



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

---

# **Services & Operations Management**

Prof. Dr. Helmut Dietl



## Modulübersicht

1. Operations Strategie
2. Process Analytics
3. Qualitätsmanagement: SPC
4. Plattformmanagement
5. **Sportmanagement**



## Lernziele (1/2)

Nach diesem Modul sollten Sie

- die wirtschaftliche Bedeutung des Sports kennen
- den Wertschöpfungsprozess im Sport verstehen
- die wirtschaftliche Bedeutung der sportlichen Ausgeglichenheit (Competitive Balance) verstehen
- die Wirkungsweise unterschiedlicher Massnahmen zur Förderung der Competitive Balance kennen
- die ökonomische Logik von Transferrestriktionen verstehen
- die Strategie der Marktrationierung verstehen
- die Geschäftsmodelle von Sportklubs verstehen



## Lernziele (2/2)

- Vor- und Nachteile vorzeitiger Trainerentlassungen kennen
- die Problemursachen von Korruption im Sport verstehen
- das Geschäftsmodell der WWE kennen
- die ökonomischen Anreize für Wettmanipulationen verstehen
- die Vorteile der Definition und Durchsetzung von Eigentumsrechten an Sportergebnissen kennen
- die Trade-offs im Markenmanagement von Sportlern verstehen und optimieren können
- Optimale Vermarktungsstrategien für Sportler entwickeln können



## Die umsatzstärksten Sportligen der Welt

Liga	Umsatz 2014/15 (in Mrd.)
National Football League (NFL)	\$ 12.0
Major League Baseball (MLB)	\$ 9.5
National Basketball Assoziation (NBA)	\$ 5.2
National Hockey League (NHL)	\$ 4.0
Formel 1	\$ 2.0
Premier League (£ 3.3)	\$ 4.7
Bundesliga (€ 2.6)	\$ 2.9

Quelle: Forbes, NBA, BBC, DFL, Umrechnungskurse vom 30.03.2016.



## Zur Entstehung von Sportligen (1/3)

- Barnstormers: Unternehmer gründen Profiteams und tingeln von Stadt zu Stadt, um gegen andere Teams zu spielen
- Spielregeln werden von Spiel zu Spiel neu ausgehandelt.
- Laufend werden neue Teams gegründet, da die Attraktivität eines Teams rapide abnahmen, sobald es nicht mehr ungeschlagen war.
- 1871 Gründung der National Association of Professional Baseball Players
  - Kooperation von Spielerberatern und Repräsentanten von 10 Profiteams
  - Nicht durchsetzbar; es fehlte eine zentrale Instanz, die den Spielplan überwachte, gegen Spielabsprachen vorging und Transferrestriktionen einführte
  - Teams führten laufend „Zusatzspiele“ durch
  - 1871 reklamierten 3 Teams die Meisterschaft für sich



## Zur Entstehung von Sportligen (2/3)

- 1876 Gründung der National League
  - Genossenschaftlicher Zusammenschluss der Teambesitzer
  - Anerkennung von Territorialrechten
  - Förderung der sportlichen Ausgeglichenheit
  - Keine Aufnahme von schwächeren Teams
  - Begrenzung der Spielergehälter
  - Festlegung und Einhaltung von Spielplänen
- 1919 Black Sox Skandal
  - 8 Spieler der Chicago White Sox manipulierten den Ausgang der World Series
  - Dramatischer Rückgang der Zuschauerzahlen
  - => Liga stand kurz vor dem Ruin



## Zur Entstehung von Sportligen (3/3)

- „Inthronisation“ von Richter Kennesaw Mountain Landis zum Ligabevollmächtigten
  - Wahl auf 7 Jahre
  - Falls sich die Klubeigentümer nach Ablauf der Wahlperiode nicht auf einen Nachfolger einigen konnten, sollte der Präsident der USA beauftragt werden, einen Nachfolger zu bestimmen
  - Ligabevollmächtigter hatte uneingeschränkte Befugnis, alle Vorgänge zu untersuchen, die der Liga schaden könnten
  - Ligabevollmächtigter hatte uneingeschränkte Sanktionsmacht gegenüber Spielern, Klubs und Funktionären
  - Verzicht der Klubbesitzer, Landis' Entscheidungen öffentlich zu kritisieren oder gerichtlich anzufechten
  - Landis machte von seinen Rechten umfassend Gebrauch und stellte die Integrität der Liga wieder her
  - Landis blieb bis zu seinem Tod 1944 im Amt





## Wertschöpfung in Sportligen am Beispiel der Formel 1

- Teams investieren in Autos und Fahrer
- Autos und Fahrer ziehen Fans an
- Fans ziehen Medien an
- Fans und Medien ziehen Sponsoren an
- Fans, Medien und Sponsoren generieren Einnahmen
- Einnahmen ziehen neue Teams an
- Einnahmen ermöglichen mehr Investitionen in Autos und Fahrer
- Schnellere Autos und bessere Fahrer ziehen noch mehr Fans, Medien und Sponsoren an



## Determinanten der Wertschöpfung

- Sportliche Qualität
  - Absolute Qualität
    - z.B. Anzahl geschossener Tore, Durchschnittsgeschwindigkeit
  - Relative Qualität/Competitive Balance
    - z.B. Tordifferenz, Abstand zwischen Sieger und Verlierer
  - Integrität/Fairness
    - z.B. Fairplay, Doping, Manipulation
- Konsumkapital
  - De Gustibus Non Est Disputandum (Becker/Stigler 1977)
- Netzwerkeffekte
  - Network Externalities, Competition, and Compatibility (Katz/Shapiro, 1985)



## Lord make us strong, but not too strong!

- Sportlicher versus wirtschaftlicher Wettbewerb
  - Sportlich sind Real Madrid und FC Barcelona Konkurrenten
  - Wirtschaftlich sind beide Komplementoren
    - Real braucht Barcelona (und Atlético, Valencia, Bilbao, etc.), um ein marktfähiges Produkt (Meisterschaftsrennen) zu produzieren
    - Während beispielsweise Toyota davon profitiert, wenn seine Konkurrenten schwach sind, braucht Real starke Gegner
- 3 Arten sportlicher Ausgeglichenheit
  - Ausgeglichenheit auf Spielebene
  - Ausgeglichenheit auf Meisterschaftsebene
  - Ausgeglichenheit über mehrere Spielzeiten
- Vollkommene Ausgeglichenheit ist i.d.R. nicht optimal
  - Grosse versus kleine Klubs



