

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Florian Kreuzinger**

**Professionalisierung und  
Kommerzialisierung des Fuß-  
ballsports**

**2018**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Professionalisierung und Kommerzialisierung des Fußballsports**

Autor:  
**Herr Florian Kreuzinger**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM15wF3**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehardt Krah**

Zweitprüfer:  
**Dr Jens C. König**

Einreichung:  
**Mannheim, 24.05.2018**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Professionalization and commercialization of football sports**

author:

**Mr. Florian Kreuzinger**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM15wF3**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehardt Krah**

second examiner:

**Dr. Jens C. König**

submission:

**Mannheim, 24.05.2018**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Kreuzinger, Florian

Thema der Bachelorarbeit: Professionalisierung und Kommerzialisierung des Fußball-sports

Topic of thesis: Professionalization and Commercialization of football sports

58 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

## **Abstract**

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es darzustellen, wie die Professionalisierung und Kommerzialisierung den modernen Fußball verändert haben. Im theoretischen Teil wurde der Profifußball untersucht, während im Praxisbeispiel Bezug auf den Amateurbereich genommen wurde. Hierfür wurde das Fußballbusiness im Allgemeinen betrachtet und auf aktuelle Prozesse und Veränderungen eingegangen. Im Anschluss folgte die theoretische Auseinandersetzung mit den Themen Professionalisierung, Kommerzialisierung und Sportmarketing. Im Praxisbeispiel wurde ein Fußball-Landesverband und seine höchstklassige Liga auf die im theoretischen Teil genannten Facetten überprüft. Abschließend zeigen die Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren auf, welche Möglichkeiten die Fußball-Landesverbände im Umgang mit der Professionalisierung und der Kommerzialisierung haben.

---

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fußballbusiness .....</b>	<b>3</b>
2.1 Strukturdaten.....	3
2.1.1 Sportbranche.....	3
2.1.2 Fußballbranche .....	4
2.1.3 Leistungsdaten .....	4
2.1.4 Aufbau des Fußballspielbetriebs .....	5
2.2 Definitionen .....	7
2.3 Akteure.....	8
2.4 Issues.....	10
2.5 Herausforderungen .....	18
2.6 Ligen und Verbände .....	20
<b>3 Professionalisierung und Kommerzialisierung des Fußballsports .....</b>	<b>25</b>
3.1 Definitionen .....	25
3.2 Kommerzialisierung des Fußballs.....	27
3.3 Stärken und Schwächen.....	30
3.4 Auswirkungen auf den operativen Bereich .....	34
<b>4 Sportmarketing .....</b>	<b>36</b>
4.1 Grundlagen des Sportmarketings .....	36
4.2 Formen des Sportmarketings .....	37
4.3 Markenidentität.....	39
4.4 Markenimage .....	40
4.5 Markenaufbau .....	40
4.5.1 Strategischer Bereich .....	40
4.5.2 Operativer Bereich.....	42
<b>5 Praxisbeispiel - Lotto Hessenliga.....</b>	<b>44</b>
5.1 Vorstellung des Verbandes und der Liga .....	44
5.2 Professionalisierung .....	44

---

5.3 Kommerzialisierung .....	46
5.4 Fazit .....	48
<b>6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>49</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>51</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>IX</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
UEFA	Union of European Football Associations
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HFV	Hessischer Fußball-Verband

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wesentliche externe Stakeholder .....	10
Abbildung 2: Einnahmen aus dem Verkauf der TV-Rechte.....	12
Abbildung 3: Anzahl gewaltbereiter Fans .....	15
Abbildung 4: Liste der wichtigsten Herausforderungen der Fußballprofivereine.....	20
Abbildung 5: DFL-Organigramm .....	22
Abbildung 6: Das Drei-Stufen-Modell der Kommerzialisierung.....	28
Abbildung 7: Einnahmen der Fußballbundesliga .....	31
Abbildung 8: Stärken und Schwächen.....	33
Abbildung 9: Einnahmequellen der Sportclubs .....	36
Abbildung 10: Sportmarketing-Modell.....	38
Abbildung 11: Handlungsempfehlungen .....	50

# 1 Einleitung

Fußball zählt nicht nur in Deutschland, sondern auf dem gesamten Globus zu den bekanntesten und beliebtesten Mannschaftssportarten. Den Fußball brachte vor allem seine Einfachheit in Regeln und Spielbarkeit zu diesem Status. Die Verständlichkeit bietet jedem Fußballinteressierten die Möglichkeit über den Sport zu diskutieren. Der soziale Hintergrund oder sonstige Eigenschaften spielen dabei keine Rolle. Gerade aus diesen Gründen wird der Fußball häufig mit der Eigenschaft belegt völkerverbindend zu sein. Die Sportart wird aber nicht nur als Breitensport genutzt, sondern bietet auch einen sehr starken Spitzensportbereich in Deutschland.

Die Ballsportart wird jährlich von Millionen Zuschauern verfolgt. Hierzu zählen nicht nur die Personen, die die Events live im Stadion erleben, sondern auch die, die den Sport über die Medien verfolgen. Durch das enorme öffentliche Interesse am Fußball, gibt es in allen Medien Berichterstattungen über den Profisport. Insbesondere dieser Punkt macht den Volkssport für Sponsoring- und Werbekampagnen für Unternehmen sehr interessant. Die Unternehmen wünschen sich einen positiven Imagetransfer und eine Popularitätssteigerung durch die Investitionen.

Im Laufe der Jahre folgte dadurch nicht nur eine Professionalisierung, sondern auch eine Kommerzialisierung des Sportes. Die beiden Faktoren führen dazu, dass Sportvereine nicht nur sportliche, sondern auch wirtschaftliche Interessen verfolgen.

Die Auswirkungen der Kommerzialisierung werden in allen Bereichen des Sportes ersichtlich. Vor allem der extreme Anstieg der gezahlten Transfersummen macht den Wandel für die Öffentlichkeit deutlich. Die neue Rekordtransfersumme wurde im letzten Jahr aufgestellt. Für den brasilianischen Flügelstar „Neymar Jr.“ zahlte der französische Rekordmeister und Scheich-Club Paris Saint-Germain unglaubliche 222 Millionen Euro (vgl. Ran, 2017). Der Volkssport kann mittlerweile eher als ein solcher bezeichnet werden, da er in den europäischen Top-Ligen zu einem wichtigen Einnahmefaktor für die jeweiligen Volkswirtschaften geworden ist. Die Organisation des Sportes versucht über viele verschiedene Wege, wie die Umverteilung der Spieltage, immer mehr Geld in den Sport zu bringen. Der Trend geht weg von den volkssportlichen Traditionsclubs, hin zu Vereinen, die wie Wirtschaftsunternehmen geführt werden.

Die Kommerzialisierung des Profifußballs ist ein Thema, mit dem sich SportökonomInnen schon lange beschäftigen. Dabei kommt es immer wieder zu scharfer Kritik von Fußballfans, die fürchten, dass die Tradition keinen Platz mehr im modernen Fußball hat. Natürlich gibt es auch Gegenbeispiele die belegen, dass es möglich ist, Tradition mit den heute wichtigen Management-Aufgaben zu verbinden. Die Rekordmeister Bayern München und Manchester United zeigen deutlich, dass auch Vereine mit einer großen Tradition einen Platz im Weltfußball haben können.

Aber nicht nur der Profifußball wird immer kommerzieller. Selbst in den deutschen Regionalligen wird die fortschreitende Kommerzialisierung immer präsenter. Der Bereich der Regionalligen wurde in den letzten fünf Jahren immer häufiger auf die Spuren von Professionalisierung und Kommerzialisierung untersucht, da er als höchste Amateurliga und gleichzeitig als eine Art Zwischenstation zwischen Amateur- und Profibereich gilt. Aus diesem Grund wird diese Arbeit noch tiefer in den Amateurbereich eintauchen und die sogenannte Lotto Hessenliga untersuchen. Bereits der Name zeigt vielversprechend die Spuren der Kommerzialisierung in der vom Hessischen Fußball-Verband geleiteten Liga.

Die nachfolgende Arbeit widmet sich der Aufgabe, die Professionalisierung und Kommerzialisierung des Profifußballs zu untersuchen. Neben der Untersuchung des Profibereichs, wird auch eine Analyse einer Amateurliga erfolgen, die vom Hessischen Fußball-Verband koordiniert wird.

Die Arbeit weist folgende Gliederung auf: Im ersten Teil werden theoretische Grundlagen des Fußball- und Sportbusiness erläutert. Hierzu werden Strukturdaten, Akteure, Issues, Herausforderungen, Ligen und Verbände und die Rolle der Verbände beleuchtet.

Im Anschluss folgt die Untersuchung der Professionalisierung und Kommerzialisierung. Die beiden Kernbegriffe werden hierzu erst einmal definiert. Der nächste Abschnitt behandelt das Thema Marketing im Sport. Hier wird auf Inhalte wie Markenaufbau, Markenidentität und Markenimage eingegangen. Des Weiteren werden auch operative Fragen des Sportmarketings geklärt. Anschließend folgt das Praxisbeispiel, bei dem der Amateurbereich auf ähnliche Vorgänge der Kommerzialisierung und Professionalisierung untersucht werden soll.

## 2 Fußballbusiness

### 2.1 Strukturdaten

#### 2.1.1 Sportbranche

Die Sportbranche ist klar von anderen Branchen abzugrenzen. Die größte Zahl der Branchen haben ihre Kernaufgabe in der Herstellung und dem Handel von Produkten, beziehungsweise Dienstleistungen.

Es gibt verschiedene Unterteilungen von Wirtschaftsobjekten in Wirtschaftszweige, Wirtschaftsabschnitte oder Sektoren. Jedoch kann die Sportbranche in keiner der Unterteilungen benannt werden, weil sie sich über mehrere Zweige oder auch Abschnitte streut (vgl. Trosien, 2012, 89).

Zu den Produktionsbereichen der Sportbranche gehören:

Die Herstellung von Sportfortbewegungsmitteln, wie Rennräder oder Ski; die Herstellung von Sportgeräten, Sportschuhen oder Sportbekleidung; die Leistungen der erwerbswirtschaftlichen Sportanbieter, wie Fitnessstudios, Berufssportler oder Sportveranstalter; die sportspezifischen Leistungen der Gebietskörperschaften, wie Schulsport oder öffentliche Sportanlagen sowie die Leistungen von Sportvereinen und Sportverbänden (vgl. Meyer, Ahlert, 2000, 161).

Die Sportbranche in Deutschland boomt und die Sportnachfrage steigt kontinuierlich weiter. Gründe hierfür sind andererseits die Kommerzialisierung des Sportes, die im Punkt 3.2 weiter ausgeführt und erläutert wird; der Wertewandel, hin zu einer erlebnisorientierteren Gesellschaft; sinkende, anpassbare Arbeitszeiten und das steigende Einkommen.

Die Zusammenhänge, die für die Sportbranche im Allgemeinen gelten, gelten auch für die Fußballbranche.

### 2.1.2 Fußballbranche

Die Fußballbranche ist in Deutschland eine der Branchen innerhalb des Sportes, die am meisten Geld, Aufmerksamkeit und Mitglieder innehat. Für die Fußballbranche gilt genauso wie für die Sportbranche, dass sie auf viele verschiedene Wirtschaftszweige aufgeteilt ist. Der Unterschied zum Sportsektor ist nur, dass der Produktionsbereich der Fußballbranche nicht die Herstellung von Sportfortbewegungsmitteln beinhaltet.

### 2.1.3 Leistungsdaten

Die Fußballbranche liefert mittlerweile weit mehr als nur Unterhaltung für die fußballaffine Bevölkerung. Der Fußball ist heute ein Wirtschaftsfaktor von so großer Bedeutung, dass ein Wegfall der Sportart erhebliche Einbußen für eine Volkswirtschaft zur Folge hätte. Dem jeweiligen Staat bringt der Fußball vor allem eines: Steuereinnahmen durch Umsatz- und Mehrwertsteuer sowie viele Arbeitsplätze.

In einer McKinsey Studie wurde der Fußballsport genauer untersucht und die Strukturdaten analysiert. Die Studie mit dem Untersuchungszeitraum der Saison 2013/ 2014 zeigte eine Wertschöpfung von 7,9 Milliarden Euro auf. Die Wertschöpfung zeigt im Vergleich zur Saison 2007/ 2008 einen nominalen Anstieg von über 50%. Damit hat die Fußballbranche eine wesentlich höhere Wachstumsrate als die deutsche Gesamtwirtschaft. Der Staat konnte dabei einen Gewinn von 2,3 Milliarden Euro - abzüglich Kosten verzeichnen.

Der Fußball ist aber nicht nur Einnahmequelle für den Staat. Der Sport ist mittlerweile auch ein großer Arbeitgeber auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Zusammengerechnet waren es 110.000 Vollzeitstellen, die der Fußballsport im Jahre 2014 bot. Im Zeitraum von der Saison 2007/2008 bis zum neuen Untersuchungszeitraum schuf der Fußballsport 40.000 neue Vollzeitstellen (vgl. Behrenbeck, Ecker, Gatzler, 2015, 10).

Der Profifußball zeigt durch dieses starke Wachstum, welche guten Strukturen um den Volkssport entstanden sind. Das Beratungsunternehmen McKinsey machte die Stärke der Strukturen an folgenden drei Aspekten fest.

