



CSM RESEARCH REPORT

DELPHI-STUDIE: ZUKUNFT 2030 – SPORTSPONSORING IM WANDEL

EINLEITUNG

Liebe Leserinnen und Leser,

neue Technologien sowie eine Vielfalt intelligenter Leistungs- und Aufzeichnungssysteme für Athleten, Trainer und Manager haben die Welt des Sports fundamental verändert. Ebenso hat sich die Medienlandschaft von linearen Kanälen hin zu digitalen, online-basierten Distributionsplattformen entwickelt. Neue Märkte sind entstanden und neue Marktteilnehmer haben sich etabliert. Sponsoren agieren zunehmend digital und datengetrieben. Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit werden immer wichtiger für ihre Markenbotschaften. Für Rechteinhaber rücken einheitliche CRM-Systeme sowie die Erhebung und Verknüpfung von Leistungsdaten in den Vordergrund. Schließlich identifizieren sich Zielgruppen mit anderen Werten als ihre Vorgängergenerationen und erwarten von der Sportwelt, diese auch glaubwürdig zu vermitteln. Hinzu kam eine globale Pandemie, die unser gesellschaftliches und soziales Leben auf den Kopf gestellt hat. All diese Veränderungen führen zu der Notwendigkeit, Sportsponsoring neu zu denken. Dass wir in einer sich ständig verändernden Welt leben, ist nicht neu, wohl aber die Geschwindigkeit des Wandels, die sich auch in der Zukunft nicht mehr verringern wird.

Somit haben wir uns gefragt, wie die Zukunft des Sportsponsorings aussehen wird, und welche Herausforderungen und Chancen sich für Rechteinhaber, Sponsoren und Dienstleister daraus ergeben. Hierzu haben wir eine wissenschaftliche Delphi-Befragung unter Experten aus dem deutschen Sportsponsoring durchgeführt. Ziel der Studie war es, die Haupttrends im Sportsponsoring und deren Effekte auf den deutschen Markt in den nächsten zehn Jahren herauszuarbeiten. Dabei beleuchteten wir Einflüsse aus den Bereichen Technologie, Wirtschaft, Soziales und Politik auf den Sportsponsoring-Markt bis zum Jahr 2030.

Unter den befragten Experten herrscht große Einigkeit darüber, dass der Sport – und folglich das Sportsponsoring – vom digitalen Wandel und technischen Neuerungen profitieren wird. Dies ist allerdings kein Selbstläufer und nur durch die Formulierung und Implementierung passgenauer strategischer und organisatorischer Konzepte möglich. Als Treiber des Erfolgs für das Sportsponsoring wurden stets die Nähe zum Konsumenten und die einzigartige Emotionalisierungsfähigkeit des Sports genannt. Diese Effekte werden nach Ansicht der Experten durch die zunehmende Digitalisierung und den technologischen Fortschritt im Sportmarkt verstärkt, wodurch sich der Sportsponsoring-Markt perspektivisch vergrößert. Für ein erfolgreiches Management ist es dabei wichtig, Trends früh zu erkennen, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und Veränderungen als Chance zu begreifen, um sich als Vorreiter in technologischen und gesellschaftlichen Belangen wie Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit zu beweisen.

Die Studie wurde zu Zeiten der COVID-19-Pandemie durchgeführt, die natürlich auch den Sportsponsoring-Markt vor existenzielle Probleme und Herausforderungen gestellt hat. Gleichzeitig hat die Krise gezeigt, wie der Sport trotz aller Widrigkeiten positive Emotionen bei den Menschen auszulösen vermag. Sport konnte einen maßgeblichen Beitrag zur gesellschaftlichen Aufbruchsstimmung beitragen, die Pandemie zu überwinden.

DELPHI-STUDIE MIT 14 PROJEKTIONEN UND 51 EXPERTEN

Der Wunsch, die Zukunft vorherzusagen, ist etwas zutiefst Menschliches. Im antiken Griechenland gab das Orakel von Delphi Prophezeiungen über die Zukunft ab und wurde so zu einer der berühmtesten Kultstätten der Geschichte (Häder,

2009). Für unsere Delphi-Studie haben wir nicht das Orakel von Delphi, sondern die Einschätzungen verschiedener Experten aus dem deutschen Sportsponsoring-Markt erfragt. Dabei kamen Vertreter aus Verbänden und Vereinen, Marketing- und Sponsoringentscheider auf Unternehmerseite, Vermarkter und Medienvermarkter sowie unabhängige Berater und Wissenschaftler zu Wort.

Anhand der Delphi-Methode (von der Gracht et al., 2010) gaben insgesamt 51 Experten Bewertungen und Kommentare zu 14 Prognosen über zukünftige Entwicklungen im Sportsponsoring ab. Für jede Prognose wurde die erwartete Wahrscheinlichkeit, die Wünschbarkeit ihres Eintretens und das Ausmaß im Falle des Eintretens aus Sicht der Experten ermittelt. Darüber hinaus bewerteten die Experten ihr Wohlbefinden gemäß der vierstufigen Variante des PANAS (Positive and Negative Affect Schedule)-Schemas (Schimmack, 2008), um Pandemiebedingte Stimmungseffekte in der Auswertung berücksichtigen zu können.

Die Studie wurde in enger Zusammenarbeit mit der Vereinigung Sportsponsoring-Anbieter (VSA) durchgeführt. Wir möchten an dieser Stelle Inka Müller-Schmäh und Ihrem Team für die ausgezeichnete Zusammenarbeit danken. Unser herzlicher Dank gilt zudem der AG Wirkungsforschung der VSA für die hervorragende Mitwirkung bei der Ausarbeitung der Projektionen sowie den Experten, die an der Studie teilgenommen und wertvolle Beiträge zu diesem Bericht geleistet haben.

Autoren

*Prof. Dr. Sascha L. Schmidt,
Lorenzo Kurras*

In diesem Report wird zur besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Darunter sind aber alle Geschlechter zu verstehen.



INHALT

STUDIEN-HIGHLIGHTS	5
<hr/>	
DATEN UND INTUITION ALS ERFOLGSGRUNDLAGE	6
Wie aus Daten Informationen werden und warum es mehr als Daten braucht	
<hr/>	
VR, AR UND NEUE DIGITALE ENTWICKLUNGEN	10
Einfluss neuer Technologien auf die Wirkung von Sportsponsoring	
<hr/>	
SPORTMARKT IM WANDEL	14
Herausforderungen und Chancen in einem sich ständig verändernden Marktumfeld	
<hr/>	
NACHHALTIGKEIT IM FOKUS	18
Grundsätze für eine notwendige Verbindung von Nachhaltigkeit und Sport	
<hr/>	
VERBINDENDEN ELEMENT IN KRISENZEITEN	22
Erkenntnisse für den Sport aus der COVID-19 Pandemie	
<hr/>	
STUDIENDESIGN UND METHODIK	26
<hr/>	
LITERATURVERZEICHNIS	28
<hr/>	
ÜBER DIE WHU, DAS CSM UND DIE AUTOREN	29

STUDIEN- HIGHLIGHTS

1 *Datenmanagement wird für Sportorganisationen zum Fundament strategischer Entscheidungen – die Intuition des Entscheiders bleibt jedoch unersetzlich*

S. 6

2 *Neue Technologien werden Sport digital erlebbarer machen – Sportsponsoring wird durch seine einzigartige Emotionalisierungsfähigkeit davon profitieren*

S. 10

3 *Neue Märkte, Player und Prozesse werden den Sportmarkt weiter in seinen Grundfesten verändern – mit partnerschaftlichen Strategien kann der Wandel als Chance genutzt werden*

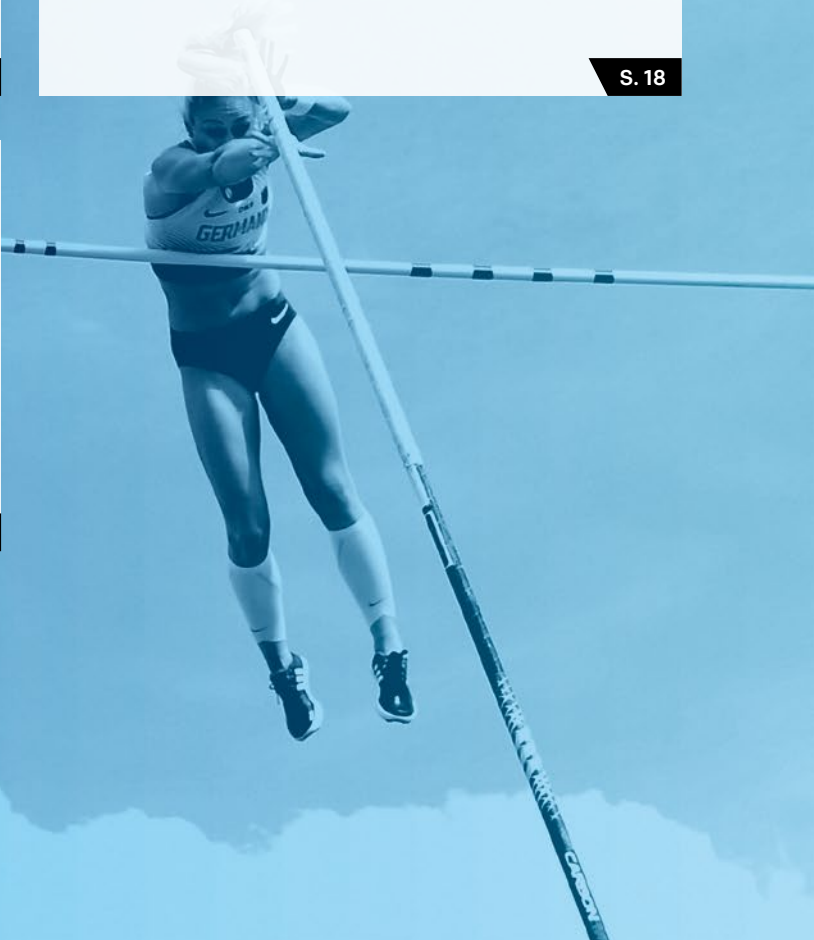
S. 14

4 *Nachhaltigkeit und Gleichberechtigung werden vermehrt in den Fokus der Gesellschaft rücken – der Sport wird aufgrund der sozialen Nachhaltigkeit in seiner DNA davon profitieren*

