁴⁵⁴ Ziel dieser Maßnahmen ist die „Intensivierung nonverbaler Marktkommunikation“, die neurophysiologisch auf die Theorie der Hemisphärenspezialisierung nach HANSEN(1981) zurückzuführen ist.⁴⁵⁵

Die sensuale Konsumentenansprache präsentiert sich bereits als ein wichtiges Instrument im Bereich der Freizeitdienstleistungen. Um so unverständlicher erscheint es aus Autorensicht, dass

⁴⁴⁷ Vgl. Probst, P., Freizeit- und Erlebniswelten: Entwicklung, Trends und Perspektiven, 2000, in: Steinecke, A., Erlebnis- und Konsumwelten, München/Wien, 2000, S. 117. Vgl. Grötsch, K., Emotionales Management, 1999, in: AMUSEMENT Technology & Management, Nr. 1,1999, S. 63-66, Nr. 2, 1999, S. 48-50.

⁴⁴⁸ „Events sind multisensitiv. Das heißt, sie sprechen – oder haben zumindest die Möglichkeit dazu – alle Sinne des Menschen anzusprechen“. Vgl. Inden, T., Alles Event?!, Erfolg durch Erlebnismarketing, Landsberg/Lech 1993, S. 66f.

⁴⁴⁹ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996. Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992.

⁴⁵⁰ Vgl. Pine, J./Gilmore, J., Erlebniskauf – Konsum als Ereignis, Business als Bühne, Arbeit als Theater, München 2000, S. 93.

⁴⁵¹ Vgl. Opaschowski, H., Kathedralen des 21. Jahrhunderts – Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur, Hamburg 2000, S. 55.

⁴⁵² Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 7.

⁴⁵³ Vgl. Lipp, W., Gesellschaft und Festkultur, 1987, S. 342, in: Hugger, P., Stadt und Fest. Zur Geschichte und Gegenwart europäischer Festkultur, Stuttgart 1987, S. 331-349.

⁴⁵⁴ Vgl. Haubl, R., „Welcome to the pleasuredome“ – Einkaufen als Zeitvertreib, 1996, S. 213, in: Hartmann, H./Haubl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 199-224.

⁴⁵⁵ Ziel des Erlebnismarketings ist im Hinblick auf die Hemisphärentheorie, eine Dominanz der rechten Gehirnhälfte (präverbal, synthetisch, konkret, emotional, räumlich, analog, passiv) gegenüber der linken (verbal, analytisch, abstrakt, rational, zeitlich, digital, aktiv) zu erreichen. Vgl. Hansen, F., Hemispherical lateralization: implications for understanding consumer behavior, in: Journal of Consumer Research, 1981, S. 23-36. Vgl. Haubl, R., „Welcome to the pleasuredome“ – Einkaufen als Zeitvertreib, 1996, S. 213f, in: Hartmann, H./Haubl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 199-224.

Sportveranstaltungen im Zuge ihrer zunehmenden Eventisierung ein wenig beachtetes Feld der Konsumentforschung darstellen.⁴⁵⁶ Im Folgenden soll versucht werden, verschiedene, ansprechbare sensorische Bereiche in ihrem Beitrag für ein Management von Erlebnissen bei Sportveranstaltungen zu betrachten. Der Schwerpunkt liegt aufgrund des inhomogenen Forschungsstandes auf dem olfaktorischen und visuellen Bereich.⁴⁵⁷

3.2. Das Management olfaktorischer Reize

Den Geruchssinn des Menschen als Ansatz für eine zielgerichtete Beeinflussung eines Besuchers anzusetzen, erscheint im Marketing zunächst ungewohnt. Galt dieses Feld bis vor wenigen Jahren noch als wenig lohnendes Forschungsgebiet, ist aus dem uninteressanten Außenseiterthema nach STORP(1997) ein medialer Wirtschaftsschlagler geworden:

„Der Geruchssinn des Menschen ist ein wichtiger Sinneskanal, dessen Informationen sich sehr wohl auch auf menschliches Erleben und Verhalten auswirken können“.⁴⁵⁸

Bezogen auf die Einflussmöglichkeiten bei Sportgroßveranstaltungen muss die Fragestellung produktgebunden spezifiziert werden. In den Vordergrund rückt somit, inwiefern olfaktorische Reize das Besucherverhalten bei Sportgroßveranstaltungen hinsichtlich der Unterstützung des Produkts „Erlebnis“ beeinflussen können.

In der modernen Dienstleistungsbranche sind solche Konzepte bereits in der Nutzung. Um so bemerkenswerter erscheint es, dass der moderne Sportveranstaltungssektor sich noch nicht verstärkt die Frage stellt, wie ein Veranstaltungsort oder Teile desselben riechen und welche Auswirkungen dies auf die Wiederkaufwahrscheinlichkeit oder die Markenbildung des Produktes hat. Diese Lücke versucht dieses Kapitel zumindest fragmentarisch zu schließen.⁴⁵⁹

Die zugrundeliegenden Modelle des olfaktorischen Managements stammen aus der Kaufverhaltens- bzw. Konsumentenpsychologie und aus dem Freizeitdienstleistungssektor.⁴⁶⁰ Im modernen Sportveranstaltungsmarketing sind solche Ansätze innovativ, jedoch werden diese Möglichkeiten im Rahmen der verstärkten Vermischung von Show, Sport und Kultur mit Sicherheit noch an Relevanz gewinnen. Im Folgenden sollen nun die Auswirkungen von olfaktorischen Reizen auf emotionale Reaktionen als Bestandteil von Erlebnissen aufgezeigt werden.

3.2.1. Physiologische Zusammenhänge

In diesem Abschnitt sollen die physiologischen Zusammenhänge von Geruchssinn und emotionalen Reaktionen grob skizziert werden.

Das physiologische Verbindungsstück von olfaktorischen Reizen und Emotionen stellt das limbische System dar. Neben dem Hypothalamus gehören Hippocampus, die Amygdala, der Gyrus fornicatus und das Rhinencephalon zu diesem System. Die phylogenetisch alten, aber hochentwickelten Hirnregionen des limbischen Systems gelten nach STORP(1997) als „die notwendige Voraussetzung für die Ausbildung nicht homöostatischer Motivationsmechanismen, Stimmungen, Hand-

⁴⁵⁶ Im Bereich des Eventmarketings liegen rudimentäre Ansätze zu einer solchen Art von Betrachtungen vor. Hierbei kann lediglich auf INDEN(1993) und SCHMID(2000) hingewiesen werden. Vgl. Inden, T., Alles Event?!, Erfolg durch Erlebnismarketing, Landsberg/Lech 1993. Vgl. Schmid, U., Events und Emotionen – Inszenierungsstrategien für das emotionale Erleben und ihre Beurteilung, Bayreuth 2000.

⁴⁵⁷ Der auditive, gustatorische und taktile Bereich fügt sich ergänzend in das Spektrum des sensorischen Marketings.

⁴⁵⁸ Vgl. Storp, F., Geruch und Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, München 1997, S. 7.

⁴⁵⁹ Der Begriff „fragmentarisch“ soll hierbei das Dilemma andeuten, einerseits Forschungsergebnisse aus sportfernen Bereichen auf Sportveranstaltungen anzuwenden, dabei allerdings ein gewisses Maß an Spekulation und hypothetischen Ansätzen nicht zu überschreiten.

⁴⁶⁰ Im Bereich der Konsumentenpsychologie orientieren sich die vorliegenden Betrachtungen an BÄNSCH(1996). Aus dem Freizeitdienstleistungssektor sind als zentrale Größen GRÖTSCH(1999), KAGELMANN(1998) und PINE/GILMORE(2000) zu nennen.

lungsbereitschaften und für die Regulation von Lern- und Gedächtnisprozessen“.⁴⁶¹ Ein wichtiger Unterscheidungspunkt liegt dabei in den kortikalen Verarbeitungsbahnen: Das Amygdala-System stellt eine Art grob gerastertes emotionales Gedächtnis dar, während der Hippocampus für die Speicherung spezifischer, komplexer Informationen zuständig ist.⁴⁶²

Das Erkennen und emotionale Reagieren auf eine spezifische Umweltsituation erfordert nach EULER/MANDL(1983) „extensive, afferente und efferente Strukturen“ untereinander, sowie auch zum Hypothalamus, zu motorischen und sensorischen Strukturen des Kortex, zu unspezifischen Aktivierungssystemen des Mittelhirns und zur Medulla.⁴⁶³ Nach HATT(1995) gehen Bahnen direkt vom Bulbus olfaktorius zum limbischen System.⁴⁶⁴ Dadurch lässt sich auf eine Wirkung von Duftreizen auf das emotionale Erleben schließen.⁴⁶⁵ POPPER(1989) spricht vom Geruch als „zusätzlicher sensorischer Input“, der zum „Reichtum und zur Vielfalt des Wahrnehmungserlebnisses“ beiträgt.⁴⁶⁶ Der Geruch trägt also über das limbische System zur „emotionalen Tönung aller Bewusstseinsinhalte“ bei.⁴⁶⁷

Zur vertiefenden Behandlung physiologischer Zusammenhänge von olfaktorischen Reizen und der Entstehung von Emotionen sei auf STORP(1997), LEDOUX(1998) und GOLEMAN(1995) hingewiesen.⁴⁶⁸

3.2.2. Dimensionen emotionaler Reaktionen

Im vorherigen Abschnitt sind die physiologischen Zusammenhänge von Düften und emotionalen Reaktionen in den Grundzügen dargestellt worden. Es schließt sich die Frage an, inwieweit Düfte einen Einfluss auf Emotionen haben.

Die Emotionspsychologie unterscheidet Gefühlsregungen im engeren Sinne wie Wut und Freude von Stimmungen wie Heiterkeit und Niedergeschlagenheit. Gefühlsregungen sind meist von kürzerer Dauer, während Stimmungen einen „diffusen, wenig gegliederten atmosphärischen Hintergrund“ darstellen.⁴⁶⁹ Für STORP(1997) erscheint es „evident, dass mögliche Duftwirkung eher Stimmungen und Hintergrundempfindungen als Gefühlsregungen“ beeinflussen kann.⁴⁷⁰ Das Wirkungsverhältnis olfaktorischer Reize und emotionaler Stimmungen soll im Folgenden konkretisiert werden. Zentral ist hierbei, nach direkten und indirekten Geruchswirkungen zu differenzieren.⁴⁷¹

⁴⁶¹ Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 51.

⁴⁶² Vgl. LeDoux, J., Das Gedächtnis für Angst, in: Spektrum der Wissenschaft, Nr. 8, 1994, S. 76-83. In: Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 52.

⁴⁶³ Vgl. Euler, H./Mandl, H., Emotionspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, München 1983, S. 109.

⁴⁶⁴ Vgl. Hatt, H., Geruch, in Schmidt, R.(Hrsg.), Neuro- und Sinnesphysiologie, 2. Aufl., Berlin 1995, S.360.

⁴⁶⁵ Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 51.

⁴⁶⁶ Vgl. Popper, K./Eccles, J., Das Ich und sein Gehirn, 8. Aufl., München 1989, S. 335.

⁴⁶⁷ STORP(1997) weist in diesem Zusammenhang auf die Schwierigkeit mit dem Umgang des Bewusstseins-Begriffs hin, der aufgrund von Nachweisproblemen fragmentarisch bleibt. Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 51.

⁴⁶⁸ Vgl. Goleman, Daniel, Emotionale Intelligenz, München 1995, S. 19-49. Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 33-64. Vgl. LeDoux, J., das Netz der Gefühle: wie Emotionen entstehen, München 1998.

⁴⁶⁹ Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 53.

⁴⁷⁰ Ebenda.

⁴⁷¹ Die dichotome Einteilung in direkte und indirekte Duftwirkungen ist verhältnismäßig starr ausgerichtet und nicht unproblematisch, da sie bei der Erklärung weitergehender Phänomene nicht ausreicht. Andere Ansätze(IZARD(1994)), NORRETRANDERS(1994)) gehen statt dessen von aus, dass „viele Dinge im Bewusstsein auf verschiedenen Ebenen der Bewusstheit existieren können. Für die Erklärung eines Managements olfaktorischer Reize ist diese Frage weniger relevant als vielmehr das Aufzeigen von zukünftigen Möglichkeiten. Näheres zu dieser Problematik bei STORP(1997).

Direkte Effekte lassen sich als eine Stimulation olfaktorischer Bahnen durch Duftstoffe erklären, die neurochemische Prozesse und Veränderungen induzieren. Diese Wirkungen sind besonders dann festzustellen, wenn der Duftstoff nicht wahrgenommen wird, folglich also auch der kognitiv arbeitende Reizverarbeitungsmechanismus unterbleibt.⁴⁷²

Indirekte Effekte beziehen sich auf diejenigen Veränderungen im zentralen Nervensystem (ZNS), die durch kognitive Aktivität hervorgerufen werden. Es handelt sich praktisch um eine Informationsübermittlung auf Geruchsbasis. Indirekte Geruchswirkungen greifen auf bewusste Informationsverarbeitungsprozesse zurück, die sich auf der Basis von Erfahrungen und Erlebnissen gründen. „Einer der wichtigsten Einflussfaktoren ist also die Vorerfahrung, die ein Individuum mit diesem Duft gemacht hat.“⁴⁷³ ROTH(1995) sieht damit bedeutungskonstituierende Regeln für die Wahrnehmung von Gerüchen aufgestellt, die im wirtschaftlichen Sinne einen Beitrag zur Markenbildung einer Sportveranstaltung haben kann.⁴⁷⁴

Die Stimmungslage des Riechenden wird durch den Duft beeinflusst, welches einen Einfluss auf seine Kognition und sein Verhalten hat. Das zeigt, dass olfaktorische Reize einen Beitrag zu einer veränderten Einstellung zu Produkten leisten können. Der Einfluss olfaktorischer Faktoren auf emotionale Zustände wurde aufgezeigt. Es schießt sich die Frage an, in welchen Dimensionen sich emotionalen Reaktionen bewegen, was einen weiteren Schritt in Richtung eines Managements von olfaktorischen Reizen hinsichtlich der Unterstützung von Erlebnissen bei Sportveranstaltungen darstellt. Dabei geht es weniger um eine Manipulation im Dunstfeld massensuggestiver Mittel, sondern vielmehr um das Produkt ‚Erlebnis‘, das sensorisch von olfaktorischen Reizen unterstützt werden soll. Es kann sogar dazu kommen, dass ein Erlebnis durch Duftreize getrübt wird bzw. zu negativer Wahrnehmung des Produktes führt.

Die nun folgenden Dimensionen ‚Lust-Unlust‘ und ‚Aktivierung-Beruhigung‘ sind aufgrund ihrer empirischen Belegtheit ausgewählt worden.

Bei der Dimension ‚Lust-Unlust‘ spielt eine wesentliche Rolle, was der Besucher als angenehm bzw. unangenehm empfindet. Zunächst kann man diese Unterscheidung nicht als dichotom sehen, sondern man muss sie vielmehr als Extreme „einer zweipoligen Skala“ begreifen, die sich gegenseitig bedingen.⁴⁷⁵ Dabei spielt die subjektive Einteilung des Duftreizes in ‚angenehm-unangenehm‘ eine zentrale Rolle. Es ist davon auszugehen, dass ein Besucher bewusst und unbewusst versucht, Duftreize zu vermeiden, die ihm ein subjektives, unangenehmes Gefühl vermitteln. Dies hätte im nächsten Schritt auch negative Auswirkungen auf die Wahrnehmung des angebotenen Erlebnisses und muss aus Anbieter- und Besuchersicht gleichermaßen vermieden werden.⁴⁷⁶ Wird ein Duftreiz hingegen hedonisch positiv bewertet, dann besteht die Möglichkeit einer „positiven Modifizierung

Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 57ff.

⁴⁷² Versuche von KIRK-SMITH und BOOTH(1980) wiesen eine Wirkung nach, auch wenn die Düfte nicht bewusst wahrgenommen worden sind. Das bedeutet somit auch einen weitgehenden Ausschluss kognitiver Einflüsse. Vgl. Kirk-Smith, M./Booth, D., Effect of androstenone on choice of location on others presence, 1980, S. 398, in: Olfaction and Taste, Bd. 7, London, 1980, S. 397-400.

⁴⁷³ Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 57.

⁴⁷⁴ Vgl. Roth, G., Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, 2. Aufl., Frankfurt 1995, S. 235.

⁴⁷⁵ Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 59f.

⁴⁷⁶ Die Standortfrage eines Veranstaltungsortes ist dabei von ebenso entscheidender Bedeutung, da die olfaktorischen Reize zu einem Teil durch die Umgebung bestimmt werden. Überspitzt formuliert: Kein Anbieter würde neben einer Chemiefabrik ein Stadion errichten. Ebenso ist das auf die auditiven Reize zu beziehen, denn neben einem Flughafen kommt das „Flushing Meadow-Gefühl“ auf. Bei diesem Tennisturnier in den USA liegt die Anlage nahe einem Flughafen, so dass die startenden Flugzeuge Lärm (und damit u.U. Stress und Unwohlsein bei den Zuschauern) erzeugen können. Allerdings lassen sich diese Reize als Teil des Ambientes vermarkten, wie das vorangegangene Beispiel zeigt.

von Befindlichkeit und Verhalten“.⁴⁷⁷ Eine weitere Dimension stellt die ‚Aktivierungs-Beruhigungs‘-Komponente dar, die zur Käuferaktivierung gezielt genutzt werden kann.

Für die erlebnisorientierte Vermarktung von Produkten im Rahmen von Sportgroßveranstaltungen spielt dabei ein Aspekt eine wichtige Rolle: Die Frage, auf welche Weise Erinnerungen an emotionale Zustände und Erfahrungswerte durch ein Management olfaktorischer Reize gestützt und ausgebaut werden, gibt wichtige Anhaltspunkte für eine Markenbildung einer Erlebnismarke durch sensoriales Management.

Die Speicherung von Erfahrungen im Geruchsbereich ist nachhaltig. Nach KROEBER-RIEL/WEINBERG(1996) scheint die emotionale Reaktion auf Duftstoffe „stärker als bei anderen Reizen biologisch vorprogrammiert zu sein“.⁴⁷⁸ In diesem Zusammenhang wird von JELLINEK(1995) der PROUSTsche Effekt genannt, der das häufig lebenslange Anhalten geruchlicher Erinnerung als Beleg für eine deutliche Beeinflussung der Emotionen anführt.⁴⁷⁹ Dabei werden starke Erinnerungsbilder aktiviert, „die die betreffende Person in den emotionalen Zustand, der mit einem spezifischen Geruch verbunden ist, zurückversetzen“.⁴⁸⁰ Der Geruch ist somit der Auslöser. Nach ROTH(1995) werden bestimmten Reizen bestimmte Bedeutungen zugewiesen, die innerhalb einer Lernerfahrung gespeichert werden.⁴⁸¹ Die Wirkung des Duftes wird dabei „durch die assoziative Aufladung der Empfindung moduliert“.⁴⁸² Es könnte somit spekuliert werden, dass olfaktorische Reize im Sinne einer Markenbildung eingesetzt werden können, was im Sinne klassischer oder operanter Konditionierungsvorgänge nutzbar gemacht werden kann.

3.2.3. Ökonomische Implikationen

Bei den vorangegangenen Erklärungen zu den Zusammenhängen von olfaktorischen Reizen und emotionalen Zuständen stehen die ökonomischen Implikationen im besonderen Zentrum des Interesses. Was also kann ein Duftmanagement zum Marketing von Erlebnissen beitragen?

Der Duft kann als Bestandteil des Erlebnisproduktes nachhaltig eine emotionale Tönung der Hintergrundstimmung vertiefen bzw. abmildern. Das bedeutet, es kann entscheidend für die Einstellung zu einer Sportveranstaltung sein, welche geruchlichen Reize mit dem Gesamtprodukt verbunden werden, das der Besucher als einheitliches Gebilde wahrnimmt.⁴⁸³ Gerade im Rahmen einer stärkeren Positionierung von Sportgroßveranstaltungen als Freizeit- und Erlebniswelten müssen verstärkt deren Maßstäbe angesetzt werden, nicht ohne die spezifisch abweichenden Bedingungen des Sportbesuchs von anderen Freizeitleistungsbereichen außer Acht zu lassen.

⁴⁷⁷ Ebenso funktioniert dies nach PINE(1999) in umgekehrter Richtung: „Similarly, a single, simple sensation can completely detract from an experience.“ Vgl. J. Pine, *The experience economy*, Harvard 1999, S. 60. Zitat nach Storp, F., *Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen*, Baierbrunn, 1997, S. 60.

⁴⁷⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., München 1996, S. 121.

⁴⁷⁹ Vgl. Jellinek, J., *Aroma-Chology: Eine Übersicht der aktuellen Literatur*, Teil II, 1995, S. 86, in: DRAGOCO Report 2, 1995, S. 83-97.

⁴⁸⁰ Vgl. Storp, F., *Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen*, Baierbrunn, 1997, S. 57.

⁴⁸¹ Hierbei sind dann Lerntheorien von entscheidender Bedeutung. Es ist denkbar, mit Duftwirkungen klassisch oder operant zu konditionieren, und Besucher an bestimmte Reize zu gewöhnen. Ob mit olfaktorischen Reizen auch Verhalten gelehrt werden kann, setzt das Vorgehen moralisch in ein zweifelhaftes Licht. Die Grenze zur Manipulation müsste dann an dieser Stelle gezogen werden, da hier der Besucher als manipulierbares Konsumobjekt für den Anbieter und nicht mehr als Kunde gesehen wird. Vgl. Roth, G., *Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen*, 2. Aufl., Frankfurt 1995, S. 57.

⁴⁸² Vgl. Storp, F., *Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen*, Baierbrunn, 1997, S. 57.

⁴⁸³ Siehe dazu den Value-Added-Ansatz von Laakmann(1995). Vgl. Laakmann, K., *Value-Added-Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb – Analyse, Generierung und Bewertung*, Frankfurt/Main 1995.

Im Zusammenhang mit dem o.g. Proustschen Effekt wird die Bedeutung dieser Vermarktungskomponente deutlich: Das zentrale Anliegen ist die Schaffung einer emotionalen Hintergrundstimmung, die als Folie für die vordergründig empfundenen Erlebnisse fungiert und sich möglichst nahtlos in das Bild der anderen Produkte einfügt. Wenn man dieses aus konsumentenpsychologischer Perspektive betrachtet, handelt es sich hierbei um eine Verstärkung der angebotenen Erlebnisprodukte und darüber hinaus um eine subtile Form von Kundenbindung.

Die Verknüpfung von emotionalen Zuständen und olfaktorischen Reizen vollzieht sich zwar auf der Basis von individuellen Erfahrungen, jedoch ist dies ein dynamischer Prozess. Ebenso wie bei anderen Stimuli kann man hierbei klassische Konditionierungsvorgänge lerntheoretischer Art zugrunde legen.⁴⁸⁴ Nach ROSTENSTIEL/NEUMANN(1991) ist die Verknüpfung bestimmter Emotionen somit an spezifische Stimuli gebunden, die nach STORP(1997) geruchlicher Art sein können.⁴⁸⁵ Denkbar ist somit neben der emotionalen Hinstimmung auch eine Art Markenbildung über die dargebotenen olfaktorischen Reize, also Bereiche oder sogar der gesamte Veranstaltungsort, dessen Markencharakteristik u.a. eben auch über einen unverwechselbaren Duft entsteht und in der Gefühlswelt der Besucher verankert wird. Der Duft wird somit zum (Teil-) Erlebnis.⁴⁸⁶

3.3. Das Management visueller Reize

Der Bereich der konsumentengerichteten Kommunikation auf der Basis visueller Elemente stellt einen Schwerpunkt der multisensitiven Ansprache dar. Für die Betrachtung des visuellen Managements in Stadien und Arenen soll dieser Bereich allerdings eingeschränkt betrachtet werden.

3.3.1. Zum Zusammenhang von visuellen Reizen und Erlebnisvermittlung

Basis für die besondere Relevanz von visuellen Reizen ist nach WEINBERG(1992) das Faktum, dass der Mensch 80% seiner Informationen auf diesem Weg aufnimmt, und visuelle Reize somit einen nicht unerheblichen Beitrag zur Beschaffenheit eines kommerziellen Angebots liefern.⁴⁸⁷ Es handelt sich hierbei um Reize bzw. Signale, die über die Netzhaut des Auges aufgenommen werden.

Ein Vorteil der visuellen Kommunikation mit Konsumenten wird in der modernen Kaufpsychologie mit Hinweis auf das Profil der visuellen Informationsaufnahme hervorgehoben: Reize werden „schnell, kognitiv entlastet und häufig auch unbemerkt aufgenommen und verarbeitet“.⁴⁸⁸ Nach KROEBER-RIEL(1988) haben Bilder „einen größeren Erlebnis- und Unterhaltungswert als sprach-

⁴⁸⁴ Zum Bereich der operanten und klassischen Konditionierung im Rahmen lerntheoretischer Betrachtungen, die im Wesentlichen auf Stimulus-Response-Theorien nach PAWLOW zurückzuführen sind, sei auf FELSER(1997) verwiesen. Vgl. Felser, G., Werbe- und Konsumentenpsychologie: Eine Einführung, Stuttgart 1997, S. 94-103. Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 57.

⁴⁸⁵ ROSTENSTIEL/NEUMANN(1991) werden zitiert nach: Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 57.

⁴⁸⁶ Der Einsatz olfaktorischer Reize als unterstützendes Marketinginstrument kann lediglich hypothetisch skizziert werden: Inzwischen ist die Forschung an der Entwicklung von Duftmodulen fortgeschritten und kann zukünftig u.U. auch im Rahmen von Sportveranstaltungen genutzt werden. Denkbar wäre eine Vernetzung von Rahmenprogramm bzw. Spielgeschehen und der Darbietung von olfaktorischen Reizen. Gerade in hoch professionalisierten Bereichen der Dienstleistungserstellung (z.B. im begrenzten Bereich der VIP-Logen) wäre ein Einsatz in Anlehnung an STORP(1997) besonders denkbar, weil diese zum Teil abgeschlossene Räume darstellen, was einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Duftentwicklung hat. Die individuelle Reizbewertung hängt u.a. von „Umgebungsfaktoren wie Luftreinheit und –zirkulation“ ab. Allerdings sollen die Überlegungen an dieser Stelle keinen allzu hypothetischen Charakter einnehmen. Aus diesen Grund sei auf KNOBLICH/SCHUBERT(1989) verwiesen. Vgl. Knoblich, H./Schubert, Schubert, Marketing mit Duftstoffen, München 1989, 1-61.

Vgl. Storp, F., Geruch & Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss von olfaktorischen Reizen auf Emotionen, Baierbrunn, 1997, S. 127.

⁴⁸⁷ Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 54f.

⁴⁸⁸ Ebenda, S. 55.

liche Informationen", da sie bevorzugt wahrgenommen werden, besser aktiviert und erinnert werden.⁴⁸⁹

Die formale Struktur des visuellen Kommunikationsweges lässt eine Beeinflussung des Konsumenten auch gerade in emotionaler Hinsicht als günstig erscheinen. Die Dominanz dieses Kommunikationskanals wird in der Verwendung visueller Gestaltungsmittel im Rahmen der modernen werblichen Konsumentenansprache (z.B. in der Gestaltung von Verkaufsstätten) deutlich. Oberste Prämisse der visuellen Gestaltung ist die Schlüssigkeit hinsichtlich der Erlebnisvermittlung. Die Atmosphäre eines physischen Umfelds ist wesentlich von visuellen Determinanten abhängig, die in der Gestaltung von geometrischen Formen, Beleuchtung und Farben zum Ausdruck kommen. Wenn Kaufpsychologen in diesem Zusammenhang von der Beeinflussung des Kaufverhaltens durch Erlebnisse sprechen, lässt sich dies in die Welt der Sportvermarktung transponieren: Die Besucher einer Sportveranstaltung sollen zeitlich möglichst ausgedehnt in den Arenen und Stadien bleiben, um mehr angebotene Produkte und Leistungen in Anspruch zu nehmen und trotzdem wieder den Weg zu dieser Veranstaltung wegen des Gesamterlebnisses finden. Die Gestaltung der visuellen Reize kann hierbei einen wichtigen Beitrag leisten, wie im folgenden Abschnitt aufgezeigt wird.

3.3.2. Gestaltungsmöglichkeiten

Die Gestaltungsmöglichkeiten der visuellen Reize in der Konsumentenansprache muss trotz seiner o.g. Dominanz im Gesamtkontext der Erlebnisvermittlung gesehen werden. Aus diesem Grund zeigen sich einige Überschneidungen mit anderen Erlebnismarketinginstrumenten, deren Funktion jedoch trotz der Interdependenzen zum visuellen Management nicht geschmälert werden darf.⁴⁹⁰

Auf der Ebene der Farb- und Lichtauswahl, sowie in der Gestaltung dominierender, geometrischer Formen werden spezifische, emotionale Grundmuster beim Konsumenten geweckt, die im Sinne eines Erlebnisses positiv aufgebaut werden können.⁴⁹¹ Grundsätzlich kann die gezielte Wahl von Farben die Wahrnehmung von Räumen hinsichtlich ihrer Weite, aber auch ihrer emotionalen Atmosphäre entscheidend prägen (siehe Abb. 16). Es existiert eine Vielzahl von empirischen Studien, die sich mit der Wahrnehmung und Wirkung von Farben auf emotionale Befindlichkeiten befassen.⁴⁹² Folgende Wirkungen können bestimmten Farben demnach zugeordnet werden:

Der Farbe Rot werden nach WEINBERG(1992) die Attribute ‚stimulierend, aktiv, vital, abenteuerlich, aktivierend‘ zugeschrieben. Den Gegenpol bildet das Grün mit einer beruhigenden, entspannenden und friedlichen Wirkung. Zwischen diesen beiden Farbpolen nimmt das Gelb eine Mittelposition mit Tendenz zu Rot ein, indem es fröhlich, glücklich und anregend auf die Besucher wirkt.

Der Farbe Blau wirkt dagegen mit den Attributen ‚lustbetont und entspannt‘ eher in Richtung des beruhigenden Grüns. Die genannten Wirkungen der Farben sind nun in der Gestaltung bestimmter Bereiche der Sportveranstaltung auf eine Art zu verwenden, die eine beabsichtigte Wirkung auf den Besucher erzielt.⁴⁹³ WEINBERG(1992) stellt hinsichtlich der Erregungswirkung folgende Farbreihenfolge auf:⁴⁹⁴

⁴⁸⁹ Vgl. Krober-Riel, W., Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze -, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1988, S. 17.

⁴⁹⁰ Zu denken wäre dabei speziell an das Themenmanagement, aber auch an die Vernetzung von Sportgeschehen und Erlebnisvermittlung. So gesehen weist die Vielzahl der Instrumente des Erlebnismarketing visuelle Aspekte auf.

⁴⁹¹ Der prägende Einfluss geometrischer Formen auf die Befindlichkeit des Betrachters ist hierbei ein wenig bearbeitetes Forschungsfeld. Zwar sind visuelle Gestaltungsprinzipien gerade aus fernöstlichen Kunstrichtungen bekannt (so z.B. Feng Shui), jedoch wird auf die Darstellung dessen aufgrund des Fehlens einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Gebiet verzichtet.

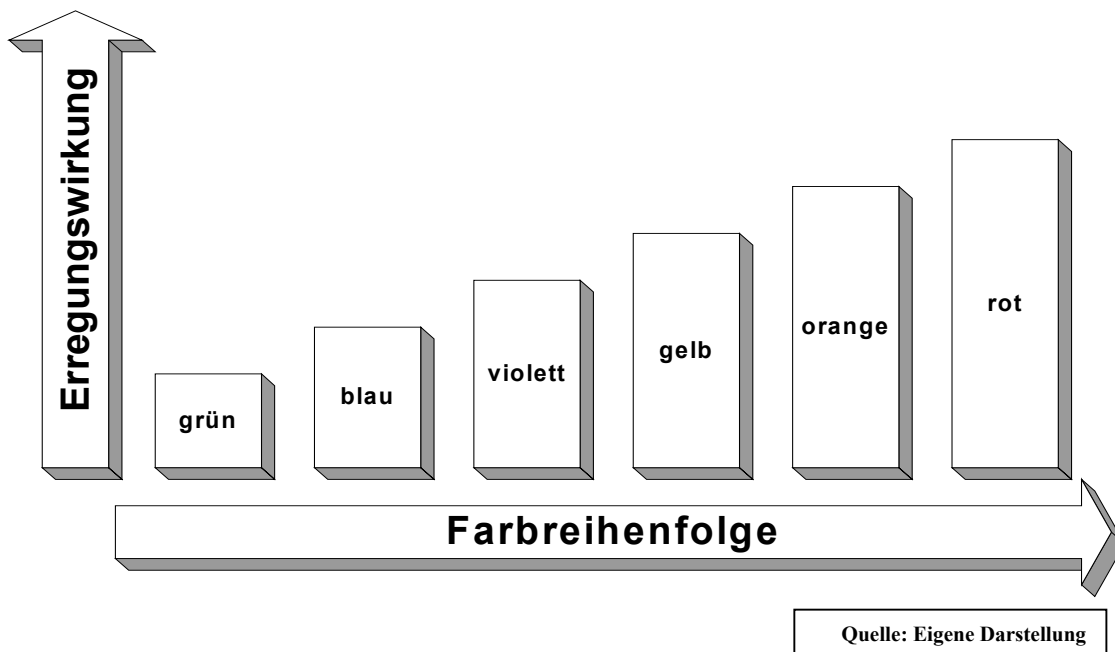
⁴⁹² Vgl. zusammenfassend dazu: Krober-Riel, W., Konsumentenverhalten, München 1990, S. 432f.

⁴⁹³ Denkbar hierbei ist beispielsweise die Gestaltung der Tribünen eher aktivierend anzulegen, während in Stadionumläufen oder vor den Arenen, wo u.U. Besucher zu Wartezeiten gezwungen sind, eher beruhigende Farben dominieren sollten.

⁴⁹⁴ Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 160ff.

Die architektonische Gestaltung der Veranstaltungsorte liefert den visuellen Hintergrund der Erlebnisvermittlung bzw. das physische Umfeld. NESS(2001) misst hierbei der Haptik, dem Material und der „Formensprache der Architektur“ eine zentrale Bedeutung zu, indem diese „berücksichtigt und hierarchisch geordnet werden“ müssen.⁴⁹⁵ Schon antike Arenen weisen dieses Merkmal auf. Das Zusammenwirken von geometrischen Formen, Farben und visueller Oberflächenbeschaffenheit ist in der Lage, eine bestimmte Gefühlslage zu generieren bzw. zu unterstützen, die sich auf die Erlebnisvermittlung innerhalb des gestalteten Ortes auswirkt.⁴⁹⁶

Abbildung 16: Wirkungsreihenfolge von Farben nach WEINBERG(1992)



Die Beleuchtung spielt schließlich ebenfalls eine wichtige Rolle in der Beeinflussung emotionaler Grundmuster der Besucher.⁴⁹⁷ In diesem Bereich sind bei WEINBERG(1992) Vorschläge zur Gestaltung moderner Verkaufsräume zu finden, die in die Welt der Sportveranstaltungen transponiert werden müssen, indem ein „flexibles Lichtsystem“ installiert und programmiert wird, das sich „unterschiedlichen Erlebnisintensitäten und Lichtbedingungen sowie im Tagesablauf sich verändernde Befindlichkeiten des Kunden“ anpassen kann.⁴⁹⁸

⁴⁹⁵ Vgl. Klewenhagen, M./Kroll, C./Weilguny, M., Arenen und Stadien – Deutschland im Baufieber, S. 17-25, in: SPONSORS, Nr. 12/01 6. Jahrgang, Mainz 2001, S. 25.

⁴⁹⁶ Im Prinzip ist gestalterisch wenig festgelegt, wie eine Arena auszusehen hat. Die Vielzahl der Entwürfe, die im Rahmen der Neubauwelle zur WM 2006 in Deutschland auftauchen, deuten ein Spektrum an, das allerdings aus Autorsicht bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist (so z.B. Hamburg, Gelsenkirchen, Leverkusen). Die Dominanz moderner und funktionaler Entwürfe widerspricht im Grunde der möglichen Formenvielfalt, im Rahmen welcher es auch denkbar wäre, eine Arena mit retrospektiven Anklängen (z.B. antik) zu gestalten. Hierbei würde bereits die Arena als physisches Umfeld von Sportveranstaltungen visuell zum Erlebnis werden.

⁴⁹⁷ Die Intensität und Wellenlänge des vorherrschenden Lichts spielen hierbei eine große Rolle, da die Haut auf dieser Basis Vitamine erzeugt, die dem Wohlbefinden des Organismus dienen. Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 161f.

⁴⁹⁸ Dies kann praktisch auf zwei Wegen geschehen: Erstens kann die Verwendung sich abwechselnder Lichtquellen auf den Zuschauer- bzw. Besucherraum von Sportveranstaltungen bezogen werden (für das Spielfeld existieren sinnvollerweise Auflagen, dass diese gleichmäßig ausgeleuchtet werden müssen). Zweitens ist es mittels variabler Lichtstärkenregler möglich, "Erlebniswerte mit unterschiedlichen Emotionen zu verknüpfen". Auch auf diese Weise ist eine verstärkte Vernetzung des sportlichen Geschehens mit den emotionalen Befindlichkeiten des Besuchers denkbar. Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 161.

3.4. Management auditiver Reize

Der Bereich der auditiven Kommunikation wird im Wesentlichen über Sprache, Musik und andere Signale zum Ausdruck gebracht, die innerhalb des wahrnehmbaren Bereichs des Gehörsinns liegen.⁴⁹⁹

Bezogen auf die Verwendung von Sprache sind aus der modernen Verkaufspsychologie einige Anhaltspunkte gegeben: WEINBERG(1992) weist besonders auf die Tatsache hin, dass vokale Reize eines höheren kognitiven Aufwandes bedürfen und häufig durch „nicht-sprachliche Signale“ begleitet werden.⁵⁰⁰ Darüber hinaus müssen diese nach GOLDSTEIN(1997) in besonderer Weise mit visuellen Reizen abgestimmt sein.⁵⁰¹ Neben der Sprachverwendung spielt die Tonmodulation eine wesentliche Rolle, die insbesondere bei der Moderation von Sportveranstaltungen bedeutsam ist.⁵⁰²

Die Verwendung von musikalischen Elementen ist bei Sportveranstaltungen naheliegend; sei es eine bombastische Vorstellung des ‚modernen Gladiators‘ im Boxring, der Fanfarenstoß beim Angriffsaufbau im Basketball oder die jeweiligen Hymnen der Fußballclubs in ihren heimischen Arenen. Trotz großer Unterschiedlichkeit kristallisiert sich das Gemeinsame heraus, wobei der Musik eine Doppelfunktion zuzuordnen ist: Die Auswahl der Musik unterliegt einerseits der Erlebnisdimension der Veranstaltung und bestimmt diese gleichzeitig graduell mit bzw. gibt ihr die Feinausprägung. Aus der Erlebnisperspektive betrachtet bedeutet dies: Die Erlebnisdimensionen von Veranstaltungen legen ein bestimmtes Spektrum in der musikalischen Auswahl fest, jedoch kann die Musik innerhalb dieser Bandbreite zum Ausbau von Teilaspekten beitragen.⁵⁰³

Gleichzeitig dient Musik als Hintergrund zu einer steigenden Stimulierung der Besucher und kann damit maßgeblich das emotionale Klima verbessern. In diesem Zusammenhang weisen KROEBER-RIEL/WEINBERG(1996) darauf hin, dass sich die Auswahl der Musik an den transportierten Erlebniswerten orientieren muss und keinesfalls an den Präferenzen der Besucher, da es sonst zu Abnutzungserscheinungen bzw. Dissonanzen bzgl. unterschiedlicher Besucherpräferenzen führen kann.⁵⁰⁴

⁴⁹⁹ Vgl. Schmid, U., Events und Emotionen – Inszenierungsstrategien für das emotionale Erleben und ihre Beurteilung, Bayreuth 2000, S. 101.

⁵⁰⁰ Vgl. Weinberg, P., Erlebnismarketing, München 1992, S. 55.

⁵⁰¹ Auf eine wahrnehmungswissenschaftliche Darstellung muss an dieser Stelle aus dem Verhältnis von Raum für die Komplexität der Darstellung und Nutzen für diese Ausarbeitung Abstand genommen werden. Vertiefend zu diesem Bereich: Goldstein, B., Wahrnehmungspsychologie – eine Einführung, Berlin 1997, S. 313ff.

⁵⁰² Nicht selten werden Radiomoderatoren für die Moderation von Sportveranstaltungen verpflichtet, da sie über eine Stimmbildung verfügen. Hierbei scheinen die männlichen Moderatoren im Sport in der Überzahl zu sein, was erstens auf die vermeintlich höhere Affinität zur Sportart und zweitens auf die psychologisch beruhigendere Wirkung einer tieferen Stimme zurückzuführen sein könnte. Vgl. zur Wahrnehmung von Tonhöhen und der Sprache: Goldstein, B., Wahrnehmungspsychologie, Berlin 1997, S. 351-387, S. 391-425.

⁵⁰³ Sportarten wie Boxen transportieren häufig das moderne Bild eines antiken Gladiators und sind so prädestiniert für pathetische Musik, insbesondere auch aus dem klassischen Bereich. Als Beispiel lässt sich hierbei die "Carmina Burana" von Carl Orff anführen, die vom dem deutschen Boxer Henry Maske vorübergehend als Einmarschmelodie (wiederum als eine antike Referenz im o.g. Sinne) genutzt wurde.

⁵⁰⁴ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 213, 423.

3.5. Management gustatorischer Reize

Der Bereich des gustatorischen Managements kommt in seiner Ausprägung im Rahmen eines modernen Veranstaltungsmarketings lediglich mittelbar zur Geltung. Die Auslösung eines emotionalen Erlebens erfolgt hierbei über den Geschmackssinn, der durch die Vielzahl angebotener Nahrungsmittel zu einer bewertenden Wahrnehmung des Gesamtbesucherlebnisses beiträgt.⁵⁰⁵

Der Ansatz eines gustatorischen Managements betrifft Aspekte der direkten Umsatzsteigerung, da die dargebotenen kulinarischen Genüsse selten unentgeltlich sind. So ist es wenig erstaunlich, dass die überwiegende Zahl von Sportveranstaltungen eine mehr oder minder ausgeprägte Form der Gastronomie („Catering“) aufweist.

