



Das Maskottchen als Element der Kommunikation von Sportgroßveranstaltungen

Agnes Schwartz

40483111

Eingereichte Abschlussarbeit

zur

Erlangung des Grades

Diplom-Kauffrau (Fachhochschule)

im Studiengang

Sportmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Erster Prüfer: Prof. Dr. Ronald Wadsack

Eingereicht am: 02.01.2009

Zweiter Prüfer: Dr. Otmar Dyck

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Historische Entwicklung des Einsatzes von Maskottchen	3
3 Grundlagen von Maskottchen	7
3.1 Erscheinungsformen von Maskottchen	8
3.2 Voraussetzungen bei Sportgroßveranstaltungen	9
3.3 Wahrnehmung von Maskottchen	13
4 Einsatz und Umsetzung von Maskottchen bei Sportgroßveranstaltungen...	16
4.1 Funktionen und Aufgaben von Maskottchen	16
4.1.1 Maskottchen anderer Bereiche	17
4.1.1.1 „Maskottchen“ von Unternehmen.....	18
4.1.1.2 Maskottchen von Vereinen	19
4.1.2 Funktionen von Maskottchen bei Sportgroßveranstaltungen.....	20
4.1.2.1 Bewerbung durch Maskottchen	21
4.1.2.2 Animation durch Maskottchen.....	22
4.1.2.3 Maskottchen als Merchandising-Artikel.....	23
4.2 Die gestalterische Entwicklung von Maskottchen.....	24
4.2.1 Äußeres Erscheinungsbild	27
4.2.2 Charakter und Umsetzung	30
5 Das Maskottchen als Kommunikationsinstrument	33
5.1 Zielsetzung in der Kommunikation	34
5.1.1 Ansätze und Ziele für die Bewerbung durch Maskottchen	39
5.1.2 Ansätze und Ziele für die Animation durch Maskottchen.....	41
5.2 Zielgruppen von Maskottchen	43
5.3 Kosten von Maskottchen.....	45
6 Bewertung von Maskottchen.....	47

6.1	Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse als idealtypisches Instrument zur Bewertung von Maskottchen	47
6.1.1	Vorbereitende Maßnahmen	49
6.1.2	Bewertungsstufen	51
6.1.2.1	Stufe 1: Finanzanalytische „Grundrechnung“	52
6.1.2.2	Stufe 2: Finanzanalytische „Erweiterungsrechnung“	55
6.1.2.1	Stufe 3: Nutzwertanalytische „Ergänzungsrechnung“	57
6.1.3	Bestimmung der Kriterienbewertung und -gewichtung	62
6.1.4	Berechnung der Nutzwerte und Ergebnisaufbereitung	64
6.2	Kritische Betrachtung	65
7	Schlussbetrachtung	69
	Literaturverzeichnis	VI
	Eidesstattliche Erklärung	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Mr. Met</i> , das Maskottchen der New York Mets	4
Abbildung 2: Offizielles Plakat der Fußball-WM 1966 in England	5
Abbildung 3: <i>World Cup Willie</i> als Walking Act.....	5
Abbildung 4: Syd, Millie und Ollie.....	6
Abbildung 5: <i>Beibei, Jingjing, Huanhuan, Yingying, Nini</i>	7
Abbildung 6: Mögliche Einflussgruppen bei der Erstellung eines Maskottchen ..	25
Abbildung 7: 2D-Abbildung von <i>Zakumi</i>	26
Abbildung 8: <i>Zakumi</i> als Walking Act	26
Abbildung 9: Das Maskottchen der Leichtathletik-WM 2009 in Berlin trägt Hose und Shirt in den CI-Farben des OK	29
Abbildung 10: Auszug aus einer möglichen Zielhierarchie einer Sportgroßveranstaltung	35
Abbildung 11: Beispiele für Kommunikationsinstrumente, deren mögliche Maßnahmen und ggf. dahinterstehenden Zielen im Vorfeld eines Events	38
Abbildung 12: Zielsystem des Kommunikationsinstruments <i>Maskottchen</i>	41
Abbildung 13: Phasenmodell einer Sportveranstaltung	42
Abbildung 14: Zielgruppen der Unternehmenskommunikation	44
Abbildung 15: Beispielhaftes Zielsystem für Maskottchen	50
Abbildung 16: Bewertungsstufen der EWA	51
Abbildung 17: Darstellung möglicher Kosten für Maskottchen.....	53
Abbildung 18: Nicht monetäre Kriterien des Zielsystems /1	58
Abbildung 19: Nicht monetäre Kriterien des Zielsystems /2.....	60
Abbildung 20: Beispielhaftes Bewertungsschema zur Punktwertermittlung	62
Abbildung 21: Tabelle zur Zielgewichtung.....	64
Abbildung 22: Rechenbeispiel für Gewichtung und Nutzwertberechnung.....	65

Abkürzungsverzeichnis

2D	2-dimensional
3D	3-dimensional
Abb.	Abbildung
BSC	Berliner Sport-Club
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
ebd.	Ebenda
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
IAAF	International Association of Athletics Federations
IHF	International Handball Federation
ISTAF	Internationales Stadionfest
FIFA	Fédération de Internationale de Football Association
FC	Fußballclub
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
o. ä.	oder ähnliche/s/n
o. J.	ohne Jahresangabe
OK	Organisationskomitee
o. V.	ohne Verfasserangabe
PR	Public Relations
s.	siehe
S.	Seite
TV	Television
u. a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WM	Weltmeisterschaft
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Maskottchen gehören heutzutage offensichtlich zu (nahezu) jeder Sportgroßveranstaltung. Bei Olympischen Sommer- wie Winterspielen, Fußball-Welt- und Europameisterschaften sind sie bereits ein fester Bestandteil. Auch bei internationalen Meisterschaften anderer Sportarten gehören sie inzwischen oftmals wie selbstverständlich zum Erscheinungsbild.

Als Maskottchen bezeichnet man gemeinhin einen persönlichen Glücksbringer („frz., zu provenzal.: *mascoto* ‚Zauber‘...“)¹, in Form eines Kuscheltieres, Steines, Schmuckstückes, o. ä., der zu Prüfungen, Wettkämpfen o. ä. Anlässen mitgenommen wird.

Heutzutage werden unter diesem Begriff mehr und mehr jene „Figuren“ verstanden, die nicht individuelle Glücksbringer sein sollen, sondern als Symbole für Veranstaltungen, aber auch für Städte, Unternehmen, Vereine, Organisationen und Gruppen fungieren. Hierbei handelt es sich häufig um Tiere, kleine Kinder/Menschen oder um Fantasiefiguren.

Diese Maskottchen werden in der vorliegenden Arbeit, speziell unter der Zugehörigkeit zu Sportgroßveranstaltungen, betrachtet.

Maskottchen sind „beliebte“ Anlässe für kritische oder negative Schlagzeilen, wie z. B. der hosenlose *Goleo*, das Maskottchen der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland.² Und auch wenn ein Großteil der Bevölkerung die Figuren von Sportgroßveranstaltungen anfangs oftmals kritisch beäugt, können diese im Laufe ihrer Existenz durchaus erfolgreich werden.³ Worauf der Erfolg und insgesamt die Wirkung von Maskottchen zurückzuführen ist, ist bisher kaum analysiert. So hat dieses Thema wissenschaftlich noch so gut wie keinen Niederschlag gefunden: Es gibt kaum Literatur zu Maskottchen, weder ökonomische noch psychologische oder design-spezifische Betrachtungen. Dies verwundert angesichts der Beachtung von Maskottchen in den Medien und in der Bevölkerung – und angesichts der stetig wachsenden Bedeutung, die Maskottchen für die Organisation einer Sportgroßveranstaltung in Bezug auf die Kommunikation und Außendarstel-

¹ Meyers großes Taschenlexikon: „Maskottchen“, Band 14, 1990, S. 84.

² Dieser wurde aufgrund seiner fehlenden Hose und seinem auch ansonsten bemängelten Äußeren stark in den Medien kritisiert; Vgl. o. V.: Achsel des Löwen, 15.11.2004, <http://www.sueddeutsche.de/panorama/575/375384/text/> (26.01.2009).

³ Vgl. Rohrer, F.: How not to have an Olympic mascot nightmare, 16.06.2008, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/7456330.stm (30.01.2009).

lung zu spielen scheinen.

Eine wissenschaftliche Bearbeitung dieses Themas erscheint vor diesem Hintergrund also dringend erforderlich, da kaum beurteilt werden kann, ob und wie Maskottchen den ihnen zugedachten Zweck erfüllen, welcher Zweck überhaupt erfüllt werden soll und ob Kosten und Aufwand gerechtfertigt werden können, die in die Figuren investiert werden.

Um diesem Missstand zu begegnen, werden in der vorliegenden Arbeit einige Grundlagen für die Beantwortung dieser Fragen gelegt, Funktionen und Ziele aufgestellt, um letztendlich auf die Entwicklung eines Instruments hinzuführen, mit dessen Hilfe bewertet werden kann, ob sich der Einsatz eines Maskottchens lohnt.

Zunächst wird für eine erste Einführung in das Thema die historische Entwicklung von Maskottchen betrachtet (Kap. 2).

In dem darauffolgenden Kapitel werden die Faktoren dargelegt, die den Einsatz von Maskottchen beeinflussen. Dazu gehören die verschiedenen Erscheinungsformen, die unterschiedlichen Voraussetzungen, die für den Einsatz bei Sportgroßveranstaltungen vorliegen, und die Wahrnehmung von Maskottchen in der Öffentlichkeit.

Anschließend werden im vierten Kapitel deren Einsatz und Umsetzung genauer betrachtet. An erster Stelle stehen hier die angestrebten Funktionen von Maskottchen und die erforderlichen Voraussetzungen, die durch die Gestaltung (Design sowie Charakter) geschaffen werden müssen.

Um das Maskottchen in die Kommunikation einer Sportgroßveranstaltung einordnen zu können, wird im fünften Kapitel der grundlegende Aufbau von Unternehmenszielen – mit speziellem Bezug zu Sportgroßveranstaltungen – dargestellt, um daran angelehnt die Ziele, die mit Maskottchen erreicht werden sollen, aufzuzeigen. Die Darstellung möglicher Ziele und darüber hinaus zu beachtender Besonderheiten bzgl. Zielgruppen und Kosten bildet die Grundlage für die Auswahl und Weiterentwicklung eines Bewertungsinstruments.

Dieses wird dann im sechsten Kapitel auf der Basis der zuvor betrachteten Wirkungszusammenhänge dargestellt, angepasst und kritisch betrachtet.

Aufgrund der fehlenden Literatur sind an vielen Stellen eigene Annahmen und Erkenntnisse die Basis der Arbeit. Sofern im Folgenden also keine Verweise auf

die Literatur gegeben sind, handelt es sich um eigene Gedanken.

2 Historische Entwicklung des Einsatzes von Maskottchen

Die Anfänge von Maskottchen werden traditionell dem amerikanischen Sport zugeordnet. So ist das früheste Maskottchen in der Geschichte der amerikanischen Universitäten an der Yale University zu finden: *Handsome Dan* (eine leibhaftige Bulldogge) tauchte zum ersten Mal bereits 1889 auf und hat, als eines der wenigen lebendigen Maskottchen, bis heute (inzwischen in der 17. Generation) Bestand.⁴

Ein ähnlich lange existierendes „Maskottchen“ ist *Bibendum*, das Kennzeichen des Reifenherstellers Michelin. Das Reifenmännchen existiert seit ca. 1895 und vertritt seitdem als Markenzeichen die Marke Michelin.⁵

Als eines der ältesten Maskottchen von Sportvereinen kann *Hennes*, der Geißbock des 1. FC Köln, bezeichnet werden. Auch bei ihm handelt es sich um ein lebendiges Maskottchen, das gegenwärtig in der 8. Generation diese Aufgabe übernimmt. Er kam 1950 als Glücksbringer, ein Geschenk einer Zirkusdirektorin, in den Verein.⁶

Allgemein jedoch hielten Maskottchen, selbst in den USA, relativ spät Einzug in die Vereine. So ist in der National League (Baseball), die bereits 1876 gegründet wurde,⁷ das erste Vereinsmaskottchen 1964 eingeführt worden (*Mr. Met*, das Maskottchen der New York Mets; s. Abb. 1).⁸ Viele Maskottchen der Baseball- sowie der Footballvereine wurden überwiegend in den 1990er Jahren und später eingeführt.⁹

⁴ Vgl. o. V.: History of the Yale Bulldog, o. J., "Handsome Dan", <http://yalebulldogs.cstv.com/trads/mascot.html> (07.10.2008).

⁵ Vgl. o. V.: Bibendum, o. J., <http://www.michelin.de/de/front/affich.jsp?codeRubrique=1008> (21.10.2008).

⁶ Vgl. o. V.: Wir über uns, o. J., <http://www.fc-koeln.de/index.php?id=412> <http://www.fc-koeln.de/index.php?id=412> (08.10.2008).

⁷ Vgl. o. V.: American Association remembered, 02.05.2007, http://mlb.mlb.com/news/article.jsp?ymd=20070501&content_id=1940267&vkey=news_mlb&fext=.jsp&c_id=mlb (08.10.2008).

⁸ Vgl. o. V.: Story of Mr. Met, o. J., http://newyork.mets.mlb.com/nym/fan_forum/mrmet.jsp (08.10.2008).

⁹ So wurde z. B. das Maskottchen der Arizona Cardinals, *Big Red*, erst 1998, 100 Jahre nach der Vereinsgründung eingeführt; Vgl. o. V.: Big Red, o. J., <http://www.azcardinals.com/history/index.php> (08.10.2008) und vgl. o. V.: Franchise, o. J., <http://www.azcardinals.com/history/index.php> (08.10.2008).



Abbildung 1: Mr. Met, das Maskottchen der New York Mets¹⁰

Maskottchen bei Sportgroßveranstaltungen haben inzwischen eine mehr als 40jährige Tradition; so wurde als eines der ersten Maskottchen einer Großveranstaltung *World Cup Willie* geschaffen – der Löwe der Fußball-Weltmeisterschaft 1966 in England.¹¹ Es folgte das erste – noch inoffizielle – Maskottchen der Olympischen Winterspiele 1968 in Grenoble (*Schuss*, eine kleine Figur auf Skiern)¹² und schließlich auch das erste offizielle bei den Olympischen Sommerspielen 1972 in München (*Waldi*, ein mehrfarbig gestreifter Dackel).¹³

Schon *Willie* präsentierte sich u. a. auf Pins, Wimpeln, Autogrammkarten, Gläsern, T-Shirts, als Schlüsselanhänger oder Plastikfigur¹⁴ und selbst auf dem offiziellen WM-Plakat wurde er integriert (s. Abb. 2).

¹⁰ O. V.: Story of Mr. Met, o. J., http://newyork.mets.mlb.com/nym/fan_forum/mrmet.jsp (08.10.2008).

¹¹ Vgl. o. V.: Über die FIFA – Maskottchen, o. J., <http://de.fifa.com/aboutfifa/marketingtv/marketing/fifaassets/mascots.html> (10.09.2008).

¹² Vgl. o. V.: Mascots – Schuss, o. J., http://www.olympic.org/uk/passion/collectors/object/index_uk.asp?ObjId=44 (07.9.2009).

¹³ Vgl. o. V.: Mascots – Waldi, o. J., http://www.olympic.org/uk/passion/collectors/object/index_uk.asp?ObjId=45 (07.09.2008).

¹⁴ Vgl. diverse Angebote bei <http://www.ebay.co.uk>; Suchbegriff: World Cup Willie (07.09.2008).



Abbildung 2: Offizielles Plakat der Fußball-WM 1966 in England¹⁵

War diese Vermarktung auch nach heutigen Maßstäben durchaus schon fortschrittlich, hat sich seitdem doch einiges verändert. Zwar wurde auch *Willie* schon als Walking Act¹⁶ eingesetzt (s. Abb. 3), allerdings war das Kostüm noch deutlich weniger ausgearbeitet als heute (der Körper des Menschen war sichtbar, der Kopf war durch eine Maske verdeckt). Abgesehen von der umfassenden Entwicklung der Kostüme, mit denen die meisten Maskottchen heutzutage ausgestattet sind (u. a. mit Lüftung, teilweise sogar mit Kameras oder Mechaniken zur Bewegung des Gesichts),¹⁷ ist diese Form des Maskottchens seit über 40 Jahren im Einsatz und heute nicht mehr wegzudenken.



Abbildung 3: World Cup Willie als Walking Act¹⁸

¹⁵ O. V.: 1966 – England, o. J., http://sport.ard.de/wm2006/wm/rueckblick/index_25.html (07.09.2008).

¹⁶ Ein meist überdimensionales Abbild des Maskottchens, gespielt von einem Menschen in einem Kostüm.

¹⁷ Vgl. Görke, A.: „Ich war Goleo“, 09.06.2007, <http://www.tagesspiegel.de/sport/Fussball;art133,2317773> (27.01.2009).

¹⁸ Minter, R.: *Mascots – Football's Furry Friends*, 2004, S. 140.

Außerdem hat sich gegenüber 1966 die Breite des Sortiments von Merchandising-Artikeln¹⁹ mit Maskottchen-Abbild um einiges erweitert. Es gibt neben den genannten gängigeren Artikeln z. B. auch Bettwäsche, Kissen, Grillschürzen oder Fußballschuhe.²⁰ Zur Fußball-WM 2006 in Deutschland gab es sogar Hörbücher über die Abenteuer von Maskottchen *Goleo* und dessen Begleiter *Pille*, zudem wurde eine eigene TV-Serie von EM.TV produziert.²¹



Abbildung 4: Syd, Millie und Ollie²²
(von links nach rechts)

Die Anzahl der Maskottchen, die für eine Veranstaltung kreiert werden, variiert beizeiten stark. Waren bei den Olympischen Sommerspielen 2000 in Sydney erstmals drei Maskottchen im Einsatz (*Ollie* repräsentierte den olympischen Geist (Olympia), *Syd* das Land und die Leute (Sydney) und *Millie* das neue Jahrtausend (Millenium)²³; s. Abb. 4), erhöhte sich diese Anzahl in Peking 2008 auf gleich fünf Maskottchen (*Jingjing*, *Nini*, *Huanhuan*, *Yingying*, *Beibei*; s. Abb. 5). Die Funktionen von Maskottchen sind offensichtlich immer öfter nicht mehr nur mit einer Figur zu bewerkstelligen. Dabei stecken hinter der Idee teilweise ausgefeilte Konzepte. So stellen die fünf sogenannten *Fuwa*²⁴ von Peking nicht nur die Farben der fünf olympischen Ringe dar, ihre Kopfschmucke repräsentieren zudem die fünf Elemente der Natur (Wasser, Feuer, Holz, Erde und Himmel). Zusätzlich symbolisiert jede Figur noch einen Segenswunsch: Blühen, Freude, Leidenschaft, Gesundheit und Glück. Vervollständigt wird dies zusätzlich durch die Wahl der Namen. Diese ergeben, nimmt man jeweils nur

¹⁹ Merchandising bezeichnet den Verkauf von Fanartikeln.

²⁰ Vgl. diverse Angebote bei ebay.de; Suchbegriff: *Goleo* (07.09.2008).

²¹ Vgl. Hase, M.: EM.TV produziert TV-Serie mit dem WM-Maskottchen, 04.10.2004, <http://www.wuv.de/news/archiv/2004/10/35335/index.html> (07.09.2008).

²² O. V.: Mascots, o. J., http://www.olympic.org/uk/passion/collectors/object/index_uk.asp?ObjId=59 (19.09.2008).

²³ Vgl. ebd. (19.09.2008).

²⁴ *Fuwa* ist die Bezeichnung für die fünf Maskottchen der Olympischen Spiele 2008 in Peking.

eine Silbe, den Satz: "Beijing Huanying Nin!" (dt.: "Beijing heißt Sie willkommen!").²⁵



Abbildung 5: Beibei, Jingjing, Huanhuan, Yingying, Nini²⁶
(von oben links nach unten rechts)

3 Grundlagen von Maskottchen

Maskottchen sind vielseitig und in mehrfacher Hinsicht schwer zu erfassen. Dies war eine erste Erkenntnis bei den Recherchen für diese Arbeit. Darüber hinaus stellten sich die Figuren im Laufe der weiteren Bearbeitung noch weitaus vielschichtiger dar als dies anfangs zu vermuten war.

Maskottchen sind nicht nur durch ihre verschiedenen Ausgestaltungen umfangreich einsetzbar, sie finden zudem ihren Einsatz je nach Institution, der sie entstammen, zur Verfolgung unterschiedlichster Ziele und werden darüber hinaus in der Öffentlichkeit sehr differenziert wahrgenommen.

An erster Stelle müssen die verschiedenen Erscheinungsformen beachtet werden, in denen Maskottchen auftreten und wahrgenommen werden können. Alle Formen haben Einfluss auf das Gesamtbild von Maskottchen und führen erst geschlossen zu der gesamten Wirkung.

²⁵ Vgl. o. V.: Die Maskottchen der 29. Olympiade 2008 in Beijing, 28.11.2005, http://german.china.org.cn/environment/archive/antelope/txt/2006-09/06/content_2258175.htm (07.09.2008).

²⁶ O. V.: Linter 'Fuwa' Doll, o. J., <http://www.china.org.cn/english/features/OlympicsMerchandise/208150.htm> (19.09.2008).

Maskottchen bei Sportgroßveranstaltungen sind zudem durch viele besondere Faktoren beeinflusst, die deren Entwicklung und Einsatzmöglichkeiten einschränken können.

Entscheidend ist darüber hinaus natürlich die Wahrnehmung der Figuren in der Öffentlichkeit: Abhängig von der Erscheinungsform, zudem zusätzlich beeinflusst durch die Situation der angesprochenen Personengruppen, werden Maskottchen je nach Bereich, in dem diese eingesetzt werden, sehr unterschiedlich wahrgenommen.

Diese grundlegenden Aspekte werden im Folgenden näher erläutert, um auf den resultierenden Erkenntnissen aufbauend die Betrachtung der Symbolfiguren in den anschließenden Kapiteln zu vertiefen.

3.1 Erscheinungsformen von Maskottchen

Maskottchen existieren in verschiedenen Formen: Den Ausgangspunkt für alle Ausführungen bildet die 2-dimensionale Ansicht, die über die Funktion als Vorlage hinaus auch zur Verwendung in Printerzeugnissen und im Internet/TV erzeugt wird. Darauf aufbauend kann eine 3-dimensionale Animation oder eine animierte Version der 2-dimensionalen Abbildung des Maskottchens kreiert werden,²⁷ die für den erweiterten Einsatz im Internet, Fernsehen und Stadion-TV eingesetzt werden kann, z. B. als Element in Videos.

Neben diesen virtuellen, nicht greifbaren Ausprägungen werden Maskottchen häufig als Stoffartikel und Walking Acts erzeugt. Die Stoffmaskottchen werden vor allem zur Erweiterung des Merchandising-Sortiments verwendet, das oftmals auch durch weitere Artikel mit dem Abbild des Maskottchens ergänzt wird, z. B. Tassen, T-Shirts, o. ä. Diese Artikel können auch als Give Aways²⁸ genutzt werden, die häufig an Kinder verteilt werden. Die Aufgabe des Verteilens kann hierbei von einem Walking Act übernommen werden. Zum Leben erweckt durch den Darsteller kann dieser mit den Menschen um sich herum kommunizieren. Durch den jeweiligen Darsteller wird dem Walking Act je nach gewünschtem Charakter

²⁷ Im Folgenden wird der Einfachheit halber immer von der 3-dimensionalen Abbildung oder Animation gesprochen, womit aber durchaus beide Varianten der Umsetzung gemeint sind.

²⁸ Bei Give Aways handelt es sich zumeist um kleinere Geschenkartikel (z. B. Kugelschreiber, Schlüsselanhänger), die von Unternehmen oder Organisationen kostenlos verteilt werden.

eine Persönlichkeit verliehen.

Speziell der Walking Act stellt für die Wahrnehmung des Maskottchens einen entscheidenden Faktor dar. Dieser ist nicht nur interaktiv einsetzbar und kann so in einen Dialog mit den Betrachtern treten, wie dies ebenfalls bei animierten Figuren über das Internet der Fall sein kann. Darüber hinaus spricht der Walking Act durch die Verkörperung und die Greifbarkeit die Menschen zusätzlich an und kann in einen direkten und engeren Kontakt mit ihnen treten. Zudem ist der Walking Act zumeist die Form, die für die erste offizielle Vorstellung des Maskottchens genutzt wird und somit eine große Beachtung in der Öffentlichkeit findet.

Nicht alle Ausprägungsformen sind zwingend notwendig, um ein Maskottchen einzusetzen und zum „Leben“ zu erwecken. Elementar dürfte hingegen vermutlich ein funktionierendes Zusammenspiel der verschiedenen Einsatzformen sein. Grundlage hierfür ist die Übereinstimmung der visuellen Merkmale. Diese basieren, wie erwähnt, auf der 2D-Abbildung, die dementsprechend bei ihrer Gestaltung schon auf die Möglichkeiten der Umsetzbarkeit überprüft werden sollte. Aufbauend auf einem möglichst übereinstimmenden äußeren Erscheinungsbild der verschiedenen Erscheinungsformen muss zudem eine Beständigkeit der durchzuführenden Einsätze vorliegen, um ein einheitliches Auftreten und somit eine Wiedererkennbarkeit des Maskottchens zu ermöglichen und eine Kontinuität in seiner Performance und in seinem Charakter zu erzeugen (Vgl. 4.2).

3.2 Voraussetzungen bei Sportgroßveranstaltungen

Bedingt durch die gegebenen Besonderheiten von Sportgroßveranstaltungen werden die Erschaffung und der Einsatz von Maskottchen durch verschiedene Faktoren beeinflusst.

Betrachtet werden im Folgenden speziell Sportveranstaltungen, die an wechselnden Veranstaltungsorten stattfinden. Bei Sportevents, die jedes Jahr an gleichem Ort und Stelle stattfinden,²⁹ liegen aufgrund der gegebenen Kontinuität andere Voraussetzungen vor.

²⁹ Z. B. der CHIO, der jährlich in Aachen stattfindet; Vgl. o. V.: Themen und Typen rund um den CHIO Aachen, o. J., <http://www.chioaachen.de/CHIO/Magazin/Magazin.asp> (22.01.2009).