## Massnahmen zur Förderung der Competitive Balance

- Revenue Sharing
- Salary Cap
- Luxussteuer
- Draft System
- Transferrestriktionen



## Revenue Sharing

- Verteilung der Einnahmen aus Ticketverkäufen, Fernsehrechten, Sponsoring und Merchandising
  - Verteilungsprinzipien: Heimmannschaft, sportlicher Erfolg, Gleichverteilung
  - Geschlossene vs. offene Ligen
- Super League (2014/15)
  - FC Basel CHF 92 Mio., YB ca. CHF 40 Mio., GC und FCZ je ca. CHF 20 Mio., Thun und Vaduz? (Quelle: FC Basel, eigene Schätzungen)
- Bundesliga (2014/15)
  - Durchschnitt Top 6: €222 Mio., Durchschnitt Bottom 6: €91 Mio. (Quelle: DFL)
- NFL (2014/15)
  - Nr. 1 (Dallas) US\$ 620 Mio., Nr. 16 (Miami) US\$ 322 Mio., Nr. 32 (Minnesota) US\$ 281 Mio. (Quelle: Forbes)
  - Durchschnitt Top 6: US\$ 461 Mio., Bottom 6: US\$ 291 Mio.



## Salary Caps

- Begrenzung der Gehaltsausgaben pro Team
  - NFL (Hard Cap): US\$ 155 Mio. für 2016
  - NBA (Soft Cap): 44.74% of BRI (subtracting projected player benefits)
    - Ausnahmen: z.B. Larry Bird Exception: Klubs dürfen ihre eigenen Spieler nach Vertragsablauf zum zulässigen Höchstgehalt (derzeit ca. US\$ 14.5 Mio./Jahr) weiterverpflichten, selbst wenn hierdurch der Cap überschritten wird
  - Weitere Ligen mit Salary Caps (Beispiele)
    - Rugby: English Premiership, French Top 14, National Rugby League (Australien), Super Rugby (Australien)
    - Eishockey: NHL, KHL
- Salary Floor
  - NFL (Hard Floor): 90% des Cap über 4-Jahreszeitraum



## Luxussteuer

- Teams dürfen mehr als den Cap ausgeben, werden dafür aber von der Liga „besteuert“
- „Steuereinnahmen“ werden innerhalb der Liga verteilt
- Beispiel: MLB
  - Cap 2016: US\$ 189 Mio.
  - Steuersätze:
    - 17.5%, wenn der Klub im Vorjahr nicht über dem Cap war
    - 30%, wenn der Klub im Vorjahr über dem Cap war
    - 40%, wenn der Klub in den beiden vorangegangenen Jahren über dem Cap war
    - 50%, wenn der Klub in den drei vorangegangenen Jahren über dem Cap war



## Draft System

- Ausschaltung des Wettbewerbs zwischen Teams um Nachwuchsspieler
- Reverse Order Picking
  - Schlechtestes Team der Vorsaison darf als erstes einen Nachwuchsspieler verpflichten, dann zweitschlechtestes, usw.
  - Problem: Anreiz, Spiele absichtlich zu verlieren, um Draft-Position zu verbessern
- Draft Lottery
  - Losverfahren unter den schlechtesten Teams
  - Gewinnchancen am Beispiel der NBA:
    - Schlechtestes Team: 25%, zweit- und dritt schlechtestes Team: 16.4%, vierschlechtestes Team: 16.3%, fünft schlechtestes Team 9.4%, sechst schlechtestes Team 6.6%, usw.





## Transferrestriktionen

- Traditionell: Klub hatte Veto-Recht bei Transfers (auch für Spieler, deren Vertrag bereits abgelaufen ist)
- Rottenberg (1956): Invarianz-Prinzip
- Dietl/Franck/Lang 2008: Versicherungsargument
  - Künftige sportliche Leistungsfähigkeit eines Spielers ist nicht perfekt prognostizierbar
  - Spieler sind risikoavers
  - Klub kann Spieler gegen unerwartete Einkommensschwankungen versichern
  - Voraussetzung: „gute“ Risiken wechseln nicht ohne Entschädigung zu einem anderen Klub



## Bosman Urteil

- Jean-Marc Bosman wird vom belgischen Verband die Freigabe für einen ablösefreien Wechsel von seinem bisherigen Klubs RFC Lüttich zum französischen Zweitligisten USL Dünkirchen verweigert
- Bosman klagt und bekommt in Belgien in beiden Instanzen recht
- Das belgische Revisionsgericht ruft zugleich den EuGH an
- EuGH erklärt das traditionelle Transferrecht für unrechtmässig:
  - Spieler dürfen nach Vertragsende ablösefrei wechseln
  - Zugleich erklärt der EuGH die Ausländerbeschränkungen für unrechtmässig



## Folgen des Bosman Urteils

- Zunahme der durchschnittlichen Vertragslaufzeit um 20% bzw. 6 Monate (Antonioni/Cubbin 2000; Hübl/Swieter 2002)
  - Spieler und Klubs wollten wieder ins alte System
- Entstehung eines globalen Spielermarktes
  - Zunahme des Ausländeranteils
  - Einheitlicher „Welt“-Preis für Spielertalent
- Zugleich bleiben die Absatzmärkte geschlossen
  - z. B. FC Basel hat keinen Zugang zum englischen Markt
    - CL-Marktpool der UEFA 2013/14: England €71.7 Mio., Schweiz €1.68 Mio.
- Entstehung einer Mehrklassengesellschaft
  - Nur noch Teams aus einem grossen Markt können CL gewinnen



## Marktrationierung

- Warum gibt es in Los Angeles kein NFL-Team?
- Die 5 grössten Agglomerationen in den USA (Volkszählung 2010)
  - New York 18,351,295
  - Los Angeles 12,150,996
  - Chicago 8,608,208
  - Miami 5,502,379
  - Philadelphia 5,441,567
- Verhandlungsmacht der Klubs gegenüber Stadtregierung
  - v.a. Stadionsubventionierung



## Exkurs (1/2): „A rising tide lifts all boats“

- Eine Stadt möchte einen neuen Flughafen bauen. Die Zahlungsbereitschaft beträgt 1 Mrd. Es gibt 2 Baukonsortien, die jeweils nur einen Flughafen bauen können. Ein Konsortium hat Baukosten in Höhe von 800 Mio. Die Baukosten des anderen Konsortiums betragen 700 Mio.
- Welches Konsortium erhält den Auftrag und zu welchem Preis?
- Was passiert, wenn es zwei Städte gibt, die jeweils einen Flugplatz bauen wollen?
- Was passiert, wenn es drei Städte gibt?



