SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT

Ausgabe 1/2025

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber
Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Benedikt Römmelt

Editorial Board
Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh

Reviewer Board
Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Florian Follert
Prof. Dr. Eike Emrich*
Prof. Dr. Albert Galli
Jun.Prof. Freya Gassmann
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe

Chefredakteur/ Editor-in-Chief
Malte Schurade
E-Mail: redaktion@sciamus.de

Layout/ Design
Malte Schurade

Verlag/ Publisher
Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E- Mail: redaktion@sciamus.de

Erscheinungsweise
Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint mehrmals jährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

Für Autoren/ Anzeigen
Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN
1869-8247
Ausgabe 1/2025
© 2010 - 2025 Sciamus GmbH, Döhlau

Copyright
Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

Elektronische Volltexte
www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Sarah Illmer, Conrad Sorowsky & Frank Daumann **Social Media Marketing von Sportunternehmen: Eine qualitative Untersuchung von Strategien auf LinkedIn und Instagram**	1
Katharina Schöttl, Florian Kainz & Christian Werner **Wenn aus Geistern Wirklichkeit wird – das VCO-Konzept des Deutschen Volleyballbundes**	22

Sarah Illmer, Conrad Sorowsky & Frank Daumann

Social Media Marketing von Sportunternehmen: Eine qualitative Untersuchung von Strategien auf LinkedIn und Instagram

Abstract

Social Media Marketing (SMM) gewinnt zunehmend an Bedeutung für die Unternehmenskommunikation. In diesem Beitrag werden die Strategien von Sportunternehmen im SMM auf Instagram und LinkedIn untersucht. Hierzu werden durch qualitative Experteninterviews auf Grundlage des POST-Frameworks und einer umfassenden Literaturrecherche die verschiedenen strategischen Ansätze, Ziele, Zielgruppen und bevorzugte Inhalte und Formate der Sportunternehmen beleuchtet. Die Studie zeigt, dass Instagram primär für informelle und emotionale Inhalte zur Steigerung der Markenbekanntheit genutzt wird, während LinkedIn formelle und professionelle Inhalte für B2B-Zielgruppen bereitstellt. Diese Erkenntnisse verdeutlichen die Notwendigkeit einer differenzierten und plattformgerechten SMM-Strategie von Sportunternehmen zur Erfüllung der spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der jeweiligen Zielgruppen. In diesem Beitrag werden bestimmte Schlüsselkriterien, die für Unternehmen und Manager von besonderer Relevanz beim SMM sind, sowohl aus B2C-Sicht (Instagram) und erstmalig auch aus B2B-Sicht (LinkedIn) auf wissenschaftlichem Niveau analysiert und spezifische, praxisorientierte Handlungsempfehlungen gegeben.

Schlüsselwörter: Social Media Marketing, Marketing-Strategien, LinkedIn, Instagram, B2B, B2C

Einleitung

In einem von Produktangleichung und intensivem Wettbewerb geprägten Umfeld stehen Unternehmen vor vielfältigen Herausforderungen, die durch gesellschaftliche und technologische Entwicklungen beeinflusst werden. Insbesondere durch die Digitalisierung hat sich das Kundenverhalten verändert, wodurch herkömmliche Werbeanzeigen stetig an Wirksamkeit verlieren.[1] Um erfolgreich zu sein, sind Unternehmen daher gezwungen, Strategien zu entwickeln, die den sich wandelnden Bedürfnissen und Erwartungen Rechnung tragen. In diesem Umfeld kann die Nutzung sozialer Medien eine ergänzende Rolle des traditionellen Marketings einnehmen und die Möglichkeit eröffnen, eine Zielgruppe spezifisch anzusprechen, das Unternehmensimage zu stärken und die Bekanntheit zu steigern.[2]

[1] Pahrmann & Kupka, 2022, S. 26–28
[2] Bannour et al., 2022, S. 34

In der Sportbranche kann Social Media eine neue Dimension in der Kommunikation mit den Fans bzw. Konsumenten eröffnen. Vorteile von Social Media sind neben der Kosteneffizienz vor allem Interaktivität, Kollaboration und Co-Kreation, die Integration von Kommunikations- und Vertriebskanälen, Möglichkeiten zur individuellen Anpassung und eine hohe Geschwindigkeit bei der Bereitstellung von Informationskommunikation und Feedback.[3] Dabei stehen die beiden Plattformen LinkedIn und Instagram als prominente Vertreter der Marktsegmente "Business-to-Consumer" (B2C) und "Business-to-Business" (B2B) im Fokus der meisten Unternehmen. Während es auf B2B-Märkten um Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und um den Absatz von Produkten und Dienstleistungen an Großverbraucher und Groß- und Einzelhändler geht, werden auf B2C-Märkten Produkte an Endabnehmer und Letztverbraucher vermarktet.[4]

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Social-Media-Strategien Sportunternehmen auf beiden Plattformen entwickeln und inwiefern sich diese voneinander unterscheiden. Während für B2C-Plattformen wie Instagram bereits einige Forschung im Sportkontext existiert,[5] konnten die Autoren keine Arbeiten identifizieren, die sich mit der B2B-Plattform LinkedIn vor dem Hintergrund von Social Media Marketing auseinandersetzt. Dementsprechend wurde auch noch kein Vergleich beider Ansätze vorgenommen, womit die Relevanz der vorliegenden Untersuchung unterstrichen werden kann. Der Aufsatz liefert damit einen wichtigen Beitrag zur Forschung im Bereich Social Media Marketing im Sport und zeigt erstmalig einen vergleichenden Blickwinkel aus B2B- und B2C-Sicht.

Nach einer kurzen Zusammenfassung des Forschungsstandes sowie der Vorstellung des POST-Framework als Strukturierungshilfe des vorliegenden Beitrages wird die Methodik genauer erläutert. Zur Erkenntnisgewinnung wurden qualitative Experteninterviews mit Vertretern von Sportunternehmen durchgeführt, die auf beiden genannten Plattformen aktiv sind. Nach der Analyse der Kernelemente der Strategien und einem Vergleich im Kontext der jeweiligen Plattform, werden die Ergebnisse abschließend diskutiert und Handlungsempfehlungen für die Nutzung von Social Media auf beiden Plattformen abgeleitet.

Forschungsstand und Framework

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit ist das Phänomen *Social Media (SM)*, das in den letzten zwei Jahrzehnten ein integraler Bestandteil der modernen Kommunikation von Individuen und Organisationen geworden ist und im Sportkontext folgendermaßen definiert werden kann:

> *"New media technologies facilitating interactivity and co-creation that allow for the development and sharing of user-generated content among and between*

[3] Shilbury et al., 2014
[4] Kreutzer et al., 2020)
[5] Anagnostopoulos et al., 2018; Doyle, 2022; Mahmoudian et al., 2024

organisations (e.g. teams, governing bodies, agencies, media groups) and individuals (e.g. consumers, athletes and journalists)"[6]

Aufbauend darauf werden unter *Social Media Marketing (SMM)* jene Aktivitäten zusammengefasst, die auf SM-Plattformen stattfinden oder SM in ihre Marketingaktivitäten integrieren.[7] Als strategische Schlüsselaktivität können mithilfe von SMM Unternehmensziele erreicht und Werte für interne und externe Stakeholder geschaffen werden.[8] Durch tiefere Kundenbindung, die Vertrauen schafft und durch die Analyse gewonnener Daten werden die Erfolgschancen für eine effektive *Social-Media-Marketing-Strategie (SMMS)* erhöht.[9] Der Begriff „social media strategy" kann folgendermaßen definiert werden:

"[Social media strategy is] a goal-directed planning process for creating user generated content, driven by a group of Internet applications, to create a unique and valuable competitive position". (Effing, 2016)

Während die Thematik SMM im allgemeinen Kontext bereits differenziert wissenschaftlich untersucht wurde,[10] finden sich auch zur Thematik SM und Sport einige wissenschaftliche Untersuchungen. Die aktuellste Übersichtsarbeit von Abeza (2023) identifiziert für den Zeitraum von Juni 2014 bis Juni 2023 insgesamt 153 Studien und liefert damit umfassende Ergebnisse zu Forschungsrichtungen, zum Forschungskontext, zur Forschungsmethode und zu den untersuchten Plattformen. Vor dem Hintergrund dieser vier Kriterien wird der vorliegende Beitrag kurz eingeordnet und es werden ausgewählte Studien präsentiert.

Forschungsrichtung

Hinsichtlich der Forschungsrichtung wird in der Übersichtarbeit von Abeza (2023) zwischen „Foundation", „Features", „Functionality" und „Impacts" unterschieden. Der vorliegende Beitrag lässt sich dem Bereich „Functionality" zuordnen, der 38,6% der analysierten Studien umfasst und sich unter anderem mit der Rolle von Social Media als Marketing Tool und Strategie beschäftigt.

Beispielsweise untersuchten Abeza et al. (2019) den Einsatz, die Möglichkeiten und die Herausforderungen der SMM bei der Erreichung von Beziehungsmarketingzielen in den vier großen amerikanischen Profisportliegen. Die Untersuchung der Nutzung von strategischem SMM im Hochschulsport der NCAA Division I durch Dixon et al. (2015) verdeutlicht, dass SM vorrangig zur Steigerung der öffentlichen Wahrnehmung und zur Unterstützung von Marketingzielen genutzt, allerdings weniger für Fundraising und die Rekrutierung von Freiwilligen eingesetzt wird. Dies spiegelt die selektive Anwendung von SM in bestimmten funktionalen Bereichen wider. Eine weitere Studie von Nisar et al. (2018) ergänzt dieses Verständnis,

[6] Filo et al., 2014
[7] Pahrmann & Kupka, 2022, S. 35
[8] Felix et al., 2017
[9] Dwivedi et al., 2021
[10] Alves et al., 2016; Stephen, 2016; Yadav & Rahman, 2017; Bartoloni & Ancillai, 2024

indem sie aufzeigt, dass verstärkte Interaktivität durch SM das Zuschauerinteresse unabhängig von sportlichen Leistungen steigern kann, was die Attraktivität von SMM als Marketinginstrument unterstreicht. Um SMMS auf die Sport- und insbesondere Fußballbranche anzuwenden, entwickelten McCarty et. al (2022) aufbauend auf drei bestehenden SMMS-Modellen[11] und den Ergebnissen aus 15 induktiven semistrukturierten Interviews mit Führungspersonen von professionellen englischen Fußballvereinen einen „Social Media Marketing Strategy Value Proposition Planner", der ebenfalls eine Grundlage für SMMS bietet.

Forschungskontext

Die Analyse des Forschungskontext in der Übersichtsarbeit von Abeza (2023) ergab, dass sich neben Konsumenten (43,8%), Athleten (22,2%) und Medien (10,5%) ganze 23,5% der untersuchten Arbeiten zum Thema Sport und Social Media auf Organisationen fokussieren, so wie es auch in dieser Abhandlung der Fall ist.

Hipke und Hachtmann (2014) untersuchen beispielsweise die Entwicklung und den Einsatz von SMMS in Sportorganisationen, und Anagnostopoulos et al. (2018) analysieren, wie professionelle Teamsport-Organisationen Instagram für Brandingzwecke nutzen. Darüber hinaus behandelt eine Studie von Morgan et al. (2021) die Reaktionen auf SM im Kontext eines internationalen Sportevents und fokussiert sich auf die Herausforderungen im Krisenmanagement sowie die Bedeutung des Brandings der Veranstaltung und des Austragungsorts. Eine weitere Arbeit von Zimmermann et al. (2024) zeigt, dass SMM in Deutschland ein zentrales Medium zur Promotion von Sportdienstleistungen darstellt, was die Notwendigkeit gezielter SM-Strategien unterstreicht. Diese Studien beschreiben, was in der Fachliteratur bereits durch Lopez und Lukas (2018) verdeutlicht wurde. Demnach steigert SM nicht nur die Nutzerinteraktivität und -partizipation, sondern beschleunigt auch den Informationsaustausch, wobei Fans durch das Teilen und Interagieren von passiven Rezipienten zu aktiven Erzeugern werden. Infolgedessen sind Sportunternehmen gefordert, ihre SM-Strategie zu professionalisieren und zu intensivieren, um den Erwartungen der Stakeholder gerecht zu werden und deren Engagement effektiv zu nutzen.[12]

Forschungsmethode

Auch zur Forschungsmethode lassen sich wichtige Erkenntnisse aus dem Review von Abeza (2023) ableiten. Der Autor ermutigt dazu, mehr qualitative Methoden mit Primärdaten zu nutzen, da diese Ansätze ein besseres Verständnis sowie einzigartige Einblicke in die komplexen Interaktionen und Verhaltensweisen im Sportkontext liefern können. So wie im vorliegenden Beitrag wird auch in 62 von 153 betrachteten Arbeiten (40,5%) ein qualitatives Design angewendet, 56 Studien

[11] McCann, 2025; Effing & Spill, 2016; Felix et al., 2017
[12] Lopez & Lukas, 2018

(36,6%) nutzen Primärdaten und 24 Arbeiten (15,7%) erheben ihre Daten mittels Interviews.