Organisation

Sportgroßveranstaltungen finden je nach Event und Sportart in einem bestimmten Turnus statt. Dieser kann von einem Jahr (z. B. Eishockey-Weltmeisterschaft)³⁰ bis hin zu vier Jahren umfassen (z. B. Olympische Spiele, Fußball-Weltmeisterschaft). Abhängig von der Größe der Veranstaltung variiert dabei die Zahl der teilnehmenden Nationen (von 12 bei Hockey-Weltmeisterschaften³¹ bis hin zu 213 bei Leichtathletik-Weltmeisterschaften³²).

Abhängig von den Abständen zwischen den Veranstaltungen und der Zahl der teilnehmenden Nationen (und somit potentiellen veranstaltenden Verbänden) sinkt die Wahrscheinlichkeit der Vergabe des Events in die eigene Nation. Dies führt dazu, dass eine Veranstaltung nur selten mehr als einmal in einem Land stattfindet bzw. ein entsprechend langer Zeitraum zwischen zwei Austragungen liegt. Somit gibt es zumeist keine Vorerfahrung in dem jeweiligen Land (respektive Stadt) für die jeweilige Veranstaltung. Durch die Tatsache, dass bei jedem Event ein anderes Organisationskomitee (OK)³³ existiert, und bedingt durch länderspezifische Faktoren, z. B. wie die Einwohner auf das Event reagieren oder ob in dem jeweiligen Land Interesse für die jeweilige Veranstaltung vorherrscht, kann zudem nur bedingt auf organisationsrelevantes Wissen von vorhergehenden Veranstaltungen zurückgegriffen werden. Dazu kommen die zum Teil gravierenden Unterschiede in der Organisation, die wiederum durch die Eigenheiten der Länder bedingt sind, z. B. kann ein mit der Veranstaltung verbundenes Umweltprojekt³⁴ in Deutschland an vollkommen

³⁰ Vgl. o. V.: All Medallists – Men, o. J., <http://www.iihf.com/iihf-home/history/all-medallists/men.html> (04.09.2008).

³¹ Vgl. o. V.: Qualifikation, o. J., <http://www.hockeyworldcup.de/VVI-web/WM2006/qualifikation.asp?lang=0> (19.09.2008).

³² Vgl. o. V.: IAAF National Member Federations, o. J., <http://www.iaaf.org/aboutiaaf/structure/federations/index.html> (16.12.2008).

³³ Hierbei kann es sich sowohl um speziell gegründete Unternehmen handeln (z. B. GmbH oder AG) als auch z. B. um bestehende Verbände, die die Organisation übernehmen. Je nach Struktur der Veranstaltung gibt es zudem zusätzliche Komitees, die z. B. bei Bestehen mehrerer Veranstaltungsstädte jeweils für einzelne Veranstaltungsorte zuständig sind.

³⁴ Viele Sportgroßveranstaltungen haben inzwischen ein Umweltprojekt, um verursachte Umweltbelastungen bestmöglich zu reduzieren oder zu kompensieren, z. B. das „Green Goal“ der Fußball-WM 2006; Vgl. Standhartinger, S.: „Green Goal“ bei Fußball-WM, 31.03.2003, <http://www.presetext.de/pte.mc?pte=030331042> (16.01.2009); oder das Umweltprogramm der Olympischen Spiele in Peking; Vgl. o. V.: Pekinger Olympiaorganisatoren mit ehrgeizigen Zielen im Umweltbereich, 29.07.2008, http://www.dosb.de/de/olympia/detail/news/pekinger_olympiaorganisatoren_mit_ehrgeizigen_zielen_im_umweltbereich/8605/na/2008/juli/cHash/45f9816957/ (16.01.2008).

andere Grundvoraussetzungen (wie ein vorhandenes Mülltrennungssystem) anknüpfen als z. B. ein Land ohne systematisierte Mülltrennung. Auch bzgl. des Maskottchens gibt es dementsprechend nur bedingt übertragbare Kenntnisse und Erfahrungen, z. B. von vorhergehenden Veranstaltungen anderer Sportarten. Für die Organisation der Veranstaltung ist zudem das zeitlich begrenzte Bestehen des Komitees zu bedenken. Abhängig von der Größe der Veranstaltung werden diese bis zu sieben Jahre vor dem Ereignis des Events (z. B. bei Olympischen Spielen),³⁵ teilweise aber auch erst ca. drei Jahre vorher gegründet (z. B. bei Handball-Weltmeisterschaften).³⁶ Ein langfristiger Aufbau eines Netzwerks ist dementsprechend nur bedingt möglich, und auch die Ziele und strategischen Konzepte müssen auf diesen begrenzten Zeitraum ausgelegt werden. Auch für das Maskottchen bedeutet die ggf. kurze Zeit der Erstellung möglicherweise Einschränkungen. So bleibt beispielsweise weniger Zeit für die Gestaltung, was ggf. eine geringere Ausarbeitung und Qualität des Maskottchens nach sich zieht und z. B. überprüfende Maßnahmen (wie die Durchführung von Akzeptanztests) verhindert. Je nach Event und Organisation werden Maskottchen ca. 6 Monate³⁷ bis 2 Jahre³⁸ vor der Veranstaltung vorgestellt. Aus dieser kurzen Zeit der Existenz resultieren weitere Einschränkungen: Je kürzer die "Lebensdauer" des Maskottchens ist, desto schwerer ist es, Bekanntheit aufzubauen.

Finanzierung

Ein entscheidender Faktor für die Organisation und Durchführung von Sportgroßveranstaltungen ist der finanzielle Rahmen. Zum Teil bestehen gravierende Unterschiede bzgl. der finanziellen Möglichkeiten. Dies kann zumindest teilweise auf die Größenunterschiede der verschiedenen Events zurückgeführt werden. Den-

³⁵ Vgl. Oedinger, F.: ARD erhöht Druck auf IOC, 27.01.2008, [http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=18108&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=18108&tx_ttnews[backPid]=72) (30.01.2009).

³⁶ So wird der Austragungsort von der IHF erst drei Jahre im Voraus bekannt gegeben; Vgl. o. V.: Awarding of the 2011 Men's World Championship in October, 27.08.2008, http://www.ihf.info/front_content.php?idcat=57&idart=1575 (04.09.2008).

³⁷ Das Maskottchen der Leichtathletik-Weltmeisterschaften 2009 in Berlin wurde am 22.01.2009, 204 Tage vor Beginn der WM, vorgestellt; Vgl. BOC: BOC präsentiert offizielles Maskottchen, 23.01.2009, <http://www.berlin2009.org/75-0-newsview.html?nid=140&back=1> (24.01.2009).

³⁸ Vgl. Putsch, C.: WM-Maskottchen Zakumi – Leopard mit Dreadlocks, 23.09.2008, <http://www.welt.de/sport/fussball/article2482216/WM-Maskottchen-Zakumi-Leopard-mit-Dreadlocks.html> (05.10.2008).

noch ist zu vermuten, dass mit der Größe des Events die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht unbedingt gleichmäßig ansteigen. Diese Annahme wird gestützt durch den Vergleich zweier Events der gleichen Veranstaltungsreihe: So arbeitet das Komitee für die Leichtathletik-Weltmeisterschaften 2009 in Berlin bei einem Etat von ca. 44 Mio. Euro³⁹ mit einem wesentlich höheren Betrag als dies bei den Weltmeisterschaften 2005 in Helsinki der Fall war (28,5 Mio. Euro).⁴⁰

Eben diese Differenzen, die sich auf den Etat der Kommunikation und damit auf das für das Maskottchen zur Verfügung stehende Budget auswirken, können entscheidende Unterschiede in der Organisation und Durchführung ausmachen. Somit muss ggf. mit Auswirkungen auf die qualitative Gestaltung und Umsetzung des Maskottchens gerechnet werden. Z. B. können bei einem geringeren Budget jene Summen fehlen, die die hochwertigere Produktion des Walking Act-Kostüms möglich machen. Dies kann die Umsetzung und die Wirkung des Maskottchens beeinflussen. Ein weniger qualitatives Kostüm kann beispielsweise aufgrund der kostengünstigeren Verarbeitung zu einer schlechteren Wirkung führen bzw. kann sich dieses schneller abnutzen und weniger ansehnlich aussehen.⁴¹ Die erste öffentliche Vorstellung des Maskottchens, die einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Medienpräsenz haben kann, muss bei geringem Budget und der vermutlich damit verbundenen Platzierung in einem weniger medienwirksamen Umfeld ggf. eine geringere Aufmerksamkeit seitens der Presse hinnehmen.

Die Ein- und Umsetzung von Maskottchen kann somit offensichtlich je nach organisatorisch und finanziell vorliegenden Bedingungen bestimmten Möglichkeiten und Einschränkungen unterliegen. Diese müssen bei der Umsetzung des Maskottchens bedacht und deren Auswirkungen durch frühzeitiges Planen möglichst gering gehalten bzw. bestmöglich genutzt werden.

³⁹ Vgl. o. V.: Finanzrahmen für Leichtathletik-WM 2009 abgesegnet, 06.12.2005, <http://www.ndr.de/la2005/nachrichten/meldung.phtml?id=151654> (05.10.2008).

⁴⁰ Vgl. o. V.: Leichtathletik-WM in Helsinki – Fast 2000 Sportler, 02.08.2005, <http://rhein-zeitung.de/on/05/08/02/sport/t/rzo171577.html> (05.10.2008).

⁴¹ Nicht jedes Komitee kann sich ein Walking Act-Kostüm für 50.000 Euro leisten, wie dies bei der Fußball-WM 2006 der Fall war; Vgl. Görke, A.: „Ich war Goleo“, 09.06.2007, <http://www.tagesspiegel.de/sport/Fussball;art133,2317773> (27.01.2008).

3.3 Wahrnehmung von Maskottchen

Wie Maskottchen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, kann durchaus unterschiedlich ausfallen. Diese Unterschiede sind auf den Einsatzbereich, auf die Einsatzform und auch auf den Zeitpunkt des Einsatzes (speziell bei Vereinen und Sportgroßveranstaltungen) zurückzuführen.

Nicht zu vernachlässigen ist zudem die variable Wirkung von Maskottchen auf verschiedene Personen. Das subjektive Empfinden, das die Wahrnehmung von Maskottchen sehr unterschiedlich ablaufen lässt, ist auch ein Grund für die nur schwer absehbare Wirkungsweise der Figuren. Zwei weitere Aspekte werden im Folgenden betrachtet: die Rolle der Medien und die öffentliche Präsenz des Maskottchens.

Medien

Maskottchen erreichen abhängig von dem jeweiligen Bereich, dem sie entstammen (Unternehmen, Verein, Event, o. ä.), teilweise eine hohe Medienpräsenz. Speziell Maskottchen von Sportgroßveranstaltungen werden oftmals im Vorfeld der Veranstaltung in einem medienwirksamen Umfeld vorgestellt – während der Veranstaltung selbst haben Maskottchen in der Berichterstattung meist nur selten Bedeutung. Maskottchen von Vereinen werden in Deutschland in den Medien generell kaum behandelt, sieht man von gemeinnützigen Aktionen ab, die teilweise medial begleitet werden – wie z. B. das Mitwirken des Hertha BSC-Maskottchens *Herthino* bei einer Putzaktion.⁴² Im Unterschied zu der Berücksichtigung in Deutschland sind Maskottchen in Form überdimensionaler Plüsfiguren in England durchaus Anlass für eine besondere Berichterstattung. Die Hochzeit der beiden Maskottchen *Hercules* und *Bella* vom Premier League-Verein Aston Villa beispielsweise wurde in der britischen Sportsendung „Match of The Day“ thematisiert,⁴³ ebenso wie der Auftritt von *Lofty*, dem Maskottchen des britischen Erstligisten Bolton Wanderers, der mit seiner Imitation von Elvis Presley das Highlight bei „Match of The Day“ war.⁴⁴

Entscheidend für die Bekanntheit von Maskottchen von Sportgroßveranstal-

⁴² Vgl. Aulich, U.: Herthino kehrt mit, 18.10.2005, <https://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2005/1018/berlin/0114/index.html> (23.10.2008).

⁴³ Vgl. Minter, R.: Mascots – Football's Furry Friends, 2004, S. 17.

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 24.

tungen ist also vermutlich vor allem die Berichterstattung im Vorfeld. Je nach Interesse der Presse und Öffentlichkeit können Maskottchen für zusätzliche Aufmerksamkeit sorgen und den Blick der Bevölkerung so auch auf das Event lenken. Die Medienabdeckung hängt hierbei vermutlich auch von dem in dem jeweiligen Land vorherrschenden Interesse an der Veranstaltung ab. So war die negative Berichterstattung über die fehlende Hose von *Goleo*, dem Maskottchen der Fußball-WM 2006, in Deutschland als gastgebendem Land vermutlich umfangreicher als in anderen Ländern. Zudem generieren solche negativen Aspekte an einem Maskottchen (wie die fehlende Hose) möglicherweise eine höhere Präsenz in den Medien und können so die Bekanntmachung eines Maskottchens unterstützen. Allerdings kann selbstverständlich auch eine umfangreiche (negative) Präsenz in den Medien ein von der Öffentlichkeit nicht akzeptiertes Maskottchen nicht erfolgreich werden lassen und ggf. sogar einen negativen Einfluss auf das Event haben. Einem großen Teil der Deutschen Bürger dürfte *Goleo* dennoch vor allem aus der Vorberichterstattung und weniger durch sein Auftreten während der WM bekannt sein.

Wenn die Präsenz von Maskottchen in den Medien offensichtlich zu einem großen Teil von den Aktivitäten im Vorfeld der jeweiligen Veranstaltung abhängt, und auch die Fernsehpräsenz von Maskottchen während und um die Wettkämpfe herum oftmals gering ist, müssen Organisationskomitees selber aktiv werden und das Maskottchen über die direkte Ansprache der Öffentlichkeit durch die eigenen Medien bekannt machen (z. B. Homepage, Newsletter, o. ä.). Darüber hinaus sollte versucht werden, die Einsätze der Figur so zu steuern, dass diese in den Medien ihre Resonanz finden (u. a. durch die bereits erwähnte prominente Erstvorstellung des Maskottchens oder Einsätze in karitativen Einrichtungen). Abhängig sind die Organisatoren hierbei natürlich von dem prinzipiellen Interesse der Medien bzw. der Öffentlichkeit an der jeweiligen Veranstaltung.

Öffentlichkeit

Unabhängig von der Popularität einzelner Maskottchen gibt es vermutlich doch eine Vielzahl von Menschen, die wenige bis gar keine Maskottchen nennen bzw. einer Veranstaltung, einem Verein oder Unternehmen zuordnen können. Dies kann speziell bei Sportgroßveranstaltungen an der begrenzten Lebenszeit von Maskottchen liegen: So sind Maskottchen von bereits vergangenen und nicht

bewusst miterlebten Veranstaltungen selten bekannt. Doch auch bei aktuellen Events dürften vor allem Personen, die nicht sportinteressiert sind, von den Figuren, aber auch von der Veranstaltung an sich, nicht viel wahrnehmen. Selbst bei bestehendem Interesse und Verfolgung der Sportveranstaltung bedeutet dies aufgrund der erwähnten, meist geringen TV-Präsenz von Maskottchen aber nicht zwangsläufig, dass diese gesehen und auch als solche identifiziert wird. Anders stellt sich dies für die Zuschauer einer Veranstaltung dar, die ein Maskottchen zusätzlich live vor Ort erleben können. Ähnliches gilt für die Maskottchen von Sportvereinen. Unentbehrlich ist deswegen der gut strukturierte Einsatz des Maskottchens während der Veranstaltung. Die angesprochenen Personen sind hierbei je nach Einsatzort fast ausschließlich Zuschauer oder zumindest Interessierte der Veranstaltung. Die Wirkungen, die somit vor Ort erzielt werden können, sind, wenn auch schwer einzuschätzen, wohl mit Sicherheit ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Maskottchens. Gerade Kinder reagieren vermutlich sehr stark auf die herumlaufenden Walking Acts, aber auch in Form von Stoffartikeln dürften diese eine zusätzliche Aufmerksamkeit erregen. Vereine können zudem die langfristig ausgelegte Existenz von Maskottchen nutzen, um die Planung der Einsätze auf längere Sicht hin auszulegen und somit ein Lernen und Bekanntmachen der Figur zu forcieren und mit Hilfe der Kontinuität der Auftritte eine hohe Wiedererkennung bei den Zuschauern zu generieren.

Maskottchen von Unternehmen haben den Vorteil der umfangreicheren Präsenz, nicht unbedingt in den Medien, sondern vor allem im alltäglichen Leben. So stellt sich bei Maskottchen von Unternehmen die Erreichung einer großen Bekanntheit in der Öffentlichkeit vor allem durch die allgegenwärtige Präsenz auf Verpackungen und oftmals auch in der Werbung als einfacher dar. Zudem ist die lange Existenz eines solchen Maskottchens in Bezug auf die Wiedererkennung und das Lernen der Figur ein entscheidender hilfreicher Faktor.

Maskottchen können also sowohl mittelbar, durch Medien, als auch durch direkten Kontakt auf die Betrachter wirken. Dies geschieht darüber hinaus, wie beschrieben, mittels verschiedener Formen. Die äußeren Umstände und situativen Gegebenheiten, in denen Maskottchen auftreten und wahrgenommen werden, sind also sehr unterschiedlich und können verschiedene Effekte auf die Wahrnehmung des Betrachters haben und somit die Wirkung des Maskottchens beeinflussen; es sind folglich entscheidende Faktoren, die bei der Entwicklung eines Bewertungsinstrumentes betrachtet werden müssen und deshalb im

Verlauf der Arbeit genauer untersucht und darüber hinaus als Grundlage weiterführender Betrachtung genutzt werden.

4 Einsatz und Umsetzung von Maskottchen bei Sportgroßveranstaltungen

Nach der grundlegenden Darstellung von Maskottchen in den ersten Kapiteln, die für die folgenden Betrachtungen als Grundlage unterstellt wird, werden im Folgenden als Basis für das spätere Bewertungsinstrument die Funktionen und Aufgaben erörtert, die mit Maskottchen verfolgt werden können. Anschließend werden die folglich notwendigen Voraussetzungen für Schaffung, Umsetzung und Einsatz des Maskottchens dargelegt.

Auch wenn in dieser Arbeit speziell Maskottchen von Sportgroßveranstaltungen betrachtet werden und ausschließlich für diese ein Instrument zur Bewertung vorgestellt und angepasst wird, werden zur Verdeutlichung der bestehenden Besonderheiten von Maskottchen bei Events auch Maskottchen aus anderen Bereichen betrachtet und bestehende Unterschiede aufgezeigt.

4.1 Funktionen und Aufgaben von Maskottchen

Bei der Nennung der Funktionen und Aufgaben von Maskottchen stellt sich an dieser Stelle die Frage, welche Idee grundsätzlich hinter Maskottchen steckt: Sind diese Instrument zum Zweck der Bewerbung oder sind sie selber eigenständiger Teil des Unternehmens/Vereins/Events, der bekannt gemacht und beworben werden soll?

Die Beantwortung dieser Frage scheint schwierig. Allein aufgrund der verschiedenen Erscheinungsformen, die sehr unterschiedlich eingesetzt werden können, ist eine eindeutige Antwort kaum zu erwarten. Letztendlich sind Maskottchen vermutlich sowohl als beworbene Objekte als auch als Instrumente zur Bewerbung zu betrachten. Diese Sicht lässt sich auch dadurch begründen, dass ein Maskottchen mit einem – aufgrund der eigenen Bewerbung – höheren Bekanntheitsgrad wiederum besser bewerben kann.

Unabhängig von der Beantwortung dieser Frage kann davon ausgegangen werden, dass beide Faktoren den Hauptzweck verfolgen, einen Mehrwert in Form

welcher Leistung auch immer zu erbringen.

Was mit einem Maskottchen erreicht werden soll bzw. kann, hängt neben der erwähnten Abhängigkeit von der Institution, der es entstammt, auch von weiteren Faktoren, wie z. B. den verwendeten Erscheinungsformen oder dem zur Verfügung stehenden Budget ab.

4.1.1 Maskottchen anderer Bereiche

Die einheitliche Bewertung von Maskottchen unabhängig von ihrem Einsatzbereich ist nur bedingt möglich, da sich sowohl die mit den Figuren verfolgten Aufgaben wie auch die Einsatzarten deutlich voneinander unterscheiden können. Um die Besonderheiten der Maskottchen von Sportgroßveranstaltungen zu verdeutlichen, werden im Folgenden zunächst die Merkmale von Maskottchen zweier anderer bedeutsamer Bereiche (Unternehmen und Vereine), in denen Maskottchen eingesetzt werden, genauer betrachtet und vorweg mögliche allgemeingültige Funktionen formuliert.

Übergreifend ist die Funktion als Symbol oder Markenzeichen, die unabhängig vom Einsatzbereich mit der Anwendung eines Maskottchens verfolgt wird. Dieses visuelle Zeichen, das bei den Angesprochenen mit der Marke(nbotschaft) verknüpft werden soll, soll zudem zur Emotionalisierung und zur besseren Erinnerung der Marke führen.⁴⁵

Darüber hinaus werden Maskottchen zumeist in allen Bereichen als Instrument für die Kommunikation mit den Zielgruppen verwendet. Hierbei können Maskottchen als interaktive Ansprechpartner für den Konsumenten eingesetzt werden, z. B. online als Präsentationsfigur oder als virtueller Stellvertreter des Unternehmens auf der Webseite, der Fragen zu fachlichen und sogar privaten Themen beantwortet.^{46 47} Sehr häufig sind zudem Einsätze des Maskottchens mit caritativem Hintergrund, durch die ein positives Bild der Institution in der Öffentlichkeit kreiert werden soll. Maskottchen werden hierbei oftmals als

⁴⁵ Vgl. o. V.: Mehr Sympathie für Ihre Marke - mit einer Sympathiefigur, o. J., <http://www.sympathiefigur.net/index.php?sympathiefigur> (22.10.2008).

⁴⁶ Der *Bausparfuchs* beantwortet auf der Seite der Schwäbisch Hall AG (www.schwaebisch-hall.de) nicht nur Fragen zum Bausparen, sondern gibt u. a. auch preis, wie seine Frau und Kinder heißen.

⁴⁷ Vgl. o. V.: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, o. J., <http://www.sympathiefigur.net/index.php?sympathiefigur-akzeptanz-2> (22.10.2008).

Botschafter und/oder Namensgeber einer Aktion eingesetzt, so z. B. für die McDonald's Kinderhilfe, die sogenannte *Ronald McDonald Häuser* erschafft.⁴⁸ Möglich sind zudem Einsätze des Walking Acts oder das Verteilen von Give Aways in sozialen Einrichtungen, wie z. B. Kinderheimen oder Krankenhäusern. An dieser Stelle – anstatt Testimonials von Unternehmen, Spielern von Vereinen oder an Sportgroßveranstaltungen teilnehmenden Sportlern – Maskottchen einzusetzen, hat zum einen den Vorteil, dass Maskottchen nicht durch Skandale oder negative Schlagzeilen (z. B. Doping oder Delikte) beeinflusst werden,⁴⁹ zum anderen haben Sportler und Testimonials, deren Einsatz zudem meist sehr kostenintensiv ist, oftmals nur eingeschränkt Zeit. Darüber hinaus stehen Maskottchen in der Gunst von Kindern oftmals so hoch, dass diese gegenüber auftretenden unbekannteren Stars teilweise sogar bedeutungsvoller sein können.⁵⁰

4.1.1.1 „Maskottchen“ von Unternehmen

Unternehmen sprechen oftmals nicht von einem Maskottchen, sondern von einer *Werbefigur*, wie bei *Meister Proper*,⁵¹ oder einem *Markenzeichen*, wie bei *Bibendum*, dem Reifenmännchen von Michelin.⁵² Diese ersetzen durch ihren hohen Symbolcharakter teilweise Unternehmenslogos, weisen aber durch ihre Existenz als menschliche, tierische oder ähnliche Figuren darüber hinaus die erwähnten zusätzlichen Einsatzmöglichkeiten auf (vgl. 4.1.1), die mit Logos nicht umzusetzen wären. Sie können dabei im speziellen die Besonderheiten und Eigenschaften des Unternehmens verkörpern. So steht die *Lila Kuh* von Milka für die Alpenwelt sowie die Alpenmilch und vertritt damit die Merkmale der Marke Milka.⁵³ Die erwähnte Funktion des (interaktiven) Gesprächspartners soll zudem

⁴⁸ In diesen können Eltern während eines Krankenhausaufenthaltes ihres Kindes unterkommen; Vgl. o. V.: McDonald's Kinderhilfe, o. J., <http://www.mcdonalds.de/flash.php> (21.10.2008).

⁴⁹ Vgl. o. V.: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, o. J., <http://www.sympathiefigur.net/index.php?sympathiefigur-akzeptanz-2> (22.10.2008).

⁵⁰ Vgl. Schlosser, T.: Waschechte Markenartikel, 31.12.2007, <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2007/index.php?f=81550.php> (22.10.2008).

⁵¹ Vgl. o. V.: Ein magischer Helfer wird 40, o. J., <http://www.meisterproper.de/die-marke/meister-proper-wird-40.html#0> (21.10.2008).

⁵² Vgl. o. V.: Bibendum, o. J., <http://www.michelin.de/de/front/affich.jsp?codeRubrique=1008> (21.10.2008).

⁵³ Vgl. o. V.: Milka Kuh, o. J., <http://www.milka.de/milka/page?siteid=milka-prd&locale=dede1&PagecRef=55#> (21.10.2008).

dem Kunden das Produkt näher bringen. Dies kann beispielsweise speziell durch die Präsenz als Darsteller in Werbespots und als Botschafter des Unternehmens erreicht werden.⁵⁴ Die Bedeutung solcher Figuren für Unternehmen zeigt sich auch darin, dass einige Firmen sogenannte Corporate Gifts – für Unternehmen individuell gestaltete Geschenke, u. a. in Form von Plüschtieren⁵⁵ – erstellen lassen und einsetzen, um ein nicht vorhandenes Maskottchen zu ersetzen.⁵⁶

4.1.1.2 Maskottchen von Vereinen

Mittlerweile gehören Maskottchen bei vielen großen Profivereinen zum normalen Erscheinungsbild und sind teilweise selbst im Vereinsnamen enthalten⁵⁷ oder werden zumindest so betitelt.⁵⁸ Während in der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga der Männer mehr als 60% der Vereine ein Maskottchen besitzen,⁵⁹ sind diese in anderen Ligen und Sportarten in Deutschland noch nicht so weit verbreitet.