Im Bereich der Gestaltung der gustatorischen Reize wird meist nach Besuchergruppen differenziert. Das deutlichste Beispiel hierfür liefert einmal mehr der Fußballbundesligasport mit seiner ausgedehnten VIP-Vermarktung:

Zum **Angebot einer VIP-Loge** gehört ein umfangreiches gastronomisches Angebot, das von einem Servicepersonal betreut wird. Diese gehobenen Angebote sind von Spieltag zu Spieltag unterschiedlich gestaltet. Teilweise stehen die gastronomischen Angebote eines Bundesligaspieltages unter einer thematischen Orientierung und tragen so auf ihre Weise zur Einzigartigkeit des Besuchererlebnisses bei.⁵⁰⁶ Das **Angebot für andere Besuchergruppen**, die nicht das VIP-Logenprogramm in Anspruch nehmen, ist allerdings ebenfalls vielfältig.⁵⁰⁷

Die Gestaltung und das Angebot gustatorischer Reize bietet dazu einen **Anknüpfungspunkt zur familienorientierten Vermarktung** der Veranstaltung. Erlebnisgastronomische Ansätze können insbesondere für Kinder einen nicht zu unterschätzenden Faktor zur Erlebnisbildung darstellen.⁵⁰⁸ Kinder stellen in diesem Fall Anreger von Kaufentscheidungen dar. KROEBER-RIEL/WEINBERG (1996) weisen darauf hin, dass eine diesbezügliche Vermarktung darauf abziele, das Rollenspiel der Familie nicht nur im Hinblick auf eine Produktkategorie (Restaurant), sondern auch innerhalb dieser (Schnellrestaurant, traditionelles Restaurant) zu differenzieren muss, um „adäquate Möglichkeiten zur Beeinflussung der Entscheidung zu entwickeln“. An der Entscheidung, in ein Schnellrestaurant zu gehen, wirken Kinder wesentlich stärker mit als an der Entscheidung, in ein traditionelles Restaurant zu gehen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die gastronomischen Angebote bei Sportveranstaltungen differenziert und zielgruppenspezifisch sind und als Management gustatorischer Reize ihren Beitrag zum Gesamterlebnis leisten.

⁵⁰⁵ Hierbei ist das Grundproblem wie in allen Erlebnisbereichen: Ein negativ empfundenen Teilerlebnis kann das Gesamterlebnis 'verderben'. Vgl. Pine, J., *The experience economy*, Harvard 1999, S. 60.

⁵⁰⁶ Im Volksparkstadion wird ein „umfangreiches Catering mit variablen Themen“ in den VIP-Logen angeboten. Vgl. UFA-SPORTS GmbH – Team HSV, *Alte Liebe neue entdecken – Fußball „plus“ im Volksparkstadion*, Hamburg 1999, S.4.

⁵⁰⁷ In der Betrachtung unterschiedlicher moderner Arenen wird dies deutlich, wie das **Beispiel Arena-Auf-Schalke und BayArena** dokumentiert:

Die Arena-Auf-Schalke berücksichtigt seine traditionelle Besucherschaft auch kulinarisch. Mit „Bratwurst, Bier, Pizza, Erbsensuppe, Döner und Frikadelle“ ist die neue Arena in Gelsenkirchen „ein echtes Fußballstadion“. Im Hinblick auf diese Kundenschaft scheint es in der Vermarktung bedeutsam zu sein, die traditionellen Wurzeln trotz größter Modernität der Arena zu betonen, um diesen Teil der Besucherschaft auch weiterhin an die Arena zu binden. Die Zielgruppen der Marketingaktivitäten weisen in den Arenen in Gelsenkirchen und in Leverkusen Unterschiede auf:

Beispiel BayArena: Die BayArena bietet ebenfalls traditionelle Gastronomie an, jedoch ist dies eher ergänzend zu interpretieren. Eine entscheidende Innovation in der Gastronomie in Stadien und Arenen stellt die Zusammenarbeit mit McDonald's dar. Das Schnellrestaurant ist während der ganzen Woche geöffnet. Dies wird allerdings auch durch die infrastrukturellen Bedingungen und durch die Lage der Arena in der Stadt Leverkusen begünstigt. Die Kooperation mit der in die Arena integrierten Schnellrestaurantkette ist eine Erweiterung des Gastronomieangebotes in und um die Arena und gleichzeitig unter Marketinggesichtspunkten zu betrachten.

⁵⁰⁸ Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., *Konsumentenverhalten*, 6. Aufl., München 1996, S. 462.

3.6. Management taktiler Reize

Der Bereich des taktilen Managements wird im Wesentlichen durch die sensorischen Wahrnehmungsorgane der Haut initiiert, die nach WEINBERG(1992) Empfänger von „verschiedenen Reizen (wie Hitze, Kälte, Berührung, Schmerz)" sind.⁵⁰⁹ Die Somatosensorik als Teil des haptisch-somatischen Systems geht dabei auf die verschiedenen Rezeptorsysteme der Haut zurück, die neben den taktilen Reizen auch die Temperatur- und Schmerzwahrnehmung einschließen.⁵¹⁰

Die verschiedenen Reizkategorien, die die Haut mechanisch verformen, werden aufgrund getrennter Subsysteme wahrgenommen, welche sich sowohl physiologisch als auch psychophysisch beschreiben lassen. Die physiologische Beschreibung führt zu vier verschiedenen Arten von Rezeptoren, die für bestimmte Aspekte der auf die Haut einwirkenden Reize empfindlich sind, und sie zeigt, dass mit diesen Rezeptoren vier Arten von Nervenfasern – sogenannte Mechanorezeptoren – verknüpft sind. Die psychophysische Beschreibung der Subsysteme ergibt, dass jedes von ihnen auf anderen Frequenzen der taktilen Reizung anspricht und jeweils zu unterschiedlichen taktilen Wahrnehmungen führt. Die taktilen Empfindungen werden hauptsächlich durch Druck- und Vibrationsreize ausgelöst.⁵¹¹

In der Kaufpsychologie wird davon ausgegangen, dass taktile Reize besonders in Verkaufsgesprächen und bei Produktpräsentationen zur Entfaltung kommen. Der Einsatz solcher Reize stellt sich hinsichtlich einer Erlebnisvermittlung als eingeschränkt dar, da das angebotene Produkt (bzw. die Leistung) nicht ein Gut darstellt und somit – ebenso wie eine Dienstleistung - intangibel ist.⁵¹² Ein Ansatz wäre hierbei, das Erlebnisangebot tangibler zu gestalten, so dass ein Erlebnis im eigentlichen Sinn „erfassbar" wird.⁵¹³

Einen Sonderfall taktiler Reize stellen thermale Reize dar, die nach WEINBERG(1992) den Temperatursinn des Menschen ansprechen.⁵¹⁴ Physiologisch sprechen thermale Reize Thermorezeptoren an, die in Warm- und Kaltsensoren differenziert werden.⁵¹⁵

Die Temperatur fungiert als Stimmungshintergrund, der besonders die Verweildauer – und den damit verbundenen Umsatz – beeinflusst.⁵¹⁶ Anschaulich belegbar ist der Umgang mit thermalen Reizen in der Veränderung der Stadionlandschaft im deutschen Fußball: Während offene, wettergeschützte Stadien vormals ein kühles und raues Erlebnis auf Stehplätzen bereitstellten, weisen die modernen Arenen größtenteils eine Überdachung auf und sind beheizt. Ein verändertes Management der thermalen Reize betont damit den Faktor Kundenfreundlichkeit bzw. „Bequemlichkeit" im

⁵⁰⁹ Vgl. Weinberg, P., *Erlebnismarketing*, München 1992, S. 56.

⁵¹⁰ Vgl. Goldstein, B., *Wahrnehmungspsychologie – eine Einführung*, Berlin 1997, S. 431ff.

⁵¹¹ Vertiefend zu dem Bereich der taktilen Reize: Goldstein, B., *Wahrnehmungspsychologie – eine Einführung*, Berlin 1997, S. 435ff.

⁵¹² Diese Frage ist ausführlich in der Gegenüberstellung von Dienstleistung und Erlebnis in Kap. II diskutiert.

⁵¹³ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., *Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 327f. Vgl. Pine, J./Gilmore, J., *Erlebniskauf*, München 2000, S. 38.

⁵¹⁴ Wahrnehmungspsychologisch ist WEINBERGS(1992) Aussage nach GOLDSTEIN(1997) missverständlich, da sowohl taktile als auch Reize der Temperaturwahrnehmung und des Schmerzempfindens dem haptisch-somatischen System zugeordnet werden; trotzdem ist aus Gründen der Übersichtlichkeit das haptisch-somatische System unter taktilen Management subsummiert worden. Vgl. Goldstein, B., *Wahrnehmungspsychologie – eine Einführung*, Berlin 1997, S. 431ff. Weinberg, P., *Erlebnismarketing*, München 1992, S. 60.

⁵¹⁵ Neben den Thermorezeptoren sprechen auch noch Nozizrezeptoren auf thermale Reize an, allerdings geschieht dies erst in einem hautschädigenden Kontext. Vgl. Goldstein, B., *Wahrnehmungspsychologie – eine Einführung*, Berlin 1997, S. 441ff.

⁵¹⁶ Dabei spielen Erwartungshaltungen des Konsumenten bzw. des Besuchers eine entscheidende Rolle, da bestimmten Bereichen Temperaturen zugeordnet werden. So erwartet man in der Regel an Verkaufsständen von Frischwaren auch "frische" Temperaturen. Wo hingegen gerastet wird, soll es eher "warm" gehalten sein.

Sinne eines Dienstleistungsanbieters und generiert auf diese Art ein neues, unterstützendes Erlebnisprofil im positiven Sinne.⁵¹⁷

4. Kommunikationspolitik

Aus verschiedenen Gründen bietet es sich an, die Kommunikationspolitik im Erlebnismarketing nach veranstaltungsinternen und –externen Aspekten zu differenzieren (siehe Abb. 17).⁵¹⁸ Große Gestaltungsmöglichkeiten hält gerade die interne Kommunikationspolitik für eine kommerzielle Erlebnisvermarktung bereit.

4.1. Die veranstaltungsexterne Kommunikationspolitik

Im Hinblick auf BRUHNS(1997) Definition zielt die Kommunikationspolitik im Rahmen eines Erlebnismarketings darauf ab, auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern gegenüber (Erlebnis-) Leistungen des Anbieters von Sportveranstaltungen einzuwirken.⁵¹⁹ Dabei muss aufgrund z.T. abweichender Zielstellungen in der Kommunikationspolitik im Rahmen der Sportveranstaltung und Kommunikationspolitik außerhalb der Veranstaltung differenziert werden.

4.1.1. Aufgaben und Ziele

Die zentrale Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die Darstellung der Dienst- bzw. Erlebnisleistungen bei Sportveranstaltungen mit dem Ziel, „das Kaufverhalten von Zielgruppen direkt oder indirekt zu beeinflussen“.⁵²⁰ Als Kaufverhalten steht dabei primär die Inanspruchnahme der angebotenen Leistungen im Vordergrund, die ebenfalls Cross-Selling-Produkte einschließt.⁵²¹

Die **Ziele der Kommunikationspolitik** eines Erlebnismarketings lassen sich nach kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierten Dimensionen differenzieren.

⁵¹⁷ Ob diese Form der Kundenorientierung von allen Zielgruppen bei Sportveranstaltungen angenommen wird, sei an dieser Stelle bezweifelt. Für den klassischen Fan ist es unter Umständen ein Teil des Erlebnisses, im Fanblock zu stehen und sich durch die Fangesänge ‚aufzuwärmen‘. Zu konstatieren ist allerdings auch, dass diese Besuchergruppen von Spitzensportveranstaltungen inzwischen im Wandel begriffen sind, und sich der Volkssportarten wie Fußball, die traditionell eher Arbeiterschichten zuzuordnen waren, verstärkt auch Mittel- und Oberschichten geöffnet haben, wie eine die Angebot und Besucherstrukturen von Fußballarenen beweisen. Vgl. dazu auch: Pfaff, S., Erlebniswelt Arena, 2001, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement – eine themenbezogene Einführung, München 2002.

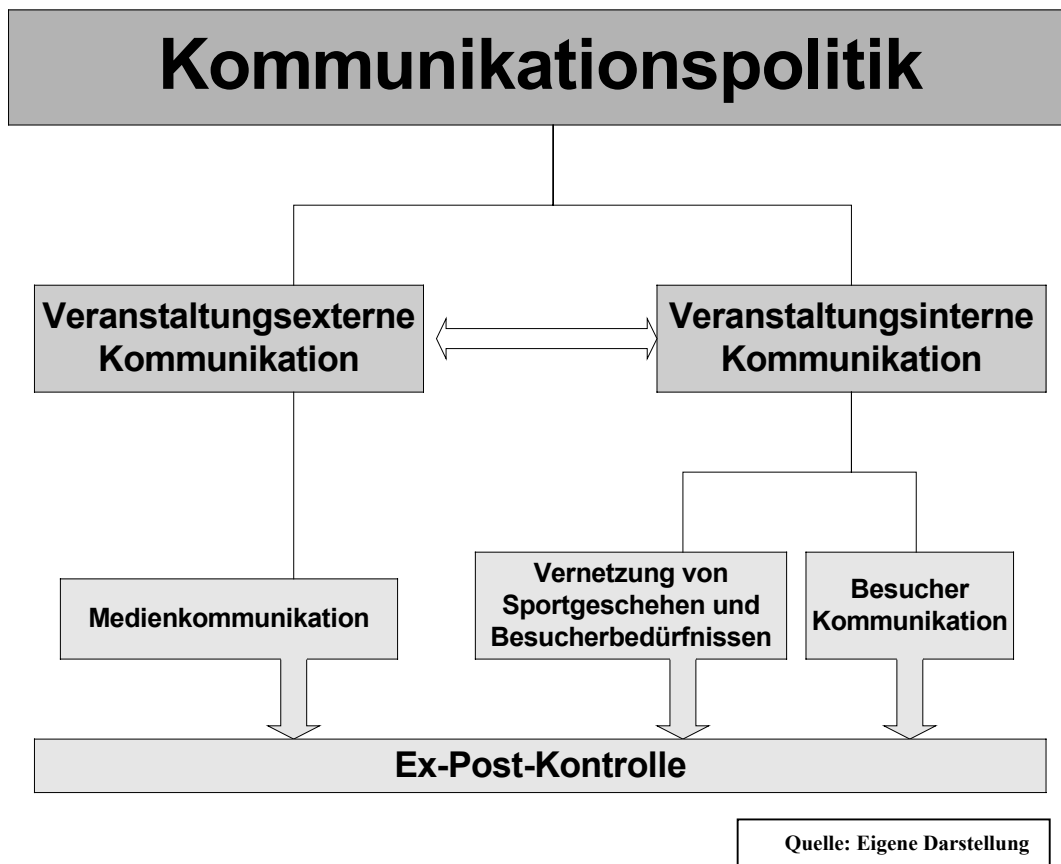
⁵¹⁸ Zum einen bedienen sich beide Instrumente unterschiedlicher Subinstrumente im Rahmen ihrer Umsetzung. Wichtiger erscheint allerdings, dass die veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik einen anderen Stellenwert in der erlebnisorientierten Betrachtung aufweist, so dass hierbei die klassischen Aspekte der Kommunikationspolitik lediglich in aller Kürze dargestellt werden können.

⁵¹⁹ Zur Kommunikationspolitik zählen „sämtliche Maßnahmen, die darauf abzielen, auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern gegenüber den Unternehmensleistungen einzuwirken“. Vgl. Bruhn, M., Marketing: Grundlagen für Theorie und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 17. In: Scharf, A./Schubert, B., Marketing, Stuttgart 1997, S. 205.

⁵²⁰ Ebenda.

⁵²¹ Die Implikation für die Kommunikationspolitik von Dienstleistungen, die in einer engen Korrelation mit Erlebnisleistungen stehen, ergeben sich aus deren Besonderheiten. An dieser Stelle werden sie auf die Aspekte der Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit beschränkt. Die Besonderheit der Immaterialität von Dienstleistungen, der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters und der Integration des Besuchers werden mit dem unter der Leistungs politik angeführten Hinweis der Relevanz für die Themenstellung dieser Arbeit nicht vertieft. Eine weiterführende Behandlung dieses Bereichs geben: Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 326ff.

Abbildung 17: Kommunikationspolitik im Erlebnismarketing



Kognitiv-orientierte Zielstellungen erfüllen übergeordnet eine zielgerichtete Informationsfunktion gegenüber potenziellen Kunden und Meinungsbildnern bzgl. der Erlebnisleistungen. Dies wird i.d.R. durch die kommunikationspolitischen Leitinstrumente geleistet, da diese schwerpunktmäßig strategisch eingesetzt werden.⁵²² Der Mediawerbung und der Öffentlichkeitsarbeit kommen hierbei eine vorrangige Bedeutung zu, da sie in ihrer Informationsfunktion in der Breite arbeiten können.⁵²³ Weitere kognitiv-orientierte Zielstellungen betreffen insbesondere den Berührungs- und Kontakterfolg mit ausgewählten Zielgruppen, die eine hohe Affinität zu den angebotenen Erlebnissen aufweisen. Die hierbei erzeugte Aufmerksamkeitswirkung stellt einen ersten Schritt zur Beeinflussung des Kaufverhaltens bei (potenziellen) Besuchern dar. Darüber hinaus ist bei Kunden, die die Leistungen bereits in Anspruch genommen haben, die gezielte Erinnerungswirkung zentral.⁵²⁴ Kommunikationspolitische Kristallisationsinstrumente stellen hierbei vorrangig diejenigen dar, die auf bestimmte erlebnisorientierte Zielgruppenmerkmale fokussiert werden können. Die persönliche Kommunikation und das Eventmarketing stehen hierbei ebenfalls im Vordergrund. In Ergänzung dazu werden die

⁵²² Die **Leit- und Kristallisationsinstrumente** der Kommunikationspolitik bei Sportveranstaltungen sind vorrangig in der Mediawerbung, in der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), in der persönlichen Kommunikation, im Event-Marketing und zunehmend in der Multimediakommunikation zu sehen. Einem kommunikationspolitisches **Leitinstrument** kommt eine besonders starke strategische Bedeutung zu, während ein **Kristallisationsinstrument** entscheidend für die zielgruppenspezifische Kommunikation ist. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 339f.

Eine vertiefende Beschäftigung mit diesen Kommunikationsinstrumenten bietet BRUHN(1997). Vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik – Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997, S. 167-958.

⁵²³ Der Mediawerbung im Zusammenhang mit dem Erlebnismarketing bei Sportgroßveranstaltungen kommt in der Unterscheidung zwischen Leit- und Kristallisationsinstrumenten ein hybride Funktion zu, da sie sowohl in der Breite als auch zielgruppenfokussiert einsetzbar ist.

⁵²⁴ Siehe auch „Erinnerungsmanagement“ in diesem Kapitel.

kommunikationspolitischen Integrations- und Folgeinstrumente eingesetzt, haben jedoch aufgrund ihrer schwerpunktmäßig nicht-strategischen Ausrichtung eine geringere Relevanz als die Leit- und Kristallisationsinstrumente.⁵²⁵

Affektiv-orientierte Zielstellungen bekommen im Rahmen eines auf Emotionswirkung ausgelegten Erlebnismarketings besondere Bedeutung. Im Rahmen dieses Aspektes der Erlebniskommunikationspolitik stehen positive Image- und Gefühlswirkungen beim (potenziellen) Kunden im Vordergrund, die auf seine Interessenweckung und positive Einstimmung auf die angebotenen Leistungen zurückzuführen sind. Immens an Bedeutung gewinnend ist in diesem Zusammenhang die Multimediakommunikation, die verstärkt multimedia-affine Kundengruppen anspricht. Diese wichtige Form der Kommunikation besitzt ein großes Potenzial, Erlebnisse zu erzeugen und wird von vielen Erlebnis Anbietern aus dem Sportbereich gezielt genutzt.⁵²⁶

Konativ-orientierte Zielstellungen der Erlebniskommunikationspolitik sollen schließlich Kaufhandlungen bzw. die Anspruchnahme des Erlebnisangebotes inklusive Cross-Selling-Produkte auslösen. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt liegt dabei in der Beeinflussung des Informationsverhaltens und der Erhöhung der Weiterempfehlungshäufigkeit durch die umworbenen Zielgruppen.⁵²⁷ Gerade die interpersonelle Kommunikation kann bei Erlebnissen, die einerseits ein soziales Geltungsbedürfnis in Gruppen befriedigen und andererseits ein Gruppengefühl bestärken, eine dominante Rolle einnehmen.⁵²⁸ Darüber hinaus stellt die Weiterempfehlung eines Kunden grundsätzlich eine für andere glaubhafte Art der Werbung für die Erlebnisleistungen des Anbieters dar.

4.1.2. Die Medien

Bei der Berichterstattung über das Medium Fernsehen kann das zentrale Erlebnismerkmal ‚Veranstaltungsatmosphäre‘ in der Wahrnehmung des Fernsehzuschauers als bedeutsam angenommen werden.⁵²⁹

Das Merkmal ‚**Atmosphäre der Sportveranstaltung**‘ hängt wesentlich mit der wahrgenommenen Auslastung der Veranstaltungsortkapazitäten zusammen.⁵³⁰ Eine mäßig gefüllte Arena kann schwerlich den Eindruck eines spannungsgeladenen Umfeldes vermitteln, da der Fernsehzuschauer davon ausgehen muss, dass bei einer attraktiven Sportveranstaltung die Nachfrage entsprechend hoch sei. Für den Fall des nicht realisierten Ausverkaufs werden meist ausstattungspolitische Maß-

⁵²⁵ Verkaufsförderung, Sponsoring, Direktkommunikation (Direkt Marketing), Messen/ Ausstellungen werden als wesentliche **Integrations- bzw. Folgeinstrumente** von MEFFERT/BRUHN(2000) gesehen. Bezogen auf Sportveranstaltungen haben sie einen unterstützenden Charakter und eher geringe strategische Bedeutung im Vergleich zu den Leit- und Kristallisationsinstrumenten. Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 339f.

⁵²⁶ Als Beispiel lassen sich hierbei die Internetauftritte vieler nationaler Spitzenclubs, insbesondere im Fußball, Eishockey und American Football anführen, die so angelegt sind, dass sie bei Benutzung selbst zum Erlebnis werden und so eine positive Wirkung auf die Benutzer im Sinne des weiteren Erlebnisangebotes haben. Dies wird insbesondere durch einen verstärkten Bezug zum Liferlebnis in den Sportveranstaltungen erreicht, indem beispielsweise Gesänge und Sprüche nachzulesen sind, auf die beim nächsten Besuch zurückgegriffen werden kann. Aber auch ein hoher Grad an Interaktivität der Homepages führt zu einer stärkeren Besucherbindung.

⁵²⁷ Vertiefend zu den Kommunikationszielen vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 341ff.

⁵²⁸ „Ich habe etwas erlebt, was Du nicht erlebt hast!“ (soziales Geltungsbedürfnis) vs. „Wir haben etwas zusammen erlebt, worüber wir sprechen können!“ (Gruppengefühl). Zum Aspekt der Selbstdarstellung nimmt VESTER(1993) Stellung: „Zielgruppe ist der postmoderne Mensch, der gleichzeitig konsumieren und kommunizieren will. Das Interessante ist, dass hier nicht nur Passivität regiert, passiver Konsum usw., sondern auch aktive Selbstdarstellung (flanieren, zeigen, was man gekauft hat ..)“ Vgl. Vester, H.-G., Soziologie der Postmoderne, München 1993. S. 171f.

⁵²⁹ Mit der Atmosphäre wird zunächst das sportliche Geschehen assoziiert, jedoch schwingt ebenso der Spaß und die Unterhaltung der Besucher durch Erlebnisleistungen mit.

⁵³⁰ Der Grundannahme ist hierbei aus Zuschauer- und Anbietersicht gleichermaßen: Eine Veranstaltung mit guter Atmosphäre ist ausverkauft. Ist sie das nicht, können wohl Rückschlüsse auf die Qualität der Veranstaltung gezogen werden.

nahmen ergriffen, die ein Stadion oder eine Arena gefüllt erscheinen lassen: Verschiedenfarbige Sitze lassen eine Arena trotz mäßigen Besucherandrangs gefüllter erscheinen, als sie tatsächlich ist. Der Fernsehzuschauer schätzt anhand des Kontrastes, den der Zuschauer zu einer einfarbigen Sitzreihe bildet, die Anzahl der in der Arena befindlichen Besucher ab. Verschiedenfarbige Sitze erzeugen verstärkt Kontraste, so dass die Wahrnehmung hinsichtlich der tatsächlichen Besucheranzahl auf den ersten (Fernseh-) Blick bewusst erschwert wird.⁵³¹

Die Aktionen des Rahmenprogramms unmittelbar vor der Fernsehübertragung stimulieren die Atmosphäre noch zusätzlich. Dazu wird die Anmoderation einer Live-Übertragung über das video-taugliche Anzeigetafel-System eingeblendet, so dass die Besucher motiviert werden, aktiv zu werden und Stimmung zu erzeugen.⁵³²

Das Merkmal ‚Atmosphäre in der Arena‘ kann so dazu beitragen, ein positives Image dieser Sportveranstaltung zu erzeugen, was einen Besuch der Arena bzw. die Inanspruchnahme des Leistungsangebotes günstig beeinflusst.

4.2. Die veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik

Die veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik ist ein Instrument der Schaffung und Beeinflussung von kommunikativen Bedingungen, die den Besucher im Sinne eines Erlebnismarketings positiv auf die Erlebnisleistungen des Anbieters hinstimmen bzw. die Voraussetzungen für einen Erlebnisgewinn schaffen.⁵³³

Als Ausgangspunkt wird hierbei der konstruktivistische Ansatz, dass man „nicht nicht kommunizieren“ kann, in einen breiteren Kommunikationskontext transponiert.⁵³⁴ Diese von WATZLAWIK(1969) geprägte These steht stellvertretend für eine moderne Kommunikationspolitik im Erlebnismarketing. Gerade für Erlebnisanbieter ist der Kommunikationsaspekt von großer Bedeutung, da auf dieser Basis Emotionen entstehen, die im weiteren Verlauf als Grundlage für den Erlebnisgewinn dienen. Das betrifft die Ebenen der Besucher-Personal-Kommunikation,⁵³⁵ der Besucher-Besucher-Kommunikation und der Vernetzung von Sportgeschehen und kommunikativen Bedürfnissen der Besucher. Nach PROBST(2000) ist dieser Bereich der „Human Resources“ vermehrt der Arbeit eines „professionellen Kommunikators“ zuzuordnen.⁵³⁶ Der Übergang zur Erlebnispolitik ist dabei fließend. Die wesentliche Begründung für die gesonderte Herausstellung dieses Instruments liegt in der hohen Relevanz der kommunikativen Bedingungen für die erfolgreiche Vermarktung von Erlebnissen. Die soziale Orientierung nimmt nach GABLER(1998) eine zentrale Motivdimension des Besuchers ein, weil ein Besucher immer in einem Beziehungsgeflecht zu anderen verstanden werden muss.⁵³⁷ Mit Blick auf die motivationstheoretischen Hintergründe wird dies

⁵³¹ Kleine Arenen (wie z.B. die BayArena) benötigen diese Maßnahme wegen ihrer geringeren Kapazität nicht, da sie i.d.R. gefüllt sind. Ein weiterer Aspekt der verschiedenfarbigen Sitze ist in der Nutzung zu Kommunikationszwecken (z.B. Logo des Fußballclubs) zu sehen. Als Beispiel ist hier das Volksparkstadion anzuführen. Prinzipiell könnte man sogar das Logo eines Unternehmens benutzen, jedoch sind hier auch deutliche Grenzen der Darstellungsmöglichkeiten aufgrund der Sitzplatzstruktur gesetzt.

⁵³² Hierbei scheint vorrangig die Motivation zu sein, sich selbst im Fernsehen oder zumindest auf der Videoleinwand ausmachen zu können („Ich bin im Fernsehen!“), um darüber später anderen berichten zu können. Dazu gibt es allerdings begrenzte Möglichkeiten, einige spektakuläre Erlebnisleistungen der Arena vorzustellen, die teilweise in der Anmoderation des Spieles im Fernsehen eingeblendet werden.

⁵³³ Im Vergleich zur veranstaltungsexternen weicht also die veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik in ihrer Zieldefinition nach BRUHN(1997) ab und ist aus den genannten Gründen modifiziert worden.

⁵³⁴ Vgl. Watzlawik, P./Beavin, Janet/Jackson, Don, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1969, S. 55, zitiert nach: Breuer, R., Rückbezüglichkeit in der Literatur, S. 138-158, in: Watzlawik, P., Die erfundene Wirklichkeit – Beiträge zum Konstruktivismus, 11. Auflage, München 1999, S.156.

⁵³⁵ Dies wird als Teilbereich der besucherorientierten Personalpolitik angesehen.

⁵³⁶ Vgl. Probst, P., Freizeit- und Erlebniswelten: Entwicklung, Trends und Perspektiven, 2000, S. 117, in: Steinecke, A., Erlebnis- und Konsumwelten, München/Wien, 2000, S. 104-118.

⁵³⁷ Vgl. Gabler, H., Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, 1998, in: Strauß, B., Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 122.

deutlich: Das **Affiliation-Motiv** nach GABLER/SCHULZ/WEBER(1982) setzt bei dem Bedürfnis des Besuchers nach Kontakt und Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe an, die sich über deren kommunikative Bedingungen manifestiert.⁵³⁸ Letztlich braucht der „kollektive Siegeschrei“ begünstigende Rahmenbedingungen, die der Anbieter im Rahmen der Kommunikationspolitik bereit halten muss.⁵³⁹

4.2.1. Die Vernetzung von Sportgeschehen und Besucherbedürfnissen

Die Vernetzung des Sportgeschehens mit den Besucherbedürfnissen ist nach GABLER(1998) trotz der Erlebnisorientierung verstärkt auf sach- und ergebnisorientierten Motivdimensionen angesiedelt.⁵⁴⁰ Die Atmosphäre einer Sportveranstaltung wurde bereits als ein zentraler Aspekt des Besuchererlebnisses herausgestellt. Verstärkte Erlebnisse setzen beim Grad der Involviertheit des Besuchers in das Spielgeschehen an.⁵⁴¹ Das bedeutet, dass eine stärkere Einbindung des Besuchers in das sportliche Geschehen die Wahrscheinlichkeit steigert, diese Veranstaltung auch intensiver zu erleben. Dabei unterliegt die Einbindung wiederum strategisch-dramaturgischen Prämissen.⁵⁴²

Eine erfolgreiche Vernetzungspolitik im Sinne des Erlebnismarketings verstärkt das Erleben von Ästhetik, Bewegung, Spannung und Dramatik durch den Sport (Sachorientierung nach GABLER(1998)) und wandelt gleichzeitig die Identifikation mit dem Sport und dessen Akteuren und das Mitfiebern bzw. –leiden der Besucher in aktive Beteiligung um.

Zu diesem Zweck werden vermehrt Entertainment-, Edutainment- und besonders Infotainment-Elemente bezüglich der Akteure und ihrer Sportart medial präsentiert.⁵⁴³ Mit dieser Maßnahme können auch an sportlichen Höhepunkten arme Veranstaltungen Interesse und Aufmerksamkeit erzielen und z.T. fehlende Spannung kompensieren. Motivationstheoretisch ist dies auf das **Entertainment-Motiv** nach SLOAN(1979) zurückzuführen.⁵⁴⁴

Die praktische Umsetzung in Sportveranstaltungen hat sich gerade im technischen Bereich entwickelt: Zum gehobenen Standard von Sportveranstaltungen gehören inzwischen „**videotaugliche Anzeigetafel-Systeme**“ in einer Größe und Platzierung innerhalb des Veranstaltungsortes, die selbst von den entfernten Plätzen sichtbar sind.⁵⁴⁵ Diese Systeme beinhalten häufig mehrere großformatige Tafeln, die zur bestmöglichen Sichtbarkeit für die Besucher über unterschiedlichen Tribünen- und Sitzplatzbereichen angebracht sind. Das häufig selbstproduzierte TV-Programm wird

⁵³⁸ Auf das Affiliationmotiv ist im Rahmen der Betrachtung der besuchergruppen- bezogenen Erlebnismanagement im vorherigen Kapitel eingegangen worden. Vgl. Gabler, H./Schulz, H./Weber, R., Zuschaueraggressionen – eine Feldstudie über Fußballfans, in: Pilz, G.(Hrsg.), Berichte der Projektgruppe "Sport und Gewalt" des Bundesinstituts für Sportwissenschaft. Sport und Gewalt, Schorndorf 1982, S. 23-59. Bette, K./Schimank, U., Zuschauersport. Auszeit vom Alltag. Freistoß für die Seele, S. 61, in: Psychologie Heute, 23, S. 60-65.

⁵³⁹ Vgl. Bette, K./Schimank, U., Zuschauersport. Auszeit vom Alltag. Freistoß für die Seele, S. 61, in: Psychologie Heute, 23, S. 60-65.

⁵⁴⁰ Vgl. Gabler, H., Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, 1998, in: in: Strauß, B., Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 122.

⁵⁴¹ Hierbei tritt folgendes zentrales Problem auf: Die Bereitschaft, möglichst viel Geld auszugeben, steigt nach der UFA-SPORTS-Studie(2000) kompensatorisch mit dem sinkenden Grad des sportlichen Interesses. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass durch solch ein Besucherpublikum zwar der Umsatz möglicherweise gesteigert wird, allerdings das Merkmal „Atmosphäre“ darunter leidet. Um so wichtiger erscheint hierbei die kommunikationspolitische Vernetzung von sportlichen Geschehen und Besucherbedürfnissen. Vgl. UFA-Sports, Fußball-Studie 2000, Hamburg 2000, S. 24.

⁵⁴² Siehe dazu auch der Abschnitt zur strategischen Dramaturgie in Kap. III.

⁵⁴³ Dies schließt auch insbesondere die Moderation ein, die in ihrer Form und Ausprägung einen großen Beitrag zur Vernetzung darstellen kann.

⁵⁴⁴ Vgl. Sloan, L., The function and impact of sports for fans. A review of theory and contemporary research, 1979, in: Goldstein, J., Sport, games and play. Social and psychological viewpoints, Hillsdale 1981, S. 354-365. Russell, G., The social psychology of sports, New York, 1993, S. 231f.

⁵⁴⁵ Die rasante Entwicklung in diesem Bereich ist besonders im Fußball dokumentierbar. Vgl. Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, Werbemöglichkeiten mit Bayer 04 – Saison 1999/2000, Leverkusen 1999, S. 5.

auf den verstärkt im VIP-Bereich angebrachten Monitoren ausgestrahlt.⁵⁴⁶ Die Voraussetzungen zur Kommunikation mit Besuchergruppen in der Arena sind über diesen Werbeträger in einem hohen Maß gegeben.⁵⁴⁷

Der **Inhalt des TV-Programms** besteht auf der redaktionellen Seite aus Spielstatistiken, Spielervorstellungen und Informationen zu den jeweiligen Spielen. Hinzu kommen Interviews mit wichtigen Funktionsträgern (wie dem Trainer der Heimmannschaft). Diese Infotainment-Elemente vermitteln selbst dem unkundigen Besucher eine verbesserte Kenntnis über Details des Sportgeschehens.⁵⁴⁸ Von Anbieterseite wird also gleichzeitig beim Besucher eine Neugier geschaffen und befriedigt. Das mögliche Resultat ist demnach ein höheres Involvement, damit verbunden ein besseres, mit dem Sport verbundenes Erlebnis und nicht zuletzt dadurch eine höhere Wiederkaufwahrscheinlichkeit.⁵⁴⁹

4.2.2. Die Besucher-Besucher-Kommunikation

Ausgangspunkt der Besucher-Besucher-Kommunikation ist die Befriedigung kommunikativer Bedürfnisse im Rahmen der Sportveranstaltung. Hierbei muss zunächst bei den Motiven der Besucher angesetzt werden.

Motivationstheoretisch lässt sich die zunehmende Wichtigkeit der Bedingungen für eine Besucher-Besucher-Kommunikation folgendermaßen herleiten: Das Bedürfnis der Besucher nach Kontakt und Zugehörigkeit zu einer Gruppe wird von GABLER/SCHULZ/WEBER(1982) mit dem Affiliation-Motiv abgedeckt.⁵⁵⁰ Die Deutung von BETTE/SCHIMANK(1996), dass dies im Wesentlichen auf den Gemeinschaftsverlust und auf die Abnahme sozialer Kontakte zurückzuführen ist, stellt gleichzeitig ein Verbindungsstück zum Achievement Seeking-Motiv nach GABLER(1997) und SLOAN(1979) dar.⁵⁵¹

Im Kontext der VIP-Vermarktung scheint das Power-Motiv allerdings wesentlich relevanter in der Besucher-Kommunikation zu sein.⁵⁵² Als ein Leistungsmerkmal ist die **Sichtbarkeit** dieser gesondert herausgehobenen Plätze für das Publikum am Veranstaltungsort und auch in einer möglichen Fernsehübertragung.⁵⁵³ Das Gesehen-Werden wird somit zum zentralen Bestandteil des VIP-

⁵⁴⁶ Die **Produktion des TV-Programms**, das über die Anzeigetafeln und Monitore ausgestrahlt wird, findet in einem eigenen Studio in der Arena statt. Hierzu werden sowohl interne (z.B. Presseraum) als auch externe (z.B. Übertragungswagen) Signale und Berichte einbezogen. Bei der Produktion von eigenen Werbespots besteht für interessierte Unternehmen die Möglichkeit, diese Ideen im Arena-Studio umzusetzen. Vgl. Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, Werbemöglichkeiten mit Bayer 04 – Saison 1999/2000, Leverkusen 1999, S. 5.

⁵⁴⁷ **Beispiel BayArena:** Die BayArena hat drei videotaugliche Anzeigetafeln während der Heimspiele von Bayer 04 Leverkusen im Dauerbetrieb. Die Präsenz der über der Südtribüne (Anzeigefläche: 45 qm) und Nordtribüne (15 qm) angebrachten Anzeigetafeln wird durch den parallelen Einsatz von 120 Monitoren in der sogenannten „Umgriffebene“ und in den VIP- und Pressebereichen abgerundet. Zusätzlich ist eine Anzeigetafel im Außenbereich der Osttribüne (15 qm) direkt an der stark frequentierten Bismarckstraße, einer Hauptverkehrsstraße direkt an der Arena, angebracht.

⁵⁴⁸ Diese Zielstellung kann allerdings nicht ohne eine kritische Bemerkung stehen bleiben. Die verbesserte Kenntnis kann durchaus auch zu Sättigungseffekten führen, die einer erfolgreichen Erlebnisvermarktung diametral gegenüber stehen.

⁵⁴⁹ Das TV-Programm wird darüber hinaus mit anderen Elementen abgerundet: Auf der externen Seite sind Musik- und Videoclips, Werbespots und Informationen aus TV-Programmen (zum Beispiel der Sportsendung „ran“ von Sat 1) auszumachen. „Extern“ bedeutet in diesem Fall, dass es sich nicht um selbstproduzierten Inhalt handelt. Der Zeitraum der Übertragung des Stadion-TVs erstreckt sich von i.d.R. zwei Stunden vor dem Spiel bis 3 Stunden nach Spielschluss.

⁵⁵⁰ Vgl. Gabler, H./Schulz, H./Weber, R., Zuschaueraggressionen – eine Feldstudie über Fußballfans, in: Pilz, G.(Hrsg.), Berichte der Projektgruppe "Sport und Gewalt" des Bundesinstituts für Sportwissenschaft. Sport und Gewalt, Schorn-dorf 1982, S. 23-59. Bette, K./Schimank, U., Zuschauersport. Auszeit vom Alltag. Freistoß für die Seele, S. 61, in: Psychologie Heute, 23, S. 60-65.

⁵⁵¹ Vgl. dazu auch Kap. III.

⁵⁵² Vgl. dazu auch: Tadeschi, J./Madi, N./Lyakhovitzks, D., Die Selbstdarstellung von Zuschauern, 1998, S. 98, in: Strauß, B.(Hrsg.), Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 93-112.

⁵⁵³ Im Prinzip ist das Leistungsmerkmal eher die bauliche Platzierung des VIP –Bereichs in der Arena. Die Sichtbarkeit ist an dieser Stelle gesondert hervorgehoben, obwohl die Sicht der VIPs ebenfalls von entscheidender Bedeutung ist.

Erlebnisses. Daneben erfüllt die **Integration in den Ehrengast-/VIP-Bereich der Arena** die Prestige- und Machtmotive.

Letztlich hat der Erlebnisanbieter also für die Bedingungen Sorge zu tragen, die einzelne Besuchergruppen in ihrem kommunikativen Bedürfnis zu anderen Gruppen berücksichtigt. Konkret kann dies bedeuten, die einzelnen Zuschauer- und Besucherräume in ihrer Lage zueinander auf eine Art zu gestalten, die die gewünschte Form der Kommunikation unterstützt. Gleichzeitig muss die Binnenstruktur dieser Räume ebenfalls unter diesen Prämissen angelegt sein.

5. Besucherorientiertes Personalmanagement

Die Bedürfnisse des Zuschauers nach Unterhaltung, Entspannung, Kontrasterleben und Gemeinschaftserleben kann für sich betrachtet nicht isoliert betrachtet werden. Das Besondere an Erlebnissen ist ihre Ganzheitlichkeit und ihre Innenwirkung auf den Konsumenten. Nach PINE/GILMORE(2000) liegt die Schwierigkeit darin, dass es gilt, Störpunkte zu vermeiden. PROBST(2000) deutet in Anspielung auf WATZLAWIK(1969) an, dass man „nicht nicht fühlen kann“ und somit gefühlserzeugende Aspekte eine große Relevanz im besucherrelevanten Personalbereich besitzen. Da sich der Besucher ein Qualitätsurteil aufgrund „der wahrnehmbaren Kontaktelemente“ mit dem Personal des Anbieters bildet, bekommen Aspekte der kundenorientierten Personalpolitik besondere Bedeutung: Einheitliches und freundliches Auftreten im Sinne einer „corporate identity“⁵⁵⁴ sind zu standardisieren und müssen gewichtiger Bestandteil der Einarbeitung der Mitarbeiter sein. Darüber hinaus müssen Maßnahmen der Personalentwicklung (zum Beispiel Workshops) zur verstärkten Besucherorientierung herangezogen werden. Neben dem Qualifikationsaspekt rückt der Charakter der entsprechenden Mitarbeiter ins Blickfeld. Hier müssen vorweg Maßnahmen der Personalauswahl greifen. Das transportierte Unternehmensimage, welches sich in der Kommunikation zwischen Kunden und Mitarbeiter herauskristallisiert, korreliert mit der Erscheinung des Mitarbeiters. Infolgedessen muss hierbei besonders auf Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation Wert gelegt werden. PROBST(2000) führt in diesem Zusammenhang ein anschauliches Beispiel an, bei dem ein Mensch ein ganzen Tag Spaß, Unterhaltung und Spannung in einem Freizeitpark hatte und sein Erlebnis dadurch getrübt wird, dass er am Ausgang unfreundliches und ungeduldiges Personal vorfindet, dass dem Ende seines Arbeitstages ungeduldig entgegenblickt.⁵⁵⁵ Zur Wahrnehmung des Erlebnisses sind folglich alle Aspekte zu rechnen, die in mehr oder minder offensichtlicher Form dem Anbieter zuzuordnen sind.

Der Begriff der Personalpolitik bedarf zunächst einer Klärung:

Dieser Besucherbereich ist baulich so platziert, dass eine hervorragende Sicht auf die Veranstaltung gewährleistet ist. Bei modernen Fußball-Arenen ist dies in der Regel entweder entlang der Längsseite des Spielfeldes oder zentral an deren Stirnseiten. Die VIP-Logen sind auf Höhe des unteren Endes der obersten Ränge positioniert.

