



MASTERARBEIT

'THEO'

Ein **THE**men**O**rganisationsmodell für das
VELUX EHF FINAL4, dem Top Event des
europäischen Handballsports, im Rahmen
der neuen Struktur der EHF Marketing GmbH

Verfasst von

Lisa Wiederer, BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 914
Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Vorwort und Danksagung

Sport hat mich schon mein Leben lang begleitet. Von verschiedenen sportlichen Hobbys über eine Handballtätigkeit auf Klub- und Nationalmannschaftsebene zu meiner derzeitigen Arbeitsstelle in der EHF Marketing GmbH, der Tochtergesellschaft der Europäischen Handball Föderation in Wien.

Es war mir daher ein besonderes Anliegen meine Masterarbeit in einem sportlichen Kontext zu schreiben und somit gelerntes Wissen durch Erfahrungen aus der Praxis direkt belegen zu können.

Durch meine derzeitige Beschäftigung im Organisationsteam des VELUX EHF FINAL4, dem Top Event des europäischen Handballsports, und im Zuge einer geplanten Umstrukturierung der EHF Marketing ab Juli 2015, war somit für mich die thematische Auseinandersetzung mit meiner gewählten Kernfachkombination 'Organisation und Personal' an einem praktischen Beispiel möglich. Die Ausarbeitung dieses Themas entspricht dem derzeitigen Umsetzungsprozess in der EHF Marketing GmbH und kann daher auch als ein Baustein der neuen Organisationsform herangezogen werden.

Mein Dank gilt der Geschäftsführung der EHF Marketing GmbH sowie der Europäischen Handball Föderation für die Zustimmung zu dieser Masterarbeit und für die Verwendung von aktuellen Daten aus dem Strukturprozess und dem VELUX EHF FINAL4. Zusätzlich zu eigenen Erfahrungen wurden viele Informationen aus persönlichen Gesprächen mit den Abteilungsleitern entnommen und stellen durch ihren Informationsgehalt eine wertvolle Grundlage für diese Arbeit dar.

Ein großer Dank geht an den betreuenden Professor sowie an alle mir nahe stehenden Personen, die mich unterstützt und ermutigt haben.

Neben dem Abschluss des Studiums mit dieser Masterarbeit wäre es für mich auch ein zusätzlicher Erfolg, wenn die Arbeit einen Beitrag zum Geschäftsleben der EHF Marketing GmbH und damit zu einem weiteren Schritt in der Organisation des Handballsports leistet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1	Einleitung	13
2	Ziel der Arbeit	15
2.1.	Aufgabenstellung	15
2.2.	Vorgehensweise	16
3	Events und Sportevents	17
3.1.	Definition von Events	17
3.2.	Einteilung und Beschreibung	20
3.3.	Sportevents.....	21
3.4.	Events als Marketinginstrument.....	23
4	Die Europäische Handball Föderation und ihre EHF Marketing GmbH 27	
4.1.	Die Europäische Handball Föderation	27
4.1.1	Beschreibung und Abgrenzung.....	28
4.1.2	Struktur und Organe.....	30
4.1.3	Mission und Leitbild.....	34
4.1.4	Aktivitäten und Wettbewerbe	35
4.1.5	Interessensgruppen und ihr Einfluss.....	36
4.1.6	Außendarstellung.....	37
4.2.	Die EHF Marketing GmbH	40
4.2.1	Gesellschaftsvertrag und Kooperationsbasis	41
4.2.2	Struktur und Organe.....	42
4.2.3	Geschäftsaktivitäten - EHF Champions League der Männer	44
4.2.4	Partner und Interessensgruppen.....	44
5	VELUX EHF FINAL4	48
5.1.	Allgemeine Informationen	48
5.1.1	Die VELUX EHF Champions League.....	48
5.1.2	Der Wettbewerb - the Road to Cologne	48
5.1.3	Mehr als nur vier Spiele - die Leuchtturmfunktion	51
5.1.4	Vergleich mit anderen Final Four Events	53

5.1.5	Marke und Marktpositionierung.....	54
5.2.	Business case VELUX EHF FINAL4.....	57
5.2.1	Der Zyklus.....	58
5.2.2	Finanzstruktur.....	58
5.2.3	Ticketverkauf.....	59
5.2.4	Resultat versus Showcase.....	61
5.2.5	Partner und ihre Integration.....	62
5.2.6	Geschäftliche Abwicklung - intern und extern.....	63
5.3.	Entscheidungsprozesse.....	65
5.3.1	Ausgangslage.....	65
5.3.2	Entscheidungen und ihre Zugänge.....	67
5.3.3	Strukturelle Basis und Entscheidungsabläufe.....	68
5.4.	Organisation und ihre Themen.....	71
5.4.1.	Gewachsene Kompetenzen und ihre Rolle in der Organisation.....	71
5.4.2.	Strategische Planung und Finanzen.....	72
5.4.3.	Tätigkeitsfelder.....	73
5.4.3.1.	Das VELUX EHF FINAL4 Team.....	74
5.4.3.2.	Ticketing und Verkauf.....	74
5.4.3.3.	Partnerakquise.....	75
5.4.3.4.	Sponsorenbetreuung.....	77
5.4.3.5.	Logistik und Umsetzung.....	78
5.4.3.6.	TV und Medien.....	80
5.4.3.7.	Kommunikation & Information.....	80
5.4.3.8.	Wettbewerb und Spieltechnik.....	81
5.4.3.9.	Services & Innovation.....	81
5.4.3.10.	Lokaler Organisationspartner.....	82
5.4.3.11.	Entertainment.....	83
5.5.	Situationsbeschreibung.....	84
6	Struktur für Management und Personal - der Strukturwandel.....	85
6.1.	Die EHF und ihre neue Struktur.....	86
6.2.	Projektmanagement VELUX EHF FINAL4.....	89
6.2.1.	Grundlagen des Projektmanagements.....	89
6.2.2.	Projekte im Projekt.....	95

6.2.3. Personal im Projekt.....	97
6.2.4. Projektaufbau und Prozesse im Projektmanagement	98
6.3. THEO - ein THEmenOrganisationsmodell	101
6.3.1. Konzeption	101
6.3.2. Aktivierung und Zeitabläufe.....	103
6.3.2.1. Ticketing.....	103
6.3.2.2. Partnerakquise/ -bindung	105
6.3.2.3. Sponsorenbetreuung.....	107
6.3.2.4. Kommunikation & Information	108
6.3.2.5. Entertainment.....	109
6.3.3. Überblick	111
7 Resümee und Perspektiven	112
Literatur	115
Anhang	121
Zusammenfassung	125
Abstract	126
Erklärung.....	127
Lebenslauf.....	129

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
CAN	EHF Competence Academy Network
CoA	EHF Court of Appeal
CoH	EHF Court of Handball
ECA	EHF Court of Arbitration
EHF	Europäische Handball Föderation
EHFM	EHF Marketing GmbH
EHPU	European Handball Players Union
EPHLA	European Professional Handball Leagues Association
etc.	Et cetera - lat. 'und die übrigen Dinge'
FCH	Forum Club Handball
F4	Final Four, FINAL4
HBL	Handball Bundesliga
IHF	Internationale Handball Föderation
MarkenG	Markengesetz
MCB	Men's Club Board
MD	Managing Director
MoU	Memorandum of Understanding
NPO	Non-Profit Organisation
PA	Personal Assistant (pers. Assistent/in Geschäftsführung)
PR	Public Relations
THEO	THEmenOrganisationsmodell
VerG	Vereinsgesetz
WCB	Women's Club Board

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Darstellung Definition Event.....	19
Abbildung 2 - Klassifizierung Events.....	20
Abbildung 3 - Struktur der EHF	32
Abbildung 4 - Logo EHF mit und ohne Titel	39
Abbildung 5 - EHFM Struktur und Organe	43
Abbildung 6 - Professional Handball Board	45
Abbildung 7 - Logo EHFM.....	46
Abbildung 8 - neues Spielsystem VCL.....	50
Abbildung 9 - Brand values EHF/M	57
Abbildung 10 - Entscheidungsprozesse EHFM.....	69
Abbildung 11 - Sponsorenpyramide EHFM.....	77
Abbildung 12 - Neue Struktur EHFM.....	87
Abbildung 13 - Magisches Dreieck der Projektsteuerung	94
Abbildung 14 - Eventzyklus.....	96
Abbildung 15 - Prozessstruktur eines Projektes	100
Abbildung 16 - Konzeption THEO	102
Abbildung 17 - 'THEO' - Ticketing.....	104
Abbildung 18 - 'THEO' - Partnerakquise/ -bindung	105
Abbildung 19 - 'THEO' - Sponsorenbetreuung.....	107
Abbildung 20 - 'THEO' - Kommunikation & Information	109
Abbildung 21 - 'THEO' - Entertainment	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Unterteilung Sportevents.....	23
---	----

1 Einleitung

Veranstaltungen - wie im deutschen Sprachgebrauch üblich Events genannt - haben sich im letzten Jahrzehnt zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. Parallel dazu wurde aus Eventmanagement ein organisatorisch und auch finanziell relevanter Geschäftsbereich.

Beinahe jede Sportart entwickelt Formate, die europa- oder weltweit die besten Athleten und Teams beschäftigen und über nationale Meisterschaften hinaus in Großveranstaltungen resultieren. Mehr als 1000 Sportevents, die als Großveranstaltungen für Zuschauer und mediale Vermarktung Bedeutung haben, finden jährlich statt und, rein statistisch herunter gebrochen, überlagern einander damit etwa drei Veranstaltungen pro Tag.¹ Unter diesem Aspekt gesehen sind die Differenzierung und die damit verbundenen Herausforderungen für die Veranstalter ein relevanter Erfolgsfaktor.

Für die verschiedenen Sportarten sind ihre Top-Events nicht nur ökonomisch bedeutend, sondern dienen diesen auch als ihr 'window to the world'. Dies gilt auch für die Sportart Handball, eine der schnellsten, dynamischsten und technisch anspruchsvollsten Teamsportarten der Welt, die sich vor allem im europäischen Raum - 226 Millionen Europäer kennen laut einer Umfrage in 14 Nationen diesen Sport² - sowie in nichteuropäischen Ländern in Nordafrika, Asien und Südamerika einen Namen gemacht hat. Gleichzeitig ist Handball eine der meist gespielten indoor Sportarten der Welt, ist ein erfolgreicher Olympiasport und wird in Saisonen jahresübergreifend gespielt.

Mit der Vergrößerung der Hallenkapazitäten und der Entwicklung von grenzüberschreitenden Spielformaten steigen auch die Zuschauerzahlen. Die Übertragungen von Europameisterschaften für Nationalmannschaften oder der Champions Leagues der Klubs, werden durch die zentrale Verwertung der Medienrechte gesichert und finden in fast allen europäischen Ländern und auch außerhalb Europas mediale Präsenz.

Die Europäische Handball Föderation (EHF) charakterisiert ihre Sportart wie folgt: *„The sheer nature of this team sport strives for mutual support and tactical, target-driven,*

¹ Interne Quelle Infront Sports & Media (2015)

² European Handball Study (2011)

strategic planning – an intricate partnership of all members of the European Handball Family”³

Die Beschreibung der Wesenszüge der Sportart auf der einen Seite und die Entwicklung in professionellen Bereichen auf der anderen Seite, die durch das beschriebene Interesse dokumentiert wird, liefern die Voraussetzungen für Großveranstaltungen.

Die EHF hat mit der fortschreitenden Entwicklung des Top-Bewerbes EHF Champions League der Männer im Jahre 2005 durch die Gründung der EHF Marketing GmbH (EHFM) einen Schritt zur Optimierung von Organisation und Vermarktung gesetzt. Die EHFM unterscheidet sich als GmbH strukturell von der Non-Profit Organisation (NPO) EHF und verfolgt entsprechend einen gewinnorientierten Weg.

Auf Vorschlag der EHFM wurde für 2010 erstmals, an Stelle von Semi-Final und Finalspielen mit Heim- und Auswärtsrecht, das FINAL4 Turnier beschlossen und als Event unter der Verantwortung der EHFM umgesetzt. Daraus ergibt sich, dass das FINAL4 - seit 2011 ist der offizielle Titel unter Einbeziehung des 'presenting sponsors' VELUX EHF FINAL4 - einen Teilbereich der Aufgaben der EHFM darstellt und auch von der Bedeutung und vom Aufwand her in weiten Teilen des Geschäftsjahres eine zentrale Präsenz genießt. Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung und der medialen Resonanz bedarf ein Top-Event wie das VELUX EHF FINAL4 Wochenende mit über 40.000 Zuschauern - darunter Sponsoren nahe stehenden VIP Gäste, sowie 600-800 Medienvertretern - zunehmend einer strategischen Planung und operativen Kontrolle.

³ European Handball Federation (1994-2015)

2 Ziel der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Darstellung der Themenstrukturen und die Ausarbeitung eines organisatorischen Rahmenplans eines der zentralen Geschäftsbereiche der EHF Marketing GmbH, dem VELUX EHF FINAL4 als Abschlussevent und Höhepunkt des höchstwertigsten Wettbewerbs für Klubs in der Handballwelt. Aufsetzend auf den durch die EHF vorgegebenen Grundlagen und den bestehenden Arbeitsstrukturen der EHF werden, mit der Neuorganisation der EHF einhergehend, die relevanten Aufgabenstellungen strukturiert und einem Organisationsrahmen zugeführt.

Um das Resultat der Arbeit von Beginn an zu benennen und damit auch inhaltlich zu definieren, wurde der Ausdruck 'THEmenOrganisationsmodell', kurz THEO, kreiert. 'THEmenOrganisationsmodell' ergibt sich aus 'Themen', die bei einer komplexen Veranstaltung dieser Größe ebenso wie 'Organisation' zentrale Elemente darstellen und 'Modell', das durch seine Visibilität einen Beitrag zur Nachvollziehbarkeit und damit besseren Umsetzung der Aufgaben leistet.

2.1. Aufgabenstellung

Die sich derzeit im Umbau befindende Organisationsstruktur soll mit dem neuen Geschäftsjahr, beginnend am 1. Juli 2015, in die Praxis umgesetzt werden und damit für die kommende Spielsaison der VELUX EHF Champions League 2015/16 als Grundlage für die Organisation dienen. Daraus ergibt sich einerseits die Notwendigkeit und andererseits auch der richtige Zeitpunkt, die bisherigen Tätigkeiten einer geordneten Organisationsform zuzuführen und damit die den Themen zugehörigen Aufgabenfelder und Aktivitäten nachvollziehbar abzubilden.

Für die Organisationsstruktur des VELUX EHF FINAL4 wird damit implizites, durch Erfahrung der an der Vorbereitung und Durchführung beteiligten Personen gewachsenes Wissen, in ein explizites Modell mit der Darstellung der Themen und ihrer Kontaktpunkte übergeführt.

'THEO' soll mit dieser Arbeit für einen spezifischen Bereich der EHF Marketing GmbH, das VELUX EHF FINAL4, über die theoretischen Grundlagen hinaus, durch die Erstellung des passenden Organisationsrahmens, einen praktischen Wert ergeben.

2.2. Vorgehensweise

Die Entwicklung des Modells 'THEO' beginnt mit der Herausarbeitung der gegebenen Voraussetzungen in den jeweiligen Bereichen. Um ein allgemeines Verständnis für das Umfeld zu schaffen und den Zugang zum Thema selbst zu finden, ist die Beschäftigung mit Events beziehungsweise Sportevents notwendig. Es wird daher der Begriff Event untersucht und in seinen verschiedenen Formen vergleichend dargestellt sowie die Funktion von Events im Bereich Marketing erläutert.

Im nächsten Schritt wird die Europäische Handball Föderation mit ihrer Organisationsstruktur und ihren Wettbewerben sowie, damit zusammenhängend, die EHF Marketing GmbH in ihrer Aufgabe als Instrument zur Rechteverwertung dargestellt.

Danach wird der Gegenstand des Themas selbst, das VELUX EHF FINAL4, das als Event den vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen unterliegt, in seiner Grundstruktur beleuchtet. Der Business Case als solcher, mit seinen thematischen Aufgabenstellungen, wird beschrieben und als Grundlage für eine künftige detaillierte Darstellung aufbereitet.

Weiters wird die künftige Struktur der EHFM abgebildet, damit werden die Grundlagen für die einzelnen Arbeitsbereiche geschaffen und die Zusammenhänge der Aktivitäten erkennbar gemacht.

Darauf folgt der Kernteil der Arbeit, das VELUX EHF FINAL4 mit seinen Themenstellungen im Kontext der EHFM und ihrer neuen Struktur abzubilden und die Aufgabenstellungen im zeitlichen Ablauf einer Final Four Veranstaltung mit den internen und externen Kontaktpunkten in Verbindung zu setzen.

3 Events und Sportevents

3.1. Definition von Events

Veranstaltungen, oder auch Events genannt, sind ein globales Phänomen und in allen Kulturen und Gesellschaften gleichermaßen vertreten. Obwohl der Begriff geschichtlich nicht einheitlich verwendet werden kann, geht die Tradition des Feierns schon Jahrtausende zurück. Für die Einen stellen Events eine Freizeitaktivität und Entspannung dar, für die Anderen bedeuten sie harte Arbeit und lange Tage. Von welcher Seite man jedoch Events auch immer betrachtet, die Eventbranche hat sich in den letzten Jahren weitgehend verändert. Unabhängig davon, ob man den kulturellen Bereich, Sportevents, oder Business Veranstaltungen wie Meetings oder Konferenzen analysiert, durch die ansteigende Globalisierung und weltweite Vernetzung ist auch die Anzahl der jährlich stattfindenden Events in allen Bereichen angestiegen. Branchenübergreifend entwickelt sich somit ein gewisser Trend zu Events.

Durch die Vielzahl an homogenen Produkten auf den Märkten, gibt es mittlerweile eine Marktsättigung in gewissen Bereichen des Verkaufs und es müssen neue Methoden, um Kunden an ein Produkt zu binden, gefunden werden. Durch einen Wertewandel der Gesellschaft mit einer gesteigerten Genussorientierung haben sich auch die Kommunikationsarten geändert.^{4,5} Freizeitgestaltung ist ein wichtiger Bereich geworden, der durch Social Media Plattformen nun auch zunehmend öffentlich gemacht wird. Das Augenmerk liegt auf spannenden Aktivitäten, die in der Freizeit ausgeübt werden und mit Freunden und der Öffentlichkeit geteilt werden können.

Woll nennt als Ursache für den großen Stellenwert der Freizeitgestaltung hohe Einkommen und flexible Arbeitszeiten, weswegen sich auch der Fokus der arbeitenden Schicht in der Gesellschaft immer mehr auf die Freizeit richtet und der eigene Beruf somit aus dem Mittelpunkt rückt.⁶ Zugleich ist aber auch eine Situation absehbar, in der durch lange Arbeitszeiten und geringe Einkommen die Freizeit aufgewertet wird und zum Wunsch führt, diese sinnvoll und möglichst effizient zu verbringen.

"Die Konsumenten kaufen zunehmend Erlebnisse und Gefühle. Das Erlebnis triumphiert über die Bedarfs-deckung".⁷ Opaschowski beschreibt dies als Transformation in

⁴ vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P.o.J., S. 125 in Langhammer, F. (2005), S.12

⁵ vgl. Nickel, O. (1998), o.S. in Sträßler, A-K. (2001), S. 7

⁶ vgl. Woll, E. (1997), S.32

⁷ Opaschowski, H.W. (1997), S. 65 in Sistenich, F. (1999), S. 14

sogenannte 'themed worlds', in denen jede Aktion in ein Erlebnis bzw. ein Event konvertiert wird. Als Resultat dieses Erlebnishungers werden künstliche Scheinwelten erschaffen, die die Grenzen zwischen Illusion und Realität in einander fließen lassen. Durch die ansteigenden Bedürfnisse nach Events, werden immer neue, spektakulärere Entertainmentmöglichkeiten geschaffen.⁸ In diesem Zusammenhang nennt Opaschowski auch die größte Angst der jungen Generation, nämlich die, etwas zu verpassen und unterstreicht dadurch ebenfalls, wenn auch aus einem anderen Blickwinkel, die steigende Bedeutung des Events an sich als individuellem Ereignis.⁹

Während der Begriff Veranstaltung im deutschen Sprachbegriff alle Bereiche abdeckt, vermittelt der aus dem englischen eingedeutschte Begriff Event etwas frisches, junges, sowie Zusammengehörigkeit und Zusammenkunft.¹⁰ Aus etymologischer Sicht hat der Begriff Event daher in der englischen Sprache seinen Ursprung, ersetzt und erweitert allerdings auch im Deutschen bereits oftmals den relativ starren oder festlich klingenden Ausdruck Veranstaltung.

Es gibt in der Literatur jedoch keinen allgemein gültigen Begriff des Wortes Event, dieser entwickelt sich stetig weiter und findet eher aus der praktischen Anwendung zu seiner Bedeutung. Daher gibt es auch viele unterschiedliche Definitionen und Klassifikationen, je nach Zweck angepasst. Aus literarischer Sicht wird ein Event im Oxford Learner's Dictionary wie folgt definiert:

„A thing that happens, especially something important“¹¹

Rundell beschreibt Events als:

„An important performance, sports, competition, party, etc., which has been arranged for a particular date and time.“¹²

Schmidt geht noch einen Schritt weiter und bezieht die Zuschauer und den kommerziellen Wert und Marketingaspekt mit ein. Laut ihm sind Events wie folgt charakterisiert:

⁸ vgl. Opaschowski, H.W. (2000) in Politik und Zeitgeschichte. (B 12/2000), S. 17ff

⁹ vgl. Opaschowski, H.W. (2000) in Politik und Zeitgeschichte. (B 12/2000), S. 17ff

¹⁰ vgl. Hebbel-Seeger, A., Förster, J. (2008), S.15

¹¹ Crowther, J. et al. 1995, S.380

¹² Rundell (1995), S. 464 in Drengner (2008), S. 20

„[...] planmäßig inszenierte Ereignisse mit einzigartigem Charakter, deren hoher emotionaler Erlebniswert zur Aktivierung von Zuschauern und/oder Teilnehmern und zur Vermittlung von Werbebotschaften genutzt wird“.¹³

Für die vorliegende Arbeit findet sich in der Literatur ein Zitat von Bruhn, welches das Thema sehr gut widerspiegelt:

„Eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird.“¹⁴

Alle genannten Zitate beschreiben den Begriff Event auf unterschiedliche Art und Weise und zeigen somit verschiedene Elemente eines Events. Die folgende Grafik bildet eine Auslegung des Begriffes Event ab und vereint damit die unterschiedlichen literarischen Ansätze:



Abbildung 1 - Darstellung Definition Event¹⁵

Das Haus bildet die Merkmale und Charakterisierung eines Events bzw. die von außen einströmenden Voraussetzungen und Einflüsse ab. Aus der Grafik geht hervor, dass ein Event als ein Ereignis mit begrenztem Zeithorizont und einem Ziel definiert wird, welches von einer Institution organisiert wird und an dem Personen oder Personengruppen teilnehmen. In weiterer Form haben Events eine geplante zeitlich Abfolge von Inhalten,

¹³ Schmid, U.(2006), S. 11

¹⁴ Bruhn (1997), S. 777 aus: Nickel (1998), S. 6

¹⁵ Universität Köln, Vorlesung Einführung in das Eventmanagement im Sport, Bereich Sportökonomie

die bestimmte Sinne der teilnehmenden Personen tangieren und Gruppendynamik sowie Zusammengehörigkeit hervorrufen.¹⁶

Der Begriff Event wird in der Literatur auch für natürliche, von Menschenhand unbeeinflusste, Vorkommnisse angewendet. Freyer spezifiziert diesen Begriff noch und fügt die Bedingung des Unterhaltungszwecks hinzu. Laut ihm zählen zu dem natürlichen Eventbegriff nur Ereignisse, anhand derer keine wirtschaftlichen Pläne verfolgt werden und die nicht für gewerbliche Ziele 'missbraucht' werden.¹⁷ Diese Begriffe treffen jedoch auf das Thema nicht zu, es werden in der folgenden Arbeit nur Events behandelt, die die Unterhaltung von Zuschauern zum Ziel haben.

3.2. Einteilung und Beschreibung

Events können in den verschiedensten Bereichen des Lebens stattfinden und sind, wirtschaftlich gesehen, nicht auf eine Branche limitiert. Durch die dynamische Begriffszusammensetzung wird mit Events eher der Freizeitbereich verbunden, obwohl diese auch im Geschäftsleben verbreitet sind.

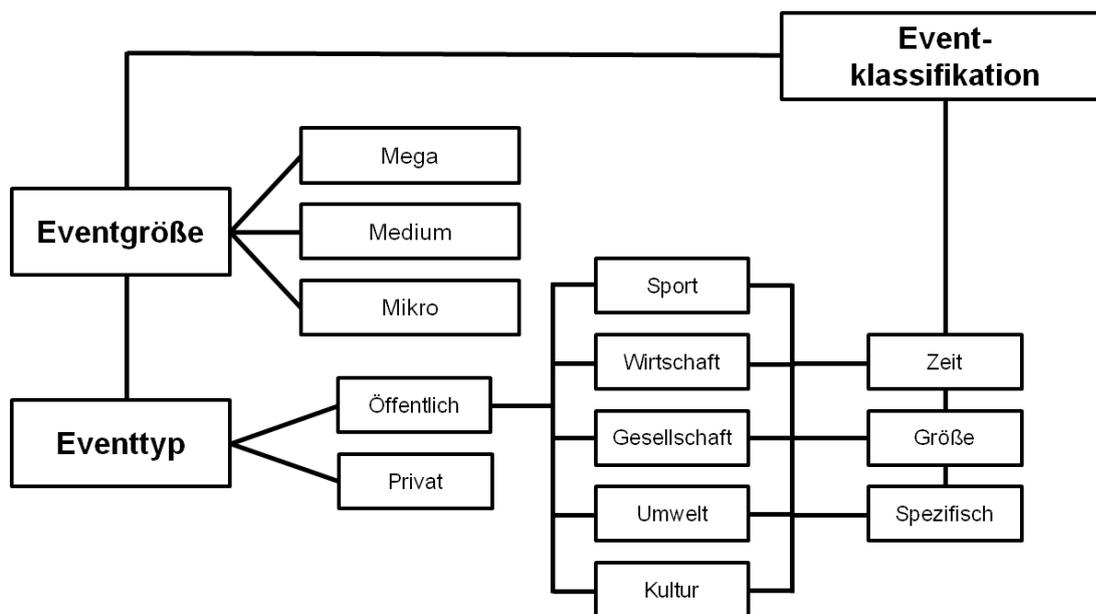


Abbildung 2 - Klassifizierung Events¹⁸

Nach Größe geordnet können Events in Mega-, Medium-, und Mikroevents aufgeteilt werden, die in den öffentlichen Bereichen Kultur, Sport, Wirtschaft, Gesellschaft und

¹⁶ vgl. Drengner (2008), S. 21ff

¹⁷ vgl. Freyer, W. (1988) in Scherhag, K. (2013), S. 13

¹⁸ Eigene Darstellung

Umwelt stattfinden. Weiters gibt es noch private Events wie zum Beispiel Familienfeiern, Hochzeiten oder Begräbnisse, die der Komplettheit halber auch erwähnt werden sollten.¹⁹

In anderer Darstellungsform können Events in Kriterien von Zeit, Inhalt, Größe/Bedeutung und Außergewöhnlichkeit eingeteilt werden. Im Bereich Zeit wird auf Dauer und Periodizität Bezug genommen. Während bei der Dauer zeitbasierte Werte wie Stunden, Tage etc. herangezogen werden, bezeichnet die Periodizität die Wiederkehr des Events. Dieses kann einmalig, zyklisch oder aperiodisch stattfinden.²⁰

Die Größe eines Events kann sich volumensbasiert in Besuchern, verwendeter/bespielter Fläche oder medialer Aufmerksamkeit ausdrücken, monetär kann von Investitionen, Umsatz und Gewinn oder der Wertschöpfungskette gesprochen werden. Aus psychologischer Perspektive spielt die Größe eines Events für die Werbe- und Imagewirkung sowie die Identitätsbildung eine Rolle.²¹

Bei der Spezifikation von Events nach ihrer Außergewöhnlichkeit kann man strukturelle und organisatorische Unterschiede heranziehen. Bei einem strukturellen Bezug ist der Weg vom Bewerbungsprozedere über die Vergabe zur Abwicklung des Events gemeint, unter organisatorisch fällt die Abwicklung eines Projektes. Hier wird bereits der personelle Einsatz berücksichtigt, beispielsweise ob bestehende Teams Aufgaben des Projektes übernehmen oder ob neue Einheiten, oder im größten Fall, neue Gesellschaften gegründet werden müssen.²²

3.3. Sportevents

Sport hat in unserer Gesellschaft einen hohen Wert. Neben der positiven Auswirkung auf die Gesundheit und damit auf den Gesundheitssektor, wird durch die Sportausübung ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt, das in der Folge einen höheren ökonomischen Wert produziert als der einzelne Sportausübende alleine.²³ In Zahlen gesehen liefert die europäische Sportwirtschaft einen Gesamtbeitrag von circa 407 Milliarden Euro, oder 4,58% der Wertschöpfung.²⁴ Laut Dimitrov et al. kann dabei zwischen Sport im engsten Sinn, womit Sportanlagen und sonstige Dienstleistungen des Sports angesprochen

¹⁹ vgl. Weiß, D. (2008), S.32

²⁰ vgl. Weiß, D. (2008), S. 29

²¹ vgl. ebenda

²² vgl. ebenda

²³ Breuer, C., Hallmann, K. (2014) in Breuer, C. et al. (2014), S. 1

²⁴ vgl. Dimitrov, D. et al. (2006), S. 12f

werden, Sport im engeren Sinn, alle Aktivitäten umfassend, die mit der direkten Sportausübung zu tun haben und damit auch Materialproduktion und Ausbildung betreffen und Sport im weiteren Sinn, der auch Bereiche einschließt, die durch den Sport profitieren, beispielsweise Tourismus, Gesundheitsbereich, Werbung, unterschieden werden.²⁵

Der Bereich Sportevents, obwohl nur eine Untergruppe im Bereich Events, umfasst eine Bandbreite an Events aus den verschiedensten Sparten. Diese reichen von lokalen, kleinen Events von Amateursportlern bis hin zu professionellen Wettkämpfen bei Mega Events.

Daraus geht hervor, dass mit einem Sportevent nicht immer ein professioneller Wettkampf gemeint ist. Sportevents können in allen Bereichen des Sports vorkommen, darunter Wettkampfsport für Spitzensportler oder Freizeitsportler, Gesundheitssport oder Natursporterlebnisse. Es bietet sich daher die Möglichkeit, durch Sportevents unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und somit verschiedene Elemente wie beispielsweise Gewinnspiele, Autogrammstunden etc. im Zuge des Events zu aktivieren und zu integrieren.²⁶

Somit ist die Organisation von Events ein wesentlicher Teil von Aktivitäten im Sportbereich, der nicht direkt mit der aktiven Sporttätigkeit zu tun hat, wobei die Veranstaltung durch die Kooperation von Teilnehmern und Organisationsverantwortlichen auf einer gemeinsamen Plattform entsteht .

Aus der stetigen Entwicklung der Events und ihrer Programme ist abzulesen, dass Sportart und Wettbewerb alleine kein Garant für ein erfolgreiches Event ist. Show- und Entertainmentprogramme rücken immer mehr in den Mittelpunkt und es gilt die richtige Balance zwischen reinem Wettkampf und Unterhaltung zu finden. In der Literatur findet man Eventstudien oftmals einhergehend mit dem Bereich Tourismus, da mit einem Event fast immer auch die Sparte Reisen und touristische Leistungen verbunden sind .

Eine Definition zu Sportevents bieten Chappellet und Parent im Routledge Handbook of Sports Event Management. Sie unterteilen Sportevents in Größe, Spartencharakteristiken, temporäre Charakteristiken, finanzielle Perspektive und

²⁵ vgl. Dimitrov, D. et al. (2006), S. 7 ff

²⁶ Stüwe, B. et al. (2013), S.48

Ansehen/Ruf. Angelehnt an diese Charakteristiken bietet die folgende Tabelle einen Überblick²⁷:

Größe	Sparte	Temporär	Finanzen	Sport	Ansehen/Ruf
Teilnehmer	Indoor (Halle)	Dauer	Profit	Einzel sport	Lokal
Spielorte	Outdoor	Periodizität	Non-Profit	Teamsport	Regional
Budget	Öffentlichkeit		Show	Elite	National
	Privat		Sport	Amateur	International
				Bekanntheit	

Tabelle 1 - Unterteilung Sportevents

Um unterschiedliche Interessensgruppen (Stakeholder) anzusprechen, einzubeziehen und kommerzielle Botschaften zu übermitteln, werden Sportevents immer wichtiger. Eine detaillierte Planung, basierend auf der Unternehmensstrategie, kann daher den ausschlaggebenden Faktor geben. Je unterschiedlicher das Sportevent ist und je mehr verschiedene Kulturen (Organisation und Teilnehmer) involviert sind, desto wichtiger ist eine flexible Planung.

3.4. Events als Marketinginstrument

Die durch Opaschowski beschriebene Erlebnissrationalität, in der jede Aktion in ein Erlebnis konvertiert wird, führt dazu, dass sich das Konsumverhalten der Menschen ändert. In Untersuchungen wurde festgestellt, dass der Erlebniskonsum bereits den Versorgungskonsum überholt hat und auch eine etwaige negative Wirtschaftsentwicklung nicht dazu führt, dass der Erlebniskonsum eingeschränkt wird.²⁸

In einer Situation, wo die klassische Werbung in ihrem Zugang zu den Konsumenten nicht mehr alleine steht, sondern die direkte Wirtschaftskommunikation im B2B Bereich und die Onlinekommunikation im B2C zunehmen, kommt dem Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Konsumenten wachsende Bedeutung zu. Hier trifft sich das Konsumverhalten der Bevölkerung mit den gegebenen Möglichkeiten im Rahmen von Veranstaltungen. Die steigende Anzahl und Bedeutung von Events motivieren daher immer mehr Unternehmen, die ihre Präsenz in bestehenden Märkten verstärken wollen, auf den 'Eventzug aufzuspringen'.

²⁷ Parent, M., Chappelet J.L. (2015), o.S.

²⁸ Opaschowski, HW (1997), S.63

Dabei haben sie verschiedene Möglichkeiten mit diesen Märkten zu kommunizieren. Einerseits kann ein von Dritten organisiertes Event als Werbefläche für das entsprechende Produkt genutzt werden, andererseits werden mittlerweile vermehrt Events von den Firmen selbst veranstaltet, sogenannte 'Marketing-Events'.²⁹

Gerade im Sportbereich bieten die Events die Möglichkeit, Emotionen und Marke zu vereinen und ziehen daher Zuschauer und, ab einer gewissen Bekanntheit, auch Sponsoren an, die das Event geschickt als Plattform für die Übermittlung einer Botschaft nutzen.³⁰ Dieses Erlebnismarketing fokussiert auf Bedürfnisse und Sehnsüchte, um eine emotionale Bindung der Konsumenten an die Marke zu erzeugen³¹ Bruhn bezeichnet Eventmarketing als *„die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Veranstaltungen als Plattform einer erlebnis- und/oder dialogorientierten Präsentation eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens“*³².

Für eine erfolgreiche Assoziation ist daher ein gewisses Maß an Bekanntheit und auch Identifikation notwendig. In der Literatur wird Markenbekanntheit als *„in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“*³³ definiert. Für Sponsoren steht daher auch nicht das Event als Sportereignis im Fokus, sondern die Markenbotschaft gezielt an die richtige Zielgruppe in deren Lebensumfeld zu transportieren und diese Zielgruppe aktiv mit einzubeziehen. Je nach Marketingziel können durch verschiedene Kombinationen von emotionalem Erleben und Sachinformation unterschiedliche Kommunikations- oder Kontaktziele erreicht werden, die zu einer emotionalen Marktpositionierung im Vergleich zur Konkurrenz führen und im besten Fall zur Vermittlung der Markenidentität beitragen sollen.^{34,35}

Der 'Fit' von Event und Werbung bzw. Marketinginstrument ist daher von essenzieller Bedeutung und Botschaften zur Durchsetzung der Marketingstrategie werden daher oftmals der Veranstaltung bzw. den Themen angepasst.

²⁹ vgl. Hermanns, Marwitz (2004) S. 134

³⁰ vgl. Erber, S. (2009), S. 9

³¹ vgl. Konert, F.J. (1986), S. 186 f

³² Bruhn, M. (2005), S. 1048

³³ Meffert et. al (2002.), S. 6

³⁴ vgl. Erber, S. (2009), S.66 ff.

³⁵ vgl. Schlenkrich, A. (2001), S. 28

Dabei wird die Marke nicht nur von teilnehmenden Zuschauern am Veranstaltungsort wahrgenommen und im besten Falle dazu eine Bindung aufgebaut, auch der Zuschauer, der passiv via Medien am Event teilnimmt, kann mit einer Marke positive Emotionen assoziieren, sofern sie seiner Interessensbefriedigung dient.³⁶

Entsprechend einer Studie zu Kommunikationsmaßnahmen des Markt- und Sozialforschungsinstitutes g/d/p für den deutschen Markt im Jahre 2014, die 28 Geschäftsbereiche analysiert hat, wird ein Anteil von 39% der Unternehmenskommunikation in klassische Werbung investiert. Bereits an zweiter Stelle folgt mit 25% die direkte Wirtschaftskommunikation und erst dahinter Online mit 18% und Direktwerbung beziehungsweise Verkaufsförderung mit 9%.³⁷

Innerhalb der direkten Wirtschaftskommunikation stehen bereits Events an zweiter Stelle der Ausgaben. Die Eventetats unterteilen sich in public und corporate Events, wobei für 2015 eine Steigerung der public Events erwartet wird. Einen wesentlichen Trend für die Wirtschaftskommunikation stellt die Überlagerung von Events und live Kommunikationsmaßnahmen dar.³⁸

Aus dieser Sicht werden in zunehmendem Maße potenzielle und tatsächliche Konsumenten angesprochen (B2C) und nicht mehr nur die Geschäftspartner (B2B).

Vertreter der Veranstaltungsbranche sehen aufgrund dieser Entwicklungen die Möglichkeit der *"Verbindung von Live-Erlebnis mit mobilen Applikationen, Social Media und Location based Services"*³⁹ und leiten daraus die Option ab, die Anforderungen der Kunden und Konsumenten an ein Event mit der Botschaft zu verknüpfen, um über die emotionale Komponente ihre Ziele zu erreichen. Eine wesentliche Rolle spielt hier die Kombination aus persönlicher Präsenz beim Event mit dem damit verbundenen Erlebniswert und der Interaktion mit den Möglichkeiten der neuen Medien.