Maskottchen stellen im Zusammenhang mit einem Verein oftmals das Bindeglied zwischen Mannschaft und Fans dar. Nicht unbeachtet bleiben darf dabei die Tatsache, dass gerade die „eingefleischten“, traditionsbewussten Fans die immer weiter fortschreitende Vermarktung „ihres“ Vereins, und somit auch die Einführung eines Maskottchens, oftmals nicht begrüßen.⁶⁰ Einige Maskottchen werden, wohl aus Wissen um den möglichen Widerstand, vor allem im Rahmen der Kids Clubs der jeweiligen Vereine eingesetzt bzw. ausschließlich als Maskottchen des Kids Clubs betitelt.⁶¹

In der Funktion als interaktiver Gesprächspartner fungiert der Walking Act oftmals

⁵⁴ Wie z. B. *Miss Chiquita*, die für das Obst- und Gemüse vertreibende Unternehmen Chiquita in der Öffentlichkeit über gesunde Ernährung aufklärt; Vgl. o. V.: Miss Chiquita, o. J., <http://www.chiquita.de/unternehmen/miss-chiquita/> (21.10.2008).

⁵⁵ Z. B. bietet der Spielzeughersteller Steiff diese Leistung an; Vgl. o.V.: Business to Business, o. J., <http://www.steiff.de/site/index.php?shopID=1710> (22.10.2008).

⁵⁶ Auch Fans von Vereinen benutzen vor Bestehen eines eigenen Maskottchens teilweise Kuscheltiere in den Farben der Mannschaft als Ersatz; Vgl. Minter, R.: *Mascots – Football's Furry Friends*, 2004, S. 9.

⁵⁷ Z. B. bei den Eisbären Berlin (Eishockey) oder den Füchsen Berlin (Handball).

⁵⁸ Z. B. die Trier Miezen (Frauen-Handball-Bundesliga) oder die Zebras (MSV Duisburg; Fußball).

⁵⁹ Vgl. Schlosser, T.: Waschechte Markenartikel, 31.12.2007, <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2007/index.php?f=81550.php> (22.10.2008).

⁶⁰ Vgl. o. V.: Hallo Arminen, 23.04.2008, <http://www.unser-dsc.de/news.html> (22.10.2008).

⁶¹ Vgl. o.V. Von Ekeltruppen und jungen Hunden, 07.08.2007, <http://www.sueddeutsche.de/sport/970/382772/text/> (26.01.2009).

als Stellvertreter der Mannschaft/des Vereins und zeigt soziale Verantwortung (z. B. durch den Besuch von – vornehmlich – Kinderkrankenhäusern) und übermittelt Weihnachtsgrüße o. ä.⁶² Gerade in Bereichen, in denen hauptsächlich Kinder die Adressaten eines Vereins sind, wird der Einsatz des Maskottchens als gutes Mittel gesehen, diese bestmöglich anzusprechen. Zudem kann, wie unter 3.3 dargestellt, durch ebensolche Auftritte und Einsätze eines Maskottchens zusätzliche Medienpräsenz erlangt werden und damit u. a. auch ein positives Image geprägt werden.

Maskottchen fungieren außerdem oftmals als Namensgeber und Pate für regelmäßige Aktionen, wie z. B. eine Fußball-Ferierschule.⁶³ Auch die Buchung des Maskottchens für diverse Events, auf denen die Figur für gute Stimmung sorgen soll, bieten viele Vereine an.⁶⁴ Neben dieser zusätzlichen Einnahmequelle stellt das Maskottchen vor allem durch die Erweiterung des Merchandising-Sortiments zusätzliche Möglichkeiten dar, Erlöse zu erzielen.⁶⁵

4.1.2 Funktionen von Maskottchen bei Sportgroßveranstaltungen

Auch bei Sportgroßveranstaltungen gehören Maskottchen mittlerweile wie selbstverständlich dazu. Im Gegensatz zu Maskottchen von Unternehmen und Vereinen sind diese bzgl. ihres Bestehens, wie unter 3.2 dargestellt, vor allem aufgrund ihrer begrenzten Existenzzeit teilweise stark eingeschränkt.⁶⁶ Doch gerade aufgrund der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit für eine Bewerbung des Events soll das Maskottchen als zusätzliches visuelles Symbol dabei helfen, die Veranstaltung bekannt zu machen und Sympathien zu wecken. Welche Ziele mit den Figuren verfolgt werden bzw. welche Funktionen ihnen zukommen, wird im Folgenden genauer erläutert.

Die „Aufgaben“, die Maskottchen (im Idealfall) erfüllen sollten, sind tatsächlich

⁶² Siehe diverse News auf der Homepage des Hertha BSC-Maskottchens *Herthinho*; Vgl. o. V.: Herzlich willkommen auf meiner Internetseite!, 2007, <http://www.herthinho.de/> (22.10.2008).

⁶³ Vgl. o. V.: Herthinho Fußball-Ferierschule, 2007, <http://www.herthinho.de/> (22.10.2008).

⁶⁴ So z. B. das Maskottchen des VfL Wolfsburg; Vgl. o. V.: Wölfi kann gebucht werden, o. J., <http://www.vflwolfsburg.de/fans-woelfi-buchen.html> (22.10.2008).

⁶⁵ Vgl. Schlosser, T.: Waschechte Markenartikel, 31.12.2007, <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2007/index.php?f=81550.php> (22.10.2008).

⁶⁶ Auch hier bilden Maskottchen von Veranstaltungsreihen, die wiederkehrend am gleichen Ort stattfinden, eine Ausnahme (vgl. 3.2).

vielseitig. Sie sollen als Marke(nzeichen) fungieren, so die Veranstaltung positionieren und repräsentieren, als Wiedererkennungszeichen dienen, Symbol und Personifizierung der Veranstaltung sein, um so eine emotionale Beziehung zu den Konsumenten aufzubauen.⁶⁷ An dieser Stelle können, speziell bei Sportgroßveranstaltungen, die Funktionen abhängig von dem Einsatzzeitraum (im Vorfeld bzw. während der Veranstaltung) getrennt ausgewiesen werden. Letztendlich ist natürlich auch die bereits genannte Erweiterung des Merchandising-Sortiments und eine damit verbundene mögliche Umsatzsteigerung ein wichtiger Faktor – der im Normalfall in beiden Phasen verfolgt wird.

Es ergeben sich somit folgende Funktionen:

- Bewerbung (im Vorfeld der Veranstaltung)
- Animation (während der Veranstaltung)
- Einsatz als Merchandising-Artikel (vor und während der Veranstaltung)

4.1.2.1 Bewerbung durch Maskottchen

Maskottchen sind als Teil des Corporate Designs (CD)⁶⁸ üblicherweise in den visuellen Auftritt einer Veranstaltung integriert. Mehr noch, sie übernehmen neben dem Logo, das übergreifend als Symbol für ein Event steht, eine ähnlich bedeutende Stellung und repräsentieren das Event. Diese Funktion als visuelles Symbol beinhaltet eine Präsenz im Merchandising bzw. als Walking Act bei Veranstaltungen und auch bei weiteren Einsätzen (z. B. in den Medien). So kann durch einen erfolgreichen Einsatz des Maskottchens möglicherweise die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für die Veranstaltung deutlich erhöht werden. Maskottchen fungieren also als Markenzeichen einer Veranstaltung. Sind diese in den Köpfen der Menschen hinreichend mit dem Event verknüpft, können die Figuren lange und schwierige Event-Titel (z. B. 12. IAAF Leichtathletik Weltmeis-

⁶⁷ Vgl. u. a. Kammann, C.: Goleo: Ein löwenstarkes Maskottchen?, 08.11.2004, <http://www.sbznet.de/?rubrik=sport&thema=04-11-08-01> (06.01.2009), vgl. o. V.: Vancouver 2010 mascots introduced, 27.11.2007, <http://www.vancouver2010.com/en/news/news-releases/-/37622/32566/17mecjt/vancouver-2010-mascots-introdu.html> (06.01.2009) und vgl. Amies, N.: A Mascot for All Seasons?, 16.11.2004, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1397261,00.html> (06.01.2009).

⁶⁸ Corporate Design bezeichnet die einheitliche visuelle Gestaltung des Außenauftritts einer Institution.

terschaften *berlin 2009*TM)⁶⁹ ersetzen und somit eine Wiedererkennung vereinfachen. Deren teilweise vorkommende Eintragung als Marke⁷⁰ verdeutlicht hierbei die Bedeutung als Symbol und wichtiges Zeichen einer Veranstaltung. Zudem können Maskottchen auch als Symbol und Pate einzelner Programme, z. B. Trainingscamps für Kinder oder dem ggf. vorhandenen Umwelt-Programm der Veranstaltung fungieren und an dieser Stelle eine Vorbildfunktion einnehmen. Maskottchen können allerdings nicht ausschließlich als Symbol für eine Veranstaltung und deren dazugehörigen Aktivitäten gesehen werden: folgt man Freeman/Knight/O'Reilly, dann repräsentieren die Figuren vor allem auch die Veranstaltungsstadt.⁷¹ Über die repräsentative Funktion hinaus, die, wie erwähnt, auch Logos übernehmen, fungieren Maskottchen zudem als Träger von Emotionen. Sie sind das „Gesicht“ einer Veranstaltung und sollen diese durch ihr Dasein greifbarer und lebendiger machen. Zudem können sie als Personifizierung der Veranstaltung (speziell durch den Walking Act) im Vorfeld der Veranstaltung mit den Menschen kommunizieren – wenn auch meist ausschließlich nonverbal⁷² – und so ggf. die Emotionalisierung verstärken.

4.1.2.2 Animation durch Maskottchen

Vor allem sollen Maskottchen aber auch als Sympathieträger die Menschen „ansprechen“ und so speziell während der Veranstaltung diese beeinflussen und leiten können (z. B. eine friedvolle Atmosphäre schaffen⁷³ oder zumindest fördern).

Als Walking Act können Maskottchen zur Beeinflussung der Stimmung vor Ort eingesetzt werden. Sie sollen animieren und unterhalten und sind so speziell zur Ansprache der Zuschauer ein ideales Instrument: Durch sie können die Gäste besser in das Geschehen involviert und somit z. B. Wartezeiten überbrückt werden. Darüber hinaus soll die Anregung des Walking Acts z. B. zum Klatschen und

⁶⁹ Offizieller Titel und Trademark der Leichtathletik WM, die 2009 in Berlin stattfindet.

⁷⁰ So z. B. von *Zakumi*, dem Maskottchen der Fußball-WM 2010; Vgl. o. V.: (963899) *Zakumi*, o. J., <http://www.wipo.int/ipdl/en/madrid/key.jsp?KEY=963899> (05.01.2008).

⁷¹ Vgl. Freemann, I./Knight, P./O'Reilly, N.: Symbolism and the effectiveness of Olympic mascots, *IJSM*, 02/07, S. 55 und vgl. auch Kammann, C.: *Goleo*: Ein löwenstarkes Maskottchen?, 08.11.2004, <http://www.sbznet.de/?rubrik=sport&thema=04-11-08-01> (06.01.2009).

⁷² Eine Ausnahme bildet z. B. *Goleo*, der laut FIFA ein „lebendiges“ Maskottchen ist und auch sprechen kann; Vgl. Fifa.com: *Goleo VI*, 13. 11. 2004, <http://de.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=94816.html> (23.08.2008).

⁷³ Vgl. Werner, O.: Fans taufen Kick-Zwillinge, *Horizont Sportbusiness* 04/06, S. 28.

zu „La Ola-Wellen“ die Atmosphäre entscheidend verbessern, so dass die Zuschauer sich als aktiver Part und dazugehörig fühlen. Darüber hinaus ist die dadurch entstehende Gemeinschaftlichkeit ein motivierendes Erlebnis,⁷⁴ und es ist davon auszugehen, dass die Veranstaltung dadurch intensiver und positiver wahrgenommen wird.

Über die Animationsfunktion hinaus bleibt die vor der Veranstaltung aufgebaute Symbolfunktion des Maskottchens auch während der Veranstaltung weiterhin bestehen.

4.1.2.3 Maskottchen als Merchandising-Artikel

Als letzte, aber finanziell betrachtet möglicherweise wichtigste Funktion sei die Vergrößerung des Merchandising-Sortiments genannt. Merchandising-Artikel sind als Souvenir, zur Erinnerung an die Stadt, aber auch an das Erlebnis, sehr beliebt. Durch die Existenz des Maskottchens wird das Merchandising nicht nur um das Stofftier (ggf. in mehreren Größen) erweitert, vielmehr können jegliche (ggf. bereits existierende) Artikel zusätzlich mit dem Abbild des Maskottchens darauf mit aufgenommen werden, z. B. T-Shirts, Caps, Schlüsselanhänger, Kissen, o. ä. (vgl. auch Kap. 2). Artikel in Form des Maskottchens bzw. mit einer Abbildung des Maskottchens sind dabei abhängig von der Akzeptanz des Maskottchens und finden je nach Popularität mehr oder wenig zahlreiche Abnehmer. Speziell bei Kindern ist zu vermuten, dass diese z. B. ein T-Shirt mit Abbild des Maskottchens einem T-Shirt mit dem Veranstaltungslogo und/oder Eventtitel vorziehen.

Im Bereich Merchandising wird oftmals mit externen Partnern zusammen gearbeitet. Die Vergabe der Rechte für dieses Geschäft kann prinzipiell vor allem auf zwei verschiedenen Gegenleistungen bestehen: Zum einen kann mit der einmaligen Zahlung einer Lizenzgebühr gearbeitet werden, die je nach Event sehr unterschiedlich hoch ausfallen kann. Eine mögliche Alternative wäre eine Zusammenarbeit auf Provisionsbasis, also einer prozentualen Beteiligung des Veranstalters am Umsatz.⁷⁵ Unterschiedlich kann hierbei der Umfang der Produkte ausfallen,

⁷⁴ Vgl. Maurer, S.: Fanforscher: Jubel macht keine Weltmeister, 04.02.2007, http://www.wdr.de/themen/sport/handball/wm_2007/wm_in_koeln/070203.jhtml (16.01.2008).

⁷⁵ Vgl. Höch, D./Schertz, C.: Merchandising und Licensing in Geyer, H./Manschwetius, U.: Kulturmarketing, 2008, S. 300 und vgl. o. V.: Goleo lebt

die in einer erworbenen Lizenz enthalten sind. So besteht u. a. die Möglichkeit, die Lizenz für Produktion und Verkauf des gesamten Merchandising-Sortiments oder aber für einzelne Artikel (z. B. sämtliche oder ausgewählte Maskottchen-Artikel) zu erwerben.⁷⁶

Zwischenbetrachtung

Maskottchen sollen im Zuge der Bewerbung eine Symbolfunktion einnehmen und darüber hinaus die Bekanntmachung des Events forcieren. Als Animationsfigur soll darüber hinaus die Situation im und um den Veranstaltungsort während des Veranstaltungszeitraums positiv beeinflusst werden. Zur Verfügung stehen hierfür die Einsatzformen Walking Act, 2D- und 3D-Abbildung. Der Einsatz als Stoffmaskottchens muss gesondert betrachtet werden: Als Teil des Merchandising-Sortiments, das verkauft werden soll, stellt dieses das beworbene Objekt dar und soll über eine vorhergehende Bewerbung einen möglichst hohen Absatz finden.

Den nun folgenden Ausführungen zu den – durch die gestalterische Entwicklung zu schaffenden – notwendigen Voraussetzungen schließt sich eine genauere Betrachtung der bereits zum Teil genannten Ziele an, die durch die *Bewerbung* und *Animation* erreicht werden sollen. Die Ziele von Merchandising⁷⁷ werden dabei zur Begrenzung des Umfangs der Arbeit und aufgrund der begrenzten Relevanz für die gesamte Wirkung von Maskottchen im Folgenden nicht vertiefend betrachtet, aber für die spätere Bewertung (vgl. Kap. 6) erneut in die Betrachtung miteinbezogen.

4.2 Die gestalterische Entwicklung von Maskottchen

Als Voraussetzung für die unter 4.1.2 genannten Funktionen müssen einige gestalterische Aspekte beachtet und zudem der kommunikative Einsatz des Mas-

weiter, 18.05.2006, <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/unternehmen/:Insolve-nz-Goleo/561421.html> (26.01.2009).

⁷⁶ Z. B. hatte der Spielzeughersteller Nici „von der Fifa eine europaweite Lizenz für Plüschartikel erworben“; Kazim, H.: WM-Löwe Goleo bringt Hersteller in Not, 15.05.2006, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,416300,00.html> (26.01.2009).

⁷⁷ Vgl. hierfür z. B. Brandmeier, S./Schimany, P.: Die Kommerzialisierung des Sports, 1998, S. 74-75 oder vgl. Höhn, S.: Merchandising als Marketinginstrument, 1998, S. 59-60.

kottchens gut geplant und koordiniert werden. Die daraus resultierenden Anforderungen und zu beachtenden Faktoren werden im Folgenden dargestellt.

Maskottchen werden während ihrer Entwicklung von diversen Faktoren beeinflusst: So spielt die bereits erwähnte ggf. kurze Zeit der Existenz des Organisationskomitees und die damit nur spärlich vorhandene Zeit für die intensive Gestaltung eine wesentliche Rolle, außerdem können finanzielle Einschränkungen zu berücksichtigen sein.

Zentrales Kriterium bei der Konzipierung des Maskottchens sollte sein, dass sich ein möglichst hoher Anteil der Bevölkerung davon angesprochen fühlt. Gleichzeitig sind aber Entscheidungen über die Wahl eines Maskottchens oftmals nicht ausschließlich dem Organisationskomitee als Auftraggeber überlassen (vgl. Abb. 6). Auch der veranstaltende Verband und ggf. entsprechende Gremien des OK haben teilweise (erhebliches) Mitspracherecht. Zusätzliche Interessengruppen, die möglicherweise zu berücksichtigen sind, sind Sponsoren, die beispielsweise Ansprüche an die Gestaltung des Maskottchens haben (z. B. bei Partnerschaften einzelner Sponsoren mit Sportartikelherstellern, die in Konkurrenz mit dem Ausrüster der Veranstaltung stehen, in dessen gebrandeter Kleidung das Maskottchen gekleidet ist). Die Gefahr besteht darin, dass bei einer Beeinflussung von verschiedenen Gruppen oder Einzelpersonen und deren unterschiedlicher Meinungen das Gesamtprodukt ein Kompromiss aller Anforderungen wird und das Konzept somit seine Struktur verliert.⁷⁸

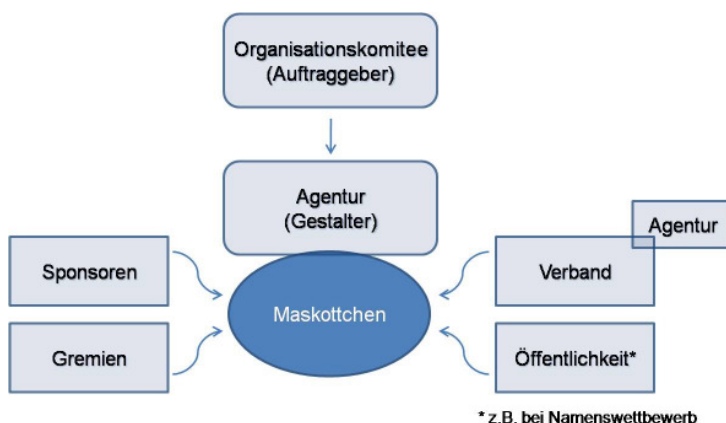


Abbildung 6: Mögliche Einflussgruppen bei der Erstellung eines Maskottchen⁷⁹

⁷⁸ Vgl. James, K.: Top-Designer findet WM-Kampagne „beschämend“, 13.06.2006, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2052644,00.html> (17.07.2008).

⁷⁹ Eigene Erstellung.

Zu beachten ist, dass im jeweiligen Organisationskomitee zumeist keine Vorerfahrung bzgl. der Erstellung eines Maskottchens vorliegt (vgl. 3.2), weder in Bezug auf die Akzeptanz seitens der Bevölkerung, noch in der Zusammenarbeit mit Agenturen und Herstellern. Letztendlich bleibt nur *ein* Versuch, ein möglichst ideales Maskottchen zu kreieren. Ist das Maskottchen der Öffentlichkeit vorgestellt und liegen erste Erfahrungen etwa bzgl. der Akzeptanz vor, bestehen nur noch eingeschränkte Korrekturmöglichkeiten.⁸⁰

Gestaltung von Maskottchen

Bereits bei der Erstellung einer 2D-Darstellung des Maskottchens sollte die spätere Umsetzbarkeit für Walking Act und Stofftier beachtet werden (vgl. 3.1). Problematiken, wie z. B. bei der Umsetzung der Haare von *Zakumi*, Maskottchen der Fußball-WM 2010 in Südafrika (s. Abb. 7 und 8), könnten so vermieden werden, die andernfalls Anlass für negative Resonanz in der Öffentlichkeit sein könnten.⁸¹



Abbildung 7: 2D-Abbildung von *Zakumi*⁸² Abbildung 8: *Zakumi* als Walking Act⁸³

⁸⁰ U. a. passiert bei *Izzy*, dem Maskottchen der Olympischen Spiele 1996 in Atlanta, das aufgrund von Kritik u. a. nachträglich ein breiteres Lächeln und mehr Muskeln bekam; Vgl.: Sack, K.: Atlanta and Izzy, 30.06.1996, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9E0DE2DD1339F933A05755C0A960958260> (25.01.2009).

⁸¹ Die Berliner Zeitung titelte kurz nach der Bekanntgabe von *Zakumi* mit der Überschrift „Gemüsegestrüpp“ und fragte nach der Art von Gemüse, die auf dem Kopf des Maskottchens zu finden sei; Vgl. Lesch, A.: Gemüsegestrüpp, Berliner Zeitung, 24.09.2009, S. 16.

⁸² Vgl. o. V.: *Zakumi* – ein Maskottchen mit Charakter, o. J.,

Soll das Maskottchen die unter 4.1.2 genannten Aufgaben erfüllen, bedarf es bei der Gestaltung der Berücksichtigung einiger weiterer Aspekte, die im Folgenden vorgestellt werden.

4.2.1 Äußeres Erscheinungsbild

Maskottchen wecken das Interesse der Menschen: Zumeist sind es offenbar Frauen oder Kinder, die von diesen Figuren angesprochen werden.⁸⁴ Doch auch Männer können sich der Wirkung nicht vollständig entziehen. Der Grund: Die Reaktion auf Maskottchen basiert auf dem so genannten Kindchenschema, einem angeborenen Verhaltensschema.

Exkurs: Kindchenschema

Das Kindchenschema ist ein angeborener Auslösemechanismus, eine Verknüpfung zwischen spezifischen Reizen und damit mehr oder weniger eng verbundenen Reaktionen.⁸⁵ Diese (Schlüssel)Reize (bestimmte Sinneseindrücke) lösen spezifische Empfindungen und damit verbundene Verhaltensweisen aus.⁸⁶ Solche Reize, die vornehmlich von kleinen Kindern oder Jungtieren ausgesendet werden, sind z. B. eine überproportionale Größe des Kopfes im Vergleich zum Körper sowie große Augen, Pausbacken und eine vorgewölbte Stirn. Die Wahrnehmung dieser Merkmale führt prinzipiell bei allen Menschen zu positiven Gefühlen („niedlich“), die ein Fürsorgeverhalten auslösen. Die Nutzung dieses Wissens bei der Herstellung von Puppen und auch Maskottchen macht diese für den Kunden attraktiv.⁸⁷ Maskottchen bieten so, bei Erfüllung dieser Merkmale,

<http://de.fifa.com/worldcup/organisation/mascot/index.html> (13.10.2008).

⁸³ Vgl. o. V.: Zakumi – Official Mascot unveiled in Johannesburg, o. J., <http://de.fifa.com/worldcup/photogallery/gallery=887219.html#887149> (13.10.2008).

⁸⁴ Vgl. Zils, O.: Die Kunst der Beziehungspflege, Horizont Sportbusiness 03/05, S. 8 und vgl. o. V.: Sponsoren sind schon jetzt Gewinner der Fußball WM, 31.01.2006, http://www.c6-magazin.de/news/wm_2006/001100.php (20.10.2008).

⁸⁵ Vgl. Microsoft® Encarta® Online-Enzyklopädie 2008: „Angeborener auslösender Mechanismus“, o. J., http://de.encarta.msn.com/encyclopedia_721533967/Angeborener_ausl%C3%B6sender_Mechanismus.html (25.09.2008).

⁸⁶ Vgl. Microsoft® Encarta® Online-Enzyklopädie 2008: „Schlüsselreiz“, o. J., http://de.encarta.msn.com/encyclopedia_721537563/Schl%C3%BCsselreiz.html (25.09.2008).

⁸⁷ Vgl. Microsoft® Encarta® Online-Enzyklopädie 2008: „Kindchenschema“, o. J., http://de.encarta.msn.com/encyclopedia_761597412/Kindchenschema.html (25.09.2008).

einen besonders guten Ansatz zur Emotionalisierung und zur damit verbundenen Aktivierung der Angesprochenen für die Aufnahme von Botschaften.⁸⁸

Design

Um diesen vorliegenden Mechanismus zu nutzen und so die Menschen für das Maskottchen empfänglich zu machen, sollte das Design (später auch die Koordination und Ausrichtung des Maskottchens) auf die Auslösung solcher Verhaltensweisen ausgerichtet sein. Deshalb handelt es sich bei Maskottchen zumeist um Tiere oder kleine Menschen/Kinder, die eben diese genannten Merkmale (großer Kopf, große Augen, etc.) aufweisen.

