



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Überarbeitung der Marketingstrategie in semiprofessionellen
Frauenteam

**Bericht zum Weiterbildungsbedarf
semiprofessioneller Teammanagerinnen im Bereich
Sportmanagement**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Autoren:

Fundacion Universitaria San Antonio (Spanien)

NGO NEST Berlin (Deutschland)

MV International (Italien)

Sassari Torres Femminile (Italien)

Bulgarischer Sportentwicklungsverband (Bulgarien)

Sportverband Rijeka (Kroatien)

Programm: Erasmus+

Leitaktion: Sport

Aktionstyp: Kooperationspartnerschaften

Projektreferenz: 612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-SCP



TABLE OF CONTENTS

ABSTRAKT	5
1. EINLEITUNG	9
1.1 NATIONALE SPORTSYSTEME UND IHRE HAUPTMERKMALE.	9
1.2 SPORTMARKETING: STRATEGIEN UND KONTEXTUALISIERUNG.	30
1.3 ZIELE RINMSASFT:.....	68
2. METHODE.....	69
3. ERGEBNISSE	80
3.1 QUANTITATIVE ERGEBNISSE: FRAGEBOGEN:	80
3.2 QUALITATIVE ERGEBNISSE: FOKUSGRUPPE:.....	82
4. DISKUSSION UND FAZIT.....	147
5. LITERATURVERZEICHNIS	153
6. ANHÄNGE	161



ABSTRAKT

Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-Professional Female Teams“ (RINMSASFT) zielt darauf ab, die Kompetenzen von Managern semi-professioneller weiblicher Sportteams durch einen Upskill-Prozess in Bezug auf Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien zu stärken. Das Projekt verfolgt die spezifische Priorität der Erasmus Plus-Kooperationspartnerschaft in Bezug auf die Förderung und Unterstützung von Good Governance im Sport mit einem besonderen Fokus auf die Hauptpriorität, die Gleichstellung der Geschlechter im Sport zu fördern und zu verbessern. RINMSASFT zielt darauf ab, die Herausforderung im Zusammenhang mit den bekannten bestehenden Sponsoring- und Finanzierungsunterschieden zwischen männlichen und weiblichen Sportmannschaften auf semiprofessioneller Ebene anzugehen.

Dieses Papier stellt eine länderübergreifende kombinierte Forschung vor, die darauf abzielt, den Weiterbildungsbedarf von semiprofessionellen weiblichen Teammanagern im Bereich Sportmanagement zu identifizieren, sektorale Akteure wie weibliche Sportvereine, nationale weibliche Sportverbände und identifizierte Sportsponsoren und die besten existierenden zu erfassen Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien. Länderübergreifende Forschung zur Identifizierung der bestehenden Landschaft von Berufsprofilen von Marketing Managern im Bereich Sport mit Ergebnissen aus Spanien, Italien, Deutschland, Bulgarien und Kroatien. Die Ergebnisse der Recherche werden einer reflektierten Bewertung der möglichen Integration, Verbesserung und Modifikation der Fähigkeiten, Kenntnisse und Methoden unter Berücksichtigung der Besonderheiten und Bedürfnisse der weiblichen Zielteams unterzogen.

Schlagnworte: Weiblich, Management, Sport, Marketing.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



1. EINLEITUNG

1.1 NATIONALE SPORTSYSTEME UND IHRE HAUPTMERKMALE.

Ziel dieses Abschnitts ist es, eine Einführung in die aktuellen Sportsysteme in den teilnehmenden Ländern (Bulgarien, Kroatien, Italien, Deutschland und Spanien) und deren Hauptmerkmale zu geben.

Bulgarien

Der Sportsektor in der Republik Bulgarien wird vom Ministerium für Jugend und Sport verwaltet. Es gibt keine anderen Organisationen, die den gesamten Atem des Sektors umfassen würden. Das Bulgarische Olympische Komitee hat jedoch maßgeblichen Einfluss auf den Hochleistungssport. Hauptaufgaben des Sportministers sind die Umsetzung der Regierungspolitik, die Entwicklung der Nationalen Strategie zur Entwicklung der körperlichen Aktivität, des Sportunterrichts, des Sports und der Sporttourismusaktivitäten, des jeweiligen Programms dieser Strategie sowie der Mittel, um Förderung der vorrangigen sportlichen Aktivitäten. Die Struktur des Ministeriums gliedert sich in die Allgemeine Verwaltung und die Sonderverwaltung. Zu ersteren gehören Direktionen für Finanzen, Rechts- und Verwaltungsfunktionen, PR und Protokoll. Zu letzteren gehören die Direktionen für Investitionen und öffentliche Ausschreibungen, Sport für alle und Studentensport, Hochleistungssport, Koordination der Sportvorbereitung, Jugendarbeit etc. Die Aufgaben des Ministeriums sind die Überwachung der Aktivitäten der Sportorganisationen und deren Einhaltung des Gesetz für Leibeserziehung und Sport, das von der Nationalversammlung verabschiedet wurde. Es vergibt Lizenzen an die nationalen Sportverbände und stellt die Finanzen für Verbände und Vereine bereit. Gemeinsam mit dem Bulgarischen Olympischen Komitee und den Nationalverbänden finanziert es die Vorbereitung der bulgarischen Athleten auf die Olympischen Spiele. Diese Finanzmittel werden durch die Programme „Entwicklung des Leistungssports“, „Olympiavorbereitung“ und „Entwicklung von Sportvereinen“ bereitgestellt. Das Ministerium bietet eine Reihe von Programmen an, die für Projektvorschläge von Schulen, Sportvereinen, Verbänden und anderen



Organisationen offen sind, zur gezielten Finanzierung, wie zum Beispiel „Schulentwicklung für Schüler“, „Sport für gefährdete Kinder“, „Schwimmen lernen“, „Kinder und der Sportverein“, „Sportentwicklung für Menschen mit Behinderung“, „Sportentwicklung für alle“, „Sport für Kinder in der Freizeit“.

In Bulgarien ist, wie bereits erwähnt, der wichtigste Rechtsrahmen für die Tätigkeit der Sportorganisationen das Gesetz für Leibeserziehung und Sport und die entsprechende Verordnung über die Anwendung des Gesetzes für Leibeserziehung und Sport. Es bietet konkrete Informationen über die Arten von Sportorganisationen, ihre Struktur, Funktionen und Aufgaben. Es befasst sich auch mit Sportanlagen und bietet Rahmenbedingungen für den Betrieb von öffentlichen Einrichtungen durch die Sportorganisationen sowie von Einrichtungen, die von anderen Organisationen auf öffentlichem Grund errichtet werden. Kapitel sechs bildet den Rahmen für die Umsetzung der Hochleistungssportpolitik, einschließlich der Vorschriften für Sportler – Amateur und Profi, indem es die Entwicklung von Kriterien für das Sportlerstatut an den jeweiligen nationalen Verband delegiert. Ebenso obliegt die Ausbildung, Lizenzierung und Qualifizierung von Sportfunktionären dem jeweiligen Verband. Das neunte Kapitel des Gesetzes befasst sich mit dem sportpädagogischen Personalwesen, in dem festgestellt wird, dass die Trainer und Sportpädagogen mit einem Abschluss in der Fachrichtung „Sport“ oder „Physikalische Bildung“ bzw. Berufsfeld „Sport“. Alle diese Fachkräfte müssen im Nationalen Register der Sportpädagogen eingetragen sein und sind die einzigen Personen, die als Trainer angestellt werden oder Sportdienstleistungen erbringen können. Eine weitere Regelung zu den Voraussetzungen zum Erreichen der Trainerqualifikation regelt die Verordnung vom 01.04.2019 des Ministeriums für Jugend und Sport. Es regelt die Berufe „Instruktor“, „Assistenzcoach“, „Coach“, „Senior Coach“ und „Cheftrainer“. Voraussetzungen für die ersten beiden sind Abitur und berufliche Zusatzausbildung, für die drei letztgenannten Berufe – Hochschulabschluss und Berufserfahrung für Senior- und Cheftrainer. Es besteht jedoch die Möglichkeit alternativer Qualifizierungsmethoden, wie in Artikel 11 der Verordnung vorgesehen, die besagt, dass die Erlangung einer international anerkannten Qualifizierung in der jeweiligen Sportart, die von einer internationalen Sportorganisation etabliert wurde und in



mindestens 5 anderen Länder, zusammen mit einer gewissen Erfahrung als Athlet, Ausbilder oder Trainer, können die Eintragung in das nationale Trainerregister zulassen. Die Nationale Klassifikation der Berufe und Tätigkeiten gibt nähere Informationen zu den Arten der anerkannten Berufe und ihrem erforderlichen Bildungsniveau. Abgesehen von den oben genannten, andere wichtige Gesetze, die Auswirkungen auf den Sportsektor haben, sind das Gesetz über gemeinnützige Einrichtungen, wie das Gesetz, das die meisten Sportorganisationen anwenden; das Handelsgesetz für private Sportorganisationen, das Arbeitsgesetzbuch, das die Interaktionen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern regelt.

Wenn es um die Organisation des Sportsektors in Bulgarien geht, besteht er aus drei Hauptgruppen von Organisationen: Regierungsorganisationen und Institutionen; öffentliche gemeinnützige Organisationen; privatwirtschaftliche Organisationen. Es gibt einige Organisationen, die aufgrund ihrer wichtigen Rolle in der Branche als besondere Satzungsorganisationen gelten, aber im Allgemeinen werden sie als gemeinnützig registriert. Auf nationaler Ebene gehört zu den Regierungsorganisationen das bereits erwähnte Ministerium für Jugend und Sport. Seine Rolle und Aktivitäten wurden untersucht. Andere nationale Regierungsorganisationen, die sich in der Exekutive mit dem Sportsektor befassen, sind mehrere andere Ministerien, wie das Innenministerium und das Verteidigungsministerium, die für die angewandte Sportvorbereitung von Polizei, Militär und Feuerwehr zuständig sind. Sie bieten auch Unterstützung bei der sportlichen Teilnahme und bei Wettkämpfen für Menschen, die zu diesen Berufen gehören. Gleiches gilt für das Arbeitsministerium und den Belegschaftssport. In den gesetzgebenden Gewaltstrukturen gibt es eine parlamentarische Kommission, die sich mit dem Sportbereich sowie mit den Kinder- und Jugendangelegenheiten befasst. Es besteht aus 19 Abgeordneten des Parlaments. Seine Aufgaben ESSA-Sport National Report – Bulgaria 15 bestehen darin, das Gesetz für Leibeserziehung und Sport zu überprüfen und Änderungen vorzuschlagen, um einen klareren und strukturierteren Rahmen für die Interaktion zwischen den Einrichtungen zu schaffen. In der Justiz gibt es kein spezielles Gremium für Sportangelegenheiten. Es gibt ein bulgarisches Schiedsgericht für Sport, das jedoch Teil der Struktur des Bulgarischen



Olympischen Komitees ist. Auf lokaler Ebene entwickeln die Gemeinden den Sport gemäß den Beschlüssen ihrer Räte und verwalten und unterstützen lokale Vereine, Sportanlagen und Aktivitäten für die lokale Bevölkerung. Diese werden durch eine eigene Sportdirektion umgesetzt. Große Gemeinden werden stärker fokussierte Direktionen haben, die in der Regel mit Tourismus, Integration und Jugend gepaart sind. Kleinere könnten nur einen Experten haben, der sich mit der Angelegenheit befasst. Die Kommunen unterstützen lokale gemeinnützige Vereine und betreiben lokale Sportstätten. Der Großteil des organisierten Sports wird von den Non-Profit-Organisationen dominiert. Derzeit gibt es rund 5200 gemeinnützige Sportvereine, die einem der über 100 Verbände in verschiedenen Sportarten angehören, die auch als gemeinnützige Körperschaften des öffentlichen Rechts eingetragen sind. Gemeinnützige Körperschaften benötigen mindestens drei Mitglieder, die den Verein leiten würden, jedoch sind überwiegend Sportvereine im organisierten Sport als gemeinnützige gemeinnützige Organisationen eingetragen, die mindestens 7 Gründungsmitglieder an natürlichen Personen benötigen. Überwiegend sind Vereine die Sportanbieter sowohl für Spitzensportler als auch für Amateure, und es gibt eine Tendenz zur Verlagerung in Richtung Jugend- und Kindersport, da die Finanzierung durch Trainingsgebühren leichter als begrenzt und belastet ist. Verwaltung öffentliche Förderung durch das Ministerium und die Verbände. Damit ein Verband zugelassen und öffentlich gefördert werden kann, muss er mindestens 7 Sportvereinsmitglieder in mindestens 3 der Verwaltungsprovinzen des Landes haben. Neben anderen Verwaltungsanforderungen muss es auch Mitglied des internationalen Verbandes sein. Die Verbände sind hauptsächlich für die Verwaltung der registrierten Athleten, die Veranstaltungsorganisation, das Facility Management, die Ausbildung und Unterstützung der technischen Funktionäre usw. verantwortlich. Der private Sektor ist am schwierigsten zu analysieren. Es gibt keine offiziellen Informationen über die Gesamtzahl der kommerziellen Fitnessclubs und Sportzentren. Durch Kontaktaufnahme mit verschiedenen Anbietern von Ernährungsprodukten und Fitnessgeräten schätzten wir eine Mindestanzahl von etwa 600 kommerziellen Fitnesszentren und Clubs. Diese Zahl könnte sich verdoppeln, wenn wir den grauen Sektor und andere Sportanbieter einbeziehen, die



als andere Geschäftsarten registriert sind, wie Tourismus- und Unterkunftsanbieter, die manchmal Sportdienstleistungen als Nebenprodukt umfassen würden. Die meisten davon würden sich in den größten Städten und Tourismuszentren des Landes konzentrieren. Statistische Daten zu registrierten Fitness- und Sportvereinsmitgliedern liegen nicht vor.

Über die Finanzierung in Bulgarien kommt die Hauptfinanzierungsquelle für den Hochleistungssport und den Sport für alle aus dem Staatshaushalt und wird über das Ministerium für Jugend und Sport verteilt. Das Budget des Ministeriums für 2018 beläuft sich auf 75 732 000 BGN (38,69 Millionen EUR) und wird größtenteils aus den Einnahmen des bulgarischen Sport Totalizator, dem staatlichen Lotteriebetreiber, finanziert. Der Spitzensport wird mit 67% des Gesamtbudgets am höchsten vergeben. Der Schulsport und Sport für alle wurde mit 22% des Budgets oder 8 361 667 EUR gefördert. Für Sportanlagen gab es nur 1 682 048 EUR. Diese würden jedoch hauptsächlich auf Einrichtungen abzielen, die Eigentum der nationalen Regierung sind. Für viele öffentliche Sportorganisationen und -einrichtungen sind die Kommunalverwaltungen die andere Hauptfinanzquelle. Jede Gemeinde verfügt über ein eigenes Budget für die Entwicklung des Sports und die Unterstützung der Einrichtungen, die Eigentum der Gemeinde sind. Die Beträge, Prozentsätze und Struktur der Ausgaben sind jedoch unterschiedlich, da sie von den Gemeinderäten festgelegt werden. Die anderen Quellen der Sportförderung sind im Leibeserziehungs- und Sportgesetz geregelt sowie in der Strategie aufgeführt. Dazu zählen Mittel aus Eigenaktivitäten, wie Teilnahme an Veranstaltungen, Transfer von Sportlern, Erbringung von Sportdienstleistungen etc. sowie Finanzierung durch die Privatwirtschaft durch Sponsoring, Werberechte etc.

Die aktuelle Nationale Strategie für die Entwicklung von Leibeserziehung und Sport in der Republik Bulgarien 2012-2022 wurde von der Nationalversammlung im November 2011 angenommen. Das wichtigste strategische Ziel des Dokuments ist die Einrichtung von Leibeserziehung, Sport und Sozialtourismus als Mittel zur Verbesserung der Gesundheit und körperlichen Leistungsfähigkeit der Bevölkerung, maximale Beteiligung der Bevölkerung am organisierten Sport für alle aus verschiedenen sozialen Gruppen sowie zur Erhöhung des Sportprestiges der Nation



auf globaler Ebene. Die Strategie sieht zwei Teilziele vor: Modernisierung der Sportinfrastruktur und Verbesserung des Nationalen Systems für Leibeserziehung und Sport. Finanziell sieht die Strategie vor, dass der Sport bis 2022 0,5% des BIP ausmachen soll. Zusammen mit der Strategie gibt es derzeit ein aktives Nationales Programm zur Entwicklung von Leibeserziehung und Sport 2018-2020. Ihre Vision ist es, ein funktionierendes System für Leibeserziehung und Sport in der Republik Bulgarien zu etablieren und zu entwickeln, um die körperliche Aktivität und Sportbeteiligung sowie den Sporttourismus der Öffentlichkeit als Faktor für eine signifikante soziale Wirkung zu fördern, und in der Zwischenzeit die Entwicklung des Hochleistungssports und die Hebung des Sportprestiges der Nation unterstützen.

Die operativen Ziele des Programms sind:

- Entwicklung des Jugendsports und der körperlichen Aktivität und des Sports im Vorschul-, Sekundar- und Hochschulsystem;
- Einrichtung der Sportoberschulen als Einrichtungen zur Vorbereitung der Leistungssportreserve;
- Wissenschaftliche und medizinische Sportversorgung;
- Entwicklung des Hochleistungssports;
- Entwicklung des Sports für alle;
- Verbesserung der Sportanlagen in den Schulen und der multifunktionalen Sportanlagen; Bekämpfung des Dopinggebrauchs.

Die Bedeutung des Sportsektors wurde auch in der Nationalen Gesundheitsstrategie 2020 anerkannt, in der der Sport als wichtiger Bestandteil der gesunden und gesunden Erziehung der Kinder, seiner positiven Auswirkungen auf die Rehabilitation und seiner Notwendigkeit zur Vorbeugung von Krankheiten genannt wird und Verbesserung des Wohlergehens der Bevölkerung.

Zur Sportbeteiligung in Bulgarien gibt es außer den Eurostat-Erhebungen keine repräsentativen Studien, die die körperliche Aktivität der bulgarischen Bevölkerung aufzeigen. Laut der Eurobarometer-Sonderumfrage 472 von 2017 zu Sport und körperlicher Aktivität treiben 68 % der Bulgaren weder Sport noch Sport.



Dies sind jedoch 10 Prozentpunkte weniger als in der Studie von 2013 und die Sportbeteiligung zeigt eine positive Tendenz. Von den Aktiven treiben nur 2 % regelmäßig Sport, 14 % geben an, regelmäßig zu trainieren und 15 % treiben selten Sport und körperliche Aktivität. Daten zu anderen körperlichen Aktivitäten wie Radfahren, Tanzen, Gartenarbeit usw. zeigen regelmäßiges Engagement von 7 % der Bulgaren, 20 % mit einiger Regelmäßigkeit, 26 % - selten und 45 % üben keine solchen Aktivitäten aus. Auch hier gibt es einen positiven Trend für die Erwerbsbevölkerung, da in der letzten Gruppe ein Rückgang um 6 Prozentpunkte von 51 % im Jahr 2013 auf 45 % im Jahr 2017 verzeichnet wird. und 22% 1 bis 3 Tage die Woche.

Die Probanden, die erklärt haben, dass sie in der letzten Woche aktiv waren, haben auch die Dauer der Aktivität angegeben. Der größte Teil der Befragten trainiert mit 38% zwischen 31 und 60 Minuten. Insgesamt 51% trainieren weniger als eine Stunde und 45% - über 60 Minuten. Die fehlenden 4% sind Personen, die keinen Sport treiben (1%) oder nicht reagieren. Die meisten Befragten aus Bulgarien geben an, dass sie lieber zu Hause trainieren (49%). An zweiter Stelle mit 26 % stehen Außenbereiche, Parks etc. Weitere 20 % trainieren auf dem Weg zwischen Wohnung, Arbeit oder Geschäft, 15 % am Arbeitsplatz und 14 % in einem Gesundheits- oder Fitnesszentrum. Nur 4% engagieren sich in Sportzentren und 5% in Sportvereinen. Gesundheits- und Fitnesszentren werden von den Bulgaren mit 5 % der Befragten als bevorzugte Mitgliedschaft genannt. Sportvereine haben 2%, genauso wie soziokulturelle Vereine, die den gleichen Prozentsatz der Untertanen wie Mitglieder haben. Die Masse von 84% erklärt, dass sie keine Mitglieder sind, und Bewegung und Sport sind spontan. Gesundheits- und Fitnessclubs weisen einen Anstieg von 3 Prozentpunkten gegenüber dem letzten Spezial-Eurobarometer im Jahr 2013 auf. In Bezug auf die Motivation weisen die meisten bulgarischen Befragten mit 31 % gesundheitliche Vorteile aus. Die nächsten 24% dienen der Entspannung und jeweils 22% der Verbesserung der Fitness und der Gewichtskontrolle. Soziale Interaktionen wie das Knüpfen neuer Bekanntschaften, eine bessere soziale Integration und das Kennenlernen von Menschen aus anderen Kulturen sind am niedrigsten. Was die Barrieren betrifft, so zeigen die Befragten



insgesamt für die EU Zeitmangel, was auf 41 % der bulgarischen Befragten zutrifft. Weitere 28 % haben keine Motivation oder Interessen und 19 % sind krankheits- oder behindertenunfähig. In Bezug auf den Zugang zum Sport geben nur 30 % der bulgarischen Befragten an, dass die Gegend, in der sie leben, viele Möglichkeiten für körperliche Aktivität bietet. Auch bei den örtlichen Sportvereinen erachten nur 33 % der Bulgaren die Möglichkeiten, die die Vereine bieten, um aktiv zu werden, als ausreichend. In Bezug auf die Bewertung der Politik sind 44 % der Befragten der Meinung, dass die lokalen Behörden nicht genug tun, um die körperliche Aktivität der Bevölkerung zu fördern.

In Bezug auf den Berufssport in Bulgarien ist ein Berufssportler nach dem Gesetz für Leibeserziehung und Sport ein Berufssportler, der Training und Wettkampf als Hauptberuf ausübt und für seine Tätigkeit eine Vergütung erhält. Dieser Berufsstatus sollte durch eine spezielle Regelung jedes Verbandes festgelegt werden. Derzeit sind die Sportarten mit dem größten Anteil an Profisportlern Fußball, Volleyball und Basketball. Leistungssportler aus anderen Sportarten werden ebenfalls als Profis behandelt und staatlich gefördert. Solche Sportarten sind Ringen, Boxen, Kunstturnen etc. Selten gibt es auch Sportler mit Zivilvertrag oder semiprofessioneller Satzung in gemeinnützigen Vereinen aus allen Sportarten.

In Bezug auf Sporteinrichtungen in Bulgarien schließlich gibt es im Register der Sporteinrichtungen des Ministeriums für Jugend und Sport 1000 Einträge verschiedener Einrichtungen. Diese Angaben können jedoch nur annähernd verwendet werden, da das Register nicht vollständig ist und auch Verwaltungsgebäude umfasst. Es gibt drei Hauptarten des Eigentums an Sportanlagen in Bulgarien. Nationale Sporteinrichtungen sind in staatlichem Besitz und werden von zwei staatlichen kommerziellen Einrichtungen verwaltet – der National Sport Base Company und der Academica 2011 Company. Die meisten Sportstätten sind im Besitz von Gemeinden und werden über Konzessionsverträge betrieben oder an lokale Sportvereine zur Verwaltung vermietet. Einige größere Gemeinden haben kommerzielle Einheiten gegründet, um einige ihrer Sportanlagen zu kontrollieren, z. B. die Sportna Sofia 2000 Company, die im Besitz der Gemeinde Sofia ist und die Sportanlagen in öffentlichen Parks und Erholungsgebieten der



Hauptstadt verwaltet. Als Erbe der sozialistischen Regierung vor 1989 gibt es in fast jeder Stadt und jedem größeren Dorf in Bulgarien ein Stadion, aber die meisten werden nicht gepflegt und viele sind unbrauchbar und gefährlich. Daneben gibt es eine Reihe von privaten Einrichtungen, die hauptsächlich aus Fitnesshallen, Schwimmbädern, Fußball- und Tennisplätzen bestehen, die an Amateurmansschaften und Sportler für den Freizeitsport vermietet werden. Diese gibt es allerdings nur in den großen Städten, wo sie Kunden anlocken könnten.

Kroatien

In Kroatien war Sport seit jeher ein Wettbewerb der körperlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zwischen den Menschen, aber heute hat er eine viel breitere und komplexere Rolle als früher, als er zu einer Lebensart und Kultur, einer Quelle positiver Energie, einer Form der wirtschaftliche Aktivität der Gesellschaft und schließlich ist der Sport zum Geschäft geworden. Darüber hinaus hat der Sport durchaus wichtige gesamtgesellschaftliche Implikationen, und die Führung einer Sportorganisation ist heute ohne Kenntnisse der Sportökonomie, des Managements und des Marketings undenkbar. In einer Situation, in der die meisten Sportorganisationen in Kroatien aus dem Staatshaushalt finanziert werden und das Geld für das tägliche Funktionieren nicht ausreicht, ist es unvermeidlich, dass jede Sportorganisation, die Wohlstand will, ihr Geschäft auf Einkommensniveau realisieren muss. Manager, die Sportorganisationen in Kroatien leiten, sind in der Regel nicht formal für das Management spezifischer Geschäftsprozesse im Sport ausgebildet. Das Ziel jeder Organisation, auch des Sports, ist es, erfolgreich und profitabel zu arbeiten, damit die wirtschaftlichen Auswirkungen größer sind als die Investitionen. Es ist klar, dass ohne Ausbildung des Personals für spezifische Geschäftsprozesse im Sport ein langfristiger Erfolg sicherlich nicht möglich ist, wie die aktuelle Situation des kroatischen Sports zeigt. Viele Clubs sind in Zeiten der Rezession global und lokal illiquide. Wenn Arbeitsplätze geschlossen werden und Menschen ihren Arbeitsplatz verlieren, ist von der Wirtschaft kaum mehr Sponsoring zu erwarten. Darüber hinaus sind öffentliche Unternehmen als unbestrittene Förderer des kroatischen Sports aufgrund großer Geschäftseinbußen nicht mehr in der Lage, Sportorganisationen großzügig zu finanzieren.



Um zu erklären, was der Managementprozess ist und was die Arbeitsorganisation beinhaltet, muss zunächst das System definiert werden, in dem diese Prozesse durchgeführt werden, die wir Organisationen nennen. In diesem Sinne bedeutet der Begriff Organisation „die bewusste Assoziation von Menschen mit dem Ziel, bestimmte Aufgaben mit möglichst geringem Aufwand in jedem Bereich des gesellschaftlichen Lebens mit geeigneten Mitteln zu erledigen“ (Sikavica & Novak, 1999, S.13) und dann im Sport im weitesten Sinne. Ebenso existieren Sportorganisationen, um „Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, die nicht von Einzelpersonen selbst produziert werden können“ (Covell et al., 2002, S.5). Unter diesen Organisationen im Sinne des Sportgesetzes (Amtsblatt der Republik Kroatien, 71/06) werden juristische Personen im Bereich des Sports verstanden, namentlich Vereine, Unternehmen und Institutionen.

Der moderne Sport lässt sich auf unterschiedliche Weise definieren. Von den vielen Definitionen ist die Definition der International Association for Sports Science and Physical Training (ICSSPE), die besagt, dass Sport „jede körperliche Aktivität ist, die die Bedeutung des Spiels und das Ausmaß der Fähigkeit hat, mit sich selbst oder anderen zu konkurrieren“. , scheint akzeptabel“. Wenn es ein Wettbewerb mit anderen ist, sollte es im ritterlichen Geist sein. Es gibt keinen Sport ohne Fairplay.“ (Bartoluci & korić, 2009, 15) Der zeitgenössische Sport hat jedoch eine noch breitere Dimension, wie zahlreiche Sportarten zeigen.

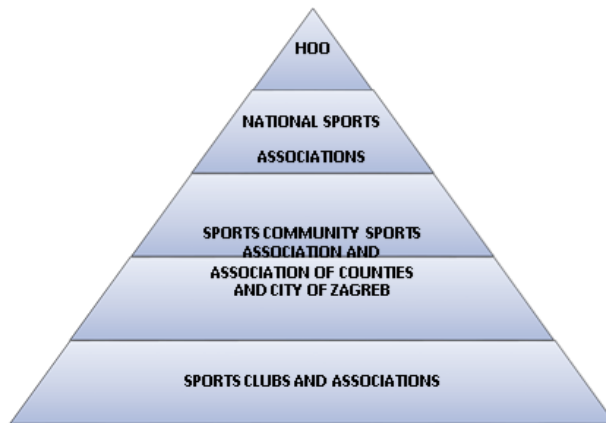
In Kroatien wird die Klassifizierung des Sportplatzes gemäß dem Sportgesetz (Amtsblatt der Republik Kroatien 60/92; 25/93; 11/94; 71/06) akzeptiert, die Körper- und Gesundheitskultur, Leistungssport, Sport für alle, Bewegungstherapie und Sport für Menschen mit Behinderungen.

Jeder Sportbereich hat eine eigene Organisationsstruktur sowie eine eigene Geschäftsführung, die eine Sportorganisation organisiert und leitet. In fast allen Bereichen des Sports das sogenannte Liniensystem der Organisation und des Managements (Sikavica & Novak, 1999). Ein Beispiel für ein solches Organisations- und Managementsystem findet sich auch in der Gesamtorganisation des kroatischen Sports (Abbildung 1).



Abbildung 1

Organisation des kroatischen Sports



Notiz. Hergestellt nach Bartoluci und Škorić (2009, S.72)

Das Liniensystem der Organisation funktioniert von der höchsten der untersten Linie. An der Spitze der Pyramide steht das Kroatische Olympische Komitee (cro. Hrvatski Olimpijski Odbor - HOO) als zentrales Organisations- und Leitungsgremium, das verpflichtet ist, sich nationalen Sportverbänden, Sportverbänden und Kreisverbänden und Sportverbänden der Städte und Städte anzuschließen Gemeinden in einem vertikalen System. Alle Bereiche der sportlichen Betätigung sind in dieses System der Sportorganisation obligatorisch oder freiwillig einbezogen, mit Ausnahme der Bereiche der Körper- und Gesundheitskultur, die an der Organisation der Bildung beteiligt sind. Einige Segmente in diesem Bereich sind jedoch auch in die Organisation von HOO eingebunden, wie zB Schulsportvereine und Schülersport. Das Linienmanagementsystem eines Sportvereins wird nach einem ähnlichen Muster implementiert. Entscheidungen werden durch eine Linie von Top-Managern zu den Organisatoren und Entscheidungsträgern einer Sportorganisation getroffen und durchgesetzt.

In Bezug auf die Sportstruktur und die Managementebenen in Kroatien ist zunächst einmal gut zu erwähnen, was Management beinhaltet: "den Prozess der Zusammenarbeit mit anderen und der Hilfe für andere, um organisatorische Ziele in



einem sich ändernden Umfeld mit dem effektiven und effizienten Einsatz begrenzter Ressourcen zu erreichen." Dies unterstreicht tatsächlich mehrere wichtige Merkmale des Managements wie die Zusammenarbeit mit anderen und die Hilfe für andere, Unternehmensziele, Effizienz versus Effektivität, begrenzte Ressourcen und ein sich änderndes Umfeld (Buble, 2006, S. 3-4). Je nach Art der Organisationsstruktur, aber auch nach dem Grad der Zentralisierung oder Dezentralisierung im Unternehmen oder nach der „Tiefe“ oder „Höhe“ der Organisation (Sikavica & Novak, 1999) wird sie auf mehreren Ebenen umgesetzt. Im Allgemeinen sprechen wir von drei Führungsebenen: der höchsten Führungsebene (Top Level Management), der mittleren Führungsebene (Middle Level Management) und der ersten Führungsebene (First Level Management), also Top und mittleres Management und Führungspersonal (Sikavica & Bahtijarević-Siber, 2004). Die Führungskräfte jeder dieser Ebenen nehmen alle Führungsfunktionen wahr, sind jedoch nicht auf allen Ebenen gleichermaßen vertreten.

Sportmanagement bedeutet „den Prozess der Organisation oder Leitung einer Sportart oder einer Sportorganisation, um Sport- und andere Ziele mit rationellem Einsatz begrenzter Ressourcen zu erreichen“. (Bartoluci, 2002, zitiert in Bartoluci, 2003, S.154). Mit anderen Worten: „Das Management bringt die Ressourcen zusammen – Menschen, Geld, Ausrüstung, die benötigt werden, um die Arbeit und die Mitarbeiter produktiver zu machen“. Das Management erstellt Aufgaben und organisiert die zu erledigende Arbeit. Es vermittelt die Fähigkeiten und die Koordination, die für die Zusammenarbeit im Kern einer Sportorganisation erforderlich sind. Letztendlich lenkt und gibt es Bedeutung, die es ermöglicht, verschiedene Menschen zu einem produktiven Ganzen zu verbinden.“ (Covell et al., 2002, S.6). Grundlage des Sportmanagements ist das Erreichen sportlicher Ziele (Ergebnisse), aber auch unternehmerischer Ziele – Einkommenserzielung, Deckung aller Ausgaben, Investitionen, Vermittlung von Spielern, Trainern etc. (Bartoluci, 2003). Um diesen Prozess in Sportorganisationen durchführen zu können, brauchen wir auch Führungskräfte bzw. 155).

Angesichts der Breite des Sports als Aktivität in Kroatien können Sportmanager sehr unterschiedlich sein, und am häufigsten treten sie auf als:



Generaldirektor - Direktor, Sportdirektor, Direktor verschiedener Bereiche einer Sportorganisation, Nationalmannschaftsdirektor, Sportschuldirektor, Sekretärin, Geschäftssekretärin, Trainer-Managerin, öffentliche Angestellte im Sport (Bartolici & korić, 2009). Der Erfolg von Sportorganisationen, nämlich das Erreichen der gesetzten Ziele, hängt von ihnen, aber auch von der gemeinsamen Arbeit aller anderen Mitarbeiter ab. Die Arbeitsbedingungen im Sport, die wir heute vorfinden, unterscheiden sich erheblich von denen, die vor 50 Jahren regierten. Sportorganisationen, die die Entwicklung der Sportindustrie verfolgt haben, haben zugenommen und alle Segmente des Sports effizient und positiv beeinflusst. Die wichtigste Verpflichtung Sportorganisationen müssen die globalen Veränderungen im Auge behalten und den Athleten ermöglichen, die Bedingungen zu schaffen, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. In Kroatien gibt es die Finanzierung von Sportorganisationen hauptsächlich aus Haushaltsmitteln, d. h. durch die Besteuerung der Bürger und gerade wegen dieser Art der Finanzierung haben Sportorganisationen in Kroatien die Verantwortung und die Pflicht, ihr Geschäft in diesem Bereich ständig zu verbessern so dass sie das optimale Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und den erreichten Zielen erreichen.

Wenn es um die Organisation von Sport in Kroatien geht, ist es zum besseren Verständnis zunächst notwendig, ihre Struktur zu erklären. Sport in Kroatien besteht aus (Bartoluci & Škorić, 2009, S.72):

- Die Körper- und Gesundheitskultur von Kindern und Jugendlichen;
- Leistungssport;
- Sportliche Erholung der Bürger;
- Kinesiotherapie und Sport für Menschen mit Behinderungen.

Die Körper- und Gesundheitskultur von Kindern und Jugendlichen umfasst Sport- und Freizeitangebote von Vorschul-, Grund-, Mittel- und Oberstufenkindern. In der Rolle von Managern in der Körper- und Gesundheitskultur sind Schulleiter, Lehrer und Professoren der Kinesiologie. Der Leistungssport ist das zahlreichste und komplexeste System sportlicher Aktivitäten in Kroatien. Es umfasst Sportler,



Vereine, Vereine und Verbände in verschiedenen Wettkampfstadien. In Kroatien befindet sich das höchste nationale Sportorgan des Kroatischen Olympischen Komitees, in dem sich nationale Sportverbände, Gemeindesportverbände und Kreisverbände und die Stadt Zagreb sowie andere Verbände und Organisationen befinden, die den Sport in Kroatien fördern möchten. In Kroatien sind 7.185 Sportvereine tätig, darunter olympische und nichtolympische Vereine und Vereine des Kroatischen Paralympischen Komitees und des Kroatischen Sportverbandes der Gehörlosen, 164 Verbände des Kroatischen Sport- und Erholungsverbandes und 39 Verbände des Kroatischen Akademischen Sportverbandes und Kroatischer Schulsportverband. (Nationales Sportprogramm 2019 – 2026; Republik Kroatien - Zentrales Nationales Sportamt). Die Rolle des Managements ist jedoch in bestimmten Sportarten, Sportverbänden und -verbänden spezifisch; Es gibt bestimmte gemeinsame Merkmale in Bezug auf die Leitungsgremien. So ist der Dachverband aller Sportorganisationen von Versammlungen, die sich aus gewählten Vertretern der Mitglieder zusammensetzen. Die Versammlung verwaltet nationale und kreisfreie Sportverbände, durch die Gemeinschaft der Sport- und Kreisverbände und Stadtverbände. Verwaltungsbehörden, sie setzen sich aus Vorständen, Aufsichtsräten, Geschäftsführungen usw. zusammen. Der Organisationssport wird von Managern mit besonderem Profil ausgeübt, die sich in Sportart, Rangwettbewerben usw. unterscheiden. Im kroatischen Sport ist die Rolle der Manager wird von Experten aller Profile in beruflicher oder ehrenamtlicher Beziehung gespielt. Sportliche Erholung und Bewegungstherapie mit Sport für Menschen mit Behinderungen sind ähnliche Organisationsstrukturen wie der Leistungssport. Sie sind auf Bundes-, Kreis-, Stadt- und Gemeindeebene organisiert. Die Programme werden in Allianzen, Verbänden und Gesellschaften umgesetzt. Sekretäre, Organisatoren, Führungskräfte auf professioneller oder Amateurbasis spielen in diesen Organisationen die Rolle von Managern.

Was schließlich die Manager im kroatischen Sport betrifft, so sind die Angestellten in kroatischen Sportorganisationen „meistens Manager aus Politik, Wirtschaft und dergleichen, die meistens nicht qualifiziert sind, Sport zu betreiben“. (Bartoluci & korić, 2009, S.127). Anders als in westeuropäischen Ländern spielt der



Trainer im kroatischen Sport meist eine Rolle als Manager. Der Hauptgrund, warum Manager im kroatischen Sport aus anderen Bereichen und Berufen kommen, ist das Fehlen eines angemessenen Trainings- und Ausbildungssystems für Manager im Sport. Die Funktion des Managements wird am häufigsten von Clubpräsidenten, Verbänden, Clubdirektoren, dem Präsidentenvorstand usw. wahrgenommen. Ihre Aufgabe besteht darin, eine Sportorganisation zu verwalten, Spenden zu sammeln, finanzielle Transaktionen des Clubs durchzuführen, Spieler, Trainer usw. zu kaufen und zu verkaufen. Der größte Nachteil dieser Managerprofile ist das Fehlen von Fachwissen in dem Bereich, in dem sie tätig sind. Es stellte sich heraus, dass nur Gebildete einen qualifizierten Sportmanager führen können und dass im kroatischen Sport keine Fortschritte zu erwarten sind, wenn kein qualitativ hochwertiges Bildungssystem für Sportmanager geschaffen wird. In Kroatien hat die Fakultät für Kinesiologie in Zagreb ein optionales Modul für Sportmanagement, eine Oberschule für die Ausbildung von Managern im Sport in Split, und wird auch an privaten Business Schools in Zagreb dieses Programm ins Leben gerufen. Nach Untersuchungen der Generalsekretäre der Sportgemeinschaften in Kroatien (Pacic, 2008) hat sich herausgestellt, dass ein typischer Generalsekretär einen Hochschulabschluss hat, nach dem er sich nicht weitergebildet hat. Untersuchungen haben ergeben, dass nur 18 % der Befragten eine Managementausbildung absolviert haben, meist diejenigen, die ein vierjähriges College-Studium abgeschlossen haben, in dem sie ein oder zwei Semester Studium absolviert haben und Management im Studienprogramm hatten, und 90 % der Befragten wurden im Bildungssystem vor 1991 erzogen. Sportorganisationen in Kroatien werden größtenteils aus dem Staatshaushalt finanziert. Das eingenommene Geld reicht möglicherweise nicht für eine Sportorganisation mit hohen Anforderungen, insbesondere wenn es sich um einen High-End-Sport handelt. Der moderne Sport verlangt von Sportmanagern immer mehr Wissen und Fähigkeiten. Jede Sportorganisation, die wachsen will, muss ihr Geschäft einkommensorientiert gestalten. Wenn wir Sportmanagement definieren als „den Prozess der Organisation und Leitung einer Sportart oder einer Sportorganisation, um Sport und andere Ziele unter rationalem Einsatz begrenzter Ressourcen zu erreichen“ (Bartoluci 2002 zitiert



in Bartoluci & Skorić, 2009, S.75), dann Das bedeutet, dass wir Manager haben sollten, die durch verschiedene Aktivitäten Mittel für die Qualitätsarbeit und die Entwicklung des Clubs aufbringen können.

Italien

In Italien erreichte 2017 die Gesamtzahl der offiziell von den Nationalverbänden (FSN) und den assoziierten Sportdisziplinen (DSA) akkreditierten Athleten 4 Millionen und 703 Tausend. Es ist der höchste Punkt aller Zeiten. Die Beteiligung der Frauen beträgt etwa 28,2%, während die Beteiligung der unter 18-Jährigen etwa 56,7 % beträgt. Über 1 Million Sportbetreiber, 63.517 angeschlossene Sportvereine (www.coni.it).

Das sind einige Zahlen und Meinungen, um die aktuelle Situation in Italien im Bereich Sport zu veranschaulichen.

Die Sportindustrie wächst und verändert sich, indem sie sich an die neue soziale Realität anpasst, in der das Web und insbesondere das Phänomen des Social-Media-Marketings, virtuelle Gemeinschaften zu sehr wichtigen Kommunikationskanälen und Marketinginstrumenten werden. Immer weniger Menschen, Sportler interessieren sich für traditionellere Medien.