## Exkurs (2/2): Nintendo Beispiel

- Nintendo hatte zwischen 1990 und 1991 eine Marktkapitalisierung in Höhe von 2.4 Trillionen Yen (Sony 2.2 Trillionen Yen, Nissan 2.0 Trillionen Yen), obwohl die Wertschöpfung von Videospiele sicherlich geringer ist als die von Elektroartikeln oder Autos.
- Zudem war Nintendo einer hohen Abnehmerkonzentration ausgesetzt (Wal-Mart, Toys R Us)
- Wie war dies möglich?



## Die umsatzstärksten Sportklubs der Welt

---

Rang	Klub	Umsatz 2014 (in Mio.)
1	Dallas Cowboys (NFL)	\$ 620
2	Real Madrid (€550)	\$ 617
3	Manchester United (€518)	\$ 581
4	FC Bayern (€488)	\$ 547
5	FC Barcelona (€485)	\$ 544
6	Paris St. Germain (€474)	\$ 531
7	New York Yankees (MLB)	\$ 516
8	New England Patriots (NFL)	\$ 494
9	Manchester City (€414)	\$ 464
10	Washington Redskins (NFL)	\$ 439

Quelle: Deloitte. Commercial Breaks Football Money League 2015; Forbes.com, Umrechnungskurs vom 30.03.2016.



## Einnahmequellen

- Matchday (v.a. Ticketerlöse)
- Medienrechte (v.a. Fernsehrechte)
  - Einzel- vs. Zentralvermarktung
- Sponsoring
  - Manchester United u.a.:
    - adidas US\$ 100 Mio./Jahr,
    - Chevrolet US\$ 80 Mio./Jahr
- Merchandising
  - Beckham, Rodriguez
- Transfererlöse
  - „Geschäftsmodell“ von Boca Juniors, FC Basel vs. Real Madrid





## Strategien von Sportklubs

- FC Barcelona: Més que un club
  - Gegründet am 29.11.1899 von dem Schweizer Hans Gamper
  - Verein als gesellschaftliche Institution
  - Symbol für Demokratie, Unabhängigkeit und Menschenrechte
  - Offensivfußball
  - 107 Jahre keine Trikotwerbung
  - Seit 2005 katalanische Flagge
  - Kooperation mit UNO und UNICEF
- Real Madrid: Los galácticos
- Manchester United: Theatre of Dreams
- Dallas Cowboys: America's Team



## Was bringen vorzeitige Trainerwechsel?

„Natürlicher“ Zeitpunkt für Führungswechsel

Vorzeitiger Wechsel

- Hohe Kosten (Abfindungszahlungen, Turbulenzen etc.)

Keine signifikanten Effekte auf Spielstärke

- Ablenkungs- und Besänftigungsthese

Neue Studie (de Dios Tena/Forrest 2007)

- Positiver Effekt bei Heimspielen
- Kein Effekt bei Auswärtsspielen

Keine unmittelbare Verbesserung der Spielstärke

- Würde sich sowohl bei Heim- als auch bei Auswärtsspielen auswirken

Indirekter Effekt

- Zufriedene Fans als 12. Mann

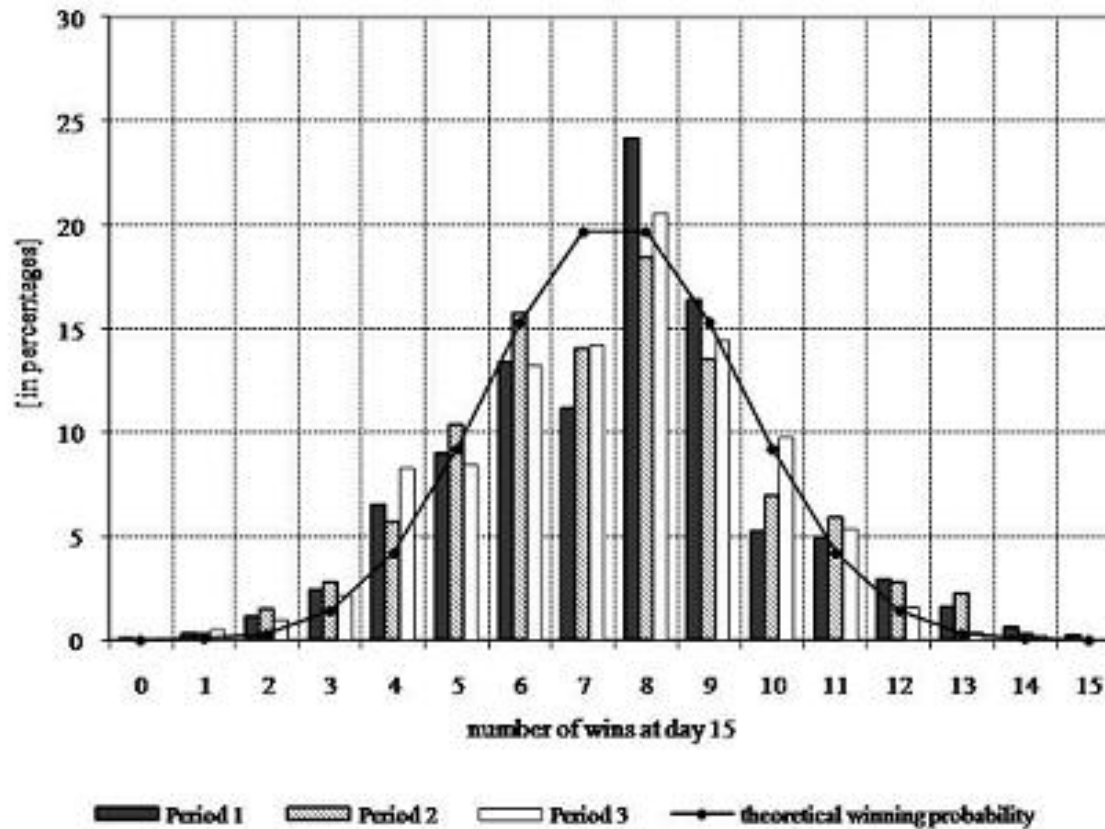


## Korruption im Sumo (1/4)

- Duggan/Levitt (2002)
- Dietl/Lang/Werner (2010)
  - 33734 Kämpfe zwischen Januar 1995 und November 2006
  - 283 Ringer
  - 3 Perioden
    - Januar 1995 bis Januar 2000 (vor Duggan/Levitt)
    - März 2000 bis Mai 2003 (erhöhtes Medieninteresse)
    - Juli 2003 bis November 2006 (abflauendes Medieninteresse)
  - Periode 1
    - Normale Häufigkeit für 7 bzw. 8 Siege jeweils 19.6%
    - Tatsächlich 24% mit 8 Siegen, 12% mit 7 Siegen
  - Normalisierung in Periode 2, Wiederanstieg in Periode 3