Beispielsweise führten Fenton et al. (2021) neben einer Analyse von Onlinedaten 25 Interviews durch, um das Potenzial von Social-Media-Markengemeinschaften für die Entwicklung eines Gemeinschafts- und Ortsgefühls unter Sportfans zu untersuchen. Geurin (2017) analysiert in semistrukturierten Tiefeninterviews die SM-Nutzung von sechs Eliteathletinnen, die für die Olympischen Spiele 2016 in Rio trainierten. Es zeigt sich, dass die Athletinnen zwar das Ziel verfolgten, ihr Leben zu teilen, Kontakte zu knüpfen, Sponsoren zu gewinnen und sich selbst zu promoten, dass sie jedoch keine spezifischen Strategien einsetzten, um diese Ziele zu erreichen. Die von Kavasoglu et al. (2023) durchgeführten Tiefeninterviews mit 15 türkischen Sportlerinnen ergaben, dass die aktive Nutzung von Instagram mit Erfahrungen von sexueller Belästigung im Internet sowie Online- und Offline-Stalking einhergeht. Der Fokus liegt bei der qualitativen Forschung in diesem Bereich jedoch bisher eher auf der Analyse von Sportlern und weniger auf der von Sportorganisationen.

Untersuchte Plattformen

Als letzter Punkte der Übersichtarbeit von Abeza (2023) werden die Plattformen betrachtet, die im Zeitraum von 2008 bis 2023 untersucht wurden. Twitter liegt dabei mit deutlichem Vorsprung (75 Studien) vorn,[13] während 39 Studien mehrere Plattformen oder Social Media im Allgemeinen betrachten. Es zeigt sich auch, dass Instagram vor allem in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat und laut Abeza (2023) bereits 21 Studien dazu im Sportkontext existieren.

Instagram, als dynamischer Marketingkanal, wird beispielsweise in den Studien von Ochoa Siguencia et al. (2017) und Annamalai et al. (2021) hervorgehoben. Beide Arbeiten betonen die wachsende Bedeutung von Instagram für die direkte Kommunikation mit Fans und zeigen auf, wie unterschiedliche Strategien das Fan-Engagement positiv beeinflussen können. Dabei wird deutlich, dass insbesondere visuell ansprechende Inhalte wie Fotos und Videos wesentlich zur Interaktion beitragen. Auch Hahn et al. (2019) unterstützen diese Erkenntnis und stellen bei der Analyse von 443 Instagram-Posts während der College-Basketball-Turniere 2018 fest, dass Fans vor allem sogenannte Memes, aber auch Videos anderen Darstellungsformen vorziehen. Zudem zeigen die Ergebnisse zwar, dass die Beliebtheit auf Instagram für männliche und weibliche Personen und Sportarten gleich ist, jedoch rassistische Diskriminierungen und besorgniserregende Statistiken für die Sympathie von Minderheitensportlern erkennbar waren. Romney und Johnson (2018) fokussierten sich auf die Analyse von fast 2.000 Bildern, die von Sportnetzwerken auf Instagram geteilt wurden und erkannten, dass Bilder mit narrativen oder metakommunikativen Botschaften mehr Likes und Kommentare der Follower erhalten. Mithilfe von Big Media Daten von 644 Fußballvereinen der Bundesliga

[13] Li et al., 2019; Oelrichs, 2023

analysieren Weimar et al. (2021) die Auswirkungen von Spielergebnissen auf die Veränderungsrate von Followerzahlen auf Facebook (n = 297.042), Twitter (n = 292.186) und Instagram (n = 312.710) und stellen fest, dass ein Sieg den höchsten Zuwachs an Anhängern zur Folge hatte.

Neben Instagram als B2C Plattform soll in dieser Arbeit auch LinkedIn als B2C Plattform betrachtet werden. Bereits in der Übersichtsarbeit zu Social Media und Sport[14] fällt auf, dass LinkedIn dort keinerlei Beachtung geschenkt wird. Die Plattform wird im Sportkontext bisher lediglich vereinzelt im Zusammenhang mit der professionellen Vernetzung und Karriereförderung untersucht. McCabe (2017) illustriert, wie LinkedIn traditionelle Rekrutierungspraktiken durch den Einsatz innovativer Instrumente verändert. López-Carril et al. (2020) ergänzen dies, indem sie die Bedeutung von LinkedIn für die Entwicklung digitaler Kompetenzen und den beruflichen Aufstieg untersuchen.

Zusammengefasst bestätigt die vorliegende Forschung die Notwendigkeit einer strategischen und zielgerichteten Nutzung von SM zur Förderung der Fanbindung, Kommunikation und professionellen Vernetzung. Während für Instagram und andere B2C Plattformen bereits einige Arbeiten existieren, die verschiedene Forschungsrichtungen, -kontexte, und -methoden nutzen, besteht für LinkedIn als B2B-Plattform noch eine Forschungslücke. Dementsprechend wurde SMM bislang auch noch nicht vergleichend zwischen beiden Plattformen untersucht. An dieser Stelle setzt die vorliegende Abhandlung an und untersucht erstmalig SMMS aus Unternehmenssicht sowohl auf Instagram als auch auf LinkedIn.

Eine gängige und praxisnahe Methode zur Entwicklung von SMMS ist das POST-Framework von Li und Bernoff (2011), das im Folgenden als Strukturierungshilfe dienen soll. Diese Methode beschreibt einen vierstufigen Planungsprozess zur Entwicklung einer Strategie. In der ersten Phase dieses Prozesses liegt der Fokus auf der Bestimmung der Zielgruppe (P=People). Dabei wird ein Augenmerk darauf gelegt, wie die Zielgruppe die Technologie nutzt und wie bestimmte Merkmale anhand soziodemografischer Daten, definiert werden können.[15] Im zweiten Schritt werden die Unternehmensziele (O=Objectives), festgelegt, wobei Li und Bernoff (2011) fünf Zielsetzungen identifizieren, welche auf die Entwicklung langfristiger Verbraucherbeziehungen ausgerichtet sind. Diese Ziele umfassen das Zuhören, Kommunizieren, Motivieren und Unterstützen, wobei die Frage nach der angestrebten Beziehung zu den Kunden im Vordergrund steht.[16] Die Entwicklung einer Strategie (S=Strategy) kennzeichnet den dritten Schritt des POST-Frameworks. Die Autoren bieten jedoch keine detaillierten Anleitungen oder Handlungsempfehlungen. Es geht eher darum, die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden durch SMM zu verändern und die Kunden in die Unternehmensprozesse einzubeziehen, um eine stärkere Bindung zu erreichen.[17] Im letzten Schritt erfolgt die Auswahl der

[14] Abeza, 2023
[15] Stumpp et al., 2021
[16] Stumpp et al., 2021, S. 230
[17] Stumpp et al., 2021, S. 233

Technologie (T=Technology), um die gesetzten Ziele gemeinsam mit der Zielgruppe zu erreichen. Li und Bernoff (2011) geben auch hier keine konkreten Empfehlungen für die Auswahl der Technologie, sondern berücksichtigen vielmehr, wie die gewählte Plattform die Kundenbeziehungen fördern kann. Sie betonen, dass die Zielgruppe auch auf die gewählte Technologie zugreifen muss, da diese sonst wertlos ist.[18]

Methodik

Da in dieser Studie die Strategien von Sportunternehmen im SMM analysiert und ein Vergleich zwischen Instagram und LinkedIn durchgeführt werden soll, wurde eine qualitative, theoriegenerierende Forschungsstrategie gewählt. Diese basiert auf der Analyse begrenzter Einzelfälle, um Kausalmechanismen zu erkennen. Qualitative Forschung zielt auf die Entwicklung neuer Theorien und Handlungsempfehlungen ab, während quantitative Forschung bekannte Theorien testet.[19] In diesem Fall stellten qualitative Befragungen (Interviews) die geeignete Erhebungsmethode dar. Diese können nach Zweck, Thematik und Struktur kategorisiert werden.[20] Das Experteninterview, eine flexible Form des Leitfadeninterviews, wurde gewählt, da es ermöglicht, detaillierte Einblicke in spezifische Themenbereiche zu gewinnen.[21] Um verschiedene strategische Ansätze und Inhalte von Sportunternehmen zu erfragen und zu vergleichen, wurden teilstandardisierte Experteninterviews (davon ein Paarinterview) durchgeführt.[22]

Der Interviewleitfaden, als zentrales Instrument der qualitativen Datenerhebung, wurde basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche entwickelt und validiert.[23] Der teilstandardisierte Leitfaden beginnt mit der Einleitung zur Einordnung in den Kontext, wobei Fragen zur Person (Position/ Rolle/ Verantwortlichkeiten), zum Team (Struktur, Größe, Aufgaben), zur Social-Media-Präsenz und -Strategie des Unternehmens und zur Bedeutung von SMM gestellt wurden. Es schließt sich der Hauptteil an, der zunächst die Plattformen Instagram und LinkedIn einzeln betrachtet. Grundlage für die einzelnen Fragen zu den beiden Plattformen bildet das POST-Framework, das im vorherigen Kapitel bereits vorgestellt wurde. Diese Methode beschreibt einen vierstufigen Planungsprozess, der zur Entwicklung einer SMMS genutzt werden kann.[24] Die vier Punkte Zielgruppe (P=People), Ziele (O=Objectives), Strategie (S=Strategy), und Technologie (T=Technology) wurden anhand der Erkenntnisse aus dem Forschungsstand adaptiert, sodass sich die Autoren im finalen Leitfaden auf vier Kriterien (Zielgruppe, Ziele, strategischer Ansatz, Inhalte/ Formate) einigten, die die Unterfragen zu jeder Plattform bilden und damit auch deduktiv als Kategoriensystem für die spätere Inhaltsanalyse festgelegt

[18] Stumpp et al., 2021, S. 234
[19] Lamnek, 2010, S. 243
[20] Gläser & Laudel, 2010, S. 40
[21] Meuser & Nagel, 1991, S. 443
[22] Wimbauer & Motakef, 2017, S. 3
[23] Gläser & Laudel, 2010, S. 142
[24] Li & Bernoff, 2011

wurden. Im letzten Abschnitt des Hauptteils folgen vergleichende Fragen, mit denen noch detaillierter Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Plattformen herausgearbeitet werden sollen, die sich entweder den vier bereits festgelegten Kategorien zuordnen lassen oder gegebenenfalls induktiv weitere Kategorien in der Analyse ergeben. Zum Abschluss des Interviews werden die Teilnehmer nach ihren Schlussfolgerungen gefragt, die sie aus den Erfahrungen ihres Unternehmens mit SMM auf Instagram und LinkedIn ziehen. Der Aufbau des finalen Leitfadens ist Tabelle 1 zu entnehmen, wobei die vier Punkte (vgl. POST-Framework) in den Abschnitten Instagram und LinkedIn die Kategorien für die spätere Datenauswertung bilden.

Einleitung & Kontext	
- Position/ Rolle/ Verantwortlichkeiten im Marketing - Struktur/ Größe/ Aufgabenverteilung des Teams - Dauer/ Entwicklung/ Wirksamkeit der Social-Media-Präsenz - Bedeutung von SMM im Allgemeinen, spezifische Relevanz von Instagram/ LinkedIn - Verfolgte Strategie(n) im SMM	
Instagram	**LinkedIn**
- Zielgruppen - Ziele - Strategischer Ansatz - Inhalte & Formate	- Zielgruppen - Ziele - Strategischer Ansatz - Inhalte & Formate
Vergleich	
- Handhabung beider Plattformen - Umsetzung bestimmter strategischer Elemente - Spezifische Beispiele für Inhalte oder Aktionen - Kernbotschaften oder Themen auf beiden Plattformen - Anpassung der Aktivitäten auf die übergeordnete Marketingstrategie - Reaktionen der Zielgruppe	
Abschluss	
- Schlussfolgerungen aus den Erfahrungen mit SMM auf LinkedIn und Instagram	

Tabelle 1: Aufbau des Leitfadens für die qualitativen Experteninterviews (eigene Darstellung)

Neben der Validierung des Leitfadens durch die bereits beschriebene theoretische Fundierung führten die Autoren einen Pre-Test durch, bei dem zwei mit dem Thema vertraute Fachkollegen den Leitfaden auf Verständlichkeit, Relevanz und Vollständigkeit prüften.