Maskottchen sollen durch diese Eigenschaften die Gefühle ansprechen und somit eine tiefer gehende, emotionale Verbindung der Empfänger zu dem Maskottchen und – damit verbunden – zu der Veranstaltung hervorrufen. Dabei ist zusätzlich wichtig zu berücksichtigen, dass Maskottchen (von internationalen Veranstaltungen) möglichst durch alle Kulturen hinweg verstehbar und anerkannt sind. So ist z. B. davon auszugehen, dass die im asiatischen Raum beliebten schrillen Maskottchen in Deutschland nicht verstanden werden⁸⁹ und daher auch nicht die gewollten Empfindungen auslösen. Darüber hinaus sollte beachtet werden, welche Tierarten möglicherweise in anderen Ländern mit negativen Aspekten verbunden werden.⁹⁰

Gleichzeitig sollte erreicht werden, dass das Maskottchen trotz alledem einen regionalen bzw. nationalen Bezug aufweist,⁹¹ um einen Bezug zum Gastland herzustellen. Dabei ist bereits die Wahl der Figur/Tierart entscheidend. Darüber hinaus sollte das Maskottchen auch in Hinblick auf die Sportart eindeutig zuzuordnen sein (z. B. durch mit der Sportart assoziierte Schuhe oder Kleidung; vgl. Abb. 9), um auch hier sofort eine Wiedererkennung zu generieren. Um als Symbol der Veranstaltung erkannt zu werden, bedarf es außerdem der Beach-

⁸⁸ Vgl. Bänsch, A.: Käuferverhalten, 2002, S. 12.

⁸⁹ Vgl. Klemm, T.: Der Löwe hat wenig mit Deutschland zu tun, 13.11.2004, <http://www.faz.net/s/RubFB1F9CD53135470AA600A7D04B278528/Doc~EAF6EA92AD2284EAB8BB7EA75C2348EBD~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (19.09.1008).

⁹⁰ Z. B. stellen Waschbären in Amerika eher eine Plage dar, während sie in Deutschland bisher nicht bzw. nicht so stark mit negativen Assoziationen behaftet sind.

⁹¹ Bei *Go/leo* wurde vielfach die Frage danach gestellt, warum es sich um einen Löwen handelt, da dieser keinen Bezug zu Deutschland darstellt; Vgl. James, K.: Top-Designer findet WM-Kampagne „beschämend“, 13.06.2006, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2052644,00.html> (17.07.2008).

tung der Corporate Design-Richtlinien⁹² des Organisationskomitees. Das Maskottchen sollte also je nach Tierart/Figur und möglicher Kleidung z. B. das Veranstaltungs-Logo, die CI-Farben⁹³ und/oder ein Key Visual⁹⁴ an sich tragen.



Abbildung 9: Das Maskottchen der Leichtathletik-WM 2009 in Berlin trägt Hose und Shirt in den CI-Farben des OK⁹⁵

Zusätzlich sind Hinweise auf die Veranstaltung z. B. in Form einer Startnummer (z. B. mit der Jahreszahl des Events; vgl. Abb. 9) auf Körper oder Kleidung hilfreich, um die Zugehörigkeit zu der jeweiligen Veranstaltung auf den ersten Blick deutlich zu machen. Diese – zahlreichen – gestalterischen Voraussetzungen dürften für den Einsatz von Maskottchen entscheidende Auswirkungen haben.

Letztendlich ist ein wahrscheinlich wichtiger Faktor die Einzigartigkeit des Maskottchens (auch: Unique Selling Proposition; USP) – Setzt es sich durch sein Aussehen nicht ausreichend von bestehenden Maskottchen bzw. „normalen“ Kuscheltieren ab, riskiert man ggf. ein geringes (Kauf)Interesse.⁹⁶ Dennoch ist auch zu beachten, dass gerade bekannte und gelernte Arten von Kuscheltieren (z. B. Teddybären) aufgrund ihrer Popularität möglicherweise besser verkauft

⁹² Vorgaben, die für die Einhaltung der einheitlichen Gestaltung von Elementen für den Außenauftritt einer Institution (Corporate Design) bestehen.

⁹³ Farben, die – im Normalfall festgehalten in den Corporate Design-Richtlinien – regelmäßig oder ausschließlich für den Außenauftritt eines OK gewählt werden.

⁹⁴ Ein „Schlüssel-Motiv“, das durch seine regelmäßig auftauchenden Farben/Formen/Motive die Wiedererkennung (z. B. einer Werbekampagne) erhöhen soll.

⁹⁵ Vgl. o. V.: Maskottchen, o. J., <http://www.berlin2009.org/276-0-maskottchen.html> (24.01.2009).

⁹⁶ Darüber hinaus sind auch nur so die Voraussetzungen für eine Markeneintragung gegeben.

werden.

Unabhängig von allen Bemühungen, das Maskottchen perfekt zu gestalten, ist doch davon auszugehen, dass die meisten Maskottchen am Anfang ihres Lebensweges negative Kritik seitens der Medien und der Öffentlichkeit ernten. Dies liegt zu Beginn (eines Events) offensichtlich in der Natur der Sache, glaubt man Gereon Friederes dem Geschäftsführer der Markt- und Markenforschungsagentur marketmind. Grund dafür sei die fehlende positive Aufladung der Maskottchen.⁹⁷ Zudem ist mit einer zunehmenden Präsenz in den Medien und im Alltag der Menschen eine steigende Gewöhnung an die jeweilige Figur zu erwarten, die wiederum in höherer Akzeptanz und auch Sympathie münden kann.

So können Maskottchen offenbar – je nach späterem Einsatz, speziell als Walking Act – auch unabhängig von einer anfangs negativen Kritik ggf. trotzdem erfolgreich sein und dabei letztendlich von einer negativen Medienpräsenz und damit verbundenen höheren Aufmerksamkeit zu Beginn profitieren.

Das Design eines unverwechselbaren Maskottchens, dessen äußeres Erscheinungsbild also ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, soll im Folgenden nicht näher behandelt werden, da es den Umfang der Arbeit überschreiten würde. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass hier ein möglicher Ansatz für eine wissenschaftliche Arbeit vorliegt.

Der Einfachheit halber wird im Folgenden deshalb von einem „perfekten“ Design ausgegangen.

4.2.2 Charakter und Umsetzung

Der Erfolg von Maskottchen ist erst durch den der Figur verliehenen Charakter möglich. Maskottchen müssen zum Leben erweckt werden und mit einer Geschichte und Persönlichkeit ausgestattet werden, um sie zu erfolgreichen Symbolen zu machen.⁹⁸

Zum Gesamtbild eines Maskottchens gehört also neben der äußeren

⁹⁷ Vgl. Zettel, C.: Olympia-Maskottchen stoßen auf Ablehnung, 25.07.2008, <http://www.presstext.at/pte.mc?pte=080725004> (16.08.2008).

⁹⁸ Vgl. Voight, J.: Mascot Makeover; The Risky Business of Tampering With Beloved Brand Icons, 07.07.2003, http://www.iagr.net/ne_articles/2003/ne_070703.jsp (09.11.2008).

Erscheinung auch die Persönlichkeit, die Auswahl der Auftritte und das dort präsentierte Verhalten. All diese Faktoren haben Einfluss auf die Wirkung des Maskottchens.⁹⁹ Der Charakter, der der Figur verliehen wird, findet seine Grundlage zweifellos in der äußeren Erscheinung, die z. B. durch sportliches Aussehen und Mimik bereits gewisse Vorgaben macht.

Entscheidend geprägt werden kann der Charakter darüber hinaus aber durch die Darstellung des Maskottchens u. a. auf der Internetseite, wo dieses häufig in einer lebenslaufartigen Geschichte vorgestellt wird. Dort werden dann z. B. fiktive Geburtsdaten – die meist einen Bezug zu der Veranstaltung, dem Land oder der Sportart herstellen – genannt¹⁰⁰ und Vorlieben und Interessen der Figur dargestellt. Zusätzlich werden Maskottchen auch bzgl. ihrer Verhaltensweisen oftmals vermenschlicht. Zumeist können sie die jeweilige/n Sportart/en der Veranstaltung ausführen und erhalten auch ansonsten menschliche Attribute, wie z. B. ehrgeizig und clever,¹⁰¹ die Tieren im Normalfall nicht zugeordnet werden. Durch eine solche Präsentation wird das Maskottchen in seiner Gesamtheit lebendiger, zudem verstärkt die irrealen Darstellung die konstruierte Illusion des Maskottchens.

Ein weiterer Faktor, der Einfluss auf die Formung des Charakters hat, ist der Walking Act und die Auswahl seiner Auftritte. Die Kostümierung erlaubt dem Darsteller Verhaltensweisen (z. B. körperliche Nähe, Animation der Zuschauer), die einem Menschen so normalerweise nicht gestattet wären bzw. ggf. von den Adressaten als unangenehm wahrgenommen werden würden. Durch das direkte Erleben des Verhaltens und den direkten Kontakt zu Menschen kann dieser so einen noch stärkeren Eindruck in der Öffentlichkeit und speziell bei den menschlichen Interaktionspartnern hinterlassen. Aufgrund der Tatsache, dass viele Maskottchen bei ihrer ersten öffentlichen, meist medienwirksamen Vorstellung durch den Walking Act repräsentiert werden, wird dessen Bedeutung für die Vorstellung des Charakters noch verstärkt.

Verwehrt wird den Figuren zumeist die Möglichkeit der verbalen Konversation. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass die Illusion der Figur aufrecht erhalten werden soll: Würde der Darsteller eines Walking Acts sprechen,

⁹⁹ Vgl. Freemann, I./Knight, P./O'Reilly, N.: Symbolism and the effectiveness of Olympic mascots, IJSM, 02/07, S. 47.

¹⁰⁰ Z. B. wurde *Zakumi* in dem Jahr geboren, in dem Südafrika zur Demokratie wurde, 1994; Vgl. o. V.: Zakumi: Präsentation des offiziellen Maskottchens, 22.08.2008, <http://de.fifa.com/worldcup/organisation/media/newsid=887046.html#zakumi+presentation+offiziellen+maskottchens> (13.10.2008).

¹⁰¹ Vgl. ebd.

würde dies daran erinnern, dass sich ein Mensch in dem Kostüm befindet.¹⁰² Darüber hinaus ist das Maskottchen, ausgestattet mit der „universal verständlichen Körpersprache“, fähig mit Personen jeder Nationalität in einen Dialog zu treten.¹⁰³ So kann verhindert werden, dass einzelne Angesprochene aufgrund von Sprachbarrieren nicht in einen Dialog miteinbezogen werden können und sich ggf. diskriminiert fühlen.

Beachtet werden sollte bei Maskottchen zudem ein „vorbildliches“ Verhalten, sowohl in Bezug auf das Verhalten gegenüber den Angesprochenen als auch z. B. umweltbewusstes Handeln, ggf. kann das Maskottchen zusätzlich die bereits erwähnte Botschafter- und Vorbild-Funktion einnehmen (vgl. 4.1.2.1).

Die Prägung des Charakters ist ein Prozess, der, angestoßen durch verschiedene Maßnahmen (Internetpräsenz, öffentliche Präsentation des Walking Acts, usw.), bereits einen Teil der kommunikativen Leistung mit bzw. um das Maskottchen darstellt.

Für ein passendes Gesamtbild des Maskottchens muss auch bei der Auswahl des Namens sorgfältig gearbeitet werden. Dieser ist zumeist ebenfalls mit Bedeutung behaftet und stellt so oftmals einen Bezug zu dem Tier/der Figur, dem Land oder der Sportart dar.¹⁰⁴ Um ein Maskottchen weltweit einsetzen zu können, muss auch bei der Namenswahl bedacht werden, welche Missverständlichkeiten bzgl. des Namens ggf. auftreten könnten.¹⁰⁵ Neben der Nutzung eines Namens, der beispielsweise in anderen Sprachen eine unpassende Bedeutung hat, so geschehen bei *Bumsi*, dem Maskottchen der Biathlon-WM 2007 in Antholz,¹⁰⁶ muss darüber hinaus beachtet werden, dass

¹⁰² Vgl. Emmons, N.: Mascots as Brands: "Well Worth The Investment", 04.06.2001, S. 7, <http://www.allbusiness.com/services/amusement-recreation-services/4567103-1.html> (09.11.2008).

¹⁰³ Vgl. Freemann, I./Knight, P./O'Reilly, N.: Symbolism and the effectiveness of Olympic mascots, IJSM, 02/07, S. 46.

¹⁰⁴ Der Name *Zakumi* steht für Südafrika (ZA) und die Zahl 10 (Kumi); Vgl. o. V.: Zakumi: Präsentation des offiziellen Maskottchens, 22.08.2008, <http://de.fifa.com/worldcup/organisation/media/newsid=887046.html#zakumi+presentation+offiziellen+maskottchens> (13.10.2008).

¹⁰⁵ Z. B. sei der Name der Maskottchen der Olympischen Sommerspiele 2008 in Peking nachträglich von *Friendlylies* in *Fuwa* (Lautumschrift des chinesischen Namens) geändert worden, da die „Freundlichen“ falsch ausgesprochen als freundlich („friendless“) verstanden werden könnten; Vgl. o. V.: Neuer Name für Olympische Maskottchen, 17.10.2006, <http://german.china.org.cn/german/266567.htm> (17.08.2008).

¹⁰⁶ Vgl. Hungermann, J.: Bumsi, der Problembär, 29.08.2007, http://www.welt.de/sport/article1143081/Bumsi_der_Problembaer.html (17.08.2008).

durch die Namenswahl niemand diskriminiert wird.¹⁰⁷

Auch die Namensfindung kann einen Beitrag zur Kommunikation leisten, wenn diese beispielsweise in Form eines Wettbewerbes oder einer Abstimmung in der Öffentlichkeit stattfindet

Welche weiteren Möglichkeiten bestehen, mit Maskottchen einen Beitrag für die Kommunikation zu leisten, welche möglichen Ziele damit erreicht werden können und welche Voraussetzungen bzgl. Kosten und Zielgruppen dabei beachtet werden müssen, wird im Folgenden dargestellt.

5 Das Maskottchen als Kommunikationsinstrument

Maskottchen können im Vorfeld sowie während einer Veranstaltung eingesetzt werden, um das eigentliche Event zu bewerben bzw. die Durchführung positiv zu beeinflussen. Entscheidend für eine erfolgreiche Verwendung ist hierbei, wie beschrieben, neben dem Design der planerische Einsatz der Figur in der Kommunikation des Events.

Die Funktionen der *Bewerbung* und der *Animation* können dabei als Teil des Kommunikationsinstruments *Maskottchen* betrachtet werden (vgl. folgender Abschnitt). Diese unterscheiden sich allerdings, wie beschrieben, durch den Unterschied des Einsatzzeitraums, aber auch durch die daraus resultierenden verschiedenen Ziele und Zielgruppen.

Diesen unterschiedlichen Zielen und Zielgruppen, die nachfolgend dargestellt werden, werden eine Erläuterung der allgemeinen Zielsetzung in der Kommunikation sowie eine Einordnung des Maskottchens als Instrument in diese vorangestellt.

¹⁰⁷ An dieser Stelle sei auf die kontrovers diskutierten indianischen Maskottchen und Spitznamen einiger College- und Vereinssymbole in den USA hingewiesen; Vgl. u. a. Spindel, C.: *Dancing at Halftime: Sports and the Controversy Over American Indian Mascots*, 2002 und vgl. King, C./Springwood, C.: *Team Spirits: The Native American Mascots Controversy*, 2001.

5.1 Zielsetzung in der Kommunikation

Am strategischen Ziel eines Unternehmens werden in einer Zielhierarchisierung¹⁰⁸ (vgl. Abb. 10) sämtliche Unter- und Teilziele ausgerichtet. Die Marketingstrategie steht dabei u. a. mit den Bereichen Produktion und Finanzierung direkt unter dem Unternehmensziel und beinhaltet des Weiteren als einen der vier Faktoren des Marketing-Mix – also neben Produkt, Preis und Distribution – auch die Kommunikation mit ihren untergeordneten Zielen. Orientiert an der Unternehmensstrategie ist die Zielformulierung der Gesamtkommunikation zu entwickeln, die weiter in einzelne Botschaften differenziert und nach Zielgruppen spezifiziert wird.¹⁰⁹

So definiert Bruhn: „Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“¹¹⁰

Um die Darstellung des Bezugsobjektes (z. B. das Unternehmen in seiner Gesamtheit oder ein spezielles Produkt) nach außen einheitlich zu gestalten, muss als oberstes Ziel vorerst der Unternehmenszweck formuliert und darauf aufbauend die Unternehmensidentität (Corporate Identity (CI))¹¹¹ festgelegt sein; beides findet sich in der Regel in den Unternehmensleitlinien wieder. Als nächster Schritt erfolgt die Setzung konkreter, übergreifender Handlungsziele, die auf dem Unternehmenszweck, der Corporate Identity und den Unternehmensgrundsätzen basieren. Diese können dann in Teilziele für die einzelnen Funktionsbereiche (u. a. Beschaffung, Produktion, Marketing) differenziert werden und diese Teilziele wiederum in Unterziele, die von den einzelnen Marketinginstrumenten (Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik) aufgegriffen werden.¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 488.

¹⁰⁹ Vgl. Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, 2007, S. 168-169.

¹¹⁰ Ebd., S. 2.

¹¹¹ Als Corporate Identity versteht man den einheitlichen Außenauftritt einer Institution, dieser umfasst neben dem Corporate Design die Unternehmenskommunikation, -philosophie, -kultur und das Verhalten; Vgl. Meffert, H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 2000, S. 71.

¹¹² Vgl. Meffert, H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 2000, S. 69-75.

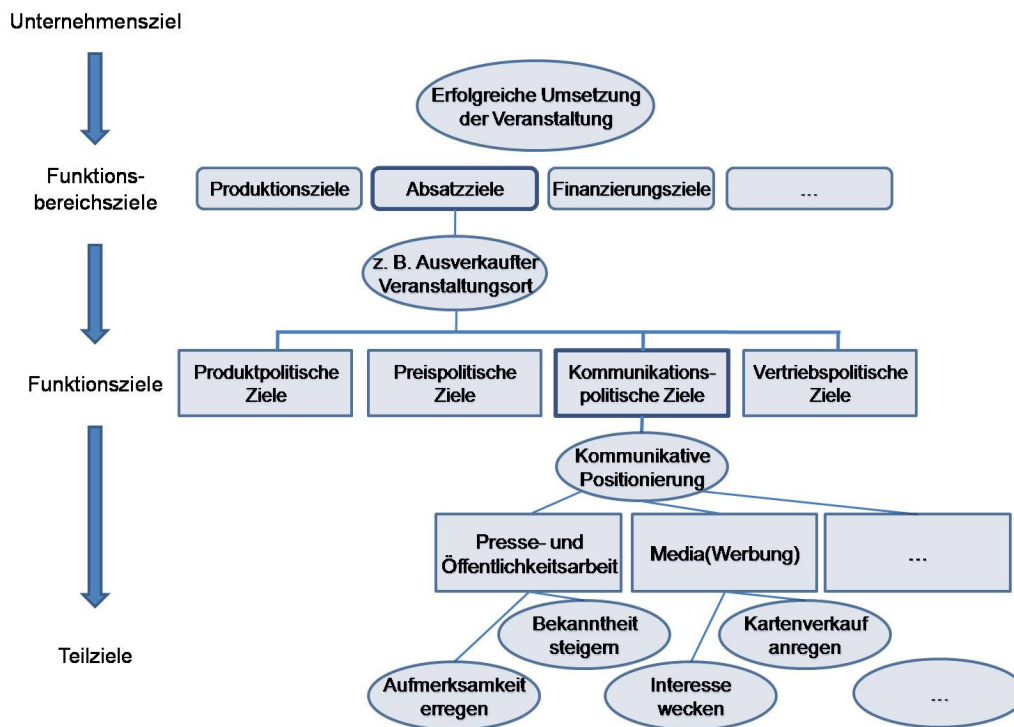


Abbildung 10: Auszug aus einer möglichen Zielhierarchie einer Sportgroßveranstaltung¹¹³

Der Unternehmenszweck eines Organisationskomitees einer Sportgroßveranstaltung ist in erster Linie die erfolgreiche Umsetzung der Veranstaltung (vgl. Abb. 10). Darüber hinaus kann zusätzlich z. B. die (langfristige) Begeisterung der Menschen für eine/die Sportart/en angestrebt werden. Die darauf aufbauende Corporate Identity eines Organisationskomitees spielt hierbei speziell im Hinblick auf das Corporate Design eine große Rolle: Durch die begrenzte Existenz des Organisationskomitees muss gerade das visuelle Auftreten nach außen (über Logo, Maskottchen, Key Visuals, o. ä.) prägnant sein, um so möglichst schnell eine Wiedererkennung bei den Zielgruppen zu bewirken.¹¹⁴

Die resultierenden, konkreten Handlungsziele können für Organisationskomitees u. a. folgende sein: Ausverkaufte(r) Veranstaltungsort(e), Präsentation herausragender Wettkämpfe und die – soweit möglich – optimale Beeinflussung äußerer

¹¹³ Eigene Erstellung in Anlehnung an Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 488.

¹¹⁴ Dabei dürfen die anderen Aspekte der CI nicht an Bedeutung verlieren. So bilden die Unternehmenskommunikation, -philosophie, -kultur und das Verhalten im Unternehmen die Grundlage, um die Marke über die Wiedererkennung hinaus positiv zu besetzen; Vgl. Meffert, H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 2000, S. 71.

Faktoren (z. B. Qualität des Caterings; nicht beeinflussbar: z. B. Wetter¹¹⁵), um somit optimale Bedingungen für alle Beteiligten (Sportler, Zuschauer, Medien, etc.) zu schaffen. Die daraus abgeleiteten Teilziele für den Funktionsbereich des Marketing sind z. B. der erfolgreiche Kartenverkauf durch eine attraktive Ausgestaltung des Events durch Programm und Service (Produktpolitik) oder durch die Gestaltung besonderer Ticketkonditionen und sonstiger Preise für Speisen, Getränke usw. (Preispolitik).

Ansätze, aus diesen übergeordneten Zielen die spezifischen Kommunikationsziele zu formulieren, sind zum einen quantitativer (in Bezug auf die Menge der Kommunikationskontakte) und zum anderen qualitativer Art (in Bezug auf die Kommunikationswirkungen). Eine große Anzahl von Kommunikationskontakten sagt noch nichts über die Qualität dieser Kontakte aus und ist gerade in Hinblick auf die vielfältigen, heutzutage bekannten und zu beachtenden Faktoren, die bei der Kaufentscheidung von Kunden eine Rolle spielen,¹¹⁶ kritisch zu betrachten. Dennoch bildet eine Vielzahl an Kontakten die Grundlage, um Kommunikationswirkungen entstehen zu lassen, so dass diese als Zwischenziel in die Planung der Kommunikation aufgenommen werden sollte.

Als Zwischenziel qualitativer Art gilt die Beeinflussung psychologischer Faktoren¹¹⁷ zur Realisierung psychologischer Ziele, die es auf dem Weg zu ökonomischen Handlungszielen zu erreichen gilt. Zu diesen gehören die Förderung der Bekanntheit des Unternehmens bzw. Produkts und die Schaffung einer positiven Meinung und eines positiven Images.¹¹⁸

So gilt es bei Events beispielsweise zu kommunizieren, dass die jeweilige Veranstaltung in dem jeweiligen Jahr an dem gegebenen Ort stattfindet, um so die Bewohner des Austragungsortes (bzw. auf lange Sicht auch national und international) auf die Veranstaltung aufmerksam zu machen. Aufbauend auf der Bekanntheit der Veranstaltung kann der Fokus dahingehend gelegt werden, ein größeres Interesse für die Veranstaltung zu erregen und damit dann den Karten-

¹¹⁵ Dass dies allerdings nicht unmöglich ist, zeigte in Peking 2008 der Einsatz von 1104 Raketen, die bedrohliche Regenwolken außerhalb von Peking künstlich zum Abregnen brachten; Vgl. o. V.: 1104 Raketen für gutes Wetter, 09.09.2009, <http://www.sueddeutsche.de/sport/675/305643/text/> (24.01.2009).

¹¹⁶ Wie z. B. Art der Ansprache, Persönlichkeit des Empfängers, kulturelle Gegebenheiten, etc.; Vgl. Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.: Konsumentenverhalten, 2003, S. 614.

¹¹⁷ Dazu gehört u. a. die Beeinflussung von Meinung und Emotion der Konsumenten; Vgl. Rolke, L./Jäger, W.: Kommunikations-Controlling – Messung und Entwicklung eines Returns on Communication in Bruhn, M.: Handbuch Kommunikation, 2009, S. 1025.

¹¹⁸ Vgl. Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, 2007, S. 171.

verkauf zu forcieren.¹¹⁹

Bruhn spricht allgemein von dem strategischen Ziel der **kommunikativen Positionierung** eines Unternehmens (als übergeordnetem Kommunikationsziel). Diese Positionierung, die nur in Verbindung mit einem Konkurrenten möglich sei, soll eine Abgrenzung zu den Wettbewerbern erzeugen und somit bei den Kunden Präferenzen für das eigene Unternehmen bilden.¹²⁰

Diese Beschreibung muss für den Bereich der Sportgroßveranstaltungen modifiziert werden. So sind Großevents in ihrem Auftreten (abhängig von Austragungsort und -jahr) einzigartig, so dass diese zumeist keine konkreten Wettbewerber haben. Nimmt man z. B. die Leichtathletik-Weltmeisterschaften 2009 in Berlin stellt man fest, dass, trotz ihrer nicht so stark ausgeprägten Anziehungskraft (im Gegensatz zu Olympischen Spielen oder Fußball-Weltmeisterschaften), in Berlin respektive Deutschland, im Jahr 2009 keine Veranstaltung existiert, die in direkter Konkurrenz steht. Man kann zwar andere Sportveranstaltungen (z. B. das Internationale Stadionfest (ISTAF), die Ligaspiele von Hertha BSC Berlin, Alba Berlin oder den Füchsen Berlin) theoretisch als Konkurrenzveranstaltungen betrachten, doch ist davon auszugehen, dass bei dem Großteil der potentiellen Zuschauer beim Kartenkauf keine „Entweder-oder-Entscheidung“ für oder gegen ein anderes Event gefällt wird. Auch andere Großsportevents, die von Ausmaß und Interesse mit der Leichtathletik-WM vergleichbar wären, finden im Jahr 2009 in Deutschland nicht statt. Bzgl. ähnlich großer Sportveranstaltungen, die außerhalb von Deutschland stattfinden, ist nicht zu vermuten, dass hier signifikante Beeinflussungen auftreten würden, da zum einen aufgrund des Standortes andere Einzugsgebiete im Fokus der Komitees liegen würden, zum anderen bei zwei Weltmeisterschaften verschiedener Sportarten nicht mit einer erheblichen Überschneidung der Zuschauerpotenziale gerechnet werden müsste.