⁵⁵⁴ Der Grundgedanke der Corporate Identity (CI) besteht darin, ein Unternehmen (in diesem Fall die Arena) möglichst „klar, einheitlich und sympathisch darzustellen.“ Formal wird die CI durch ein einheitliches Auftreten im Sinne eines Corporate Designs zum Ausdruck gebracht. Darüber hinaus muss die Unternehmensphilosophie nach außen transportiert werden. „Mittlerweile geht man zunehmend davon aus, dass die Solidarität und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen die entscheidenden Momente dafür sind, dass unternehmensexterne Zielgruppen Vertrauen zum Unternehmen gewinnen.“ Vgl. Hermann Diller (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1994, S. 161.

⁵⁵⁵ Vgl. Probst, P., Freizeit- und Erlebniswelten: Entwicklung, Trends und Perspektiven, 2000, S. 116, in: Steinecke, A., Erlebnis- und Konsumwelten, München/Wien, 2000, S. 104-118.

Die Personalpolitik des Erlebnisunternehmens umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Entscheidungen, die mit der Einstellung von Mitarbeitern, dem Arbeitsplatz und –umfeld der Mitarbeiter, der Entwicklung der Mitarbeiter, der Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern sowie der Freisetzung der Mitarbeiter in Verbindung stehen.⁵⁵⁶

Die besucherorientierte Personalpolitik im Erlebnismarketing betrifft im Wesentlichen drei Beziehungsebenen: Die Beziehung zwischen Besucher und dem Erlebnisunternehmen, zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern und schließlich die Mitarbeiter-Besucher-Beziehung. Die Betrachtung konzentriert sich aus zwei Gründen auf die Mitarbeiter-Besucher-Beziehung: Zum ersten muss die Beziehung des Besuchers zum Erlebnisunternehmen durch externe Marketinginstrumente weitestgehend sichergestellt werden. Zweitens soll das Themengebiet des internen Marketings lediglich in Bezug auf die Leistungserstellung mit Besucherkontakt betrachtet werden. Aus diesen Gründen sollen an dieser Stelle besucherorientierte Aspekte der Personalpolitik behandelt werden, obwohl die Personalpolitik – wie oben angedeutet – wesentlich mehr Aspekte beinhaltet.

Die Besonderheiten der kundenorientierten Personalpolitik eines Erlebnisanbieters im Sportbereich liegen in der Verschiedenheit der angebotenen Erlebnisse im Rahmen der Sportveranstaltung und den daraus resultierenden Implikationen für das Erlebnis- und Dienstleistungsmarketing. Aufgrund der **Immaterialität von Erlebnis- und Dienstleistungen** sind die Mitarbeiter im verstärkten Maße Qualitätsindikator. Das Image der Anbieters von Erlebnisleistungen wird im direkten Kundenkontakt geprägt und erfordert so Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Schulungen, die sowohl Fachwissen als auch eine fachkundigen Auftritt gewährleisten). Die **Notwendigkeit der permanenten Bereitstellung des Dienstleistungspotentials** erfordert ebenfalls eine umfassende Qualifikation des Mitarbeiters und lässt dazu dessen Charakter von Bedeutung werden. Darüber hinaus gilt es, das vorhandene Leistungspotential des Anbieters jederzeit dokumentieren zu können. Maßnahmen der Personalauswahl und der Personalentwicklung sind in diesen beiden Fällen ebenso notwendig wie bei der **Integration des externen Faktors**.⁵⁵⁷

Für die Erlebnisvermarktung müssen Differenzierungen vorgenommen werden: Dienstleistungen mit intensivem Kundenkontakt (beispielsweise Servicepersonal in den VIP-Logen) müssen personalpolitisch zielgerichteter als Dienstleistungen mit weniger intensivem Kundenkontakt (z.B. Ordnerpersonal) sein. Im Folgenden soll nun auf den erstgenannten Typus näher eingegangen werden, da dieser im verstärkten Maße personalpolitische Entscheidungen nach sich zieht.

Der Kontakt mit dem Personal eines Erlebnisanbieters enthält nach einer Untersuchung von SCHERRIEB(1997) ein großes Maß an Persönlichem, Atmosphärischem und Nonverbalem.⁵⁵⁸ OPASCHOWSKI(2000) sieht darin eine wichtige Voraussetzung zur Schaffung einer „positive[n] Stimmung und emotionale[r] Erlebnisse“; das ergibt sich aus einschlägigen Untersuchungen über verbale und nonverbale Kommunikation, wonach der Inhalt (hier: Worte) nur 7% der Kommunikation einnehmen (siehe Abb. 18) und demzufolge auch nur geringfügig erinnert werden.⁵⁵⁹

Die Erkenntnis der Wichtigkeit des nonverbalen Bereichs hat Auswirkungen auf die Personalauswahl und –schulung hinsichtlich der Prämissen des Erlebnismarketings. Die Personalauswahl stellt

⁵⁵⁶ In Anlehnung an die Definition des internen Marketings von: Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 511.

⁵⁵⁷ Vertiefend zu Aspekten des Qualitätsmanagements vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 253-267.

⁵⁵⁸ Vgl. Scherrieb, H., Der Gast im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik, S. 29, in: Amusement T&M, Nr. 4, 1997, S. 25-30.

⁵⁵⁹ Vgl. Opaschowski, H., Kathedralen des 21. Jahrhunderts – Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur, Hamburg 2000, S. 61.

dabei ein Mittel der Betriebsführung eine wichtige Voraussetzung zum Entstehen eines Erlebnisumfelds dar, in dem die Mitarbeiterzufriedenheit direkte Auswirkungen auf die Besucherzufriedenheit hat. Der Wechsel von der sportzentrierten Vermarktung zum Erlebnisangebot schließt eine verstärkte Kunden- bzw. Besucherorientierung zwingend ein. Die **Ziele der kundenorientierten Personalpolitik bei Sportveranstaltungen** sind im Wesentlichen in der Kundenbindung und –gewinnung sowie in der Steigerung der Besucherzufriedenheit auszumachen. Des weiteren wird die interpersonelle Kommunikation positiv beeinflusst, was zur Imageprofilierung aus Sicht der Besucher beiträgt.

Abbildung 18: Verbale/ nonverbale Kommunikation im Kundenkontakt nach OPASCHOWSKI (2000)

Haltung, Gesten, Erscheinung,	
Gesicht, Augenkontakt	55%
Ton, Tonlage	38%
Worte, Wortwahl	7%

Im Einzelnen lässt sich die Kundenorientierung des Personals durch die Merkmale Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Reaktionsfähigkeit (auf Kundenwünsche einzugehen), Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen charakterisieren, die durch Maßnahmen der Personalschulung, aber auch durch die Personalauswahl zu beeinflussen sind.

Ein entscheidendes Kriterium für eine verstärkte Kundenorientierung stellt die Mitarbeitermotivation dar, die durch extrinsische und intrinsische Leistungsanreize auszubauen und zu steigern ist.⁵⁶⁰ Hierbei kann es allerdings zu kontraproduktiven Nebeneffekten kommen, da extrinsische Leistungsanreize zur einer Verminderung der intrinsischen Motivation führen können.⁵⁶¹

Aufgrund des großen Spektrum unterschiedlicher Personalleistungen im Rahmen von Sportveranstaltungen muss an dieser Stelle auf eine vertiefende Behandlung der Personalpolitik bei MEFFERT/BRUHN(2000) und STAUSS(1995) verwiesen werden.⁵⁶²

6. Ausstattungspolitik

Im vorliegenden Abschnitt sollen die Ausstattungspolitik der erlebnisorientierten Vermarktung von Sportveranstaltungen betrachtet werden. Die komprimierte Darstellung dieses ergänzenden Instrumentes trägt dabei der Tatsache Rechnung, dass viele ausstattungspolitische Aspekte bereits im Rahmen vorangegangener Betrachtungen untersucht worden sind. Die Überschneidungen werden hierbei beim Management der visuellen Aspekte im Rahmen der Sensualisierungspolitik, aber auch bei der Kommunikationspolitik und insbesondere bei der Erlebnispolitik deutlich. Trotz dieser Schnittstellen ist die gesonderte Herausstellung für Erlebnismarketingfragen von besonderer Relevanz, da sich in diesem Instrument physisch manifestiert, was in den übrigen Instrumenten auf der konzeptionellen Ebene ihren Niederschlag gefunden hat.⁵⁶³

Neben den klassischen vier absatzpolitischen Instrumenten (Leistungs-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) ist in Anlehnung an MEFFERT/BRUHN(2000) der Aspekt der besucher-

⁵⁶⁰ Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 160.

⁵⁶¹ Dies wird anschaulich mit dem „Korruptionseffekt“ bei HECKHAUSEN(1989) beschrieben, der beschreibt, wie sich eine ursprünglich intrinsische Motivation durch einen extrinsischen Leistungsanreiz in diese Richtung verschieben kann. Vgl. dazu: Wottawa, H./Gluminski, I., Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 1995, S. 215.

⁵⁶² Vgl. Meffert, H./Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 505-515. Stauss, B., Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 227-310.

⁵⁶³ Die Ausstattungspolitik stellt somit ein Instrument dar, dass an der Schnittstelle zur Umsetzung, also der vierten Phase des Marketing-Management-Prozesses angesiedelt ist.

orientierten Personalpolitik in bezug auf ihre Kundenorientierung als wesentlicher Bestandteil des Marketings von Dienstleistungen berücksichtigt worden (siehe vorheriger Abschnitt). Darüber hinaus erschien es sinnvoll, auf ein weiteres Instrument zurückzugreifen, das eine differenziertere Darstellung der Vermarktung von modernen Sportveranstaltungen erlaubt. MAGRATH (1986) fasst dies sogar als zwingend notwendig auf und weist gleichzeitig auf die enge Beziehung dieser zusätzlichen Instrumente untereinander hin:

„The four Ps ignore important service marketing realities: namely personnel, physical assets and process management. These three Ps are interconnected and represent vital marketing elements in the management of service business.“⁵⁶⁴

Während die Prozess- und die Personalpolitik zu festen Bestandteilen des Dienstleistungsmarketings geworden sind, hat sich die Verwendung der Ausstattungspolitik noch nicht vollständig durchgesetzt. Sicherlich ist dies auf die Überschneidungen mit anderen Instrumenten zurückzuführen, unter denen dieses Instrument in der Regel subsummiert wird, sofern es nicht gesondert aufgeführt wird (siehe Abb. 19).

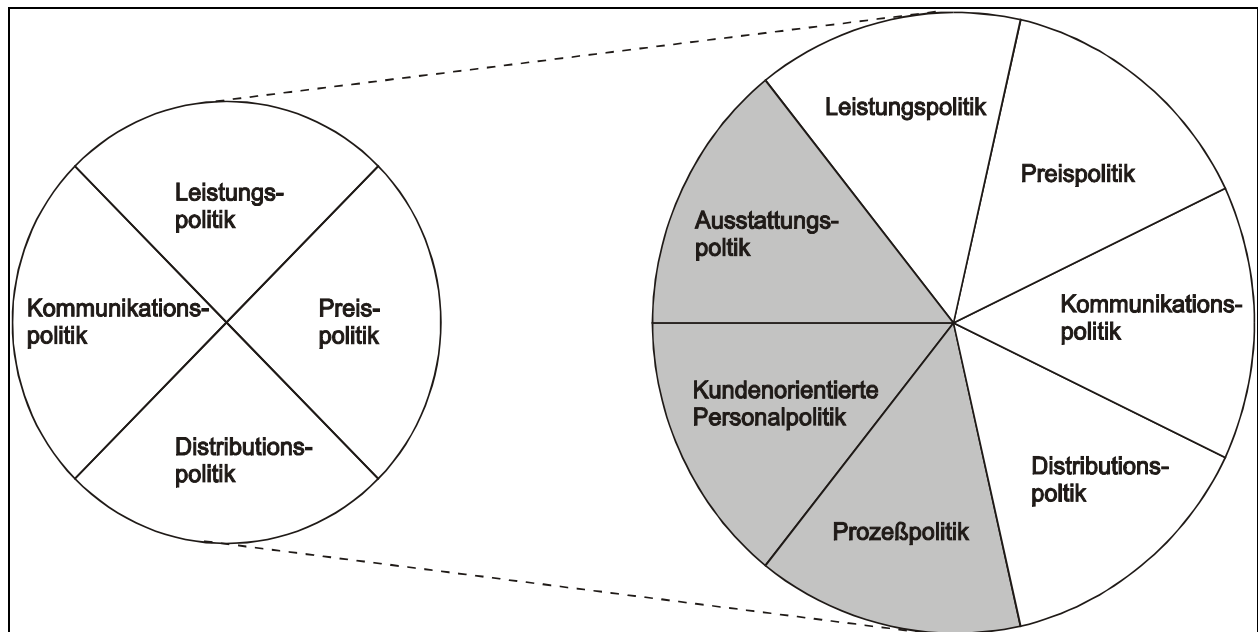
Grundgedanke der Ausstattungspolitik ist, dass die Inanspruchnahme von Dienstleistungen eine notwendige Bedingung für eine Erlebnisleistung darstellt, die die Unterstützung eines entsprechenden **physischen Umfeldes** benötigt. Dabei sind sowohl für den Besucher sichtbare Aspekte betroffen wie auch ausstattungspolitische Faktoren ‚hinter den Kulissen‘, die das Erlebnis der Dienstleistung auf Seiten des Kunden fördern:

„ A consumer must experience a service. This experience is greatly affected by both the setting that is visible to customers and the physical assets hidden from view but critical to providing the service“.⁵⁶⁵

⁵⁶⁴ Vgl. Magrath, A., When marketing services, 4 Ps are not enough, in: Business Horizons, Bd. 29, Heft 3, Bloomington 1986.

⁵⁶⁵ Ebenda, S. 48.

Abbildung 19: Die Ausstattungspolitik im Kanon der Dienstleistungsinstrumente



Modifiziert nach MAGRATH(1986)

Bezogen auf die Ausstattungspolitik einer Sportveranstaltung müssen Gestaltungsmöglichkeiten geprüft werden, die die Erlebnismöglichkeiten sowohl des Besuches (Direktkontakt) als auch des Medienerlebnisses (Indirektkontakt) fördern. Einige Faktoren prägen nach MAGRATH(1986) den Charakter der Lokalität, an der die Dienstleistungen (und damit die Erlebnisse) erbracht werden.⁵⁶⁶ Die Bandbreite der Gestaltung des physischen Umfeldes des Veranstaltungsorts kann sich von Aspekten der Tribünergestaltung über Nutzung von modernen Video-Anzeigetafel-Systemen bis hin zu baulichen Voraussetzungen für die Vermarktung der Erlebnisleistungen und zusätzlichen Dienstleistungen erstrecken. Ziel der Gestaltung des physischen Umfeldes ist es, den Erlebnisgewinn des Besuchers hinsichtlich sportlicher und nicht-sportlicher Bestandteile des Value-added-Gesamtproduktes zu unterstützen und gleichzeitig als verbindendes Element der unterschiedlichen Angebotskategorien zu fungieren. Das zentrale Problem dabei ist, dass die zunehmende Breite der Angebotspalette gleichzeitig die Wahrnehmung des „roten Fadens“ aus Besuchersicht erschwert. Letzten Endes muss der Charakter, der einer Sportveranstaltung aus Besuchersicht zugeschrieben wird, physisch durch bauliche Maßnahmen unterstützt werden. Hierbei bewegt sich die Ausstattungspolitik allerdings an der Schnittstelle zum Themenmanagement, das ebenfalls der Etablierung einer gemeinsamen Linie dienen kann.

Neben baulichen und architektonischen Maßnahmen sind sämtliche Maßnahmen der Ausstattungspolitik zuzurechnen, die die mediale Vermarktung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Veranstaltungsortes physisch unterstützen. Dies bekommt insbesondere durch die zunehmende Bedeutung der Medienvermarktung des Produkts ‚Sport‘ eine große Relevanz. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf diesen speziellen Aspekt der Ausstattungspolitik näher eingegangen, um die unterstützende Position dieses Instruments zu verdeutlichen. Insbesondere die akustisch-optischen Medien ermöglichen gerade durch Live-Übertragungen ein Miterleben der Ereignisse.⁵⁶⁷ Der Fernseh-zuschauer kann in beschränktem Maße an der Stadion- und Arenaatmosphäre partizipieren (Werbe-

⁵⁶⁶ Ebenda.

⁵⁶⁷ Vgl. Meyn, H., Massenmedien in der Bundesrepublik Deutschland – alte und neue Bundesländer, Berlin 1994, S. 163.

slogan des Deutschen Sportfernsehens (DSF), „Mittendrin statt nur dabei“). Im Rahmen der externen Medienvermarktung sind folgende ausstattungspolitische Aspekte in Unterstützung erlebnisorientierter Vermarktungsstrategien exemplarisch anzuführen:

Beispiel: Die **technischen Möglichkeiten** von Fernseh-, Radioübertragungen und dem Einsatz von Multimediaelementen müssen in die bauliche Gestaltung des Veranstaltungsortes einbezogen werden. Im einzelnen heißt das beispielsweise, dass Internet-, Telefonanschlüsse und die Starkstromversorgung (für Fernsehkameras) gewährleistet sein müssen. Die **Kamerastandorte für die Fernsehübertragung** sind hoch gelegen, um eine optimale Supervision zu garantieren. Daneben müssen die Werbebanden im Fernsehbild zu sehen sein. Darüber hinaus sind um das Spielfeld diverse Kameras (z.B. Hintertorkameras) angebracht, die einen authentischen Eindruck des Spieles aufgrund der Nähe zu den Spielern vermitteln. Installierte Außenmikrophone um das Spielfeld komplettieren diesen Eindruck. Die Ausstattungspolitik muss also an diesem Punkt optimale Bedingungen für Fernsehübertragungen schaffen, die ihrerseits einen möglichst **authentischen Eindruck der Atmosphäre** und dem sportlichen Geschehen vermitteln sollte. Gerade im Rahmen der Neu- und Umbauwelle der Stadien und Arenen der Bundesliga werden Aspekte der Kamerapositionierung in Absprache mit den Fernsehsendern von vorne herein baulich berücksichtigt.

Die Sportveranstaltung als Live-Erlebnis wird so zu einem Fernseherlebnis, bei dem von Seiten des Anbieters kommunikationspolitisch angesetzt werden kann. Dies Annäherung beider Erlebnisse, die insbesondere ausstattungspolitisch unterstützt werden muss, bleibt jedoch nicht konfliktfrei. Um diesen Sachverhalt zu konkretisieren, ist ein kurzer Exkurs im Folgenden ausgeführt worden.

Exkurs: Fernseherlebnis vs. Arenaerlebnis am Beispiel Fußball: Die Übertragung der Bundesligaspiele im Fernsehen ist für den Fernsehzuschauer ansprechend aufbereitet. Verschiedene Kameraperspektiven, Zeitlupen, Interviews mit Spielern und vieles mehr sorgen für eine umfassende Information, die sich auch inhaltlich in Richtung des sogenannten ‚Infotainments‘ bewegt. Mit dem **Bedeutungszuwachs des Fernsehens** verliert der Besucher von Bundesligaspielen an ökonomischer Bedeutung für die Fußballclubs, die Nutznießer der Fernsehrechtsvermarktung des Deutschen Fußball Bundes (DFB) sind. Für das Management einer modernen Arena bleibt der Besucheraspekt jedoch zentral: Jeder Besucher mehr lässt die Wahrscheinlichkeit der **Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen** in der Fußball-Arena steigen. Daneben spielt die **Atmosphäre** (als möglicher Besuchsgrund) eine wichtige Rolle, die in erster Linie durch die Besucher determiniert wird.⁵⁶⁸ Der Interessenkonflikt bleibt jedoch zwischen Spielvermarktung und Arenamarketing angesiedelt: Der Wunsch einerseits, medial möglichst umfassend und erlebnisorientiert im Fernsehen inszeniert zu werden, aber gleichzeitig zahlreiche Besucher in die Arenen locken zu wollen, erfordert eine ausgewogene Lösung. Die Kernfrage dabei lautet also: Wie können potentielle Kunden dazu bewegt werden, den kostenpflichtigen Besuch der Arena dem gemütlichen Fernsehsessel vorzuziehen? Die Antwort ist einfach gelagert: Die **Attraktivität des Arenaerlebnisses** muss sich mit dem Fernseherlebnis messen können. Dies muss insbesondere ausstattungspolitisch geleistet werden. Neben den Hauptleistungen des Fernseherlebnisses (Zeitlupeneinstellung über das videotaugliche Anzeigetafel-System) müssen aber auch Zusatzleistungen in der Arena angeboten werden, die dem Besuch ein anderes Erlebnisprofil als dem Fernseherlebnis verleihen: Eine Vergleichbarkeit beider Angebote wird so erschwert. Erlebnisorientierte Stra-

⁵⁶⁸ Es ist schon versucht worden, aufgezeichneten Applaus über die Arenalautsprecher einzuspielen, jedoch ist anzunehmen, dass diese, in den USA populäre Praxis, auf wenig positive Resonanz in bundesdeutschen Arenen stoßen wird. Der Gedanke der Kommerzialisierung von Sportveranstaltungen ist in den USA als etwas fortgeschrittener zu bezeichnen.

tegien bei der Arenavermarktung erhalten somit auch im Kontext der Profilierung der medienorientierten Vermarktung eine zusätzliche Bedeutung.

Wie der Exkurs zeigt, weist die Kommunikationspolitik in diesem Punkt starke Überschneidungen mit der Ausstattungspolitik auf.⁵⁶⁹ Neben der **externen Vermarktung** werden i.d.R. ausstattungs- politische Maßnahmen zur **internen** Medienvermarktung in erlebnisunterstützendem Sinne ergriffen.

Beispiel: Zum gehobenen Standard der Sportveranstaltungsorte (z.B. in der Fußballbundesliga) gehören **videotaugliche Anzeigetafel-Systeme** von einer Größe und Platzierung innerhalb der Arena, die selbst von den entfernten Plätzen sichtbar sind. Diese Systeme beinhalten häufig zwei bis drei großformatige Tafeln, die zur bestmöglichen Sichtbarkeit für die Besucher über unterschiedlichen Tribünenbereichen angebracht sind.

Bestandteil der Ausstattungspolitik muss daneben sein, eine persönliche Verbindung des Besuchers zum Veranstaltungsort im Rahmen erlebnisorientierter Kundenbindungskonzepte zu schaffen. Hierbei lassen sich insbesondere bei Neu- oder Umbauten von Arenen, Stadien und Hallen Maßnahmen ergreifen, bei denen der Besucher einen verstärkten Bezug zum physischen Umfeld aufbauen kann und damit einer kundenbindenden, erlebnisunterstützenden Komponente ausgesetzt wird. Insbesondere der Erwerb bzw. die Patenschaft für Teile des Umfelds ist dabei anzuführen.⁵⁷⁰ Aber auch die Verbindung zu vergangenen sportlichen Erfolgen der beheimateten Sportler kann sich physisch in Form von Museen oder ähnlichem niederschlagen. Hierbei wird an das Traditionsbewusstsein des Besucher appelliert, um die Teilnahme an einer „traditionsreichen, ehrwürdigen“ Veranstaltung zu suggerieren und somit u.U. ein Erlebnis besonderer Art zu fördern.⁵⁷¹

Zusammengefasst befasst sich die Ausstattungspolitik im Erlebnismarketing also mit der Frage, wie der Veranstaltungsort **physisch** gestaltet werden kann, um die **Erlebnisansprüche eines Besuchers zu unterstützen**.⁵⁷² Das Spektrum, über das sich die Gestaltungsmöglichkeiten dieses Instrumentes erstreckt, ist dabei vielfältig und in den vorangegangenen Ausführungen exemplarisch gezeigt worden. Dabei sind ausdrücklich Aspekte der Medienübertragungsbedingungen eingeschlossen, die letzten Endes einen Beitrag dazu leisten, dass ein authentischer Eindruck eines Live-Erlebnisses vermittelt werden kann, um verstärkt auch Kundenakquisitions- und Kundenbindungsziele zu erfüllen.

⁵⁶⁹ Der vorliegende Exkurs hätte ebenso im Rahmen der Kommunikationspolitik aufgeführt werden können. An dieser Stelle verdeutlicht er jedoch im Wesentlichen eine Tatsache: Die Ausstattungspolitik muss sämtliche Voraussetzungen bereitstellen, die sowohl begünstigend auf das Arenaerlebnis wie auf das Medienerlebnis gleichermaßen wirken.

⁵⁷⁰ Die neue Arena-Auf-Schalke bot Ihren Besuchern Steine an, die mit ihrem Namen versehen an exponierter Stelle aufgebaut wurden. Mit dem Preis, der mehrfach über den Herstellungskosten liegt, konnte der Anhänger von Schalke 04 somit einen kleinen Beitrag zu „seiner“ Arena leisten.

⁵⁷¹ **Beispiel AOL-Arena:** Im umgebauten Volksparkstadion entsteht ein Besuchermuseum, das thematisch auf die Geschichte des Hamburger SV und des Volksparkstadions ausgerichtet ist. Mannschaften und Erfolge aus der Vergangenheit (Meistertitel, Pokalsiege, usw.) können dabei Anknüpfungspunkte zur Vermarktung von Merchandisingprodukten bieten. Darüber hinaus kann dem Besucher ein Erlebnis geboten werden, das ihn emotional involvieren muss (Stolz auf das eigene Team, usw.). Gleichzeitig wird deutlich, dass von dieser Möglichkeit verstärkt traditionsreiche Arenen und Fußballclubs Gebrauch machen können, da letztlich ein Museum eine Geschichte (re-)präsentieren muss.

⁵⁷² Auf der Basis von Marktforschungsergebnissen kann das Umfeld der Sportveranstaltung entsprechend gestaltet werden, wie an der aktuellen Entwicklung der geplanten Stadionneu- und umbauten in der Bundesliga deutlich wird. Als Beispiele wären anzuführen: Mönchengladbach, Rostock, Hamburg, Leverkusen, Berlin, Frankfurt, Nürnberg, München usw. Vgl. Klewenhagen, M./Kroll, C./Weilguny, M., Arenen und Stadien – Deutschland im Baufieber, S. 17-25, in: SPONSORS, Nr. 12/01 6. Jahrgang, Mainz 2001, S. 25f.

7. Zusammenfassung

Während in Kapitel III verstärkt die strategische Planung untersucht wurde, ist in Kapitel IV der Schwerpunkt auf operative Aspekte des Erlebnismarketings gelegt worden, die die letzte Marketing-Management-Phase vor der Umsetzung darstellt. Im Rahmen des vorliegenden Kapitels sind die Prozess- und die Sensualisierungspolitik, das Erinnerungsmanagement sowie die Kommunikations-, die Ausstattungs- und die Personalpolitik als Bestandteil der operativen Erlebnismarketingplanung untersucht worden. Die aufgeführten Instrumente werden den Experten im Rahmen der Delphiuntersuchung in Frage 3 zur Einschätzung deren Relevanz vorgelegt.⁵⁷³

Die **Prozesspolitik** stellt ein wichtiges Instrument des Erlebnismarketings dar. Prozessuale Überlegungen hinsichtlich des Besucherpfades und des Leistungserstellungsprozesses geben hierbei Hinweise auf Modifikationen des Erlebnisangebotes im Sinne einer Leistungsoptimierung. In diesem Zusammenhang sind Zeitstrategien als besonderes Instrument hervorzuheben, deren vorrangiges Ziel die Verlängerung der mittleren Verweildauer der Besucher ist.

Die **Sensualisierungspolitik** setzt bei der Multisensitivität von Erlebnisprodukten an und befasst sich mit instrumentalen Aspekten, die Erlebnisse durch unterstützende, sensorische Phänomene aufbauen bzw. wesentlich vertiefen können. Hierbei sind die Wechselwirkungen von olfaktorischen, taktilen, visuellen, auditiven und gustatorischen Reizen sowie von emotionalen Reaktionen als Bestandteil von Erlebnissen untersucht worden. Ihr Einsatz im veranstaltungsinternen Kontext kann hierbei einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung des Erlebnismarketings leisten.

Die **Kommunikationspolitik** bedarf einer differenzierten Betrachtung: Die veranstaltungsexterne Kommunikationspolitik ist ein klassisches Marketinginstrument, welches die Außendarstellung des Erlebnisanieters und seines Produkts gewährleistet. Von besonderer Relevanz ist hierbei die Darstellung des Erlebnismerkmals „Atmosphäre“ über die Medien. Die veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik versucht dagegen, kommunikative Bedingungen im Rahmen der Sportveranstaltung zu schaffen. Hierbei sind insbesondere die kommunikative Vernetzung über die Veranstaltungsmedien als auch die Schaffung und Förderung der Besucherkommunikation hervorzuheben.

Die **Ausstattungspolitik** dient der Schaffung eines physischen Umfelds für die erlebnisorientierte Vermarktung von Sportveranstaltungen. Das **Erinnerungsmanagement** stellt als Kundenbindungsinstrument insbesondere das Nachwirken von Erlebnissen in der Erinnerungs- und Erfahrungswelt der Besucher ins Zentrum. Hierbei ist gezeigt worden, dass sowohl die kommunikative Reflexion als auch die psychosoziale Integration von Erlebnissen mittels des Erinnerungsmanagements wesentlich vertieft werden kann. Abschließend ist das **besucherorientierte Personalmanagement** untersucht worden, das besonders Kundenkontaktbereiche hinsichtlich der Notwendigkeiten auf der personalpolitischen Ebene betrachtet.

Die Betrachtung der operativen Planungsphase des Erlebnismarketing-Management-Prozesses stellt den Abschluss von Teil 1 der vorliegenden Arbeit dar, in dem im Wesentlichen die theoretischen Fundamente für die Delphiuntersuchung in Teil 2 gelegt worden sind. Die Fragen der Delphiuntersuchung ergeben sich insbesondere aus den Bereichen mit unsicherem Forschungsstand aus Teil 1, auf die an gegebenen Stellen innerhalb der Abschnitte bereits hingewiesen worden ist.

⁵⁷³ Siehe Kap. II.1.3. in Teil 2.

Teil 2: Empirischer Teil

Der erste Teil dieser Arbeit hat sich mit dem theoretischen Hintergrund des Erlebnismarketings unter besonderer Berücksichtigung der operativen Planung befasst. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird dieser theoretische Ansatz praktisch evaluiert. Zu diesem Zweck ist ein Delphi-Befragungsdesign gewählt worden, im Rahmen dessen eine Gruppe von 38 Experten mehrstufig anonym befragt worden ist. Mittels dieses Vorgehens wird eine Gruppenmeinung erhoben, die im Wesentlichen einen prognostischen Charakter aufweist.

Der erste Teil dieses Kapitels befasst sich ausführlich mit dem methodischen Vorgehen von Delphiuntersuchungen, da das Spektrum dieses Typus verhältnismäßig breit ist. Der zweite Teil präsentiert die Ergebnisse der von Mai bis Oktober 2001 durchgeführten Expertenbefragungen auf unterschiedlichen Analyseebenen.

I Methodik und Design der Untersuchung

Kapitel I des zweiten Teils der Arbeit befasst sich mit den Methodik- und Designfragen der vorliegenden Delphiuntersuchung zum Erlebnismarketing bei Sportgroßveranstaltungen. Neben der definitorischen Eingrenzung der Delphi-Methode findet hierbei eine Diskussion der methodischen Alternativen statt. Die Erläuterung der Designaspekte der vorliegenden Untersuchung bildet den Abschluss von Kapitel II in Teil 2, auf den die Auswertung in Kapitel VI folgt.

1. Zur Methode von Delphi-Befragungen

Die Grundidee der Delphi-Methode basiert auf der Nutzung von Expertenbefragungen in mehreren Schritten, um sich im Rahmen dieses Prozesses eines anonymen Feedbacks zu bedienen.⁵⁷⁴ Eine einheitliche Arbeitsdefinition existiert trotz der Etablierung der Delphi-Methode nicht.⁵⁷⁵ Ebenso sind die Ursprünge und die Nomenklatur unklar.⁵⁷⁶ Es ist deswegen methodisch sinnvoll, sowohl die unterschiedlichen Definitionen der Delphi-Methode als auch das breite Spektrum der Anwendung in seiner Funktion für die vorliegende Arbeit zu diskutieren.

Die Delphi-Methode hat seit den 70er Jahren eine definitorische Diversifikation erfahren, die aus den unterschiedlichen Erwartungen verschiedener Autoren an diese Befragungsform abzuleiten ist. Eine Reihe von Autoren versteht die Delphi-Methode als ein Instrument zur Erfassung von Gruppenmeinungen und zur Steuerung von Gruppenkommunikation.⁵⁷⁷ MURRY/HAMMONS(1995) definieren unter Rückgriff auf VON DELBECQ/VAN DEN VEN(1975) Delphi als

„eine Methode für die systematische Sammlung von Urteilen zu einem bestimmten Gegenstand mit Hilfe einer sorgfältig designten, wiederholten Fragebogenaktion, in die zusammengefasste Informationen und Feedback über die Meinungen der anderen Teilnehmer eingestreut sind“.⁵⁷⁸

⁵⁷⁴ Vgl. Häder, M., Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode, Literaturbericht II, Mannheim 1998, S. 6.

⁵⁷⁵ SACKMANN(1975) kam bereits 1975 bei der Auswertung von über 150 Delphi-Studien zu diesem Ergebnis. Vgl. Goodman, C., The Delphi technique: a critique, In: Journal of Advanced Nursing, 1987, Nr. 12, S. 729-734.

⁵⁷⁶ Der Zusammenhang mit dem Orakel von Delphi ist evident, aber nicht belegt. Beiden kann man die Lösung eines Sachverhalts, über den lediglich unsicheres Wissen herrscht, unterstellen.

⁵⁷⁷ “The Delphi technique is a questionnaire method for organizing and sharing opinion through feedback”. Vgl. Bardecki, M., Participants response to the Delphi Method: An attitudinal perspective, in: Technological Forecasting and social change 25, 1984, S. 281.

“An alternative means of accessing expert opinion and evaluating incomplete information is the Delphi technique, a systematic procedure for soliciting the advice of a number of experts, and forging a consensus from that advice.” Vgl. Richey, J./Mar, B./Horner, R., The Delphi Technique in Environmental Assessment, In: Journal of Environmental Management, 21, Nr. 2, 1985, S. 136.

⁵⁷⁸ Vgl. Murry, J./Hammons, J., Delphi_ A versatile methodology for conducting qualitative research, In: The review of higher education, 1995, Volume 18, Nr. 4, 1995, S. 425.

Andere Autoren betonen verstärkt den inhaltlichen Aspekt, insbesondere das „potentielle Leistungsvermögen von Delphi als qualitative[r] Ansatz“ für bestimmte Problemlösungen prognostischer Art.⁵⁷⁹ Eine dritte Gruppe von Autoren verweisen verstärkt auf die psychologischen Aspekte der Delphi-Methode unter Rückgriff auf einen entscheidungstheoretischen Ansatz. So definieren HÄDER/HÄDER(1995) die Delphi-Methode als einen „vergleichsweise stark strukturierte[n] Kommunikationsprozess“, in dessen Verlauf Sachverhalte, über die naturgemäß unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt werden.⁵⁸⁰

Das breite Spektrum der Einsatzmöglichkeiten der Delphi-Methode führt zu dem Versuch verschiedener Autoren, Varianten und Modifikationen des Standarddesigns zu kategorisieren (Tab. 11). Es muss allerdings angemerkt werden, dass eine solche Einteilung lediglich heuristischen Wert besitzt, so lange keine detaillierte Ausarbeitung für spezifische Anwendungsgebiete existiert.

Tabelle 11: Delphi- Einteilungsversuche

STRAUSS/ZIEGLER(1975)	SEEGER(1979)	KENIS(1995)
- Numerisches Delphi - Strategie-Delphi - Historisches Delphi	- Zielfindungs-Delphi - Problemfindungs-Delphi - Maßnahmen- und Strategieplanungs-Delphi - Ideenbewertungs- und Ideenfindungs-Delphi	- klassisches Vorhersage-Delphi - Strategie-Delphi

Die Anwendbarkeit der Delphi-Methode erstreckt sich über ein breites Spektrum des öffentlichen Lebens. Im Bildungswesen wird die Delphi-Methode erfolgreich zur Evaluation von Bildungsinhalten genutzt.⁵⁸¹ Neben RICHEY et al.(1985) weisen auch Autoren wie ZOSKI(1989), ONO/WEDEMEYER(1994) und MURRY/HAMMONS(1995) auf die besondere Eignung der Delphi-Methode zur Erkundung von „educational research needs“ hin.⁵⁸²

Im Tourismus findet nach ONO/WEDEMEYER(1994) die Delphi-Methode ebenfalls eine erfolgreiche Anwendung.⁵⁸³ Nach KAYNAK et al.(1994) ist Delphi „one qualitative technique which had been used with substantial success in the past for predicting tourism demand and potential.“⁵⁸⁴

Im Bereich der Politik werden Delphi-Designs für „political risk analysis“ genutzt, während im Gesundheitswesen aufgrund zahlreicher Studien die besondere Eignung im Krankenhausbereich festzuhalten ist.⁵⁸⁵

Die betriebswirtschaftliche Eignung wird besonders von ONO/WEDEMEIYER(1994), RICHEY et al.(1985), ANNEN(1997) und BROWN/HELLER(1981) hervorgehoben.⁵⁸⁶ Dabei erstreckt sich das

⁵⁷⁹ Vgl. Häder, M., Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode, Literaturbericht II, Mannheim 1998, S. 5

⁵⁸⁰ Ebenda, S. 5.

⁵⁸¹ Vgl. Richey, J./Mar, B./Horner, R., The Delphi Technique in Environmental Assesment, in: Journal of Environmental Management, 21, Nr. 2, 1985, S. 137.

⁵⁸² Vgl. Zoski, K., Research needs in educational technology for the 1990er: A delphi study, PhD diss, University of Toledo, 1989. Ono, R./Wedemeyer, D., Assessing the validity of the Delphi technique, In: Futures 26, Nr. 3, 1994, S. 290. Murry, J./Hammons, J., Delphi - A versatile methodology for conducting qualitative research, in: The review of higher education, 1995, Volume 18, Nr. 4, 1995, S. 425.

⁵⁸³ Vgl. Ono, R./Wedemeyer, D., Assessing the validity of the Delphi technique, in: Futures 26, Nr. 3, 1994, S. 290.

⁵⁸⁴ Vgl. Kaynak, E./Bloom, J./Leibold, M., Using the Delphi technique to predict future tourism potential, in: Marketing Intelligence & Planning 12, Nr. 7, 1994, S. 19.

⁵⁸⁵ Vgl. Drobnick, R., Political risk analysis for Canada and Mexico, in: Technological Forecasting and social change, Nr. 26, 1984, S. 315. Vgl. Williams, P./Webb, C., The Delphi technique: A methodological discussion, in: Journal of Advances Nursing, 19, 1994, S. 181.

⁵⁸⁶ Vgl. Ono, R./Wedemeyer, D., Assessing the validity of the Delphi technique, in: Futures 26, Nr. 3, 1994, S. 290. Richey, J./Mar, B./Horner, R., The Delphi Technique in Environmental Assesment, In: Journal of Environmental Management, 21, Nr. 2, S. 145. Annen, E., Neue Herausforderungen, in: Marketing & Kommunikation, Heft 4, 1997, S. 66.

Spektrum der Anwendungen von Vorhersagen über Wachstumsentwicklungen über den Direktmarketing-Bereich bis zu Organisationsfragen. Die besondere Eignung der Delphi-Methode für interdisziplinäre Anwendungen hebt insbesondere RICHEY(1985) hervor.⁵⁸⁷

Zusammenfassend lässt sich nach HÄDER(1998) konstatieren, dass Delphi als eine Methode zur Gewinnung von Wissen über Sachverhalte, zu denen lediglich unsicheres oder unvollständiges Wissen existiert, nicht auf bestimmte Anwendungsgebiete beschränkt zu sehen ist.⁵⁸⁸ Die bevorzugte Nutzung der Methode für Bereiche, die kostenaufwendige Investitionen erfordern und mit schwer einzuschätzenden Erfolgskriterien aufwarten, ist als Zeichen der Etabliertheit von Delphi aufzufassen.

2. Diskussion methodischer Ansätze

Die Beschreibung des Erlebnismarketings als Vermarktungskonzept hat im Wesentlichen qualitativen Charakter. Es wird ein Wechsel von Veranstaltungsparadigmen untersucht, der im Rahmen einer qualitativen Untersuchung empirisch untermauert wird.

Die methodische Alternative zur Delphi-Methode stellt die Gruppendiskussion mit den Experten dar. Der Vergleich mit dem Ansatz lässt die Vorteile der Delphi-Methode in den Vordergrund rücken. Neben der praktischen Umsetzung sprechen insbesondere methodische Aspekte für die Anwendung einer Delphi-Befragungsform.

Gegenüber klassischen Gruppendiskussionen zeichnet sich die Delphi-Methode durch das Ausschalten dominierender Persönlichkeiten aus, die die Gruppenmeinung beeinflussen. Darüber hinaus wird das „Vorhandensein irrelevanter Information und Kommunikation“ ausgeschaltet, so dass Dissonanzen bezüglich des Themas auf ein Minimum reduziert werden. Zum dritten wird einem direkten Gruppen- oder auch Konformitätszwang entgegengewirkt.

Eine kognitionspsychologische Betrachtung des Delphidesigns ist für die Annahme bedeutsam, dass eine wiederholte Befragung der Experten qualitativ höherwertige Schätzungen produziert. HÄDER/HÄDER(2000) ziehen zur kognitiven Erklärung der Expertenurteile der ersten Runde das Informationsverarbeitungsparadigma einerseits und die Theorieklassen mentaler Modelle - und hier insbesondere das probabilistische mentale Modell (PMM) – andererseits heran.⁵⁸⁹

In den folgenden Wellen spielen Lernprozesse auch als Rückmeldungen eine wichtige Rolle. Auf Basis von Arbeiten zur flexiblen Konstruktion mentaler Repräsentationen zur Urteilsbildung (BARSALOU(1987,1989)) stellten HIPPLER et al.(1989), SCHWARZ/SUDMAN(1992), SCHWARZ et al.(1990) fest, dass Versuchspersonen auf unterschiedliche Weise auf Wissen zurückgreifen.⁵⁹⁰ Zentral ist hierbei die kognitionspsychologische Annahme, dass zunächst „nicht alle potenziell relevanten Informationen“ bei den Experten abgerufen werden können. Erst die wieder-

⁵⁸⁷ Delphi is an “excellent forum for reaching a consensus about complex conceptual problems in the field of environmental assessment (and, presumably, in other multidisciplinary fields)”. Vgl. Richey, J./Mar, B./Horner, R., The Delphi Technique in Environmental Assessment, in: Journal of Environmental Management, 21, Nr. 2, S. 145.

⁵⁸⁸ Vgl. Häder, M., Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode, Literaturbericht II, Mannheim 1998, S. 9.

⁵⁸⁹ Vgl. Häder, M./Häder, Sabine, Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2000, S. 24f.

