

WAS LEHRT UNS DAS US-BUSINESS?

Ticketing, Testimonials, Merchandising – viele Termini und Phänomene im Geschäft mit dem Sport stammen bereits aus Übersee. Drei **Experten** fassen zusammen, was wir möglicherweise noch von den US-Amerikanern lernen können

VERKANNT PROMOTION

- **Was kann das deutsche Sportbusiness vom US-amerikanischen lernen?** Alle Facetten der Vermarktung (Sales) im Allgemeinen sowie Gestaltung und Bau von funktionalen Arenen – die dem Betreiber möglichst effizient alle Wertschöpfungsketten erschließen helfen – im Speziellen.
- **Was ist spezifisch für den US-amerikanischen Stil?** Es ist für ein erfolgreiches Sportunternehmen wichtig wettbewerbsfähig zu sein – und nicht ständig Meisterschaften zu gewinnen oder den Unternehmenserfolg davon abhängig zu machen. Der Fan, der sich die Heimspiele seines Clubs anschaut, muss wissen, dass sein Team gewinnen *kann*. Nicht, dass es gewinnen *muss*, damit er einen tollen Nachmittag (mit seiner Familie) hatte. Dies setzt die Entwicklung einer Zuschauerstruktur voraus, die weit über den „Hardcore“-Fan hinausgeht.
- **Wo gibt es noch eklatanten Aufholbedarf?** Neben den oben genannten Sportarenen fehlen Investitionen in Sales-Personal, um Tickets und Sponsorships zu verkaufen beziehungsweise sie werthaltig für den Wirtschaftspartner zu gestalten und diese Erfolge auch zu belegen. Stichwort: Return On Sponsoring Investment (ROSI). Zu diesem Thema gehört sicher auch, dass deutsche und europäische Sportclubs den Wert von Promotion- und Grassroots-Programmen bei weitem noch nicht erkannt haben beziehungsweise diese nur ungenügend einsetzen.
- **Wo hat man hierzulande schon aufgeholt?** Neben dem Aufbau von CRM-Datenbanken setzen immer mehr Clubs gezielt auf Firmenkunden und bauen eigene Corporate-Sales-Abteilungen auf, die sich ausschließlich um Akquise und Betreuung von Unternehmen kümmern. Mit dem Bau von Multifunktionsarenen ist sicher auch das Thema Auf- und Abstieg in Profiligen unter dem Thema Investitionssicherheit zu diskutieren.



Gunnar Wöbke, Geschäftsführer Deutsche Bank Skyliners, Frankfurt

CHANCENGLEICHHEIT ERHÖHT DIE CHANCE AUF SPANNUNG

- **Was kann das deutsche Sportbusiness vom US-amerikanischen lernen?** American Football in den USA, und damit die NFL (National Football League), beeindruckt vor allem durch seine außergewöhnliche Professionalität. Dies gilt für die Teams, die ihren Fans, Sponsoren und der Öffentlichkeit eine jederzeit hochwertig auftretende Mannschaft und ein entsprechend gestaltetes Event bieten. Der Fan wird nicht einfach als gegeben vorausgesetzt, sondern aktiv eingebunden, und dies sowohl im Stadion als auch im Alltag, zum Beispiel durch massive Präsenz des Teams in allen gesellschaftlichen Bereichen. Diese Professionalität gilt ebenso für die Liga, die die 32 Team-Eigner repräsentiert (die gleichberechtigt über alle wichtigen Themen entscheiden). Sie verantwortet neben der strategischen Ausrichtung all die Bereiche, von denen die Teams unabhängig vom sportlichen Erfolg zu gleichen (!) Teilen profitieren, etwa TV-Rechte und ligaweite Sponsoren- und Lizenzrechte.
- **Was ist spezifisch am US-amerikanischen Stil?** Eine gewisse Chancengleichheit aller Teams ergibt sich durch einheitliche Vorgaben für Spielergehälter/-budgets und ein „Draft-System“, das den weniger erfolgreichen Clubs die erste Wahl talentierter Nachwuchsspieler ermöglicht. Den Erfolg eines Teams bestimmt so vor allem das Geschick der sportlichen Leiter/Trainer. Diese Chancengleichheit gibt allen Sponsoren und Fans jedes Jahr die berechtigte Hoffnung, dass dieses Mal die Meisterschaft möglich ist.
- **Wo besteht noch eklatanter Aufholbedarf?** Das Verständnis, dass die einzelnen Teams dauerhaft nur dann bestehen können, wenn zum Wohl des gesamten Sports gewisse Einzelinteressen zurücktreten, ist in den USA ausgeprägt. Die Akzeptanz für ein derartiges sportökonomisches Konzept wächst allmählich auch in Deutschland – in diesem Prozess ist die NFL Europe auf einem sehr guten Weg.
- **Wo hat man hierzulande schon aufgeholt?** Siehe oben.