Aus Sicht des Marketings ist der Sport etwas sehr Komplexes in der Untersuchung und Analyse des Kontextes. Die Kenntnisse des Referenzmarktes müssen in die Ergebnisse übertragen werden, die durch die Anwendung einer Reihe von Erfahrungen auf diesem Gebiet erzielt werden. In einem zunehmend wettbewerbsorientierten Umfeld wird Differenzierung ein Muss, um zu überleben und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Verbraucher und Sportförderer suchen heute nicht mehr nach einer lukrativen und angenehmen Einkaufsmöglichkeit, sondern auch nach einem anderen Erlebnis, das sie in der von Sportwerten belebten Gemeinschaft teilen können.

Der Weg der Entwicklung der Sportindustrie geht weiter mit immer neuen Zielgruppen (vom Kleinkind bis zum vierten Lebensjahr), Anwendungen (insbesondere mit dem Ziel Gesundheit), geografischen Gebieten und Technologien



(zum Beispiel Big Data und Social Media), so wie einen der wichtigsten Industriezweige in Bezug auf Beitrag und Beschäftigung zu bilden.

Das ständige Wachstum des Sports, auch aus wirtschaftlicher Sicht, zwingt immer neue Spieler (einschließlich Ausländer), sich dem weltweiten Wettbewerbsumfeld zu stellen und seine Schwierigkeiten zu erhöhen. Diesem intensiven Wettbewerb kann nur durch eine proportionale Steigerung der verstandenen Führungskapazitäten auf 360 Grad begegnet werden (vom Handel mit Sportlern über Sponsoring, Bild- und Übertragungsrechte, Merchandising und Lizenzierung, Immobilien- und Infrastrukturmanagement, Tourismus, Sportschulen usw.). Themen wie Marken- und Eventmanagement, Customer Relationship Management, Co-Marketing, Heritage Marketing und andere Aspekte werden immer mehr Teil einer echten Professionalität des Sportmanagements.

Deutschland

In Deutschland spielen gemeinnützige Sportvereine eine wichtige Rolle für die Sportversorgung der Bevölkerung. Insgesamt gibt es über 90.000 Sportvereine mit über 27 Millionen Mitgliedschaften (Deutscher Olympischer Sportbund, 2010). Dies bedeutet, dass etwa jeder dritte Deutsche Mitglied in einem Sportverein ist – die tatsächliche Zahl ist wahrscheinlich niedriger, da einige Menschen Mitglied in mehreren Sportvereinen sind. Trotz dieser Popularität stehen Sportvereine im heutigen wirtschaftlichen Umfeld vor vielen finanziellen Herausforderungen.

Die Ergebnisse einer Umfrage unter Sportvereinen in Deutschland zeigen, dass die finanzielle Situation vieler Vereine problematisch ist, 3,6 % der Vereine haben ernsthafte finanzielle Probleme (Breuer & Wicker, 2009).

Es gibt mehrere Gründe, warum deutsche Sportvereine finanzielle Probleme haben können. Ein Grund ist ein Rückgang der öffentlichen Subventionen. Gemeinnützige Sportvereine erhalten verschiedene Arten von öffentlichen Zuschüssen, zB direkte Zuschüsse, Steuervergünstigungen oder die Nutzung öffentlicher Sportstätten gegen geringe oder keine Gebühren (Horch, 1992). In Deutschland erhält der freiwillige Sportsektor (z. B. Sportverbände und gemeinnützige Sportvereine) jährlich mehrere Millionen Euro aus öffentlichen



Lotterien. Dieses öffentliche Monopol von Glücksspielfonds ist jedoch ungewiss. In jüngster Zeit haben Bundesländer und Kommunen die öffentlichen Zuschüsse für den freiwilligen Sport gekürzt (Statistisches Bundesamt, 2007). Zusätzliche Herausforderungen (z. B. demografischer Wandel, veränderte Sportnachfrage und zunehmender Wettbewerb durch gewinnorientierte Sportanbieter wie Fitnessstudios) können sich negativ auf die finanzielle Situation von Sportvereinen auswirken, da sie zu Mitgliederrückgängen führen können – dies wiederum kann zu sinkenden Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen. Neben sinkenden Einnahmen sind auch steigende Ausgaben (z. B. Erhöhung der Mehrwertsteuer 2007 und steigende Energiekosten in Deutschland) zu berücksichtigen. Als Konsequenz der aufgezeigten Herausforderungen stellt sich die Frage, ob sinkende Einnahmen bei gleichzeitig steigenden Ausgaben durch die Umsetzung von Marketingstrategien mit Sport als Hauptinstrument kompensiert werden können.

Vor einigen Jahrzehnten arbeiteten viele Sportvereine und -verbände auf nicht-professioneller Ebene mit ehrenamtlichen Mitarbeitern. Eintrittsgelder und Mitgliedsbeiträge waren die Haupteinnahmequellen. Sportorganisationen sind heute in Bezug auf Jahresumsatz und Mitarbeiterzahl mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar. Obwohl Eintrittsgelder von Zuschauern und Gebühren von Mitgliedern und/oder Teilnehmern immer noch eine beträchtliche Einnahmequelle für professionelle Sportorganisationen darstellen, verlieren sie im Vergleich zu den anderen Einnahmequellen an Bedeutung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der die Entwicklung des Sports zu einem seriösen Unternehmen widerspiegelt, ist die Qualität der Menschen, die in dem Unternehmen arbeiten. Die wichtigsten Entscheidungsträger von Sportorganisationen sind meist Management-Profis, die ihr Geschäft verstehen. Beispielsweise; Erwin Staudt, Präsident des deutschen Bundesligisten VfB Stuttgart, war einst Vorstandsvorsitzender von IBM Deutschland. Als er an die Macht kam, wandte er schon bald verschiedene Managementtechniken und -instrumente (zB die Balanced Scorecard) an, um seinen Fußballverein effektiver zu führen.

Spanien



Die Sportverbände in Spanien werden durch das Sportgesetz 10/1990 vom 15. Oktober 1990 geregelt. In Übereinstimmung mit diesem Gesetz gibt es derzeit eine erste Ebene des Sportvereins (Basissportvereine, Sportvereine von Körperschaften mit Rechtspersönlichkeit und Sportgesellschaften) und eine zweite Ebene des Vereinswesens (Sportverbände, Vereinigungen von Vereinen auf nationaler Ebene, Sport Förderorganisationen und Berufsligen) (Marín-Barnuevo, 2006). Das für die nationale öffentliche Organisation des Sports zuständige Gremium ist der „Consejo Superior de Deportes“ (Hoher Sportrat), ein autonomes Gremium der Allgemeinen Nationalverwaltung, das dem Ministerium für Kultur und Sport angehört.

Innerhalb der zweiten Ebene der Sportverbände spielen die Sportverbände eine grundlegende Rolle bei der Entwicklung des Sports innerhalb jeder der vom Sportgesetz anerkannten Sportarten. Diese gelten als private Körperschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Wirkungsbereich sich auf das gesamte Staatsgebiet erstreckt, in der Entwicklung eigener Kompetenzen, eingebunden in regionale Sportverbände, Sportvereine, Sportler, Trainer, Richter und Schiedsrichter, Berufsligen, falls vorhanden, und andere interessierte Gruppen, die den Sport fördern, ausüben oder dazu beitragen.

Die spanischen Sportverbände üben zusätzlich zu ihren eigenen Befugnissen durch Delegation öffentliche Aufgaben administrativer Art aus, einschließlich derjenigen im Zusammenhang mit der Vorbereitung von Spitzensportlern, der Ausbildung von Sporttechnikern, der Dopingprävention und -kontrolle, der Organisation von offizielle Wettbewerbe internationaler Art, die auf spanischem Territorium ausgetragen werden, oder die Ausübung der vom Sportrechtssystem anerkannten Schutz-, Kontroll- und Aufsichtsfunktionen gegenüber ihren Mitgliedern.

Für jede Sportart kann es nur einen spanischen Sportverband geben, mit Ausnahme der nationalen Multisportverbände, die sich der Entwicklung und Organisation der Ausübung verschiedener Sportarten widmen, in denen Sportler mit



körperlichen, geistigen, sensorischen und gemischten Behinderungen integriert sind.

In Bezug auf den Umfang und die Merkmale der Sportföderationen in Spanien gibt das Annual of Sports Statistics (CSD, 2019) an, dass die Anzahl der Sportlizenzen in Spanien im Jahr 2018 3.866.867 betrug, von denen 2.978.250 männlichen Lizenzen entsprachen (77%) und 888.617 auf weibliche Lizenzen (23%), die gegenüber dem Vorjahr mit 839.985 (22,3%) einen Anstieg verzeichneten. Auch gibt es Unterschiede zwischen denen, die derzeit in Spanien als Spitzensportler gelten: 3.114 Männer (62,8%) gegenüber 1.848 Frauen (37,2%).

In Bezug auf die Teilnahme an nationalen und internationalen Wettkämpfen nahmen nach den neuesten verfügbaren Daten im Jahr 2018 insgesamt 2.999 Athleten an nationalen und 3.111 Athleten an internationalen Wettkämpfen teil und brachen damit den spanischen Rekord von 231 Männern und 242 Frauen.

Die föderative Tätigkeit könnte ohne die Sportvereine nicht erfolgreich durchgeführt werden. Dies sind private Vereinigungen, die aus natürlichen oder juristischen Personen bestehen und deren Zweck es ist, eine oder mehrere sportliche Aktivitäten zu fördern, diese Aktivitäten durch ihre Mitglieder auszuüben und an sportlichen Aktivitäten und Wettbewerben teilzunehmen. Alle Vereine müssen in das entsprechende Register der Sportverbände eingetragen sein. Bezogen auf die Anzahl der Verbandsvereine gab es 2018 in Spanien 67.512 mit einer durchschnittlichen Anzahl von Lizenzen von 57,3.

Einige Sportvereine üben manchmal sportliche Aktivitäten in Sportdisziplinen aus, die nicht von den spanischen Sportverbänden unterstützt werden, so dass sie sich zusammenschließen - Gruppen von Vereinen -, um diese Aktivitäten auf nationalem Territorium auszuüben, ohne ihre Ausübung durch das Fehlen einer Föderation, die sie unterstützt und schützt.

Auf der Grundlage der obigen Daten gibt es Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Ausübung des Sports, obwohl die Kluft in den letzten Jahren kleiner geworden ist und die Präsenz des Frauensports im Leben der Bürgerinnen und Bürger zunehmend zugenommen hat. In diesem Zusammenhang



hebt ein 2018 von der Firma Nielsen Sports erstellter Bericht die Popularität und die globale Wirkung hervor, die den Frauensport erreicht. Der Bericht konzentrierte sich auf acht Länder (USA, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien, Australien, und Neuseeland), die recht ermutigende Daten liefern, und dass 84 % der Sportkonsumenten am Frauensport interessiert sind, 51 % davon Männer.

Laut den Ergebnissen des Barlovento-Berichts (Barlovento Communication, 2019) über die Präsenz des Frauensports im Fernsehen wurden seit 1992 10.086 Frauensportübertragungen registriert, sowohl auf kostenlosen (85%) als auch auf Abonnementkanälen (15%). Die Daten zeigen, dass 83% der spanischen Bevölkerung über 4 Jahren mindestens eine Minute lang eine Art weiblicher Sportübertragung gesehen haben und ein Publikum von 36.495.000 Zuschauern erreicht haben, von denen 68,1% Männer zwischen 45 und 64 Jahren sind (37,7%). 2017 war mit 1.436 Sendungen das Jahr mit der größten Präsenz des Frauensports im Fernsehen, motiviert unter anderem durch die Feier der Fußball-Europameisterschaft, der Handball-Weltmeisterschaft und der Eurobasket.

Diese Situation spiegelt sich auch im spanischen Frauensport wider, der am 17. März 2019 im Wanda Metropolitano, dem Stadion von Atletico de Madrid, mit 60.739 Zuschauern Geschichte schrieb, ein weltweiter Erfolg auf Sportvereinsebene. Im Basketball gewann die Damenmannschaft die Eurobasket und Wasserball gewann die Silbermedaille bei der Weltmeisterschaft.

Ebenso wurde Ona Carbonell im selben Jahr die Frau mit den meisten Medaillen (23) in der Geschichte der Schwimmweltmeisterschaften, Karateka Sandra Sánchez wurde Europameisterin und Lidia Valentín gewann die Silbermedaille bei den Weltmeisterschaften im Gewichtheben.

Dies sind nur einige Beispiele dafür, wie der spanische Frauensport seine Popularität und Präsenz im nationalen und internationalen Kontext erhöht, das Interesse der Sponsoren und deren Professionalisierung erhöht und sich daher neuen Management- und Förderungsmethoden widmen muss, die es ihm ermöglichen, sich an die neue Situation und verbessert seine Sichtbarkeit und Präsenz im Sportbereich und in der Gesellschaft im Allgemeinen.



1.2 SPORTMARKETING: STRATEGIEN UND KONTEXTUALISIERUNG.

In diesem Abschnitt werden die Situation des Sportmarketings in den Teilnehmerländern (Bulgarien, Kroatien, Italien, Deutschland und Spanien) sowie die wichtigsten umgesetzten Strategien vorgestellt.

Bulgarien

Beginnen wir mit dem Stand des Sportmarketings in Bulgarien. Schauen wir uns zunächst an, was Sport für die breite Öffentlichkeit bedeutet und was seine Essenz ist. Sport ist ein soziales Phänomen. Sie ist eine der größten bedeutenden sozialen Bewegungen, die Menschen vereint, zu ihrer Entwicklung und einem friedlichen Zusammenleben beiträgt. Sport ist der Begleiter des Menschen in seinem Streben nach Schönheit - körperlicher und geistiger - Gesundheit, Adel, Toleranz und wird als Ausdruck nationaler Identität in dieser stark globalisierten Welt gesehen. In Anbetracht dieser Erklärung, worum es beim Sport geht, wie verbinden wir es mit Marketing. Sport ist das einzige spaßige Ereignis, bei dem man, egal wie viel zurückkommt, nie wissen wird, wie es enden wird. Entfernen Sie die Spannung und das Drama einer Sportart und Sie werden sofort 2/3 des Interesses an ihm verlieren. Und wegen dieser Spannung wollen Verbraucher nicht nur Zuschauer sein. Sie wollen direkt am Prozess beteiligt sein. Hier kommt Marketing ins Spiel. Marketing könnte als der soziale und Managementprozess definiert werden, bei dem der Nutzen von Produkten, Dienstleistungen und Ideen geschaffen, kommuniziert und ausgetauscht wird, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse, Wünsche und Wünsche auf gegenseitig vorteilhafte Weise für die Parteien und unter den Bedingungen der spezifischen sozialen Bedingungen erfüllen und Wettbewerbsumfeld. Dabei kann es sich um Marketing für ein bestimmtes Sportprodukt oder eine bestimmte Sportleistung oder um Marketing durch Sport (Nutzung des Sports als Grundlage und als Mittel zum Verkauf nichtsportlicher Güter und Dienstleistungen) handeln. Das Sportmarketing umfasst insbesondere die spezifische Anwendung von Marketingprinzipien auf ein Sportprodukt. Die klassische Anwendung des Marketingkonzepts basiert auf dem Gedanken des Austauschs. Das bedeutet, dass jedes Mal Marketing stattfindet, wenn ein sozialer



Akteur (Einzelperson oder Organisation) etwas Wertvolles (Produkte, Dienstleistungen oder Ideen) mit einem anderen sozialen Akteur austauscht. In Bulgarien gibt es natürlich Möglichkeiten, Sportmarketing zu studieren, aber wie es in der Sportwelt angewendet wird. Im bulgarischen Fußball beispielsweise fehlt oder mangelt es an Sportmarketing. Denn ohne Marketing - kein Geld und ohne Geld - keine Weiterbildung. In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich die Schichten des Weltfußballs verschoben. Die besten Teams sind diejenigen, die das meiste Geld verdienen und mit ihnen können sie es sich leisten, die besten Spieler, Trainer und anderen Profis zu haben. Damit ein Verein mit den Besten auf dem Feld mithalten kann, muss er dies zunächst auf dem Gebiet des Marketings tun. Wenn Sie kein Geld haben, sehen Sie sich nur die großen Spiele im Fernsehen an. Die besten Teams haben gelernt, Marketing zu betreiben und profitieren von ihrer großen Popularität und vielen Fans.

Das Hauptziel des Marketings ist es, die von einem bestimmten Unternehmen angebotenen Produkte / Dienstleistungen mehr, häufiger und an möglichst viele Menschen zu verkaufen. Das ist das Ziel des Sportmarketings – Geld für den Fußballverein zu verdienen. Der Unterschied besteht darin, dass Sie im Fußballverein an Produkten und Dienstleistungen verdienen können: T-Shirts, Fanartikel und Accessoires, Dauerkarten, Tickets, Spielerverkauf, Turniereinnahmen, Sponsoring, Werbung, Bildrechte, TV-Rechte und mehr.

Wir leben im Zeitalter des Internets und der sozialen Netzwerke. Deshalb beginnt alles mit der Website. Es ist das wichtigste Element des Sportmarketings und das Fundament, auf dem jeder Erfolg aufbaut. Es ist das Schaufenster, der Shop, der Ort für Neuigkeiten und der Ort der Kommunikation mit den Fans. Vor dem Internet erfuhren die Fans das Neueste aus den Zeitungen, aber die Dinge haben sich geändert. Dank des Internets können Vereine direkt mit ihren Fans kommunizieren. Die Seite soll reich an News, Fotos, Geschichten über den Verein, Interviews mit Spielern, Management, interessanten Informationen etc. sein. Die Webseite muss den zum Glück nie versiegenden Informationshunger der Fans über ihren Verein stillen.



Die Nachrichten müssen zuerst auf der Website und dann in den Medien veröffentlicht werden. Nur so werden Fans dazu gebracht, die Website des Clubs zu besuchen. Und das ist extrem wichtig für den Verkauf von Tickets, Artikeln und Sponsoren. Die Seite sollte sehr, sehr reich an Neuigkeiten über das Team sein. Wenn ein Fan eines bestimmten Vereins Neuigkeiten erfahren möchte oder was im Verein passiert, sollte er oder sie die Website des Vereins besuchen und nicht zu den Sportmedien gehen. Das soll Spekulationen mit Nachrichten reduzieren. Wenn etwas nicht auf der Website ist, dann ist es nicht wahr! Social Networking ist die zweite Revolution unserer Zeit in Bezug auf das Marketing. Es ermöglicht eine viel engere Beziehung und Kommunikation mit den Fans. Wir können genau sehen, wer unsere Fans sind, wie sie aussehen, was sie tun, was sie sonst noch mögen usw. Marketing ist effektiver, wenn wir unsere Fans besser kennen. Das Team existiert für sie, um sie glücklich zu machen, für sie, um ins Stadion zu kommen, um Fanartikel zu kaufen usw. Soziale Netzwerke geben uns genau das - um eine sehr enge Beziehung zu den Fans aufzubauen. Fans sind das Wichtigste für eine Mannschaft, je mehr Fans eine Mannschaft hat, desto stärker ist sie. Fans sind eine ernstzunehmende Einnahmequelle und Gegenstand der Vermarktung. Fans müssen gewartet, entwickelt und kommuniziert werden.

Borussia Dortmund ist mit fast 100 % der Stadionkapazität von 100.000 Zuschauern die Mannschaft mit dem höchsten Zuschauerschnitt. Interessanterweise hat die Stadt Dortmund 580.000 Einwohner und die Fans des Teams sind nicht nur Einwohner der Stadt, sondern aus der ganzen Umgebung. Die Stadt liegt im Ruhrgebiet und beherbergt die typische Arbeiterklasse, die nicht die reichste ist. Trotzdem ist dies das Team mit den treuesten Fans der Welt. Die Bewohner des Stadtteils werden mit dem Team verglichen, es ist Teil ihrer Kultur, ihres Lebens, ihrer Freude, ihres Stolzes, ihres Erfolgs und ihres Glücks. Der Verein ist viel mehr als ein Team, er ist ein Symbol für die Zugehörigkeit zu etwas Großem und Großem, sie verkörpern es, sie leben damit. Von diesem Erfolgsmodell sollte jeder Verein lernen.



Bulgarien ist die Heimat vieler leidenschaftlicher Sportler, nicht nur im Fußball, sondern in allen Sportarten. Leider machen wir nicht gut genug Werbung für die besten Athleten und wir brauchen mehr davon.

Kroatien

Um mit der Situation des Sportmarketings in Kroatien zu beginnen, ist es wichtig, hervorzuheben, was unter Sportmarketing zu verstehen ist. Marketing im Sport, oder Sportmarketing, ist ein sozialer Prozess, der auch die Gesellschaft als Ganzes einbezieht, eine eigentümliche Herangehensweise und Anwendung von Marketingkonzepten in allen im Umfeld des Sports, sie bekommen, was sie brauchen und was Eisen ist, und mit der Hilfe der festgelegten Aktivitäten, die Sportprodukte und -dienstleistungen über den Markt austauschen. (Bartoluci, 1997).

Sportmarketing als Geschäftsfunktion beinhaltet einen systematischen Ansatz in Funktionszielsetzung, mit Identifikation und Antizipation der Nachfrage, Definition und Zufriedenheitssuche für Sportprodukte und -dienstleistungen. Das Sportmarketing als wissenschaftliche Disziplin untersucht die Verfahren und Aktivitäten, die unter Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und ausgearbeiteter Methoden und Prinzipien die Wirksamkeit der Anwendung von Marketing in bestimmten Umgebungen im höchstmöglichen Maße ermöglichen, zum Zweck der Vorbereitung und Entwicklung der relevanten Aktivitäten (Bartoluci, 1997). Sportmarketing als betriebswirtschaftliche Ausrichtung beruht auf der Vorstellung der Nachfrage nach Sportprodukten oder -dienstleistungen und befriedigt diese Anforderungen im Hinblick auf die Vorstellungen des Sportmarktes. Kurz gesagt, Sportmarketing verknüpft die Produktion von Sportartikeln und -dienstleistungen mit ihrer Suche und ihrem Konsum, einschließlich so ziemlich jeder Person, die im Sportbereich tätig ist (Novak, 2006). Die Pflege der Kundenbeziehungen, d.h. Sportbegeisterte und ein guter Sportsgeist als Ergebnis sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Sport. In Kroatien ist dies leider nicht der Fall. Geringe Zuschauerzahlen bei Sportveranstaltungen, Betrug bei der Finanzierung von Sportvereinen, mangelnde Wettbewerbsfähigkeit der Liga und andere Faktoren beeinträchtigen das Bewusstsein der Fans. Wenn keine Fans in den Stadien sind



und Sponsoren nicht so interessiert sind, in den Sport zu investieren, etwa in die Welt, dann sind Sportmarketing-Konzepte natürlich schwerer umzusetzen. Die theoretische Anwendung des Sportmarketings ist natürlich anders als in der Praxis.

Dennoch muss das Sportmarketing in einer bestimmten Marktkenntnis seines Webs, aber auch in verschiedenen Anwendungskonzepten arbeiten. Vereine haben Schwierigkeiten, Sponsoren zu finden und sind daher sehr schwer zu finanzieren. Dies ist genau eines der größten Probleme des kroatischen Sports, der weltweit der wichtigste Förderer Kroatiens ist. Die kroatische Fußballmeisterschaft zeigt seit vielen Jahren sehr schlechte Ergebnisse, wenn es um die Zuschauerzahlen geht. Die Stadien bzw. die Infrastruktur sind veraltet, und als Teilnehmer an der WM-Endrunde besitzen sie noch immer kein Nationalstadion. Finanzierungssorgen, Veränderungen der aktuellen politischen Strukturen und damit die Verabschiedung des Sportgesetzes durch eine neue Regierung machen dies unmöglich. Demnach fällt es den Sportvereinen schwer, mit denen in der EU Schritt zu halten, und das Wissen über die Umsetzung des Sportmarketings ist nicht auf europäischer Ebene. Vielleicht aus Mangel an Wissen oder fehlenden Mitteln für das Marketing sind die allgemeine Umsetzung und Funktionsweise des Sportmarketings in Kroatien nicht auf dem Niveau der weltweiten Umsetzung.

Italien

„Sport ist eine Branche und braucht Strategie, Marketing und Ressourcen.“
(Gianmario Verona, Rektor der Bocconi-Universität Mailand, www.coni.it).

„Marketing ist eine Strategie, ein Produkt aufwerten, eine Umsetzung, aber für diejenigen, die besonders im Sport arbeiten und all diese Werte ausdrücken müssen, wird Marketing zu einer Emotion. Emotionen lassen dich suchen und Träume und Visionen der Zukunft erschaffen.“; „Heute entwickelt sich das Marketing ständig weiter, die Menschen orientieren sich an den grundlegenden Entscheidungen an ihren Erfahrungen.“ (Diego Nepi Molineris, Direktor für Marketing und Entwicklung des Italienischen Olympischen Komitees, www.coni.it).

Es gibt verschiedene Arten von Marketing, abhängig vom Umfeld und den Bezugsthemen, wenn wir über Sportmarketing sprechen.



Sportmarketing ist ein Element der Sportförderung, das eine Vielzahl von Sektoren der Sportindustrie umfasst, darunter Rundfunk, Werbung, soziale Medien, digitale Plattformen, Ticketverkauf und Community-Relations.

Die beiden obigen Definitionen helfen zu verstehen, dass von den Grundlagen an auf zwei völlig unterschiedliche Aspekte Bezug genommen wird. Auf der einen Seite steht das „Sportmarketing“, also das Bündel von Aktivitäten und Kompetenzen, das der Förderung und Verbesserung des Sportgenusses und -konsums dienen soll. Auf der anderen Seite steht das „Marketing mit Sport“, die Nutzung des Sports als effizientes Kommunikationsinstrument für Unternehmen. Dies definieren wir als primäre Sportmarketing-Typen, die die erste große Kategorie des Sportmarketings bilden.

Wer sich an Initiativen beteiligt, die dem Endverbraucher ein Sportprodukt näher bringen wollen, hat mit der „Vermarktung des Sports“ zu tun. Dazu gehören Marketingbetreiber von Sportunternehmen und Veranstalter von Events, Ligen, Meisterschaften. Wenn Sie eine Promotion finden, die Sie berechtigt, mit einem Freund kostenlos ins Stadion zu gehen, sind Sie dem „Sportmarketing“ ausgesetzt.

„Marketing durch Sport“ hingegen bezieht Spieler mit ein, die Sport als Booster nutzen, um ein Geschäft aufzubauen, das nicht direkt mit dem Sport verbunden ist. Zu den Spielern, die Marketing durch Sport nutzen, gehören Sportmarketing-Agenturen, Marken, die auf Testimonials zurückgreifen, und so weiter.

Wie wir sehen, sind die Unterschiede zwischen diesen beiden Sportmarketing-Kategorien und insbesondere den daraus resultierenden Berufsprofilen erheblich und sie stellen einen sehr wichtigen Knotenpunkt für Newcomer in diesem Bereich dar. Die beiden Arten von Fachleuten, die mit diesen Kategorien verbunden sind, sind unterschiedlich, aber oft müssen sie sich ergänzen, um den größtmöglichen Nutzen aus Sport-Sponsoring- und Sportkommunikationsangeboten zu ziehen.

Die Welt des Sports ist ein wachsender Markt. Wettbewerbsfähig und kreativ unterstützt es die gesamte Bandbreite der Marketingaktivitäten: Steigerung der



Markenbekanntheit, Veränderung des Markenprofils, Sichtbarkeit der Marke/des Produkts, Schaffung einer globalen Marke/Produkt-Wiedererkennung, Erschließung neuer Marktsegmente, Ausweitung des Vertriebs.

Das sportliche Phänomen ist heute sowohl in Industrie- als auch in Schwellenländern einer der wichtigsten Aspekte des gesellschaftlichen Lebens. Angesichts dieser gesellschaftlichen Bedeutung bedarf es jedoch einer angemessenen wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklung, um eine Branche dieses Kalibers besser führen zu können. Sergio Cherubini in seinem Buch *Sportmarketing. Analyse, Strategien und Werkzeuge* beschreibt den systematischen und praktischen Ansatz des Sportmarketings durch die Phasen des analytischen, strategischen und operativen Marketings.

Das Ziel dieser Literaturrecherche ist es zu analysieren, wie sich Marketingmodelle und -praktiken in der Welt der Sportvereine entwickeln, im Vergleich zu den verschiedenen Strategien, die in Sportvereinen auf verschiedenen Ebenen eingeführt werden, was die besten Marketingpraktiken sein können, um ihren Erfolg sicherzustellen. Um zu untersuchen, ob es in der Realität der Sportwelt in Italien Experimente mit innovativen Lösungen gibt.

Noch vor 20 Jahren war es ein seltsames Konzept, über Marketing im Sportkontext zu sprechen. Sportmanager und Akademiker arbeiten heute an der Anwendung von Konzepten, Methoden und Instrumenten des Marketings.

Bei der Definition von Sportmarketing ist es notwendig, das Marketingkonzept zu berücksichtigen. Nach Kotler und Armstrong (2006) bezeichnet der Begriff eine Funktion, die darauf abzielt, eine Beziehung zum Verbraucher aufzubauen, seine Bedürfnisse / Wünsche zu identifizieren und spezifische Maßnahmen zu ihrer Befriedigung zu ergreifen. Eine andere Marketing-Definition stammt von Collese (2000, S. 14), die wie folgt lautet:

„Eine Reihe von wirtschaftlichen Tätigkeiten, die ausgeführt werden, um die Verbraucherbedürfnisse durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen zu befriedigen“.



Sportmarketing zielt auch darauf ab, spezifische Konsumbedürfnisse zu befriedigen, die Sport als ihr dominierendes Marktthema haben, und bietet eine Reihe von Vorteilen für Subjekte wie Zuschauer, Sportler und Sponsoren (Shank, 2005).

Wakefield (2007) hebt in diesem Zusammenhang einige Aspekte hervor, die seiner Meinung nach Sportmarketing von seiner allgemeineren Bedeutung Waren/Dienstleistungen unterscheiden:

Innerhalb des sportlichen Szenarios können wir sehen, wie das Vorhandensein psychologischer und soziologischer Faktoren dazu führt, dass sich der Sportler mit einem bestimmten Athleten/einer bestimmten Mannschaft identifiziert, was eine möglicherweise sehr schwierige Änderung der Präferenzen ermöglicht. So wird ein Fan der Juventus-Fußballmannschaft seine Lieblingsmannschaft im Laufe der Zeit kaum wechseln und dieser in den meisten Fällen ein Leben lang treu bleiben. Dieser Aspekt hat erhebliche Auswirkungen aus der Marketing-Sicht, da verstanden werden kann, wie die Marke/das Image eines Sportlers/Teams eine vorherrschende Rolle bei der Entwicklung von Marktstrategien spielt. Ein weiterer Punkt von großer Relevanz ist die Frage, in der er Sport als wirksames Werbeinstrument sieht, da Unternehmen Sportler/Teams als Testimonials bezahlen und für ihre Marke oder Produktdetails werben; auf der anderen Seite genießen diese Sportssubjekte auch diese Beziehung (sowie aus einem einfachen finanziellen Aspekt) und fördern ihr eigenes Image in der Öffentlichkeit, sodass beide Seiten aus kommunikativer Sicht davon profitieren.

Der Sportmarkt weist bis heute auch eine hohe strukturelle Komplexität auf, an der eine Vielzahl von Akteuren (wie im vorherigen Kapitel erwähnt) beteiligt sind, von denen jeder spezifische Interessen hat und durch Beziehungen unterschiedlicher Art miteinander verbunden ist.

Vor diesem Hintergrund und um das Phänomen besser zu verstehen, kann das Sportmarketing in mehrere Untergruppen unterteilt werden, die sich jeweils auf einen bestimmten Kontext beziehen (Cherubini, 1997):

- Die Vermarktung von Sportveranstaltungen;



- Die Vermarktung von Sportvereinen;
- Verbandsmarketing;
- Legierungsmarketing;
- Die Vermarktung einzelner Sportler;
- Vermarktung von Sportgeräten und -bekleidung;
- Die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen im Zusammenhang mit Sport;
- Die Vermarktung von Unternehmen, die Sport als Kommunikationsmedium nutzen.

Genauer gesagt dreht sich der pulsierende Kern des gesamten Mechanismus des Sportmarketings um das Ereignis, den Motor des gesamten Systems, an dem wiederum Teams/Athleten beteiligt sind. Durch das Kreuzen können diese Informationen als Marketing von Sportveranstaltungen verstanden werden, Verbände, Mannschaften und Athleten sind das Rückgrat des gesamten Systems: Die Sportveranstaltung ist in der Tat ein Container/Schaukasten, in dem die Ergebnisse von den anderen Elementen von . beobachtet werden können das System.

Das Sportereignis ist als Dreh- und Angelpunkt des gesamten Sportmarketingsystems zu betrachten, da aus seiner Inszenierung eine ganze Reihe von Aktionen und Interaktionen mit Akteuren des Sportmarktes entstehen.

Das Sportereignis in seiner einfachsten Definition weist dennoch ähnliche Merkmale auf wie eine Dienstleistung, da es für den Verbraucher keinen konkreten Output als Unterhaltungsform hat, selbst wenn es mit Hilfe von materiellen Gütern inszeniert wird. Tatsächlich muss eine Dienstleistung, um sich als solche zu definieren, eine Reihe von Anforderungen mit mehr oder weniger Intensität stellen (Palmer, 1994):

- Ungreifbarkeit;
- Untrennbarkeit;



- Variabilität;
- Verderblichkeit;
- Eigentum.

Bei den Kernelementen im Marketing-Mix von Sportveranstaltungen sind drei Punkte zu beachten. An erster Stelle das Produkt, das als eine Art inszenierte sportliche Aktivität gedacht ist, die beteiligten Sportler und die Atmosphäre, die all dies rund um die Veranstaltung schafft. Tatsächlich gibt es beispielsweise in Italien Sportarten, die ein Einzugsgebiet haben, im Sinne von Praktikern und Zuschauern (die oft einen proportionalen Trend aufweisen) eine größere Attraktivität innerhalb der Bevölkerung haben. Denken Sie nur an Fußball, der in gewisser Weise fast wie eine Religion ist, mit einem Pool von Praktikern ohne Vergleiche und starker Medienwirkung.

Der zweite Faktor ist der Ort, an dem die Veranstaltung der Öffentlichkeit präsentiert wird, der durch seine architektonische Struktur eine größere Beteiligung des anwesenden Publikums bewirken kann: Kapazität, Zugänglichkeit, Sitzkomfort, Nähe der Tribünen auf dem Spielfeld, Akustik, Beleuchtung und mehr. Auch die Geschichte eines bestimmten Gebäudes/Stadions (in den meisten Fällen mit einem bestimmten Team verbunden) kann in der Öffentlichkeit besondere Aufregung hervorrufen, den Zustrom fördern und besondere Stimmungen bei den beteiligten Fans auslösen.

Der letzte der drei zu berücksichtigenden Punkte betrifft die Öffentlichkeitsarbeit, der vielleicht interessanteste und inspirierendste Aspekt für einen Event-Vermarkter.

Es umfasst all jene Formen der Kommunikation, die zwischen den verschiedenen an einer bestimmten Veranstaltung beteiligten Subjekten bestehen und die für einen bestimmten Akteur unterschiedliche Funktionen und Zwecke haben können. All dies zum Zweck der Kommunikation, des Verständnisses und der Zusammenarbeit mit seinen Referenzpartnern. Einige verwandte Massen-PR-Tools bei einer Sportveranstaltung können sie sein (Hoyle, 2002):



- Zeitungs-/Radio-/TV-/Internet-Werbebotschaften;
- Radio-/TV-/Internet-Programme;
- Zeitungs-/Fernseh-/Internetchrichten;
- Papiermaterial (Flyer, Poster).

Die soeben aufgeführten treffen die Masse und haben den Hauptzweck, die Öffentlichkeit für die Veranstaltung zu sensibilisieren. Ein weiterer Teil der Öffentlichkeitsarbeit ist der, der sich auf die eigentliche Beziehung zum Betrachter bezieht, nämlich eine nicht mono-, sondern wechselseitige Kommunikation durch das Customer Relationship Actions Management (C.R.M.). Im Bereich des Sports und speziell des Sportevents ist Kundenorientierung kompliziert in Bezug auf das Produkt im engeren Sinne (die einfache Vision eines sportlichen Wettbewerbs), stattdessen nützlich und interessant für das Produkt als Ganzes, das eine zuvor mit Hilfe des molekularen Systems gesehen. Durch Tools, die es Ihnen ermöglichen, zu verstehen, welche Faktoren die Zuschauerzufriedenheit beeinflussen, können Organisatoren / Insider kundenorientierte Verbesserungen vornehmen, die für den Zuschauer von Wert sind, wie z. B. strukturelle Veränderungen eines Stadions oder Änderungen an einem bestimmten Service.

In Bezug auf die Kommunikations- und Marketingformen im Sportsektor ist es sehr wichtig, wie die Nachricht übermittelt und an den Verbraucher weitergegeben wird. Je nachdem, was Sie offenlegen und erhalten möchten, muss die am besten geeignete Kommunikationsform gewählt werden .

Co-Marketing

Ständig wachsendes Interesse am Sport weltweit macht die Idee der Zusammenarbeit mit Sportorganisationen für verschiedene Unternehmen immer attraktiver. „Es wird immer interessanter, „Marketing mit Sport zu betreiben“, sei es ein professioneller Sportbetrieb, ein Hersteller von Sportartikeln und -bekleidung, ein Druckpapierverlag, Radio und Fernsehen, ein einfacher Hersteller von Waren und Dienstleistungen. Tatsächlich bieten sich neue Möglichkeiten für diejenigen, die ihr Image und ihre Tätigkeit mit den Werten und der Attraktivität des Sports verbinden möchten, indem sie Ziele und Interessen von manchmal sogar sehr



unterschiedlichen Unternehmen verbinden. Die Zusammenarbeit von Unternehmen, nur auf den ersten Blick anders, wird immer interessanter und kann Innovationen in einem Bereich wie dem des Marketings bringen, in dem es manchmal den Anschein hat, als sei bereits alles erfunden und praktiziert worden. Im Gegenteil, die Möglichkeiten erscheinen immer noch bemerkenswert, nur dass man den Mut und die Fähigkeit hat, mit neuen Formeln zu experimentieren, was sicherlich Sport-Co-Marketing ist (Cherubini & Canigiani, 2000).

Andrea Carlucci leitete bei Toyota Motor Italia beispielsweise die Entwicklung von Hybridautos. Heute fahren weltweit 11 Millionen Kunden Hybridautos und schließlich haben wir sehr bedeutende Anteile am italienischen Markt. Heute ist die Partnerschaft mit den Olympischen Spielen eine globale Entscheidung des Präsidenten von Toyota. Der Sport wurde gewählt, weil im Sport der Geist von Toyota wiedererlangt wird. Im Sport sehen wir einen Traum und wir träumen groß, immer mit Blick in die Zukunft, mit der Möglichkeit, einer Marke das Gefühl zu geben, was sie ist. Marketing erfindet nichts, es macht glaubwürdig. Sport ist ein riesiger Hebel und gibt uns eine unglaubliche Resonanz. Ich habe in der CONI einige außergewöhnliche Partner gefunden, weil wir das Konzept des Italia-Teams mit einem zweiten Konzept interpretieren und kombinieren konnten: dem Toyota-Team, das versucht, den Sport als etwas über die Grenzen hinausgehendes weiterzugeben. Eine Marke kann durch Sport an Glaubwürdigkeit und Reputation verdienen. Mit dem Beschleuniger Tokio 2020 zu denken, dass Wasserstoff in Italien ankommt, ist ein Kampf der Perspektiven. In diesem Sinne können Industrie und Sport zusammenpassen (www.coni.it).

Co-Sport-Marketingstrategie bezieht sich auf den Prozess, bei dem es 2 oder mehr öffentliche oder private Betreiber gibt, von denen mindestens einer eindeutig als Sportorganisation/-verein identifizierbar ist. Sie setzen gemeinsam Marketinginitiativen um, um Marketingziele zu erreichen. Die Erfahrungen auf diesem Gebiet beginnen recht zahlreich zu sein.

Digitales Marketing



Die digitale Kommunikation hat ein sehr breites Wirkungsspektrum. Sport ist einer der Bereiche, die am meisten durch den Austausch von Informationen über das Internet und soziale Medien involviert sind.

Die Welt des Sports hat unweigerlich das Potenzial der Kommunikationsmittel ausgeschöpft; und, ohne die klassischen Medien zu vernachlässigen, hat sich nun aber sowohl aus Sicht der beteiligten Professionen als auch aus Sicht der Fans voll und ganz der Logik der digitalen Medien – und insbesondere der sozialen Medien – angeschlossen.

Die Präsenz in sozialen Medien bietet Sportorganisationen/-vereinen Chancen und Vorteile. Zuerst ist es eine direkte Interaktion mit dem Publikum. Die direkte Kommunikation ermöglicht die Verbreitung von Inhalten, Nachrichten usw.

Die sozialen Netzwerke ermöglichen es, ein sehr breites Publikum zu erreichen, auch auf internationaler Ebene.

Hervorzuheben ist, dass durch die sozialen Medien die Kommunikation im Vorbeigehen in Echtzeit und gegebenenfalls eine negative Bedeutung haben kann. Und deshalb ist es wichtig, sich auf Experten auf diesem Gebiet zu verlassen, die Improvisation wie in jeder anderen Branche zu vermeiden und sich im konkreten Fall an spezialisierte Fachleute wie Social Media Manager, Social Media Spezialisten, Social Media Analysten zu wenden Verwaltung sozialer Netzwerke.

Dieser Band soll daher klären, welche Methoden am besten geeignet sind, um ein großes Sportpublikum zu erreichen, und erläutert, wie Fachleute, die an der Erstellung von Ad-hoc-Inhalten für Sportfans aller Disziplinen beteiligt sind, vorgehen sollten.

Das Buch konzentriert sich auf Sportjournalisten und Teammarkenjournalisten und wird zu einem notwendigen Werkzeug, um neue digitale Kommunikationstechniken zu managen. Der Autor fügt auch praktische Übungen ein, um Inhalte und Werkzeuge für den Beruf zu erstellen, unterstützt durch den Beitrag einiger Experten auf diesem Gebiet.



Schließlich wird der Text durch einen Teil bereichert, der den Sportfotografen gewidmet ist, einem Beruf, von dem der Journalist nicht getrennt werden kann, und er erklärt auf sehr klare Weise den Unterschied zwischen dem Sportjournalisten und einem Markenjournalisten, beides Personen im Bereich der Kommunikation und digitales Marketing.