Der erste Punkt ist, dass an der ökonomischen Entwicklung des Sportes nicht nur die Vereine profitieren, sondern dass „Jeder Euro Wertschöpfung bei den Clubs generiert 2,60 Euro bei anderen Systembeteiligten aus der deutschen Wirtschaft“ (Behrenbeck, Ecker, Gatzler, 2015, 4).

Der zweite Punkt sagt aus, dass das Wachstum auf die Mehrbeschäftigung zurückzuführen ist und nicht auf Effizienz- oder Preissteigerungen. Wachstum, welches durch Mehrbeschäftigung generiert wird, gilt als langfristig stabil.

Der dritte Aspekt, der die Stärke der Strukturen des professionellen Fußballsports zeigt, ist die Umsatzsteigerung der Fußballclubs in Bereichen wie dem Sponsoring und Ticketing. Das Sponsoring ist des Weiteren eine sehr krisensichere Einnahmequelle, da die Unternehmen, die die Vereine unterstützen aus verschiedenen Wirtschaftszweigen kommen und somit die Gefahr gebannt wird, dass alle Einnahmen der Sponsoren durch den Einbruch eines Wirtschaftszweiges wegfallen (vgl. Behrenbeck, Ecker, Gatzert, 2015,4).

#### **2.1.4 Aufbau des Fußballspielbetriebs**

Fußball wird während des Bundesligabetriebs in einem Ligasystem gespielt, bei dem jede Mannschaft zwei Mal pro Saison auf einen Gegner trifft. Das erste Mal in der Hinrunde, die meist im August beginnt und im Dezember endet, und das zweite Mal in der Rückrunde, die meist im Januar beginnt und im Mai endet. Im Jugend- und Amateurbereich verhält sich das Ganze sehr ähnlich.

Neben dem Ligabetrieb wird im deutschen Berufsfußball auch der DFB-Pokal ausgespielt, der, wie der Name schon sagt, vom DFB organisiert und vermarktet wird. Im Amateurbereich werden Landespokale, Kreispokale und Verbandspokale ausgespielt. Die Pokale werden von den jeweiligen Landesverbänden organisiert und vermarktet. In den Pokalspielen gibt es verschiedene Varianten von Spielsystemen. Die häufigste Form ist allerdings das „Knock-Out-System“, bei dem jeweils der Verlierer einer Partie aus dem Pokal ausscheidet, während der Sieger eine Runde weiter rückt.

Auf europäischer Ebene werden die Europa-League und die Champions-League ausgespielt. Die teilnehmenden Mannschaften qualifizieren sich für die internationalen Wettbewerbe durch Leistungen in ihren jeweiligen Ligen aus der Vorjahressaison. In der Bundesliga qualifizieren sich alle Vereine für die europäischen Wettbewerbe, die die Ligasaison auf einem der ersten sechs Plätze beenden, oder den DFB-Pokal gewinnen. Es existieren Sonderregeln, wenn der DFB-Pokal-Sieger die Ligasaison auf einem der ersten Sechs Plätze beendet.

Die beiden internationalen Pokale werden von der Union of European Football Associations (im Folgenden nur noch UEFA genannt) organisiert und vermarktet. Das Spielsystem besteht aus einer Gruppenphase mit jeweils vier teilnehmenden Mannschaften, von denen zwei in die nächste Gruppe vorrücken. In der Champions-League scheidet die letztplatzierte Mannschaft einer Gruppe aus, während die drittplatzierte Mannschaft in der Europa-League weiterspielen darf. In der Europa-League scheiden die dritt- und viertplatzierten Mannschaften der einzelnen Gruppen aus, während die erst- und zweitplatzierten Mannschaften in die Knock-Out-Phase einziehen. In der Knock-Out-Phase spielen die antretenden Mannschaften jeweils ein Heim- und ein Auswärtsspiel gegeneinander. Im Finale wird nur noch eine Partie gespielt.

Neben den Vereinswettbewerben gibt es natürlich auch noch Wettbewerbe für Verbandsmannschaften. Im Jugendbereich existieren in Deutschland Turniere für Mannschaften der Landesverbände. Im Erwachsenenbereich gibt es nur eine Verbandsauswahl des DFB. Im internationalen Bereich gibt es die Weltmeisterschaft, die von dem internationalen und privaten Fußballverband „Fédération Internationale de Football Association“ (im Folgenden nur noch FIFA genannt) organisiert und vermarktet wird. Des Weiteren werden auf vielen Kontinenten Kontinental-Turniere ausgespielt. In Europa organisiert die UEFA die sogenannte Europameisterschaft.

Europa- und Weltmeisterschaft finden nur alle vier Jahre statt. Der Abstand zwischen den beiden internationalen Turnieren beträgt immer zwei Jahre. In den zwei Jahren spielen die teilnehmenden Nationalmannschaften eine Qualifikation, um sich für die Gruppenphase der Turniere zu qualifizieren.

Neben den großen internationalen Wettbewerben werden auch noch viele weitere Turniere ausgespielt. Denkbar sind dabei alle möglichen Konstellationen. Beispielsweise organisiert die FIFA auch noch den sogenannten „Confederations Cup“, der jeweils im Jahr vor einer Weltmeisterschaft ausgespielt wird. Er findet immer im gleichen Land statt, wie die im Jahr darauffolgende Weltmeisterschaft. Teilnahmeberechtigt sind der amtierende Weltmeister, die amtierenden Gewinner der sechs Kontinentalturniere (Südamerika, Nord- und Mittelamerika, Afrika, Ozeanien, Asien und Europa) und die gastgebende Nation. Der Confederations Cup gilt mittlerweile als Generalprobe für den gastgebenden Staat vor der Weltmeisterschaft.

Auch bei Olympia spielt der Volkssport Fußball eine wichtige Rolle. Vor allem, weil seit 1984 auch Berufssportler an den Spielen teilnehmen dürfen und der Fußball somit ein wesentlich höheres Niveau aufweist. Die Regelung besagt aber weiterhin, dass jede Nation jeweils nur

drei Spieler über 23 Jahren mit in das Turnier nehmen darf. Die Qualifikation findet über Kontinentalmeisterschaften der U-21- oder U-20-Nationalmannschaften statt. Teilweise gibt es aber auch interkontinentale Play-Off-Spiele.

## 2.2 Definitionen

### ➤ *Definition Profisport*

In vielen Definitionen werden die Begriffe Berufssportler und Profisportler gleichgesetzt, allerdings ist es in einigen Fällen doch wichtig die beiden Begriffe unterscheiden zu können, insbesondere, wenn ein Amateurbereich wie die „Lotto Hessenliga“ auf Professionalisierung untersucht werden soll.

Der Berufssportler wird von vielen Autoren folgendermaßen charakterisiert: Die Haupteinkommensquelle des Berufssportlers stammt aus dem Sportbereich. Er verdient also seinen Lebensunterhalt mit dem Sporttreiben und muss sich auf keinen anderen Beruf konzentrieren als den Sport (vgl. Neumayer, 2017).

Das Problem, das in dieser Definition gesehen werden kann, ist dass sie weder den Trainingsaufwand, noch den Wettkampfumfang widerspiegelt. Eine Person, die nahezu täglich trainiert und jede Woche an einem sportlichen Wettkampf teilnimmt, allerdings ihre Haupteinkommensquelle in einem anderen Beruf hat, wäre dementsprechend kein Profisportler.

### ➤ *Definition Profifußball*

Aus der Definition des Profisports lässt sich deduktiv die Definition des Profifußballs ableiten.

Der Zuordnung eines Fußballers zum Bereich der Profifußballer richtet sich nach der finanziellen Entlohnung, die ihm zuteilwird. Die genaue Definition der FIFA lautet: „Ein Berufsspieler ist ein Spieler, der über einen schriftlichen Vertrag mit einem Verein verfügt und für seine fußballerische Tätigkeit mehr Geld erhält, als zur Deckung seiner Auslagen tatsächlich notwendig ist. Alle anderen Fußballer sind Amateure“ (FIFA, 2015, 8).

Dementsprechend sind vor allem die ersten drei deutschen Ligen als Profifußballligen zu klassifizieren. Die Regionalligen sind nur teilweise mit Profivereinen versehen. Es gibt auch Vereine, in denen nur einige Spieler den Sport auch als Beruf ausüben. Im Frauenfußball

ist nicht einmal die erste Bundesliga ein reiner Profisportbereich. Es ist zu beachten, dass sich der Umfang von Training, Wettbewerb und Leistung in einigen Bereichen, wie dem erstklassigen Frauenfußball, nur wenig von dem der Berufssportler unterscheidet. Der Zeitaufwand, der für den Sport betrieben wird, ist also sehr ähnlich. Der größte Unterschied ist, dass die sogenannten Amateursportler neben dem Sport ihren Lebensunterhalt in einem anderen Beruf verdienen müssen.

### **2.3 Akteure**

Im Fußballsport sind immer viele verschiedene Akteure beteiligt, um das Ballspiel betreiben zu können, vor allem wenn daraus ein vermarktbare Produkt werden soll. Umso weiter der Blick auf den Profibereich gerichtet wird, desto mehr Akteure rücken in das Blickfeld. Es werden im weiteren Verlauf die Akteure des Amateurbereichs beschrieben, um anschließend die Stakeholder und Shareholder des Profibereichs kennenzulernen.

Selbst auf der untersten Amateurebene sind viele verschiedene Akteure beteiligt, um einen geregelten Ligabetrieb gewährleisten zu können. Die Vereine müssen Fußballplätze und Spielgeräte zur Verfügung stellen. Es müssen sich zwei Mannschaften mit einer ausreichenden Anzahl an Sportlern einfinden. Der zuständige Verband legt die Termine fest und bestimmt ab welcher Jugend einer oder mehrere Schiedsrichter auf dem Fußballfeld zu sein haben.

Neben den aktiven Sportlern sind in den meisten Fällen aber auch Personen anwesend, die den Sport nur passiv konsumieren. Somit existieren alleine auf der einfachsten Ebene: aktive Sportler, passive Sportler, Vereine, Verbände und Schiedsrichter. Doch das sind nur die Akteure die offensichtlich sind. Die Fußballplätze gehören in vielen Fällen nicht den Vereinen, sondern der Stadt. Die Sportgeräte werden von Sportartikelherstellern produziert, welche dann von Sportgeschäften an die Sportler verkauft werden. Ehrenamtliche Mitarbeiter der Vereine sorgen dafür, dass die Fußballplätze bespielbar sind. Sponsoren kaufen selbst auf Amateurebene häufig Trikots für die Vereine oder erbringen andere Leistungen. In vielen Vereinen werden an den Spieltagen Lebensmittel verkauft, weswegen auch der Einzelhandel von den allwöchentlichen Fußballspielen profitiert.

Im Profibereich gibt es viele weitere Stake- und Shareholder, die als Akteure des Fußballs gezählt werden können. Die Landesverbände, die auf der Amateurebene noch für die Or-

ganisation, Vermarktung und Sportgerichtsbarkeit sorgen, weichen auf der Profifußball-ebene (inklusive Regionalligen) dem DFB. Auch in Profivereinen arbeiten noch viele ehrenamtliche Mitarbeiter, allerdings ist die Zahl der hauptamtlich angestellten Mitarbeiter der Vereine exorbitant größer, als im Amateurbereich. Für die größere Anzahl Zuschauer werden wesentlich mehr Nahrungsmittel benötigt, sodass häufig Caterer zum Einsatz kommen. Ebenfalls bedingt die höhere Personenanzahl, dass Polizei und Notfallsanitäter in die Fußballerevents integriert werden, um die Sicherheit gewährleisten zu können. Des Weiteren müssen die Städte den öffentlichen Nahverkehr verstärken, um einen schnellen An- und Abtransport der Menschen garantieren zu können.

Auch neben dem eigentlichen Fußballerevent ist der Fußball im stetigen Austausch mit anderen Akteuren. Mit der Vermarktung des Volkssportes beschäftigen sich in vielen Fällen Agenturen, die sich auf Sportmarketing spezialisiert haben. Durch die gesteigerten Geldwerte, um die es im Profifußball geht, wird es immer wichtiger einen guten Austausch mit einer Bank zu führen. Einige Fußballvereine sind sogar an der Börse notiert. Sponsoren spielen im Profifußball eine sehr wichtige Rolle, da sie eine krisensichere Einnahmequelle für die Vereine und Ligen darstellen.

Auch Juristen, wie Notare oder Anwälte sind als Akteure im Profibereich zu bezeichnen, da sie den Vereinen Rechtssicherheit bieten können. Viele Arbeitsverträge mit Sportlern und Verantwortlichen beinhalten große Geldsummen und dürfen nicht anfechtbar sein.

Weitere wichtige Akteure des Fußballsportes lassen sich im Bereich der Medien finden. Die Berichterstattung ist ein essenzielles Element für Fans sowie die Vereine selbst. Die Fans wollen Sport konsumieren und über alle aktuellen Inhalte der Vereine und Sportler Bescheid wissen. Die Vereine wollen Popularität erlangen, um ihre Reichweite zu erhöhen, wodurch dann Sponsoren von einem Investment überzeugt werden sollen. Die Vereine leben ebenfalls von den TV-Geldern, die für die Übertragung ihrer Spiele gezahlt werden (vgl. Keller, 2012, 134).

In der nachfolgenden Graphik werden die externen Stakeholder dargestellt.