S. 18

5 *Während der Corona-Pandemie beweist der Sport seine hohe gesellschaftliche Relevanz – mit klaren Konzepten und positiver Emotionalität kann Sportsponsoring aus der Krise führen*

S. 22



DATEN UND INTUITION ALS ERFOLGSGRUNDLAGE

Wie aus Daten Informationen werden
und warum es mehr als Daten braucht

DATENMANAGEMENT WIRD FÜR SPORTORGANISATIONEN ZUM FUNDAMENT STRATEGISCHER ENTSCHEIDUNGEN – DIE INTUITION DES ENTSCHEIDERS BLEIBT JEDOCH UNERSETZLICH

1

ROHDATEN STELLEN AN SICH NOCH KEINEN MEHRWERT DAR. SIE WERDEN ERST DANN WERTVOLL, WENN SIE SINNVOLL ANALYSIERT UND INTELLIGENT IN INFORMATIONEN UMGEWANDELT WERDEN. NUR WER DATEN KORREKT ERHEBT, SIE STRUKTURIERT UND IN EINEN KONTEXT SETZT, KANN AUS GROSSEN DATENMENGEN SMARTE INFORMATIONEN GEWINNEN UND SIE ALS ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE NUTZEN. DIES GILT AUCH FÜR DIE ZUKUNFT DES SPORTSPONSORINGS.

Daten sind im Sport unerlässlich geworden und aus dem modernen Wettkampfgeschehen nicht mehr wegzudenken. Die Erhebung und Analyse von Leistungsdaten bilden längst feste Bestandteile des Tagesgeschäfts von Sportlern (Ofoghi et al., 2013). Parallel zur Verwendung von Leistungsdaten im Sport stellt sich die Frage, wie datengetrieben auch das Sportsponsoring zukünftig sein sollte und inwieweit menschliche Entscheidungen durch Algorithmen ersetzt werden können. Abgesehen von datenbasierten Entscheidungsprozessen und organisatorischen Abläufen gilt es herauszufinden, inwieweit es im Sportsponsoring möglich ist, Konsumenten mit Hilfe von Daten besser zu verstehen und dem Sportsponsoring einen neuen Stellenwert im Marketing-Mix zu verleihen.

Die Projektion „Sportsponsoring-Entscheidungen werden primär datenbasiert getroffen“ wurde von den befragten Experten mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 70% bewertet und ist somit die drittwahrscheinlichste Projektion über die gesamte Befragung hinweg. Dabei bewerteten die befragten Expertengruppen die Aussage ähnlich, wobei die Eintrittswahrscheinlichkeit auf Sponsorensseite etwas höher als auf Rechthealterseite eingeschätzt wurde. Mit einer Wünsch-

barkeit von 5,3 auf der 7er Likert-Skala wurde die Projektion zudem als überdurchschnittlich wünschbar eingestuft. Das Ausmaß bei Eintreten der Projektion wurde mit 5,0 bewertet, dem höchsten Wert über alle Projektionen hinweg. Letzteres zeigt, welche große Bedeutung der Nutzung von Daten in Zukunft im Sportsponsoring beigemessen wird und eröffnet die Diskussion, inwieweit sich Organisationen im Sportsponsoring-Markt anpassen müssen, um Chancen aus den neuen Daten-Herausforderungen nutzen zu können.

können. Ebenso können Erfolgskennzahlen zwar auf Basis generierter Daten berechnet werden, doch die Interpretation sowie die Gewichtung anhand persönlicher Kriterien und Leitlinien können nach Ansicht der Experten nur durch Menschen geschehen, die verstehen, welche Wertvorstellungen im Vordergrund stehen und durch ein Sponsoring-Engagement vermittelt werden können. Trotz aller technischer Neuerungen im Datenbereich sind die Experten überzeugt, dass Sponsoring ein *People Business* bleibt und weiterhin von Emotionalität und Intuition profitiert.

„DIE INVESTITIONEN WERDEN ZUKÜNFTIG ZU GRÖSSTEN TEILEN AUF DATENBASIS GETROFFEN, NATÜRLICH AUCH WEITERHIN MIT EINER PORTION BAUCHGEFÜHL. DATENBASIERTES SPONSORING WIRD ZUDEM MESSBAREN ANTEIL AM UMSATZ VON SPONSORENMARKEN HABEN“

Den Antworten der Experten zufolge steht es außer Frage, dass Algorithmen bei aller Notwendigkeit und erwarteter Effizienzsteigerung menschliche, emotionale Entscheidungen und damit das „Bauchgefühl“ nicht vollständig ersetzen

Dennoch sind sich die Experten einig, dass das Sportsponsoring der Zukunft datengetriebener als heute sein wird. Ein Treiber wird in der zunehmenden Einbindung von Social-Media-Kanälen wie Facebook, Instagram oder Twitter gesehen,

SPORTSPONSORING-ENTSCHEIDUNGEN WERDEN PRIMÄR DATENBASIERT GETROFFEN



was zur Folge haben wird, dass verfügbare Datenmengen rasch anwachsen werden. Die befragten Experten sehen besonders die Notwendigkeit, spezifische und aussagefähige Erfolgskennzahlen zu generieren, die eine genaue Messung der Wirksamkeit von Sponsoringmaßnahmen ermöglichen. Diese Kennzahlen sollten allgemein anwendbar sein, sodass eine einheitliche Währung entsteht, welche die Wirkung von Sponsoring vergleichbarer macht mit der Wirkung anderer Instrumente im Marketing-Mix.

Dass „Sportmarketing das beste Instrument im Marketing-Mix ist, um aus Sportkonsumentenverhalten zu lernen“ wird von den Befragten mit 57% im Vergleich zu den anderen Projektionen als etwas weni-

SPORTSPONSORING IST DAS BESTE INSTRUMENT IM MARKETING-MIX, UM AUS SPORTKONSUMENTENVERHALTEN ZU LERNEN



ger und deren bewusste Erhebung und Auswertung zu fördern. So können Sportorganisationen vom intelligenten Einsatz von First-Party-Daten zukünftig vermehrt

Cookies durch Google ab 2023 in Chrome (Horizont, 2021) für digitales Marketing generell die Rahmenbedingungen ändern und die Generierung von Konsumentendaten grundsätzlich erschwert werden könnte. Damit werden Sponsoringallianzen in diesem Umfeld aufgrund der First-Party-Daten des Sports einen großen Vorteil erlangen.

„KI WIRD SICH IN ALLEN BEREICHEN DES MARKETINGS ETABLIEREN. DIE ALGORITHMIERUNG DER ENTSCHEIDUNG MUSS ABER NICHT IMMER DIE BESTE ENTSCHEIDUNG SEIN. DIE MENSCHLICHE INTUITION HALTE ICH AUCH FÜR DIE ZUKUNFT WÜNSCHENSWERT“

ger wahrscheinlich angesehen. Hierbei ist eine Trennung in zwei Lager zu beobachten. Während Sponsoren die Eintrittswahrscheinlichkeit mit 48% bewerten, zeigen sich die Rechthehalter mit 65% deutlich optimistischer. Ausschlaggebend sind hierfür Datenschutz- sowie Kostenbedenken, welche von Sponsoren weitaus kritischer bewertet werden, als durch die Rechtheinhaber. Auch diese Projektion wird von den Befragten als äußerst wünschenswert (5,5) angesehen und das Ausmaß wird mit 4,8 ebenfalls sehr hoch eingestuft.

profitieren und in Konkurrenz zum klassischen Online-Marketing treten. Die Sponsoren stehen dieser Einschätzung aus zwei Gründen skeptisch gegenüber. Einerseits werden vermehrt Datenschutzbedenken geäußert, welche eine enorme Hürde bei der Erhebung persönlicher Konsumentendaten darstellen können. Andererseits wird die Generierung von Konsumentendaten durch Sponsoring als komplizierter und teurer im Vergleich zu klassischen (Online-)Marketing-Instrumenten gesehen. Allerdings wird von Sponsorensseite eingeräumt, dass sich durch die Abschaffung von Third-Party-

Aus den Antworten des Panels ergeben sich insbesondere zwei strategische Implikationen für Sportorganisationen: 1) Daten werden wichtiger und Organisationen im Sportmarketing-Markt müssen sich darauf einstellen, diese intelligent zu nutzen und vor allem zu lernen, die Qualität und Nutzung der Daten zu verbessern. Dabei wird die menschliche Intuition nicht ersetzt werden. Die Fähigkeit, aus Daten Wissen zu generieren und darauf aufbauend Strategien für ein erfolgreiches Sportmanagement zu entwickeln, werden immer wichtiger. 2) Der Sport sollte als Vorreiter in der Lage sein, die Anwendbarkeit von sportlichen Leistungsdaten auf Konsumentendaten zu übertragen. Die Nähe zum Kunden und die Emotionalität des Sports bieten eine vielversprechende Ausgangslage. Die Herausforderungen liegen in der technischen Umsetzung sowie der Machbarkeit im Rahmen rechtlicher Bestimmungen.