Die Auswahl geeigneter Experten zur Datenerhebung erfolgte anhand spezifischer Kriterien, um valide Ergebnisse zu erzielen.[25] Es wurden Sportunternehmen ausgewählt, die auf Instagram und LinkedIn aktiv sind und deren Vertreter über relevante SM-Strategiekenntnisse verfügen und in Leitungspositionen tätig sind. Es wurden bewusst Experten aus vier verschiedenen Bereichen ausgewählt, um einen umfangreichen Überblick über die Strategien und Aktivitäten auf Instagram und LinkedIn zu erhalten. Die anonymisierten Experten werden in Tabelle 2 zusammengefasst. Bei A1 und A2 handelt es sich um Social Media Manager und Manager

[25] Kruse et al., 2015, S. 173

Unternehmenskommunikation eines international agierenden Sportartikelherstellers mit Sitz in Deutschland. Während A1 Experte im Bereich SM ist und dort in erster Linie für das Content Management für alle SM-Kanäle des Unternehmens zuständig ist, ist A2 für die ganzheitliche Produktkommunikation zuständig, die sich neben SM auch im Print- und Eventbereich wiederfindet. Auch Experte B ist als Head of Marketing komplett für alle Medien und die Außendarstellung seines Unternehmens verantwortlich, das im Bereich Sporteventmanagement tätig ist. In Abhängigkeit vom Zeitpunkt der jährlich stattfindenden Sportgroßveranstaltung leitet er ein Team von 3 bis 12 Personen, um vor allem die Präsenz im SM-Bereich ganzjährig abdecken zu können. Experte C ist als Head of Communication für ein Start-Up im Sportbereich tätig, leitet ein Team von sechs Personen und ist selbst hauptverantwortlich für den LinkedIn-Kanal des Unternehmens. Die Rolle des Profisportvereins deckt Experte D als Social Media Content Manager eines reichweitenstarken Fußballclubs ab. Dieser ist für den Content auf den Instagram-Kanälen der Männer, Frauen und des Nachwuchses sowie für den Vereinskanal auf LinkedIn zuständig und hat damit ein umfassendes Verständnis für beide Plattformen.

Bereich	Berufsbezeichnung	Kürzel	Instagram seit	LinkedIn seit
Sportartikel	Social Media Manager und Manager Unternehmenskommunikation	A1 und A2	2012	2016 (aktiv seit 2022)
Sportevent-management	Head of Marketing	B	2014	2022
Start-Up	Head of Communication	C	2021	2021
Profisportverein	Social Media Content Manager	D	2015	2023

Tabelle 2: Auswahl der Experten (eigene Darstellung)

Die Interviews wurden zwischen dem 25. März und 24. April 2024 durchgeführt und dauerten durchschnittlich 35 Minuten. Bis auf ein virtuelles Zoom-Interview fanden alle Gespräche in den Büroräumen der Unternehmen auf Deutsch statt. Die Leitfadenfragen wurden vorab übermittelt, um den Befragten eine angemessene Vorbereitung zu ermöglichen. Alle Interviews wurden anschließend unter Berücksichtigung der Grundregeln transkribiert, um eine systematische Auswertung der Daten zu gewährleisten.[26] Nach der Transkription der Interviews erfolgte die Datenanalyse mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Hierbei wurde auf das bereits beschriebene deduktiv entwickelte Kategoriensystem zurückgegriffen, um eine Strukturierung und Analyse des Materials vorzunehmen.[27]

Ergebnisse

Um einen ersten Überblick über die Ergebnisse der Experteninterviews zu geben, werden in Tabelle 3 die wesentlichen Erkenntnisse nach den vier zuvor deduktiv aus dem POST-Framework abgeleiteten Kategorien zusammengefasst dargestellt.

[26] Mieg & Brunner, 2004, S. 215–216
[27] Mayring, 2015, S. 67–68

Instagram	LinkedIn
Zielgruppen	
- Breite und jüngere Zielgruppe - Fans/ Sportler/ Endverbraucher	- Fachleute & Partner im B2B-Bereich - Einzelpersonen und Alltagsnutzer auf Managementebene
Sportaffine Personen	
Ziele	
- Informationsvermittlung - Kunden- und Fanbindung - Optimierung der Verkaufsergebnisse	- Aufbau und Festigung von Vertrauen im B2B Markt - Unterstützung des Recruitings
Steigerung der Markenbekanntheit & Reichweite	
Strategische Ansätze	
- Förderung des Engagements - Transparenz und Authentizität - Fokus auf den B2C Markt	- Nutzung professioneller Netzwerke - Professionalität und Vertrauen - Fokus auf den B2B Markt
Vermittlung einer konsistenten Kernbotschaft des Unternehmens	
Inhalte & Formate	
- Kombination etablierter und innovativer Ansätze - Informeller Ton mit direkter, emotionalerer Ansprache - Präsentation der Marke, Einblicke in den Unternehmensalltag	- professionelle, thematisch vertiefende Inhalte - formeller, wissensbasierter Kommunikationsstil - Darstellung von Unternehmensvorteilen, Use Cases und Geschäftsentwicklungen
Fokus auf visuelle Inhalte (Fotos/ Videos/ Karusell-Posts) Zentrale Themen auf beiden Kanälen z.B. Neuprodukte, Innovationen, Marke, Logo Inhalte werden primär für Instagram entwickelt und oft auch für LinkedIn recycelt	

Tabelle 3: Gegenüberstellung von Instagram und LinkedIn (eigene Darstellung)

Aufbauend auf Tabelle 3 werden im Folgenden die Ergebnisse ausführlicher erläutert und jeweils mit Expertenaussagen belegt. Die Auswertung gliedert sich dabei nach den Abschnitten des Leitfadens. In den Abschnitten „Instagram“ und „LinkedIn“ werden die Ergebnisse in den einzelnen Kategorien (strategischer Ansatz, Ziele, Zielgruppe, Inhalte/ Formate) beschrieben und am Ende jedes Abschnittes erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse. Im abschließenden Vergleich werden detailliert Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt.

Instagram

Die Zielgruppen aller Sportunternehmen sind klar definiert. Experte A1 nennt leistungsorientierte, jüngere Breitensportler mit hohem Produktkaufpotenzial. Experte B zielt auf Veranstaltungsteilnehmer, Freiwillige und Unterstützer. Experte C fokussiert ebenfalls auf eine jüngere Breitensport-Zielgruppe. Experte D segmentiert die Zielgruppe als Fans des Vereins im Alter von 20 bis Ende 30. Allerdings sprechen die Unternehmen eine demografisch breitgefächerte Zielgruppe an.

Die Ziele auf Instagram umfassen die Bestrebungen der Sportunternehmen bezüglich ihrer Aktivitäten auf Instagram. Experte A1 stellt die Erhöhung des

Markenbewusstseins, die Stärkung des Community-Engagements und die Steigerung der Direktverkäufe in den Vordergrund. Experte B betont die Einbindung der Community zur Förderung des Verkaufs und der Zielgruppenintegration. Experte C konzentriert sich auf Reichweitensteigerung und visuelle Attraktivität, um das Produkt bekannter zu machen. D legt den Fokus auf gut strukturierten Content zur Festigung der Markenidentität und Fanbindung. Instagram wird multifunktional zur Markenbekanntheit, Community-Engagement und Informationsvermittlung genutzt.

Bei der Betrachtung der strategischen Ansätze wird deutlich, dass den Experten der Unterschied zwischen Zielen und Strategien nicht immer klar ist und deshalb zum Teil ähnliche Punkte wie im vorherigen Abschnitt genannt wurden. Verfolgt man den Ansatz von Li und Bernoff (2011), greift die „Strategie" auf, wie ausgewählte Ziele mittel- oder langfristige mit der anvisierten Zielgruppe umgesetzt werden können. Experte A1 zielt beispielsweise darauf ab, durch vielfältigen Content die Verkaufszahlen und die Markenbekanntheit zu erhöhen und damit traditionelle Unternehmensnarrative, Promotion Aktionen und Kampagnenthemen zu adressieren. Experte B fokussiert auf Transparenz und Authentizität, um die Bekanntheit der Veranstaltung und die Gemeinschaft sowie Verkaufszahlen zu fördern. Experte C betont das jugendliche und dynamische Image eines Start-Ups und die Steigerung der Markenbekanntheit. Experte D zielt darauf ab, die Fans des Vereins zu erreichen und die Bindung zur Fanbasis durch Inhalte zu stärken, die auf das Spieltagesgeschehen abzielen. Zusammenfassend streben alle Unternehmen an, Bekanntheit, Markenidentität und Engagement zu fördern, wobei einige auch verkaufsorientierte Ansätze verfolgen.

Die verwendeten Inhalte und Formate sind vielfältig. Kurzvideos und Karussell-Posts sind besonders wirkungsvoll bei der jüngeren Zielgruppe. Experte D betont spieltagsbezogene Grafiken und Galerien mit viralem Potenzial sowie Instagram-Stories zur Zielgruppenerreichung. Alle Unternehmen kombinieren etablierte und innovative Ansätze, wobei Kurzvideos besonders im Trend liegen.

Die Social-Media-Strategien der Sportunternehmen zeigen, dass Instagram primär genutzt wird, um eine breite und jüngere Zielgruppe mit visuell ansprechenden, dynamischen Inhalten zu erreichen. Die Plattform wird strategisch zur Steigerung der Markenbekanntheit, Intensivierung des Community-Engagements und Optimierung der Verkaufsergebnisse eingesetzt.

LinkedIn

Die Zielgruppen der Sportunternehmen auf LinkedIn sind klar definiert. Experte A2 nennt Fachhändler, Onlineversandhändler und Sportfachhändler, die als Multiplikatoren der Produkte dienen. Zusätzlich betont A2 die Ansprache von Managern

anderer Unternehmen zur Präsentation spezifischer Produkte im Fachkreis sowie allgemeine Personen des Alltags im Bereich Recruiting und Standortmarketing. Experte B nennt Partner, Sponsoren und Personen auf Managerebene als Hauptzielgruppe. Experte C zielt auf Entscheidungsträger im Profisport sowie Führungskräfte anderer Unternehmen ab. Experte D konzentriert sich darauf, Firmen und leitende Angestellte aus dem Umland anzusprechen, die als potenzielle Sponsoren in Betracht gezogen werden. Zusammenfassend richten sich die Unternehmen auf LinkedIn hauptsächlich an Partner, Sponsoren und Fachleute im B2B-Bereich, integrieren jedoch auch B2C-Marketingaktivitäten.

Die Ziele auf LinkedIn umfassen die spezifischen Bestrebungen der Sportunternehmen hinsichtlich ihrer Aktivitäten auf der Plattform. Experte A2 nennt die Steigerung der Markenbekanntheit unter Fachhändlern, Onlineversandhändlern und Sportvereinen sowie die umfassende Darstellung der Produkteigenschaften zur Förderung der Distribution in Fachkreisen. Zudem unterstützen sie das Recruiting und Standortmarketing. Experte B verfolgt das Ziel, die Aufmerksamkeit und das Interesse von Firmen und potenziellen Partnern zu wecken. Experte C hebt den Aufbau von Vertrauen und die Steigerung der Markenbekanntheit hervor, um die Akzeptanz und Adoption der Produkte zu verbessern. Experte D fokussiert auf das Gewinnen von Sponsoren, die Pflege bestehender Partnerschaften sowie den Aufbau von Reichweite und die optimale Präsentation des Vereins. LinkedIn wird somit zur Erreichung spezifischer Ziele im B2B-Markt und zur Unterstützung des Recruitings eingesetzt.

Auch bei den strategischen Ansätzen der untersuchten Sportunternehmen auf LinkedIn wird die teilweise fehlende Unterscheidung der Experten zwischen Zielen und Strategie deutlich. Experte A2 zielt darauf ab, die Markenbekanntheit im B2B-Sektor zu intensivieren sowie Aspekte des Recruitings und Standortmarketings zu stärken. Experte B möchte professionelle und thematisch vertiefende Inhalte an eine internationale und hochgebildete Zielgruppe, insbesondere Führungskräfte und Manager, kommunizieren. Experte C verfolgt einen ähnlichen Ansatz, betont jedoch zusätzlich den Aufbau von Vertrauen in das junge Unternehmen und dessen Produkte sowie die Reaktion auf Trends der Start-Up-Kultur. Experte D zielt darauf ab, spezifische Themen wie Sponsoring, Vermarktung und VIP-Events zu adressieren und dabei besondere Stakeholder des Vereins zu erreichen. Zusammenfassend nutzen die Unternehmen LinkedIn, um professionelle Netzwerke zu stärken und tiefgreifendere Inhalte zu veröffentlichen, wobei der Aufbau von Vertrauen im B2B-Markt im Vordergrund steht.

Die auf LinkedIn verwendeten Inhalte und Formate sind vielfältig. Experte A2 hebt Karussell-Posts und Videoinhalte hervor, die aufgrund ihrer strukturierten und klaren Informationsdarstellung besonders betont werden. Experte B identifiziert bildbasierten Content als vorherrschenden Inhaltstyp, während Videoinhalte zunehmend an Bedeutung gewinnen. Experte C stellt Karussell-Posts und Videos, ergänzt durch detaillierte Textbeschreibungen, in den Vordergrund, wobei Use-Cases regelmäßig veröffentlicht werden. Experte D beschreibt Bilder in Verbindung mit

präzisen und professionellen Texten als effektive Inhalte auf LinkedIn. Die Inhalte der Unternehmen auf LinkedIn sind darauf ausgerichtet, die Bedürfnisse ihrer professionellen Zielgruppen zu adressieren, wobei qualitativ hochwertige und professionelle Texte eine zentrale Rolle spielen.