Sponsoring

Dieser Bereich ähnelt dem der Werbung und ist als Medium konfiguriert, das in der Lage ist, beim Sportpublikum Bilder, Gefühle und Emotionen zu erzeugen, die wiederum die Wiedererkennbarkeit von Unternehmen begünstigen, die sich entscheiden, sich an ein Team oder einen Athleten zu binden und diese zu sponsern.

Sponsoring kann als eine Marketingtechnik definiert werden, durch die ein Unternehmen im Austausch gegen eine Geldanlage erreicht, dass seine Marke von einer Person oder Organisation hervorgehoben wird, die Aktivitäten ausführt, die von der Öffentlichkeit stark beachtet werden. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, eine hohe Anzahl von Kontakten zu erreichen und vor allem sein Image mit den Werten des Charakters oder der Organisation zu verbinden (Cherubini, 2015).

Es gibt einige Kategorien von Sponsoring:

- *Finanzielles Sponsoring*: Es ist diesem Geschäft gleichgestellt und erfolgt in Form von Geld, da eine Partei im Austausch für die Veröffentlichung der Marke Geld zahlen muss; Nicht zu übersehen ist die Möglichkeit, dass das Unternehmen, das den Zugang zu den Sportarten- und/oder Abonnentenlisten sponsert, direkter darauf verweisen kann; das Sponsoring wird erfolgreicher sein, wenn die Gegenseitigkeit zwischen dem Sponsor und dem Verein besteht, wenn beide ihre jeweiligen Geschäftsaktivitäten kreuzen können, indem sie den Verbrauchern eine Reihe von Angeboten vorschlagen;

- *Sponsoring-Technologie*: Dies ist die am häufigsten als Technik bezeichnete Technik, die auftritt, wenn ein Unternehmen sein technologisches Know-how einem Team oder einem Athleten zur Verfügung stellt und diese an die Lieferung von Sportbekleidung bindet, über die es seine Produkte bewirbt;



unterstreicht die Qualität des Produkts, wodurch es für einen Sportler genauso wichtig ist; das Anbringen des Markenzeichens des Sponsors auf den Trikots (zusammen mit jedem anderen Unternehmen) ist ab der FIGC erstmals seit der Fußballsaison 1981/1982 erlaubt; Das Ziel, das das Sponsorunternehmen erreichen möchte, ist im Gegensatz zu den anderen beiden Arten von Sponsoring sicherlich enger und enger mit der Sportpraxis verbunden und die Faktoren, die die Verbindung zwischen technischem Sponsor und Verein am besten beschreiben, sind Fantasie, Qualität und Ausrichtung auf die Welt Markt;

- *Sachsporing*: Ein Unternehmen stellt Geräte zur Verfügung, die jedoch nicht sportlicher Art sind, also nicht unbedingt Schuhe oder Kleidung, sondern verschiedene Gegenstände, die ihre Unterstützung mit anderen Mitteln leisten können (zB Getränke und Nahrungsergänzungsmittel).

Im speziellen Fall des Fußballs können wir unterscheiden zwischen:

- Sponsoring des Vereins, bei dem er durch Vertragsunterzeichnung ohne Änderung des Firmennamens (wie im Fall des Spielvertrags, der nicht unter Fußball fällt) eine vereinbarte Werbebotschaft offenlegt, Schriften oder Symbole auf den Sportlern anbringt. Kleidung und Autorisierung des Sponsors, die Bilder für seine Werbezwecke zu verwenden. Sie fallen in:
 - a) Hauptsponsor oder Hauptsponsor, im Allgemeinen vertreten durch ein Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen, das seine Marke fördert, indem es eine wirtschaftliche Transaktion mit dem Sponsor durchführt und diese auf der Kleidung und dem technischen Material der Mannschaften zeigt; das Unternehmen muss das Sponsorenabzeichen an den Trainern der Mannschaften, Uniformen, Eintrittskarten zu den Spielen anbringen, Werbebanner am Spielfeldrand anbringen, Werbe- und Promotionsmaterial des Sponsors verteilen, mit den Mannschaften an vom Sponsor organisierten Öffentlichkeitsarbeit in der Rahmen der Sportveranstaltung;



b) Technischer Sponsor bezeichnet den Partner, der die für die Durchführung der Wettbewerbsaktivität erforderliche Ausrüstung und Sportbekleidung herstellt;

c) Lieferant und/oder offizieller Partner, der das Recht erwirbt, dem Club seine Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen;

- Sponsoring des einzelnen Sportlers, das entweder durch die kostenlose Lieferung oder zu Sonderpreisen der Produkte des Sponsorunternehmens oder durch den Erwerb von Plätzen auf der Kleidung des Fußballspielers während seiner Tätigkeit erfolgt.

Daher entwickelt das Sponsoring durch einen vom Unternehmen formulierten Kommunikationsplan den Fußball, der es Ihnen ermöglicht, einen wirtschaftlichen Vorteil zu erzielen und seine Werte auf dem Markt zu fördern; Wenn die Beziehung zwischen Sponsor und Sponsor im Laufe der Zeit gefestigt wird, werden beide Marken stärker und können in der gemeinsamen Vorstellung kombiniert werden.

In allen Fällen scheint es klar zu sein, dass die Sponsoren beim Kauf von Sportkonsumenten anerkannt und berücksichtigt werden wollen und das Ansehen und die Wertschätzung durch die Übertragung von Leidenschaften und Werten in Bezug auf den Sponsor steigern und die Veranlagung zum Kauf und zur Nutzung. Wenn Sie sich entscheiden, Ihren Namen und Ihre Marke mit dem eines Teams zu verbinden, bewerten Sie immer die Übereinstimmung zwischen den Werten des Vereins und dem Image, das das Unternehmen vermitteln möchte. Wie Sie sehen können, sprechen wir über Markenimage, Bekanntheit, Position, Loyalität, die wir bereits erwähnt haben, und Markenwert, ein Konzept, auf das wir später eingehen werden.

Genauer gesagt stehen die von Sponsorunternehmen angestrebten Vorteile in engem Zusammenhang mit ihren Zielen, die sein können:

- Verbesserung und Verbesserung des Unternehmensimages;
- Wissen über Produkte und Dienstleistungen verbessern;



- Ein Produkt / eine Dienstleistung in einem bestimmten Marktsegment platzieren oder neu positionieren;
- Erhöhung der Bekanntheit in einem geografischen Gebiet;
- Beziehungen zur lokalen Gemeinschaft und zum internen Personal aufbauen, pflegen oder verbessern;
- Akquirieren Sie neue Geschäftskontakte;
- Ändern Sie die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens;
- Exklusives Sponsoring haben;
- Verkaufszahlen steigern.

Natürlich haben die Begriffe Reputation, Anerkennung, Loyalität und Wert ein höheres Gewicht, wenn der Sponsor eine quantitative Analyse auf der Grundlage des Kosten-Nutzen-Verhältnisses unter Berücksichtigung aller Informationen durchführt, die es ermöglichen, einen wirtschaftlichen Renditevorteil zu bewerten.

Sponsoring ist Teil einer langfristigen Planung, mit der das Unternehmen bestimmte Ziele erreichen möchte. Dazu muss der Club vor der Bearbeitung ein Projekt und ein Projektteam identifizieren. Es wird den Sponsor auswählen und suchen, mit ihm verhandeln und seine Beziehungen pflegen.

Das Sponsoring stellt heute die Haupterwerbsquelle von Sportvereinen dar, die – insbesondere die vielen Amateurvereine – weiterhin eine wichtige Rolle bei der Verbreitung des Sports von unten spielen.

Darüber hinaus dürfen steuerliche Vorteile für Sponsoringunternehmen nicht außer Acht gelassen werden; Wichtig ist die Abzugsfähigkeit der nachgewiesenen Kosten für das Sponsoring, da diese mit deren Tätigkeit verknüpft sind und somit Einnahmen erzielen können.

Deutschland

Aufgrund einer zunehmenden Sättigung und Fragmentierung der Märkte sind Marketer in den letzten Jahren mit einer sich stark verändernden Landschaft



der Marketingkommunikation konfrontiert. Hier sind Marken nicht mehr allein aufgrund ihres qualitativen und funktionalen Nutzens zu unterscheiden (Kroeber-Riel, 1984; Weinberg, 1993) und die Effektivität der klassischen Marketingkommunikation nimmt aufgrund eines harten Wettbewerbs der Kommunikation stetig ab (Levermann, 1998; Wohlfeil & Whelan, 2005). Da klassische Marketingkommunikation allein auf einer Push-Strategie basiert, bei der den Verbrauchern über verschiedene Medien Markenbotschaften aufgezwungen werden, reagieren Verbraucher auf die wachsende Informationsflut mit geringer Medienbeteiligung und betreiben aktiv verschiedene Vermeidungsstrategien (Kroeber-Riel, 1987; Rumbo, 2002; Tse & Lee, 2001). So entstehen neue Strategien der Marketingkommunikation mit einer Kommunikationsstruktur, die sich oft stark von etablierten Strategien wie Werbung oder Verkaufsförderung unterscheidet, indem sie anstelle der üblichen Monologe interaktive Dialoge zwischen Marketern und Kunden anbieten (Sistenich, 1999). In der Folge hat sich Event-Marketing zu einer beliebten Alternative für Vermarkter in Kontinentaleuropa entwickelt und machte bereits im Jahr 2000 22% des gesamten Marketingkommunikationsbudgets deutscher Unternehmen aus (Drengner, 2003; Lasslop, 2003).

Im 20. und 21. Jahrhundert hat sich der Sportbereich weltweit zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. Durch die zunehmende Kommerzialisierung des Sports wird betriebswirtschaftliches Know-how in diesem Bereich immer wichtiger. Die Sportökonomie ist eine relativ junge Disziplin, die sich jedoch in den letzten Jahren sehr rasant entwickelt hat. Sportökonomie und Sportmanagement sind nicht zuletzt deshalb spannende Forschungsfelder, weil hier unterschiedliche Ansätze für einen inhaltlich und problemadäquat adäquaten Methodenmix zusammenkommen. Manche sprechen sogar von einer neuen wissenschaftlichen Teildisziplin oder eher von einem eigenständigen Wissenschaftszweig. Innerhalb des Sportmanagements ist die Disziplin mit der stärksten Differenzierung die des Sportmarketings, d.h. die betriebswirtschaftliche Professionalität ist im Bereich des Sportmarketings am weitesten fortgeschritten.

Verbraucher lieben Events, Unternehmen lieben Verbraucher. Unter Berücksichtigung dieser „Zauberformel“ sind vor allem international agierende



Unternehmen auf der Suche nach attraktiven Sportevents mit hoher Anziehungskraft für ein breites Publikum. Daher verwundert es nicht, dass vor allem internationale Sportveranstaltungen von zahlreichen Unternehmen genutzt werden, um ihre zielgruppenorientierte Kommunikation in ein attraktives Umfeld einzubetten. Es gibt viele gute Gründe, warum das Marketing mit Sportevents für Unternehmen von so großem Interesse ist. Ziel ist es, einen positiven Imagetransfer vom Sportereignis auf die Marke oder das Unternehmen zu schaffen. Die Botschaft wird im Kontext eines attraktiven sportlichen Umfelds kommuniziert. Hohe (internationale) Reichweite kann erreicht werden. Der Multiplikatoreffekt der Massenmedien kann voll ausgeschöpft werden.

Sport-Mega-Events ziehen erfolgreich die Aufmerksamkeit von Milliarden Menschen auf der ganzen Welt auf sich und sind daher eine perfekte Plattform, um die Gastgebernation, ihre Kultur und ihr „Image“ zu präsentieren (Potter, 2009 zitiert in Lin et al., 2008, S. 28). Dies wird als notwendig erachtet, da die fortschreitende Globalisierung und die technologiegetriebene Informationsrevolution es für Staaten wichtiger machen, sich von anderen zu unterscheiden (van Ham, 2001; Nye, 2008), auch wenn Staaten ironischerweise immer ähnliche Strategien verfolgen (z. Mitgliedschaft in internationalen Organisationen und Teilnahme an und Austragung von Olympischen Spielen und Fußballweltmeisterschaften), um ihre Besonderheit zu demonstrieren. Das daraus resultierende internationale Prestige, das durch die erfolgreiche Ausrichtung einer solchen Veranstaltung oder die gute Leistung der Nationalmannschaft – oder vorzugsweise beides – gewonnen wird, kann in eine verbesserte Soft Power umgewandelt werden, die einen Staat, seine Kultur und seine politischen Werte für andere attraktiver machen kann.

Bei der politischen Nutzung des Sports durch die Staaten im Rahmen ihrer Public Diplomacy-Strategien spielt Deutschland eine besonders zentrale Rolle. Die zentrale Rolle des Staates bei der Manipulation des Sports zur Erreichung nichtsportlicher Ziele wird im deutschen Kontext deutlich. Im Jahr 2006 erlebte die Welt einen spontanen Ausbruch von (Sport-)Patriotismus, der in krassem Gegensatz zu den früheren Nationalgefühlen in Deutschland stand (Kersting, 2007). Diese neue Bekräftigung des Nationalstolzes stützte sich auf die altbewährten



Utensilien: Flaggen und Farben der Nation. Die Fußball-Weltmeisterschaft, die von einem kumulierten weltweiten Fernsehpublikum von über 26 Milliarden (FIFA, 2011) miterlebt wird, zog zwei Millionen ausländische Besucher nach Deutschland (Deutscher Tourismusverband, 2007a). Die Gesamtbesucherzahl bei Spielen betrug 98 % (im Durchschnitt etwa 52.500) (FIFA, 2012) und über 20 Millionen Menschen nahmen an den partyähnlichen Feiern rund um die einzigartigen öffentlichen "Fan Fests" teil, die mit ihren großen Bildschirmen in den 12 Gastgebern aufgestellt waren Städte in Deutschland (Florek et al., 2008; Deutscher Tourismusverband, 2007). Dieses sportliche Mega-Event bot die stärkste Plattform, um deutsches Volk und deutsche Kultur zu präsentieren.

Angesichts der Tatsache, dass die meisten Vorhersagen des Nutzens von Sport-Mega-Events in der Regel überbewertet werden (Horne & Manzenreiter, 2006), ist die Identifizierung valider Erfolgsindizes wichtig. Trotz der Schwierigkeit, das Konzept der Soft Power zu definieren und seine Auswirkungen zu messen, gibt es einige handfeste Daten, die darauf hindeuten, dass die deutsche Austragung der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft 2006 erfolgreich war. Erstens war und ist der Tourismus – sechs Jahre nach dem Ereignis – einer der größten Nutznießer der WM (zusammen mit der Luftfahrt-, Lebensmittel-, Film- und Medienindustrie 2006) (Bundesregierung Online, 2006). Über zwei Millionen ausländische Besucher kamen 2006 zum Fußball nach Deutschland (viele blieben dort und besuchten Touristenattraktionen) und der Vorstand verzeichnete ein Rekordjahr an Übernachtungen internationaler Besucher, die 2007 weiter um 3,5% gestiegen sind (bis zu 55 Millionen Übernachtungen), obwohl in diesem Jahr keine Großveranstaltung in Deutschland stattfand (Deutscher Tourismusverband, 2007b). Interessanterweise verzeichnete Großbritannien, wo ein negatives Deutschlandbild am tiefsten verankert ist, den größten Besucherzuwachs aus allen Nationen (plus 5 % von 2005 auf 2007 auf insgesamt 4,4 Millionen Übernachtungen (Deutscher Tourismusverband, 2007b). Ein weiterer Indikator für die Wirkung des Jahres 2006 auf das Image Deutschlands liefert der Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, der durch eine repräsentative Befragung ausländischer Staatsangehöriger das Ansehen einer Nation unter den Menschen weltweit misst dieser Liste und blieb 2011 auf dem



zweiten Platz. Schließlich sprachen Interviewpartner von einer neuen „Leichtigkeit“, mit der die Deutschen mit ihrer Identität umgingen, wie es sie im Nachkriegsdeutschland nicht gab (zB Interview 3 und 5). Die Mehrheit der Befragten war der Meinung, dass der WM-Effekt auf das deutsche Selbstverständnis bis heute anhält, dessen Bedeutung im nächsten Abschnitt diskutiert wird.

Die Recherchen ergaben, dass hinter dem Erfolg Deutschlands eine Reihe von Faktoren steckt, die nur teilweise beeinflussbar sind und so den Spielraum für die Übertragung des Unterrichts auf zukünftige sportliche Mega-Events einschränken. Dazu gehörten koordinierte Kampagnen zur Sensibilisierung für Deutschland und das Sport-Mega-Event, der „fanzentrierte“ Ansatz der Deutschen und das ungewöhnlich gute Wetter während der vier Turnierwochen. Die Faktoren, über die die Gastgeber mehr Kontrolle hatten, werden unten diskutiert.

Teil der sogenannten „WM-Ausrichtungsstrategie“ (Bundesregierung, 2006) war eine langfristig angelegte, sorgfältig geplante Kampagne zur Imageverbesserung Deutschlands im Ausland. Während bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 die Nationalstimmung unter den fahnschwingenden Deutschen spontan aufkam, war die Strategie zur Imageverbesserung Deutschlands alles andere als. Die gründlich geplante, koordinierte und umgesetzte Strategie zur Veränderung des nationalen „Bildes“ Deutschlands in der ausländischen Öffentlichkeit begann schon lange vor der Veranstaltung und wurde darüber hinaus fortgeführt. Gut organisierte und ressourcenstarke nationale und internationale Kampagnen wurden im Wesentlichen vom Bund finanziert, aber in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft (mit dem Titel „Willkommen in Deutschland: Land der Ideen“), der FIFA und dem Deutschen Fußball-Bund konzipiert (mit dem Titel "Eine Zeit, um Freunde zu finden"). Eine Reihe von Kampagnen wurde speziell entwickelt, um Deutschland und die Deutschen auf die Gastfreundlichkeit der für den Wettbewerb erwarteten ausländischen Besucherscharen vorzubereiten (Brauer & Brauer, 2008; Kersting, 2007).

Zusammengenommen ergaben diese Kampagnen eine konzertierte Anstrengung, um die Vorteile eines Sport-Mega-Events in Bezug auf das nationale



Image und den wirtschaftlichen Gewinn zu nutzen: einzeln jedoch repräsentieren sie leicht unterschiedliche Botschaften, die sich an unterschiedliche Zielgruppen richten (FMI, 2006). Der Dienstleistungssektor wurde zum Beispiel von der „Bundesweiten Kampagne für Service und Gastlichkeit“ (Bundesregierung, 2006) angesprochen, die Broschüren mit Leitlinien für den Umgang mit ausländischen Besuchern veröffentlichte und landesweite Workshops zur Schulung und Beratung von „Service-Botschafter zu interkulturellen Beziehungen, Toleranz und Fremdsprachen“ (Florek et al., 2008). Die Kampagne „Willkommen in Deutschland: Land der Ideen“, die durch die Inszenierung Deutschlands und die Anwerbung von Tourismus und ausländischen Investitionen das deutsche Nationalimage verbessern sollte, war so erfolgreich, dass sie bis heute andauert. Es brachte wichtige Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zusammen und förderte die Außendarstellung Deutschlands. Ein solches Bild setzt sich aus unterschiedlichsten Faktoren zusammen, die geschickt unter dem einfachen Slogan „Land der Ideen“ zusammengeführt wurden, ein Begriff, der 2004 von dem neuen Bundespräsidenten Horst Köhler, der Deutschland vorschlug, bekannt wurde soll mehr werden als das Land der „Dichter und Denker“ und mehr als „made in Germany“ (Köhler, 2004). Ein Teil des Erfolgs dieser Kampagne war und ist, dass sie überparteilich ist und keinem bestimmten Unternehmen gehört; sie überschreitet parteipolitische Grenzen und spricht Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur gleichermaßen an. Zentrales Ziel der Kampagne war es, Deutschland für ausländische Öffentlichkeiten attraktiv zu machen. Laut der Geschäftsführerin von „Land of Ideas“, Ariane Derks, hat die Kampagne:

... ein sehr globales Ziel: Unser Ziel ist es, dem positiven Image Deutschlands im In- und Ausland gerecht zu werden ... damit Deutschland als Standort attraktiv wird ... damit wir uns politisch positiv positionieren ... damit wir (hoffentlich) attraktiver sind für Menschen, die in Deutschland arbeiten möchten

Der Begriff „attraktiv“ taucht sowohl in Interviews mit Frau Derks als auch mit Beamten des Auswärtigen Amtes auf. Es ist klar, dass die „Sprache“ von Joseph



Nye bekannt ist und aktiv genutzt wird: Die WM wurde als Katalysator angesehen, um die Bemühungen zu stimulieren und Deutschlands „soft power“ zu fördern.

Die wichtigsten Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien sind wie folgt:

Hinterhältiges Marketing

Unter Hinterhältiges Marketing versteht man die Methode von Unternehmen, die eigentlich keine Vermarktungsrechte an einer Veranstaltung besitzen, aber ihre Marketingaktivitäten auf vielfältige Weise nutzen, um eine Verbindung zu dieser herzustellen. Die Idee des Ambush-Marketings besteht darin, aus dem Erfolg des Sportsponsorings Kapital zu schlagen, ohne die intrinsischen Verpflichtungen eines offiziellen Sponsors zu übernehmen. Die Ziele der Ambush-Marketer sind daher weitgehend identisch mit denen der Sponsoren, sind jedoch mit reduziertem finanziellen Aufwand zu erreichen (Wohlfeil & Whelan, 2007). Die Ziele des Ambush-Marketings lassen sich somit aus den Zielen des Sponsorings ableiten. Ihre primäre Funktion ist die Erreichung psychologischer und/oder kommunikativer Ziele.

Aufgrund der hohen Kosten des offiziellen Sponsorings und der Zusicherung der Branchenexklusivität durch die Veranstalter können immer weniger Unternehmen als offizielle Sponsoren an Sportgroßveranstaltungen teilnehmen. Ambush Marketing entspricht dem Wettbewerbsgedanken, Gewinn- und Absatzchancen nicht ungenutzt zu lassen. Das Fehlen einer eigenen Leistung eines Unternehmens zur Unterstützung eines Sportereignisses und das Ziel, dessen Vermarktungspotenzial dennoch auszuschöpfen, ist nicht per se unethisch. Eine Sportveranstaltung sollte nicht als „private Veranstaltung“ von den Veranstaltern und den teilnehmenden Sponsoren durchgeführt werden.

Beziehungsmarketing

Beziehungsmarketing ist ein wichtiges Thema in jedem Unternehmen. Die Kunden zu kennen und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, zu pflegen und auszubauen, ist ein wesentlicher Bestandteil des langfristigen Geschäftserfolgs. Angesichts der Tatsache, dass der Sport heute ein so großes Geschäft ist,



überrascht es, dass dieser entscheidende Marketingansatz weder in der Literatur noch im Sportgeschäft selbst vollständig anerkannt wurde.

In den letzten Jahren hat sich Relationship Marketing auch in der Sportbranche zu einem zentralen Thema entwickelt. Während in der Sportartikelindustrie das Konzept des Kundenbeziehungsmanagements seit langem etabliert ist, haben Sportorganisationen (dh Vereine und Verbände) gerade erst begonnen, das Konzept des Beziehungsmarketings mit ihren Sponsoren zu übernehmen. Die Tatsache, dass sich viele Sportorganisationen heute wie Wirtschaftsunternehmen verhalten, hat die Akzeptanz von Relationship Marketing vor allem auf professioneller Ebene stark beeinflusst. Laut André Bühler - Head of Market Research bei der weltweit führenden Sportforschungsberatung IFM Sports - möchte Relationship Marketing in Sports diese Lücke füllen, indem die Prinzipien des Relationship Marketing diskutiert und neu formuliert werden und gezeigt wird, wie Relationship Marketing in der Praxis erfolgreich angewendet werden kann einen sportlichen Kontext.

Medien

Die Business-to-Business-Beziehung zwischen professionellen oder semi-professionellen Sportorganisationen und den Medien ist ein wechselseitiger Prozess, da beide einander brauchen und voneinander profitieren. Fernsehsender, Zeitungen, Radiosender, Websites, Verlage und alle anderen Medien suchen Inhalte für ihre Kunden. Sportunternehmen hingegen brauchen Werbung, um ihre Marke zu entwickeln und bekannter zu werden.

Für eine umfassende Marketingstrategie und um einzigartige Erlebnisse für die Zuschauer zu schaffen, ist es wichtig, die Segmente eines Sportpublikums zu kennen und zu adressieren. Nichols (2014) gibt an, dass Praktiker ihren Marketingerfolg um 10 bis 30 % steigern können, wenn sie wissen, welche Aktivitäten und Strategien funktionieren. Zu wissen, welche Aktivitäten und Strategien funktionieren, hängt wiederum vom vermarkteten Verbraucher ab. Wenn der Verbraucher ein sportliches Publikum ist, was bedeutet das für Praktiker? Wie könnte dann ein Segmentierungsansatz aussehen, um ein erfolgreicherer und



zielgerichteteres Marketing zu ermöglichen? Und welche sportlichen Zuschauergruppen sind für das Social Media Marketing am relevantesten?

Digitales Marketing (einschließlich Social Media Marketing) ist ein wichtiger und effektiver Bestandteil moderner Marketingstrategien (Nichols, 2014; Pedersen 2010). Der Einsatz von Social Media als Marketinginstrument nimmt zu (Pedersen et al., 2010). Social Media ist eine zeitgemäße Marketingmethode und wird von Sportorganisationen und Sportlern zunehmend genutzt (Pedersen et al., 2010). Nichols (2014) unterstreicht die große Wirkung von Social Media Marketing, teilweise im Vergleich zu traditionellen Methoden. Die am häufigsten als Marketinginstrumente verwendeten Arten von sozialen Medien sind Twitter, YouTube und Facebook (Witkemper, 2012). Instagram kann auch eine schnelle Informationsquelle sein, die keinen großen Aufwand erfordert“, über YouTube können Videos mit Fans geteilt werden und Facebook wird verwendet, um „Informationen bereitzustellen, Bilder und Videos zu posten und für bevorstehende Veranstaltungen zu werben. Allerdings befassen sich nur wenige Studien speziell mit Social Media Marketing in der Sportbranche.

Spanien

Heutzutage ist es schwierig, ein Unternehmen zu finden, das nicht eine oder mehrere Marketingstrategien verfolgt, um die Kommunikation mit seinen potenziellen Kunden zu fördern, ein Markenimage zu generieren, seine Sichtbarkeit zu erhöhen oder Einnahmen zu erzielen. Sportvereinsleiter sind jedoch oft frustriert, weil die Anwendung der bekanntesten und beliebtesten Marketingtechniken in ihrem Tätigkeitsbereich nicht die erwarteten Ergebnisse bringt. In diesem Fall müssen wir den Unterschied zwischen Übernahme und Anpassung klären. Bei vielen Gelegenheiten ist es beabsichtigt, Techniken aus anderen Sektoren als dem Sport zu übernehmen, und es ist notwendig, die Eigenschaften und Besonderheiten jedes einzelnen zu kennen, da das Sportmarketing unterschiedlich und spezifisch ist (Fernández, 2013; Nogales-González, 2006).

Aus der Verschmelzung von Marketing, als Instrument, in dem Entscheidungen und Aktivitäten zur Verbesserung und Pflege der Beziehungen



zwischen der Unternehmensorganisation und dem Sport entstehen, entsteht „Sportmarketing“, verstanden als das Bündel von Strategien zur Vermarktung und zum Vertrieb von Produkten, Marken und Dienstleistungen im sportlichen Kontext. In diesem Zusammenhang muss jedoch zwischen der Förderung von Sportveranstaltungen und -einheiten und der Verbreitung von Marken und Produkten unterschieden werden, um einen geeigneten Ansatz und eine lobenswerte Behandlung zu erreichen (Guillén et al., 2018).

Wie beim Marketing gibt es viele verschiedene Definitionen, Verwendungen und Bedeutungen, die dem Konzept des Sportmarketings zugeschrieben werden. Rial (2007) zeigt die große Dynamik rund um die Herangehensweise und Techniken, die Teil des Sportmarketings sind. Von den materiellen Elementen hat es sich zur Nutzung der immateriellen Werte des Sports entwickelt. Auch das Sportmarketing hat es sich zur Aufgabe gemacht, unter anderem die emotionale Bindung, Affinität oder Identifikation mit Sporteinheiten, Sportlern oder den Sportmodalitäten selbst zu managen. Die Gefühle, die der Sport erzeugt, und die Möglichkeiten, die er beim Verkauf von Produkten und damit verbundenen Dienstleistungen hat, unterstreichen das enorme Potenzial des Sportphänomens im geschäftlichen und kommerziellen Bereich. Für Schmitt (2000) besteht die Hauptbedeutung von Marketing als sozialer Disziplin darin, „sinnliche Erfahrungen (Sensationen), affektive Erfahrungen (Gefühle), kreativ-kognitive Erfahrungen (Gedanken), Körper- und Lebensstilerfahrungen (Performances) und soziale Identität zu generieren Erfahrungen, die das Ergebnis der Interaktion mit einer Referenzgruppe oder -kultur sind (Beziehungen)" (S. 53).

Aus den oben genannten Gründen sind Sportinstitutionen, die sich dem Marketing verschrieben haben, zu Wirtschaftsgruppen mit großem gesellschaftlichen Einfluss geworden. Sehr wettbewerbsfähige Clubs werden wie jedes andere Unternehmen nach einer Marketing-Dynamik geführt; Spieler wurden zu Produkten und Werbemodellen, während Fans oder Unterstützer bevorzugte Verbrauchersegmente von Unternehmen sind (Molina, 2007).



Das Sportmarketing hat in den letzten Jahrzehnten aufgrund des Wachstums der Sportindustrie weltweit und der unaufhaltsamen Kommerzialisierung des Sports und der Organisation verschiedener Sportveranstaltungen weltweit an Stärke gewonnen, die für Tausende von Menschen auf der ganzen Welt wichtig sind. Innerhalb dieses neuen Trends in Sportvereinen, in denen der Sportdirektor eine Schlüsselfigur ist, müssen wir eine seiner Funktionen hervorheben, nämlich das Marketing, seinen Kontext und alles, was damit zusammenhängt (Cantúa et al., 2018).

Das Feld des Sportmarketings ist sehr breit gefächert und wenn es um diese Themen geht, sprechen wir undeutlich sowohl über lokale Sporthallen und Aktivitäten, als auch über große große Profisportvereine, private Vereine und Fitnessstudios, den Verkauf von Sportgeräten, das Sponsoring eines Sportunternehmens durch ein bestimmtes Handelsunternehmen oder die Organisation von Sportveranstaltungen. Es stimmt, dass wir in all diesen Konzepten und Techniken des Sportmarketings anwenden können, aber die Intervention muss in jeder Situation anders erfolgen. Zunächst muss der Servicecharakter der von den Vereinen entwickelten Sportpraxis überprüft werden, um später die besten Marketingstrategien anwenden zu können (Fernández, 2013).

Gilibets (2013) argumentiert in Bezug auf das Thema, dass es drei Arten von Sportmarketing gibt:

- *Sportveranstaltungsmarketing*: Auf diese Weise entwickeln wir Strategien, die darauf abzielen, die Markentreue bei den Verbrauchern zu beeinflussen, zu verbessern und aufzubauen, und ist stark von Sponsoring oder Sponsoren und dem Werbemarketing selbst abhängig. Es ist zu beachten, dass das „Sponsoring-Marketing“ mit der Person oder dem Unternehmen verbunden ist, die mit der Absicht, einen Nutzen durch Werbung zu erzielen, Mittel zur Finanzierung einer Veranstaltung oder eines Teils davon bereitstellt.
- *Marketing von Sportprodukten oder -dienstleistungen*: konzentriert sich auf die Förderung des Verkaufs von Produkten und/oder Dienstleistungen unter Verwendung der Figur des Sports oder des Athleten, um Zielgruppen zu



erreichen oder anzuziehen und das Engagement zu verbessern, angenommen als Marketingfahrgang, Veranstaltungen, Teilnahme an denen wir unbedingt über Engagement und Markenerlebnis sprechen.

- *Marketing von Einrichtungen oder Athleten:* Bei dieser Art von Marketing sind die Einrichtungen oder die Marketingteams der Athleten dafür verantwortlich, ihre Aktivitäten zu bewerben und ihre Ergebnisse in der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Als Konzept wurde das Sportmarketing durch den kontinuierlichen Zusammenschluss vieler Unternehmen gestärkt, die den Kontext der Sportindustrie genutzt haben, um sich mit ihren Produkten, Marken und Dienstleistungen auf der Grundlage innovativer Strategien zu positionieren, die darauf abzielen, ihr Unternehmensimage in der Markt (Puentes, 2015). Die Corporate Identity des Unternehmens basiert auf seiner Geschichte und den bekanntesten Werten. Das Image hingegen ist direkt mit der Existenz der Marke selbst verbunden (Costa, 2003). Wenn es keine Marke gibt, ist es unmöglich, ihr Image zu entwickeln.

Villafaña (2004) definiert Corporate Image als die Integration aller Inputs, die ein Unternehmen in seiner gewöhnlichen Beziehung zu diesem in den Köpfen seines Publikums ausgibt. Wenn wir über sprechen

Unternehmensimage beziehen wir uns auf die öffentliche Wahrnehmung einer Organisation als soziale Subjekteinheit. Die allgemeine Vorstellung, die sie von ihren Produkten, Aktivitäten und ihrem Verhalten haben (Capriotti, 2005).

Das Image hat sich, ebenso wie das Unternehmen selbst und seine Marke, seit seiner Geburt kontinuierlich weiterentwickelt (Costa, 2005). Diese Dynamik bedeutet, dass das Markenimage strategisch geplant und gesteuert werden muss, um zu kontrollieren, dass alle Elemente, die dazu gehören, eine einzigartige, stimmige und wiedererkennbare Bedeutung erzeugen. Alle Elemente (Namensgebung, Logo, Kommunikation, Corporate Social Responsibility usw.) fügen sich zusammen und bilden ein Ganzes, das wir „Marke“ nennen. Trotz der Tatsache, dass die Marke aus mehreren Teilen besteht, ist das, was der



Verbraucher letztendlich wahrnimmt (Markenimage), die Summe aller, die Synergien zugunsten des Verkaufs und letztendlich der Loyalität schafft (Ollé & Ríu, 2009).

Zusammen mit den vielfältigen Elementen, die eine Marke ausmachen, erscheint Branding als integraler und multidisziplinärer Prozess, der durch strategische Planung und Management für den Aufbau eines Markenimages verantwortlich ist (Mayorga, 2014). Beim Branding geht es nicht nur um die Allgegenwart, Sichtbarkeit und Funktionen eines Produkts oder einer Marke; Es geht darum, sich emotional mit den Menschen in ihrem täglichen Leben zu verbinden. Ein Produkt oder eine Dienstleistung kann nur dann als Marke gelten, wenn es einen emotionalen Dialog mit dem Verbraucher anregt. Dieser Markenbegriff ist heterogen und hat einen multidisziplinären Charakter des strategischen Managements. Auf Emotionen basierende Corporate-Identity-Programme müssen visionär, integriert und viszeral sein und den authentischen Willen der Unternehmen widerspiegeln, ihre Werte mit den Verbrauchern zu teilen (Gobé, 2005).

In Spanien, wo der Profifußball als ein Geschäft gilt, investiert er nicht in strategische Markenplanung und -führung, obwohl er wirtschaftlich ein so mächtiger Sektor ist und in einigen seiner spezifischen Bereiche so professionalisiert ist. In der von Mayorga (2014) durchgeführten Untersuchung wurde festgestellt, dass mehr als 25 % der Klubs der spanischen Profifußballliga keinen Kommunikationsplan hatten. Corporate Websites spiegeln Licht und Schatten ihrer Kommunikationsbereiche. Sie sind sehr effizient in ihrer Informationsarbeit (96% der Clubs aktualisieren ihre Nachrichten in Echtzeit), benötigen jedoch viel mehr Unternehmensimplementierung und E-Branding. Besorgniserregend ist der Anteil der Clubs, die auf ihren Websites keine speziellen Stellen für den direkten Dialog zwischen der Marke und ihrem Publikum haben (mehr als 58 %). Der Anteil der Clubs, die keinerlei Recherchen oder Analysen zu ihrer eigenen Marke durchführen, liegt bei über 30 %.

Kampagnen, wie sie die Agentur Mrs. Rushmore für Atlético de Madrid durchgeführt hat, waren jedoch aufgrund der kreativen Behandlung im strategischen Bereich der Werte und



Image, das dem Club durch seine Werbemaßnahmen gemacht wurde. Sie hat versucht, die sportliche Identität zu vermitteln, redet nicht über Fußball oder versucht Dauerkarten zu verkaufen, sondern verweist auf eine Lebensweise und zielt darauf ab, Sympathie (Emotionalität) zu gewinnen (Mars, 2013).

Daher streben große Industrien durch Sportmarketing an, dass sich die Verbraucher bei jeder Sportveranstaltung durch ihr Handeln widerspiegeln, und nehmen dabei die Wiedererkennung von Marken, Produkten und Dienstleistungen als Referenz. Dementsprechend versucht es, die Verbraucher durch Produkte zum Ausdruck ihrer Identität zu bringen und ihnen das Gefühl zu geben, vertreten zu sein (Guillén et al., 2018).

Kommunikation erscheint neben dem Branding neben dem Marketing als zwei typische Phänomene der gemeinsam gewachsenen Gesellschaften unserer Zeit. Obwohl Marketing eine weitreichendere Technik ist als Kommunikation, besteht kein Zweifel, dass viele moderne Marketingstrategien auf Kommunikationsstrategien basieren. Daher kümmert sich das Marketing um alles, was getan werden muss, damit ein Produkt, eine Idee oder eine Dienstleistung seinen Käufer oder Benutzer erreichen kann (Cantúa et al., 2018).

Aus diesem Grund muss jeder gut ausgearbeitete Marketingplan einen Kommunikationsplan mit sich bringen, der unserem Angebot entspricht und uns hilft, unsere Wünsche an unser Produkt oder unsere Dienstleistung bekannt zu machen. So heißt es, die Kommunikationsstrategie prägt die Zukunft Ihres Handelns. Daher ist es sehr wichtig, dass es perfekt gestaltet ist, damit Sie mögliche Probleme lösen können, die auftreten können (Blázquez, 2012). Dieser Prozess kann durch vier Elemente durchgeführt werden:

- Verkaufsförderung: eine Art der Kommunikation, die durch kurzfristige Anreize entwickelt wird, um den Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung zu fördern.
- Außendienst: verbale Kommunikation des Vertriebsnetzes mit Kunden, um den Kauf oder Erwerb einer Dienstleistung abzuschließen.



- **Direktmarketing:** Kommunikation des Angebots von Waren und Dienstleistungen direkt an den potentiellen Verbraucher ohne Zwischenhändler.

- **Public Relations:** Maßnahmenpaket zur Verbesserung, Aufrechterhaltung oder zum Schutz des Images eines Unternehmens oder Produkts, um die Beziehungen zu den verschiedenen Gruppen in der Umgebung, mit denen das Unternehmen in Kontakt steht, zu erleichtern und die Meinung und Einstellung zu beeinflussen, dass diese Gruppen können sich im Unternehmen bilden.

Eine der *weitreichendsten* Kommunikationsstrategien ist heute das digitale Marketing, verstanden als die Anwendung von Marketingstrategien über digitale Medien, die weltweit zu einer Revolution in der Marketingarbeit geführt hat. Alle Techniken der Offline-Welt werden nachgeahmt und in eine neue Welt, die Online-Welt, übersetzt. In der digitalen Welt erscheinen neue Werkzeuge wie Unmittelbarkeit, neue Netzwerke, die jeden Tag neu entstehen, und die Möglichkeit realer Messungen jeder der verwendeten Strategien (Cantúa et al., 2018).

Als Referenz zur Umsetzung des digitalen Marketingplans verweisen Redondo und Rojas (2013) auf einen Vorschlag von Idris Mootee, der die Theorie der „4Ps“ des digitalen Marketings aufstellt:

- *Personalisierung:* Es geht im Wesentlichen darum, Produkte oder Dienstleistungen gemäß unseren Verbrauchern zu gestalten. Dazu ist es unabdingbar, die Informationen, die wir von unserem Target erhalten, und das von ihm dargestellte Verhalten zu analysieren.
- *Partizipation:* Dieses Prinzip basiert auf der Integration unserer Kunden mit dem Ziel, Gemeinschaften zu schaffen, ihnen die Möglichkeit zu geben, zu interagieren und Inhalte rund um unsere Marke zu generieren.
- *Peer to peer:* Dieses Prinzip basiert auf der Interaktion zwischen Benutzern und basiert im Wesentlichen darauf, den Empfehlungen unserer Benutzer zu unserem Produkt oder unserer Dienstleistung zu vertrauen und diese als Werbung zu nutzen. Dafür ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Benutzererfahrung mit dem Produkt oder der Dienstleistung gut ist, da jede



Erfahrung, bei der der Kunde nicht zufrieden ist, durch dieses gleiche Prinzip auch einen wichtigen Einfluss haben kann, so dass die Integration traditioneller Marketingaktivitäten sehr wichtig ist da sie es sind, die schließlich eine direkte Beziehung zwischen Kunde/Produkt oder Dienstleistung haben.

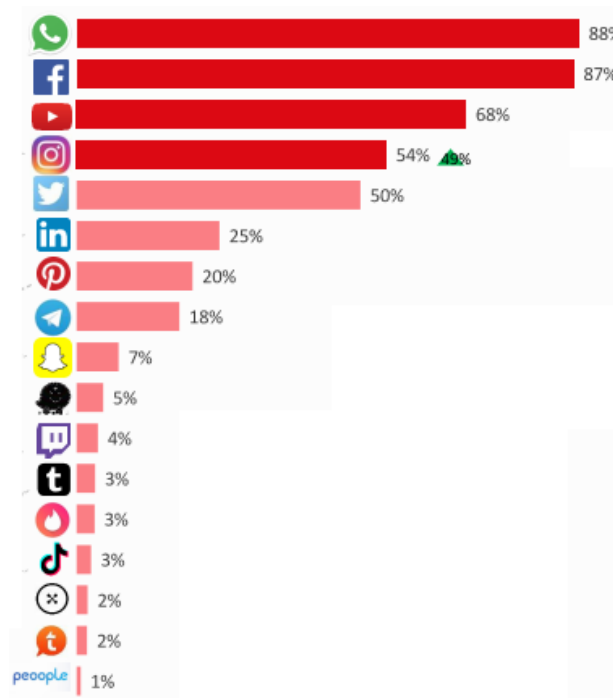
- *Predictions*: Dieses Konzept besteht darin, die von unseren Kunden über die verschiedenen Online-Plattformen gelieferten Daten zu verwenden, um eine wichtige Informationsquelle zu haben und das Verhalten unserer Zielgruppe analysieren zu können.