"Das Event ist nicht mehr ein Kommunikationskanal unter anderen, sondern wird zum Contentgeber der gesamten Kampagne. Damit rückt das Event in den Mittelpunkt [...]".⁴⁰

³⁶ vgl. Zanger, C. (2013), S. 10

³⁷ vgl. Studie g/d/p in STADIONWELT INSIDE (1/2015), S.12

³⁸ vgl. Die Zukunft des Marketings STADIONWELT INSIDE (2015), S. 12

³⁹ Altenstrasser, W. in STADIONWELT INSIDE, Ausgabe 1/2015, S. 14

⁴⁰ ebenda

Daraus resultiert das Bestreben von Unternehmen, mit zu ihrer Kommunikationsstrategie passenden Events, eine Plattform zu kreieren, auf deren Basis eine attraktive Umsetzung möglich ist.

Dieser Ansatz gilt für Unternehmen aus den verschiedensten Bereichen entweder mittels eines externen Events an einer bereits vorhandenen Plattform zu partizipieren oder sich mit einem oder mehreren Events im eigenen Bereich eine Plattform zu schaffen, durch die sie ihre Kommunikationsstrategie an die Geschäftspartner, oder noch weitergehend, direkt an die Konsumenten bringen können.

Dies gilt auch im Sport, der eine natürliche Nähe zu Veranstaltungen hat und damit bereits eine Grundlage für die direkte Wirtschaftskommunikation bietet.

Im Weiteren werden die Europäische Handball Föderation und ihre Marketing GmbH dargestellt, die zwar unterschiedliche Unternehmensformen haben, aber doch als gemeinsame Grundlage das Ziel, Handball den Konsumenten auf allen Ebenen näher zu bringen.

Insofern sind sie eben auch Unternehmen mit dem Ziel ihr Produkt zu verkaufen und bedienen sich auch der in der Wirtschaft üblichen Werbemaßnahmen. Das zentrale Thema der Arbeit, das VELUX EHF FINAL4, ist ein solches Event und kann daher unter den genannten Aspekten gesehen werden.

4 Die Europäische Handball Föderation und ihre EHF Marketing GmbH

Eine wesentliche Voraussetzung für die Aktivitäten der EHF und ihrer Tochter EHF Marketing ist die Verzahnung der Aktivitäten der beiden unterschiedlichen Organisationen. Während die EHF die Rechtsform einer Non-Profit Organisation (NPO) hat und als Verein nach österreichischem Vereinsrecht eingetragen ist, ist die EHF Marketing eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung und unterliegt damit anderen rechtlichen und geschäftlichen Grundlagen. In den folgenden Kapiteln 4.1. Die Europäische Handball Föderation und in 4.2. Die EHF Marketing GmbH werden die beiden Organisationen dargestellt und wird über deren verbindende Aktivitäten zum VELUX EHF FINAL4 übergeleitet.

4.1. Die Europäische Handball Föderation

In den 80er Jahren haben die nationalen Handballverbände Europas begonnen, die Idee eines Dachverbandes zu entwickeln. Dies entspricht den Entwicklungen in anderen Mannschaftssportarten auf europäischer Ebene, wo im Fußball (UEFA), Basketball (FIBA Europe), Volleyball (CEV) und Rugby (FIRA-AER) Institutionen bestehen, die die Interessen der jeweiligen nationalen Verbände wahren. Einzig im Eishockey existiert keine europäische Föderation, allerdings gibt es auch bisher keine entsprechenden europäischen Aktivitäten wie zum Beispiel eine Kontinentalmeisterschaft.

Die Europäische Handball Föderation wurde 1991 in Berlin gegründet und im Juni 1992 der Sitz an Wien und die Zuständigkeit für die Installierung eines Büros an den ersten Geschäftsführer (Generalsekretär) vergeben. Die Dachorganisation der fünfzig europäischen Mitgliedsnationen ist einer der fünf Kontinentalverbände der Internationalen Handball Föderation (IHF). Bedingt durch die Leistungsstärke (entsprechend den Ergebnissen der Weltmeisterschaften in den jeweiligen Kategorien) in den internationalen Wettbewerben, ist der europäische Handballsport und damit die EHF der Motor der Entwicklung des modernen Handballsports und hat die Zuständigkeit für „Wettbewerbe im Handball, Minihandball und Beachhandball, die in Europa unter Teilnahme von Mitgliedern der Nationalen Verbände stattfinden“⁴¹.

Seit 1992 ist die EHF als Verein nach österreichischem Vereinsrecht konstituiert und arbeitet als Non-Profit Organisation. Die EHF besteht aus einer ehrenamtlichen und

⁴¹ EHF Satzung. (2011), S.56

einer hauptamtlichen Struktur mit zumindest teilweise unterschiedlichen Aufgabenstellungen. Die entsprechend der Satzung gewählten ehrenamtlichen Vertreter sind für strategische, sportpolitische und technische Aufgaben zuständig, die 38 hauptamtlichen Mitarbeiter sind für den täglichen Geschäftsbetrieb, aber auch die Koordination mit der gewählten Ebene verantwortlich.

In der täglichen Arbeit agieren die EHF Office Mitarbeiter unter der Führung des Generalsekretärs auf der Basis der Beschlüsse des Kongresses und des Exekutivkomitees weitestgehend selbstständig.

4.1.1 Beschreibung und Abgrenzung

Eingegrenzt auf den deutschen Sprachraum wird eine NPO auch als Unternehmen im Dritten Sektor beschrieben. Dieser Begriff umfasst alle Arten von Non-Profit Organisationen, wie eben auch im Sport Vereine und Verbände.

Eine NPO beschreibt ihren Status im Verständnis des Betrachters durch die Übersetzung des Begriffes in nicht-gewinnorientiert. In der Literatur wird die NPO als „*Unternehmen, das als höchste Priorität nicht wirtschaftliche Ziele, sondern andere Zwecke anstrebt*“⁴² bezeichnet.

Die Zahl der Non-profit Organisationen ist in den letzten Jahren gestiegen und hat dadurch die Bedeutung dieses Sektors angehoben. Mit der Zahl der Organisationen steigt auch die Zahl der Definitionen und Begriffe um diesen Bereich zu beschreiben. Durch die mangelnde Transparenz des NPO Sektors und die vielfältigen NPO Formen, gibt es keine allgemein gültige Definition der Funktionen von NPOs, die auf alle gleichermaßen zutrifft. Badelt et al. bietet einen Anhaltspunkt an und beschreibt NPOs als Organisationen, die⁴³

- *Durch ein Mindestmaß an formaler Organisation gekennzeichnet sind*
- *Private, nicht staatliche Organisationen sind*
- *Keine Gewinne an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten*
- *Ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie aufweisen*
- *Durch ein Minimum an Freiwilligkeit gekennzeichnet sind*

⁴² Schneider et.al. (2007), S.16

⁴³ Badelt et al. (2007), S.6ff

Aus struktureller Perspektive gesehen, kann die Struktur von NPOs divergieren und verschiedene Formen annehmen, die auf Bedürfnisse der Organisation beziehungsweise die zur Deckung der Interessen und Leistungserbringung ausgerichtet sind. Diese können sowohl in der klassischen Güterproduktion als auch im Dienstleistungssektor liegen, wobei letztere eher mit den NPO Gedanken assoziiert werden.⁴⁴

NPOs können verschiedene Rechtsformen annehmen. Die bekanntesten sind Vereine, Stiftungen, Kapitalgesellschaften oder Genossenschaften, jede von diesen ist auf andere Ziele ausgerichtet. Durch die vielen unterschiedlichen Formen ist die tatsächliche Unterscheidung zwischen NPO und Ertrag erwirtschaftendem Unternehmen jedoch schwierig und die Differenz oftmals nur gering. In einer weiteren Unterteilung kann eine NPO staatlicher oder auch privater Natur sein. Bei privaten NPOs kann man zwischen politischen NPOs und karitativen NPOs unterscheiden, während sich staatliche NPOs in gemeinwirtschaftliche, wirtschaftliche oder soziokulturelle NPOs unterteilen lassen.⁴⁵

Sportvereine und ihre Dachorganisationen, die Sportverbände, sind üblicherweise als Vereine im Sinne der NPOs aufgebaut, wenn auch, bedingt durch gesetzliche und steuerliche Regelungen, zunehmend ausgegliederte Gesellschaften den Geschäftsbetrieb übernehmen müssen.

Die Europäische Handball Föderation wurde als Verein gegründet und es sind daher die Grundlagen eines Vereins zu erläutern, um die sich daraus strukturell ergebenden Arbeits- und Entscheidungswege darstellen zu können. Sie unterliegt dem Bundesgesetz für Vereine (VerG), in dem die Verantwortlichkeiten und Pflichten von Vereinen geregelt sind. Im VerG wird das Vereinswesen wie folgt beschrieben:

*„Ein Verein im Sinne dieses Bundesgesetzes ist ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks. Der Verein genießt Rechtspersönlichkeit“.*⁴⁶

⁴⁴ vgl. Schneider, Minnig, Freiburghaus 2007, S.16ff

⁴⁵ vgl. Schwarz 1992, S.17f)

⁴⁶ VerG § 2 Abs. 1. Onlinequelle

Walther Müller-Jentsch gliedert Vereine entsprechend ihres Zwecks in drei verschiedene Kategorien: Ideelle Vereine, Selbst-, und Fremdhilfe-Vereine und Selbstzweck-Vereine. Während ideelle Vereine dem Gemeinwohl dienen, fokussieren Selbst- und Fremdhilfe-Vereine auf die Betreuung benachteiligter Personen und Selbstzweck-Vereine verfolgen das Ziel der Freizeitgestaltung und Gruppenaktivität.⁴⁷

Ein Verein muss aus zumindest zwei Gründungsmitgliedern bestehen und freiwillig angelegt sein. Das VerG gibt die rechtlichen Voraussetzungen für die Gründung vor, alle weiteren Bedingungen werden in den Vereinsstatuten festgesetzt, die von den Gründern verfasst und behördlich genehmigt werden müssen. Das Wesen eines Vereins besteht in der Verwendung der Zahlungsüberschüsse eines bestimmten Zeitraumes, was bedeutet, dass Gewinne dem Verein selbst zugutekommen müssen und nicht als solche verbucht werden können. Jeder Verein muss über ein Leitungsorgan, ein Aufsichtsorgan, sowie mindestens zwei unabhängige und unbefangene Rechnungsprüfer verfügen. Im Schadensfall haftet der Verein mit seinem Vermögen, jedoch nicht die Mitglieder, diese sind nur unter bestimmten Umständen persönlich haftbar.⁴⁸

Die EHF stellt in der Landschaft der Sportvereine und Sportverbände Österreichs ein Spezifikum dar, da sie eine internationale Institution ist, die mit nationalen Verbänden aus fünfzig Nationen und deren unterschiedlichen Gesetzgebungen, strukturellen und geografischen Grundlagen sowie auch verschiedenen Sprachen, Währungen und nicht zuletzt weit auseinander klaffenden finanziellen Gegebenheiten, zu tun hat. Dies unterscheidet sie von anderen österreichischen Vereinen, die identischen Richtlinien unterliegen, deren Mitglieder aber auch dieselben Voraussetzungen, was Gesetzgebung, steuerliche, sprachliche und kulturelle Eigenheiten anbelangt, haben.

In diesem Sinne ist die Organisation Europäische Handball Föderation nach österreichischen Grundlagen zu führen, hat jedoch den Ansprüchen internationaler Institutionen zu entsprechen, um die Interessen ihrer Mitglieder zu wahren.

4.1.2 Struktur und Organe

Die Struktur der EHF entspricht den durch die Satzungen gegebenen Voraussetzungen. Seit der Gründung 1991 wurde bei ordentlichen, alle zwei Jahre stattfindenden, oder speziell einberufenen, außerordentlichen Kongressen die Satzung mehrmals geändert.

⁴⁷ vgl. Jentsch, W.M. (2008), S.480f in Berliner Journal für Soziologie (2008) Jg. 18, S. 476-502.

⁴⁸ vgl. Onlinequelle HELP.gv.at

Diese Änderungen kamen einerseits durch die Entwicklung der sportlichen Wettbewerbe und die damit verbundenen neuen Aufgaben zustande, andererseits aus dem Interesse der Mitglieder heraus, resultierend aus der zunehmenden Zahl der Mitgliedsverbände, vermehrt an den Aktivitäten und Entscheidungsprozessen teilzuhaben.

Die letzten Strukturanpassungen fanden beim EHF Kongress im September 2014 in Dublin statt, wobei in den letzten Jahren speziell die Entwicklung des Frauenhandballs und die Integration von weiblichen Vertretern in die EHF Strukturen zentrale Themen waren.

In der Folge sind die Organe der EHF entsprechend ihrer Satzung dargestellt, der Einfachheit halber in der Überblicksform des Datenblattes der EHF, einem Gesamtüberblick, der auch die Zusammenhänge zwischen den gewählten Organen und den Interessensvertretern durch eine farbliche Kennzeichnung erklärt.

Die in dunkelblau gehaltenen Organe der EHF entsprechen den vom Kongress der nationalen Föderationen zu wählenden Positionen, die in hellblau gehaltenen Bereiche sind vom Exekutivkomitee delegierte Vertreter für spezifische Aufgabenstellungen. Die in rot gehaltenen anhängenden Einheiten (mit unterschiedlicher Rechtsform) stellen die Schnittstellen zu externen Aufgabenstellungen dar: EHF Marketing GmbH für die Verwertung der Rechte von Klubwettbewerben, EHF EURO Organisation mit ihrer Partnerschaft mit den Organisationskomitees der Europameisterschaften und die EHF Competence Academy Network (CAN), die Plattform für Aus- und Fortbildung mit internen und externen Partnern. Die in grün (Männer) und gelb (Frauen) eingefärbte Ebene der Interessensvertreter (Stakeholder) bilden über ihre Vertreter, gemeinsam mit der EHF, die jeweiligen Boards, die die Themen des professionellen Handballs der Männer (PHB) und die Entwicklung des Frauenhandballs (WHB) vertreten.

Jedes Thema, das auf der Ebene der EHF abgewickelt wird, beschäftigt die unterschiedlichsten Bereiche, meist sowohl im Abschnitt der gewählten Positionen, als auch der delegierten Vertreter für diese Aufgabenstellung.

Von speziellem Interesse für die vorliegende Arbeit ist hier die Befassung eines Themas - in diesem Fall das VELUX EHF FINAL4 - durch die verschiedenen Organe und die unterschiedlichsten Bereiche der hauptamtlichen Struktur.

Hier wird im Unterschied zu anderen Aktivitäten vor allem der Bereich des professionellen Handballs aktiviert und somit der Einflussbereich der Interessensgruppen, der in der folgenden Grafik grün eingefärbt ist.

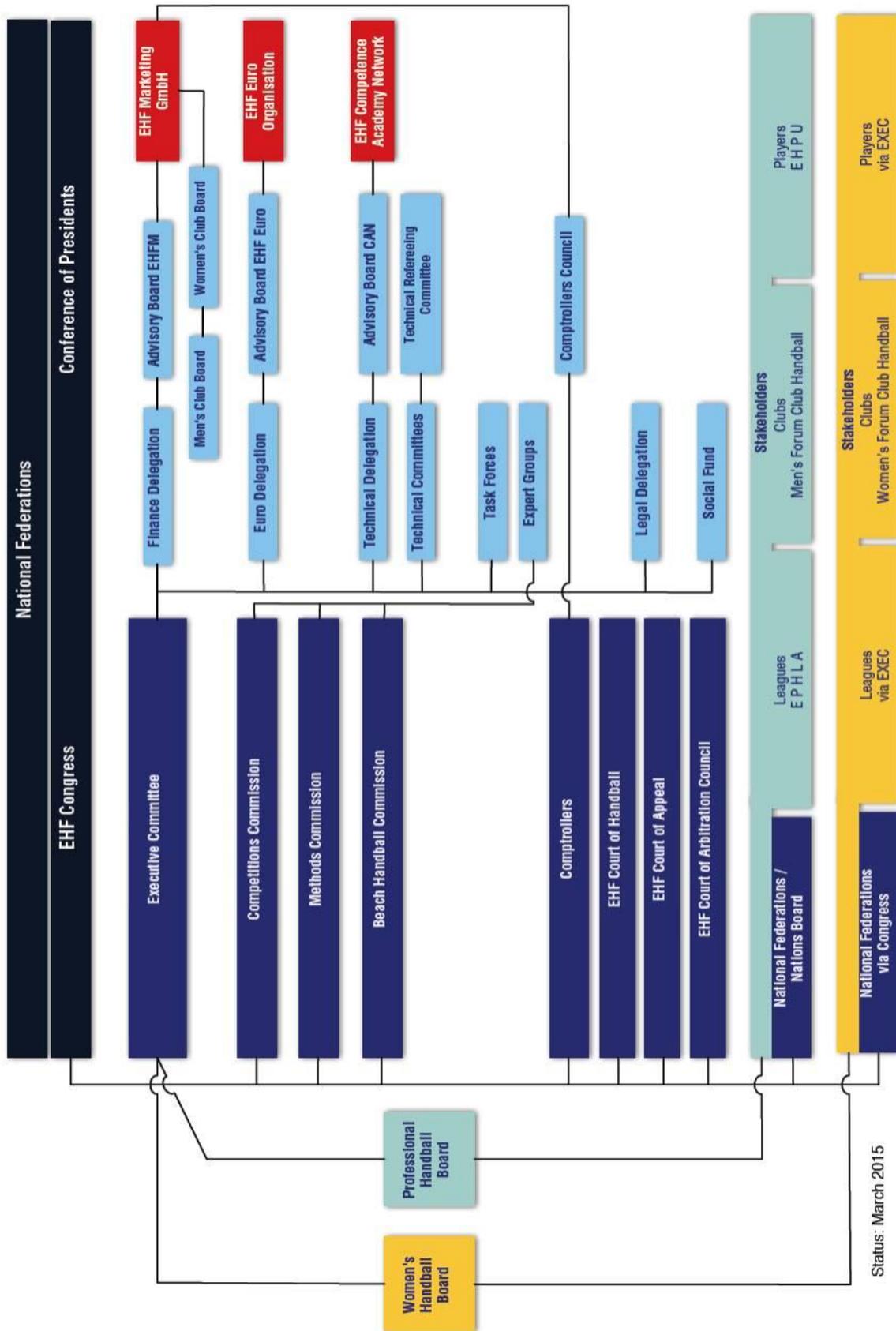


Abbildung 3 - Struktur der EHF ⁴⁹

⁵¹ Annual Report EHF (2014)

Die in weiterer Folge thematisch behandelte VELUX EHF Champions League mit dem Top-Event VELUX EHF FINAL4 beschäftigt in dieser Grafik die folgenden Teilbereiche der Organisation, wobei hier in der Farbgebung auch die Aufgabenstellungen beinhaltet sind:

Dunkelblau

- Nationale Föderationen (über ihre Ligen)
- EHF Kongress (zu Grundsatzentscheidungen)
- Exekutivkomitee (zu Reglementen, Finanzen etc.)
- Competitions Commission (zu Spielbetrieb, Schiedsrichtern und Delegierten, Auslosungen, Kalender etc.)
- Methods Commission (zu Aus- und Fortbildung und Coachingthemen)
- Comptrollers (Finanzrevision von EHF und EHF Marketing Aktivitäten)
- Rechtsinstanzen CoH, CoA und ECA (zu Disziplinarfällen, Transfers etc.)
- Professional Handball Board (zu allen Themen an der Schnittstelle zwischen EHF und professionellen Aktivitäten des Männerhandballs)
- Stakeholdergruppen (Ligen, Clubs, Spieler in ihrem jeweiligen Bereich)

Hellblau

Auch im durch die EHF delegierten (nominierten) Bereich, in hellblau dargestellt, sind die entsprechenden Aufgabenstellungen jeweils wiederzufinden, speziell im Bereich Finanzdelegation, identisch mit dem Beirat (Advisory Board) der EHF und dem Men's Club Board, den technischen Bereichen und dem Comptrollers Council zur EHF Marketing.

Nicht dargestellt in dieser Grafik der EHF Struktur ist die Geschäftsebene der EHF und der EHF Marketing GmbH. Zu den wesentlichen Aufgaben im üblichen Geschäftsbereich der EHF gehört jedoch die Koordination der verschiedenen Teilbereiche und die Sicherstellung des zeitlich korrekten Ablaufs der Entscheidungsprozesse.

Nicht eingezeichnet ist in Abbildung 3. die seit 2014 eingeführte Nominierung eines Vertreters der Männerklubs für das Advisory Board der EHF.

4.1.3 Mission und Leitbild

Die Mission der Europäischen Handball Föderation ergibt sich aus den Grundlagen für ihre Gründung, ein Dach für den europäischen Handball zu bilden und auf dem Sportmarkt als NPO die Interessen ihrer Mitgliedsnationen, deren Ligen und deren Klubs, der Spieler und der technischen Spezialisten aller Ebenen, zu vertreten. Naturgemäß sind diese Interessen nicht immer deckungsgleich und daher ist es eine zentrale Aufgabe der EHF die Balance zwischen den verschiedenen Interessen zu finden.

Ein wesentlicher Umstand dafür ist die auf breiter Ebene aufgestellte Vertretung unterschiedlicher Nationen in gewählten Funktionen - seit dem Wahlkongress 2012 sind es 61 Gewählte aus 29 Nationen - in den verschiedenen Kommissionen, das heißt, dass etwa 60% der nationalen Verbände direkt oder indirekt über ihre nominierten und gewählten Vertreter an den Entscheidungsprozessen beteiligt sind.

Gleiches gilt für die derzeit 38 MitarbeiterInnen, die als 'Native speaker' ihre Aufgaben in 17 Sprachen vertreten können und durch ihr Verständnis der jeweiligen lokalen Umstände, der politischen Situation, und auch mit ihren geografischen und geschichtlichen Kenntnissen dazu beitragen, dass die einzelnen Themen nicht alleine auf der Sachebene Handball, sondern auch mit Hintergrundwissen behandelt werden können.

Die EHF hat als solche nur in ihrer Satzung unter Punkt 1.3. einen Ansatz allgemeiner Natur zu einem Leitbild:

"The EHF encourages friendship and mutual understanding among members, does not discriminate on the basis of politics, race or religion, and rejects any illegitimate practices in sports".⁵⁰

In Ergänzung dazu haben die Hauptamtlichen im EHF Office ein Mission Statement für ihren allgemeinen Geschäftsbereich entwickelt, aus dem sich das von den MitarbeiterInnen entwickelte Leitbild ergibt, ebenfalls niedergelegt in den EHF Hinweisen für die ersten Arbeitstage (Übersetzung aus dem Englischen).⁵¹

⁵⁰ EHF Satzung (2014), S. 3

⁵¹ EHF Hinweise für erste Arbeitstage. (2011), o.S.

- 1) *An der Positionierung des 'Produktes Handball' in Europa mitzuarbeiten*
- 2) *Durch die kompetente Arbeit auf den verschiedenen Ebenen des Tagesgeschäftes alle Voraussetzungen für die strategische Ausrichtung der EHF zu schaffen*
- 3) *Die professionelle Umsetzung der Geschäfte unter der Wahrung der wirtschaftlichen, organisatorischen und sportlichen Prämissen zu gewährleisten*
- 4) *Effektivität 'Doing the Right Thing' und Effizienz 'Doing the Things Right' zu sichern*
- 5) *Die Servicenfunktion für die verschiedenen Klienten des Handballsports trotz der unterschiedlichen Ziele dieser Interessensgruppen zu wahren*
- 6) *Das Interesse für die Aufgaben in kreativen Input umzusetzen*
- 7) *Die Arbeits- und Sozialstruktur des EHF Office intern durch offene Kommunikation und Loyalität zu unterstützen und den gewählten Kommissionsmitgliedern partnerschaftlich zu assistieren*

Die einzelnen Business Groups des Offices haben, entsprechend ihren spezifischen Aufgabenstellungen, separate Mission Statements.

4.1.4 Aktivitäten und Wettbewerbe

Die Satzungen der EHF stellen als Grundlage die Aktivitäten dar, naturgemäß ist die EHF mit ihren Aktivitäten und Wettbewerben an der Spitze einer sportlichen Pyramide zu finden, die zu ihren Mitgliedsverbänden mit deren regionalen und lokalen Aktivitäten ein erweitertes Spiegelbild darstellt.

Alle wesentlichen Tätlichkeiten der EHF sind im Zusammenwirken der verschiedenen strategischen, technischen und umsetzenden Ebenen entwickelt worden und haben über entsprechende Satzungsanträge ihre Aufnahme in diesen Katalog unter 12.1. gefunden. *Offizielle Wettbewerbe* der EHF sind insbesondere:

- 1) *Europameisterschaft für Nationalmannschaften*
- 2) *Jugend Europameisterschaften für Nationalmannschaften in verschiedenen Divisionen.*
- 3) *Junioren Europameisterschaften für Nationalmannschaften in verschiedenen Divisionen.*
- 4) *Europa Cup für Landesmeister (Champions League) und Pokalsieger, EHF Cup und Challenge Cup*
- 5) *Europameisterschaft für Klubmannschaften*

- 6) *Europaqualifikationen für Weltmeisterschaften und Olympische Spiele*
- 7) *Minihandball Veranstaltungen*
- 8) *Beach Handball Veranstaltungen*
- 9) *European Masters Veranstaltungen*
- 10) *Europäische Challenge Trophies*

*Alle Wettbewerbe werden für Männer und Frauen ausgeschrieben. Für jeden Wettbewerb wird ein Reglement erlassen. Der Kongress kann weitere Wettbewerbe beschließen.*⁵²

In weiterer Folge wird hier auf den Europacup der Landesmeister, mittlerweile VELUX EHF Champions League benannt, als eine der zentralen Grundlagen der Öffentlichkeitspräsenz der EHF und daraus resultierend als Basis für die Rechteverwertung, eingegangen.

4.1.5 Interessensgruppen und ihr Einfluss

Wie aus Organisationsgrafik unter 4.1.2. zu entnehmen ist, unterliegt die EHF in ihrer Tätigkeit dem Einfluss unterschiedlicher Interessensgruppen, die wesentliche Bedeutung für die Entwicklung der Geschäftsfelder des europäischen Handballs und damit der EHF, aber auch ebenso, wie im folgenden Punkt 4.2. Die EHF Marketing GmbH dargestellt wird, in der Tochtergesellschaft EHFM haben.

Naturgemäß sind die 50 nationalen Föderationen und ihre Repräsentanten, die eigentlichen Eigentümer der EHF, Interessenvertreter ihrer nationalen Interessen. Zuoberst steht der Nationalmannschaftsbereich bei Männern-, Frauen-, und Nachwuchsmannschaften, das Interesse ihrer Ligen sowie das Interesse der Klubs, das in wesentlichen Bereichen auch innerhalb einer Liga differiert. Einzelne Personen wie Spieler, beispielsweise bei Transfers oder Verletzungen bei internationalen Wettbewerben oder in Disziplinarfällen, Trainer, Schiedsrichter und technische Delegierte und andere Vertreter eines nationalen Verbandes runden das Interessensbild ab, wobei viele dieser Interessen gegeneinander stehen und daher auf EHF Ebene unterschiedlich auftreten und zu behandeln sind.

Da die von den nationalen Föderationen Nominierten durch den Kongress in die verschiedenen Gremien gewählt werden, findet sich das Interessensgemisch aus

⁵² EHF Satzung (2014), S.20

sachlichen Kompetenzen und nationalen Einflüssen auch in der Arbeit der demokratisch gewählten Institutionen wieder.

Die oben angeführten Gruppe der Klubs, der Ligen und der Spieler haben auf europäischer Ebene ihre eigenen Plattformen entwickelt und beeinflussen seit 2010 die Tätigkeiten der EHF in allen Bereichen des professionellen Handballsports im Männerbereich.

Nur durch die Integration der Klubvertretung 'Forum Club Handball' (FCH), der europäischen Ligenvereinigung 'European Professional Handball Leagues Association' (EPHLA) und der Spielergewerkschaft 'European Handball Players Union' (EHPU) mit entsprechenden Kongressbeschlüssen wurde ab 2011 eine Krise des europäischen Handballsports auf der Ebene des Männerhandballs verhindert, die nachhaltigen Schaden für die EHF Wettbewerbe auf Klub- und Nationalmannschaftsebene hervorrufen hätte können. Entsprechende Rechtsstreitigkeiten und eine Beschwerde bei der zuständigen Wettbewerbskommission der Europäischen Union wurden beigelegt und in einem ersten Schritt die Klubvertreter in die EHF Strukturen aufgenommen, denen Vertreter der Ligen und der Spieler folgten.

Das Professional Handball Board dient (für den Männerhandball) als Plattform, um alle relevanten Aktivitäten im professionellen Handball und ihre Auswirkungen auf die verschiedenen Interessensgruppen zu analysieren, bevor es auf sportpolitischer oder auch technischer Ebene zu endgültigen Entscheidungen kommt.

Durch die Installierung des PHB und die Integration der Interessensvertreter ist aber auch ein wechselseitiger Informationsaustausch über die entsprechenden internen Vorgänge gesichert, der allen Beteiligten im Zugang zu den Themen dient.

4.1.6 Außendarstellung

Für die Positionierung im Markt ist, die jeweiligen Klienten betreffend, die Außendarstellung von großem Stellenwert. NPOs haben hier von der Ausgangslage her einen Vorteil, da ihr Aktionsfeld und Wirkungsbereich positiv von der Außenwelt wahrgenommen werden. In der Sportwelt sind die Institutionen, obwohl sie von ihrem Aufgabenfeld her NPOs sind, nicht automatisch medial positiv besetzt und je größer das Medieninteresse wird, desto eher ist eine kritische Herangehensweise der Medien an die Institutionen und ihre Strukturen zu erwarten. Daher ist der aktive Einsatz von Öffentlichkeitsarbeit für die Außendarstellung von essenzieller Bedeutung.

In Österreich wird Öffentlichkeitsarbeit bei NPOs noch immer vernachlässigt und das volle Potenzial nicht ausgeschöpft, da es oftmals am nötigen Wissen in diesem Bereich mangelt. Dabei wird übersehen, dass eine aktive und bewusste Öffentlichkeitsarbeit zu der Bekanntheit von Vereinen und einer professionellen Betrachtung durch die Bevölkerung und damit einer Wertsteigerung beiträgt. Gleichzeitig hilft gut positionierte Öffentlichkeitsarbeit über die Identifikation mit den Zielen des Vereins den Vereinen bei der Mitgliederrekrutierung und der Gewinnung von freiwilligen Mitarbeitern.⁵³

Eine 2013 bis 2014 durchgeführte Studie der Universität Salzburg im Fachbereich Kommunikationswissenschaft in Kooperation mit dem Public Relations Verband Austria (PRVA) hat ergeben, dass es zwar in Österreich viele qualifizierte Personen in Unternehmen und NPOs gibt, diese aber oftmals nicht aus dem PR Fach selbst kommen und PR nicht als Haupttätigkeit sehen, sondern als 'Mitläufer' parallel zu anderen Aktivitäten. Deswegen werden Teilbereiche, die spezifisches Fachwissen erfordern, oftmals sogar ausgelagert, um sie nicht permanent betreuen zu müssen.⁵⁴ Durch steigende Vernetzung und ansteigende Informationsflüsse sind Bereiche wie Social Media zu einem unabdingbaren Instrument in der Onlinepräsenz geworden, diesen wird jedoch aus Kapazitätsgründen und wegen der zu geringen internen Fachkompetenz zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

„Wir haben in Österreich sehr viele, hochqualifizierte PR-Treibende in Agenturen, Unternehmen und NPOs, gleichzeitig aber sehen wir, dass noch mehr berufsfremde Personen PR betreiben. Darunter leiden die Qualität und das Image der ganzen Branche.“⁵⁵

In diesem Umfeld wird nicht nur die komplexe Situation rund um Public Relations und die Wichtigkeit der Einbeziehung der neuen Medien erkennbar, sondern auch, dass speziell im NPO Sektor erhebliches Potenzial für PR und Öffentlichkeitsarbeit besteht.

Auch wenn Sport und speziell Spitzensport stark im medialen Bereich vertreten ist, ist davon auszugehen, dass die angeführten Erkenntnisse auch auf eine NPO Organisation zutreffen können, die von Österreich aus den gesamten europäischen Markt betreut.

Für eine Sportart wie Handball, die einerseits nicht die allumfassende mediale Präsenz wie Fußball genießt, andererseits im Bewusstsein der Medienkonsumenten in zentralen

⁵³ vgl. Pfanner, C. (2009), S. 1

⁵⁴ vgl. PRVA, Vogel, I. Pressemeldung 05.03.2015

⁵⁵ PRVA, Vogel, I. Pressemeldung 05.03.2015

Ländern Europas eine relevante Position erreicht hat (siehe Marktstudie European Handball Study 2011)⁵⁶, ist Marktpräsenz und das Interesse von potenziellen Partnern neben dem Zuschauerinteresse in den Hallen wesentlich vom Vorkommen in den elektronischen Medien geprägt, wobei zunehmend die digitale Präsenz und die Resonanz in den sozialen Medien ein Verkaufsargument darstellen. Als Beispiel kann hier die Position von VELUX, einem dänischen Dachfenster-Unternehmen, das die europäischen und globalen Märkte sucht und daher eine entsprechende Plattform braucht, herangezogen werden.

Es gibt aber neben den sportlichen und organisatorischen Informationen auch den offiziellen Teil der Kommunikation, mit dem institutionelle Entscheidungen und auch Positionen der Institution vermittelt werden sollen. Dafür benötigt es einen koordinierten Auftritt des Unternehmens, hier der Sportinstitution, der entsprechend einer Markendarstellung entwickelt und als übergeordnete Botschaft verbreitet werden muss.

„Die primären Funktionen der Marke sind kommunikativer Art. Die Marke ist Botschaft und Medium innerhalb eines Kommunikationsprozesses⁵⁷“ Durch die Art der Botschaft sowie ihre Kommunikationsweise wird ein Produkt mit bestimmten Emotionen und Werten assoziiert und vom Konsumenten wahrgenommen. Die richtige Darstellung und Positionierung der Marke ist daher entscheidend, damit der Konsument ein positives Bild mit der Marke verbindet und die Botschaft nicht anzweifelt.

Die EHF hat diesen Weg 2011 angetreten und mit externen Partnern ein neues Logo und eine eigene Schrift entwickelt, die dann mit dem Geschäftsjahr 2012/13 implementiert wurden. Als Grundlage wurde das ursprüngliche Logo mit Elementen des Balles beibehalten, jedoch puristischer in dunkelblau und weiß dargestellt, um damit auch eine neutrale Ergänzung zu Veranstaltungslogos, Fotos etc. bieten zu können.



**EUROPEAN HANDBALL
FEDERATION**

Abbildung 4 - Logo EHF mit und ohne Titel⁵⁸

⁵⁶ vgl. European Handball Study (2011), o.S.

⁵⁷ Adjouri, N. (2002), S. 10

⁵⁸ European Handball Federation. Onlinequelle

Die Logos können auch in umgekehrter Farbkombination blau auf weiß verwendet werden, jedoch nicht in anderen Farben. Die Verfügbarkeit über einen Online Design Guide für Zugangsberechtigte ist europaweit für Logos und Schriftzug gegeben. Das Logo und die Textierung sind rechtlich geschützt und zentraler Teil der Identität.

Die Umsetzung des neuen Logos hat in weiterer Konsequenz zur Adaptierung einzelner Bereiche in ihrer Außendarstellung geführt, so hat auch die EHF ihre ursprüngliche Außendarstellung von einem rot-blau-weißen Logo in ein passendes blau-weißes mit integrierter EHF Darstellung geändert.

Dieser Teil der Außendarstellung dient zwar nur als Grundlage für die medialen Auftritte über die Homepage und in den neuen Medien, stellt aber die Basis für ein durchgehendes Erscheinungsbild dar. Die sportlichen Wettbewerbe der EHF dienen als Grundlage um mediale Aufmerksamkeit zu erreichen, eine konsistente Außendarstellung trägt wesentlich zum Wiedererkennungswert der Sportart und ihrer Aktivitäten bei.

4.2. Die EHF Marketing GmbH

Die Europäische Handball Föderation hat 1993, kurz nach Beginn ihrer Geschäftstätigkeit, von der Internationalen Handball Föderation die Organisation des Meisterscups übernommen und diesen sofort und analog zum Fußball in einen Wettbewerb mit Gruppenspielen - Champions League - transformiert. Die Wettbewerbsstruktur wurde im Laufe der Jahre mehrmals erweitert und durch die Einbeziehung von mehr Klubs, speziell aus zusätzlichen Ländern, die Basis für eine zentrale Vermarktung geschaffen.

Nach einer Partnerschaft mit einer internationalen Sportagentur aus Norwegen, Sponsorservice, musste 2003/04 kurzfristig wegen der wirtschaftlichen Probleme des Partnerunternehmens die mediale Vermarktung direkt durch die EHF umgesetzt werden.

Damit hat sich das Tätigkeitsfeld der EHF seit ihrer Gründung als gemeinnütziger Verein zumindest in diesem Bereich geändert und die EHF ist durch die Vermarktung der Champions League in den allgemeinen Wettbewerb eingetreten. Weiters haben sich die Rahmenbedingungen durch das österreichische Vereinsgesetz und die begleitenden Richtlinien im steuerlichen Bereich verändert. Konsequenterweise war damit zu rechnen, dass die in Anspruch genommene steuerliche Begünstigung für Gemeinnützigkeit aberkannt werden könnte und damit auch die Kernbereiche der EHF, die grundsätzlich gemeinnützig und daher steuerfrei sind, besteuert werden könnten.

Auf der Basis dieser Grundlagen hat das Exekutivkomitee der EHF in seiner Sitzung im September 2004 mit einer Grundsatzentscheidung die Änderung der Struktur eingeleitet und entsprechende Satzungsänderungen vorbereitet. Mit der Zustimmung zu den neuen Satzungen durch den außerordentlichen Kongress im Dezember 2004, wurden die rechtlichen Voraussetzungen für die Umstrukturierung geschaffen:

"Jene Tätigkeitsbereiche, die die Gemeinnützigkeit der EHF insgesamt gefährden, sind in einer Art und Weise auszulagern, dass die verbleibende EHF weiter steuerbegünstigt ist und trotzdem den wirtschaftlichen Erfolg der ausgelagerten Bereiche nutzen kann"⁵⁹.

Die Exekutive der EHF hat in der darauffolgenden Sitzung beschlossen, eine GmbH mit der EHF als Alleineigentümer, zu gründen. Diese Entscheidung beruht auf einer Analyse in Form der Vorlage eines Vergleichsdokuments von verschiedenen Optionen, die hier nicht weiter erläutert werden. Im beiliegenden Dokument 'EXEC Vorlage 02/2005' sind die nicht wahrgenommenen Optionen in Rot dargestellt, während die später umgesetzten Vorschläge in Blau gehalten sind.

Im folgenden Punkt 4.2.1. werden die Beschlüsse im Wege des Gesellschaftsvertrags kurz beschrieben.