## Korruption im Sumo (2/4)

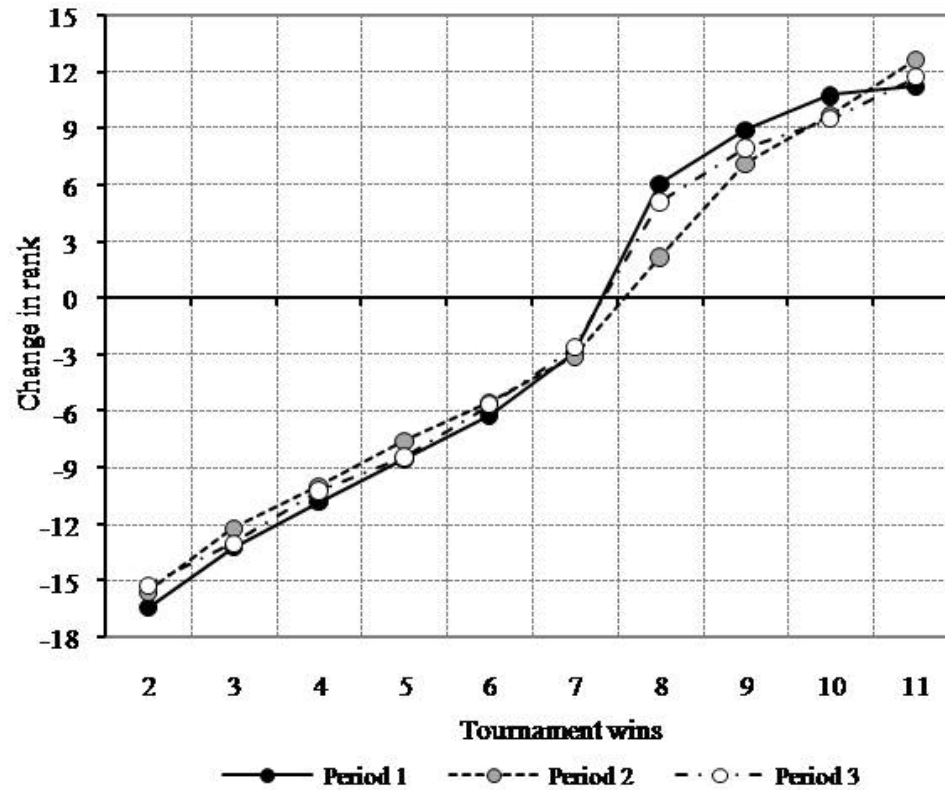




## Korruption im Sumo (3/4)

- Duggan/Levitt (2002) identifizierten eine Nichtlinearität im Anreizsystem
  - Mit Ausnahme des 8. Sieges ist jeder Sieg etwa 3 Ränge wert
  - 8. Sieg bringt fast das dreifache
  - Potenzial für „Tauschgewinne“
- Ringer, verlieren überproportional häufig im nächsten Kampf gegen den gleichen Gegner, gegen den sie ihren 8. Sieg errungen hatten
- Nichtlinearität verschwindet in Periode 2, taucht aber in Periode 3 wieder auf
- Alternative Erklärung: Motivation

## Korruption im Sumo (4/4)





## World Wrestling Entertainment (WWE)

- Börsenkotiert (NYSE), Aktuelle Marktkapitalisierung \$ 1.27 Mrd.
- 840 Mitarbeiter, Total Assets \$ 409 Mio., Umsatz \$ 659 Mio. (2015)
- Operating Income 39 Mio., Gewinn nach Steuer 24 Mio. (2015)
- Geschäftsmodell
  - Integriertes Medien- und Unterhaltungsunternehmen
  - „Wettkämpfe“(Shows) sind ausschliesslich unterhaltungsorientiert und folgen einem Drehbuch
  - Ringkämpfer sind austrainierte und hochgradig motivierte Sportler bzw. Stuntmen, die als selbständige Unternehmer anreizbasierte Verträge mit der WWE abgeschlossen haben
    - Vergütung der Ringkämpfer hängt von der Popularität des Charakters, den sie verkörpern, und dem Umsatz der Merchandising-Produkte dieses Charakters ab



## Wrestlemania

- Top Event: Wrestlemania
  - Seit 1985
  - Platz 8 der wertvollsten Sportmarken laut Forbes (hinter Superbowl, Olympische Sommerspiele, Olympische Winterspiele, FIFA World Cup, NCAA Final Four, UEFA Champions League, MLB World Series)
  - Wrestlemania 32, 3. April 2016
    - AT&T Stadium, Arlington Texas
    - 101 763 Zuschauer, \$ 17.3 Mio. Umsatz (Vorjahr: 12.6 Mio.)
    - 1.8 Mio. Fernsehzuschauer auf dem WWE-eigenem Netz (Vorjahr: 1.3)
    - 2.5 Mio. Twitter Meldungen am 3. April (davon 1.3 während der Veranstaltung)





## „Sport“ ist Mord (1/3)

- Wrestlemania VI (1990)
  - Skydome, Toronto, 67 678 Zuschauer
  - Hauptkampf: Ultimate Warrior „besiegt“ Hulk Hogan und wird Weltmeister
  - Der Ultimate Warrior (James Brian Hellwig) wog damals 118 kg bei einer Körpergröße von 188 cm und einem minimalen Fettanteil
  - Am 8. April 2014 brach James Brian Hellwig auf dem Weg zu seinem Auto zusammen. Er wurde sofort ins Krankenhaus gebracht, wo nur noch sein Tod festgestellt werden konnte. Als Todesursache wurde bei der Autopsie ein Herzinfarkt festgestellt. Der Warrior wurde 54 Jahre alt
  
- Schicksal des Warriors ist kein Einzelfall!