Zu den wichtigsten Instrumenten, die wir benötigen, um unsere Sichtbarkeit durch digitales Marketing zu verbessern, gehören die Website, E-Mail-Marketing, Multimedia-Management, der Unternehmensblog usw. In den letzten Jahren gibt es jedoch ein Online-Marketing-Tool, das weit verbreitet ist und das immer wichtiger: Soziale Netzwerke.

Laut der jährlichen Studie zu sozialen Netzwerken (IAB Spanien, 2019) stabilisieren sich soziale Netzwerke in der spanischen Internetbevölkerung und erreichen damit ihre Reife bei 85% der Internetnutzer zwischen 16 und 65 Jahren, die soziale Netzwerke nutzen, was mehr als 25,5 Millionen entspricht Nutzer in unserem Land, davon 51% Frauen und 49% Männer. In Bezug auf die am häufigsten verwendeten sozialen Netzwerke zeigt Abbildung 2 die wichtigsten zusammen mit dem Prozentsatz der Nutzer:

Abbildung 2

Soziale Netzwerke in Spanien



Quelle: IAB Spanien (2019)

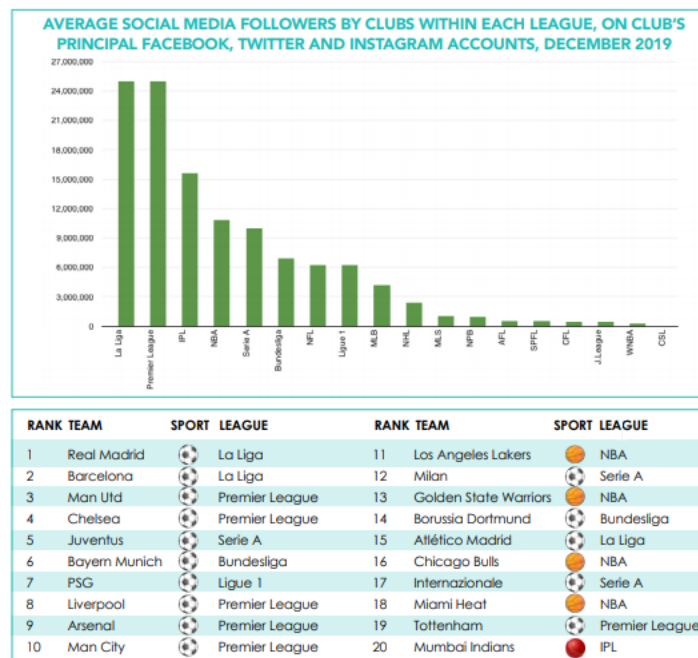
In Bezug auf die Hauptaktivitäten, die Benutzer in den Netzwerken ausführen, folgen 31 % Konten mit Bezug zu Medien, politischen Parteien usw. und 23 % sind Fans oder folgen einer bestimmten kommerziellen Marke. Ebenso gaben 26 % der Befragten an, dass Marken mit einem Profil in sozialen Netzwerken sie selbstbewusster machen. Was die Nutzung von sozialen Netzwerken durch Fachleute betrifft, so verwenden sie diese in 51% der Fälle, um Bekanntheit zu erzielen, und in 47%, um unter anderem Branding zu generieren.

Demnach ist heute ein Kommunikationsplan ohne Elemente des digitalen Marketings nicht mehr vorstellbar, da es mit ihrem Einfluss auf die Gesellschaft unerlässlich wird, als Marke auf diesen Online-Plattformen präsent zu sein. Wir dürfen jedoch den traditionellen Bereich des Marketings nicht vernachlässigen, sondern müssen ihn so integrieren, dass wir unsere Beziehung zum Verbraucher stärken und damit unser Firmenimage stärken, indem wir uns im Bewusstsein von den Verbraucher in dem Raum, den wir als Unternehmen tun wollen (Goicoechea, 2015).

Auch im Sportbereich ist digitales Marketing von großer Bedeutung, nicht nur um Produkte und Dienstleistungen zu bewerben, sondern auch um die Kommunikation und Sichtbarkeit von Sportmannschaften zu verbessern. Zum Beispiel zeichnet sich der Real Madrid Football Club durch eine starke Positionierung sowohl auf Webebene als auch auf Ebene der sozialen Netzwerke aus. Die Website von Real Madrid ist mit bis zu 8 verschiedenen Sprachen konfiguriert, von denen die Hälfte vom asiatischen Kontinent und die andere vom europäischen Kontinent stammt. Auf diese Weise gelingt es dem Club, die ganze Welt digital zu erreichen und so seine Follower zu steigern und seine Produkte möglichen Neukunden anzubieten und sich als Club mit den meisten Followern in den sozialen Netzwerken zu positionieren (Abbildung 3):

Abbildung 3

Durchschnittliche Social-Media-Follower nach Vereinen



Quelle: Sportliche Intelligenz (2019)

Neben den oben beschriebenen Marketingstrategien erscheint im Bereich Sportsponsoring eine der wichtigsten unkonventionellen Kommunikationstechniken. In Spanien definiert das Allgemeine Werbegesetz 34/1988 vom 11.



wissenschaftlicher oder sonstiger Tätigkeit, verpflichtet sich, an der Werbung des Sponsors mitzuwirken".

Nogales-González (2006) führt aus, dass Sponsoring zu einem kommerziellen Kommunikationsinstrument geworden ist, das im Sportmarketing an Wert gewonnen hat, bei dem die gesponserte Einheit im Rahmen des Sports interagiert und die Sponsorunternehmen die kommunikativen Werte dieser Einheit, Veranstaltung oder gesponserten nutzen Person, um das Image zu fördern und Interessen zu befriedigen, unter Verwendung indirekter Aktionstechniken, da das Sponsoring-Unternehmen sein Angebot dem Verbraucher nicht direkt ankündigt, da es einen Vermittler nutzt, der für die Wahrnehmung der Marke durch den Verbraucher durch Aktivitäten und/ oder Personen, die in diesem Moment Träger der Botschaft sind.

In diesem Zusammenhang stellt Blázquez (2012) fest, dass sich Unternehmen durch mehr Prestige, Glaubwürdigkeit und Führungsrolle in ihrer Branche von der Konkurrenz abheben müssen. Das Sponsoring des Sports ermöglicht es, die Bekanntheit des Unternehmens zu stärken und die damit verbundenen Werte zu teilen. Kurz gesagt, sie versuchen, die emotionale Bindung zu finden, die der Sport mit seinen Praktikern und Anhängern aufbaut.

Das Konzept der Sponsoring-Übernahme zeichnet sich aus, wenn das Umfeld des Gesponserten von Erfolg und guten Ergebnissen geprägt ist, die vorzugsweise von einem guten, wichtigen und markenverträglichen Image begleitet werden sollten. An dieser Stelle ist es wichtig, dass die Geschäftswelt die Konzepte der Corporate Social Responsibility übernimmt, die die soziale Nachhaltigkeit von Sportunternehmen ermöglicht. In diesem Umfeld wird Verantwortung als der Akt des Erkennens und Akzeptierens der Folgen einer freien und intelligenten Handlung sowie der Kausalitätsbeziehung verstanden, die den Autor mit der von ihm ausgeführten Handlung verbindet und in letzterem die Beziehungen verbindet, die aus der Auswirkungen des letzteren (Solano Santos, 2013).

Widersprüchlicherweise werden viele der Unternehmen, die mit Sportmarketing-Strategien geführt werden, als grundlegendes Ziel der



Geldverdienung überwiegen und zweitens die Bedürfnisse und Wünsche der Sporttreibenden oder Fans befriedigen. An dieser Stelle muss betont werden, dass eine angemessene Projektion die „soziale Verantwortung“ derjenigen voraussetzt, die für die Umsetzung der Strategien und Maßnahmen verantwortlich sind, die durch Marketingpläne oder Werbekampagnen geplant sind; die Verpflichtung zur sozialen Verantwortung von Unternehmen von größter Bedeutung zu machen, um einen positiven Einfluss auf das soziale Wohlergehen der Gemeinschaft und der Zielgruppe zu erzielen (Guillén et al., 2018).

Laut den Ergebnissen der ersten Studie zum Sportsponsoring in Spanien (Asociación de Directivos de Comunicación [DIRCOM], 2015) geben 53 % der Unternehmen an, dass ihre Hauptmotivation für Investitionen in Sportsponsoring darin besteht, dass sie darin eine Möglichkeit zur Stärkung sehen ihre Identität und Unternehmenswerte, wobei sich 28% für Sportveranstaltungen, 21% für Sportwettkämpfe und 20% für Sportvereine entscheiden. Ebenso geben 71% von ihnen an, dass sie den Männersport nicht vorzugsweise sponsern. Daher ist die Mehrheit bestrebt, das Image des Unternehmens zu stärken und mit einer Reihe positiver Werte zu verbinden, weshalb das Sponsoring des Frauensports eine gute Option ist.

Eines der Unternehmen auf nationaler Ebene, das sich am stärksten im Frauensport engagiert, ist Iberdrola, verbunden mit dem Energiegeschäft, das sich durch die Gleichstellung als einen wichtigen Pfeiler seiner institutionellen Politik auszeichnet. In diesem Zusammenhang haben sie zwischen 2007 und 2018 mehr als 70 Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Gleichstellungs- und Aussöhnungspolitik eingeführt (Matatoros, 2018), was sie dazu veranlasst hat, ihre Sponsoringstrategie auf Frauen zu konzentrieren, beispielsweise durch die spanische Frauenfußballmannschaft und den Frauen-Erstliga, aber sie führen auch andere Programme durch, die sich nicht auf den Leistungssport konzentrieren, wie die Women's Universe Tour, eine Roadshow, die darauf abzielt, den Frauensport auf nationaler Ebene zu fördern und zu entwickeln.



Bezüglich der Ausbildung und Fähigkeiten im Sportmarketing muss berücksichtigt werden, dass sich der Sportsektor und alles drumherum in Spanien in den letzten Jahrzehnten stark verändert hat. Diese Veränderung ist auf wirtschaftliche Veränderungen und die Entwicklung der Gesellschaft zurückzuführen. Der freiwillige Charakter der Vergangenheit sticht angesichts der aktuellen Notwendigkeit heraus, Politiken und Projekte zu entwickeln, die sich positiv auf die Bevölkerung auswirken (Gallardo & Jiménez, 2004).

In diesem Sinne ging das gestiegene Interesse am Sportmanagement nicht mit einer Weiterentwicklung und Konsolidierung der Professionalisierung der Branche einher. Wesentliche Mängel wurden in konzeptioneller und terminologischer Hinsicht festgestellt. Wie Gambau (2016) ausführt, gibt es keine einheitliche Identifizierung der mit dem Sportsektor verbundenen Berufe und der Begriff der beruflichen Tätigkeit wird mit dem des Berufes verwechselt.

Die Arbeitsleistung von Menschen mit unterschiedlicher Verantwortung in Sportorganisationen - öffentliche Verwaltungen, Vereine, Verbände, private Fitnessstudios etc. - hat einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der sportlichen Betätigung, auf den Service für die daran beteiligten Bürgerinnen und Bürger, und über die Leistung der übrigen Arbeiter und Mitarbeiter, die mit ihnen verbunden sind (Gimeno & Paris, 2000).

Was eine Tätigkeit war, deren Lehren, Ausbildung, technische Leitung und Leitung und Organisation fast ausschließlich freiwillig waren, ist heute eine professionalisierte, hochtechnische Tätigkeit geworden, die als solche spezifische Ausbildung, Kenntnisse, Erfahrung und Fähigkeiten der Menschen erfordert, die sie ausüben (Gimeno & Paris, 2000). Derzeit ist Sportmanagement für die Verantwortlichen – Führungskräfte und mittlere Führungskräfte – eher professionell ausgerichtet mit den Merkmalen, die diese Professionalisierung mit sich bringt. Eines der Themen, das Experten aus Sicht der Nachfrage am wichtigsten sind, ist Marketing und Kommunikation.

Organisationen brauchen spezialisierte, vielseitige, innovative, kreative, engagierte Mitarbeiter und Unternehmensrichtlinien, die darauf ausgerichtet sind,



den Verbrauchern exzellenten Service und Kommunikation zu bieten (Dorado, 2005). Obwohl die Definition von Kompetenzen und Fähigkeiten im Geschäfts- und Unternehmensbereich umfassend untersucht wurde, wurde sie nicht speziell für den Sportbereich untersucht.

Managementkompetenzen sind für eine solide Geschäftspraxis unerlässlich, dies gilt insbesondere in Bezug auf Marketingfragen aufgrund des starken und manchmal widrigen Wettbewerbsumfelds, in dem die Unternehmen bestehen müssen. Sportmanager müssen sich aufgrund der starken Einschränkungen und des Mangels an Ressourcen stark auf die Entwicklung geeigneter und angemessener Kompetenzen für das Marketing verlassen (Carson & Gilmore, 2000).

Die Kompetenzgrundlage für Marketingmanagemententscheidungen ist das Erfahrungslernen (Wissen + Erfahrung + Urteilsvermögen + Kommunikation) (Carson & Hill, 1992), das für eine erfolgreiche Entscheidungsfindung im Marketingmanagement entscheidend ist. Eine andere Fähigkeit, die in der konsultierten Literatur hervorsticht, ist Kreativität (Ramírez, 2006), aufgrund der Notwendigkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben und die Loyalität des Publikums zu gewinnen, was unabdingbar ist, wenn Sportverbände und Vereine in diesem sehr wettbewerbsorientierten Wettbewerb bestehen bleiben Markt. Ebenso werden Kommunikations- und PR-Fähigkeiten sowie kaufmännische Fähigkeiten als einige der wünschenswerten Eigenschaften genannt (Ramírez, 2006).

Sportmanagement wird in verschiedenen Bereichen angewendet, die eine Spezialisierung erforderlich machen, die die Gestaltung der angepassten Lehrplanprofile und die Etablierung möglicher Ausbildungsmöglichkeiten erfordert. So ist beispielsweise für die Konzeption und Koordination der Entwicklung eines Sportprogramms nicht die gleiche Qualifikation erforderlich wie für die Managementleistung eines Sportunternehmens. Bei entsprechender Ausbildung der Sportleitungs- und -leitungsverantwortlichen kann ein exzellentes Sportmanagement erreicht werden, das zu einer besseren Entwicklung des Sports in all seinen Erscheinungsformen beiträgt (Blanco, 2016).



1.3 ZIELE RINMSASFT:

Stärkung der Kompetenzen von Führungskräften semiprofessioneller Frauensportteams durch Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien

Bewältigung der Herausforderung im Zusammenhang mit den bekannten bestehenden Sponsoring- und Finanzierungsunterschieden zwischen männlichen und weiblichen Sportmannschaften auf semiprofessioneller Ebene.



2. METHODE

Zwei Instrumente wurden verwendet, um den Trainingsbedarf von Sportmanagern semiprofessioneller Frauensportmannschaften in jedem Land zu bestimmen, ein quantitatives (ein Fragebogen) und ein qualitatives (Fokusgruppe).

1.1. Quantitatives Instrument, Probe und Verfahren (Fragebogen):

Die Stichprobe bestand aus 209 Probanden, davon 121 Frauen und 88 Männer. Alle Teilnehmer waren Manager eines Vereins oder Sportverbandes, mit Hochschulbildung und zwischen 30 und 60 Jahren.

Alle Teilnehmer unterschrieben vor der Studie eine Einverständniserklärung.

Der Fragebogen ist ein sehr valides Instrument, das es uns ermöglicht, die Wahrnehmung von Sportmanagern über die notwendigen Fähigkeiten zu erfahren, um ein guter Sportmanager in einer weiblichen Mannschaft zu sein. Der Fragebogen gliederte sich in zwei Hauptteile:

- Ein erster Teil zur Erfassung demografischer Daten (Alter, Land, Sportorganisation ...).

Demografische Daten.

1. Geschlecht: _____

2. Alter: _____

3. Sportorganisation: _____

4. Aktuelle Position: _____

5. Berufserfahrung: _____

6. Bildungsniveau: _____

- Ein zweiter ausführlicherer Teil, der sich mit den unterschiedlichen Kompetenzen von Sportmanagern befasste, unterteilt in 25 Abschnitte mit 4 Fragen in jedem Abschnitt (insgesamt 100 Fragen).

1. Managementdenken

2. Effektive Kommunikation

3. Leadership



4. Finanzmanagement
5. Personalmanagement
6. Marketing
7. Governance
8. Rechtsgrundlagen
9. Veranstaltungsmanagement
10. Risikomanagement
11. Sportstättenmanagement
12. Zeitmanagement
13. Computerkenntnisse
14. Informationstechnologie
15. Entscheidungsfindung
16. Philosophie & Ethik
17. Forschung
18. Sportstiftung
19. Kontrollmanagement
20. Ergebnisorientierung
21. Öffentlichkeitsarbeit
22. Projektmanagement
23. Strategisches Management
24. Soziale Fähigkeiten
25. Konfliktmanagement

- Im ersten Teil des Fragebogens sind die Fragen offene Antworten, während im zweiten Teil die Antworten von 1 (unnötig) bis 7 (extrem wichtig) reichen, je nach Zustimmung-/Ablehnungsniveau.

Die statistische Analyse wurde mit der Software IBM Statistics SPSS v20.0 (SPSS Inc., Chicago IL, USA) durchgeführt und unter Verwendung der deskriptiven Statistik



und der ungepaarten t-Tests analysiert. Die Werte wurden als Mittelwert \pm SD ausgedrückt und das Signifikanzniveau wurde berücksichtigt, wenn $p < 0,05$.

1.2. Qualitatives Instrument, Probe und Verfahren (Fokusgruppe):

Allgemeine Informationen zu den Fokusgruppen, die von jedem Teilnehmer durchgeführt wurden, sind unten aufgeführt (Tabelle 1):

Tabelle 1

Allgemeine Informationen Fokusgruppe

ORGANISATION	DATUM	ORT	STARTZEIT ENDZEIT	PERSONAL DER ORGANISATION
UCAM	23.07.20	Online	11 - 13 Uhr	Lucía Abenza Cano M ^a José Maciá Andreu Ana M ^a Gallardo Guerrero Juan Antonio Sánchez Sáez
MV International	13.07.20	Online	17:00 - 18:30 Uhr	Denitsa Andonova
Sassari Torres Femminile	29.07.20	Online	17:30 - 19:00	Fabrizio Contini
Bulgarian Sports Development Association	23.07.20	Sofia, Bulgaria	13:15 - 14:30 Uhr	Ivaylo Zdravkov
Rijeka's Sports Association	30.06.20	Rijeka, Croatia	9 - 13 Uhr	Tara Pavić

1.3. Soziodemografische Daten der Teilnehmer

In diesem Abschnitt werden Informationen zu den wichtigsten Merkmalen der Teilnehmer bereitgestellt.

Die von **UCAM** durchgeführte Fokusgruppe setzte sich aus 8 Sportmanagern unterschiedlicher Sportdisziplinen (7 Männer, 1 Frau) mit durchschnittlich 17,6 Jahren Berufserfahrung (mind. 7, max. 30) zusammen.



In ihrer derzeitigen Position leiten oder leiten einige von ihnen einen semiprofessionellen Frauensportverein (n=3) oder nehmen Treasury- und Sekretariatsfunktionen wahr (n=2). Hinzu kommen zwei Präsidentinnen von Sportverbänden (n=2) und ein Direktor des Hochschulsportdienstes (n=1) mit semiprofessionellen Damenmannschaften in mehreren Sportdisziplinen.

Die Fokusgruppe wurde in spanischer Sprache geleitet und die gesamten Überlegungen wurden für die Zwecke des Projekts ins Englische übersetzt.

Bezogen auf die von **MV International**, durchgeführte Fokusgruppe wurde sie mit 6 Teilnehmern im Alter zwischen 25 und 60 Jahren durchgeführt. Alle von ihnen verfügen über bedeutende Erfahrungen im Sportbereich, entweder als ehemalige Athleten, entweder als Sporttrainer, aber auch einige von ihnen haben auch Erfahrung in der Leitung von Sportmannschaften. Die Gruppe bestand aus 2 männlichen und 4 weiblichen Mitgliedern.

Die Fokusgruppe wurde in italienischer Sprache geleitet und die gesamten Überlegungen wurden für die Zwecke des Projekts ins Englische übersetzt.

Bezüglich der Berufserfahrung sowie der Erwartungen aller Teilnehmer der Fokusgruppe:

- **Sprecher 1:** vertritt L'ORMA Mailand, einen Sportverband, der mit Sport arbeitet, indem er ihn als Bildungsinstrument nutzt. Die Organisation führt eine breite Palette europäischer Projekte durch, die sich hauptsächlich der Förderung des Sports in der lokalen Gemeinschaft in der Lombardei widmen. Der Teilnehmer ist der Präsident der Organisation und er arbeitet als Manager/Sportmanager. Er braucht mehr Kompetenzen in Bezug auf Marketing und Management, um bessere Ergebnisse in seiner Organisation zu erzielen. Aus diesem Grund hat er sich entschieden, sich an dem Projekt zu beteiligen.
- **Sprecher 2:** langjährige Tätigkeit in einem Turnverein. Der Club wurde vor vielen Jahren Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet und war Teil der Serie A, dann wurde er geschlossen und dann wiedereröffnet ag



Was seine jüngere Geschichte angeht, hat der Club seine Tätigkeit vor 20 Jahren wieder aufgenommen, hauptsächlich im Amateurbereich. In den letzten Jahren hat es sich von einem Amateurlauf zu 500 Athleten und Athleten im Wettkampf auch in der Serie A entwickelt. Sie ist also auch Teil der Serie A und daher erschien die Fokusgruppe ihren Mitgliedern interessant, um mehr Verständnis zu gewinnen und Fachwissen zu teilen anderen ihrer Kollegen.

Der Teilnehmer gehört dem Vorstand nicht an, steht ihm aber sehr nahe. Für den Verein trainiert und engagiert sie sich sehr aktiv. Daher verfolgt sie diese Projektaktivität bis heute und ist auch daran interessiert, mehr über das Geschehen in einer Fokusgruppe zu erfahren.

- **Sprecher 3:** Sie arbeitet mit verschiedenen anderen Sportverbänden im Bereich Tanz und Tanzfähigkeit zusammen – eine Aktivität, die den Tanz zur Inklusion mit Menschen unterschiedlicher Fähigkeiten nutzt. Somit verfügt dieses Gruppenmitglied sowohl über Erfahrungen aus der Praxis als Kontakt zu Lehrern und Sporttrainern, als auch über praktische Erfahrungen im Projektmanagement als Koordinator mehrerer EU-Projekte.
- **Sprecher 4:** Sie hat bedeutende Erfahrung im Volleyballfeld. In der Vergangenheit war sie Volleyball-Athletin und spielte in wenigen Mannschaften. Dann ist sie nach diversen Verletzungen auf der anderen Seite vorbeigekommen und Trainerin geworden. Außerdem hilft sie dann bei der Leitung ihres Teams, insbesondere bei der Betreuung der Sponsoren, da ihr durch ihr Studium ihr Wissen im Sportmanagement und Marketing vertieft wurde. Gegenwärtig arbeitet der Teilnehmer zusammen, indem er den Teil des Sponsorings und der Beziehungen zu Unternehmen einer Volleyballmannschaft in B1 verfolgt.
- **Sprecher 5:** Die Dame ist Mitglied eines Sportvereins für Menschen mit geistiger Behinderung. Sie nimmt an der Fokusgruppe teil, weil sie daran interessiert ist, einige Aspekte von Marketing und Sichtbarkeit besser zu verstehen, da es sehr wichtig ist, einige Kenntnisse darüber zu haben,



wenn sie an solchen Aktivitäten beteiligt sind. Im Moment hat sie eine ehrenamtliche Tätigkeit in dem Verein, in dem sie sich engagiert, da die Struktur recht klein ist und nicht genügend Budget und finanzielle Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um Personal zu bezahlen



- **Sprecher 6:** Dieser letzte Teilnehmer ist der erfahrenste von allen in der aktuellen Fokusgruppe. Er ist der Gründer von Sanga Milano, das heißt in der Serie A2 des weiblichen Basketballs in Mailand, aber es gibt keine A1-Serie, daher können wir sagen, dass Sanga Milano in der Serie A ist.

Diese Teilnehmerin beschäftigt sich seit 1999 mit dem Frauensport und kümmert sich um alles innerhalb der Mannschaft, angefangen von der Sponsorsuche über die Spielersuche bis hin zum Aufbau von Jugendabteilungen innerhalb der Mannschaft. Er glaubt, in seiner über 20-jährigen Erfahrung zu wissen, wie ein Frauensportverein (Basketball) mehr oder weniger unterhalten werden soll. Dies ist das zwölfte Jahr in Folge, dass das erwähnte Sanga-Team in der Serie A2 ist. Es ist anscheinend ein italienischer Rekord, denn normalerweise gehen die Frauensportvereine entweder in die A1 oder zurück in die Serie C oder B, scheitern dann und können dann, falls Sponsoren gefunden werden, diese Teams wieder zurückfahren.

Daher sind dieses Team und sein Manager sehr stolz darauf, seit 12 Jahren immer auf höchstem Niveau zu stehen. Darüber hinaus kümmert sich der Verein auch um behinderte Menschen, wo Mädchen spielen und vor allem auch Mädchen in der Serie A ein Spiel namens „Basketball IN“ spielen, das ein sehr integrativer Korb ist. Sie Spieler oder sogar Leute, die noch nie gespielt haben, spielen zusammen mit Champions, beziehen aber auch behinderte Menschen mit ein und es wird ein sehr interessanter inklusiver Sport.

Apropos Inklusion: Der Club wurde in der Via Padova geboren, dem multiethnischen Gebiet von Mailand, daher führt der Club auch eine Reihe von kulturellen Konzepten und Aktionen gegen jegliche Diskriminierung durch. Aus diesem Grund beteiligt sich der Verein beim Spielen vor allem an ausländischen Kindern, arabischen Mädchen und kümmert sich selbstverständlich um Behinderte.

Dieser Teilnehmer nimmt an der Fokusgruppe teil, weil er neugierig ist, andere Arten von Herangehensweisen an die Frauensportwelt zu sehen, da er



bereits eine Reihe von Themen gefunden hat, an denen er arbeiten kann. Einige davon sind:



- a. Die Schwierigkeit, Sponsoren zu finden, insbesondere für einen weiblichen Sportverein, obwohl der Markt hauptsächlich weibliche Zielgruppen anspricht (60-70%). Hier stellt sich die Frage, warum Sponsoren weibliche Gruppen nicht schätzen, wenn die weibliche Welt unter Berücksichtigung vieler Produkte und vieler Ziele der größte Käufer ist.
- b. Es gibt auch eine Reihe von Vorurteilen und geschlechtsspezifischen Bezeichnungen, für die es Männer- und Frauensport gibt. In Italien kommt es oft vor, dass Mütter ihre Töchter zum Tanzen oder Volleyball anweisen, da dies Sport mit geringem menschlichem Kontakt und auch sehr hübsch ist, und Mädchen andererseits kaum Rugby-Fußball oder Basketball spielen. Die Idee dabei ist, auch die Mädchen in solchen Sportarten auszubilden, in denen Werte der Gemeinschaft und das Überwinden von Schwierigkeiten wichtig sind, wenn einige von ihnen eines Tages Manager werden oder in ihrer Karriere aufwachsen wollen.

Dank dieser Präsentationsrunde der Fokusgruppenteilnehmer muss betont werden, dass wir einen recht heterogenen Personenkreis mit unterschiedlichen Erfahrungen, in verschiedenen Bereichen und beruflichen Positionen haben und der Moderator den Beginn der Diskussion bereits als sehr wertvoll einschätzt mehrere Probleme wurden angesprochen. Der Vortrag wird dank der vorbereiteten und an die Gruppe gestellten Hauptdiskussionsfragen weitergeführt.

Die Fokusgruppe von **Sassari Torres Femminile** wurde mit 5 Teilnehmern im Alter zwischen 25 und 60 Jahren durchgeführt. Alle von ihnen verfügen über bedeutende Erfahrungen im Sportbereich, entweder als ehemalige Athleten, entweder als Sporttrainer, aber auch einige von ihnen haben auch Erfahrung in der Leitung von Sportmannschaften. Die Gruppe bestand aus 4 männlichen und 1 weiblichen Mitgliedern.

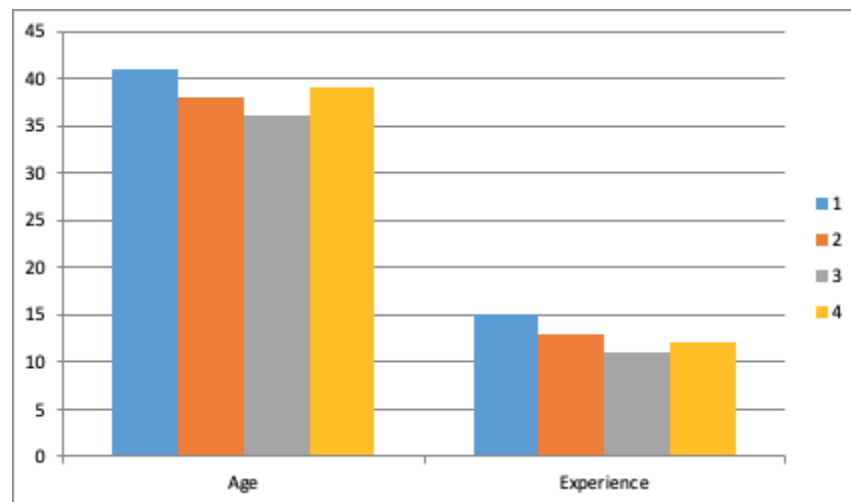
Die Fokusgruppe wurde in italienischer Sprache geleitet und die gesamten Überlegungen wurden für die Zwecke des Projekts ins Englische übersetzt.



Die Fokusgruppe von **Bulgarian Sports Development Association** umfasste 4 Frauen im Alter zwischen 36 und 40 Jahren. Zwei der Teilnehmer sind Präsident eines Sportvereins, einer ist Sportdirektor und der andere ist Sportmanager. Alle verfügen über mehr als 10 Jahre Erfahrung in ihrer Tätigkeit (Abbildung 1).

Abbildung 1

Bulgarischer Sportentwicklungsverband. Alter und Berufserfahrung der Teilnehmer



Die Fokusgruppe wurde in bulgarischer Sprache durchgeführt und für die Zwecke der Recherche wurden die Informationen in die englische Sprache übersetzt.

Die erste Phase der Fokusgruppe beinhaltete folgende Rückmeldungen der Teilnehmer:

- **Moderator:** Hallo, heute bin ich hier, um eine Fokusgruppe im Rahmen des Projekts „Re(IN)ovating Marketing Strategy Across semiprofessional female Teams“ durchzuführen. Würden Sie sich zunächst vorstellen und Informationen darüber geben, welche Sportvereine oder Sportorganisationen Sie vertreten haben?
- **Sprecher 1:** Ich vertrete als technischer Direktor den Fußballclub der National Sports Academy.

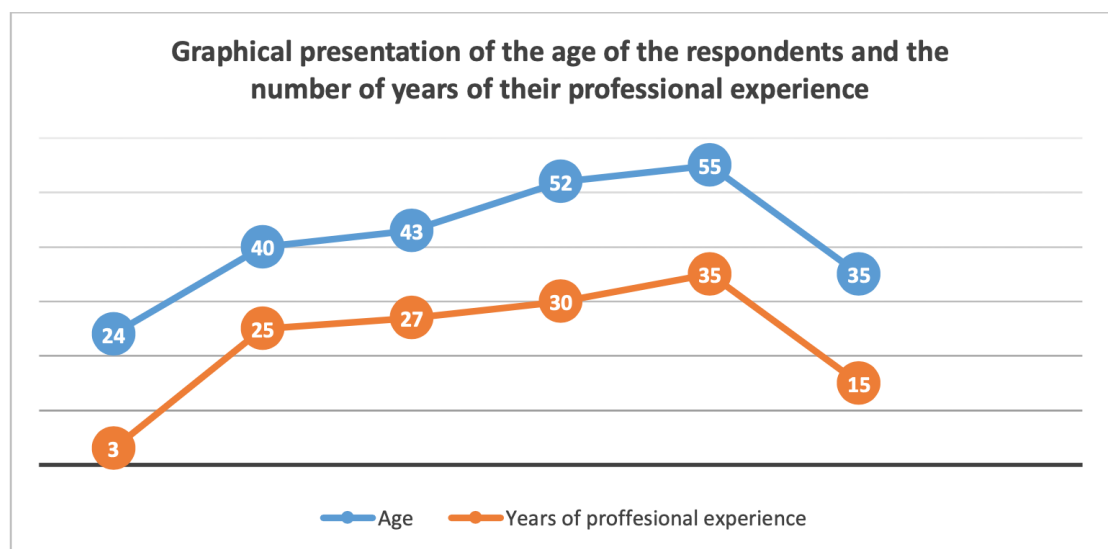


- **Sprecher 2:** Guten Tag! Ich bin Manager des Sportklubs "Grand Hotel Varna"
- **Sprecher 3:** Guten Tag! Ich bin der Präsident des Sportklubs „Enko“ in Plovdiv
- **Sprecher 4:** Guten Tag! Ich bin die Vorsitzende des St. Sophia Football Club.

Schließlich bestand die Fokusgruppe von **Rijeka's Sports Association** aus sechs Personen, fünf Frauen und einem Mann. Die Altersgruppe der Fokusgruppe reicht von 24 bis 56 Jahren (Abbildung 2). Alle ausgewählten Personen verfügen über langjährige, großzügige Erfahrungen im Sport – ob als Sportler oder Vereinsleiter. Die Befragten sind der Präsident des Tauchvereins, der Präsident des Synchronschwimmvereins auch der Präsident des Sportverbandes, der Präsident des Judovereins auch der Generalsekretär des Sportverbandes, der Leiter des öffentlichen Bedarfs der örtlichen Sportvereine, ein Marketingexperte und Präsident des Windsurfing-Clubs, ein Weltmeister in Windsurf-Disziplinen

Abbildung 2

Sportverein Rijeka. Alter und Berufserfahrung der Teilnehmer



Die Fokusgruppe wurde in kroatischer Sprache geleitet und dann wurden die gesamten Reflexionen für die Zwecke des Projekts ins Englische übersetzt.



Die Fragen an die Teilnehmer lauteten wie folgt:

1. Welche Vorteile können Ihrer Meinung nach durch die Verbesserung Ihrer Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien erzielt werden?
2. Welche Bedeutung messen Sie Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit in Ihrem Unternehmen bei?
3. Welche Strategien verfolgen Sie?
4. Welche Strategien können Ihrer Meinung nach umgesetzt werden, um... zu verbessern?
5. Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach ein Sportmanager haben, um Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen?
6. Was sind die Vorteile oder Gründe, ein semiprofessionelles Frauensportteam zu sponsern?
7. Was sind Ihrer Meinung über den wichtigsten Anforderungen, die ein Sponsor in einer zu fördernden Einrichtung stellt?
8. Auf welche Hindernisse stoßen Sie normalerweise bei der Umsetzung von Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien?

Die Analyse der Fokusgruppenergebnisse erfolgte mit einem qualitativen Ansatz durch die Videotranskriptionen mit dem Ziel, möglichst viele Informationen aus der Diskussion der Teilnehmer zu gewinnen.

3. ERGEBNISSE

3.1 *Quantitative Ergebnisse: Fragebogen:*

Nach der Durchführung einer deskriptiven Analyse ist festzustellen, dass der Durchschnitt der Antworten auf die 25 Abschnitte des Fragebogens > 5 ist, d.h. sowohl Männer als auch Frauen sowie alle teilnehmenden Länder sind der Ansicht,



dass die 25 Teile des Fragebogens äußerst wichtig sind, um ein guter Sportmanager zu sein.

Bei der Analyse der Antworten von Männern und Frauen aus den fünf einbezogenen Ländern konnten in einigen Abschnitten statistisch signifikante Unterschiede festgestellt werden (* $p < 0,05$), wobei zu beobachten war, dass Frauen höhere Werte als Männer erzielten, da sie möglicherweise dem Sportmanagement mehr Bedeutung beimessen..

Tabelle 2.

Fragebogen Teile nach Ländern

FRAGEBOGEN TEIL	SPANIEN (n=44)	ITALIEN (n=40)	KROATIEN (n=40)	BULGARIEN (n=44)	DEUTSCHLAND (n=41)
V1_MANAGEMENT_THINKING	5.23 ± 1.02	6.6 ± 0.52	6.05 ± 0.81	5.68 ± 1.08	6.42 ± 0.58
V2_EFFECTIVE_COMUNICATION	5.52 ± 0.69	6.53 ± 0.62	6 ± 0.75	5.89 ± 0.85	6.29 ± 0.72
V3_LEADERSHIP	5.59 ± 0.72	6.49 ± 0.55	5.73 ± 0.79	5.95 ± 0.8	6.19 ± 0.89
V4_FINANCIAL_MANAGEMENT	5.76 ± 0.77	6.07 ± 1.12	5.88 ± 0.83	6.15 ± 0.66	6.21 ± 0.72
V5_HUMAN_RESOURCES	5.23 ± 0.91	6.35 ± 0.77	5.91 ± 0.81	5.67 ± 1.08	6.28 ± 0.72
V6_MARKETING	6.21 ± 0.72	6.26 ± 0.87	6.16 ± 0.93	6.53 ± 0.49	6.25 ± 0.7
V7_GOVERNANCE	6.21 ± 0.7	6.32 ± 0.67	6.17 ± 0.79	6.64 ± 0.44	6.23 ± 0.89
V8_LEGAL_FOUNDATIONS	6.09 ± 0.84	6.26 ± 0.72	6.22 ± 0.86	6.67 ± 0.45	6.29 ± 0.9
V9_EVENT_MANAGEMENT	5.49 ± 0.79	6.52 ± 0.67	5.89 ± 0.82	5.8 ± 0.97	6.39 ± 0.71
V10_RISK_MANAGEMENT	6.23 ± 0.67	6.55 ± 0.59	6.28 ± 0.73	6.65 ± 0.45	6.38 ± 0.77
V11_FACILITY_MANAGEMENT	5.71 ± 0.66	6.24 ± 0.93	6.05 ± 0.67	6.12 ± 0.77	6.19 ± 0.91
V12_TIME_MANAGEMENT	5.92 ± 0.67	6.49 ± 0.67	6.16 ± 0.56	6.44 ± 0.48	6.18 ± 0.82
V13_COMPUTER_SKILLS	5.13 ± 1.02	6.34 ± 0.81	5.66 ± 0.93	5.47 ± 1.18	6.28 ± 0.72
V14_INFORMATION_TECHNOLOGY	5.19 ± 0.9	6.4 ± 0.79	5.74 ± 0.87	5.53 ± 1.23	6.22 ± 0.86
V15_DECISION_MAKING	5.76 ± 0.73	6.43 ± 0.79	6.2 ± 0.72	6.38 ± 0.6	6.28 ± 0.77
V16_PHYLOSOPHY_ETHICS	5.75 ± 0.72	6.55 ± 0.65	6.22 ± 0.66	6.26 ± 0.68	6.35 ± 0.72
V17_RESEARCH	5.36 ± 0.86	6.36 ± 0.82	5.85 ± 0.95	5.82 ± 0.98	6.25 ± 0.8
V18_SPORT_FOUNDATIONS	5.77 ± 1.01	6.51 ± 0.65	6.14 ± 0.75	6.43 ± 0.59	6.25 ± 0.9
V19_CONTROL_MANAGEMENT	5.48 ± 0.75	6.41 ± 0.71	5.98 ± 0.66	6.1 ± 0.8	6.23 ± 0.94
V20_RESULTS_ORIENTATION	5.6 ± 0.64	6.55 ± 0.6	5.9 ± 0.75	6.17 ± 0.79	6.24 ± 0.89
V21_PUBLIC_RELATIONS	5.88 ± 0.72	6.45 ± 0.7	5.98 ± 0.86	6.42 ± 0.6	6.36 ± 0.78
V22_PROJECT_MANAGEMENT	5.68 ± 0.64	6.43 ± 0.78	6.01 ± 0.73	6.07 ± 0.82	6.28 ± 0.75
V23_STRATEGIC_MANAGEMENT	5.67 ± 0.6	6.47 ± 0.72	5.96 ± 0.67	6.11 ± 0.79	6.28 ± 0.74
V24_SOCIAL_SKILLS	5.85 ± 0.53	6.58 ± 0.59	5.98 ± 0.65	6.36 ± 0.48	6.4 ± 0.67
V25_CONFLICT_MANAGEMENT	6.55 ± 0.64	6.65 ± 0.59	6.53 ± 0.62	6.94 ± 0.21	6.46 ± 0.67

Einige der Bereiche, die eine höhere Punktzahl erreicht haben und daher als wichtiger angesehen werden, sind: Marketing, Unternehmensführung, rechtliche Grundlagen, Risiko- und Konfliktmanagement. Frauen schätzen Teile wie Humanressourcen, Computer- und Informationstechnologiekennntnisse als weniger



wichtig ein, während Männer Teile wie Managementdenken, Führung, Finanzen, Facility- und Eventmanagement als weniger wichtig erachten.