4.2.1 Gesellschaftsvertrag und Kooperationsbasis

Die EHF Marketing GmbH, im Jahre 2005 nach österreichischem Gesellschaftsrecht als Tochtergesellschaft der Europäischen Handball Föderation gegründet, ist im einhundert prozentigen (100%) Eigentum der EHF und hat ihren Sitz in Wien. Als Wirtschaftsjahr hat sie die Spielsaison, das heißt 01.Juli eines Jahres bis 31. Juni des nächsten Jahres gewählt, und hat ihre Tätigkeit mit 01.07.2005 begonnen. Die Tätigkeitsfelder der EHF beziehen sich auf die Champions Ligen der Männer und Frauen, Europacup Finalsspiele der anderen Klubwettbewerbe und die optionale Organisation von Klub Europameisterschaften.

Sie ist neben der Verwertung der Werbungs- und Medienrechte für alle Organisationsmaßnahmen im Bereich der elektronischen Medien wie Produktion, Satellitenkoordination etc. zuständig und betreut, neben dem Verkauf von Werbung, zentral auch die Implementierung der entsprechenden Aktivitäten.

⁵⁹ Außerordentlicher Kongress EHF in Budapest (2004)

Der Gesellschaftsvertrag der EHF Marketing GmbH stellt die Kooperationsbasis zwischen EHF und EHFM dar und definiert damit die grundsätzlichen Tätigkeitsbereiche der EHFM auf der Basis der EHF Wettbewerbe.

Die Verwendung der Medien- und Werberechte für die jeweilige Spielsaison durch die EHFM wird durch einen Nutzungs- und Verwertungsvertrag geregelt. Die organisatorische Zusammenarbeit und die Nutzung von Leistungen wird durch Verträge wie Mietvertrag, Serviceverträge etc. geregelt. Gleiches gilt für die Finanzabwicklung, bei der die Zahlungen an die teilnehmenden Klubs für deren Überlassung der Medien- und Werberechte prozentuell mit 80% und an die EHF mit 20%, aus dem Ertrag im jeweiligen Geschäftsjahr, festgelegt sind. Für die EHFM wurde ebenfalls ein 'Mission Statement' entwickelt:

„EHF Marketing GmbH will strengthen the product of European Club Handball and will bring a stronger product to the consumers. In close cooperation with their media and marketing partners, EHF Marketing GmbH will develop the product that is European Club Handball and place this product in the top of European sports“⁶⁰

4.2.2 Struktur und Organe

Die Organisationsstruktur der EHF Marketing GmbH entspricht dem Gesellschaftsvertrag und in der Darstellung ihrer Organe sind auch die Parallelen zur Struktur der EHF beziehungsweise zu den Wettbewerben erkennbar.⁶¹ Neben der Geschäftsführung mit derzeit einem Geschäftsführer (Management), der Generalversammlung (General Assembly), dem Beirat (Advisory Board) und dem Rechnungsprüfungsbeirat (Comptrollers Council), gibt es Fachspezifische Beiräte (das Men's Club Board (MCB) und das Women's Club Board (WCB)).

Die Gesamtzusammenhänge zwischen der Institution EHF und der Gesellschaft EHFM auf der einen Seite, aber auch die Einflüsse der teilnehmenden Klubs und ihrer Vertreter auf der anderen, stellt ein Überblicksblatt dar, das Ende 2014 für die Präsentation der EHFM zu internen Zwecken und auch für externe Präsentationen vor ihren Partnern ausgearbeitet wurde.

⁶⁰ European Handball Federation. Onlinequelle

⁶¹ vgl. Gesellschaftsvertrag EHFM

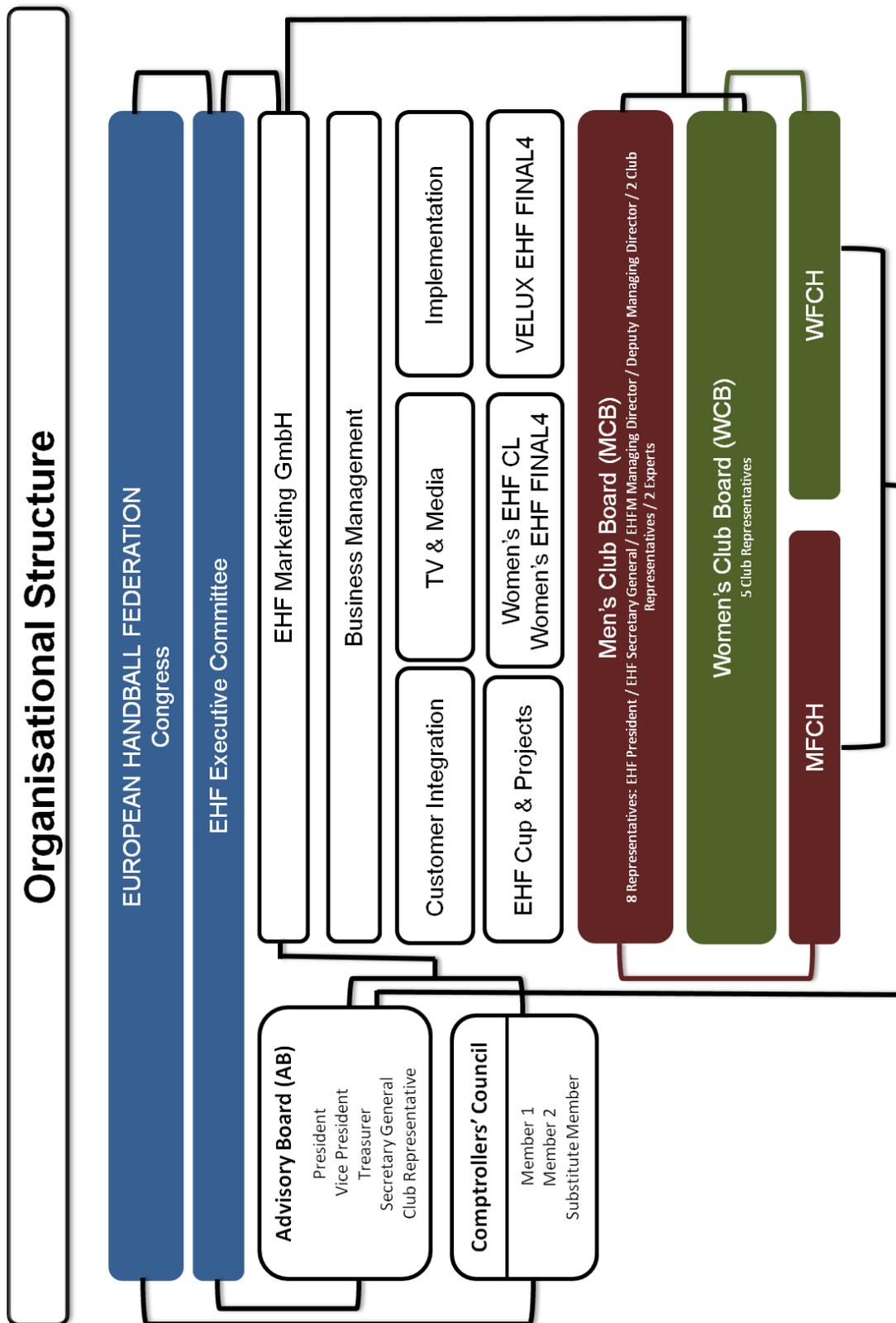


Abbildung 5 - EHF Struktur und Organe⁶²

⁶² Interne Präsentation EHF (2014)

4.2.3 Geschäftsaktivitäten - EHF Champions League der Männer

Wie durch den Gesellschaftsvertrag im Bereich Tätigkeitsfelder vordefiniert und den Nutzungs-, und Verwertungsvertrag im Einzelnen festgelegt, umfassen die Geschäftsaktivitäten der EHFM im Jahre 2014/15 die Bereiche VELUX EHF Champions League und WOMEN'S EHF Champions League sowie Men's EHF Cup und die Finalsspiele der anderen Klubwettbewerbe.

Im einleitenden Teil zur historischen Entwicklung der EHFM wurde beschrieben, dass von Anfang (Saison 2005/06) an die Männer Champions League der zentrale Aktivitätenbereich der Gesellschaft war. Dies ist einerseits durch den wirtschaftlichen Umfang, definiert durch den Wert der Medienrechte, vorgegeben und resultiert andererseits aus der Vermarktung mit VELUX als 'presenting sponsor'. Darüber hinaus stellt sich die Situation der zu verwertenden Werberechte im Bereich der Männer Champions League mit 80% zentraler Vermarktung durch die EHFM und 20% durch Klubpartner anders dar als bei der Frauen Champions League, bei der 20% zentral verwertet werden können und 80% bei den Klubs bleiben. Neben dem wirtschaftlichen Faktor Einnahmen für die EHFM bedeutet dies aber auch ein aufwändiges System an Implementierungsmaßnahmen, die einer zentralen Logistik im Bereich Hallenböden, elektronische Werbebanden und anderer Materialien in der Vorbereitung, der Umsetzung vor Ort und auch der Supervision bedürfen. Um zur logistischen Situation eines europaweiten Wettbewerbs ein anschauliches Beispiel zu geben, ist die Auffächerung der Klubs der VELUX EHF Champions League 2014/15 im Anhang zu finden.

Als logische Folge der gesamten Aufwendungen und Erträge steht die VELUX EHF Champions League im Mittelpunkt der Aktivitäten und unterliegt beständigen Bestrebungen zur Weiterentwicklung. So wurde 2010 auch das FINAL4 Turnier eingeführt und ebenso wird die Spielsaison 2015/16 mit einem neuen, erweiterten Spielsystem begonnen.

4.2.4 Partner und Interessensgruppen

Die EHFM als Unternehmen, das europaweit und damit auf den verschiedensten Märkten tätig ist, hat ein Geflecht von Partnern auf mehreren Ebenen aufgebaut. Neben den Erwerbern von Medienrechten und eventuell zwischengeschalteten Agenturen, bedeuten die Partnerschaften im Werbebereich konstante Kontakte im täglichen Geschäftsleben.

Darüber hinaus gibt es Verträge mit zahlreichen Dienstleistern, wie aus den Bereichen TV, Produktion, Marktforschung etc. Die Zahl der Anbieter von Dienstleistungen und Services aller Art steigt mit der positiven Entwicklung an, wobei der Informations- und Datenbereich mit all seinen Ausformungen, wie Scouting, Analysetools und anderen, zunimmt. Da sich dieser Dienstleistungsmarkt in allen Teamsportarten beinahe identisch entwickelt, sind die europäischen Sportverbände im Fußball, Basketball usw. mit ähnlichen Anbietern und Produkten konfrontiert, die jedoch adaptiert werden müssen.

Einen zentralen Punkt der letzten Jahre stellen die Interessensgruppen dar und hier besonders die Klubs, die über einen Zusammenschluss der besten Klubs - FCH - an die EHF herangetreten sind. Die Forderungen nach Einbeziehung in Entscheidungsprozesse des Spitzenhandballs und hier des professionellen Klubhandballs, haben zu einer wesentlichen Änderung der Strukturen bei EHF und bei EHFM geführt.

Die Integration der Interessensgruppen führte über die Behandlung bei mehreren Kongressen der EHF (2007 Rom, 2008 Lillehammer, 2008 Wien, 2009 Limassol) zur Einführung des Professional Handball Board mit den Vertretern aller Interessensgruppen: den Klubs, Ligen, Spielern, Föderationen und der EHF Exekutive.

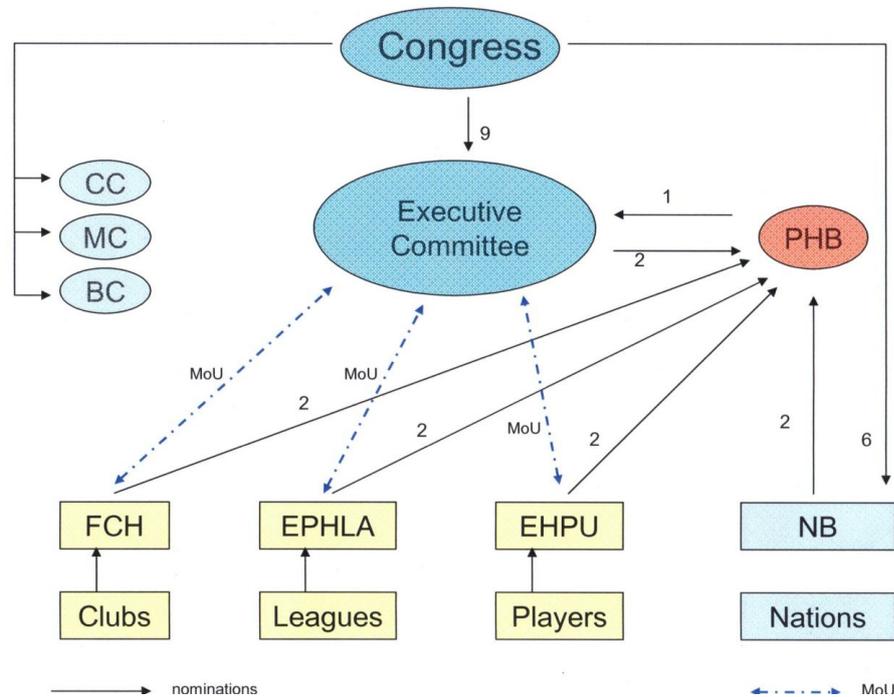


Abbildung 6 - Professional Handball Board ⁶³

⁶³ Interne Quelle EHF (2009)

Die Klubvertreter, mit denen als erster Interessensgruppe eine Vereinbarung, das 'Memorandum of Understanding (MoU)', abgeschlossen wurde (2011), sahen naturgemäß neben dem Einfluss in grundsätzlichen Fragen des professionellen Handballs im PHB, wo sie auch bei der Entwicklung der Wettbewerbe vor der Entscheidung durch die Exekutive mit einbezogen sind, ihr Interesse in der EHF Marketing und hier speziell der Vermarktung der VELUX EHF Champions League. Daraus resultierend bilden sie das Men's Club Board und besetzen seit dem Geschäftsjahr 2014/15 einen Platz im fünfköpfigen Beirat der EHF Marketing GmbH.

Insgesamt lässt sich daraus ableiten, dass die EHFM in ihren Geschäftsaktivitäten mit einer umfangreichen Zahl von 'Partnern' mit unterschiedlichsten Interessenslagen zu tun hat und dass damit in den Entscheidungsprozessen spezielles Augenmerk auf die entsprechenden Abläufe zu richten ist. Im Punkt 5.3., Entscheidungsprozesse, wird darauf Bezug genommen werden.

4.2.5 Bild nach außen

Hier stellt sich für die EHFM eine komplexe Situation. Die Außendarstellung des Unternehmens ist eine entscheidende Grundlage, um die Märkte zu bearbeiten, gleichzeitig sind, wie in jeder Sportinstitution, die Wettbewerbe jene Produkte, die nach außen strahlen.

Die EHFM als Teil der EHF hat darüber hinaus den Grundsätzen der EHF zu folgen, da sie von Sportkonsumenten und Medienvertretern auch als EHF gesehen wird, obwohl sie rechtlich gesehen einen eigenständigen Status hat. Die Anpassung des EHFM Logos durch die Integration von Farbe und Logo der EHF ist als konsequenter Schritt zu sehen, um die Identität des europäischen Handballs auf eine gemeinsame Plattform zu bringen.



Abbildung 7 - Logo EHFM⁶⁴

⁶⁴ European Handball Federation. Onlinequelle

Die Einbeziehung der Spielfeldsymbolik in das EHFM Logo gemeinsam mit dem Ball des EHF Logos stellt den Konnex zur Sportart dar.

Zusätzlich werden bei Großveranstaltungen, wie dem VELUX EHF FINAL4 in Köln, Aktivitäten gesetzt, die die EHFM in ihrem Organisationsumfeld sichtbar machen, beispielsweise die Übergabe des Sold-out-Awards.

Im Kommunikationsbereich wird über die Informationen zu den Vertragsabschlüssen der EHFM mit den Partnern Bewusstsein zum Unternehmen geschaffen, gleichzeitig gehen die Bestrebungen zur Präsenz in den sozialen Medien stark von der EHFM aus, da, unter anderem, die Kundenbindung beim Ticketverkauf zum VELUX EHF FINAL4 wesentlich ist und somit ein wirtschaftliches Interesse der GmbH an einer Ausweitung der Aktivitäten gegeben ist.

Insgesamt ist die EHFM in ihrer Außendarstellung jedoch darauf bedacht, ihre Produkte in den Mittelpunkt zu stellen. Dies führt direkt zum VELUX EHF FINAL4 als dem Top Produkt.

5 VELUX EHF FINAL4

Finalveranstaltungen sind in Teamsportarten ein zentrales Thema, da sie den Abschluss eines sportlichen Wettbewerbes als Höhepunkt inszenieren. Finalturniere an einem Ort und einem Wochenende, sogenannte Final Fours (F4), finden auf nationaler und internationaler Ebene in Teamsportarten mit Ausnahme von Fußball mittlerweile durchgehend statt. In den indoor Sportarten Basketball, Volleyball etc. werden als Abschluss von Cup Wettbewerben in verschiedenen nationalen Verbänden ebenso Final Four Turniere durchgeführt, wie bei den entsprechenden europäischen Wettbewerben.

Der Handballsport kennt diese Endveranstaltungen von nationalen Cup-Wettbewerben bereits seit mehreren Jahrzehnten, beispielsweise in den über das letzte Jahrzehnt stärksten Ligen in Deutschland seit 1992 und Spanien seit 1991.

5.1. Allgemeine Informationen

5.1.1 Die VELUX EHF Champions League

Die Champions League der Männer als rein sportlicher Wettbewerb fokussiert im Unterschied zu anderen Handballwettbewerben (hier sind auf europäischer Ebene der EHF Cup der Cupsieger und der Challenge Cup ohne die Teilnahme der stärksten Nationen zu nennen) auf die stärksten Mannschaften aus den stärksten Ligen. Ursprünglich als reiner Champions Cup, das heißt Cup der Meister der verschiedenen Ligen, konzipiert, hat sich die Champions League als eine Mischung von Meistern und zusätzlichen Mannschaften aus den stärksten Ligen entwickelt. Die Nominierung in die Champions League erfolgt aus den nationalen Ligen über die nationalen Verbände, wobei entsprechend dem Stärkeverhältnis derzeit nur zwei Ligen (Deutschland und Spanien), garantierte Startplätze für zwei Klubs haben während alle anderen entsprechend dem Ranking nur einen Platz haben. Zusätzliche Anträge für Plätze können gestellt werden, bedürfen jedoch der Akzeptanz der EHF/EHFM und unterliegen einem Kriterien-Katalog. Das Ranking, das die Teilnahmeplätze definiert, beruht auf den Leistungen der teilnehmenden Klubs in den vergangenen drei Jahren.

5.1.2 Der Wettbewerb - the Road to Cologne

Ab der Saison 2015/16 wird aufgrund des neuen Spielsystems ein Kriterienkatalog eingezogen, der, anhand von acht Kriterien, die genannten Klubs evaluiert und damit nicht nur die Erfüllung der Standards als Voraussetzung absichert, sondern in weiterer Folge auch die Zuteilung in zwei unterschiedliche Gruppenstrukturen, A/B mit jeweils

acht Klubs und C/D mit jeweils sechs Klubs. Die Kriterien werden in der Folge auf Englisch aufgelistet ⁶⁵

1. *Venue (Ort/Halle)*
2. *TV (TV Situation)*
3. *Ranking in Domestic League (Platzierung nationale Liga)*
4. *Spectators (Zuschauerauslastung/-zahlen)*
5. *Performance on past EHF Club Competitions (EHF Wettbewerbsleistungen)*
6. *Sponsoring potential (Sponsoring Potenzial)*
7. *Implementation of duties and regulations (Umsetzung Reglemente)*
8. *New Media (Aktivierung Neue Medien)*

Das Spielsystem für die 28 Klubs (nach Qualifikation einzelner Teilnehmer) sieht eine Zweiteilung für die Klubs, die sowohl die sportliche Spitze vertreten, als auch die oben genannten organisatorischen Kriterien bestmöglich erfüllen, vor. Aus den 16 Klubs der Gruppen A und B qualifizieren sich die besten 10 Klubs in die K.O. Phase, während aus den 12 Klubs der Gruppen C und D sich nur zwei Klubs dorthin weiter qualifizieren. Das Spielsystem ist einerseits flexibel, was die Zahl der teilnehmenden Klubs in den Gruppen C und D angeht, bietet andererseits jedoch im Zuge der Erfüllung der Kriterien Anlass zur Diskussion über die Definition von Qualität im Zuge der Erfüllung der Kriterien.

Der erste Selektionsprozess, der im Juni 2015 stattgefunden hat, ist auch für die EHF und die EHF M teilweise Neuland und wird durch einen zeitlichen Ablauf von Ausschreibung, Meldung, Evaluierung, Querkontrolle durch Vertreter der technischen Ebene und der Klubs bis zur Bestätigung durch das Exekutivkomitee eine Woche vor der Auslosung zur Saison 2015/16 geregelt. Die Abbildung des Spielsystems erläutert durch die grafische Darstellung und ihre Farben den Spielmodus und somit die Wege der Klubs zum VELUX EHF FINAL4.

⁶⁵ Beschluss Exekutive EHF

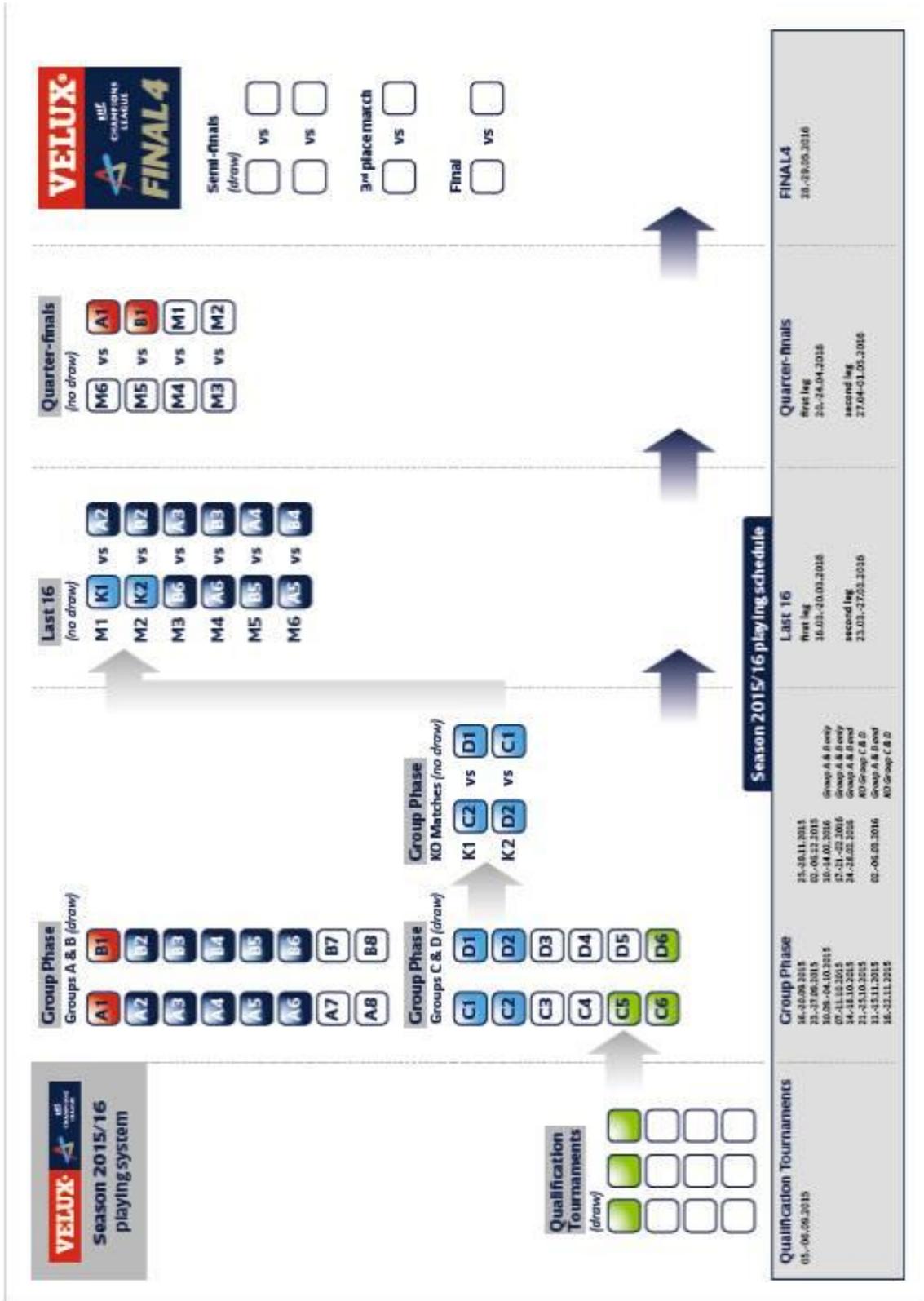


Abbildung 8 - neues Spielsystem VCL⁶⁶

⁶⁶ Interne Quelle EHF Spielbetrieb

Beide Gruppenphasen haben, wenn auch in unterschiedlicher Zahl, den Zugang zum Achtelfinale (Last16). Das System der Rekrutierung der Klubs stellt einen wesentlichen Beitrag für die wirtschaftliche Grundlage der Champions League dar, da das Interesse ihrer TV-Partner und Werbepartner für eine breite Marktpräsenz nur über die Einbeziehung von Klubs aus vielen verschiedenen Nationen möglich ist. So gesehen ist die Wirtschaftlichkeit durch die Einbeziehung der Märkte für die EHF Marketing ebenso relevant wie für die EHF die Erfüllung von sportlichen Voraussetzungen der Klubs. Ab der Saison 2015/16 wird sich über die Teilnehmerzahl von 28 Klubs auch eine Erweiterung der involvierten Nationen und damit Märkte ergeben.

Mit der Einführung des Final Four Turniers im Jahre 2010, hat sich der Wettbewerb von Beginn der Spielsaison an neu definiert; es ging nicht mehr um die Gruppenphase oder die K.O. Phase alleine, sondern vom Start weg um 'the Road to Cologne' und damit wurde das Final Four - das erst ab 2011 durch die Partnerschaft mit VELUX als 'presenting sponsor' zum VELUX EHF FINAL4 wurde - ab dem Moment der Teilnahme zum Ziel erklärt.

Über das rein sportliche Thema hinaus ist das inoffizielle Motto 'the Road to Cologne', das von den Klubs und den Medien selbst entwickelt wurde, mittlerweile ein wesentlicher Bestandteil des Wettbewerbes.

5.1.3 Mehr als nur vier Spiele - die Leuchtturmfunktion

Im Kapitel 3. Events und Sportevents und 3.3. Sportevents wurden die spezifischen Charakteristika und Einteilungsformen dargelegt. Nicht eingegangen wurde darauf, dass ein Sportevent auch eine zusätzliche Funktion für die jeweilige Sportart haben kann und über einen rein sportlichen Wettbewerb hinaus, neben der Plattform für die Vermarktung und den damit verbundenen finanziellen Ertrag, auch als Showcase für alle Interessierten dient. Damit sind nicht nur die Beteiligten am Event gemeint, sondern auch die den Sport betreibende Community und die Konsumenten dieses Sports auf allen verschiedenen Ebenen, wie im Falle des Handballsports Männer, Frauen und Jugendliche.

Aus sportlicher Sicht gesehen wurde durch die Einführung des Final Four Events zwar die Zahl der Spiele (Heim- und Auswärtsspiele) aus Semifinali und Finali von sechs auf vier Spiele reduziert, gleichzeitig aber durch die kompakte Form der Wochenendveranstaltung das Interesse auf einen Ort und einen Zeitpunkt als Höhepunkt des Veranstaltungsjahres fokussiert. Die Erfahrungen aus der Handball Champions League in den Jahren seit der Einführung 1993/94 und bis 2008/09 haben

gezeigt, dass nicht automatisch sportlich starke Klubs auch aus Metropolen kommen und daher die Veranstaltungen der Heim- und Auswärtsspiele hauptsächlich zu lokalen Aktivitäten wurden, die nur teilweise europaweites Interesse fanden.

Darüber hinaus hat der Faktor 'Lokalkolorit' dazu geführt, dass, bedingt durch den jeweiligen lokalen Einfluss, keine übergreifenden Standards für die Finalsporte geschaffen werden konnten. Dies betraf die unterschiedlichen Hallensituationen, die sprachliche Komponente und, neben dem jeweiligen Verständnis, dass dies eine Heimveranstaltung des Klubs und nicht der EHF sei, auch speziell die Abschlusszeremonie mit Ehrung und Pokalübergabe an das Siegerteam. Ein markanter Unterschied ergab sich dort aus dem jeweiligen Resultat und damit, ob der Heimklub oder das Auswärtsteam zu ehren war, und daraus überbordende Euphorie oder mangelndes Interesse bis negative Grundeinstellung aufkamen.

Durch die Einführung des Finalturniers an einem Ort erschloss sich die Möglichkeit der Einführung von Standards und eines Programmablaufs, der von Jahr zu Jahr weiterentwickelt werden konnte, jedoch grundsätzlich einem organisatorischen und zeitlichen Schema folgte. Das Rahmenprogramm, auf das später im Bereich der Organisation und ihrer Themen weiter eingegangen wird, leistet einen wesentlichen Beitrag zur Qualität und stellt auch für die EHF ein relevanten Faktor in der Vorbereitung, der Finanzierung und der Umsetzung dar.

Die Veranstaltung Final Four hat mit dem durchstrukturierten Organisationsrahmen und dem fixen Platz im Veranstaltungskalender am Ende der Klubsaison, mit dem jeweils letzten Wochenende im Mai, für den Handballsport und seine Stakeholder auf allen Ebenen eine Leuchtturmfunktion.

Diese Leuchtturmfunktion strahlt naturgemäß in erster Linie auf die Zielstellung der teilnehmenden Klubs in Bezug auf die sportliche Planung aus - gemeint ist hier die Abstimmung zwischen den einzelnen nationalen und internationalen Wettbewerben. Das betrifft die Kaderzusammenstellung auf dem Spielermarkt und die Finanzplanung, speziell jedoch bedient das Ziel des Final Fours die Motivationsebene.

Darüber hinaus ist das Ziel der Teilnahme an der Champions League und damit die Möglichkeit das Final Four zu erreichen, ein wesentlicher Antrieb für Klubs der zweiten und dritten Ebene an ihrer Weiterentwicklung zu arbeiten, ebenso wie für junge Spieler sich Klubs anzuschließen, die in diesem Spitzensegment bereits aktiv sind.

5.1.4 Vergleich mit anderen Final Four Events

Wie bereits erwähnt, ist die Idee von Final Four Events in anderen Sportarten, aber auch im Handball, auf den verschiedenen Ebenen bereits vielfältig umgesetzt worden. Neben den allgemein gültigen Motiven wie der angesprochenen Leuchtturmfunktion und dem jeweiligen Saisonhöhepunkt, spielen wirtschaftliche Motive für die organisierende Institution, aber auch den lokalen Organisator eine Rolle. Was die Strategie der Veranstalter (gemeint sind die die Rechte vergebenden Institutionen) zur Vergabe angeht, gibt es unterschiedliche Ansätze.

Ein wesentliches Thema ist die Frage des fixen Standortes oder einer Vergabe an bewerbende, lokale Organisatoren entsprechend dem Zyklus der Veranstaltung. Je nach Betrachtung ergeben sich daraus unterschiedliche wirtschaftliche Resultate, jedoch auch organisatorische Konsequenzen.

Die Finanzierung im Sinne des Veranstalters beziehungsweise Refinanzierung des lokalen Organisers ergibt sich aus den lokalen wirtschaftlichen Gegebenheiten und unterliegt somit einer großen Bandbreite. Hier stehen hohe öffentliche Zuschüsse unter Umständen geringen lokalen Kosten und geringen Einnahmen aus der Ticketverwertung gegenüber. Darüber hinaus unterliegt die Sicherung von Standards bei rotierenden Veranstaltungsorten einer größeren Organisationsbedeutung, da hier wiederum lokales Verständnis und entsprechende Einflüsse zur Wirkung kommen.

Die EHF und ihre Marketinggesellschaft EHFMA haben von Anfang an die Organisation für die größte in Europa verfügbare Halle geplant, die gleichzeitig auch in einem zentralen Einflussbereich der Sportart mit potenziell wahrscheinlichen Teilnehmern liegt. Das hohe Risiko einer möglicherweise nicht vollen Halle wurde im ersten Jahr in Kauf genommen und es wurden daher von Anfang an aktiv Maßnahmen zum Ticketverkauf auf den verschiedensten Kanälen gestartet. Der Standort Köln mit der LANXESS arena war für ein Jahr mit einer Option für ein zweites Jahr geplant und wurde nach der ersten Veranstaltung 2010 nicht nur für 2011 fixiert, sondern es wurden auch umgehend Verhandlungen für eine Verlängerung bis letztendlich 2016 aufgenommen.

Es hat sich gezeigt, dass die regelmäßig angestellten Vergleiche mit anderen Sportarten wie Basketball und Volleyball, die ihre Veranstaltungen jährlich neu vergeben, betreffend das Zuschauerinteresse deutlich zu Gunsten des Handball Final Fours ausfielen, obwohl es das letzte auf den Markt gebrachte Produkt darstellt. Daraus ergibt sich zwar in Deutschland eine Art Konkurrenz, die sich speziell über den Termin Mai mit mehreren Topveranstaltungen im gleichen Monat ausdrückt, gleichzeitig führt dies aber auch zu

einer ambitionierten Herangehensweise aller Veranstalter, um ihr Event in dieser Konkurrenzsituation optimal zu präsentieren.

Einzig die deutsche Handball Bundesliga (HBL) hat für ihr Cup Final Four bereits ab der zweiten Veranstaltung mit Hamburg einen fixen Standort eingeführt, der für die Klubs und ihre Fans auch eine Leuchtturmfunktion in der Planung darstellt.

Mit Ende März 2015 hat die EHF Exekutive beschlossen, die Vereinbarung mit Köln und der LANXESS arena bis inklusive 2020 zu verlängern, wobei diese Entscheidung, ausgehend von der EHF, von allen beteiligten Parteien, wie auch den nicht-deutschen Klubs mitgetragen wird.⁶⁷

5.1.5 Marke und Marktpositionierung

Die Marktpositionierung hat sich in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor für Marken entwickelt. Sie kann *"als eine aktive und zielgerichtete Gestaltung der Stellung einer Marke im Markt im Hinblick auf (von Nachfragern subjektiv wahrgenommene) zentrale Dimensionen (Positionierungsdimensionen) durch Markenanbieter definiert werden"*⁶⁸. Mittels einer Strategie für die Positionierung wird die Grundlage einer erfolgreichen Annahme des Produktes oder einer Marke am Markt geschaffen.

Allgemein gesehen können Marken wie folgt definiert werden: *"Marken kennzeichnen Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens und unterscheiden diese Produkte von denjenigen anderer Unternehmen."*⁶⁹ Aus rechtlicher Perspektive gesehen bedeuten Marken geschützte Zeichen, die die jeweilige Marke darstellen, aus der Perspektive des Marketings bezeichnen sie die Eigenschaften von Produkten im Vergleich zur Konkurrenz.⁷⁰

Daraus resultierend stellt sich für die verschiedenen Sportarten die Frage der Definition und Weiterentwicklung 'ihrer Marke'. Dies gilt sowohl für den Sport selbst in seinem Vergleich mit konkurrierenden Sportarten, als auch für die Spitzenveranstaltungen innerhalb einer Sportart, entsprechend den globalen, nationalen oder lokalen Zugängen.

Gerade im Sportbereich, in dem die Aktivierung von Zuschauern in einem hohen Ausmaß durch Emotionen beeinflusst wird, ist der 'fit' zwischen Marke oder Produkt und

⁶⁷ vgl. Protokoll Exekutive 25.03.2015

⁶⁸ Sattler, H. Völckner, F. (2001), S. 58 in Brockhoff, K. (1999), S.36

⁶⁹ MarkenG § 3 Abs. 1. in Ekey, F.J. et al. (2014), S. 21

⁷⁰ vgl. Klein-Börling, U., Maskus, M. (2003), S.5

Event wichtig, um langfristig eine Identifikation mit der Marke zu erzeugen. Der Erfolg von Marken wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, die ineinander übergreifen, wie hohe Bekanntheit und dauerhafte Präsenz in den jeweiligen Märkten, erfolgreiche Kommunikation der Marke und das damit aufgebaute Vertrauen in die Marke. Diese sind jedoch kein Garant für den tatsächlichen Erfolg, sondern bedürfen einer strategischen Kombination.⁷¹

Mit ihrer Monopolstellung im europäischen Handballsport unterliegen die EHF und EHFM nicht unmittelbar einer direkten Konkurrenz auf dem Markt, sondern geben als Dachorganisation bzw. Rechte vermarktendes Unternehmen die Vorgaben. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich beide Organisationen auf diesem Monopol ausruhen können, da indirekt Konkurrenz durch andere europäische Teamsportarten beziehungsweise deren Top Events besteht.

Eine erfolgreiche Platzierung des Produktes Handball und in weiterer Folge des VELUX EHF FINAL4 zeigt sich in der Leuchtturmfunktion des Events, vergrößert den Abstand zu anderen Konkurrenzveranstaltungen und setzt neue Maßstäbe im Punkt Innovation. Als positiver Nebeneffekt kann ein gesteigertes Interesse am Handballsport beobachtet werden, das nicht nur dem Handball allgemein dient, sondern auch in weiterer Folge die beteiligten Klubs durch gezielte Angebote zur Spielerakquise nutzen können.

Insgesamt kann daher gesagt werden, dass das VELUX EHF FINAL4 nur indirekt gegen andere Veranstaltungen konkurrieren muss, jedoch insgesamt durch seine Nachhaltigkeit bedeutend ist und unter anderem durch seine Vorbildfunktion als Motivation für Spieler und damit zur Nachwuchsversorgung für den gesamten europäischen Handballsport beitragen kann.

"Das Markenimage kann als Wahrnehmung einer Marke, die in Form von Markenassoziationen im Gedächtnis von Nachfragern repräsentiert ist, definiert werden".⁷²

Somit kann die Dachmarke Handball über das Image, das ihre Veranstaltung VELUX EHF FINAL4 bildet, einen entsprechenden Imagegewinn erfahren. Als Konsequenz daraus ist das Final Four stetig weiterzuentwickeln, dem Zeitgeist anzupassen um 'die Nachfrager' auf immer neuen Ebenen zu befriedigen. Die Markenidentität als solche ist weiterzuführen und kann sich in ihrer Richtung nicht kurzfristig ändern um die Konsumenten nicht zu verunsichern. Für die Weiterführung und Anpassung der Marke

⁷¹ vgl. Adjouri, N. (2004), S.22f

⁷² Keller, K.L. (1993), S. 3 übersetzt in Sattler, H., Völckner, F. (2007), S. 73

benötigt es eine Gesamtstrategie, die im Rahmen der vorgegebenen Richtung bleibt und damit die Assoziationen des Konsumenten sicherstellt.⁷³

Die Sportart Handball ist als solche über ihre Regeln und Reglemente definiert. Durch ihre Einzelstellung auf diesem spezifischen Gebiet, beispielsweise durch Spielfeldgröße, Linierungen, Torgröße, Bälle sowie bestimmte Merkmale ihrer Teilnehmer wie Zahl der Spieler, Schiedsrichter etc., ist sie für den Sportkonsumenten eindeutig identifizierbar. Damit wäre sie zwar eine Marke im klassischen Sinn, das bedeutet aber noch nicht, dass sie im Wettbewerbsverhältnis mit anderen, ähnlich strukturierten Sportarten eine starke Marktposition im Wettkampf um aktive Zuschauer, Öffentlichkeitsinteresse und interessierte Partner hat. Die EHF und ihre Tochtergesellschaft EHFEM haben sich daher 2012 entschlossen, eine europaweite Markenstudie, jedoch konzentriert auf handballrelevante Märkte, in Auftrag zu geben, um die Marke Handball über ihre Eigenschaften zu definieren.