Abbildung 1: Wesentliche externe Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Keller, 2012, 134)

## 2.4 Issues

### ➤ Medialisierung

Die Medialisierung der Fußballbundesliga begann 1984. In diesem Jahr wurde das Rundfunksystem revolutioniert. Das Monopol der öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF wurde abgeschafft und die privaten Sender RTL Plus und Sat1 kamen hinzu. Die Neuerung wurde duales Rundfunksystem betitelt.

Das duale Rundfunksystem war ein wichtiger Meilenstein in der Medialisierung des Fußballsportes. Die privaten Sender erkannten schnell, welches gigantische Potential der Volkssport zur Erschließung neuer Marktsegmente hatte und waren bereit hohe Summen für den Sport zu zahlen. 1988 brach erstmals ein Wettbewerb um die Übertragungsrechte für den Fußball aus. RTL bot noch in diesem Jahr 135 Millionen Mark (doppelt so viel wie vorher) für einen Dreijahresvertrag mit der Bundesliga. Die Bundesliga nahm das Angebot, zur Verwunderung der öffentlich-rechtlichen TV-Sender, die nach 25 Jahren Monopol nicht mit einer solchen Änderung gerechnet hätten, an (vgl. bpb, 2017).

Der Start des Bezahlfernsehens eröffnete der Bundesliga noch einmal neue Dimensionen, da die Sender auf die Übertragungsrechte angewiesen waren. Somit erhöhte sich der Wert der Übertragungspakete noch einmal sehr stark. Auch die Einführung von Internetfernsehen über mobile Endgeräte führte zu einem weiteren Anstieg des Wertes der TV-Rechte. Somit kann die DFL ein kontinuierliches Wachstum aufzeigen (Siehe Graphik).

Der Verkauf der Fernsehübertragungsrechte im Jahr 2016 hatte einige Neuheiten zu bieten: Das Bundeskartellamt beschloss, dass es mehrere Käufer für die Live-Partien geben muss, um einen gerechten Wettbewerb zu garantieren. Die Aufspaltung der Liveübertragungen auf zwei verschiedene Anbieter führt allerdings dazu, dass die Konsumenten mehrere Dienstleister bezahlen müssen, um jedes Fußballspiel sehen zu können, weswegen die Entscheidung des Bundeskartellamts auf Kritik stößt (vgl. Fritsch, 2016).

Somit kaufte Eurosport 40 Partien der Bundesligasaison und strahlte diese über den eigenen Internet-TV-Sender namens „Eurosportplayer“ aus. Sky behielt nur 266 der 306 möglichen Partien (vgl. Kruse, 2016).

Neben der neuen Vergabe der Rechte, wurden auch die Anstoßzeiten der Bundesliga überarbeitet. Zum großen Unmut vieler Fußballfans, wurden fünf Partien an Montagen terminiert. Die DFL gibt an, mit den Montagsspielen die Europa-League-Teilnehmer und den Amateurfußball entlasten zu wollen (vgl. Deutsche Fußball Liga, 2018). Die Öffentlichkeit geht davon aus, dass die Partien die Vermarktungsmöglichkeiten der Liga weiter verbessern sollen.

Die Fans beklagen, dass der Fußball immer unfreundlicher für Fans werde, die den Sport live im Stadion verfolgen und ihre Mannschaft unterstützen wollen. Die Proteste der Fans gingen von Kritikäußerungen über die Social-Media-Kanäle, über Banner mit Sprüchen gegen die neuen Anstoßzeiten, bis hin zu Tennisball- und Klopapierwürfen auf das Spielfeld (vgl. Heß, 2018).

Die Medialisierung führt zum einen dazu, dass die Bundesligavereine mehr Geld zur Verfügung haben, wodurch sie vermeintlich bessere Spieler kaufen und attraktiveren Fußball spielen können. Allerdings trifft die Medialisierung die Fans, die ihre Mannschaft auf jedem Bundesligafußballplatz unterstützen wollen. Viele Fans arbeiten montags und dienstags und haben keine Zeit abends mehrere hundert Kilometer zu den Spielen zu fahren.

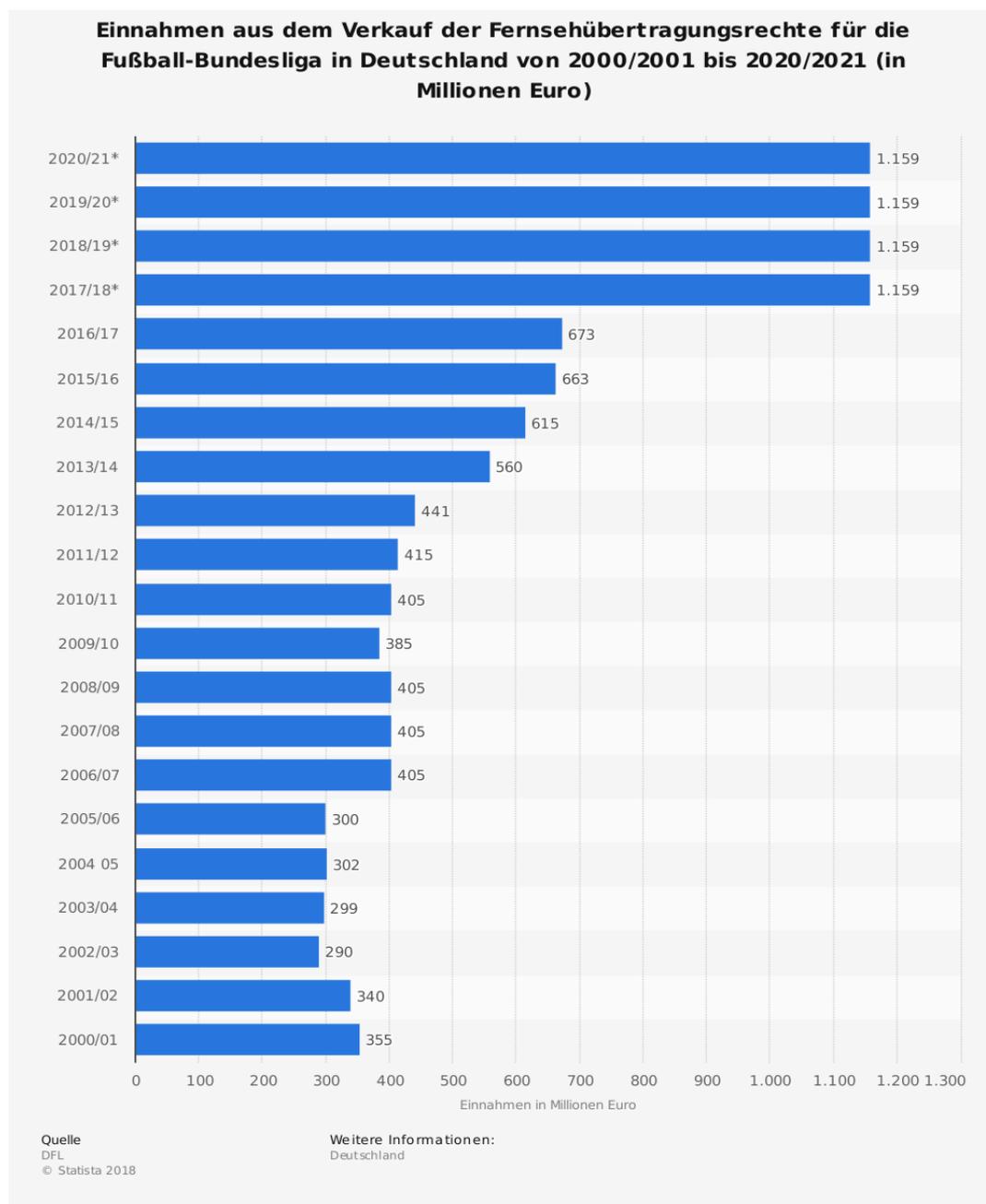


Abbildung 2: Einnahmen aus dem Verkauf der TV-Rechte (Quelle: DFL, 2018a)

➤ *Manipulation, Korruption und Doping*

Im Fußballgeschäft werden immer wieder Vorwürfe und Anschuldigungen laut, dass einige Akteure monetäre Mittel verwenden würden, um sich einen Vorteil zu erkaufen. Sogar gegen die großen internationalen Verbände FIFA und UEFA wurde schon mehrfach Anklage wegen Korruption und Vorteilsnahme erhoben.

Zum anderen wurde, beziehungsweise wird, der FIFA vorgeworfen, die Vergabe der WM-Gastgebernation beeinflusst zu haben, insbesondere, was die Vergabe an Russland im Jahr 2018 und die Vergabe an Katar im Jahr 2022 angeht. Die USA wurde bei der Vergabe der WM im Jahr 2022 bereits vor der offiziellen Abstimmung darüber informiert, dass es sehr schwierig werden würde genug Stimmen zu erhalten. Sie verloren die Abstimmung mit 8:14 Stimmen gegen eine Nation, in der im Sommer temperaturbedingt kaum Fußball gespielt werden kann. Das sogenannte „Exekutivkomitee“, dem auch Franz Beckenbauer einst beiwohnte, trifft die Entscheidungen über die Vergabe in mehreren Abstimmungsrounden. Bereits 2010 begannen die Vorwürfe der Korruption um die WM-Vergabe. Die Anschuldigungen festigten sich immer weiter, bis einige Funktionäre des Verbandes festgenommen wurden (vgl. Kicker, 2017).

Die Imageschäden für die FIFA sind seitdem nicht wiedergutzumachen und der Verband steht vor einem langen Weg der Rehabilitation, um wieder glaubwürdig zu werden.

Auch der DFB blieb von der FIFA Affäre nicht unbefleckt. Das Gastgeberland der WM im Jahre 2006 soll, nach Informationen des Spiegels, im Bewerbungsverfahren eine schwarze Kasse gehabt haben, mit der Mitglieder des Exekutivkomitees bestochen worden sein könnten (vgl. Spiegel, 2015).

Der größte aktuelle Dopingskandal kursiert im Moment um das WM-Gastgeberland 2018 Russland. Bei den Winterspielen im Jahr 2014 in Sotschi gab der frühere Leiter des russischen Anti-Doping-Labors Grigori Rotschenkow zu, an Manipulationen mitgewirkt zu haben. Bei Nachkontrollen der Olympischen Spiele 2012 konnte 23 Sportlern Doping nachgewiesen werden. Der Welt-Anti-Doping-Verband wurde bei weiterführenden Ermittlungen fündig, weswegen der IOC lebenslange Verbote für einige Akteure beschloss. Für die Winterspiele 2018 in Südkorea wurde Russland sogar gänzlich ausgeschlossen und nur einzelne geprüfte Akteure, die nicht mit dem Staatsdoping in Verbindung gebracht werden konnten, durften teilnehmen.

Ein großer Akteur des russischen Dopingskandals, der vom IOC lebenslang von jeglichen olympischen Aktivitäten ausgeschlossen wurde, war Witalij Mutko. Der Vize-Ministerpräsident Russlands ist aber sportlich nicht nur an Olympia beteiligt. Er war auch von 2009 bis 2017 Mitglied des FIFA Exekutivkomitees und ist jetzt Organisator der WM im eigenen Land. Obwohl die IOC-Richter Mutko von allen olympischen Aktivitäten entbunden hat, stärkt die FIFA ihm weiterhin den Rücken. Die Entscheidung des IOC hat somit keinen Einfluss auf die Vorbereitung der WM (vgl. Ashelm, Hecker, 2017, 1).

➤ *Gewalt und Diskriminierung im Fußball*

Eine weitere Thematik, die immer wieder in der Öffentlichkeit diskutiert wird, ist die Gewalt im und um den Fußballsport.

Im Jugendfußball ist es besonders dramatisch, wenn passive Akteure den Spielbetrieb stören. Es gibt des Öfteren Berichte, die gewalttätige Auseinandersetzungen im Jugendfußball belegen. In vielen Fällen sind es die Eltern der Spieler, oder Vereinsangehörige, die es zu Eskalationen kommen lassen oder diese sogar provozieren. Auch die Jugendschiedsrichter fühlen sich zunehmend bedroht und unwohl auf den deutschen Jugendfußballplätzen. Im April 2018 traten aus diesem Grund die Schiedsrichter von über 150 Partien für einen Spieltag in Streik. Mit dieser Geste wollte der Verband der Schiedsrichter aus dem Kreis Frankfurt ein Zeichen gegen die Gewalt setzen (vgl. Vedder, 2018).

Der Erwachsenenfußball steht dem natürlich in nichts nach. Auch hier werden Schiedsrichter bedroht, verbal oder körperlich attackiert. Es gibt viele Auseinandersetzungen verschiedener Vereinsangehöriger und Fans. Die Emotionalität, die der Fußball im Positiven auslöst und die sich in einer guten Stimmung und Fangesängen zeigt, schlägt leider auch genauso schnell ins Negative und Aggressive um.

Im Profibereich gibt es organisierte Ultra- und Hooliganszenen, die sich vor Spielen treffen, um Kämpfe auszutragen. Dabei gibt es sogar klare Regeln. Die Gewalt bleibt aber nicht immer vor den Stadien. Es kommt häufig zu Eskalationen auf den Tribünen. Es werden Blöcke der gegnerischen Fangruppen gestürmt, Gegenstände auf Spieler, Schiedsrichter und andere Akteure geworfen, pyrotechnische Gegenstände angezündet oder wie in den meisten Fällen hemmungslose Beleidigungen durch die Stadien geschrien. In seltenen Fällen stürmen die gewaltbereiten Anhänger der Vereine sogar die Fußballfelder und provozieren Spielabbrüche.