VARIABLEN (ALLE LÄNDERN)	FRAUEN (n=121)	MÄNNER (n=88)
V1_MANAGEMENT_THINKING	6.03 ± 1.01	5.91 ± 0.93
V2_EFFECTIVE_COMUNICATION	6.05 ± 0.83	6.01 ± 0.75
V3_LEADERSHIP	6.03 ± 0.84	5.92 ± 0.79
V4_FINANCIAL_MANAGEMENT	6.05 ± 0.93	5.96 ± 0.7
V5_HUMAN_RESOURCES	5.94 ± 1	5.78 ± 0.88
V6_MARKETING	6.3 ± 0.75	6.26 ± 0.77
V7_GOVERNANCE	6.28 ± 0.76	6.37 ± 0.67
V8_LEGAL_FOUNDATIONS	6.3 ± 0.83	6.32 ± 0.71
V9_EVENT_MANAGEMENT	6.09 ± 0.9	5.9 ± 0.86
V10_RISK_MANAGEMENT	6.45 ± 0.62	6.38 ± 0.72
V11_FACILITY_MANAGEMENT	6.12 ± 0.8	5.97 ± 0.82
V12_TIME_MANAGEMENT	6.27 ± 0.69	6.2 ± 0.66
V13_COMPUTER_SKILLS	5.78 ± 1.1	5.73 ± 0.99
V14_INFORMATION_TECHNOLOGY	5.84 ± 1.08	5.74 ± 0.98
V15_DECISION_MAKING	6.24 ± 0.75	6.15 ± 0.76
V16_PHYLOSOPHY_ETHICS	6.25 ± 0.75	6.17 ± 0.71
V17_RESEARCH	5.95 ± 0.99	5.87 ± 0.89
V18_SPORT_FOUNDATIONS	6.24 ± 0.83	6.18 ± 0.84
V19_CONTROL_MANAGEMENT	6.04 ± 0.85	6.02 ± 0.81
V20_RESULTS_ORIENTATION	6.11 ± 0.81	6.04 ± 0.8
V21_PUBLIC_RELATIONS	6.25 ± 0.8	6.17 ± 0.72
V22_PROJECT_MANAGEMENT	6.1 ± 0.82	6.06 ± 0.73
V23_STRATEGIC_MANAGEMENT	6.15 ± 0.78	6.02 ± 0.72
V24_SOCIAL_SKILLS	6.28 ± 0.64	6.15 ± 0.63
V25_CONFLICT_MANAGEMENT	6.69 ± 0.57	6.55 ± 0.6

Tabelle 3
*Fragebogen
Teile nach
Geschlecht*

3.2 Qualitative Ergebnisse: Fokusgruppe:

Im Folgenden werden die wichtigsten Kommentare und Überlegungen zu den in der Fokusgruppe gestellten Fragen wiedergegeben.

1. Welche Vorteile können Ihrer Meinung nach durch die Verbesserung Ihrer Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien erzielt werden?

UCAM

In Spanien wurden Sportvereine vor 2008 zu 80-90 % durch regionale und kommunale Subventionen finanziert. Später sind diese Beträge fast nicht mehr vorhanden, was einen Wendepunkt darstellt, an dem die Sportler und Vereine



beginnen müssen, ihre Strategie zu ändern, um nach dem Ende der Subventionen nach Ressourcen zu suchen. Diejenigen, die überleben wollen, müssen anfangen, Kampagnen zu machen und Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien zu planen, die vorher nicht notwendig waren, mit dem Ziel, nicht nur Sponsoren anzuziehen, sondern ihnen auch klar zu machen, dass sie in etwas investieren, das eine Verbreitung hat und eine Gegenleistung erbringt, und sie davon zu überzeugen, in eine Sportmannschaft zu investieren und nicht in eine Zeitungsanzeige oder ein Banner (FG4, FG6 , FG7).

Diese drei Säulen (Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit) gehören zusammen und sind untrennbar miteinander verbunden (FG4). Wenn Ihr Sport in den sozialen Netzwerken oder im Fernsehen nicht sichtbar ist, ist Ihr Marketinginstrument nicht gültig, egal wie gut Sie kommunizieren (FG5). Die Durchführung dieser Art von Strategien ist für den Verein unerlässlich, um weiter zu bestehen und wettbewerbsfähig zu sein (FG5, FG6) und sein Wachstum auf sportlicher, wirtschaftlicher und sozialer Ebene zu ermöglichen (FG3). Der Verein kann sehr gute sportliche Ergebnisse erzielen, aber wenn er nicht in der Lage ist, seine Identität zu zeigen und sich in der Gesellschaft und in den Unternehmen bekannt zu machen, ist es so, als ob es ihn nicht gäbe, und er muss seine Positionierung und Sichtbarkeit verbessern (FG1, FG3, FG4, FG7).

In diesem Zusammenhang ist die Präsenz in sozialen Netzwerken derzeit von großer Bedeutung, da sie die Relevanz des traditionellen Marketings verringern (FG2, FG8). In den sozialen Netzwerken wird durch die so genannten Influencer nicht nach herkömmlicher Werbung gesucht, sondern nach Personen, die die Zielgruppe ansprechen und Produktgeber sind (FG4, FG7). Wir sind also von einer persönlichen Beziehung zwischen Freunden und Bekannten abgerückt und versuchen, den Verein, die Aktivität oder das Sportereignis auf breiterer Basis zu verbreiten (FG1). Dabei dürfen jedoch die traditionelleren Medien wie das Radio, das lokale Fernsehen und die schriftliche oder digitale Presse nicht vergessen werden (FG1, FG2, FG4).



Aus diesen Gründen ist es notwendig, eine Organisationsstruktur in diesem Bereich zu schaffen und sie nach und nach zu professionalisieren, da Kommunikation, Marketing und Sichtbarkeit für einen mittelgroßen Verein derzeit von entscheidender Bedeutung sind (FG2), wobei es gilt, Strategien vorzuschlagen, die das Interesse von Unternehmen innerhalb und außerhalb des Sportsektors wecken (FG8) und zu berücksichtigen, dass es beim Sport um Emotionen geht und wir uns daher von anderen Produkten unterscheiden (FG3).

MV International

Am Anfang haben die Teilnehmer der Fokusgruppe die genaue Bedeutung oder den Sinn der Frage nicht so recht verstanden. Nach einigen weiteren Erklärungen wurden die Überlegungen in mehrere Richtungen gelenkt:

Attraktivität des Teams, um den Jugendbereich anzusprechen.

Eine gute Marketingstrategie könnte für einen Verein ein Vorteil sein, um den Jugendsektor oder junge Kategorien von Sportlern anzuziehen. Vor allem in der heutigen Zeit, in der durch soziale Netzwerke ein ansprechendes Marketing betrieben wird, werden viele junge Menschen in die Vereine aufgenommen.

“Sicherlich spricht man auch im Jugendbereich von Attraktivität, denn die Vermarktung erfolgt in der Regel über die ersten Mannschaften mit Athleten, die bereits einen gewissen Bekanntheitsgrad haben, insbesondere in der Region. Im nationalen Kontext ist es also ein bisschen größer und sicherlich jetzt vor allem in der sozialen Welt, um eine sehr schöne Kommunikation und ein sehr ansprechendes Marketing zu starten.”

Einer der Punkte, die angesprochen wurden, war die Frage, ob dies die Zahl derer, die sich dem Verein anschließen, erhöht, aber der Teilnehmer, der die Idee eingebracht hat, stellt klar, dass dies im Grunde eine gute Grundlage für die Auswahl schafft, weil ein ein Sportler, der wirklich talentiert ist, verschiedene Vorschläge von verschiedenen Vereinen haben könnte und daher denjenigen wählen wird, der stärkere Marketing- und Kommunikationsstrategien verfolgt, auch im Hinblick auf eine bessere Sichtbarkeit als Sportler.



“Es geht nicht so sehr darum, Mitglieder zu finden, sondern darum, eine gute Grundlage für die Auswahl zu haben. Denn am Ende ist das junge Mädchen schon ein starkes Mädchen, es kann sein, dass sie Vorschläge von zwei sehr starken Clubs hat und beide wollen sie”

“Wenn ich eine Kommunikationsstrategie mache, sagt das Mädchen vielleicht, ich gehe dorthin, weil dann ist meine Sichtbarkeit größer, aber es wäre auch ein Teil des Vorteils für den Club”

- **Erhöhung der Anzahl der Clubmitglieder.**

Ein weiterer Gesichtspunkt ist, dass eine gute Marketingstrategie die Zahl der Mitglieder des Clubs im Allgemeinen erhöht. Dies ist auch für den Club von Vorteil, da er schneller wächst.

- **Bessere Förderung der Werte des Sports selbst, insbesondere in kleinen Städten.**

In kleinen Städten oder lokalen Gebieten gibt es immer ein großes Angebot an Sportarten, die ausgeübt werden können. Daher führt ein Verein, der gutes Marketing betreibt, um die Werte der ausgeübten Sportart selbst zu fördern und sie bekannter zu machen, auch dazu, dass die Leute diese Sportart wegen dieser Werte wählen und nicht wegen verschiedener anderer Gründe.

“Meiner Meinung nach auch die Typologie. ...Ich mache Gymnastik, weil ich das kenne, hängt auch von der Region ab, also in einer Kleinstadt gibt es viele Sportarten. Es gibt also ein großes Angebot, das man in kürzester Zeit erreichen kann, weil man sich sehr leicht von einer Straße zur anderen bewegen kann, im Vergleich zu einer Großstadt. Was manchmal gefehlt hat und jetzt ein bisschen besser wird, ist das Verständnis dafür, was man mit diesem Sport machen kann. Es muss also ein Weg gefunden werden, um zu vermitteln, was es bedeutet, Gymnastik zu betreiben, was es bedeutet, Gymnastik mit bestimmten Werten zu betreiben, sogar auf einem bestimmten Niveau, denn oft scheinen wenig bekannte Sportarten nur für einige Privilegierte zu sein. In Wirklichkeit sind die Ergebnisse mit Arbeit zu



erreichen, also zu zeigen, wie man ein Sportler werden kann. Man kann auch an der Kommunikation arbeiten, indem man Strategien entwickelt, um diesen Sport bekannter zu machen. Ja, denn sonst gehen diejenigen, die ins Fitnessstudio gehen, dorthin, weil sie es in der Schule tun oder die Superfans. Ansonsten kennt ihn niemand oder nur wenige. Man muss also einen Wert vermitteln und eine Zielgruppe zusammenbringen, die nicht nur sagt: "Meine Mutter hat mich geschickt, weil der Verein um die Ecke ist, aber ich habe diesen Sport gewählt, weil ich diese Sache, diesen Wert, diese Anstrengung mag"

Die Erhöhung der Sichtbarkeit des Sports an sich macht ihn in der Bevölkerung bekannter und vermittelt vor allem die Werte, die dahinter stehen. In der Diskussion hat sich dieser Aspekt als sehr wichtig herausgestellt, vor allem für Sportarten, die nicht in der breiten Masse bekannt sind und die versuchen, die Bevölkerung mit den Werten, die sie vermitteln, vertraut zu machen.

- **Wirtschaftliche Gründe und Sponsorensuche.**

Die Suche nach wirtschaftlichen Ressourcen und Sponsoren durch die Umsetzung von Marketing- und Sichtbarkeitsstrategien ist für alle Sportvereine von grundlegender Bedeutung, insbesondere für diejenigen, die eine große Größe und viele Mitglieder haben. Die richtige Kommunikation für Ihr Team sorgt nicht nur für wirtschaftliche Ressourcen, sondern auch für das richtige Vereinsimage, so dass mehr Sponsoren und mehr Mitglieder beitreten würden.

"Es ist klar, dass wir in der Serie A eine Menge Geld brauchen, um wirtschaftliche Ressourcen zu finden, also ist es offensichtlich, dass wir nach wirtschaftlichen Ressourcen suchen müssen, und wir versuchen, das Bild zu vermitteln, das wir von uns vermitteln wollen. Die erste Frage, die ich mir stellen würde, ist jedoch für jeden Verein, an der Kommunikation zu arbeiten, die die sportlichen Fakten, aber auch das, was wir sind, vermitteln kann. Storytelling ist das erste, was den Leuten in den Sinn kommt, es muss sowohl emotionale Dinge geben als auch eine Sportgeschichte oder sagen, wie gut wir sind, wie kompetent wir sind.Wenn man sich die großen Vereine anschaut, ist mein Beispiel Spanien im Basketball die Bahn. Sie stellen immer die SOS.



Familien-Nationalmannschaft und das ist, was wir sind Familie jeder sagt am Ende alle Sportvereine als das erste Konzept, das sie Ihnen sagen, wir sind Familie, danach sagen sie "Komm hier, weil Sie Freunde finden Sie Spaß haben werden". Und für mich ist ein Unternehmen, wie das unsere, vielleicht noch ein bisschen wichtiger. Wir sprechen mit den Leuten, die wir kennen, und vielleicht wollen sie, dass die Mädchen irgendwohin kommen, wo man ihnen sagt: "Schau, wir sind auch kompetent und gut, komm zu uns". Diese Mischung von Sachen ... ich sage ganz kurz, wir müssten viel länger reden, um eine Adresse für Ihre Kommunikation zu geben."

Sassari Torres Femminile

Kaum war die Frage gestellt, begannen die Teilnehmer, ihre Vorschläge auf der Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen mitzuteilen, und es gab mehrere Wege, die im Folgenden aufgeführt sind:

- **Eine große Anzahl von Neuanmeldungen anziehen.**

Nach den Erfahrungen der letzten Tage ist eines der Ziele, die wir in der Regel zu erreichen versuchen, die Förderung des Frauenfußballs auf regionaler Ebene und versuchen, mehr und mehr neue Mädchen zu gewinnen, die diese Welt, die noch sehr wenig bekannt ist, kennen lernen wollen. Aus diesem Grund veröffentlichen wir zusätzlich zu den verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen in den sozialen Medien und in der Presse verschiedene hübsche Grafiken, die wir verwenden können.

Was auf der Marketingebene gemacht wird, sind zum Beispiel die Tage der offenen Tür, von denen wir kürzlich einen organisiert haben. Es gab genug Einfluss, und das ist in dieser Phase der Saison sehr wichtig, weil man dadurch bekannt wird.

- **Verbreiterung der Teambasis.**

Ich glaube, dass der Frauensport EA mit einem großen Rückgang der Zahlen konfrontiert ist, besonders in der Aufnahmephase, aber auch in der



Aufrechterhaltung der Phase. Wir haben immer noch Zahlen, die statistisch gesehen rückläufig sind. Das Ziel ist also sicherlich die Erweiterung der Basis. In gewachsenen Teams dient die Kommunikation eindeutig dem Finden von Ressourcen und Patenschaften, denn je mehr sie dich sehen, desto begehrt werden sie.

- **Die Zahl der Teilnehmer zu erhöhen und eine weitere Generation zu etablieren.**

Leider haben wir das Problem, dass 15-, 16-Jährige beschließen, den Verein zu verlassen. Es sollte jüngere Kinder geben, damit es eine Kontinuität in der Mannschaft gibt, aber das ist nicht so bekannt wie der Sport. Was ich hier mache, ist, das Wort zu verbreiten und immer Informationen zu geben, dass es uns auch gibt und dass wir bereit sind, die Mädchen aufzunehmen.

- **Bessere Disziplinkenntnis.**

Wir müssen die Leute darüber informieren, dass es diesen Sport gibt, dass er gut ist und dass sie ihn ausüben können. Bis jetzt wissen viele nicht, dass es diesen Sport existiert.

- **Vermittlung einer klaren Botschaft, die dem Frauenfußball ein Höchstmaß an Würde verleihen soll.**

Wir sind nach San Gimignano gereist, um die klare Botschaft zu vermitteln, dass wir diesem Sport ein Höchstmaß an Würde verleihen wollen. Wir beschlossen, das Experiment zu wagen, die Serie auf einem Platz zu spielen, der keine andere Ausdehnung in der Stadt hat, und in dem weiten Gebiet von Valdelsa, das etwa 100.000 Menschen umfasst, versuchten wir, die Bühne der Serie A der Frauen auf einem Platz zu interpretieren, auf dem es nur wenige Männer gibt. Was passiert mit einer Gemeinde, wenn die Referenzmannschaft des Gebiets eine Frauenfußballmannschaft ist? sagen wir, das war die erste strategische Marketingaktion. Das hat uns dazu gebracht, nach Florenz San Gimignano zu gehen. Von dort aus haben wir eine Reihe von Praktiken zur Verwurzelung artikuliert, die sich deutlich von denen unterscheiden, die wir vor Florenz hatten, wo



das Problem darin bestand, den Frauenfußball langsam zu fördern und eine Rede von Kontinuität zwischen den Generationen zu halten, um eine Botschaft für die Arbeit in den Schulen zu lancieren. Es wurde natürlich, dass die lokalen Mädchen Ansatz Fußball und daher ist es eine andere Art von Arbeit, mehr quantitative als qualitative.

Bulgarian Sports Development Association

Nach Ansicht der Teilnehmer kann eine gute Marketingstrategie zu einer größeren Beteiligung an ihren Sportvereinen, einer größeren Sichtbarkeit, einem besseren Verständnis ihrer Ziele und Absichten als Sportorganisationen, einer Förderung ihrer Aufgaben, mehr Werbekunden und Sponsoren führen.

Die Diskussion selbst führte zu den folgenden Daten:

Moderator: Ich danke Ihnen. Welche Vorteile können Ihrer Meinung nach durch die Verbesserung Ihrer Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien erzielt werden?

Sprecher 1: Die Verbesserung des Arbeitsumfelds im Verein, durch neue Möglichkeiten, Investitionen, Werbung, Sponsoring.

Moderator: Andere Meinungen?

Redner 1: Förderung des Sportvereins und einer größeren Anzahl von Teilnehmern.

Redner 3: Mehr Werbung, mehr Besuche, mehr öffentliche Auftritte.

Sprecherin 2: Förderung des Frauensports, allgemein in der Stadt Varna und in der ganzen Region.

Moderatorin: Und können wir sagen, dass Sie sich gerne besser auf dem Markt positionieren würden, mehr Sichtbarkeit und mehr Besuche auf Ihren Websites und bei Ihren Sportveranstaltungen bekommen würden?

Sprecher 2: Ja, natürlich.



Sprecher 1: Im Allgemeinen ist die Entwicklung von Marketingstrategien im Sport, insbesondere im Frauensport, in Bulgarien nicht führend. Wir suchen eher nach Popularität, um zu...

Sprecherin 2: Popularität bei Mädchen und Frauen.

Moderatorin: Ihr Ziel ist es, möglichst viele junge Damen, Mädchen und Frauen zu erreichen.

Sprecher 2: Ja.

Rijeka's Sports Association

Auf die erste Frage nach den Vorteilen, die nach Ansicht der Befragten durch die Verbesserung der Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien erzielt werden können, gaben die Befragten an: Steigerung des Markenbewusstseins - die Werbung erhöht den Bekanntheitsgrad und trägt dazu bei, ein positives Markenimage zu schaffen; Verbesserung der Segmentierung - die Werbung hilft, verschiedene Marktsegmente zu identifizieren und die richtigen Verbraucher anzusprechen; Steigerung der Teilnehmerzahl - die Werbung hilft, die Kunden mit der Marke bekannt zu machen und erhöht somit die Anzahl der Verbraucher sowie Umsatz und Gewinn - die Werbung zielt letztendlich darauf ab, den Umsatz der beworbenen Produkte oder Marken (Sport) zu steigern. Einer der Befragten gab an, dass die Strategie den zu verwendenden Marketingansatz festlegt, der hauptsächlich auf den aus der Marktforschung gewonnenen Daten beruht. Die Entwicklung einer Strategie und die Ausarbeitung eines erfolgreichen Marketingplans ist ohne Marktforschung unmöglich. Dafür gibt es mehrere Gründe: Der Markt ist eine lebendige Masse, deren Gewohnheiten und Bedürfnisse sich ständig ändern, er ist in der Regel mit ähnlichen Produkten gesättigt und an ständige Marketinganimationen gewöhnt. Es ist äußerst wichtig, eine qualitativ hochwertige Marktsegmentierung zu erreichen. Die Befragten gaben auch an, dass qualitativ hochwertige Inhalte, die über die entsprechenden Social-Media-Kanäle verbreitet werden, Ihre Marke denjenigen nahe bringen, die nach einer Lösung für ihr Problem suchen könnten. Kleine Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Marke



bei ihrer Zielgruppe bekannt zu machen. Die Erstellung von Inhalten, die weiter gefunden werden, wenn jemand nach einer Antwort sucht, kann den Ruf Ihrer Marke beeinflussen. Das Anbieten von Inhalten, die kostenlos und ohne Verkaufsargumente Ratschläge, Informationen und nützliche Lösungen bieten, schafft Vertrauen bei Ihren Interessenten und Kunden. Beziehungen, die auf Vertrauen basieren, gehen mit größerer Wahrscheinlichkeit über eine kostenlose Beratung hinaus in eine profitable Geschäftsbeziehung über.

2. Welche Bedeutung haben Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit für Ihr Unternehmen?

UCAM

Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit sind für Sportvereine von großer Bedeutung, um ihre Struktur zu stärken, die Basis anzuziehen und durch die Verbreitung der sozialen Werte des Sports, dessen, was man tut und wer man ist, eine soziale Masse zu schaffen (FG3, FG5), denn was nicht bekannt ist, existiert nicht (FG6). Ebenso hängt das wirtschaftliche Überleben davon ab, dass diese Abteilung sehr gut funktioniert, da sie die wichtigste für den Verein ist, denn wenn es nicht genügend wirtschaftliche Ressourcen gibt, können oder wollen die Spieler nicht kommen, egal wie attraktiv wir sind (FG5).

Daher sind sie nicht nur für die Sponsoren von grundlegender Bedeutung, sondern im Falle von semiprofessionellen Vereinen auch für die Anwerbung und Einbeziehung der Familien der Spielerinnen, die mit Geld dazu beitragen, dass ihre Töchter spielen können und den Verein durch den Aufforderungseffekt vergrößern (z. B. wenn meine Schwester spielt, möchte ich auch mitspielen oder bei den Spielen mitfiebern) (FG6).

In dieser Hinsicht ist eine gute Sichtbarkeitsstrategie unerlässlich, um die sportliche Leistung zu stärken, was die spätere Erreichung der sozialen und wirtschaftlichen Ziele erleichtert (FG7). Dieses binomische Ergebnis - Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien - ist untrennbar; wenn ich keine guten Strategien einsetze, habe ich keine wirtschaftlichen Ressourcen, so dass es schwieriger ist, gute sportliche Ergebnisse zu erzielen. Andererseits, wenn ich gute



Sportergebnisse habe und sie nicht richtig verbreite, kann ich nicht von ihnen profitieren (FG8). Manchmal werden diese Strategien jedoch in erster Linie angewandt, um den Verein zu vergrößern und nicht so sehr, um Sponsoren zu gewinnen, da der Wettbewerb um Spieler und Ressourcen verschiedener Art groß ist (FG2).

MV International

Die Teilnehmer, die in sehr unterschiedlichen Einheiten in Bezug auf die Größe und auch im Sport involviert sind, diskutierten diese Frage nicht genau, sondern brachten ihre unterschiedlichen Standpunkte darüber ein, was die allgemeine Bedeutung oder die Elemente sind, die in die Kommunikationsstrategie eines Vereins aufgenommen werden sollten.

Ein interessanter Gesichtspunkt ergab sich aus der Tatsache, was zuvor über das Kunstturnen gesagt wurde.

"Turnen ist vielleicht nicht so bekannt, dafür ist es beim Tanz genau umgekehrt. Es ist sehr bekannt und sehr beliebt als Sportart, vor allem bei Kindern und leider nur bei Mädchen, und deshalb versuchen wir sehr, uns auf Originalität zu konzentrieren, um uns abzuheben, denn es gibt eine Menge Konkurrenz in den Kommunikationsstrategien, deshalb versuchen wir oft, etwas durch Marketing zu zeigen, und das ist entweder da oder wir zielen darauf ab, etwas Originelles zu machen, das andere nicht machen, vor allem in kleinen Städten, wo es ein großes Angebot gibt. Ich komme aus Alexandria, einer Stadt mit 90 Tausend Einwohnern und habe 20 Tanzschulen. Oder was meiner Meinung nach ein bisschen schwierig ist, ist auch die Qualität.... Vielleicht, weil es nicht viele Vorschriften für die Zertifizierung des Unterrichts gibt und es daher sehr schwierig ist, zum Beispiel Eltern, die sich dem Tanz nähern wollen, verständlich zu machen, was die Qualität des Unterrichts ist und was in einer Schule, einem Sportverein usw. angestrebt wird.

In diesem Sinne scheint es, dass die Kommunikationsstrategie auch von der Übereinstimmung innerhalb des Sportangebots und den Vereinen abhängt, die denselben Sport anbieten, um ein besseres Image zu schaffen und mehr Mitglieder



zu gewinnen. Andererseits ist die Strategie umso besser und wichtiger, je größer der Verein ist, und zwar aus den bereits erwähnten Gründen, wie z. B. den wirtschaftlichen Erfordernissen, usw. In diesem Sinne hat der Sanga Club Mailand eine ausgefeilte Strategie, ebenso wie der Volleyballclub, da diese unter den heutigen Fokusgruppenteilnehmern diejenigen sind, die mit Sponsoren arbeiten.

Eine weitere interessante Beobachtung betraf die emotionale Seite der Kommunikation bzw. das, was die Kampagne auslöst, und vor allem die Tatsache, dass die Unternehmen, die Sponsoren sind, nach neuen Wegen und Formen der Kommunikation suchen. Daher ist es für Sportvereine eine gute Art der Kommunikation, einen Sportverein und ein Unternehmen miteinander zu verbinden, um die Öffentlichkeit emotional zu berühren.

"Die Tatsache, dass die Unternehmen miteinander reden, ist für die Sponsoren vor allem ein Weg, um mehr Sichtbarkeit zu erlangen. So suchen auch die Sponsoren, die Unternehmen, die dann das Geld zum Überleben der Sportvereine einsetzen, nach einem neuen Weg der Kommunikation. Das Sportfahrzeug wird also, wie er sagte, zum Hebel, um die Emotionen der Teilnehmer zu nutzen und ein emotionales Engagement zu suchen und einen neuen Weg zu finden, um den Menschen näher zu kommen. Unternehmen sind also einerseits auf der Suche nach neuen Kommunikationswegen, die in sozialen Netzwerken zu finden sind, die Dinge zu sagen haben, die Kommunikation von Werten sind, und es ist einfacher für ein Unternehmen, mit dieser Art von Kommunikation direkt an den Teilnehmer heranzukommen, und daher ein guter Weg für Sportvereine, nach Sponsoren zu suchen oder auf jeden Fall mit dem Sponsor zu kommunizieren und diese Sache zu nutzen, an der es vielen Sponsorenvereinen nicht mangelt, so dass sie sich an Sportvereine wenden, um die emotionale Seite in der Kommunikation und Sichtbarkeit zu berühren. Und um dies zu tun, fällt mir zum Beispiel der Volleyballverband ein, aber ich glaube auch der Basketballverband und auf jeden Fall Sportarten, die hauptsächlich Volleyball sind, aber was sie auf Bundesebene getan haben, zeichnet sich jetzt ab. Sie haben versucht, den Sport ein wenig spektakulärer zu machen, indem sie die Spielregeln geändert haben. So gab es einmal einen Ballwechsel, jetzt ist der Ballwechsel weg. Weil der Sport schöner,



spannender werden muss, müssen mehr Menschen ihn verfolgen. Und selbst wenn man sich ein Volleyballspiel live anschaut, gibt es auch sehr viel NBA - amerikanischer Stil wird also zur Unterhaltung für das Publikum und deshalb versucht der Verband auf der obersten Ebene daran zu arbeiten, dann sind es die Unternehmen auf der nächstgelegenen lokalen Ebene, die stattdessen mehr Kommunikation suchen, um ein 1: 1 Verhältnis auf mehr Wertkommunikation und mehr Storytelling plus Schaffung einer Beziehung und Emotion herzustellen. Aber das sind Dinge, die Hand in Hand gehen, denn ohne das eine wäre das andere schwierig. Und gerade die Welt des Volleyballs geht in diese Richtung".

Grundsätzlich scheint es so zu sein, dass große Sportorganisationen wie Verbände (für die die Kommunikation offensichtlich sehr wichtig ist) nach spektakulären Wegen suchen, um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu gewinnen. Auf der anderen Seite sieht es so aus, als ob die kleinen Realitäten viel mehr auf die Werte setzen, die der Sport bietet, und sich, wie bereits erwähnt, auf das Geschichtenerzählen und die Emotionen konzentrieren, da dies besser auf die Zielgruppe ausgerichtet ist und mehr zu den Werten passt, die der Verein selbst seinem Publikum vermitteln möchte.

Der Film "Billy Elliot" wurde auch im Hinblick auf die Geschlechterrolle herangezogen und darauf, wie er den Anstieg männlicher Mitglieder in Tanzclubs unterstützt hat, da er die emotionale Seite der Werte zeigt, die im Hinblick auf die geschlechtsspezifische Aufteilung des sportlichen Engagements transportiert werden könnten. Auf diese Weise wurden die emotionalen Aspekte bei der Entwicklung einer Marketingstrategie im Sport erläutert. Es scheint sehr wichtig zu sein, emotionale Gefühle zu erzeugen, um ein breites Spektrum der Bevölkerung anzusprechen und so das Engagement im Sport zu fördern.



Bulgarian Sports Development Association

Alle Teilnehmer legen großen Wert auf Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit. Sie sind der Meinung, dass die Kommunikation und die Sichtbarkeit es ihnen ermöglichen, auf dem Markt für Sportprodukte kompetenter zu werden.

Moderator: Ich verstehe. Und welche Bedeutung geben Sie dem Marketing, der Kommunikation und der Sichtbarkeit in Ihrem Sportunternehmen/Sportverein bei? Glauben Sie, dass Marketingkommunikation wichtig ist?

Sprecher1: In der Tat können wir nicht nach Popularität streben, wenn wir auf dem Markt für Sportprodukte nicht bekannt sind. Diese Dinge sind miteinander verbunden. Es ist normal, dass man diesen Dingen große Bedeutung beimisst.

Moderator: Ich verstehe. Und Sie? Legen wir alle großen Wert auf diese Dinge?

Alle: Ja.

Rijeka's Sports Association

Auf die zweite Frage, welche Bedeutung sie dem Marketing, der Kommunikation und der Sichtbarkeit in ihrer Einrichtung beimessen, gaben die Befragten an, dass Marketing im Sport ein wesentlicher und unverzichtbarer Bestandteil des heutigen Sports ist, der ein systematisches Management und eine systematische Untersuchung durch die Systematisierung des Wissens über Marketing im Sport erfordert. Auch wenn es in Kroatien noch nicht genügend Raum für die Entwicklung des Sportmarketings gibt, sollten die Vereine den globalen Trends folgen und ihre Anstrengungen in das Marketing investieren, da dies der einzige Weg ist, um im heutigen Geschäftsumfeld zu überleben. Promotion als Element des Marketing-Mix ist eine Summe verschiedener Aktivitäten, Bemühungen, durch die eine Organisation oder ein Unternehmen potenzielle und tatsächliche Verbraucher mit seinen Produkten bekannt macht, die bekannt werden und bleiben sollen, und die durch verschiedene Medien den Verkauf verbessern und eine konstante Nachfrage nach ihnen sicherstellen.



3. Welche Strategien wenden Sie an?

UCAM

Die Strategien, die sie anwenden, unterscheiden sich je nach Sportart und Art der Organisation.

Einer der teilnehmenden semiprofessionellen Frauensportvereine entschied sich vor fünf Jahren für die Einrichtung einer speziellen Marketingabteilung, um mit der Planung spezifischer Strategien zu beginnen, wobei er nach und nach lernte und ohne die Hilfe von externem Fachpersonal auskam (nur ein paar gelegentliche Mitarbeiter). Diese Abteilung ist zusammen mit den Bemühungen um wirtschaftliche Investitionen, um den Sponsoren Sichtbarkeit zu verschaffen, zu einer tragenden Säule geworden, damit die Mannschaft nicht verschwindet (FG4, FG5).

Eine weitere Strategie, die in den Frauenteamen umgesetzt wird, ist die Förderung der sozialen Netzwerke durch die Verbreitung aller Aktivitäten (Turniere, Trainingsmethoden, Videos auf dem Youtube-Kanal usw.). Auf diese Weise soll das, was derzeit getan wird, um Spielerinnen anzuziehen und die Beteiligung von Mitarbeitern und Sponsoren zu erhöhen, mit einem sozialen Nachbarschaftsprojektansatz optimiert werden. Das Produkt wird also nicht verkauft, sondern gezeigt und bekannt gemacht, wobei das Zielpublikum die Spieler sind und nicht die Unternehmen (FG2). Die sozialen Netzwerke werden jedoch auch genutzt, um die Sponsoren sichtbar zu machen, und es werden Präsentationen in den Unternehmen durchgeführt, damit sie sich als Teil des Projekts fühlen, da sie dessen Auswirkungen sehen und Nachrichten generieren, die als Pressemitteilung (digital oder schriftlich) verschickt werden. Diese direkte und weitere Kommunikation mit den Sponsoren durch kontinuierliche Berichterstattung über die durchgeführten Aktionen wird sehr gut angenommen (FG4, FG5).

Ebenso wird die große Akzeptanz von Fernsehspielen im Regionalfernsehen hervorgehoben, wobei eine der Mannschaften einen Anteil von 10,2 % erreichte, der nur noch von einem Herrenfußballspiel übertroffen wurde, das ebenfalls einen Anteil von 10 % hatte (FG4, FG5). Eine weitere Strategie besteht



darin, Zeitfenster, die von anderen Sportarten nicht genutzt werden, wie z. B. den Sonntagnachmittag, für die Übertragung von Spielen im Lokalfernsehen zu nutzen, um den Bekanntheitsgrad in der Gemeinde zu erhöhen (FG2).

Einer der Teilnehmer gibt an, dass es zwei verschiedene Strategien gibt: zum einen das direkte Sponsoring von Spielern und Mannschaften durch die Einrichtung und zum anderen die Entwicklung und Umsetzung des Business Clubs als Einrichtung, die sich an die Sponsoren richtet, die mit den Mannschaften zusammenarbeiten (mehr oder weniger professionell, von Sponsoren gesponsert). Früher war es üblich, dass der Sponsor Geld spendete und dafür sein Bild auf einer Plakatwand, auf den T-Shirts der Spieler usw. platzierte. Dies hat sich geändert, da das Ziel darin besteht, dass der Sponsor seine Investition so schnell wie möglich zurückerhält, und zwar durch den Verkauf des Produkts direkt durch den Verein (z. B. durch die Verbreitung in den sozialen Netzwerken der Mannschaft). Für die Sponsorunternehmen, die diesem Business Club angehören und die spezifisch und nicht mehrere aus demselben Sektor sein sollen, finden monatliche Treffen statt, um die Zusammenarbeit und Synergie zwischen ihnen zu fördern. Diese Strategie funktioniert sehr gut und sie erneuern im Allgemeinen ihr Engagement für den Club, da sich jeder mit seinen Möglichkeiten beteiligt und der Club versucht, diesen Beitrag entsprechend der ausgezahlten Summe zurückzugeben (FG6).

Eine andere Linie besteht darin, ein Netzwerk in der Nachbarschaft und den angrenzenden Gebieten aufzubauen, um zu versuchen, die Vorlieben der Basis zu ändern, so dass sie sich für diesen Sport und nicht für andere entscheiden, und zu versuchen, ihre Freizeit im Verein zu verbringen, die Kommunikation und Sichtbarkeit zu vervielfachen, nicht nur durch die Spiele (FG8). Bei diesen Aktionen versuchen sie auch, die Spieler selbst einzubeziehen, wobei einer der Vereine angibt, dass einige von ihnen jeden Donnerstag und Freitag in die Schulen gehen, Klasse für Klasse, und Einladungen an die Schüler verteilen, damit diese sich das Spiel in der Sporthalle oder im Fernsehen ansehen. So können die Kinder die Spieler, die am Wochenende im Fernsehen auftreten, sehen und kennen lernen (FG5). Weitere relevante Maßnahmen in diesem Bereich sind die Ausrichtung von Wettkämpfen in kleineren Kategorien, Präsentationen, sichtbare Veranstaltungen in



der Sportanlage und angepasste Sportaktivitäten für Anfänger, die einen späteren Übergang zum Sport ermöglichen (FG7).

Ein wichtiger Aspekt, der hervorzuheben ist, ist die immer noch geringe Beteiligung von Frauen in Führungspositionen. Eine der umgesetzten Strategien besteht darin, ihre Präsenz bei der Entscheidungsfindung zu erhöhen, um ihre Sichtweise und Perspektive aus erster Hand zu erfahren. Die Ergebnisse zeigen einen Anstieg der weiblichen Teilnehmer an Sportlizenzen (ca. 40 %), der auch durch die Demokratisierung der Sportausübung motiviert ist, die einem hedonistischen und gesundheitsorientierten Ansatz folgt und nicht so sehr dem Zweck der sportlichen Leistung dient. Allerdings nimmt man an, dass Frauen vor allem an Sportveranstaltungen teilnehmen, die ausschließlich für sie bestimmt sind, und nicht so oft an solchen, die für gemischte Kategorien offen sind, wo der Prozentsatz der Frauenbeteiligung auf 10-15 % sinkt, so dass die Stereotypen immer noch offensichtlich sind und in diesem Bereich mehr getan werden muss (FG7).

Eine weitere Strategie, die umgesetzt wurde, ist die Anpassung an die neuen Technologien durch den Einsatz aller verfügbaren Management-Tools und Applikationen. So wird den Vereinen beispielsweise ein Management-Tool zur Verfügung gestellt, mit dem sie die soziale Masse kontrollieren, die Kommunikation verbessern usw. und so die Fluidität und Sichtbarkeit erhöhen können. Sie haben auch beschlossen, feste Videokameras in den Sportanlagen zu installieren, in denen die Mannschaften spielen und trainieren, so dass sie jedes Training oder Spiel aus der Ferne aufnehmen und/oder per Streaming über soziale Netzwerke oder andere Medien übertragen können. Diese Geräte können oder werden für einen angemessenen Preis gesponsert. Auch die jüngste Einführung von Online-Schulungen für Sporttechniker und -trainer verschafft große wirtschaftliche Ressourcen, um in Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit zu investieren, da die Zahl der Teilnehmer an diesen Kursen im Vergleich zu den Präsenzveranstaltungen erheblich gestiegen ist (FG3).



MV International

Bei der Frage, welche Strategien angewandt wurden, ging es vor allem um die Sportarten Basketball und Volleyball. Grundsätzlich erklärten die Teilnehmer, dass der Volleyballsektor ein viel besseres Marketing als andere Sportarten entwickelt hat, was zu bedeutenden Ergebnissen geführt hat, während der Basketballsektor nicht in der Lage war, dies (auf Verbandsebene) zu tun, um so viele Mitglieder anzuziehen.

“...Volleyball ist zehn Jahre vor Basketball, das einst der zweite Nationalsport war. Wir waren auch schon Olympiasieger, aber wir haben das Niveau nicht halten können. Basketball ist sehr selbstbezogen, konzentriert sich auf sich selbst und ist ein wirklich unerträglicher Blödsinn, also ist Volleyball viel besser, Marken viel klüger... Ich bin nicht der Einzige, der so denkt, aber alle grundlegenden Basketball-Sportvereine sind der Meinung, dass unser Verband nicht in der Lage war, aus den Siegen Kapital zu schlagen, aus denen Volleyball Kapital geschlagen hat... Wir haben in der Vergangenheit einige große Chancen verpasst, und der Volleyball hat das Gegenteil getan.”

Auf die Frage, wie diese Situation geändert und verbessert werden könnte, meinten die Teilnehmer, dass der Basketballverband, aber auch andere Verbände, Hand in Hand mit den Schulen arbeiten sollten, um das Niveau und die Fähigkeit, gute Sportler anzuziehen, aufrechtzuerhalten. Dies ist etwas, das der Volleyballverband in Italien im Vergleich zu allen anderen Sportarten offenbar viel besser gemacht hat.

Im weiteren Gesprächsverlauf teilten die Teilnehmer mit, dass die Ausarbeitung einer Strategie (oder das Fehlen einer solchen) auch von der Größe der Einrichtung abhängt. Wenn die Einrichtung klein ist, wird nicht einmal über Marketing nachgedacht, aber wenn die Einrichtung größer wird, gibt es wahrscheinlich keine Strategie, aber es werden Maßnahmen ergriffen, um die Sichtbarkeit durch Videos oder die Nutzung sozialer Netzwerke zu fördern. Das Fehlen einer gut ausgearbeiteten Strategie hat jedoch zur Folge, dass die



Sportvereine Mitglieder verlieren und nicht genügend Talente entdecken oder sie nicht in den Wettbewerb bringen.

“...aber er wird zu einem großen Verein mit einer Dynamik, die eher an einen Sportverein als an einen Verband erinnert. Es ist also eher ein Unternehmen, das angefangen hat, Marketing zu machen, aber meiner Meinung nach gibt es eine Hand, es gibt keine wirkliche Strategie, das heißt, ein Bewusstsein dafür, dass man, wenn man nichts tut. Man wird sterben. Oder besser gesagt, man bekommt nicht die Ergebnisse, die man will. Die Mitglieder gehen verloren und wenn es schwierig ist, die Talente zu finden, weil die Mädchen fehlen, um sie in den Wettbewerb zu führen, nutzen sie die sozialen Netzwerke, um zu mähen und Videos einzustellen, um zu erzählen, was gemacht wird.”

Das von allen Teilnehmern am häufigsten genannte Problem ist das Fehlen echter Strategien, die Ziele und mittel- oder langfristig zu erzielende Ergebnisse beinhalten. Im Grunde bestätigen alle, dass die Sichtbarkeit im Alltag über soziale Netzwerke erfolgt, aber diese Maßnahmen sind nicht genug und nicht Teil einer echten Strategie. Die Vorstände legen oft keinen Wert darauf, eine Strategie zu entwickeln, und gehen einfach "mit dem Strom", bestätigen die Teilnehmer.

Die Teilnehmer bestätigten, dass solche Aspekte definitiv geändert werden sollten, da Marketing heutzutage ein absoluter Bestandteil des Lebens eines Sportvereins ist und es daher fast unprofessionell oder sehr amateurhaft erscheint, keine angemessenen Wege dafür zu finden. Langfristig wird davon ausgegangen, dass sich dies negativ auf die Vereine auswirkt.

Sassari Torres Femminile

- **Free-day camps.**

Ich glaube, dass es ein Gewinn für Disziplinen ist, die nicht arm, sondern präzise sind. Ich glaube, dass der Respekt für die Kultur, die wir in Italien haben, zu Ergebnissen führen wird. Meiner Meinung nach ist es auch der Sport, in den wir Sozialität investieren müssen, um Ergebnisse zu erzielen. Wir wurden geboren, um Sport zu treiben.