Die Social-Media-Strategien der Sportunternehmen zeigen, dass LinkedIn gezielt für professionelle und thematisch vertiefende Inhalte genutzt wird, die auf Fachleute, Partner und Sponsoren im B2B-Bereich abzielen. Zusätzlich versuchen einige Unternehmen, Einzelpersonen und Alltagsnutzer auf Managementebene zu erreichen. Die Plattform wird primär zur Vertrauensbildung, Steigerung der Markenpräsenz im B2B-Markt und Unterstützung des Recruitings eingesetzt.

Vergleich beider Plattformen

Die Untersuchung der gemeinsamen strategischen Ansätze der Sportunternehmen auf Instagram und LinkedIn zeigt, dass auf beiden Plattformen eine konsistente Kernbotschaft des Unternehmens vermittelt wird. Experte A2 betont, dass Neuprodukte, Innovationen und wichtige Treiber auf beiden Kanälen geteilt werden. Experte D hebt Ticketing als Botschaft hervor, während B und C die Marke, das Logo und allgemeine Unternehmensbotschaften als zentrale Themen behandeln. Darüber hinaus bestehen Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Unternehmensziele, die vor allem die Steigerung der Markenbekanntheit umfassen. Eine bedeutende Gemeinsamkeit sind die geteilten Inhalte: Sowohl auf LinkedIn als auch auf Instagram setzen die Unternehmen stark auf visuelle Inhalte wie Bilder und Videos. Experte B erwähnt, dass Inhalte primär für Instagram entwickelt und oft auch für LinkedIn recycelt werden, wobei Videos und Karussell-Posts auf beiden Plattformen verwendet werden. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Sportunternehmen auf beiden Plattformen strategische Ansätze verfolgen, die darauf abzielen, eine konsistente Kernbotschaft zu vermitteln und visuelle Inhalte zu integrieren.

Die Untersuchung der spezifischen Unterschiede in den strategischen Ansätzen auf LinkedIn und Instagram zeigt, dass der Kommunikationsstil auf LinkedIn formeller und professioneller ist. A2 und B beschreiben, dass Inhalte auf LinkedIn oft detaillierte Artikel und Fachberichte umfassen, um die Expertise und Professionalität des Unternehmens zu unterstreichen. Auf Instagram hingegen wird ein informellerer Ton verwendet, der eine direktere, emotionalere Ansprache ermöglicht. LinkedIn richtet sich primär an B2B-Kunden wie Fachhändler und Geschäftspartner, wobei A2 betont, dass die Plattform genutzt wird, um Fachhändler und Onlineversandhändler anzusprechen. B, C und D heben zudem Sponsoren und Partner hervor. Im Gegensatz dazu zielt Instagram auf eine breitere Zielgruppe ab, die Endverbraucher und Fans einschließt. LinkedIn wird häufig für professionelle Netzwerke und Geschäftsentwicklungen genutzt, während Instagram eher für Branding und Lifestyle-Content verwendet wird. Experte C hebt hervor, dass LinkedIn für die Ansprache von Entscheidern im Profisport und zur Darstellung von Unternehmensvorteilen genutzt wird. Auf Instagram hingegen wird die Marke durch ansprechende visuelle Inhalte und Einblicke in den Unternehmensalltag präsentiert. Die

Rückkopplung und Interaktion mit der Zielgruppe variieren ebenfalls zwischen den Plattformen. B und C betonen, dass LinkedIn tiefere Diskussionen und detailliertes Feedback ermöglicht, während die Interaktion auf Instagram oft oberflächlicher ist. Zudem hebt D hervor, dass die Kommentare auf LinkedIn freundlicher sind, während auf Instagram die Gefahr negativer Kommentare höher ist.

Zusammenfassend betrachtet sind die Inhalte der Sportunternehmen auf LinkedIn darauf ausgerichtet, die spezifischen Bedürfnisse ihrer professionellen Zielgruppen zu adressieren und einen formellen, wissensbasierten Kommunikationsstil zu pflegen. Auf Instagram hingegen zielen die Unternehmen darauf ab, durch informellere, visuell ansprechende Inhalte eine breitere Zielgruppe zu erreichen und eine emotionale Verbindung zur Marke aufzubauen.

Diskussion

Dass sich SMMS als essenzieller Bestandteil der Kommunikation von Sportunternehmen bereits etabliert hat,[28] bestätigen auch die Experten der im Rahmen dieser Arbeit befragten Sportorganisationen. Vor allem Instagram wird von allen schon seit einigen Jahren intensiv genutzt und auch die Bedeutung von LinkedIn wächst. Beilharz (2014, S. 30) betont, dass die Grenzen zwischen B2B- und B2C-Marketing zunehmend verschwimmen. Diese Beobachtung wird durch die Analyse der SM-Strategien der untersuchten Sportunternehmen zum Teil bestätigt. Ein Ziel, das auf beiden Plattformen verfolgt wird und von allen Experten genannt wurde, ist beispielsweise die Steigerung der Markenbekanntheit, die auch in der bisherigen Forschung eine wichtige Rolle spielt.[29] Auch weitere Ziele, die vorrangig für Instagram genannt wurden, konnten bestätigt werden, z.B. die Steigerung des Engagements der Fans bzw. Kunden.[30] Für LinkedIn wurde im Sportkontext bisher nur zum Thema Recruiting[31] bzw. zur Entwicklung digitaler Kompetenzen vor dem Hintergrund des beruflichen Aufstiegs geforscht.[32] Die Experten nutzen LinkedIn hingegen eher nur als Unterstützung für das Recruiting und messen dem Aufbau und der Festigung von Vertrauen im B2B Markt eine größere Bedeutung zu.

Neben den zum Teil unterschiedlichen Zielen, die auf den jeweiligen Plattformen verfolgt werden, zeigten sich weitere Unterschiede in den Experteninterviews. Auf LinkedIn ist der Kommunikationsstil formeller und professioneller, was darauf abzielt, Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei einer anspruchsvollen Zielgruppe zu schaffen. Im Gegensatz dazu wird auf Instagram ein informellerer Ton verwendet, der eine lockere und emotionale Ansprache ermöglicht. Diese divergenten Kommunikationsstile reflektieren die unterschiedlichen Erwartungen der jeweiligen Zielgruppen. Nutzer von LinkedIn bevorzugen detaillierte und sachliche Informationen, während Instagram-Nutzer auf emotionale und innovative Inhalte reagieren.

[28] McCarthy, 2022
[29] Pfahl, 2012; Anagnostopoulos et al., 2018
[30] Abreza, 2013
[31] McCabe, 2017
[32] López-Carril et al., 2020

Sowohl auf LinkedIn als auch auf Instagram setzen die Unternehmen stark auf visuelle Inhalte wie Bilder und Videos.[33] Dies ermöglicht, dass bestimmte Inhalte primär für Instagram entwickelt, jedoch auch für LinkedIn recycelt werden können.

LinkedIn richtet sich primär an B2B-Kunden wie Fachhändler, Onlineversandhändler und Geschäftspartner. Im Gegensatz dazu zielt Instagram auf eine breitere Zielgruppe ab, darunter vor allem Endverbraucher der Sportprodukte und Dienstleistungen. Diese unterschiedliche Zielgruppenansprache unterstreicht die Notwendigkeit, Inhalte und Kommunikationsstrategien an die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der jeweiligen Plattformnutzer anzupassen. Unternehmen sollten ihre Zielgruppen genau analysieren und verstehen, um effektiv kommunizieren zu können.[34]

Basierend auf diesen Erkenntnissen sollten Sportunternehmen ihre SM-Strategie entsprechend den spezifischen Merkmalen und Nutzererwartungen der einzelnen Plattformen gestalten. Auf LinkedIn sollte der Fokus auf professionellen und detaillierten Inhalten liegen, die die Expertise und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens unterstreichen. Instagram hingegen sollte genutzt werden, um die Marke durch visuell ansprechende und emotionale Inhalte zu präsentieren. Kreative und interaktive Formate wie Stories, Reels und ansprechende Bilder sind hier besonders effektiv. Eine klare Segmentierung der Zielgruppen hilft dabei, gezielte und relevante Inhalte zu erstellen, die die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer erfüllen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind essenziell, um auf die sich ständig ändernden Trends und Erwartungen im SM-Bereich reagieren zu können.

Fazit und Ausblick

Der Beitrag hat aufgezeigt, dass Sportunternehmen Instagram und LinkedIn mit unterschiedlichen strategischen Ansätzen nutzen. Instagram ermöglicht eine direktere und emotionalere Ansprache an eine breite Zielgruppe, während LinkedIn einen formellen und professionellen Kommunikationsstil erfordert, der Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei einer anspruchsvollen Zielgruppe etablieren soll. Diese divergenten Ansätze spiegeln die variierenden Erwartungen der jeweiligen Zielgruppen wider.

Die Untersuchung hat gezeigt, welche Ansätze die verschiedenen Sportunternehmen auf Instagram und LinkedIn verfolgen, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Plattformen bestehen und wie Sportunternehmen mit diesen umgehen. Die Abhandlung widmete sich also neben Instagram erstmalig der Plattform LinkedIn in Bezug auf SMMS und liefert damit einen wertvollen Beitrag zur Forschung im Bereich SMM. Es wurde deutlich, dass eine differenzierte und plattformgerechte Strategie notwendig ist, um die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen zu erfüllen. SMM bietet eine einzigartige

[33] Ochoa Siguencia et al., 2017; Annamalai et al., 2021
[34] McCarty, 2022

Möglichkeit, direkt mit der Zielgruppe in einen persönlichen Dialog zu treten und diese zu begleiten.

Eine Grenze der vorliegenden Forschung zeigt sich in der Messung des Erfolgs der Strategien. Es wurden hauptsächlich die strategischen Ansätze, Zielgruppen und Inhalte deutlich, jedoch fehlen konkrete Messpunkte zur Evaluation des Erfolgs der Strategien. Zudem wäre eine Forschung mit einem längeren Untersuchungszeitraum und umfangreicherem Material erforderlich, um detaillierte Ergebnisse zu erzielen. Trotz dieser Einschränkungen sind die Ergebnisse dennoch aussagekräftig und bieten eine gute Basis für weiterführende Forschungsarbeiten.

Vor allem LinkedIn als Plattform im B2B Marketing bietet Anknüpfungspunkte für weitere Forschung, da hier nach wie vor eine Forschungslücke besteht. Insbesondere qualitative, aber auch quantitative Inhaltsanalysen, wie sie – auch im Sportkontext – schon für B2B-Plattformen wie Instagram durchgeführt wurden, sind beispielsweise auch für LinkedIn denkbar.

Zu den Autoren

Sarah Illmer ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Aufgrund Ihrer Tätigkeit im Bereich Sponsoring/ Marketing bei elf5, dem Vermarktungspartner des FC Carl Zeiss Jena, beschäftigt sie sich auch in ihrer Forschung mit der Anwendung von Social Selling als innovativen Vertriebsansatz im Profifußball.

Kontakt:
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsökonomie
Seidelstraße 20
07749 Jena
E-Mail: sarah.illmer@uni-jena.de

Conrad Max Sorowsky ist Masterstudent im Studiengang Sportmanagement an der Universität Leipzig. Seinen Bachelorabschluss im selben Fach absolvierte er an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Im Rahmen seiner praktischen Tätigkeit im Bereich Sportmarketing und Sporteventmanagement beschäftigt er sich insbesondere mit der Rolle von Social Media Marketing im Sportkontext.

Kontakt:
Absolvent des Bachelorstudiengangs Sportmanagement der Universität Jena
E-Mail: conrad.sorowsky@icloud.com

Prof. Dr. Frank Daumann lehrt und forscht in den Bereichen Sportökonomie und Gesundheitsökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Er ist u.a. Mitglied im Verein für Sozialpolitik, in der American Economic Association und im Arbeitskreis Sportökonomie.

Kontakt:
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsökonomie
Seidelstraße 20
07749 Jena
Deutschland
E-Mail: frank.daumann@uni-jena.de

Literatur

Abeza, G., O'Reilly, N., & Seguin, B. (2019). Social media in relationship marketing: The perspective of professional sport managers in the MLB, NBA, NFL, and NHL. Communication & Sport, 7(1), 80–109.

Abeza, G. (2023). Social Media and Sport Studies (2014–2023): A Critical Review. International Journal of Sport Communication, 16(3), 251-261.

Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Social media marketing: a literature review and implications. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1029-1038.

Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures: Using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. European Sport Management Quarterly, 18(4), 413–438.

Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Arun Pathak, A., & Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services, 62.*

Bannour, K. P., Grabs, A., & Vogl, E. (2022). *Follow me!: Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Instagram, LinkedIn und Co.* (6. Aufl.). Bonn: Rheinwerk.