Der Fußball dient für viele Personen als Ventil. In den Stadien sind sie bereit aufgestaute Gefühle herauszulassen, die sie im alltäglichen Leben lieber zurückhalten. In den Ausschreitungen um die große Bühne des Fußballs suchen die gewaltbereiten Hooligans und Ultras nach Anerkennung, die ihnen im alltäglichen Leben oder in ihrer Kindheit nicht zuteilwurde. Die handgreiflichen Auseinandersetzungen bieten diesen Personen die Chance auf Macht und ein gestärktes Gruppen- und Zugehörigkeitsgefühl (vgl. Meltzer, 2013).

Die Anzahl der gewaltbereiten Fans in der 1. Fußballbundesliga schwankt stark. Wovon die Schwankungen abhängig sind, ist nicht klar zu identifizieren. Es ist aber wahrscheinlich,

dass äußere Faktoren wie Politik und Wirtschaft eine große Rolle neben den aktuellen Geschehen in den Vereinen spielen.

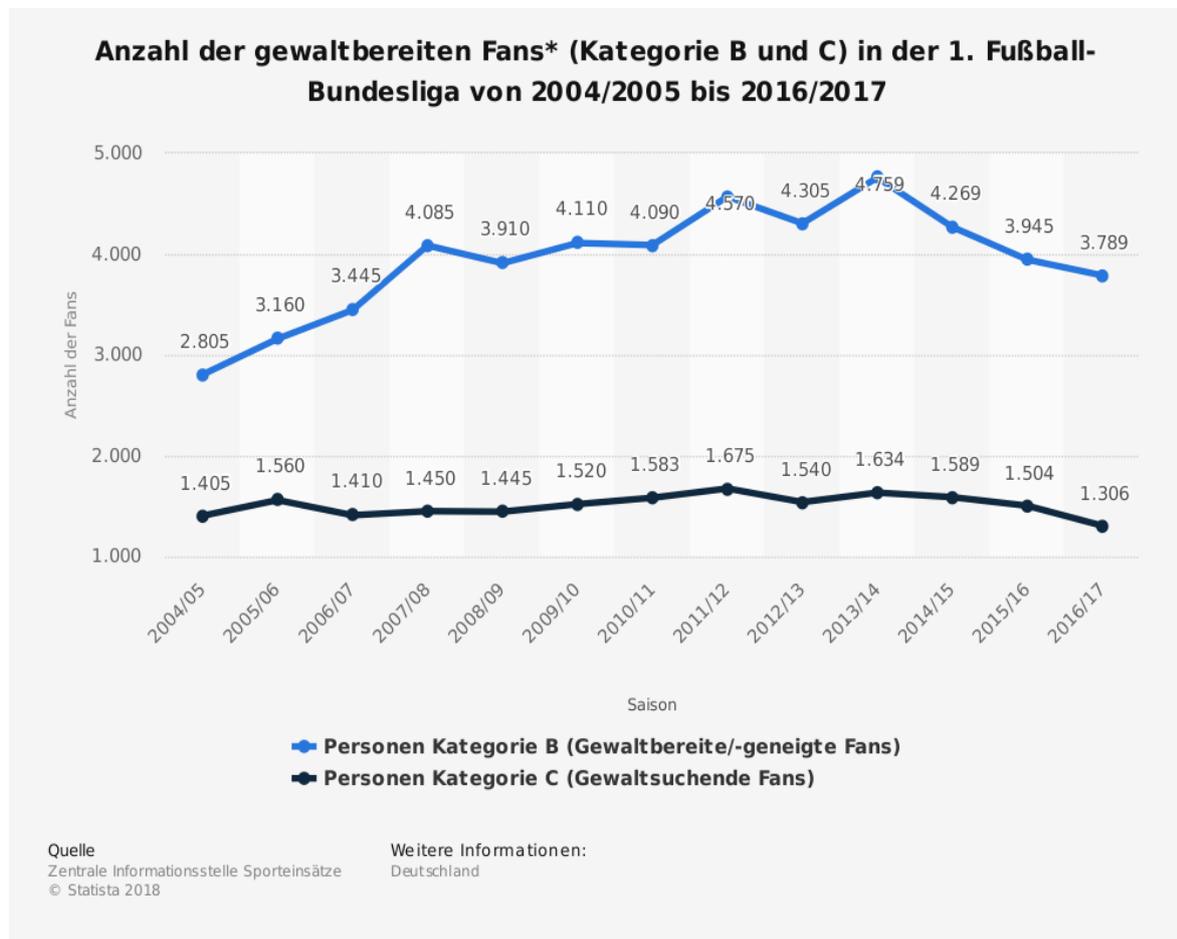


Abbildung 3: Anzahl gewaltbereiter Fans (Quelle: Zentrale Informationsstelle Sparteinsätze, 2016, 12)

Eine Debatte, die bei der Gewalt im Fußball immer wieder aufgegriffen wird, ist die Beteiligung der DFL an den Kosten für die Polizeieinsätze um und in den Stadien. Durch die steigende Zahl der gewaltbereiten Fans werden auch immer mehr Polizisten eingesetzt, die einen sicheren Ablauf gewährleisten sollen. Die Mehrkosten sollen die Profisportvereine mittragen (vgl. Göbel, Woop, 2018).

Neben der Gewalt im Fußball ist auch Diskriminierung und Fremdenhass weiterhin ein diffiziles Thema. Trotz der anhaltenden Internationalisierung und Globalisierung, ist die Intoleranz noch kein Thema der Vergangenheit. In vielen Vereinen finden sich Spuren von Fremdenfeindlichkeit und nationalistischem Gedankengut. In einigen Vereinen sind die Anhängergruppen so stark, dass sie Druck auf die Vereinsführung ausüben können und somit zum Beispiel Transfers von dunkelhäutigen Spielern verhindern. In den meisten Situationen sind es Beleidigungen oder Affengeräusche, mit denen Spieler, die aus anderen Kulturen

stammen oder eine andere Hautfarbe haben, verspottet werden. Die Übeltäter zu identifizieren fällt den Vereinen und der Polizei dabei nicht leicht. Die Fußballverbände machen immer wieder Werbung für Toleranz. Eine der bekanntesten Initiativen ist die „Say No To Racism-Kampagne“ des europäischen Fußballverbandes UEFA (vgl. UEFA, 2017).

➤ *Psychische Gesundheit im Fußballsport*

Seit einiger Zeit erheben sich immer mehr Stimmen, die sich über den immensen Druck im Fußballsport beklagen. Dass sich zu großer Erwartungsdruck und Ansprüche negativ auf die Psyche auswirken ist schon länger klar. Die Krankheit Burn-Out ist nur eine von vielen negativen Auswirkungen von zu viel Stress und Druck. Im Fußballsport ist es aber nicht nur der Druck, der vom Chef, vom Team oder sich selbst ausgeht, sondern vor allem der Druck der Öffentlichkeit, der die Akteure belastet. Im Fußball stehen alle Akteure dauerhaft im Fokus der Öffentlichkeit. Der Fan ist daran interessiert, jeden einzelnen Schritt seines Vereins und seiner Lieblingssportler mitzuverfolgen.

Der entstehende Leistungsdruck wirkt sich oft hinderlich aus. Beispielsweise kann er in einer Elfmetersituation in einem entscheidenden Spiel dazu führen, dass ein Spieler einen vermeintlich einfachen Schuss, nicht in der Form ausführen kann, wie er es im Training könnte. Durch mentales Training können Spieler auf solche Situationen vorbereitet werden und lernen mit dem Druck besser umzugehen. Fußballer sind für viele Menschen zu einer Art von Held geworden und gerade deshalb ist in diesem Metier für körperliche und geistige Schwächen kein Platz (vgl. Barner, 2018).

Der Druck wird aber nicht immer unfreiwillig erzeugt. Die Fußballspieler stellen sich nicht nur den Fragen von Journalisten, sondern sind dazu geneigt sich auch noch selbst als Marke zu verkaufen. An Beispielen wie Cristiano Ronaldo und seiner Marke CR7 sehen die Spieler, wie erfolgreich ein Fußballer zu einer Marke werden kann und wie viel Geld sich dadurch verdienen lässt. Die Ballsportler bespielen Social-Media-Kanäle, um möglichst viel Popularität zu generieren. Somit stehen sie nicht nur durch Marketingaktivitäten der Vereine im Rampenlicht, sondern auch durch die eigenen.

➤ *Verletzungsgefahr und Prävention*

Im Leistungssport besteht stets die Gefahr sich zu verletzen. Die Krankenkasse AOK bewertet das Verletzungsrisiko im Fußballsport hoch, weil die Sportler bei der dynamischen Kontaktsportart auf viele schnelle Richtungswechsel sowie kurze Sprints angewiesen sind. Es besteht aber nicht nur das Verletzungsrisiko ohne Fremdeinwirkung, sondern auch das Risiko, sich beim Zusammentreffen mit dem Gegner zu verletzen. Dabei können Zweikämpfe in der Luft (Kopfballduelle) und auf dem Boden, sowie Fouls des Gegenspielers die Gesundheit gefährden. Die AOK bewertet unter anderem Kampfsport, Volleyball und Basketball weniger gefährlich als den Volkssport Fußball. Nach Statista Quellen gab es von Saison 2009/2010 bis 2016/2017 pro Saison durchschnittlich 1406 Verletzungen in der ersten Bundesliga (vgl. Siegel, 2017).

Schwerwiegend sind Verletzungen vor allem dann, wenn betroffene Akteure aufgrund dessen nicht weiterhin im Fußballsport aktiv sein können. Insbesondere wenn Jugendspieler sich seit ihrem 12 Lebensjahr völlig auf den Fußball fokussiert haben und aus diesem Grund keinen guten Schulabschluss und vor allem keine Ausbildung oder ein Studium absolviert haben, ist es dramatisch, wenn ihnen dann die Existenzgrundlage Fußball durch eine Verletzung entrissen wird.

➤ *Unvorhersehbarkeit der Ereignisse*

Im Fußball wird das Planen immer schwerer, weil die direktbeteiligten Akteure ihre vertraglichen Pflichten teilweise nicht mehr erfüllen wollen. Die Tatsache, dass gültige Arbeitsverträge existieren, die Trainer oder Spieler noch an einen Verein binden, wird des Öfteren einfach ausgeblendet. Sobald ein besseres Angebot von einem höherklassigen oder besserzahlenden Verein kommt, möchten die Akteure ihren aktuellen Verein möglichst schnell verlassen. In einigen Fällen können sich aber der aktuelle Verein und der potentielle neue Verein nicht über eine Ablösesumme einigen, beziehungsweise der aktuelle Verein lehnt den Transfer komplett ab. In solchen Fällen ist es nun schon häufiger passiert, dass Spieler ihren Dienst verweigern und keine Leistung mehr erbringen. Den Vereinen sind in diesen Momenten die Hände gebunden und sie versuchen, die Spieler für möglichst hohe Transfersummen zu verkaufen. Solche Situationen kommen zwar mittlerweile öfters vor, bilden aber immer noch die Ausnahme. Erwähnenswert sind auch Beispiele von Fußballspielern, die trotz des Abstiegs ihrer Mannschaft bei ihrem Verein bleiben, obwohl sie Angebote von

höherklassigen Mannschaften bekommen haben. Die Verbundenheit mit dem Verein und dem Vereinsumfeld spielt in solchen Situationen eine entscheidende Rolle.

Im Fußball werden in der Öffentlichkeit Fakten bewusst anders dargestellt, als sie in Wirklichkeit sind. Auf Fragen von Journalisten wird häufig nicht ehrlich geantwortet oder die Fragen werden geschickt umgangen. Insbesondere Fragen um den Verbleib eines Akteurs werden immer häufiger falsch beantwortet. Max Eberl kommentierte den Umgang mit der Wahrheit wie folgt: „Es ist so, dass wir nicht immer die Wahrheit sagen. Das ist jetzt keine Lüge. Es ist aber auch gar nicht möglich immer die Wahrheit zu sagen“ (Eberl, 2018, 0.01). Damit versuchte der Manager von Borussia Mönchengladbach zu erklären, dass die Wahrheit nicht immer von Vorteil für den eigenen Verein ist und in vielen Fällen andere, vermeintlich bessere Zeitpunkte abgewartet werden, um mit Informationen an die Öffentlichkeit zu gehen.

Auch in den Vereinen wird nicht immer so viel Wert auf ehrliche Kommunikation gelegt, so wie es im Optimalfall sein könnte. Im aktuellen Beispiel von Eintracht Frankfurts Trainer Niko Kovac wurde beispielsweise der Eintracht Vorstand Sport, Fredi Bobic, überhaupt nicht in den Transfer des Cheftrainers eingeweiht. Erst nachdem der Cheftrainer den Vertrag beim neuen Verein Bayern München unterschrieben hatte, erfuhr er davon. Der kroatische Trainer hatte noch einen gültigen Vertrag bis 2019. In diesem hatte der ehemalige Spieler vom FC Bayern München allerdings eine Ausstiegsklausel in Höhe von 2,2 Millionen Euro, die ihm einen vorzeitigen Vertragsaustritt ermöglichte. Rechtlich ging der Transfer von Kovac also korrekt über die Bühne. Allerdings ist fraglich, inwieweit die Funktionäre vom FC Bayern München und Niko Kovac selbst besser mit der Information hätten umgehen können. Ein Trainerwechsel bringt in vielen Fällen Unruhe in eine Mannschaft und einen Verein. In einer entscheidenden Phase der Saison einen Trainerwechsel zum Saisonende zu verkünden, schwächt das Vertrauen in das Trainerteam (vgl. tz, 2018).