## „Sport“ ist Mord (2/3)

- Beispielsweise sind von den Wrestlerinnen und Wrestlern, die 1994 im Madison Square Garden an Wrestlemania X teilnahmen, bereits mehr als ein Drittel verstorben
  - Owen Hart starb 1999 im Alter von 34 Jahren, nachdem sich die Sicherung löste als er von der Decke der Kemper Arena in Kansas City in den Ring hätte schweben sollen. Hart fiel aus 24 Meter Höhe direkt auf den Ringboden und erlag nach wenigen Minuten seinen inneren Verletzungen.
  - Bam Bam Bigelow starb 2007 im Alter von 45 Jahren an einer Überdosis Kokain und Benzodiazepin. Zudem litt er an Herz- und Rückenproblemen.
  - Luna Vachon starb 2010 im Alter von 48 Jahren nach ihrer langjährigen Medikamentenabhängigkeit an einer Überdosis Oxycodon und Benzodiazepin.
  - Doink the Clown (Matt Osborne) starb 2013 im Alter von 55 Jahren an einer Überdosis Morphin und Hydrocodon. Zu seinem Tod trugen auch seine Herzprobleme bei.



## „Sport“ ist Mord (3/3)

- Randy „The Macho Man“ Savage (Randall Poffo) starb 2011 im Alter von 48 Jahren, nachdem er am Steuer seines Autos einen Herzinfarkt erlitt und gegen einen Baum prallte. Der Herzinfarkt wurde laut Autopsiebericht durch eine Herzvergrößerung und eine starke Arterienverengung ausgelöst.
- Crush (Brian Adams) starb 2007 im Alter von 43 Jahren an einer Überdosis Analgetika und Anti-Depressiva. Zudem wird spekuliert, dass er Nandrolon, Testosteron und Somatotropin eingenommen hatte.
- Mabel (Nelson Frazier) starb 2014 im Alter von 43 Jahren an den Folgen eines Herzinfarkts. Yokozuna (Rodney Anoa) starb 2000 im Alter von 34 Jahren an einem Lungenödem, nachdem zuvor fälschlicherweise ein Herzinfarkt als Todesursache identifiziert wurde.
- Mr. Perfect (Curt Hennig) starb 2003 im Alter von 44 Jahren an einer Überdosis Kokain. Sein Vater machte zudem Steroide und Schmerzmittel für den Tod seines Sohnes verantwortlich.
- Earthquake (John Tenta) starb 2006 im Alter von 42 Jahren an Blasenkrebs.



## Wettmanipulation (1/2)

- Ursprünglich nutzen Profi-Fussballer in England die Wettmärkte, um ihr Einkommen zu „hedgen“
  - Profis erhielten Siegprämien
  - Problem: kein Einkommen bei Niederlage
  - Hedging durch Wette auf eigene Niederlage
  - => sichereres Einkommen
- Wachstum der Wettmärkte
- Problem: Falls Wetterlöse > Erlöse im Sport => Anreiz zu Manipulation
- Wettanbieter als Trittbrettfahrer (keine Kompensation für die Nutzung der Sportplattform)



## Wettmanipulation (2/2)

- Mögliche Lösung: Definition und Durchsetzung von Eigentumsrechten an Sportergebnissen (Dietl/Weingärtner 2014)
  - Wettangebot ohne Lizenz durch den entsprechenden Sport wird illegal
    - Kompensation für den Sport
    - Trennung zwischen legalen (lizensierten) und illegalen (nicht-lizensierten) Wettanbietern
    - Sanktionsmöglichkeiten durch Sportverbände



## Die bestbezahltesten Sportler 2015 (in Mio. US\$)

Rang	Sportler	Einkünfte insgesamt	Werbeeinkünfte
1	Floyd Mayweather	300	15
2	Manny Pacquiao	160	12
3	Cristiano Rolando	80	27
4	Lionel Messi	74	22
5	Roger Federer	67	58
6	LeBron James	65	44
7	Kevin Durant	54	35
8	Phil Mickelson	51	48
9	Tiger Woods	51	50
10	Kobe Bryant	50	26
...			
26	Maria Sharapova	30	23
...			
47	Serena Williams	25	13
...			
73	Usain Bolt	21	21

Source: :Forbes.com.



## Markenmanagement von Sportlern

- Lebenszyklus von Sportlern
  - Start, Rise, Peak, Decline, Post-Retirement
- Determinanten der Werbeeinkünfte
  - Markenwert des Sportlers
    - Sportlicher Erfolg
    - Attraktivität (z.B. Beckham, Sharapova)
    - Sozialer Erfolg
  - Risiken
    - Externe Risiken (Popularitätseinbussen des Sports und/oder Teams, z.B. Sumo)
    - Sportliche Risiken (Verletzung, Krankheit)
    - Persönliche Risiken (Tiger Woods, Maria Sharapova, Lance Armstrong, Oscar Pistorius)
    - Werberisiken