Bartoloni, S., & Ancillai, C. (2024). Twenty years of social media marketing: A systematic review, integrative framework, and future, *International Journal of Management Reviews*, 26(3), 435-457.

Dixon, A. W., Martinez, J. M., & Martin, C. L. L. (2015). Employing social media as a marketing strategy in college sport: An examination of perceived effectiveness in accomplishing organizational objectives*. International Review on Public and Nonprofit Marketing,* 12: 97–113.

Doyle, J. P., Su, Y., & Kunkel, T. (2020). Athlete branding via social media: examining the factors influencing consumer engagement on Instagram. *European Sport Management Quarterly*, *22*(4), 506–526.

Dwivedi, Y.K., Ismagilova, E., Hughes, D.L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A.S., Kumar, V., Rahman, M.M., Raman, R., Rauschnabel, P.A., Rowley, J.E., Salo, J.T., Tran, G.A., & Wang, Y. (2020). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *Int. J. Inf. Manag., 59*, 102168.

Effing, R., & Spil, A. A. M. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International journal of information management*, *36*(1), 1-8.

Felix, R., Rauschnabel, P.A. and Hinsch, C., 2017. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. Journal of business research, 70, pp.118-126.

Fenton, A., Keegan, B. J., & Parry, K. D. (2023). Understanding Sporting Social Media Brand Communities, Place and Social Capital: A Netnography of Football Fans. Communication & Sport, 11(2), 313-333.

Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2014). Sport and social media research: A review. Sport Management Review, 18(2), 166–181.

Geurin-Eagleman, A. N., & Burch, L. M. (2015). Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram. *Sport Management Review*, *19*(2), 133–145.

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Hahn, D. A. (2019). Instagram as Exemplar: Examining the Presence and Likability of Subjects and Statistics in March Madness Posts. International Journal of Sport Communication, 12(4), 573-594.

Hipke, M., & Hachtmann, F. (2014). Game changer: A case study of social-media strategy in Big Ten athletic departments. International Journal of Sport Communication, 7(4), 516–532.

Kavasoğlu, İ., Eratlı Şirin, Y., & Uğurlu, A. (2024). A Space of One's Own? The Tensions of Being Visible on Instagram for Turkish Female Athletes. Communication & Sport, 12(2), 347-369.

Kreutzer, R. T., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2020). *B2B-Online-Marketing und Social Media.* Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.

Kruse, J., Weber, K.-M., Dresing, T., Pehl, T., & Schmieder, C. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz.* (2. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Li, Ch. & Bernoff, J. (2011). *Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies (expanded and revised edition)*. Boston: Harvard Business Review Press.

Lopez, I., & Lucas, C. (2018). Nutzung von Social Media im Sport. Erwartungen und Motive. In: T. Horky, H.J. Stiehler & T. Schierl, T. (Hrsg.). *Die Digitalisierung des Sports in den Medien* (S. 111–130). Köln: Herbert von Halem Verlag.

López-Carril, S., Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2020). Social Media in Sport Management Education: Introducing LinkedIn. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education,* 27.

Mahmoudian, A., Mohammadi, S., & Wang, W. (2024). Fan Engagement Management: Fan Response to Brand Image Attributes of Professional Athletes on Instagram. *Journal of Global Sport Management*, 1–19.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* (12. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

McCabe, M.B. (2017). Social media marketing strategies for career advancement: An analysis of LinkedIn. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29(1), 85–99.

McCann, M. (2015). Use and measurement of social media for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 22*(2).

McCarthy, J., Rowley, J., & Keegan, B. J. (2022). Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer & Society*, *23*(4–5), 513–528.

Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz, & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdt. Verl.

Mieg, H.A., & Brunner, B. (2004). Experteninterviews: Reflexionen zur Methodologie und Erhebungstechnik. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 30(2).

Morgan, A., Wilk, V., Sibson, R., & Willson, G. (2021). Sport event and destination co-branding: Analysis of social media sentiment in an international, professional sport event crisis. *Tourism Management Perspectives*, 39.

Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Patil, P. P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*, 43, 188-195.

Ochoa Siguencia, L., Herman, D., Marzano, G., & Rodak, P. (2017). The Role of Social Media in Sports Communication Management: An Analysis of Polish Top League Teams' Strategy*. Procedia Computer Science*, 104, 73-80.

Pahrmann, C., & Kupka, K. (2022). *Social Media Marketing – Praxishandbuch für Facebook, Instagram, TikTok & Co.* (6. Aufl.). Heidelberg: O'Reilly.

Pfahl, M., Kreutzer, A., Maleski, M., Lillibridge, J. & Ryznar, J. (2012). If you build it, will they come? A case study of digital spaces and brand in the National Basketball Association. Sport Management Review, 15, 518-537.

Romney, M., & Johnson, R. G. (2018). Show me a story: narrative, image, and audience engagement on sports network Instagram accounts. *Information, Communication & Society*, *23*(1), 94–109.

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D. C., & Karg, A. J. (2014). *Strategic sport marketing* (4th ed.). Allen & Unwin.

Stumpp, S., Michelis, D., & Schildhauer, T. (2021*). Social Media Handbuch: Theorien, Methoden, Modelle und Praxis*. (4. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Weimar, D., Soebbing, B. P., & Wicker, P. (2021). Dealing With Statistical Significance in Big Data: The Social Media Value of Game Outcomes in Professional Football. Journal of Sport Management, 35(3), 266-277.

Wimbauer, C., & Motakef, M. (2017). *Das Paarinterview.* Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.

Yadav, M., & Rahman, Z. (2017). Social media marketing: literature review and future research directions. *International Journal of Business Information Systems*, 25(2), 213-240.

Zimmermann, S., Dauter, J., & Gewald, H. (2024). Promoting sports and wellness with social media advertising – An analysis of different marketing channels. *Procedia Computer Science*, 231, 311-316.

Katharina Schöttl, Florian Kainz & Christian Werner

Wenn aus Geistern Wirklichkeit wird – das VCO-Konzept des Deutschen Volleyballbundes

Abstract

Die Volleyball Clubs Olympia (VCO) sind eine Nachwuchsfördermaßnahme des Deutschen Volleyballverbands (DVV), deren Zielsetzung sich direkt aus der Namensgebung ableiten lässt. Ein wesentliches Element bilden die in den Bundesligen außer Konkurrenz spielenden Nachwuchsteams, die durch das statutengemäße „Doppelspielrecht" ermöglicht werden. Diese Maßnahme erlaubt es Kaderspielern, regelmäßig Spielerfahrung auf höchstem nationalem Niveau zu sammeln und parallel im Heimatverein weiterzuspielen. Allerdings geht der Förderansatz auch mit einem erheblichen Eingriff in die natürliche Funktionsweise des sportlichen Wettbewerbs einher. Kritiker monieren eine Verwässerung von Liga-Wettbewerb und Zuschauerattraktivität, was 2017 zur Aberkennung des Zweitligastartrechts des VCO Kempfenhausen führte. Vor diesem Hintergrund diskutiert der vorliegende Beitrag die außer Konkurrenz spielenden VCO-Teams theoretisch und empirisch: Zunächst wird die Maßnahme im Lichte von Wettbewerbsgerechtigkeit und Ligalogik beleuchtet (inklusive der Uncertainty-of-Outcome-Hypothese). Anschließend wird anhand einer Top-Down-Analyse untersucht, in welchem Umfang ehemalige VCO-Athleten in den Olympiakadern des DVV vertreten sind. Dies erlaubt eine erste Bewertung, inwiefern das Fernziel „Olympiamedaille" durch das VCO-Konzept unterstützt wird.

Schlüsselwörter: Doppelspielrecht, Nachwuchsförderung, Olympischer Nachwuchs, Wettbewerbsstruktur

1. Einführung

"Olympia geistert durch das Landschulheim", titelte ein Lokalsport-Artikel im Frühjahr 2009, und beschrieb am Beispiel des VCO Kempfenhausen das Stützpunktkonzept des DVV.[1] Das Kürzel VCO steht für Volleyball Club Olympia und verweist direkt auf die ambitionierte Zielsetzung der Maßnahme. Das Volleyballinternat in Kempfenhausen bildete neben dem VCO Berlin, dem Volleyballinternat Frankfurt und den Volley YoungStars VFB Friedrichshafen einen von vier Stützpunkten im Bereich im deutschen Herrenvolleyball, den der Deutsche Volleyballverband (DVV) im Sinne seiner Nachwuchsförderung eingerichtet hatte.

[1] Hoffmann, 2009

15 Jahre später steht mit Clemens Wickler ein ehemaliger Kaderathlet des VCO Kempfenhausens im Olympischen Beachvolleyballfinale der Spiele 2024 in Paris. Parallel dazu präsentierte sich die DVV-Hallenvolleyball-Nationalmannschaft nach langer olympischer Durststrecke wieder auf Weltklasseniveau und unterlag erst im Viertelfinale dem späteren Olympiasieger Frankreich äußerst knapp. Mit Moritz Karlitzek stand dabei ebenfalls ein Absolvent des VCO Kempfenhausen in jeder Startaufstellung der deutschen Olympiamannschaft.

Vor diesem Hintergrund könnte festgehalten werden: "Mission completed – aus dem Geist von Olympia wurden Olympioniken und Medaillen."

Die Detailanalyse der Förderkonzeption, die mit der Implementierung der VCO-Stützpunkte einhergeht, identifiziert neben klassischen Förderelementen wie Zentralisierung der Auswahltrainings in Kombination mit Schul- und Internatslösungen die Maßnahme der „Zweitspielrechte" für die Kaderspieler als eines der zentralen Förderelemente. Diese Maßnahme ermöglicht es den Spielern in außer Konkurrenz spielenden Stützpunktmannschaften stetig Spielerfahrung auf höchstem nationalem Niveau zu sammeln und gleichzeitig höhere Einsatzzeiten im Kreise der Auswahlmannschaft zu generieren.

Mit diesem sportlichen Fördergedanken geht jedoch auch ein massiver Eingriff in die eigentliche sportliche Logik des sportlichen Wettbewerbs einher. Zudem bemängelten Kritiker, dass eine „außer Konkurrenz" spielende Mannschaft die Attraktivität der Spiele und der Liga am Zuschauermarkt schwächt, weshalb beispielsweise die Auswahlmannschaft des VCO Kempfenhausen ihr Spielrecht in der zweiten Bundesliga im Jahr 2017 wieder verloren hat.[2]

Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen dieses Aufsatzes zunächst die Maßnahme der außer Konkurrenz spielenden Fördermannschaften vorgestellt - und vor dem Hintergrund des Eingriffs in die natürliche Funktionsweise sportlicher Wettbewerbe diskutiert - bevor anhand einer empirischen Top Down Analyse untersucht wird, welchen Anteil ehemalige VCO-Athleten innerhalb der DVV-Olympiateilnehmer ausmachen. Neben der Bewertung, inwiefern das Fernziel der Olympiaperformance durch das VCO-Konzept tatsächlich gefördert wird, wird abschließend diskutiert, welche Implikationen sich daraus für die zukünftige Ausgestaltung von Nachwuchsfördermaßnahmen im deutschen Sport ergeben.

2. Zweitspielrechte als elementare Fördermaßnahme

Neben dem VCO Kempfenhausen (2002) wurden der VCO Berlin (1993) sowie das Volleyballinternat Frankfurt (1984) und die YoungVolleys Friedrichshafen (1987) in

[2] Winter, 2017

gleicher Konzeptionsweise als zentrale Förderstützpunkte des Deutschen Herrenvolleyballs implementiert.[3][4][5] Der Fokus liegt überall auf der Vorbereitung der Spieler auf nationale und internationale Wettbewerbe sowie auf die Integration in die Junioren- und A-Nationalmannschaften. In allen vier Stützpunkten handelt es sich um integrierte sportlich-akademische Lösungsansätze, die z.B. durch den Internatsanschluss die Vereinbarkeit von Schule und Leistungssport unterstützen sollen. Aus sportlicher Entwicklungssicht sollen die Spieler dabei insbesondere von den in Mannschaftssportarten essentiellen Vorteilen eines zentralen Trainingsstützpunktes profitieren.