Rechthehalter argumentieren, dass Sportmarketing aufgrund seiner Nähe zum Konsumenten und die besondere Bindung, die durch Emotionen im Sport entstehen, einen Vorteil gegenüber anderen Marketing-Instrumenten innehat. Kunden seien insbesondere in sportlich und emotional geprägten Situationen bereit, persönliche Daten preiszugeben. Demnach sollte es der Anspruch des Sports sein, parallel zu Leistungsdaten, die Relevanz von Konsumentendaten zu erken-

„DIE VIelfALT DER HEUTE SCHON BESTEHENDEN EVALUIERUNGSMÖGLICHKEITEN WIRD DURCH DIE DIGITALISIERUNG NOCHMAL DRASTISCH ZULEGEN. ZUMAL BIETET DER SPORT DIE CHANCE, DIE PROBANDEN IN EINER EINZIGARTIGEN ATMOSPHÄRE UNTER DIE LUPE ZU NEHMEN“



VR, AR UND NEUE DIGITALE ENTWICKLUNGEN

Einfluss neuer Technologien
auf die Wirkung von Sportsponsoring

INPUT

DISP

H/V
DELAY

BLUE
ONLY

ZOOM

PEAK

NEUE TECHNOLOGIEN WERDEN SPORT DIGITAL ERLEBBARER MACHEN – SPORTSPONSORING WIRD DURCH SEINE EINZIGARTIGE EMOTIONALISIERUNGSFÄHIGKEIT DAVON PROFITIEREN

2

TECHNOLOGIEN ZUR MESSUNG VON LEISTUNGSMERKMALEN UND ASSISTENZSYSTEME (HAWK-EYE, VAR, TORLINIENTECHNOLOGIE) SOWIE VIDEOVERFÜGBARKEIT UND -QUALITÄT HABEN BEREITS ZU PARADIGMENWECHSELN BEI SPORTLERN, SPORTKONSUMENTEN UND MANAGERN GEFÜHRT. VOR DIESEM HINTERGRUND STELLT SICH DIE FRAGE, WELCHEN EINFLUSS WEITERE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN IN DEN NÄCHSTEN ZEHN JAHREN AUF DAS SPORTSPONSORING HABEN WERDEN.

Den Einfluss relevanter Technologien im Sport-Kontext wurde für die Delphi-Befragung anhand der SportsTech Matrix strukturiert (Frevel et al., 2020). Die Matrix unterscheidet die drei Nutzergruppen im Sport: Sportler, Sportkonsumenten und Manager. Diese werden Technologien in drei Kategorien gegenübergestellt: (1) physische Komponenten wie z.B. Sensoren, Robotik oder Internet of Things, die zur Erhebung von Daten genutzt werden; (2) künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen zur Datenanalyse und -verarbeitung; sowie (3) mobile Kommunikation und erweiterte Realität zur menschlichen Interaktion. In unserer Delphi-Studie richtete sich der Fokus auf die Konsumenten- und Managementperspektive und die Einflüsse der Technologiekategorien (2) und (3).

Zunächst bewerteten die befragten Experten technologische Einflüsse der Kategorie (3) auf den Konsumenten. Die Projektion „Sportsponsoring wird von der verbesserten Übertragung von Emotionen überproportional profitieren“ wurde dabei mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 71% bewertet und ist somit die zweitwahrscheinlichste Projektion in der gesamten Studie. Die Wünschbarkeit der Projektion wurde überdurchschnitt-

lich mit 5,6 bewertet und das Ausmaß bei Eintritt erhielt mit 5,0 die höchste Einschätzung aller Projektionen. Bei der Bewertung der Projektion sind keine signifikanten Abweichungen zwischen den Expertengruppen beobachtbar.

Die überaus hoch eingeschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit unterstreicht die Ansicht der Experten, dass Emotionen zentrale Treiber des Erfolgs für Sport-

oder Hologramme. Das Experten-Panel ist sich einig, dass die Übertragbarkeit von Emotionen durch die Nutzung technischer Neuerungen weiter zunehmen wird, und damit Zielgruppen durch Sportsponsoring stärker emotionalisiert werden können als durch andere Marketing-Instrumente. Grundvoraussetzung hierfür wird insbesondere in der massentauglichen Einführung solcher Technologien gesehen.

„DER SPORT KANN ÜBER TECHNOLOGIE DAS SPORTELEBNIS INTENSIVIEREN. DIE PROZESSE HIERZU SIND ETABLIERTER ALS IN VIELEN ANDEREN GENRES. DER TECHNOLOGIESTANDARD IM SPORT IST SCHON HEUTE HÖHER ALS IN VIELEN ANDEREN BEREICHEN“

sponsoring sind. Folglich schätzen sie jede Technologie, die es vermag, dem Konsumenten das Sporterlebnis noch näher zu bringen und seine Emotionen zu verstärken. Zu solchen Technologien zählen einerseits kundennahe Endgeräte wie *Virtual Reality* (VR)-Brillen aber auch Kamera- und Übertragungstechniken

Im nächsten Schritt haben wir die Experten mit der Frage konfrontiert, inwiefern ein Zusammenhang zwischen neuen Technologien und dem klassischen, offline Sponsoring-Markt bestehen. Dafür stellten wir die Projektion „Neue Distributionswege werden die Wirkung von Offline-Sponsoring erhöhen“ auf. Die be-

SPORTSPONSORING WIRD VON DER VERBESSERTEN ÜBERTRAGUNG VON EMOTIONEN ÜBERPROPORTIONAL PROFITIEREN



fragten Experten bewerteten die Projektion mit der vierthöchsten Wahrscheinlichkeit (66%), homogen über alle Gruppen hinweg. Sie sehen es somit als sehr wahrscheinlich an, dass klassisches Sponsoring, wie zum Beispiel Banden- oder Trikotsponsoring, durch die digitale Vernetzung an Wirksamkeit gewinnen wird. Mit einem Wert von 5,1 stuft das Panel die Projektion als überdurchschnittlich wünschbar ein. Das Ausmaß wurde mit einem unterdurchschnittlichen Wert von 4,5 bemessen.

Der populären Aussage, dass traditionelles Sponsoring beziehungsweise das Platzieren eines Logos auf einer physischen, unbeweglichen Fläche keinen Platz mehr in einem modernen Sponsoringkonzept haben, widersprechen die Experten. Das Panel ist vielmehr davon überzeugt, dass klassisches Sponsoring profitieren kann, vor allem wenn die Platzierungen so gewählt werden, dass sie in Formaten wie Kurzausschnitten und Spielhighlights, beziehungsweise in Situationen, in denen die Emotionalität des Fans am höchsten ist, zu sehen sind. Dies kann sowohl bei Banden der Fall sein, vor allem in Highlight-relevanten Bereichen (Torraum, Zieleinfahrt, Sportarten mit kleinen Feldern), als auch bei körpernaher Platzierung (Torjubiläum, Siegerehrung). Hinzu kommt der sogenannte Vernetzungseffekt, d.h. die Ausstrahlung auf mehreren Kanälen, von dem auch traditionelles Sponsoring profitieren wird. Hierbei spielen nach Ansicht der Experten soziale Medien, die eine große Reichweite und die Ansprache weit verstreuter Zielgruppen ermöglichen, eine wichtige Rolle. Eine mit Reichweitenstei-

NEUE DISTRIBUTIONSWEGE WERDEN DIE WIRKUNG VON OFFLINE-SPONSORING ERHÖHEN



DIE EINBINDUNG VON AUGMENTED/ VIRTUAL REALITY WIRD DEN DIGITALEN WERBERAUM VERGRÖßERN UND ZUSÄTZLICHE MÖGLICHKEITEN FÜR SPORTSPONSORING GENERIEREN



gerung verbundene Wirkungserhöhung von Offline-Sponsoring durch TV- oder Streaming-Kanäle sehen die Experten weniger. Zwar erhöhen sich ihrer Ansicht nach Reichweite sowie Wiedergabefrequenz (Live-Event und Highlights über mehrere Kanäle) von Sport-Events, gleichzeitig verringert das zunehmende Aufkommen von Pay-Inhalten aber den gewünschten Reichweiteneffekt. Ein daraus resultierender Nettoeffekt ist derzeit nicht eindeutig erkennbar.

Des Weiteren haben wir die Experten um ihre Einschätzung gebeten, inwiefern neue Technologien einen neuen Werberaum innerhalb des Sponsoringmarktes kreieren können. Die Experten bewerten die Eintrittswahrscheinlichkeit der Projektion "Die Einbindung von Augmented / Virtual Reality wird den digitalen Werberaum vergrößern und zusätzliche Möglichkeiten für Sportsponsoring generieren" mit 62% und somit im oberen Mittelfeld über alle Projektionen hinweg. Eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit wird momentan noch durch den „Mangel an realen Anwendungsbeispielen“ verhindert. Die Wünschbarkeit (4,7) und das Ausmaß bei Eintritt (4,6) wurden jeweils unter dem Gesamtdurchschnitt aller Projektionen bewertet. Bei den Antworten für alle drei Befragungsdimensionen fällt auf, dass die Experten-Gruppen sehr homogen geantwortet haben.

Die Experten erkennen einen Nutzen in neuen Technologien für das Sponsoring, allerdings wird die erfolgreiche Erweiterung des Werberaums im Zeitraum von zehn Jahren eher skeptisch gesehen. Dabei stellen sie nicht in Frage, dass Technologien wie Augmented / Virtual Reality

„DIE MÖGLICHKEIT MODERNER TECHNOLOGIEN, EMOTIONEN IM SPORT HAUTNAH ZU TRANSPORTIEREN UND MIT ANDEREN ZU TEILEN, GEHÖRT ZU DEN WESENTLICHSTEN ELEMENTEN EINES ERFOLGREICHEN SPORTSPONSORINGS DER ZUKUNFT. WICHTIG WIRD SEIN, DARAUF AUFBAUEND NEUE FUNKTIONIERENDE GESCHÄFTSMODELLE FÜR DEN MARKT DER NUTZER, DER SPONSOREN UND DER VERMARKTER ZU ENTWICKELN“

**„DER GAMIFICATION-TREND WIRD
INSBESONDERE IM DIGITALEN RAUM
SEINE STÄRKE AUSSPIELEN KÖNNEN UND
DIE ART SOWIE DIE BUDGETALLOKATION
DES SPONSORINGS NACHHALTIG
VERÄNDERN“**

das Sporterlebnis interessanter machen und gerade in der Live-Berichterstattung weiter emotionalisieren können. Vor allem im eSports sehen sie Potential, wo es noch Ausbaubereiche bei in-game Werbung gibt sowie eine von klassischem Sponsoring teilweise noch nicht erreichte Zielgruppe. Dennoch sehen die Experten auf technischer Seite die bislang fehlende Verbreitung von massentauglichen 5G-Geräten und auf Sponsoringseite den Bedarf an Anwendungsbeispielen, die zu einer Monetisierung der neuen Werbeflächen führen können.