⁵⁹⁰ Vgl. Barsalou, L., The instability of graded structure: Implications for the nature of concepts, in: Neisser, U.(Hrsg.), Concepts and conceptual development: Ecological and intellectual factors in categorization, Cambridge 1987, S. 101-140. Barsalou, L., Intraconcept similarity and its implications for interconcept similarity, in: Vosniadou, S., Ortony, A.(Hrsg.), Similarity and analogical reasoning, Cambridge 1989, S. 76-121. Hippler, H., Schwarz, N., Noelle-Neumann, E., Response oder effects in dichotomous questions: The impact of administration mode, ZUMA-Arbeitsbericht 89/17, Mannheim 1989, Schwarz, N., Sudman, S., Context effects in social and psychological research, New York 1992. Schwarz, N., Strack, N., Hippler, H., Kognitionspsychologie und Umfrageforschung: Themen und Befunde eines interdisziplinären Forschungsgebietes, ZUMA-Arbeitsbericht 90/07, Mannheim 1990.

holte (modifizierte) Urteilsbildung kann den Suchprozess nach einem Teil dieser ungenutzten Informationen unterstützen und aktivieren.⁵⁹¹

3. Design der Untersuchung

In dem folgenden Abschnitt soll das Design der vorliegenden Untersuchung zur „zukünftigen Entwicklung der kommerziellen Erlebnisvermarktung im Rahmen von Sportgroßveranstaltungen“ diskutiert werden.

Trotz verschiedenster Anwendungsgebiete und Modifikationen unternehmen HÄDER/HÄDER(2000) den Versuch, ein klassisches Delphi-Design herauszuarbeiten.⁵⁹² Danach lassen sich folgende Delphi-Elemente ausmachen:

- ⇒ **Verwendung eines formalisierten Fragebogens**
- ⇒ **Befragung von Experten**
- ⇒ **Anonymität der Einzelantworten**
- ⇒ **Ermittlung einer statistischen Gruppenantwort**
- ⇒ **Information der Teilnehmer über die (statistische) Gruppenantwort**
- ⇒ **Wiederholung der Befragung**

Trotz HÄDERS(2000) Isolierung von klassischen Elementen der Delphi-Methode ist darauf hinzuweisen, dass bei der Anwendung häufig der Rückgriff auf lediglich ausgewählte Elemente des klassischen Designs auszumachen ist. Der Variantenreichtum des Delphi-Designs schlägt sich in der Art der Modifikationen nieder:⁵⁹³

- ⇒ **Unterschiedliche Ansichten über die erforderliche Zahl und Auswahl der Delphi-Experten**
- ⇒ **eine unterschiedliche Auslegung der erforderlichen Anzahl der Wellen**
- ⇒ **die unterschiedliche Gestaltung des Feedback**
- ⇒ **die Erfragung des Self-ratings der Experten bezüglich deren Kompetenz**
- ⇒ **der relativ beliebige Einsatz unterschiedlicher Aufgabentypen**
- ⇒ **unterschiedliche Ansichten über Abbruch und Konsenskriterien**

Das breite Spektrum der Delphi-Varianten wird in den folgenden Abschnitten auf das vorliegende Untersuchungsdesign hingeführt, um die methodischen Entscheidungen im Rahmen dieser Arbeit transparent zu gestalten.

⁵⁹¹ Vertiefend zu diesem Bereich: Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.24ff.

⁵⁹² Vgl. Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften - Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S. 15ff.

⁵⁹³ Die folgende Aufzählung der Modifikationen ist HÄDER/HÄDER(2000) entnommen. Vgl. Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften - Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S. 16.

3.1. Zahl der Befragungsrunden

Als maßgeblich für die Frage nach der Zahl der Befragungsrunden wird die Schaffung des Konsens zwischen den Experten angesehen. Unter Konsens ist allerdings nicht in jedem Fall die Annäherung an einen gemeinsamen Schätzwert im Rahmen der Befragungsrunden zu verstehen, sondern es besteht vielmehr die Möglichkeit, dass sich eine bestimmte Heterogenität der Meinungen von Runde zu Runde herausbildet. In den meisten Delphi-Untersuchungen ist dieser Konsens allerdings erreicht, wenn ein bestimmter Prozentsatz von Antworten in einer definierten Spanne lokalisiert ist.⁵⁹⁴

In der vorliegenden Delphiuntersuchung ist das Konsenskriterium als erfüllt anzusehen, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

1. Bezogen auf die sechs eingeschätzten Self-rating-Items⁵⁹⁵ ist die Bedingung erfüllt, wenn sich der Median der Gruppenantwort auf „1“ (sicher) oder „2“ (eher sicher) bei einem Quartilsspannenbetrag von 1 einpendelt.
2. Bezogen auf die Antwortitems ist die Bedingung erfüllt, wenn die Möglichkeit der weiteren Kanalisierung des Antwortverhaltens zur nächsten Runde als eingeschränkt zu sehen ist.⁵⁹⁶ Bei einem Delphidesign mit einem fünfstufig ordinalskalierten Antwortfeld tritt dies i.d.R. nach der 2. Runde ein.

Verschiedene Experimente zur Delphi-Methode (so etwa von KAYNAK(1994), MURRY/HAMMONS(1995) und HÄDER/HÄDER(1994)) lassen deutlich zu Tage treten, dass die größten Veränderungen der Expertenurteile von der ersten zur zweiten Runde auftreten.⁵⁹⁷ KAYNEK et al.(1994) gehen ebenso wie MURRY/HAMMONS(1997) von der Notwendigkeit von lediglich zwei qualifizierenden Wellen aus.⁵⁹⁸ HÄDER/HÄDER(2000) sehen dieses Abbruchkriterium spätestens nach der dritten Befragungsrunde erreicht. Auch in der vorliegenden Untersuchung ist der Konsens bereits nach zwei Befragungsrunden erreicht worden, so dass ein Abbruch der Befragung im Sinne der zu Beginn festgelegten Kriterien indiziert ist.

In Anbetracht der Tatsache, dass die überwiegende Zahl der Delphi-Studien über drei und mehr Wiederholungen Laborexperimente angesetzt sind, ist die Frage nach der Anzahl der Wellen besonders auch in Zusammenhang mit der Panelmortalität zu sehen. Die Überlegungen über das Erreichen eines stabilen Konsenses sind somit teilweise theoretisch-methodischer Art. In der Praxis der Delphi-Methode stößt man mitunter auf abweichende Probleme: Die Betrachtung der praktischen Grenzen, die in diesem Zusammenhang in der Aufrechterhaltung der Motivation der beteiligten Experten zu sehen ist, stellt einen wesentlichen Parameter für Erfolg und Misserfolg der durchzu-

⁵⁹⁴ “In most Delphis, consensus is assumed to have been achieved when a certain percentage of votes fall within a prescribed range – for example, when the inter-quartile range is no larger than two units on the ten-unit scale.” Vgl. Scheibe, M./Skutsch, M./Schofer, J., Experiments in Delphi methodology, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 51, 1981, S. 470-480, zitiert nach: Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S. 16.

⁵⁹⁵ Unter Self-rating-Items (S1-S6) sind im folgenden die Items bezüglich der Frage nach der Sicherheit der Teilnehmer zu verstehen, deren Spanne sich ordinalskaliert von „sicher=1“ bis „unsicher=5“ erstreckt.

⁵⁹⁶ Dies ist dann der Fall, wenn die Quartilsspannenbetrag kleiner gleich 2 ist, oder eine Veränderung der Spanne oder des Medians bezogen auf die vorherige Befragungsrunde nicht eingetreten ist.

Unter Antwortitems sind diejenigen zu verstehen, die innerhalb der Befragung nach Inhalten des Erlebnismarketings fragen. Als Itempaare fungieren jeweils die beiden Items, die einerseits die Ist-Situation, andererseits die prognostische Variante erfragen (z.B. B1 und B2 sind ein Itempaar).

⁵⁹⁷ Vgl. Kaynak, E./Bloom, J./Leibold, M., Using the Delphi technique to predict future tourism potential, in: Marketing Intelligence & Planning 12, Nr. 7, 1994, S. 19. Murry, J./Hammons, J., Delphi - A versatile methodology for conducting qualitative research, In: The review of higher education, 1995, Volume 18, Nr. 4, 1995, S. 429. Häder M./Häder, S., Ergebnisse einer experimentellen Studie zur Delphi-Methode, ZUMA-Arbeitsbericht 94/05, Mannheim 1994.

⁵⁹⁸ Vgl. Häder, M., Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode, Literaturbericht II, Mannheim 1998, S. 19f.

führenden Studie dar. Aus dieser Perspektive wird besonders auch der Aspekt der Panelmortalität zu diskutieren sein.

3.2. Anonymität der Experten

Ein wesentliches methodisches Design-Element der Delphi-Methode ist die Anonymität der Experten untereinander. HÄDER/HÄDER(2000) verknüpfen dieses Design-Element eng mit der Legitimität des Ansatzes.⁵⁹⁹ Allerdings können diesem Element auch Nachteile zugeschrieben werden: Die anonyme Situation lässt nach GOODMAN(1987) die Verantwortlichkeit der Teilnehmer für ihre Urteile als unsicher erscheinen. Die Gefahr der übereilten und unzureichend überdachten Urteile ist nach HÄDER/HÄDER(2000) ebenfalls latent vorhanden.⁶⁰⁰

Der Nutzen einer Delphi-Befragung muss sinnvollerweise den negativen Aspekten gegenübergestellt werden: Mindestens vier Argumente lassen sich für die anonyme Befragungssituation nach HÄDER/HÄDER(2000) diesen Gefahren gegenüberstellen:

1. Die Anonymität wirkt der Gefahr einer Meinungsführerschaft innerhalb der Expertengruppe entgegen. Dieser methodische Aspekt ist mit Blick auf das teilweise prominente Feld der Teilnehmer in höchstem Maße sinnvoll.
2. Der mit einer Meinungsveränderung befürchtete Prestigeverlust eines Experten ist weitgehend ausgeschlossen. Er hat somit die Möglichkeit, abweichende Gruppenmeinungen zu überdenken und sein Antwortverhalten entweder anzupassen oder aber seine Abweichung von der Gruppenmeinung zu begründen. Dabei zeigt sich, dass solche Abweichungen eine Grundlage für weitere Diskussionen geben können.
3. Der Gefahr der oberflächlichen Beantwortung wird durch die Begründung extrem abweichender Expertenurteile entgegengewirkt, was i.d.R. entweder schriftlich oder verbal (vornehmlich bei Laborexperimenten) durchgeführt wird. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist dieser methodische Aspekt durch ein Begründungsfeld unter jeder Frage praktisch aufgefangen worden.
4. Die Abgabe eines Urteils über ein Themengebiet, über das lediglich unsicheres und unbestimmtes Wissen existiert, ist mit Unsicherheit auf Seiten der Experten verbunden. Es ist anzunehmen, dass die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Delphi-Befragung mit der anonymen Erhebungssituation wächst.

Unter dem Strich kristallisieren sich die Vorteile nach Abwägen der methodischen Aspekte der anonymen Befragungssituation heraus. Die Gefahren der fehlenden Verantwortlichkeit für die Expertenurteile (z.B. aufgrund von übereilter Urteilsbildung) können im Rahmen des Pre-Delphi-Surveys (PDS) nicht vollständig ausgeschlossen werden, jedoch ist eine Minimierung dieser Gefahrenquellen möglich.

⁵⁹⁹ Vgl. Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.16f.

⁶⁰⁰ Ebenda.

3.3. Pre-Delphi-Survey (PDS) und Expertenpanel

Die Auswahl der an der Delphi-Befragung teilnehmenden Experten stellt zweifellos eine methodische Hauptschwierigkeit dar. Die gezielte Auswahl der Experten hat sich hierbei weitestgehend gegenüber Zufallsstichproben, wie sie REID(1988) vorschlägt, durchgesetzt.⁶⁰¹

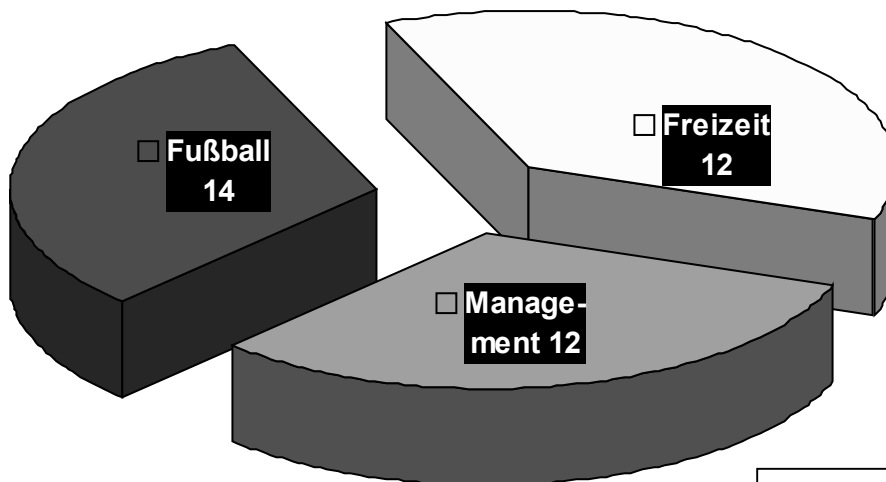
In der vorliegenden Delphi-Untersuchung über Vermarktungsentwicklungen bei Sportgroßveranstaltungen liegen die Probleme in der notwendigen Fähigkeit des interdisziplinären Denkens der Experten begründet: Die Kombination aus Dienstleistungskennnissen und Sportaffinität sind im Sportsektor und den umgebenden Bereichen im Vergleich zu anderen Freizeitsektoren als noch ausbaufähig zu bezeichnen.⁶⁰² Dieses konzeptionelle Problem wird im Rahmen dieses Delphis durch die Akquisition von Experten mit unterschiedlichen Bezug zum Oberthema „Erlebnismarketing im Sport“ aufgefangen (siehe Abb. 20).

Gruppe I: Experten im Bereich Sportmanagement⁶⁰³

Gruppe II: Experten im Bereich Freizeitdienstleistungen⁶⁰⁴

Gruppe III: Experten aus dem Bereich Fußballvermarktung⁶⁰⁵

Abbildung 20: Zusammensetzung des Expertenpanels



⁶⁰¹ Vgl. Reid, N., The Delphi technique: its contribution to the evaluation of professional practise, 1988, in: Ellis, R.(Hrsg.), Professional competence and quality assurance in the Caring profession, New York 1988, zitiert nach Häder, M., Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode, Literaturbericht II, Mannheim 1998, S. 23.

⁶⁰² Die Gründe hierfür können zum Einen in dem sich entwickelnden Dienstleistungsgedanken von Vereinen, Verbänden und Ligen gesehen werden, die sich gerade erst auf den Weg gemacht haben, den Status der Ehrenamtlichkeit gegen den Beruf des Sportmanagers einzutauschen. Die Angst vor dem Verlust ideeller Werte im Rahmen der vieldiskutierten Kommerzialisierung des Sports stellte sich darüber hinaus lange Zeit als weiteres Hindernis des Dienstleistungsgedankens dar.

⁶⁰³ Die Experten aus dem Bereich Sportmanagement sind zum überwiegenden Teil Dozenten und Professoren an Universitäten und Hochschulen. Aus Paraphrasierungsgründen werden sie auch als ‚Managementdozenten‘ in den weiteren Ausführungen titulierte.

⁶⁰⁴ Die Freizeitdienstleister sind vorwiegend im privatwirtschaftlichen Bereich tätig.

⁶⁰⁵ Die Experten aus dem Bereich Fußballvermarktung werden im weiteren Verlauf der Arbeit aus Paraphrasierungsgründen auch als ‚Fußballvermarkter‘ bezeichnet und setzen sich im Wesentlichen aus Vermarktern der Bewerberstädte für die Fußball-WM 2006 zusammen.

Die Unterstützung des DFB-Organisationsbüros für die WM 2006 in Deutschland zeigt sich bei der vorliegenden Delphistudie als vorteilhaft in Bezug auf die Akquisition geeigneter Experten. Eine Schwierigkeit in der Auswahl der Experten ist im inhomogenen Kenntnisstand zu Teilbereichen der Befragung zu sehen. RICHEY et al.(1985) und auch MURRY/HAMMONS(1995) plädieren für einen standardisierten Pre-Delphi-Survey (PDS), der sowohl Expertenwissen als auch zur Verfügung stehenden Zeitfonds abfragt.⁶⁰⁶ Im Rahmen der Expertenakquisition für die vorliegende Untersuchung sind diese zunächst nach ihrer Affinität zum Thema mündlich bzw. schriftlich befragt worden. Konkret sind hierzu formalisierte Fragen zum sportaffinen Freizeitdienstleistungsbereich verwendet worden. Nachdem sich ein potentieller Experte als fachlich kompetent herausstellt, werden die zur Verfügung stehende Zeitfonds und die Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung abgefragt. Aus dieser Vorgehensweise hat sich letztlich das Expertenpanel ergeben.

3.4. Umfang der Expertengruppe

Die Ansichten verschiedener Autoren in Bezug auf die zahlenmäßige Größe der Expertengruppe weichen deutlich voneinander ab. PARENTÉ/ANDERSON-PARENTÉ(1987) sehen eine Untergrenze von 10 teilnehmenden Personen. Die Obergrenze sieht DELBECQ et al.(1975) bei „30 gut ausgesuchten Experten“, während BROOKS(1979) 25 Personen als nicht zu überschreitendes Limit ansetzt. WOUDENBERG(1991) erachtet eine Panel-Größe von drei Personen als zu gering.⁶⁰⁷

Bei der vorliegenden Delphi-Untersuchung sind in der Vorbereitungsphase (Mai-August 2001) 113 potenzielle Experten schriftlich und telefonisch kontaktiert worden, mit denen anschließend ein PDS durchgeführt worden ist. Aus der Gruppe der potenziellen Experten sind 38 Experten verblieben, die den Anforderungen der Befragung sowohl in Bezug auf ihre Kompetenz als auch in Bezug auf die zur Verfügung stehenden Zeitfonds genügten. Die Anzahl der Teilnehmer kann nach dem derzeitigen Stand der Delphi-Forschung für eine Untersuchung diesen Designs als angemessen bezeichnet werden. Allerdings ist einer Verallgemeinerung entgegen zu wirken: Letztlich ist die Komplexität der Fragestellung maßgeblich für die Panelgröße. Nach HÄDER(2000) besteht die Möglichkeit, mit relativ wenigen, dafür um so kompetenteren Experten befriedigendere Ergebnisse zu erzielen.

HÄDER(2000) konstatiert, dass die Panelgröße keine Obergrenze besitzt, jedoch die bessere Organisierbarkeit kleiner Panels berücksichtigt werden sollte.⁶⁰⁸

⁶⁰⁶ Es muss dazu angemerkt werden, dass die Kompetenz einiger Teilnehmer aufgrund ihrer Forschungs- und Arbeitsgebiete als gegeben anzusehen war, so dass hier dazu übergegangen worden ist, die zeitlichen Eckdaten einer möglichen Untersuchungsteilnahme zu sichern.

⁶⁰⁷ Zitiert nach: Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.18f..

⁶⁰⁸ HÄDER(2000) berichtet von einem Experiment, bei dem der Nachweis erbracht worden ist, dass die Ergebnisse einer Panelgröße von n=16 verglichen mit der Panelgröße n=34 zu 92,9% übereinstimmen. Vgl. Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.18f.

3.5. Panelmortalität

Ein methodologisches Problem liegt in der Panelmortalität von Delphi. Die Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse von einer Befragungswelle zur nächsten steht in einem engen Zusammenhang mit der konstanten Anzahl der Teilnehmer. Da diesem Ansinnen allerdings praktische Grenzen gesetzt sind, bedarf die Frage des Umgangs mit Drop-Outs der Klärung. Hierbei steht die Befragungswiederholung in der zweiten Runde im Zentrum des methodologischen Interesses.⁶⁰⁹

Drei Drop-Out-Fälle sind von der ersten zur zweiten Runde der vorliegenden Befragung zu konstatieren. Grundsätzlich bestehen zwei methodische Alternativen, damit umzugehen: Erstens wäre es denkbar, alle Datensätze zu löschen, die sich nicht über die vollen Befragungsrunden erstrecken.⁶¹⁰

Bei der zweiten, häufig angewendeten Variante belässt man die Datensätze in ihrem ursprünglichen Zustand. Für dieses Verfahren spricht insbesondere, dass die Befragungsteilnehmer auf die Ergebnisse der vorherigen Runde reagiert haben. STRATMANN(2000) schlägt in Rückgriff auf die Forschungsergebnisse von HÄDER/HÄDER(2000) vor, die Ergebnisse der zweiten Welle als eigentliche Ergebnisse der Studie aufzufassen und deswegen keinen Vergleich zur ersten Welle durchzuführen.⁶¹¹ Dieses Vorgehen wird auch für den deskriptiven Teil der vorliegenden Delphi-Untersuchung gewählt, allerdings darf es nicht unkommentiert bleiben: Ein Drop-Out kann die Struktur bzw. das Verhältnis der verschiedenen Expertengruppen nachhaltig verändern. HÄDER/HÄDER(2000) schlagen daher vor, die Aussteiger der Befragung hinsichtlich verbindender Merkmale zu überprüfen. Ein Ergebnis könnte dann beispielweise sein, dass eine Expertengruppe mit spezifischem Kenntnisstand zu dem Thema eine signifikant hohe Drop-Out-Rate aufweist, die in einem Prozess der Ursachenforschung zu klären ist.⁶¹² Es ist darüber hinaus nachgewiesen worden, dass „stärkere Nonkonformitätshaltungen“ einen größeren Einfluss auf die Drop-Out-Rate als kognitive Dissonanzen haben.⁶¹³ Im Rahmen dieser Delphi-Studie wird aus methodologischen Gründen die zweite Variante bevorzugt, d.h., die Ergebnisse der 2. Runde sind maßgeblich.

Ein weiteres zentrales Problem der Expertenmortalität bei Delphi-Studien ist die **Motivation** der Experten über einen längeren Zeitraum und über mehrere Befragungsrunden. Knappe Zeitressourcen als auch eine schlechte praktische Handhabbarkeit der Fragebögen erscheinen dem Autor hierbei von besonderer Bedeutung zu sein. Auch hier ist die Erhebung dieser Expertenmerkmale im Rahmen eines Pre-Delphi-Surveys (PDS) von entscheidender Bedeutung für die präventive Minimierung einer möglichen Drop-Out-Rate.

Dem Problem der Expertenmortalität ist im Rahmen von Delphi-Studien eine große Aufmerksamkeit zu schenken, da dieses in einem maßgeblichen Zusammenhang zum zu erwartenden Erfolg der Methode steht. Letztlich muss es also das Konzeptionsziel sein, die potenzielle Drop-Out-Rate

⁶⁰⁹ Der Grund hierfür ist im Erreichen der vorgegebenen Kriterien nach der 2. Befragungsrunde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu sehen.

⁶¹⁰ Ein wesentliches Problem hierbei ist die Tatsache, dass den Experten die Ergebnisse der ersten Befragungswelle genannt werden und erst nach der zweiten Runde ein Drop-Out ersichtlich wird.

⁶¹¹ Vgl. Stratmann, Bernhard, Die Delphi-Methode in der sozialwissenschaftlichen Stadtforschung – Eine Illustration am Beispiel einer Studie zu den olympischen Spielen in Sydney im Jahr 2000, S. 120, in: Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.115-132.

⁶¹² Bei den vorliegenden Drop-Out-Fällen handelt es sich jeweils um 2 Experten aus dem Bereich Freizeitdienstleistungen und einen Experten aus dem Bereich Fußballvermarktung. Hierbei ist anzumerken, dass die Untersuchung in der 1. Befragungsrunde mit Werten von 100% und in der 2. Runde eine Rate von 92 % eine Rücklaufrate aufweist, die deutlich über dem Großteil anderer Delphistudien liegt. Diese gute Rücklaufrate ist im Wesentlichen auf den umfangreichen Pre-Delphi-Survey zurückzuführen, im Rahmen dessen zur Verfügung stehende Zeitkontingente zur Teilnahme an der Befragung ermittelt worden sind, um einen möglichst reibungslosen Ablauf der Untersuchung zu gewährleisten.

⁶¹³ Vgl. Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.19.

durch die genannten präventiven Maßnahmen zu minimieren und so das Wissenspotenzial der Befragten über alle Befragungsrunden möglichst optimal zu aktivieren.⁶¹⁴

3.6. Feedback und Monitoring

Zum wesentlichen Bestandteil der Delphi-Methode gehört die Rückinformation der Teilnehmer über die Befragungsergebnisse der vorherigen Runde. Aus kognitionspsychologischen Delphi-Forschungen ist bekannt, dass die Rückmeldung zur vorhergehenden Befragungsrunde als eine Orientierungshilfe bei der Beurteilung von Sachverhalten genutzt wird, die für den Teilnehmer eine Erkenntnisstütze darstellt.⁶¹⁵

Für die Art des Feedbacks existieren keine Standards, jedoch sollte die Darstellung der Ergebnisse aus methodischen und pragmatischen Gründen an den Maßstäben der Verständlichkeit bzw. der erleichterten Informationsaufnahme gemessen werden. HÄDER(1998) berichtet von verschiedenen Studien (RICHEY et al.(1985), ONO/WEDEMEYER(1994)), die neben den Mittel- bzw. Medianwerten und der Streuung der Antworten bzw. den Quartilsspannen auch „verbale Kommentare“ zulassen.⁶¹⁶

In der vorliegenden Delphiuntersuchung sind mit der zweiten Runde sowohl Median als auch Quartilsspannen graphisch unterhalb der fünfstufigen, ordinalen Antwortskala kenntlich gemacht worden.⁶¹⁷ Bei Abweichung vom optisch eingeschränkten Antwortfeld wird auf die o.g. Möglichkeit der verbalen Kommentare zurückgegriffen, die Raum zur Begründung der Abweichung lässt.

3.7. Fragebogen-Design

Das Erlebnismarketing von Sportgroßveranstaltungen lässt sich aufgrund seiner Komplexität auf die unterschiedlichsten Theoriebereiche zurückführen. An der Schnittstelle von Dienstleistungsmarketing, Psychologie, Sportwissenschaft und Soziologie wird ein Fragebogen entworfen, der den vielfältigen Anforderungen der forschungsleitenden Fragestellungen entspricht.

Die sechs Fragen der Untersuchung sind als Komplexe konzipiert worden, die jeweils eine Facette der Vermarktung abfragen. Aus diesem Grund ist die Darstellung der Ergebnisse auch nach diesen Komplexen, die sich im theoretischen Teil ebenso wiederfinden, geordnet. Als methodische Grundlage sei auf die ausführliche Diskussion der Delphi-Design-Aspekte im vorherigen Abschnitt verwiesen. Die Fragebögen der ersten Runde gliedern sich in drei Abschnitte (siehe Anhang):

Der **erste Teil** besteht aus einem Anschreiben, das kurz die wichtigsten Aspekte der Beantwortungssystematik erklärt. Dabei wird insbesondere auf die Möglichkeit der Kommentierung der sechs Oberfragen inklusive der zugehörigen Items hingewiesen, die zusätzliche Aufschlüsse zu abweichenden Sichtweisen geben. Die wichtigsten Hinweise hinsichtlich einer korrekten Beantwortung werden abschließend in einem Merkkasten zusammengefasst.

Der eigentliche **Hauptteil** der Fragebögen sowohl der ersten als auch der zweiten Runde besteht aus sechs Fragen, denen jeweils Itempaare zugeordnet sind. Diese sechs Fragestellungen sind so gewählt, dass sie jeweils relevante Bereiche des Erlebnismarketingkonzepts erfragen.

⁶¹⁴ Hierbei sei auf den Pre-Delphi-Survey und das Fragebogendesign als Instrumente zur Reduzierung von Drop-Outs hingewiesen.

⁶¹⁵ Vertiefend zur Thematik „Kognition und Feed-back“: Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.26f. Mit dem Problem der Manipulation des Feedbacks befassen sich CYPHERT/GANT(1970), SCHEIBE et al.(1975) und NELSON(1978). Vgl. Cyphert, F., Gant, W., The Delphi method: A tool for collecting opinions, in: Teachers education, J.E. teachers Ed., 11, 1970, S. 417-425. Scheibe, M./Skutsch, M./Schofer, J., Experiments in Delphi methodology, in: Linstone, H./Turoff, M.(Hrsg.): The Delphi Method: Techniques and applications, Wesley 1975.

⁶¹⁶ Vgl. Häder, M., Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode, Literaturbericht II, Mannheim 1998, S. 23.

⁶¹⁷ Auf die gleiche Darstellungsmöglichkeit ist bei der Präsentation der Endergebnisse im vorliegenden empirischen Teil zurückgegriffen worden.

Frage 1 ist dem Gebiet der Motivforschung zuzuordnen.⁶¹⁸ Hierbei wird versucht, die Expertenmeinung bezüglich der Motive für einen Besuch von Sportgroßveranstaltungen zu erheben, wie es bereits in Kap. III.4. in Teil 1 in Theorie vorbereitet worden ist. Die forschungsleitende Fragestellung, die als Subtext hinter Frage 1 steht, zielt darauf ab, wie die Motive und Bedürfnisse der Besucher genutzt werden können, um aus Anbietersicht einerseits zum Erlebnispotenzial des Besuchers beizutragen und gleichzeitig ökonomisch verwertet werden zu können.

Die Zuordnung der **Frage 2** geht in den wirtschaftlichen Bereich des Erlebnismarketings, der insbesondere in Kap. II und IV in Teil 1 seinen Niederschlag findet.⁶¹⁹ Hierbei werden Begründungsdimensionen für die zunehmende Vermarktung von Ligaspielen als Events (Eventisierung) gesucht. Diese Fragestellung soll im Wesentlichen dazu beitragen, dem existierenden Phänomen des Erlebnismarketings zusätzliche Tiefe hinsichtlich ökonomischer Ziele auf Anbieterseite zu verleihen.

Die instrumentelle Steuerung der Besuchererlebnisse hat **Frage 3** zum zentralen Inhalt.⁶²⁰ Hierbei werden insbesondere die umfangreichen, operativen Ansätze aus dem Theorieteil dieser Arbeit aufgenommen, die schwerpunktmäßig in Kap. IV in Teil 1 entwickelt worden sind. Zentral für den Erkenntnisgewinn dieser Fragestellung ist, inwieweit auf Expertenseite über das klassische Marketing und den klassischen instrumentellen Ansätzen hinaus gedacht und vor allem geplant wird.

Die durch die Einführung neuer Erlebniskonzepte entstehende Relevanz unterschiedlicher Problemdimensionen soll in **Frage 4** von den Experten beurteilt werden.⁶²¹ Forschungsleitend dabei ist nicht allein, welche Probleme gesehen werden, sondern wie kritisch unterschiedliche Expertengruppen die Facetten der kultur- und erlebniskritischen Grundproblematik sehen. Hierzu ist unterschiedliches Konfliktpotenzial aus Kap I aufgenommen und den Experten zur Beurteilung vorgelegt worden.

Die Nutzungspotenziale der Erlebnismarketingansätze im Spektrum der Sportarten stehen bei **Frage 5** im Zentrum der Fragestellung.⁶²² Eine Beschränkung auf eine Auswahl von Sportarten, die sich im Rahmen des PDS ergeben, ist dabei unvermeidlich.⁶²³ Der Erkenntnisgewinn dieser Fragestellung ist im Wesentlichen in dem zukunftsgerichteten Potenzial unterschiedlicher Sportarten zu sehen, die der Abrundung und Relativierung der fußball-affinen Behandlung der Thematik im Rahmen dieser Arbeit dient.

Den Abschluss bildet die **Frage 6** nach zukünftigen Entwicklungen des Erlebnismarketings, wie sie sich aus Expertensicht darstellt.⁶²⁴ Hierbei steuert die forschungsleitende Fragestellung auf die Zuspitzung von Thesen hin, die als Ergebnis der vorherigen fünf Fragen gesehen werden können. Aufgrund des stark prognostischen Wertes der Antworten wird hierbei das Antwortfeld auf ein Item pro Frage beschränkt.⁶²⁵

⁶¹⁸ Frage 1: Für wie bedeutsam halten Sie die aufgeführten Gründe, warum Sportgroßveranstaltungen im Rahmen eines Ligabetriebs (z.B. ein Spiel der Fußball-Bundesliga) besucht werden?“

⁶¹⁹ Frage 2: Gibt es Argumente, die aus Sicht der Stadionvermarkter dafür sprechen, aus einem Ligaspiel einen Event mit ausgeprägtem Rahmenprogramm und vielfältigen Erlebnisangebot zu machen?

⁶²⁰ Die Items erheben dabei die Bedeutung der ‚absatzpolitischen‘ Instrumente des Erlebnismarketings. Frage 3: „Sie sollen jetzt die bewusste Steuerung der Besuchererlebnisse bei Sportveranstaltungen mittels möglicher Marketingansätze bewerten...!“

⁶²¹ Frage 4: Wie bewerten Sie die vorgestellten, möglichen Probleme einer kommerziellen Erlebnisvermarktung im Rahmen von Sportveranstaltungen?

⁶²² Frage 5: Bitte beurteilen Sie, welche der folgenden Sportarten aus Ihrer Sicht eine entwickelte Umfeldvermarktung aufweisen könnten?

⁶²³ Im Rahmen des Pre Delhi Surveys (PDS) und der 1. Befragungsrunde haben die Experten die Gelegenheit gehabt, die Zusammensetzung dieser Sportarten durch Ergänzungen zu verändern. Letztlich sind die Sportarten Fußball, Basketball, American Football, Leichtathletik, Handball und Eishockey als Resultat dessen anzusehen.

⁶²⁴ Frage 6: Zum Abschluss sollen Sie bitte zu Trends in der Vermarktung von Sportveranstaltungen Stellung beziehen.

⁶²⁵ In der Beurteilung dieser Thesen findet somit eine Vermischung von Ist- und prognostischem Item statt.

Die Beantwortung der Fragen ist in **Antwortdimensionen** aufgeteilt, die in sich eine Zweiteilung aufweist (siehe Tab. 12).⁶²⁶ Die Experten haben die Möglichkeit, in einem ordinalskalierten Antwortfeld zwischen „wichtig“ (1) und „unwichtig“ (5) ihre Einschätzung bezüglich der Fragestellung abzugeben.⁶²⁷ Das Ist-Item fragt hierbei jeweils nach der Ist-Situation bezüglich einer bestimmten Antwortdimension.⁶²⁸ Das prognostische Item bezieht sich dagegen auf die Meinung der Experten zur zukünftigen Entwicklung des erfragten Aspekts.⁶²⁹

Tabelle 12: Systematik der Items und Antwortfelder

.....		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
...Überblick über Theorien der Erlebnisbildung zu haben?	A1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere wichtige Gründe:												
↑			↑			↑						
Kommentarfeld			Ist-Item			Prognostisches Item						

Das besondere Vorgehen von Delphibefragungen spiegelt sich in der wiederholten Vorlage der gleichen (bzw. leicht modifizierter) Fragen wider, die dem Experten allerdings mit veränderten Antwortmöglichkeiten vorgelegt werden. Mit der zweiten Runde beginnt die Rückmeldung für die Experten von Delphi-Befragungen, die aufgrund der Ordinalskala mittels des **Medians** und der **Quartilsspanne** zum Ausdruck kommt (siehe Tab 13).⁶³⁰ Die Aufgabe der Experten besteht an dieser Stelle in der erneuten Beantwortung der Frage aus der ersten Runde. Dabei ist dieser dazu angehalten, in dem dafür vorgesehen Kommentarfeld eine stichwortartige Begründung für eine Abweichung von der Quartilsspanne zu geben, die als Gradmesser der erhobenen Gruppenmeinung zu verstehen ist.⁶³¹

⁶²⁶ So ist beispielweise in Frage 3, die auf die Steuerung der Besuchererlebnisse abzielte, nach verschiedenen Instrumenten gefragt worden (erlebnisaffine Kommunikationspolitik, multisensuale Ansprache an die Besucher, Prozessmanagement, usw.).

⁶²⁷ Die Merkmalsausprägungen von 2 und 4 werden in der Folge als „eher wichtig“ bzw. „eher unwichtig“ aufgeführt, obwohl dies aus Übersichtsgründen nicht gesondert in den tabellarischen Darstellungen aufgeführt ist.

⁶²⁸ Als Beispiel können A1, A3, ..., B1, B3, usw., herangezogen werden. Es handelt sich bei den IST-Items um diejenigen Items, die mit einer Kombination aus den Buchstaben A-F im ersten Teil, und einer ungeraden Ziffer im zweiten Teil markiert worden sind.

⁶²⁹ A2, A4, .., B2, B4, usw., sind hierbei als Beispiele zu nennen. Wenn im folgenden von prognostischen Items gesprochen wird, handelt es sich um diejenigen Items, die mit einer Kombination aus den Buchstaben A-F im ersten Teil und einer geraden Ziffer im zweiten Teil markiert worden sind.

⁶³⁰ Im Rahmen der vorliegenden Delphibefragung ist unter jedem Itemfeld ein zusätzliches Feld eingerichtet worden, in dem der Median durch einen Pfeil und die Quartilsspanne durch eine Klammer kenntlich gemacht worden sind. Der Median stellt ein Lagemaß dar, das in der Mitte aller Fälle auf der Ordinalskala liegt. Als Streumaß ist dabei der Quartilsabstand verwendet worden, innerhalb dessen 50% der Gruppenantworten vom 25. bis zum 75. Perzentil angesiedelt sind. Zur Definition von Median und Quartilsabstand siehe auch den folgenden Abschnitt, der die Auswertung erläutert.

⁶³¹ Auf die kognitionspsychologischen Aspekte ist bereits in diesem Kapitel hingewiesen worden.

Tabelle 13: Kommentarfeld des Fragebogens

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....					Meiner Meinung nach wird dies zukünftig.....				
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig					wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....dass sie ihre Kapazitäten in einem Stadion auslasten müssen?	B1					B2				
Bitte tragen Sie hier stichwortartig Ihre Begründungen ein, wenn sich Ihre Einschätzungen außerhalb der Quartilsspannen bewegen.										



Die **Self-rating-Abfrage** bezüglich der selbsteingeschätzten Kompetenz der Experten in dem inhaltlichen Bereich der Fragestellung ordnet jeder Frage ein Self-rating-Item zu, das Aufschluss über weitere Informationen im Antwortverhalten der Experten bzw. Expertengruppen geben kann (siehe Abb. 21).

Abbildung 21: Self-rating-Items

1=sicher, 2= eher sicher, 3= teils, teils, 4=eher unsicher, 5=unsicher
Ich bin mir in der Beantwortung von Frage 1:



Den Abschluss des Fragebogens bildet sowohl in der ersten als auch in der zweiten Befragungsrunde ein Überblick über den Zeitplan der Befragung. Die Experten erhalten dabei die Möglichkeit, mögliche terminliche Probleme, die einer weiteren Teilnahme an der Befragung im Wege stehen, in einem dafür vorgegebenen Kommentarfeld anzugeben.⁶³²

⁶³² Dazu muss allerdings bemerkt werden, dass dies im Wesentlichen bereits während des PDSs abgefragt worden ist, jedoch hat sich gezeigt, dass unvorhergesehene Verpflichtungen eine weitere Teilnahme einzelner Experten verhindern können.

3.8. Auswertung

Bei der Versendung der Fragebögen ist auf den Postweg zurückgegriffen worden. Hierbei ist den Experten ein Briefumschlag zugegangen, dem neben dem Fragebogen und einer detaillierten Anleitung zur Beantwortung ein frankierter Rückumschlag beiliegt, um der zügigen Bearbeitung Nachdruck zu verleihen.⁶³³

Die auf der Basis der zurückgesendeten Fragebögen erstellte Datenmatrix ist mit dem Statistikprogramm SPSS 10.0 ausgewertet worden.⁶³⁴ Dabei wird im Wesentlichen auf die Mittel der deskriptiven Statistik zurückgegriffen. An dieser Stelle soll kurz auf die wichtigsten der verwendeten statistischen Mittel eingegangen werden:

Als Lageparameter ist der **Median** verwendet worden. Der Median eines Merkmals (oder auch Zentralwert) wird als „die Ausprägung des Falls in der Mitte der Größe der geordneten Fälle“ definiert.⁶³⁵ Er gibt also an, welche Merkmalsausprägung in der Mitte aller Fälle liegt, was bedeutet, dass er die Ausprägung angibt, unter und über der 50% der Fälle liegen. Im mathematischen Sinn ist der Median als „Minimum der Funktion der Summe der Abstände aller Werte zu einem beliebigen Wert a“ definiert, wobei a als der Wert gilt, der zu allen anderen gleichzeitig den kleinsten Abstand aufweist.⁶³⁶ Der Median ist für Daten definiert, die mindestens Ordinalskalenniveau haben. Der Vorteil in der Verwendung des Medians liegt in seiner Unempfindlichkeit gegenüber Ausreißern, allerdings lässt die Ordinalskala auch lediglich den Median als Lageparameter zu.⁶³⁷

Als Maß für die Streuung ordinalskalierten Daten eignet sich der Abstand zwischen dem 25. und 75. Perzentil, der auch „**Quartilsabstand**“ genannt wird.⁶³⁸ Folglich liegen 50% der Gruppenantworten in dem Bereich, den die Quartilsspanne angibt. Ebenso wie der Median ist der Quartilsabstand robust gegenüber Extremwerten.

Eine überwiegende Anzahl von Delphi-Studien beschränkt sich auf die Anwendung dieser deskriptiven statistischen Mittel. In der vorliegenden Untersuchung wird allerdings zusätzlich eine andere Auswertungsebene genutzt, um die unterschiedlichen Merkmalsausprägungen für die einzelnen Expertengruppen deutlich zu machen. Hierfür müssen die Ausprägungen der ersten Runde verwen-

⁶³³ Die alternativen zur Wahl des Postwegs besteht in der Versendung der Fragebögen per E-Mail oder in einer Servergestützten Befragung. Davon ist allerdings vom Autor Abstand genommen worden. Die E-Mail-gestützte Variante weist ihre Schwierigkeiten in der Kompatibilität von unterschiedlichen Systemen auf. Dazu kommt der psychologische Nachteil, dass ein als Attachment versendeter Fragebogen nur bei einiger Sachkenntnis von Seiten der Experten zwischengespeichert werden kann. Die Alternative ist, dass er in einem Zug ausgefüllt wird, was im Rahmen des Pretests von den Probanden als wenig bedienungsfreundlich empfunden worden ist. Die Servergestützte Variante weist im Prinzip die gleichen Nachteile auf und eignet sich deswegen eher für Kurzbefragungen.

⁶³⁴ Im Prinzip ist dies auch mit MS EXCEL 2000 durchführbar, allerdings besitzt SPSS 10.0 ein größeres Spektrum an Auswertungsfunktionen und graphischen Darstellungsmöglichkeiten, die eine Entscheidung zu Gunsten dieses Programms erleichtert haben. Im Bereich der SPSS-Literatur ist auf folgende Autoren zurückgegriffen worden: Vgl. Diehl, J., Staufenbiel, T., Statistik mit SPSS 10.0, Frankfurt/Main 2001. Bühl, Achim/Zöfel, Peter, SPSS 10.0, Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000. Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen(RRZN) - Skript, SPSS Grundlagen 6. Aufl., Hannover 2000. Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen(RRZN) - Skript, SPSS – Durchführung fortgeschrittener statistischer Verfahren, 2. Aufl., Hannover 2001. Diehl, J./Kohr, H., Deskriptive Statistik, 12. Aufl., Eschborn 1999.