So besteht die Aufgabe bei der Kommunikation von Großveranstaltungen – im Unterschied zu der Formulierung von Bruhn – vor allem darin, die Alleinstellung (USP) kommunikativ hervorzuheben und über die Herausstellung der Einzigartigkeit der Veranstaltung ein unverwechselbares Profil zu bilden, um diese somit erfolgreich zu positionieren.¹²¹

¹¹⁹ In Anlehnung an das AIDA-Modell vgl. hierzu ausführlich Moser, K.: Wirtschaftspsychologie, 2007, S. 14.

¹²⁰ Vgl. Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, 2007, S. 70.

¹²¹ Vgl. Esch, F.-R.: Wirkung integrierter Kommunikation, 2006, S. 47.

Abgeleitet aus der kommunikativen Positionierung können die einzelnen Kommunikationsziele für die Kommunikationsfachabteilungen bzw. -instrumente ermittelt werden (vgl. Abb. 11). Daraus wiederum lassen sich die taktischen Ziele der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen (so auch die Maßnahmen zum bzw. mit dem Maskottchen) ableiten. Diese sollen letztendlich alle darauf abgestimmt sein, die Positionierung der Veranstaltung zu unterstützen.¹²²

Instrument	Teilziel	Maßnahme	Spezielles Ziel
(Media)Werbung	Interesse wecken	z. B. Anzeige in Fachmagazin	Spezielle Zielgruppe erreichen
	Kartenverkauf steigern	z. B. Plakatfläche in Kongresszentrum	Bewerbung des Hospitality-Programms
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Bekanntheit steigern	z. B. Pressemitteilung	Platzierung von Neuigkeiten
	Aufmerksamkeit erregen	z. B. Pressekonferenz	Betonung eines speziellen Themas

Abbildung 11: Beispiele für Kommunikationsinstrumente, deren mögliche Maßnahmen und ggf. dahinterstehenden Zielen im Vorfeld eines Events¹²³

Dabei kann es offensichtlich vorkommen, dass einige der möglichen Kommunikationsinstrumente nicht ausschließlich im Vorfeld, also für die konkrete Bewerbung einer Veranstaltung, sondern auch während und teilweise im Nachgang zu dem Event eingesetzt werden. Dazu gehört beispielsweise die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die in der Einleitung zu diesem Kapitel erwähnte variierende Zielsetzung in den verschiedenen Einsatzzeiträumen findet sich auch hier wieder (beispielsweise im Vorfeld: Erhöhung des Bekanntheitsgrades, währenddessen: Ergebnis-Information, im Nachhinein: positive Darstellung des Events). Im Unterschied dazu wird beispielsweise die Mediawerbung nach Beginn der Veranstaltung im Normalfall nicht weitergeführt.

Auch das Kommunikationsinstrument *Maskottchen* kann offensichtlich zu den Instrumenten gezählt werden, die neben dem Einsatz im Vorfeld auch während einer Veranstaltung eingesetzt werden können. Mit der dargestellten Funktion der *Animation*, die während einer Veranstaltung verfolgt wird, kann dessen Einsatz

¹²² Vgl. Bruhn, M.: Kommunikationspolitik, 2007, S. 70.

¹²³ Eigene Erstellung.

auch einen Teil zur Verbesserung des Leistungsangebots der Veranstaltung (Produktpolitik)¹²⁴ beitragen. Betrachtet wird das Maskottchen trotz beider Funktionen (*Bewerbung* und *Animation*) im Folgenden allerdings weiterhin als Teil der Kommunikationspolitik, davon ausgehend dass Entscheidungen über die Einsätze auch während des Events weiterhin durch die Kommunikationsverantwortlichen (ggf. in Abstimmung mit der Produktpolitik) getroffen wird.

Die folgend aufgezeigten Einsatzmöglichkeiten und vor allem Ziele von Maskottchen, sowohl im Bereich *Bewerbung* als auch *Animation*, stellen eine entscheidende Grundlage für das in Kapitel sechs dargestellte Bewertungsinstrument dar. Die daran anschließende Vorstellung der unterschiedlichen Zielgruppen verdeutlicht darüber hinaus die Notwendigkeit der Berücksichtigung der jeweils spezifischen Voraussetzungen für eine (erfolgreiche) Ansprache. Schlussendlich soll eine Betrachtung der möglichen anfallenden Kosten für Maskottchen die Betrachtung vervollständigen; auch diese verhelfen zu Kenntnissen, die für die spätere Bewertung relevant sind.

5.1.1 Ansätze und Ziele für die Bewerbung durch Maskottchen

Bisher schon an verschiedenen Stellen erwähnt (vgl. 4.1.1 und 4.1.2.1), sollen hier noch einmal gebündelt und prägnant verschiedene Einsatzmöglichkeiten und mögliche Ziele zur Erreichung der *Bewerbung* von Sportgroßveranstaltungen genannt werden, die speziell für das Kommunikationsinstrument *Maskottchen* bestehen bzw. die mit diesem verfolgt werden.

Einsatzmöglichkeiten

Aufgrund der unterschiedlichen vier Erscheinungsformen von Maskottchen (2D-, 3D-Abbildung, Walking Act und Stoffmaskottchen; vgl. 3.1) besteht eine Breite an Einsatzmöglichkeiten.

Während die 2-dimensionale Abbildung für sämtliche Printprodukte (u. a. Zeitungen, Magazine, aber auch Plakate, Anzeigen, etc.) verwendet werden

¹²⁴ Vgl. o. V.: Produktpolitik, o. J., <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktpolitik/produktpolitik.htm> (29.01.2009).

kann und vor allem auch im Internet oftmals eine große Präsenz hat, ergänzt die 3-dimensionale Animation diese Möglichkeiten für die Bereiche TV und Informationsscreens (z. B. in U-Bahnen), und selbstverständlich kann diese Version zusätzlich im Internet eingesetzt, oder z. B. auch für Handy-Downloads o. ä. verwendet werden.

Der Walking Act kann speziell bei Events (z. B. Promotionveranstaltungen) oder Messen eingesetzt werden. Möglich sind darüber hinaus Besuche etwaiger Kooperationspartner (z. B. Hotels, Schulen, Veranstaltungsstätte(n), Charity Partner). Darüber hinaus ist dessen Präsenz z. B. bei Pressekonferenzen des OK oftmals gefragt.

Die Form der Stoffmaskottchen kann bei diesen Auftritten unterstützend eingesetzt, für Gewinnspiele als Preis verwendet oder z. B. für Sponsoren genutzt werden, die eine speziell gebrandete Version für die Weitergabe an Kunden erhalten.

Da die bestehenden Einsatzmöglichkeiten von Maskottchen im Vorfeld der Veranstaltung sehr umfangreich sind, müssen die diversen Maßnahmen gut abgestimmt sein, um die bereits erwähnte Kontinuität (vgl. 4.2) in der Darstellung des Maskottchens zu erzeugen.

Ziele

Das Ziel der *Bewerbung*, mit den dazugehörigen Unterzielen, ist an der kommunikativen Positionierung der Veranstaltung ausgerichtet. Es unterteilt sich weiter in *Bekanntmachung* und *Symbolfigur*. Darunter fallen folgende, planmäßig direkt durch den Einsatz von Maskottchen beeinflussbare Ziele (vgl. Abb. 12): In erster Linie soll durch die oben dargestellten Einsatzmöglichkeiten *Aufmerksamkeit* erregt und die *Bekanntheit* der Veranstaltung *gesteigert* werden, verbunden damit wird ein *Wecken des Interesses* der Angesprochenen verfolgt.

Zudem sollen Maskottchen zur besseren *Wiedererkennung* der Veranstaltung eingesetzt (Voraussetzung hierfür ist die Herstellung einer Verbindung des Maskottchens mit dem Event), die Menschen durch einen direkten Dialog *emotionalisiert* und über die voraussichtlich erreichten Sympathien das Event *positiv dargestellt werden*. Das dahinter stehende ökonomische Ziel ist dabei, wie dargestellt, zumeist die Anregung des Kartenverkaufs.

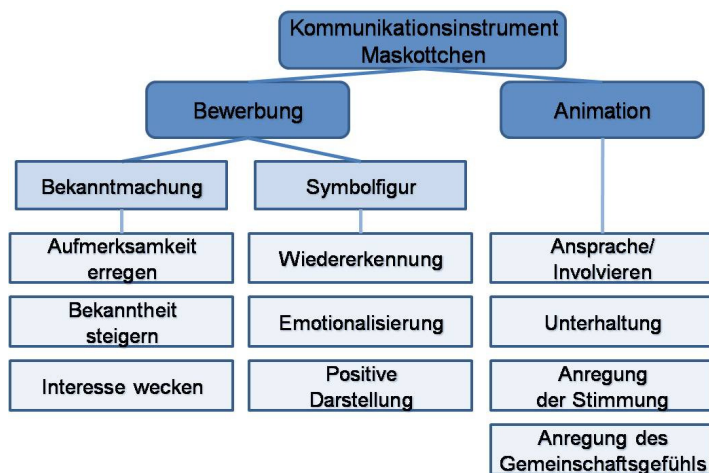


Abbildung 12: Zielsystem des Kommunikationsinstruments *Maskottchen*¹²⁵

5.1.2 Ansätze und Ziele für die Animation durch Maskottchen

Wie dargelegt, kann der Einsatz von Maskottchen während einer Veranstaltung zur Erfüllung der Funktion *Animation* als Teil des Kommunikationsinstruments *Maskottchen* betrachtet werden.

Welche Einsatzmöglichkeiten sich hierfür im Laufe einer Sportgroßveranstaltung bieten, wird im Folgenden anhand des Phasenmodells von Riedmüller dargestellt, um daraus Einsatzmöglichkeiten und denkbare Ziele abzuleiten.

Einsatzmöglichkeiten

Durch den zunehmenden Eventcharakter von Sportveranstaltungen (Eventisierung)¹²⁶ werden die sportlichen Wettkämpfe als Kernprodukt zunehmend von Nebenleistungen umrandet. Dazu gehören vor allem Showelemente wie Musikdarbietungen, Moderation, Feuerwerk, ö. ä.

In diesem Rahmen können Maskottchen einen Teil zur Erreichung dieser offensichtlich erwarteten Entwicklung beitragen. Um ein Maskottchen bestmöglich während und rund um ein Event einzusetzen, kann es hilfreich sein, die für die Konsumenten in den jeweiligen Phasen entscheidenden Qualitätsmerkmale zu betrachten. Die Unterteilung des Events erfolgt hierbei

¹²⁵ Eigene Erstellung.

¹²⁶ Vgl. Zoidl, C.: Sport in der Erlebnisgesellschaft, 2002, http://www.ktu-linz.ac.at/thpq/artikel/2002/quartal_4/zoidl.htm (19.01.2009).

nach Riedmüller in eine Pre-Event-Phase, beginnend von dem Moment der Entscheidung des Besuches bis zum Betreten der Veranstaltungsstätte, eine Force-Event-Phase, die Zeit vom Betreten bis zum Verlassen des Veranstaltungsortes, und eine Post-Event-Phase, die mit dem Verlassen des Events beginnt (vgl. Abb. 13).¹²⁷

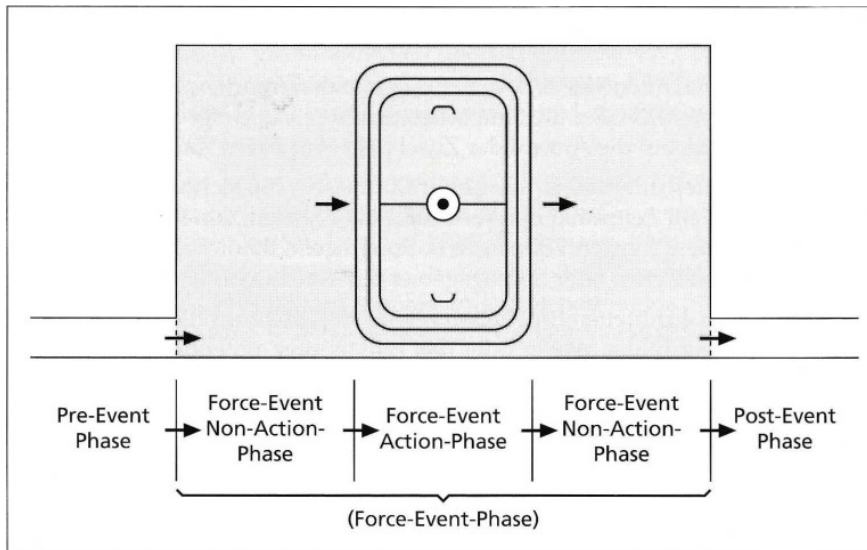


Abbildung 13: Phasenmodell einer Sportveranstaltung¹²⁸

Bereits in der Phase vor dem Event, also ab der Entscheidung eine Veranstaltung zu besuchen, gilt es von Seiten des Veranstalters, diese Phase für die künftigen Besucher positiv zu gestalten. So sollen eventuelle Zweifel zerstreut werden und es soll verhindert werden, dass die Konsumenten mit einer negativen Erwartungshaltung zur Veranstaltung reisen. Vor Ort, bei Anreise und Einlass, muss ebenfalls dafür Sorge getragen werden, dass die positive Erwartungshaltung nicht gestört wird. Die folgende Force-Event-Phase wird von Riedmüller weiter unterteilt in zwei Force-Event-Non-Action-Phasen und die Force-Event-Action-Phase, den tatsächlichen sportlichen Wettkampf (vgl. Abb. 13). Die Non-Action-Phasen (vor und nach der Action-Phase) beinhalten die Abschnitte, in denen die Konsumenten also nicht durch das Sportgeschehen eingenommen, sondern für die Rahmenaspekte offen sind. Zu diesen gehören neben möglichen Showelementen z. B. auch gestalterische und soziale Aspekte (wie das Ambiente

¹²⁷ Vgl. Riedmüller, F.: Zur Vermarktung von Sportveranstaltungen in Hermanns, A./Riedmüller, F.: Management-Handbuch Sport-Marketing, 2001, S. 277-279.

¹²⁸ Ebd., S. 278.

und das eingesetzte Servicepersonal). Die Post-Event-Phase beinhaltet vor allem eine unkomplizierte Abreise und eine Nachberichterstattung, die dem Besucher den Nutzen seiner Teilnahme bestätigt.¹²⁹

Ziele

Die teilweise bereits erwähnten Ziele (vgl. 4.1.2.2), deren Erreichung für eine erfolgreiche *Animation* offensichtlich notwendig sein kann (vgl. Abb. 12), werden nachfolgend anhand der vorgestellten Phasen ihrer Einsatzmöglichkeit zugeordnet.

Maskottchen können in nahezu allen Phasen eines Events unterstützend eingesetzt werden: Der Walking Act kann für *Ansprache und Involvieren* der Zuschauer schon in der Pre-Event-Phase genutzt werden. So können – speziell Kinder – schon vor Beginn, aber auch während des Events zusätzlich belustigt und abgelenkt werden,¹³⁰ um so z. B. Wartezeiten zu überbrücken. Der Einsatz des Maskottchens als Walking Act kann zudem in der Force-Event-Non-Action-Phase als Erweiterung des Kernevents verstanden werden und so für zusätzliche *Unterhaltung* sorgen.¹³¹ Zudem können Maskottchen in Form des Walking Acts oder z. B. als Animation auf Bildschirmen in der Action-Phase als *Stimmungsmacher* zur Anregung der Zuschauer in der Veranstaltungsstätte eingesetzt werden. Ein weiteres Instrument hierfür wäre die Animation zum Anfeuern oder die Anregung zu „La Ola-Wellen“, um damit verbunden eine *Gemeinschaftlichkeit* zu kreieren. In der Post-Event-Phase sind die Möglichkeiten des Einsatzes von Maskottchen eher gering, allenfalls können sie beispielsweise in die Nachberichterstattung und mögliche nachfolgende Mailings integriert werden.

5.2 Zielgruppen von Maskottchen

Die folgende Abbildung 14 verdeutlicht welche Zielgruppen im Normalfall mit Kommunikation als Marketinginstrument erreicht werden sollen:

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 278-279.

¹³⁰ Z. B. durch das Verteilen von Süßigkeiten oder Give Aways oder durch die Nutzung des Maskottchens als Fotomotiv.

¹³¹ Vgl. Parks, J./Quarterman, J./Thibault, L.: Contemporary Sport Management, 2007, S. 200.

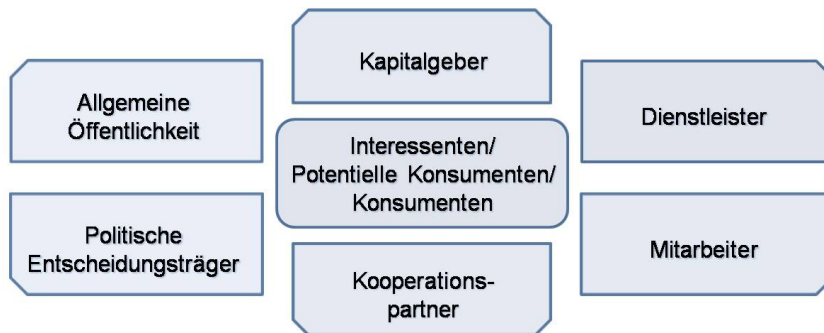


Abbildung 14: Zielgruppen der Unternehmenskommunikation¹³²

Genauer betrachtet wird im Folgenden nur die Zielgruppe *Interessenten/Potentielle Konsumenten/Konsumenten* unter dem Aspekt der Ansprache durch Maskottchen.

Aufgrund der unterschiedlichen Einsatzbereiche der beiden Funktionen (*Bewerbung* und *Animation*) ergeben sich Unterschiede in den angesprochenen Zielgruppen, die folgend dargestellt werden.

Zielgruppen von Maskottchen

Mit der *Bewerbung* einer Veranstaltung im Vorfeld sollen vornehmlich Interessenten bzw. potentielle Konsumenten angesprochen werden. Dabei werden durch den Einsatz von Maskottchen (im Vergleich zu einer Situation ohne) vermutlich mehr Menschen angesprochen und vor allem vermutlich viele, die für das hinter dem Maskottchen stehende Event vermutlich ursprünglich kein Interesse haben. So kann bei der Bewerbung des Events auf einer Veranstaltung (z. B. mit einem Promotionstand und -team) mit dem zusätzlichen Einsatz des Maskottchens als Walking Act ein wesentlich größeres Interesse der Menschen für die Präsenz kreiert werden. Ein zumindest flüchtiger Kontakt kann hergestellt werden, der ggf. in weiteres Auseinandersetzen mit dem Produkt mündet (z. B. bei Beachtung und/oder Mitnahme von Informationsmaterial).

Während des Events werden hingegen vornehmlich Konsumenten – also Zuschauer der Veranstaltung – erreicht, da Maskottchen (Walking Acts) dann zumeist ausschließlich im direkten Umfeld des Events eingesetzt werden. Dabei ist davon auszugehen, dass die angesprochenen Zielgruppen angesichts ihres

¹³² Eigene Erstellung nach Kreutzer, R.: Praxisorientiertes Marketing, 2006, S. 227.

bestehenden Interesses und ihrer vermutlich positiven Einstellung gegenüber dem Event auch dem Maskottchen stärker zugeneigt sind. Darüber hinaus spielt die bei der Veranstaltung vorherrschende, meist positive Atmosphäre eine Rolle, die die Aufgeschlossenheit gegenüber einem Maskottchen zusätzlich beeinflussen kann. Je nach Event werden Maskottchen für die *Animation* auch außerhalb der Veranstaltungsstätte eingesetzt und würden so ggf. einen weiteren Personenkreis ansprechen, der auch Menschen beinhalten könnte, die nicht Zuschauer des Events sind. Doch auch in diesem Fall (z. B. auf offiziellen Public Viewing-Plätzen oder bei der Austragung von Wettkämpfen an frei zugänglichen Plätzen, z. B. Marathon) ist zu vermuten, dass die Personen, die sich dort aufhalten, zumindest interessiert und somit eher positiv eingestellt sind.

Allgemein sind speziell Kinder eine wichtige Zielgruppe. Laut der Fußballstudie "Kinder am Ball" von Sportfive und Iconkids & Youth International Research (2005) finden 74% der Kinder zwischen 6 und 13 Jahren Maskottchen toll.¹³³ Selbst wenn Kinder (noch) keine oder kaum Kaufentscheidungen tätigen, so beeinflussen sie diese zumindest.¹³⁴ Gleichzeitig sollten zusätzlich auch die Eltern in die Kommunikation mit einbezogen und angesprochen werden. Da außerdem davon auszugehen ist, dass Frauen stärker von den Figuren angesprochen werden und auch vergleichsweise häufiger Merchandising-Artikel kaufen,¹³⁵ sollte die Kommunikation entsprechend gestaltet werden.

5.3 Kosten von Maskottchen

Wie bereits im Abschnitt 3.2 erwähnt, arbeiten die Organisationskomitees von Sportgroßveranstaltungen mit sehr unterschiedlich hohen Budgets und haben dadurch bedingt zum Teil extrem unterschiedliche Beträge zur Verfügung, die in die Kommunikation bzw. in das Instrument *Maskottchen* investiert werden können.

Dieses ist mit erheblichen Investitionen verbunden: Für die Entwicklung des 2D-

¹³³ Vgl. Zils, O.: Die Kunst der Beziehungspflege, Horizont Sportbusiness 03/05, S. 8.

¹³⁴ Vgl. Unger, F./Fuchs, W.: Management der Marketing-Kommunikation, 2005, S. 133.

¹³⁵ Zur Fußball-WM 2006 in Deutschland haben sich 10% der Frauen überlegt das Maskottchen *Goleo* zu kaufen, während es bei den Männern nur 5% waren; Vgl. o. V.: Sponsoren sind schon jetzt Gewinner der Fußball WM, 31.01.2006, http://www.c6-magazin.de/news/wm_2006/001100.php (20.10.2008).

Abbildes muss mit zum Teil erheblichen Kosten gerechnet werden; deshalb sollte zum Schutz dieses geistigen Eigentums über eine Markenregistrierung nachgedacht werden, die abhängig von der Weite der Anmeldung (Deutschland, EU oder international)¹³⁶ unterschiedlich hohe Kosten verursacht.

Darüber hinaus fallen weitere Entwicklungs- und Produktionskosten für das Kostüm des Walking Act, die Stoffmaskottchen (ggf. weitere Artikel) und die 3D-Abbildung an. Zudem sind für weitere neue Produkte oder Umgestaltungen, wie z. B. Maskottchen-Aufsteller, Anzeigen und Spots mit dem integrierten Maskottchen, o. ä. weitere Mittel einzuplanen.

Bei einer Zusammenarbeit mit einem externen Partner im Merchandising fallen im Normalfall für das OK Kosten für Stoffmaskottchen und weitere mögliche Artikel nicht an.

Besonders herausragend und damit kostenintensiv ist im Allgemeinen die bereits erwähnte erste öffentliche Präsentation, aber auch die folgenden Einsätze stellen einen weiteren zu beachtenden Kostenfaktor dar. Dabei sind neben den anfallenden Kosten für den Veranstalter (für den Einsatz des Maskottchens) auch die Bezahlung für den Darsteller, Anfahrts-, Transportkosten und von Zeit zu Zeit Reinigungs- und Reparaturkosten zu bedenken. Darüber hinaus könnten z. B. auch weitere Einsatzkosten für die anderen Einsatzformen (2D- und 3D-Abbildung) für die Schaltung von Anzeigen, TV-Spots, o. ä. in Frage kommen. Die anfallenden Personalkosten zur Koordination der Einsätze, aber auch für die gesamte Gestaltungsphase jeder der Einsatzformen können darüber hinaus einen nicht unerheblichen Kostenfaktor darstellen.

In Abhängigkeit von dem verfügbaren Budget müssen grundlegende Entscheidungen bzgl. der durchzuführenden Maßnahmen und der dafür zu investierenden Beträge getroffen werden. Dass hier gravierende Unterschiede bzgl. anfallender Kosten bestehen können, zeigt das Beispiel von *Goleos* Walking Act-Kostüm. Während das Erstkostüm 50.000 Euro kostete, wurden die weiteren Kostüme für 7.500 Euro pro Stück hergestellt.¹³⁷

¹³⁶ Vgl. o. V.: Markenmeldung online leicht gemacht, o. J., http://www.markenanmeldung-online.net/?_kk=marke%20eintragen&gclid=CJDC1ZuuuZgCFQVOtAod-VZlYQ (31.01.2009).

¹³⁷ Vgl. Görke, A.: „Ich war Goleo“, 09.06.2007, <http://www.tagesspiegel.de/sport/Fussball;art133,2317773> (26.01.2009).

Die Kosten können, auch aufgrund ihres Umfangs, ein entscheidendes Kriterium bei der Entscheidung über die Einführung eines Maskottchens darstellen. Diese werden folgend bei der Bewertung dementsprechend miteinbezogen.

6 Bewertung von Maskottchen

In diesem Abschnitt wird modellhaft entwickelt, wie der Einsatz eines Maskottchens als Element einer Sportgroßveranstaltung bewertet werden kann.

Wie in Kap. 1 ausgeführt, lässt sich kaum Fachliteratur zum Thema Maskottchen finden; das gilt auch für die Frage, welche Wirkungen mit dem Einsatz von Maskottchen erzielt werden können – obwohl eigentlich von Interesse sein müsste, ob der damit verbundene Aufwand sich durch die erzielte Wirkung lohnt. In dieser Arbeit kann also nicht auf vorhandene Beispiele oder Modelle zurückgegriffen werden; es wird daher ein für andere Felder der Betriebswirtschaft konzipiertes Instrument auf seine Eignung überprüft und für die Bewertung von Maskottchen von Sportgroßveranstaltungen angepasst. Danach wird dargestellt, warum auch in Zukunft vermutlich nicht mit einer nennenswerten Zahl von Analysen der Wirkung von Maskottchen auf Basis dieses Instruments zu rechnen ist.

6.1 Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse als idealtypisches Instrument zur Bewertung von Maskottchen

Angesichts der verschiedenen Funktionen und Einsatzbereiche muss eine angemessene Bewertung von Maskottchen erfolgen, die deren Vielfalt verarbeiten, also auch die Verbindung nicht-monetärer (*Kommunikationsinstrument*) und monetärer (*Merchandising-Artikel*) Ziele berücksichtigen kann.