Ebenso vereint alle Stützpunkte, dass die Zweitspielrechte der angeschlossenen Athleten in VCO- bzw. Internats- oder Stützpunktmannschaften münden, die außer Konkurrenz am Ligabetrieb in den höchsten deutschen Herrenligen (1./2. Bundesliga und Regionalliga) teilnehmen. Hierdurch erhalten die Nachwuchsathleten bereits frühzeitig regelmäßige Einsatzzeiten auf höchstem nationalem Wettkampfniveau, ohne dass sie seitens eines Vereins bereits vollumfänglich dafür lizenziert und verpflichtet werden müssen. Aufgrund des Zweitspielrechts können die Spieler parallel weiterhin für ihre Heimatvereine spielen, wo sie gegebenenfalls bereits die Rollen entscheidender Leistungsträger innehaben und somit trotz der massiven Veränderung des privaten und sportlichen Umfeldes den Bezug zur Heimat nicht abrupt verlieren. Bestrebungen, Nachwuchstalente möglichst lange auch lokal auszubilden, bestehen auch in anderen Sportarten, Beispiel hierfür ist die „Club trained rule".[6]

Das Element des „Zweitspielrechts" ist in den Regelwerken vieler nationaler Spitzenverbände (z.B. Fußball, Basketball, Volleyball) als Option im Bereich der Nachwuchsförderung vorgesehen. Das Zweit- oder auch Doppelspielrecht zielt darauf ab, die Flexibilität und Entwicklungsmöglichkeiten für Spieler, insbesondere für junge Talente, zu erhöhen, indem sie es einem Spieler ermöglicht, für zwei verschiedene Vereine oder Organisationen innerhalb einer bestimmten Saison oder Zeitperiode zu spielen. Die Bedingungen und Regeln zu dieser Sonderlizenzierungsform variieren zwischen den Sportarten und Verbänden und sind in den Statuten zum Wettspielbetrieb sowie den Lizenzierungsordnungen verankert.

Die Vorzüge dieser Regelungen im Bereich der sportlichen Förderung und Entwicklung liegen auf der Hand: Das Doppelspielrecht kann den Spielern mehr Spielpraxis und Erfahrungen auf unterschiedlichen Wettkampfniveaus bieten. Es fördert die sportliche Entwicklung und kann Vereine dabei unterstützen, Talente zu fördern und zu integrieren. Diese beschriebenen Vorteile werden auch durch Befunde der Sportwissenschaft untermauert. So betont die Theorie der „deliberate practice", dass Athleten bereits in jungen Jahren umfangreiche, zielgerichtete Trainings- und Wettkampferfahrungen benötigen, um internationales Spitzenniveau zu

[3] VCO München, 2024
[4] VCO Berlin, 2024
[5] Volleyballinternat Frankfurt, 2024
[6] O'Leary, L., 2009

erreichen.[7] Eine frühzeitige Konfrontation talentierter Jugendlicher mit hochklassigem Erwachsenensport kann demnach wichtige Impulse in ihrer Leistungsentwicklung setzen. Darüber hinaus heben Studien die Bedeutung psychosozialer Faktoren hervor: Die Aufrechterhaltung des Bezugs zum Heimatverein und die Möglichkeit einer dualen Karriere (gleichzeitige schulische Ausbildung) gelten als zentrale Erfolgsfaktoren in der Nachwuchsentwicklung.[8] Das VCO-Konzept trägt dem Rechnung, indem es den Verbleib im Heimatumfeld durch Doppelspielrechte ermöglicht und die Athleten in ein schulisches Internatsprogramm einbindet.

Als mögliche Nachteile bzw. Herausforderungen können neben der überdurchschnittlichen Wettkampfbelastung der Spieler auch Aspekte des Eingriffs in die natürliche, logische Funktionsweise des sportlichen Wettbewerbs gesehen werden, da kritisch betrachtet die Regelwerke im Hinblick auf Lizenzbestimmungen oder Auf- und Abstiegsregelungen hier an zahlreichen Stellen verletzt werden, je nachdem wie invasiv diese Regelungen umgesetzt werden.

Im Volleyballsport gehen die Konzepte soweit, dass ganze Mannschaften – die rein aus Zweitspiellizenzen bestehen – in die Bundes- und Regionalligen eingeführt wurden, ohne dass diese sich die Ligateilnahme auf sportlichem Weg erspielt haben. Dies stellt einen ersten Eingriff in den freien „Liga-Markt" dar, hinzu kommt die Tatsache, dass diese Mannschaften „außer Konkurrenz" am Ligabetrieb teilnehmen und somit Auf- und Abstiegsregelungen hier außer Kraft gesetzt werden.

3. Radikaler Eingriff in die Funktionsweise des sportlichen Wettbewerbs

Zu Beginn wird die Liga im Sinne eines freien Marktes betrachtet, welche die grundlegenden Merkmale eines Wettbewerbs aufweist, die sowohl in der Wirtschaft als auch im Sport relevant sind. Diese Merkmale umfassen die Teilnahme mehrerer Akteure am Wettbewerb, die Verfolgung von Zielen, die Notwendigkeit von Regeln und die Möglichkeit, durch Leistung zu gewinnen oder zu verlieren. Diese Struktur ähnelt dem Wettbewerbsumfeld in der freien Marktwirtschaft, wenn Unternehmen um Marktanteile und Kunden konkurrieren. Dewenter und Stadtmann beschreiben, dass der Wettbewerb in professionellen Sportligen nicht nur die Leistung der Teams steigert, sondern auch das Interesse der Zuschauer und die wirtschaftliche Rentabilität der Liga fördert.[9] Das durch die Verbände geschaffene Regelwerk hat die Aufgabe, für Fairness und Gleichheit unter den Teilnehmern zu sorgen - ähnlich wie gesetzliche Rahmenbedingungen in der Wirtschaft, die einen fairen Wettbewerb gewährleisten sollen. Entsprechend hebt Schnellenbach hervor, dass ein strikt definierter Ordnungsrahmen für den Wettbewerb in Sportligen notwendig ist, um sicherzustellen, dass alle Teams unter den gleichen Bedingungen antreten können.[10] Dies fördert Fairness und Integrität des Wettbewerbs, was

[7] Ericsson et al., 1993
[8] Aquilina, D., 2013
[9] Dewenter & Stadtmann, 2021
[10] Schnellenbach, 2021

für die Akzeptanz und das Vertrauen der Zuschauer in die Liga von entscheidender Bedeutung ist. Hinzu kommt, dass der Wettbewerb in Sportligen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen führt. Athleten und Teams sind motiviert, ihre Fähigkeiten zu steigern, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Diese Dynamik fördert nicht nur individuelle Leistungen, sondern auch die Entwicklung neuer Strategien und Techniken im Sport. Budzinski und Eckert betonen, dass der Wettbewerb in Sportligen nicht nur die Leistung der Athleten steigert, sondern auch die gesamte Sportkultur beeinflusst, indem er Innovationen und neue Trends fördert.[11] Darüber hinaus wird in der Arbeit von Möllering die Rolle von Kooperationen und Netzwerken im Wettbewerb thematisiert. Er argumentiert, dass solche Kooperationen nicht nur als Wettbewerbsverhinderer betrachtet werden sollten, sondern auch als Mechanismen, die die Voraussetzungen für einen gesunden Wettbewerb schaffen können.[12] Diese Form des Wettbewerbs, die über individuelle Marktakteure hinausgeht, fördert die Schaffung neuer Märkte und die Entwicklung innovativer Produkte, was letztlich den Verbrauchern zugutekommt. Eine solche Balance aus Konkurrenz und abgestimmter Förderung kann zur Entstehung neuer Märkte und zur Entwicklung innovativer „Produkte" (hier: Sportformate, Talente) führen, wovon letztlich die Verbraucher – also die Zuschauer – profitieren.

Mit Blick auf Sportligen liegt eine elementare Aufgabe der Sportverbände darin, über beispielsweise Teilnahmevoraussetzungen, Wettkampfformat und Formen der Spielerbindung (Lizenzierung) in den zugehörigen Statuten die Basis für einen fairen und ausgeglichenen sportlichen Wettbewerb zu schaffen. Noll hebt hervor, dass der Organisator einer Meisterschaft über eine weitere allumfassende Autorität verfügen muss, worunter insbesondere das Recht, die Regeln des Wettbewerbs festzulegen fällt.[13] In diesem Kontext wird in der wissenschaftlichen Literatur auch häufig auf die besondere Bedeutung des „Uncertainty of Outcome" hingewiesen. Szymanski bezeichnet die Ungewissheit des Spielergebnisses – sowohl in Bezug auf das einzelne Spiel als auch den gesamten Saisonverlauf – als zentrales Kriterium für attraktive Sportligen.[14]

Die Uncertainty-of-Outcome-Hypothese (UOH) wurde ursprünglich von Rottenberg (1956) und Neale (1964) formuliert.[15][16] Sie besagt, dass Zuschauer tendenziell einen spannenden, ausgeglichenen Wettbewerb bevorzugen, da die Unsicherheit des Ergebnisses einen zentralen Reiz der Sportzuschauerschaft darstellt. In den vergangenen Jahrzehnten haben zahlreiche empirische Studien versucht, den Einfluss der Ergebnisunsicherheit auf die Zuschauernachfrage zu quantifizieren. Die Befunde sind unterschiedlich, deuten insgesamt aber darauf hin, dass ein gewisses Maß an Wettbewerbs-Ausgeglichenheit das Interesse der Zuschauer positiv beein-

[11] Budzinski & Eckert, 2015
[12] Möllering, 2010, S. 770-796
[13] Noll, 2003, S. 530–551
[14] Szymanski, 2003, S. 1137–1187
[15] Rottenberg, 1956
[16] Neale, 1964

flusst. So zeigen Analysen im europäischen Profifußball, dass ausgewogene Siegwahrscheinlichkeiten der Teams die Stadionnachfrage erhöhen können.[17] Gleichzeitig diskutieren sie, dass dieser Effekt nicht linear verlaufen muss und identifizierten in einer ligenübergreifenden Untersuchung einen möglichen Schwellenwert der Wettbewerbsbalance: Solange ein Mindestmaß an Ausgeglichenheit gegeben ist, bleiben die Zuschauerzahlen relativ stabil; erst wenn extreme Ungleichgewichte auftreten (z.B. dauerhafte Dominanz eines Teams oder gänzlich chancenlose Teams), reagieren Fans mit deutlichem Desinteresse. Darüber hinaus fanden Buraimo und Simmons Unterschiede zwischen verschiedenen Zuschauergruppen.[18] Ihre Analyse der englischen Premier League ergab, dass Fernsehzuschauer tatsächlich von hoher Ergebnisunsicherheit angezogen werden, wohingegen die Anhänger der Top-Teams im Stadion tendenziell klare Siege ihres Teams bevorzugen.[19] Die Befunde verdeutlichen, dass die UOH kein universell gültiges Gesetz ist, sondern von Liga und Publikumskontext abhängt – in Einklang damit stehen auch die Ausführungen von Faulstich und Daumann, die heterogene Zuschauermotive betonen.[20] Nichtsdestotrotz versuchen Ligaorganisatoren im Allgemeinen, ein ausgewogenes Wettbewerbsniveau sicherzustellen, um Überraschungen und ein spannendes Titelrennen zu ermöglichen.[21][22]

Vor diesem Hintergrund ist die VCO-Maßnahme aus Sicht der Liga-Attraktivität kritisch zu betrachten. Zum einen tangiert die Möglichkeit, dass Spieler zeitgleich für zwei Vereine lizenziert sind, das Prinzip der Chancengleichheit im Wettbewerb. Zum anderen beeinträchtigt eine Mannschaft, die sich ihren Platz in der Liga nicht regulär erspielt hat und die von Auf- und Abstiegsregelungen ausgenommen ist, die natürliche Wettbewerbsbalance. Die Einführung einer außer Konkurrenz antretenden Mannschaft steht somit im Widerspruch zum Ziel eines möglichst offenen Wettbewerbs und birgt die Gefahr, das Vermarktungspotenzial der gesamten Liga zu schmälern. Eine mögliche Rechtfertigung dieser ungewöhnlichen Maßnahme liegt jedoch darin, dass Sportverbände neben der Organisation von Ligen auch die Aufgabe haben, die Sportart an sich zu fördern – wozu insbesondere die Ausbildung von Nachwuchstalenten zählt. Die gezielte Förderung der nationalen Spitze kann längerfristig zu vermehrten internationalen Erfolgen führen, was wiederum die öffentliche Aufmerksamkeit für die Sportart erhöht. Erfolge der Nationalmannschaft strahlen erfahrungsgemäß positiv auf die heimische Liga aus, da sie neue Zuschauer und Sponsoren anziehen.[23] Auch aus sportwissenschaftlicher Perspektive lassen sich derartige Eingriffe zugunsten der Talententwicklung begründen: Emrich und Güllich zeigen, dass nachhaltige Spitzenleistungen eine langfristige, auf spätere Höchstleistungen ausgerichtete Förderung erfordern und kurzfristige

[17] Pawlowski & Budzinski, 2012
[18] Buraimo, & Simmons, 2008
[19] Pawlowski & Anders, 2012
[20] Faulstich & Daumann, 2023
[21] Noll, 2003, S. 530–551,
[22] Szymanski, 2003, S. 1137–1187
[23] Hertzberg, 2011

Juniorenerfolge dem untergeordnet werden sollten.[24] Das VCO-Konzept folgt genau diesem Prinzip, indem es das Fernziel Olympia über die unmittelbare Wettbewerbsintegrität der Liga stellt.