⁶³⁵ Vgl. Müller-Benedict, V., Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2001, S. 67f.

⁶³⁶ Ebenda, S. 70.

⁶³⁷ I.d.R. werden Mittelwerte nicht auf ein Ordinalskala wie im vorliegenden Fall angewendet, da es dazu kommen kann, dass er zwischen zwei Merkmalsausprägungen in der Rohdatenmatrix liegt. Das wäre allerdings nur möglich, wenn anzunehmen ist, dass die Antwortskala ein Intervallskalenniveau besitzt, was z.B. auf die genaue Messbarkeit des Merkmals der Ausprägung „wichtig“ und „eher wichtig“ schließen lassen würde. Da die Codierung der Merkmale im Prinzip willkürlich ist und ebenso gut anders hätte vorgenommen werden können, muss bei der vorliegenden Ordinalskala auf den Median zurückgegriffen werden. Vgl. dazu auch: Müller-Benedict, V., Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2001, S. 72.

⁶³⁸ Vgl. Müller-Benedict, V., Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2001, S. 97f.

det werden, da die Ergebnisse unabhängig sein müssen. Die Auswertung der Ausprägungen, die zum Vergleich der unterschiedlichen Gruppenantworten herangezogen werden können, wird über die Bildung von Rängen vorgenommen. Der Vergleich der Gruppenantworten von Freizeitdienstleistern, Managementdozenten und Fußballmanagern ist über eine Varianzanalyse mit Hilfe des **Kruskal-Wallis-H-Test** mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS 10.0 durchgeführt worden.⁶³⁹

⁶³⁹ Vertiefend zum Bereich der Varianzanalyse: Diehl, J., Varianzanalyse, 4. Aufl., Frankfurt /Main 1983.

II Untersuchungsergebnisse

Während Kapitel I des 2. Teils Design- und Methodikaspekte von Delphibefragungen untersuchte, ist das vorliegende Kapitel der Darstellung der Ergebnisse gewidmet. Dabei werden die Ergebnisse der sechs Fragenkomplexe jeweils separat deskriptiv vorgestellt. Den Abschluss bilden sowohl eine Betrachtung des Entwicklungsverlaufs des Self-ratings als auch eine Varianzanalyse der Binnenexpertengruppen.

1. Deskriptive Auswertung

Im Rahmen der deskriptiven Auswertung werden im folgenden Abschnitt die Ergebnisse der einzelnen Fragenkomplexe vorgestellt.⁶⁴⁰


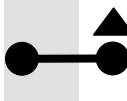
1.1. Besuchermotive aus Expertensicht

Der erste der sechs Bereiche der Delphi-Befragung nimmt mögliche Besuchermotive aus Expertensicht thematisch ins Visier. Die sieben Itempaare haben den Experten die Möglichkeit gegeben, die Relevanz verschiedener Begründungsdimensionen einzuschätzen. Diese Einschätzungen wurde den Experten unter folgender Oberfrage präsentiert:

Frage 1: Für wie bedeutsam halten Sie die aufgeführten Gründe, warum Besucher zu einer Sportgroßveranstaltung im Rahmen eines Ligabetriebs (z.B. ein Spiel der Fußball-Bundesliga) gehen?⁶⁴¹

Die Merkmalsausprägungen des ersten Fragenkomplexes sind im Folgenden aufgeführt und diskutiert. Die graphische Präsentation lehnt sich hierbei aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit und der erleichterten Informationsaufnahme der Darstellung der in der Befragung benutzte Feedbackform an.

Tabelle 14: Merkmalsausprägungen der Items A1/A2

Wie wichtig ist es für die Besucher....	Dies ist.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
....sich mit sportlichem Erfolg und Misserfolg zu identifizieren?	A1		A2	

Item A1 und A2 (Tab. 14) fragen nach der Wichtigkeit des sportlichen Erfolgs bzw. Misserfolgs für den Besuch von Sportgroßveranstaltungen und dessen zukünftiger Entwicklung. Das positive Votum der Experten zugunsten des Sports als Identifikationsfaktor muss hierbei in seiner verhaltenen Zurückhaltung überraschen. Gegenwärtig bewerten die Experten es eher wichtig (Median: 2), sich mit dem sportlichen Erfolg und Misserfolg zu identifizieren; zukünftig wird sich an dieser Situation wenig ändern. Die Abweichungen von der Quartilsspanne sind von den Experten mit der sinkenden Bedeutung von sportlichem Erfolg und Misserfolg zu Gunsten des Entertainmentgedankens begründet worden. Für diese Einschätzung spricht die Annahme, dass zunehmend Besuchergruppen mit einer kritischen Distanz zum sportlichen Geschehen in die Arenen und Stadien strömen (VIPs, Familien, usw.) wird.

⁶⁴⁰ Siehe dazu auch: Diehl, J./Staufenbiel, T., Statistik mit SPSS 10.0, Frankfurt/Main 2001.

S. 102-175. Bühl, Achim/Zöfel, Peter, SPSS 10.0, Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000, S. 207-209.

⁶⁴¹ Das Konstrukt „Besucher“ stellt sich mit Sicherheit für jeden Experten graduell abweichend von der Meinung der anderen Gruppenteilnehmer dar. Ziel dieser Frage ist bewusst **nicht** die Vorgabe einer bestimmten Zielgruppe, sondern die Bedürfnisse der Majorität der Besucher zu erheben, so wie es die Experten empfinden.

Tabelle 15: Merkmalsausprägungen der Items A3/A4

Wie wichtig ist es für die Besucher....	Dies ist.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...die Atmosphäre der Veranstaltung zu genießen?	A3		A4	

Das Itempaar A3/A4 (Tab. 15) fragt nach der Expertenmeinung zum Einfluss der Atmosphäre einer Sportgroßveranstaltung auf die Besuchersentscheidung. Dabei zeigt sich gegenwärtig und zukünftig eine deutliche Relevanz des Atmosphärenfaktors bei Sportveranstaltungen. Wie die Items A1/A2 gezeigt haben, sinkt die Identifikation mit dem sportlichen Erfolg für den Großteil der Besucherschaft: Um so mehr scheint die Aufgabe der Veranstaltungsmanager in der Zukunft zu sein, die Atmosphäre von anderen als sportlichen Faktoren abhängig zu machen. Die Abweichungen von der Q-Spanne von A3/A4 haben auf die bereits bestehende wichtige Bedeutung der Atmosphäre hingewiesen.

Tabelle 16: Merkmalsausprägungen der Items A5/A6

Wie wichtig ist es für die Besucher....	Dies ist.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...seine Mannschaft zu unterstützen?	A5		A6	

Das Itempaar A5/A6 (Tab. 16) überprüft die Wichtigkeit der Unterstützung einer bestimmten Mannschaft bei der Besuchersentscheidung.⁶⁴² Die zurückhaltende Bewertung lässt den Schluss zu, dass der ausschlaggebende Faktor für den Besuch nicht ausschließlich in der Identifikation mit der Mannschaft oder mit dem Verein zu suchen ist, wie die folgenden Items noch klarer herausarbeiten werden. Aufschlussreich stellen sich in diesem Zusammenhang die Abweichungen dar: Während einerseits auf die Passivität des Besuchers hingewiesen worden ist, wurde auch auf das klassische Image von Underdog-Teams, die in sportlich schweren Zeiten unterstützt werden, hingewiesen.⁶⁴³

Tabelle 17: Merkmalsausprägungen der Items A7/A8

Wie wichtig ist es für die Besucher....	Dies ist.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...sich unterhalten zu lassen?	A7		A8	

Die Items A7/A8 (Tab. 18) fragen die Experten nach der Relevanz des Entertainmentfaktors für die Entscheidung des Besuchs einer Sportgroßveranstaltung. Damit wird ein sehr wesentlicher Faktor dieser Untersuchung abgefragt, dem die These der gestiegenen und weiter steigenden Bedeutung im Zuge einer zunehmenden Erlebnisorientierung zu Grunde liegt. Das deutlich zustimmende Votum der Experten hinsichtlich der Relevanz lässt den Schluss zu, dass sich Sport und Entertainment weiter vermischen werden. Gegenwärtig manifestiert sich diese Einschätzung im Wesentlichen in der

⁶⁴² I.d.R. ist dies die Heimmannschaft, allerdings ergeben sich zunehmend Aspekte eines touristischen Phänomens von Sportgroßveranstaltungen. Dies äußert sich darin, dass Anhänger mit ihren Mannschaften zu Auswärtsspielen mitreisen.

⁶⁴³ Hierbei scheinen Phänomene wie der FC St. Pauli oder der SC Freiburg in der Fußballbundesliga (2001/2002) aufgrund ihres semantischen Differentials ihrer Marken geradezu dieses Verhalten bei ihrer Besucherschaft zu generieren. Hier sei allerdings auf die deutlich abweichende Markenausprägung dieser Vereine im Vergleich zu anderen hingewiesen. Siehe dazu: UFA-Sports, Fußball-Studie 2000, Hamburg 2000.

Umfeldvermarktung. Im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen muss allerdings die Frage gestellt werden, zu welchen Implikationen dies in Bezug auf das sportliche Geschehen führen kann.⁶⁴⁴ Abweichungen sind mit der Wichtigkeit des sportlichen Aspekts und mit der bereits bestehenden (und deswegen stagnierenden) Bedeutung des Entertainmentaspekts begründet.

Tabelle 18: Merkmalausprägungen der Items A9/A10

Wie wichtig ist es für die Besucher....	Dies ist.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...andere Menschen zu treffen?	A9		A10	

Das Itempaar A9/A10 (Tab. 18) lässt die Experten die Wichtigkeit des sozialen Faktors für die Besuchsentscheidung bewerten. Dabei bewegt sich die Einschätzung der gegenwärtigen Situation (A9) mit „teils, teils“ zunächst neutral, jedoch offenbart die Q-Spanne von „eher wichtig“ bis „eher unwichtig“ eine große Uneinheitlichkeit in der Bestandsaufnahme dieses Aspekts.

Die Lage des prognostischen Items ist mit der inhomogenen Beantwortung des IST-Items etwas zu relativieren. Zukünftig glauben die Experten, dass sich eher wenig an dieser Situation ändert (A10), allerdings deutet die Lage des 25. Perzentils bei „eher wichtig“ an, dass die Tendenz eher in den Bereich größerer Relevanz führt. In ihrem Urteil abweichende Experten begründeten dies mit der zunehmenden Relevanz von sozialen Aspekten eines Events in technisierten und anonymen Zeiten.

Tabelle 19: Merkmalausprägungen der Items A11/A12



Wie wichtig ist es für die Besucher....	Dies ist.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...einen "Event" zu erleben?	A11		A12	

Das Itempaar A11/A12 (Tab. 19) erfragt die Relevanz des Eventcharakters beim Besuch der Veranstaltung. Dabei sind sich die Experten einig, dass es „eher wichtig“ ist. Zukünftig wird der Eventcharakter noch wichtiger werden, wobei das 25. Perzentil bei 1 („wichtig“) den Nachdruck auf „wichtiger“ legt.⁶⁴⁵ Abweichende Expertenurteile sind mit dem starken Zusammenhang zu den bereits vorher abgefragten Atmosphären- und Entertainmentaspekten begründet worden. Der Eventisierung von Ligabetrieben scheint aus Expertensicht nichts im Weg zu stehen.

⁶⁴⁴ Das, was gemeinhin unter „Showsport“ subsummiert wird, ist in seinem Bezug definatorisch unklar. Spektakuläre Aktionen zur Unterhaltung der Zuschauer im Rahmen eines regulären Ligaspiels sind in Deutschland häufig in den Sportarten zu finden, die ein enges Verhältnis zum amerikanischen Sport haben (z.B. Basketball, Eishockey, usw.). Die Auswirkungen einer ‚Entertainisierung‘ des sportlichen Geschehens bieten hierbei wohl Raum zur weiteren Forschung. Einen vertiefenden Überblick bietet dazu: Vgl. Raitz, K.. The theatre of sport, Baltimore 1995.

⁶⁴⁵ Die auf den ersten Blick zurückhaltende Beurteilung des Eventcharakters wird erst im Zusammenhang mit der Beantwortung anderer Items verständlich und kann isoliert betrachtet zu einer Fehlbeurteilung führen. Siehe dazu auch die Varianzanalyse der Binnenexpertengruppen in diesem Kapitel.

Tabelle 20: Merkmalsausprägungen der Items A13/A14

Wie wichtig ist es für die Besucher....	Dies ist.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...Sportstars und -idole live zu erleben?	A13		A14	

Das letzte Itempaar der Frage 1 (A13/A14) fordert die Experten dazu auf, die Relevanz des authentischen, hautnahen Erlebens von „Sportstars und –idolen“ zu beurteilen (Tab. 20). Dies scheint eine Rolle zu spielen, allerdings präsentiert sich die Wichtigkeit als lediglich bedingt ausgeprägt.

Zum Abschluss soll ein Blick auf das Self-rating geworfen werden: Insgesamt sind sich die Experten in der Beantwortung dieses ersten Fragenkomplexes „eher sicher“ gewesen, wobei das 25. Perzentil des Self-rating-Items sogar auf „sicher“ gelegen hat. Interpretatorisch können aus Autorensicht folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

Sportveranstaltungen und Besuchermotive:

- ⇒ **Das Kernprodukt einer Sportveranstaltung wird zunehmend durch Entertainment und Erlebnisse determiniert.**
- ⇒ **Der klassische Sportfan kann angesichts der erlebnis- orientierten Vermarktung in die Defensive geraten!**

1.2. Begründungsdimensionen für die ‚Eventisierung‘ des Ligabetriebs

Der zweite der sechs abgefragten Themenbereiche lässt die Experten mögliche Argumentationsstrukturen für eine „Eventisierung“ von Sportveranstaltungen in ihrer jetzigen und zukünftigen Relevanz bewerten.⁶⁴⁶

Frage 2: Gibt es Argumente, die aus Sicht der Stadionvermarkter dafür sprechen, aus einem Ligaspiel einen Event mit ausgeprägtem Rahmenprogramm und vielfältigen Erlebnisangebot zu machen?

Die Merkmalsausprägungen des zweiten Fragenkomplexes stellen sich wie folgt dar:

Tabelle 21: Merkmalsausprägungen der Items B1/B2

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
....dass sie ihre Kapazitäten in einem Stadion auslasten müssen?	B1		B2	

Die Kapazitätsausnutzung wird von den Experten im Itempaar B1/B2 gegenwärtig als relevant für eine erlebnisorientierte Vermarktung einer Sportveranstaltung bewertet (Tab. 21). Im Vordergrund steht hierbei die Vermeidung von Leerlaufzeiten für Stadien und Arenen, die auf der Basis ihrer Zuschauermarktung versuchen, den Besuchern eine erneute Inanspruchnahme ihres Angebotes auf der Basis eines diversifizierten (Erlebnis-) Angebots attraktiv zu machen. Die zukünftige Relevanz des Auslastungsarguments wird laut Meinung der Experten sogar noch zunehmen. Hier können Refinanzierungsgründe eines zunehmend werthaltigeren Angebots vermutet werden, die auf den eintrittspreisunabhängigen Cash-Flow pro Sitz zurückzuführen sind.

Tabelle 22: Merkmalsausprägungen der Items B3/B4

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...dass sie den Eintrittspreis bei einem ausgeprägteren Eventcharakter anheben können?	B3		B4	

Der Zusammenhang von ausgeprägtem Eventcharakter und Eintrittspreis als Umsatzfaktor ist laut Expertenmeinung gegenwärtig lediglich bedingt gegeben (Tab. 22). Der Eintrittspreis bei Sportgroßveranstaltungen hat eine zunehmend abnehmende Relevanz für Refinanzierungskonzepte von Sportveranstaltungen. In diese Richtung argumentieren auch die abweichenden Experten in ihren Begründungen, die dies hauptsächlich auf die sinkende Bedeutung der Eintrittspreise und der zunehmenden Bedeutung anderer Finanzierungsbereiche begründen. Dies wird von ihnen auf die Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen zurückgeführt.

⁶⁴⁶ Dafür stehen ebenso wie in Frage 1 wiederum 14 Items zur Verfügung.

Tabelle 23: Merkmalsausprägungen der Items B5/B6

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bisher..... wichtig-----teils, teils-----unwichtig	Dies wird zukünftig..... wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
... dass sie damit neue Besucher in die Arenen locken wollen.	B5	B6

Das Itempaar B5/B6 überprüft die Relevanz der Neubesucherakquisition für eine ausgeprägtere Erlebnisvermarktung (Tab. 23), was die Experten überwiegend als wichtig erachten. Im Zuge eines veränderten Zielgruppenmarketings bei Sportgroßveranstaltungen wird dies verständlich: Gegenwärtig und auch zukünftig wird ein Publikum durch den hohen Entertainment- und Erlebnisfaktor in die Stadien und Arenen geholt, das durch ein rein sportlich orientiertes Angebot noch nicht gebunden werden kann. In der Beantwortung dieser Frage besteht große Einigkeit unter den Experten, da Abweichungen von der Quartilsspanne nicht vorliegen.

Tabelle 24: Merkmalsausprägungen der Items B7/B8

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bisher..... wichtig-----teils, teils-----unwichtig	Dies wird zukünftig..... wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...dass man sie nicht mehr allein als Sport-, sondern als Erlebnisdienstleister verstehen muss?	B7	B8

Das Selbstverständnis der Institutionen und Personen, die eine Sportveranstaltung in der Zuschauerermarktung gestalten, ist gegenwärtig noch sehr stark auf das Kernprodukt ‚Sport‘ ausgerichtet. Dies kann in ein enges Verhältnis mit dem Eigenverständnis gesetzt werden, worauf B7/B8 abzielen (Tab. 24). Gerade zukünftig muss sich der Sport als Erlebnisveranstaltung mit spezifisch abgestimmten Konzepten verstehen, was ein Umdenken in der Vermarktung erfordert, da man hierbei gerade auch mit anderen, nicht-sportlichen Erlebnisprodukten und –leistungen in Konkurrenz tritt. Die Experten sehen zukünftig ein großes Veränderungspotenzial in dem o.g. Selbstverständnis als Erlebnisdienstleister, wobei auch hier die fehlenden Abweichungen von der Quartilsspanne auf eine große Einigkeit der Experten hinweist.

Tabelle 25: Merkmalsausprägungen der Items B9/B10

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bisher..... wichtig-----teils, teils-----unwichtig	Dies wird zukünftig..... wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...dass sie die Besucher dazu verleiten wollen, mehr Geld in der Arena auszugeben.	B9	B10

Die erlebnisorientierte Vermarktung spielt laut Expertenmeinung bei den Besucherausgaben am Veranstaltungsort eine eher wichtige Rolle. Der Zusammenhang zwischen mittlerer Verweildauer und Wertschöpfungstiefe des Gesamtangebots muss hierbei als Ansatzpunkt des Erlebnismarketings gesehen werden. Item B9/B10 befasst sich folgerichtig mit der Anregung der Geldausgaben der Besucher von Seiten der Anbieter(Tab. 25). Dies wird als gegenwärtig und zukünftig als „eher wichtig“ eingeschätzt, wobei das 25. Perzentil sogar auf „wichtig“ angesiedelt ist. Zu den verstärkten Geldausgaben gesellen sich Möglichkeiten der Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen auch

insbesondere durch Co-Anbieter. Die vermehrte Inanspruchnahme von Leistungen im Veranstaltungsbereich muss allerdings nicht zwingend monetär greifbar sein, sondern kann sich auch auf Kundenbindungseffekte beziehen.⁶⁴⁷

Tabelle 26: Merkmalsausprägungen der Items B11/B12

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bisher.....		Dies wird zukünftig.....	
		wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...dass sie finanziell potentere Besucher in die Arena locken wollen?	B11		B12	

Besucher mit größeren finanziellen Spielräumen bezüglich ihrer Ausgaben bei der Veranstaltung sind als eine Zielgruppe für eine erlebnisorientierte Vermarktung gegenwärtig relevant (Tab. 26); sie werden auch zukünftig noch an Relevanz leicht zunehmen, da die Abhängigkeit des Anbieters von den Eintrittspreisen zurückgeht und dadurch andere Umsatzquellen im Stadion- und Arenaraum wichtiger werden. Abweichende Expertenurteile haben im Wesentlichen zum Ausdruck gebracht, dass die Aktivierung der Cross-Selling-Potenziale lediglich in einem mittelbaren Zusammenhang mit den Einkommensverhältnissen steht.

Tabelle 27: Merkmalsausprägungen der Items B13/B14

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....		Dies wird zukünftig.....	
		wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...dass sie so eine höhere Wertschöpfung ermöglichen?	B13		B14	

Die Einschätzung bezüglich der Relevanz, dass eine Eventisierung von Sportveranstaltungen einer höheren Wertschöpfung diene, ist in engem Zusammenhang mit den Items B11/B12 zu bringen (Tab. 27). Eine größere Vielfalt des Angebots erlaubt eine höhere Wertschöpfungsbreite, die die Experten gerade zukünftig als zunehmend wichtig ansehen.

Mit Blick auf das Self-rating ist folgendes Ergebnis festzustellen: Bei der Beantwortung des 2. Fragenkomplexes sind sich die Experten insgesamt „eher sicher“ gewesen. Die Quartilsspanne hat sich von „sicher“ bis „eher sicher“ erstreckt. Interpretatorisch können aus Autorensicht folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Eventisierung und Ligabetrieb:**
- ⇒ **Sportveranstalter verstehen sich zunehmend als Erlebnisanbieter.**
 - ⇒ **Durch das Erlebnismarketing wird eine kalkulierbarere Auslastung der Kapazitäten gewährleistet.**
 - ⇒ **Der Cash flow pro Sitz wird zunehmend durch die Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen bestimmt.**

⁶⁴⁷ Das wird beispielweise dann sichtbar, wenn kostenlose Angebote für Waren und Leistungen verschiedenster Art in Fußballstadien angeboten werden, die in der Besucherwahrnehmung auf den Eintrittspreis zurückgeführt werden. Ein kostenloser Bayer-Fun-Park vor jedem Spiel von Bayer Leverkusen dürfte vor allem den Effekt haben, dass die Besucher durch ihr Vergnügen und Erlebnisse enger an die Veranstaltung und an den Anbieter gebunden werden.

1.3. Die instrumentelle Steuerung der Besuchererlebnisse

Der dritte der sechs Themenbereiche, die durch die Oberfragen abgedeckt sind, betrifft die instrumentelle Steuerung der Besuchererlebnisse mittels Erlebnismarketingansätzen, die im Theorieteil (Teil I) ausführlich dargestellt worden sind.

Frage 3: Sie sollen jetzt die bewusste Steuerung der Besuchererlebnisse bei Sportveranstaltungen mittels möglicher Marketingansätze bewerten...!

Tabelle 28: Merkmalsausprägungen der Items C1/C2

Wie wichtig ist das Argument, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bisher.....		Dies wird zukünftig.....	
		wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
....verschiedenen Besuchergruppen (z.B. Fans, VIPs, Familien, usw.) unterschiedliche Erlebnisse und Ereignisse bietet.	C1		C2	

Das Zielgruppenmarketing als Instrument des Erlebnismarketings ist aus Expertensicht gegenwärtig eher relevant (Tab. 28). Zukünftig kann dessen Wichtigkeit noch zunehmen, da man die Prognose der Experten als positives Votum für einen verstärkten Einsatz deuten kann. Abweichende Expertenurteile werden mit der eher stagnierende Bedeutung des bisher erfolgreich eingesetzten Instruments „differenzierte Zielgruppenansprache“ begründet.

Tabelle 29: Merkmalsausprägungen der Items C3/C4

Wie wichtig ist das Argument, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bisher.....		Dies wird zukünftig.....	
		wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...im Sinne eines Nachkaufmanagements dafür sorgt, dass sich die Besucher noch möglichst lange an den Besuch erinnern.	C3		C4	

Wie im Theorieteil dieser Arbeit bereits ausgeführt wurde, ist die Gestaltung der Nachkaufphase jedweder Produkte und Leistungen als ein wichtiges Kriterium zur langfristigen Kundenbindung anzusehen.⁶⁴⁸ Bezogen auf Erlebnisse kann dies die Unterstützung einer Erinnerungswirkung darstellen. Die zurückhaltend positive Einschätzung der Experten der gegenwärtigen Situation und die sehr uneinheitlich positive Meinung bezüglich der zukünftigen Entwicklung offenbaren noch Entwicklungspotenzial dieses i.d.R. im Freizeitdienstleistungsbereich genutzten Instrumentes (Tab. 29). Die Abweichungen von der Quartilsspanne auf Seiten der Experten wird einerseits mit der Schwierigkeit der Umsetzung und andererseits mit der eher geringen Relevanz des Nachkaufmanagements begründet.

⁶⁴⁸ Siehe dazu beispielsweise „Erinnerungsmanagement“ in Kap. IV.

Tabelle 30: Merkmalsausprägungen der Items C5/C6

Wie wichtig ist das Argument, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...exakt aufeinander abstimmt, wie die einzelnen Erlebnisleistungen im Sinne eines Gesamterlebnisses in der Arena zusammenpassen.	C5		C6	

Die Bewertung der Abstimmung einzelner Leistungsbereiche hinsichtlich eines Gesamtprodukts bzw. eines Gesamterlebnisleistungsangebots erfährt eine zurückhaltend positive Bewertung von Seiten der Experten (Tab. 30). Die Abstimmung der Erlebnisketten im Rahmen einer Erlebnisprogrammpolitik, die sowohl die zeitliche wie die räumliche Abfolge der angebotenen Leistungen berücksichtigt, ist in zahlreichen Freizeitdienstleistungsbereichen in höchstem Maße relevant, so dass auf die besonderen Bedingungen von Sportveranstaltungen verwiesen werden muss. Dies kommt insbesondere in den Abweichungen von der Quartilsspanne zum Ausdruck: Auf das Problem der Sponsorenwünsche hinsichtlich der zu schaffenden Erlebnisse und die daraus resultierende Uneinheitlichkeit wird hierbei von Seiten der Experten verstärkt hingewiesen.

Tabelle 31: Merkmalsausprägungen der Items C7/ C8

Wie wichtig ist das Argument, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...nichts dem Zufall überlässt und versucht, jedes Detail des Stadionerlebnisses zu standardisieren und zu steuern (wie eine Dienstleistung).	C7		C8	

In der Steuerung der Stadionerlebnisse werden Standardisierungsprobleme von Seiten der Experten eher neutral gesehen, was auch zukünftig lediglich ein wenig wichtiger werden könnte (Tab. 31). Allem Anschein nach wird dieser Bereich eher unproblematisch gesehen.⁶⁴⁹ Ein Experte weist in seiner abweichenden Meinung auf die Notwendigkeit der Qualität des Angebots hin.

Tabelle 32: Merkmalsausprägungen der Items C9/C10

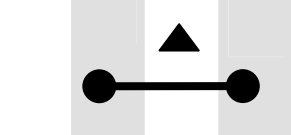
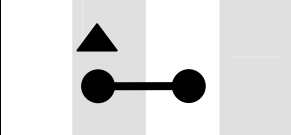
Wie wichtig ist das Argument, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....		Dies wird zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...im Vorfeld der Veranstaltung die Besucher über die (Massen-) Medien (wie Videoscreens oder Moderation) auf die Veranstaltung einstimmt.	C9		C10	

Eventinterne Maßnahmen der Kommunikationspolitik zielen im Wesentlichen auf die mediale Vernetzung von Sportgeschehen und Besucherbedürfnissen nach Spannung und Ästhetik. Über dieses Instrument setzt auch die strategische Dramaturgie an, die einen Event nach MIKUNDA (1996) im Prinzip wie ein Theaterstück aufbaut. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass die eventinter-

⁶⁴⁹ In diesem Zusammenhang muss allerdings wiederum auch auf einen fehlenden, theoretischen Hintergrund in der kommerziellen Vermarktung von Erlebnissen hingewiesen werden, der einen Beitrag zur zurückhaltenden Bewertung der Experten geleistet haben könnte.

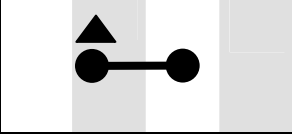
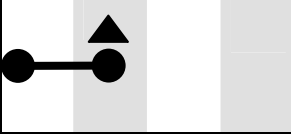
nen Kommunikationsmaßnahmen laut Expertenmeinung eher wichtig angesehen werden und an Relevanz noch gewinnen. Die Kehrseite dessen wird von in ihrer Meinung abweichenden Experten ebenfalls betrachtet (Tab. 32): Die ersten Abnutzungserscheinungen der medialen Vermarktung in der Veranstaltung sind für diese letztlich der Grund für eine möglicherweise abnehmende Relevanz.

Tabelle 33: Merkmalsausprägungen der Items C11/C12

Wie wichtig ist das Argument, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bisher..... <small>wichtig-----teils, teils-----unwichtig</small>	Dies wird zukünftig..... <small>wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger</small>
...– ebenso wie in Freizeit-/ Themenwelten – auch die dargebotenen Reize im sensuellen Bereich (also bezüglich der Ansprache aller Sinne) steuern muss.	C11 	C12 

Bei der hier abgefragten, sensuellen Besucheransprache handelt es sich um ein innovatives Instrument aus dem Freizeitdienstleistungsbereich, der in diesen Bereichen bereits seine Anwendung erfährt. Hierbei tritt ein inhomogenes Meinungsbild zu Tage (Tab. 33). Das breit gestreute Votum der Gesamtgruppe lässt sich erst mit dem Blick auf die signifikant unterschiedlichen Antwortverhalten der Binnengruppen deuten.⁶⁵⁰

Tabelle 34: Merkmalsausprägungen der Items C13/C14

Wie wichtig ist das Argument, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bisher..... <small>wichtig-----teils, teils-----unwichtig</small>	Dies wird zukünftig..... <small>wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger</small>
... die Besucheremotionen vor, während und nach dem Spiel im Sinne eines Erlebnispotenzials gezielt steuern kann (z.B. Moderation).	C13 	C14 

Die Konzentration auf den gesamten Besucherpfad ist durch prozessuale Überlegungen bedingt, die nicht allein den Fokus auf den Kernteil einer Veranstaltung (i.d.R. das Spiel) legen, sondern vielmehr alle Aspekte, die mit der Veranstaltung in Verbindung gebracht werden, einschließt. Entsprechend zustimmend fällt die Gruppenmeinung aus, die zukünftig eine deutlich steigende Relevanz ausmacht (Tab. 34).

Im Self-rating sind sich die Experten bezüglich ihrer Kompetenz in der Beantwortung der Frage „eher sicher“ gewesen, wobei der Quartilsspannenbetrag bei 1 gelegen hat. Die vorliegenden Expertenmeinungen können interpretatorisch zu folgenden Aussagen verdichtet werden:

- Die wichtigsten Instrumente des Erlebnismarketings:**
- ⇒ **Besuchergruppenmarketing**
 - ⇒ **Emotionsmanagement**
 - ⇒ **Erlebnisprogrammpolitik**
 - ⇒ **Nacherlebnismangement**
 - ⇒ **Veranstaltungsinterne Kommunikationspolitik**
- Mit zukünftigem Potenzial:**
- ⇒ **Sensuales Marketing**

⁶⁵⁰ Sieh dazu die Varianzanalyse der Binnenexpertengruppen in diesem Kapitel.

1.4. Probleme der Erlebnisvermarktung des Ligabetriebs

Der vierte der sechs Themenbereiche, die durch die Oberfragen abgedeckt worden sind, betrifft die Probleme der erlebnisorientierten Vermarktung von Sportgroßveranstaltungen.

Frage 4: Wo Licht ist, ist auch Schatten...! Wie bewerten Sie die vorgestellten, möglichen Probleme einer kommerziellen Erlebnisvermarktung im Rahmen von Sportveranstaltungen?

Tabelle 35: Merkmalsausprägungen der Items D1/D2

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....		Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
..dass Sportbesucher den Sport "pur" ohne kommerzialisierte Umfeldvermarktung bevorzugen.	D1		D2	

Im Theorieteil sind Gründe für mögliche Vorbehalte eines Sportpublikums gegenüber einer kommerzialisierten und eventisierten Veranstaltung ausgeführt worden; dies legt die Frage nahe, ob nicht im Grunde der „pure“ Sport angeboten werden sollte. Hier handelt es sich aus Autorensicht um ein wichtiges Problem, über dessen zukünftige Entwicklung allerdings eher Uneinigkeit herrscht (Tab. 35). Abweichungen von der Quartilsspanne sind nicht zu konstatieren.

Tabelle 36: Merkmalsausprägungen der Items D3/D4

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....		Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...dass die Besucher grundsätzlich misstrauisch gegenüber kommerziellen Massenvergnügen sind.	D3		D4	

Die kulturellen, deutschen Vorbehalte gegen kommerzialisierte Massenvergnügen sind latent.⁶⁵¹ Gleichzeitig ist eine stärkere kulturelle Amerikanisierung mehr als nur ein vielbemühtes Schlagwort. Auf den Vormarsch von Sportarten wie Basketball, Eishockey und mit Abstrichen Baseball und American Football kann zurück geführt werden, dass hierbei gerade der Sport eine Vorreiterrolle einnimmt. Aus Expertensicht ist dieses Misstrauen allerdings ein eher unbedeutendes Problem, das in Zukunft auch keine größere Rolle spielen wird (Tab. 36). Bedeutsam sind wiederum die Abweichungen von der Quartilsspanne:

Hierbei ist angemerkt worden, dass eine Übersättigung an kommerziellen Massenvergnügen skeptischer und wählerischer macht, so dass dieses Problem u.U. wichtiger werden könnte.

Tabelle 37: Merkmalsausprägungen der Items D5/D6

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....		Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...dass der technische Aufwand einer professionellen Erlebnisvermarktung den Nutzen nicht rechtfertigt.	D5		D6	

⁶⁵¹ Siehe dazu auch den Abschnitt betreffs des „Konfliktpotenzials“ in Kap. I.

Eine professionelle Erlebnisvermarktung ist i.d.R. als aufwendig zu betrachten, da Personal-, Material- und Planungsressourcen in eher kostenintensiven Bereichen angesiedelt sind. Die Kosten-Nutzen-Relation einer erlebnisorientierten Vermarktung schließt allerdings auch nicht-monetäre Aspekte (wie Bekanntheits- und Imagezielstellungen) ein. Dieses Problem wird von den Experten gegenwärtig und zukünftig neutral bewertet (Tab. 37). Dieses Votum legt den Schluss nahe, dass die Kosten nicht unbedingt der ausschlaggebende Faktor der bisher eher gering entwickelten Erlebnisvermarktung im deutschen Sport darstellen. Abweichende Expertenurteile weisen bei diesem Item auf die zukünftig günstigere Kosten-Nutzen-Relation einer professionellen Erlebnisvermarktung hin, so dass die Relevanz eher abnehmen wird.

Tabelle 38: Merkmalsausprägungen der Items D7/D8

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....		Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...dass weniger klassische Fans der Sportart oder der Vereine in die Stadien und Arenen gehen.	D7		D8	

Das veränderte Zielgruppenmarketing holt zunehmend ein Publikum in die Stadien und Arenen, das die Veranstaltung nach seinem Erlebniswert befragt und sich gleichzeitig eine kritische Distanz zu dem sportlichen Geschehen bewahrt, was zu Problemen führen kann.⁶⁵² Die befragten Experten sehen dies allerdings als einen gegenwärtig bedingt problematischen Bereich an, der allerdings zukünftig zunehmend relevanter werden könnte (Tab. 38).⁶⁵³ Als Begründung für eine Abweichung von der Quartilsspanne ist darauf hingewiesen worden, dass die Atmosphäre und der Erlebniswert einer Sportveranstaltung darunter leiden, wenn den Fangruppen vermehrt der Zugang in die Arenen erschwert wird.⁶⁵⁴

Tabelle 39: Merkmalsausprägungen der Items D9/D10

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....		Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	
...dass der Dienstleistungsgedanke in der deutschen Sportveranstaltungslandschaft noch zu schwach ausgeprägt ist.	D9		D10	

Der schwach ausgeprägte Dienstleistungsgedanke in der deutschen Sportlandschaft ist laut Expertenmeinung gegenwärtig noch greifbar. Das Selbstverständnis verschiebt sich allerdings zunehmend in Richtung Erlebnisanbieter (Tab. 39), so dass die große Uneinheitlichkeit des prognostischen Items verständlich wird. Abweichende Expertenurteile werden ebenfalls mit dem Hinweis auf die stärkere Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft und der zukünftig daraus resultierenden abnehmenden Relevanz für die Erlebnisvermarktung begründet.

⁶⁵² Siehe dazu den Abschnitt über das „Erlebnisbezogene Besuchergruppenmanagement“ in Kap. III.

⁶⁵³ Das Votum verwundert insofern, da zum Zeitpunkt der Befragung die Eindrücke der kritischen Auseinandersetzung mit der Fußballvermarktung von Seiten der Fans noch recht frisch gewesen sind. Zu erinnern ist nur an die erzwungenen Zugeständnisse bezüglich der veränderten Übertragungszeiten im Fernsehen oder an die wenig besucherfreundlichen Anpfiffzeiten, im Rahmen dessen kritische Besucherinitiativen wie „Pro 15.30“ ins Leben gerufen worden sind.

⁶⁵⁴ Um so wichtiger erscheint es aus Autorensicht, ein nach Besuchergruppen differenziertes und diversifiziertes Erlebnisprogramm anzubieten, so dass den Bedürfnissen von VIPs, Familien und Fans als wichtigsten Besuchergruppen entsprochen werden kann. Siehe dazu auch Kap. III dieser Arbeit.

Tabelle 40: Merkmalsausprägungen der Items D11/D12

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....		Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	
		wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
... dass die Atmosphäre zunehmend künstlicher (ähnlich wie bei US-amerikanischen Sport-Events) wird.	D11		D12	

Das Problem der zunehmend künstlichen Atmosphäre ist in Anlehnung an US-amerikanische Verhältnisse im Wesentlichen mit dem Angebot nicht-sportlicher Attraktionen im Arena- und Stadionraum verknüpft, was die Besucherkonzentration auf das sportliche Geschehen beeinträchtigen kann. Das zurückhaltend zustimmende Votum der Experten bezüglich der Einschätzung der Relevanz der gegenwärtigen Situation ist in einen Zusammenhang mit dem noch schwach entwickelten Dienstleistungsgedanken zu setzen (Tab. 40).⁶⁵⁵ Aus diesem Grund muss diesem Problem laut Expertenmeinung zukünftig mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Abweichungen von der Quartilsspanne sind auf eine abweichende Sichtweise hinsichtlich der Künstlichkeit der Atmosphäre zurückzuführen.⁶⁵⁶

Tabelle 41: Merkmalsausprägungen der Items D13/D14

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....		Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	
		wichtig-----teils, teils-----unwichtig		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...dass Verbands- bzw. Sportfunktionäre nicht wollen, dass das Sportgeschehen an sich stärker in den Hintergrund tritt.	D13		D14	

Ein gegenwärtig noch bedeutendes Problem des Sports ist ein strukturelles, da die sportlichen Wurzeln als nicht-kommerziell zu sehen sind. Dieses Problem manifestiert sich insbesondere in Hinblick auf Sportfunktionäre, die laut Expertenmeinung aus ideellen Motiven heraus einer stärkeren Vermarktung des Sports kritisch gegenüberstehen. Allerdings wird dies wiederum mit dem zunehmenden Dienstleistungsgedanken und der Veränderung der Organisationsstrukturen des Sports nicht problematischer werden (Tab. 41). Die Experten, die dieses Problem zukünftig als dennoch sehr wichtig ansehen, begründen dies mit der weiterhin latenten Befürchtung von Seiten der Sportfunktionäre, Bedeutung und Prestige zu einzubüßen.

Insgesamt sind sich die Experten in der Beantwortung dieses Fragenkomplexes „eher sicher“, wobei das 25. Perzentil des Self-rating-Items sogar auf „sicher“ liegt.

- Probleme des Erlebnismarketings:**
- ⇒ **Schwach ausgeprägter Dienstleistungsgedanke**
 - ⇒ **Bedeutungsverlust des Sportgeschehen (obwohl es immer noch Kernteil des Produkts darstellt)**
 - ⇒ **Bremsender Einfluss von Sportfunktionären**

⁶⁵⁵ Dabei ist ein stark entwickelter Dienstleistungsgedanke als die Grundvoraussetzung für eine ‚amerikanisierte‘ Vermarktung zu verstehen. Aus diesem Grund wird dieses Problem erst zukünftig (mit einem wesentlich entwickelteren Dienstleistungsgedanken) relevanter werden.



⁶⁵⁶ Hierbei ist die Möglichkeit einer Verkünstlichung der Atmosphäre, wie sie in den USA teilweise konstatierbar ist, von vorne herein für den deutschen Kulturraum ausgeschlossen.

1.5. Vergleich ausgewählter Sportarten bezüglich des Erlebnismarketings

Der fünfte der großen Themenbereiche versucht Ordnung in die Relevanz unterschiedlicher Liga-Sportarten zu bringen, die aus Expertensicht eine Affinität zu erlebnisorientierten Vermarktungskonzepten aufweisen.⁶⁵⁷

Frage 5: Kommen wir jetzt zu konkreten Sportarten...! Bitte beurteilen Sie, welche der folgenden Sportarten aus Ihrer Sicht eine entwickelte Umfeldvermarktung aufweisen können?



Tabelle 42: Merkmalsausprägungen der Items E1/E2

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnisorientierter Vermarktungssicht bisher für.....		Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig.....	
		ausgeprägt-----teils, teils----unausgeprägt		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...Fußball...	E1		E2	

Die Volkssportart Fußball ist im Rahmen der WM-Austragung 2006 in Deutschland insbesondere im Hinblick auf die Vermarktungsseite einem dynamischen Wandel unterworfen. Das Expertenurteil bezüglich der erlebnisorientierten Fußballvermarktung fällt daher in der Betrachtung zukünftiger Entwicklungen zustimmend bezüglich der Relevanz aus (Tab. 42), da sich in diesem Bereich hochprofessionalisierte Strukturen herausbilden.

Die Beurteilung muss allerdings durch die Teilnahme der Fußballvermarkter an der Studie etwas relativiert werden, was durch die Varianzanalyse (ANOVA) an Klarheit gewinnen wird.⁶⁵⁸

Tabelle 43: Merkmalsausprägungen der Items E3/E4

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnisorientierter Vermarktungssicht bisher für.....		Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig.....	
		ausgeprägt-----teils, teils----unausgeprägt		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...Leichtathletik..	E3		E4	

Im Gegensatz zu Fußball leidet die Leichtathletik an einer schwierigen Vermarktungssituation, die sich zukünftig auch lediglich in Maßen bessern wird. Das Vermarktungspotenzial dieser Sportart kann mit Blick auf die großen Leichtathletikfeste und –meetings allerdings als prinzipiell hoch angesehen werden. Um so mehr erstaunt die eher pessimistische Sicht der Experten(Tab. 43).⁶⁵⁹ Ab-

⁶⁵⁷ Es handelt sich dabei um eine aus Autorensicht zunächst subjektive Zusammenstellung der Sportarten Fußball, Leichtathletik, Eishockey, Basketball, Handball, Tennis und American Football, die im Rahmen des Pre Delphi Surveys (PDS) und der 1. Runde von den Experten um andere, aus ihrer Sicht relevantere Sportarten ergänzt wurden. Auf diese Weise ist die vorliegende Zusammenstellung zu Stande gekommen.