Ein Ansatz, der dieser vielschichtigen Situation prinzipiell gerecht werden kann, ist die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA) von Zangemeister. Bei dieser

Analyse werden auf Grundlage eines Zielsystems¹³⁸ eine oder mehrere Investitionsalternativen auf deren mögliche Zielerreichung geprüft.¹³⁹

Die EWA existiert in verschiedenen Ausführungen,¹⁴⁰ von denen für die vorliegenden Gegebenheiten allerdings nur eine Variante in Frage kommt: Das dreischichtige, entscheidungsorientierte EWA-Verfahren betrachtet direkt monetäre sowie indirekt und nicht monetäre Kriterien hinsichtlich der zu treffenden Entscheidung. Diese Variante wird im Folgenden vorgestellt und an die Besonderheiten des Einsatzes von Maskottchen angepasst.

Da die verschiedenen Sportgroßveranstaltungen kaum miteinander zu vergleichen sind (u. a. in Hinblick auf Größe und Popularität) und sich dies vor allem auf die Zielsetzung, aber auch auf Einsatz und Funktion von Maskottchen auswirkt,¹⁴¹ werden für eine möglichst weitgehende Konkretisierung beispielhaft Festlegungen getroffen sowie fehlende Daten und Fakten zum Teil aufgrund von Annahmen substituiert bzw. theoretisch dargestellt.

Im Verlauf der Vorstellung und Anpassung des Analyseinstruments wird zur konkreteren Darstellung immer wieder auf bereits dargestellte Aspekte zum Kommunikationsinstrument *Maskottchen* zurückgegriffen.

Der Ablauf der Analyse im Überblick:

Zur Vorbereitung für die Durchführung dieser Analyse gilt es, einige Maßnahmen zu treffen. Zuerst muss das *Arbeitssystem abgegrenzt* werden, eine *Schwachstellenanalyse und Aufgabendefinition* durchgeführt werden, die *Festlegung der Zielkriterien* erfolgen und eine *Definition der*

¹³⁸ Ein Zielsystem stellt die geordnete Gesamtheit von Zielen und der zwischen ihnen bestehenden Beziehungen dar; Vgl. Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 33.

¹³⁹ Vgl. Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 5 und 73; Die folgend verwendeten Quellenangaben sind fast ausschließlich dieser einen Quelle entnommen, da nahezu sämtliche gefundene Literatur zur EWA sich auf Zangemeister bezog.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 18-61.

¹⁴¹ Bei der FIFA WM 2009TM war der Andrang auf die Tickets so groß (Vgl. LOC: Auslosung für FIFA WM-Tickets am 15. April, 01.04.2005, <http://de.fifa.com/worldcup/archive/germany2006/news/newsid=18493.html#auslosung+fifa+wm+tickets+april> (11.01.2009)), dass eine Bewerbung des Ticketverkaufs und somit auch Einsätze des Maskottchens in dieser Hinsicht vermutlich nicht notwendig waren.

Vergleichsalternativen vorgenommen werden (vgl. 6.1.1).¹⁴²

Die anschließende *Ermittlung der Kriterienerfüllung* wird in drei Zielstufen (direkt, indirekt und nicht monetär) durchgeführt. Danach folgen eine *Bewertung und Gewichtung der Erfüllung* sowie die *Berechnung* des daraus resultierenden *Nutzwertes*. Die anschließende *Ergebnisaufbereitung* sollte zur besseren Darstellung und Verdeutlichung der Ergebnisse durchgeführt werden (vgl. 6.1.2 bis 6.1.4).¹⁴³

6.1.1 Vorbereitende Maßnahmen

Die *Abgrenzung* des zu bewertenden *Arbeitssystems* wird geprüft, um den Rahmen der zu betrachtenden Faktoren einzugrenzen und Schnittstellen zum Umfeld festzustellen, die bei der Bewertung ggf. Beachtung finden müssen.¹⁴⁴

Das *Arbeitssystem* „Maskottchen“ ist zumeist grundsätzlich als Teil der Kommunikation (also im Funktionsbereich Marketing) einzuordnen. Wie bereits dargestellt, gibt es dabei auch Anknüpfungspunkte zum Bereich Merchandising (ggf. weitere Verknüpfungsstellen zu anderen Bereichen bleiben zu prüfen). Die an diesen Stellen bestehenden relevanten Auswirkungen für die zu bewertenden Kriterien sind zu erfassen, um eine umfassende Bewertung zu ermöglichen.

Die anschließende *Analyse der Schwachstellen* und *Definition der Aufgaben* soll die angestrebten Verbesserungen aufwerfen und so Grundlagen für die anschließend zu *benennenden Zielkriterien* schaffen.¹⁴⁵

Eine *Analyse* der vorliegenden *Schwachstellen* ist im Fall von Maskottchen nicht unbedingt erforderlich, da mit diesen weniger Schwachstellen bearbeitet als die bereits bestehende Situation zusätzlich erweitert und verbessert werden soll. Deshalb geht es an dieser Stelle vor allem um die *Definition der Aufgaben*. Die daraus resultierenden *Zielkriterien*, die in ein Zielsystem geordnet werden sollten, können für ein Maskottchen wie folgt aussehen:

¹⁴² Vgl. Zangemeister, C.: *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse*, 1993, S. 68-70.

¹⁴³ Vgl. ebd., S. 73-97.

¹⁴⁴ Vgl. ebd., S. 68-70.

¹⁴⁵ Vgl. ebd., S. 70.

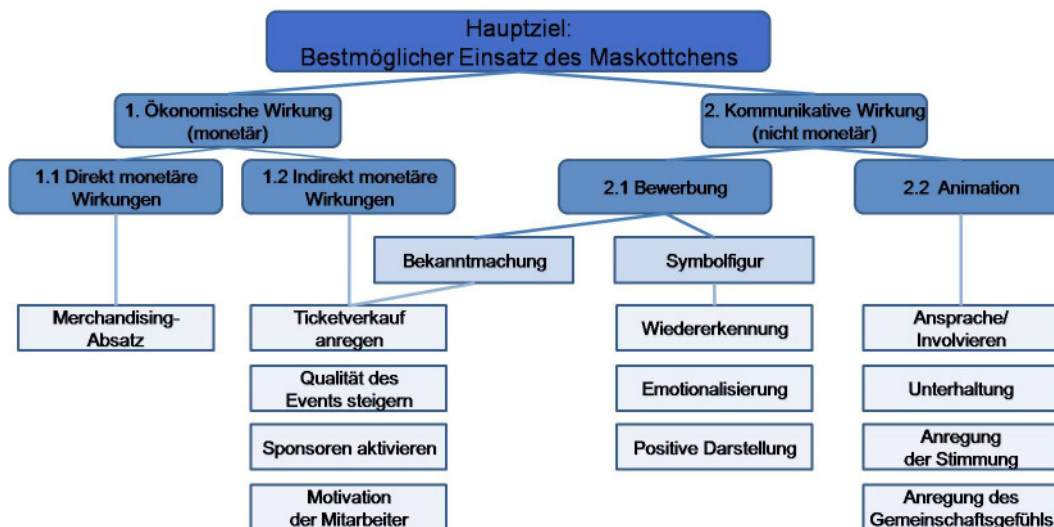


Abbildung 15: Beispielhaftes Zielsystem für Maskottchen¹⁴⁶

Wie bereits dargestellt, können die Ziele von Event zu Event sehr stark variieren. Das hier entwickelte Zielsystem stellt somit beispielhaft eine mögliche Aufstellung von Zielen, Unterzielen (in Abb. 15 blau, Ebenen 1-4) und Kriterien (in Abb.15 hellblau, Ebene 5) sowie deren Zusammenhängen dar.

Die Ziele wurden zur besseren Überschaubarkeit nach monetären und nicht monetären Zielen geordnet. Die Aufteilung der *Kommunikativen Wirkung* in die Funktionen *Bewerbung* und *Animation* greift die in den vorhergehenden Kapiteln vorgestellten Aufgaben von Maskottchen auf. Die *Ökonomische Wirkung* wurde weiter in direkt und indirekt monetäre Wirkungen unterteilt. Auffällig ist hierbei vielleicht die vorgenommene Verknüpfung zwischen dem Unterziel *Bekanntmachung* (inklusive der damit verknüpften untergeordneten Kriterien *Aufmerksamkeit erregen*, *Bekanntheit steigern*, *Interesse wecken*; vgl. 5.1.1 und Abb. 12) und dem Kriterium *Ticketverkauf*. Davon ausgehend, dass für das Ziel des *Ticketverkaufs* letztendlich die (mehr oder weniger erfolgreiche) *Bekanntmachung* des Events eine Voraussetzung ist, wird diese im Folgenden als Zwischenziel eingeordnet. Andernfalls würde die Abhängigkeit zwischen diesen beiden Zielen die spätere Gewichtung und Bewertung erschweren, da die Ziele an dieser Stelle nicht unabhängig von der Ausprägung des jeweils anderen Ziels bewertbar wären.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Eigene Erstellung.

¹⁴⁷ Vgl. Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 1976, S. 163.

Die Vorstellung und kurze Erläuterung der Ziele des Zielsystems wird im anschließenden Abschnitt zusammen mit der Durchführung der drei Bewertungsstufen vorgenommen.

Letztendlich sollen die zu prüfenden *Alternativen festgelegt* und genau beschrieben werden.¹⁴⁸

Dieser Schritt, mit der die vorbereitenden Maßnahmen normalerweise abzuschließen sind, erübrigt sich in diesem Fall, da Vergleichsalternativen für Maskottchen nicht vorhanden sind und die gegebene vorliegende Situation *ohne Maskottchen* (hier als *Basissituation* bezeichnet) ausschließlich mit der Situation *mit Maskottchen* verglichen wird.

6.1.2 Bewertungsstufen

Die Bewertung läuft über drei verschiedene Bewertungsstufen (vgl. Abb. 16), wobei die Betrachtung begonnen mit den direkt monetären Kriterien, über die indirekt monetären Kriterien bis hin zu den nicht monetären Kriterien führt. Sollte dabei auf einer Stufe schon ein eindeutiges Ergebnis erfolgen, kann auf die noch ausstehende/n Stufe/n verzichtet werden.¹⁴⁹

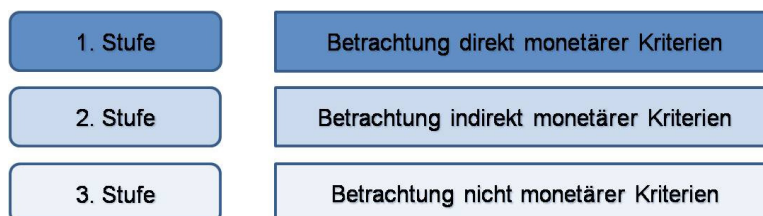


Abbildung 16: Bewertungsstufen der EWA¹⁵⁰

Die erste der drei Bewertungsstufen beinhaltet die Berechnung finanzanalytischer Kennzahlen auf Grundlage aller direkt monetären Wirkungen. Dabei müssen nach Zangemeister die möglichen Kosten bzw. Kosteneinsparungen beziffert und über Investitionsrechnungsverfahren entsprechende Kennzahlen errechnet werden. Die von ihm dargestellten

¹⁴⁸ Vgl. ebd., S. 73.

¹⁴⁹ Vgl. ebd., S. 73-74.

¹⁵⁰ Eigene Erstellung.

Investitionsentscheidungen entstammen alle einem eher technischen Bereich.¹⁵¹ Deshalb wird für den vorliegenden Fall, also für Maskottchen, angenommen, dass ggf. einige Unterschiede in der Betrachtung und Bewertung zu unterstellen sind. Beispielsweise wird vorgeschlagen, für die Berechnung auf der ersten Bewertungsstufe statt Kosteneinsparungen Erlöse mit einzubeziehen, da durch Maskottchen kaum Einsparungen zu erwarten sind, dafür hingegen Erlöse im Bereich des Merchandising durch den Verkauf von Maskottchen-Artikeln und Erlöse aus Lizenzverkäufen.

6.1.2.1 Stufe 1: Finanzanalytische „Grundrechnung“

Auf der Grundlage der entstehenden direkten Kosten und Erlöse eines Events können verschiedene Kennzahlen berechnet werden. Diese sollen Aufschluss darüber geben, wie sich die finanzielle Situation durch die Einrichtung eines Maskottchens verändert.

Dazu müssen sämtliche anfallende Kosten aufgelistet werden, also sowohl die Investitionskosten, die aufgrund der verschiedenen Erscheinungsformen von Maskottchen gleich mehrfach anfallen, als auch die laufenden Kosten.

¹⁵¹ Vgl. Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 73-74.

Die anfallenden Kosten können dabei umfassen (vgl. Abb. 17 und auch 5.3):

Investitionskosten	Betriebskosten
Entwicklung der 2D-Abbildung	Einsatz der 2D-Abbildung
	z. B. Anzeigenkosten
	z. B. redaktionelle Einbindung
Entwicklung und Produktion des Walking Acts	z. B. Einsatz des Walking Acts auf Veranstaltungen
	Veranstalterkosten
	Darstellerkosten
	Transport/Anreise
Entwicklung der 3D-Abbildung	Reinigungs-, Reparaturkosten
	Einsatz der 3D-Abbildung
	z. B. Schaltung eines TV-Spots
Produktion eines TV-Spots	z. B. Einspielung auf Info-Screens
	Personalkosten
Entwicklung und Produktion des Stoffmaskottchens*	*bzw. ggf. weiterer Merchandising-Artikel; bei Zusammenarbeit mit einem Merchandiser fallen diese Kosten für ein OK hingegen gar nicht oder ggf. teilweise an
Produktion von weiteren Werbeartikeln**	
Registrierung des Maskottchens***	
	**z. B. Maskottchen-Aufsteller in Lebensgröße
	***Eintragung als Markenzeichen

Abbildung 17: Darstellung möglicher Kosten für Maskottchen¹⁵²

Diese Aufstellung ist relativ beliebig erweiter- und reduzierbar und dabei stark abhängig von dem zugrunde liegenden Event und dem zur Verfügung stehenden Budget. Vor allem die Investitionskosten können, wie beschrieben, sehr stark variieren, aber auch die Einsatzkosten, die durch die Art und Anzahl der Einsätze bestimmt werden.

Für diesen Teil der Analyse müssten von dem jeweiligen OK also sehr weit im Vorhinein alle denkbaren anfallenden Kosten möglichst exakt ermittelt bzw. festgelegt werden.

Den Kosten sind die möglichen direkten Erlöse gegenüber zu stellen, also die Erlöse, die durch einen höheren *Absatz im Merchandising-Bereich* – dem Verkauf von Maskottchen-Artikeln entstammend – entstehen könnten.

Für eine Schätzung des möglichen Absatzes von Maskottchen-Artikeln im Merchandising kann das OK vorliegende wissenschaftliche Daten über den durchschnittlichen Verkauf von Merchandising-Artikeln heranziehen und auf die

¹⁵² Eigene Erstellung.

erwarteten Zuschauerzahlen bei dem bevorstehenden Event umrechnen. Ob die Zuschauer hingegen aufgrund der existierenden Maskottchen-Artikel mehr Geld für Merchandising-Artikel ausgeben oder ob eher ein substituierendes Verhalten zu erwarten ist und die Erlöse des gesamten Merchandisings somit annähernd gleich bleiben, bleibt ungewiss.

Anders verhält es sich bei der Zahlung einer Lizenzsumme durch einen externen Partner. Hier könnte durchaus ein konkreter Betrag ermittelt werden, der allerdings auch nur dann eindeutig zu beziffern wäre, wenn das Maskottchen als alleiniger Lizenzgegenstand verkauft wurde oder diesem eine konkrete Teilsumme zugewiesen werden könnte.

Die direkt monetären Kriterien besitzen im Normalfall im Vergleich zu den im Anschluss zu betrachtenden indirekt monetären Kriterien eigentlich eine höhere Aussagegenauigkeit, so dass die Unsicherheit des ermittelten Ergebnisses vergleichsweise gering ist.¹⁵³ Diese Sicherheit ist allerdings unter den dargestellten Voraussetzungen (unsicheres Wissen über mögliche Erlöse) ggf. teilweise nicht möglich. Sind die Schätzungen zu ungenau, sollte das jeweilige Kriterium als indirekt wirksam und somit in der zweiten Stufe betrachtet werden.¹⁵⁴

Sind die in Erfahrung gebrachten Zahlen als verlässlich einzustufen, können mit Hilfe der statischen oder dynamischen Investitionsrechnung Kennzahlen berechnet werden, so z. B. Gewinn oder Rentabilität des Unternehmens.¹⁵⁵ Hierbei können die im Vergleich zur *Basissituation* (ohne Maskottchen) bestehenden finanziellen Auswirkungen der Investition dargestellt werden.

Aufgrund der vermutlich teilweise geringeren Erlöse, die voraussichtlich hohen Kosten gegenüber stehen, dürften diese Zahlen selbst bei größerer Sicherheit der Schätzungen zumindest nicht zu einer vorzeitigen Entscheidung ohne Betrachtung der weiteren Stufen führen.

Dies ist allerdings ebenfalls stark abhängig von der jeweiligen Veranstaltung: Ein Maskottchen, das unter ähnlichen Bedingungen wie *Goleo* entwickelt und eingesetzt wurde, könnte gegenüber diesen Überlegungen eine Ausnahme

¹⁵³ Vgl. Zangemeister, C.: *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse*, 1993, S. 63.

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 82.

¹⁵⁵ Vgl. ebd., S. 77.

bilden. So hat Nici für die Lizenz zur Herstellung von Plüschartikeln laut Medienangaben 28 Mio. Euro gezahlt. Die FIFA dementierte und korrigierte an dieser Stelle, dass die genannte Summe fast zehnmal so hoch sei wie die tatsächlich gezahlte Summe.¹⁵⁶ Doch selbst bei geschätzten Einnahmen von rund 3 Mio. Euro könnte, abhängig von der Höhe der getätigten Investitionen, schon auf dieser Stufe eine recht eindeutige Entscheidung getroffen werden.

6.1.2.2 Stufe 2: Finanzanalytische „Erweiterungsrechnung“

Abgesehen von der Tatsache, dass bei dieser Betrachtung die *indirekten* Kosten und Erlöse geprüft werden, verläuft diese zweite Stufe analog zu der ersten. Die Problematik der nicht zu beziffernden Kriterien wird sich hierbei in den meisten Fällen noch verstärken, da die Bestimmung der tatsächlich entstehenden ökonomischen Auswirkungen der indirekt monetären Faktoren vermutlich mit noch größerer Unsicherheit verbunden ist. Auch hier empfiehlt es sich wieder, bei zu großer Unsicherheit bzgl. der zu erwartenden Auswirkungen das Kriterium in die darauffolgende Stufe – der nicht monetären Kriterien – zu verschieben.¹⁵⁷

Auf der zweiten Stufe soll bei Zangemeister eine Unterteilung in Human- und Funktionskosten erfolgen, dazu gehören z. B. eine mögliche Leistungsminderung, Fehlzeiten, Krankheit auf der einen Seite und Kosten in Zusammenhang mit Qualität, Ausschuss oder Termintreue auf der anderen Seite.¹⁵⁸

Auch an dieser Stelle bedarf es offensichtlich wieder einer Veränderung zu Zangemeisters Vorgehen im technischen Bereich, in dem er seine Investitionsentscheidungen trifft. So ist zu vermuten, dass für den Umgang mit Maskottchen bzgl. Funktionskosten eher keine Auswirkungen zu erwarten wären, allenfalls im Bereich Humankosten könnten eventuell einige der genannten Effekte auftreten. Dies müsste wiederum abhängig von den Bedingungen des vorliegenden Events bestimmt werden. Im Folgenden wird aber davon ausgegangen, dass diese Kosten aufgrund der vermutlich nicht bestehenden

¹⁵⁶ Vgl. o. V.: Goleo lebt weiter, 18.05.2006, <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/unternehmen/:Insolvenz-Goleo/561421.html> (26.01.2009).

¹⁵⁷ Vgl. Zangemeister, C.: *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse*, 1993, S. 78-82.

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 78-82.

Relevanz der Auswirkungen nicht weiter betrachtet werden müssen.

Möglich sind allerdings Erlöse bzw. Kostenersparnisse als Ergebnis indirekt monetärer Kriterien. Hier können die *Anregung des Ticketverkaufs*, die *Steigerung der Eventqualität*, die *Aktivierung von Sponsoren* und die *Motivation der Mitarbeiter* als mögliche Zielkriterien angenommen werden (vgl. Abb. 15).

Die *Erhöhung des Ticketverkaufs* soll, wie bereits angedeutet, durch eine Steigerung der Bekanntheit und einem damit verbundenen Anstieg des Kaufinteresses erreicht werden. Zusammenhänge zwischen kommunikativer Einwirkung und daraus resultierenden Kaufhandlungen sind indes schwer nachweisbar,¹⁵⁹ so dass an dieser Stelle vermutlich auch kaum auf wissenschaftliche Erhebungen o. ä. zurückgegriffen werden kann. Die Tatsache, dass dieser Nachweis selbst im Nachhinein kaum gelingt, dürfte bzgl. einer sicheren Prognose im Vorhinein keine guten Erfolgsaussichten vermuten lassen.

Eine *Steigerung der Eventqualität* durch den Einsatz des Maskottchens während der Veranstaltung könnte die Einstellung der Zuschauer dahingehend positiv beeinflussen, dass daraus ggf. geldwerte Reaktionen, wie die Weiterempfehlung des Events¹⁶⁰ oder Mehrausgaben im Bereich Merchandising, entstehen. Um dies zu erreichen, gilt es u. a. unangenehme Situationen zu überbrücken (z. B. Wartezeiten), als auch den Erlebniswert des Events zu erhöhen (z. B. durch bessere Stimmung in der Veranstaltungsstätte; vgl. 5.1.2).

Mit der *Aktivierung von Sponsoren* wird angenommen, dass diese durch die Existenz und Attraktivität eines Maskottchens ggf. animiert werden, in der Bewerbung des Events aktiv/er zu werden, um so für das eigene Unternehmen zu werben und parallel die Bekanntheit des Events zu erhöhen (würde ggf. zu einer Kostenersparnis seitens des OK führen). Dies könnte zudem zur Folge haben, dass von einzelnen Sponsoren größere Mengen der Maskottchen-Artikel geordert werden, was wiederum einen höheren Absatz bedeuten würde.

Als letztes der hier aufgeführte Kriterien ist die *Motivation der Mitarbeiter* zu nennen. Ausgehend von der Tatsache, dass ein von den Menschen akzeptiertes Maskottchen in den Medien positive Reaktionen hervorruft, die wiederum auf die

¹⁵⁹ Vgl. Bruhn, M.: Marketing, 2002, S. 207.

¹⁶⁰ Z. B. für den nicht ausverkauften Folgetag.

Veranstaltung und das Organisationkomitee zurückfallen, dürfte das Maskottchen als motivierender Faktor durchaus geeignet sein – vor allem vor dem Hintergrund der ansonsten oftmals negativen Schlagzeilen zu anderen Themenbereichen, die bei Sportgroßveranstaltungen meist nicht ausbleiben.¹⁶¹

Voraussetzung dafür ist die unter 5.2 aufgeführte interne Kommunikation (Zielgruppe der Mitarbeiter; vgl. Abb. 14): Den Mitarbeitern soll durch entsprechende kommunikative Maßnahmen das Maskottchen bekannt und vertraut gemacht werden, um somit eine Identifikation mit der Figur hervorzurufen.

Bei allen beispielhaft genannten Kriterien dürfte eine eindeutige Zuordnung finanzieller Auswirkungen schwierig sein. Es bleibt also zu diskutieren, ob diese Kriterien nicht erst bei der letzten Stufe der nicht monetären Kriterien mit zu betrachten sein sollten. Dazu kann aber an dieser Stelle keine grundsätzliche Entscheidung getroffen werden. Auch dies muss von Fall zu Fall und abhängig von den beeinflussenden Faktoren unterschieden werden.

Sollten die Kriterien als ausreichend zuverlässig geschätzt bewertet werden, werden die in der ersten Stufe berechneten Kennzahlen um die nun ermittelten Zahlen erweitert und erneut berechnet. Eine entstandene Minderung der Aussagegenauigkeit infolge der als unsicher eingeschätzten Wirkungen indirekt monetärer Kriterien sollte in der Ergebnisdarstellung berücksichtigt werden. Das bedeutet, dass die Differenz zwischen den Ergebnissen der ersten und zweiten Stufe ausgewiesen werden sollte, so dass der ggf. entstandene Zusatzeffekt deutlich wird.¹⁶²

6.1.2.1 Stufe 3: Nutzwertanalytische „Ergänzungsrechnung“

Als dritte und letzte Stufe wird die Bewertung der nicht monetären Kriterien auf Grundlage einer Nutzwertanalyse (NWA) durchgeführt. Ziel ist neben der Erfassung der nicht monetären Effekte auch die Verknüpfung der Ergebnisse der verschiedenen Stufen zu einem Gesamtwert. Um diesen ermitteln zu können,

¹⁶¹ Vgl. diverse Artikel zu finanziellen Problemen der Olympischen Winterspiele 2010 in Vancouver, der Fußball-WM 2010 in Südafrika, der Olympischen Sommerspiele 2012 in London oder der Fußball-EM 2012 in Polen und Ungarn; z. B. unter www.sponsors.de (30.01.2009).

¹⁶² Vgl. Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 82-84.

müssen die errechneten Kennzahlen (aus Stufe eins und zwei) als „neue“ Zielkriterien eingesetzt werden (anstelle von *Merchandising-Absatz*, *Ticketverkauf anregen*, *Eventqualität steigern*, usw.). So kann eine begründete Verknüpfung der Ergebnisse der monetären mit denen der nicht monetären Betrachtung hergestellt werden.¹⁶³

Die NWA betrachtet die aus dem Zielsystem resultierenden nicht monetären Kriterien. Für die Bewertung wird die Erfüllung der Kriterien für die *Basissituation* und für die Alternative *mit Maskottchen* ermittelt (Zielerträge). Anschließend erfolgen die Gewichtung und die Bezifferung der Erfüllung der Faktoren (Zielwerte) basierend auf einer Skala, um so durch die Multiplikation mit dem Gewichtungsfaktor zu dem Gesamtnutzwert zu kommen.¹⁶⁴

Auch für die Bestimmung der Zielerträge der nicht monetären Kriterien muss ein Organisationskomitee möglichst exakte Vorhersagen treffen, und das ebenfalls sehr langfristig vor dem Event. Auch hier steht die *Basissituation* (Zielerträge *ohne Maskottchen*) der Situation *mit Maskottchen* gegenüber (vgl. Abb. 18 und 19).