Im Rahmen der Förderung von Nachwuchstalenten kann es auch als Aufgabe des Verbands gesehen werden, den Rahmen für eine duale Karriere zu schaffen. Die sportökonomische Analyse der Lebenssituation von Spitzensportlern in Deutschland zeigt, dass sowohl Beachvolleyballer mit einem durchschnittlichen monatlichen Brutto-Einkommen von 1907 € sowie erst recht Hallenvolleyballer mit durchschnittlich 506 € - selbst im Falle einer Spitzensportkarriere - auf weitere Einnahmen zur Existenzsicherung angewiesen sind.[25] In einem Literature Review zu Dualen Karrieren bei Nachwuchsathleten identifizieren López-Flores et al. die Schulversäumnisse als eine der zentralen Herausforderungen heraus, was als Indiz dafür gesehen werden kann, dass Internatslösungen grundsätzlich sinnvoll erscheinen.[26] Salas et al. setzen sich intensiv mit den Zusammenhängen zwischen Teamtraining und Teamleistung auseinander und arbeiten heraus, welche positiven Effekte gemeinsame Trainingszeit für die Teamleistung hat.[27] Vor diesen Hintergründen kann es als notwendiger Schritt im Entwicklungsprozess der Nachwuchsspieler gesehen werden, dass sich die Trainingskonstellation der Internatslösungen schließlich auch in der Mannschaftszusammensetzung wiederfindet, in welcher gemeinsame Wettkampferfahrungen gesammelt werden.

Vor dem Hintergrund der zuvor diskutierten Eingriffe in die institutionelle Ordnung sportlicher Wettbewerbe lässt sich das VCO-Konzept des Deutschen Volleyballverbands ambivalent bewerten. Zwar unterminiert die Teilnahme außer Konkurrenz sowie die Umgehung regulärer Qualifikations- und Abstiegsmechanismen zentrale Prinzipien der Wettbewerbsintegrität und Chancengleichheit, die für die Legitimität von Ligasystemen konstitutiv sind. Gleichwohl kann der Verband für sich in Anspruch nehmen, mit dem VCO-Ansatz ein strategisches Förderinstrument etabliert zu haben, das auf die nachhaltige Entwicklung international konkurrenzfähiger Athleten ausgerichtet ist. Sofern diese Maßnahme transparent kommuniziert, institutionell klar abgegrenzt und empirisch begleitet wird, erscheint der damit verbundene Eingriff in die Ligalogik unter bestimmten Voraussetzungen legitimierbar. Die folgende empirische Analyse geht daher der Frage nach, inwieweit sich der postulierte Fördernutzen des VCO-Systems in der Entwicklung erfolgreicher Nationalspieler tatsächlich nachweisen lässt.

4. Methodisches Vorgehen

In den folgenden Teilkapiteln wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung dargestellt, mit dem die Wirksamkeit des VCO-Konzepts im Hinblick

[24] Emrich & Güllich, 2014
[25] Breuer & Wicker, 2010
[26] López-Flores et al., 2021
[27] Salas et al., 2008

auf die Entwicklung von Olympiateilnehmern analysiert wird. Abschnitt 4.1 skizziert zunächst den Forschungsstand sowie die zentrale Fragestellung. Darauf aufbauend beschreibt Abschnitt 4.2 das Untersuchungsdesign, die Auswahl der Stichprobe sowie die gewählten Operationalisierungsansätze. Die darauf folgenden Kapitel präsentieren (Kapitel 5) und diskutieren (Kapitel 6) die zentralen empirischen Befunde.

4.1 Stand der Forschung und Zielsetzung der Analyse

Da es sich bei der VCO-Maßnahme um eine besondere Gestaltung der Wettkampfstatuten handelt und die daraus hervorgegangenen außer Konkurrenz spielenden Nachwuchsteams ein vergleichsweise junges Phänomen sind, liegen hierzu bislang kaum wissenschaftliche Untersuchungen vor. Insbesondere existieren noch keine Studien, die die sehr spezifisch – aber zugleich plakativ – benannte Zielsetzung „Olympia“ evaluieren.

Aufgrund der oben dargestellten Kontroverse um die Zweitspielrechte und der damit verbundenen außer Konkurrenz spielenden Teams stellt sich jedoch die Frage nach der Wirksamkeit der Maßnahme. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Leitfrage ableiten, inwieweit das VCO-Konzept tatsächlich zur Entwicklung von Olympiateilnehmern im deutschen Volleyball beiträgt. In der Analyse wird dieser Frage mit einem Top-Down-Ansatz nachgegangen: Ausgehend von den Teilnehmerlisten der Olympischen Spiele wird ermittelt, welcher Anteil der Athleten in seiner Juniorenlaufbahn in einem VCO-Team ausgebildet wurde.

4.2. Untersuchungsdesign & Stichprobe

Um eine Antwort auf die Forschungsfrage geben zu können, besteht eine wesentliche Funktion der Datenerhebung darin, eine empirische Basis für die Bewertung zu liefern, inwiefern die Maßnahme der VCO-Mannschaften das Abschneiden der DVV-Auswahlen bei Olympischen Spielen positiv beeinflussen.

Daher wird im Rahmen der hier dokumentierten Analyse sowohl das Abschneiden der DVV-Teams bei Olympischen Wettbewerben seit Etablierung der VCO-Mannschaften als auch der Anteil beteiligter Athleten mit VCO-Vergangenheit erhoben. Der Erhebung untersucht dabei ausschließlich den männlichen Bereich, da der DVV selbst in einem Positionspapier argumentiert hat, dass sich die Anforderungen im männlichen und weiblichen Bereich als sehr unterschiedlich darstellen, weshalb das Stützpunktkonzept ausschließlich hier weiterverfolgt wird.[28] Da darüber hinaus die weiblichen Hallenteams seit Etablierung der Stützpunkte deutlich seltener für die Olympischen Spiele qualifiziert waren als die Herrenteams liegt in diesem Bereich keine ausreichende Datenbasis vor, weshalb sich die Untersuchungen lediglich auf den männlichen Bereich beziehen.

[28] DVV, 2019, S. 27

Zur Bewertung der Wirksamkeit des VCO-Systems wurde eine empirische Analyse durchgeführt, die auf zwei zentralen Operationalisierungsansätzen basiert:

Quantitative Analyse der Kaderstruktur und Karrieren ehemaliger VCO-Spieler

Für jede männliche deutsche Olympiamannschaft im Volleyball (2004–2024) wurde erhoben, wie viele der Athleten in ihrer Jugend Teil eines VCO-Teams waren. Dies wurde als Anteil der VCO-Spieler innerhalb des Olympiakaders operationalisiert (Spalte 3 in Tabelle 1). Hieraus lässt sich ablesen, wie stark das VCO-Fördersystem die Entwicklung von Nationalspielern beeinflusst hat.

Leistungsentwicklung und sportlicher Erfolg der Nationalmannschaft

Um die sportliche Wirksamkeit der Maßnahme zu bewerten, wurden die Ergebnisse der deutschen Nationalteams bei Olympischen Spielen dokumentiert (Spalte 4 in Tabelle 1). Sie wurden anhand der offiziellen Abschlussplatzierungen erfasst (z. B. Viertelfinale, Halbfinale, Medaillengewinne). Diese Variable dient als Indikator für den langfristigen Erfolg des VCO-Systems auf internationaler Ebene.

Vergleich mit Entwicklungswegen außerhalb der VCO-Strukturen

Zusätzlich wurden die Karrieren von Spielern analysiert, die nicht über das VCO-System gefördert wurden, um zu prüfen, ob alternative Entwicklungswege zu vergleichbaren Erfolgen führen. Diese Vergleichsdaten helfen bei der Bewertung, ob das VCO-Programm eine einzigartige Wirkung auf die Entwicklung von Olympiaspielern hat oder ob ähnliche Ergebnisse auch ohne diese spezifische Förderung erreichbar wären.

	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016	2021	2024
Volleyball*	0	0	0	0	x	x	0	0	x
Resultat	-	-	-	-	9	5	-	-	6
Beach Volleyball**		1	2	2	2	2	1	1	1
Resultat		9	3 / 19	5 / 9	5/9	1/9	19	5	2

*x=qualifiziert; 0 = nicht qualifiziert

**Anzahl qualifizierte Teams

Tabelle 1: Performance der deutschen Herrenvolleyballer bei Olympischen Spielen

Tabelle 1 zeigt, dass in der Beachvolleyball-Disziplin seit ihrer Aufnahme in das Olympische Programm permanent ein bis zwei DVV-Teams qualifiziert waren. Im

Bereich des Hallenvolleyballs war die DVV-Auswahl seit Etablierung der VCO-Stützpunkte dreimal (2008, 2012, 2024) für die Olympischen Spiele qualifiziert.

Für alle Athleten der oben erfassten Olympiaauswahlen wurde neben ihrer Platzierung bei den Wettbewerben erfasst, inwiefern sie im Jugendalter einem der VCO-Stützpunkte und damit einer der oben beschriebenen VCO-Teams angehört haben. Die Stichprobe umfasst damit in Summe 61 Athleten, davon 24 aus der Disziplin Beachvolleyball und 37 aus der Disziplin Hallenvolleyball.

5. Ergebnisse

27 der insgesamt 61 Athleten der Stichprobe haben in ihrer Jugendlaufbahn für mindestens ein VCO-Team gespielt, drei Spieler haben für zwei verschiedene VCO-Teams gespielt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Spieler mit (ehemaliger) VCO-Zugehörigkeit – insbesondere im Hallenvolleyball – einen im Zeitverlauf zunehmenden Anteil an den Nationalmannschaftskadern, die sich für die Olympischen Wettbewerbe qualifizieren, ausmachen. Dabei muss beachtet werden, dass seit Installation der VCO-Stützpunkte sich zunächst auch die generelle Anzahl der Spielern mit VCO-Vergangenheit erhöht, woraus sich noch nicht direkt eine Steigerung der sportlichen Qualität ableiten lässt. Dennoch wird deutlich, dass die VCO-Teams einen wesentlichen Anteil an der Produktion von Nationalspielern haben und sich damit auch sportlich rechtfertigen lassen. Darüber deutet sich mit zunehmendem Anteil an VCO-Spielern auch ein verbessertes Abschneiden der DVV-Auswahlen bei den Olympischen Wettbewerben an.

	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016	2021	2024
Volleyball	0	0	0	0	x	x	0	0	x
Anteil VCO Spieler	-	-	-	-	33,33%	58,33%	-	-	76,92 %
Resultat	-	-	-	-	9	5	-	-	6
Beach Volleyball		1	2	2	2	2	1	1	1
Anteil VCO Spieler	-	0%	0%	25%	0%	75%	0%	50%	50%
Resultat		9	3 / 19	5 / 9	5/9	1/9	19	5	2

Tabelle 2: Anteil VCO Spieler in olympischen Auswahlmannschaften

Tabelle 2 zeigt, dass der Anteil der VCO-Absolventen in den deutschen Olympiakadern über die Jahre hinweg angestiegen ist. Während in den frühen 2000er Jahren noch kein ehemaliger VCO-Spieler im Kader vertreten war, machten sie in den Olympiateams von 2012 und 2024 bereits über 50 % der Athleten aus. Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass in diesen Jahren auch die Ergebnisse der Nationalmannschaft verbessert wurden, was auf eine mögliche positive Wirkung der VCO-Fördermaßnahme hindeuten könnte.

Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass ein positiver Effekt der VCO-Maßnahmen auf den Erfolg des Deutschen Volleyball Verbands bei Olympischen Spielen festgestellt werden kann.

Der erfolgreichste Standort war – gemessen an späteren Olympiateilnehmern – der VCO Berlin mit insgesamt 17 Absolventen, was allerdings durch die längste Existenzzeit dieses Stützpunkts relativiert wird. Im Kader der Hallen-Nationalmannschaft bei den Spielen 2024 in Paris standen 6 Spieler, die im Nachwuchsteam VCO Berlin Bundesligaerfahrung gesammelt hatten, 3 Spieler mit Vergangenheit im Volleyball-Internat Frankfurt sowie 1 Spieler mit VCO-Kempfenhausen-Historie. Drei Kaderspieler von 2024 hatten nie in einer entsprechenden Internatsmannschaft gespielt. Im Beachvolleyball-Team Ehlers/Wickler, das es bis ins Olympische Finale 2024 schaffte, hatte Clemens Wickler seine Wurzeln im VCO Kempfenhausen, während Nils Ehlers in keiner Internatsauswahl gespielt hat.

Die Quote der VCO-Absolventen unter den deutschen Olympiateilnehmern ist damit beachtlich. Insbesondere für den Hallenvolleyball lässt sich erkennen, dass spätestens seit den Spielen 2012 ein signifikanter Teil der Nationalspieler eine VCO-Vergangenheit hat. Diese Tendenz hat sich bis 2024 weiter verstärkt. Beim Beachvolleyball fällt die Bilanz gemischter aus, was allerdings auch auf die spezifischen Anforderungen und Karrierewege im Beachvolleyball zurückgeführt werden kann (individuellere Entwicklung, spätere Spezialisierung etc.).