⁶⁵⁸ Siehe dazu die Varianzanalyse in diesem Kapitel.

⁶⁵⁹ Die Interpretation im Falle der Leichtathletik gestaltet sich mitunter als schwierig (siehe z.B. ISTAF-Defizite in Sponsors 12/2001). In der erlebnisorientierten Vermarktung, wie sie im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird, spielt die Leichtathletik nach Meinung der Experten keine Rolle. Hierbei haben allerdings auch Probleme in der Struktur der Sportart und den daraus resultierenden Vermarktungskonsequenzen im Rahmen von Großveranstaltungen eine große Relevanz. Die ‚Eventisierung‘ der Leichtathletik findet insbesondere in den großen Meetings (z.B. Welt- und Europameisterschaften, „Golden Four“, usw.) ihren Niederschlag, allerdings leiden gleichzeitig die kleineren Veranstaltungen darunter. In der Leichtathletik liegt demnach eine inhomogene Marktsituation vor, die die Experten insgesamt zu einem abschlägigen Urteil veranlasst haben könnte. Vgl. dazu: Sponsors, Nr. 12, Mainz 2001, S. 11.

weichende Expertenurteile sind auf die höher eingestufte Wichtigkeit dieser Sportart zurückzuführen.

Tabelle 44: Merkmalsausprägungen der Items E5/E6

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnisorientierter Vermarktungssicht bisher für.....		Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig.....	
		ausgeprägt-----teils, teils----unausgeprägt		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...Eishockey....	E5		E6	

Die Situation der Sportart Eishockey ist im Wesentlichen von der Vermarktungspraxis in den USA geprägt. Obwohl das Eishockey ebenfalls eine starke Verwurzelung in Europa und Deutschland besitzt, kann trotzdem von einer, in der Art der Vermarktung ‚amerikanisierten‘ Sportart gesprochen werden. Dies wird zusätzlich durch die Tatsache gestützt, dass die DEL (deutsche Eishockey Liga) in Anlehnung an die amerikanischen Sportligen als Profiligen organisiert und institutionalisiert ist, was als Indiz der großen Nähe zum Vorbild in Übersee gewertet werden muss.⁶⁶⁰

Folgerichtig sehen die Experten sowohl die gegenwärtige als auch die zukünftige Situation der erlebnisorientierten Vermarktung im Eishockey optimistisch (Tab. 44). Abweichende Urteile sind mit dem bemerkenswerten Hinweis begründet worden, dass Eishockey zunehmend Identifikationsprobleme aufgrund der Amerikanisierung des Ligasystems und der Vereinsnamen zu spüren bekommen wird.

Tabelle 45: Merkmalsausprägungen der Items E7/E8

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnisorientierter Vermarktungssicht bisher für.....		Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig.....	
		ausgeprägt-----teils, teils---unausgeprägt		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...Basketball...	E7		E8	

Die Situation der Sportart Basketball ist mit der Situation des Eishockeys vergleichbar. Auch hier herrschen einerseits traditionelle Wurzeln im europäischen Kulturraum, aber gleichzeitig ist das Vorbild die Profiligen NBA (National Basketball Association), die ebenso wie die NHL (National Hockey League) im Eishockey als die stärkste Liga der Welt gilt. Die Vermarktung der deutschen Basketball-Bundesliga (BBL) enthält allerdings noch ein erhebliches Entwicklungspotenzial, worauf besonders die Expertenprognose hinweist (Tab. 45).

Die Abweichungen der Expertenurteile weisen in zwei unterschiedliche Richtungen: Zum Einen wird die bisherige Vermarktung als wenig professionell gesehen, so dass zukünftig noch ein hohes Entwicklungspotenzial vermutet wird; zum Anderen wird der bisherige Erlebnis-Charakter als hoch eingestuft, so dass die zukünftige Entwicklung eher rückläufig sein wird.⁶⁶¹

⁶⁶⁰ Vgl. Klewenhagen, M., DEL auf dem Weg zu neuen Ufern, in SPONSORS, Nr. 3, Mainz 2000, S. 30f.

⁶⁶¹ Die Erhebung hat vor der Basketball-EM in der Türkei stattgefunden, bei der die deutsche Mannschaft einen nicht erwarteten 4. Platz errungen hat. Es gibt einige vorsichtige Hinweise darauf, dass dies und der große Erfolg von Dirk Nowitzki in der NBA zu einem Basketball-Boom in Deutschland führen können. Experten bewerten das Entwicklungspotenzial seit längerem als recht hoch. Vgl. Klewenhagen, M./Schröder, S., Basketball zwischen Bundesliga und Euro-liga, in: SPONSORS, Nr. 11, Mainz 2000, S. 26f. Sohns, M., Deutscher Basketball setzt zum Sprung an, in: SPONSORS, Nr. 9, Mainz 2000.

Tabelle 46: Merkmalsausprägungen der Items E9/E10

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnisorientierter Vermarktungssicht bisher für.....		Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig.....	
		ausgeprägt-----teils, teils-----unausgeprägt		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...Handball...	E9		E10	

Die Sportart Handball besitzt im Gegensatz zum Basketball keine vergleichbare Liga als überseeisches Vorbild. Die tiefe traditionelle Verankerung in Europa und Deutschland kann allerdings in Zusammenhang mit der noch entwicklungsfähigen Vermarktung gebracht werden, da meist Sportarten mit starken USA-Bezug von der entwickelteren Vermarktung der großen Vorbilder profitieren. Das Urteil der Experten sieht allerdings auch zukünftig wenig Entwicklungsmöglichkeiten dieser Sportart. Abweichende Expertenurteile liegen nicht vor (Tab. 46).

Tabelle 47: Merkmalsausprägungen der Items E11/E12

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnisorientierter Vermarktungssicht bisher für.....		Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig.....	
		ausgeprägt-----teils, teils-----unausgeprägt		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...Tennis...	E11		E12	

Der Tennis-Boom in Deutschland in den 80er und 90er Jahren hat mit dem Ausscheiden charismatischer Persönlichkeiten wie Boris Becker und Stephanie Graf eine Stagnation erfahren. Das Potenzial ist in Bezug auf eine erlebnisorientierte Vermarktung laut Experten offensichtlich vorhanden, allerdings scheinen die Entwicklungsmöglichkeiten eher begrenzt zu sein (Tab. 47).

Abweichungen in den Expertenurteilen werden auf zweierlei Art begründet: Einerseits wird Tennis vor dem Hintergrund seiner langen Tradition als nicht tauglich für eine Erlebnisvermarktung gesehen; andererseits weisen die Experten auf das Problem hin, dass Tennis nur wenige Zielgruppen anspricht und gegenwärtig mit einem Atmosphärenproblem zu kämpfen hat.

Tabelle 48: Merkmalsausprägungen der Items E13/E14

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnisorientierter Vermarktungssicht bisher für.....		Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig.....	
		ausgeprägt-----teils, teils-----unausgeprägt		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger
...American Football...	E13		E14	

American Football ist als eine in großen Teilen importierte Sportart zu sehen, deren Wurzeln deutlich im US-amerikanischen Kulturraum zu suchen sind. Hierbei wurde nicht die Sportart, sondern ebenfalls die erlebnisorientierte Umfeldvermarktung importiert. Die Experten haben folgerichtig die erlebnisorientierte Vermarktung des American Football sowohl gegenwärtig als auch zukünftig als ausgeprägt mit weiterhin großem Potenzial bewertet (Tab. 48). Abweichend von der Quartilsspanne merken die Experten an, dass sich auch zukünftig lediglich eine sehr begrenzte Besucherschaft für American Football interessieren wird und diese Sportart folglich kein großes Entwicklungspotenzial in Deutschland hat.

Bei der Beantwortung des 2. Fragenkomplexes sind sich die Experten insgesamt „eher sicher“. Die Quartilsspanne erstreckt sich von „sicher“ bis „eher sicher“. Auf Basis der angeführten Expertenurteile ist ein Ranking als Resultat dieser Fragenkomplexes aufgestellt worden (Tab. 49), das einerseits den gegenwärtigen Status der betreffenden Sportart bezüglich der Erlebnisvermarktung und andererseits das (zukünftige) Potenzial zum Ausdruck bringt.

Tabelle 49: Ranking erlebnisorientierter Sportarten

Sportart	Status der Erlebnis - vermarktung	Potenzial
1. American Football	++	↑
2. Basketball	++	↑
3. Fußball	+	↑
4. Eishockey	+	→
5. Tennis	+	→
6. Handball	-	↑
7. Leichtathletik	-	→

1.6. Trends im Erlebnismarketing

Der sechste Bereich des Fragebogens lässt die Expertengruppe unterschiedliche Zukunftstrends bezüglich der erlebnisorientierten Vermarktung in ihrer Relevanz bewerten. Da es sich dabei schon um ein prognostisches Item handelt, ist von der Erhebung eines IST-Items folgerichtig Abstand genommen worden.

Frage 6: Zum Abschluss sollen Sie bitte zu Trends in der Vermarktung von Sportveranstaltungen Stellung beziehen.

Tabelle 50: Merkmalsausprägungen des Items F1

These 1:	Aus meiner Sicht ist dies...	
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend	
Die Vermarktung von Sportveranstaltungen wird zukünftig noch mehr Erlebnis- und Entertainment-Elemente aufnehmen.	F1	

Im ersten Item F1 wurden die Experten mit der These konfrontiert, dass Sportveranstaltungen zukünftig noch mehr Erlebnis- und Entertainmentelemente aufnehmen werden (Tab. 50). Die Zustimmung zu dieser These überrascht allerdings in ihrer starken Ausprägung, da nicht einmal Abweichungen von der Quartilsspanne zu konstatieren waren.⁶⁶²

Tabelle 51: Merkmalsausprägungen des Items F2

These 2:	Aus meiner Sicht ist dies...	
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend	
Der Besucher einer Sportveranstaltung wird sich zukünftig für einen wesentlich längeren Zeitraum als die Dauer des Spiels im Stadionbereich aufhalten	F2	

Eine wesentlich längere Verweildauer der Besucher bei Sportveranstaltungen bedingt eine höhere Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme von Angeboten und Leistungen.⁶⁶³ Dazu müssen die Besucher einen deutlich längeren Zeitraum als der eigentlichen Spielzeit im Stadion- und Arenabereich gehalten werden. Die Zustimmung der Experten fällt nicht so deutlich wie bei F1 aus (Tab. 51). Allerdings bringen abweichende Expertenurteile zum Ausdruck, dass die Besucher auch zukünftig ein begrenztes Freizeitkontingent zur Verfügung haben werden, so dass diese nicht wesentlich länger in den Arenen und Stadien verweilen werden.

Tabelle 52: Merkmalsausprägungen des Items F3

These 3:	Aus meiner Sicht ist dies...	
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend	
Stadien und Arenen werden zukünftig noch stärker zu innerstädtischen Erlebniszentren (Urban Entertainment Centers).	F3	

Urban Entertainment Centers sind als innerstädtische Erlebniszentren aufzufassen, die allerdings in Bezug auf den Sport häufig auch durchaus in der Peripherie des städtischen Einflussraums angesie-


⁶⁶² Alle Experten haben entweder mit „zutreffend“ oder „eher zutreffend“ geantwortet.

⁶⁶³ Siehe dazu „Erlebnisprozesspolitik“ in Kap. IV.

delt sind. Entscheidender als die zentrale Lage ist hierbei wohl die Erreichbarkeit dieser Einrichtungen. Die Zustimmung der Experten zur These, dass UECs und Stadion- bzw. Arenakonzepte stärker miteinander verschmelzen, lässt sich gegenwärtig an der Entwicklung des Stadionbaus für die Fußball-WM 2006 in Deutschland beobachten (Tab. 52).⁶⁶⁴


Die Abweichungen von der erhobenen Gruppenmeinung sind auf die Schwierigkeiten der Flächenbeschaffung in innerstädtischen Bereichen zurückgeführt worden. Darüber hinaus wird angemerkt, dass es sich häufig um **temporäre** UECs handelt, da die Nutzungshäufigkeit an die Veranstaltungsfrequenz gekoppelt ist.

Tabelle 53: Merkmalsausprägungen des Items F4

These 4:	Aus meiner Sicht ist dies...	
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend	
Die Vielfalt der angebotenen (Erlebnis-) Leistungen bei Sportgroßveranstaltungen wird zukünftig noch zunehmen.	F4	

Die zustimmende Meinung der Experten, dass Erlebnis- und Entertainmentelemente in der Vermarktung zunehmen werden, lässt abschätzen, dass dies durch eine Verbreiterung der Leistungspalette bzw. durch eine Diversifikation des Angebots zustande kommen wird (Tab. 53). Die Experten votieren also in diesem Fall für eine deutlich größer werdende Vielfalt des Angebots.

Tabelle 54: Merkmalsausprägungen des Items F5

These 5:	Aus meiner Sicht ist dies...	
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend	
Der sportliche Ausgang des Spiels wird zugunsten von Showelementen zukünftig zunehmend an Relevanz einbüßen.	F5	

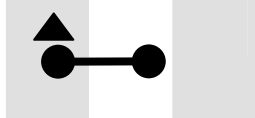
These 5 muss aus einer ideellen Sportsicht provokant wirken; im Prinzip wird unterstellt, dass der Sport bei Sportveranstaltungen unwichtiger und der Entertainmentfaktor wichtiger wird. Das zurückhaltende Votum der Experten spiegelt hierbei eine gewisse Unschlüssigkeit wider (Tab. 54), die damit begründet werden kann, dass vielfach der Sport als Kernprodukt gesehen wird. Bemerkenswerterweise leisten die meisten Experten mit ihrer Vermarktung einer „Ver-Show-lichung“ des Sports Vorschub, den sie möglicherweise ideell ablehnen.⁶⁶⁵ Die abweichenden Expertenmeinungen werden mit der Ansicht begründet, dass der sportliche Ausgang auch zukünftig den größten Stellenwert hat.⁶⁶⁶

⁶⁶⁴ Die Nutzbarkeit der neuen Stadien und Arenen, wie sie in Hamburg, München, Mönchengladbach, Leipzig, Stuttgart, Frankfurt, usw. entstehen, geht über die Funktion einer reinen Sportveranstaltungsstätte weit hinaus. Neben Einkaufsmöglichkeiten und Restaurants werden diverse Leistungen unabhängig von stattfindenden Spielen angeboten. Vgl. Klewenhagen, M./Kroll, C./Weilguny, M., Arenen und Stadien – Deutschland im Baufieber, in: Sponsors, Nr. 12, Mainz 2001, S. 16-26. Kroll, C./Klotz, P., Stadien und Arenen, 2002, in: Sponsors, Nr. 4, Mainz 2002, S. 40-46.

⁶⁶⁵ Das gilt für die Teile der Binnenexpertengruppen, die im Rahmen ihrer Tätigkeiten an der Vermarktung des Sports mitwirken. Den Kompromiss zwischen starker Kommerzialisierung und dem Dasein einer Nischensportart scheitert aus Autorensicht i.d.R. an dem Wunsch der Vermarkter, Außenwirkung zu erzeugen und dabei einen irreversiblen Prozess in Gang zu setzen, der in letzter Konsequenz in einer starken Kommerzialisierung mündet.

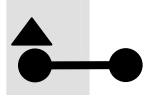
⁶⁶⁶ Aus Autorensicht widerspricht dies nicht der These der zunehmenden Wichtigkeit von Showelementen. Es wäre undifferenziert, eine solche Diskussion nach dem binären Entweder-Oder-Prinzip zu führen. Der Sport ist ein wichtiger Teil des Kernprodukts, aber das Umfeld ist inzwischen ebenfalls Bestandteil dessen geworden.

Tabelle 55: Merkmalsausprägungen des Items F6

These 6:	Aus meiner Sicht ist dies...	
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend	
Die Besucher werden zukünftig verstärkt auch deswegen in die Stadien gehen, weil die Spiele ein "Event" mit Erlebnismöglichkeiten geworden sind.	F6	

Die „Eventisierung“ von Ligaspielen ist deutlich in der Vermarktungsrealität ablesbar. Die verhaltende Zustimmung der Experten in Bezug auf die zukünftige Entwicklung überrascht allerdings an dieser Stelle, da die Gruppe in den zahlreichen, vorangegangenen Fragestellungen die erlebnisorientierte Vermarktung bestätigt hat (Tab. 55).⁶⁶⁷

Tabelle 56: Merkmalsausprägungen des Items F7

These 7:	Aus meiner Sicht ist dies...	
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend	
Die kommerzielle, erlebnisorientierte Vermarktung wird sich zukünftig zurückentwickeln, weil sich der „ehrliche“, unkommerzialisierte Sport durchsetzen wird.	F7	

F7 hat die Gruppe schließlich um eine Einschätzung bezüglich der These gebeten, dass sich die kommerzielle, erlebnisorientierte Vermarktung zukünftig zurückentwickeln wird, da sich der unkommerzialisierte Sport durchsetzt (Tab. 56). Die Ablehnung dieser These deutet den Weg in die Zukunft der Zuschauermarktung an. Der Sport unterliegt zunehmend Refinanzierungszwängen, die über eine stärker kommerzialisierte Erlebnisvermarktung führt. Abweichungen in den Expertenurteilen basieren im Wesentlichen auf der Ansicht, dass sowohl die erlebnisorientierte wie auch die ‚pure‘ Sportvermarktung für sich genommen einen eigenen Markt darstellen, und dies lediglich sportartbezogen beantwortet werden kann. Andere Experten halten die Erlebnisvermarktung für eine vorübergehende Erscheinung, die zugunsten des ‚ehrlichen‘ Sports wieder abnehmen wird.

Bei der Beantwortung des 2. Fragenkomplexes sind sich die Experten insgesamt „eher sicher“. Die Quartilspanne erstreckt sich von „sicher“ bis „eher sicher“. Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse des letzten Fragenkomplexes zu folgenden Thesen verdichten:

- Die Veranstaltungsvermarktung der Zukunft:**
- ⇒ **Die ‚Eventisierung‘ von Sportveranstaltungen wird fortfahren.**
 - ⇒ **Stadien und Arenen werden zu (temporären) UECs.**
 - ⇒ **Die Rückbesinnung auf die „ehrliche, unkommerzialisierte“ Vermarktung des Sports wird sich in Grenzen halten.**

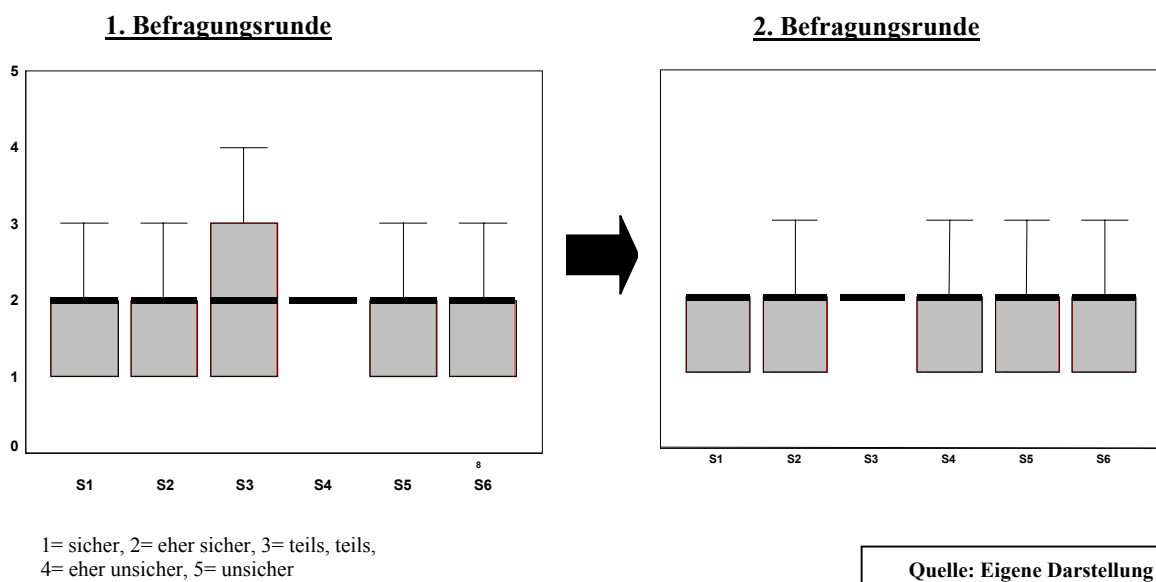
⁶⁶⁷ Eine Vermutung des Autors besteht darin, dass Dissonanzen in der Expertengruppe aufgrund des Erlebnisbegriffs aufgetreten sind. Dieses Dilemma lässt sich auch durch eine eingehendere Instruierung kaum lösen, da hierbei suggestive Elemente zunehmend das Ergebnis verfälschen können. Eine zweite Vermutung wäre schlicht in der Tatsache zu suchen, dass laut Expertenmeinung die zukünftige Entwicklung der erlebnisorientierten Vermarktung stagnieren wird. Gegen diese Vermutung sprechen allerdings die vorangegangenen Befragungsergebnisse und das nachfolgende Ergebnis von F7.

2. Self-rating

Jeder der sechs Fragenkomplexe weist in beiden Befragungsrunden ein Self-rating-Item auf. Nach der Beantwortung der jeweiligen Frage sind die Experten um eine Einschätzung bezüglich ihrer Kompetenz zu diesem Fragenkomplex gebeten worden. Dabei haben sie auf einer fünfstufigen Ordinalskala zwischen „sicher“ und „unsicher“ wählen können.⁶⁶⁸ In der Betrachtung der Gesamtexpertengruppe können hierbei zwei grundsätzliche Phänomene nachgewiesen werden. Erstens ist eine konstante Beantwortung der Fragenkomplexe bezüglich der eingeschätzten Sicherheit konstatierbar. Dies lässt positive Rückschlüsse auf den Kenntnis- und Wissensstand bezüglich der abgefragten Themenbereiche zu.⁶⁶⁹ Es ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um gesichertes Wissen zu besagtem Komplex handelt, welches sich sowohl über den Freizeitdienstleistungs- als auch über den Sportbereich erstreckt.⁶⁷⁰ In der vorliegenden Untersuchung sind diese Phänomene im Wesentlichen in den Fragenkomplexen 1 und 2 bzw. 5 und 6 festzustellen.

Die folgende Boxplotdarstellung (Abb. 22) verdeutlicht überblicksartig die Entwicklung des Self-ratings von der ersten zur zweiten Befragungsrunde.⁶⁷¹

Abbildung 22: Entwicklung des Self-ratings



Die Schlussfolgerung ergibt sich aus der Unterschiedlichkeit der eingeschätzten Kompetenz: Die Motive der Besucher von erlebnisorientierten Veranstaltungen und auch die ökonomischen Begründungsdimensionen des Erlebnismarketings sind ebenso wie die Ansichten zur Stellung der unter-

⁶⁶⁸ Siehe dazu auch die Fragebögen im Anhang.

⁶⁶⁹ Es ist zu vermuten, dass die Experten der unterschiedlichen Bereiche (Freizeitdienstleistungen, Fußball und Hochschule) eine voneinander abweichende Einschätzung ihrer eigenen Kompetenz haben. Während der eine Bereich seinen Kenntnisstand als „sicher“ ansieht, kann ein vergleichbarer Wissensstand einer anderen Gruppe von dieser als lediglich „eher sicher“ angesehen werden. Der Habitus unterschiedlicher Berufszweige kann hierbei eine mögliche Ursache sein: Während die einen Kompetenz demonstrieren müssen, sind andere u.U. stärker an Wissen interessiert und unterliegen weniger der Notwendigkeit, Sicherheit – trotz teilweise mangelnden Wissensstandes – vermitteln zu müssen. Dies wird allerdings zumindest teilweise durch die anonyme Befragungssituation aufgefangen, die den Experten die Freiheit des Eingeständnisses einer Unsicherheit bzw. die Möglichkeit der Änderung eines Antwortverhaltens gibt.

⁶⁷⁰ Sportbereich bedeutet im Rahmen dieser Untersuchung im Wesentlichen der Fußball.

⁶⁷¹ Die vorliegenden Boxplots stellen die Lage des Medians (fette Linie), die Streuung der Quartilsspanne (Box) und die Ausreißer (Haken auf der Box), sofern sie vorhanden sind, dar.

schiedlichen Sportarten und den zukünftigen Trends im Erlebnismarketing als **gesichertes Wissen** einzuordnen.

Während einige Bereiche bereits in der ersten Runde sicher beantwortet worden sind, weisen insbesondere Fragenkomplexe zur instrumentellen Steuerung von Besuchererlebnissen und - mit Abstrichen - zu den Problemen des Erlebnismarketings eine starke Entwicklung im Self-rating von der ersten zur zweiten Runde auf. Diese relative Unsicherheit in beiden Themenbereichen weist auf einen unzureichenden bzw. einen **nicht gesicherten Wissensstand** auf Seiten der Experten hin, der auf lediglich fragmentarische und wenig interdisziplinäre Beiträge zu Teilbereichen des Erlebnismarketings zurückgeführt werden kann.⁶⁷²

3. Varianzanalyse des Antwortverhaltens

Das Expertenpanel teilt sich in drei Binnenexpertengruppen auf, deren voneinander abweichendes Antwortverhalten untersucht werden soll. Zu diesem Zweck wird eine Varianzanalyse unabhängiger Variablen (ANOVA) durchgeführt, die allerdings lediglich in der ersten Runde möglich gewesen ist.⁶⁷³ Dabei zeigen sich grundsätzliche Beantwortungstendenzen der Expertengruppen, die in Zusammenhang mit den unterschiedlich gelagerten Kompetenzen gebracht werden können. Ziel dieses Vorgehens ist es, voneinander abweichenden Sichtweisen von Experten mit unterschiedlich gelagerten Kompetenzbereichen darzustellen.

3.1. Testalternativen

Zur Durchführung einer Varianzanalyse stehen verschiedene Testalternativen zur Verfügung, die an dieser Stelle kurz diskutiert werden sollen.⁶⁷⁴ Grundsätzlich sind drei Tests zur Bestimmung sinnvoll, ob mehrere unabhängige Stichproben aus derselben Grundgesamtheit stammen. Mit dem **Kruskal-Wallis-H-Test**, dem **Mediantest** und dem **Jonckheere-Terpstra-Test** kann dies geprüft werden. Der Kruskal-Wallis-H-Test, eine Erweiterung des Mann-Whitney-U-Tests, ist die nichtparametrische Entsprechung der einfaktoriellen Varianzanalyse und erkennt Unterschiede in der Lage der Verteilung. Der Mediantest, der allgemeiner, aber nicht so leistungsstark ist, erkennt Unterschiede von Verteilungen in Lage und Form. Der Kruskal-Wallis-H-Test und der Mediantest setzen voraus, dass keine a-priori-Ordnung der k Grundgesamtheiten vorliegt, aus denen die Stichproben gezogen werden. Wenn eine natürliche a-priori-Ordnung (aufsteigend oder absteigend) der k Grundgesamtheiten besteht, wäre der Jonckheere-Terpstra Test leistungsfähiger.⁶⁷⁵ Aus dem Spekt-

⁶⁷² Wie der erste Teil dieser Arbeit bereits verdeutlicht, ist der Bereich der instrumentellen Steuerung des Erlebnismarketings eine Forschungslücke, die diese Dissertation zu schließen versucht. Es verwundert demnach wenig, dass die Experten in diesem Bereich ihre größte, nachweisbare Unsicherheit an den Tag legen. Auch die Tatsache, dass aus dem Freizeitdienstleistungsbereich bereits Erkenntnisse zu diesem Bereich existieren, auf die im Sportveranstaltungsbereich zurückgegriffen werden könnte, ist offensichtlich wenig hilfreich.

⁶⁷³ Die Varianzanalyse (ANOVA) ist eine Methode zur Prüfung der Nullhypothese, dass mehrere Gruppenmittelwerte in der Grundgesamtheit gleich sind. Dabei wird die für die Gruppenmittelwerte geschätzte Stichprobenvarianz mit derjenigen innerhalb der Gruppen verglichen. Mit Beginn der zweiten Runde ist den Experten eine Rückmeldung zu den Ergebnissen der vorherigen Runde gegeben worden, die die erhobenen Daten nicht mehr unabhängig machen. Siehe dazu auch: Diehl, J., Staufenberg, T., Statistik mit SPSS 10.0, Frankfurt/Main 2001, S. 282-288. Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen (RRZN) - Skript, SPSS – Durchführung fortgeschrittener statistischer Verfahren, 2. Aufl., Hannover 2001, S. 6/43-6/45. Bühl, Achim/Zöfel, Peter, SPSS 10.0, Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000, S. 291-316.

⁶⁷⁴ Siehe zum Vergleich von mehr als zwei unabhängigen Stichproben im Spektrum nicht-parametrischer Tests auch: Bühl, Achim/Zöfel, Peter, SPSS 10.0, Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000, S. 302-316.

⁶⁷⁵ Die k Grundgesamtheiten könnten zum Beispiel k ansteigende Temperaturen darstellen. Die Hypothese, dass unterschiedliche Temperaturen die gleiche Verteilung von Antworten erzeugen, wird gegen die Alternative getestet, dass mit Zunahme der Temperatur die Größe der Antwort zunimmt. Hierbei ist die alternative Hypothese geordnet; deshalb ist der Jonckheere-Terpstra-Test für diese Art von Test am besten geeignet, allerdings in dem vorliegenden Fall sinnvollerweise nicht einzusetzen.

rum der Tests stellt somit der Kruskal-Wallis-H-Test die geeignetste Alternative zur Untersuchung des unterschiedlichen Antwortverhaltens der Expertengruppen dar.

3.2. Merkmalsausprägungen

Beim Vergleich des unterschiedlichen Antwortverhaltens wird im Folgenden ein Testniveau von 5% für Signifikanz und ein Niveau von 10% für schwache Signifikanz angesetzt.⁶⁷⁶ Hierbei wird durchgängig auf den Kruskal-Wallis-H-Test zurückgegriffen. Die Ergebnisse der Varianzanalyse sind in Tab. 57 zusammengefasst.

Auf einem Testniveau von 5% kann eine Signifikanz bei den Items A5 und A6 bezüglich der Fußballmanager und der Managementdozenten festgestellt werden. Das Item A5 (2,6%) fragt hierbei nach der Wichtigkeit der Unterstützung der eigenen Mannschaft und A6 (3,5%) nach der zukünftigen Entwicklung dieses Aspekts im Rahmen der Zuschauervermarktung. Die qualitative Betrachtung offenbart, dass Fußballmanager im Gegensatz zu Managementdozenten dazu tendieren, diesen Aspekt als signifikant wichtiger einzuschätzen. In der absoluten Betrachtung erachten hierbei die Fußballmanager die Unterstützung der eigenen Mannschaft (A5) als „wichtig“, während die Managementdozenten dies mit „eher wichtig“ beurteilen.⁶⁷⁷ Auch bei Item A6 zeigen sich die Fußballmanager mit ihrem „eher wichtigen“ Votum weniger zurückhaltend als die Managementdozenten.⁶⁷⁸

Tabelle 57: Unterschiede im Antwortverhalten

Signifikanztyp	Item	Testniveau	Binnenexperten- gruppen
Signifikanz (Testniveau: 5%)	A5	2,6%	FM, MD
	A6	3,5%	FM, MD
	C4	1,7%	FM, MD
	C11	3,2%	FM, MD
	D5	4%	FM, MD
	D11	2%	FM, MD
	E2	4%	FM, MD
	S6	4,7%	MD, FD
Schwache Signifikanz (Testniveau: 10%)	A10	7,7%	FM, MD
	S1	5,4%	FM, MD
	C1	7,9%	FM, MD
	D1	9,5%	FM, FD
	FM= Fußballmanager, MD= Managementdozenten, FD= Freizeitdienstleister		

Auf einem Testniveau von 10% unterscheiden sich die Antworten auf die Items A10 und S1 im Rahmen eines Kruskal-Wallis-H-Tests schwach signifikant. Das Item A10 (7,7%) fragt nach der zukünftigen Entwicklung des sozialen Aspekts des Veranstaltungsbesuchs. In der qualitativen Betrachtung zeigt sich bei A10, dass Fußballmanager grundsätzlich dem sozialen Aspekt eine höhere Relevanz zuordnen, während die Managementdozenten eher zurückhaltend urteilen. Der Vergleich der Medianausprägungen beider Expertengruppen offenbart, dass Fußballmanager den sozialen Aspekt von Sportveranstaltungen als „eher wichtig“ bewerten, während die Managementdozenten-gruppe dies mit „teils, teils“ kommentieren.⁶⁷⁹ Auch bezüglich ihrer eigenen Kompetenz (S1) besitzen diese beiden Expertengruppen mit schwacher Signifikanz (5,4%) eine unterschiedliche Selbsteinschätzung: Die Gruppe der Fußballmanager schätzt sich bei unabhängigen Stichproben der 1. Runde insgesamt kompetenter in Bezug auf den ersten Fragenkomplex ein. Während sich die Fuß-

⁶⁷⁶ Darüber hinaus konnten starke Signifikanzen nicht festgestellt werden.

⁶⁷⁷ Die Quartilsspanne hat bei den Fußballmanager zwischen „wichtig“ und „eher wichtig“ gelegen, während die Managementdozenten in ihren Urteilen bei „eher wichtig“ bis „teils, teils“ angesiedelt gewesen sind.

⁶⁷⁸ Beim Item A6 hat die Quartilsspanne der Fußballmanager zwischen „eher wichtig“ und „teils, teils“ gelegen, während die Managementdozenten zwischen „teils, teils“ und „eher unwichtig“ eine andere Tendenz aufgewiesen haben.

⁶⁷⁹ Die Quartilsspanne beider Expertengruppen liegt hierbei zwischen „eher wichtig“ und „teils, teils“.

ballmanagementgruppe bei der Beantwortung des 1. Fragenkomplexes „sicher“ ist, schätzt sich die Managementdozentengruppe mit „eher sicher“ ein.⁶⁸⁰ Bei der Beantwortung des Fragenkomplexes kann mit einem Testniveau von 10% (schwache Signifikanz) kein weiterer Unterschied in den Expertenantworten von Freizeitdienstleistern, Fußballmanagern und Managementdozenten festgestellt werden.

Mit einem Kruskal-Wallis-H-Test ist auf einem Testniveau von 5% bei den Items C4 und C11 eine Signifikanz und auf einem Niveau von 10% bei Item C1 eine schwache Signifikanz feststellbar. In der qualitativen Betrachtung zeigen sich folgende Tendenzen: Fußballmanager schätzen die Wichtigkeit des gezielten Besuchergruppenmarketings (C1) höher als Managementdozenten ein. Während letztere Gruppe mit einem neutralen „teils, teils“ antwortet, schätzen Fußballmanager dies als „eher wichtig“ mit Tendenz zu „wichtig“ ein.⁶⁸¹ Das Item C4 befragt die Experten um eine Einschätzung bezüglich der zukünftigen Relevanz des Erinnerungs- bzw. Nachkaufmanagements. Fußballmanager schätzen dies signifikant anders ein (1,7%): Während Managementdozenten dies eher neutral beantworten, ist dies für die Fußballmanager wichtiger.⁶⁸² Das Item C11 fragt nach der Einschätzung des sensuellen Marketings bei Sportveranstaltungen. Dies bewerten Fußballmanager bzw. Freizeitdienstleister signifikant (3,2%) wichtiger als Managementdozenten.⁶⁸³

Mit einem Kruskal-Wallis-H-Test sind auf einem Testniveau von 10% bei Item D1 schwach signifikante Unterschiede und auf einem Testniveau von 5% bei Item D5 und D11 signifikante Unterschiede in der expertengruppenbezogenen Beantwortung festzustellen. Das Problem, dass Sportbesucher einen „reinen, unkommerzialisierten“ Sport bevorzugen (D1), schätzen Fußballmanager schwach signifikant (9,5%) relevanter im Vergleich zu Freizeitdienstleistern ein. Das Urteil der Fußballmanagementgruppe ist bei „eher wichtig“ angesiedelt, während die Freizeitdienstleistergruppe mit „teils, teils“ votiert.⁶⁸⁴ Das Problem der Kosten-Nutzen-Relation einer ausgeprägten Erlebnisvermarktung (D5) schätzen die Fußballmanager signifikant (4%) wichtiger als Managementdozenten ein. Hierbei bewertet die Fußballmanagementgruppe dies mit „teils“, während die Managementdozentengruppe mit „eher unwichtig“ geantwortet hat.⁶⁸⁵ Bei Item D11 ist mit einem Testniveau von 5% ebenfalls ein signifikanter Unterschied (2%) in den Gruppenurteilen festzustellen: Die zunehmend künstliche Atmosphäre beurteilen Managementdozenten signifikant wichtiger als Fußballmanager. Während die Fußballmanagementgruppe mit „teils, teils“ votiert, urteilt die Managementdozentengruppe mit „eher wichtig“.⁶⁸⁶

Mit einem Kruskal-Wallis-H-Test kann auf einem Testniveau von 5% eine Signifikanz bei Item E2 bezüglich der Fußballmanager und der Managementdozenten in der 1. Befragungsrunde festgestellt werden. Das Item E2 fragt nach der Expertenmeinung zur zukünftigen Entwicklung des Fußballs. Die qualitative Betrachtung offenbart, dass Fußballmanager im Gegensatz zu Managementdozenten dazu tendieren, diesen Aspekt als signifikant (4%) wichtiger einzuschätzen. In absoluten Zahlen

⁶⁸⁰ Die Quartilsspanne beider Expertengruppen ist bei S1 zwischen „sicher“ und „eher sicher“ angesiedelt.

⁶⁸¹ Die Quartilsspannen sind ebenfalls unterschiedlich ausgeprägt: Während die Fußballmanagementgruppe zwischen „wichtig“ und „eher wichtig“ liegen, votiert die Managementdozentengruppe zwischen „eher wichtig“ und „eher unwichtig“ wesentlich uneinheitlicher.

⁶⁸² Der Median der Fußballmanagementgruppe liegt bei „wichtig“ mit einer Quartilsspanne von „wichtig“ bis „eher wichtig“. Die Managementdozentengruppe bewertet die zukünftige Rolle des Nachkaufmanagements hingegen mit „teils, teils“ (Quartilsspanne zwischen „eher wichtig“ bis „teils, teils“).

⁶⁸³ Während die Fußballmanager mit ihrem Votum bei „eher wichtig“ und einer Quartilsspanne von „eher wichtig“ bis „teils, teils“ liegen, urteilt die Managementdozentengruppe dies mit „eher unwichtig“ und einer Quartilsspanne von „teils, teils“ bis „unwichtig“.

⁶⁸⁴ Die Quartilsspannen der Fußballmanagementgruppe erstreckt sich von „eher wichtig“ bis „teils, teils“, während die Freizeitdienstleistungsgruppe 50% der Gruppenantworten bei „teils, teils“ verzeichnen kann.

⁶⁸⁵ Die Quartilsspanne der Fußballmanagementgruppe von „eher wichtig“ bis „eher unwichtig“ unterscheidet sich hierbei von dem Votum der Freizeitdienstleister zwischen „teils, teils“ und „eher unwichtig“.

⁶⁸⁶ Die Quartilsspanne der Fußballmanager liegt zwischen „teils, teils“ und „eher unwichtig“, während sich die der Managementdozentengruppe von „eher wichtig“ bis „teils, teils“ erstreckt.

ausgedrückt bewertet die Fußballmanagergruppe die zukünftige Entwicklung der erlebnisorientierten Umfeldvermarktung im Fußball als „wichtiger“, während die Managementdozentengruppe diese mit „eher wichtiger“ beurteilt.⁶⁸⁷ Über das Item E2 hinaus sind keine weiteren Unterschiede der Expertengruppen bzgl. der Antwortitems festgestellt worden.

Auf einem Testniveau von 5% kann eine Signifikanz bei Item S6 bezüglich der Fußballmanager und der Managementdozenten festgestellt werden (4,7%). S6 fragt nach der eingeschätzten Eigenkompetenz bezüglich der Beantwortung des 6. Komplexes. In der qualitativen Betrachtung zeigt sich, dass Freizeitdienstleister sich signifikant (4,7%) kompetenter im Vergleich zu Managementdozenten einschätzen. Dabei sind sich die Freizeitdienstleister in der Beantwortung des 6. Fragenkomplexes „sicher“, während die Managementdozentengruppe mit „eher sicher“ zurückhaltender ist.⁶⁸⁸

Über die genannten Items hinaus konnten keine weiteren Signifikanzen bzw. schwache Signifikanzen bei den Merkmalsausprägungen der Binnenexpertengruppen festgestellt werden.

⁶⁸⁷ Die Quartilsspanne der Fußballmanager erstreckt sich hierbei von „wichtiger“ bis „eher wichtiger“, während die Spanne der Managementdozentengruppe zwischen „wichtiger“ bis „teils, teils“ angesiedelt ist.

⁶⁸⁸ Die Quartilsspanne der Voten der Freizeitdienstleistungsgruppe hat sich zwischen „sicher“ und „eher sicher“ erstreckt, während 50% der Managementdozentengruppe lediglich „eher sicher“ geurteilt haben.

3.3. Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Varianzanalyse offenbaren einen signifikanten Unterschied zwischen theorie- und praxisorientierteren Experten. Die Gruppe der Fußballvermarktungsexperten weicht hierbei in zehn Fällen von den Urteilen der Managementdozenten signifikant bzw. schwach signifikant ab. Dies kann auf die unterschiedlichen Affinitäten zu den abgefragten Themenkomplexen zurückgeführt werden.⁶⁸⁹ Die Gruppe der Freizeitdienstleister weist hingegen lediglich zwei Mal signifikante bzw. schwach signifikante Unterschiede zu anderen Expertengruppen auf. Thesenartig formuliert manifestieren sich die Unterschiede zwischen Managementdozenten und Fußballvermarktern:

Fußballvermarkter...

- ⇒ ... ordnen eine Diversifikation der Erlebnisangebots nach Zielgruppen als gegenwärtig wichtiger ein.
- ⇒ ... erachten zukünftig ein Erinnerungs- bzw. Nachkaufmanagement als wichtiger.
- ⇒ ... sehen das sensorische Marketing bereits gegenwärtig als wichtig an.
- ⇒ ... schätzen die Kosten-Nutzen-Relation als ein gegenwärtiges Problem des Erlebnismarketings ein.
- ⇒ ... glauben, dass Fußball zukünftig noch erlebnisorientierter vermarktet wird.
- ⇒ ... sind sich in der Einschätzung der Besuchermotive sicherer.

Managementdozenten...