Nr.	Bewertungskriterium	Zielerträge ohne Maskottchen	Zielerträge mit Maskottchen
2.1	Bewerbung		
2.1.1	Symbolfigur		
2.1.1.1	Wiedererkennung	Durch Logo, CI-Farben, Key Visuals	Erleichterung der Wiedererkennung durch zusätzliches, aufmerksamkeits-erregendes Symbol
2.1.1.2	Emotionalisierung	Kann z. B. über inszenierte Events, Testimonials hervorgerufen werden	Durch einen direkten, sympathischen Interaktionspartner wird eine emotionale Ansprache erleichtert
2.1.1.3	Positive Darstellung	Z. B. über Einzigartigkeit des Events, Kundenfreundlichkeit, Corporate Social Responsibility, o. ä.	Einfache Übertragung positiver Attribute durch eine Figur (z. B. Sympathie, soziale Verantwortlichkeit,...)

Abbildung 18: Nicht monetäre Kriterien des Zielsystems /1¹⁶⁵

Die zu Beginn vorgenommene Aufteilung der nicht monetären Faktoren in *Bewerbung* und *Animation* wird hier durch die Beschreibung möglicher

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 84-90.

¹⁶⁴ Die Reihenfolge der Kriterienerfüllung, -bewertung und -gewichtung ist dabei in verschiedener Abfolge möglich; Vgl. Adam, D.: Planung und Entscheidung, 1996, S. 413 und vgl. Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 90-95.

¹⁶⁵ Eigene Erstellung.

Zielerträge ergänzt (vgl. Abb. 18 und 19).

Die Differenzierung von *Bewerbung* in *Symbolfigur* und *Bekanntmachung* könnte an dieser Stelle aufgehoben werden, da die *Bekanntmachung* bereits als Zwischenziel für die indirekt monetären Faktoren betrachtet wurde (vgl. 6.1.1 bzw. 6.1.2.2). So könnte für die weitere Betrachtung das Kriterium *Bewerbung* durch das Kriterium *Symbolfigur* ersetzt werden. Der Vollständigkeit halber und zum besseren Verständnis werden aber beide weiter mit aufgeführt.

Bei der Bewertung der Erfüllung der Kriterien ist die teilweise Vielfalt der gegebenen Möglichkeiten zu beachten. So könnte z. B. die *Emotionalisierung* nicht nur, wie dargestellt, über Events oder Testimonials (vgl. Abb. 18), sondern auch über diverse Kommunikationsinstrumente (u. a. PR, Promotionveranstaltungen) erreicht werden. Auch in Bezug auf das Maskottchen sollten sämtliche Erscheinungsformen betrachtet und ggf. vorliegende Unterschiede beachtet werden. Da für eine exakte Darstellung, wie beschrieben, genaue Unterlagen und Fakten nicht vorliegen, wird eine allgemeine Beurteilung getroffen und jeweils auffällige Faktoren beispielhaft herausgegriffen.

Für die *Wiedererkennung* des Events kann das Maskottchen einen entscheidenden Beitrag leisten. Wie im vierten Kapitel dargestellt, übernimmt das Maskottchen wie das Logo eine Symbolfunktion und kann aufgrund der guten Wiedererkennbarkeit auch hier unterstützend wirken. Dies setzt allerdings voraus, dass das Maskottchen mit dem Event verknüpft ist.¹⁶⁶

Das Kriterium *Emotionalisierung* kann ebenfalls positiv durch den Einsatz eines Maskottchens beeinflusst werden. Der persönliche Kontakt und die zumeist positive Wahrnehmung können vermutlich eine emotionale Ansprache der potentiellen Konsumenten erleichtern. Dieser Kontakt kann vor allem mit dem Walking Act entstehen, aber auch durch die sonstigen Einsatzformen von Maskottchen kann vor dem Hintergrund der Wirksamkeit des Kindchenschemas vermutlich leichter ein emotionaler Kontakt hergestellt werden (vgl. 4.2.1).

Damit einhergehend kann auch das Kriterium *Positive Darstellung* beeinflusst werden. Davon ausgehend, dass Maskottchen, unabhängig in welcher

¹⁶⁶ Bei dem Maskottchen der Leichtathletik-WM dürfte dies aufgrund der verwendeten CI-Farben und dem Event-Titel sowie dem Logo auf (der Rückseite) der Kleidung gut möglich sein (vgl. Abb. 10).

Erscheinungsform, speziell aber auch hier wieder durch den Walking Act, hauptsächlich Sympathien hervorrufen und diese auf die Veranstaltung übertragen werden, kann dieses so einen großen Beitrag zu einem positiven Image leisten.

Nr.	Bewertungskriterium	Zielerträge ohne Maskottchen	Zielerträge mit Maskottchen
2.2	Animation		
2.2.1	Ansprache und Involvieren der Zuschauer	Ggf. Mitmachaktionen	Durch direkte Interaktion ist das Involvieren der Menschen sehr gut möglich
2.2.2	Unterhaltung	Möglicherweise mit Clowns, Artisten o. ä. Unterhaltungselementen	Mit dem Walking Act als Sympathieträger besteht eine (zusätzliche) Möglichkeit der Unterhaltung
2.2.3	Anregung der Stimmung	Durch einen gestalteten Ablauf und Dramaturgie (Eventpresentation) Kreation von Stimmung, ggf. auch durch Athleten	Durch Walking Act und 3D-Animation auf Screens zusätzliche Animation und Stimmungssteigerung möglich
2.2.4	Anregung des Gemeinschaftsgefühls	Anregen zum gemeinsamen Anfeuern und La Ola-Wellen	Mit Maskottchen als „nicht-menschlicher“ Figur besser möglich als mit menschlichen Animatoren

Abbildung 19: Nicht monetäre Kriterien des Zielsystems /2¹⁶⁷

Auch für die zur *Animation* gehörenden Kriterien liegen aufgrund fehlender Daten keine allgemeingültigen oder vollständigen Aussagen für die Zielerträge vor. So ist es z. B. gut möglich, dass bei einigen Events *Ansprache und Involvieren der Zuschauer* durch eine Vielzahl spezieller Aktionen (ohne Maskottchen) erreicht werden kann (vgl. Abb. 19). Bei einem konkreten vorliegenden Event könnte an dieser Stelle durch eine Auflistung und Betrachtung der tatsächlich geplanten Maßnahmen mehr Klarheit hinsichtlich der durch die Einführung eines Maskottchens zu erwartenden zusätzlichen Wirkung geschaffen werden.

Dabei können u. a. folgende Kriterien als zielrelevant gelten:

Die *Ansprache der Zuschauer* dürfte durch das Maskottchen als zumeist sympathisch wahrgenommener Interaktionspartner erleichtert werden. Das *Involvieren der Zuschauer* kann durch den persönlichen Kontakt mit dem Maskottchen, das als Symbolfigur einen Teil des Events darstellt, dabei ggf. forciert werden.

Im Bereich der *Unterhaltung* (worunter an dieser Stelle speziell die Belustigung außerhalb der Wettkämpfe verstanden wird) kann das Maskottchen ergänzend

¹⁶⁷ Eigene Erstellung.

zu ggf. anderen Showelementen (wie Artistik, Musikdarbietungen, o. ä.) eingesetzt werden. Auch hier kann dieses wieder durch die emotionale Komponente bestechen. Darüber hinaus sind die Figuren offensichtlich sehr beliebte Interaktionspartner und vor allem Foto-Motive.¹⁶⁸

Speziell im Inneren der Veranstaltungsstätte können Maskottchen zur *Anregung* und Lenkung der *Stimmung* eingesetzt werden, und zwar sowohl durch den Walking Act als auch durch die 3D-Abbildung. Mit animierten Maskottchen-Filmen können beispielsweise Leinwände o. ä. am Veranstaltungsort bespielt werden (z. B. um die nächste Disziplin, Partie anzukündigen).

Das Kriterium *Gemeinschaftsgefühl* soll durch von Maskottchen unterstützte gemeinschaftliche Aktionen beeinflusst werden. So z. B. durch „La Ola-Wellen“, die die gesamten Zuschauerränge durchlaufen, oder die gemeinsame Anfeuerung eines Athleten, die eine Nähe zwischen den Zuschauern schaffen kann. Die aktive Teilnahme kann darüber hinaus zu einer gefühlten Zugehörigkeit bei den Zuschauern führen. Die mögliche Alternative der Animation durch menschliche Animatoren dürfte als nicht wirklich relevant angesehen werden, da diese zumeist vergleichsweise wenig Akzeptanz finden und nicht die Wirkung eines Maskottchens erreichen, was u. a. daran liegen kann, dass ein Maskottchen (unabhängig von dem bestehenden Wissen, dass ein Mensch dieses bespielt) vieles machen darf, was bei einem Menschen als unangenehm oder peinlich erachtet werden würde.

Bei allen vier genannten Kriterien (speziell beim zweiten und dritten) hängt der mögliche entstehende Mehrwert stark von der vorliegenden Basissituation ab. Sind bei dem vorliegenden Event bereits ein umfangreiches Rahmenprogramm und eine ausgereifte Eventpresentation vorgesehen, wird es schwieriger für ein Maskottchen, an diesen Punkten einen entscheidenden Mehrwert zu leisten. Gibt es hingegen kaum Showelemente, kann ein Maskottchen schnell mehr Aufmerksamkeit erregen und so die geplanten Kriterien erfüllen.

Aufgrund dieser starken Abhängigkeit von den vorliegenden individuellen Gegebenheiten wird im Folgenden davon abgesehen, die anschließend in der

¹⁶⁸ Vgl. Görke, A.: „Ich war Goleo“, 09.06.2007, <http://www.tagesspiegel.de/sport/Fussball;art133,2317773> (26.01.2008).

EWA vorgesehene Bezifferung und Gewichtung eventunabhängig an konkreten Zahlen durchzuführen. Die Durchführung an einem vorliegenden Beispiel kommt darüber hinaus aufgrund der fehlenden Daten ebenfalls nicht in Frage.

Im nächsten Abschnitt sollen dennoch wenigstens theoretisch die weiteren Schritte der NWA dargestellt werden und, soweit möglich, Bezug zur Praxis genommen bzw. ein Rechenbeispiel zur Verdeutlichung der Vorgehensweise vorgenommen werden.

6.1.3 Bestimmung der Kriterienbewertung und -gewichtung

Auf Grundlage einer zuvor erfolgten möglichst genauen Beschreibung der Kriterienerfüllung kann nun anhand eines Bewertungsschemas die Benennung konkreter Zielwerte erfolgen. Empfehlenswert ist bei einer Mehrzahl quantitativer Zielkriterien an dieser Stelle die Verwendung eines Schemas, das den zu erwartenden Ergebnissen pro Kriterium Punktwerte zuordnet (vgl. Abb. 20).¹⁶⁹

Einstufungsskala		0-3 Punkte Mangelhaft bis ausreichend	4-6 Punkte Befriedigend bis gut	7-10 Punkte Gut bis sehr gut
Kriterienbereich	Zielkriterium	Zu forderndes bzw. angestrebtes Zielkriterien-Niveau wird nicht oder nur ansatzweise erreicht.	Zu forderndes bzw. angestrebtes Zielkriterien-Niveau wird teilweise bis größtenteils erreicht.	Zu forderndes bzw. angestrebtes Zielkriterien-Niveau wird überwiegend bis vollständig erreicht.
2.1 Bewerbung	Positive Darstellung	Das Event wird von der Öffentlichkeit als negativ wahrgenommen.	Das Event wird von der Öffentlichkeit als neutral wahrgenommen.	Das Event wird von der Öffentlichkeit als positiv wahrgenommen.
2.2 Animation	Anregung der Stimmung	Die Stimmung im Stadion ist schlecht, kaum Applaus.	Die Stimmung ist in Ordnung, ordentlicher Applaus.	Die Stimmung im Stadion ist super, Begeisterungsstürme und Standing Ovations

Abbildung 20: Beispielhaftes Bewertungsschema zur Punktwertermittlung¹⁷⁰

Auch bei der Zuordnung der Punkte müssen natürlich die besonderen Gegebenheiten des vorliegenden Events im Auge behalten werden, und es muss mit einbezogen werden, welche Zielerreichung unter den gegebenen Umständen als mangelhaft bis ausreichend, befriedigend bis gut, gut bis sehr gut eingeschätzt würde (vgl. Abb. 20).

Anhand einer solchen Tabelle würden sämtliche Kriterien für die beiden Alternativen (*mit* und *ohne Maskottchen*) bewertet werden. Zuvor erfolgt die

¹⁶⁹ Vgl. Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 92, S. 159-167

¹⁷⁰ Eigene Erstellung in Anlehnung an ebd. S. 160-167.

Gewichtung der Kriterien nach ihrer Relevanz. Nur so kann bei der späteren Bewertung ein sinnvolles Ergebnis erwartet werden, da nicht davon auszugehen ist, dass sämtliche Kriterien die gleiche Bedeutung für die Zielerreichung haben.¹⁷¹

Die Gewichtung der verschiedenen Kriterien kann anhand eines Prozent- oder Punkteschemas durchgeführt werden,¹⁷² nachfolgend beispielhaft in Prozent dargestellt. Hierbei müssen die Werte auf jeder der verschiedenen Ebenen in ihrer Gesamtheit immer 100% ergeben. Man beginnt dementsprechend bei der obersten Zielebene (*Bestmöglicher Einsatz des Maskottchens*). Diese wird mit 100% bewertet, ausgehend davon werden diese 100% auf die beiden Ziele (*Ökonomische* und *Kommunikative Wirkung*) in der nächsten Stufe aufgeteilt (vgl. Abb. 21). Deren jeweilige Werte werden wiederum auf die Ziele in der darunter liegenden Ebene verteilt, usw.¹⁷³ Dabei wird pro Ebene der relative Wert eines Kriteriums in einer Ebene (GK – Knotengewicht) festgelegt und mit diesem in Relation zu dem Wert der darüber befindlichen Ebene die absolute Wichtigkeit des Kriteriums berechnet (GS – Stufengewicht).¹⁷⁴

Würde man beispielsweise die *Ökonomische* und *Kommunikative Wirkung* mit gleicher Relevanz bewerten (diese würden sowohl als GK als auch GS 50% erhalten; vgl. Abb. 22), würden *Bewerbung* und *Animation* auf der zweiten Ebene in die 50% der *Kommunikativen Wirkung* fallen. Diese beiden Kriterien würden zwar in erster Instanz (GK) so gewichtet werden, dass ein Gesamtwert von 100% das Ergebnis wäre (z. B. 60% zu 40%), aber als absolute Werte, verrechnet mit dem Wert der darüber liegenden Ebene (*Kommunikative Wirkung*: 50%), würden diese mit 30% und 20% das Stufengewicht bilden.

¹⁷¹ Vgl. ebd., S. 84-92.

¹⁷² Darüber hinaus ist eine Bewertung anhand einer Skala, z. B. 1-5 – „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ möglich; Vgl. Steinbuch, P./Zöllner, M.: Controlling – Nutzwertanalyse, 2001/2006, <http://www.makz.de/nutzwertanalyse.html> (24.01.2009).

¹⁷³ Vgl. Adam, D.: Planung und Entscheidung, 1996, S. 417-418 und vgl. Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 92.

¹⁷⁴ Vgl. Breiing, A./Knosala, R.: Bewerten technischer Systeme, 1997, S. 241.

Zielstufe	Zielbezeichnung	GK	GS
0	1. Ökonomische Wirkung		
	2. Kommunikative Wirkung		
		100%	100%
1/2	1.1 z. B. Gewinn		
	1.2 z. B. Rentabilität		
		100%	
3	2.1 Bewerbung		
	2.2 Animation		
		100%	
	2.1 Bewerbung		
	2.1.1 Symbolfigur		
	2.1.2 Bekanntmachung*		
		100%	
	Symbolfigur		
	2.1.1.1 Wiedererkennung		
	2.1.1.2 Emotionalisierung		
	2.1.1.3 Positive Darstellung		
		100%	
	Animation		
	2.2.1 Ansprache/Involvieren der Zuschauer		
	2.2.2 Unterhaltung		
	2.2.3 Anregung der Stimmung		
	2.2.4 Anregung des Gemeinschaftsgefühl		
		100%	

*(als Zwischenziel bei ökonomischer Wirkung inkludiert)

Abbildung 21: Tabelle zur Zielgewichtung¹⁷⁵

6.1.4 Berechnung der Nutzwerte und Ergebnisaufbereitung

Die schlussendliche Berechnung des Gesamtnutzens der verschiedenen Alternativen wird durch einfache Multiplikation der jeweiligen Zielerträge mit dem dazugehörigen Gewicht erreicht.

Die Vorgehensweise soll zur Veranschaulichung anhand eines Rechenbeispiels deutlich gemacht werden (vgl. Abb. 22).

Die Berechnung erfolgt durch Multiplikation des Stufengewichts mit dem jeweiligen Zielwert der *Basissituation* bzw. *Situation mit Maskottchen*. Beispielsweise erhält *Ansprache/Involvieren der Zuschauer* bei Existenz eines

¹⁷⁵ Eigene Erstellung, in Anlehnung an Zangemeister, C.: *Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse*, 1993, S. 94.

Maskottchens 9 Punkte („gut bis sehr gut“; vgl. Abb. 20), was multipliziert mit dem Stufengewicht 7 einen gewichteten Nutzen von 63 ergibt. Ohne Maskottchen wird die Situation hingegen mit 5 Punkten bewertet („befriedigend bis gut“; vgl. Abb. 20), was einem gewichteten Nutzen von 35 entspricht.

Zielbezeichnung	GK	GS	Basis-situation	Gewich-teter Nutzen	Mit Mas-kottchen	Gewich-teter Nutzen
1. Ökonomische Wirkung	50%	50%				
2. Kommunikative Wirkung	50%	50%				
	100%	100%				
2.1 Bewerbung	60%	30%				
2.2 Animation	40%	20%				
	100%	50%				
Animation						
2.2.1 Ansprache/Involvieren der Zuschauer	35%	7%	5	35	9	63
2.2.2 Unterhaltung	30%	6%	6	36	7	42
2.2.3 Anregung der Stimmung	15%	3%	8	24	8	24
2.2.4 Anregung des Gemeinschaftsgefühls	20%	4%	5	20	6	24
	100%	20%		115		153

Abbildung 22: Rechenbeispiel für Gewichtung und Nutzwertberechnung¹⁷⁶

Im Bereich der *Animation* würde nach diesem Beispiel die Situation mit Maskottchen als bessere bewertet (153 zu 115; vgl. Abb. 22). Dabei macht diese 20% des gesamten Nutzwertes aus und kann erst in Verbindung mit den gesamten Ergebnissen zu einer Entscheidung geführt werden. Nichtsdestotrotz empfiehlt es sich bei der Ergebnisaufbereitung den Gesamtnutzwert nicht nur als eine Zahl darzustellen, sondern auch die Ergebnisse der Teilziele aufzuzeigen, um so einen Überblick zu gewährleisten, wie sich das Gesamtergebnis zusammensetzt. Empfohlen wird von Zangemeister an dieser Stelle zur besseren Übersicht u. a. mit Grafiken zu arbeiten.¹⁷⁷

6.2 Kritische Betrachtung

Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse stellt auf den ersten Blick aufgrund der betrachteten Kriterien – direkt monetär, indirekt monetär und nicht monetär – eine passende Analyseart da, um die besondere Vielfalt und somit den gesamten

¹⁷⁶ Eigene Erstellung.

¹⁷⁷ Vgl. Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 95-97.

Nutzen von Maskottchen zu erfassen.

Offensichtlich bestehen aber aufgrund der Unterschiede der betrachteten Arbeitssysteme (Investitionen in Maschinen im Vergleich zu Investitionen in Maskottchen) Abweichungen in der Durchführung, deren „Lösung“, die in den vorhergehenden Abschnitten vorerst modellhaft erarbeitet wurde, überprüft und ggf. angepasst werden müsste.

Ein wesentlicher Unterschied liegt möglicherweise bereits auf der ersten Betrachtungsstufe vor. Wie dargestellt, könnten bei Maskottchen weniger Kosteneinsparungen als Erlöse erwartet und somit betrachtet werden. Ob sich die damit vorgenommene Modifikation so einfach rechtfertigen lässt bzw. welchen Einfluss dies ggf. auf die Bewertung hätte, bleibt zu überprüfen.

Gleiches gilt für die Betrachtung der zweiten Stufe: Die von Zangemeister genannten Human- und Funktionskosten dürften durch die Einführung von Maskottchen im Normalfall nicht entstehen, hingegen könnten ggf. Erlöse und Kosteneinsparungen zu beachten sein.

Abgesehen von diesen zu überprüfenden und zu bestätigenden Modifikationen, bestehen weitere kritisch zu betrachtende Punkte bei der Anwendung einer EWA für die Bewertung von Maskottchen.

Bei der finanzanalytischen „Grundrechnung“ stellt sich in erster Linie das Problem der ggf. sehr hohen Ungenauigkeit und schwer zu beziffernden Werte für die Erlöse. Je nach Sicherheit sollten diese ggf. in der zweiten Stufe betrachtet werden. Die Kosten allerdings müssten, auch wenn bei diesen ebenfalls Ungenauigkeiten in der Festlegung der Beträge bestehen können, auf jeden Fall in der ersten Stufe erfasst werden können.

Einen Vorteil bedeutet an dieser Stelle die Tatsache der langfristigen Planung aller möglichen Um- und Einsetzungen. Die zwangsläufig sehr genaue Beschäftigung mit dem Maskottchen kann ggf. zu mehr Planungssicherheit führen, die möglicherweise ohne eine solche Betrachtung nicht erreicht würde.

Auch auf der zweiten Stufe könnte die Unsicherheit der bezifferten Erlöse und Kostenersparnisse dazu führen, dass die Kriterien in der dritten Stufe betrachtet werden sollten. Wäre dies der Fall, würde letztendlich ausschließlich eine Nutzwertanalyse mit zusätzlicher Betrachtung und Berechnung der Investitionskosten durchgeführt werden. Damit einhergehend würden sich auch

die voran gestellten fraglichen Modifikationen erübrigen. Ob dies eine Alternative bzw. sinnvoll wäre, müsste überprüft werden.

Auch auf der dritten Stufe besteht ggf. Unsicherheit über den wirklichen Nutzen, der durch Maskottchen entstehen kann. Abhängig von Design und Einsatz kann an dieser Stelle nicht unbedingt eindeutig die Erreichung einer bestimmten Wirkung vorausgesetzt werden. Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass Maskottchen grundsätzlich eine Wirkung hervorrufen, bleibt die Frage, wie hoch diese Auswirkungen sind und ob sie ausschließlich positiv sind. Auch hier dürften sich Vorteile durch die langfristige Planung ergeben. Will man also im Vorhinein bewerten können, wie stark das Maskottchen die Stimmung in der Veranstaltungsstätte beeinflussen kann, müssen dafür gleichzeitig Überlegungen angestellt werden, wie das Maskottchen vermutlich eingesetzt werden muss, um dieses Ziel zu erreichen.

Ein entscheidender Nachteil der gesamten Analyse ist die subjektive Kriterienauswahl und -gewichtung.¹⁷⁸ Es besteht dabei die Gefahr, dass die Betrachtung nicht objektiv durchgeführt wird und infolgedessen beispielsweise vornehmlich die Zielkriterien eingebracht werden und besonders hoch bewertet werden, von denen man weiß, dass diese besonders gut zu erfüllen sind.

Darüber hinaus muss bei der Aufstellung der Zielkriterien eine „sachliche Vollständigkeit und inhaltliche Unabhängigkeit der Kriterien“¹⁷⁹ gegeben sein. Im Gegensatz zu dem vorliegenden aufgestellten Zielsystem müssten dementsprechend Anpassungen vorgenommen werden. Abgesehen von der Unvollständigkeit der Kriterien bestehen zwischen einigen von ihnen (z. B. *Animation* und *Gemeinschaftsgefühl*) Abhängigkeiten, die – wie bereits dargestellt – den Bewertungsprozess erschweren und ggf. wenig eindeutige Ergebnisse zur Folge haben könnten. Darum sollte für die Aufstellung eines Zielsystems mit einer Checkliste gearbeitet werden, die für den von Zangemeister betrachteten Bereich bereits vorliegt,¹⁸⁰ für die Bewertung von Maskottchen aber neu erstellt oder umfangreich angepasst werden müsste.

In Konsequenz sollten aufgrund der notwendigen umfangreichen Arbeitsschritte der Analyse vorweg Überlegungen angestellt werden, ob dieser Aufwand in

¹⁷⁸ Vgl. Adam, D.: Planung und Entscheidung, 1996, S. 418.

¹⁷⁹ Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse, 1993, S. 141.

¹⁸⁰ Vgl. ebd., S. 153.

Hinblick auf die zu erwartenden Ergebnisse gerechtfertigt ist¹⁸¹ – vor allem angesichts der soeben betrachteten kritischen Faktoren.

Davon ausgehend, dass die Einführung eines Maskottchens entweder vertraglich vorgegeben oder aus den vorhergehenden Events heraus als Selbstverständlichkeit erachtet wird, wird die Entscheidung zu der Durchführung einer solchen Analyse bei einem bevorstehenden Sportgroßereignis zudem vermutlich nur selten getroffen werden. Anders könnte dies bei Eventserien aussehen, in denen bis dato keine Maskottchen eingesetzt wurden.¹⁸² Hier könnte ggf. Interesse bestehen, den Nutzen von Maskottchen im Vorfeld zu prüfen. Gleiches gilt für Events mit konstantem Veranstaltungsort (wie der Berlin Marathon); dort wäre eine aufwendige EWA aufgrund des langfristigen Nutzens der Entscheidung vermutlich lohnenswert, da das Ergebnis nicht ausschließlich für eine einzelne Veranstaltung gelten würde, sondern für die gesamte Serie.

Aber auch hier ist zu vermuten, dass eine solche Entscheidung oftmals nicht unter strategischen Gesichtspunkten getroffen wird. Vielmehr ist denkbar, dass die Verantwortlichen beispielweise bei der Vorlage eines passenden Entwurfs auf die Idee kommen, diesen umzusetzen oder zu übernehmen,¹⁸³ dies aber nicht zwangsläufig so genau analysieren wollen oder können. In der Praxis würde möglicherweise eher ein testweises Verhalten an den Tag gelegt werden und z. B. vorerst nur die 2D-Abbildung und der Walking Act entworfen und produziert werden, um dann – abhängig von den erzielten Ergebnissen – ggf. von Jahr zu Jahr Einsatzformen und -zahlen zu steigern.