- **Kostenlose Angebote (Aktivitäten).**
- **Kommunikation über soziale Netzwerke**

Wir können sie als kostenlose Werbemaßnahmen und die Nutzung von Berufung Tools Social Network Websites bieten. Mit Female Torres der letzten vier Jahre haben wir eine Reihe von neuen Projekten, die ein Abseits, wo jedes Jahr setzen Sie mich auf eine heiße und aktuelle Thema wie Mobbing ein Jahr genannt wird erstellt. Also, ich schicke Mobbing ins Abseits, wo wir das ganze Jahr über für Schulen hier in der Provinz und mit einem Psychologen und für Frauen über dieses Thema sprechen. Auf jeden Fall ist es auch eine Möglichkeit, heikle Themen anzusprechen, wie es die Bildung tut. Außerdem bringen wir das weibliche Torres in die Schulen und es ist da, weil es schafft, solche Themen sichtbar zu machen. Ich schicke das Abseits auch zu Wohltätigkeitsspielen. Wir haben das mit Palumbo gemacht, der der jüngste der Jungen in Italien ist, mit der Rutsche. Das ist ein guter Weg, um über Ihre Aktivitäten zu sprechen und diese sehr wichtigen Themen anzusprechen. Dann sind die sozialen Medien ein weiteres Instrument, wenn wir es so nennen wollen.

- **Durch soziale Projekte kommt man weiter, um das Ziel zu erreichen.**

Man könnte in einen Club mit sozialer Verantwortung investieren.

Bulgarian Sports Development Association

Jeder nutzt die sozialen Medien als Hauptquelle für seine Werbung. Einige von ihnen verwenden Flyer, Broschüren und Plakate, aber nur selten aus zwei Gründen - schwache Wirkung und Mangel an Werbebudget für Printwerbung. Keiner dieser Sportvereine betreibt bezahlte Medienwerbung in öffentlich-rechtlichen/privaten Medien. Sie senden regelmäßig Pressemitteilungen an Sportwebsites und -magazine, aber ihrer Meinung nach gibt es kein Interesse der Medien am Frauensport in Bulgarien.

Moderator: Ich verstehe also, dass Marketing und Kommunikation für jeden der genannten Sportvereine von großer Bedeutung sind? Und welche Strategien verfolgen Sie für Marketing und Kommunikation?



Sprecher 1: Im Moment suchen wir nach kostenlosen Möglichkeiten. Eher auf Facebook, Instagram - soziale Netzwerke, persönliche Kontakte. Wir haben im Moment einfach noch keine...

Moderator: Sie haben kein Budget. Und schicken Sie regelmäßig E-Mails für zukünftige Sportereignisse oder nach Sportereignissen an Sporttageszeitungen, Sportseiten usw.?

Sprecher 1: Im Allgemeinen, ja. Sprecher 3: Sie veröffentlichen Artikel.
Sprecher 1: Das Interesse ist gering.

Moderatorin: Mangelndes Interesse am Frauensport oder? Was ist Ihre Meinung?

Sprecherin 1: Wahrscheinlich nicht. In der Tat warten wir seit vier Tagen auf einen Artikel in einer der führenden Sportseiten über das Ende der Frauenfußballmeisterschaft und die Bekanntgabe des Meisters. Sie endete am Samstag, vor ein paar Tagen, und es gibt immer noch nichts. Meiner Meinung nach sind die Medien also nicht daran interessiert. Das ist nichts, was sich verkaufen lässt.

Moderator: Das ist sehr schade. Ja, ich verstehe Sie. Und verwenden Sie Broschüren?

Sprecher 1: Ja. Broschüren, Flugblätter.

Moderator: Ich nehme an, bei Sportveranstaltungen, oder?

Sprecher 2: Im Verein selbst.

4. Welche Strategien können Ihrer Meinung nach umgesetzt werden, um die Marketing/ Kommunikation/ Sichtbarkeit zu verbessern?

UCAM

Zusätzlich zu den in der vorangegangenen Frage beschriebenen Strategien wird die Möglichkeit vorgeschlagen, einen speziellen Werbespot für den Verkauf des Sportvereins zu schalten (FG5), obwohl andere Teilnehmerinnen die Komplexität dieser Art von Einstellung hervorheben, da es schwierig ist, einen solchen



Fachmann einzustellen, wenn kaum genug Geld für den Unterhalt des Vereins vorhanden ist und es schwierig ist, Geschäftsführer und Personal für die Leitung des Vereins zu finden, da dies immer noch ein Sektor ist, in dem Altruismus vorherrscht (FG8).

Andererseits ist es notwendig, das nahe Umfeld der Sportlerinnen (z. B. die Familie) um Hilfe und Zusammenarbeit zu bitten, da die Beteiligung in der Regel größer ist. Darüber hinaus kann es eine gute Option sein, die Bemühungen auf die soziale Verantwortung der Unternehmen zu konzentrieren und die mit dem Frauensport verbundenen Werte zu fördern, obwohl die Notwendigkeit einer professionellen Beratung in dieser Angelegenheit hervorgehoben wird, um sie richtig umzusetzen und zu verbreiten (FG7).

MV International

Bei der Frage nach der Verbesserung der Strategien haben sich die Teilnehmer zunächst auf eine ganz andere Art und Weise Gedanken gemacht. Das Hauptproblem, das angesprochen wurde, betrifft die mangelnden Kompetenzen von Sportmanagern/Trainern oder Personen, die wichtige Positionen in Sportvereinen, Organisationen oder Teams einnehmen. In erster Linie wurde festgestellt, dass ein solcher Teilnehmer, wenn er eine Position einnimmt, in der er eine Marketing-/Kommunikations- oder Sichtbarkeitsstrategie verfolgen muss, sich daran orientiert, was andere (ähnliche Teams oder Organisationen) tun oder bereits getan haben. Doch je mehr sich diese Praxis durchsetzt, desto mehr sehen die betroffenen Mitarbeiter dieser Organisationen, dass es nicht einfach ist, Strategien anzupassen, und dass sie sie neu erfinden müssen, aber nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Aus diesem Grund sind Managementschulungen oder -kurse für die Mitarbeiter von Sportvereinen und -organisationen unbedingt erforderlich, um die Möglichkeiten zur Durchführung oder Entwicklung von Kommunikationsstrategien zu verbessern.

Ein weiterer Aspekt, der in vielen, vor allem kleinen Sportvereinen auftritt, ist die Tatsache, dass die externe Kommunikation und die Beziehungen zu den Sponsoren voneinander getrennt sind. In der Regel kümmert sich der Präsident der



Einrichtung um die Beziehungen zu den Sponsoren, wie es seit vielen Jahren der Fall ist, und in der Regel ist es jemand sehr junges, der die technische Sichtbarkeit in Bezug auf die sozialen Netzwerke usw. wahrnimmt. Die Teilnehmer schlagen jedoch vor, dass dies wahrscheinlich anders gehandhabt werden könnte, um die Ergebnisse zu verbessern. Nach Ansicht der Teilnehmer sollten beide Seiten als Teil einer Strategie gesehen werden und in eine gemeinsame Richtung arbeiten.

Es ist wichtig zu unterstreichen, dass die Teilnehmer festgestellt haben, dass es in vielen Sportarten und in vielen Vereinen keine Kommunikationskultur nach außen gibt und was genau zu kommunizieren ist. Der Wert der Kommunikation scheint in vielen Fällen nur auf die Sponsoren gelegt zu werden und geht nicht darüber hinaus, auch werden oft die Bedürfnisse nicht berücksichtigt, um eine bestimmte Strategie zu entwickeln oder anzupassen, um die richtigen Leute anzusprechen und fruchtbare Ergebnisse zu erzielen.

“Die Kultur, im Marketing etwas aufzubauen, das über die bloße Bitte um Sponsoring hinausgeht. Es ist noch schwierig und nur wenige Vereine machen sich klar, dass die Kommunikation des Sportvereins auf jeden Fall über die einzelne sportliche Aktivität hinausgehen und wirklich mit den Wünschen der Sponsoren verbunden werden kann.”

Das Problem besteht auch darin, dass es in vielen Vereinen nicht nur an Kompetenzen für die Erstellung solcher Strategien mangelt, sondern auch an der Einsicht, dass es unbedingt notwendig ist, einen kompetenten Teilnehmer für die Ausarbeitung solcher Strategien einzustellen, um zur Erzielung von Qualitätsergebnissen beizutragen. In vielen Vereinen mangelt es auch an den finanziellen Mitteln dafür. Das größte Problem ist jedoch nach wie vor das fehlende Verständnis dafür, dass solche Maßnahmen sehr vorteilhaft sein können, um die richtigen Zielgruppen und Sponsoren anzusprechen und dadurch bessere Resultate zu erreichen und potenziell auch mehr finanzielle Mittel zu erhalten.

“Meiner Meinung nach braucht es sogar eine Ausbildung und die Vorstellung, dass ein kompetenter Teilnehmer, der dies tut, während es in Sportvereinen keinen Zweifel daran gibt, dass der Trainer für diese Rolle bezahlt



werden muss...Es ist immer noch schwierig zu denken, dass er ein Teilnehmer sein sollte, der nur dafür eingestellt wird. Dafür investieren wir nur Geld und es bleibt oft auf der Strecke”

All participants agreed that the federations, especially those of sports with many members such as basketball should help the communication on those sports and therefore contribute on putting in place a strategy to support the clubs. In this sense, 2 very different examples, brought by the basketball and Volleyball federations were given.

Es scheint, dass der italienische Volleyballverband im Laufe der Jahre eine sehr starke Kommunikationsstrategie verfolgt hat, die darin bestand, die Schulen einzubinden, kostenloses Material zur Verfügung zu stellen usw., und diese Praxis hat vielen Vereinen geholfen, sich weiterzuentwickeln, indem sie sich einfach an die allgemeine Strategie des Verbandes gehalten haben (und sich daran gehalten haben). Natürlich hat jeder Club die Strategie unabhängig und nach seinen eigenen Bedürfnissen genutzt, aber es scheint, dass dies für viele Clubs eine nützliche Ressource war, um an Sichtbarkeit zu gewinnen, ohne dass zusätzliche Ressourcen erforderlich waren, sondern nur, indem sie dem folgten, was bereits von oben gebracht wurde. Auch in diesem Fall hat die Strategie, so wie sie innerhalb des Sektors umgesetzt wurde, an Wert gewonnen.

“Was den Volleyball betrifft, haben sie eine wirklich starke Strategie entwickelt, und für jeden Verein war es praktisch, sowohl die Kommunikation des Verbandes aufzuhängen als auch in die Schulen zu gehen, wie ich schon sagte, sie nahmen Lucchetta, einen sehr berühmten ehemaligen Volleyballspieler, und bauten eine Figur aus Pappe, sie änderten alle Regeln und erfanden einen neuen Sport.... Praktisch haben sie allen Unternehmen die Möglichkeit gegeben, in die Schulen zu gehen, mit den Projekten von kostenlosen Trikots in kostenlosem Material, für die es für die Vereine bequem war, die Welle durch die Kraft der Kommunikation, die vom Verband kam, auszunutzen, aber, und offensichtlich war dies dank der Tatsache, dass in jedem Fall eine so wichtige Investition die Sportunternehmen nicht



in der Lage gewesen wären, dies zu tun, deshalb ist es der Verband, der sich verpflichtet hat, und es ist gut”

Auf der anderen Seite hat der Basketballverband eine ganz andere Geschichte, die zeigt, wie wichtig es ist, dass der Verband auf strategischer Ebene eine Führungslinie für seine Mitglieder hat.

“...indeed when the Federations move in a synergistic sense they give a very fast hand. We are free in our communication, ...except that this freedom scares me a littleletting go of things a bit so if they had inputs they would help... The Federation should help, volleyball simply gave balls... The basketball federation spent money unnecessarily so it means that the marketing department compared volleyball, they throw the money away and they don't help you...”

Die Teilnehmer waren sich darüber einig, dass eine Führungsrolle des Verbandes bei den Marketingstrategien für den Sport selbst vor allem kleinen Einheiten helfen könnte, durch die Nutzung solcher Ressourcen zu wachsen.

Bei der Diskussion über Verbesserungen haben die Teilnehmer auch einige bewährte Verfahren vorgestellt, die sie nicht nur im Hinblick auf Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien, sondern auch bei der Suche nach Ressourcen im Allgemeinen anwenden.

Ein Beispiel für ein bewährtes Verfahren, das vom Sanga Club mitgeteilt wurde, ist die Beteiligung der Eltern von jungen Clubmitgliedern an einigen wichtigen Aktionen, um den Club besser zu entwickeln. In diesem Sinne wird die Freiwilligenarbeit gefördert, und die Einbindung von Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen trägt dazu bei, dass großartige Ergebnisse erzielt werden. Die Freiwilligen, die einen Beitrag leisten, werden zu allen Spielen eingeladen, und es herrscht überall eine freundliche Atmosphäre, so dass sich jeder willkommen und wirklich einbezogen fühlt. Einerseits nutzt der Verein die Kompetenzen eines breiten Spektrums von Menschen, andererseits zeigt ein solcher Ansatz den Wert der Familie und der Solidarität vor den Sponsoren bei jedem Spiel, und somit demonstriert der Verein seinen Wert durch ein solch gutes Beispiel für ehrenamtliches Engagement und Solidarität. Es hat den Anschein, dass solche



Aktionen (auch wenn es sich um eine umfassende Strategie zu handeln scheint) großes Interesse und auch viele Sponsoren anziehen, denn je mehr der Verein seine Werte wie Solidarität, Freiwilligenarbeit oder Hilfe für andere zeigt, desto besser erkennen sich die Sponsoren darin wieder.

Ein solches Beispiel könnte wirklich als eine großartige Praxis definiert werden, die in anderen Vereinen umgesetzt werden sollte, insbesondere auf lokaler Ebene, da die Beteiligung vieler Menschen aus derselben Gemeinde ihnen das Gefühl der Zugehörigkeit gibt und die erzielten Ergebnisse die Freiwilligen weiter motivieren werden, bessere Arbeit zu leisten, und auch andere Freiwillige dazu bringen werden, sich ebenfalls zu engagieren. Am Ende der Kette könnten mehr Sponsoren angeworben werden und der Verein würde weiter wachsen und sich leichter entwickeln.

Deshalb bestand der Teilnehmer, der dies mitteilte, auf den Ergebnissen, die für seine Einrichtung erzielt wurden, und schlug allen anderen vor, sich umzuschauen, wie sie die Freiwilligenarbeit anregen könnten, und ihre Sichtbarkeitsmarketing- oder Kommunikationsstrategien von dort aus zu starten. Sobald sich Freiwillige melden, würde dies bedeuten, dass die Kommunikation gut funktioniert. Dies steht auch im Zusammenhang mit den Werten, die der Verein und der Sport selbst in der Gemeinschaft vermitteln, und es verbessert auch das Image des Vereins.

Für viele nicht-formale Gruppen oder NGOs spielen solche Aktionen bereits eine wichtige Rolle in ihrer Entwicklung, und vielen offiziellen Statistiken zufolge ist der Sportsektor stark auf Freiwillige angewiesen. Daher könnte diese Idee vor allem von kleinen Organisationen ernsthaft in Erwägung gezogen werden, um ihre Entwicklung weiter zu fördern und nach und nach ihre Kompetenzen für die Ausarbeitung von Strategien, die sich mehr auf Unternehmensmarketing, Kommunikation oder Sichtbarkeit konzentrieren, aufzubauen.

Der letzte Teil des Gesprächs war mehr auf das Thema Sponsoring und die Kompetenzen ausgerichtet, die die Team-/Sportmanager haben sollten, um qualitativ hochwertige Marketing- und Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Ein



Teil der Teilnehmer teilte mit, dass ihre Erfahrungen bei der Sponsorensuche nicht wie gewünscht oder positiv verlaufen sind, so dass viele von ihnen von den positiven Erfahrungen der Teilnehmer aus der Gruppe lernen wollten.

Bulgarian Sports Development Association

Die wichtigsten Strategien, die von den Teilnehmern der Diskussion genannt wurden, sind:

- Marketing - Soziale Medien, Flugblätter, Broschüren und Plakate.
- Kommunikation - Pressemitteilungen auf Sport-Websites und in Zeitschriften.
- Sichtbarkeit - Werbung in nationalen und lokalen Medien, Werbung auf nationalen und lokalen Sport-Websites, Werbung in nationalen und lokalen Printmedien.

Moderator: Welche Strategien können Ihrer Meinung nach angewandt werden, um das Marketing und die Kommunikation zu verbessern oder die Position und Sichtbarkeit auf dem Markt zu fördern?

Sprecher 1: Vielleicht eine aggressivere, aber ich weiß nicht, wie möglich sie wäre. Vielleicht einige persönliche Kontakte.

Moderator: Oder, zum Beispiel, im Moment denke ich darüber nach - wenn es eine eventuelle Finanzierung Ihres Sportvereins gibt, mit etwas gezielter Werbung in sozialen Netzwerken oder in Tageszeitungen und Sportseiten. Das kann Ihnen auch helfen.

Sprecher 1: Tatsache ist, dass uns im Moment die sozialen Netzwerke in diesem Bereich am meisten helfen.

Moderator: Soziale Netzwerke sind effektiv für Sie. Und für den Rest der Gruppe?

Sprecher 2: Ja, im Allgemeinen vor allem über soziale Medien, Bekannte, persönliche Kontakte.



Moderatorin: Und bei Ihnen und Ihrem Sportverein? Wie ist da die Situation? Nutzen Sie auch hauptsächlich die sozialen Netzwerke?

Sprecher 4: Ja, und auf persönliche Kontakte. Wir gehen in die Schulen und sprechen mit Schulleitern und Lehrern.

Sprecher 3: Ja, bei mir ist die Situation die gleiche wie bei den anderen.

Moderator: Und in Plovdiv verlassen Sie sich auf die sozialen Medien und Kontakte?

Sprecher 3: Ja.

Rijeka's Sports Association

Auf die Frage, welche Strategien sie anwenden und die ihrer Meinung nach umgesetzt werden können, um das Marketing, die Kommunikation und die Sichtbarkeit von Sportorganisationen zu verbessern, nannten die Befragten einige. Es wurde das Direktmarketing genannt, das Telemarketing, Direktwerbung, Kataloge, Fernseh- und Radiowerbung, gedrucktes Material (verschiedene Arten von Flyern), Internetwerbung - Anzeigen, die auf verschiedenen Websites erscheinen (Banner, Pop-up-Anzeigen), Webshops umfassen kann. Verkauf von Eintrittskarten und Anmeldung für Sportveranstaltungen, Verkauf von Sport- oder Markenprodukten, Präsentation von Sportlern, Übertragungen von Sportveranstaltungen und Präsentation all dieser Informationen für Professoren und Studenten in Hörsälen, Hochschulen. Mitgliedschaftsprogramme, die es Fans und Sportorganisationen ermöglichen, ihre Bindung zu stärken. Sie richten sich meist an erwachsene Fans, können sich aber auch an Kinder richten (z. B. werden einige Vereinsprodukte an Kinder für einen bestimmten Mitgliedsbeitrag verschenkt). Strategie zur Schaffung von Spannung und Interesse - Einsatz von Sonderaktionen, Wettbewerben, Gewinnspielen, Verleihung von Preisen für bestimmte Leistungen, besondere Veranstaltungen, Erregung von Medienaufmerksamkeit und damit kostenlose Werbung. Profitieren Sie von anderen Unternehmen - bieten Sie ihren Kunden Dienstleistungen von Unternehmen aus anderen Tätigkeitsbereichen an,



führen Sie gemeinsame Werbemaßnahmen für Unternehmen aus anderen Tätigkeitsbereichen durch, bauen Sie ein Netzwerk von Kontakten und Kooperationen auf, das die Kosten für künftige Aktivitäten senken wird. Die Strategie zur Steigerung der Einnahmen aus bestehenden Aktivitäten - es ist notwendig, erfolgreiche Interaktionen mit Fans zu dokumentieren und diese Methoden mit anderen Vertretern der Sporteinheit zu teilen, damit zusammenhängende Dienstleistungspakete zu entwickeln, den Kunden an bestehenden Interaktionspunkten spezifische Vorteile anzubieten. Auch die Strategie des Sponsoring-Vertrags wurde von den meisten Befragten genannt. Sportsponsoring liegt vor, wenn eine Sportorganisation oder ein Sportler von einem Drittunternehmen unterstützt wird. Beide Seiten profitieren von der Sponsoring-Beziehung: Die (gesponserte) Sportorganisation erhält Geld oder Produkte, und der Sponsor profitiert von einer positiven Verbindung mit einer erfolgreichen Sportmannschaft oder einem erfolgreichen Sportler.

5. Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen sollte ein Sportmanager Ihrer Meinung nach haben, um Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen?

UCAM

In semiprofessionellen Sportmannschaften ist der Manager traditionell ein uneigennütziger Teilnehmer, so dass es eine Frage des Glücks ist, jemanden zu finden, der für diese Rolle geeignet ist. Es besteht die Tendenz, eine charismatische, engagierte, kommerzielle Person usw. zu suchen, die die Seele der Mannschaft ist, und wenn der Manager wegfällt, verlieren sich in der Regel auch die Sponsoren und damit der Verein. Gegenwärtig werden jedoch über die Verbände des Sektors eine Reihe von Fortbildungskursen angeboten, um mehr Instrumente zu bieten und den Sektor zu professionalisieren, auch wenn dies kompliziert ist, da er immer noch altruistisch ist. Diesem Profil muss mehr Bedeutung beigemessen werden, indem Instrumente und Schulungen in dieser Hinsicht angeboten werden (FG6).



Andere wünschenswerte Fähigkeiten oder Kompetenzen sind Proaktivität, Forschungskapazitäten, um die Situation des Sektors zu kennen (was funktioniert und was nicht), Kreativität, strategische Visionen und die Fähigkeit, sich an die Veränderungen in dieser sich wandelnden Branche anzupassen (FG3).

MV International

Diese Frage wurde nicht in der Mitte gestellt, sondern am Ende ein wenig angehoben, um alles, was zuvor im Gespräch gesagt wurde, wieder aufzugreifen.

Das größte Problem, über das sich die Teilnehmer einig waren, ist die Tatsache, dass ein Teilnehmer, der ein Sportstudium aufnimmt, um eine Sportart zu unterrichten, nur an diesen Aspekt denkt, wobei jedoch nicht bei allen Studien angedeutet wird, dass die Arbeit in einem Sportverein viele andere berufliche Aspekte umfassen kann. Um die Trainer, die Sportdisziplinen unterrichten, besser vorzubereiten, schlugen die Teilnehmer vor, dass es gut ist, dass die Leute, die Sportdisziplinen studieren, unbedingt das Wissen und das Bewusstsein haben sollten, dass die Leitung eines Sportvereins nicht nur das Unterrichten von Leistungssport ist.

"Ich habe Motorik studiert und komme daher aus der Welt des Sports. Jedes Mal, wenn ich in den letzten Jahren von Marketing, Kommunikation und Verkauf gehört habe, wurden in mir negative Reflexe ausgelöst, denn Marketing ist der Markt, und diejenigen, die verkaufen, sind diejenigen, die einen im Call Center anrufen, um es zu versuchen. Die Telefongesellschaften und die Kommunikationsagenturen, etc.....und deshalb war es sehr weit weg von meinem täglichen Leben von meinem Studiengang und ich habe es immer eine negative Bedeutung gegeben, das heißt, Dinge, die weit weg von mir sind, ich will damit umgehen. Wenn es in Wirklichkeit nicht stimmt und auch ein Lehrer, der einen Volleyballkurs mit Kindern von 6 Jahren macht, wäre es wichtig, dass er die Grundlagen dieser Dinge kennt, weil er in der Lage wäre zu verstehen, was er tut, nämlich nicht nur Sport zu unterrichten, sondern auch etwas anderes auf diese Weise zu tun, kann meiner Meinung nach noch mehr erreicht werden..... Also zur Effektivität der Trainingsaktivität eines Sportvereins tragen seine Trainer bei, denn



dann versteht der Trainer, dass es Dinge sind, die ihn interessieren können, die ihm für sein Leben für seine Karriere dienen können. Also was er ein bisschen vor dem Training macht, sonst macht man das Pflichttraining, aber man versteht es nicht oder will es nicht verstehen"

*"Und das hilft meiner Meinung nach auch den Trainern zu erkennen, dass er zur Entwicklung der Mannschaft beiträgt und deshalb noch mehr dafür tun muss, den Teilnehmer selbst zu erhalten"*Therefore, the awareness of need of training is also one of the most discussed points. Also the use of all possible internal competences has been evoked as a must for the manager, to make sure he is aware of all capacities of its team and to make sure those competences are used in the right direction and in a proper way.

Sehr wichtig ist auch, dass der Manager die Werte des Vereins teilt. Ohne die gleichen Werte ist es schwierig, sich an jemanden anzupassen, der nur diese Arbeit macht. Für alle Vereine, die nicht nur den Sport, sondern auch bestimmte Werte dahinter fördern, ist es wichtig, dass alle Menschen, die den Verein integrieren, auch daran teilnehmen und Teil dieser Gemeinschaft werden.

Bulgarian Sports Development Association

Nach Ansicht der Teilnehmer der Fokusgruppe muss der Sportmanager über die folgenden Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen:

- Ausgezeichnete Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten.
- Kreativität.
- Effizientes Marketing in sozialen Netzwerken (digitales Marketing).
- Ehrgeiz.
- Hingabe.
- Beharrlichkeit.
- Wunsch und Motivation zu arbeiten.
- Alphabetisierung.



- Die notwendige Ausbildung auf dem Feld des Sports.

In der Diskussion selbst wurden die Details der Antworten wie folgt herausgestellt:

Moderator: Und welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach ein Sportmanager eines Frauensportvereins oder auch eines normalen Sportvereins haben, um Strategien für Marketing, Kommunikation und größere Sichtbarkeit umzusetzen?

Sprecher 1: Kreativität, Visionen, Teamfähigkeit, vielleicht auch finanzielle Kenntnisse.

Sprecher 2: Teamarbeit.

Moderator: Und wenn man mit sozialen Netzwerken arbeitet? Vielleicht digital, oder?

Sprecher 2: Ja.

Moderatorin: Was würden Sie für Plovdiv sagen?

Sprecher 3: Für mich ist es wichtig, eine gute Ausbildung in diesem Bereich zu haben, kompetent in der Sportart zu sein, für die man werben will.

Moderatorin: Was denken Sie darüber?

Sprecher 2: Vor allem muss man ein Teilnehmer sein, der etwas erreichen und seine Ziele verfolgen will, kommunikativ sein, nicht aufgeben, egal was passiert, fleißig und ehrgeizig sein und gute Finanzen haben.

Moderatorin: Jetzt fällt mir ein, muss ein Sportdirektor Ihrer Meinung nach ein Mann oder eine Frau sein, oder kommt es auf den Teilnehmer an?

Sprecher 3: Solange er/sie seine/ihre Arbeit macht.

Moderatorin: Was denken Sie darüber?

Sprecher 1: Ich denke, dass es im Sport eher üblich ist, dass dieser Teilnehmer ein Mann ist. Es ist schwierig für eine Frau, in solche Positionen zu kommen, vor allem in einem Männerverein. Aber es ist nicht unmöglich.



Moderatorin: Als Mann ist es mir ein wenig unangenehm, das zu hören, und ich denke, dass es für Sie einfacher und bequemer wäre, von einer Sportmanagerin vertreten zu werden. Ich weiß nicht, ich hoffe, dass es mehr und mehr weibliche Manager in hohen Positionen gibt, weil ich glaube, dass sie mehr von Sport verstehen, aber ich weiß nichts über Frauensport, um ehrlich zu sein.

Sprecher 2: Genau das passiert in Blagoevgrad - der Manager ist eine Frau.

Moderator: Herzlichen Glückwunsch an die Dame. Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile oder Gründe für das Sponsoring einer Frauensportmannschaft?

Sprecher 1: Vielleicht ist die Werbung im Frauensport attraktiver. Wenn man davon ausgeht, dass Sport ein Männerberuf ist, ist es, so seltsam es im 21. Jahrhundert auch klingen mag, besser, wenn eine Frau an der Werbung beteiligt ist. Von diesem Standpunkt aus gesehen vielleicht...

Sprecher 4: Schließlich ist der Frauensport ein unerschlossenes Gebiet, alles ist unbekannt.

Sprecherin 3: Meiner Meinung nach ist die Konkurrenz im Frauensport geringer und es ist leichter, hohe Leistungen zu erreichen.

Moderatorin: Der Frauensport kann also im Moment Sportstars hervorbringen, richtig? Obwohl Frauen im bulgarischen Sport erfolgreicher sind als Männer.

Sprecher 1: Die FIFA und die UEFA haben zum Beispiel Strategien für die nächsten 5 bis 10 Jahre, um den Frauenfußball zu entwickeln, während der Männerfußball im Hintergrund bleibt, weil er bereits die Obergrenze erreicht hat.

Rijeka's Sports Association

Auf die Frage, welche Fähigkeiten oder Kompetenzen ein Sportmanager ihrer Meinung nach haben sollte, um Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen, gaben die Befragten an, dass Sportmanager Projektplanungsprozesse managen, Projekte im Sport organisieren und den



Projektplan der Sporeinheit erfolgreich verwalten müssen. Manager müssen Marketingparadigmen im Sport beherrschen und einen Marketingplan entwickeln. Die Befragten gaben an, dass Sportmanager wissen müssen, wie man kritische Motivationsmerkmale identifiziert, eine Teamidentität schafft und eine Marke im Sport entwickelt, sowie die Finanzen im Sport verwalten, d.h. die Prozesse des Finanzmanagements im Sport managen. Sportmanager müssen verbale und nonverbale Kommunikationsfähigkeiten mit der Anwendung von Elementen klarer Kommunikation nutzen, Präsentations- und Organisationsfähigkeiten besitzen. Sie müssen die Organisation verschiedener Sportveranstaltungen leiten und Risiken managen.

6. Was sind die Vorteile oder Gründe für das Sponsoring einer semiprofessionellen Frauensportmannschaft?

UCAM

Die Gründe für das Sponsoring von semiprofessionellen Frauensportmannschaften haben sich dem Trend folgend verändert, aber es ist immer noch ein kompliziertes Thema. Am häufigsten wird die Wirkung und Sichtbarkeit dargestellt, die das Unternehmen in den sozialen Netzwerken haben kann, wenn es sponsert (FG8).

Ein weiterer Aspekt ist die Förderung der Stadt, in der die Mannschaft ihren Sitz hat, aufgrund des Trends zur Internationalisierung der Vereine, die nicht nur Spiele in verschiedenen Teilen des spanischen Territoriums oder außerhalb austragen, sondern auch ausländische Mannschaften bei Veranstaltungen in der Stadt empfangen, was die Sichtbarkeit erhöht und die Gemeinde mit den positiven Werten des Sports in Verbindung bringt (FG2).

Darüber hinaus wird die Rolle der Frau im Sport mit einer Reihe von Werten wie Anstrengung, Kameradschaft und positiven Emotionen in Verbindung gebracht (FG2), die der Grund für die wachsende Tendenz sind, das Sponsoring von Frauensportmannschaften mit der sozialen Verantwortung der Unternehmen zu verbinden (FG5).



MV International

Bei der Entwicklung dieser Frage wurden in der Diskussion sehr interessante Aspekte angesprochen. Der erste Aspekt, der angesprochen wurde, ist, dass viele lokale und vor allem kleine Unternehmen kleine Teams nicht wegen der Werte oder der besseren Sichtbarkeit sponsern, sondern ausschließlich aus finanziellen Gründen, insbesondere um Steuerabzüge beim Staat geltend zu machen. Dies hat sich seit langem als Praxis herausgebildet, und leider wird diese Tatsache von den Teilnehmern immer mehr bestritten.

Ein weiteres Beispiel ist, dass Sportmannschaften und -vereine häufig Sachleistungen von verschiedenen Unternehmen erhalten, die dadurch an Sichtbarkeit gewinnen und einige gemeinsame Werte teilen. Ein solches Beispiel ist die Bereitstellung von Mehrweg-Wasserflaschen durch ein Unternehmen, um die Verwendung von Plastik zu ersetzen.

"Eine andere Sache ist der ständige Wunsch zu wachsen und positives Feedback zu geben, also produktiv für den Verein zu sein und nicht ein Sponsoring zu erwarten, das sich nur und ausschließlich auf die sportliche Aktivität in Sahne bezieht, hat zum Beispiel viele Initiativen im Bereich und Wohltätigkeit von Volunteering gemacht... Offensichtlich gibt es auch Gespräch der Sichtbarkeit auf dem Bereich der Firma, weil zum Beispiel ich anstelle der Firma denke, die nicht direkt sponsert, aber zum Beispiel zum ganzen Schwimmteam denke ich an das Gymnastikteam auch, aber gibt alle Flaschen in den freien Flaschen und es gibt eine Frage der Sichtbarkeit zum ökologischen Niveau berührt auf Ausgaben, die jetzt heiß sind, also nicht, die Plastikflasche zu benutzen. Die Unternehmen sind also auch an diese aktuellen Themen gebunden. Von daher gelingt es ihm, etwas aufzubauen, und das ist ein Vorteil für beide Seiten."

Natürlich sucht der Sponsor auch im Hinblick auf die Strategie nach Werten oder trägt zu Lösungen bei, die jetzt auf dem Tisch liegen, und verschafft sich auf diese Weise Sichtbarkeit. Am Ende ist dies eine Win-Win-Situation sowohl für das Team als auch für das Unternehmen, da es als Beteiligter gesehen werden kann,



der Veränderungen herbeiführt oder sich für aktuelle Themen einsetzt, um die es jetzt geht.

Die Teilnehmer wiesen auch auf die Tatsache hin, dass Sportvereine in den letzten Jahren immer mehr Sponsoren verloren haben. Aus der Analyse all dessen, was zuvor erörtert wurde, könnte man den Schluss ziehen, dass der Verlust von Sponsoren auf das Fehlen echter Marketingstrategien bei semiprofessionellen Sportvereinen im Allgemeinen oder auf den Mangel an Ressourcen oder Kompetenzen der Führungsgremien zurückzuführen ist, die vor allem für das Wachstum der Vereine zuständig sind.

Bulgarian Sports Development Association

Nach Ansicht der Teilnehmer sind die wichtigsten Vorteile oder Gründe für das Sponsoring einer semiprofessionellen Frauensportmannschaft folgende:

- Weniger Wettbewerb zwischen Werbetreibenden und Sponsoren im Frauensport in Bulgarien.
- Mehr weibliche Sportstars in Bulgarien.
- Bessere Bedingungen für Werbetreibende.
- Leichteres Erreichen der gewünschten Zielgruppe (Frauen und Mädchen).

Eine Abschrift der Antworten finden Sie unten:

Moderator: Und was denken Sie, warum sollte sich ein Sponsor auf ein Frauensportteam konzentrieren?

Sprecher 4: Aus Liebe zum Sport und um die Marke zu fördern, die er vertritt.

Moderatorin: Und was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Anforderungen, die ein Sponsor an eine Organisation stellt?

Sprecher 2: Zunächst einmal gute Leistungen. Je höher die Leistungen, desto größer die Popularität.



Moderatorin: Sie suchen nach mehr Erfolg im Sport, richtig?

Sprecher 2: Ja.

Sprecher 1: Und vielleicht die Verbindung der Erfolge mit dem Image des Unternehmens. Der Erfolg des Vereins mit dem Image des Unternehmens.

Rijeka's Sports Association

Die Befragten gaben an, dass die Vorteile oder Gründe für das Sponsoring eines semiprofessionellen Frauensportteams in den niedrigeren Kosten für das Sponsoring selbst liegen - einige Marken könnten sich niemals vorstellen, ein beliebtes Männersportteam zu sponsern, haben aber vielleicht das Budget, um ein Frauenteam zu sponsern. Das Sponsoring von Frauenteam eröffnet auch Chancen auf dem Markt, auf dem Marken, die keine Männersportteams sponsern würden, weil sie keine Zielgruppe haben, die sie gerne erreichen würden - z. B. Kosmetikmarken, die große Gewinne machen. Unternehmen können Partnerschaften mit weitaus geringeren Investitionen als im Männersport eingehen, da es in der Vergangenheit an Investitionen in den Frauensport gemangelt hat. Ein weiterer wirtschaftlicher Vorteil des Sponsorings von Frauensportmannschaften ist die Tatsache, dass Frauen eher bereit sind, ihr Geld auszugeben. Einer der Befragten erwähnte auch die Tatsache, dass Frauen die wichtigste Quelle für neue Fans sind, was im Fußball besonders hervorgehoben werden kann, da es keine andere demografische Gruppe gibt, die mehr neue Fans hervorbringen würde als Frauen. Ein Befragter erklärte, dass dieselben Medienkanäle für die Werbung und das Sponsoring von Frauensportteams genutzt werden könnten, da Frauen dieselben Medien nutzen, um sich über ihre Sportarten zu informieren, wie Männer, so dass es nicht notwendig sei, einen neuen Ansatz für das Marketing in diesem Bereich zu entwickeln. Sponsoring ist für den Frauensport unerlässlich, um einen Weg der Finanzierung zu finden, der ausschließlich die Durchführung von sportlichen Aktivitäten unterstützt, um die Beteiligung am Sport zu erhöhen und den Einfluss des Sports auf das Leben der Frauen zu vergrößern.



7. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Anforderungen, die ein Sponsor an ein Unternehmen stellt, das er unterstützen möchte?

UCAM

Obwohl sich die Anforderungen der Sponsoren von Frauensportmannschaften glücklicherweise ändern, berichten mehrere Teilnehmerinnen von unangenehmen Situationen, z. B. von Vorschlägen, Fotos von Spielerinnen zu Ausstellungszwecken zu machen (FG8), von Verbandsvorschriften, die die Kleidung vorschreiben, die den Körper der Frauen mehr zur Geltung bringt als ihren Komfort oder ihre sportlichen Leistungen, oder von Vorschlägen, ihre T-Shirts auf dem Spielfeld und nicht in der Umkleidekabine zu wechseln (FG2). In dieser Hinsicht betrachten die Teilnehmerinnen es als Beleidigung und versuchen, den Unternehmen zu entkommen, die diese Art von kommerziellen Aktionen anstreben, bei denen der Verkauf von Frauenkörpern Vorrang vor sportlichen Aspekten hat, und die dem, was sie als ethisch oder nicht ethisch betrachten, Grenzen setzen (FG2, FG8).

In ähnlicher Weise wählen Sponsoren in der Regel Sportmannschaften aus, zu denen sie einen Kontakt oder eine Referenz haben, die als Vermittler fungieren oder in irgendeiner Weise verwandt sind. Es ist wichtig, herauszufinden, welche Tür oder welches Telefon man anrufen muss, um mit jemandem zusammenzugehen, da Suchaktionen von Tür zu Tür in der Regel nicht zum gewünschten Sponsoring führen (FG8).

Eine weitere Anforderung, die der Sponsor in der Regel stellt, sind die Steuervorteile. Dies ist in Spanien ein komplexes Thema, da es kein richtig ausgearbeitetes Sponsoring-Gesetz gibt, so dass es zwar profitabler ist, einen Fotokopierer zu kaufen als eine Sportmannschaft zu sponsern, es aber schwierig ist, dieses Problem zu lösen (FG8). Einerseits wäre eine Überarbeitung und Weiterentwicklung des geltenden Gesetzes notwendig, um die steuerliche Förderung von wirtschaftlichen Beiträgen zum Sport zu erleichtern (FG3), und andererseits die Suche nach anderen Möglichkeiten, um sie zu fördern. Eine der Möglichkeiten wäre die Gründung einer Stiftung (FG8), in die alle mitwirkenden



Unternehmen einzahlen würden und über die der gesamte Sport und alle Kategorien gefördert würden, was Steuererleichterungen und eine bessere Verteilung der Mittel ermöglichen würde (FG3). Gelegentlich waren die Versuche, diese Strategie umzusetzen, jedoch nicht zufriedenstellend, da sich die Unternehmen dagegen wehrten (FG8), und in anderen Fällen, in denen sie umgesetzt wurde, hatte sie nicht die erwarteten Auswirkungen, auch aufgrund der Anforderungen, die an die Unternehmen gestellt wurden, um sich beteiligen zu können, was ihren Zugang einschränkte (FG2). Darüber hinaus weigern sich einige Sportmanager, Unternehmen zu akzeptieren, die nur diese Vorteile anstreben, da sie weder ein Profil haben, das die Werte des Sports fördert, noch nachhaltig sind; wenn sie nicht mehr an diesen Steuererleichterungen interessiert sind, werden sie ihr Sponsoring einstellen (FG2).

Das traditionelle Modell eines Hauptsponsors, der die Mannschaft unterstützt, ist daher nicht mehr zeitgemäß (FG3). Gegenwärtig ist das Vereinswesen (oder ähnliche Gebilde, die mehrere Mannschaften oder Sportarten zusammenführen) eine wachsende Option (FG8). Die Tatsache, dass ein Sportverein von einem Verband unterstützt wird, ist positiv, nicht nur um den Zugang zu Sponsoren zu erleichtern, sondern auch um bessere Sportanlagen zu erhalten und die soziale Masse zu erhöhen, als wenn es sich um einen isolierten Verein handeln würde (FG6).

Obwohl der Unternehmer immer noch auf die Unmittelbarkeit der erwarteten Gewinne angewiesen ist (FG8), strebt er auch nach Rentabilität im Sinne von Gewinn und Anziehung potenzieller Kunden, indem er das Image seines Unternehmens mit den positiven Werten des Sports und seinem sozialen Nutzen verknüpft (FG3, FG6).

MV International

Im Allgemeinen haben die Teilnehmer auch festgestellt, dass in kleinen Städten oder lokalen Gebieten, in denen das Sportangebot viel kleiner ist, die



Unternehmen, die Sponsoring oder Sachleistungen anbieten, viel eher bereit sind, zu spenden oder zu sponsern, als in großen Städten usw.