Als Resultat dieser Studie wurden sieben Markenwerte identifiziert, die den Kern der Sportart aus interner und vielmehr noch externer Sicht definieren. Diese sieben Werte sind

- *fostering (fördern)*
- *accessible (zugänglich)*
- *genuine (authentisch)*
- *team spirit (Teamgeist)*
- *athletic (athletisch)*
- *tough (hart)*
- *thrilling (aufregend)*

"*Handball, the most electrifying team sport experience in Europe*"⁷⁴. Das Kernwort 'electrifying' (elektrisierend) definiert diese Werte.

In der Folge ist in englischer Sprache das Modell der Brand values, der Eigenschaften der Sportart Handball und damit ihrer Werte, mit dem Kennwort im Zentrum dargestellt, in der Form in der es erarbeitet und präsentiert wurde.

⁷³ vgl. Adjouri, N. (2002), S.125

⁷⁴ Feige, A. et al. (2013), S.52

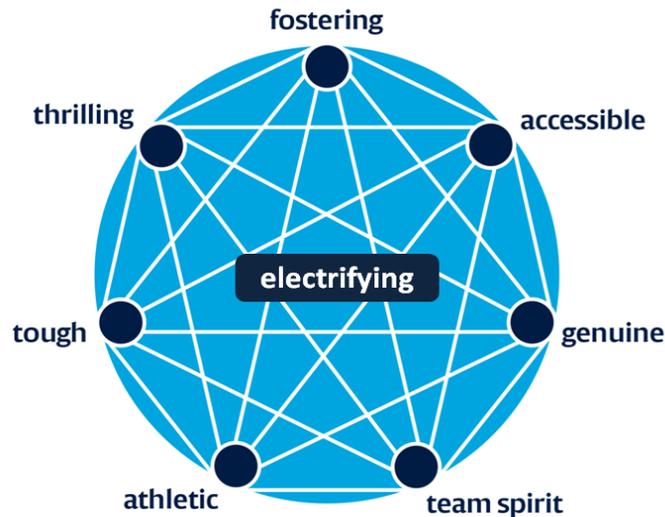


Abbildung 9 - Brand values EHF/M ⁷⁵

Unter diesem Aspekt werden seitdem alle Veranstaltungen der EHF, sowie die mit dem Sport zusammenhängende Außendarstellung, betrachtet und auch entsprechend gebrandet. Das VELUX EHF FINAL4 der EHF Marketing GmbH war von Anfang an der Showcase dieser Markenstrategie für Handball und eigentlich schon vor der Untersuchung und der Entwicklung der Strategie auf der Grundlage dieses Markenbildes organisiert.

Die Initiative wurde beim 2013 VELUX EHF FINAL4 vorgestellt und auch an praktischen Beispielen demonstriert, Material den verschiedenen Stakeholdern zur Verfügung gestellt, um in ihren Verbänden, Ligen und Klubs die Kampagne fortzusetzen und damit zum Gesamterfolg der Markenstrategie beizutragen.

5.2. Business case VELUX EHF FINAL4

Nicht nur die VELUX EHF Champions League, sondern speziell auch das Final Four steht im Zentrum der Geschäftstätigkeit der EHF Marketing. Über die Leuchtturmfunktion hinaus, die dem Gesamtbild der EHF Aktivitäten und damit dem Handballsport als Ganzes dient, stellt der finanzielle Ertrag des Final Four Turniers auf den verschiedenen Ebenen wie Ticketverkauf, Partnerakquise und -integration etc. eine bedeutende Einnahmequelle der EHF Marketing dar. In der Folge werden nach einer allgemeinen Einführung einzelne Punkte von Relevanz herausgegriffen.

⁷⁵ EHF Brand Card "Handball in Europe" (2013), o.S.

5.2.1 Der Zyklus

Da die Champions League im Jahreszyklus, der auch gleichzeitig das Geschäftsjahr der EHF ist, stattfindet, sind zwar Verträge im Bereich der Verwertung der Medienrechte und von Werbung saisonübergreifende Vereinbarungen, das Final Four als solches findet jedoch jeweils am Ende jedes Geschäftsjahres statt und bedarf daher einer zumindest dreizehnmonatigen Vorbereitungsphase und einer einmonatigen Nachbereitungsphase im Juni vor Ende des Geschäftsjahres.

Dieser wiederkehrende Zyklus gibt einerseits den Geschäftsgrundlagen eine solide Basis, bedeutet aber auch, dass in einer Langzeitvorbereitung die Grundlagen für eine erfolgreiche Veranstaltung geschaffen werden können. Für die Fans gibt der fixe Termin im Jahreszyklus Planungssicherheit, für die Klubs ist das letzte Maiwochenende das erklärte Ziel und der Höhepunkt des sportlichen Wettbewerbsjahres nach den nationalen Meisterschaften und Cup Wettbewerben. Dennoch ist jede Veranstaltung als solche eine abgeschlossene Aktivität und daher in ihren Inhalten jedes Jahr von neuem zu planen und zu organisieren.

5.2.2 Finanzstruktur

Die Finanzen des VELUX EHF FINAL4 und ihre finanzielle Abwicklung im Zusammenhang mit den Gesamteinnahmen und Ausgaben der Champions League haben einen besonderen Status in Bezug auf die Abrechnungsform.

Während für die Champions League ein zwischen der EHF und den Klubvertretern (geregelt durch das MoU der EHF mit dem FCH) vereinbarter Abrechnungsmodus gilt, der alle Einnahmen aus den TV- und Werbeverträgen zusammenfasst und danach die direkten Kosten, die für die Champions League aufgewendet werden, abzieht und in eine Resultatsaufteilung von 80% zu Gunsten der teilnehmenden Klubs und 20% zu Gunsten der EHF mündet, wird das VELUX EHF FINAL4 als getrennte Veranstaltung geführt.

Die Abrechnung aus den Ticketeinnahmen wird gemeinsam mit einigen kleineren Werbeeinnahmen zusammengezogen, während die TV Einnahmen und Ganzjahreserträge aus der Werbung, die auch das VELUX EHF FINAL4 einschließen, nicht zu dieser Berechnung verwendet werden. Alle Kosten des Final Four und Aufwendungen vor Ort werden komplett abgezogen und der verbleibende Betrag, den bereits durch die Kosten reduzierten Beträgen der Champions League Saison zugeschlagen.

Dadurch ist zwar der Nettoerlös aus dem VELUX EHF FINAL4 nicht hoch, innerhalb der Verrechnung ermöglichen aber die hohen Ticketeinnahmen ein umfangreiches Investment in Standards und Qualität der Veranstaltung. Die Kosten des VELUX EHF FINAL4 inkludieren auch sämtliche Kosten der teilnehmenden Mannschaften und die Beträge, die an die Mannschaften zur Auszahlung gelangen. Für die Saison 2015/16 sind für die vier Teams neben den diversen Kostenübernahmen finanzielle Erträge von insgesamt einer Million Euro durch das EHF Reglement vorgesehen.

Das EHF Reglement, an das die EHF durch den Vermarktungs- und Verwertungsvertrag gebunden ist, definiert die finanziellen Erträge, die insgesamt an die Klubs für die Überlassung der Rechte ausbezahlt werden. In einer finanziellen Pyramide, in der die Beträge ausgehend von der Gruppenphase über die Last16 und Viertelfinali ansteigen, beträgt der zu erreichende Betrag im Final Four Turnier, gemessen an den Budgets der Klubs, zwischen 5-10% des jeweiligen Jahresbudgets, wobei der indirekte Ertrag über die Öffentlichkeitspräsenz und damit verbundene Möglichkeiten zur Sponsorengewinnung für die Klubs bisher nicht kalkuliert wird.

5.2.3 Ticketverkauf

Da der Ticketverkauf die zentrale Einnahme des Finalwochenendes der VELUX EHF Champions League darstellt, sind seitens des Veranstalters von Beginn an entsprechende Maßnahmen zur Promotion gesetzt worden.

Die Ticketkosten für die Zweitages-Veranstaltung im Jahr 2015 fächern sich für die einzelnen Kategorien wie folgt auf:

- Kategorie 4: € 65,-
- Kategorie 3: € 135,-
- Kategorie 2: € 195,-
- Kategorie 1: € 265,-

Damit zählt das Top Level Events des europäischen Handballs verglichen mit anderen Sportarten zu den günstigsten Möglichkeiten, über zwei Tage hinweg, Sport- und Showprogramm auf höchstem Niveau zu erfahren.

In der ersten Saison und mit dem offensiven Herangehen an die Verwendung der größten europäischen Sporthalle, begann die EHF ab September 2009 mit intensiven Werbemaßnahmen, Gruppenaktionen und Klubverbilligungen den Markt zu erobern und konnte letztendlich durch Einbindung von Ticketvertriebspartnern und den teilnehmenden Klubs die 19.600 Tickets der LANXESS arena komplett ausverkaufen.

Im zweiten Jahr kam es wesentlich früher zu großen Verkäufen und damit mussten weniger Aktionen im Markt platziert werden, was sich auch im Ertrag positiv bemerkbar machte.

In Absprache mit der EHF wurden bis zum sechsten Event zweimal moderate Preiserhöhungen durchgeführt, wobei nach wie vor Wert auf die geringe Höhe der Preise der Kategorie 4 und der damit billigsten Tickets gelegt wird.

Einen wesentlichen Teil der Ticketeinnahmen erzielt der Bereich der VIP Tickets, das heißt Tickets der besten Kategorie, verbunden mit Catering. Hierfür wurde für das 2015 VELUX EHF FINAL ein Preis von € 695,- verrechnet, ein Ticket gilt für beide Eventtage. Die Kölner LANXESS arena bietet für diesen Bereich die idealen Voraussetzungen, da insgesamt, inkludierend die VIP Gäste über die Partner kommend, etwa 2.400 VIP Gäste in den verschiedenen Catering Bereichen wie VIP Boxen, VIP Backstage Restaurant und separat geschaffenen Großlogen, betreut werden können.

Mit der erstmaligen Einführung des 'Frühverkaufs' im Jahre 2013 für das 2014 VELUX EHF FINAL4, wurde ein Meilenstein im zeitlichen Ablauf des Ticketings geschaffen. Die EHF hat bereits am Finalwochenende 2013 ein Ticketkontingent (ca. 30% des Gesamtvolumens für 2014) zum Verkauf angeboten und dieses restlos abgesetzt. Damit wurde nicht nur die Liquidität in der Gesellschaft gestärkt, sondern auch ein Grundstock für den Ticketverkauf ein Jahr vor dem jeweiligen Final Four Event geschaffen, zu einem Zeitpunkt, zu dem noch nicht einmal die teilnehmenden Klubs für den Wettbewerb des nächsten Jahres bekannt waren und damit keinerlei Anhaltspunkt für die möglichen Spielpaarungen der Finalturnieres gegeben war.

Als Konsequenz war das 2014 VELUX EHF FINAL4 bereits im November 2013 (mit Ausnahme der für die Klubs reservierten Kontingente von je 500 Tickets) ausverkauft. Die identische Vorgangweise im Mai 2014 für das 2015 VELUX EHF FINAL4 hat zu einem noch größeren Druck im Käufermarkt geführt, der sich quer durch alle Preiskategorien ausgewirkt hat. Als Resultat dessen war das letztjährige Final Four nicht nur seit Herbst 2014 ausverkauft, es bestand auch eine Warteliste für Tickets, speziell im teuren Segment und im Bereich der VIP Tickets.

5.2.4 Resultat versus Showcase

Der finanzielle Ertrag aus den Ticketverkäufen steht, wie bereits beschrieben, als Grundlage für die Veranstaltung zur Verfügung. Obwohl bestimmte Ausgaben durch die reglementarischen Voraussetzungen geregelt sind, bleibt doch die Grundsatzfrage offen, wie weit die das Sportprogramm begleitenden Aktivitäten von Jahr zu Jahr neu und attraktiv gestaltet werden müssen, um auf die unmittelbaren (während des Turnieres für das folgende Jahr direkt getätigten) Ticketverkäufe und die im Laufe der Spielsaison für den Markt freigegebenen Kontingente positiven Einfluss zu haben.

Die bereits beschriebene Situation, dass der Nettoertrag aus der Veranstaltung direkt in den Schlüssel für die Verteilung zwischen Klubs und EHF führt, leitet auch zur Frage der Ausgaben und hier zentral zum Thema Begleitaktivitäten beziehungsweise Showprogramm über.

Das VELUX EHF FINAL4 wurde von Anfang an als Mix von Sport und Entertainment kreiert und soll den Zuschauern ein Dreitages-Programm bieten, das sie auf beiden Ebenen begeistert.

Gleichzeitig ist der sportliche Charakter der Veranstaltung mit den vier besten Klubmannschaften Europas (und daher der Welt) zu wahren, da es für die Klubs und ihre Spieler neben den finanziellen Aspekten primär um den sportlichen Erfolg geht. Diese sportlichen Erfolge auf internationaler Ebene sind im Leistungsbereich der meisten Sportarten nicht nur eine Motivationsgrundlage und Zielvorgabe, sondern auch essenziell für die mediale Präsenz und damit die Sponsorengewinnung und Unterstützung aus dem lokalen und regionalen Bereich.

Aus der Sicht der EHF, die für den sportlichen Bereich verantwortlich ist, und der EHF Marketing GmbH, die für Organisation und Vermarktung zeichnet, ist es daher notwendig, die Balance zwischen Sport auf möglichst hohem Niveau auf der einen Seite und attraktivem Entertainment zu vertretbaren Kosten auf der anderen Seite zu wahren .

Darüber hinaus ist die Einbeziehung der Spieler im Promotionbereich gegenüber Fans, Medien und Partnern wesentlich größer als im sonst üblichen Sportbetrieb, was dazu führt, dass die psychische Belastung der Sportler im wichtigsten Moment der Saison zusätzlich durch die Aktivitäten und Eindrücke in der fast 20.000 Personen fassenden Arena beeinflusst wird.

Die Internationalität der Spieler, beispielsweise waren am 2014 VELUX EHF FINAL4 in den vier Mannschaften 64 Spieler aus 17 Nationen beteiligt, führt im Umfeld neben den Zuschauern zu einer Konzentration von Interessenten aus allen Bereichen des Sportgeschehens, inkludierend Manager, Agenten und Spielervertreter etc., was wiederum die Konzentration auf die sportliche Leistung erschwert.

Wird der notwendige sportliche Part mit den steigenden Segmenten des Show Parts des VELUX EHF FINAL4 vergleichend betrachtet, wird ein Trade-off, der zwischen diesen beiden fix integrierten Teilen der Veranstaltung herrscht, offensichtlich. Als Trade-off wird hier eine gegenläufige Entwicklung bezeichnet, mit der Steigerung einer Komponente sinkt die andere.

Auf das VELUX EHF FINAL4 umgelegt, bedeutet die Steigerung der Wichtigkeit des Sportteils eine stärkere Betonung der Konzentrations- und Ruhephase für die Spieler und damit einen Rückgang der Einbindung dieser in die Show Programme, was zu einer möglichen Abflachung des Interesses der Zuschauer führen kann. Umgekehrt gesehen, führt die Betonung des Show-Teils zu einem Mehrwert des Entertainmentteils, kann aber auf Kosten des sportlichen Aspekts gehen, da nun nicht mehr das Spiel selbst, sondern das Rahmenprogramm zu deutlich im Vordergrund steht. Als Folge daraus können nie beide Bereiche gleichzeitig gesteigert werden, ohne dass der eine oder der andere eingeschränkt wird und somit zu Konsequenzen für die Veranstaltung führt.

Anerkannt ist jedenfalls von allen Beteiligten, dass das VELUX EHF FINAL4 nicht nur der sportliche Höhepunkt sondern auch der 'Showcase' der Sportart Handball ist und so wurden von den Klubs und der EHF die bisherigen Investitionen in Showprogramme und Begleitaktivitäten nicht in Frage gestellt.

5.2.5 Partner und ihre Integration

Die EHFM befasst sich, zusätzlich zur EHF, im wesentlichen mit zwei verschiedenen Arten von Partnern: den externen Partnern und Dienstleistern, auf die im folgenden Punkt 5.2.6. eingegangen wird und den Partnern, die Medien- oder Werberechte erworben haben und ihre Partnerschaft entsprechend aktivieren wollen.

Als Hauptpartner ist der 'presenting sponsor' VELUX Group, ein dänisches Unternehmen, das Produkte von Dachfenstern bis zu Sonnenbeschattungen produziert und verkauft, zu nennen, das, neben der Bewerbung des Unternehmens und seiner Produkte im globalen Kontext der Champions League während der Saison, stark auf das Final Four und seine Aktivierung abzielt. Seit der 2010/11 abgeschlossenen Gesamtpartnerschaft (nach einer Testphase als Vertragspartner beim ersten Final Four

2010) hat VELUX sein Engagement beständig ausgebaut und mit Mai 2015 den bis 2016 bestehenden Vertrag mit der EHF um weitere vier Jahre bis 2020 erweitert.

Zentraler Punkt der Aktivierung ist das Finalwochenende, zu dem etwa 700 Kunden und Gäste des Unternehmens anreisen, um am sportlichen Teil und am Entertainment-Programm teilzunehmen.

Entsprechend den Aussagen der Unternehmensvertreter anlässlich der Vertragsgespräche mit der EHF ist der Identifikationsgrad der VELUX Partner in den verschiedenen Märkten seit Beginn der Partnerschaft deutlich angestiegen und die Nachfrage nach Tickets für die Spiele hat zugenommen.⁷⁶ EHF und EHF Marketing koordinieren ihre Aktivitäten am Kölner Final Four Wochenende mit dem Hauptpartner VELUX und integrieren die VELUX Aktivitäten in das Gesamtprogramm. Gleiches gilt auch für andere Partner der EHF, sowohl im Ausrüsterbereich adidas (Equipment und Bälle), Gerflor (Hallenböden), Kühne + Nagel (Transport/Logistik), als auch in der direkten Werbepartnerschaft Jack & Jones (Bekleidung), UNIQA (Versicherungen) und Sharp (Elektronik).

Eine wichtige Rolle für die Optimierung der Veranstaltung spielt auch die Stadt Köln, die als Partner von EHF und EHF agiert und ihr Interesse an dieser internationalen Veranstaltung durch die Beibringung von Sachleistungen ausgebaut hat. Die Vertreter der Stadt sehen die internationale Veranstaltung mit dem Zuzug der Gäste für ein langes Wochenende nicht nur als normalen Geschäftsfall, sondern demonstrieren gemeinsam mit dem Management der LANXESS arena durch die Ermöglichung einer starken Präsenz im werblichen Bereich wie Fahnen, Hinweisschilder etc. ihre Identifikation mit dem Event. Konsequenterweise werden auch die Stadt Köln, die LANXESS arena und die Stadionwelt als lokale Organisationseinheit auch als echte Partner gesehen und daher wird die Abwicklung über den gesamten Jahreszyklus gemeinsam geplant.

Daraus resultierend sind diese Partner in den Ablauf und die Aktivitäten während des Final Four Wochenendes integriert bzw. nehmen am Organisationsprozess teil.

5.2.6 Geschäftliche Abwicklung - intern und extern

Die EHF Marketing wird von außen teilweise als reine Vermarktungsgesellschaft gesehen, während sie, aus der Sicht der EHF, in Kooperation mit den zuständigen EHF

⁷⁶ Präsentation VELUX Men's Club Board Oktober 2014

Abteilungen für die komplette Organisation der Veranstaltung im Vorfeld und vor Ort zuständig ist.

Auf die einzelnen Bereiche wird in den folgenden Punkten einzugehen sein. Von grundsätzlicher Bedeutung sind jedoch die verschiedenen Organisationsschritte, wobei die Koordination und Gesamtverantwortung immer im Bereich der EHFM bleibt.

Die EHFM bedient sich vor Ort keines Veranstalters, das heißt, nicht wie in den meisten Sportarten üblich, eines lokalen Sportverbandes oder Klubs mit seinem jeweiligen Organisationskomitee. Damit liegt die alleinige Verantwortung für die Veranstaltung bei der EHFM und, gegenüber den Stakeholdern, im institutionellen Sinn bei der EHF. Dies betrifft sowohl die finanzielle Gesamtverantwortung als auch die Vorbereitung und der Abschluss der einzelnen Verträge für Dienstleister im technischen und logistischen Bereich, ebenso wie für die Bestellungen und Reservierungen im Bereich Hotels, Catering etc.

Insgesamt werden auf der Ebene der hauptamtlichen Mitarbeiter der EHFM und damit intern vorbereitende Leistungen erbracht, die dann in die Abwicklung mit den Dienstleistern einfließen. Diese interne Strukturierung und Möglichkeit der Themenbehandlung ermöglicht eine Veranstaltung 'unter Kontrolle', einerseits weil die einzelnen Dienstleistungen durch die veranstaltende Organisation in einen Gesamtkontext gebracht werden können, andererseits weil im Bereich Kostenkontrolle ein direkter Zugang zu marktkonformen Preisen erreicht werden kann.

Dennoch ist im Laufe der Jahre die Beiziehung externer Partner auf Gebieten wie beispielsweise in kreativen Bereichen der Entwicklung wie Show Programmen, oder reinen Dienstleistungen, wie Logistik und hier Shuttlefahrten, angewachsen. Dies ist hauptsächlich auf die zunehmende Professionalisierung des Events zurückzuführen und bedeutet deswegen nicht weniger Aufgaben für den zuständigen Arbeitsbereich, sondern nur eine geänderte Aufgabenstellung in Richtung Koordination und Supervision.

Für alle diese Bereiche sind EHFM intern und auch in der Abwicklung mit der EHF zeitlich zu planende Entscheidungsprozesse vorzusehen.

5.3. Entscheidungsprozesse

5.3.1 Ausgangslage

*"Unter einer Handlung wird eine Verhaltensweise verstanden, durch die ein gegebener Zustand der Realität (Ausgangszustand) in einen veränderten Zustand (Endzustand) überführt."*⁷⁷

Entscheidungen sind komplexe Prozesse, egal ob es sich um simple Wahlmöglichkeiten oder strategische Planungsentscheidungen handelt, die den Entscheider zu einer Auswahl zwischen mindestens zwei Handlungsalternativen zwingen. Er steht daher bei jedem Entscheidungsprozess vor einer Mehrzahl an Möglichkeiten, die er, basierend auf den Vorgaben, Zielen und dem Entscheidungsproblem evaluiert und gegeneinander ausschließt, um am Ende nur mehr eine Alternative auszuwählen, die natürlich auch unter den gegebenen Bedingungen durchführbar sein muss.⁷⁸ Durch Nebenbedingungen werden diese Alternativen eingegrenzt, die endgültige Wahl liegt jedoch beim Entscheider selbst.

In der Entscheidungstheorie wird bei der Auswahl und Bewertung von Alternativen von einem Homo Oeconomicus ausgegangen, einem rationalen Entscheider, der den eigenen Nutzen maximiert, dabei uneingeschränkt rational agiert und individuelle Ziele und Interessen verfolgt. Zusätzlich dazu assoziiert man mit dem Begriff Homo Oeconomicus rationale und fehlerlose Bearbeitung und Bewertung von Informationen, die den Entscheidungsprozess beeinflussen können.⁷⁹ Wenn der Homo Oeconomicus nur auf seine Interessen achtet und andere nur berücksichtigt, sofern sie der Erreichung seiner Ziele dienen oder ihnen schaden, spricht man in der Literatur von der nicht-kooperativen Spieltheorie. Auf die Praxis umgelegt, gibt es allerdings nur selten Situationen, in denen vollkommene Information vorliegt und nur eine Person beteiligt ist; ein gewisses Maß an Unsicherheit haftet fast jeder Entscheidungssituation an und oftmals sind mehrere Akteure oder Gruppen involviert.⁸⁰

Entscheidungen liegen immer bestimmte Zielkriterien und Vorgaben zu Grunde, die von der Gesamtstrategie eines Unternehmens ausgehen. Während des Entscheidungsprozesses können diese miteinander in Konflikte treten, wenn es, bedingt

⁷⁷ Frese, E. (1998), S. 39

⁷⁸ vgl. Wessler, M. (2012), S. 6

⁷⁹ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon. Onlinequelle

⁸⁰ vgl. Laux, H. et al. (2014), S. 7

durch mehrere unterschiedliche Zielkriterien, keine optimale Alternative gibt.⁸¹ Gerade wenn mehrere Bereiche zusammenarbeiten, ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten Konflikte. In solchen Fällen ist im Vorfeld eine Rangordnung der Zielgrößen, die mit entsprechenden Wertigkeiten versehen werden muss, festzulegen. Bei der Entscheidung selbst werden die Alternativen dann basierend auf der Rangordnung gewichtet und die Entscheidung wird getroffen.⁸²

Für funktionierende Abläufe ist, im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, die Strukturierung und Koordination der Einzelaktivitäten von essenzieller Bedeutung. Jede Einheit unterliegt der Maxime, den erwarteten Nutzen des Gesamtziels zu optimieren und dafür von Beginn an die relevanten Informationen für die optimale Entscheidung einzuholen. Dies resultiert in einer Vielzahl von Informationen, die verarbeitet und evaluiert werden müssen. Wenn dann noch eine Arbeitsteilung von Aufgaben hinzukommt, die den Entscheidungsprozess aufgliedert und mehrere Einheiten involviert, ist die Koordination und Strukturierung des Entscheidungsprozesses, sowie eine isolierte Betrachtung der einzelnen Bereiche, unumgänglich.⁸³

Durch Einzelaktivitäten und Arbeitsaufteilung wird das Gesamtproblem in mehrere Teilaspekte zerlegt. Als logische Konsequenz wird auch das Gesamtentscheidungsproblem in verschiedene, kleinere Entscheidungsprobleme aufgegliedert und auf die Hierarchien verteilt. Auf diese Art und Weise wird der Entscheidungsprozess selbst modifiziert und, basierend auf den Vorgaben der ersten Hierarchieeinheit, reduzieren sich somit die Bearbeitungsmöglichkeiten für die nachgelagerten Ebenen und es ergibt sich eine Gesamtsegmentierung über alle Bereiche hinweg. Dies kann so verstanden werden, dass die erste mit dem Entscheidungsproblem befasste Einheit eine Auswahl, basierend auf den existierenden Alternativen und passend zu der Zielvorgabe tätigt, diese in weiterer Form einen Einfluss auf die nachgelagerte Einheit hat und die Richtung für diese Einheit vorgibt. Die nachgelagerte Einheit sieht sich somit mit einer bereits vorsegmentierten Auswahl konfrontiert und kann auf bestimmte Alternativen gar nicht mehr zugreifen, da sie nicht (mehr) dem Gesamtziel entsprechen.⁸⁴

Um Entscheidungen entsprechend der Zielvorgabe zu bündeln, ist Koordination ein wichtiges Thema, da alle Teilbereiche und ihre Entscheidungsbereiche aufeinander

⁸¹ vgl. Schachermeier, A. (2009), S.11

⁸² vgl. Laux, H. et al. (2014), S.7ff

⁸³ vgl. Frese, E. (1998), S. 56

⁸⁴ vgl. ebenda, S. 82

abgestimmt werden müssen, um Informationsverluste und falsche Segmentierung zu vermeiden.

Gerade bei der EHF, bei der die Durchführung der Events von der Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen und externen Partner abhängt, ist eine zielgerichtete Koordination und Kommunikation, die Entscheidungswege an den richtigen Schnittstellen initiiert und Kompetenzen und Informationen für eine effiziente Bearbeitung verleiht, ein wichtiger Aspekt des täglichen Geschäfts. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines strukturierten und nachvollziehbaren Ablaufs.

5.3.2 Entscheidungen und ihre Zugänge

Wie schon erwähnt, ist der in der Theorie rationale Entscheider in der Praxis mit imperfekten Szenarien konfrontiert, die seine Entscheidungen beeinflussen können. Darunter fällt vor allem Unsicherheit über externe Zustände, sowie mangelnde Information zu diesen Zuständen. Annahmen werden daher nicht mehr zweifelsfrei getroffen oder nicht berücksichtigt - der Entscheider muss seine Auswahl deshalb in einem Zustand der Unsicherheit treffen. Gerade unvollständige oder nicht vorhandene Information hat dahingehend einen großen Einfluss auf die zu treffende Entscheidung, dass Alternativen verzerrt abgebildet, fehlinterpretiert oder auch gar nicht berücksichtigt werden.

Wurde bis jetzt nur der einzelne Entscheider und sein individueller Entscheidungsprozess betrachtet, wird nun kurz auf Entscheidungsprozesse in Gruppen eingegangen. Gerade wenn mehrere Personen oder Teams für Entscheidungen verantwortlich sind, müssen verschiedene Meinungen, Interessen und Motive in den Prozess mit einbezogen werden.

In der Theorie handelt der Entscheider immer rational und gewinnmaximierend, auch dann, wenn sein Vorhaben beeinflusst wird oder er selbst manipuliert, da seine Wahl immer auf den verfügbaren Informationen aufsetzt. Für Entscheidungen in Gruppen ist daher der Informationsgrad der einzelnen Gruppenteilnehmer von besonderer Bedeutung. Speziell wenn Personen aus verschiedenen Abteilungen zusammenkommen, die fachspezifisches Wissen haben, über das die Kollegen nicht verfügen, und Alternativen wählen, die zwar für ihre Abteilungen, aber nicht für andere Bereiche die optimale Lösung bieten, wird bewusst, dass Teamarbeiten und

Gruppenentscheidungen zwar das Wissensfeld verbreitern und neue Richtungen aufzeigen können, der Entscheidungsprozess selbst aber komplexer wird.⁸⁵

Eine Entscheidung kann daher nicht nur in Bezug auf die Alternativen und die Bewertung dieser, sondern auch als rational, emotional, spontan oder zufällig durch einen (unipersonal) oder mehrere (multipersonal) Entscheidungsträger, gesehen werden.⁸⁶

Die in der Literatur gängigsten Wege sind wie folgt genannt und werden in einer folgenden Grafik auf die Entscheidungsprozesse in und mit der EHF Marketing GmbH angewandt.

1. Autorität
2. Minorität
3. Majorität
4. Konsens

Autoritätsentscheidungen erfolgen unipersonal in hierarchisch geführten Organisationen, während Minoritätsentscheidungen dort entstehen, wo Konsensfindung nicht möglich oder zu zeitaufwändig wäre. Majoritätsentscheidungen erfolgen in Gruppen durch Mehrheit, falls nicht anders geregelt, und können, falls sich von Beginn an keine Majorität bildet, sehr zeitintensiv werden.⁸⁷ Für Konsensentscheidungen sind die Voraussetzungen innerhalb der Gruppen zu Ablauf und zum Zeithorizont zu schaffen.

In einem Unternehmen wie der EHF, das einerseits sehr stark mit der Muttergesellschaft verbunden ist und Vertreter dieser in den Aufsichtsgremien sitzen hat und andererseits Vertreter der Interessensgruppe der Klubs in den Boards hat, sind unterschiedliche Sichtweisen keine Seltenheit, da schon von Grund auf verschiedene Ansätze verfolgt werden. Dementsprechend werden Entscheidungen daher auch auf verschiedene Arten getroffen, je nachdem welche Vertreter an den Prozessen beteiligt sind, es sind aber auch die im folgenden Kapitel dargestellten Wege von Feedback/Input, Consultation und Decision für das Funktionieren des Unternehmens an der Schnittstelle zwischen geschäftlichen und sportpolitischen Prozessen von Bedeutung.

5.3.3 Strukturelle Basis und Entscheidungsabläufe

Für das Verständnis und die Zusammenhänge der einzelnen Aufgabengebiete ist die Organisationsstruktur der EHF Marketing in Bezug auf die Entscheidungsprozesse eine wesentliche Voraussetzung, dies auch deswegen, da die Entscheidungsprozesse sich

⁸⁵ vgl. Laux, H. et al. (2014), S.500f

⁸⁶ vgl. Kirchner, (1999), 22 ff.

⁸⁷ Wolters Kluwer Lexikon. Onlinequelle

nicht nur auf einen einzelnen Bereich auswirken, sondern in ihrer Grundsätzlichkeit auf alle Arbeitsgebiete. In einem ersten Schritt wird in einer Grafik die Struktur eines Entscheidungsprozesses in allgemeiner Form zur Veranschaulichung dargestellt und danach werden die Abläufe in ihrer spezifischen Form beschrieben.

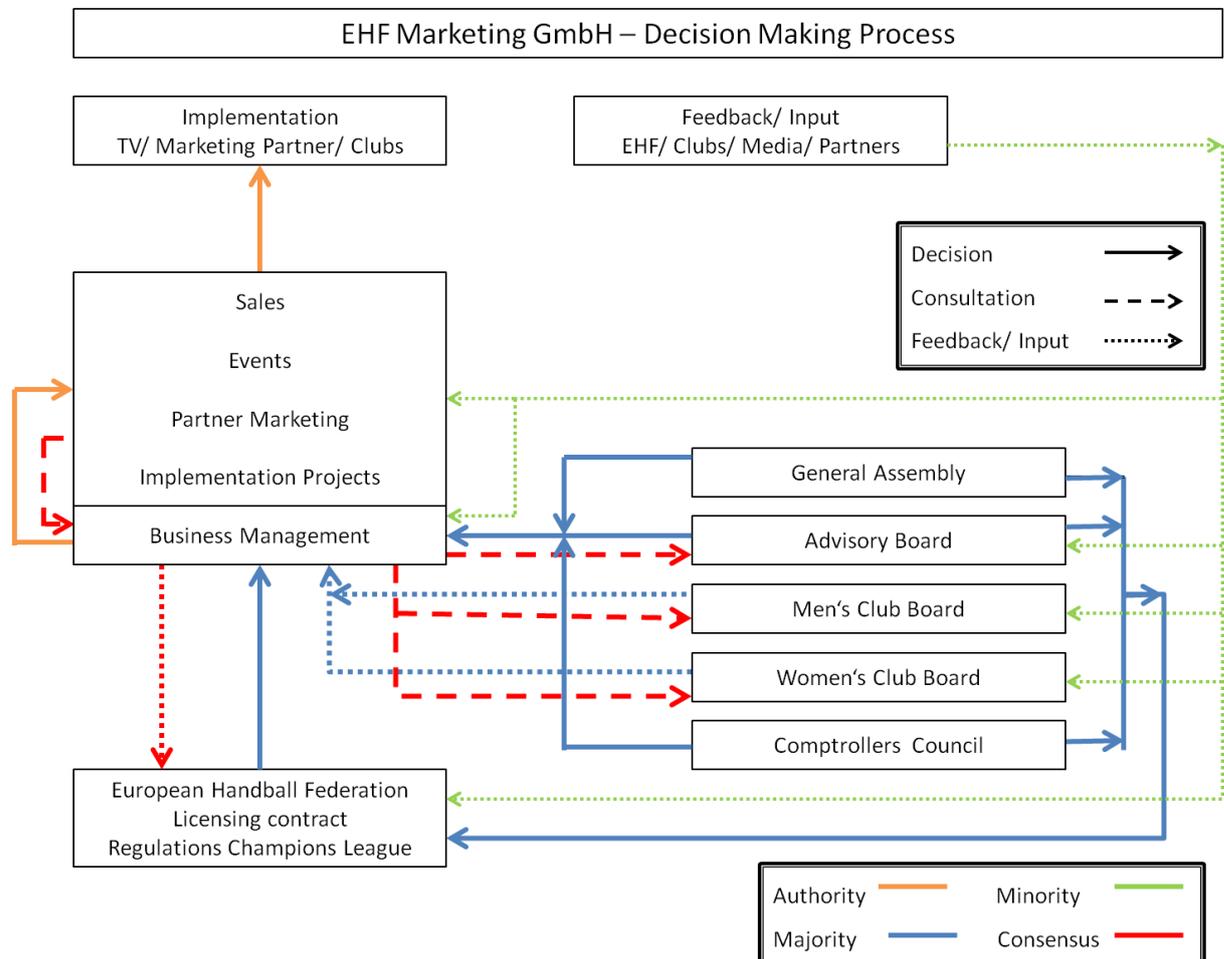


Abbildung 10 - Entscheidungsprozesse EHF⁸⁸

Im Ablauf der Entscheidungsprozesse kommt der EHF eine wesentliche Rolle zu. Die EHF Marketing ist als 100% Tochterunternehmen der EHF im Tätigkeitsfeld der Vermarktungsagenturen aktiv, hat allerdings durch den Gesellschaftsvertrag und die jeweiligen Vermarktungs- und Verwertungsverträge definiert, keine geschäftlichen Aktivitäten in anderen Bereichen als dem Klubhandball am freien Markt zu setzen. Dies limitiert sie einerseits, andererseits ist durch die garantierte Rechtesituation zwischen EHF und EHF⁸⁸ auch eine gesicherte Geschäftsgrundlage gegeben.

⁸⁸ Status derzeitige Organisationsform - eigene Darstellung

Als Resultat dessen ist die EHFm bereits in der Entwicklungsphase und Planung der folgenden Spielsaison und damit in der Phase der Ausarbeitung und Entscheidung der Reglemente beteiligt. Es ist daher aus der Sicht des Geschäftsführers der EHFm im Zuge der Erstellung der neuen Geschäftsgrundlage das Einvernehmen mit der EHF im Konsens herzustellen, um die entsprechende Geschäftsplanung und Budgetierung für die Folgesaison bearbeiten zu können.

In der Grafik ist in der linken Hälfte die Umsetzung, das sogenannte tägliche Geschäft dargestellt, während die rechte Hälfte den sogenannten 'sportpolitischen' Teil skizziert: Dieser beeinflusst den Geschäftsbereich durch Feedback und Input, teilweise bindend, teilweise konsultativ. Der Einfachheit halber verwendet die Grafik die englischen Ausdrücke, entsprechend dem strukturellen und geschäftlichen Ablauf der EHFm, die wie ihre Muttergesellschaft EHF Englisch als zentrale Sprache hat.