Kathrin Platz, General Manager des NFL-Teams Hamburg Sea Devils

EINE LIGA MUSS GESCHLOSSEN SEIN

- **Was kann das deutsche Sportbusiness vom US-amerikanischen lernen?** In Deutschland heißt es, dass Auf- und Abstieg bedeutsam für eine Liga sind. Für den Fan hat es sicherlich etwas Romantisches, nur leider hat es wenig wirtschaftlichen Sinn. Eine Profi-Liga muss eine geschlossene Liga sein. Oft ist es ohnehin nur ein ganz kleiner Teil der Aufsteiger, der die wirtschaftlichen Voraussetzungen erfüllt, um ganz oben mitzuspielen. Der Rest tut sich selbst keinen Gefallen und schadet der ganzen Liga und den anderen Mannschaften. Teams, die tatsächlich in die oberste Liga gehören und sich dort etablieren können, weil sie die ökonomischen Kriterien erfüllen, werden trotzdem ihre Chance erhalten. Ein Blick nach Amerika bestätigt das. Die Zweitliga- und Unterligaclubs haben aber absolut einen wichtigen Platz in der deutschen Sportlandschaft; sie sollen professionell geführt werden und wirtschaftlich erfolgreich sein. Und sie sollten vor allem die Verbindung zwischen dem Nachwuchsbereich und der Bundesliga herstellen. Das Farmssystem der MLB ist ein perfektes Beispiel. Keiner wird den Team-Eigentümern oder den 41,3 Millionen Fans, die ein Spiel der Minor Leagues in dieser Saison besucht haben, erzählen können, dass es sich hier um zweitklassigen Sport handelt.
- **Was ist spezifisch für den US-amerikanischen Stil?** Demographischer Wandel und wirtschaftliche Entwicklung der Städte haben großen Einfluss auf den US-Profi-sport. Wie viele Firmen auch, zieht es den professionellen Sport in die schwellenden Großstädte. Atlanta, Charlotte und Phoenix sind Beispiele von Metropolen, deren Bevölkerung sich zwischen 1960 und 1995 verdreifacht hat. Parallel wurden sie während dieser Zeit zur Heimat von insgesamt zehn Profimannschaften in den vier Hauptsportarten. Im Gegenzug haben langsamer wachsende Städte im Mittleren Westen oder Nordosten Amerikas Mannschaften verloren.
- **Wo gibt es noch eklatanten Aufholbedarf?** Ohne Sportidole läuft gar nichts in Deutschland. Zurücktretende Helden sind immer der Auslöser für den Rückfall der Sportart. Dies muss jedoch nicht so sein. Es gibt wenige Sportarten, Ligen oder Mannschaften, die ihre Marke durch nachhaltige Werbe- und Kommunikationsstrategien entwickeln und stärken. Man versteht noch zu wenig vom Branding. Um ein Produkt zu verkaufen, muss man erst verstehen, wofür die Marke steht. Und in der heutigen Welt gibt es unzählige Marken, die um unsere Aufmerksamkeit und Geldbeutel werben. Es geht um die Bekanntheit der Marke und deren Aufbau. Dazu braucht es mehr als ein neues Logo, welches obendrein kaum gesehen oder verstanden wird. Branding und Werbekommunikation sind Schlagworte, an deren Umsetzung es hierzulande im Sportbusiness noch fehlt.
- **Wo hat man hierzulande schon aufgeholt?** Die Fifa WM war ein grandioser Erfolg und ausnahmslos auch bei untypischen Zielgruppen erfolgreich. Man hat erkannt, dass es mehr als nur den Sport geben muss. Die Fanfeste, viele Sideshows, moderne Stadien, VIP- und Hospitalitybereiche sorgten für ein erstklassiges Entertainment-Erlebnis, das als ansehnliche Ergänzung zum erstklassigen Sport stand.



George S. Pascal, Executive Director ITMS Sports, Bad Nauheim