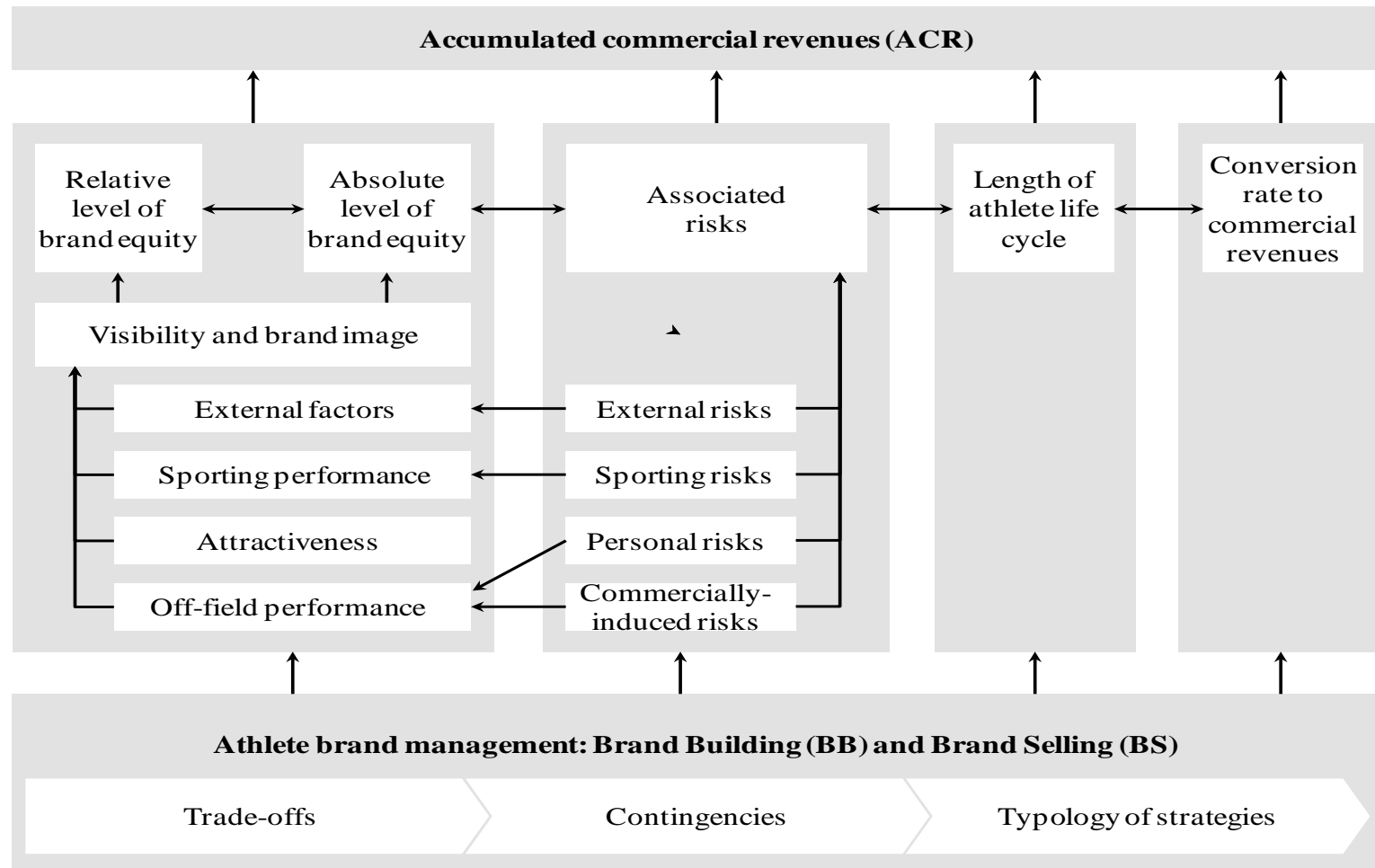


## Werberisiken

- Negative Produkt- bzw. Unternehmenskonnotationen
  - Gefahr der „Abfärbung“ auf den Sportler (z.B. Tabak, Alkohol, British Petroleum)
- Werbung für zu viele Produkte zur gleichen Zeit
  - Gefahr der Überexponierung
- Zu enge Bindung zwischen Athlet und Produkt
  - Begrenzt Möglichkeitsspektrum für weitere Werbeverträge
- Misfit zwischen Produkt/Unternehmen und Athlet
  - Gefährdet Markenwert des Athleten und des Produkts bzw. Unternehmens



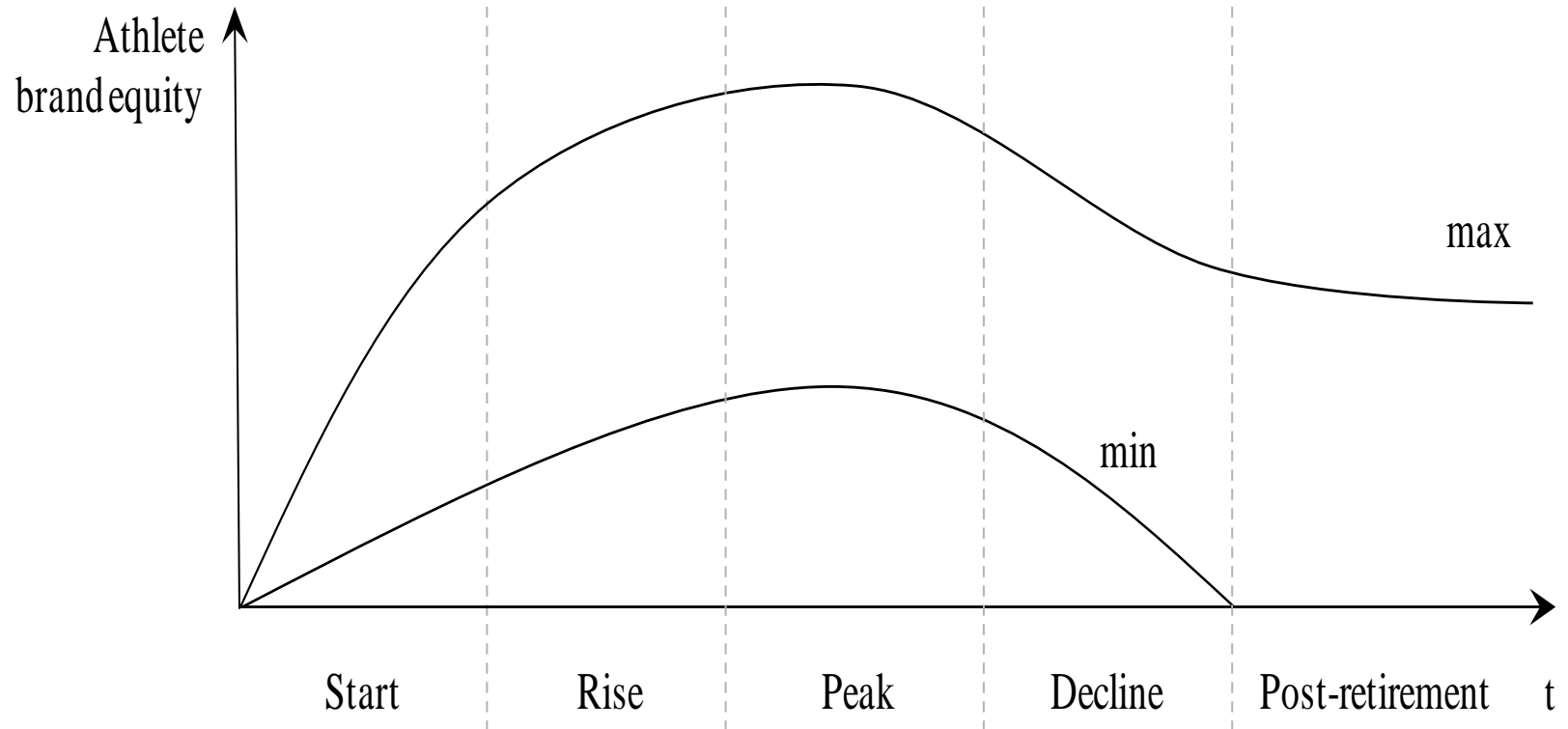
## Bezugsrahmen zur ACR-Maximierung



Quelle: Schweizer/Dietl 2015



## Markenwert von Sportlern (nach Schweizer/Dietl 2015)





## Trade-off zwischen Brandbuilding und Brandselling

- Brandbuilding
  - Aktivitäten, die den Markenwert des Sportlers steigern
    - Brandbuilding durch Sport
    - Brandbuilding durch soziales Engagement
    - Brandbuilding durch Wahl geeigneter Werbepartner
- Brandselling
  - Aktivitäten, die den Markenwert des Sportlers mindern
  - Aktivitäten mit hohen Werberisiken
  - Tendenziell höhere Werbeerträge als bei Brandbuilding
- Ziel: Optimale Balance zwischen Brandbuilding und Brandselling im Laufe des Lebenszyklus