6. Diskussion zur Wirksamkeit

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Maßnahme Zweitspielrecht/VCO-Teams eine positive Wirkung auf die internationale Leistungsfähigkeit des deutschen Volleyballs entfaltet. Sowohl die Platzierungen der Nationalteams bei Olympischen Spielen als auch der Anteil ehemaliger VCO-Spieler in den Olympiakadern haben sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Es kann somit angenommen werden, dass das VCO-Konzept die Qualität im deutschen Herrenvolleyball insgesamt gesteigert und zum Erreichen des Fernziels Olympiamedaille beigetragen hat. Damit werden auch die Ergebnisse von Gabbett et al. bestätigt, die im Volleyballsport aufzeigen, dass durch systematisches Training in spezialisierten Programmen eine signifikante Steigerung der sportlichen Leistung von Nachwuchsspielern erzielt werden kann.[29] Dies bestätigt die Annahme, dass das VCO-

[29] Gabbett et al., 2007

Programm langfristig positive Effekte auf die Entwicklung deutscher Nationalspieler hat, insbesondere im Hinblick auf deren physische und technische Leistungsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund erscheint es kritisch, dass die Ligavertreter der 2. Bundesliga bereits 2017 gegen das weitere Mitwirken des VCO Kempfenhausen stimmten – noch bevor dessen nachhaltige Wirksamkeit umfassend gemessen und bewertet werden konnte.

Gleichzeitig ist zu betonen, dass der Effekt einer derartigen Fördermaßnahme niemals isoliert betrachtet werden kann und von zahlreichen weiteren Faktoren abhängig ist (z.B. allgemeine Leistungsentwicklung im Nachwuchsbereich, Trainerqualität, finanzielle Ressourcen). Zudem ist die Datenbasis zum Erfolg der VCO-Teams bislang begrenzt, sodass die vorliegenden Resultate als erste Tendenzaussage zu verstehen sind. Weitere Entwicklung und Beobachtung über einen längeren Zeitraum sind nötig, um eine endgültige Bewertung vornehmen zu können.

Zweitspielrechte im Rahmen der Talentförderung – ein Vorbild für andere Sportarten?

Da die Erfolge der Nationalmannschaft und insbesondere bei Olympischen Spielen für die Olympischen Spitzenverbände von nahezu allen Sportarten von höchster und teilweise auch existentieller Bedeutung sind, liegt die Fragestellung nahe, ob das Modell der VCO-Teams auch in anderen Sportarten Anwendung finden könnte. Die Option, Nachwuchstalenten bereits während der Jugendzeit Wettkampferfahrung auf professionellem Erwachsenenniveau zu geben, wird bereits in zahlreichen Sportarten seitens der Verbände ergriffen, indem beispielsweise Wildcards für Wettkämpfe entsprechend vergeben werden oder in den Statuten zum Wettspielbetrieb die Möglichkeit von Doppelspielrechten bereits vorgesehen ist. Die „extremste“ Form der Anwendung von Doppelspielrechten, wie sie der DVV mit der systematischen Etablierung von außer Konkurrenz spielenden Nachwuchs-Teams umsetzt, erscheint insbesondere in Sportarten sinnvoll, in welchen das taktisches Zusammenspiel der Athleten von besonderer Bedeutung ist, da hierdurch zukünftige Nationalspieler bereits frühzeitig eine hohe Anzahl gemeinsamer Einsatzminuten auf professionellem Niveau erhalten. Dies betrifft somit jegliche Form von Mannschaftssportarten (z.B. Handball, Hockey, Basketball etc.)

7. Fazit und Ausblick auf künftige Forschungsfragen

Die Falluntersuchung der VCO-Maßnahme im deutschen Herrenvolleyball hat deren positiven Effekt auf die sportliche Performance der Nationalspieler bei Olympischen Spielen gezeigt. Da bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen wurde, dass der Erfolg der Nationalmannschaft einen direkten positiven Einfluss auf die nationale Popularität einer Sportart hat, kann angenommen werden, dass sich aus dem gestiegenen Zuschauerinteresse folglich auch das Sponsoringvolumen der

Sportart erhöht, was sich wiederum positiv auf den Professionalisierungsgrad der Vereine und der Liga auswirkt. [30]

Vor diesem Hintergrund sollte diese strategische Maßnahme für die Sportart auch seitens der Ligavertreter mitgetragen und nicht wie oben dargestellt bekämpft werden. Auch wenn die Maßnahme an sich einen massiven Eingriff in die stringenten Lizenzbestimmungen des Wettbewerbs sowie die Logik und Funktionsweise von Sportligen darstellt und für die Vereine auch eine Begegnung mit geringerer sportlicher und damit auch Zuschauerattraktivität bedeutet, sollten diese kurzfristigen Herausforderungen im Sinne das Gesamtergebnisses der Maßnahme angenommen werden. Dabei kann eine abmildernde kommunikative Maßnahme auch darin gesehen werden, den Mehrwert der VCO-Teams für den Volleyballsport als Ganzes zu bewerben und vereinsseitig Spiele gegen die VCO-Mannschaften beispielsweise auch damit anzukündigen, dass hierbei zukünftige Olympioniken erlebt werden können.

Auch wenn die vorliegende Untersuchung erste Hinweise liefert, dass das VCO-Fördermodell eine effektive Strategie zur Entwicklung professioneller Volleyballspieler darstellt, bestehen weiterhin offene Fragen hinsichtlich der optimalen Gestaltung sowie den langfristigen Auswirkungen auf die Wettbewerbsstruktur und die sportliche Leistungsfähigkeit. Aus diesen Überlegungen ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten.

Ein zentraler Forschungsbedarf ergibt sich aus der Notwendigkeit, vergleichbare Nachwuchsfördersysteme in anderen Ländern zu analysieren. Während in Deutschland das VCO-Modell als institutionalisierte Nachwuchsförderung etabliert ist, existieren in anderen Volleyball-Nationen alternative Konzepte, deren Effektivität bislang nicht systematisch miteinander verglichen wurde. Studien könnten sich darauf konzentrieren, wie Talentförderzentren in Ländern mit erfolgreicher Volleyballtradition – beispielsweise Brasilien, Polen oder die USA – strukturiert sind und ob ähnliche Fördermechanismen implementiert wurden. Eine komparative Analyse könnte wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, welche Strukturen besonders effektiv zur Entwicklung international konkurrenzfähiger Athleten beitragen.

Darüber hinaus sollten zukünftige Arbeiten die langfristigen Karriereverläufe ehemaliger VCO-Spieler detaillierter untersuchen. Die vorliegende Analyse zeigt, dass ein hoher Anteil der deutschen Olympiateilnehmer eine VCO-Vergangenheit aufweist. Allerdings bleibt offen, inwiefern diese Athleten sich nach dem Verlassen des Förderprogramms in nationalen und internationalen Profiligen etablieren konnten. Eine longitudinale Untersuchung könnte die Erfolgswahrscheinlichkeit

[30] Hertzberg, 2011

ehemaliger VCO-Spieler im Vergleich zu Spielern ohne diese spezifische Förderung analysieren und somit objektivere Aussagen zur Nachhaltigkeit der Maßnahme treffen.

Schließlich wäre eine weiterführende Forschung zur ökonomischen und strukturellen Nachhaltigkeit des VCO-Programms von Bedeutung. Die Finanzierung und Organisation solcher Fördermodelle erfordert erhebliche Ressourcen, deren langfristige Rentabilität bislang nicht ausreichend untersucht wurde. Eine wirtschaftswissenschaftliche Analyse könnte Aufschluss darüber geben, inwieweit die Förderung junger Talente langfristig zur Professionalisierung des deutschen Volleyballs beiträgt und welche Anpassungen notwendig wären, um das Modell finanziell effizienter zu gestalten.

Zu den Autoren	
	Ass.-Prof. Dr. Katharina Schöttl ist Inhaberin der Assistenzprofessur für Sportmanagement an der Privatuniversität Seeburg und Leiterin des Fachbereichs Digitale Kommunikation am Internationalen Fußball Institut. Sie forscht und lehrt in den Bereichen Sport-Sponsoring, Social Media Kommunikation im Sport, Digitalisierung der Sportbranche sowie Vereins-/ Verbandsmanagement.
	Prof. Dr. Florian Kainz ist Geschäftsführer der Hochschule für angewandtes Management. In der Lehre und in der Forschung verfügt er über langjährige Erfahrung in den Bereichen Sport- und Fußballmanagement.
	Prof. Dr. Dr. Christian Werner ist Professor an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Organisations-, Markt- und Wettbewerbspsychologie.

Literatur

Breuer, C. & Wicker, P. (2010). *Sportökonomische Analyse der Lebenssituation von Spitzensportlern in Deutschland*. Sportverlag Strauß.

Budzinski, O. & Eckert, S. (2018). Wettbewerb und Regulierung. In *Wettbewerb und Regulierung (S. 375–400)*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Buraimo, B. & Simmons, R. (2008). Do sports fans really value uncertainty of outcome? Evidence from the English Premier League. *International Journal of Sport Finance,* 3(3), 146–155.

Dewenter, R. & Stadtmann, G. (2019). Wettbewerb in professionellen Sportligen. In A. Güllich & M. Krüger (Hrsg.), *Sport in Kultur und Gesellschaft*. Springer.

DVV. (2019). *Nachwuchskonzept des Deutschen Volleyball-Verbands, der Landesverbände und der Volleyball Bundesliga*. Zugriff unter: https://www.volleyball-bundesliga.de/uploads/4d3beb13-cf58-4644-80bf-3164203f5dbc/nachwuchskonzept+dvv-vbl-lv.pdf [03.06.2025]

Emrich, E. & Güllich, A. (2014). Considering long-term sustainability in the development of world class success. *European Journal of Sport Science*, 14(S1), S383–S397.

Ericsson, K. A., Krampe, R. T. & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.

Faulstich, S. & Daumann, F. (2023). Wettbewerb und Wettbewerbspolitik im Sport. In S. Bär et al. (Hrsg.), *Sammelband zur 25. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie (S. 151–174)*. MA Akademie Verlag.

Gabbett, T. J., Georgieff, B., Anderson, S., Cotton, B., Savovic, D. & Nicholson, L. (2007). Changes in skill and physical fitness following training in talent-identified volleyball players. *Journal of Sports Sciences*, 25(12), 1279–1287.

Hertzberg, C. W. (2011*). Effects of international success on the popularity of professional soccer in the United States (Doctoral dissertation)*. University of Georgia.

Hoffmann, A. (2009, April 21). *Olympia geistert durch das Landschulheim. Starnberger Merkur*. Zugriff unter: https://www.merkur.de/lokales/regionen/olympia-geistert-durch-landschulheim-214438.html [03.06.2025]

López-Flores, M., Hong, H. J. & Botwina, G. (2021). Dual career of junior athletes: Identifying challenges, available resources, and roles of social support providers. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 16(47), 117–129.

Möllering, G. (2010). Kartelle, Konsortien, Kooperationen und die Entstehung neuer Märkte. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 62(7), 770–796.

Neale, W. (1964). The peculiar economics of professional sports. *The Quarterly Journal of Economics*, 1, 1–14.

Noll, R. G. (2003). The organization of sports leagues. *Oxford Review of Economic Policy,* 19(4), 530–551.

O'Leary, L. (2009). Regulating against player movement in professional rugby league: A competition law analysis of the RFL's "club-trained rule". *The International Sports Law Journal*, 9(3–4), 38–44.

Pawlowski, T. & Anders, C. (2012). Stadium attendance in German professional football: The (un)importance of uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1553–1556.

Pawlowski, T. & Budzinski, O. (2012). *The (monetary) value of competitive balance for sport consumers: A stated preferences approach to European professional football (No. 77)*. Ilmenau Economics Discussion Papers.

Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242–258.

Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F. & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors,* 50(6), 903–933.

Schnellenbach, J. (2021). Ein Ordnungsrahmen für den Wettbewerb in Sportligen: Das Beispiel der National Football League. In *Zur Ökonomik von Sport, Entertainment und Medien: Schnittstellen und Hintergründe (S. 77–94)*. De Gruyter.

Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187.

VCO Berlin. (2024). *VCO Berlin*. Zugriff unter: https://www.vco-berlin.de/ [03.06.2025]

VCO München. (2024). *WWK VCO München*. Zugriff unter: https://www.vco-muenchen.de/start [03.06.2025]

VI Frankfurt. (2024). *Volleyball Internat.* Zugriff unter: https://www.volleyball-internat.de/home [03.06.2025]

Winter, S. (2017, April 7). *Bauernopfer im Verbandsstreit*. Süddeutsche Zeitung. Zugriff unter: https://www.sueddeutsche.de/muenchen/volleyball-bauernopfer-im-verbandsstreit-1.3456267 [03.06.2025]