Die analysierten Projektionen im Bereich Technologie und die damit verbundenen Auswirkungen auf den Sportsponsoring-Markt liefern wertvolle Erkenntnisse für Sportmanager. Zum einen bewerten alle Stakeholder-Gruppen – Rechthalter, Sponsoren, Vermarkter und Berater – die Projektionen mit einer auffallend ho-

hen Einigkeit. Dieser Konsens sollte für alle Akteure hilfreich sein, vor allem wenn es darum geht, zukünftige Disruptionen und Krisen gemeinsam zu bewältigen und eine ganzheitliche Strategie für den Sportsponsoring-Markt zu entwickeln. Zum anderen lässt sich aus den Antworten des Panels ableiten, dass mit der Einführung neuer Technologien, vor allem in Hinblick auf die Übertragung von Emotionen, perspektivisch eine Vergrößerung

des Werberaums einhergehen wird. Voraussetzung hierfür sind allerdings die Bereitstellung von Anwendungsbeispielen und der großflächige Einsatz neuer Interaktionstechnologien. Der Sport sollte, so die Experten, seiner Rolle als Technologieführer gerecht werden und die rasche Einführung moderner Technologien geschlossen umsetzen, um den vollen Nutzen daraus ziehen zu können.



SPORTMARKT IM WANDEL

Herausforderungen und Chancen in einem
sich ständig verändernden Marktumfeld



NEUE MÄRKTE, PLAYER UND PROZESSE WERDEN DEN SPORTMARKT WEITER IN SEINEN GRUNDFESTEN VERÄNDERN – MIT PARTNERSCHAFTLICHEN STRATEGIEN KANN DER WANDEL ALS CHANCE GENUTZT WERDEN

3

DURCH NEUE MÄRKTE, PLAYER UND PROZESSE BEFINDET SICH DAS GESAMTE SPORT-ÖKOSystem IM WANDEL. DIESER ERFORDERT VON ALLEN AKTEUREN, SICH ANZUPASSEN, DYNAMISCHER ZU WERDEN UND DIE REAKTIONSZEITEN ZU VERRINGERN. FÜR ALLE SPORT-ORGANISATIONEN GILT, UM IN ZUKUNFT WEITERHIN ERFOLGREICH AM MARKT BESTEHEN ZU KÖNNEN, STRATEGIEN ANZUPASSEN, PROZESSE ZU OPTIMIEREN UND AUFGABEN ZU VERLAGERN – ODER SOGAR VOLLSTÄNDIG ABZUSCHAFFEN.

Der strukturelle Wandel im Sportmarkt zeigt sich durch die schnell anwachsende Anzahl an neuen Marktteilnehmern, insbesondere in der Medienlandschaft. Dazu zählen neue unabhängige Distributionsplattformen wie DAZN, Amazon und Bild.de, eigene Distributionskanäle und digitale Distributionspartner wie beispielsweise YouTube, Facebook oder Twitch. Zudem führte eine neue Art der Rechteaufteilung und -vermarktung, wie bei der Vergabe der internationalen Serie A Rechte (Sportsromedia, 2020) kürzlich beobachtbar, zum Markteintritt von Private Equity-Firmen. Diese stehen nun in Konkurrenz zu anderen Rechteebern und müssen als „Neulinge“ Partnerschaften eingehen, die es zuvor in dieser Art noch nicht gab. Außerdem entstehen kontinuierlich neue Märkte: Extremsportarten entwickeln sich weiter, Maschinen und Roboter finden Einzug in die Sportwelt und der stetig wachsende Markt des eSports stellt den klassischen Sport vor allem vor die Frage, wie man mit solchen rasanten strukturellen Veränderungen umgehen soll.

Unabhängig davon, wo genau die Grenze zwischen Sport und eSports gezogen wird, und ob neben Sportsimulationen auch Wettbewerbe außerhalb von Sportsi-

mulationen wie FIFA oder NBA2K als Sport anerkannt werden oder nicht, ist die künftige Bedeutung von eSports für den globalen Sportmarkt unumstritten. Um die Auswirkung von eSports auf das Sportsponsoring der Zukunft zu untersuchen, befragten wir die Experten zu folgender Projektion: „eSports wird das Sponsoring-Marktvolumen vergrößern und nicht Gelder aus dem Feld des Sportsponso-

genstehen als Sponsoren (eW = 61%), die weniger Wettkampf um Sponsoring-Gelder befürchten und die Entstehung eines zusätzlichen Marktes erwarten.

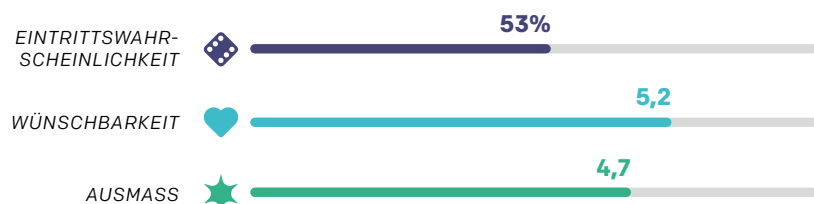
Rechthehalter begründen ihre Einschätzung hauptsächlich damit, dass momentan noch Zielgruppen angesprochen werden, welche heute keine klassischen Sponsoring-Zielgruppen sind und so-

„DIE UNTERSCHIEDUNG ZWISCHEN AKTIVIERUNG UND RECHTEKOSTEN IST GRUNDSÄTZLICH NICHT ZUKUNFTSTRÄCHTIG. RECHTEHALTER MÜSSEN SICH KÜNFTIG WESENTLICH STÄRKER MIT DEM THEMA AKTIVIERUNG BESCHÄFTIGEN UND ENTSPRECHENDE LEISTUNGEN / INVENTAR ENTWICKELN “

rings abziehen“. Das Panel beurteilte die Eintrittswahrscheinlichkeit mit 53%, die Wünschbarkeit mit 5,2 und das Ausmaß mit 4,7. Die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit enthält unterschiedliche Perspektiven innerhalb des Panels. Betrachtet man die Antworten der befragten Experten-Gruppen genauer, so ist erkennbar, dass Rechthehalter der Aussage mit lediglich 45% deutlich kritischer entge-

mit auch von anderen Sponsoring-Formen erreicht werden. Durch eine zukünftige Konvergenz der Zielgruppen könnten allerdings Gelder aus dem klassischen Sportsponsoring abgezogen werden, d.h. ein Wachstum von eSports-Sponsoring auf Kosten traditionellen Sportsponsorings entstehen. Sponsoren schätzen die Sportsponsoring-Struktur grundsätzlich anders ein. Nach Ansicht der

ESPORTS WIRD DAS SPONSORING-MARKTVOLUMEN VERGRÖßERN UND NICHT GELDER AUS DEM FELDE DES SPORTSPONSORINGS ABZIEHEN



Sponsoren stellt die eSports Community dauerhaft eine eigene Zielgruppe dar. eSports-Sponsoren seien im klassischen Sportmarketing noch nicht vertreten. Somit wird eSports, solange Rechteinhaber sich anpassen und eigene eSport Rechte anbieten, einen zusätzlichen Markt für das Sportmarketing darstellen.

Der Erfolg von Sponsoring-Kampagnen wird bereits heute von begleitenden Aktivierungs-Kampagnen auf Sponsoreseite bestimmt. Aktivierung ist nach Ansicht der befragten Experten der wichtigste Bestandteil einer Partnerschaft. So wurde die Projektion „Sponsoren werden mehr Budget für die Aktivierung als für den Erwerb von Rechten bereitstellen“ mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 62%, einer Wünschbarkeit von 5,5 und einem Ausmaß von 4,8 im Vergleich zu den restlichen Projektionen durchaus positiv bewertet.

In Zeiten stärker unter Druck stehender Marketingbudgets stellt sich die Frage, zulasten welcher Budgets mehr für Aktivierung in Zukunft ausgegeben werden kann. Die Experten sehen diesbezüglich zwei Handlungsoptionen. Erstens könnten sich die angebotenen Rechtepakete dahingehend ändern, dass sie neben klassischen Rechten auch Aktivierungsrechte enthalten und sich somit eine preisliche Umverteilung Richtung Aktivierungsrechte ergibt. In diesem Umverteilungsfall würde sich das Ausgabenverhältnis für klassische Rechte zulasten von Aktivierung relativ verändern, das Gesamtbudget auf Sponsoreseite hingegen gleichbleiben. Die zweite Option besteht nach Ansicht der Experten darin, dass sich Ak-

SPONSOREN WERDEN MEHR BUDGET FÜR DIE AKTIVIERUNG ALS FÜR DEN ERWERB VON RECHTEN BEREITSTELLEN



RECHTEINHABER WERDEN DURCH DIE EINBINDUNG NEUER TECHNOLOGIEN IHRE SPONSORINGEINNAHMEN ERHÖHEN UND DAMIT AUCH BEREIT SEIN, IN DIESE ZU INVESTIEREN



tivierung aufgrund der immer anspruchsvolleren und umfassenderen Kampagnen mehr in Richtung Content Marketing bewegt und zukünftig auch aus dem Marketing-Budget finanziert wird. Dies würde eine Erhöhung des verfügbaren Aktivierungs- und somit des Gesamtbudgets zur Folge haben.

Neben der Frage nach dem Umgang mit Strukturveränderungen im Markt baten wir die Experten um die Einschätzung, wer von Veränderungen profitiert und

letzten Endes dafür bereit sein sollte zu zahlen. Zu diesem Zweck stellten wir die Projektion „Rechteinhaber werden durch die Einbindung neuer Technologien ihre Sponsoringeinnahmen erhöhen und damit auch bereit sein, in diese zu investieren“ auf. Wie auch die Vorgängerthese wurde diese Projektion mittelmäßig bewertet, mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 55%, einer Wünschbarkeit von 5,0 und einem Ausmaß von 4,5 auf der 7er Likert-Skala. Ebenfalls parallel zur vorherigen Projektion ergibt sich ein Dissens zwischen der befragten Gruppe der Sponsoren, die die These mit 55% Eintrittswahrscheinlichkeit betrachteten, und den Rechteinhaltern. Letztere sehen es als ihren Auftrag, Technologie-Vorreiter zu sein und auch die Kosten dafür zu tragen. Dementsprechend hoch war ihre Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit von 70%.