- ⇒ ... sehen das gegenwärtige Problem der künstlicher werdenden Atmosphäre im Vergleich zu Fußballvermarktern als wichtiger an.
- ⇒... gehen zukünftig von einer eher sportzentrierteren Vermarktung aus.
- ⇒... bewerten den sozialen Aspekt von Sportveranstaltungen für die Besucher („andere Menschen treffen“) als unwichtiger als die Fußballvermarkter.
- ⇒ ... schätzen die gegenwärtige und zukünftige Relevanz niedriger als die Fußballvermarkter ein, dass die Besucher ihre Heimmannschaft unterstützen.

Freizeitdienstleister

- ⇒ sehen sich in der Einschätzung der Erlebnismarketingtrends im Self-rating sicherer als Managementdozenten.
- ⇒... schätzen das mögliche Problem, dass Besucher den „reinen“ Sport bevorzugen, unwichtiger als die Fußballvermarkter ein.

Darüber hinaus sind statistisch keine weiteren Tendenzen in den Antwortschemen der Binnenexpertengruppen signifikant.

⁶⁸⁹ Es ist nachvollziehbar, dass Fragen, die die konkrete Vermarktungspraxis berühren, ein anderes Antwortverhalten der Fußballvermarkter hervorruft. Vice versa entwickeln die Managementdozenten durch ihre Distanz und ihren theoretischen Hintergrund ein anderes Problembewusstsein mit anderen Lösungsstrategien.

3.4. Zusammenfassung

Die Auswertung der vorliegenden Delphiuntersuchung zur erlebnisorientierten Vermarktung von Sportveranstaltungen hat zu Ergebnissen auf drei Ebenen geführt: Über die deskriptive Auswertung hinaus ist die Entwicklung des Self-ratings bezüglich der Beantwortung einzelner Fragenkomplexe untersucht und schließlich eine Varianzanalyse des Antwortverhaltens der Binnenexpertengruppen durchgeführt worden.⁶⁹⁰

Die **deskriptiven Auswertung** der Befragungsergebnisse ist in sechs Komplexe geordnet zu betrachten:

Der **erste Fragenkomplex** der Delphiuntersuchung hat sich mit möglichen Motiven der Besucher hinsichtlich der erlebnisorientierten Vermarktung befasst. Ziel ist es gewesen, die Motivation des Besuchers aus Expertensicht zu untersuchen, um Vermarktungstendenzen von dieser Seite her begründbar und verstehbar zu machen. Dabei sind folgende Tendenzen in der 2. Befragungsrunde deutlich geworden:

Eine Sportveranstaltung im Rahmen eines Ligabetriebs wird aus Sicht der Experten durch die Unterhaltung, das Entertainment und den Erlebnisgehalt wesentlich bestimmt. Der klassische Sportfan, für den eher der sportliche Aspekt im Vordergrund steht, spielt hierbei eine zunehmend untergeordnete Rolle, da der sportliche Ausgang in der Vermarktung zunehmend an Relevanz für die Frage verliert, wie Erlebnisse generiert werden können. Auch der Aspekt der Unterstützung des ‚eigenen‘ Teams verliert gegenüber einer ausgeprägten Erlebnisorientierung der Besucherschaft an Bedeutung.

Das Kernprodukt der Veranstaltung ist zwar immer noch durch den Sport determiniert, verliert allerdings zunehmend gegenüber der vermeintlichen Zusatzleistung ‚Entertainment‘ an Bedeutung. Stattdessen wird die Atmosphäre einer Veranstaltung, die lediglich teilweise durch den sportlichen Ausgang bestimmt ist, auf ihren Erlebnisgehalt hin kritisch befragt. Die Generierung eines ‚Eventerlebnisses‘ enthält eine stärkere Abkopplung des rein sportlichen Wettbewerbes von der Umfeldvermarktung. Gleichwohl muss der sportliche Input stimmen, um das Umfeld erlebnisorientiert vermarkten zu können. Der soziale Charakter des Besuchs spielt in der Expertenmeinung eine untergeordnete Rolle, allerdings ist dies nicht auf Machtmotive (siehe Selbstpräsentationsmotiv bei Besuchern von VIP-Logen) zu beziehen. Basierend auf der Sicht der Experten kann man vermuten, dass die erlebnisorientierte Vermarktung auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird, da die Motivationen großer Teile der Besucherschaft einen geeigneten Nährboden dafür darstellen.

Der **zweite Fragenkomplex** hat die Experten um ihre Einschätzung bezüglich möglicher Argumentationsstrukturen zu Gunsten einer erlebnisorientierten Vermarktung gebeten. Anhand der Fragestellung wurden die Begründungsdimensionen aus Sicht der Stadionvermarktung für eine ‚Eventisierung‘ von regelmäßig stattfindenden Spielen im Rahmen eines Ligabetriebs untersucht.

Veranstaltungsvermarkter müssen sich zukünftig verstärkt als Erlebnisanbieter verstehen, die mit anderen, nicht-sportlichen Angeboten in Konkurrenz treten. Dies ist in Zusammenhang mit der Auslastung der Kapazitäten der Veranstaltungsorte zu setzen, die für die Betreiber kalkulierbar gestaltet werden muss. Die Besucher legen so der Entscheidung für Sportveranstaltungen verstärkt Event- und Erlebniskriterien zu Grunde, die im Kontrast zur Alltagswahrnehmung der Besucher einen Kaufanreiz bieten. Dabei ist die Umsatzsteigerung durch höhere Eintrittspreise eher zweitrangig; entscheidend ist nach Expertenansicht der Umsatz in der Arena bzw. im Stadion, der durch die Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen zur Geltung kommt. Der cash flow pro Sitz wird also zunehmend durch andere Einnahmequellen am Veranstaltungsort gesteigert. Die Zielgruppen stel-

⁶⁹⁰ Die deskriptive Darstellung der Befragungsergebnisse stellt i.d.R. den Kernteil einer Delphiuntersuchung dar und nimmt somit den größten Teil des Fazits ein. Im Hinblick auf den qualitativen Charakter der Arbeit erscheint dieses Vorgehen aus Autorensicht sinnvoll.

len dabei nicht unbedingt die einkommensstärkeren Besucher, obwohl diese bei der Neubesucherakquisition eine wichtige Rolle spielen.⁶⁹¹ Das Erlebnismarketing stellt für die Experten folglich eine Möglichkeit dar, die Auslastung transparenter und unabhängiger vom sportlichen Wettbewerb zu machen und gleichzeitig andere Einnahmequellen am Veranstaltungsort zu nutzen.

Der **dritte Fragenkomplex** befasst sich mit der instrumentellen Steuerung von Erlebnissen im Rahmen von Sportveranstaltungen. Dabei sind Marketingansätze aus anderen Freizeitdienstleistungsbereichen in ihrer Relevanz bewertet worden.

Das Erlebnismarketing von Sportgroßveranstaltungen muss differenziert nach Besuchergruppen betrachtet werden. Dabei sehen die befragten Experten die Schaffung von Erlebnissen für unterschiedliche Besuchergruppen als wichtiges Instrument an. Neben dem gezielten Besuchergruppenmarketing nimmt das Emotionsmanagement entscheidende Bedeutung ein: Die Emotionen der Besucher müssen sowohl vor, als auch während und nach dem Spiel gezielt im Sinne eines Erlebnisgewinns gesteuert werden. In Zusammenhang damit ist ein weiteres Instrument des Erlebnismarketings zu setzen: Der Besuch einer Sportveranstaltung muss im Verständnis eines Nachkaufmanagements erinnerbar gestaltet werden, um eine Wiederkaufswahrscheinlichkeit zu erhöhen.⁶⁹²

Die Erlebnisprogrammpolitik stellt einen weiteren Ansatz zur instrumentellen Steuerung von Erlebnissen bei Sportgroßveranstaltungen dar. Ebenso wie es reine Themen- und Freizeitparks versuchen, so werden sich auch Sportveranstaltungen zunehmend bezüglich ihrer angebotenen (Erlebnis-) Leistungen im Sinne eines Gesamtkonzeptes aufeinander abstimmen müssen, um ein schlüssiges und einheitliches Produkt anzubieten.

Die Schaffung von Erlebnissen steht in einem evidenten Zusammenhang mit dem Management von Besuchererwartungen, was auf die steigende Bedeutung der veranstaltungsinternen Kommunikationspolitik hinweist. Die mediale Einstimmung der Besucher auf das kommende Spiel kann so auch als ein Teil der Vorarbeit zur Schaffung von Erlebnissen gesehen werden. Schließlich wird auch die sensuale Besucheransprache zukünftig an Bedeutung gewinnen, wobei dies eindeutig als ein Instrument der nächsten Jahren vielleicht sogar Jahrzehnte zu verstehen ist.

Der **vierte Fragenkomplex** befasst sich mit möglichen Problemen der Erlebnisvermarktung. Dabei zeigt sich als Grundtendenz, dass die Experten en gros wenig fundamentale Probleme sehen.

Der schwache Dienstleistungsgedanke offenbart sich als ein großes Problem. Dies erscheint wenig verwunderlich, da sich Anbieter von Spitzensportveranstaltungen erst seit Anfang der 90er Jahre als Dienstleister begreifen, was im Wesentlichen mit der stark ausgeprägten ideellen Sportauffassung im deutschen Kulturraum in Zusammenhang gebracht werden kann.⁶⁹³ Davon betroffen ist die Tatsache der künstlicher werdenden Atmosphäre bei Sportveranstaltungen, die durch das Erlebnismarketing eher verstärkt werden könnte.⁶⁹⁴

Die Rolle der Sport- und Verbandsfunktionäre wird ebenfalls eher kritisch gesehen. Sobald das originäre Sportgeschehen in den Hintergrund rückt, büßen die Funktionäre ein Teil ihres Status ein, was sie so zu einem bremsenden Einfluss der erlebnisorientierten Vermarktung werden lässt.

Durch das zunehmende Entertainment sinkt die Attraktivität der Veranstaltung für klassische Fans einer Sportart. Das muss zwangsläufig zu spezifischen Folgeproblemen führen, da atmosphärisch gute Veranstaltungen wesentlich von dieser Besuchergruppe abhängen. Andersherum sind die Ex-

⁶⁹¹ Man denke hierbei insbesondere an die Zunahme der VIP-Besucherschaft, die allerdings verstärkt auch im Rahmen des Sponsorings aufgefasst werden muss.

⁶⁹² Zur gezielten Steuerung dieser Besucherprozesse sei auf Kap. IV verwiesen.

⁶⁹³ Bei dieser Feststellung handelt es sich um ein Phänomen, das sich beispielsweise wesentlich im Wandel des Fußball von der Volkssportart zum Medien- und Zuschauerprodukt manifestiert hat. Vertiefend dazu: Brandmaier, S./Schimany, P., Die Kommerzialisierung des Sportes – Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Hamburg 1998.

⁶⁹⁴ Applaus von Band, wie es teilweise bei amerikanischen Veranstaltungen eingesetzt wird, ist dennoch in Deutschland schwer vorstellbar.

perten allerdings auch nicht der Meinung, dass die Besucher in ihrer Gesamtheit den Sport pur bevorzugen oder ein ausgeprägtes Misstrauen gegenüber kommerziellen Massenvergnügen hegen.

Der **fünfte Fragenkomplex** hat sich mit der gegenwärtigen und zukünftigen Relevanz des Erlebnismarketings für konkrete Sportarten beschäftigt.

Dabei stellt sich besonders American Football als eine Sportart mit einer gegenwärtig ausgeprägten Erlebnisvermarktung für die Besucher heraus, die ihr Potenzial auch zukünftig diesbezüglich ausschöpfen wird. Daneben zeigt sich die Sportart Basketball ebenfalls als sehr weit in ihrer Entwicklung. Eishockey komplettiert diesen Kanon von Sportarten, die allesamt eine starke US-amerikanische Verwurzelung aufweisen. Festzuhalten ist, dass die erfolgreiche US-Vermarktung in Teilen auf den bundesdeutschen Raum übertragen worden ist.

Ebenso wie Eishockey wird inzwischen der Volkssport Fußball erfolgreich erlebnisorientiert in Deutschland vermarktet, was jedoch nicht ohne Probleme geblieben ist.⁶⁹⁵ Bemerkenswert erscheint die positive Einschätzung des Potenzials für die Sportart Tennis, die seit dem Becker- und Graf-Boom in den späten 80er und den 90er Jahren stagniert. Auch dem Handball wird von Seiten der Experten viel Potenzial eingeräumt, obwohl die gegenwärtige Erlebnisvermarktung als eher unausgeprägt eingeschätzt wird.⁶⁹⁶ Hingegen landet die Sportart Leichtathletik in diesem Vergleich abgeschlagen auf dem letzten Platz.⁶⁹⁷

Der **sechste und letzte Fragenkomplex** befasst sich mit möglichen Trends im Erlebnismarketing. Dabei bringen die Experten zum Ausdruck, dass das Erlebnismarketing zukünftig an Relevanz zunehmen wird. Über eine größere Vielfalt an Erlebnis- und Entertainmentangeboten wird die sogenannte ‚Eventisierung‘ von Sportveranstaltungen vorangetrieben. Der Besucher wird zukünftig noch mehr Zeit in den Stadien und Arenen verbringen, um dieses vielfältige Angebot zu nutzen. Dadurch entwickeln sich die Veranstaltungsorte zu (zumindest temporären) Urban Entertainment Centern (UECs), die zunehmend auch anderen Nutzungsdimensionen erschlossen werden müssen, um eine wirtschaftlich darstellbare Kosten-Nutzen-Relation aufzuweisen.

Die These, dass das sportliche Geschehen unwichtiger wird, kann aus Expertensicht lediglich schwach entkräftet werden, so dass hier die Entwicklung abzuwarten bleibt. Der ‚ehrliche, unkommerzialisierte‘ Sport wird sich nicht gegenüber der erlebnisorientierten Vermarktung durchsetzen, sondern sich vielmehr zukünftig als ein eigenständiges Marktsegment profilieren müssen.

Neben der deskriptiven Auswertung ist eine **Varianzanalyse** bezüglich des signifikant abweichenden Antwortverhaltens der Binnenexpertengruppen durchgeführt worden, die zu folgenden Ergebnissen geführt hat: Es zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Fußballvermarktungsexperten und Hochschuldozenten des Bereichs ‚Sportmanagement‘, die auf eine unterschiedliche Affinität und Relevanz zu vorliegenden Fragestellungen interpretiert worden ist.⁶⁹⁸

⁶⁹⁵ In diesem Zusammenhang sei auf die zunehmende Zurückdrängung der klassischen Fans durch die Veränderung der Stadionprofile (i.d.R. Sitzstadien) und die Medienvermarktung (Fußball im Pay-TV vs. im Free-TV) hingewiesen.

⁶⁹⁶ Gegenwärtig sieht die Vermarktungssituation im Handball eher schlecht aus. Hierfür sind vor allem auch infrastrukturelle Gründe anzuführen. Die Situation könnte sich u.U. aus zwei Gründen verbessern: Zum Einen stellt die Handballbundesliga eine überaus attraktive Spielrunde im Vergleich zu anderen nationalen Ligen dar. Zum Zweiten kann ein Aufschwung der Nationalmannschaft ebenfalls einen Effekt nach sich ziehen. Beide Faktoren stellen einen Nährboden für sich weiter verbessernde Zuschauervermarktung auch im erlebnisorientierten Sinn dar. Vgl. Thylmann, M., Der Handball verkauft sich unter Wert, 2002, in: Handelsblatt vom 23.01.2002, http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/reilhbi/cn_art.../index.htm vom 27.02.2002.

⁶⁹⁷ Zur inhomogenen Vermarktungssituation der Leichtathletik in Bezug auf die erlebnisorientierte Vermarktung sind bereits einige Anmerkungen in der deskriptiven Darstellung der Befragungsergebnisse in diesem Kapitel gemacht worden.

⁶⁹⁸ Freizeitdienstleister sind dagegen lediglich zwei Mal (schwach) signifikant von den beiden anderen Expertengruppen abgewichen und nehmen in ihren Urteilen zumeist den Mittelplatz zwischen Managementdozenten und Fußballvermarktern ein.

Das **Self-rating** der Experten bezüglich ihres Antwortverhaltens hat zu folgendem Ergebnis geführt: Bezüglich der Fragenkomplexe 1,2,4,5 und 6 ist davon auszugehen, dass es sich um ein gesichertes Wissen von Seiten der Experten handelt. Diese Komplexe hatten Besuchermotive, Begründungsdimensionen für ein Erlebnismarketing, Probleme der Erlebnisvermarktung, die Einschätzung der Vermarktungssituation in verschiedenen Sportarten und zukünftige Trends in der Vermarktung zum Inhalt. Im Gegensatz dazu zeigt sich der Komplex 3, der die instrumentelle Steuerung von Besuchererlebnissen zum Inhalt gehabt hat, als der unsicherste aller Fragenkomplexe. Dies ist in Zusammenhang mit der Forschungslage bezüglich operativer Aspekte des Erlebnismarketings zu setzen, die sich als inhomogen darstellt. Als Fazit der Kompetenzbetrachtung ist festzuhalten, dass der Forschungsansatz im Theorieteil damit eine weitere Bestätigung erfahren hat, denn insbesondere die instrumentelle Steuerung der Besuchererlebnisse als Kernteil in Teil 1 hat sich in Teil 2 als Bereich mit einem wenig gesicherten Kenntnisstand präsentiert.

Fazit und Ausblick

Die Erkenntnisse des Theorieteils und der Delphi-Untersuchung lassen sich abschließend thesenartig verdichten. Hierbei fungiert die vorangestellte Kernthese als Ausgangspunkt, auf dem alle folgenden Thesen aufbauen:

Kernthese: Sportveranstaltungen wandeln sich zunehmend zu Erlebniswelten, die dem Besucher weit mehr Funktionen als das Zuschauen vermitteln.

Sportveranstaltungen nehmen auf der Basis eines veränderten Vermarktungsparadigmas verstärkt einen Erlebnisweltcharakter an und verschmelzen so Freizeit- und Konsumaktivitäten. Sie fungieren in ihren Funktionen für den Besucher zunehmend als postmoderner Stadtersatz. Für die Vermarktung des Sports hat dies weitreichende Folgen, da sich die Wertschöpfungstiefe des Angebots im Rahmen der Veranstaltung verändert.

These 1: Angebote im Rahmen von Sportveranstaltungen werden zunehmend Bestandteil des Marktes für Erlebnisleistungen sein.

Sportveranstalter verstehen sich verstärkt als Erlebnisanbieter, die mit anderen, nicht-sportlichen Angeboten in Konkurrenz treten. Das Spektrum reicht hierbei von Freizeitparkangeboten über Theater/ Musicals bis zu Erlebnisbadlandschaften. Das öffnet einerseits neue Umsatzmöglichkeiten (insbesondere im Cross-Selling-Bereich) und birgt andererseits die Gefahr der stärkeren Konkurrenz mit anderen Alternativen in den engen Freizeitbudgets und Zeitfonds der Marktteilnehmer. Die Entscheidung der potenziellen Nutzer könnte also zukünftig nicht mehr allein auf den Sport beschränkt zu sehen sein, sondern z.B. die zwischen Kino (oder anderen Erlebniswelten) und Sportveranstaltung sein.

These 2: Das Produkt einer Sportveranstaltung, das mit dem Kauf einer Eintrittskarte erworben wird, ist zunehmend durch Erlebnisse determiniert.

Eine Sportveranstaltung könnte in erster Linie eine Veranstaltung des Sports sein, so präsentiert sich zumindest die immanente Logik vieler Vermarktungsansätze. Im Rahmen der Delphi-Untersuchung hat sich allerdings aus Expertensicht bestätigt, dass Sportveranstaltungen zunehmend weitergehende Funktionen übernehmen. Das Kernprodukt wird zunehmend durch Entertainment und Erlebnisse determiniert. Dies bleibt allerdings nicht unproblematisch: Die damit verbundene abnehmende Bedeutung des sportlichen Geschehens birgt die Gefahr der Abwanderung des klassischen Sportfans in sich, und bedingt gleichzeitig eine zunehmende Attraktivität für erlebnisorientierte Besuchergruppen. Die aus der Anbietersicht strenge Differenzierung von Haupt- und Zusatznutzen hebt sich im Erlebnismarketing zum großen Teil auf und stellt sich als einheitliches Gebilde in der Besucherwahrnehmung dar.

These 3: Der Dienstleistungsgedanke im Zusammenhang mit Sportveranstaltungen wird beträchtlich zunehmen.

Der schwach ausgeprägte Dienstleistungsgedanke im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbereichen zeigt sich im Sport gegenwärtig noch als ein großes Problem der Vermarktung, allerdings ist hierbei eine deutliche Verbesserung zu erwarten. Der bremsende Einfluss der Sportfunktionäre stellt sich gegenwärtig noch als problematisch dar, muss zukünftig allerdings als Relikt der teilweise fehlenden Umfeldprofessionalisierung verstanden werden und befindet sich somit ebenfalls auf dem Rückzug. Allenthalben ist erkannt worden, dass der Sport zwar einerseits ein ideelles Gut darstellt, andererseits allerdings auch als Erlebnisprodukt zu verstehen ist, für das sich ein wachsender Markt öffnet.

These 4: Die Instrumente zur Steuerung von Erlebnissen in kommerzialisierten Freizeitbereichen halten verstärkt Einzug in die Sportveranstaltungsvermarktung.

Operative Erlebnismarketingfragen stellen im Zusammenhang mit dem Sport ein bisher wenig bearbeitetes Feld der Forschung dar. Die instrumentelle Steuerung von Besuchererlebnissen im Sport zeigt sich somit als ein Bereich, der bisher mit einem wenig gesicherten Kenntnisstand ausgestattet ist.⁶⁹⁹ Neben den klassischen Marketinginstrumenten gewinnen die Prozesspolitik, das Emotionsmanagement, das Besuchergruppenmarketing und die Erlebnisprogrammpolitik sowie das Erinnerungsmanagement zunehmend an Bedeutung. Das sensorische Management kann als Instrument, das bis dato verstärkt Freizeitdienstleistungsbereichen vorbehalten gewesen ist, zukünftig verstärkt Anwendung finden und damit die zunehmende Bedeutung für die erlebnisorientierte Vermarktung von Sportgroßveranstaltungen unterstreichen.

These 5: Die erlebnisorientierte Vermarktung von Sportveranstaltungen bedingt eine Zunahme der mittleren Verweildauer der Besucher.

Das Erlebnismarketing hat im Bereich der prozessualen Ansätze deutliche Auswirkungen insbesondere auf die Zeitstrategien: Die erlebnisorientierte Vermarktung von Sportgroßveranstaltungen führt zu einer längeren, zeitlichen Bindung des Besuchers. Als Bestandteil prozessualer Strategieansätze bedingt die Verlängerung der mittleren Verweildauer eine erhöhte Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme weiterer Angebotsleistungen, die sich dem Besucher bei Sportgroßveranstaltungen bieten. Hierbei ist insbesondere die Aktivierung von Cross-Selling-Potenzialen von großer Bedeutung, die nicht allein im Merchandising, sondern auch zunehmend in sportfernen Verkaufsbereichen zu sehen ist. Die verstärkt sportorientierten Besucher werden sinnvollerweise auch weiterhin die Möglichkeit haben, fünf Minuten vor dem Spiel den Stadionraum zu betreten und ihn ebenfalls fünf Minuten nach Spielende wieder zu verlassen, allerdings kann dies aus ökonomischen Gesichtspunkten nicht im Interesse des Anbieters liegen.

These 6: Die erlebnisorientierte Vermarktung führt zu einer Veränderung der Besucherstruktur im Rahmen eines Ligabetriebs.

Mit einer verstärkten Ausrichtung auf Erlebnis- und Entertainmentaspekte bekommt eine Sportveranstaltung eine deutlich andere Charakterfärbung. Der Stadion- und Arenaraum wird zum Freizeitdienstleistungsbereich, den insbesondere erlebnisorientierte Besuchergruppen auch schon deutlich vor Beginn des sportlichen Wettkampfes aufsuchen. Somit kann brachliegendes Besucherpotenzial aktiviert werden; dies stellt aus Anbietersicht einen ökonomischen Vorteil im Sinne einer Kapazitätsauslastung dar. Gleichzeitig kann dies in zunehmenden Maße ein Hinderungsgrund für den Besuch stark sportausgerichteter Fans darstellen. Mit der erlebnisorientierten Vermarktung werden Sportveranstaltungen zunehmend für ein Publikum attraktiv, das sich eine kritische Distanz zum sportlichen Geschehen bewahrt und gleichzeitig wenig Identifikationspotenzial mit Mannschaft, Verein oder Stadion einbringt.⁷⁰⁰ Umso wichtiger erscheint hierbei ein diversifiziertes, auf unterschiedliche Erlebnisansprüche abgestimmtes Besuchergruppenmarketing.

⁶⁹⁹ Siehe Entwicklung der Kompetenz- und Antwortitems von der ersten zur zweiten Runde. Der inhomogene Forschungsstand des innovativen Erlebnismarketingbereichs kann hierbei als Hauptursache ausgemacht werden.

⁷⁰⁰ Diese Chance birgt gleichzeitig eine große Gefahr in sich: VIP-Besucher und Sitzplatztribünen zeigen diese Entwicklung im Fußball bereits an: Die Atmosphäre kann sich deutlich zum Nachteil verändern.

These 7: Stadien und Arenen entwickeln sich zunehmend zu UECs.

Die Implikationen für die Umfeld- und Infrastruktur werden in der Entwicklung der Stadien und Arenen zu temporären Urban Entertainment Centers (UECs) greifbar. Hierbei bieten die Sportveranstaltungsorte zusätzliche Funktionen, die sie u.U. auch über eine Sportveranstaltung hinaus attraktiv machen können. Diese Bündelung von Funktionen bringt gleichzeitig die erhöhte Notwendigkeit der Auslastung mit sich, die aus Refinanzierungsgründen deutlich über die Nutzung einer Sportart hinausgehen muss. Stark sportbezogen vermarktete Arenen (wie die geplante Allianz-Arena in München) werden zukünftig stärker auf öffentliche Finanzierung und sportlichen Erfolg angewiesen sein, da die Wertschöpfung lediglich auf ein begrenztes Zeitfenster anzusetzen ist.

These 8: Die Eventisierung von Sportveranstaltungen im Rahmen eines Ligabetriebs wird weiterhin voranschreiten.

Unter dem Strich wird sich die Eventisierung von Sportveranstaltungen weiterhin entwickeln. Den Prototyp der erlebnisorientierten Vermarktung geben die originär amerikanischen Sportarten wie American Football, Basketball und Eishockey ab, deren Vermarktungsstrategien zunehmend von bedeutenden Volkssportarten wie Fußball übernommen und modifiziert werden.

Gleichwohl stellt sich die erlebnisorientierte Vermarktung von Sportveranstaltungen im deutschen Kontext als nicht unproblematisch heraus: Die Abwanderung von traditionellen Fangruppen aus der 1. Fußballbundesliga und der gleichzeitige Rückzug in untere Ligen kann als Indikator dafür gesehen werden, dass von der Anbieterseite sehr genau die Akzeptanz eines Erlebnismarketings zu prüfen ist und auf dieser Basis strategische Entscheidungen getroffen werden müssen. Die auftretende Interessenkonflikte zwischen Besuchergruppen mit unterschiedlichen Affinitäten zur erlebnisorientierten Vermarktung werden weiterhin eine große Herausforderung für die Anbieter darstellen, da traditionelle Sportfans durch ihr hohes Identifikationspotenzial wesentlich für die Atmosphäre einer Sportveranstaltung verantwortlich sind und somit einen wichtigen Stellenwert in der Implementierung des Erlebnismarketings in die Zuschauerwermarktung einnehmen. Letztlich werden gerade die Fans entscheidend mitbestimmen, inwieweit sich eine Sportveranstaltung wie ein Fußballspiel zeitlich in den zur Verfügung stehenden Zeitfonds der Besucherschaft positioniert. Aus Anbietersicht ist eine zeitliche Ausdehnung der Gesamtveranstaltung aus Umsatzgründen anzustreben, während sich dies gerade in der Wahrnehmung des stark sportaffinen Publikum als wenig wünschenswert darstellt. Letzen Endes sind hierbei kommunikationspolitische Maßnahmen des Anbieters zur Schaffung einer entsprechenden Akzeptanz gefragt.

Die US-amerikanische Sportvermarktung, die als Vorbild für erlebnisorientierte Marketingstrategien dient, ist sicherlich nicht gänzlich auf den deutschen Kulturraum übertragbar, obwohl sie wichtige Ansätze und Anregungen liefert. Dazu differieren die kulturellen Kontexte - trotz vieler Gemeinsamkeiten - zu stark. Die Rückbesinnung auf einen „ehrlichen, unkommerzialisierten“ Sport ist im Vermarktungskontext allerdings nicht zu erwarten, aber es ist dennoch abzusehen, dass diese Werte auch in Vermarktungsfragen zukünftig eine wichtige Rolle spielen werden. Das Geschäft mit dem Nimbus des Unkommerziellen wird hierbei sogar ein eigenes Marktsegment darstellen.⁷⁰¹

Neben dem Ligabetrieb werfen bedeutende Großereignisse wie die FIFA-WM 2006 in der Bundesrepublik Deutschland ihren Schatten voraus. Hierbei wird die erlebnisorientierte Zuschauerwermarktung in den Stadien und Arenen ebenfalls eine wichtige Rolle einnehmen. Aus der Marketingperspektive wird von entscheidender Bedeutung sein, wie Cross-Selling-Potenziale bei den in- und ausländischen Besuchern ausgeschöpft werden können und sich diese Weltmeisterschaft gleichzei-

⁷⁰¹ Zum Teil wird bereits versucht, Mannschaften mit einem unkommerziellen Ruf gezielt am Markt zu positionieren (Z.B. FC St. Pauli). Hierbei sind die Imagewerte im Rahmen kommunikationspolitischer Maßnahmen von Bedeutung. Vgl. Mohr, S./Bohl, M., Die Mauerblümchen der Liga, Teil 2, S. 33, in: SPONSORS, Nr. 3. Mainz 2002, S. 23-33.

tig als unvergessliches Erlebnis in der Besucherwahrnehmung manifestieren kann. Das Gleichgewicht zwischen Refinanzierungsnotwendigkeiten und positiver Außendarstellung wird für die erfolgreiche Zuschauerwerbung im Rahmen der WM 2006 letzten Endes entscheidend sein. Die große Euphorie, die solch ein Ereignis in einem Fußballland wie Deutschland hervorrufen wird, erleichtert hierbei die Schaffung von Akzeptanzwerten im Hinblick auf eine verstärkt kommerzialisierte Vermarktung. Gleichwohl greifen bei der WM 2006 im Wesentlichen dieselben Mechanismen wie bei der Zuschauerwerbung der Fußballbundesliga.

Im Rahmen dieser Dissertation ist ein Beitrag zur Untersuchung eines neuen Erlebnismarketingparadigmas erarbeitet worden, das an die Stelle der sportzentrierten Besuchervermarktung tritt.⁷⁰² Letzten Endes stellen die unterschiedlichen Ansprüche der Besucher an Sportveranstaltungen eine Herausforderung für ein differenziertes und diversifiziertes Erlebnismanagement dar. Die verstärkte Professionalisierung im Sportveranstaltungssektor wird in ihrer Entwicklung voranschreiten. Somit bleibt festzuhalten, dass sich die Anbieter und Vermarkter von Sportveranstaltungen zunehmend den Fragen der Steuerung ihres Erlebnisangebots stellen müssen, um den vielfältigen Bedürfnissen der Besucher von Fans bis VIPs gerecht zu werden.

⁷⁰² Aus Autorensicht haben sich viele Aspekte im Rahmen dieser Arbeit ergeben, die als Ansatz für neue Untersuchungen dienen können: So ist die psychologische Betrachtung des Sportbesuchers mit vielfältigen Motiven ein empirisch weitgehend unerforschtes Gebiet. Aus der ökonomischen Perspektive fehlt eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Erlebnissen als Wirtschaftsgut ebenso wie die Gestaltung eines eigenen Marketing-Management-Prozesses. Soziologisch gesehen stellt der erlebnisorientierte Mensch im Rahmen von Sportveranstaltungen ebenfalls ein ‚unbekanntes Wesen‘ dar.

Literaturverzeichnis

- Adorno, T./Horkheimer, M.**, Kulturindustrie. Aufklärung als Massenbetrug, 1969, in: Dialektik der Aufklärung, Frankfurt/Main 1969.
- Arenhövel, A.**, Einführung, in: Arenhövel, A., Arena der Leidenschaften, Berlin 1990, S. 7-15.
- Arnold, W./Eyseneck, H./Meili, R.**, Lexikon der Psychologie, Freiburg 1980.
- Aschenbeck, A.**, Fußballfans im Abseits, Kassel, 1998.
- Babin, J.**, Perspektiven des Sportsponsorings, Frankfurt 1995.
- Bachleitner, R.**, Erlebniswelten: Faszinationskraft, gesellschaftliche Bedingungen und mögliche Effekte, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S.43-57.
- Bandura, A.**, Aggression: A social learning analysis, Englewood 1973.
- Bänsch, A.**, Käuferverhalten, 7. Aufl., München 1996.
- Barsalou, L.**, Intraconcept similarity and its implications for interconcept similarity, in: Vosniadou, S./Ortony, A.(Hrsg.), Similarity and analogical reasoning, Cambridge 1989, S. 76-121.
- Barsalou, L.**, The instability of graded structure: Implications for the nature of concepts, in: Neisser, U.(Hrsg.), Concepts and conceptual development: Ecological and intellectual factors in categorization, Cambridge 1987, S. 101-140.
- Baumgarth, C.**, Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markenforschung, Wiesbaden 2001.
- Bedacht, A./Dewald, W.**, Erlebnispädagogik: Mode, Methode oder mehr?, München 1992.
- Beicht, F.**, Sport und Freizeitarenen – Motor für den Strukturwandel, Bochum, 1999.
- Berkowitz, L.**, Aversive conditions as stimuli to aggression, 1982, in: Advances in experimental social psychology, New York 1982.
- Berkowitz, L./Heimer, K.**, On the construction of the anger experience: Aversive events and negative priming in the formation of feelings, 1989, in: Berkowitz, L.(Hrsg.), Advances in experimental social psychology, San Diego 1989.
- Boltz, D.**, Konstruktion von Erlebniswelten, Berlin 1994.
- Brandmaier, S./Schimany, P.**, Die Kommerzialisierung des Sportes – Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Hamburg 1998.
- Breuer, R.**, Rückbezüglichkeit in der Literatur, 1999, in: Watzlawik, P., Die erfundene Wirklichkeit – Beiträge zum Konstruktivismus, 11. Aufl., München 1999 S. 138-158,.
- Brockes, H.-W.**(Hrsg.), Leitfaden Sponsoring & Eventmarketing für Unternehmen, Sponsoring-Nehmer und Agenturen, Düsseldorf, 1998.
- Brückner, M./Przyklenk, A.**, Sponsoring, Wien 1998.
- Bruhn, M.**, Kommunikationspolitik – Grundlagen der Unternehmenskommunikation, München 1997.
- Bruhn, M.**, Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in theoretische und praktische Probleme, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 19-48.
- Bruhn, M.**, Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 137-164.
- Bruhn, M.**, Sponsoring, Wiesbaden 1998.
- Bühl, A./Zöfel, P.**, SPSS 10.0, Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, München 2000.
- Csikszentmihalyi, M.**, Beyond boredom and anxiety, San Francisco 1975.
- Csikszentmihalyi, M.**, Flow. The psychology of an optimal experience, New York 1990.
- Csikszentmihalyi, M./Csikszentmihalyi, I.**, Optimal experiences: Psychological studies of flow in consciousness, New York, 1988.
- Demmert, H.**, The economics of professional team sports, Lexington 1973.
- Dering, F.**, Volksbelustigungen, Nördlingen 1986.
- Deutsche Gesellschaft für Freizeit**, Freizeitlexikon, Ostfildern 1986.
- Diehl, J.**, Varianzanalyse, 4. Aufl., Frankfurt/Main 1983.
- Diehl, J./Kohr, H.**, Deskriptive Statistik, 12. Aufl., Eschborn 1999.
- Diehl, J./Staufenbiel, T.**, Statistik mit SPSS 10.0, Frankfurt/Main 2001.
- Diller, H.**(Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1998.
- Diller, H.**, Strategische Grundlagen des Preis-Marketings im Einzelhandel, 1984, in: Hasitschka, H.(Hrsg.), Handels-Marketing, 1984, S. 237-250.
- Dingler, R.**, Wie baut man eine starke Marke auf?, 1997, in: Hauser, U.(Hrsg.), Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 39-78.
- Dinkel, M.**, Sportsponsoring als Marketing-Konzept, Frankfurt/M 1998.
- Dörnemann, J.**, Controlling für Profi-Sport-Organisationen - Modellbildung und empirische Analyse am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga, Stuttgart 2000.
- Ebert, R.**, Vergnügungsparks: "Das ist ja besser als eine Weltreise!" – Entwicklungsgeschichte und Zukunft großflächiger Vergnügungsparks, 1998, in: Hennings, G./Müller, S., Kunstwelten, Dortmund 1998, S. 193-212.

- Esch, F./Andresen, T.**, Markenpolitik: Markenwirkungen, Markenführung, Markenforschung, 1997, in: Hauser, U. (Hrsg.), Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997.
- Euler, H./Mandl, H.**, Emotionspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, München 1983.
- Farny, D./Kirsch, W.**, Strategische Unternehmenspolitik von Versicherungen, 1987, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 1987, S. 269-401.
- Felser, G.**, Werbe- und Konsumentenpsychologie: Eine Einführung, Stuttgart 1997.
- Fillingham, E.**, Major league hockey; an industry study masters thesis, Alberta 1977.
- Fischer, R.**, Zum Ende der großen Entwürfe, 1992, in: Fischer, R./Retzer, A./Schweitzer, J., Das Ende der großen Entwürfe, Frankfurt/Main 1992, S. 9-34.
- Freyer, W.**, Grundlagen des Sportmarketings, 2002, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement – eine themenbezogene Einführung, München 2002.
- Freyer, W.**, Handbuch des Sportmarketing, Wiesbaden 1990.
- Fuhrmann, M.**(Hrsg.), Aristoteles, Poetik, Stuttgart 1982.
- Gabler, H.**, Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, 1998, in: Strauß, B.(Hrsg.), Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 113-138.
- Gabler, H./Nitsch, J./Singer, R.**, Einführung in die Sportpsychologie, Teil 1, Grundthemen, Schorndorf 1986.
- Gabler, H./Schulz, H./Weber, R.**, Zuschaueraggressionen – eine Feldstudie über Fußballfans, in: Pilz, G.(Hrsg.), Berichte der Projektgruppe "Sport und Gewalt" des Bundesinstituts für Sportwissenschaft. Sport und Gewalt, Schorndorf 1982, S. 23-59.
- Giulianotti, R./Robertson, R.**, Die Globalisierung des Fußballs: „Glokalisierung“, transnationale Konzerne und demokratische Regulierung, 2002, in: Lösche, P./Ruge, U./Stolz, K., Fußballwelten – Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft, Opladen 2002, S. 219-252.
- Goldstein, B.**, Wahrnehmungspsychologie – eine Einführung, Berlin, 1997.
- Goleman, D.**, Emotionale Intelligenz, München 1995.
- Görlich, B.**, Ohne Hand und Worte – wie der Fußball mit der Seele spielt, 1996, in: Hartmann, H./Haubl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 125-146.
- Häcker, H./Stapf, K.**, Psychologisches Wörterbuch, Göttingen 1994.
- Häder M./Häder, S.**, Ergebnisse einer experimentellen Studie zur Delphi-Methode, ZUMA-Arbeitsbericht 94/05, Mannheim 1994.
- Häder, M.**, Neuere Entwicklungen bei der Delphimethode, Literaturbericht II, Mannheim 1998.
- Häder, M./Häder, S.**, Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000.
- Hahn, H./Kagelmann, J.**, Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie – Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, München 1993.
- Hansen, U./Jeschke, K.**, Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 199-226.
- Hartmann, H./Haubl, R.**, „Erlebe Dein Leben!“ – Eine Einführung, 1996, in: Hartmann, H./Haubl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 7-18.
- Hatt, H.**, Geruch, in: Schmidt, R.(Hrsg.), Neuro- und Sinnesphysiologie, 2. Aufl., Berlin 1995, S. 357-368.
- Hatzfeld, U.**, Malls und Mega-Malls – Globale Investitionsstrategien und lokale Verträglichkeit, 1998, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S. 32-50.
- Haubl, R.**, „Welcome to the pleasuredome“ – Einkaufen als Zeitvertreib, 1996, in: Hartmann, H./Haubl, R., Freizeit in der Erlebnisgesellschaft, Opladen 1996, S. 199-224.
- Heinemann, K.**, Einführung in die Ökonomie des Sports – Ein Handbuch, Schorndorf 1995.
- Herkner, W.**, Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Toronto 1991.
- Hermanns, A.**, Sponsoring, München 1997.
- Hilke, W.**, Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1989.
- Hiltunen, A.**, Aristoteles in Hollywood – Das neue Standardwerk der Dramaturgie, Bergisch Gladbach 2001.
- Hippler, H./Schwarz, N./Noelle-Neumann, E.**, Response oder effects in dichotomous questions: The impact of administration mode, ZUMA-Arbeitsbericht 89/17, Mannheim 1989.
- Homburg, C./Bruhn, M.**, Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Horváth, P.**, Controlling, 2. Aufl., München 1996
- Huber, H.**, Markenwert und Extensionspotential, 1997, in: Hauser, U.,(Hrsg.), Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 125-160.
- Hubmann, F./Qualtinger, H.**, Der Wiener Prater oder die schöne Illusion der Gegenwart, Wien 1986.
- Hülshoff, T.**, Emotionen, München/Basel 1999.
- Hunt, H.**, CS/D-Overview and future research directions, 1977, in: Huni, H.(Hrsg.), Conceptualisation and Measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction, Cambridge 1977, S. 455-488.
- Inden, T.**, Alles Event?!, Erfolg durch Erlebnismarketing, Landsberg/Lech 1993.
- Kagelmann, J.**, Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen, 1998, in: Rieder, M./Bachleitner, R./Kagelmann, J.(Hrsg.), Erlebniswelten, München/Wien 1998, S. 58-94.