## **2.5 Herausforderungen**

In 2.3 wurden schon viele Probleme des Fußballsports genannt. Diese werden den Fußball auch weiterhin herausfordern.

Die Probleme um die Korruption werden den Fußball auch in Zukunft weiter beschäftigen und die Verbände werden daran zu arbeiten haben, den erlittenen Vertrauensverlust wieder zu beheben. Auch die Glaubwürdigkeit der Akteure ist in Gefahr, denn die Öffentlichkeit

glaubt immer weniger an Werte wie Vereinstreue. Die Fans fordern von den Fußballspielern und -trainern, dass die Vereine nicht nur ein Arbeitgeber sind, sondern, dass sie sich ebenso emotional an die Vereine binden, wie sie selbst es tun. Sollte diese Problematik sich weiter verschärfen, ist es möglich, dass die Emotionalität im Fußball immer weiter sinkt. Die Problematik der Fremdenfeindlichkeit wird von Verbandsseite bereits mit verschiedenen Kampagnen bearbeitet.

Die anhaltende Kommerzialisierung ist eine der größten Herausforderungen für den Fußball. Die Öffentlichkeit und vor allem die Fußballfans sind zunehmend verärgert darüber, dass sie nur noch als Kunde und nicht mehr als Vereinsmitglied behandelt werden. In Zukunft könnten sich die Unstimmigkeiten zwischen Verbänden, Vereinen und den Fans durchaus verschärfen.

Auch die Digitalisierung stellt Vereine vor mannigfaltige Herausforderungen. Sechzehn Prozent der deutschen Bevölkerung folgen einem Fußballspieler oder einem Verein in sozialen Netzwerken. Die Fans fordern von den Vereinen gut gepflegte Social-Media-Seiten, da sie über die Social-Media-Kanäle an Informationen über ihren Verein und von Sportlern kommen wollen. Sie wollen über die richtige Plattform, zum richtigen Zeitpunkt und mit relevantem Content versorgt werden. Insbesondere die immer weiter steigende Anzahl der Social-Media-Plattformen ist eine große Herausforderung für die Vereine und Verbände. Da alle Plattformen etwas anders funktionieren, muss immer wieder neues Wissen aufgebaut werden, um die Seiten zu bespielen. Außerdem sind die bestehenden Plattformen auch weiterhin zu pflegen. Neben den Social-Media-Aktivitäten fordern die Fans aber auch noch weitere Dienstleistungen ihrer Vereine. Es sollte möglichst eine App entwickelt werden, die immer auf dem neusten Stand ist, die Website sollte möglichst oft bespielt werden und Tickets müssen auch online kaufbar sein (vgl. Haupt, Herbert, 2017, 161).

In der folgenden Graphik wurden die Daten dargestellt, die aus der Befragung von 143 Entscheidungsträgern im Bereich Fußball im Jahr 2015 gesammelt wurden. Auf Platz eins ist und bleibt ganz klar der sportliche Erfolg. Auf dem zweiten Platz spiegelt sich die eine Reaktion auf die durch Terroranschläge unsicherer gewordene Welt wieder. Die Entscheidungsträger sahen „Höhere Sicherheitsmaßnahmen/-kosten“ als zweitwichtigste Herausforderung der Zukunft. Die nachfolgenden Herausforderungen beziehen sich vor allem auf die Steigerung der Gewinne durch Erschließung der In- und Auslandsmärkte, Merchandising, Renditesteigerung und vieles weiteres.

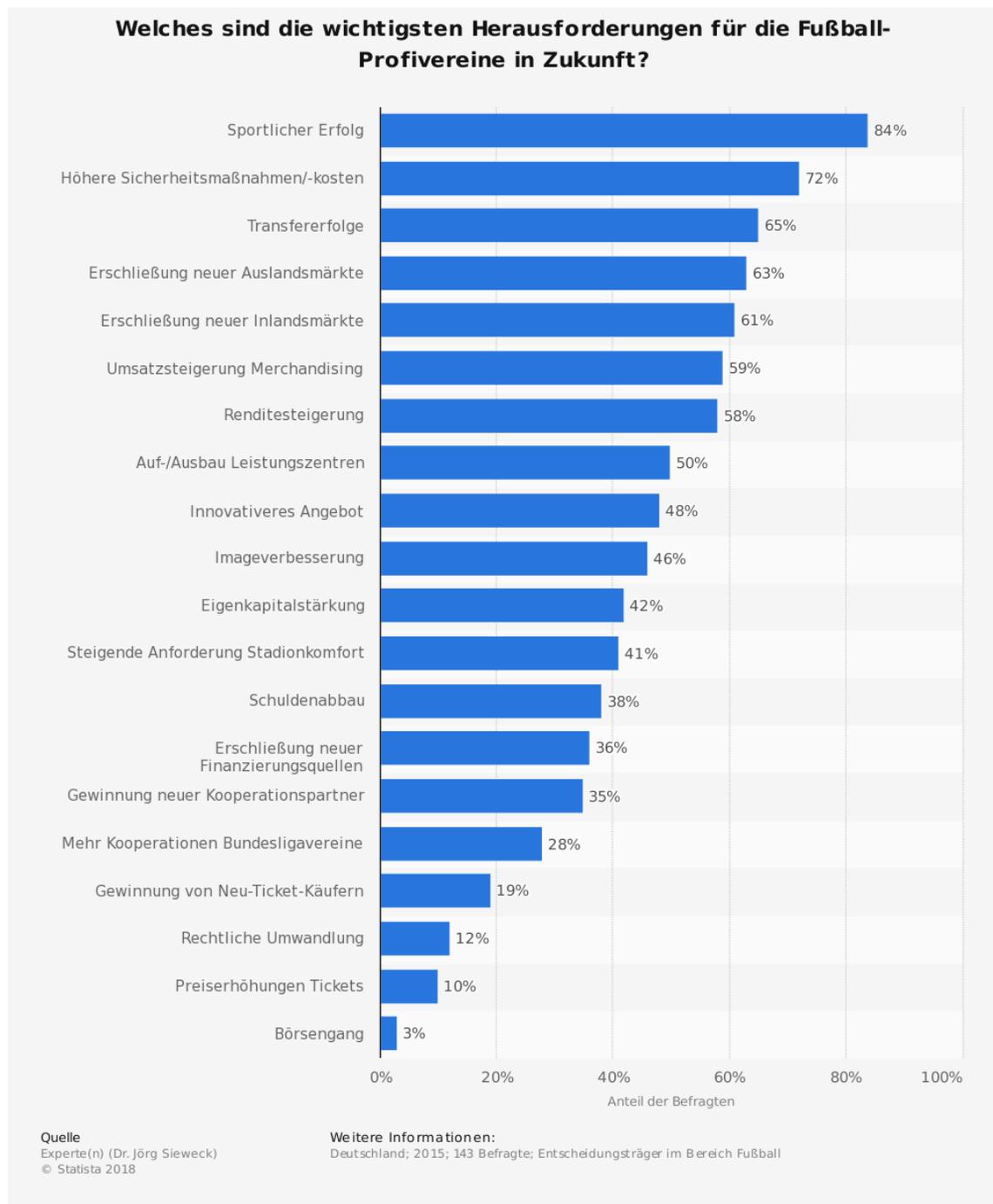


Abbildung 4: Liste der wichtigsten Herausforderungen der Fußballprofivereine (Quelle: Sieweck, 2015)

## 2.6 Ligen und Verbände

### ➤ Definitionen

Die Aufgabe der Verbände besteht darin die Interessen seiner Mitglieder zu vereinigen und durchzusetzen. Die Organisationseinheit bietet seinen Mitgliedern verschiedene Leistungen an, die die fachliche Weiterentwicklung der Mitglieder und somit auch des Verbandes

beeinflussen. Der Einfluss der einzelnen Verbandsmitglieder ist branchen- und verbandspezifisch. Verbände bieten die folgenden Leistungen an: Initiierung der Meinungsbildung, Artikulation der Verbandsmeinung nach innen und außen (Kommunikationsleistungen), Presse- und PR-Aufgaben für die Branche, Interessenvertretung gegenüber Dritten, Erfahrungsaustausch, Informationsleistungen (Mitgliederrundschreiben, Websites, Verbandszeitschriften), Beratung der Mitglieder, Fortbildungsleistungen für Mitglieder, Organisationsaufgaben und Stärkung des Erfahrungs- und Wissensaustauschs (Kongresse, Tagungen, Mitgliederversammlungen, Seminare) und Koordinationsleistungen (vgl. Richter, 2016, 67).

#### ➤ *Die Fußballverbandslandschaft*

Der deutsche Männerfußball ist wie folgt aufgebaut: Die drei Bundesligen und die Regionalligen werden vom Deutschen Fußball Bund (im Folgenden nur noch DFB benannt) organisiert und strukturiert. Die unterklassigen Ligen und die Jugendfußballligen werden von den jeweiligen Landesverbänden organisiert und vermarktet.

Die Vereine der ersten und zweiten Bundesliga haben zu Vermarktungs- und Organisationszwecken im Jahre 2000 die Deutsche Fußball Liga (im Folgenden nur noch DFL benannt) gegründet. Der Ligaverband ist wie die Landesverbände des DFB stimmberechtigtes ordentliches Mitglied des DFB und stellt vier Mitglieder im DFB Präsidium. Die DFL ist als gemeinsames Unternehmen der 36 Vereine und Kapitalgesellschaften der Bundesliga und 2. Bundesliga anzusehen. Die DFL ist eine eigenständige Einheit, arbeitet aber sehr eng mit dem DFB zusammen. Die Zusammenarbeit wurde 2016 vertraglich bis 2023 verlängert. Der Vertrag reglementiert die Zuständigkeiten der beiden Akteure. Der DFB ist dabei für die Sportgerichtsbarkeit, das Schiedsrichterwesen sowie Aus- und Weiterbildungen im Trainerbereich zuständig (vgl. DFL, 2018b).

Die DFL ist wie in der nachfolgenden Abbildung aufgebaut. Die 36 Vereine der ersten und zweiten Fußballbundesliga wählen das DFL-Präsidium und den Lizenzierungsausschuss. Durch Wahlen wird der DFL-Aufsichtsrat benannt.



die Wettbewerbe in den einzelnen Konföderationen, auf Klub- und Nationalmannschaftsebene, helfen sie das „Profil des Fußballs zu schärfen“ (FIFA, 2018).

#### ➤ *Rolle der Verbände*

Die Rolle der Verbände liegt in diesem Gebilde, in dem der Verein die kleinste Organisationseinheit ist, darin, den Fußball zu organisieren und zu strukturieren. Die Verbände sorgen dafür, dass der Spielbetrieb in den eigenen Wettbewerben stattfinden kann. So muss vor allem organisiert werden, dass sich die Wettbewerbe nicht überschneiden. An einem Bundesligaspieltag darf kein Champions League Spiel mit deutscher Beteiligung stattfinden und kein Spiel der Nationalmannschaft.

Neben der Organisation der Spieltags-Termine, sind die Verbände auch dafür verantwortlich Schiedsrichter für die einzelnen Spieltage zu stellen. Um garantieren zu können, dass sich immer genug qualifizierte Schiedsrichter einfinden, sind die Landes- und Nationalverbände stets darum bemüht neue Schiedsrichter aus- und vorhandene Schiedsrichter fortzubilden. Neben der Ausbildung von neuen Schiedsrichtern sind die Verbände auch daran interessiert, neue Trainer aus- und bestehende Trainer fortzubilden. Durch die Fortbildung der beteiligten Akteure soll der Fußball immer professioneller werden, je früher Kinder mit ausgebildeten Trainern arbeiten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit eine höhere Qualität in allen Ligen der Verbände zu haben.

Die Verbände sind dafür verantwortlich ihre Ligen und Pokale gewinnbringend zu vermarkten sowie die TV-Rechte (soweit möglich) zu verkaufen. Somit ist Marketing ein wichtiger Aspekt in der Arbeit der Verbände. Die Verbände erstatten Berichte über die aktuellen Abläufe und Spiele der einzelnen Mitglieder, um die Öffentlichkeit immer auf dem aktuellen Stand zu halten. Auch der Bereich Fair-Play und der Bereich Corporate-Social-Responsibility spielen für die Fußballverbände eine gesteigerte Rolle, da Fußball die beliebteste Sportart in Deutschland ist und dementsprechend eine große Strahlkraft hat.

Die Verbände stehen in ständigem Kontakt mit den über- oder untergeordneten Verbänden. Die Mitarbeiter der Landesverbände werden beispielweise immer wieder vom DFB auf Fortbildungen geschickt, um die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern. Sie sind natürlich auch dafür verantwortlich, einen guten Austausch mit den Vereinen zu führen und Informationen an sie weiterzutragen. Im Amateurbereich wird häufig Wissen von den Landesverbänden an die Vereine transferiert. Des Weiteren müssen die Verbände sich auch mit den Vereinen

bei Problemen auseinandersetzen und diese lösen. Landesverbände veranstalten in regelmäßigen Abständen Vorstandssitzungen, bei denen aktuelle Themen besprochen werden und Anliegen der Vorstandsmitglieder vorgebracht werden können. Außerdem kann die Verbandssatzung bei Bedarf geändert werden. Ein weiterer Aspekt sind Verbandsauswahlen, denn fast alle Verbände tragen Turniere mit den besten Spielern ihres Verbandes gegen andere Verbandsauswahlen aus. Die Landesverbände haben mittlerweile keine Herren- und Damenmannschaften mehr, sondern nur noch Jugendturniere. In Deutschland stellt nur noch der DFB eine Herren- und Damenverbandsauswahl.