Einige Sponsoren sind eher skeptisch, dass der durch Technologien geschaffene Zusatznutzen den Rechteinhaltern zugutekommt. Sie schätzen, dass vor allem die Hersteller (OEMs) der eingesetzten Technologien profitieren werden und im Sponsoring kein vergleichbarer Mehrwert

„ES GIBT ABER AUCH NEUE UNTERNEHMEN, DIE IN DEN ESPORT ALS WERBEFLÄCHE INVESTIEREN, DIE VORHER NICHT IM SPORTSPONSORING AKTIV WAREN. DAHER BIETET ES AUCH WIEDER NEUE CHANCEN, DIESE NEUEN UNTERNEHMEN AUCH FÜR ANDERE SPORTSPONSORINGS ZU BEGEISTERN. DAHER WÄRE ES ZU WÜNSCHEN, DASS DER ESPORT DAS MARKTVOLUMEN ERHÖHT UND NICHT AUS ANDEREN FELDERN ABZIEHT“

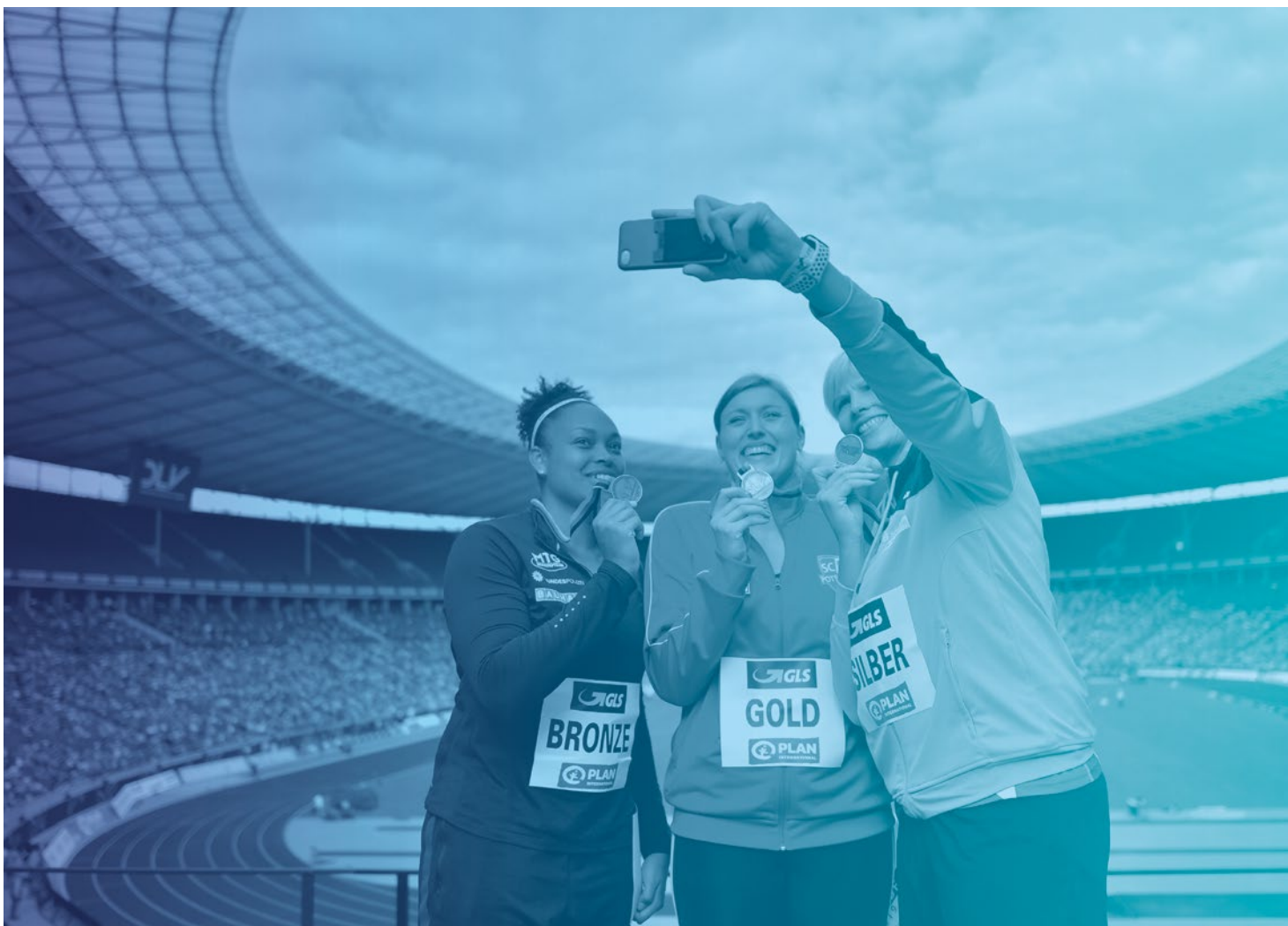
geschaffen wird. Notwendig sei, dass auf Rechthehalterseite Personal, Know-How und vor allem Kapital vorhanden ist, um notwendige Investitionen federführend zu tätigen. Rechthehalter erwidern, dass es ihre Aufgabe und ihr Auftrag sei, den Fans das bestmögliche Nutzererlebnis zu bieten. Überdies gibt es Technologien, welche aus rechtlicher Sicht gar nicht von anderen Parteien erworben und verkauft werden können, wie zum Beispiel virtuelle Stadiontickets. In solchen Fällen sehen sich Rechthehalter als Profiteure und somit auch als die natürlichen Vorreiter für den Einsatz neuer Technologien und den damit verbundenen Investitionen.

Insgesamt lassen sich aus den Einschätzungen der Experten für Sportorganisationen zwei Handlungsempfehlungen ableiten. Zunächst ist aus Sicht der Experten die Einstellung wichtig, Veränderungen nicht als Risiko, sondern

„MIT NEUEN TECHNOLOGIEN WIRD DIE MARKETINGAKTIVITÄT EMOTIONALISIERT UND INDIVIDUALISIERT, GENAU DAS, WAS MARKEN SUCHEN. DIE EINFÜHRUNG DER TECHNOLOGIE UND ‘BESPIELBARKEIT’ DER TECHNOLOGIE MUSS NUR IN EINEM POSITIVEN VERHÄLTNIS ZU DEN KOSTEN STEHEN“

als Chance zu betrachten. Jeder neue Marktteilnehmer sollte demnach eher als potenzieller neuer Partner denn als Konkurrent wahrgenommen werden. Zudem sehen die Experten es als unabdinglich an, den fortwährenden strukturellen Wandel und die hohe Dynamik im Sportsponsoring-Markt als Chance zu betrachten, einheitlich zu handeln, als Part-

ner aufzutreten und Interessen gemeinsam zu verstehen und durchzusetzen. Der Sportmanager der Zukunft muss in der Lage sein, die Chancen gemeinsamen Handelns zu identifizieren, zu diskutieren und am Ende Lösungen zu finden, die den Markt gesamthaft vorantreiben und von denen letztlich alle Beteiligten profitieren können.





NACHHALTIGKEIT IM FOKUS

Grundsätze für eine notwendige
Verbindung von Nachhaltigkeit und Sport



NACHHALTIGKEIT UND GLEICHBERECHTIGUNG WERDEN VERMEHRT IN DEN FOKUS DER GESELLSCHAFT RÜCKEN – DER SPORT WIRD AUFGRUND DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IN SEINER DNA DAVON PROFITIEREN

4

MITTLERWEILE IST DIE NACHHALTIGKEITSDEBATTE AUCH BESTANDTEIL DES TAGESGESCHÄFTS IM SPORT. DA DER SPORT NACHHALTIGKEIT UND SOZIALE GERECHTIGKEIT IN SEINER DNA TRÄGT, KOMMT IHM EINE BESONDERE VERANTWORTUNG FÜR DIE INITIIERUNG UND UMSETZUNG VON NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN ZU. DIES BIRGT GROSSE CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS SPORTSPONSORING.

Nachhaltigkeit umfasst sehr vielfältige Wirkungsbereiche, die je nach Definition variieren. Für die Delphi-Studie begrenzten wir uns auf das Drei-Säulen-Modell, welches Nachhaltigkeit als das Zusammenspiel sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte definiert (Giddings et al., 2002). Nachhaltigkeit wird dabei nicht als Kompromiss zwischen den drei Elementen verstanden, sondern als eine Optimierung aller Bereiche.

Klar ist, dass die Sportwelt zusammen daran arbeiten wird, dass Nachhaltigkeit und Sport in allen Facetten eng miteinander verbunden werden. Somit stellt sich lediglich die Frage, welche Organisationen die Profiteure dieser gemeinsamen Anstrengungen sein werden. Die Projektion „Vom zunehmenden Einsatz von Sportsponsoring bei der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Aktivitäten profitieren politisch und gesellschaftlich anerkannte Sportarten und positionierte Sportorganisationen“ erreicht mit 72% Zustimmung den ersten Rang unter allen Projektionen der Delphi-Studie. Auch bezogen auf die Dimensionen Wünschbarkeit (5,7 – zweiter Rang) und Ausmaß (4,8) wurde die Aussage überdurchschnittlich positiv bewertet. Über das gesamte Panel hinweg konnte man keine signifikanten Unterschiede in den Antworten der einzelnen Expertengruppen beobachten.