Die Grafik zeigt das komplexe Zusammenwirken zwischen den einzelnen sportpolitischen Strukturteilen, den Interessensvertretungen der EHF und speziell den Klubs. Die unter 'Decision' durchgezogen geführten Linien zeigen Entscheidungen auf, die gepunkteten Linien die Wege von 'Feedback/ Input'. Anhand dieser beiden Darstellungen kann man die unterschiedlichen Zugänge zwischen dem Eigentümer der GmbH, der EHF, und den Teilnehmern an den Wettbewerben, den Klubs, ablesen. Die unterbrochene Linie zeigt an, dass die Führung der EHFm die 'Consultation' mit den Vertretungen im Bereich der Boards suchen muss, um den strukturellen Gegebenheiten mit den Stakeholder Gruppen zu entsprechen.

Damit laufen grundsätzliche Prozesse zu Geschäftsfeldern der EHFm in der oben angeführten Struktur, ihren Entscheidungswegen und auch den Kommunikationswegen mit Feedback/Input, Consultation und Decision ab. Nicht für alle Bereiche ist die Frage der Initiierung der Kommunikationsprozesse definiert, so gibt es beispielsweise Input vom Men's Club Board zu Themen, für die das EHFm Management keine Consultation angestrebt hat. Diese Grundsatzfragen betreffen auch das VELUX EHF FINAL4, für das in einzelnen Bereichen Themen auf der Ebene der 'sportpolitischen' Strukturen der EHF aufgeworfen werden. Da das VELUX EHF FINAL4 als das zentrale Element der Klubaktivitäten und der VELUX EHF Champions League für alle Beteiligten und Interessenten in seiner Leuchtturmfunktion sichtbar ist, sind die Themen von entsprechendem Interesse für alle Beteiligten und es werden daher die Kommunikationswege auch regelmäßig bedient.

Die Prozesse sind in ihren Kommunikationswegen farblich mit der Form der Entscheidungsfindung, Autorität in Gelb, Majorität in Blau, Minorität in Grün und Konsens in Rot, kombiniert und stellen damit die Zusammenhänge zwischen den Institutionen EHFM und EHF, aber auch die jeweiligen Gremien in ihrer Verbindung mit der Geschäftstätigkeit der EHFM dar.

5.4. Organisation und ihre Themen

Das Kapitel Organisation und ihre Themen bezieht sich auf die derzeitige Struktur, das heißt, die Bearbeitung des Themas VELUX EHF FINAL4 inkludierend das Geschäftsjahr 2014/15 und damit das Final Four Turnier am 30. und 31. Mai 2015. Die Beschreibung der Aktivitäten dient als Grundlage für die in weiterer Folge dargestellte Organisationsbeschreibung für das neue Geschäftsjahr ab Juli 2015 im Kapitel 6.

5.4.1. Gewachsene Kompetenzen und ihre Rolle in der Organisation

Vorweg braucht es das Verständnis, dass die Einführung des Final Four Turnieres 2010 nicht basierend auf einer organisatorischen Grundlage am Reißbrett entstand, sondern aus einer sportpolitischen Entscheidung, die vom Verständnis geprägt war, dass die Champions League einen Höhepunkt benötigt, um Interesse auf der Ebene aller Stakeholder zu erreichen. Als Resultat dessen wurde in der EHF Marketing GmbH mit der Bearbeitung des Themas begonnen und für die verschiedenen Anforderungen wurden 'case by case' Lösungen gesucht.

Die Hauptverantwortung innerhalb der EHF Marketing lag zu dieser Zeit beim Geschäftsführer, der durch einen eingesetzten Projektkoordinator in der ersten Ausgabe 2010 unterstützt wurde. Aufbauend auf den Erfahrungen des ersten Jahres und mit der Gewinnung von VELUX als 'presenting sponsor', stand die zweite Ausgabe 2011 mit einem neu bestellten Manager bereits zu Beginn der Champions League Saison als zentrales Thema im Blickpunkt.

Die Mitarbeiter für die einzelnen Themenbereiche wurden innerhalb von EHFM und auch EHF ab einem gewissen Zeitpunkt ins Team geholt. Das Final Four stellte damit von Anfang an nicht nur eine entscheidende Geschäftsgrundlage dar, sondern wurde von den Geschäftsführern der EHFM und EHF auch als Chance im Sinne der Integration und damit der Fortbildung der Mitarbeiter betrachtet.

Darüber hinaus wurde auch Personalakquisition betrieben, da sich Volontäre der Veranstaltung bei der EHF für Praktika bewerben konnten und in späterer Folge auch

Praktikanten nach ihrem Studium, auf der Basis bereits erworbener Komponenten und Erfahrungen, zu regulären Jobs im EHFM Office kamen.

Durch die 'learning by doing' Tätigkeit war es einerseits möglich, dass junge Mitarbeiter schnell zu interessanten Aufgabengebieten vorstoßen konnten, andererseits führte und führt die Fluktuation dazu, dass es wenig geregelte Übergänge an Wissen an die Nachfolger gab und gibt und somit die Gesamtkompetenz wesentlich beim Final Four Manager in seiner Form als Koordinator blieb.

Daraus resultierend gibt es keine bis dato keine dauerhafte Struktur, weder in Form einer Linienorganisation, noch in einer klaren Projektorganisation. Es sind auch die Abläufe in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern nicht aufgezeichnet und es besteht daher auch im Falle der Anstellung von neuen Mitarbeitern nicht automatisch eine entsprechende Aufgabenbeschreibung.

Einschulungen von neuen Mitarbeitern erfolgen zwar von zuständiger und fachkompetenter Seite, sind aber jeweils der aktuellen Situation angepasst und Aufgabenstellungen können sich daher bei Neubesetzungen verändert darstellen.

Als Konsequenz ist die Verlagerung auf Entscheidungen im jeweiligen Tätigkeitsfeld stark vom Gesamtmanagement abhängig, da die Aufgaben für neue Mitarbeiter aufgrund der fehlenden Stellenbeschreibungen und speziell in ihren Zusammenhängen mit anderen Tätigkeitsfeldern nicht direkt nachvollziehbar sind.

5.4.2. Strategische Planung und Finanzen

Das VELUX EHF FINAL4 stellt ob seiner Leuchtturmfunktion, aber auch entsprechend seiner finanziellen Bedeutung im ersten Schritt für die VELUX EHF Champions League und in weiterer Folge für das gesamte Geschäftsergebnis der EHFM, die davon profitierenden Klubs und die EHF, einen dominanten Faktor dar.

Das Event fungiert quasi als 'Lokomotive' für die reguläre Spielsaison und bedarf daher einer strategischen Planung in dieser Hinsicht, ebenso wie die Finanzen betreffend. Die Vielfalt der einzelnen Themen führt in ihrer Gesamtbetrachtung zum Bild, das von außen, aber durchaus auch sportpolitisch innerhalb der EHF, kommuniziert wird. Die Finanzen beruhen im Wesentlichen auf den beiden Komponenten Ticketeinnahmen beziehungsweise Kosten, die bereits unter Punkt 5.2. dargestellt wurden.

Da das VELUX EHF FINAL4 als Gesamtevent des europäischen Handballs gesehen wird, bestehen Schnittstellen zur EHF in den verschiedensten Bereichen. Das Event bedeutet in seiner zeitlichen Umsetzung eine Jahresorganisation, ist aber wegen seiner

strategischen Bedeutung in der Entscheidungsfindung in manchen Bereichen auf mehrere Jahre auszulegen. Dies betrifft beispielweise die Entscheidung für den Standort, wo rein wirtschaftliche Komponenten wie Hallengröße, Zuschauerinteresse, abrufbare Ticketpreise etc. den sportpolitischen und wirtschaftlichen Interessen verschiedener Märkte einer durch Europa 'wandernden' Vermarktung entgegen zu stellen sind.

Daraus ergibt sich ein gemeinsames Verhandlungsmandat von EHF und EHFМ mit den Vertretern der Stadt und der LANXESS arena in Köln, ebenso wie die Überprüfung anderer Optionen in europäischen Kernmärkten des Handballs.

Letzten Endes bedeutet dieser strategische Zugang einen zu regelnden Ablauf von Gesprächen und Verhandlungen mit Interessenten und Bewerbern für die Entscheidungsfindung innerhalb der EHFМ sowie parallel dazu den sportpolitischen Prozess mit den Vertretern der Spitzenklubs im Rahmen ihrer Präsenz in den EHFМ Strukturen und letztlich dem Exekutiv Komitee, das, unter Beachtung aller Informationen und der verschiedenen Komponenten, die Vergabe zu bestätigen hat.

So hat die EHF in enger Absprache mit der EHFМ Ende März 2015 entschieden auch das Final Four der Jahre 2017 bis 2020 an Köln zu vergeben, da die relevanten Komponenten dafür sprachen. Die EHF hat sich aber für die bis 2020 vergebene Veranstaltung in Köln eine Möglichkeit freigehalten, um in dieser Periode von einer Alternative Gebrauch zu machen, wenn es die wirtschaftlichen Gegebenheiten ermöglichen sollten. Letztendlich spielen jedoch hier die Faktoren ausverkaufte Halle und finanzielle Absicherung die entscheidende Rolle.

Diese Grundsatzentscheidungen ändern aber nichts daran, dass die jeweilige Veranstaltung als abgeschlossenes Projekt im Organisationsbereich zu sehen ist. Für die erfolgreiche Organisation der Veranstaltung sind verschiedene Tätigkeitsfelder von Bedeutung, die in den folgenden Punkten in ihrer derzeitigen Form beschrieben werden.

5.4.3. Tätigkeitsfelder

In dieser Zusammenstellung wird versucht, die wesentlichsten Tätigkeitsfelder zu beschreiben und Einzelthemen entsprechend systematisch zuzuordnen. Weiters wird auf Aufgabenfelder eingegangen, die sich mit den Tätigkeiten der EHF überschneiden, jedoch im Organisationsrahmen die Koordination des VELUX EHF FINAL4 Teams benötigen.

5.4.3.1. Das VELUX EHF FINAL4 Team

Entsprechend der Organisationsstruktur (siehe Abbildung 5) besteht ein Aufgabengebiet der EHF Marketing GmbH aus dem 'VELUX EHF FINAL4'. Das entsprechende Team mit seinem Team Leader, dem FINAL4 Manager, den zwei Team Members und einer zweitweisen Praktikantin, erfüllt diese Koordinationsaufgabe, ist aber auch für die praktische Umsetzung der einzelnen Themen verantwortlich. Die unter 5.3. Entscheidungsprozesse beschriebenen Einflüsse innerhalb der Struktur, aber auch die Situation einer öffentlichkeitswirksamen Thematik, bedeuten für das FINAL4 Team eine beständige Abgleichung der verschiedenen Themen mit anderen Abteilungen.

Zusätzlich zu den Kernaufgaben des Teams gehört auch die Organisation von Veranstaltungen, wie die Auslosungen der VELUX EHF Champions League (inkludierend das Finalturnier), die durch das Thema 'Road to Cologne' eine mediale Aufwertung erfahren und neben den Kommunikationsaktivitäten der EHF auch zu live TV Übertragungen mit entsprechenden Rahmenveranstaltungen geführt haben.

Die Abläufe auf der Ebene des Teams beruhen auf Erfahrungswerten des Managements und laufen nach einer Aufarbeitungsphase des vorangegangenen Final Four Turniers in den Monaten Juli/August, in einer stetig zunehmenden Organisationsphase mit den intensivsten Monaten Februar bis Mai und einer darauffolgenden druckvollen Abrechnungsphase im Juni (zusammenhängend mit dem Jahresabschluss der EHF Ende Juni), ab.

5.4.3.2. Ticketing und Verkauf

Wie bereits in Punkt 5.2. dargestellt, stellt der Ticketverkauf und damit seine Planung den zentralen Punkt der Final Four Finanzierung dar. Auf der Ebene des VELUX EHF FINAL4 Teams ist daher nicht nur die Bearbeitung der Verkaufsabläufe mit den verschiedensten Partnern, sondern auch die zeitgerechte Planung für die Zuteilung der Kategorien zu den Sitzplätzen für den Ticketverkauf, ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben.

Reguläre Tickets für das VELUX EHF FINAL4 werden über das Internet, bestimmte Vorverkaufsstellen, telefonisch und über ausgewählte Ticketpartner der EHF verkauft, die Abrechnung und der Versand werden ebenfalls über diese Stellen abgehandelt. Bestellungen aus dem VIP Bereich für Tickets und Logen werden vom VELUX EHF FINAL4 Team der EHF Marketing entgegen genommen und direkt verrechnet. Ein gewisses Kontingent, das von der EHF festgelegt wird, wird auch über die oben

genannten Stellen vertrieben, generell liegt jedoch der komplette VIP Bereich bis hin zum Versand der Tickets und der individuellen Logenbetreuung bei der EHFM.

Da das Verwalten der Ticketkontingente aus dem VIP Sektor auch unter die Aufgaben der EHFM fällt, ist in diesem wesentlichen Bereich mehr Detailarbeit notwendig. An der Schnittstelle zwischen VIP und Ehrengästen und dem organisatorischen Rahmen wie Zugängen, Routing und Catering, wird in den letzten beiden Monaten vor, aber auch während des Events jeweils ein System aufgebaut, das auch die Betreuung der verschiedenen Bereiche vor Ort vorsieht.

Nicht direkt in den Verkaufsbereich fällt die Abwicklung der Organisation der offiziellen Ehrengäste, die jedoch ebenso im Ticketing und Betreuungsbereich berücksichtigt werden muss. Gleiches gilt auch für die Medienvertreter mit ihren Arbeitsplätzen, ebenso wie für die Beteiligten aus dem technischen Bereich, inkludierend die jeweils nicht spielenden Teams, die zumindest theoretisch ihren Platz in der Halle haben müssen.

Das Thema Ticketing ist auch mit dem folgenden Thema Partnerakquise verbunden, sowohl über die in den Verträgen definierten Garantietickets, als auch über die Ticketverkäufe, die sich aus der Aktivierung der Partnerverträge ergeben.

5.4.3.3. Partnerakquise

Die Akquisition von Partnern setzt sich aus zwei Bereichen zusammen. Auf der einen Seite Ausrüster, tätig im Material- und Logistiksektor, und andererseits Sponsoren, das heißt, Partner im direkten Werbebereich. Beide Bereiche stellen einen wesentlichen wirtschaftlichen Faktor dar, sei es durch Kostenersparnis/Kostenreduktion oder durch finanzielle Zuwendungen über den Verkauf von Werbung bzw. Zuschauerplätzen im Rahmen der Aktivierungsmaßnahmen der Sponsoren.

Das Gewinnen von Partnern auf dem Feld der Materialbereitstellung sichert die Voraussetzungen für den Wettbewerb ab und ist naturgemäß auf Bereiche rund um die Organisation der Spiele beziehungsweise der Final Four Veranstaltung beschränkt. Die Akquise dieser Partner stellt sich unterschiedlich zum Verkauf von Werbung dar, da Unternehmen, die im Sportorganisationsbereich tätig sind, Partnerschaften mit führenden Institutionen anstreben und daher mit den markenstärksten Produkten assoziiert werden wollen. Dabei fließen wesentliche Materialwerte ein, die die Unternehmen hauptsächlich im Entstehungswert und in der Servicierung belasten, was andere Abteilungen und Verrechnungskreise betrifft als die Marketingabteilungen von Unternehmen, die auf die Werbewirkung, speziell im Endverbraucherbereich, abzielen.

Konsequenterweise ist der Markt der zu gewinnenden Partnerunternehmen vordefiniert und damit eingeschränkt, was auch zur Folge hat, dass beispielsweise im Bereich der Sportinstitutionen und ihrer Events ein Verdrängungswettbewerb für die Gewinnung dieser attraktiven Partner entstanden ist.

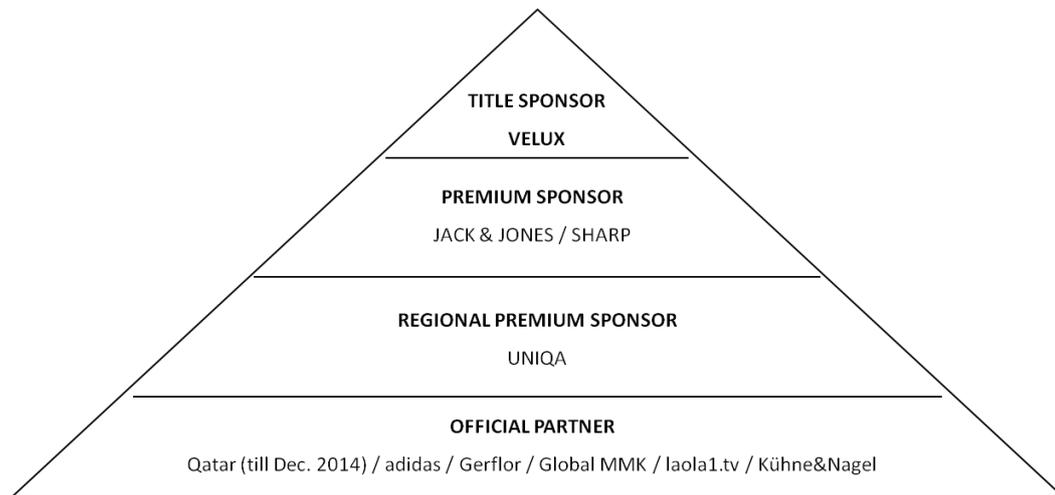
Die Positionierung des VELUX EHF FINAL4 und im Besonderen seine Showcase Funktion sind wertvolle Grundlagen, um Partnerunternehmen für Böden, Tore, elektronische Banden, Bälle und auch andere spezialisierte Materialien aus dem Innovationsbereich zu finden, die damit die hohe Qualität ihrer Produkte anhand einer Top Veranstaltung belegen können. Dadurch findet hier eine klassische B2B Strategieanwendung statt, die aber aufgrund der eingeschränkten Zahl der möglichen Produktsektoren limitiert ist. Die Akquisition findet daher in einem engen Rahmen statt und ist auch wesentlich dadurch geprägt, dass potenzielle Partner von sich aus aktiv die Nähe des vermarktenden Veranstalters suchen.

Die Partnersuche der EHF zur Verwertung der gegebenen Werberechte setzt auf dem Werbeglement, einem Teil der Grundlagen für die Teilnehmer, auf und unterscheidet von der Ausgangslage her nicht zwischen dem Werbeset-up während der regulären Spielsaison und dem VELUX EHF FINAL4. Der Verkauf der Werbung ist entsprechend der Aufteilung mit etwa 80% für die EHF Marketing GmbH und einem verbleibenden Klubpaket während der regulären Saison gegenüber 100% der Vermarktung durch die EHF beim VELUX EHF FINAL4 vorgesehen. Damit sind die zentralen Partner der EHF für die VELUX EHF Champions League über langjährige Werbeverträge durchgehend buchbar und es stellen diese Verträge auch das Gesamtbild der Spielsaison sicher.

Im Anhang wird das Werbeset-up des VELUX EHF FINAL4 dargestellt, wobei für die elektronische Bandenwerbung ein genauer, computergeschalteter Zeitplan für jedes Spiel existiert. Die Erstellung der logistischen Umsetzungsmaßnahmen im Bereich der Werbeset-ups liegt im Aufgabenbereich der EHF und ihrer Abteilung Implementierung. Die Akquisition dieser Langzeitpartner erfolgt EHF-intern und hat den Aufbau eines Netzwerkes mit Direktkontakten zu Unternehmen und auch zwischengeschalteten Agenturen zum Ziel.

Diese langjährigen Verträge bedeuten jedoch limitierte Verkaufsmöglichkeiten, da mit den bestehenden Partnern bestimmte werbliche Maßnahmen im optischen und, wie später auch noch ausgeführt wird, im umsetzenden Bereich Bestandteile des entsprechenden Vertrags sind. In der Sponsorenpyramide gibt es zusätzlich zum

'presenting sponsor' und den 'premium sponsors' noch die Möglichkeit von Regionalpaketen, die über die Sponsorenakquise einzubringen sind. In der bisherigen Form wurde der Verkauf von Werbung zentral durch den Geschäftsführer betrieben, für die neue Struktur ist der Aufbau einer Sales Abteilung geplant um den Markt der potenziellen Werbepartner genauer analysieren und betreuen zu können.



Status: September 2014

Abbildung 11 - Sponsorenpyramide EHF M⁸⁹

Für das Final Four selbst ist durch den Wegfall des Klubpaketes gegenüber den Heimspielen der Klubs eine erweiterte Vermarktungssituation gegeben und somit sind in der Endveranstaltung der VELUX EHF Champions League auch 'neue Sponsoren' zu finden.

5.4.3.4. Sponsorenbetreuung

Die Betreuung der Sponsoren ist in der Abteilung Customer Integration beheimatet und sieht ein Umsetzen der in den Verträgen garantierten Leistungen während der Spielsaison, aber speziell beim VELUX EHF FINAL4, vor. Die unterschiedlichen Vertragssituationen bedeuten ein Abstimmen der Leistungen, da die geschäftlichen Vertreter der Partnerunternehmen die Erfüllung dieser Leistungen und damit der Verträge vor Ort kontrollieren.

Die Sponsorenbetreuung findet während des gesamten Geschäftsjahres statt, und speziell in der Vorbereitungsphase des Köln-Wochenendes sind innerhalb der EHF M die

⁸⁹ EHF M Customer Integration

Vorschläge der Partner mit den verschiedenen Abteilungen, ausgehend von der Ticketingabteilung über die Eventorganisation bis zur Logistik, zu koordinieren.

Die Partner und Sponsoren werden in die Aktivierung und damit in den direkten Zuschauerkontakt einbezogen, ihnen werden Angebote gemacht oder sie können aktiv Vorschläge für eine attraktive Präsentation im Umfeld der Veranstaltung einbringen. Diese sind innerhalb der EHFM zu akkordieren und dann durch den jeweiligen Partner mit externer Hilfe umzusetzen.

Die Sponsorenbetreuung stellt einen wesentlichen Teil der Frage der Zufriedenheit der Partner dar und ist über den reinen Erfolg der werblichen Maßnahmen hinaus als Serviceleistung unverzichtbar.

5.4.3.5. Logistik und Umsetzung

Das Aufgabengebiet der logistischen Betreuung der Champions League rund um die einzelnen Spiele stellt eine sich immer stärker erweiternde Tätigkeit dar. Mit zunehmenden Anforderungen an die Standards sind Handballböden und Banden zu transportieren, ebenso werbliches Abdeckmaterial für die Hallen in den Zugangsbereichen und speziell den im TV Bereich sichtbaren Hallenteilen.

Um die Material- und Transportanforderungen der VELUX EHF Champions League umzusetzen, betreut die Logistik- und Implementierungsabteilung der EHFM die Erstellung, Produktion und Verwaltung der Materialien, gegebenfalls auch mit externen Partnern. Da bei 24 (neu 28) Clubs aus mehreren Ländern erhebliche Flexibilität gefragt ist, werden sehr viele Branding-Elemente und deren Einsatzplan im Haus erarbeitet und dann extern produziert. Dies reduziert unter anderem auch die Komplexität, erhöht aber die Arbeitslast, da jedes Thema, das entfernt mit Logistik zu tun hat, an diese Abteilung übergeben wird.

Für das VELUX EHF FINAL4 erfolgen die Branding-Planungen ebenfalls alle in-house und werden mit Hilfe von Produktionspartnern und Grafikern umgesetzt. Da die Logistik- und Implementierungsabteilung alleine personell zu klein wäre, um alle Elemente rechtzeitig anzubringen, gibt es vor Ort ein großes Team von externen Arbeitskräften, die das Branding der Halle übernehmen und durch die EHFM angeleitet und kontrolliert werden. Nach mittlerweile sechs VELUX EHF FINAL4 Events ist die LANXESS arena bestens bekannt und die Umsetzung vor Ort basiert mittlerweile auf Erfahrungswerten. Nichtsdestotrotz werden die Branding Möglichkeiten beim VELUX EHF FINAL4 jedes Jahr weiterentwickelt und optimiert, so dass das Gesamtvolumen stetig steigt.

Zusätzlich zum Branding sorgt die Logistik- und Implementierungsabteilung auch für den Transport aller für das VELUX EHF FINAL4 benötigten Materialien, die dann vor Ort durch den lokalen Partner auf die verschiedenen Bereiche aufgeteilt werden. In diesem Zusammenhang gibt es zusätzlich zur LANXESS arena noch eine eigene Messehalle, in der alle Materialien gestapelt, gelagert und sortiert werden, bevor sie entsprechend ihrer Verwendung zugeordnet werden.

Die Größe der LANXESS arena resultiert in enormen Materialforderungen in Hinblick auf Belastbarkeit, Größe und speziell auch Befestigung des Materials in sensiblen Bereichen. Obwohl die Halle werbefrei zur Verfügung gestellt wird, sind dennoch alle verfügbaren Flächen mit Branding Material abzudecken, um die Identität der Veranstaltung zu stärken. Gleiches gilt für die Außenbereiche der Halle, wo die Erkennbarkeit des VELUX EHF FINAL4 durch Fahnen, großflächige Zaunabdeckungen, Banner etc. sichergestellt wird. Über die Partnerschaft mit der Stadt Köln ist die Beflaggung der Stadt mit gebrandeten Final Four Fahnen möglich und speziell an der Brücke über den Rhein entsteht so das Bild einer Allee, die zum Veranstaltungsort führt.

EHF und EHF Marketing GmbH haben in Absprache 2013 entschieden, ein Kölner Hotel für das Finalwochenende vollständig auszubuchen und damit eine im Sport spezielle Situation zu schaffen. Die Teams mit ihrem Betreuertrass sind ebenso wie die technischen Offiziellen der EHF, die Ehrengäste und die Vertreter der Partner im selben Hotel untergebracht, wobei die Mannschaften spezielle Bereiche zum Rückzug erhalten. Insgesamt wird das Hotel dadurch zu einem Ort der Begegnung, dessen Charakter durch umfangreiche Branding Maßnahmen geprägt wird. Vom Eingangsbereich über die Servicebereiche, ebenso wie im Lift, sind Materialien der Veranstaltung präsent und auch nach Feststehen der teilnehmenden Mannschaften werden kurzfristig frisch erarbeitete Sujets von Teams und ihren Spielern angebracht. Die Erstellung dieser Materialien kann aus Aktualitätsgründen erst in der letzten Phase vor der Veranstaltung erfolgen und ist in der Gesamtlogistik entsprechend einzuplanen.

Insgesamt sind Vorbereitung und Umsetzung der Branding Maßnahmen für die Teilnehmer der verschiedenen Stakeholdergruppen nur im Endresultat zu erfassen, bedeuten aber eine wesentliche Imagekomponente des VELUX EHF FINAL4.

5.4.3.6. TV und Medien

Durch die wachsende Zahl an Medienunternehmen, die direkt übertragen, sind, über den Rechteverkauf und die Satellitenplanung hinausgehend, auch entsprechende bauliche Maßnahmen für die Vertreter der elektronischen Medien vorzusehen. Einen wesentlichen Teil der Planung nimmt hier die Partnerschaft mit der Produktionsgesellschaft ein, die mittlerweile mit mehr als 20 Kameras dieses Event für die Nutzung durch TV, Radio und andere mediale Partner aufbereitet.

Die Kommentatorenplätze, um in den jeweiligen Landessprachen live berichten zu können, bedeuten einen wesentlichen Einfluss auf die Zahl der verwertbaren Sitzplätze, gleiches resultiert aus der Errichtung der TV Studios im Hallenbereich, in denen die TV Anstalten speziell in die Länder der Teilnehmer berichten und von denen die Analysen von Experten bereitgestellt werden. Einen weiteren Bereich stellt das Hallen TV, genannt fanTV, dar, das innerhalb des Hallenbereichs aktuelle Berichte in Deutsch und Englisch, vor den Spielen und in den Pausen sowie von Aktivitäten vor Ort, für die Zuschauer aufbereitet, die auf zahlreichen Bildschirmen sowie dem Videowürfel in der Halle zu sehen sind.

Der gesamte Technikbereich hat seine speziellen Anforderungen und nimmt in der Halle bedeutende Flächen in Beschlag, ebenso sind im Umfeld der Halle große Bereiche mit dem Entertainmentprogramm zu koordinieren.

5.4.3.7. Kommunikation & Information

Diese Aufgabenbereiche werden in enger Zusammenarbeit zwischen EHF und der zuständigen Kommunikationsabteilung der EHF gestaltet. Die komplette Champions League Saison hindurch werden Berichte und Informationen nicht nur zu den sportlichen Phasen des Wettbewerbs, sondern auch auf das Finalwochenende abzielend, in den verschiedenen Medien, die der EHF und EHF zur Verfügung stehen, bereitgestellt.

So werden zu den offiziellen Daten zum Sportlichen auch Geschichten, Bildmaterial und Videos über die Websites der EHF und der VELUX EHF Champions League verbreitet, ebenso wird aktiv auf Social Media Kanälen wie Facebook, Twitter und Youtube sowie über Apps informiert. Eine eigene VELUX EHF FINAL4 Website ermöglicht den Zugang zu allgemeinen Informationen und News, aber auch zu speziellen Themen wie Tickets und Side Events rund um das Finalwochenende.

Die Informationstätigkeit in der Eventvorbereitung findet ihren Höhepunkt von Freitag bis Sonntag des Final Four Wochenendes, wo neben den professionellen Mitarbeitern der

EHF und EHF M auch die akkreditierten Journalisten aus dem Printbereich und zunehmend mehr spezialisierte Internetjournalisten aktiv sind, wodurch sich der 'Content' vervielfacht. Dieser Content und die Aktivitäten in der und rund um die LANXESS arena bieten die Grundlage für die Zuschauer ihre Erlebnisse zu 'teilen', womit sie auf diesem Wege weitere Werbung für das Event zu betreiben.

Die Organisation der akkreditierten Medienvertreter erfolgt auf die bei Events übliche Weise. Aufgrund des großen Interesses ist die Selektion für die Verantwortlichen ein komplexer Prozess, bei dem den zentralen Vertretern der Sport- und Medienwelt und den lokal spezialisierten Medien aus den Teilnehmerländern Priorität eingeräumt wird.

5.4.3.8. Wettbewerb und Spieltechnik

Der sportorganisatorische Teil des Wettbewerbes entspricht dem Aufwand, der auch für vier Einzelspiele betrieben werden muss. So gesehen stellt das Final Four Wochenende im spieltechnischen Bereich nur deshalb größere Anforderungen, weil das große Interesse in einem höheren Aufmerksamkeitsfaktor resultiert. Die Nominierung und Betreuung von technischen Offiziellen, wie Schiedsrichtern, Delegierten und Mitarbeitern zur praktischen Abwicklung der Spiele, aber auch eine vorbereitete Rechtsstruktur für etwaige Disziplinar- oder Protestfälle, gehören zum normalen Prozedere bei solchen Veranstaltungen. Die Ausstattung der Halle als Multifunktionshalle mit handballaffinen technischen Voraussetzungen entspricht dem höchsten Standard und wird alljährlich durch die EHF mit verschiedenen Projekten und ihren Services technisch ergänzt.

Da dieser Bereich inhaltlich durch die EHF und ihre Spieltechnikabteilung gestaltet wird, obliegt der EHF Marketing, beziehungsweise dem VELUX EHF FINAL4 Team, im Wesentlichen die Integration der sportlich Verantwortlichen und ihrer Tätigkeiten in den organisatorischen Bereich mit seinen gegebenen Zeitabläufen.

5.4.3.9. Services & Innovation

Wie in vielen Sportarten zu beobachten ist, entwickeln sich die technischen Bereiche schnell weiter und die Wissenschaft mit ihren Entwicklungen leistet wesentlichen Input. Gleichzeitig wird im medialen Bereich, aber auch von den Zuschauern vor Ort neues Informationsmaterial erwartet, ebenso wie die objektive Nachvollziehbarkeit von sportlichen Geschehnissen, wie den Entscheidungen der Schiedsrichter, gefordert.

Das resultiert auf technischer Ebene in Zeitlupenpräsentationen von einzelnen Szenen, ebenso wie in der Erarbeitung von statistischem Material. Weiters gibt es Innovationen im Bereich von Torkameras zur Feststellung der Ballposition im Torbereich (Goal Line

Technology), insbesondere im Zusammenhang mit Zeitsignalen (Goal Light Technology), um sportlich relevante Situationen korrekt beurteilen zu können. Diese, im technischen Bereich angesiedelten Aktivitäten, sind in jeder Hinsicht zu integrieren, logistisch ebenso wie energietechnisch, und ihr Output ist in den organisatorischen Rahmen einzubinden, um die Abwicklung transparent und nachvollziehbar zu machen.

Services bedeutet aber im Spielbereich nicht nur die Einführung von technischen Hilfen oder Entwicklungen, sondern auch die Erfüllung von Standards rund um die Spiele. Die Qualität der Böden, der Bälle, des Klebharzes (zum besseren Handling des Balles) und anderer bereitgestellter Materialien stellt einen entscheidenden Beitrag nicht nur für das Funktionieren der Spiele auf höchstem Niveau dar, sondern bietet auch den Interessenten vor Ort und den Konsumenten via die Medien ein Abbild der Sportart.

Innovationen in technischen Bereichen sind daher für die Weiterentwicklung der Veranstaltung gewollt und auch aktiv angestrebt. Darüber hinaus wird die EHF von Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind, in zunehmendem Maße kontaktiert, da die größte indoor Sportveranstaltung Europas im Teamsportbereich eine ideale Plattform für die spezialisierten Firmen darstellt. Für diese Innovationen wird auch budgetär vorgesorgt, allerdings müssen sie zur Sportart und zum Geist der Veranstaltung passen und durchlaufen daher auf der Ebene der EHF eine sporttechnische Analyse, um gegebenenfalls durch die EHF in die Veranstaltung integriert zu werden.

5.4.3.10. Lokaler Organisationspartner

Die EHF als Organisator des VELUX EHF FINAL4 sitzt das Geschäftsjahr über in Wien und hat daher keinen direkten Kontakt zu den lokalen Gegebenheiten in Köln. Zu diesem Zweck wurde 2010 eine Partnerschaft mit dem Unternehmen Stadionwelt eingegangen, das spezialisiert auf Veranstaltungsabwicklungen in der LANXESS arena und auf die Erstellung von Expertisen und Analysen im Umfeld von Veranstaltungen ist. Fungierend als lokaler Organisationspartner vor Ort, übernimmt die Stadionwelt die operativen Aktivitäten im Bereich Unternehmenskontakte vor und während des VELUX EHF FINAL4. Gleichzeitig ist sie ein Kommunikationskanal zur Stadt Köln und zur LANXESS arena und berät die EHF in operativen Fragen. Zusätzlich dazu übernimmt sie viele Aufgaben, die aufgrund der lokalen Situation und der Kapazität des Wiener Offices nicht von der EHF durchgeführt werden können. In diesen fünf Jahren hat sich mit der Stadionwelt eine sehr enge Kooperation entwickelt, die wesentlich zur erfolgreichen Abwicklung beiträgt.

5.4.3.11. Entertainment

Das Final Four Event wird von den teilnehmenden Mannschaften als der sportliche Höhepunkt des Jahres gesehen, für die Fans ist jedoch die Kombination von Sport und Entertainment als Gesamtprogramm aufgebaut. Der Spaßfaktor der Dreitagesveranstaltung in Köln für lokale und anreisende Fans soll nicht unterschätzt werden, die EHF beschäftigt sich jedoch ausschließlich mit ihrem zentralen Bereich in der und rund um die Halle. Das Entertainment in den verschiedensten Formen beginnt bereits am Freitag mit der Aktivierung des Fan Village und der darauf folgenden Opening Party, darauf abzielend die Zuschauer und auch zusätzliche Fans bereits frühzeitig in die Veranstaltung zu integrieren.

Das Fan Village vor der LANXESS arena beginnt im Vorfeld der Opening Party am Tag vor den Semifinalspielen und zieht mittlerweile mehrere Tausend Leute an. Die Stände mit ihren Aktivitäten, sowohl indoor als auch outdoor, dienen den Sponsoren als Aktivierungsmaßnahme, um ihre Präsenz über den werblichen Bereich hinaus auch im direkten Kontakt mit den Kunden auszubauen.

Darüber hinaus ist natürlich für Unterhaltung durch musikalische Beiträge und Verpflegung gesorgt, die Shops bieten auch Freitag bereits ihre Merchandising Produkte an. Im Zuge der Opening Party werden die vier teilnehmenden Teams auf der Bühne einzeln durch die internationalen Moderatoren präsentiert und der Pokal wird vom Oberbürgermeister der Stadt und dem Präsidenten der Europäischen Handball Föderation vorgestellt. Lokale Bands sorgen für Stimmung und ein Feuerwerk zu später Stunde markiert dem Start des VELUX EHF FINAL Wochenendes. Parallel dazu laufen bereits Parties für geladene, Gäste die auch eine Teilnahmemöglichkeit an der Opening Party ermöglichen.

Die Fan Village Aktivitäten setzen sich am nächsten Tag fort, sowohl vor, als auch während der Spiele. Jedes der vier Spiele hat eine individuelle Opening Show, diese Shows und damit die ganze Veranstaltung stehen jedoch immer unter einem Gesamttitel, der beispielsweise 2014 'Do it Like Us' und 2015 #SCOREMORE lautete. Die Grundzüge werden von den hauptamtlichen Mitarbeitern in Brainstorming Prozessen jeweils neu definiert, danach durch einen Kreativpartner ausgearbeitet und entsprechend den Adaptierungswünschen von EHF/EHF umgesetzt.

Artisten und internationale Sänger sind Teile der Präsentationen, die die große Halle mit ihren Licht- und Video-Inszenierungen ausnützen, um den beinahe 20.000 Zuschauern ein attraktives Gesamtbild zu bieten, das auch die Corporate Identity der Veranstaltung

und die Brand Values des Handballsports widerspiegelt. Obwohl die Veranstaltungsbesucher durch die Kombination von Spitzensport und Unterhaltungsmöglichkeiten ein Gesamtpaket für ihr finanzielles und zeitliches Engagement erhalten, ist die Abschlussshow mit der inkludierten Siegerehrung zum das Highlight des Wochenendes. Es gehört wohl zu den seltenen Momenten im Sport, wenn alle Zuschauer, unabhängig von Niederlage oder Sieg ihrer favorisierten Mannschaft, mit dem Ende des Spiels die Sieger mit 'standing ovations' feiern und auch die komplette Siegerehrung und Abschlussshow begleiten. Damit wird über den rein sportlichen Erfolg hinaus auch der Entertainment Charakter der Veranstaltung belegt.

5.5. Situationsbeschreibung

Wie im Kapitel Entscheidungsprozesse dargestellt, unterliegen die Tätigkeiten der EHF Marketing GmbH dem Einfluss externer Faktoren. Dies gilt besonders für die Aktivitäten rund um das VELUX EHF FINAL4, das von besonderem Interesse aller beteiligten Gruppen geprägt wird.

Die in den einzelnen Unterkapiteln beschriebenen Themen bedürfen daher einer gesicherten Abwicklung. Die Schwäche der bisher auf implizitem Wissen aufgebauten Abwicklung der Organisation besteht in der nicht nachvollziehbaren Bearbeitung der einzelnen Themen und damit der Abhängigkeit von der Präsenz und Leistung einzelner Mitarbeiter.