Der DFB übernimmt auch die Verhandlungen mit der DFL bezüglich des Grundlagenvertrags, in dem festgelegt ist, dass die DFL den Fußballspielbetrieb in der Bundesliga organisieren darf. Als Gegenleistung erhält der DFB einen jährlichen Pachtzins in Höhe von 3 Prozent der Marketingeinnahmen der 36 Vereine. In der letzten Grundlagenvertragsverhandlung einigten sich DFB und DFL darauf die Zahlungen auf ein Maximum von 26 Millionen Euro zu deckeln (vgl. Sportschau, 2017).

## 3 Professionalisierung und Kommerzialisierung des Fußballsports

### 3.1 Definitionen

➤ *Professionalisierung des Fußballsports*

Um die Professionalisierung des Fußballsports besser zu begreifen, wird zuerst der Begriff Professionalisierung erklärt. Der Begriff Professionalisierung wird in der Fachliteratur vielfältig definiert. Die heutige Wortbedeutung beschreibt nicht mehr nur die Verberuflichung, sondern auch den „differenzierten Umgang mit interdisziplinärem Wissen in einem bestimmten Praxisfeld. Gleichzeitig umfasst der Begriff die kompetente flexible Anwendung von Wissen im Feld, diagnostisch und flexibles vernetztes Handeln“ (Gieseke, 1999, 418).

In Abschnitt 2.2 wurden bereits die Begriffe Berufssportler und Profisportler kritisch betrachtet und analysiert. Festgehalten wurde, dass der Begriff Profisportler in vielen Fällen mit dem Begriff des Berufssportlers gleichgesetzt wird. Dementsprechend wird mit dem Wort Profi nicht der Trainings- und Wettbewerbsumfang, sondern lediglich die Hauptverdienstquelle des Sporttreibenden bewertet.

Die Professionalisierung des Fußballsports charakterisiert verschiedene Merkmale. Das Merkmal, das aber übergreifend in fast allen Definitionen auftritt ist, dass der Fußball als Beruf und somit als Haupteinkommensquelle dient und nicht mehr so wie früher der körperlichen Ertüchtigung und dem Spaß am Spiel. In einer beispielhaften Definition charakterisierte Hortleder bereits im Jahr 1978 die Professionalisierung des Fußballsports, als einen Prozess der Verberuflichung (vgl. Hortleder, 1978, 24).

Auch neuartige Definitionen beschreiben ähnliche Charakteristika der Professionalisierung. Der Sport hätte sich dahingehend verändert, als dass er sich nur noch an dem Leistungsprinzip orientiert. Der Sport musste somit monetär vergolten werden und wurde zum Beruf, der den Lebensunterhalt der Sportler sicherte (vgl. Müller, 2008, 33). Ein Punkt, der in wenigen Definitionen aufgegriffen wird ist, dass sich nicht nur die Sportler in der Sportwelt professionalisiert haben. Auch die anderen Vereinsakteure gewannen im Laufe der Zeit den Ballsport als Einkommensquelle. Die ehemaligen ehrenamtlichen Mitarbeiter wichen bezahlten Mitarbeitern, von denen sich die Vereine mehr Professionalität und Motivation erhofften.

Zusammenfassend und mit Rücksichtnahme auf die Geschichte des Fußballs, lässt sich die Definition der Professionalisierung im Fußballsport wie folgt charakterisieren. Durch den gestiegenen Zuschauerandrang in den deutschen Fußballstadien der 1920er Jahre waren

die Vereine dazu in der Lage ihre Sportler monetär soweit zu vergüten, dass sie ihren Lebensunterhalt mit dem Sport verdienen konnten. In den Anfängen erfolgte die Bezahlung der Spieler aber nicht offiziell, sondern illegal. Die Gehälter wurden in vielen Fällen genutzt, um Spieler anderer Vereine zum eigenen zu locken. Der Profifußball war im Laufe der Zeit nicht mehr zu verhindern. Der DFB beschloss 1932 eine Berufsfußballliga einzurichten, um den illegalen Zahlungen ein Ende zu setzen und den Fußball auf ein höheres Niveau zu bringen. Durch diese Vorgänge wuchsen aber auch die Anforderungen an das Management der Vereine, da diese nun rechtlich wirksame Arbeitsverträge schließen mussten und wesentlich mehr Managementaufgaben zu erfüllen hatten. Von diesem Zeitpunkt an ging es nicht mehr allein um den sportlichen Erfolg, sondern auch um wirtschaftliche Aspekte, die in den Fokus der Vereine rückten. Als Reaktion darauf, wurden auch hauptamtliche Vereinsmitarbeiter eingestellt, die die Vereine professionell managen sollten. Die Verberuflichung war der Grundstein der Professionalisierung. Das Wissen, das im Laufe der Jahre aufgebaut wurde und weiterhin aufgebaut wird, bis hin zu dem Punkt, an dem es Ausbildungen und Studiengänge für Sportmanagement und das Sportbusiness gibt, zeichnen den Verlauf der Professionalisierung ebenso aus, wie die Leistungsdichte der modernen Sportler, die auf die verbesserten Trainingsbedingungen und die neuen Erkenntnisse der Trainings- und Ernährungslehre zurückzuführen ist. Um im internationalen Fußballwettbewerb Konkurrenzfähig zu bleiben, ist es wichtig, dass die Professionalität in den deutschen Vereinen weiter wächst - nicht nur was die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in den Vereinen betrifft, sondern vor allem was die Schaffung von Expertise in allen Bereichen des Fußballs angeht.

Die Kommerzialisierung und die Professionalisierung des Sportes haben dazu geführt, dass nicht nur die sportlichen Bereiche als wichtig erachtet werden, sondern auch die professionelle Erfüllung der Management Aufgaben im Fokus steht.

➤ *Kommerzialisierung des Fußballsports*

Die Kommerzialisierung des Fußballsports ist an aller Munde. Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff, der mittlerweile negativ behaftet ist.

Die Kommerzialisierung ist grundsätzlich nichts Schlechtes, auch wenn ihr Image, insbesondere was den Fußball anbelangt, schwer gelitten hat. Die Kommerzialisierung im Fußball wird vor allem durch das unglaublich hohe öffentliche Interesse an der Volkssportart vorangetrieben. Durch die großen Zuschauerzahlen in den Stadien und über die Medien hat der Fußball eine große Strahlkraft, die Unternehmen für sich nutzen und viel Geld in Sponsoring investieren wollen.

Die Kommerzialisierung wird in der Fachliteratur von einigen Autoren als Prozess beschrieben, in dem etwas zu einer Ware oder einem Produkt wird (vgl. Horch, Schubert, Walzel, 2014, 138). Auf den Fußballsport bezogen bedeutet die Kommerzialisierung also, dass der Sport nicht länger als Freizeitvertreib angesehen wird, sondern als ein Produkt, das käuflich erworben werden kann. Durch diese Prozesse können im Fußball auf Dauer die Emotionen einen irreparablen Schaden nehmen.

Im Sport kann zwischen einer externen und einer internen Kommerzialisierung unterschieden werden. Mit der externen Kommerzialisierung kann der Handel von Leistungen an Nichtmitglieder, wie zum Beispiel Zuschauern, genannt werden. Die interne Kommerzialisierung beinhaltet dementsprechend, dass Leistungen an Mitglieder verkauft werden, sodass sich Mitglieder nicht länger als Mitglieder, sondern eher als Kunde fühlen (vgl. Horch, Schubert, Walzel, 2014, 127).

Ein weiterer Aspekt der Kommerzialisierung ist, dass der Volkssport für sportfremde Nutzen wie Werbung, Sponsoring oder Merchandising vermarktet wird und dass sportfremde Investoren die Grundvoraussetzungen für die sportlichen Leistungen schaffen (vgl. Bpb, 2017).

### **3.2 Kommerzialisierung des Fußballs**

In 3.1 wurde die Kommerzialisierung des Fußballsports bereits kurz definiert. Doch um die Vorgänge im Fußball differenzierter betrachten zu können müssen noch viele weitere Aspekte benannt werden.

Die Kommerzialisierung des Fußballs wird von der Öffentlichkeit und den Fans häufig mit einem Werte- und Emotionsverlust des Volkssportes gleichgesetzt. Sie bemängeln, dass die ehemaligen Werte, wie zum Beispiel die Vereinstreue, mittlerweile nur noch von wenigen Akteuren im Sport gelebt wird. Es verhalte sich eher wie in der freien Wirtschaft.

Als Beispiel kann ein einfacher Vergleich herhalten: Wenn ein langjähriger Mitarbeiter von REWE ein Jobangebot von Edeka bekommt, bei dem er ohne Mehraufwand 12.000 Euro mehr im Jahr verdient, wird er REWE verlassen, da der Mensch immer seinen persönlichen Nutzen maximieren will.

In der Vereinslandschaft des Fußballs funktioniert es ganz ähnlich. Vereine locken Spieler mit höheren Gehältern zu sich. Eine emotionale Bindung zwischen Verein und Spieler, die eine höhere intrinsische Motivation darstellen würde, als die Motivation des Geldes, gibt es im Fußball weniger häufig, als es sich viele Fans wünschen würden. Allerdings ist das kein Phänomen, das erst im modernen Fußball aufgetreten ist. Das Bedürfnis der

Gewinnmaximierung nach dem Prinzip des „Homo oeconomicus“, konnte auch im Fußball schon wesentlich früher festgestellt werden.

Bei Betrachtung der Anfänge des professionellen Fußballs fällt auf, dass bereits in den 1920er Jahren, in denen die Bundesliga noch gar keine Profiligen war, Spieler durch Geld vom einen zum anderen Verein gelockt wurden. Erst nach diesen, damals noch illegalen, Vorgängen kam es zur ersten deutschen Profiligen, in der eine Bezahlung, die als Lebensunterhalt genutzt werden konnte, erlaubt war. Fußballfans tendieren dazu, den Fußball von früher zu verherrlichen. Sie gehen davon aus, dass die modernen Fußballer wesentlich weniger Bindung an die Vereine haben als früher.

➤ *Das Drei-Stufen-Modell der Kommerzialisierung*

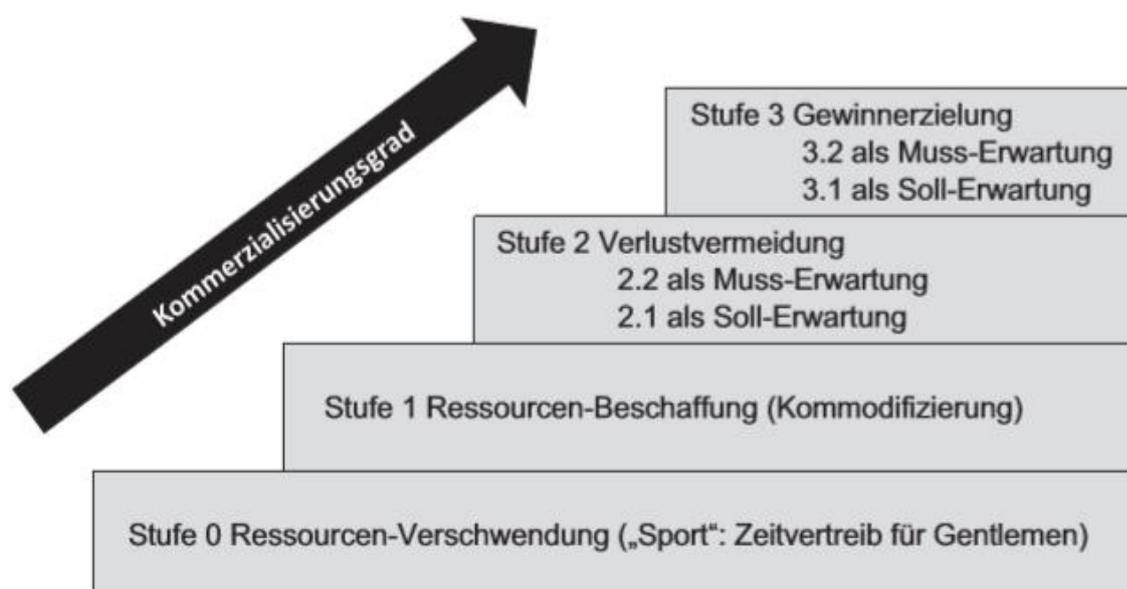


Abbildung 6: Das Drei-Stufen-Modell der Kommerzialisierung (Quelle: Horch, Schubert, Walzel, 2014, 150)

Das Drei-Stufen-Modell der Kommerzialisierung beinhaltet drei Stufen, die auf einer Stufe Null aufbauen. Stufe Null ist die sogenannte Ressourcen-Verschwendung (Zeitvertreib für Gentlemen). Dabei wird der Sport nur amateurhaft gespielt. Da es sich zu dieser Zeit kaum jemand leisten konnte Arbeitszeit ungenutzt zu lassen, galt der Sport als „Zeitvertreib für gutsituierte Gentlemen“. Es ging weder um Gewinnerzielung, noch um die Vermeidung von Verlusten. Auch in der stark kommerzialisierten Fußballwelt spielt dieser Punkt noch eine Rolle, denn für Großinvestoren wie Roman Arkadjewitsch Abramowitsch (Investor Chelsea Football Club) ist der Fußball immer noch eine Art des Zeitvertreibs, für den er sehr gerne bereit ist viel Geld zu bezahlen. Abramowitsch kaufte im Jahr 2003 den Football Club für

165 Millionen Euro und gibt seitdem jährlich Millionen Summen für seinen „Zeitvertreib“ aus. Neben dem russischen Oligarchen gibt es noch viele weiterer dieser „gutsituierten Gentleman“, insbesondere aus den Vereinigten Emiraten, die ihr Geld in einen Verein investieren.