Die befragten Experten sehen trotz hoher Eintrittswahrscheinlichkeit die Herausforderung glaubwürdig wahrgenommener Nachhaltigkeit darin, definierte Werte an eine definierte Zielgruppe durch echte partnerschaftliche Zusammenarbeit zu vermitteln und diese auch bewusst zu aktivieren und zu kommunizieren. Die richtigen Plattformen dafür seien im Sport vorhanden und sollten Nachhaltigkeit klar vorleben und glaubwürdig an den Fan übermitteln lassen.

der Projektion „Sportsponsoring ist das beste Instrument, um Nachhaltigkeits-Aktivitäten glaubwürdig im Marketing-Mix einzubinden“. Das Panel bewertete die Projektion mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 61% und somit über dem Gesamtdurchschnitt. Betrachtet man die einzelnen Expertengruppen innerhalb des Panels, so fällt auf, dass Sponsoren die Projektion mit 62% positiv bewerten und Sportsponsoring für Nachhaltigkeits-themen somit auch im Marketing-Ver-

„SPONSOREN MÜSSEN IN ZUKUNFT BEI IHREN ENGAGEMENTS NOCH MEHR KLARE HALTUNG ZU NACHHALTIGKEIT UND GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG ZEIGEN. DIES WIRD NUR MIT PLATTFORMEN GELINGEN, DIE EBENSO GLAUBHAFT FÜR DIESE ZIELE UND WERTE EINSTEHEN“

Um einen Vergleich zwischen Sponsoring und anderen Marketing-Instrumenten herzustellen, befragten wir die Experten als nächstes zu ihrer Einschätzung

gleich als geeignetes Instrument ansehen. Rechthehalter sehen sich als Sportler selbstkritisch und durchaus noch Nachholbedarf. Sie schätzen die Projektion

VOM ZUNEHMENDEN EINSATZ VON SPORTSPONSORING BEI DER UMSETZUNG VON NACHHALTIGKEITS-AKTIVITÄTEN PROFITIEREN POLITISCH UND GESELLSCHAFTLICH ANERKANNTE SPORTARTEN UND POSITIONIERTE SPORTORGANISATIONEN



mit 55% als weniger wahrscheinlich ein. Ein anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung der Dimensionen Wünschbarkeit und Ausmaß, die sehr homogen sind. Das Ausmaß wurde mit 4,7 überdurchschnittlich hoch eingeschätzt, die Wünschbarkeit erreichte mit 5,6 sogar den dritthöchsten Wert über alle Projektionen hinweg.

Die Frage, ob der Sport das richtige Medium sei, um Nachhaltigkeit glaubwürdig zu transportieren, wird vom Panel unterschiedlich beantwortet. Die Befürworter der Projektion bringen an, dass Sport vor allem in gesellschaftlichen As-

„NACHHALTIGKEIT ALS DER ZENTRALE TREIBER IM GESAMTEN SPORT-SPONSORING-MARKT. DARAN WIRD SICH JEDER MARKT-TEILNEHMER MESSEN LASSEN MÜSSEN“

pekten eine absolute Vorreiterrolle einnimmt sowie eine Vorbildfunktion innehat. Dies betrifft vor allem Engagements in den Bereichen Vereins-, Breiten-, Behinderten- und Jugendsport. Betrachtet man allerdings die Bereiche Wirtschaft und Umwelt, so wird das Stimmungsbild uneinheitlicher. Einerseits werden die positiven wirtschaftlichen Effekte eines starken und professionellen Sport-

SPORTSPONSORING IST DAS BESTE INSTRUMENT, UM NACHHALTIGKEITS-AKTIVITÄTEN GLAUBWÜRDIG IM MARKETING-MIX EINZUBINDEN



sektors deutlich anerkannt, andererseits werden aber polarisierende wirtschaftliche Themen wie Ressourcenverschwendung, Spielergehälter oder Spielstätten als hinderlich gesehen, um Nachhaltigkeit glaubwürdig zu vermitteln. Auch der Bereich Umwelt wird in den Antworten des Panels kritisch betrachtet. Schlagkräftige Kampagnen und Initiativen wie recyclebare Getränkebecher im Stadion oder energieeffiziente Betriebs- und Trainingsstätten werden zwar von den Experten anerkannt, aber als nicht ausreichend bewertet. Gründe hierfür sind, dass der Sport, wie viele andere Branchen, in einigen Bereichen nicht umweltgerecht ist. Zudem müssten ökologische Engagements spürbare Effekte auf die Umwelt haben und dürften sich nicht auf Ausgleichshandlungen beschränken.

Insgesamt sind sich die Experten einig, dass es zukünftig gerade für Sportorganisationen erfolgsentscheidend sein wird, mit Taten zu überzeugen. Nach-

haltigkeit müsste zur Chefsache gemacht werden und fortan einen Eckpfeiler der Strategieentwicklung darstellen. Greenwashing führt hingegen zu Glaubwürdigkeitsproblemen und verhindert, Nachhaltigkeit erfolgreich über Sport-sponsoring abzubilden. Insgesamt gilt es, die Chance über Sport als kraftvollen Kanal in unserer Gesellschaft zu nutzen und das notwendige Umdenken erfolgreich voranzutreiben.

„SPORT IST UND BLEIBT EIN LEUCHT-TURM, DER SOMIT AUCH GESELLSCHAFTLICHE THEMEN ÖFFENTLICHKEITSWIRKSAM UND RELEVANT VERTRETEN KANN“





VERBINDENDES ELEMENT IN KRISENZEITEN

Erkenntnisse für den Sport
aus der COVID-19 Pandemie

COREKWA
#WECAREABOUT

WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE BEWEIST DER SPORT SEINE HOHE GESELLSCHAFTLICHE RELEVANZ – MIT KLAREN KONZEPTEN UND POSITIVER EMOTIONALITÄT KANN SPORTSPONSORING AUS DER KRISE FÜHREN

5

DIE DURCH COVID-19 AUSGELÖSTE PANDEMIE IST DIE GRÖSSTE GLOBALE KRISE SEIT DEM ZWEITEN WELTKRIEG. DIE VIELFÄLTIGEN AUSWIRKUNGEN AUF DAS GLOBALE SPORT-ÖKOSYSTEM SIND FÜR VERBÄNDE, VEREINE, MITARBEITER UND SPORTLER BIS HEUTE SPÜRBAR UND NOCH NICHT VOLLENDTS ABSEHBAR. WELCHE FOLGEN DIE PANDEMIE AUF DEN SPORT HABEN WIRD, UND OB AUCH POSITIVE ERKENNTNISSE AUS DER KRISE GEWONNEN WERDEN KÖNNEN, IST DERZEIT NOCH UNKLAR.

Vor allem im Zeitraum zwischen März und Mai 2020 standen Führungskräfte im Sportuniversum vor der großen Herausforderung, trotz eines hohen Grads an Ungewissheit folgenschwere Entscheidungen für die Zukunft ihres jeweiligen Sports treffen zu müssen (Parnell et al., 2020). Diskussionen über Fortführungen, Verschiebungen oder Abbrüche der laufenden Spielbetriebe rückten in den Vordergrund und avancierten zu Debatten auf höchster politischer Ebene – nicht selten mit dem Ausgang eines angeordneten Abbruchs (Drewes et al. 2021). Während Abbrüche oder Verschiebungen aus gesundheitlicher Perspektive unumgänglich waren, mussten sich Verantwortliche aus Sport und Politik schnell mit Themen wie Öffnungs- und Hygienekonzepten oder Kompensationszahlungen für Rundfunkanstalten und andere Übertragungsmedien befassen (Ahmed & Memish, 2020). Vielen Athleten wurde ein echtes Saisonfinale verwehrt, Entscheidungen mussten am „grünen Tisch“ getroffen werden. Manager sahen sich gezwungen, die Liquidität ihrer Organisationen sicherzustellen, Einsparpotentiale auszuloten und sich mit Kurzarbeit-Modellen zu befassen. Trainer begannen, virtuelle Einheiten abzuhalten und Athleten, sich am eigenen Hometrainer fit zu halten.

Welche Auswirkungen vergleichbare Krisen grundsätzlich auf das Sportsponsoring in Zukunft haben werden, stand im Fokus der weiteren Delphi-Befragung. Die Experten bewerteten die Projektion „Sportsponsoring wird im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten von ökonomischen oder politischen Krisen profitieren“ mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 63%, einer Wünschbarkeit von 5,8 und einem Ausmaß von 4,9 auf

(eW = 73%), die primär den Aufschwung-Charakter des Sports als treibende Kraft sehen, und denen der Sponsoren (eW = 54%), die finanzielle Hürden und reduzierte Budgets infolge von Krisen als Hemmnis für eine Aufwertung des Sportsponsorings sehen.

Die Rechthehalter unterstrichen die unweigerlichen Stärken des Sports in Krisenzeiten und die dadurch entstehende

„DIE EMOTIONALITÄT UND DIE MÖGLICHKEIT, ZUSCHAUER AUF PERSÖNLICHER EBENE UND EINER FREIZEITAKTIVITÄT ZU ERREICHEN, DIE SIE SEHR LANGE VERMISST HABEN, WIRD MEINES ERACHTENS NACH DIE GRUNDLAGE FÜR EINEN AUFSCHWUNG SEIN“

der 7er Likert-Skala. Damit ist sie die wünschenswerteste Projektion innerhalb der gesamten Befragung. Betrachtet man die Antworten der unterschiedlichen Gruppen, so ergibt sich bei dieser Projektion die höchste Diskrepanz zwischen den Antworten der Rechthehalter

emotionale Kraft von Sportsponsoring. Sie sehen den Sport als Gegengewicht in Krisenzeiten, da er für den Sportler – egal ob Profi-, Amateur- oder Freizeitsportler – einen Ausgleich zu möglichen physischen und psychischen Folgen einer Krise bildet. Zudem hilft er nach Meinung

SPORTSPONSORING WIRD IM VERGLEICH ZU ANDEREN MARKETINGINSTRUMENTEN VON ÖKONOMISCHEN ODER POLITISCHEN KRISEN PROFITIEREN



der Rechthehalter, Krisen auch über einen längeren Zeitraum zu ertragen, indem er die durch Social Media und weitere digitale Kanäle geschaffene Nähe zwischen Sportler und Fan für Unterhaltungsinhalte in einem hoch emotionalen Umfeld nutzt. Schließlich äußerten Rechthehalter, dass es gerade in Krisenzeiten unabdinglich für Marken sei, emotionale Sportsponsorings zu suchen, um das eigene Brandimage mit positiver Energie und Aufbruchstimmung aufzuladen. Im Gegensatz hierzu bewerteten Sponsoren die Eintrittswahrscheinlichkeit der

Projektion deutlich geringer als Rechthehalter. Sie sehen die Möglichkeiten einer einzigartigen Emotionalisierung im Spitzensport aber nicht unbedingt im Breitensport. Überdies, so die Meinung der Sponsoren, sei Sportsponsoring noch aufgrund der komplexeren Wirkungsmessung im Vergleich zu anderen Marketing-Instrumenten im Nachteil, denn gerade in Krisenzeiten agieren Manager eher rational und KPI-getrieben als emotional. Hinzu käme für das Sportsponsoring die Problematik, dass in Krisenzeiten Marketingbudgets stark reduziert werden.