Ausgehend davon, dass das Final Four wirtschaftlich und organisatorisch zur Kerntätigkeit der EHF Marketing zählt, ist unabhängig von einer Neustrukturierung der EHF Marketing eine gesicherte Darstellung der Tätigkeiten im Bereich des VELUX EHF FINAL4 (und in weiterer Folge anderer Events) notwendig.

Die Neustrukturierung der EHF Marketing, die in der Folge eingeleitet wird, liegt nicht im Bereich dieser Arbeit, dennoch ist sie die Grundlage für die Tätigkeiten für die Organisation des Final Fours und damit für ein zu beschreibendes Modell.

6 Struktur für Management und Personal - der Strukturwandel

Die EHF Marketing GmbH ist, wie bereits dargestellt wurde, wesentlich davon beeinflusst, dass ihre Geschäftsthemen durch die EHF vordefiniert werden und daher als eine der Prämissen die positive Außendarstellung über die reine Geschäftsabwicklung hinaus entsprechende Bedeutung hat.

Die EHF als Eigentümer der EHF Marketing hat im zehnten Jahr des Bestehens der EHF eine externe Analyse durch einen Unternehmensberater durchgeführt, die zukunftsorientiert die Tätigkeiten aber vielmehr noch die Struktur im Fokus hatte. Als Resultat wurde ein Strukturmodell erarbeitet, das einerseits den Aufgabenstellungen und damit der gegebenen Geschäftstätigkeit entspricht und andererseits die vorhandenen personellen Kapazitäten und Kompetenzen berücksichtigt.

Die in 6.1. beschriebene Grafik zeigt diese neue Struktur der EHF Marketing mit ihren Hierarchieebenen. In dieser Darstellung ist die neue Struktur noch namensbefreit, da die personelle Besetzung für die Beschreibung der Struktur nicht von Bedeutung ist. Die endgültige Festlegung der einzelnen Personen für die Aufgaben ist auch erst nach Einzelgesprächen für alle Mitarbeiter zugänglich.

Innerhalb der EHF Marketing GmbH gab es bis zur Einführung der neuen Struktur, die zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit im Juni 2015 zwar theoretisch ausgearbeitet, aber noch nicht auf der Ebene der Mitarbeiter implementiert ist und darüber hinaus ihre offizielle Wirkung erst mit Beginn des neuen Geschäftsjahres ab 1. Juli 2015 erfährt, keine hierarchische Struktur, sondern unter der Führung des Geschäftsführers bisher Teams, die die einzelnen Themen bearbeiteten. Diese Strukturform sah für Bereichen, in denen übergreifende Arbeit zur Lösung der Aufgaben notwendig war, keine Klärung auf dieser Ebene vor. Daher musste der Geschäftsführer im Fall, dass kein Konsens erreicht werden konnte, einbezogen werden und es wurde im Anlassfall eine Hierarchie geschaffen.

Die neue EHF Struktur sieht daher als eine ihrer Prämissen die verbesserte Regelung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen vor. Dieser Ansatz ergibt sich zweifelsfrei aus den Themenstellungen der einzelnen Bereiche, die eine Kooperation der verschiedenen Abteilungen innerhalb der EHF, aber auch die Koordination mit den entsprechenden Abteilungen der EHF benötigen.

Die neue EHFM Struktur ermöglicht nicht nur, sondern erfordert als Voraussetzung für die Kooperation ein Organisationsmodell, das im Rahmen der Linienstruktur eine Zusammenarbeit auf Projektbasis entwickelt.

Das VELUX EHF FINAL4 findet zwar alljährlich statt und beinhaltet organisatorische Grundarbeiten, ist jedoch in seinem Wesen ein jeweils neu zu beginnendes Projekt mit sich verändernden Themenstellungen, die aus wechselnden Partnern resultieren. Das Projekt hat einen abgeschlossenen Finanzrahmen, der auf der Basis der Themenstellungen neu zu planen und auch abzuschließen ist. Das Event ist auch insofern als zentral für die EHF Marketing GmbH anzusehen, da es, wenn auch unregelmäßig, alle Bereiche des Unternehmens beschäftigt und somit als Voraussetzung für das Funktionieren einer Großveranstaltung im internationalen Rahmen die reibungslose Zusammenarbeit der Verantwortlichen mit allen internen und externen Bereichen benötigt.

6.1. Die EHFM und ihre neue Struktur

Die Analyse, aufbauend auf einer internen Befragung von verantwortlichen Mitarbeitern, der EHF Führung und relevanten externen Stakeholdern wie der Klubvertretung und den Sponsoren, hat die zu dieser Zeit sehr flache Hierarchie mit Team Leadern, die alle direkt dem Geschäftsführer unterstanden, behandelt. Die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, mit der zwar jeweils geklärten Aufgabe der einzelnen Teams in der Abwicklung eines Themas, jedoch keiner vorhandenen hierarchischen Struktur in der Gesamtheit, führte, über ein positives Gesamtergebnis hinausgehend, zu einer Situation, in der die Prioritätensetzung in den übergreifenden Themen individuell gestaltet werden konnte und daher Abläufe nicht verlässlich zu sichern waren.

Damit stieß die Gesellschaft organisatorisch an die Grenzen ihres Wachstums und durch das wachsende Beziehungsgeflecht mit den Stakeholdern war auch zunehmend mehr Kapazität für den Organisationsrahmen aufzuwenden.

Die neue Struktur sieht nunmehr eine Auffächerung der Verantwortlichkeiten in einer hierarchischen Form mit klaren Verantwortlichkeiten in der Linienorganisation vor. Weiters trennt sie auch die Bereiche der Stabstellen von der Linienorganisation.

Structure of EHF Marketing as of 1.7.2015

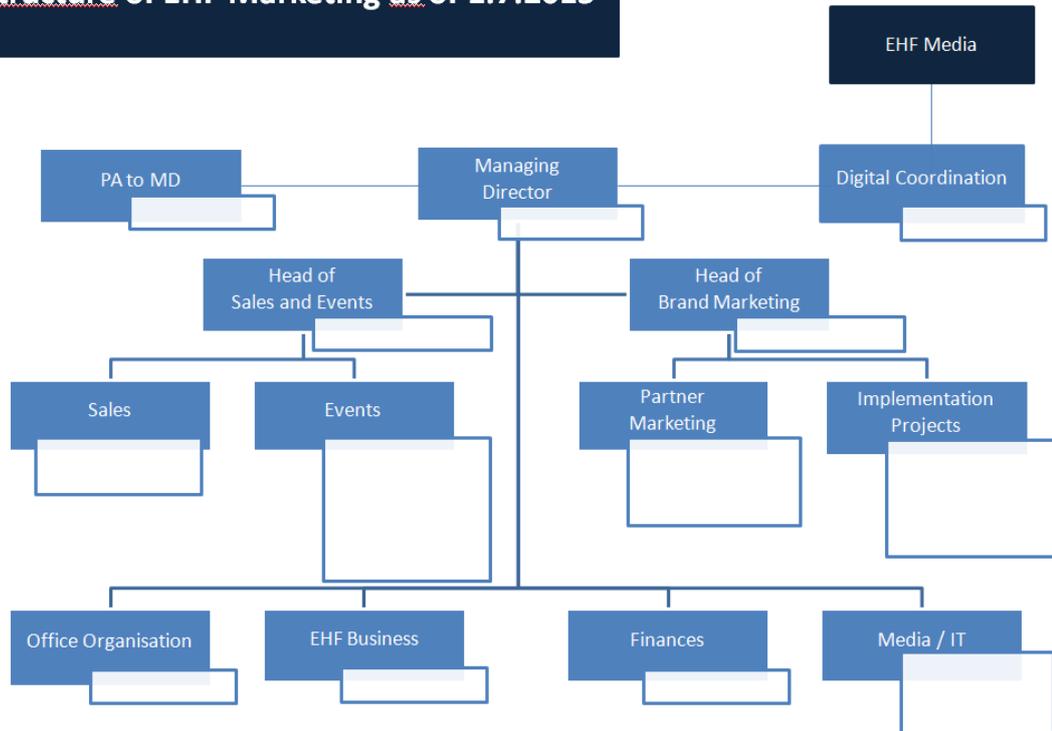


Abbildung 12 - Neue Struktur EHF⁹⁰

Die Struktur sieht neben dem Managing Director/Geschäftsführer mit der direkten Anbindung an 'Personal Assistant' (PA) und an die neue Funktion des 'Digital Managers' (in der überlappenden Funktion mit dem digitalen Bereich der EHF) und an die allgemeinen Bereiche der zweiten Ebene 'Office Organisation', 'Finances' und das spezielle Feld des 'Media/IT' Bereiches die generellen Aufgaben des Geschäftsführers und ihre Anbindung an den 'EHF Business' Bereich vor.

Auf gleicher Ebene sind die Verantwortlichen für die Bereiche 'Head of Sales and Events' sowie 'Head of Brand Marketing' angesiedelt, wobei durch die derzeitige Personalstruktur eine spezielle Lösung gefunden wurde, in der die Verantwortlichen in ihren Spezialbereichen Events beziehungsweise Partner Marketing weiterhin tätig sind. Mittelfristig ist hier eine klarere Differenzierung der Rollen vorgesehen, einerseits um bis dahin den Wissenstransfer sicherzustellen und andererseits eine Entflechtung der Ebenen zu ermöglichen.

⁹⁰ Neue Struktur EHF Marketing - internes Dokument

Die einzelnen Bereiche sind, wie beschrieben, ohne personelle Besetzung ausgeführt, die jeweiligen Größen der Felder zeigen jedoch die Zahl der vorgesehenen Mitarbeiter und damit auch in gewissem Maße den Umfang der Tätigkeiten.

Im Rahmen der offiziellen Vorstellung der Struktur und ihrer personellen Besetzung, die in einem zweitägigen Seminar mit externer Begleitung erfolgt, wird neben der Erarbeitung des Organisationsrahmen und seiner Implementierung auch die detaillierte Ausformulierung der einzelnen Geschäftsfelder vorgenommen.

Spezielle Bedeutung haben die Konsequenzen der neuen Struktur für den Bereich des bisherigen Final Four Teams, da einerseits der bisherige Team Leader auf der kommenden zweiten Ebene Verantwortung über einen größeren Arbeitsbereich erhält, und andererseits das VELUX EHF FINAL4 als größtes Einzelevent in einer bestimmten Phase des Geschäftsjahres alle Ressourcen der EHF (und auch wesentliche Ressourcen der EHF) bindet.

Die neue Struktur bedeutet für die Final Four Organisation, dass mit der gegebenen Linienorganisation keine ausreichenden Grundlagen für einen Planungs- und Durchführungsrahmen gegeben sind. Zum Unterschied zur früheren hierarchielosen Organisation, die zwar die Aufgaben nicht abgesichert, jedoch strukturell ermöglicht hat, ist es somit notwendig, die für eine Geschäftsform wie die EHF Marketing GmbH notwendige Linienorganisation, mit einer Organisationsform in Projekten zu kombinieren und damit die Hierarchien für die Themen im Einzelfall festzulegen. So soll sichergestellt werden, dass der thematisch zuständige Organisationsbereich Events und hier Final Four, entsprechend den Zeitabläufen Zugriff auf die notwendigen Ressourcen hat. Die Einbeziehung verschiedener Arbeitsbereiche der EHF (und der EHF) stellt somit die zentrale dritte Komponente neben Aufgaben- und dem Zeitmanagement dar.

Im folgenden Teil wird vorerst auf den Bereich Projektmanagement eingegangen, der die Grundlage für die organisatorische Tätigkeit bildet und in Kombination mit der Linienstruktur eine Organisationsform für den Bereich VELUX EHF FINAL4 darstellen kann.

6.2. Projektmanagement VELUX EHF FINAL4

6.2.1. Grundlagen des Projektmanagements

In der heutigen Zeit werden die Anforderungen an Unternehmen in einem dynamischen und schnelllebigen Umfeld immer größer. Die Fähigkeit flexibel auf Veränderungen und neue Gegebenheiten zu reagieren und die schwierige Planbarkeit von Projekten sowie sich daraus eventuell ergebende Fehleinschätzungen, stellen daher einen nicht unerheblichen Teil der Herausforderungen dar, der oftmals nicht von den traditionellen Organisationsformen bewältigt beziehungsweise zum Vorteil genutzt werden kann.⁹¹ Aus dieser Notwendigkeit und um erfolgreich mit sich ergebenden Veränderungen umgehen zu können, entwickelten sich neue, anpassungsfähige Organisationsformen, die zeitlich begrenzte Aufgaben übernehmen können und einzelne Projekte von Beginn bis Ende bearbeiten.

Für den Begriff Projekt kennt die Literatur verschiedene Bedeutungen. Aus etymologischer Sicht gesehen stammt der Begriff Projekt aus dem lateinischen Begriff 'proiectum' (übersetzt 'nach vorne geworfen') übersetzt werden. Die zeitliche Komponente, in diesem Fall die Zukunft, ist somit schon im Wort selbst ausgedrückt und weist auf etwas zukünftig Stattfindendes hin.⁹² In der zeitgemäßen Literatur wird ein Projekt als neuer Term angesehen, der die ursprüngliche Bedeutung interpretiert. Hier substituieren Projekte vielschichtige, bereits bestehende Anforderungen und Themenstellungen und stellen somit eine spezifische Organisationsform dar, die über ein separates soziales Eigenleben verfügt.⁹³ Daraus lässt sich ableiten, dass Projekte zeitlich begrenzte Organisationseinheiten sind, neuartige Aufgaben bearbeiten, die über eine hohe Komplexität verfügen und innerhalb einer regulären Organisation nicht gelöst werden können. Weiters kann argumentiert werden, dass Projekte durch Einmaligkeit gekennzeichnet sind und keine Routineaufgaben aus dem Tagesgeschäft beinhalten.⁹⁴

Die Zeitkomponente betont, dass Projekte in der kürzest möglichen Zeitspanne realisiert werden sollten, die auch im Zuge der Planung genau festgelegt wird. Komplexe Projekte

⁹¹ vgl. Bea et al (2008), S. 3

⁹² vgl. Reichert, T. (2009), S.6

⁹³ vgl. Gareis, R. (1990), S. 15

⁹⁴ vgl. Bea et al (2008), S. 32

werden dabei als vielschichtig bezeichnet, vereinen Wissensgebiete und erfordern daher eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit.⁹⁵

In dieser Hinsicht braucht das VELUX EHF FINAL4 des jeweiligen Geschäftsjahres eine zeitlich begrenzte Organisationseinheit, die teils strukturelle Aufgaben, vielmehr jedoch durch die Einbeziehung unterschiedlicher Partner und Programme sich neuartig darstellende Aufgaben, bearbeitet. Durch die Komplexität und speziell die nur temporäre Einbeziehung von Partnern, sind die Aufgaben nicht innerhalb einer regulären Organisation zu lösen und erfordern bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Laut Frese (2005) kann ein Projekt auf drei Arten charakterisiert werden.⁹⁶

- *Sachziel-/prozessorientiert*
- *Extern beeinflusste/extern unbeeinflusste Projekte*
- *Projekte mit hohem Neuartigkeitsgrad/geringem Neuartigkeitsgrad*

Sachzielorientierte Projekte zielen auf eine Anpassung von Unternehmensprogrammen, die der Produktion zugutekommen und keine Auswirkungen auf miteinander verknüpfte Prozesse im Unternehmen haben (z.B. Produktentwicklungen). Prozessorientierte Projekte streben die Veränderung/Verbesserung von Prozessen innerhalb der Leistungskette an und beeinflussen nach Abschluss des Projekts die Struktur und Aufgabenverteilung.⁹⁷

Extern beeinflusste/unbeeinflusste Projekte definieren den Grad, in wie weit externe Dienstleister im Projekt involviert sind. Extern beeinflusste Projekte können daher Projekte sein, die von externen Dienstleistern ausgeführt werden, während unbeeinflusste Projekte mit den im Unternehmen verfügbaren Ressourcen durchgeführt werden.⁹⁸

Die Abstufung des Neuartigkeitsgrades zeigt, wie weit bestehende Strukturen und existierende Elemente für die Projektdurchführung übernommen werden können. Je neuer und komplexer sich die Thematik gestaltet, umso mehr steigt die damit

⁹⁵ vgl. Kubicek, H., Thom, N. (1976), Sp. 39999f in Grochla, E., Wittmann, W.(1976), Sp. 3.977-4.017

⁹⁶ vgl. Frese, E. (2005), S. 514 ff.

⁹⁷ vgl. Hellmich, K.P. (2003), S. 149

⁹⁸ vgl. ebenda

verbundene Unsicherheit, da der Erfolg des Projektes von den zu Beginn geschaffenen Rahmenbedingungen abhängt.⁹⁹

Entsprechend der Charakterisierung von Frese ist das Final Four nicht Sachziel-/prozessorientiert, jedoch durch die zahlreichen Dienstleister bzw. Partner extern beeinflusst. Es hat insofern keinen sehr hohen Neuartigkeitsgrad, als zumindest teilweise bestehende Strukturen herangezogen werden können.

In Bezug auf den Aufbau der Projektorganisationen können Projekte in die verschiedensten Organisationsstrukturen eingeführt werden. Der Aufbau *"befasst sich mit der Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern"*¹⁰⁰. Je nach Aufgabenverteilung, Eigenverantwortlichkeit, Anforderungen und Abhängigkeit von Ressourcen des Unternehmens, kann zwischen Stab-, Matrix- und einer reinen Projektorganisation unterschieden werden.¹⁰¹ Diese Formen sind in der Theorie genau erläutert und abgegrenzt, in der Realität verschwimmen Grenzen jedoch, wenn eine Notwendigkeit zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und Ressourcennutzung besteht. Weiters haben sich Mischformen aus diesen Strukturen entwickelt, um optimal auf die Umwelt und die Anforderungen reagieren zu können.

In der Literatur sind die Strukturen wie folgt abgegrenzt¹⁰²:

- 1) *Reine Projektorganisation*
- 2) *Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung*
- 3) *Stabsprojektorganisation*
- 4) *Matrixprojektorganisation*

Bei einer reinen Projektorganisation arbeiten Mitarbeiter für die Dauer des Projektes in der Projektorganisation und sind aus der Linienorganisation vollends ausgegliedert. In diesem Fall hat der Projektleiter die volle Verantwortung für den Mitarbeiter. Durch die vollständige Eingliederung in das Projekt sind Flexibilität und schnelle Reaktionen möglich.¹⁰³

⁹⁹ vgl. Frese (2005), S. 475ff.

¹⁰⁰ Bea, F.X., Göbel, E. (2006), S. 297

¹⁰¹ vgl. Gareis (1990), S. 21

¹⁰² Frese, E. (1988), S. 477

¹⁰³ vgl. Fiedler, R. (2007), S.46

Bei einer Organisation ohne strukturelle Projektausrichtung werden Projektaufgaben von den einzelnen Abteilungen übernommen und keine separaten Projekteinheiten implementiert. Die Leiter der verschiedenen Geschäftsbereiche übernehmen die Organisation des Projekts und deren Eingliederung in die Organisation.

In einer Stabsprojektorganisation bleiben die Mitarbeiter des Projektteams in ihren Abteilungen, sammeln Informationen und Daten zur Vorbereitung von Entscheidungen für Verantwortliche aus der Linie, haben aber keinen Einfluss und keine Befehlsgewalt gegenüber dieser.¹⁰⁴ Die Stabsprojektorganisation wird dabei auch als 'Einfluss-Projektmanagement' bezeichnet, da sie bei den Vorbereitungen für Entscheidungen hilft.¹⁰⁵

Eine Linien- und Stabsprojektorganisation kann zu einer Matrixorganisation kombiniert werden, die in der Praxis häufigste Form der Projektorganisation, die bei großen, wiederkehrenden Projekten zum Einsatz kommt.¹⁰⁶ Wie auch bei der nicht-projektbezogenen Matrixorganisationen unterliegt das Projekt einem Mehrliniensystem, bei dem Projekte (vertikale) und Abteilungen (horizontal) direkt kommunizieren können. Im Unterschied zur nicht-projektbezogenen Matrixorganisation ist dieses Mehrliniensystem jedoch zeitlich befristet.¹⁰⁷

Bei dieser Form der Projektorganisation sind Kompetenzen zwischen der Fach- und der Projektabteilung aufgeteilt. Mitarbeiter arbeiten parallel in der Linie und im Projekt und unterstehen sowohl dem Vorgesetzten der Linie als auch dem Projektleiter in der Projektorganisation.¹⁰⁸ Im Gegensatz zu anderen Projektorganisationen ist die Komplexität bei der Matrix-Projektorganisation höher und die Projektdauer oftmals länger. Da jedoch verschiedene Abteilungen mit einbezogen werden, sind die Kommunikationswege oftmals kürzer und ermöglichen so eine effiziente Nutzung von Ressourcen und Synergien.¹⁰⁹

Bei der Matrixorganisation ist der kritische 'fit' aufgrund der Komplexität und Anzahl der Projekte zwischen regulärer Organisation und dem Projekt selbst, ebenso wie eine detaillierte Aufgabenplanung mit geklärten Weisungsbefugnissen, für eine erfolgreiche Abwicklung unumgänglich.

¹⁰⁴ vgl. Bea et al. (2008), S. 62

¹⁰⁵ vgl. Fiedler, R. (2010), S. 43

¹⁰⁶ vgl. Corsten, H. (2000), S. 709 ff.

¹⁰⁷ vgl. Jenny, B. (2009), S. 67

¹⁰⁸ vgl. Jung, H. (2007), S.575

¹⁰⁹ vgl. Krallmann, H. et al. (2002), S. 123

Damit die Linien- und die Projektorganisation möglichst effizient zusammenarbeiten, ist Konfliktmanagement von großer Bedeutung, da schon alleine aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenbereiche Schnittstellen mit Konfliktpotenzial auftreten und sich im Einzelfall entwickeln können. Weiters muss der Einsatz von Ressourcen unbedingt geklärt werden, damit sich keine ungleichen Ansprüche zwischen Linie und Projekt ergeben.

Mitarbeiter werden je nach Bedarf in Projekte der Matrixprojektorganisation involviert, was einerseits ein Vorteil ist, da sie in ihren normalen Divisionen weiterarbeiten können, andererseits wird auch eine gewisse Flexibilität benötigt, da Aufgaben in der Linie durch die Mitarbeit am Projekt, soweit diese nicht bereits in der Planung und Aufgabenverteilung berücksichtigt wurde, verzögert bearbeitet werden. Dies kann mitunter zu Überlastungen in der Linie oder auch dem Projekt und in jedem Fall zur Belastung der Mitarbeiter führen. Daher sind das Zeitmanagement sowie der Austausch und die gemeinsam erarbeitete Koordination von Projekt und Linie wichtige Elemente. Spezielles Thema ist auch die Weisungsbefugnis, da der Mitarbeiter zwei Vorgesetzten untersteht und möglicherweise widersprüchliche Aufträge und gegebenenfalls Weisungen befolgen muss. Zusätzlich ermöglicht das System den Mitarbeitern ihre Interessen auf der Basis der 'Zweigleisigkeit' auf Kosten anderer durchzusetzen und erfordert daher eine erhöhte Koordination der Zuständigen, um die effiziente Bearbeitung von Linien- und Projektaufgaben abzusichern.

Bei näherer Betrachtung der EHF M Aktivitäten und ihrer Linienstruktur mit gleichzeitig als Projekten definierten Aufgabenstellungen, wie die Final Four Turniere der Champions League Männer und Frauen und des EHF Cups sowie der Anwendung der aufgeführten theoretischen Literatur, ist von einer Matrixprojektorganisation auszugehen, dies wurde aber bisher im täglichen Geschäftsleben nicht so bezeichnet oder geführt. Die neue Struktur bietet die Möglichkeit, die Organisationsform Matrixprojektorganisation einzusetzen und damit die Aufgabenstellungen der Mitarbeiter zu definieren.

Bevor ein Projekt gestartet wird, kann das in der Folge dargestellte 'Magische Dreieck der Projektsteuerung' auf das Projekt umgelegt werden, um die Ziele und Vorgaben und deren Realisationspotenzial vor Augen zu führen. Dieses Dreieck zeigt die Bereiche Kosten, Zeit und Leistung, die wie zuvor im Bereich 5.2.4. Resultat versus Showcase einen Trade-off bilden. Veränderungen von einzelnen Elements des Dreiecks haben Konsequenzen für zumindest einen anderen Eckpunkt. Das 'Magische Dreieck der Projektsteuerung' wird in der Folge abgebildet.

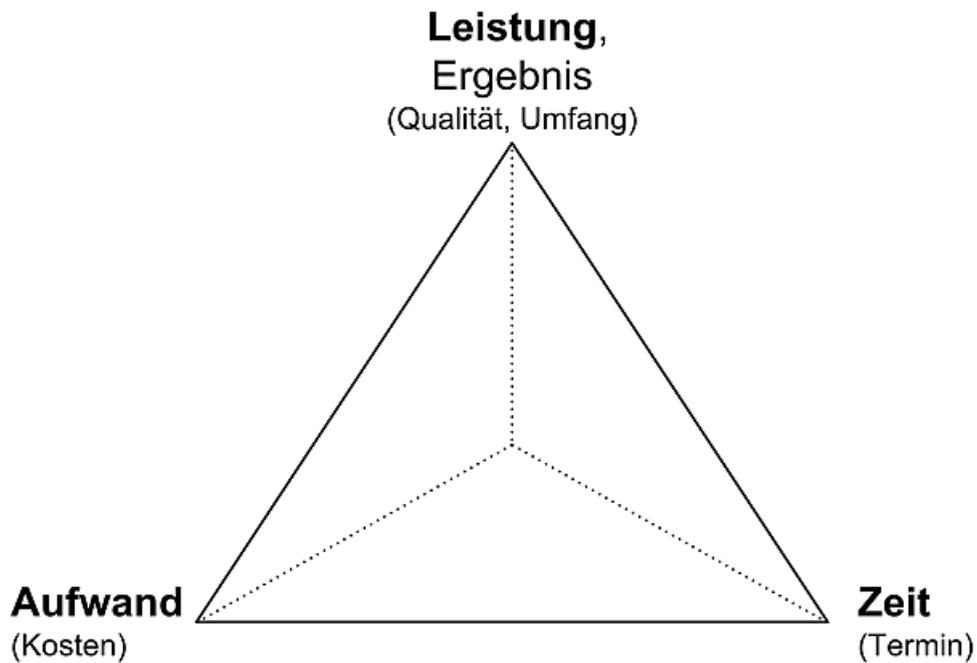


Abbildung 13 - Magisches Dreieck der Projektsteuerung¹¹⁰

Bea et al. nennt hier das Beispiel des Zeitfaktors. Zusammengefasst bedeutet dies, dass zum Beispiel eine gewählte verkürzte Projektdauer vermehrt Kosten verursacht und zu Qualitätseinbußen führen kann. Während das Ziel 'Zeit' erreicht werden kann, leiden die anderen Faktoren.¹¹¹

Auf Events umgelegt besteht dieses Dreieck aus den Punkten Ergebnis (Event), Ressourcen (personell und monetär) und Zeit (Termin/Veranstaltungszeitraum). Das Event als Gesamtziel benötigt Ressourcen und Zeit, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Rund um dieses Dreieck gliedert sich die Organisation des Projektes, die sich im Projektstrukturplan und der Projektorganisationsstruktur widerspiegelt.¹¹²

Im Bereich Veranstaltungen und speziell Sportevents werden verschiedene Einzelthemen zusammengefügt, um eine Gesamtveranstaltung präsentieren zu können. Daraus resultiert eine Summe von zu koordinierenden Einzelprojekten, die eine Art von 'Projekten im Projekt' darstellen.

¹¹⁰ Peterjohann consulting. Onlinequelle

¹¹¹ vgl. Bea et al (2008), S. 38

¹¹² vgl. Mehlretter, R. (2012), S.29

6.2.2. Projekte im Projekt

Im Falle von Sportprojekten, hier Events, ist daher eine ganzheitliche Planung von enormer Wichtigkeit. Nicht nur die strategische Planung im Vorfeld und die tatsächliche Durchführung spielen eine wichtige Rolle, die Nachbearbeitung als korrekter Abschluss findet oftmals viel zu wenig Beachtung. Eventplanung als zielorientierte, strukturierte, organisatorische Aufgabenbewältigung, die gleichzeitig die Führung und Kontrolle über das Event behält, hilft Unsicherheiten im Vorfeld zu beseitigen und gewährleistet eine optimale Vorbereitung auf das Event. Dafür ist auch das sich aus der Analyse (auch 'Debriefing' einer Veranstaltung genannt) ergebende 'Follow-up' (übersetzt Nachbereitung) ein entscheidender Faktor für das Ausschalten von Unklarheiten und damit Risiken für eine vergleichbare Veranstaltung.

Obwohl Sportveranstaltungen einzigartige Events sind, folgen Planung und Ablauf ähnlichen Mustern und Strukturen. Basierend auf der Projektmanagement-Literatur lassen sich daher Events allgemein in vier Grundphasen einteilen, die in weitere Unterphasen unterschieden werden können und jeweils mit einem Meilenstein abschließen¹¹³:

- *Definition*
- *Planung*
- *Abwicklung/Durchführung*
- *Ende/Nachbearbeitung*

Einzelne Phasen können sich hierbei überschneiden, müssen jedoch laut Reihenfolge abgeschlossen werden. Zusätzlich dazu erfolgt parallel zu den Phasen eine Kontrolle, ob das Projekt dem Ziel entspricht und gegebenenfalls eingegriffen werden kann.¹¹⁴

In der späteren Darstellung des Final Four und seiner Themen wird erkennbar sein, dass die verschiedenen Phasen einander im Ablauf überschneiden, teilweise innerhalb eines Themas und teilweise durch die Zusammenhänge der Themen und die daraus resultierende gemeinsame Behandlung. Die folgende Grafik bildet die einzelnen Phasen ab.

¹¹³ vgl. Bea et al (2008), S. 70

¹¹⁴ vgl. Kerzner, H. (2008), S.843

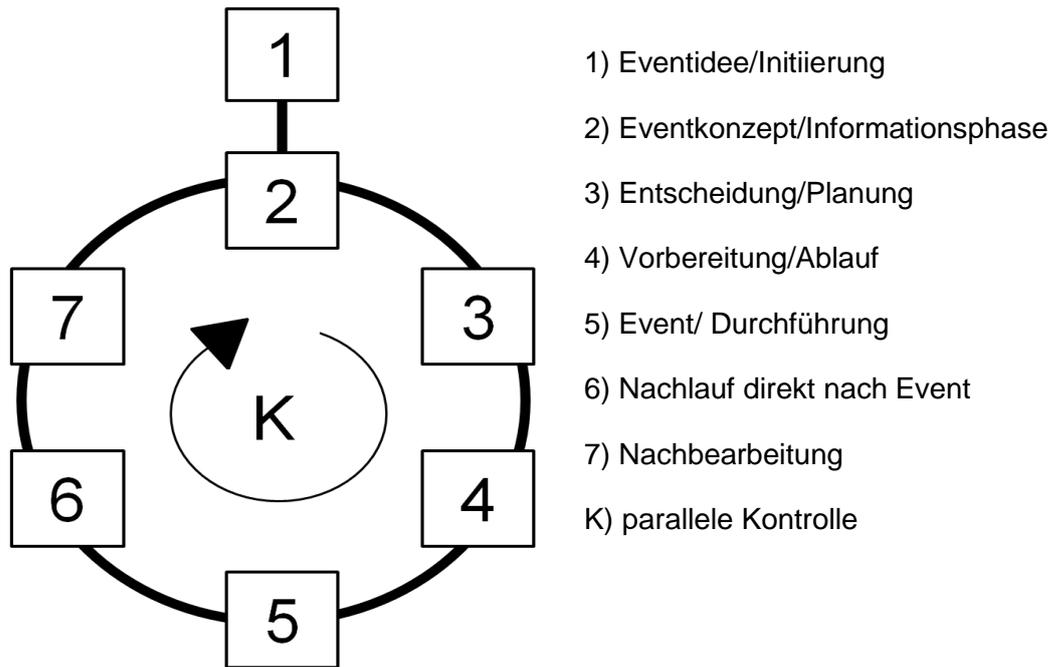


Abbildung 14 - Eventzyklus¹¹⁵

Das VEUX EHF FINAL4 unterliegt nicht allen diesen Schritten, da die erste Phase vertraglich geregelt ist und der Nachlauf bzw. die Nachbearbeitung nicht neu entwickelt werden müssen. Die anderen Phasen werden jährlich neu gestaltet und es ergeben sich somit aus dem entwickelten Eventkonzept in der Informationsphase die Bereiche drei bis fünf, von der Entscheidung bis zur Durchführung, neu. Damit ist die zentrale Tätigkeit für das Final Four Team weitestgehend als Projekt zu sehen, das mit unterschiedlichen Partnern in die verschiedenen Einzelbereiche und Phasen unterteilt wird.

*"Alle großen Aufgaben... sind komplex und scheinen zu Anfang unüberwindlich. Der Trick besteht darin, das Projekt in kleine, überschaubare Schritte einzuteilen"*¹¹⁶, sozusagen Projekte im Projekt. Dafür wird das Projekt, je nach Größe, in einzelne Unterprojekte herunter gebrochen und zeitlich eingeteilt. Während das Ende einer Projektphase durch einen Meilenstein gekennzeichnet ist, können die zugrunde liegenden Projekte in die nächste Phase übernommen und von den zuständigen Mitarbeitern weiter bearbeitet werden. An dieser Schnittstelle spielt die personelle Komponente eine relevante Rolle und daher wird in der Folge allgemein auf das Thema Personal eingegangen, gefolgt vom Bereich Projektaufbau und Prozess im Projektmanagement.

¹¹⁵ In Anlehnung an Holzbaur, U. (2015), S. 12 und sportcliv.ch (o.J.), o.S.

¹¹⁶ Schäfer-Mehdi, S. (2009), S.140

6.2.3. Personal im Projekt

Als interne Umwelt sowie Personalressource kommt den Mitarbeitern im Projekt besondere Bedeutung zu, da ohne deren passende Qualifikation und Bereitschaft selbst ein gut durchorganisiertes Projekt nicht erfolgreich sein kann.

Jede Projekteinheit verfügt über einen Projektleiter, der das Projektteam, das für die Abwicklung des Projekts verantwortlich und aus der bestehenden Organisation herausgelöst ist, leitet. Der Projektleiter übernimmt die Projektplanung, führt die einzelnen Mitarbeiter und koordiniert die einzelnen mitwirkenden Bereiche.¹¹⁷ In Projektteams rücken einzelne Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt als in der normalen Linienorganisation und müssen sich einem neuen Vorgesetzten unterordnen. Nausner nennt fünf Kriterien, die Projektteammitglieder von normalen Mitarbeitern in der Linienorganisation unterscheiden¹¹⁸:

- *projektadäquate Organisation*
- *exakte Vorgaben*
- *vorhabensbezogene Planung*
- *laufender Soll/Ist-Vergleich*
- *definiertes Entwicklungsende*

In der Literatur wird das Projektteam oftmals als eine rein aus dem Unternehmen ausgegliederte Einheit verstanden, jedoch ist die Beschäftigung externer Arbeitskräfte, die speziell für den Projektzweck angeworben werden, natürlich ebenfalls denkbar und in der Realität verbreitet, da das Fachwissen für bestimmte Projektdurchführungen oder die notwendigen Kapazitäten nicht immer im jeweiligen Unternehmen vorhanden sind.

Gerade bei länger andauernden und komplexen Projekten, bei denen die einzelnen Mitarbeiter aufeinander angewiesen sind, ist die interne Zusammenarbeit und der Teamzusammenhalt von immenser Wichtigkeit, um die Arbeitsmoral und damit die Bereitschaft sich zu beteiligen aufrecht zu erhalten.¹¹⁹

Für Sportevents wird eine Vielzahl an personellen Kräften benötigt. Zusätzlich zum fixen Organisations- oder Projektteam, wächst das Personal kurz vor der Veranstaltung um

¹¹⁷ vgl. Bea et al. (2008), S. 54

¹¹⁸ Nausner (2006), S.22

¹¹⁹ vgl. Gareis, R. (1991), S. 30

ein Vielfaches an und muss entsprechend in die richtigen Aufgabenbereichen eingeteilt werden. Die Personalplanung ist daher ein zeit- und im Endeffekt auch kostenintensiver Faktor und sollte auf das Event zugeschnitten werden. Ein Personalplan auf der Basis der Anforderungen um festzustellen, welches Personal für welche Zeitspanne und ab welchem Zeitpunkt benötigt wird, ist daher eine Notwendigkeit.¹²⁰

Dafür wird das Personal in Projektleiter, ständige und zeitweilige Mitarbeiter sowie ehrenamtliche Volontäre eingeteilt.¹²¹ Weiters wird im Personalplan festgelegt, welche 'menschlichen Ressourcen' insgesamt benötigt werden und wann Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen zur Verfügung stehen müssen. Falls die benötigten Ressourcen nicht im Unternehmen vorhanden oder extern nicht kurzfristig anzuwerben sind, ist eine Einschulung von Mitarbeitern zu erwägen, was natürlich die Kosten beeinflusst.¹²² Die Personalplanung beschäftigt sich jedoch nicht nur mit der Planung von Humankapital, in diesem Bereich wird auch die Planung und Koordination der Mitarbeiter in den einzelnen Positionen festgelegt¹²³, die dann im Projektablaufplan berücksichtigt werden.

6.2.4. Projektaufbau und Prozesse im Projektmanagement

Der Projektstrukturplan beinhaltet alle Arbeitspakete, die für das Event notwendig sind und setzt sie in eine chronologische Reihenfolge.¹²⁴ Je komplexer sich ein Projekt gestaltet, desto vielschichtiger und ebenenreicher ist der Projektstrukturplan. Bei dessen Erstellung wird von der obersten Ebene aus ins Detail gegangen, um möglichst alle Arbeitspakete genauestens zu definieren. Dabei kann auf drei verschiedene Arten vorgegangen werden. Eine objektorientierte Zerlegung hat ein bestimmtes Ziel als Ausgangspunkt und gliedert die Arbeitsschritte nach Objekten und der zugrunde liegenden Struktur, eine funktionsorientierte Zerlegung listet die unterschiedlichen Einrichtungen auf, die für das Projekt notwendig sind und eine gemischt orientierte Zerlegung vereint beide Arten miteinander und verwendet mehrere Ebenen.

Danach werden Teilaufgaben und Arbeitspakete für das Projekt definiert. Während Teilaufgaben weiter zerlegt werden können, bilden Arbeitspakete nicht aufgliederbare Aufgabenstellungen, die als solche im Projektteam gelöst werden.

¹²⁰ vgl. Keßler, H., Winkelhofer, G. (2002), S.242f.

¹²¹ vgl. Litke (1991), S. 120

¹²² vgl. Keßler, H., Winkelhofer, G. (2002), S.242f.