“Es stimmt, was Sara als Erstes gesagt hat, nämlich dass es fast einfacher ist, in der Provinz Sport zu treiben, wo man vielleicht nicht nur Eltern mit Unternehmen hat, so dass es einfacher ist, sondern weil es in kleinen Städten ein Gefühl der Zugehörigkeit gibt”

Die besondere Erklärung für solche Verpflichtungen könnte zum einen die Tatsache sein, dass die Unternehmen in der Region besser bekannt sind, und zum anderen, dass sich die Vorstände der Unternehmen irgendwie mit diesen Sportarten identifizieren, sei es aus einem Gefühl der Zugehörigkeit zur Region oder sogar aus emotionalen Gründen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der viel über diese Situation aussagt und den die Teilnehmer angesprochen haben, ist die Frage, dass es einige Sportmannschaften gibt, die weltweit bekannt sind, und dass daher jedes Unternehmen, das Sponsoring für seine Sichtbarkeit, sein finanzielles Einkommen und seine Kommunikation betreiben möchte, Sponsoring für diese bekannten Mannschaften betreibt, da es sich der Rendite sicher ist. Wir sprechen hier hauptsächlich von hochprofessionellen Sportvereinen, die bei nationalen und internationalen Wettbewerben hervorragende Ergebnisse erzielen.

Aus diesem Grund sind die semiprofessionellen Mannschaften der Teilnehmer aus der Fokusgruppe der Meinung, dass es nicht notwendig ist, die sportlichen Ergebnisse ihrer Vereine in den Vordergrund zu stellen, sondern eher den sozialen Aspekt, um Sponsoren zu gewinnen, und einige von ihnen machen das sehr gut.

Ein gutes Beispiel ist der Verein Sanga, der jährlich 150 000 bis 200 000 EUR von verschiedenen Unternehmen erhält. Das Managementteam von Sanga sucht nach Sponsoren und obwohl es nicht einfach ist, erzielt es dank seiner sozialen Werte sehr gute Ergebnisse.

In diesem Sinne ist das erste, was Sanga seinen potenziellen Sponsoren zeigt, neben der Kommunikation, dass ein solches Frauenteam in der Lage ist,



Basketball auf hohem Niveau zu spielen, dass Sanga viel mehr ist als das - ein Projekt für Bildung, Integration und soziale Eingliederung. Sanga richtet sich mit seinem Engagement an Unternehmen, die über den sportlichen Wettkampf hinaus nach Werten suchen, und kommuniziert deshalb viel mehr über die pädagogische und erzieherische Seite des Projekts. Die Organisation arbeitet auch mit behinderten Jugendlichen, und das Team war mehrmals italienischer Meister. Neben dem Engagement für den Sport und den Wettbewerb selbst und den guten Ergebnissen im Wettbewerb kommuniziert das Team also stark über seine integrativen und integrativen Werte sowie über die Wettbewerbsebene.

Darüber hinaus hat der Verein mehrere Schulen in seine Projekte einbezogen, beschäftigt sich mit multiethnischen Werten und präsentiert potenziellen Sponsoren diese Leistungen zusammen mit den sportlichen Ergebnissen. Das Versprechen, das Sanga seinen potenziellen Sponsoren gibt, besteht darin, ihre Markenreputation zu steigern, indem sie sich für wichtige Mannschaftswerte in Bezug auf Positionierung, emotionales Bewusstsein und Vertrautheit engagieren und sich auf diese Weise auf ihr Unternehmensimage und ihre CSR auswirken.

Bei diesem Engagement ist es äußerst wichtig, den Sponsoren nicht die sportlichen Leistungen selbst zu "verkaufen", sondern alles, was dahinter steht. Darüber hinaus hat der Verein enge Verbindungen und arbeitet aufgrund seines integrativen Ansatzes in der Arbeit sehr gut mit der örtlichen Gemeinde zusammen, so dass die Sponsoren dank dieser Kommunikation auf hoher Verwaltungsebene sichtbar werden. Hochrangige Persönlichkeiten aus der lokalen Politik verbinden die Werte von Sanga und daher stellen solche Aspekte eine deutlich andere, aber sehr engagierte Positionierung für die Unternehmen dar, die sich für ein Engagement und eine Verbindung mit dem Team entscheiden.

“Hier am Ende schließen wir mit der Pariser Phrase konsequent sein ERINNERN SIE SICH AN DAS KIND, DAS SIE SIND und die ganze Geschichte ist alles Zeug markiert, um zu sagen, über die Gewinnung der Sympathie des Betrachters und auch von den Unternehmen, die bereitwillig geben Sie Geld für Sie



in der sozialen Arbeit. Das ist der Grund, warum ich diese Präsentation zeigen wollte, nämlich um zu verstehen, dass es völlig gleichgültig ist, ob man aufgenommen wird oder nicht. Wir müssen uns auf die Werte konzentrieren, die sozial sein müssen. Darin erkennen sich die Unternehmen heute wieder”

Die Idee, den CRS-Ansatz zu verwenden, besteht auch darin, das Markenimage des Unternehmens mit dem Stand der Technik in Verbindung zu bringen, nicht um den Umsatz zu steigern oder bessere Kontakte zu bekommen, sondern weil es gut ist, dass das Unternehmen als verantwortungsbewusstes Unternehmen mit einem bestimmten Wertespektrum in der Gesellschaft präsentiert wird, und das unabhängig von der Größe des Unternehmens oder der Tätigkeit, die es ausübt.

“Weil auf Yamamay's Push ist es Volleyball, die den Verein in B führte es in die Euroleague zu gewinnen, aber Yamamay nahm die Volleyball-Geschichte und dort zu bekommen, aber nicht, weil sie wirklich wollen, Sponsor oder weil Sie kaufen mehr Dinge ist nicht wahr. Sie verkaufen dann die gleichen, aber vielleicht assoziieren sie ihre Marke zu Ihrem tugendhaften Teil und das kann Wohlbefinden bringen, aber das ist nicht, dass der Kontakte, ist es nicht Umsatz, ich weiß nicht, wie zu sagen”

Bulgarian Sports Development Association

Nach Angaben der Teilnehmer der Fokusgruppe sind die wichtigsten Anforderungen, die ein Sponsor an eine zu fördernde Einrichtung stellt, folgende:

- Der Erfolg eines Sportvereins oder Sportlers führt zu einem größeren Wunsch nach Sponsoring.
- Die öffentliche Meinung über einen bestimmten Athleten oder Sportverein.
- Die Sichtbarkeit (Popularität) des Sportvereins oder Sportlers in der Gesellschaft.

Moderator: Sie glauben also, dass die Sponsoren nach erfolgreichen Sportteams suchen.



Sprecher 2: Ja, leider. Wenn es solche Sponsoren gibt, dann sind das Ausnahmen.

Sprecher 1: Schließlich wird der Sport bereits von der Wirtschaft betrieben, und der Sport wird nicht mehr nach den Regeln des Sports und des Olympismus betrieben, also ist das normal.

Moderatorin: Der Sport ist zu einem Produkt geworden. Und wie ist die Situation in Plovdiv?

Sprecher 3: In Plovdiv ist die Situation die gleiche. Der Schwerpunkt liegt auf den Athleten, die bereits Erfolge erzielt haben, und das Ziel ist die Werbung - sie werben für das Produkt, das Logo der Marke und erreichen auf diese Weise mehr Menschen.

Rijeka's Sports Association

Auf die Frage, was ihrer Meinung nach die wichtigsten Anforderungen sind, die ein Sponsor an eine zu sponsernde Einrichtung stellt, gaben die Befragten an, dass Sportorganisationen um einen Teil der begrenzten Sponsoringbudgets konkurrieren und Sponsoren, die sie finanzieren, eine gewisse Gegenleistung für das investierte Geld erwarten. Unternehmen, die in den Sport investieren, sehen die größte Attraktivität in der Möglichkeit, die Zielgruppen auf der Kostenseite möglichst optimal zu definieren. Sportorganisationen oder Einzelpersonen selbst müssen bei der Suche nach einem Sponsor nicht allzu viele Motive haben, denn sie wissen, was sie von ihm erwarten, nämlich finanzielle Unterstützung, die der Sponsor selbst kennt. Wenn ein Unternehmen zwischen mehreren Sportorganisationen, Vereinen oder Einzelpersonen wählt, hat es mehrere Punkte im Kopf, wie das Risiko des Scheiterns, den Grad der Popularität, die ihm helfen können, die Kandidaten auszuwählen und den richtigen für sie zu wählen. Sport ist im Allgemeinen eine hervorragende Plattform, um das Markenbewusstsein zu stärken und eine positive Wahrnehmung bei den Nutzern zu schaffen. Mit hervorragenden Ergebnissen im Sport können Unternehmen und sogar Staaten auf verschiedene Weise davon profitieren, indem sie ihr Ansehen und ihre Glaubwürdigkeit steigern. Sponsoren werden von jenen Einheiten angezogen, die über eine große Teilnehmerzahl in den



sozialen Netzwerken verfügen und durch ihren Einfluss in der Gesellschaft zur Förderung von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens beitragen. Im Gegensatz dazu haben weniger populäre Unternehmen nicht das Privileg, zusätzliche Einnahmen zu erzielen. Die Situation ist ähnlich wie bei Sportvereinen, nur dass es hier um größere Sponsoringbeträge geht. Ein Sportverein kann durch sein Verhalten, seinen Einsatz auf dem Spielfeld oder unerwartete Ausbrüche in den Medien dem Ruf des Unternehmens schaden, was erhebliche Folgen hat.

8. Auf welche Hindernisse treffen Sie normalerweise, wenn Sie versuchen, Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen?

UCAM

In Bezug auf die Hindernisse bei der Umsetzung von Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien in semiprofessionellen Frauensportmannschaften wird hervorgehoben, dass ein geeignetes professionelles Profil erforderlich ist, um diese Themen auf effektive Weise zu meistern und zu entwickeln (FG7). Es gibt jedoch Berufsprofile wie z. B. Community Manager, die ausschließlich die sozialen Netzwerke des Vereins verwalten, die in Regionen wie Katalonien entwickelt und eingesetzt werden, wenn auch im Allgemeinen mit prekären Gehältern oder als Praktikanten (FG2). Es handelt sich also weniger um ein Hindernis als vielmehr um die Suche nach Ressourcen, um die besten Fachleute zu bekommen (FG2), oder um die Suche nach Lösungen, wie z. B. die Arbeit für einen bestimmten Prozentsatz anstelle eines festen Gehalts (FG7).

Ein weiteres Hindernis ist die Unternehmenskultur. Die Unternehmen müssen sich stärker engagieren und beteiligen, da dies kurz- und langfristig und zu vertretbaren Kosten für sie von Vorteil sein kann. Es ist auch eine Möglichkeit, sich mit der Gesellschaft zu vernetzen und sich bekannt zu machen. In den unteren Kategorien sind es in der Regel die Eltern der Kinder mit ihren Unternehmen, die die Mannschaft sponsern, aber die Beteiligung muss stärker sein, indem man den Unternehmen die Vorteile des Sponsorings aufzeigt und sie über den Status und die Situation des Frauensports informiert (FG6).



Schließlich ist die mangelnde Bereitschaft des Managements und der Spielerinnen, sich zu verändern, ein weiteres Hindernis, das berücksichtigt werden muss. Es ist im Allgemeinen schwierig, das Management von der Notwendigkeit der Durchführung und Umsetzung einer solchen Strategie und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Aufwand zu überzeugen. Andererseits ist es eine schwierige Aufgabe, die Sportlerinnen davon zu überzeugen, dass sie für Interviews, Fotos, Veranstaltungen usw. zur Verfügung stehen sollten, um das Image des Frauensports zu stärken, da sie dies in der Regel nicht mögen, weil es nichts mit ihrer sportlichen Leistung zu tun hat (FG5).

MV International

Die Teilnehmer haben mehrere Hindernisse aufgezeigt, die ihrer Meinung nach angegangen werden müssen, um die Strategien innerhalb ihrer Strukturen zu verbessern und weiter zu wachsen. Einige davon sind im Folgenden aufgeführt:

1. Keine qualifizierten Person oder fehlende Kompetenzen bei der Ausarbeitung, Vorbereitung und Entwicklung von Marketingstrategien

Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass kleine Vereine oft nicht über genügend finanzielle Mittel verfügen, um dies zu gewährleisten. Auf dieses Problem folgt dann das nächste

2. Die Humanressourcen in kleinen Strukturen übernehmen in der Regel oder sehr oft mehrere Rollen

Sehr oft finden sich Personen, die keine Kompetenz oder keinen beruflichen Hintergrund für Marketing- oder Kommunikationsstrategien haben, in der Position wieder, die sie im Verein einnehmen. Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass kleine Sportvereine oder -verbände oft nicht über so viele finanzielle und wirtschaftliche Ressourcen verfügen, so dass die wenigen Angestellten mehrere spezifische Aufgaben auf vielseitige Weise wahrnehmen. Der Person Sicherlich führen solche Praktiken zu geringeren Ergebnissen oder zur Unzufriedenheit der beteiligten Personen.



3. Mangel an Ausbildungsmöglichkeiten.

Der Mangel an Ausbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich wurde mehrfach als sehr notwendig genannt, insbesondere für kleine Strukturen.

Es wurden auch einige Lösungen für diese Probleme vorgeschlagen und einige bewährte Verfahren ausgetauscht.

Zuallererst wurde die **Freiwilligenarbeit** als eine sehr starke Ressource genannt, die genutzt werden könnte, wenn es nicht genügend Leute gibt, die in jedem erforderlichen Bereich kompetent sind. Der erfahrenste Teilnehmer hob noch einmal die Rolle der Eltern der Jugendabteilung hervor und die Art und Weise, wie man sie einbeziehen kann (ähnlich wie das Versprechen an die Sponsoren für den sozialen Teil des Sportprojekts für ihre Kinder). In diesem Fall könnte eine große Anzahl von Teilnehmern mit unterschiedlichen Kompetenzen mit Hilfe des Vereins zusammengebracht werden.

Eine andere Lösung ist die kontinuierliche Ausbildung innerhalb der Organisation und die Weitergabe der Fähigkeiten von einem zum anderen, die nicht-formalen Ansätze des Lernens und das Lernen voneinander. Die Tatsache, dass es keine offiziellen Schulungen gibt, wurde in diesem Fall durch lokales Lernen vor Ort durch die Menschen, die etwas zu bieten haben, ersetzt, so dass ein ständiger Lernprozess stattfindet.

Ein sehr interessanter Punkt, der sich herausstellte, war die Tatsache, dass es für den Vorstand (Präsident) ein Hindernis darstellt, zu akzeptieren, dass die Sportorganisation wächst und eine klar ausgearbeitete Strategie benötigt. Das Bewusstsein, ein wichtiger Akteur in diesem Bereich zu sein, fehlt in vielen Vereinen. Die Teilnehmer erwähnen, dass unabhängig von der notwendigen Ausbildung und den erforderlichen Kompetenzen oder den finanziellen Mitteln, die zur Verfügung stehen könnten, das fehlende Verständnis dafür, dass die Einheit eine solche Strategie braucht, um mehr soziale Werte oder mehr wettbewerbsfähige Werte zu zeigen, ein großes Hindernis in diesem Sektor darstellt.

“Wenn derjenige, der das Unternehmen irgendwann gegründet hat, sich nicht von ihm löst... Ich besitze mein Eigentum, ich bin ein Allrounder und wir



brauchen es nicht, aber es ist nicht so sehr die Aussage, denn ich habe mein GeldDa sie sie dann finden, ist es kein Problem, einen Teilnehmer zu finden und ihn zu bezahlen, genauso wenig wie einen Teilnehmer zu finden und ihn nicht zu bezahlen. Es ist nicht das, aber es ist der Wunsch zu akzeptieren, dass ein Unternehmen, dass mein kleines Mädchen ändert. Also, was ich erlebt habe, ist immer noch Teil eines Prozesses der Veränderung für meine Realität, die immer noch kämpft è werden wir für die Serie A. wir konzentrieren uns auf soziale wir tun beides wir wollen tausend Kinder machen wir wollen zehn Kinder machen wir wollen verstehen, dass es immer noch eine Menge vor allem in der Gymnastik, wo die Investitionen in den wettbewerbsfähigen Sektor ist eine Menge, weil wenige Athleten und eine sehr hohe Kosten für Material. Es ist ein Berg die Wahl, wohin ich gehen will. Welchen Weg will ich einschlagen”

Sassari Torres Femminile

Abgesehen von den finanziellen Hindernissen, die bei der Umsetzung von Marketing-Strategien auftreten können, gibt es weitere Hindernisse, wie z. B:

1. Der Grad der Unterstützung durch die Medien/Presse.

Ein wichtiger Punkt ist, dass die Medien den Frauensport oft nicht unterstützen. Es ist immer sehr schwierig, in den lokalen Zeitungen Platz zu bekommen, ebenso wie in den Radios. Deshalb kann man oft großartige Ideen für Projekte haben, die offensichtlich die Hilfe der Pressestelle gebrauchen können, und Artikel über sie schreiben. Aber sie sind nie in der Lage, einen Platz zu schaffen, der auf die Bedeutung dieser Projekte hinweist. Ich gebe ein Beispiel für diesen Fall Dinamo Basketball Serie A, sie gaben ihm viele Seiten auf dem neuen Sardinien, auf der anderen Seite bekommen wir nicht 3, 4 Seiten, die in diesem historischen Moment absolut verdient sind. Ich liebe dich, sagen sie, aber oft überlassen sie uns den kleinen Raum. Dies ist eines der Haupthindernisse.

2. Die KMU tun sich schwer mit dem Sponsoring, und die großen Unternehmen warten, bis sie die endgültige Bilanz sehen und danach entscheiden, ob sie in die Förderung investieren oder nicht.



Wir können nicht von den wirtschaftlichen Hindernissen sprechen, aber es muss etwas getan werden, was das Sponsoring betrifft. Noch immer ist der Frauensport unattraktiv und wird wohl wenig verfolgt. Ich hatte einen Medienboom nach der WM 2019, wir dachten, dass das mehr Sponsoren bringen wird, aber auch aufgrund dieser Zeit der Kovid- 19 haben wir das nicht. Für kleine und mittlere Unternehmen ist es schwer, Sponsoren zu finden, und die großen warten auf das endgültige Budget und darauf, wie viel Geld sie in die Werbung investieren können. Fußballmannschaften werden zu ihrem Marketing-Kommunikationsinstrument und das ist ein Problem, weil sie dann nicht immer mit einem Extra-Minus vorne anfangen. Es gibt kein wirkliches Geschäft auf weiblicher Ebene, was das Merchandising betrifft. Stattdessen bringen die Zuschauer im Stadion jede Woche ein Einkommen ein, um einen Ort zu besuchen. Daher sind die Sponsoren auf wirtschaftlicher Ebene von grundlegender Bedeutung.

3. Personal finden, das sich den Projekten widmet.

Der Mangel an Ressourcen, und ich spreche nicht nur von finanziellen Ressourcen. Wir sprechen von Ressourcen für etwas, das sich völlig verändert hat, wie die Welt der Freiwilligenarbeit, für die man Menschen finden muss, die sich engagieren. Das überwindet die Kultur vieler Italiener und damit auch die sehr sardische. Die Suche nach menschlichen Ressourcen, die die Zeit für die Durchführung eines Projekts zur Verfügung stellen, muss immer von viel paralleler sportlicher Disziplin begleitet werden.

4. Die Mentalität einiger Spielerinnen, dass sie nicht Meister werden können, obwohl sie das Potenzial dazu haben.

Ich hatte in diesen Jahren ein paar Mädchen und dieses Jagd Talent sagte, sie könnten viel weiter gehen, aber sie haben nicht diese Idee im Kopf, dass sie Meister werden können oder dass dies ihr Weg sein kann.



Bulgarian Sports Development Association

Die Haupthindernisse, auf die wir normalerweise stoßen, wenn wir versuchen, Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen, sind:

- Mangel an finanziellen Ressourcen.
- Mangelnde Aufmerksamkeit und Berichterstattung in den Printmedien und auf Internetseiten
- Mangelnde Aufmerksamkeit seitens öffentlicher und privater Organisationen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.

Moderator: Ihrer Meinung nach sucht der Sponsor also nach einem erfolgreichen Sportverein oder einem erfolgreichen Produkt. Und wie viel Geld brauchen Sie, wenn Sie versuchen, Strategien für die Marketingkommunikation oder die Sichtbarkeit zu entwickeln? Was sind die Probleme, mit denen Sie konfrontiert sind?

Sprecher 1: Das Problem bei der Kommunikation ist eigentlich die Kommunikation selbst. Es ist sehr schwierig für uns, eine vollständige Marketingstrategie zu entwickeln, ohne ein fertiges Produkt zu haben, bzw. wenn wir keine Kommunikation mit den Werbekunden und den Nutzern des Produkts haben. Das ist unsere Situation - für uns ist Sport immer noch Sport und das Geschäft und das Marketing bleiben im Hintergrund. Der Kollege hat gerade über "Pirin" Blagoevgrad gesprochen, die versuchen, ein bereits bestehendes englisches Marketingmodell zu übernehmen. Sie werden zeigen, ob dieses Modell funktioniert und ob es in Bulgarien überleben kann.

Moderator: Ich drücke die Daumen, dass jedes Projekt erfolgreich ist, solange es dem bulgarischen Sport zugute kommt. Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

Sprecherin 4: Der Frauensport ist immer noch nicht populär genug, und es mangelt an Interesse von Seiten der Wirtschaft und von Leuten, die eventuell etwas Geld geben würden, denn nur durch Reden passiert nichts.

Moderatorin: Glauben Sie, dass heute auf regionaler und lokaler Ebene das gleiche Interesse an einem Frauensportverein besteht wie an einem Männersportverein?



Sprecher 1: Das hängt von der Sportart ab, vor allem in kleineren Städten. Wenn wir über Volleyball sprechen - das kann als Frauensport betrachtet werden. Und Handball. Aber Fußball? Sollten die Mädchen einen Ball kicken?

Moderator: Ich habe keine Ahnung, deshalb frage ich Sie, weil Sie eine repräsentative Stichprobe für den Frauensport sind, denn Sie kommen aus vier verschiedenen Orten in Bulgarien, und ich wollte wissen, ob auf lokaler und regionaler Ebene die Gemeinden oder die Bezirksverwaltungen und das Ministerium für Jugend und Sport die Probleme des Frauensports gegenüber dem Männersport in gewisser Weise vernachlässigen. Oder ob zum Beispiel, wie ich persönlich hoffe, alles auf den Erfolg des Sportvereins und den Erfolg des Sportlers ausgerichtet ist. Wie schätzen Sie die Situation ein?

Sprecher 4: Ich weiß nicht, wie die Dinge außerhalb Sofias auf kommunaler Ebene sind.

Sprecher 1: Auf kommunaler Ebene ist es der Bürgermeister und seine Weltanschauung, die darüber entscheidet.

Moderatorin: Also gibt es Ihrer Meinung nach entweder keine Diskriminierung bei diesem Thema oder Sie haben sie nicht bemerkt, oder ich irre mich.

Sprecher 2: Nein, es gibt Diskriminierung im Frauensport, aber das hängt auch von der Sportart ab. Aber oft wird der Sport selbst völlig vernachlässigt, egal ob es sich um Männer oder Frauen handelt.

Moderatorin: Und wie ist die Situation in Plovdiv?

Sprecher 3: Es gibt mehr Aufmerksamkeit für den Männersport, weil es mehr trainingswillige Jungen und Männer als Mädchen gibt. Die Gründung neuer Vereine, insbesondere von Frauenvereinen, ist schwieriger, weil es an Bewerbern mangelt.

Rijeka's Sports Association

Auf die letzte Frage, auf welche Hindernisse sie in der Regel stoßen, wenn sie versuchen, Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen,



antworteten die Befragten, dass Organisationen (Sponsoren) sich für einen Verein entscheiden, der viel mehr Medienaufmerksamkeit erhält und nur gute Ergebnisse erzielt - was einen Gegeneffekt bei "schwächeren" Sportvereinen hat, die dann keine Chance auf zusätzliche Finanzierung haben und es folglich sehr schwierig finden, bessere Ergebnisse zu erzielen. Auf diese Weise dreht sich ein Kreis, und Vereine, die sich in einer schwächeren Position befinden, sind meist in dieser Position und bleiben auf lange Sicht. Die Befragten nannten auch hohe Preise; es wird davon ausgegangen, dass Marketingpraktiken die Preise unnötig in die Höhe treiben, und zwar aufgrund hoher Vertriebskosten, hoher Werbe- und Verkaufsförderungskosten und übermäßiger Erhöhungen des Grundpreises für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Sie nannten auch ein Beispiel für einen schlechteren Service für Verbraucher mit geringerem Einkommen; aufgrund der Ausrichtung des Marketings auf Verbraucher mit höherem Einkommen werden Verbraucher mit geringerem Einkommen zu einem vernachlässigten Marktsegment. Gleichzeitig werden multinationale Unternehmen dafür kritisiert, dass sie nicht genug tun, um die Lebensqualität und die Lebensbedingungen der lokalen Gemeinschaften zu verbessern, von denen ihre Geschäfte abhängen.

Allgemeine Bemerkungen und Überlegungen.

MV International

Am Ende des Gesprächs teilten alle Teilnehmer mit, dass sie mit dem, was sie gelernt haben, sehr zufrieden sind und dass es ihre Erwartungen voll erfüllt hat, auch in Bezug auf das Lernen darüber, wie eine Fokusgruppe durchgeführt werden sollte. Die Teilnehmer waren auch sehr erfreut zu wissen, dass dieses Fokusgruppen-Interview als Teil des Forschungsprozesses die Ausarbeitung eines Schulungsformats für die von ihnen geäußerten Bedürfnisse ermöglichen wird, und sie waren daher froh, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Situation in ihrem Sektor geleistet haben.

Alle Teilnehmer schienen mit ihrer Teilnahme und ihren Beiträgen zum Projekt in dieser Phase sehr zufrieden zu sein.



Sassari Torres Femminile

Die Teilnehmer sind der Meinung, dass Marketingpläne Ursache und Wirkung des Ressourcenmangels sein können. Sie sind der Meinung, dass es sich eher um eine Ursache als um eine Auswirkung handelt, jedoch kann es als Auswirkung betrachtet werden, sobald die Umsetzung von Nichtfachleuten durchgeführt wird.

Am Anfang dachten einige Teilnehmer, dass es sich um eine Auswirkung handelt, da man operativ etwas zu tun hat. Wenige Marketingmaßnahmen wie eine Facebook-Seite mit einem Instagram-Account reichen nicht aus, und dann hat derjenige, der die Artikel schreibt, das Gefühl, dass ich ein abgerundetes Projekt machen muss, das alle Bereiche berührt.

Danach sei es eher eine Sache, sagte ein Teilnehmer: Ich sehe es eher als eine Sache in dem Sinne, dass der Frauenfußball eine Bewegung ist, die erst in den letzten Jahren wächst, und vorher brauchte man nicht einmal viele Ressourcen dafür. Deshalb lebten wir von den regionalen Beiträgen, die es uns ermöglichten, zu überleben und über die Runden zu kommen. z.B. um die Mannschaft reisen zu lassen und den Platz für die Spiele zu bezahlen, aber das war wirklich sehr teuer. Fußball ist wirklich eine Menge Aufwand, oft gab es nicht einmal Rückerstattungen. Mädchen spielten aus Leidenschaft. In den letzten Jahren drängt dies auch für die Gleichstellung der Geschlechter für die Annäherung an die Professionalität, die jetzt eine semi-professionelle und Es ist offensichtlich, dass es diese Notwendigkeit für die finanziellen Ressourcen ist. Daher gibt es einen Bedarf an Fachleuten in den Landbögen und Fachleuten in der Kommunikation. Es wird effektiv sein, wenn man einmal diese Zweifel beseitigt und es wird effektiv sein, wenn das Management weiterhin ein Amateur-Management ist.

Wenn es ein semiprofessionelles Niveau gibt, gibt es Authentizität. Wenn der Mega-Experte eine Rede hält, will er die Situation verändern. Das kann mit der Idee des Präsidenten oder auf jeden Fall mit der Idee einer Unternehmensmarke kollidieren, die manchmal archaisch ist.



Am Ende haben sie sich dann auf den Spruch eines Teilnehmers geeinigt:
Ich würde schließen, dass es nie eine professionelle Ursache-Wirkungs-Antwort
oder einen Hinweis gibt, den ich inzwischen gerne gebe.

Bulgarian Sports Development Association

Der Frauensport und die Frauensportvereine (mit Ausnahme des Sports auf nationaler Ebene) sind trotz ihrer Erfolge in einem schlechten Zustand. Die Probleme werden sowohl vom Staat als auch von den lokalen und regionalen Verantwortlichen für die Entwicklung des Sports vernachlässigt. Es gibt noch viel zu tun, aber die Entwicklung des Frauensports in Bulgarien hängt von uns ab.

Moderatorin: Ich verstehe, haben Sie noch weitere Anmerkungen zu diesem Thema? Was würden Sie sagen? Was ist Ihre Meinung zur Entwicklung des Frauensports in Bulgarien?

Sprecher 4: Es gibt noch viel zu tun.

Sprecherin 1: Und nicht nur für den Frauensport, sondern für den Sport im Allgemeinen.

Sprecherin 3: Wir sind noch am Anfang.

Sprecherin 1: Die Ergebnisse zeigen uns, wo der Sport in Bulgarien steht.

Moderatorin: Leider kann es einen Rückschritt geben. Ich persönlich hoffe, dass Sie als Vertreterinnen des Frauensports in Bulgarien wirklich Erfolg haben werden und das Niveau noch weiter anheben, nicht nur lokal und regional, sondern auch national und international. Und ich, als Mann, würde mit Stolz sagen, dass unsere größten sportlichen Erfolge auf internationaler Ebene derzeit den Damen zu verdanken sind. Ich werde sie nicht aufzählen, aber es ist wahr - bei den Olympischen Spielen holen unsere Damen derzeit Medaillen, und deshalb wünsche ich Ihnen und Ihren Sportvereinen, dass Sie den Menschen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene immer mehr Freude bereiten. Ich danke Ihnen für Ihre Zeit. Ich wünsche Ihnen einen angenehmen und erfolgreichen Tag.



Fazit

UCAM

Heutzutage ist die Entwicklung und Umsetzung angemessener Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien für das Überleben und die Verbesserung von semiprofessionellen Frauensportmannschaften unerlässlich. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass der erhebliche Rückgang der öffentlichen Zuschüsse, mit denen die Vereine finanziell unterstützt werden, sowie der Paradigmenwechsel in Bezug auf den Frauensport die Suche nach neuen Lösungen und Finanzierungsmodellen zur Beschaffung von Ressourcen erforderlich machen.

Damit diese Strategien wirksam sind und die vorgeschlagenen Ziele erreichen, müssen sie von Fachleuten auf diesem Gebiet entwickelt und in die Organisationsstruktur der Sportorganisation integriert werden, und zwar durch eine fortschreitende Professionalisierung, die es ermöglicht, sich wirklich an dieses veränderte und wettbewerbsorientierte Umfeld anzupassen. Derzeit handelt es sich jedoch noch um einen altruistischen Sektor, und die Vereine haben Schwierigkeiten, über diese Fachleute und eine spezielle Abteilung zu verfügen, da es an der Ausbildung dieser Gruppe und an der Unternehmenskultur fehlt, um die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung bereitzustellen, was durch das Fehlen einer angemessenen nationalen Gesetzgebung noch verstärkt wird.

Diese Strategien müssen mit den neuen Trends übereinstimmen, die vom Sektor gefordert werden, vor allem die Verbreitung in den sozialen Netzwerken und die Nutzung der neuen Technologien, um die Kommunikation und die Sichtbarkeit der Sportmannschaften zu erleichtern, ohne dabei die traditionellen Medien und ihre Anpassung an den Sport zu vergessen. Was die Ausrichtung dieser Maßnahmen betrifft, so sind die Sponsoren zwar ein wesentlicher Pfeiler für die Beschaffung von Ressourcen, doch sollte das Wesen des Sports selbst nicht vergessen werden, und die Aufmerksamkeit sollte auch auf die Basis, ihr Umfeld und die Gesellschaft im Allgemeinen gerichtet werden, um die künftige Ausübung des Sports und die



Rekrutierung von Spielern und Trainern zu gewährleisten und die Positionierung und das Image dieser Sportmannschaften zu verbessern.

Was schließlich die derzeit durchgeführten Maßnahmen betrifft, so stellen die Teilnehmer ein großes Interesse und Engagement in Bezug auf die Vermarktung, die Kommunikation und die Sichtbarkeit der von ihnen geleiteten Sportmannschaften fest, sowie eine große Bereitschaft, sich in diesem Bereich, den sie für wesentlich halten, weiterzubilden und zu verbessern. Die Diskussion unter den Fachleuten über die Strategien, die sie erfolgreich umgesetzt haben, sowie die Debatte über die

Die Diskussion unter den Fachleuten über die Strategien, die sie erfolgreich umgesetzt haben, sowie die Debatte über die Themen, die in diesem Sektor von Interesse sind, war eine großartige Initiative, um Synergien zu schaffen und aus erster Hand zu erfahren, für welche Optionen sie sich entschieden haben und aus welchen Gründen.

MV International

Die abschließenden Schlussfolgerungen, die gezogen werden konnten, beziehen sich hauptsächlich auf die Überlegungen, die entweder in Bezug auf die Ausarbeitung und Umsetzung von Strategien oder in Bezug auf das Sponsoring und die Art und Weise, wie diese angezogen werden müssen, angestellt wurden.

In erster Linie sind die Teilnehmer der Meinung, dass ihre Teams dank der Verbesserung der Marketingstrategien von der Attraktivität der Mitglieder und dem guten Image im Jugendbereich profitieren könnten, was sich wiederum positiv auf die Teams auswirken würde, da sie eine größere Auswahl an Athleten usw. hätten. Darüber hinaus sind die Teilnehmer der Ansicht, dass der Sport dank der richtigen Marketingstrategie viel mehr Wertschätzung erfahren könnte und dass insbesondere die Werte, die gefördert werden, eine größere Anzahl von Teilnehmern ansprechen würden.



Durch die Verbesserung verschiedener Aspekte der Marketingstrategien und vor allem der Fähigkeiten innerhalb der Teams würden die Vereine von einem verbesserten Image des vorgeschlagenen Sports und der Werte, die er vermittelt, profitieren.

Natürlich würde eine Verbesserung der Marketingstrategien der semiprofessionellen Sportvereine auch die wirtschaftlichen Ressourcen und das Sponsoring innerhalb des Teams verbessern, was sich ebenfalls auf bessere Leistungen oder hochwertige Ressourcen auswirken könnte.

Die Bedeutung der Strategie wird durch die Übereinstimmung des Angebots sowie durch die emotionale Seite des ausgeübten Sports hervorgehoben. Einer der wichtigsten Aspekte scheint die Ausarbeitung der Strategie durch die Verbände der einzelnen Sportarten oder aber deren Unterstützung bei der Kommunikation zu sein. Bislang wurde festgestellt, dass die Strategien der Basketball- und Volleyballverbände sehr unterschiedlich sind. Aus der Sicht der Teilnehmer wurde die Strategie des Volleyballverbandes als erfolgreicher eingeschätzt. In diesem Sinne könnten wir noch einmal die Notwendigkeit einer Strategie unterstreichen und die Tatsache, dass die Vereine erwarten, dass sie von oben kommt, so dass der Verband den Prozess in Gang setzen sollte, um den kleinen Einheiten zu helfen, die nicht die Ressourcen haben, dies in die Praxis umzusetzen und eine Strategie zu betreiben, obwohl sie klein sind.

Das Fehlen einer gut ausgearbeiteten Strategie scheint eine der größten Herausforderungen für die semiprofessionellen Frauenvereine zu sein. Dies ist im Wesentlichen auf die mangelnden Fähigkeiten der Ressourcen und den Mangel an Ausbildungsmöglichkeiten zurückzuführen. Die Teilnehmerinnen bestätigten jedoch, dass dies unbedingt geändert werden sollte und dass die Marketing-, Sichtbarkeits- und Kommunikationsstrategien als fester Bestandteil des Alltags der Sportvereine angesehen werden sollten.

Im Hinblick auf die Verbesserung aller Aspekte für den Sportsektor hielten die Teilnehmer eine Ausbildung in Marketing und Management für absolut notwendig, um gute Ergebnisse zu erzielen. Weitere Überlegungen umfassen die



Ausrichtung des Sponsorings und der externen Kommunikation als Mittel zur Verbesserung der strategischen Maßnahmen im Sportsektor. Der Sportsektor. Der Wert der Kommunikation wird ebenfalls als verbesserungsbedürftig angesehen, da sie angepasst werden muss und die richtigen Informationen an die richtigen Zielgruppen weitergegeben werden müssen.

Schließlich hat die Fokusgruppe gezeigt, dass es unbedingt notwendig ist, dass der Sportsektor kompetente Mitarbeiter für das Marketing einstellt, die die Bedürfnisse der Sportvereine und des Sektors genau kennen. Auch eine bessere Unterstützung der Verbände bei der Entwicklung einer globalen Strategie, an der sich Vereine und Organisationen orientieren können, sowie die Förderung der Freiwilligenarbeit werden sehr geschätzt.

Die Überlegungen der Fokusgruppe zur Frage des Sponsorings gingen in drei Hauptrichtungen - die Vorteile, die Anforderungen der Sponsoren und die Hindernisse. Es zeigt sich, dass zu den Hauptvorteilen die Steuerermäßigung, das Engagement für eine gute Sache und die Erhöhung der Sichtbarkeit des Unternehmens gehören. Häufig wird das Sponsoring auch in Form von Sachleistungen erbracht.

Heutzutage gestaltet sich die Sponsorensuche recht schwierig, und vor allem zwischen kleinen und großen Städten ist ein großer Unterschied im Sportangebot und auch in Bezug auf das Sponsoring festzustellen. In kleinen Gebieten scheinen sich die Sponsoren mehr zu engagieren, wahrscheinlich wegen des Gefühls der Zugehörigkeit. Dann zeigte sich, dass Unternehmen, die ihre Sichtbarkeit und ihr finanzielles Einkommen erhöhen wollen, sich vor allem bei sehr bekannten Teams engagieren.

Nichtsdestotrotz zeigt die Analyse der Situation in der Fokusgruppe, dass Unternehmen, die sich im Rahmen des Sponsorings für soziale Werte engagieren, damit großartige Ergebnisse erzielen. CRS an Unternehmen zu verkaufen, ist immer eine gute Idee.

Was die Hindernisse betrifft, so lassen sich die Grenzen wie folgt zusammenfassen:



- Keine qualifizierten Teilnehmer oder fehlende Kompetenzen bei der Ausarbeitung, Vorbereitung und Entwicklung einer Marketingstrategie
- Humanressourcen in kleinen Strukturen übernehmen in der Regel oder sehr oft mehrere Aufgaben
- Fehlende Möglichkeiten zur Ausbildung

Es wurden auch einige Lösungen für diese Probleme vorgeschlagen und einige bewährte Verfahren vorgestellt.

1. Zuallererst wurde die Freiwilligenarbeit als eine sehr starke Ressource genannt.

2. Die kontinuierliche Weiterbildung innerhalb der Organisation und die Weitergabe der Fähigkeiten von einem zum anderen, die nicht-formalen Ansätze des Lernens und das Lernen voneinander werden ebenfalls als relevante Lösung für die Bereitstellung von Verbesserungen angesehen.

3. Besseres Bewusstsein für das Wachstum und die Entwicklung des Clubs und seine Bedürfnisse, die sich entsprechend entwickeln.

In diesem Sinne sind die wichtigsten Kompetenzen eines Sportmanagers entweder das Wissen um die sportlichen Aspekte und deren Beherrschung, oder das Wissen und Know-how in Marketing- und Verkaufsaspekten, sowie alle Arten von organisatorischen und strukturellen Kompetenzen, die wirklich notwendig sind.

In dieser Hinsicht halten alle Teilnehmer der Fokusgruppe das Projekt für sehr relevant und hoffen, dass es zu bedeutenden Ergebnissen führen wird, insbesondere im Hinblick auf die Marketingschulung von Sportvereinsmanagern und -mitarbeitern. Alle Teilnehmer sind froh, dass sie zu einer solchen Entwicklung und zur Suche nach Lösungen für Verbesserungen innerhalb des Sektors beitragen konnten.



Sassari Torres Femminile

In dieser Fokusgruppe wurde die Bedeutung der Vermarktung des Frauenfußballs erörtert, und die Teilnehmerinnen sind der Meinung, dass die Verbesserung der Marketingkommunikation und der Sichtbarkeitsstrategien unter anderem folgende Vorteile mit sich bringen kann

- Gewinnung einer großen Anzahl von neuen Teilnehmern
- Verbreiterung der Mannschaftsbasis
- Erhöhung der Teilnehmerzahlen und Bildung einer weiteren Generation
- Bessere Kenntnis der Disziplin
- Vermittlung einer klaren Botschaft, die dem Frauenfußball ein Höchstmaß an Würde verleihen soll
- Menschen zusammenbringen, Kinder und Erwachsene
- Frauenfußball sichtbar machen

Um dies zu erreichen, können ihrer Meinung nach verschiedene Strategien angewandt werden, z. B:

- Kostenlose Tagescamps
- Kostenlose Werbeaktionen (Aktivitäten)
- Kommunikation über soziale Netzwerke
- Vorwärtkommen durch soziale Projekte, um das Ziel zu erreichen

Es gibt jedoch Hindernisse, die sie aufhalten. Abgesehen von den finanziellen Hindernissen, sind diese zu nennen:

- Der Grad der Unterstützung durch die Medien/Presse
- KMU tun sich schwer mit dem Sponsoring, und die großen Unternehmen warten die endgültige Bilanz ab und entscheiden erst danach, ob sie in Aktionen investieren oder nicht
- Personal zu finden, das sich den Projekten widmet



- Die Mentalität einiger Spieler, die glauben, dass sie keine Champions werden können, obwohl sie das Potenzial dazu haben

Zum Schluss betonten sie, dass Marketingpläne Ursache und Wirkung des Ressourcenmangels sein können. Sie glauben, dass es eher eine Ursache als eine Wirkung ist, jedoch kann es als eine Wirkung angesehen werden, wenn die Umsetzung von Laien durchgeführt wird.

Bulgarian Sports Development Association

Die in Bulgarien durchgeführte RINMSASFT-Fokusgruppe umfasste Präsidenten, Sportdirektoren und Manager von Sportorganisationen, alle Teilnehmer waren weiblich und zwischen 36 und 40 Jahre alt. Die Fokusgruppe, die in bulgarischer Sprache abgehalten wurde, ermöglichte es den Vertretern von Sportorganisationen, die alle über mehr als 10 Jahre Erfahrung im Sportbereich verfügten, ihre Perspektiven, Ideen und Überlegungen zu den Projektfragen zu teilen.