Die erste Stufe der Kommerzialisierung wird von den Autoren als „Ressourcen-Beschaffung“ (Kommodifizierung) bezeichnet. Auf dieser Stufe beginnt die Kommerzialisierung zu wachsen. Die Ressource sollte, um möglichst viel Wert generieren zu können, ein knappes Gut sein. Mit dieser Überlegung wurde der Sport aus dem Blickfeld der Öffentlichkeit in umzäunte Stadien verlegt. Somit entstand das Produkt Fußball und der Sport wurde zu einer Ware. Von Kommodifizierung kann immer dann gesprochen werden, wenn etwas Neues auf einem Markt gehandelt wird und somit einen ökonomischen Wert bekommt.

Die zweite Stufe des Drei-Stufen-Modells beinhaltet die Verlustvermeidung. Die Stufe der Verlustvermeidung wird durch wachsenden Kostendruck ausgelöst. Es wird auch von Soll- oder Muss- Erwartungen gesprochen. Im Fußball kann Vereinen, die Verluste nicht vermeiden können, in Extremsituationen die Lizenz für die kommende Saison entzogen werden. Ein Verein, der den Ligaerhalt sportlich sichern konnte, kann dadurch trotzdem in eine der tieferen Ligen abgestuft werden.

Die dritte und letzte Stufe beinhaltet die Gewinnerzielung. Die Vereine sind nicht länger nur daran interessiert ihre Kosten zu decken, um weiterhin eine Lizenz für ihre jeweilige Liga zu erhalten, sondern wollen den Gewinn in ihren Geschäftsfeldern maximieren. (vgl. Horch, Schubert, Walzel, 2014, 138)

➤ *Die vier Folgeprobleme der Kommerzialisierung*

Die Autoren Walsh und Giulianotti definieren vier mögliche Folgeprobleme der Kommodifizierung. Das erste der vier Probleme benannten die beiden als die Verdrängung der intrinsischen Motive und Ideale, was bedeutet, dass der Fußball, der früher auch aus Leidenschaft und Spaß am Spiel gespielt wurde, mittlerweile für viele Athleten nur noch eine Einkommensquelle ist. So ist auch die Motivation im Wettkampf häufiger durch Prämien (Bspw. Torprämie, Einsatzprämie) hochzuhalten. Ebenso könnte auch der Verlust der intrinsischen Motivation der ehrenamtlichen Mitarbeiter benannt werden. Durch die Professionalisierung wurden viele Tätigkeiten in den Vereinen zu haupt- oder nebenamtlich

ausgeführten Arbeitsplätzen. Die Stellen, die weiterhin von Ehrenamtlern ausgeführt werden sollen, könnten schwerer zu besetzen sein, da sich die potentiellen Ehrenamtler fragen könnten, warum gerade sie selbst keine monetäre Entlohnung für ihre Arbeit erhalten.

Das zweite Folgeproblem, welches die beiden Fußballphilosophen befürchten, ist die Benutzung der Sportler als bloßes Mittel. Hiermit ist gemeint, dass die Sportler, die früher meist eine Beziehung zum Verein aufbauen konnten, jetzt nur noch als „Rohstoffe“ behandelt werden. Spieler sind nicht länger das Endprodukt des Sportes und verlieren an Wertschätzung. An Spielern, die zeitweise keine gute Leistung bringen, wird aufgrund dessen nicht lange festgehalten. Sie werden solange benutzt, bis sie keinen Wert mehr für den Verein haben, oder ihr Wert von einem Transferangebot eines anderen Vereins übertroffen wird.

Das dritte diagnostizierte Problem ist die Verteilungsgerechtigkeit. Dabei unterscheiden die Autoren zwischen drei Gütern, bei denen Ungerechtigkeiten auftreten können. Das erste bezieht sich auf die leistungsbezogenen Güter des Sports, welche von der sportlichen Leistung abhängig sind. Die zweite benannte Sphäre wird als Universal Access Goods bezeichnet. Sie umfasst alle Güter, die frei zugänglich waren oder sind. Die Autoren bemängeln, dass diese Güter nicht soweit kommerzialisiert werden sollten, dass sie nicht für jeden verfügbar wären. Dazu gehören Team-Merchandising-Artikel, Tickets für Stadionbesuche oder auch die Übertragung von Fußballspielen live im kostenfreien Fernsehen. Die dritte Art Güter benennen Walsh und Giulianotti als Grundbedürfnisse. Dazu zählen die beiden Autoren beispielsweise den Zugang zu großen Sportereignissen.

Die Güterklassifizierung der beiden Autoren ist durchaus umstritten. In der Fachliteratur wird die Frage aufgeworfen, ob Sportevents und Sportliveübertragungen wirklich zu den Grundbedürfnissen zählen. Für diese Aussagen fordern einige Autoren weitere Rechtfertigungen und Ausarbeitungen (vgl. Jones, 2008, 225).

Das vierte Problem wurde von den beiden Autoren als pragmatic pathology bezeichnet und umschreibt die Zerstörung des Wertes der Ware durch die Kommerzialisierung (vgl. Walsh, Giulianotti, 2007, 12).

### **3.3 Stärken und Schwächen**

In den vorherigen Kapiteln wurden die Kommerzialisierung und die Professionalisierung bereits definiert. Im Folgenden sollen die Stärken und Schwächen der beiden kontroversen Aspekte des modernen Fußballs analysiert werden. Eine der wichtigsten Vorteile der Kommerzialisierung ist vor allem die Erhöhung des ökonomischen Wertes des Fußballsports.

Sichtbar wird die Wertsteigerung sehr gut an der jährlichen Steigerung der Einnahmen der deutschen Bundesliga. In der nachfolgenden Graphik wird deutlich, dass von Saison 2008/2009 bis Saison 2016/2017 eine Steigerung der Einnahmen von über 1,3 Milliarden Euro erreicht wurde.

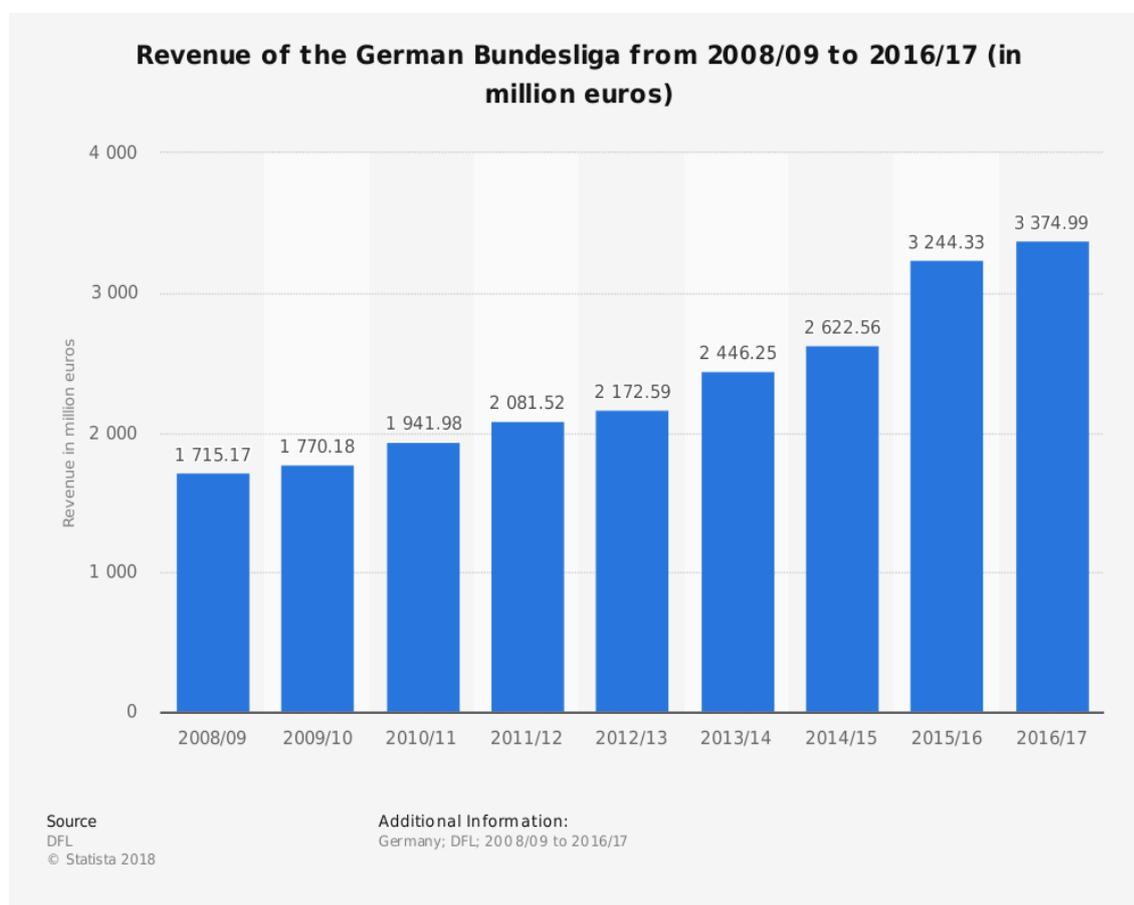


Abbildung 7: Einnahmen der Fußballbundesliga (Quelle: DFL, 2018d)

Die Steigerung der Einnahmen der Bundesliga bringt für die deutsche Wirtschaft viele Vorteile. Der deutsche Staat nimmt durch die gesteigerten Einnahmen auch mehr Steuergelder ein. Die Vereine sind in der Lage noch mehr festangestellte Mitarbeiter zu bezahlen, wodurch die Arbeitslosigkeit in Deutschland sinkt. Durch die gesteigerten Einnahmen können die Vereine in ihre eigene Infrastruktur investieren. Umbaumaßnahmen werden von externen Baufirmen ausgeführt, wodurch die lokale Wirtschaft weiter gestärkt wird. Des Weiteren stärken auch die häufig kritisierten hohen Spielergehälter die Wirtschaft, da die Spieler nicht nur hohe Einnahmen (auf die sie hohe Steuern zahlen), sondern in vielen Fällen auch hohe Ausgaben haben (vgl. Seibel, 2011), die durch einen luxuriösen Lebensstandard bedingt werden.

Neben der Steigerung der Einnahmen haben die Kommerzialisierung und die Professionalisierung noch weitere positive Aspekte mit sich gebracht. Durch den Einstieg in das Berufsfußballwesen und die Anhäufung von Wissen in den Vereinen, ist das fußballerische Niveau stark gestiegen. Die Trainings- und Ernährungswissenschaft helfen den Sportlern sich besser auf die Wettkämpfe vorzubereiten. Die Expertise, die im Bereich des Fußballtrainings verbreitet wird, hilft dem Fußball bereits auf unterster Ebene. Die Vereine bekommen die Chance Trainer zu Trainerausbildungen oder -fortbildungen zu schicken, um so eine optimale Trainingsqualität zu gewährleisten.

Einen weiteren Vorteil, den die Professionalisierung bietet, ist die Kommunikation zwischen den Vereinen, den Verbänden und den Stake- und Shareholdern. Als der Fußballsport nur amateurhaft betrieben wurde und fast ausschließlich ehrenamtliche Mitarbeiter in den Vereinen und Verbänden tätig waren, waren die Arbeitszeiten der Ehrenamtler nicht zu den Kernzeiten von Behörden oder Firmen. Sie arbeiteten vor allem nach ihrer Hauptbeschäftigung oder an den Wochenenden für die Vereine. Somit war die Kommunikation zwischen den Vereinen, den Behörden und anderen Stake- und Shareholdern kompliziert.

Die Kommerzialisierung des Fußballs hat dazu geführt, dass die Sportereignisse zu fernsehtauglichen Events gereift sind (vgl. bpb, 2017). Die Technik für die Medienübertragungen wurde in den letzten Jahren immer besser. Durch die Geldmenge, die durch die Kommerzialisierung im Fußballsport steckt, kann auch mehr Geld in die technische Entwicklung gesteckt werden, die nicht nur dem Fußball zugutekommt, sondern auch Sportveranstaltungen, die nicht so viel Geld zur Verfügung haben.

An der Professionalisierung und der Kommerzialisierung des Fußballsports gibt es einige Punkte, die von der Öffentlichkeit und den Medien kritisch betrachtet werden.

Zum einen kritisieren viele Autoren, dass der Hauptzweck des Fußballspielens nunmehr zum Nebenzweck geworden ist und das wirtschaftliche Handeln die Vereine stärker lenkt. Der ehemalige Vereinszweck eines Idealvereins war es, nicht Gewinne zu erzielen, sondern eine Steigerung des Allgemeinwohls herbeizuführen. Der DFB ließ 1998 zu, dass die Fußball-Bundesligavereine eine Umstrukturierung ihrer Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft vollzogen. Seit diesem Zeitpunkt haben viele Vereine dementsprechend umstrukturiert, um den Status der Gemeinnützigkeit nicht zu verlieren (vgl. Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestags, 2008, 7).