¹²³ vgl. Wolf, A. (2003), S. 77

¹²⁴ vgl. Bea et al. (2008), S. 138

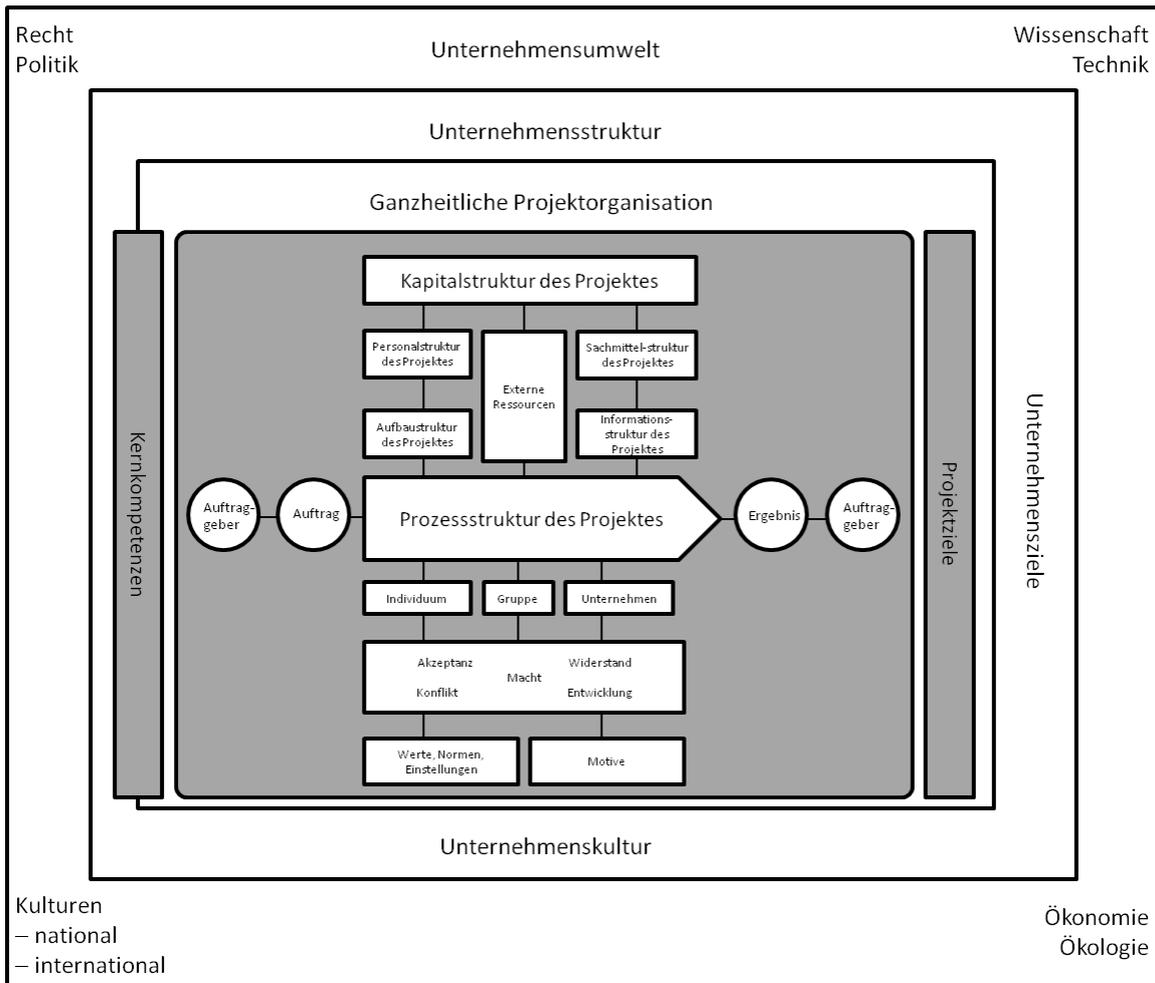
Die ermittelten Teilaufgaben und Arbeitspakete in ihrer organisatorischen und chronologischen Reihenfolge werden im Projektablaufplan zusammengeführt, um Abhängigkeiten, Parallelaktivitäten, Zeitvorgaben und die zwischen den Teilaufgaben und Arbeitspaketen liegenden Schnittstellen darzustellen. Dies kann in Form von Listen, Balkenplänen oder der Netzplantechnik erfolgen. Der Projektablaufplan bietet in weiterer Folge die Grundlage für Zeitmanagement, Aufwände beziehungsweise Kosten oder benötigte Ressourcen und somit für die weitere Planung dieser Komponenten. Projektablaufpläne können mittlerweile sehr gut durch entsprechende Systeme programmiert und gesteuert werden, allerdings ist bei der Einbeziehung verschiedener Stellen eine IT-gestützte Programmierung der Details Voraussetzung, um alle Prozesse zu erfassen.

Diese Vorgehensweise kommt derzeit für das VELUX EHF FINAL4 nicht in Frage, da in der bisherigen Abwicklung des Themas durch nur implizit verwendetes Wissen keine Grundlagen geschaffen wurden. Zusätzlich stellt sich natürlich auch hinsichtlich der Strukturierung der Abläufe eine Herausforderung, da sich die gesamte Struktur der EHFM und auch personelle Zuständigkeiten ab dem nächsten Geschäftsjahr ändern und daher die Grundlagen erst individuell erarbeitet werden müssen.

Die folgende Grafik von Fischermanns und Liebelt zeigt, dass es nicht ausreicht nur die Prozesse einzeln aufzulisten. Diese müssen in ihrem Wirkungskreis gezeigt werden, der die beteiligten Bereiche abbildet. Die Unternehmensumwelt mit ihren Komponenten, die einen großen Einfluss auf die Projektstruktur haben, wird in dieser Grafik ebenfalls berücksichtigt und rundet das Gesamtbild ab.¹²⁵ Für die Darstellung eines Organisationsablaufes ist jener Teil der Grafik von Bedeutung, der in der Skizze oberhalb der Prozessstruktur des Projektes liegt und die internen und externen Ressourcen betrifft. Über die thematische Herangehensweise wird der Zusammenhang mit den Bereichen die wesentlich beizutragen haben, aber nicht im direkten Einflussbereichs der das Gesamtprojekt organisierenden Abteilung liegen, hergestellt.

Der Teil der Grafik, der die Einflüsse auf die Entscheidungsfindung und Umsetzung der Projektaufgabe betrifft, wird hier nicht behandelt.

¹²⁵ vgl. Fischermanns, G., Liebelt, W. (1997), S.17 f



Die Ganzheitliche Projektorganisation

Abbildung 15 - Prozessstruktur eines Projektes¹²⁶

Im späteren Bereich der Darstellung des THEemenOrganisationmodells wird die Unternehmensumwelt einbezogen. Bisher sind diese Bereiche nicht in ihrer Beziehung zum Thema explizit dargestellt und daher werden in der Folge die fünf wichtigsten Themen des VELUX EHF FINAL4 und ihre Teilaufgaben anhand von Diagrammen - dem meist genutzten Planungsinstrument für die grafische Darstellung von Projektablaufen - veranschaulicht.¹²⁷ Dabei wird jedem Thema ein separates Diagramm für den Zeitablauf einer Vorbereitungs- und Durchführungsperiode eines Final Four gewidmet.

¹²⁶ Fischermanns, G., Liebelt, W. (1997), S.18

¹²⁷ vgl. Holzbaur, U. et al. (2003), S. 162

6.3. THEO - ein THEMenOrganisationsmodell

Wie im Teil über Projektmanagement erarbeitet, stellt sich das Final Four in der neuen Struktur als Matrixprojektorganisation dar. Das ergibt sich aus dem Umstand, dass die Organisationsform der Veranstaltung die Koordination und Kommunikation mit allen Bereichen der EHF M bedingt und daher die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche im zeitlichen Kontext notwendig ist. Daraus ergeben sich natürlicherweise Schnittstellen zwischen dem Projekt VELUX EHF FINAL4, und der Linienorganisation mit ihren anderen Tätigkeiten und Projekten.

Die entwickelte Darstellung von 'THEO' macht es möglich das Projekt VELUX EHF FINAL4 in Relation zur Linienorganisation zu setzen und somit einen Gesamtüberblick zu geben. Dabei orientiert sich 'THEO' an den wichtigsten Themen des Projektes VELUX EHF FINAL4 und verbindet sie mit den für das jeweilige Thema bedeutenden Abteilungen. Als zusätzliche Komponente wird in weiterer Folge der Zeitfaktor eingeführt, womit eine nachvollziehbare Arbeitsgrundlage für die Geschäftstätigkeit geschaffen wird.

6.3.1. Konzeption

In der nachfolgenden Abbildung wird anhand eines Kreisdiagramms von innen nach außen die Verbindung des Geschäftsbereiches VELUX EHF FINAL4 über die zu bearbeitenden Themen zu den neu geschaffenen Abteilungen der EHF M dargestellt. Die Kreisform wurde gewählt, da jedes einzelne Thema mit den im äußersten Ring dargestellten Abteilungen verbunden ist. Die rotierenden Pfeile, jeweils zwischen den Themen und den Abteilungen beziehungsweise zwischen den Abteilungen und der Zeitschiene, zeigen die Beweglichkeit des Modells. So kann jeweils nach Anforderung der passende Kontakt- und Zeitpunkt eingestellt werden.

Mit der Vorstellung von rotierenden Sektoren zwischen dem Bereich der Themen (hellblau) und dem Bereich der Abteilungen (hellgrau) ist es möglich, jede Aufgabe der Themen zu einer Überlagerung mit den Aufgaben der Abteilungen zu bringen. Die Zeitschiene (dunkelgrau) ist ebenso als rotierender Sektor dargestellt, der damit die Beziehung zwischen Themen und Abteilungen komplettiert. Der mittlere Ring der Abteilungen und der äußere Ring der Zeitschiene wären auch tauschbar, ohne dass die Symbolik des Modells entscheidend verändert würde.

Das folgende Modell ist als Symboldarstellung zu sehen und kann aber gegebenenfalls auch in Materialform aufgebaut werden, um als praktisches Element verwendet zu werden.

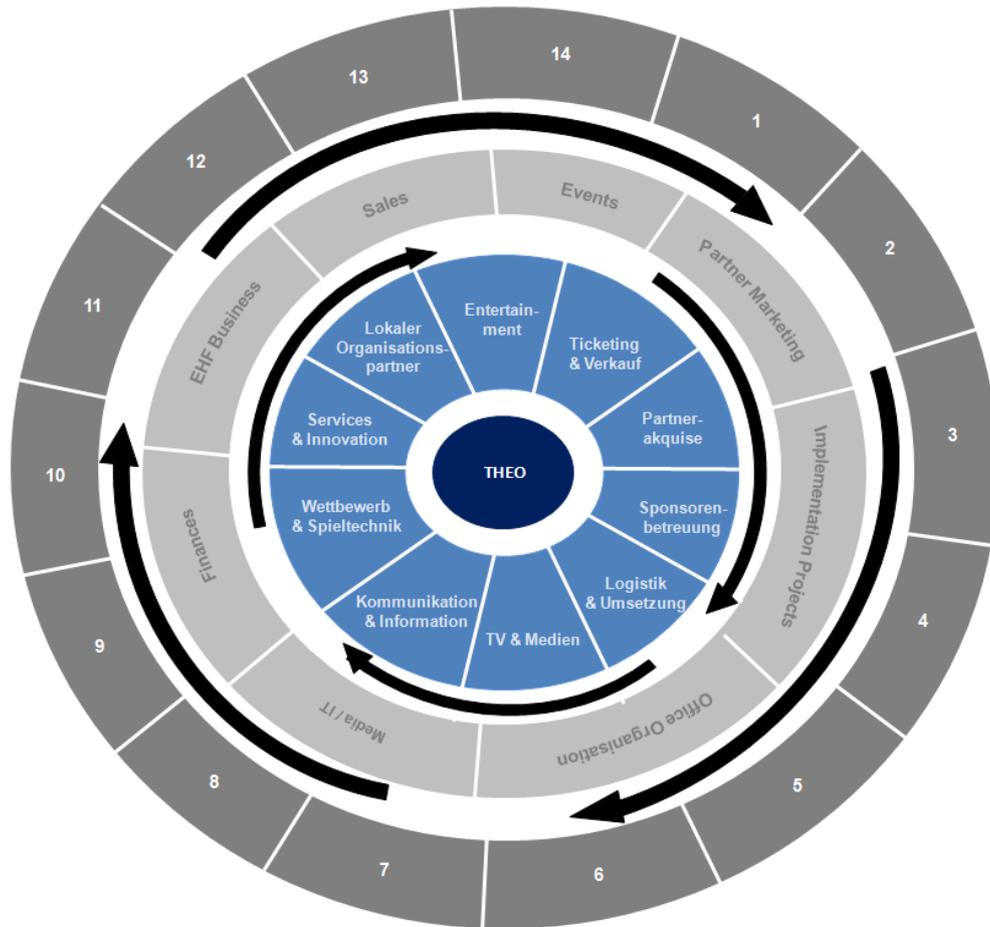


Abbildung 16 - Konzeption THEO ¹²⁸

'THEO' stellt sich jedoch nicht nur als Überblicksmodell, das die Zusammenarbeit mit den Abteilungen nachvollziehbar macht, dar, sondern listet auch Aufgabenstellungen relevanter Themen auf. Dazu bedarf es einer ergänzenden Form der Darstellung, um Themen mit den Kontaktpunkten in ihrer Zeitschiene erkennbar zu machen.

Dafür wird in der vorliegenden Arbeit von der Form des Diagramms ausgegangen, das um eine zusätzliche Dimension erweitert wird. Die in der ersten Spalte (vertikal) aufgeführten Themen bzw. die damit verbundenen Aufgabenstellungen und die in der ersten Zeile (horizontal) angeführte Zeitachse erfahren durch die Kombination mit den verschiedenen Kontaktpunkten (dargestellt durch Zahlen) eine 'dreidimensionale' Komponente.

¹²⁸ Eigene Darstellung

Im folgenden Unterkapitel werden fünf ausgewählte Themen unter allen drei Aspekten analysiert und in Diagrammen dargestellt. Die Themen Ticketing, Partnerakquise/-bindung, Sponsorenbetreuung, Kommunikation & Information und Entertainment stellen die wesentlichsten Faktoren für die wirtschaftliche Umsetzung des VEUX EHF FINAL4 dar und sind daher thematisch über in der gesamten Vorbereitungsperiode immer wieder präsent.

Als Zeitachse für eine Final Four Organisation wurden in den Diagrammen ebenso wie im Modell 14 Monate gewählt. Zwei Monate davon sind im Vorlauf angesetzt, das heißt eine parallele Phase mit dem vorangehenden Final Four Monat und seiner Aufarbeitung sowie ein Geschäftsjahr, in dem jeweils die VELUX EHF Champions League und ihr Final Four stattfinden.

Die Kontaktpunkte mit den verschiedenen Abteilungen wurden aus Übersichts-, und organisatorischen Gründen in Zahlen gefasst, wobei die jeweilige Legende und auch die sich im Anhang befindliche Gesamtlegende zur Orientierung dienen. Für die Darstellung wurde eine Detailraster von maximal sechs Zahlen vorbereitet, da nach den Vorarbeiten erkennbar war, dass sich damit die wesentlichen Kontaktpunkte ausreichend darstellen lassen. Die Kontaktpunkte beziehen sich sowohl auf Tätigkeiten mit internen, als auch externen Partnern, wobei die Farbgebung im Diagramm doppelte Bedeutung hat. Grundsätzlich stellen farbige Teile aktive Bereiche (im Sinne von Tätigkeiten im jeweiligen Monat) dar und es werden über hellblaue Felder EHF interne Kontaktpunkte von externen Kontaktpunkte wie EHF in Dunkelblau und Partnern in Grau unterschieden. Durch die Einführung der Zahlen wird die dritte Komponente ermöglicht und in weiterer Folge durch die farbliche Unterscheidung in hellblaue, dunkelblaue und graue Teile eine zusätzliche Spezifikation Partnerbereiche eingeführt.

6.3.2. Aktivierung und Zeitabläufe

Die fünf zentralen Themen mit ihren Aufgabenstellungen werden in der Folge kurz beschrieben und es wird auf einige spezifische Besonderheiten des jeweiligen Themas anhand des Diagramms verwiesen.

6.3.2.1. Ticketing

Der Verkauf der Tickets hängt eng mit verschiedenen Faktoren wie Preisgestaltung, Bearbeitung etc. zusammen und wird unter dem Gesamtbegriff Ticketing abgehandelt. Da das Ticketing mit seinem Organisationsablauf die Haupteinnahmequelle bedeutet, wird dem Thema von Anfang der gewählten Zeitperiode an und durchgehend Aufmerksamkeit geschenkt.

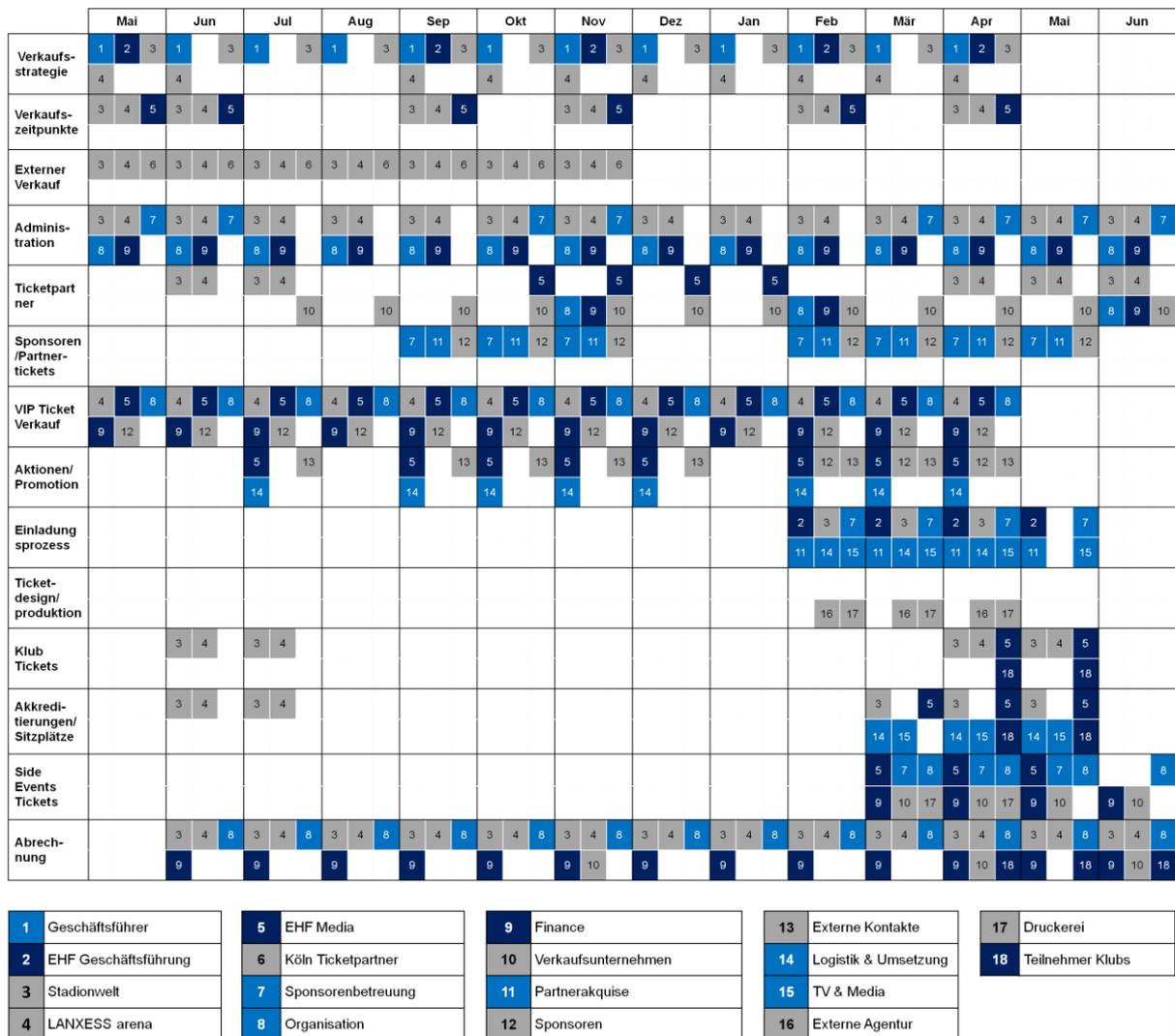


Abbildung 17 - 'THEO' - Ticketing¹²⁹

Die regelmäßige Listung der Zahlen 1,2,3,4 unterstreicht die strategische Bedeutung, Ticketing hat mit 18 Ansprechpartnern auch die meisten Kontaktpunkte und darüber hinaus in der Zeitleiste mehr durchgehende Listungen als die anderen Themen.

Innerhalb der EHF sind besonders die Bearbeitung des VIP Ticket Verkaufs und damit verbunden die Administration und Abrechnung das ganze Jahr hindurch vertreten. Der VIP Verkauf inkludiert hierbei nicht nur den tatsächlichen Verkaufsvorgang mitsamt der Rechnungsstellung, sondern beinhaltet auch die Entwicklung der Tickets bis zum selbst durchgeführten Versand. Der Ticketverkauf der regulären Tickets erfolgt über die LANXESS arena und den lokalen Organisationspartner über Auftrag der EHF und spielt daher für 'THEO' nur eine untergeordnete Rolle.

¹²⁹ Eigene Darstellung

Über die Eventtickets hinaus wird von der Abteilung auch der Verkauf und die übergeordnete Führung der Gästelisten für Kunden, Partner und Sponsoren und letztendlich auch geladene Gäste bei den Side Events bearbeitet.

6.3.2.2. Partnerakquise/ -bindung

Das Diagramm Partnerakquise/ -bindung fasst mehrere Bereiche in einer Grafik zusammen, die jedoch unterschiedliche Partnergruppen betreffen. Dadurch unterscheidet sich auch die Darstellung im Zahlenbereich von den anderen Diagrammen, da für einzelne Themen die Langfristigkeit der Partnerschaften durch einen durchgehenden Balken dargestellt ist.

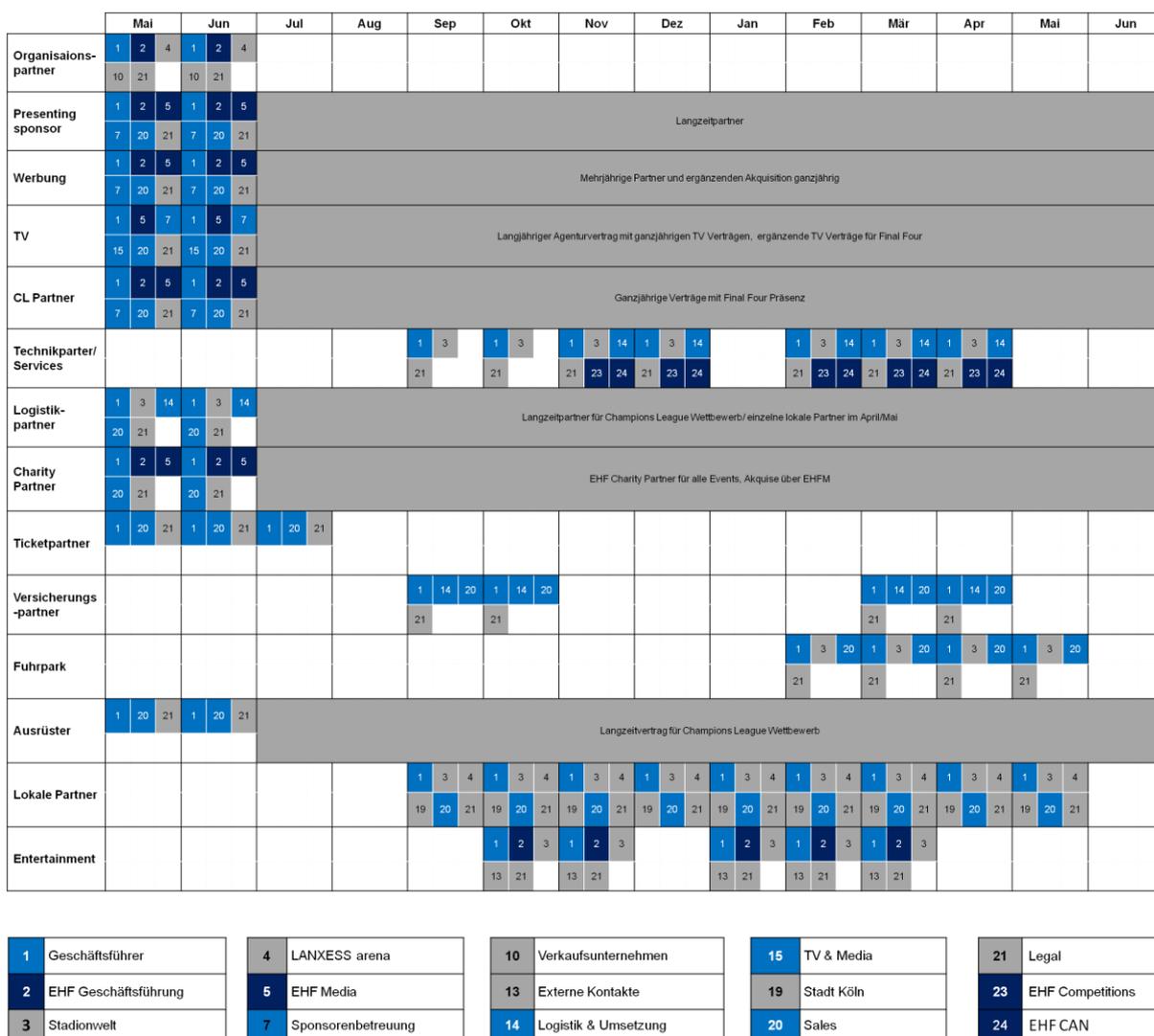


Abbildung 18 - 'THEO'- Partnerakquise/ -bindung¹³⁰

¹³⁰ Eigene Darstellung

Einerseits sind die langjährigen und auch die eine gesamte Champions League Saison betreffenden Verträge gelistet, andererseits Partner aus den Bereichen TV und Werbung, die nur für das Final Four akquiriert werden. Die Akquisition beider Partnergruppen gehört ebenso wie die versuchte Bindung dieser Partner zu den zentralen Aufgaben der Abteilung Sales in der EHF Marketing und daher sind diese in allgemeiner Form durchgehend gelistet.

Der Showcase des VELUX EHF FINAL4 wird auch während des Geschäftsjahres herangezogen, um die Bindung von langjährigen Sponsoren zu stärken und auch potenziellen Sponsoren Szenarien für ihre Präsenz aufzuzeigen. Speziell die Monate Mai und Juni mit der Veranstaltung im vorangegangenen Geschäftsjahr und damit das Final Four Wochenende selbst, dienen als Plattform für Akquisition möglicher künftiger Sponsoren.

Der zweite Bereich wird als reiner Verkaufsbereich gesehen und verwertet bestehende Rechte im TV- und Marketingbereich für diese eine Veranstaltung. Die Akquisition dieser Partner trägt zur Einnahmenseite bei, aber auch als Grundlage für Gespräche zu einer möglichen längerfristigen Partnerschaft.

Für diese beiden Bereiche hat die Abteilung Final Four die Grundlagen zu schaffen und auch die Präsenz bestehender und auch optionaler Partner im Ablauf einzuplanen. Hier ist auch die Balance zwischen den einzelnen Sponsoren entsprechend ihrer Hierarchie zu beachten. Große Unternehmen mit offensiven Marketingabteilungen versuchen die Präsenz zu optimieren, was durch die beschränkten räumlichen Möglichkeiten, aber auch die zeitlichen Abläufe Grenzen unterliegt. Im Bestreben bestehende Partner auch für die Zukunft zu motivieren und andererseits neue Partner zu akquirieren, ist die Balance zu wahren.

Eine weitere Partnergruppe sind die Sachpartner, die Sachleistungen wie Fuhrpark, Versicherungen, Logistik und Ausrüstung über Sponsor- oder Barter-Verträge bereitstellen und damit zur Kostenersparnis beitragen.

Diese Partnerschaften werden in gemeinsamen Vorbereitungen zwischen den Abteilungen Final Four und teilweise Sales erarbeitet und umgesetzt.

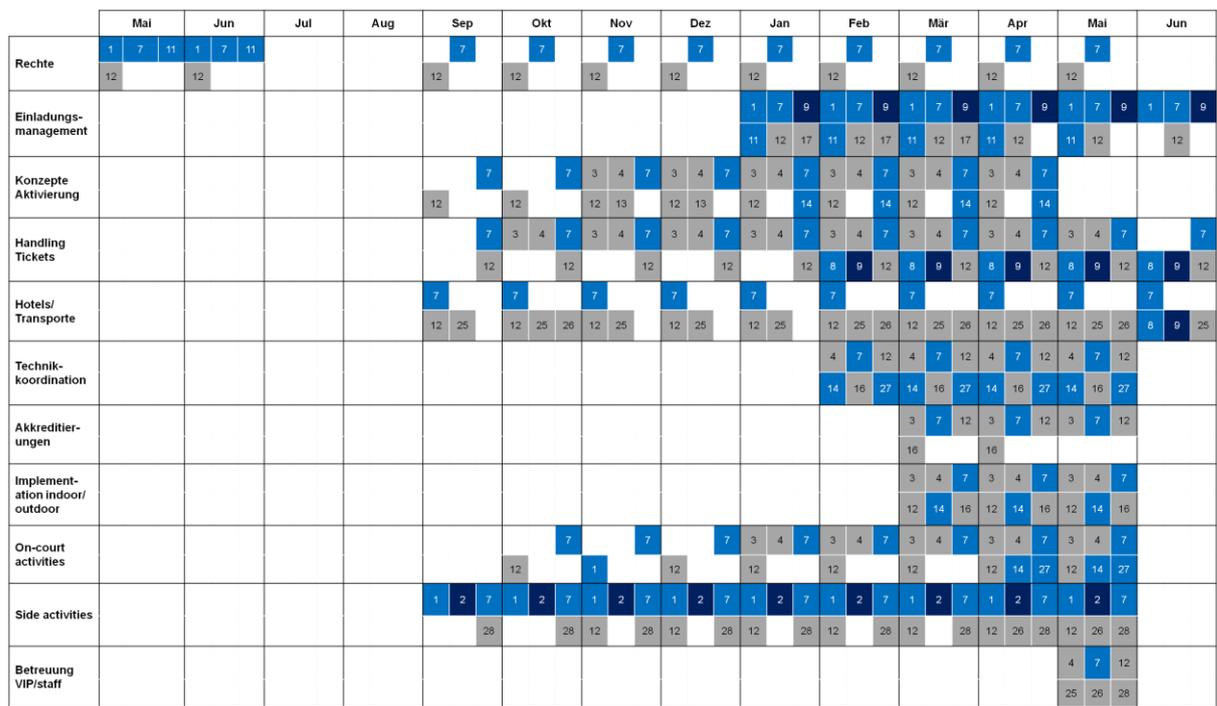
Direktes Thema für den Bereich Final Four sind die Partner aus dem Entertainmentbereich, der wegen der Promotionwirkung auch wesentlichen Einfluss auf den Bereich Ticketverkauf hat und damit eine starke strategische Komponente aufweist.

Aus diesem Grund und weil er eine aufwändige Organisationstätigkeit betrifft, wird der Entertainmentbereich auch in einem separaten Diagramm dargestellt.

Insgesamt steht die Partnerakquise/ -bindung in engem Zusammenhang mit dem Bereich der Sponsorenbetreuung, auf den in der nächsten Grafik eingegangen wird.

6.3.2.3. Sponsorenbetreuung

Der Bereich Sponsorenbetreuung, in der Struktur der EHF mit 'Partner Marketing' dargestellt, beeinflusst in wesentlicher Form den Bereich Final Four.



1	Geschäftsführer	7	Sponsorenbetreuung	12	Sponsoren	17	Druckerei	28	Locations
2	EHF Geschäftsführung	8	Organisation	13	Externe Kontakte	25	Hotels		
3	Stadionwelt	9	Finance	14	Logistik & Umsetzung	26	Fuhrpark		
4	LANXESS arena	11	Partnerakquise	16	Externe Agentur	27	fanTV		

Abbildung 19 - 'THEO' - Sponsorenbetreuung¹³¹

Naturgemäß sind die Veranstaltung selbst und die unmittelbare Vorbereitungszeit ab dem Feststehen der wesentlichen Organisationskomponenten und speziell der teilnehmenden Teams die intensivste Zeitperiode, in der das Final Four Team mit den direkten Betreuern der Partner (Key Accounts) zusammenarbeiten muss. Andererseits dient hier die jeweilige Vorveranstaltung (Mai/Juni) nicht als direkter Startpunkt für das

¹³¹ Eigene Darstellung

kommende Final Four und auch die Monate Juni und August sind nicht geprägt von gemeinsamen Aktivitäten.

Erst im September beginnt mit der Planung des Events im Bereich Side Activities der strategische Zugang, der in weiterer Folge der regelmäßigen Koordination im Dreieck Final Four, Partner Marketing und Sponsoren bedarf. Parallel dazu laufen in diesen Monaten erste Gespräche zu Aktivierungen vor Ort, Hotelbedarf und Tickets an.

Ab Januar wird die Zusammenarbeit intensiviert und in den Monaten April und Mai ist dann die Abwicklung aller Sponsorenaktivitäten im Bereich Aktivierung und Gästemanagement ebenso wie im direkten Werbebereich zu sichern.

6.3.2.4. Kommunikation & Information

Der Bereich Kommunikation & Information beinhaltet die Kontaktpunkte, die das breiteste Spektrum an Aktivitäten darstellen. Zum Unterschied von anderen Diagrammen findet sich hier eine Auflistung von vielen verschiedenen Aktivitäten mit ihren Benennungen, jedoch ohne deren organisatorische Detailarbeiten.

Dies resultiert neben dem großen Umfang mit vielen Details auch aus dem Faktum, dass die Abteilung 'Media and Communications' und damit der Hauptpartner ein Bereich der EHF ist, der aber über die Aktivitäten intensiv mit der EHFM verbunden ist.

	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mär	Apr	May	Jun
Ticketing	1 2 3 1 4 5	5			1 2 5	5	1 2 5	5	5	1 2 3 4 5	1 2 4 4 5	1 2 3 4 5	5	
Website CL/ F4					1 5 29 30	3 5 16 29	3 5 16	16	16 29 30	16	16	16	16	3 5
Promotion Aktivitäten	1 2 5 31	1 2 5 14 31	5 14 31	5 1 14 31	5 1 7 14	5 1 7 14	5 1 7 14	5 1 7 14	5 1 7 14	5 1 7 14	5 1 2 7 14	5 1 2 7 14	5 1 2 7 14	5 1 2 7 14
Inhalt Social Media	5 31 32	5 31 32	5 31 32	5 31 32	5 7 13 31	5 7 13 31	5 7 13 31	5 7 13 31	5 7 13 31	5 7 13 31	5 7 13 31	5 7 13 31	5 7 13 31	5 31 32
Klub- information	5 7 9 15 23				5 7 9 15 23					5 7 9 15 23				
Medien- hotel										5 8 9 15 18				
Presse- zentrum						3 4	3 4	3 4	3 4	3 4	3 4	3 4	2 3 4	2 3 4
Medien- akkr. /plätze					1 2		3					3 1 2 4 5	3 1 2 4 5	3 1 2 4 5
Medien- events										5 15 18 30	5 15 18 30	5 14 18 30	5 14 18 30	5 14 18 30
Rooting/ Zonen						3 4					3 4	3 4	3 4	3 4
Bild- material/ Videos	5 7 15 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 7 18	5 7 15 18	5 7 15 18	5 7 15 18
Datenmana- gement										3 5 24				

1	Geschäftsführer	7	Sponsorenbetreuung	15	TV & Media	24	EHF CAN	30	EHF IT
2	EHF Geschäftsführung	8	Organisation	16	Externe Agentur	25	Hotels	31	Veranstalter
3	Stadionwelt	9	Finance	18	Teilnehmer Klubs	27	fanTV	32	Fans
4	LANXESS arena	13	Externe Kontakte	21	Legal	28	Locations		
5	EHF Media	14	Logistik & Umsetzung	23	EHF Competitions	29	eos		

Abbildung 20 - 'THEO' - Kommunikation & Information¹³²

Der zeitliche Ablauf während der regulären Champions League Saison sieht über den sportlichen Wettbewerb Champions League im Hintergrund einen Informationsfluss zum Final Four vor. Gleichzeitig sind die Promotion Aktivitäten für das Ticketing eine wichtige Aufgabe, die zwischen dem Final Four Team und der Kommunikationsabteilung koordiniert werden muss. Hier werden die verschiedenen Kanäle wie die regulären Presseausendungen, die Internetauftritte von EHF, Champions League und Final Four, speziell jedoch die Sozialen Medien Facebook, Instagram und Twitter bedient.

Erste Informationen, die über die Vorphase im Mai und Juni hinausgehen, starten vereinzelt ab der Auslosung und im Juli und August, aber vermehrt mit Beginn der Champions League Saison ab September. Der organisatorische Rahmen für die Medienarbeit vor Ort wird ab Februar geschaffen.

Die Intensivphase der Veranstaltung mit der Selektion der zu akkreditierenden Medienvertreter beziehungsweise der Koordination der PR Aktivitäten und Medienevents von EHF und EHF M vor Ort betrifft April und Mai und beginnt ab der Auslosung der Finalpaarungen.

Diese letzte Phase beinhaltet auch Betreuung organisatorischer Bereiche wie die Frage der Mediensitzplätze und die Finalisierung der Mix- und Flashzone, um die Kontaktmöglichkeiten für die Medienvertreter mit den Spielern nach dem Spiel zu ermöglichen.

6.3.2.5. Entertainment

Entertainment in seinen verschiedensten Formen stellt, wie schon mehrmals beschrieben, ein wichtiges Element für die Attraktivität des Events dar. Entertainment hat zahlreiche Zielgruppen und daher überschneiden sich die verschiedenen Veranstaltungen in ihrer Teilnehmerdefinition, benötigen aber jedenfalls die Koordination der Abteilung Final Four mit den externen Partnern.

¹³² Eigene Darstellung

Jeder dieser einzelnen Entertainmentbereiche ist wie ein gesondertes Feld, sogar wie eine eigene Veranstaltung, zu behandeln und stellt aber doch durch die gewünschte Einhaltung der Gesamtlinie der Veranstaltung größere Anforderungen an die verschiedenen Partnerbereiche. Die Koordination von zueinander passenden Auftritten und deren Inhalten, unterschiedlichen Künstlern und Auftritten in mehreren Locations fast gleichzeitig, bedeutet im Vorfeld und noch mehr während der Veranstaltung einen hohen personellen Aufwand.