- Kipper, H.**, Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1997.
- Kirchler, M.**, Wirtschaftspsychologie – Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie, 2. Aufl., Göttingen 1999.
- Kirk-Smith, M./Booth, D.**, Effect of an androstenone on choice of location on others presence, 1980, in: Olfaction and taste, London 1980, S. 397-400.
- Klein, M.-L.**, Der Einfluss von Sportgroßveranstaltungen auf die Entwicklung des Freizeit- und Konsumverhalten sowie das Wirtschaftsleben einer Kommune oder Region, 1996. In: Anders, G./Hartmann, W., Wirtschaftsfaktor Sport – Attraktivität von Sportarten für Sponsoren. Wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen, Köln, 1996, S. 55-60.
- Knoblich, H./Schubert, B.**, Marketing mit Duftstoffen, München 1989.
- Kotler, P./Bliemel, F.**, Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.**, Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996.
- Krüger, A.**, Sport und Gesellschaft, Hannover 1980.
- Laakmann, K.**, Value-Added-Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb – Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt/Main 1995.
- LeDoux, J.**, das Netz der Gefühle: wie Emotionen entstehen, München 1998.
- Lipp, W.**, Gesellschaft und Festkultur, 1987, in: Hugger, P., Stadt und Fest. Zur Geschichte und Gegenwart europäischer Festkultur, Stuttgart 1987, S. 331-349.
- Lovelock, C.**, Product Plus: How Product * Service= Competitive advantage, New York 1994.
- Lucerna, C.**, Vermarktung von Sportereignissen – eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997.
- Mayrhofer, W.**, Imagetransfer – Die Nutzung von Erlebniswelten für die Positionierung von Ländern, Produktgruppen und Marken, Wien 1995.
- Meffert, H.**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Mehrabian, A./Russell, J.**, An approach to environmental psychology, Cambridge/Mass., 1974.
- Merton, R.**, Soziologische Theorie und soziale Struktur, Berlin 1995.
- Messing, M./Lames, M.**, Zur Sozialfigur des Sportzuschauers, Niedernhausen 1996.
- Meyer, A.**, Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Augsburg 1994.
- Meyer, A./Westerbarkey, P.**, Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 83-106.
- Meyn, H.**, Massenmedien in der Bundesrepublik Deutschland – alte und neue Bundesländer, Berlin 1994.
- Mikunda, C.**, Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf 1996.
- Muddie, P./Cottam, A.**, The management of marketing services, Oxford 1993.
- Mummendy, A.**, Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität, in: Frey, D./Irle, M., Theorien der Sozialpsychologie, Band III: Gruppen- und Lerntheorien, Bern/Stuttgart/Toronto, 1989, S. 192.
- Neumann, M.**, Arenen – Projekte, Standortwahl, wirtschaftliche und planerische Aspekte kommerzieller Großveranstaltungshallen, 1996, in: Hennings, G./Müller, S.(Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S.71-88.
- Nickel, O.**, Eventmarketing, München 1998.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.**, Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.
- Noll, R.**(Hrsg.), Government and the sports business, Washington 1974.
- Oliver, R.**, Satisfaction. The behavioral perspective on consumers, New York 1997.
- Opaschowski, H.**, Freizeitökonomie – Das Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993.
- Opaschowski, H.**, Kathedralen des 21. Jahrhunderts – Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur, Hamburg 2000.
- Opaschowski, H.**, Sport in der Freizeit, Hamburg 1987.
- Opaschowski, H.**, Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels, 1998, in: Nickel, O.(Hrsg.), Eventmarketing – Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1998.
- Pfaff, S.**, Erlebniswelt Arena – Zur Vermarktung moderner Sportveranstaltungsstätten, Göttingen 1999, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement, München 2002.
- Pfister, G.**, Sport als Show, in: Arenhövel, A., Arena der Leidenschaften, Berlin 1990, S. 125-129.
- Pine, J./Gilmore, J.**, Erlebniskauf – Konsum als Ereignis, Business als Bühne, Arbeit als Theater, München 2000.
- Pine, J./Gilmore, J.**, The experience economy, Harvard 1999.
- Popper, K./Eccles, J.**, Das Ich und sein Gehirn, 8. Aufl., München 1989.
- Postman, N.**, Wir amüsieren uns zu Tode, Frankfurt/Main 1990.
- Probst, P.**, Freizeit- und Erlebniswelten: Entwicklung, Trends und Perspektiven, 2000, in: Steinecke, A., Erlebnis- und Konsum- welten, München/Wien, 2000, S. 104-118.
- Prowe, G./Schneider, J.**, The Oxford Color German Dictionary, Oxford 1995.
- Raitz, K.**, The theatre of sport, Baltimore 1995.
- Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen(RRZN) - Skript**, SPSS – Durchführung fortgeschrittener statistischer Verfahren, 2. Aufl., Hannover 2001.
- Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen(RRZN) - Skript**, SPSS Grundlagen 6. Aufl., Hannover 2000.

- Reid, N.**, The Delphi technique: its contribution to the evaluation of professional practise, 1988, in: Ellis, R.(Hrsg.), Professional competence and quality assurance in the Caring profession, New York 1988.
- Richter, H.**, Sportrechtevermarktung – Grundlagen und Rolle der Agenturen, 2002, in: Dreyer, A./Krüger, A./Pfaff, S., Sportmanagement – eine themenbezogene Einführung, München 2002.
- Richter, M./Werner, G.**, Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt?, 1998, in: Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.(Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998, S. 24-35.
- Rosada, M.**, Kundenstrategien im Automobilssektor, Berlin 1990.
- Russell, G.**, The social psychology of sports, New York, 1993.
- Scharf, A./Schubert, B.**, Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1997.
- Scheuch, F.**, Dienstleistungsmarketing, München 1982.
- Schlenker, B.**, Self-identification: Toward an integration of the private and public self, in: Baumeister, R., Public and private self, New York, 1986, S. 21-62.
- Schmid, U.**, Events und Emotionen – Inszenierungsstrategien für das emotionale Erleben und ihre Beurteilung, Bayreuth 2000.
- Schmitt, B./Simonson, A.**, Marketing- Ästhetik - Strategisches Management von Marken, Identity und Image, München 1998.
- Schober, R.**, (Urlaubs-) Erleben, (Urlaubs-) Erlebnis, in: Hahn, H./Kagelmann, J., Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie – Ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, München 1993.
- Schreiber, M.-T.**, Kongress- und Tagungsmanagement, München 1999.
- Schulze, G.**, Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt/Main 1997.
- Schulze, G.**, Die Zukunft der Erlebnisgesellschaft, 1998, In: Nickel, O.(Hrsg.): Eventmarketing. München 1998, 303-316.
- Schulze, G.**, Kulissen des Glücks – Streifzüge durch die Eventkultur, Frankfurt/Main 1999.
- Schulze, G.**, Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, in: Trosien, G./Dinkel, M., Ökonomische Dimensionen von Sport-Events – Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 19-32.
- Schulze-Marmeling, D.**, Holt Euch das Spiel zurück – Fans und Fußball, Göttingen 1995.
- Schütze, R.**, Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1992.
- Schwarz, N./Strack, N./Hippler, H.**, Kognitionspsychologie und Umfrageforschung: Themen und Befunde eines interdisziplinären Forschungsgebietes, ZUMA-Arbeitsbericht 90/07, Mannheim 1990.
- Schwarz, N./Sudman, S.**, Context effects in social and psychological research, New York 1992.
- Selg, H.**, Zur Aggression verdammt?, Stuttgart 1971.
- Siefke, A.**, Nachkaufmarketing, 1997, in: Meffert, H., Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, S. 206-210.
- Sistenich, F.**, Eventmarketing, Wiesbaden 1999.
- Sloan, L.**, The function and impact of sports for fans. A review of theory and contemporary research, 1979, in: Goldstein, J., Sport, games and play. Social and psychological viewpoints, Hillsdale 1981, S. 354-365.
- Spinrad, W.**, The function of spectator sports, in: Lüschen, G./Sage, G., Handbook of social science of sport, Champaign 1981, S. 354-365.
- Stauss, B.**, Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., 1995, S. 227-310.
- Storp, F.**, Geruch und Gefühl – Eine empirische Studie über den Einfluss olfaktorischer Reize auf Emotionen, München 1997.
- Stratmann, B.**, Die Delphi-Methode in der sozialwissenschaftlichen Stadtforschung – Eine Illustration am Beispiel einer Studie zu den olympischen Spielen in Sydney im Jahr 2000, in: Häder, M./Häder, S., Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften- Methodische Forschungen und innovative Anwendungen, Wiesbaden 2000, S.115-132.
- Tadeschi, J./Madi, N./Lyakhovitzks, D.**, Die Selbstdarstellung von Zuschauern, 1998, in: Strauß, B.(Hrsg.), Zuschauer, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1998, S. 93-112.
- Tajfel, H.**, Differentiation between social groups: Studies in the social Psychology of intergroup relations, London 1978.
- Tomczak, T./Schögel, M./Ludwig, E.**(Hrsg.), Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998.
- Trosien, G./Dinkel, M.**, Ökonomische Dimensionen von Sport-Events – Faktoren, Fallbeispiele, Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000.
- Turner, J.**, Rediscovering the social group: A self-categorization theory, Oxford/New York 1987.
- Ueding, R.**, Event-Marketing, 1998, in: Meffert, H., Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, S. 110-114.
- UFA-Sports**, Fußball-Studie 2000, Hamburg 2000.
- Umminger, W.**, Sportchronik – 5000 Jahre Sportgeschichte, Berlin 2000.
- Vagedes, M.**, Zehn Thesen zur Funktion des Event-Marketings im Kommunikations-Mix, in: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer, Handbuch der Unternehmenskommunikation, Neuwied 2001, S. 51-56.
- Vester, H.-G.**, Soziologie der Postmoderne, München 1993.
- Von Foerster, H.**, Das Konstruieren einer Wirklichkeit, 1999, in: Watzlawik, P., Die erfundene Wirklichkeit, Beiträge zum Konstruktivismus, 11. Aufl. München 1999, S. 39-60.

- Voss-Uhlenbrock, H.**, Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, 1998, in: Hennings, G./Müller, S. (Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmund 1998, S. 51-70
- Watzlawik, P./Beavin, J./Jackson, D.**, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1969.
- Weinberg, P.**, Erlebnismarketing, München 1992.
- Weinberg, P./Diehl, S.**, Erlebniswelten für Marken, 2000, in: Esch, F. (Hrsg.), Moderne Markenführung, Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 185-207.
- Wiswede, G.**, Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2. Aufl., München 1995.
- Wochnowski, H.**, Veranstaltungsmarketing, Wiesbaden 1996.
- Wottawa, H./Gluminski, I.**, Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 1995.
- Zacharias, E.**, Going Public einer Fußballkapitalgesellschaft, Berlin 1999.
- Zeithaml, V./Berry, L./Parasuraman, P.**, Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, 1995, in: Bruhn, M./Stauss, B., Dienstleistungsqualität – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 107-136.
- Zoski, K.**, Research needs in educational technology for the 1990er: A delphi study, PhD dissertation, Toledo, 1989.

Zeitschriftenbeiträge:

- Allmer, H.**, „Erlebnissport – Erlebnis Sport“ – Mehr als eine Wortspielerei, 1995, in: Brennpunkte der Sportwissenschaft, 9 Jhrg. 1995, Heft 1-2.
- Annen, E.**, Neue Herausforderungen, in: Marketing & Kommunikation, Heft 4, 1997, S. 66-67.
- Bardecki, M.**, Participants response to the Delphi Method: An attitudinal perspective, in: Technological Forecasting and social change 25, 1984, S.281-292.
- Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH**, Werbemöglichkeiten mit Bayer 04 – Saison 1999/2000, Leverkusen 1999.
- Berkowitz, L.**, Frustration-aggression-hypothesis: Examination and reformulation, Psycholog. Bull., New York 1989, S. 56-73.
- Bette, K./Schimank, U.**, Zuschauersport. Auszeit vom Alltag. Freistoß für die Seele, in: Psychologie Heute, 23, S. 60-65.
- Bird, P.**, The demand for league football, in: Applied economics 14, 1989.
- Corsten, H.**, Dienstleistungsmarketing – Elemente und Strategien, 1989. In: Jahrbuch der Absatz. Und Verbrauchsforschung, Jahrgang 35, 1989, S. 23-40.
- Corsten, H.**, Zur ökonomischen Bedeutung von Dienstleistungen, Betriebswirtschaftliche Studien, Nr. 51, Berlin 1985.
- Cyphert, F., Gant, W.**, The Delphi method: A tool for collecting opinions, in: Teachers education, J.E. teachers Ed., Nr. 11, 1970, S. 417-425.
- Davenport, D.**, Collusive Competition in major league baseball : Its theory and institutional development, in: American economist, Nr. 13, 1969.
- Drever, P./MacDonald, J.**, Attendance at south australian football games, in: International Review of Sport Sociology, Nr. 2, 1981.
- Drobnick, R.**, Political risk analysis for Canada and Mexico, in: Technological Forecasting and socail change, Nr. 26, 1984, S. 315-353.
- Forschungsinstitut(IAB) der Bundesanstalt für Arbeit(BA)**, „Der Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1999 und 2000“ in "Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung(MittAB), Heft 1/2000"
- Gärtner, M./Pommerehne, W.**, Der Fußballzuschauer – ein homo oeconomicus?, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, 1978, in: Heinemann, K., Texte zur Ökonomisierung des Sports, Schorndorf 1984.
- Gerlach, C.**, Fußball als voll kapitalistisches System, Interview mit Gunter Gebauer, 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,133866,00.html> vom 27.02.2002.
- Goodman, C.**, The Delphi technique: a critique, in: Journal of Advanced Nursing, Nr. 12, 1987, S. 729-734.
- Greenstein, T./Marcum, J.**, Factors affecting attendance of major league baseball, in: Review of sport and leisure, Nr. 2, 1981.
- Grötsch, K.**, Emotionales Management, 1999, in: AMUSEMENT Technology & Management, Nr. 1, 1999, S. 63-66, Nr. 2, 1999, S. 48-50.
- Guttman, A.**, Zum Verhalten der Zuschauer im Sport, in: Sportwissenschaft, Nr. 11, 1981, S. 62-74.
- Hansen, F.**, Hemispherical lateralization: implications for understanding consumer behavior, in: Journal of Consumer Research, 1981, S. 23-36.
- Hansen, H./Gauthier, R.**, Factors effecting attendance at professional sport events, in: Journal of Sport Management, Nr. 1, 1989.
- Hay, R./Thueson, N.**, High school attendance and related factors, Alberta 1986.
- Heilmann, R./Wendling, W.**, A note of optimum pricing strategies for sports events, in: Machol, R. et al., (Hrsg.), Management Sciences in sports, Amsterdam, 1976.
- Hill, J./Madura, J./Zuber, R.**, the short run demand for major league baseball, in: Atlantic Economic Journal, Nr. 2, 1982.

- Hogg, M./Abrams, D.**, Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes, London/New York 1988.
- Horowitz, R./Schwartz, G.**, Honor, normative ambiguity and gang violence, *American Sociological Review*, 1974, S. 238-251.
- Hüttl, T.**, Cheerleader in Deutschland, 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/wunderbar/0,1518,134667,00.html> vom 27.02.2002.
- Jellinek, J.**, Aroma-Chronology: Eine Übersicht der aktuellen Literatur, Teil II, 1995, in: DRAGOCO Report 2, 1995, S. 83-97.
- Jenett, N.**, Attendance, uncertainty of outcome and policy in Scottish league Football, in: *Scottish Journal of political economy*, 1984.
- Kaynak, E./Bloom, J./Leibold, M.**, Using the Delphi technique to predict future tourism potential, in: *Marketing Intelligence & Planning* 12, Nr. 7, 1994, S. 18-29.
- Klewenhagen, M./Kroll, C./Weilguny, M.**, Arenen und Stadien – Deutschland im Baufieber, in: *Sponsors*, Nr. 12, Mainz 2001, S. 16-26.
- Klewenhagen, M./Schröder, S.**, Basketball zwischen Bundesliga und Euroliga, in: *Sponsors*, Nr. 11, Mainz 2000, S. 26-29.
- Klewenhagen, M.**, DEL auf dem Weg zu neuen Ufern, in: *Sponsors*, Nr. 3, Mainz 2000, S. 30.
- Kötter, A.**, Fußball ist nur noch Mittel zum Zweck, Interview mit Hans Meyer 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,114052,00.html> vom 27.02.2002.
- Kötter, A.**, Nicht von den Fans entfernen, Interview mit Ewald Lienen, 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,119273,00.html> vom 27.02.2002.
- Krebs, H.-D.**, Das Stadion zwischen Mythos und Zeitgeist, 2002, in: *Olympisches Feuer*, Zeitschrift der Deutschen Olympischen Gesellschaft, Nr. 1, Frankfurt/Main 2002, S. 34-36.
- Kroll, C./Klotz, P.**, Stadien und Arenen, 2002, in: *Sponsors*, Nr. 4, Mainz 2002, S. 40-46.
- Lampert, A.**, Die Fankurve muss Freiraum bleiben, Interview mit Michael Gabriel, 2001, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,132546,00.html> vom 27.02.2002.
- LeDoux, J.**, Das Gedächtnis für Angst, in: *Spektrum der Wissenschaft*, Nr. 8, 1994, S. 76-83.
- Linstone, H./Turoff, M.** (Hrsg.): *The Delphi Method: Techniques and applications*, Wesley 1975.
- Magrath, A.**, When marketing services, 4 Ps are not enough, in: *Business Horizons*, Bd. 29, Heft 3, Bloomington 1986.
- Medorf, M.**, On Monopsonistic Exploitation in professional baseball, in: *Quarterly Review of economics and business*, Nr. 2, 1976.
- Mohr, S./Bohl, M.**, Die Mauerblümchen der Liga, Teil 2, in: *Sponsors*, Nr. 3, Mainz 2002, S. 23-33.
- Müller-Benedict, V.**, *Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften*, Wiesbaden 2001.
- Müller-Schneider, T.**, Die Erlebnisgesellschaft – der kollektive Weg ins Glück?, 2000, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage zur Wochenzeitung *Das Parlament*, Bonn, 17.3.2000, S. 24-30.
- Murry, J./Hammons, J.**, Delphi - A versatile methodology for conducting qualitative research, in: *The review of higher education*, 1995, Volume 18, 1995, S. 424-436.
- Ono, R./Wedemeyer, D.**, Assessing the validity of the Delphi technique, in: *Futures* 26, Nr. 3, 1994, S. 289-304.
- Peel, D./Thomas, D.**, Outcome uncertainty and the demand for football: An analysis of match attendances in the English Football league, in: *Scottish Journal of political economy*, 1988.
- Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 26.1.2000**, Lebenserwartung steigt weiter an, Frankfurt 2000. http://www.statistik-bund.de/d_home.htm.
- Prokesch, S.**, Competing on customer services – an interview with British Airways' Sir Colin Marshall, *Harvard Business Review* 71, Nr. 6, Harvard 1995.
- Richey, J./Mar, B./Horner, R.**, The Delphi Technique in Environmental Assessment, in: *Journal of Environmental Management*, 1985, Nr. 2, S. 135-159.
- Scheibe, M./Skutsch, M./Schofer, J.**, Experiments in Delphi methodology, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Nr. 51, 1981, S. 470-480.
- Scherrieb, H.**, Der Gast im Mittelpunkt der Unternehmenspolitik, in: *Amusement T&M*, Nr. 4, 1997, S. 25-30.
- Schofield, J.**, performance and attendance at professional team sports, in: *Journal of sport behaviour*, Nr. 4, 1983.
- Schröder, A.**, Dann mache ich diesen Job nicht mehr, Interview mit Uli Hoeneß, in: SPIEGEL ONLINE, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,120302,00.html> vom 27.02.2002.
- Schwenzer, V.**, Fußball als kulturelles Ereignis: Eine ethnologische Untersuchung am Beispiel des 1. FC Union Berlin, 2002, in: *Lösche, P./Ruge, U./Stolz, K.*, *Fußballwelten – Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft*, Opladen 2002, S. 87-115.
- Scully, G.**, Pay and performance in major league baseball, in: *American economic review*, Nr. 6, 1974.
- Siemes, C.**, "Ran" an 18 Uhr – Der Fußballfan rebelliert gegen die TV-Diktatur, 2001, in: *DIE ZEIT*, Nr. 33, 2001, URL: http://www.zeit.de/2001/33/Politik/200133_3_leiter.html vom 27.02.2002.
- Sohns, M.**, Deutscher Basketball setzt zum Sprung an, in: *Sponsors*, Nr. 9, Mainz 2000.
- Stauss, B.**, Dienstleister und die vierte Dimension, 1991, in: *Harvard Manager*, Heft 2, Harvard 1991, S. 81-89.
- Thylmann, M.**, Der Handball verkauft sich unter Wert, 2002, in: *HANDELS- BLATT* vom 23.01.2002, URL: http://www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/relhbi/cn_art.../index.htm vom 27.02.2002.

- UFA-SPORTS**, Team HSV, Alte Liebe neue entdecken – Fußball „plus“ im Volksparkstadion, Hamburg 1999.
- Wann, D./Branscombe, N.**, Sport fans: Measuring degree of identification with their teams, in: *International Journal of Sport Psychology*, Nr. 24, 1993, S. 1-17.
- Williams, P./Webb, C.**, The Delphi technique: A methodological discussion, in: *Journal of Advances Nursing*, 19, 1994, S. 180-186.
- Zellmann, P.**, Freizeit ist Lebensqualität, Studie des Ludwig Boltzmann Instituts für angewandte Freizeitwissenschaft, Wien 2001.

Stichwortverzeichnis

- Anbieter von Erlebnisleistungen 31f
- Atmosphäre der Veranstaltung 105f
- Ausstattungspolitik 111ff
- Besucher, Zuschauer 71ff
 - Rolle 71ff
 - Motivdimensionen 73f
 - Motivtheoretische Ansätze 76ff
 - Status 84f
- Cash flow 39f
- Cross-Selling-Potenziale 79ff, 31
- Delphi-Untersuchung 117ff
 - Befragungsrunden 121
- Design 120ff
 - Expertenpanel 124f
- Kruskal-Wallis-H-Test 130
 - Median, Quartilsspanne 130f
- Methodik 117f
- Monitoring 126f
- Panelmortalität 125f
- Pre-Delphi-Survey 123
- Dienstleistungen 35ff, 69
 - Durchschnittliche Verweildauer 88f
- Emotionen 23ff
- Endkombination 44
- Erinnerungsmanagement 86f
- Erlebnis
 - Begriff 12ff
 - Formen 65ff
- Erlebnismarketing
 - Controlling 83ff
 - Instrumente 86ff
 - Management-Prozess 18ff
 - Probleme 31ff
 - Ziele 20ff
- Erlebnisorientierung, gesellschaftliche 27ff
- Erlebnispfad 90ff
- Erlebnisrationalität 25ff
- Erlebniswelten 22ff, 29ff, 67ff
- Eventmarketing 46ff
- Externe Produktionsfaktoren 43
- Fans 80
- Farbmanagement 97f
- Interne Produktionsfaktoren 43
- Kernleistung 38ff
- Kommunikationspolitik 103ff
 - veranstaltungsexterne 103ff
 - veranstaltungsinterne 1106ff
- Kundenbindung 37f
- Kundenzeiten 90ff
 - Transaktionszeit 91
 - Transferzeit 90
 - Wartezeit 90
- Markenpolitik 52ff
- Personalmanagement 109ff
- PROUSTscher Effekt 96ff
- Prozessmanagement 87ff
- Reize
 - auditive 100
 - gustatorische 101
 - olfaktorische 93
 - taktile 102
 - visuelle 97ff
- Self-rating 129
- Sensuales Marketing 92ff
- Sportmarketing, Formen des 39
- Strategische Dramaturgie 57ff
 - Antizipation 60
 - Brainscripts 57f, 68
 - Cognitive maps 59
 - Inferential beliefs 59
 - Media literacy 61
 - Sentence frame 60
 - Time-line-Technik 59, 68
- SWOT-Analyse 50ff
- Themenmanagement, Storytelling 62ff
- Value-added-Service 36ff
- Varianzanalyse (ANOVA) 156ff
- VIP-Loge 81ff
- VIPs 80f
- Vorkombination 43
- Wertschöpfung 36f
- Wirtschaftliche Güter 40ff
- Zeitstrategien 89ff
- Zusatzleistung 35f

Anhang

1. Der Untersuchungssteckbrief

Vorbereitungsphase:	Mai 2001- Juli 2001
Untersuchungszeitraum:	August 2001 – Oktober 2001
Anzahl der kontaktierten Experten:	113
Teilnehmer an der Delphibefragung:	1. Runde: 38 2. Runde: 35
Rücklaufraten:	1. Runde: 100% 2. Runde: 92,1%
Auswertung:	deskriptiv Varianzanalyse (ANOVA)

2. Fragebogen

Im Folgenden sind die Fragen der 2. Runde und die Merkmalsausprägungen, die für die deskriptive Darstellung der Befragungsergebnisse verwendet worden sind, aufgeführt.

Frage 1: Für wie bedeutsam halten Sie die aufgeführten Gründe, warum Sportgroßveranstaltungen im Rahmen eines Ligabetriebes (z.B. ein Spiel der Fußball-Bundesliga) besucht werden?

Wie wichtig ist es für die "normalen" Besucher....	Dies ist.....					Dies wird zukünftig.....				
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig					wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
....sich mit sportlichem Erfolg und Misserfolg zu identifizieren?	A1						A2			
...die Atmosphäre der Veranstaltung zu genießen?	A3						A4			
...seine Mannschaft zu unterstützen?	A5						A6			
...sich unterhalten zu lassen?	A7						A8			
...andere Menschen zu treffen?	A9						A10			
...einen "Event" zu erleben?	A11						A12			
...Sportstars und -idole live zu erleben?	A13						A14			

	sicher-----teils, teils -----unsicher		
Sind Sie sicher...?	S1		

Frage 2: Gibt es Argumente, die aus Sicht der Stadionvermarkter dafür sprechen, aus einem Ligaspiel einen Event mit ausgeprägtem Rahmenprogramm und vielfältigen Erlebnisangeboten zu machen?

Wie wichtig ist das Argument...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....					Meiner Meinung nach wird dies zukünftig.....				
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig					wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
....dass sie ihre Kapazitäten in einem Stadion auslasten müssen?	B1	●	●▲				B2	●	●	
...dass sie den Eintrittspreis bei einem ausgeprägteren Eventcharakter anheben können?	B3		●	●▲			B4		●	●
... dass sie damit neue Besucher in die Arenen locken wollen.	B5	●	●▲				B6	●▲	●	
...dass man sie nicht mehr allein als Sport-, sondern als Erlebnisdienstleister verstehen muss?	B7		●	●			B8	●▲	●	
...dass sie die Besucher dazu verleiten wollen, mehr Geld in der Arena auszugeben.	B9	●	●▲				B10	●	●▲	
...dass sie finanziell potentere Besucher in die Arena locken wollen?	B11		●	●			B12		●	●
...dass sie so eine höhere Wertschöpfung ermöglichen?	B13		●▲	●			B14	●	●▲	

		sicher-----teils, teils -----unsicher				
Sind Sie sicher...?	S2	●	●▲			

Frage 3: Sie sollen jetzt die bewusste Steuerung der Besuchererlebnisse bei Sportveranstaltungen mittels möglichen Marketingansätzen bewerten...!

Wie wichtig ist es, dass der Anbieter...	Dies ist aus meiner Sicht bis-her.....					Dies wird aus meiner Sicht zukünftig.....						
	wichtig-----teils, teils-----unwichtig					wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger						
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
....verschiedenen Besuchergruppen (z.B. Fans, VIPs, Familien, usw.) unterschiedliche Erlebnisse und Ereignisse bietet.	C1		▲ ●	●			C2	●	▲ ●			
...im Sinne eines Nachkaufmanagements dafür sorgt, dass sich die Besucher noch möglichst lange an den Besuch erinnern.	C3		▲ ●	●			C4	●	▲ ●	●		
...exakt aufeinander abstimmt, wie die einzelnen Erlebnisleistungen im Sinne eines Gesamterlebnisses in der Arena zusammenpassen.	C5		▲ ●	●			C6		▲ ●●			
...nichts dem Zufall überlässt und versucht, jedes Detail des Stadionerlebnisses zu standardisieren und zu steuern (wie eine Dienstleistung).	C7		●		▲ ●		C8		▲ ●	●		
...im Vorfeld der Veranstaltung die Besucher über die (Massen-) Medien (wie Videoscreens oder Moderation) auf die Veranstaltung einstimmt.	C9		▲ ●	●			C10	●	▲ ●			
...– ebenso wie in Freizeit-/ Themenwelten – auch die dargebotenen Reize im sensuellen Bereich (also bezüglich der Ansprache aller Sinne) steuern muss.	C11		●		▲ ●		C12		▲ ●	●		
... die Besucheremotionen vor, während und nach dem Spiel im Sinne eines Erlebnisgewinns gezielt steuern kann (z.B. Moderation).	C13		▲ ●	●			C14	●	▲ ●			

		sicher-----teils, teils -----unsicher				
Sind Sie sicher...?	S3		▲ ●●			

Frage 4: Wo Licht ist, ist auch Schatten...! Wie bewerten Sie die vorgestellten, möglichen Probleme einer kommerziellen Erlebnisvermarktung im Rahmen von Sportveranstaltungen?

Ein wesentliches Problem ist,	Dieses Problem bewerte ich bisher als.....	wichtig-----teils, teils-----unwichtig					Dies wird nach meiner Einschätzung zukünftig.....	wichtiger-----so bleiben---unwichtiger				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
..dass Sportbesucher den Sport "pur" ohne kommerzialisierte Umfeldvermarktung bevorzugen.	D1		●	●	▲			●	●	▲		
...dass die Besucher grundsätzlich misstrauisch gegenüber kommerziellen Massenvergnügen sind.	D3			●	●	▲		●	●	▲		
...dass der technische Aufwand einer professionellen Erlebnisvermarktung den Nutzen nicht rechtfertigt.	D5			●	●	▲		●	●	▲		
...dass weniger klassische Fans der Sportart oder der Vereine in die Stadien und Arenen gehen.	D7		●	●	▲			▲	●	●		
...dass der Dienstleistungsgedanke in der deutschen Sportveranstaltungslandschaft noch zu schwach ausgeprägt ist.	D9	●	●	▲				●	●	▲		
... dass die Atmosphäre zunehmend künstlicher (ähnlich wie bei US-amerikanischen Sport-Events) wird.	D11		●	●	▲			▲	●	●		
...dass Verbands- bzw. Sportfunktionäre nicht wollen, dass das Sportgeschehen an sich stärker in den Hintergrund tritt.	D13	●	●	▲				●	●	▲		

		sicher-----teils, teils -----unsicher				
Sind Sie sicher...?	S4		●	●	▲	

Frage 5: Kommen wir jetzt zu konkreten Sportarten...! Bitte beurteilen Sie, welche der folgenden Sportarten aus Ihrer Sicht eine entwickelte erlebnisorientierte Umfeldvermarktung aufweisen könnten?

Die Sportart...	...halte ich aus erlebnis- orientierter Vermarktungssicht bisher für	ausgeprägt-----teils, teils--unausgeprägt						Dies Sportart wird meiner Einschätzung nach zukünftig						
		1	2	3	4	5		wichtiger-----so bleiben-----unwichtiger	1	2	3	4	5	
...Fußball...	E1		▲ ●	●				E2	●	▲ ●				
...Leichtathletik..	E3			●	▲ ●			E4	●	▲ ●				
...Eishockey....	E5		▲ ●	●				E6	▲ ●●					
...Basketball...	E7		▲ ●●					E8	●	▲ ●				
...Handball...	E9			●	▲ ●			E10	▲ ●	●				
...Tennis...	E11		▲ ●	●				E12	●	▲ ●				
...American Football...	E13	▲ ●	●					E14	●	▲ ●	●			

		sicher-----teils, teils -----unsicher				
Sind Sie sicher...?	S5	●	▲ ●			

Frage 6: Zum Abschluss sollen Sie bitte zu Trends in der Vermarktung von Sportveranstaltungen Stellung beziehen.

Nehmen Sie bitte Stellung zu folgender Aussage:	Aus meiner Sicht ist dies...				
	zutreffend-----teils, teils-----unzutreffend				
	1	2	3	4	5
Die Vermarktung von Sportveranstaltungen wird zukünftig noch mehr Erlebnis- und Entertainment-Elemente aufnehmen.	F1				
Der Besucher einer Sportveranstaltung wird sich zukünftig für einen wesentlich längeren Zeitraum als die Dauer des Spiels im Stadionbereich aufhalten.	F2				
Stadien und Arenen werden zukünftig noch stärker zu innerstädtischen Erlebniszentren (Urban Entertainment Centers).	F3				
Die Vielfalt der angebotenen (Erlebnis-) Leistungen bei Sportgroßveranstaltungen wird zukünftig noch zunehmen.	F4				
Der sportliche Ausgang des Spiels wird zugunsten von Showelementen zukünftig zunehmend an Relevanz einbüßen.	F5				
Die Besucher werden zukünftig verstärkt auch deswegen in die Stadien gehen, weil die Spiele ein "Event" mit Erlebnismöglichkeiten geworden sind.	F6				
Die kommerzielle, erlebnisorientierte Vermarktung wird sich zukünftig zurückentwickeln, weil sich der „ehrliche“, unkommerzialisierte Sport durchsetzen wird.	F7				

Sind Sie sicher...?	sicher-----teils, teils-----unsicher				
	1	2	3	4	5
S6					

3. Begründete Abweichungen von der Quartilsspanne

Abweichungen und Begründungen der Experten bezüglich der Quartilsspannen nach Abschluss der 2. Runde

Frage 1:

Zu A1: „Für Nicht-Fans zählt die Unterhaltung (Im Kino schaue ich ja auch Filme ohne Happy-End an!)“.

„Der Eventgedanke rund um das sportliche Ereignis gewinnt an Bedeutung. Die Unterstützung für den Verein wird somit latent unwichtiger“.

Zu A2: „Der „Sport“ an sich tritt in den Hintergrund; der Event als „Einheit“ wird wichtiger!“.

Zu A2,A6: „Kein Besucher erlebt einen sportlichen Wettkampf neutral!“

Zu A3: „Die Atmosphäre ist bereits sehr wichtig! Daher ist die durchschnittliche Besucherzahl bei Veranstaltungen mit Eventcharakter eher unabhängig von der sportlichen Leistung (AOL Arena, Hamburg)“.

Zu A4: „wesentlicher Bestandteil des Events ist die sportliche Leistung, die geboten wird. Diese verändert sich m.E. nicht gravierend“.

Zu A5: „Es gibt das klassische Image des Underdogs, zu dem die Fans auch in sportlich schweren Zeiten halten, wenn die Stimmung und das Umfeld stimmt“.

Zu A5: „Normale Besucher tendieren eher zu Passivität“.

Zu A7: „Der normale Besucher ist m.E. noch sehr sportorientiert und weniger eventorientiert“.

Zu A8: „Der Aspekt der Unterhaltung wird nicht wichtiger werden, weil er m.E. bereits sehr wichtig ist!“.

Zu A10: „Die Welt wird anonym und technisierter. Kontakt wird wichtig werden und lockere Events bieten eine gute Atmosphäre und Möglichkeit dafür“.

Zu A11: „Einen Event zu erleben beinhaltet m.E. Atmosphäre und Unterhaltung (A3, A7)“

Frage 2:

Zu B3: „Die Devise ist cash flow pro Sitz und der ist vor allem durch niedrige E-Preise (ins Stadion locken) zu erhöhen, wenn der Rest teurer ist“.

Zu B3: „Eintrittsgelder spielen bei der Finanzierung von Events eine eher untergeordnete Rolle :Merchandising, Fernsehgelder, Sponsoring haben einen größeren Anteil! Zuschauer sind aber wichtig, damit glaubhaft wird, dass es sich um einen wichtigen Event handelt“.

Zu B3: „Eintrittspreise (im Fokus der Öffentlichkeit) werden tendenziell stabil bleiben (vgl. Arena auf Schalke); Jedoch ist dabei die Abschöpfung der Konsumenten im oberen Preissegment zu beachten (Loge, Business Seats)“.

Zu B4, B11, B12: „Mit steigendem Angebot steigen auch häufig die Kosten“.

Zu B11: „Ohne Sponsorenvermarktung läuft zukünftig nichts mehr, da die Medienvermarktung (z.B. Kirch) an Grenzen stößt“.

Zu B11/12: „Potentere Besuchergruppen in die Arena zu locken ist eine Frage des spezifischen Finanzierungskonzepts“.

Zu B11: „Der Besuch von Sportereignissen hängt weniger von der Höhe des Einkommens ab!“.

Frage 3:

Zu C1: „Die bisherige Tendenz der differenzierten Zielgruppenansprache werden sich nicht weiter verstärken“.

Zu C3: „Beim Nachkauf- und Erinnerungsmanagement stellt sich die Frage, wie das sinnvoll umzusetzen ist“.

Zu C3: „Nicht das Erinnern ist entscheiden, sondern die Schaffung von Anreizen für den Konsum“.

Zu C3: „Für die meisten Sportereignisse ist das Nachkaufmanagement unwichtig“.

Zu C5: „es werden oft nur Einzelaktionen vorgenommen, die dadurch bestimmt werden, was der Sponsor will“.

Zu C8: „Der Anbieter muss Qualität bieten. Deswegen muss er diese Aspekte unter Kontrolle haben“.

Zu C9+C13: „Bezüglich der Moderation und Vorprogramm von Bundesligaspielen sind bereits erste Sättigungs- und Abnutzungserscheinungen erkennbar“.

Frage 4:

Zu D4: „Die Übersättigung an kommerzialisierten Massenvergnügen machen skeptischer und wählerischer!“.

Zu D6: „Die technischen Standards werden kostengünstiger. Insofern ist wird das Kostenargument in Zukunft einer eher untergeordnete Rolle spielen“.

Zu D7: „Die Atmosphäre und der Erlebniswert leiden, wenn die echten Fans nicht mehr in die Arenen kommen, weil sie sich das nicht mehr leisten können“.

Zu D10: „Wir werden uns auch noch zur Dienstleistungsgesellschaft entwickeln und dann ist das Problem nicht mehr ganz so groß“.

Zu D11: „Die Verkünstlichung der Atmosphäre ist nicht gegeben!“.

Zu D14: „Sportfunktionäre befürchten, nicht mehr bedeutend zu sein“.

Frage 5:

Zu E3: „Es ist viel los und schon zersplittert (Viele Sport-Events zur selben Zeit). Deshalb laufen mehr Leute herum“.

Zu E5: „Beim Eishockey zeigen sich Identifikationsprobleme, die m.E. mit der Amerikanisierung des Ligasystems und der Vereinsnamen zusammenhängen“.

Zu E5,E7: „Die Heterogenität innerhalb von bestimmten Sportarten muss bedacht werden (BBL vs. NBA)“.

Zu E7: „Bezüglich des Basketballs war bisher das Problem, das kleine Hallen, wenig professionelles Management der kleinen Vereinen vorlag; dazu wurde der Verein selten als Marke dargestellt“.

Zu E8: „Der Basketball wird zukünftig nicht wichtiger werden, weil er m.E. bereits einen hohen Erlebnischarakter hat!“.

Zu E11: „Tennis ist immer noch ein sehr weißer Sport; ein Event stört hier eher! Das könnte allerdings geändert werden, nicht nur seit dem Davis Cup in Spanien“.

Zu E11: „Beim Tennis wird nur eine Zielgruppe angesprochen, Die Atmosphäre ist schlecht!“.

Zu E13: „Für American Football werden sich auch zukünftig nur bestimmte Gruppen interessieren“.

Frage 6:

Zu F2: „Der Zuschauer wird zukünftig nicht wesentlich länger in den Arenen bleiben, sondern vielleicht nur ein wenig länger!“.

Zu F2: „Die Sport-FREIZEIT ist auch begrenzt – wegen der Vielfalt der sportlichen Freizeit darf die Sport-EVENT-Veranstaltung nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen“.

Zu F3: „Innerstädtisch ist m.E. häufig ein Problem des verfügbaren Platzes“.

Zu F3: „Innerstädtisch sind große Flächen schwierig zu bekommen“.

Zu F3: „Es handelt sich m.E. nur um TEMPORÄRE UECs, da die Nutzungshäufigkeit zu gering ist und nur in der Kopplung mit Events geschieht“.

Zu F5: „Die sportlichen Leistungen müssen stimmen, damit die Showelemente wichtiger werden können“.

Zu F5: „Der sportliche Ausgang hat einen hohen Stellwert!“.

Zu F7: „Die Entwicklung von den kommerzialisierten Erlebniswelten zum „ehrlichen Sport“ zurück wird nur sportartbezogen beantwortet werden können“.

Zu F7: „Die kommerzielle, erlebnisorientierte Vermarktung wird sich nicht zurückentwickeln, aber es wird auch aus strategischen Vermarktungsgründen zukünftig ein bewusstes „Sport-Pur“- Angebot geben!“.

Zu F7: „Ab einem bestimmten, noch nicht festzulegenden Zeitpunkt wird das Pendel zurückschlagen und der „Ehrliche“, unkommerzialisierte Sport wieder an Bedeutung gewinnen“.

Lebenslauf

- Persönliche Daten:** Stefan M. Pfaff, Judenstraße 19, 37073 Göttingen,
Tel.: 0551-3793300, geboren am 26.11.1971 in Salzgitter, ledig
- Hochschulreife:** Abitur am Kranich-Gymnasium in Salzgitter Lebenstedt im Mai 1991
- Ersatzdienst:** November 1991-Januar 1993 in der Lukas-Gemeinde in SZ-Lebenstedt
- Studium:** 1993-1997 Studium der Sportwissenschaften, Germanistik und Pädagogik
Nebenstudium Englisch, Spanisch
1996-97 Lehrtätigkeit im sportwissenschaftlichen Studium
1997-1998 Vollstipendium für das Amherst College/ Massachusets
(USA) (Nr.1 im 1999-US-College-Ranking)
Studium von Spanisch und Economics; Lehrtätigkeiten in der Fremdsprachenausbildung des Amherst College
Studienschwerpunkt im Bereich ‚Sportmanagement‘ mit Schwerpunkt Marketing, Sponsoring und PR
Juni 2000 Staatsexamen in Sport, Psychologie, Pädagogik, Germanistik
- Praktika/ Nebentätigkeiten:** Redaktionsmitglied der Hochschulzeitschrift „Seitenwechsel“
Verschiedene Praktika in der PR- und Marketingabteilungen von Profit- und Non-Profitunternehmen (z.B. unicmind.com, Fröhner, Stadtwerke, usw.)
1999 Gründung der Marketinggesellschaft GVS GbR als Mitgesellschafter
(Vermarktung von regionalen Spitzensportclubs im Sponsoring und PR-Bereich, Austragung von Events im Beach-Volleyball, usw.)
- Lehrtätigkeiten:** wissenschaftlicher Mitarbeiter an Institut für Sportwissenschaften seit 2000
wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaften 2001-2002
Lehraufträge für folgende Veranstaltungen:
Sportmanagement: 3 Hauptstudiumsseminare, 2 Vorlesungen
Politik: 1 Hauptseminar
Praktische Sportausbildung: 3 Veranstaltungen in der Volleyballausbildung
- Promotion:** Im Dezember 2002 am Lehrstuhl für Sportmanagement der Universität Göttingen mit einer Arbeit über moderne Vermarktungsstrategien im Sportbereich
Gesamtnote: Magna cum laude
Zahlreiche Veröffentlichungen, Lehrveranstaltungen und Vorträge im Themenfeld Sport, Wirtschaft und Management
- Fähigkeiten/ Kenntnisse:** Erfolge als Leistungssportler:
Volleyball: 5. Platz der US New-England-Championships als Kapitän des Amherst College - Teams/ Massachusets, Spieler in der Regionalliga Nordwest
Fremdsprachen: Englisch (sehr gut), Spanisch (gut), Französisch (befriedigend)
EDV:
MS Office 2000 (hier speziell: Word, Power Point, Excel, Outlook. Access)
Corel Draw, SPSS, Visio, Adobe Acrobat
- Motto:** Carpe diem

5. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

Göttingen, den 18. Juni 2002