# Trade-off zwischen Brandbuilding und Brandselling

		Effects on ACR via...				
		Brand equity	Risks	Length of life cycle	Conversion to revenues	
Focus of commercial agreements	<b>Brand Building (BB)</b>	<b>positive</b> , increases absolute & relative brand equity	<b>neutral to positive</b> , keeps constant or reduces commercially-induced risks	<b>positive</b> , prolongs commercially relevant time span	<b>negative</b> , postpones revenues generation to the future	<b>Long-term focus, "expensive" and requires long-term care</b>
	<b>Brand Selling (BS)</b>	<b>negative</b> , reduces absolute & relative brand equity	<b>negative</b> , increases commercially-induced risks	<b>negative</b> , shortens commercially relevant time span	<b>positive</b> , leverages brand equity to generate revenues today	<b>Short-term focus, sacrifices long-term opportunities</b>

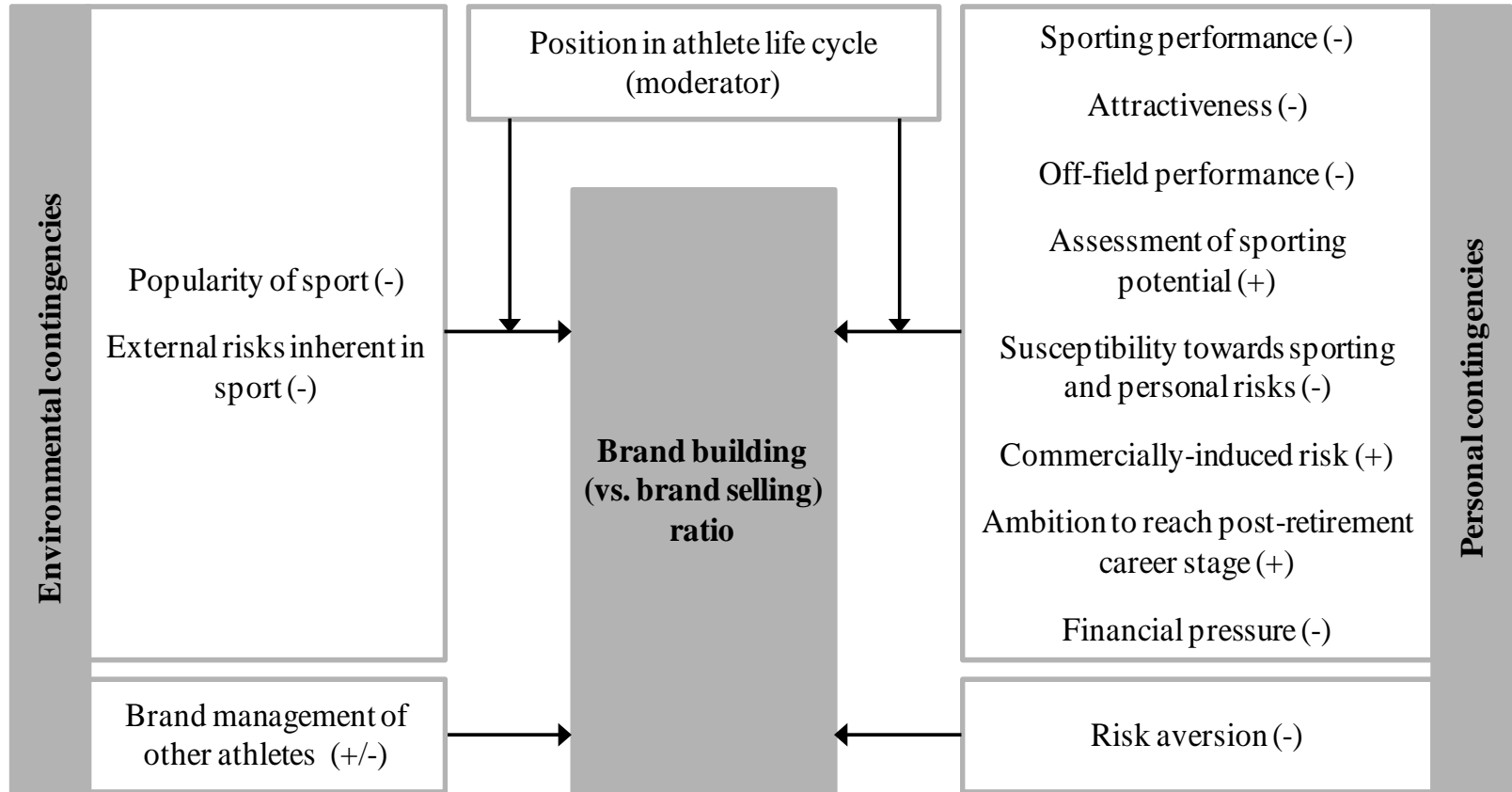
Quelle: Schweizer/Dietl 2015



## Determinanten für den optimalen Mix von Brandbuilding und Brandselling

- Phase im Lebenszyklus
- Markenwert des Athleten
- Umfang der externen, sportlichen, persönlichen und Werberisiken
- Risikoakzeptanz des Athleten
- Ambitionen auf eine Post-Retirement-Karriere
- Finanzielle Situation des Athleten