	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun
Fan Village					1 7 12	1 7 12	1 7 12			1 3 4 7 12 14	1 3 4 7 12 14	1 3 4 7 12 14	1 3 4 7 12 14	
Opening Party		1 2				1 2 3 4 33				1 2 3 4 33 4	1 2 3 4 33 4	1 2 3 4 18 33	1 2 3 4 18 33	
VIP Reception		1 2			1 2 12					1 2 12	1 2 12 14 16	1 2 4 12 14 16	1 2 4 12 14 16	
Charity Golf									1 2 3 28	1 2 3 28	1 2 3 28 12	1 2 3 28 12 14 28	1 2 3 28 12 14 28	
fanTV										5 33	16 5 15 33 18	16 5 15 33 18	16 5 15 33 18 32 33	
Opening Shows					1 2 16	1 16	1 16	1 2 16	1 16	1 16	1 2 16 33	1 2 16 33 18	1 2 15 16 23 33	1 2 15 16 23 33
Media get-together											2 5 12 19 28	2 5 12 19 28	2 5 12 19 28	
Cologne Handball Night	1 2 28	1 2 28					1 10			1 2 10 28 33	1 2 10 28 33 14 28 33	1 2 10 28 33 14 28 33	1 2 10 28 33 14 28 33	
Awarding ceremony					1 2 16	1 16	1 16	1 2 16	1 16	1 16	1 2 16 33	1 2 15 16 33 18 33	1 2 15 16 33 18 33	
Players' Night							1 28			1 28	1 28	1 18 28	1 18 28	

1	Geschäftsführer	5	EHF Media	14	Logistik & Umsetzung	19	Stadt Köln	33	Künstler/Moderatoren
2	EHF Geschäftsführung	7	Sponsorenbetreuung	15	TV & Media	23	EHF Competitions		
3	Stadionwelt	10	Verkaufsunternehmen	16	Externe Agentur	28	Locations		
4	LANXESS arena	12	Sponsoren	18	Teilnehmer Clubs	32	Fans		

Abbildung 21 - 'THEO' - Entertainment¹³³

Da Entertainment diese zentrale Rolle spielt, findet bereits unmittelbar nach der vorangegangenen Veranstaltung der erste Ideenaustausch auf strategischer Ebene statt. Dieser erfolgt in regelmäßigen Abständen über die gesamte Zeitperiode, was sich durch die starke Einbeziehung der Geschäftsführungen von EHF und EHF (1,2) ausdrückt.

Ab September wird dieser Informationsaustausch mit den externen Partnern (16) geführt, die auch in der ersten Saisonhälfte ein Gesamtkonzept auf der Basis der Vorgaben entwickeln und parallel dazu den Markt nach möglichen Künstlern wie Sängern, Artisten, Showgruppen etc. absuchen. Nach dieser Findungsphase wird

¹³³ Eigene Darstellung

gemeinsam mit der strategischen Führung die Richtung festgelegt und an der Umsetzung gearbeitet. Die Abwicklung der Verträge mit den Künstlern erfolgt durch die EHFM, ebenso wie in späterer Folge die Umsetzung im Organisationsbereich des Final Fours. Ab Februar verdichtet sich das Bild und zeigt im April eine beinahe lückenlose Befassung der verschiedenen Kontaktpunkte.

Da der Entertainmentbereich aus unterschiedlichen Einzelveranstaltungen besteht, die jedoch unter einem Generalthema, wie zum Beispiel #SCOREMORE im Jahr 2015 stehen, stellen hier die thematische Koordination und auch die Organisation der Künstler die Aufgabe des Final Four Teams dar, wobei das Entertainment der Fans vor der LANXESS arena (Fan Village) und in der Halle (Opening Shows, Awarding Ceremony) für die Öffentlichkeit am deutlichsten zu sehen und daher Teil des frühen Ticketverkaufs ist.

Hier schließt sich der Kreis mit dem ersten Diagramm Ticketing, ebenso ist der Bereich Entertainment für Sponsorenakquise/ -bindung, Sponsorenbetreuung, Kommunikation & Information von erheblicher Bedeutung, da er Attraktivität vermittelt und auch thematisch eine Grundlage für Inhalte liefert.

6.3.3. Überblick

Die fünf genannten Bereiche wurden exemplarisch aus 'THEO' gewählt, da sie nicht nur, wie schon vermittelt, zentrale Elemente des VELUX EHF FINAL4 darstellen, sondern auch eine gute Einsicht in den Organisationsablauf und damit in die Arbeitsstruktur bieten. Weiters sind ihre Kontaktpunkte sowohl intern (EHFM) als auch extern (EHF sowie weitere Partner) angebunden, wie sich durch die Kombination von Farbgebung und Nummerierung ablesen lässt.

Die Diagramme in ihrer gewählten Darstellungsform ermöglichen einen Überblick zu den Themenstellungen, können aber die Tätigkeiten in ihrem detaillierten Ablauf und damit auch die Entscheidungswege nicht aufzeigen. Die einzelnen Schritte in den Aktivitäten und auch die zu treffenden Entscheidungen finden auf verschiedenen Ebenen statt, was darin resultiert, dass die Entscheidungsfindungen in den verschiedenen Detailthemen unterschiedlich erfolgen.

Die dargestellten Bereiche zeigen auch auf, dass die Themen als Projekte im Projekt VELUX EHF FINAL4 gesehen werden können. Für jedes einzelne Thema kann in gesonderten Arbeitsschritten ein Projektablauf skizziert werden, der als Basis die in den Überblicksdiagrammen dargestellten Kontaktpunkte und aktiven Perioden bietet.

7 Resümee und Perspektiven

Die Marketing GmbH der Europäischen Handball Föderation stellt durch ihre spezifische Situation als im Hause geführte, rechtlich selbstständige Gesellschaft mit enger Verbindung zur Besitzerin, eine interessante Basis für die Analyse eines ihrer Geschäftsbereiche, der Organisation des VELUX EHF FINAL4, dar.

Der parallel zur Verfassung der Masterarbeit und unabhängig von der Verfasserin umgesetzte Prozess der Umstrukturierung der EHF Marketing GmbH bietet die Möglichkeit, die Organisation der wichtigsten Veranstaltung aus dem größten und aufwändigsten Geschäftsbereich thematisch zu strukturieren und die Zusammenhänge mit weiteren Abteilungen der EHF und extern mit der EHF und Partnern aufzuzeigen.

Aus Wissen und Recherche zu den Grundlagen der EHF Marketing GmbH und der Beschäftigung mit der theoretischen Literatur resultiert ein THEMenOrganisationsmodell ('THEO') für das VELUX EHF FINAL4, das neben den Kontaktpunkten auch die einzelnen Aufgaben im Rahmen einer Zeitschiene darstellt.

Das erhaltene Ergebnis der Arbeit, die Darstellung der Organisationszusammenhänge, nach zuvor erfolgter Analyse der fünf relevantesten Geschäftsbereiche des Final Four Turniers, zeigt eine komplexe Tätigkeit der Abteilung mit zahlreichen Kontaktpunkten. Die 33 erarbeiteten Kontaktpartner befassen das Final Four Team in überlappenden Zeiträumen, speziell jedoch in der finalen Phase der Vorbereitung und Organisation. Anzumerken ist auch, dass zwar die Kontakte mit den EHF internen Abteilungen einen großen Umfang der Tätigkeiten darstellen, rein von der Zahl her aber die externen Kontaktpunkte weit überwiegen und speziell dieser Bereich durch wechselnde Partner in jedem Geschäftsjahr neu zu entwickeln ist.

Durch die Darstellung mit einem dreidimensionalen Effekt kann ersehen werden, wie die Abwicklung erfolgt und es wird damit die bisher angewendete implizite Vorgangsweise in ein strukturiertes Bild eines Organisationsrahmens übergeführt. Mit 'THEO' wurde die Grundlage für die Nachvollziehbarkeit der Tätigkeiten im Zeitrahmen einer Veranstaltung geschaffen. 'THEO' kann auch bei eventuellen Mitarbeiterwechseln für die Darstellung der Themen und der Zeiträume der Bearbeitung in den Aufgabengebieten als Grundlage genutzt werden. Neben der personellen Einführung werden, aber auch detailliertere Aufgabenbeschreibungen in den einzelnen Themen zu entwickeln sein.

Das Modell in seiner Überblicksdarstellung bietet auch für andere Tätigkeitsbereiche der EHF eine anschauliche Grundlage und auch die Darstellung der Aktivitäten in ihrer

'dreidimensionalen' Form kann grundsätzlich für alle Geschäftsbereiche bei Sportevents und speziell im Handball-Veranstaltungsbereich angewendet werden, wobei der Kern und der innere Ring mit den Themenstellungen zu adaptieren sind.

Notwendige oder gewünschte Anpassungen für die Abteilung Events und das VELUX EHF FINAL4 sind durch die schematische Darstellung im Falle von Aufgabenänderungen oder -ergänzungen sowie zeitlichen Verlagerungen jederzeit möglich.

Eine Herausforderung in der neuen Struktur und auch der modellartigen Organisation wird weiterhin der Personalbereich sein, da die Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen der EHF sowohl in ihrem Bereich während der regulären Champions League Saison (und auch anderen Wettbewerben wie der Frauen Champions League etc.) tätig sind, als auch dann für das Final Four projektartig zugeordnet werden müssen. Die aus den Diagrammen erkennbare Kumulation der Themen in der Endphase der Veranstaltungsvorbereitung bedeutet einen hohen Personalaufwand beziehungsweise eine starke Belastung der betreffenden Mitarbeiter und ist nicht über das Organisationsmodell direkt regelbar. Dafür und für die offene Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen sind zusätzliche Maßnahmen durch die Geschäftsführung zu treffen.

Die organisatorische und kommerziell erfolgreiche Entwicklung des Final Four Turniers im Zusammenhang mit dem Champions League Wettbewerb resultiert in einer wachsenden Aufgabe für Koordination und interne Kommunikation. Dafür besteht Bewusstsein auf strategischer Ebene, wie der begonnene und extern betreute Umstrukturierungsprozess zeigt.

Mit diesem Prozess wird sich auch das Aufgabengebiet der VELUX EHF FINAL4 Organisation, vom theoretischen Ansatz ausgehend, in der Praxis entwickeln.

Es wird interessant sein zu sehen, inwieweit das Modell 'THEO' innerhalb der EHF Marketing GmbH und der Final Four Abteilung als Grundlage zur praktischen Umsetzung der Aufgaben herangezogen wird, in jedem Fall wird die Verfasserin die erarbeiteten Grundlagen einbringen.

Literatur

- Adjouri, N.** (2002). Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Adjouri, N.** (2004). Alles was Sie über Marken wissen müssen: Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Altenstrasser, W.** (2015): Das Event rückt in den Mittelpunkt. In STADIONWELT INSIDE, Ausgabe 1/2015, 98 Seiten
- Annual Report EHF** (2014)
- Außerordentlicher Kongress EHF in Budapest** (2004)
- Badelt, C.** (Hrsg.). (2007): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. 4. Auflage., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Bea et al.** (2008): Projektmanagement. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. Stuttgart
- Bea, F.X., Göbel, E.** (2006). Organisation: Theorie und Gestaltung. 3. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart
- Breuer, C. & Hallmann, K.** (2014): The economics of sport policy. In Breuer et al. (2014): Zum Wert des Sports - eine ökonomische Betrachtung. Springer Gabler, Wiesbaden
- Bruhn, M.** (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 1. Auflage. Vahlen, München
- Corsten, H.** (2000). Projektmanagement: Einführung. Gebundene Ausgabe. Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Crowther, J. et al.** (1995). Oxford Advanced Learner's Dictionary. 5. Auflage. Cornelsen & Oxford, Berlin
- Die Zukunft des Marketings** - Direkte Wirtschaftskommunikation wird immer wichtiger. In STADIONWELT INSIDE, Ausgabe 1/2015.
- Dimitrov, D., Helmenstein, C., Kleissner, A., Moser, A. & Schindler, J.** (2006). Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts. Zugriff am 07.05.2014 unter http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/MakroeffektedesSportsinEU_Finalkorrektur.pdf
- Drenger, J.** (2008): Imagewirkungen von Eventmarketing. 3. aktualisierte Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden
- EHF Brand Card "Handball in Europe"** (2013), o.S.
- EHF Hinweise für erste Arbeitstage.** (2011), o.S.

Ekey, J. et al. (2014). Markenrecht: Band 1: Markengesetz und Markenrecht ausgewählter ausländischer Staaten. 3. Auflage. Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg

Erber, S. (2009): Eventmarketing - Erlebnisstrategien für Marken. E-Book-Ausgabe . FinanzBuch Verlag GmbH, München.

European Handball Study (2011)

Feige, A., et al. (2013): The Brand Strategy for Handball in Europe. Brand:Trust GmbH, Nürnberg

Fiedler, R. (2007): Organisation kompakt. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenbourg

Fiedler, R. (2010): Organisation kompakt. 2. Auflage Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenbourg

Fischermanns, G., Liebelt, W. (1997): Grundlagen der Prozessorganisation. 4. Auflage. Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen.. 7. Auflage. Gabler, Wiesbaden

Frese, E. (2005): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 9. Auflage. Gabler, Wiesbaden

Freyer, W. (1988): Event-Management im Tourismus: Kulturveranstaltungen und Festivals als touristische Leistungsangebote, S.18-20 in Scherhag, K. (2013): Weintourismus und Marketing. JOSED EUL VERLAG GmbH, Lohmar-Köln

Gareis, R. (1991). Projekte & Personal. Service Fachverlag, Wien

Gesellschaftsvertrag EHF

Hebbel-Seeger, A., Förster J. (2008): Eventmanagement und Marketing im Sport: Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Berlino. Kg, Saarbrücken

Hellmich, K.P. (2003): Kundenorientierte Auftragsabwicklung: Engpassorientierte Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes.1. Auflage. Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden

Hermanns, A. , Marwitz, C. (2004): Sportevents als Marketing-Instrument. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg), Events im Sport-Marketing, Management , Finanzierung (S.23-28). Institut für Sportökonomie und Sportmanagement, Köln

Holzbaur, U. et al. (2003). Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Holzbaur, U. (2015): Nachhaltige Events. Springer Fachmedien, Wiesbaden

- Jenny, B.** (2009). Projektmanagement: Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere. vdf Hochschulverlag AG
- Jentsch, W.M.** (2008): Der Verein - ein blinder Fleck der Organisationssoziologie. In: Berliner Journal für Soziologie Jg. 18, 2008, H. 3, S. 476-502.
- Jung, H.** (2007). Controlling. 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Keller, K.L.** (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing;57. Übersetzt aus dem Englischen in Sattler, H., Völckner (2007): Markenpolitik. 2. Auflage. W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart
- Kerzner, H.** (2008): Projektmanagement - ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung. 2 Auflage. REDLINE GMBH, Stuttgart übersetzt aus dem Englischen Kerzner, H.(2006): A Systems Approach to planning, scheduling and controlling. 9th edition. John Wiley & Sons Inc., Hoboken
- Keßler, H., Winkelhofer, G.** (2002): Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. 3. Auflage. Springer, Heidelberg
- Kirchler, E.** (1999): Wirtschaftspsychologie. Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie. 2. Auflage. Hogrefe, Göttingen
- Klein-Börling, U., Maskus, M.** (2003): Value Brands - Markenwert als Zentraler Treiber des Unternehmenswertes. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Konert, F.J.** (1986). Vermittlung emotionaler Erlebniswerte. Physica-Verlag
- Krallmann, H. et al.** (2002). Systemanalyse im Unternehmen. 4. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P.** (o.J.): Konsumentenverhalten. in Langhammer, F. (2005): Branded Experiences - Erlebnisse im Markenkontext. Diplomarbeit. GRIN Verlag
- Kubicek, H., Thom, N.** (1976): Betriebliches Umsystem. in Grochla, E., Wittmann, W. (1976): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 4 Auflage. Stuttgart
- Laux, H. et al.** (2014): Entscheidungstheorie. 9. Auflage, Springer Gabler, Berlin Heidelberg
- Litke, H.D.** (1991): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Hanser Verlag, München/Wien
- Markt und Sozialforschungsinstitut g/d/p** (2014) in STADIONWELT INSIDE, Ausgabe 1/2015.
- Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M.** (2002). Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In H. Meffert; C. Burmann & M. Koers (Hrsg.), Markenmanagement (S. 3-16). Gabler, Wiesbaden
- Mehrtretter, R.** (2012): Eventmanagement im Sport - Planung, Durchführung und Kontrolle. AV Akademikerverlag GmbH & C

Müller-Jentsch, W. (2008): Der Verein – ein blinder Fleck der Organisationssoziologie. In: Berliner Journal für Soziologie Jg. 18, 2008, H. 3, S 480f.

Nausner, P. (2006): Projektmanagement. 1. Auflage. UTB GmbH,

Nickel, O. (1998): Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele. Franz Vahlen Verlag, München

Nickel, O. (1998): Grundlagen und Erfolgsbeispiele. Franz Vahlen Verlag, München. In Sträßer, A-K. (2001): Eventmarketing - Neue Wege der Kommunikation. Books on Demand GmbH, Deutschland

Opaschowski, H.W. (1997). Vom Versorgungs- zum Erlebniskonsum: Die Folgen des Wertewandels. In Sistenich, F. (1999): Eventmarketing: ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen. Springer, Wiesbaden

Opaschowski, H.W. (2000). Jugend im Zeitalter der Eventkultur. In Politik und Zeitgeschichte, B 12/2000, 32 Seiten.

Parent, M.M., Chappelet, J.L. (2015): Routledge Handbook of Sports Event Management. Routledge - Verlag

Pfanner, C. (2009): Der Beruf Öffentlichkeitsarbeit in Non-Profit Organisationen. Eine quantitative Befragung von Vereinen in Vorarlberg. Magisterarbeit Universität Wien

Reichert, T. (2009): Projektmanagement. Rudolf Haufe Verlag. Freiburg

Rundell, M. (1995): Longman Dictionary of Contemporary English. Pearson P T R. in Drengner, J. (2008): Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes. Dissertation. 1. Auflage. Gabler, Wiesbaden

Sattler, H. Völckner, F. (2007): Markenpolitik. 2. Auflage. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart in Brockhoff, K. (1999): Produktpolitik.4. neubearb. u. erw. Aufl. Lucius & Lucius, Stuttgart

Schachermeier, A. (2009): Entscheidungen unter Zielkonflikten: Beiträge der Entscheidungstheorie. Studienarbeit. GRIN Verlag

Schäfer-Mehdi, S. (2009), Event-Marketing. 3. Auflage. Cornelsen, Berlin

Schlenkrich, A. (2001). Online-Markenkommunikation zum Aufbau von Markenwelten im World Wide Web . Magisterarbeit an der Leuphana Universität Lüneburg (Angewandte Kulturwissenschaften)

Schmid, U. (2006): Event-Management im Spitzen-Wettkampfsport. Entwicklungen, Ziele und Organisationsprinzipien. Kovac. Hamburg

Schneider, J., Minnig, C., Freiburghaus, M. (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. 1. Auflage. UTB

Schwarz, P. (1992): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.,. Bern/Stuttgart/ Wien.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Event, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81537/eventver-anstaltung-v10.html>

Stern-Bibliothek (1995): Dialoge 4. Gesellschaft – Wirtschaft – Konsumenten. Gruner & Jahr, Hamburg

Stüwe, B. et al. (2013). Faszination: Marketing im Wechselbad der Gefühle. Gabler Verlag. Springer.

Weiß, D. (2008). Strategische Gestaltung des Lebenszyklus von Mega-Events. Dissertation HHI - Leipzig Graduate School of Management. 1. Auflage. Gabler, Wiesbaden

Wessler, M. (2012): Entscheidungstheorie -Von der klassischen Spieltheorie zur Anwendung kooperativer Konzepte. Springer Gabler, Berlin Heidelberg

Wolf, A. (2003): Wieviel Event braucht ein Event - Schauplatz Hospitality.Diplomarbeit. diplom.de Verlag

Woll, E. (1997): Erlebniswelten und Stimmungen in der Anzeigenwerbung. Analyse emotionaler Werbebotschaften. Expert-Verlag, Wiesbaden

Zanger, C. (Hrsg.).(2013): Events und Sport- Stand und Perspektiven der Eventforschung. Gabler Springer, Wiesbaden

Onlinequellen

Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Vereinsgesetz 2002, Fassung vom 25.05.2015. Online unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917> (Letzter Aufruf 12.04.2015)

sportclic.ch - Das Webtool für Sportmanagement. Online unter <https://www.sportclic.ch/Sportclic/tabid/40/language/de-CH/Default.aspx> (Letzter Aufruf 01.05.2015)

Universität Köln, Vorlesung Einführung in das Eventmanagement im Sport, Bereich Sportökonomie. Online unter <http://files.homepagedmodules.de/b183175/f7t1p1n2.pdf>. (Letzter Zugriff: 23.03.2015)

Vereine und Veranstaltungen. Online unter www.HELP.gv.at (Letzter Aufruf 10.04.2015)

EHF Satzung. Online unter http://cms.eurohandball.com/PortalData/1/Resources/1_ehf_main/11_downloadsregulations_forms/statutes/SatzungEHF_Final_2014.pdf (Letzter Aufruf 02.04.2015)

European Handball Federation (1994-2015). Online unter <http://www.eurohandball.com/> (Letzter Aufruf 20.03.2015)

Peterjohann consulting. Online unter <http://www.peterjohann-consulting.de/> (Letzter Aufruf 05.05.2015)

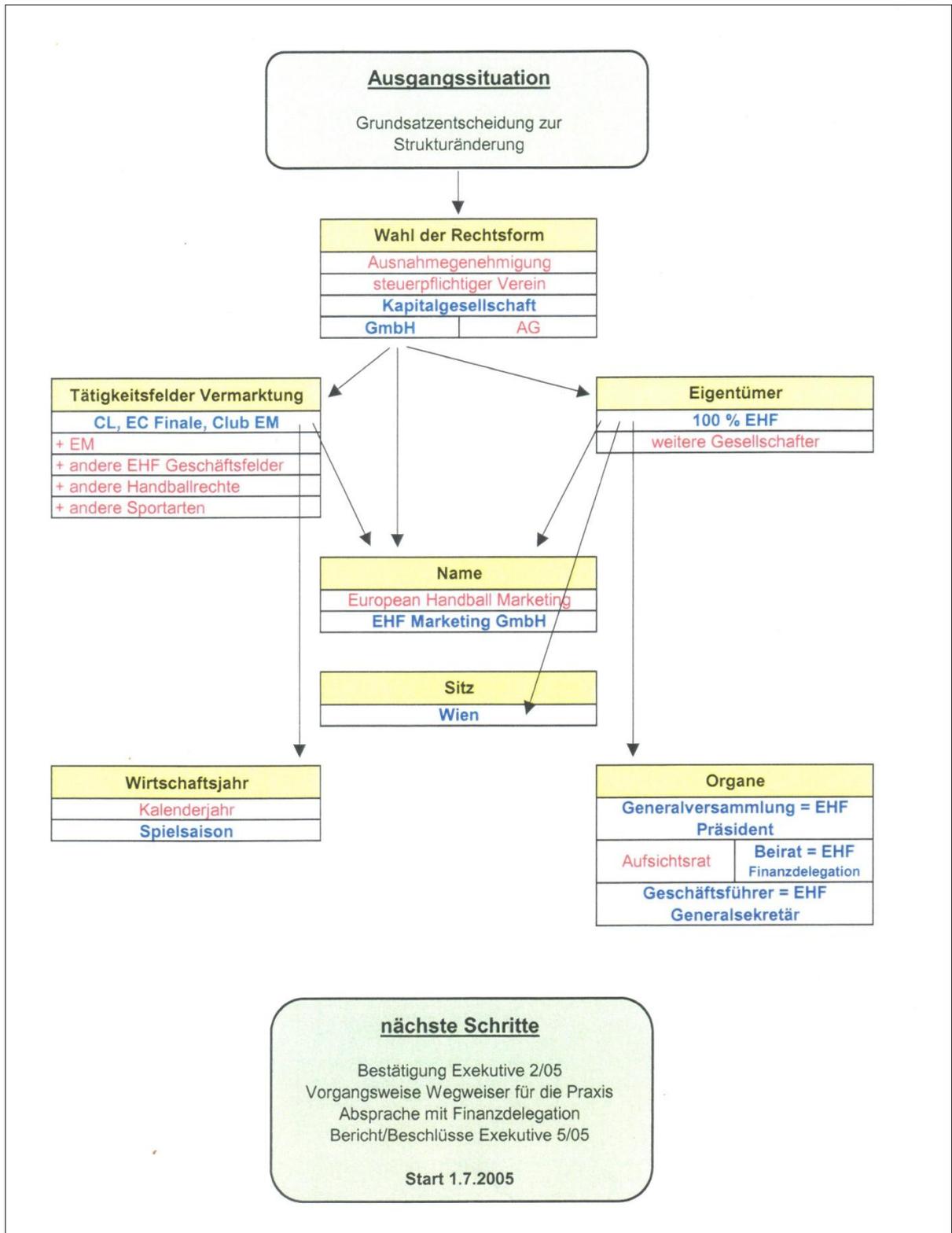
Gabler Wirtschaftslexikon. Online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html> (Letzter Aufruf 27.04.2015)

EHF Marketing GmbH. Online unter <http://www.ehfmarketing.com/> (Letzter Aufruf 20.05.2015)

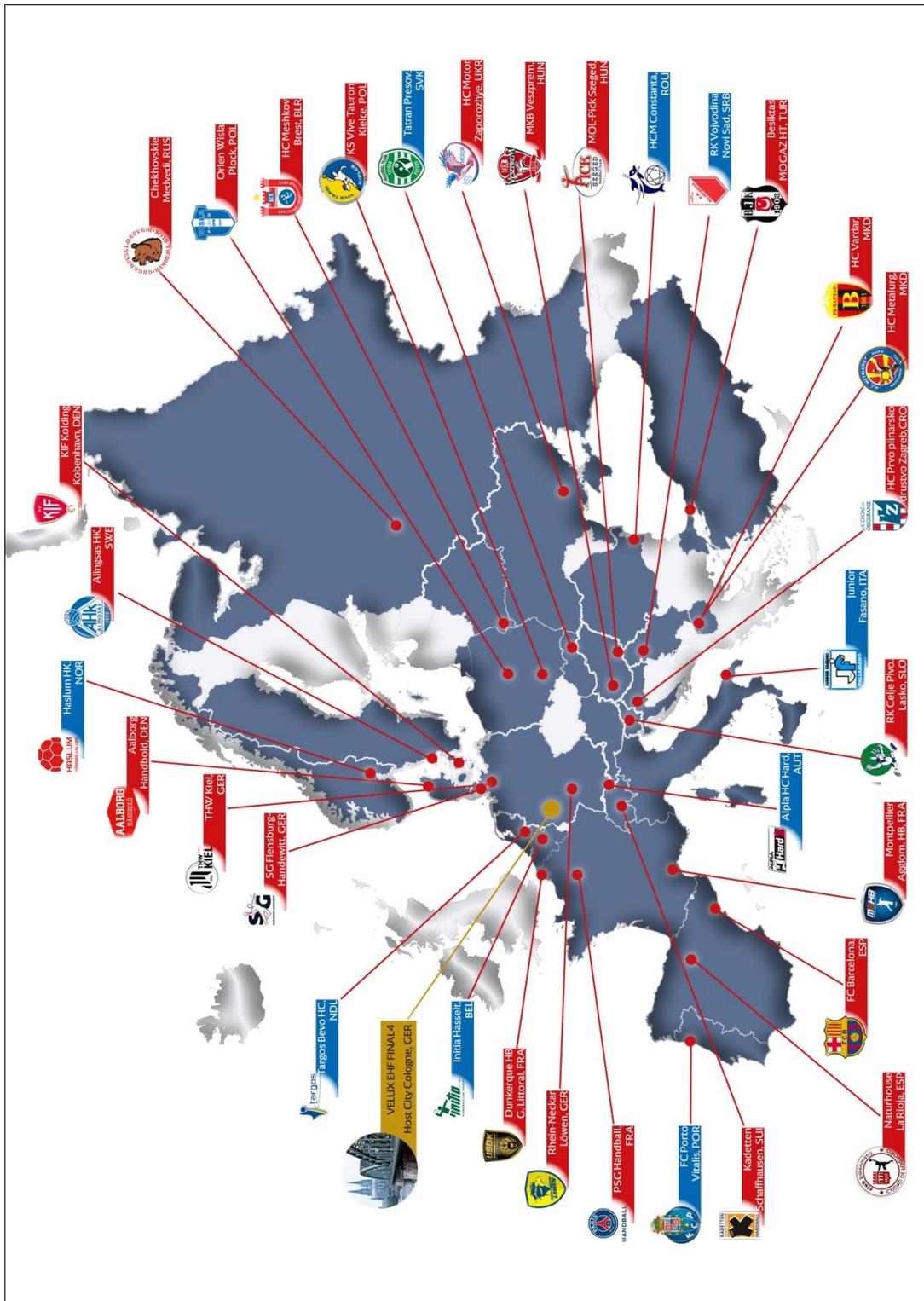
PRVA, Vogel, I. Pressemeldung 05.03.2015. Online unter <http://prva.at/news/presse/634-viele-machen-pr-aber-zu-wenige-sind-dafuer-ausgebildet> (Letzter Aufruf 15.05.2015)

Anhang

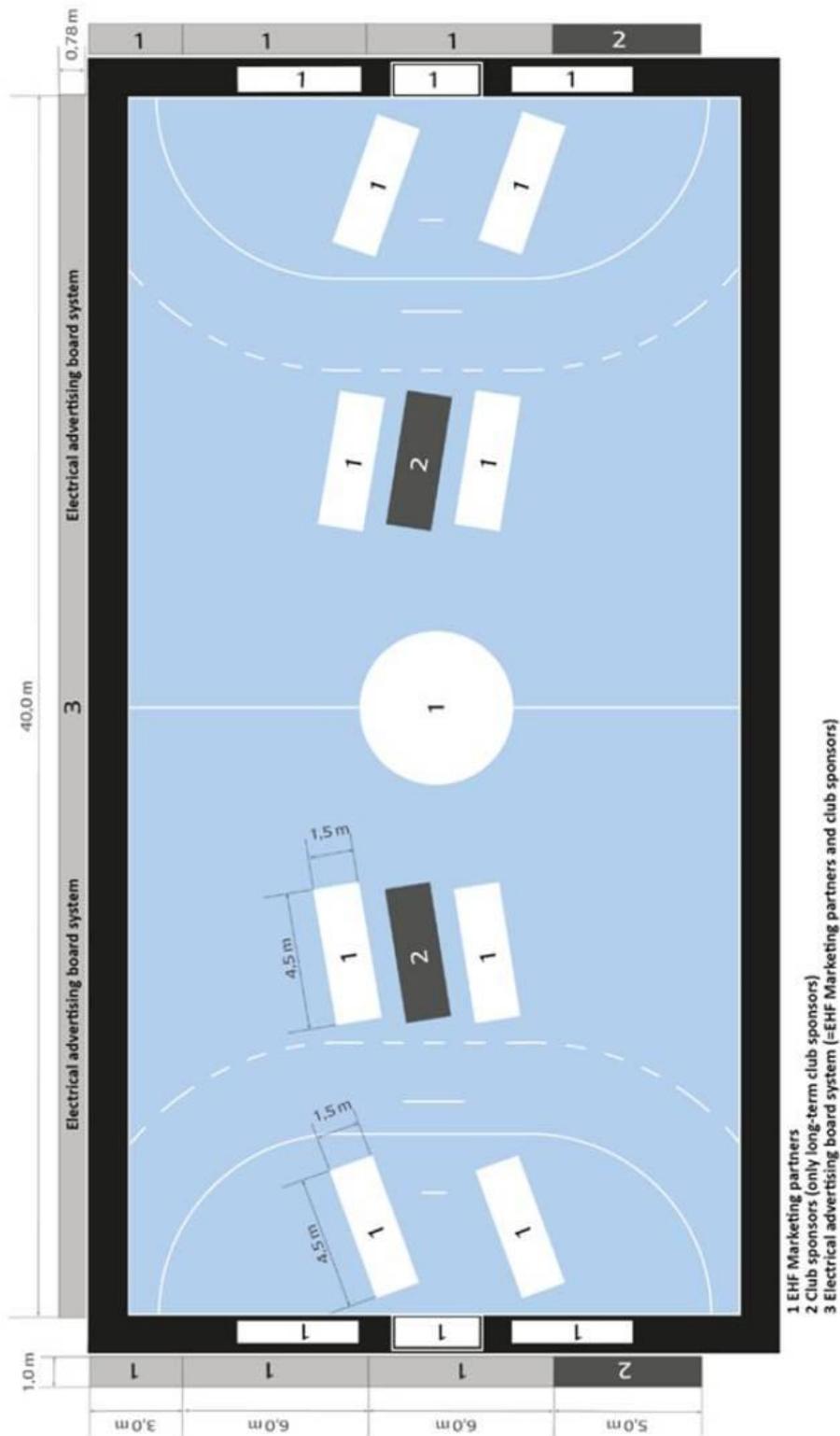
Anhang 1 - EXEC Vorlage 02/2005



Anhang 2 - VELUX EHF Champions League Clubs 2014/15



Anhang 3 - Werbeset-up VELUX EHF Champions League



Anhang 4 - 'THEO' - Nummerierung Partner

1	Geschäftsführer
2	EHF Geschäftsführung
3	Stadionwelt
4	LANXESS arena
5	EHF Media
6	Köln Ticketpartner
7	Sponsorenbetreuung
8	Organisation
9	Finance
10	Verkaufsunternehmen
11	Partnerakquise
12	Sponsoren
13	Externe Kontakte
14	Logistik & Umsetzung
15	TV & Media
16	Externe Agentur
17	Druckerei
18	Teilnehmer Klubs
19	Stadt Köln
20	Sales
21	Legal
22	Medienagentur
23	EHF Competitions
24	EHF CAN
25	Hotels
26	Fuhrpark
27	fanTV
28	Locations
29	Eos
30	EHF IT
31	Veranstalter
32	Fans
33	Künstler/Moderatoren

Farbgebung:

In hellblauer Farbe - EHF interne Kontaktpunkte

In dunkelblauer Farbe - EHF als Kontaktpunkt

In grauer Farbe - Externe Partner als Kontaktpunkte

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Organisationsstruktur einer Großveranstaltung, dem VELUX EHF FINAL4 der Handball Champions League, im Rahmen der EHF Marketing GmbH.

Auf der Basis der bisher geleisteten Geschäftstätigkeiten zu dieser Veranstaltung wird ein Organisationsmodell entwickelt, das von implizitem Wissen und Erfahrungswerten aber keinem festgelegten Aufgabenrahmen ausgeht.

Das THEmenOrganisationsmodell, kurz 'THEO' genannt, wird als Überblicksmodell zu Organisationsaufgaben der Veranstaltung neu entwickelt und lässt sich auch für andere Tätigkeitsfelder adaptieren. Das Modell bildet die Kombination der Themen mit ihren Kontaktpunkten zur Umsetzung, intern in der EHF Marketing ebenso wie mit externen Partnern und zusätzlich der Zeitschiene als drittem Element, ab.

Damit im Zusammenhang stehend werden die zentralen Aufgabenbereiche der Organisationsstruktur in der Diagrammform nach Themen geordnet und kreieren mit der Zeitschiene und den Kontaktpartnern eine 'dreidimensionale' Betrachtungsweise.

'THEO' vereint damit erstmals die Aufgabenstellungen, legt sie in verständlicher Form nieder und bietet damit die Möglichkeit, statt implizitem Wissen eine nachvollziehbare Arbeitsgrundlage zu haben, die weiter entwickelt werden kann.

Abstract

The present thesis is concerned with the organisational structure of a major event, the VELUX EHF FINAL4 of the handball Champions League, within the framework of EHF Marketing GmbH. Based on the previously accomplished activities to this event, an organisational model is being developed that emanates from tacit knowledge and experience, but not from a specified task context.

'THEO', THEmenOrganisationsmodell, was redeveloped as a survey model for the organisational tasks of the event and can be adapted to other fields of activity. The model combines the topics with their contact points for implementation, internal to EHF Marketing as well as external partners and also the timeline as the third element.

Thereby in relation, the central tasks of the organisational structure in diagram form are grouped by topic and create a 'three-dimensional' approach with the timeline and the contact partners.

'THEO' shapes the operating positions and lays them down in an understandable form and thus provides the possibility to have a comprehensive working basis that can be developed further instead of implicit knowledge.

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe, sowie ausschließlich unter Verwendung der im wissenschaftlichen Apparat angegebenen Quellen verfasst habe. Die aus den herangezogenen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken wurden als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 17.08.2015

Lisa Wiederer

Lebenslauf

Allgemeine Angaben

Name Lisa Wiederer
Geburtsdatum 23.09.1988
Staatsangehörigkeit Österreich

Schul- und Ausbildung

Herbst 2012-Sommer 2015 **Universität Wien**
Masterstudium der Wirtschaftswissenschaften
Studienzweig Internationale Betriebswirtschaftlehre
Englischsprachiges Masterstudium
Kernfachkombination:
Organisation & Personal

Herbst 2008- Oktober 2011 **Österreichische Bundes-Sportorganisation**
BSO Sportmanagerkurs in Modulen

Herbst 2007-Jänner 2012 **Wirtschaftsuniversität Wien**
Bachelorstudium der Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften
Studienzweig Internationale Betriebswirtschaftlehre
Spezielle Betriebswirtschaftslehre:
Entrepreneurship & Innovation
Change Management

Auslandsaufenthalte

Berkeley, Kalifornien, 2009
(University of California, Berkeley)

Portoroz, Slowenien, 2010
(Universität Primorska , Portoroz)

2003 - 2007 **Oberstufe VBS mit Informatikschwerpunkt**
Vienna Bilingual School, GRG 23 VBS
Draschestraße, 1230 Wien

1999 - 2003 **Unterstufe AHS**
RGORG Antonkriegergasse, 1230 Wien

1995-1999 **Volksschule**
Rohrwassergasse, 1120 Wien

Arbeitserfahrung

Seit September 2012	Mitarbeiterin der EHF Marketing GmbH Team Customer Integration (2012-2013) Team VELUX EHF FINAL4 (2013-heute)
Juli und August 2014	Union of European Football Associations (UEFA) Praktikum Strategisches Marketing und Planung Nyon, Schweiz
Februar - August 2012	Agentur Weirather- Wenzel & Partner Praktikum Sportmarketing/Consulting Dornbirn, Österreich
Mai 2011	VELUX EHF Champions League Final 4 Volontär Köln, Deutschland
Januar 2010	Österreichischer Handball Bund Volontär Männer Handball Europameisterschaft Wien, Österreich
August 2008	Europäische Handball Föderation Praktikum Wien, Österreich
Juli 2008	Volontär Partille Cup (Handball) Göteborg, Schweden
Juni 2008	Alphaaffairs Incentive Event Wien, Österreich
September 2007	EHF Marketing GmbH Praktikum Wien, Österreich
Juli 2006	Deutscher Handball Bund Volontär Beachhandball Europameisterschaft, Cuxhaven, Deutschland