Die Teilnehmer der Fokusgruppe waren hoch motiviert, ehrgeizig, gesprächs- und diskussionsfreudig und brannten darauf, zu den Projektergebnissen beizutragen, da das Projektthema für sie sehr wichtig zu sein scheint.

Nach Ansicht der Teilnehmer kann eine gute Marketingstrategie zu einer größeren Beteiligung in ihren Sportvereinen, einer größeren Sichtbarkeit, einem besseren Verständnis ihrer Ziele und Absichten als Sportorganisationen, einer Förderung ihrer Aufgaben, mehr Werbekunden und Sponsoren führen. Von allen Teilnehmern wurde dem Marketing, der Kommunikation und der Sichtbarkeit große Bedeutung beigemessen.

Alle nutzen die sozialen Medien als Hauptquelle für ihre Werbung, wobei sie Sportorganisationen auf verschiedenen Ebenen einbeziehen. Einige von ihnen verwenden Flyer, Broschüren und Plakate, aber aus zwei Gründen nur selten - schwache Wirkung und fehlendes Werbebudget für den Druck von Werbung. Keiner



der untersuchten Sportvereine hat jemals Medienwerbung in öffentlichen/privaten Rundfunk- und Fernsehanstalten geschaltet. Die untersuchten Sportorganisationen senden regelmäßig Pressemitteilungen an Sportwebsites und -magazine, aber ihrer Meinung nach fehlt es den Medien an Interesse für den Frauensport in Bulgarien.

Während der Diskussion haben die Teilnehmer die wichtigsten Strategien, die sie anwenden, genannt:

- Marketing - Soziale Netzwerke, Flugblätter, Broschüren und Poster.
- Kommunikation - Pressemitteilungen auf Sport-Websites und in Zeitschriften
- Sichtbarkeit - Werbung in nationalen und lokalen Medien, Werbung auf nationalen und lokalen Sport-Websites und Werbung in nationalen und lokalen Printmedien.

Die Vertiefung des Themas und die Analyse der Fähigkeiten und Kenntnisse, die Sportmanager entwickeln und weiter verbessern sollten, stehen hauptsächlich im Zusammenhang mit den Führungsfähigkeiten und den verschiedenen Aspekten des Managements, wie z. B.:

- Ausgezeichnete Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten.
- Kreativität.
- Effektives Marketing in sozialen Netzwerken (digitales Marketing).
- Ehrgeiz.
- Hingabe.
- Beharrlichkeit.
- Wunsch und Motivation zu arbeiten.
- Alphabetisierung.
- Die notwendige Ausbildung auf dem Gebiet des Sports.

Im Rahmen der Diskussion, die sich mit den wichtigsten Vorteilen oder Gründen für das Sponsoring einer semiprofessionellen Frauensportmannschaft



befasste, teilten die Teilnehmer mit, dass die wichtigsten Punkte nach ihrer bisherigen Erfahrung die folgenden sind:

- Weniger Konkurrenz zwischen Werbetreibenden und Sponsoren im Frauensport in Bulgarien.
- Mehr weibliche Sportstars in Bulgarien.
- Bessere Bedingungen für Werbetreibende.
- Leichteres Erreichen der gewünschten Zielgruppe (Frauen und Mädchen).

Bei der Analyse des aktuellen Themas, wie Werbekunden und finanzielle Beiträge für den Sportsektor angezogen werden können, gaben die Diskussionsteilnehmer wertvolle Hinweise darauf, dass die Möglichkeit, Sponsoren anzuziehen, wesentlich vom sportlichen und gesellschaftlichen Erfolg der Sportstruktur abhängt. Laut den Teilnehmern der Fokusgruppe sind die wichtigsten Anforderungen, die ein Sponsor an eine zu fördernde Einrichtung stellt, folgende:

- Der Erfolg eines Sportvereins oder Sportlers führt zu einem größeren Wunsch nach Sponsoring.
- Die öffentliche Meinung über einen bestimmten Athleten oder Sportverein.
- Die Sichtbarkeit (Popularität) des Sportvereins oder Sportlers in der Gesellschaft.

Alle Sportvereine stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen in Bezug auf ihre Leistungen im Bereich der Sichtbarkeit und des Marketings. Außerdem fehlt es an spezifischen formalen oder nicht-formalen Bildungsangeboten im Bereich des Managements im Sport, die sich an Sportadministratoren richten. Die Haupthindernisse, auf die wir normalerweise stoßen, wenn wir versuchen, Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen, sind:



- Mangel an finanziellen Ressourcen.
- Mangelnde Aufmerksamkeit und Berichterstattung in den Printmedien und auf Internetseiten
- Mangelnde Aufmerksamkeit seitens öffentlicher und privater Organisationen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.

Der Frauensport und die Frauensportvereine (mit Ausnahme des Sports auf nationaler Ebene) befinden sich in einer schwierigen Lage, obwohl sie manchmal erfolgreich sind. Die Probleme werden sowohl vom Staat als auch von den lokalen und regionalen Verantwortlichen für die Entwicklung des Sports vernachlässigt. Es gibt noch viel zu tun, aber die Entwicklung des Frauensports in Bulgarien hängt von uns ab, erklärten die Teilnehmerinnen der Fokusgruppe.

Rijeka's Sports Association

Die Vorteile, die durch die Verbesserung von Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien erzielt werden können, sind die Steigerung des Markenbewusstseins - die Werbung erhöht den Bekanntheitsgrad und trägt zur Schaffung eines positiven Markenimages bei; die Verbesserung der Segmentierung - die Werbung hilft dabei, verschiedene Marktsegmente zu identifizieren und die richtigen Verbraucher anzusprechen; die Steigerung der Kundenzahl - die Werbung hilft dabei, Kunden an die Marke heranzuführen und somit die Zahl der Verbraucher zu erhöhen; und die Steigerung des Umsatzes und des Gewinns - die Werbung zielt letztendlich darauf ab, den Absatz der beworbenen Produkte oder Marken (Sport) zu erhöhen.

Die Erstellung von Inhalten, die weiter gefunden werden, wenn jemand nach einer Antwort sucht, kann den Ruf der Marke beeinflussen. Das Anbieten von Inhalten, die kostenlos und ohne Verkaufsargumente Ratschläge, Aufklärung und nützliche Lösungen bieten, schafft Vertrauen bei Interessenten und Kunden. Die Bedeutung von Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit in Sportorganisationen ist ein wesentlicher und unverzichtbarer Bestandteil des heutigen Sports, der eine



systematische Verwaltung und Untersuchung durch die Systematisierung des Wissens über Marketing im Sport erfordert.

Auch wenn es in Kroatien noch nicht genügend Raum für die Entwicklung des Sportmarketings gibt, sollten die Vereine den globalen Trends folgen und ihre Anstrengungen in das Marketing investieren, da dies der einzige Weg ist, um im heutigen Geschäftsumfeld zu überleben. Strategien, die zur Verbesserung des Marketings, der Kommunikation und der Sichtbarkeit von Sportorganisationen eingesetzt werden können, sind Direktmarketing, wie z.B. Telefonmarketing, Direktwerbung, Kataloge, Fernseh- und Radiowerbung, gedrucktes Material (verschiedene Arten von Flyern), Internetwerbung - Anzeigen, die auf verschiedenen Websites erscheinen (Banner, Pop-up-Anzeigen), Webshops.

Verkauf von Eintrittskarten und Anmeldung für Sportveranstaltungen, Verkauf von Sport- oder Markenprodukten, Präsentation von Sportlern, Übertragungen von Sportveranstaltungen und Präsentation all dieser Informationen für Professoren und Studenten in Hörsälen, Hochschulen. Mitgliedschaftsprogramme, die es Fans und Sportorganisationen ermöglichen, ihre Bindung zu stärken. Sportsponsoring liegt vor, wenn eine Sportorganisation oder ein Sportler von einem Drittunternehmen unterstützt wird. Beide Seiten profitieren von der Sponsoring-Beziehung: Die (gesponserte) Sportorganisation erhält Geld oder Produkte, und der Sponsor profitiert von einer positiven Verbindung mit einer erfolgreichen Sportmannschaft oder einem erfolgreichen Sportler. Fähigkeiten oder Kompetenzen, die ein Sportmanager haben sollte, um Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen - Manager müssen Projektplanungsprozesse managen, Projekte im Sport organisieren und den Projektplan der Sparteinheit erfolgreich verwalten.

Manager müssen Marketingparadigmen im Sport beherrschen und einen Marketingplan entwickeln. Sportmanager müssen wissen, wie man kritische Motivationsmerkmale identifiziert, eine Mannschaftsidentität schafft und eine Marke im Sport entwickelt; sie müssen auch die Finanzen im Sport verwalten, d. h. die Prozesse der Finanzverwaltung im Sport steuern. Die Vorteile oder Gründe für das



Sponsoring eines semiprofessionellen Frauensportteams sind die niedrigeren Kosten des Sponsorings selbst. Manche Marken können sich das Sponsoring eines beliebten Männersportteams nicht leisten, haben aber vielleicht das Budget, um ein Frauenteam zu sponsern. Das Sponsoring von Frauenteam eröffnet auch Chancen auf dem Markt, auf dem Marken, die keine Männersportmannschaften sponsern würden, weil sie keine Zielgruppe haben, die sie gerne erreichen würden - z. B. Kosmetikmarken, die große Gewinne machen.

Organisationen können Partnerschaften mit weitaus geringeren Investitionen als im Männersport eingehen, da in der Vergangenheit zu wenig in den Frauensport investiert wurde. Die wichtigsten Anforderungen, die ein Sponsor an eine zu fördernde Einrichtung stellt, sind der Wettbewerb um einen Anteil an den begrenzten Sponsoringbudgets und die Erwartung der Sponsoren, die sie finanzieren, dass sie eine gewisse Gegenleistung für ihr investiertes Geld erhalten. Unternehmen, die in den Sport investieren, sehen die größte Attraktivität in der Möglichkeit, die Zielgruppen besser zu definieren, und zwar auf der Kostenseite in akzeptabler Weise. Sportorganisationen oder Einzelpersonen selbst müssen bei der Suche nach einem Sponsor nicht allzu viele Motive haben, denn sie wissen, was sie von ihm erwarten, nämlich finanzielle Unterstützung, die der Sponsor selbst kennt. Wenn ein Unternehmen zwischen mehreren Sportorganisationen, Verbänden oder Einzelpersonen wählt, hat es mehrere Punkte im Kopf, wie das Risiko des Scheiterns, den Grad der Popularität, die ihm helfen können, die Kandidaten auszuwählen und den richtigen für sie zu wählen.

Ein Hindernis bei der Umsetzung von Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien besteht darin, dass Organisationen (Sponsoren) sich für einen Verein entscheiden, der viel mehr Medienaufmerksamkeit genießt und nur gute Ergebnisse erzielt - was einen Gegeneffekt bei "schwächeren" Sportvereinen hat, die dann keine Chance auf zusätzliche Mittel haben und es folglich sehr schwer haben, bessere Ergebnisse zu erzielen. Auf diese Weise dreht sich ein Kreis, und Vereine, die sich in einer schwächeren Position befinden, bleiben meist in dieser Position und bleiben auf lange Sicht.



4. DISKUSSION UND FAZIT

Der Sport entwickelt sich in allen seinen Segmenten intensiv weiter, insbesondere im ökonomischen Bereich. Entsprechend der Entwicklung des Sports entwickeln sich auch die Anforderungen und Besonderheiten des Sports in seinem Management. Als eigenständige Branche hat der Sport heute alle betriebswirtschaftlichen Merkmale anderer Branchen übernommen. Nur Manager, die über spezifische Kenntnisse im Bereich des Sports und des Managements verfügen, können den Sport von heute managen.

Am Anfang der Arbeit standen zwei Ziele: zum einen die Stärkung der Kompetenzen von Managern semiprofessioneller Frauensportmannschaften durch Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien und zum anderen die Bewältigung der Herausforderung, die mit den bekannten Ungleichheiten bei Sponsoring und Finanzierung zwischen männlichen und weiblichen Sportmannschaften auf semiprofessioneller Ebene verbunden ist. Nach Durchsicht der Literatur und Analyse der Ergebnisse können wir feststellen, dass die Anpassungsfähigkeit der Marketingmanager von Frauenteamen als eine der wichtigsten Fähigkeiten zur Verbesserung der Kommunikation und Sichtbarkeit ihrer Teams bewertet wird, eine Anpassungsfähigkeit, die auf der Recherche und Analyse von Marktinformationen für jedes Team beruht. Wenn es eine Sache gibt, die die Sportindustrie charakterisiert, dann ist es ihre große Heterogenität zwischen und innerhalb von Dienstleistungen. In Anlehnung an Fernández (2013) und Nogales (2006) kann diese Heterogenität auch zwischen Männer- und Frauensport in Bezug auf die Frage verstanden werden, welche Marketingstrategien effektiver sind, um die vorgeschlagenen Ziele zu erreichen und die Investitionsrendite zu verbessern. Nur mit Marktforschung wird es möglich sein, die Unsicherheit von Entscheidungen zu verringern und Angebot und Nachfrage so weit wie möglich anzupassen. Auf diese Weise werden wir, wie Fernández (2013) feststellt, in der Lage sein, Marketingstrategien so weit wie möglich in den Kontext des Frauensportmarktes zu kontextualisieren.



Diese Idee kollidiert mit der wahrgenommenen mangelnden Professionalisierung der Marketingmanager dieser Teams; Marketingmaßnahmen sollten sich durch ihre Mehrdimensionalität und Anpassungsfähigkeit auszeichnen, was eine Ausbildung in spezifischem Wissen über Sportmarketing und speziell über Frauensport erfordert. Es ist logisch anzunehmen, dass dies, wie Dorado (2005) feststellt, nur eine Folge des Mangels an Forschung und Arbeit ist, unter dem die Frauensportbranche leidet, ein entscheidender Umstand auf einem so wettbewerbsintensiven Markt wie dem der Sportindustrie (Carson & Gilmore, 2000).

Fähigkeiten oder Kompetenzen, über die ein Sportmanager verfügen sollte, um Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen - Manager müssen Projektplanungsprozesse managen, Projekte im Sport organisieren und den Projektplan der Sparteinheit erfolgreich verwalten.

Wie Rial (2007) feststellt, ist das Konzept des Marketings und damit auch die Gestaltung seiner Strategie ein dynamisches und sich veränderndes Konzept. Wir sind von einem Konzept, das sich auf die greifbaren Elemente des Produkts konzentriert, zu einem anderen Konzept übergegangen, das sich mehr auf die immateriellen Elemente konzentriert. Wie Scmitt (2000) hervorhebt, muss das Marketing heute die Erzeugung mehrdimensionaler Erfahrungen ermöglichen, unter denen die affektive Komponente hervorsteht. In der Tat sind die Befragten der Ansicht, dass zur Verbesserung der Marketingstrategien in der Kommunikation die emotionale Komponente bei allen Aktionen hervorgehoben werden sollte, indem alle Werte, die der Frauensport repräsentiert, in den Vordergrund gerückt werden und ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird.

Für die Mehrheit der Befragten sollten alle Marketingmaßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und der Sichtbarkeit des Vereins auf der Nutzung neuer Technologien, insbesondere sozialer Netzwerke und einer größeren Rolle der sozialen Verantwortung der Unternehmen, beruhen. Wie Cantúa et al. (2018) und Rojas (2013) feststellten, muss sich das Sportmarketing im gegenwärtigen digitalen Zeitalter in Richtung einer stärkeren Implementierung neuer Technologien und vor allem in Richtung der Nutzung sozialer Netzwerke als Hauptkanal für die



Kommunikation, Förderung und Verbesserung der Sichtbarkeit der Sportindustrie entwickeln. Die Bedeutung der sozialen Netzwerke ermöglicht es den Unternehmen, die Verbraucher in dem vom Sportunternehmen gewünschten Segment oder Profil ausfindig zu machen, was eine stärkere Personalisierung des Produkts ermöglicht (Goicoechea, 2016; Redondo & Rojas, 2013). Die Maßnahmen des Sportmarketings müssen sich, wie in jeder anderen Branche auch, in einem Dokument oder Marketingplan widerspiegeln; die Gestaltung dieses Plans hat sich von den klassischen 4 Ps zu anderen entwickelt, bei denen die Rolle des Verbrauchers von einem passiven zu einem aktiven Akteur im gesamten Prozess, einschließlich der Gestaltung der Marke, geworden ist. In diesem Sinne erreicht die Peer-to-Peer-Interaktion zwischen den Nutzern während der Marketingaktionen dank der sozialen Netzwerke ihre größte Bedeutung, weshalb die Befragten sie als eine der Säulen betrachten, die das Sportmarketing für Frauen unterstützen sollten (Redondo und Rojas, 2013). Für die Befragten erhöhen diese sozialen Netzwerke die Sichtbarkeit des Unternehmens, indem sie den Markt von einem nahe gelegenen Markt auf einen weiter entfernten ausweiten.

Für die Befragten sollte die Nutzung sozialer Netzwerke mit einer klaren sozialen Ausrichtung in Bezug auf die Rolle des Frauensports in der Gesellschaft einhergehen, und sie verweisen eindeutig auf die soziale Verantwortung der Unternehmen als eine der wichtigsten Strategien, auf die sich das Marketing und die Kommunikation ihrer Sportorganisation stützen sollten. Dies stimmt mit Solano (2013) überein, der der Ansicht ist, dass eines der wichtigsten Werbeinstrumente zur Verbesserung des Unternehmensimages ein klares Engagement für eine gerechtere und egalitärere Gesellschaft ist; wie die Befragten angaben, besteht eine der Stärken des Frauensports darin, dass er viele der Werte der sozialen Verantwortung von Unternehmen verkörpert, indem er unter anderem die Gleichstellung der Geschlechter verfolgt, in diesem Fall durch den Sport. Daher fügt er nach Ansicht der Befragten die sozial verantwortlichen Werte hinzu, die der Sport an sich hat, wie z. B. Anstrengung oder die Entwicklung positiver Gefühle und Kameradschaft. Letztere können bei den potenziellen Verbrauchern ein stärkeres Gefühl für das hervorrufen, was Schmitt (2000) als Gruppenidentität oder von den



Befragten selbst als soziale Masse bezeichnet, was die Wirkung von Kommunikations- und Werbemaßnahmen noch verstärkt. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass diese Maßnahmen im Marketingplan enthalten sein müssen, damit sie wirksam sind (Guillén et al., 2018; Solano, 2013). Laut den Befragten kann die soziale Verantwortung von Unternehmen dazu dienen, den Einstieg von Sponsoren in die Teams zu erleichtern, wie z. B. durch die Gründung von Business Clubs. In diesem Sinne können Unternehmen im Sponsoring des Frauensports und dank der Werte, die er verkörpert, laut Blázquez (2012) eine Möglichkeit finden, ihr Prestige, ihre Glaubwürdigkeit und, kurz gesagt, ihre Führungsrolle zu verbessern. Dies ist immer, wie die Befragten betonen, weit entfernt von sexistischen Stereotypen, wie es leider bei der Präsenz von Frauen in der Welt der Kommunikation der Fall ist.

Was die Hindernisse betrifft, auf die man bei der Umsetzung von Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien stößt, so wurden neben den offensichtlichen finanziellen Hindernissen die folgenden als besonders schwerwiegend eingestuft:

a) Das Ausmaß der Unterstützung durch die Medien/Presse (sehr gering im Falle kleiner Organisationen)

b) Die Schwierigkeit, Unterstützung/Sponsoring sowohl von KMU als auch von großen Unternehmen zu erhalten

c) Die Schwierigkeit, Personal zu finden, das bereit ist, sich für die Organisation zu engagieren.

d) Fehlende Ausbildungsmöglichkeiten (keine qualifizierten Teilnehmer oder fehlende Kompetenzen bei der Ausarbeitung, Vorbereitung und Entwicklung einer Marketingstrategie. Auch die nicht-formalen Ansätze des Lernens und des Lernens voneinander fehlen).

e) Sich überschneidende Rollen der Humanressourcen in kleinen Organisationen.



Daraus lässt sich schließen, dass es in der Frauensportbranche, einem Markt, der sich durch seine große Heterogenität auszeichnet, noch immer an der Ausbildung und Professionalisierung von Marketingmanagern mangelt und folglich eine ständige Anpassung der Marketing- und Kommunikationsstrategien erforderlich ist. Diese Strategien müssen sich auf zwei Säulen stützen:

- Die Nutzung der sozialen Netzwerke als Hauptkommunikationskanal.
- Soziale Verantwortung der Unternehmen als Instrument, um die Daseinsberechtigung des Frauensports in der Gesellschaft zu verdeutlichen.
- Organisation von spezifischen Schulungen oder Kursen für diejenigen, die Sportvereine/-organisationen leiten.
- Anstellung einer kompetenten, fachkundigen Person für die Ausarbeitung von Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien, um zur Erzielung von Qualitätsergebnissen beizutragen.
- Verstärkung der Präsenz von Sportvereinen/Organisationen in den Schulen.
- Sensibilisierung für den Bedarf an qualifizierten Profilen mit Kommunikations-/Marketingfähigkeiten.
- Eine umfassende Kommunikationsstrategie, die hinter den Sponsoren steht und sowohl die interne als auch die externe Kommunikation umfasst.
- Förderung der Einbindung von Freiwilligen mit verschiedenen Kompetenzen, die zur Sichtbarkeitsstrategie beitragen können, ohne die begrenzten finanziellen Mittel zu verbrauchen.

Auf der Grundlage dieser Schlussfolgerungen und in Anbetracht der Tatsache, dass die meisten Befragten und die konsultierte Literatur auf die Rolle hinweisen, die der Frauensport bei der Verwirklichung einer gerechteren Gesellschaft spielen sollte, schlagen wir als künftige Forschungslinien vor, zu analysieren, welche sozialen Netzwerke für die Verbreitung von Werbe- und Kommunikationsbotschaften am effektivsten sind, und andererseits zu analysieren



und zu beschreiben, wie andere Interessenvertreter die Rolle des Frauensports in der Gesellschaft wahrnehmen und wie der Frauensport in der Gesellschaft behandelt wird und behandelt werden sollte.



5. LITERATURVERZEICHNIS

Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (2015). Primer estudio sobre el estado del patrocinio deportivo en España. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/primer-estudio-estado-patrocinio-deportivo-espana.pdf>

Bartoluci, M. (1997). Economics and management of sports. Faculty of Physical Education, University of Zagreb.

Bartoluci, M. (2003). *Economics and management of sports*. Informator.

Bartoluci, M. & Škorić, S. (2009). *Management in sports*. Coach Training Department of the Zagreb Polytechnic University, Faculty of Kinesiology.

Blanco, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.

Blázquez, A. (2012). *Marketing deportivo: 13 historias*. Barcelona: Editorial INDE.

Brauer, S. & Brauer, G. (2008). *Was ist bloss los mit den Deutschen—Sport and national reputation. The 2006 FIFA World Cup and Germany's image worldwide*. <http://www.fifa.com/search/index.html?q=Brauer>

Breuer, C. & Wicker, P. (2009). Sports clubs in Germany. In C. Breuer (Ed.), *Sport Development*.

Buble, M. (2006). *Fundamentals of Management*. Synergy.

Cantúa, J., Espinoza, F., Flores, J., Romero, M., Ruiz, J., & Andrade, P. (2018). El marketing deportivo a través medios electrónicos; Estrategia para promover actividad física y disminuir la prevalencia de enfermedades crónicas. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera*, (27), 1-16. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i27.196>



- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Carson, D. & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)
- Carson, D. & Hill, J. (1992). Marketing education for entrepreneurs. *Proceedings of The International Council for Small Business 37th World Conference, Toronto, June, pp. 607–631*.
- Cherubini, S. (1997). *Sport marketing*. Franco Angeli.
- Cherubini, S. (2015). *Marketing and management in sport*. Franco Angeli.
- Cherubini, S. & Canigiani, M. (2000). *CO-marketing in sport. Strategies of cooperation in the sport market*. Franco Angeli.
- Collesei, U. (2000). *Marketing* (3° ed.). Cedam.
- Consejo Superior de Deportes (CSD) (2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2019*. Secretaría General Técnica.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Costa, J. (2005). *La imagen de marca, un fenómeno social*. Paidós.
- Covell, D., Walker, Sh., Siciliano, J. & Hess, P.W. (2002). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Thomson South-Western.
- Dorado, A. (2005). *Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia. Cuadernos Técnicos de Gestión Deportiva*. Madrid: Círculo de Gestores Deportivos de Madrid, Organización y Promoción de Actividades Deportivas (OPADE).
- Drengner, J. (2003). *Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes*. DUV.
- Federal Government Online (Germany) (2006). *Deutschland-Tourismus: Erwartungen weit Übertroffen*. <http://www.hotelier.de/news/hotellerie/18214/FIFA-Fussball->



Weltmeisterschaft-2006-Erwartungen-fr-den-Deutschland-Tourismus-weit- betroffen

Federal Statistical Office (2007). *Ausgaben des Bundes und der Länder für den Sport von 1975 bis 2004 [Expenditure of the state and the federal states on sports from 1975 to 2004]*. Federal Statistical Office.

Fernández, E. (2013). Marketing. La clave del éxito en los clubes deportivos. *EFDeportes.com, Revista Digital, 180*.
<https://www.efdeportes.com/efd180/marketing-en-los-clubes-deportivos.htm>

FIFA (2011). *TV Data*. <http://www.fifa.com/>

FIFA (2012). Data on the 2006 World Cup.
<http://www.fifa.com/worldcup/archive/germany2006/index.html>

Florek, M., Breitbarth, T. & Conejo, F. (2008). Mega event = mega impact? Travelling fans' experience and perceptions of the 2006 FIFA World Cup Host Nation. *Journal of Sport and Tourism, 13*(3), 199–219. <https://doi.org/10.1080/14775080802310231>

Gallardo, L. & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. INDE.

Gambau, V. (2016). Identificación profesional en el ámbito de la dirección y gestión deportiva. En García-Tascón, M., Pradas, M. & Torrero, R., *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual* (pp. 57-92). Wanceulen Editorial.

German Olympic Sports Confederation (2010). *Bestandserhebung 2009*.
http://www.dosb.de/fileadmin/fmdosb/downloads/bestandserhebung/2009_Heft_Aktualisierung_vom_15.04.2010.pdf

German Tourist Board (2007a). *The 2006 FIFA World Cup and its effect on the image and economy of Germany*.
http://www.germany.travel/media/en/pdf/dzt_marktforschung/Fazit_der_FIFA_WM_2006_PDF.pdf



- German Tourist Board (2007b). *The importance of tourism*.
<http://www.germanytourism.de>
- Gilibets, L. (2013). *Marketing deportivo: el marketing al servicio del deporte*.
<https://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>
- Gimeno, F. & París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia y psicología*, 7(1), 49-63.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Divine Egg.
- Goicoechea Badiola, J. M. (2016). *Social Media Marketing como herramienta del mix de comunicación*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad del País Vasco.
- Guillén, L., Martínez, L., & Montano, F. (2018). La responsabilidad social en el marketing deportivo. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 175-180.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200175
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlage einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen [Money, power, and engagement in voluntary associations. Basis of an economic sociology of non-profit organizations]*. Duncker & Humblot.
- Horne, J. & Manzenreiter, W. (2006). *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. Blackwell.
- IAB Spain (2019). Estudio anual de redes sociales.
<https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>
- Kersting, N. (2007). Sport and national identity: A comparison of the 2006 and 2010 FIFA World Cups (TM). *Politikon*, 34(3), 277–293. <https://doi.org/10.1080/02589340801962551>



- Köhler, H. (2004). *Inaugural address of Germany's president in full*. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,301109,00.html>
- Kroeber-Riel, W. (1987), Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. *Die Betriebswirtschaft*, 47(3), 257-264.
- Lasslop, I. (2003), *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*. Gabler.
- Levermann, T. (1998) Markt- und Kommunikationsbedingungen für den Einsatz innovativer Marketingmaßnahmen. In O. Nickel (Ed.) *Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, (15-24). Vahlen.
- Lin, C-Y., Lee, P-C. & Nai, H-F. (2008). Theorizing the role of sports in state-politics. *International Journal of Sport and Exercise Science*, 1(1), 23–32.
- Marín-Barnuevo, D. (2006). El ordenamiento jurídico del deporte. En L. Gallardo & J. Lozano (Dir.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 17-32). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Mars, A. (2013). *¿Por qué somos del Atleti?*
http://economia.elpais.com/economia/2013/05/actualidad/1370022428_146046.html. 31/
- Matatoros, S. (2018). *Iberdrola, potencia para el deporte femenino español*.
<http://www.expansion.com/directivos/deportenegocio/2018/05/03/5aea0bad468ae b81248b45b8.html> L
- Mayorga, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos*, (34), 93-102.
<https://doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Nichols, W. (2014). Wirksam Werben. *Harvard Business Manager*, 1(6- 15).
- Nogales-González, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos [Marketing strategies in sport clubs]. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 2(3), 45-52.
- Novak, I. (2006). *Sports marketing and sports industry*. Zagreb



- Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153–171.
- Ollé, R. & Ríu, D. (2009). *El nuevo brand management*. Gestión.
- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*. McGraw-Hill.
- Papić A. (2008). *Framework for a strategic educational plan for sport managers on the local and regional level in Croatia*. HOO.
- Pedersen, P., Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2010). *Contemporary sport management (4th ed.)*. Human Kinetics.
- Puentes, L. (2015). *Marketing deportivo. Una excelente estrategia de mercado donde la pasión genera consumidores*.
<http://info.netcommerce.mx/blog/marketing-deportivo-una-excelente-estrategia-de-mercado-donde-la-pasion-genera-consumidores/>
- Ramírez, J. (2006). Innovación y marketing deportivo: la creatividad. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 3(2).
<https://doi.org/10.7195/ri14.v3i2.422>
- Redondo, M. & Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing: En un mundo que ya es 2.0*. Gestión 2000.
- Rial, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela.
- Rumbo, J. D. (2002). Consumer Resistance in a World of Advertising Clutter: The Case of Adbusters. *Psychology & Marketing*, 19(2), 127-148.
<https://doi.org/10.1002/mar.10006>
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing*. Deusto.
- Shank, M. D. (2005). *Sports marketing: a strategic prospective* (3° ed). Pearson.
- Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Management. Management theory and extensive empirical research in Croatia*. Masmedia.



- Sikavica, P. & Novak, M. (1999). *Business organization*. Informator.
- Sistenich, F. (1999). *Eventmarketing: Ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen*. DUV.
- Solano Santos, L. F. (2013) Responsabilidad Social Corporativa en el Patrocinio Deportivo. *Historia y Comunicación Social*, 18, 255-265.
https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43960
- Tse, A. C. B. & Lee, R. P. W. (2001). Zapping Behaviour During Commercial Breaks, *Journal of Advertising Research*, 41(3), 25-29.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 80(5).
http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora80&div=73&g_sent=1&collection=journals#772
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Wakefield, K. L. (2007). *Team sports marketing*. Elsevier.
- Weinberg, P. (1993), Cross Cultural Aspects of Emotional Benefit Strategies. *European Advances in Consumer Research*, 1, 84-86.
- Witkemper, C., Lim, C. H., & Waldburger, A. (2012). Social Media and Sports Marketing: Examining the Motivations and Constraints of Twitter Users. *Sport Marketing Quarterly*, 21, 170-183.
- Wohlfeil, M. & Whelan, S. (2005). Event-Marketing as Innovative Marketing Communications: Reviewing the German Experience. *Journal of Customer Behaviour*, 4(2), 181-207. <https://doi.org/10.1362/147539205479721>
- Wohlfeil & Whelan (2006). Consumer Motivations to Participate in Event-Marketing Strategies. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 643-669, <https://doi.org/10.1362/026725706777978677>



6. ANHÄNGE

ANHANG 1. MANAGEMENTKOMPETENZEN FRAGEBOGEN

- Geschlecht
- Alter
- Land
- Sportverein
- Aktive Position
- Berufserfahrung
- Bildungsstand

Kompetenzen von Sportmanagern

Instructions: Instruktionen: Bewerten Sie die Wichtigkeit jeder Kompetenz, indem Sie nur einen Wert aus der folgenden Skala auswählen: 1= überhaupt nicht wichtig (Unnötig), 2= sehr unwichtig, 3= etwas unwichtig, 4= neutral, 5= etwas wichtig, 6= sehr wichtig, 7= extrem wichtig (Wesentlich).

Management-Denken

1. Neue Ideen entwickeln, um die Leistung der Organisation zu verbessern.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

2. Konstruktive Kritik zur Verbesserung wichtiger Aspekte.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

3. Analyse und Lösung von Organisationsproblemen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

4. Verständnis der Arbeitsweise der Organisation für die Umsetzung eines effizienten Managements.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



Effektive Kommunikation

5. Anderen aktiv und aufmerksam zuhören.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

6. Vorbereitung von schriftlichen und mündlichen Präsentationen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

7. Verständnis und Respekt für die Gefühle und Ideen anderer.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

8. Klar und deutlich sprechen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Führungskräfte

9. Förderung von konstruktivem Arbeiten unter Stress und Druck.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

10. Beeinflussung der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

11. Anderen die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Vollmachten erteilen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

12. Motivation von Teams zur Erreichung von Zielen im Einklang mit der Unternehmensstrategie.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



Finanzmarketing

13. Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze in der Organisation und Entwicklung eines Finanzplans.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

14. Ausarbeitung und Verteidigung eines Haushaltsvorschlags.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

15. Erstellung von Finanzberichten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

16. Analyse von Finanzberichten für die Entscheidungsfindung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Humanressourcen

17. Förderung der Mitarbeiterentwicklung zur Erreichung der Ziele.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

18. Bewertung der Mitarbeiterleistung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

19. Definition und Festlegung von Qualitätsstandards.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

20. Sicherstellung der Einhaltung der Vorschriften über faire Arbeitsbedingungen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



Marketing

21. Entwicklung und Umsetzung von Marketingplänen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

22. Nutzung von Sponsorengeldern zur Unterstützung von Sportaktivitäten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

23. Ausarbeitung und Verteidigung von Sponsoringvorschlägen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

24. Umsetzung von Strategien zur Verbesserung des Images der Organisation.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Verwaltung

25. Entwicklung von Richtlinien für den reibungslosen Betrieb der Organisation.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

26. Anstrengungen unternehmen, um eine gute Rechenschaftspflicht zu zeigen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

27. Bemühungen, die Transparenz der Organisation zu erhöhen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

28. Durchführung von Maßnahmen zur sozialen Verantwortung.



Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Rechtliche Grundlagen

29. Verstehen allgemeiner rechtlicher Aspekte im Bezug auf die Organisation und ihre Funktionsweise.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

30. Umsetzung eines rechtlichen Rahmens für die Finanzverwaltung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

31. Verstehen der nationalen Gesetze und Handeln in Übereinstimmung mit ihnen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

32. Verstehen, wann man in Rechtsfragen um Rat und Unterstützung bittet.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Event Management

33. Planung von Sportaktivitäten (Sportwettbewerbe, Sportkliniken, Konferenzen, Seminare usw.)

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

34. Durchführung einer Bedarfsanalyse für Veranstaltungen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



35. Koordinierung von Veranstaltungseinheiten wie Planung, Kommunikation, Buchung usw.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

36. Teilnahme an Aktivitäten im Zusammenhang mit Preisen und Anerkennungen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Risikomanagement

37. Antizipation von Hindernissen und Entwicklung von Notfallplänen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

38. Durchführung von Routineinspektionen von Einrichtungen und Ausrüstungen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

39. Durchführung von Maßnahmen zur Verhinderung von Zwischenfällen und Unfällen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

40. Entwicklung von Strategien zur Minimierung der Auswirkungen von potenziellen Risiken.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Management von Sportanlagen

41. Einführung geeigneter Mittel zur Lagerung von Ausrüstung und Vorräten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



42. Entwicklung von Maßnahmen zur Verhinderung des Missbrauchs von Einrichtungen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

43. Umsetzung eines geeigneten Plans zur Aufbewahrung der Ausrüstun.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

44. Instandhaltung und Instandsetzung von Einrichtungen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Zeitmanagement

45. Prioritäten bei Tätigkeiten und Aufgaben setzen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

46. Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zur Maximierung der Effizienz.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

47. Einführung von Verfahren zur Zeitanalyse.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

48. Befolgung eines Zeitplans und rechtzeitige Erledigung der Aufgaben.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Computerkenntnisse

49. Einsatz von Computertechnologien zur Vereinfachung der Hauptaufgaben.



Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

50. Beherrschen einer Office-Suite zur Erstellung von Bürodokumenten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

51. Einsatz von maßgeschneiderter Computersoftware für die Durchführung bestimmter Tätigkeiten in der Organisation.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

52. Verwaltung von statistischen Daten und Tabellenkalkulationen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Informationstechnologie

53. Regelmäßige Erstellung von Sicherungskopien der Informationen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

54. Verwaltung der Kommunikation über elektronische Mittel, interne Netze und das Internet.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

55. Zugang zu aktuellen Informationen zur Verbesserung der organisatorischen Leistung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

56. Zugang zu den notwendigen technologischen Elementen zur Gewährleistung der Effizienz.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



Beschlussfassung

57. Anwendung objektiver Kriterien bei der Entscheidungsfindung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

58. Bereitstellung kreativer Alternativen und Auswahl der besten Option unter ihnen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

59. Abwägung ethischer Implikationen vor der Durchführung von Maßnahmen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

60. Berücksichtigung der wichtigsten Interessengruppen bei der Entscheidungsfindung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Philosophie & Ethik

61. Kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung innerhalb der Organisation.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

62. Förderung der organisatorischen Grundsätze und Werte.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

63. Vorbildfunktion bei der Anwendung ethischer Grundsätze..

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

64. Sich für die Verwirklichung der Vision der Organisation einsetzen.



Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Forschung

65. Unterstützung von Forschungsprojekten im Bereich des Sports.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

66. Förderung des Wissensaustauschs mit anderen Sportorganisationen und/oder Fachleuten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

67. Aufbau von strategischen Partnerschaften mit Universitäten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

68. Förderung der Datenanalyse zu Forschungszwecken.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Sport-Stiftung

69. Verstehen von Normen und Regeln im Zusammenhang mit dem Sport.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

70. Kenntnis der wissenschaftlich-technischen Elemente des Sports.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

71. Verstehen der Organisationsstruktur des Sports.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

72. Verständnis für die Besonderheiten der Sportart im Vergleich zu anderen Sportarten.



Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Kontrollmanagement

73. Implementierung eines Bewertungssystems zur Kontrolle der organisatorischen Leistung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

74. Einrichtung eines Feedback-Systems, um eine größere organisatorische Flexibilität zu ermöglichen..

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

75. Kontrolle der individuellen Leistung der Mitarbeiter.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

76. Sicherstellen, dass die Ziele, Vorgaben und Standards erreicht werden.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Ergebnis-Orientierung

77. Bemühen, die Ziele der Organisation zu erreichen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

78. Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz der Ergebnisse.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

79. Förderung eines ergebnisabhängigen Anreizsystems..

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



80. Kontinuierliche Messung der organisatorischen Leistung.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Public Relations

81. Est Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Trainern und Sportlern.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

82. Aufbau und Pflege von Arbeitsbeziehungen zu den Mainstream-Medien.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

83. Aufbau und Pflege von Arbeitsbeziehungen zu den Hauptsponsoren.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

84. Aufbau und Pflege von Beziehungen zu den wichtigsten Behörden.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Projektleitung

85. Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

86. Entwicklung von Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

87. Management der Durchführung und Organisation von Projektaktivitäten.



Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

88. Leitung von Arbeitsteams, um die Projektziele effektiv zu erreichen

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Strategisches Management

89. Analysieren der Organisation unter Berücksichtigung ihrer Stärken und Schwächen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

90. Umsetzung von Strategien zur Verbesserung der Position der Organisation.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

91. Umsetzung von Strategien in klare Ziele und Taktiken.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

92. Verwendung von Indikatoren, um den Fortschritt der Strategien zu messen und die Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Soziale Fertigkeiten

93. Gefühle und Gedanken ausdrücken und aktiv mit Kritik umgehen können.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

94. Über ein Netzwerk von Kontakten außerhalb der Organisation verfügen, um die Bearbeitung zu erleichtern.



Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

95. Gruppenprozesse zu managen und die Fähigkeiten aller Beteiligten zu nutzen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

96. Förderung der Interaktion mit anderen Führungskräften von außerhalb der Organisation bei sozialen Aktivitäten.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

Konfliktmanagement

97. Konflikte auf faire und effiziente Weise lösen.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

98. Verhandlungsgeschick und angemessenes Verhalten in sehr stressigen Situationen

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

99. Förderung des Respekts für Vielfalt und individuelle Unterschiede.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich

100. Anpassung an die Situation und effizientes Reagieren im Entscheidungsfindungsprozess.

Unnötig 1 2 3 4 5 6 7 Wesentlich



ANHANG 2. MANAGEMENTKOMPETENZEN FOKUSGRUPPE

1. Welche Vorteile können Ihrer Meinung nach durch die Verbesserung Ihrer Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien erzielt werden?

2. Welchen Stellenwert messen Sie Marketing, Kommunikation und Sichtbarkeit in Ihrer Einrichtung bei?

3. Welche Strategien wenden Sie an?

4. Welche Strategien können Ihrer Meinung nach umgesetzt werden, um ... zu verbessern?

- Marketing,
- Kommunikation
- und Sichtbarkeit.

5. Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen sollte ein Sportmanager Ihrer Meinung nach haben, um Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen?

6. Welche Vorteile oder Gründe gibt es für das Sponsoring einer semiprofessionellen Frauensportmannschaft?

7. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Anforderungen, die ein Sponsor an eine zu sponsernde Einrichtung stellt?



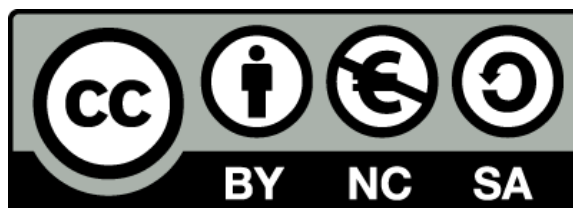
8. Auf welche Hindernisse stoßen Sie normalerweise, wenn Sie versuchen, Marketing-, Kommunikations- und Sichtbarkeitsstrategien umzusetzen?

9. Allgemeine Kommentare oder Überlegungen.



Disclaimer

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.



Open Educational Resources