Offensichtlich stellt sich also oftmals nicht die Frage nach dem „ob“, sondern dem „wie“: Wie kann man Maskottchen bestmöglich einsetzen, um einen maximalen Nutzen zu erreichen?

Allerdings kann die EWA ggf. auch hierfür genutzt werden. Führt man alle Schritte durch und erhält am Ende die aufgeschlüsselten Ergebnisse der einzelnen Kriterien, kann anhand der dort bewerteten Punktzahlen die

¹⁸¹ Vgl. ebd., S. 139.

¹⁸² So wie vermutlich bei Feldhockey-Weltmeisterschaften; Weder auf der Internetseite der letzten WM 2006 in Mönchengladbach (vgl. <http://www.hockeyworldcup.de/> (28.01.2009)) noch in Verbindung mit Weltmeisterschaften anderer Jahre sind Informationen über Maskottchen zu finden.

¹⁸³ So wie Karli, das Maskottchen der Reit-WM 2006 in Aachen, das für den CHIO in Aachen übernommen wurde; Vgl. o. V.: Künftig fünf Disziplinen beim CHIO in Aachen, o. J., <http://www.riders4charity.de/pferde~bfrei1~de/reitsport/news2/P6-192-detail.htm> (28.01.2009) oder vgl. o. V.: Karli – Das CHIO-Maskottchen, o.J., <http://www.chioaachen.de/CHIO/karli.asp> (28.01.2009).

erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche Erreichung der gesteckten Ziele abgelesen werden. Auf dieser Grundlage könnten eventuelle weitere Maßnahmen geplant werden, um den Nutzen zu erhöhen.

Ob die geplanten Maßnahmen letztendlich erfolgreich waren, ließe sich allerdings wohl ohnehin erst im Nachhinein überprüfen.

7 Schlussbetrachtung

Stellt man verschiedenen Personen die Frage nach dem Sinn und Zweck von Maskottchen erhält man vermutlich zahllose Antworten, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Dies liegt mit Sicherheit zum Teil daran, dass wohl jeder bei dem Begriff „Maskottchen“ an eine anderen Teil und eine andere Funktion dieser Figur denkt.

Stellt man weiterführend verschiedenen Kommunikationsverantwortlichen die Frage nach den Gründen für die Einführung eines Maskottchens (sofern nicht vertraglich vorgeschrieben), erhält man vermutlich ähnlich diverse Antworten, bzgl. deren Vollständigkeit und Überzeugungskraft möglicherweise selbst die Verfasser nicht ganz ohne Zweifel sein dürften.

Maskottchen sind für eine einfache Beantwortung der Frage nach Zweck, Zielen oder Funktionen offensichtlich einfach zu vielseitig und schwer durchdringbar. Und genau diese Eigenschaften machen auch eine Bewertung der Figuren so schwierig.

Ziel der Arbeit war es, etwas Klarheit in dieses komplexe Instrument zu bringen, es in die Unternehmensstrategie und dabei vor allem in den Kommunikationsmix einzuordnen und darauf aufbauend ein mögliches Bewertungsinstrument aufzustellen, anzupassen und zu reflektieren, um zu prüfen, ob dieses realisierbar und geeignet wäre. Den konkreten Erfolg oder die Wirkung von Maskottchen zu überprüfen, konnte in diesem Kontext nicht Ziel sein. Hierfür wäre eine umfangreiche, empirische ex post-Analyse (mindestens) eines Maskottchens notwendig.

Da Organisationskomitees und Veranstaltungsorte wechseln, ist eine nach dem Event durchzuführende Betrachtung in der Praxis sehr unwahrscheinlich. Interesse daran könnte allenfalls die übergeordnete Instanz, also etwa ein

Verband, haben. Zu bezweifeln ist aber auch hier der Wille oder die Möglichkeit dafür Geld zu investieren. Darüber hinaus würde, wie dargestellt, eine Erhebung über ein Maskottchen in Deutschland für ein kommendes Maskottchen der gleichen Veranstaltungsreihe in einem anderen Land¹⁸⁴ möglicherweise kaum bis gar keine Hilfestellung leisten.

Aus wissenschaftlicher Sicht hingegen könnte eine solche Betrachtung oder auch ein Vergleich zweier Maskottchen verschiedener Events durchaus interessante Ergebnisse liefern. Für ein aktuell agierendes Komitee ist allerdings in dem Moment, in dem die Frage der Einführung eines Maskottchens auftaucht vor allem eine ex ante-Betrachtung von Interesse.

Fazit

Die vorliegende Arbeit konnte nach umfangreichen Betrachtungen zu Zielen und Einsatz von Maskottchen mit der erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse ein Instrument vorstellen und eine Anpassung für die Analyse der Wirkungen von Maskottchen vorschlagen; es konnte festgestellt werden, dass dieses Instrument prinzipiell geeignet ist Marketing- oder Kommunikationsverantwortlichen (denen zumeist die Entscheidungen bzgl. des Maskottchens unterliegen) eine Entscheidungshilfe zu bieten. Gleichzeitig war festzustellen, dass die Wahrscheinlichkeit der Durchführung einer solchen Analyse durch ein Komitee aufgrund der im Einzelnen dargestellten Einschränkungen und Unsicherheiten dennoch eher gering ist.

Ziel sollte es also für die Zukunft sein, in möglichst zahlreichen, vielfältigen und internationalen Betrachtungen verschiedener Maskottchen, das hier aufgestellte Basiswissen zu überprüfen und ein möglichst exaktes Profil von Maskottchen aufzustellen: inklusive all ihrer Funktionen, Ziele und Einsatzmöglichkeiten, um so in Erfahrung zu bringen, wie – in Abhängigkeit von den individuell gesteckten Zielen des jeweiligen Organisationskomitees – ein größtmöglicher Erfolg zu erreichen ist.

Nur so könnte langfristig eine Hilfestellung für den Einsatz von Maskottchen bei Sportgroßveranstaltungen geleistet werden.

¹⁸⁴ Veranstaltungsort der Leichtathletik-WM 2011 ist beispielsweise Daegu in Südkorea; Vgl. Fuchs, C.: WM 2011 in Daegu, 27.03.2007, <http://www.leichtathletik.de/index.php?NavID=1&NewsID=13263&SiteID=28> (24.01.2009).

Literaturverzeichnis

- Adam, Dietrich:** [Planung und Entscheidung]: Modelle – Ziele – Methoden; mit Fallstudien und Lösungen, 4., vollständig überarbeitete und wesentlich ergänzte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996
- Amies, Nick:** A Mascot for All Seasons?, 16.11.2004, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1397261,00.html> (06.01.2009)
- Aulich, Uwe:** Herthino kehrt mit, 18.10.2005, <https://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2005/1018/berlin/0114/index.html> (23.10.2008)
- Bänsch, Axel:** Käuferverhalten, 9., durchgesehene und ergänzte Auflage, Oldenbourg, München, 2002
- BOC:** 100.000 Tickets für berlin 2009™ verkauft, 18.04.2008, <http://www.berlin2009.org/75-0-newsview.html?nid=69&back=69> (09.01.2008)
- BOC:** [BOC präsentiert offizielles Maskottchen] der 12. IAAF Leichtathletik-WM *berlin 2009*™, 23.01.2009, <http://www.berlin2009.org/75-0-newsview.html?nid=140&back=1> (24.01.2009)
- Bradtke, Thomas:** Statistische Grundlagen für Ökonomen, 2., überarbeitete Auflage, Oldenbourg, München, 2007
- Brandmeier, Sonja/Schimany, Peter:** [Die Kommerzialisierung des Sports] – Vermarktungsprozesse im Fussball-Profisport; Mit einem Interview mit Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München, LIT-Verlag, Hamburg, 1998
- Breiting, Alois/Knosala, Ryszard:** [Bewerten technischer Systeme] – Theoretische und methodische Grundlagen bewertungstechnischer Entscheidungshilfen, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 1997
- Bruhn, Manfred** (Hrsg.): [Handbuch Kommunikation]: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009
- Bruhn, Manfred:** [Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation] – Strategische Planung und operative Umsetzung, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003
- Bruhn, Manfred:** Kommunikationspolitik, 4., überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2007
- Bruhn, Manfred:** [Marketing]: Grundlagen für Studium und Praxis, 6., überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002
- Emmons, Natasha:** Mascots as Brands: “Well Worth The Investment”, 04.06.2001, <http://www.allbusiness.com/services/amusement-recreation-services/4567103-1.html> (09.11.2008)

- Esch, Franz-Rudolf:** [Wirkung integrierter Kommunikation]: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 4., aktualisierte Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006
- Fifa.com:** [Goleo VI] – Das Offizielle Maskottchen der FIFA WM 2006™, 13.11.2004, <http://de.fifa.com/worldfootball/releases/newsid=94816.html> (23.08.2008)
- Freemann, Ina/Knight, Peter/O'Reilly, Norman:** Symbolism and the effectiveness of Olympic mascots, S. 41-58, International Journal of Sport Management and Marketing [IJSMM] Vol. 2, Nr. 1/2, 2007, Inderscience Enterprises Ltd., Genf
- Fuchs, Christian:** [WM 2011 in Daegu], 2013 in Moskau, 27.03.2007, <http://www.leichtathletik.de/index.php?NavID=1&NewsID=13263&SiteID=28> (24.01.2009)
- Garland, Ron/ Ferkins, Lesley:** Sport Marketing, S. 212-234, in: Leberman, Sarah/Collins, Chris/Trenberth, Linda (Hrsg.): Sport Business Management in Aotearoa/New Zealand, second Edition, Thomson/Dunmore Press, Melbourne, 2005
- Geyer, Hardy/Manschwetius, Uwe** (Hrsg.): Kulturmarketing, Oldenbourg, 2008
- Görke, André:** „Ich war Goleo“, Verlag Der Tagesspiegel GmbH, Berlin, 09.06.2007, <http://www.tagesspiegel.de/sport/Fussball;art133,2317773> (27.01.2008)
- Hase, Michael:** EM.TV produziert TV-Serie mit dem WM-Maskottchen, 04.10.2004, <http://www.wuv.de/news/archiv/2004/10/35335/index.html> (07.09.2008)
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian** (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing, Verlag Franz Vahlen, München, 2001
- Höch, Dominik/Schertz, Christian:** Merchandising und Licensing, S. 293-306, in: Geyer, Hardy/Manschwetius, Uwe (Hrsg.): Kulturmarketing, Oldenbourg, 2008
- Höhn, Stefan:** [Merchandising als Marketinginstrument] im Sport – verdeutlicht anhand eines Merchandising-Modells am Karlsruher Sport Club (KSC), Magisterarbeit, Grin Verlag, Norderstedt, 1998
- Hungermann, Jens:** Bumsi, der Problembär, 29.08.2007, http://www.welt.de/sport/article1143081/Bumsi_der_Problembaer.html (17.08.2008)
- James, Kyle:** Top-Designer findet WM-Kampagne „beschämend“, 13.06.2006, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2052644,00.html> (17.07.2008)
- Jung, Hans:** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10., überarbeitete Auflage, Oldenbourg, München, 2006

- Kammann, Christopher:** Goleo: Ein löwenstarkes Maskottchen?, 08.11.2004,
<http://www.sbznet.de/?rubrik=sport&thema=04-11-08-01> (06.01.2009)
- Kazim, Hasnain:** WM-Löwe Goleo bringt Hersteller in Not, 15.05.2006,
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,416300,00.html> (26.01.2009)
- King, C. Richard/Springwood, Charles F.:** Team Spirits: The Native American Mascots Controversy, University of Nebraska Press, 2001
- Klemm, Thomas:** Der Löwe hat wenig mit Deutschland zu tun, 13.11.2004,
<http://www.faz.net/s/RubFB1F9CD53135470AA600A7D04B278528/Doc~EAF6EA92AD2284EAB8BB7EA75C2348EBD~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (19.09.1008)
- Kreutzer, Ralf T.:** [Praxisorientiertes Marketing]: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter:** Konsumentenverhalten, 8., aktualisierte und ergänzte Auflage, Verlage Franz Vahlen, München, 2003
- Leberman, Sarah/Collins, Chris/Trenberth, Linda** (Hrsg.): Sport Business Management in Aotearoa/New Zealand, second Edition, Thomson/Dunmore Press, Melbourne, 2005
- Lesch, Andreas:** Gemüsegestrüpp, S. 16, Berliner Zeitung, 64. Jg., Nr. 225, 24.09.2009
- LOC:** Auslosung für FIFA WM-Tickets am 15. April, 01.04.2005,
<http://de.fifa.com/worldcup/archive/germany2006/news/newsid=18493.html#auslosung+fifa+wm+tickets+april> (11.01.2009)
- Maurer, Simone:** Fanforscher: Jubel macht keine Weltmeister, 04.02.2007,
http://www.wdr.de/themen/sport/handball/wm_2007/wm_in_koeln/070203.jhtml (16.01.2008)
- Meffert, Heribert:** [Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung]: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000
- Meyers großes Taschenlexikon:** „Maskottchen“, Band 14, 3., aktualisierte Auflage, B.I.-Taschenbuchverlag, Mannheim/Wien/Zürich, 1990
- Microsoft® Encarta® Online-Enzyklopädie 2008:** „Angeborener auslösender Mechanismus“, o. J.,
http://de.encyclopedia.msn.com/encyclopedia_721533967/Angeborener_ausl%C3%B6sender_Mechanismus.html (25.09.2008)
- Microsoft® Encarta® Online-Enzyklopädie 2008:** „Kindchenschema“, o. J.,
http://de.encyclopedia.msn.com/encyclopedia_761597412/Kindchenschema.html (25.09.2008)
- Microsoft® Encarta® Online-Enzyklopädie 2008:** „Schlüsselreiz“, o. J.,
http://de.encyclopedia.msn.com/encyclopedia_721537563/Schl%C3%BCsselreiz.html (25.09.2008)

- Minter, Rick:** Mascots – Football’s Furry Friends, Tempus Publishing Limited, Stroud, Gloucestershire, 2004
- Moser, Klaus:** Wirtschaftspsychologie, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2007
- Oedinger, Florian:** ARD erhöht Druck auf IOC, 27.01.2008,
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=18108&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=18108&tx_ttnews[backPid]=72) (30.01.2009)
- O. V.:** 1104 Raketen für gutes Wetter, 09.09.2009,
<http://www.sueddeutsche.de/sport/675/305643/text/> (24.01.2009)
- O. V.:** 1966 – England, o. J.,
http://sport.ard.de/wm2006/wm/rueckblick/index_25.html (07.09.2008)
- O. V.:** (963899) Zakumi, o. J., <http://www.wipo.int/ipdl/en/madrid/key.jsp?KEY=963899> (05.01.2008)
- O. V.:** Achsel des Löwen, 15.11.2004,
<http://www.sueddeutsche.de/panorama/575/375384/text/> (26.01.2009)
- O. V.:** All Medallists – Men, o. J., <http://www.iihf.com/iihf-home/history/all-medallists/men.html> (04.09.2008)
- O. V.:** American Association remembered, 02.05.2007,
http://mlb.mlb.com/news/article.jsp?ymd=20070501&content_id=1940267&vkey=news_mlb&fext=.jsp&c_id=mlb (08.10.2008)
- O. V.:** Awarding of the 2011 Men's World Championship to be decided by IHF Council in October, [Awarding of the 2011 Men's World Championship in October], 27.08.2008,
http://www.ihf.info/front_content.php?idcat=57&idart=1575 (04.09.2008)
- O. V.:** Bibendum, o. J.,
<http://www.michelin.de/de/front/affich.jsp?codeRubrique=1008> (21.10.2008)
- O.V.:** Big Red, Arizona Cardinals, Phoenix, o. J.,
<http://www.azcardinals.com/history/index.php> (08.10.2008)
- O. V.:** Business to Business, o. J.,
<http://www.steiff.de/site/index.php?shopID=1710> (22.10.2008).
- O. V.:** Die Maskottchen der 29. Olympiade 2008 in Beijing, 28.11.2005,
http://german.china.org.cn/environment/archive/antilope/txt/2006-09/06/content_2258175.html (07.09.2008)
- O. V.:** Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, o. J.,
<http://www.sympathiefigur.net/index.php?sympathiefigur-akzeptanz-2> (22.10.2008)
- O. V.:** Ein magischer Helfer wird 40, o. J., <http://www.meisterproper.de/die-marke/meister-proper-wird-40.html#0> (21.10.2008)

- O. V.:** Finanzrahmen für Leichtathletik-WM 2009 abgesegnet, 06.12.2005, <http://www.ndr.de/la2005/nachrichten/meldung.phtml?id=151654> (05.10.2008)
- O. V.:** Franchise, o. J., <http://www.azcardinals.com/history/index.php> (08.10.2008)
- O. V.:** Goleo lebt weiter, 18.05.2006, <http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/unternehmen/:Insolvenz-Goleo/561421.html> (26.01.2009)
- O. V.:** Hallo Arminen, 23.04.2008, <http://www.unser-dsc.de/news.html> (22.10.2008)
- O. V.:** Herthinho Fußball-Ferrienschule, 2007, <http://www.herthinho.de/> (22.10.2008)
- O. V.:** Herzlich willkommen auf meiner Internetseite !, 2007, <http://www.herthinho.de/> (22.10.2008)
- O. V.:** [History of the Yale Bulldog] "Handsome Dan", o. J., <http://yalebulldogs.cstv.com/trads/mascot.html> (07.10.2008)
- O.V.:** IAAF National Member Federations, o. J., <http://www.iaaf.org/aboutiaaf/structure/federations/index.html> (16.12.2008)
- O. V.:** Karli – Das CHIO-Maskottchen, o. J., <http://www.chioaachen.de/CHIO/karli.asp> (28.01.2009)
- O. V.:** Künftig fünf Disziplinen beim CHIO in Aachen, o. J., <http://www.riders4charity.de/pferde~bfrei1~de/reitsport/news2/P6-192-detail.htm> (28.01.2009)
- O. V.:** Leichtathletik-WM in Helsinki – Fast 2000 Sportler, 02.08.2005, <http://rhein-zeitung.de/on/05/08/02/sport/t/rzo171577.html> (05.10.2008)
- O. V.:** Linter 'Fuwa' Doll, o. J., <http://www.china.org.cn/english/features/OlympicsMerchandise/208150.htm> (19.09.2008)
- O. V.:** Markenmeldung online leicht gemacht, o. J., <http://www.markenanmeldung-online.net/?kk=marke%20eintragen&qclid=CJDC1ZuuuZqCFQVOtAod-VZIYQ> (31.01.2009)
- O. V.:** [Mascots: Ollie, Syd and Millie] – Sydney 2000, o. J., http://www.olympic.org/uk/passion/collectors/object/index_uk.asp?ObjId=59 (19.09.2008)
- O. V.:** [Mascots – Schuss] – Grenoble 1968, o. J., http://www.olympic.org/uk/passion/collectors/object/index_uk.asp?ObjId=44 (07.9.2009)

- O. V.:** [Mascots – Waldi] – Munich 1972, o. J., http://www.olympic.org/uk/passion/collectors/object/index_uk.asp?ObjId=45 (07.09.2008)
- O. V.:** Maskottchen, o. J., <http://www.berlin2009.org/276-0-maskottchen.html> (24.01.2009)
- O. V.:** McDonald's Kinderhilfe, o. J., <http://www.mcdonalds.de/flash.php> (21.10.2008)
- O. V.:** Mehr Sympathie für Ihre Marke - mit einer Sympathiefigur, o. J., <http://www.sympathiefigur.net/index.php?sympathiefigur> (22.10.2008).
- O. V.:** Milka Kuh, o. J., <http://www.milka.de/milka/page?siteid=milka-prd&locale=dede1&PageRef=55#> (21.10.2008)
- O. V.:** Miss Chiquita, o. J., <http://www.chiquita.de/unternehmen/miss-chiquita/> (21.10.2008)
- O. V.:** Neuer Name für Olympische Maskottchen, 17.10.2006, <http://german.china.org.cn/german/266567.htm> (17.08.2008)
- O. V.:** Pekinger Olympiaorganisatoren mit ehrgeizigen Zielen im Umweltbereich, 29.07.2008, http://www.dosb.de/de/olympia/detail/news/pekinger_olympia_organisatoren_mit_ehrgeizigen_zielen_im_umweltbereich/8605/na/2008/uli/cHash/45f9816957/ (16.01.2008)
- O. V.:** Produktpolitik, o. J., <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktpolitik/produktpolitik.htm> (29.01.2009)
- O. V.:** Qualifikation, o. J., <http://www.hockeyworldcup.de/VVI-web/WM2006/qualifikation.asp?lang=0> (19.09.2008)
- O. V.:** Sponsoren sind schon jetzt Gewinner der Fußball WM, 31.01.2006, http://www.c6-magazin.de/news/wm_2006/001100.php (20.10.2008)
- O. V.:** Story of Mr. Met, o. J., http://newyork.mets.mlb.com/nym/fan_forum/mrmet.jsp (08.10.2008)
- O. V.:** Themen und Typen rund um den CHIO Aachen, o. J., <http://www.chioaachen.de/CHIO/Magazin/Magazin.asp> (22.01.2009)
- O. V.:** Über die FIFA – Maskottchen, o. J., <http://de.fifa.com/aboutfifa/marketingtv/marketing/fifaassets/mascots.html> (10.09.2008)
- O. V.:** [Vancouver 2010 mascots introduced] to the world Miga, Quatchi and Sumi make their debut before hundreds of schoolchildren, and on vancouver2010.com, 27.11.2007, <http://www.vancouver2010.com/en/news/news-releases/-/37622/32566/17mecjt/vancouver-2010-mascots-introdu.html> (06.01.2009)

- O. V.:** Von Ekeltruppen und jungen Hunden, 07.08.2007, <http://www.sueddeutsche.de/sport/970/382772/text/> (26.01.2009)
- O. V.:** Wir über uns, o. J., <http://www.fc-koeln.de/index.php?id=412><http://www.fc-koeln.de/index.php?id=412> (08.10.2008)
- O. V.:** Wölfi kann gebucht werden, o. J., <http://www.vflwolfsburg.de/fans-woelfi-buchen.html> (22.10.2008)
- O. V.:** Zakumi – ein Maskottchen mit Charakter, o. J., <http://de.fifa.com/worldcup/organisation/mascot/index.html> (13.10.2008)
- O. V.:** Zakumi – Official Mascot unveiled in Johannesburg, o. J., <http://de.fifa.com/worldcup/photogallery/gallery=887219.html#887149> (13.10.2008)
- O. V.:** Zakumi: Präsentation des offiziellen Maskottchens, 22.08.2008, <http://de.fifa.com/worldcup/organisation/media/newsid=887046.html#zakumi+praesentation+offiziellen+maskottchens> (13.10.3008)
- Parks, Janet B./Quarterman, Jerome/Thibault, Lucie:** Contemporary Sport Management, Third Edition, Human Kinetics, Champaign, IL (u.a.) 2007
- Putsch, Christian:** WM-Maskottchen Zakumi – Leopard mit Dreadlocks, Berlin, 23.09.2008, <http://www.welt.de/sport/fussball/article2482216/WM-Maskottchen-Zakumi-Leopard-mit-Dreadlocks.html> (05.10.2008)
- Riedmüller, Florian:** Zur Vermarktung von Sportveranstaltungen, S. 265-284 in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport- Marketing, Verlag Franz Vahlen, München, 2001
- Rohrer, Finlo:** How not to have an Olympic mascot nightmare, 16.06.2008, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/7456330.stm (30.01.2009)
- Rolke, Lothar/Jäger, Wolfgang:** Kommunikations-Controlling – Messung und Entwicklung eines Returns on Communication in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): [Handbuch Kommunikation]: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009
- Sack, Kevin:** [Atlanta and Izzy]; No Medals for the Olympic Mascot, 30.06.1996, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9E0DE2DD1339F933A05755C0A960958260> (25.01.2009)
- Schlosser, Tina:** Waschechte Markenartikel, 31.12.2007, <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2007/index.php?f=81550.php> (22.10.2008)
- Spindel, Carol:** Dancing at Halftime: Sports and the Controversy Over American Indian Mascots, New York University Press, New York, 2002

Standhartinger, Sandra: [„Green Goal“ bei Fußball-WM] 2006 in Deutschland, 31.03.2003, <http://www.presetext.de/pte.mc?pte=030331042> (16.01.2009)

Steinbuch, Pitter A./Zöllner, Matthias: Controlling – Nutzwertanalyse, 2001/2006, <http://www.makz.de/nutzwertanalyse.html> (24.01.2009)

Unger, Fritz/Fuchs, Wolfgang: Management der Marketing-Kommunikation, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2005

Voight, Joan: Mascot Makeover; The Risky Business of Tampering With Beloved Brand Icons, 07.07.2003, http://www.iagr.net/ne_articles/2003/ne_070703.jsp (09.11.2008)

Werner, Oskar: Fans taufen Kick-Zwillinge, Horizont Sportbusiness 04/2006, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20., neubearbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2000

Zangemeister, Christof: [Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse] (EWA) – Grundlagen und Leitfaden für ein „3-Stufen-Verfahren“ zur Arbeitssystembewertung, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 1993

Zangemeister, Christof: [Nutzwertanalyse in der Systemtechnik] – Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 4. Auflage, Wittmann, München, 1976

Zettel, Claudia: Olympia-Maskottchen stoßen auf Ablehnung, 25.07.2008, <http://www.presetext.at/pte.mc?pte=080725004> (16.08.2008)

Zils, Oliver: Die Kunst der Beziehungspflege, Horizont Sportbusiness 03/2005, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main

Zoidl, Christian H.: [Sport in der Erlebnisgesellschaft]. Aspekte der erstaunlichen Karriere eines Kulturphänomens, 2002, http://www.ktu-linz.ac.at/thpq/artikel/2002/quarter_4/zoidl.htm (19.01.2009)

Internetadressen ohne Verfasserangabe:

<http://www.ebay.co.uk> (07.09.2008)

<http://www.ebay.de> (07.09.2008)

<http://www.hockeyworldcup.de/> (28.01.2009)

<http://www.schwaebisch-hall.de> (22.10.2008)

<http://www.sponsors.de/> (30.01.2009)

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und die, den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen, Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Agnes Schwartz

Salzgitter, 02.02.2009