Den Experten zufolge besitzt der Sport die Fähigkeit, durch seine Emotionalität ein positives Gegengewicht in Krisenzeiten darzustellen und einen gesellschaftlichen Aufschwung unmittelbar nach einer Krise anzukurbeln. Für das Sportsponsoring bietet sich dadurch eine Chance, sich gegenüber anderen Marketing-Instrumenten zu profilieren. Allerdings, so die Experten, sollten Rechthehalter vorbereitet sein, die Vorteile von Sportsponsoring gerade in Krisenzeiten klar herausstellen zu können. Dies gelingt auf quantitativer Basis durch die Einführung konkreter Erfolgskennzahlen, die es ermöglichen, dem Erfolg einer Partnerschaft einen messbaren Wert zuzuordnen und diese somit vergleichbar mit anderen Maßnahmen im Marketing-Mix zu machen. Darüber hinaus verweisen die befragten Experten auf die Notwendigkeit einer klaren Aktivierung von Partnerschaften in Krisenzeiten. Emotionale Aufbruchstimmung durch Sponsoring kann ihrer Ansicht nach nur dann erzeugt werden, wenn Marken mit Werten wie Partnerschaftlichkeit oder Gerechtigkeit assoziiert werden und Konsumenten sich eindeutig damit identifizieren können.

„SPORTSPONSORING HAT GEGENÜBER ANDEREN WERBEFORMEN EINEN GROSSEN WETTBEWERBSVORTEIL BEZÜGLICH EMOTIONALISIERUNG, KAMPAGNENFÄHIGKEIT UND SOZIALER INTERAKTION. ICH GEHE DAHER VON EINEM VERSTÄRKTEN ENGAGEMENT DER WERBETREIBENDEN IN DEN SPORT IM VERGLEICH ZU ANDEREN WERBEFORMEN AUS“





STUDIENDESIGN UND METHODIK

DIE VORLIEGENDE EMPIRISCHE STUDIE BERUHT AUF DER DELPHI-METHODIK. DIESE WISSENSCHAFTLICH FUNDIERTE FORSCHUNGSMETHODE ZIELT DARAUF AB, DIE MEINUNGEN EINES EXPERTEN-PANELS IN EINEM ITERATIVEN BEFRAGUNGSPROZESS EINZUHOLEN.

Im Rahmen der Delphi-Methode bewerten ausgewählte Experten vorformulierte zukunftsorientierte Aussagen („Projektionen“) bezüglich der jeweils erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit (in Prozent) sowie deren Ausmaß und Wünschbarkeit auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 (= sehr gering) bis 7 (= sehr hoch). Die Experten ergänzen ihre quantitativen Bewertungen mit Bemerkungen und Kommentaren. Nachdem sie ihre eigenen Bewertungen abgeschlossen haben, erhalten die Experten Zugang zu den Bewertungsergebnissen des gesamten Expertenpanels. Außerdem werden ihnen zu jeder Projektion zusammenfassende statistische Daten (beispielsweise zum Mittelwert oder Konsens-/Zustimmungsniveau) zur Verfügung gestellt. Die Experten können dann selbst entscheiden, ob sie in weiteren Durchgängen ihre Bewertungen beibehalten oder verändern (von der Gracht, 2012). Durch dieses Vorgehen hat sich die Stichhaltigkeit, Akzeptanz, Plausibilität und Konsistenz zukunftsorientierter Studien nachweislich verbessert, weil die Experten komplexe Sachverhalte im Rahmen eines strukturierten, anonymen Gruppenkommunikationsprozesses effektiv diskutieren können (Linstone & Turoff, 2011).

Die vorliegende Delphi-Studie wurde in drei Schritten durchgeführt. In Schritt eins wurden die Projektionen formuliert. Schritt zwei beinhaltet die eigentliche Experten-Befragung. In Schritt drei wurden die Umfrageergebnisse aggregiert und anhand deskriptiver statistischer Methoden sowie der Kodierung der qualitativen Bemerkungen analysiert. Die Er-

ÜBERSICHT DER DELPHI PROJEKTIONEN

T / TECHNOLOGIE		
<i>Sportsponsoring wird von der verbesserten Übertragung von Emotionen überproportional profitieren</i>	<i>Sportsponsoring-Entscheidungen werden primär datenbasiert getroffen</i>	<i>eSports wird das Sponsoring-Marktvolumen vergrößern und nicht Gelder aus dem Feld des Sportsponsorings abziehen</i>
<i>Die Einbindung von Augmented/ Virtual Reality wird den digitalen Werbebereich vergrößern und zusätzliche Möglichkeiten für Sportsponsoring generieren</i>	<i>Sponsoren werden zunehmend als Media-Plattformen mit eigenbespielten Distributionskanälen auftreten</i>	
E / WIRTSCHAFT (ECONOMY)		
<i>Sponsoren werden mehr Budget für die Aktivierung als für den Erwerb von Rechten bereitstellen</i>	<i>Rechteinhaber werden durch die Einbindung neuer Technologien ihre Sponsoringeinnahmen erhöhen und damit auch bereit sein, in diese zu investieren</i>	<i>Neue Distributionswege werden die Wirkung von Offline-Sponsoring erhöhen</i>
<i>Die Aggregation von Mikro-sponsoring wird zu zusätzlichen Sponsoringausgaben von Großsponsoren führen</i>		
S / SOZIALES		
<i>Sportsponsoring ist das beste Instrument im Marketing-Mix, um aus Sportkonsumentenverhalten zu lernen</i>	<i>Sportsponsoring ist das beste Instrument, um Nachhaltigkeits-Aktivitäten glaubwürdig im Marketing-Mix einzubinden</i>	<i>Vom zunehmenden Einsatz von Sportsponsoring bei der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Aktivitäten profitieren politisch und gesellschaftlich anerkannte Sportarten und positionierte Sportorganisationen</i>
P / POLITIK		
<i>Sportsponsoring wird im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten von ökonomischen oder politischen Krisen profitieren</i>	<i>Sponsoren werden mehr Einfluss auf die Vergabe von Übertragungsrechten verlangen</i>	

gebnisse unserer Delphi-Befragung, die über den Anwendungsbereich dieses Berichts hinausgehen, werden in einem gesonderten wissenschaftlichen Beitrag zusammengefasst. Eine zusätzlich zur Delphi-Befragung durchgeführte Senti-

ment-Analyse, welche die mögliche Befangenheit der Studienteilnehmer durch die COVID-Pandemie kontrolliert, erfolgte gemäß einer verkürzten vier-stufigen Version der PANAS-Schemas (Positive And Negative Affect Schedule), bei der

die Befragten einen Katalog von negativen und positiven Gemütszuständen an unterschiedlichen Zeitpunkten auf einer Likert-Skala intuitiv bewerten müssen (Schimmack, 2008). Die Messung der demografischen Daten erfolgte mithilfe von Nominalskalen.

FORMULIERUNG VON PROGNOSEN

In der einschlägigen Literatur wird empfohlen, Delphi-Projektionen aus mehreren Quellen herzuleiten (Markmann et al., 2020). Im Rahmen unserer Studie wurden künftige Entwicklungen im deutschsprachigen Sportmarketing-Markt mit Hilfe eines Expertenworkshops mit Mitgliedern der VSA ausgearbeitet. Die 14 aufgestellten Projektionen bezogen sich auf vier Bereiche: 1) Bedeutung von Sportmarketing, 2) Veränderung der Wertschöpfungskette, 3) Wachstum des Marketing-Marktes und letztlich 4) Umverteilung im Sportmarketing-Universum. Zudem benutzten wir das PEST-Framework (Meristö, 1989), um die Projektionen inhaltlich den Kategorien Politik, Wirtschaft, Soziales und Technologie zuzuordnen. Die in Expertenworkshops entwickelten Projektionen wurden dann von einem Expertengremium mit relevanten Marktteilnehmern erörtert und final bestimmt. Dieser Prozess sorgte für ein breites inhaltliches Spektrum an verwendeten Projektionen sowie für die Konzentration auf wesentliche marktrelevante Entwicklungen. Mit dem Jahr 2030 wurde der Zeithorizont der Studie in Anlehnung an relevante, mit dieser Untersuchung vergleichbare Delphi-Studien gewählt (Beiderbeck et al., 2021).

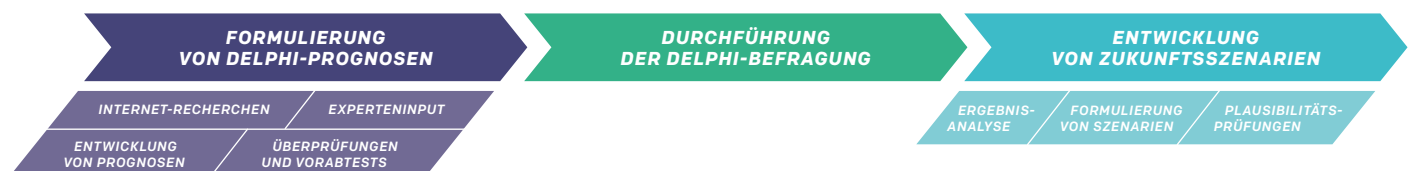
AUSWAHL DER EXPERTEN

Die im Rahmen von Delphi-Studien verwendeten Experten-Panels sind nicht repräsentativ. Um die Validität von Delphi-Befragungen sicherzustellen, kommt der Auswahl der einbezogenen Experten eine entscheidende Rolle zu (Devaney & Henchion, 2018). Im Rahmen unserer Studie haben wir uns ausschließlich auf Experten aus dem deutschsprachigen Marketing-Markt mit hohem Kompetenzniveau im Bereich des Sportmarketing gestützt. Alle Teilnehmer verfügen über langjährige Branchenerfahrung und sehr hohe Entscheidungskompetenz. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass die Heterogenität innerhalb eines Expertenpanels natürlicherweise begrenzt ist, was das Risiko von Verzerrungen birgt (Winkler & Moser, 2016). Wir haben die Teilnehmer über diese möglichen Effekte ausdrücklich informiert und sind dankbar, Zugang zu einer derart exklusiven Gruppe von Experten erhalten zu haben. Insgesamt haben wir 101 Teilnehmer direkt zur Befragung kontaktiert. Die Teilnehmerquote belief sich auf 50%, sodass unsere Stichprobe aus 51 Experten bestand.

DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG UND ANALYSE DER ERGEBNISSE

Die Delphi-Befragung lief über vier Monate und wurde im Internet mit dem Tool „Surveylet“ von Calibrium (<http://calibrium.com/>) durchgeführt, einem speziell für die Unterstützung von Delphi-Forschungsstudien konzipierten Instrument zur Durchführung von Online-Befragungen. Die Befragungsdauer war, verglichen mit anderen Studien, etwas länger, sollte aber der turbulenten Phase im Sportmarkt – vor allem während der „dritten Welle“ des Corona-Lockdowns – entgegenwirken. So konnten wir vermeiden, dass die Pandemie einen signifikanten Einfluss auf die Aussagen der Befragten hatte. Wir konnten insgesamt 714 quantitative Kommentare kodieren und analysieren, die unsere 51 Experten zu den 14 Delphi-Projektionen abgegeben hatten. Unter Verwendung qualitativer und quantitativer Umfragedaten arbeiteten wir die verschiedenen Sichtweisen und Gründe für Konsens und Dissens bezüglich zukünftiger Einflüsse und deren Wirkung auf den Marketingmarkt heraus, um die (unterschiedlichen) Standpunkte innerhalb der Branche besser zu verstehen (Warth et al., 2013). Das Experten-Panel vergab für alle Prognosen ein durchschnittliches Wirkungsrating von knapp unter 5 (auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 (= sehr gering) bis 7 (= sehr hoch)). Die Varianz in den Antworten der Experten war äußerst gering und es wurde Konsens bei 13 von 14 Projektionen erreicht. Insgesamt wurden nur drei Projektionen abgelehnt. Ablehnung wird dabei als Kombination aus der Beurteilung der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit (< 50%) und der Wünschbarkeit (Paneldurchschnitt oder mindestens Durchschnitt einer der repräsentativen Gruppen unter 4,0) definiert. Beides unterstreicht die Relevanz der entwickelten Projektionen und untermauert die Validität des Erarbeitungsprozesses.

PROZESS ZUR DURCHFÜHRUNG DER DELPHI-STUDIE (VON DER GRACHT & DARKOW, 2010)



LITERATUR- VERZEICHNIS

Ahmed, Q. A. & Memish, Z. A. (2020)

The cancellation of mass gatherings (MGs)? Decision making in the time of COVID-19

Travel Medicine and Infectious Disease, 34(March), 1016-31

Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., & Schweitzer, V. M. (2021)

The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario analysis

Technological Forecasting and Social Change, 165(July 2020), 120577

Devaney, L., & Henchion, M. (2018)

Who is a Delphi 'expert'? Reflections on a bioeconomy expert selection procedure from Ireland

Futures, 99(June 2017), 45–55

Drewes, M., Daumann, F., & Follert, F. (2021)

Sportökonomische Auswirkungen der COVID-19-Pandemie am Beispiel der Fußball-Bundesligen.

In List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik (Vol. 46, No. 3, pp. 345-357)
Springer Berlin Heidelberg

Frevel, N., Schmidt, S. L., Beiderbeck, D., Penkert, B., & Subirana, B. (2020)

Taxonomy of Sportstech.

In S. L. Schmidt (Ed.), 21st Century Sports (pp. 15–37)
Springer, Cham

Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002)

Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development

Sustainable development, 10(4), 187-196

Häder, M. (2009)

2800 Jahre Delphi: Ein historischer Überblick

Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Horizont (2021)

Google verschiebt Cookie-Aus im Chrome-Browser auf 2023

<https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/targeting-google-verschiebt-cookie-aus-im-chrome-browser-auf-2023-192542?crefresh=1> on 07.07.2021, 4.30pm

Linstone, H & Turoff, M. (2011)

Delphi: A brief look backward and forward

Technological Forecasting and Social Change, 78, 9, 1712-1719

Markmann, C., Spickermann, A., von der Gracht, H. A., & Brem, A. (2020)

Improving the question formulation in Delphi-like surveys: Analysis of the effects of abstract language and amount of information on response behavior

Futures & Foresight Science, April, 1–20

Meristö, T. (1989)

Not forecasts but multiple scenarios when coping with uncertainties in the competitive environment

European Journal of Operational Research, 38(3), 350-357

Ofoghi, B., Zeleznikow, J., MacMahon, C. & Raab, M. (2013)

Data Mining in Elite Sports: A Review and a Framework

Measurement in Physical Education and Exercise Science, 17:3, 171-186

Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020)

COVID-19, networks and sport

Managing Sport and Leisure, 1-7

Schimmack, U. (2008)

The structure of subjective well-being

The science of subjective well-being, 54, 97-123

Sportspromedia (2020)

Serie A accepts CVC-led €1.7bn bid to move closer to private equity investment,

accessed via URL

<https://www.sportspromedia.com/news/serie-a-cvc-advent-fsi-private-equity-of-fer-accepted-media-rights-business> on 07.07.2021, 4.30pm

Von der Gracht, H. A. (2012)

Consensus measurement in Delphi studies: Review and implications for future quality assurance

Technological Forecasting and Social Change, 79, 1525-1536

Von der Gracht, H. A.

& Darkow, I. L. (2010)

Scenarios for the logistics services industry: A Delphi-based analysis for 2025

International Journal of Production Economics, 127, 46-59

von der Gracht, H. A., Vennemann, C. R., & Darkow, I. L. (2010)

Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development

Futures, 42(4), 380–393

Warth, J., von der Gracht, H. A., & Darkow, I.-L. (2013)

A dissent-based approach for multi-stakeholder scenario development—the future of electric drive vehicles

Technological Forecasting and Social Change 80, 566–583

Winkler, J., & Moser, R. (2016)

Biases in future-oriented Delphi studies: A cognitive perspective

Technological Forecasting and Social Change, 105, 63–76

ÜBER DIE WHU, DAS CSM UND DIE AUTOREN

WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT



Die WHU – Otto Beisheim School of Management ist die #1 deutscher Business Schools für Wirtschaftsstudiengänge – akkreditiert von EQUIS, AACSB und FIBAA. Die WHU bietet akademische Programme sowie Weiterbildung für Führungskräfte an und folgt mit Courage und Commitment den Werten Community, Cosmopolitaness, Entrepreneurship und Excellence. Im Oktober 2012 eröffnete die WHU ihren zweiten Campus in Düsseldorf.

CENTER FOR SPORTS AND MANAGEMENT (CSM)

Als akademischer Partner für Führungskräfte im Sportbusiness zielt unser Center for Sports and Management darauf ab, die Zukunft des Sports positiv zu beeinflussen, indem es Menschen inspiriert, fördert und verbindet.

Unsere Forschungs- und Lehraktivitäten konzentrieren sich auf Zukunftsfähigkeit, Diversifizierungsstrategien von Unternehmen, den Einfluss von Technologien auf den Sport sowie die Stadionökonomie.

PROF. DR. SASCHA L. SCHMIDT



Sascha L. Schmidt ist Leiter des Center for Sports and Management und Professor for Sports und Management an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Zudem ist er akademischer Direktor der SPOAC - Sports Business Academy by WHU. Zusätzlich ist er Mitglied der Digital Initiative an der Harvard Business School (HBS), angegliedert an das Labor für Innovation Science in Harvard (LISH) und Forscher an der Emlyon Business School Asia. Sascha Schmidt ist Co-Autor verschiedener sportbezogener HBS Fallstudien sowie einer der Initiatoren und leitenden Dozenten des MIT Sports Entrepreneurship Bootcamp. Seine Forschung fokussiert sich auf Wachstums- und Diversifikations-Strategien sowie die Vorbereitung des Profisports auf zukünftige Entwicklungen.

🐦 [@ProfSLS](#)
sascha.schmidt@whu.edu

LORENZO KURRAS



Lorenzo Kurras ist Doktorand am Center for Sports and Management (CSM) der WHU – Otto Beisheim School of Management. Seine Forschung konzentriert sich auf Delphi-Studien zur Vorhersage zukünftiger Entwicklungen im Sport und Sport-Management. Vor seiner Promotion arbeitete er als Investment Banker im Bereich Telecom, Media & Technology bei J.P. Morgan in London sowie im Private Equity bei der Aurelius-Gruppe in München.

lorenzo.kurras@whu.edu

Veröffentlicht

Juli 2021

Autoren

Prof. Dr. Sascha L. Schmidt, sascha.schmidt@whu.edu

Lorenzo Kurras, lorenzo.kurras@whu.edu

Bildmaterial

Cover © *City Press GmbH, Berlin*

Seiten 3, 14, 17 © *Kai Peters*

Seiten 5 © *Benjamin Heller*

Seiten 6, 10 © *DFL Getty Images Matthias Hangst*

Seite 9 © *Klahn*

Seite 13 © *easyCredit BBL / fotoduda*

Seite 18 © *DFL Getty Images Sebastian Widmann*

Seite 21 © *DGV Stefan Heigl*

Seite 22 © *GEPA Pictures*

Seite 24 © *DGV Stebl*

Seite 25 © *ADAC Motorsport*

Design & Layout

Sebastian Struch

www.sebastianstruch.de

WHU – Otto Beisheim School of Management
Center for Sports and Management (CSM)

Erkrather Straße 224a
D - 40233 Düsseldorf

T: + 49 211 4470974-1
csm@whu.edu
www.csm.whu.edu