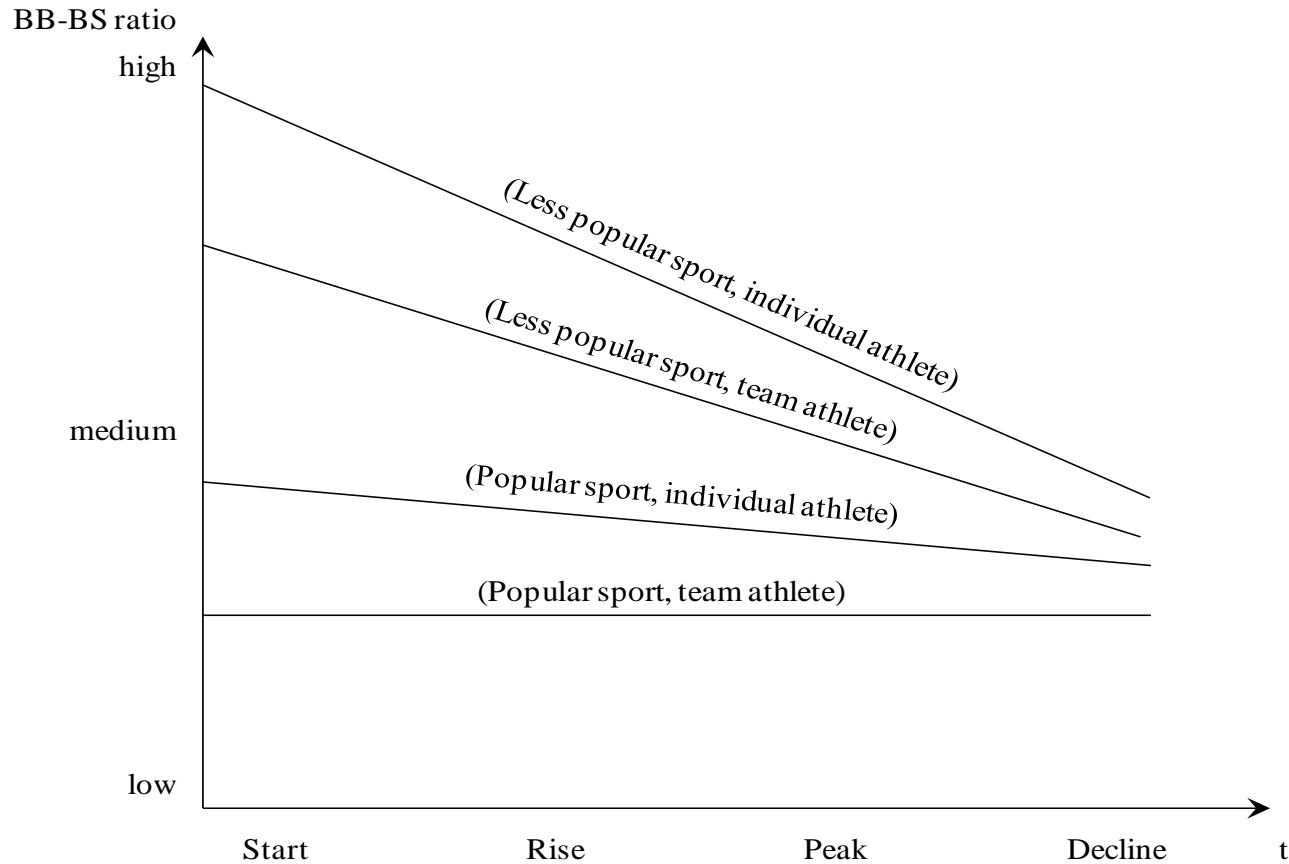
# Determinanten für die optimale Vermarktungsstrategie



Quelle: Schweizer/Dietl 2015

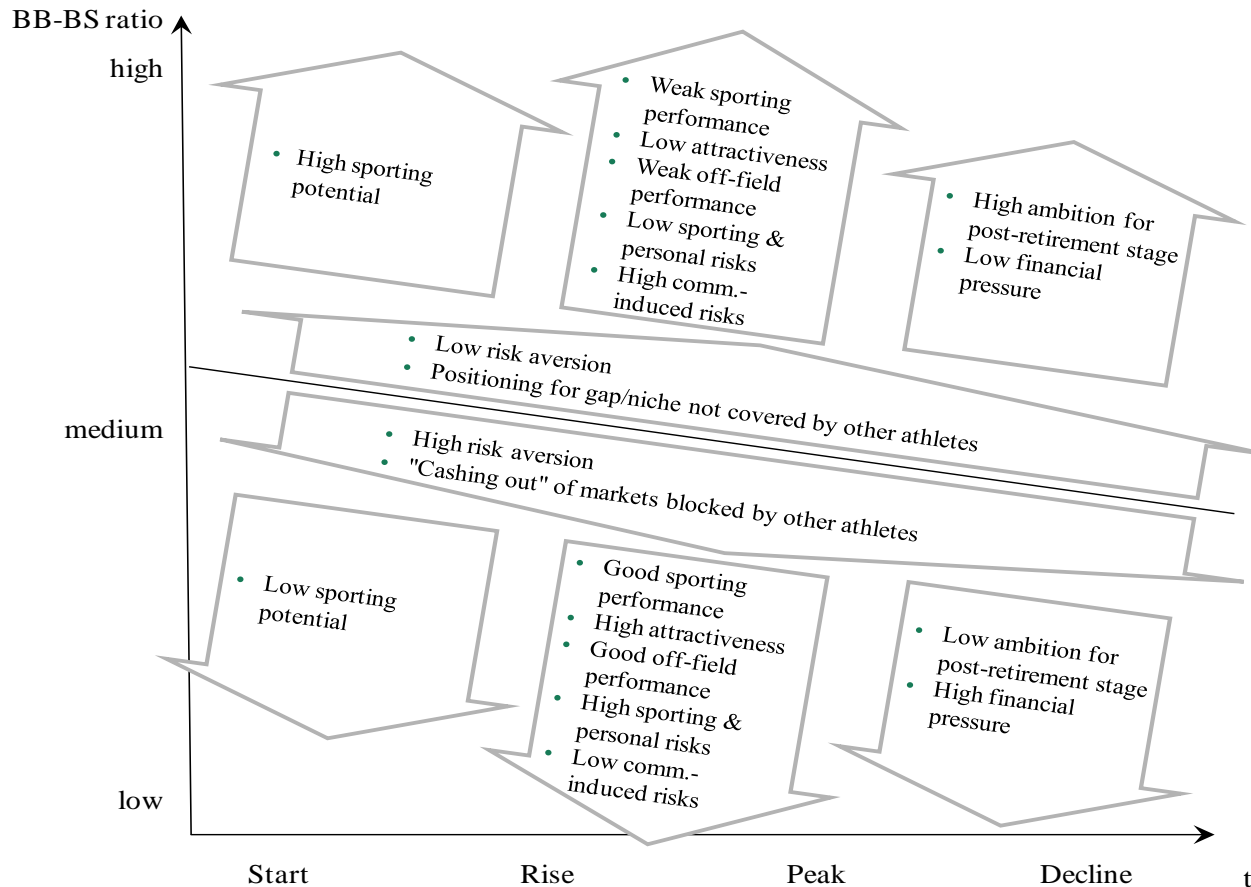


# Typische Vermarktungsstrategien



Quelle: Schweizer/Dietl 2015

# Einflussfaktoren der Vermarktungsstrategie



Quelle: Schweizer/Dietl 2015