Durch die, mit der Kommerzialisierung einhergehende Medialisierung, hat die DFL beschlossen einzelne Spiele in der Saison auf Montage zu verlegen. Der Fakt, dass Spiele

auch auf Montage fallen, stieß auf großen Unmut in der Öffentlichkeit. Die Fans und einige der Vereine kritisierten, dass diese Anstoßzeit für Stadionbesucher unfreundlich sei. Generell bemängelt die Öffentlichkeit, dass die DFL den deutschen Fußball immer besser für TV-Übertragungen und schlechter für Stadionbesucher organisieren würde. Der DFL wird vorgeworfen den Profit über die Fans zu stellen (vgl. Heß, 2018).

Die Professionalisierung hat wie bereits erwähnt dazu geführt, dass viele Akteure die Vereine für die sie arbeiten, nur noch als Arbeitgeber betrachten und sich auf keine starke emotionale Bindung einlassen.

Ein weiterer Kritikpunkt, den nicht nur Fans, sondern sogar einige Spieler bemängeln, sind die extrem gestiegenen Transfersummen und Gehälter, die im modernen Fußball gezahlt werden. Die Summen seien mittlerweile für die Öffentlichkeit nicht mehr „greifbar“ und schüren in vielen Fällen Wut (vgl. Fischer, 2018).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Schwäche des kommerzialisierten Fußballes die Entfremdung von den Fans ist. Die Entfremdung basiert auf verschiedenen Faktoren. Zum einen haben die Fans Vertrauensprobleme, die durch Korruption in vielen Verbänden (siehe Punkt 2.3 Issues) zustande kommt. Fans fühlen sich von den Verbänden nicht beachtet, beziehungsweise als unwichtiger eingestuft, als die Zuschauer vor den TV-Geräten. Die Spieler haben häufig wenig intrinsische Motivation für ihren Arbeitgeber zu spielen. Zum anderen führen die extrem hohen Summen, die im Fußball kursieren dazu, dass die Fans den Bezug zu ihren Vereinen und Spielern verlieren.

### Professionalisierung und Kommerzialisierung



Abbildung 8: Stärken und Schwächen (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.4 Auswirkungen auf der operativen Bereich

Die Kommerzialisierung und die Professionalisierung haben den Fußball in vielen Bereichen verändert. In diesem Abschnitt der Arbeit, soll untersucht werden, welche operativen Bereiche sich in welcher Form gewandelt haben.

Im Bereich der Eintrittskarten hat die Digitalisierung den Fußball stark verändert. Dieser Wandel ist in nahezu alle Branchen, in denen Eintrittskarten benötigt werden, zu beobachten. Mittlerweile gibt es die Möglichkeit elektronische Eintrittskarten zu verkaufen, die dann von den Smartphones der User, oder in ausgedruckter Form an den Eintrittsschranken gescannt werden können (vgl. Plass-Fließenkämper, 2010). In der Zeit vor den elektronischen Tickets wurden die Tickets, die über die Website verkauft wurden, meist an die Kunden per Post verschickt oder in den Verkaufsstellen abgeholt.

Neben den Websites bieten auch Apps, die Möglichkeit Tickets zu erwerben (vgl. BVB, 2018).

Die Vereine bauen ihre Infrastruktur immer weiter aus, um mehr Werbeflächen verkaufen zu können. Die Digitalisierung hat dazu beigetragen, dass die Banden mittlerweile elektronisch sind, was dazu führt, dass nicht nur ein Sponsoringpartner, oder wie im Fall der Rollbande, bis zu 20 Partner angezeigt werden können, sondern dass die Anzahl unbegrenzt ist. Der wichtigere Faktor der elektronischen Anzeigebanden ist allerdings, dass auf ihnen auch Bewegbilder angezeigt werden können, die mehr Aufmerksamkeit generieren (vgl. APA Werbemittel, 2018).

Neben den elektronischen Werbebanden haben die meisten Profivereine entweder Videowürfel oder Leinwände in den Stadien errichtet, über die Werbung geschaltet wird. Die Werbung ist häufig auf Spielsituationen angepasst. So können beispielsweise Standardsituationen von Sponsoren präsentiert werden (vgl. OFC, 2018).

Auf den Bildschirmen werden dann zum Beispiel Sätze wie: „dieser Eckball wird ihnen von „XYZ-GmbH“ präsentiert“. Um die Aufmerksamkeit der Fußballfans auf die Bildschirme zu lenken, werden in vielen Fällen akustische Signale eingespielt.

Auch in der Gastronomie der Arenen gab es Neuerungen, die den Vereinen helfen sollen, noch mehr Gewinne zu generieren. Ein Konzept, das nahezu alle Bundesligavereine eingeführt haben, ist die Bezahlkarte. Die Karte wird zum Bezahlen von Nahrungsmitteln genutzt. Sie sollen die Effizienz der Verkaufsstellen steigern und die Fans motivieren mehr zu konsumieren (vgl. Stadionwelt-business, 2017, 4).

Auch den Sporttourismus wollen die Vereine zunehmend als Einnahmequelle für sich gewinnen. Der Fußballverein Borussia Dortmund hat zum Beispiel ein eigenes

Tourismusunternehmen namens „best-travel“ für Reisen und Events gegründet. Das Unternehmen bietet sogenannte „Adrenalin-Trips“ an. Das Angebot enthält: eine Reise nach Dortmund inklusive zwei Übernachtungen in einem Hotel mit zwei, drei oder vier Sternen; ein Ticket für das anstehende Heimspiel des BVB im Signal Iduna Park; ein Willkommenspaket inklusive Fanartikel; ein Fanshop Gutschein; ein bereits aufgeladener "Stadiondeckel" für ein Getränk und eine Stadionwurst und einige weitere Bonusangebote. Außerdem bietet die Reiseagentur Kreuzfahrten sowie verschiedene Club- (ROBINSON Club, Aldiana, Club Med, Magic Life), VIP- und Golfreisen in viele verschiedene Länder an. Für Geschäftskunden bietet das Unternehmen professionelle Sportreisen (Trainingslager, internationale Auswärtsspiele) und Geschäftsreisen an (vgl. Besttravel, 2018). Der Verein lagert damit nicht nur die Verantwortung für die eigenen Reisen aus, sondern will mit der Fachkompetenz im Tourismus, die er über die Jahre generiert hat, Gewinn erzielen.

Auch im Bereich der Merchandising- und Fanartikel entwickeln sich die Vereine immer weiter. Die meisten Profivereine sind längst weit von den Zeiten entfernt, als in den Fanshops fast ausschließlich Trikots, Hosen und Stutzen verkauft wurden. Die Vereine bieten riesige Produktportfolios für die Fans.

Die größte Neuerung im Bereich der Fanartikel ist der Einzug der „Mass Customization“ in diesem Gebiet. Mass Customization ist ein Teilbereich der sogenannten vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) und beinhaltet die Fließbandherstellung von Produkten, die individuell auf den Kunden zugeschnitten sind. Der Herstellungsprozess soll trotz Maßanfertigung günstig und schnell bleiben (vgl. Brühl, 2015, 62). Sogar der Regionalligaverein Kickers Offenbach betreibt schon Mass Customization und lässt die Fans, bzw. Kunden, einzelne Fanartikel selbst gestalten (vgl. Fanshop-OFC, 2018).

## 4 Sportmarketing

### 4.1 Grundlagen des Sportmarketing

„Das Sportmarketing boomt“ (Bühler, Nufer, 2012, 378). Ob es sich um die Merchandisinggewinne oder die Sponsoringerlöse handelt, der Umsatz steigt Jahr für Jahr. Die erste Fußballbundesliga machte in der Saison 2015/2016 alleine durch Sponsoring 773 Millionen Euro Gewinn. Im internationalen Vergleich mit den „Big Five“-Ligen (England, Deutschland, Spanien, Italien, Frankreich) stand die Bundesliga damit an zweiter Stelle hinter der englischen Premier League (vgl. Barnard, Ross, Savage, 2017, 9).

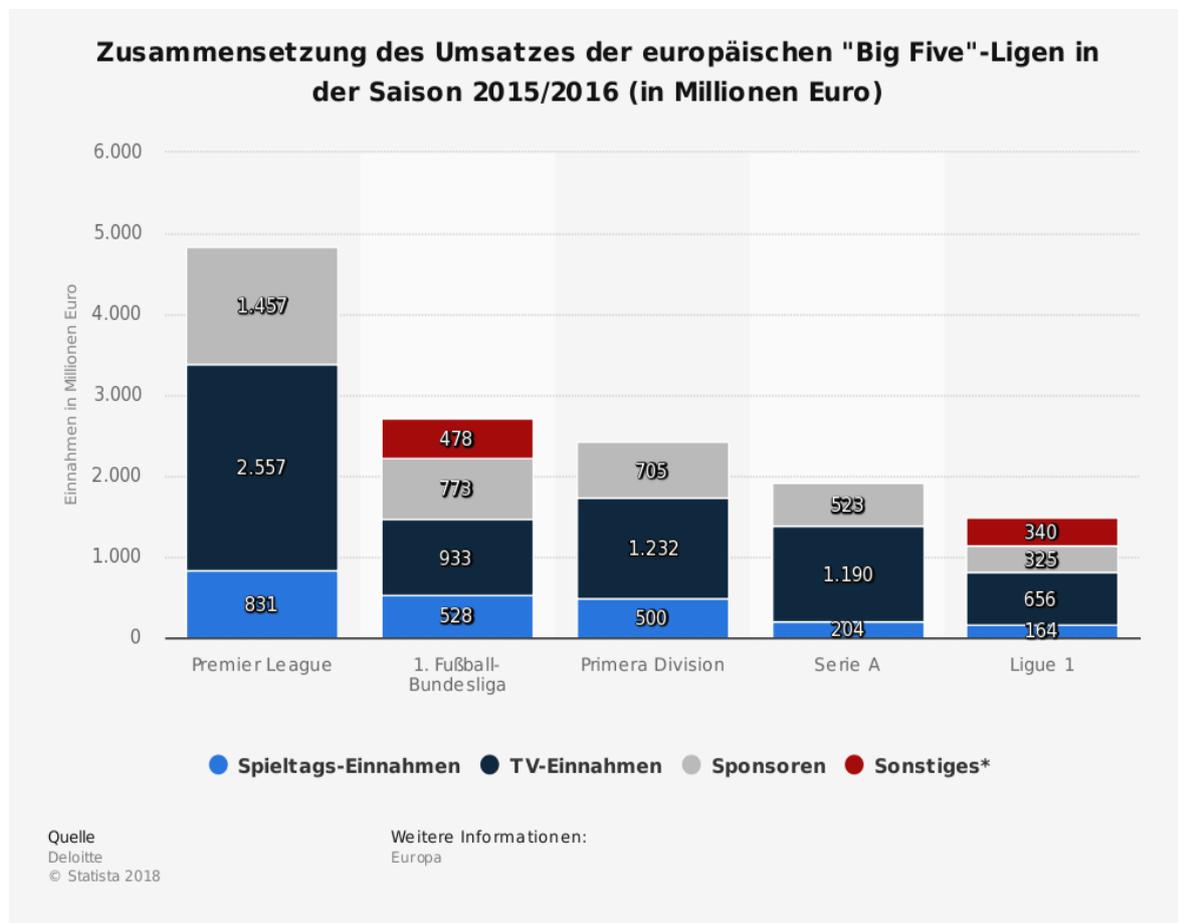


Abbildung 9: Einnahmequellen der Sportclubs (Quelle: Deloitte, 2017, 9)

Ob das Sportmarketing nur eine besondere Form des Marketings ist, oder ob es als selbstständige Disziplin einzustufen ist, soll im folgenden Kapitel beleuchtet werden. Eine einheitliche Begriffsdefinition existiert bisher nicht. Ganz im Gegensatz dazu, existieren viele unterschiedliche Auffassungen des Begriffs.

Bei Betrachtung der Fachliteratur ist auffällig, dass es zwei verschiedene Lager gibt. Das eine Lager beschreibt Sportmarketing als die Vermarktung von Waren mit Hilfe des Sportes. Das Produkt, das beworben wird, muss so gesehen nichts mit dem Sport zu tun haben. Der Sport wird instrumentalisiert und dient als Plattform für das vermarktbare Produkt. Auf der anderen Seite gibt es Erklärungsansätze, die das Sportmarketing aus Sicht der Sportanbieter untersuchen. Der Sport ist nicht das Mittel, sondern das Produkt selbst (vgl. Bühler, Nufer, 2012, 391).

#### **4.2 Formen des Sportmarketings**

Das Marketing von Sport behandelt die Vermarktung des Sportes an sich. Der Sport ist in diesem Fall nicht als Plattform für Werbezwecke zu betrachten, sondern als Produkt. Die Definition des Marketings von Sport ist also aus der Perspektive der Sportanbieter zu sehen. Zur Vermarktung des Sportes werden allgemeine Marketinginstrumente verwendet.

Eine Definition, die von mehreren Autoren genutzt und gestützt wird, lautet wie folgt: „Sport marketing is a social and managerial process by which the sport manager seeks to obtain what sporting organisations need and what through creating and exchanging products and value with others“ (Shilbury, Quick, Westerbeck, 2009, 15).

Wie bereits in Punkt vier benannt, wird im Marketing mit dem Sport der Sport an sich instrumentalisiert und als Plattform für Werbezwecke von Unternehmen genutzt. Dabei ist es egal, ob die Firmen zum Beispiel Sportartikelhersteller, Baufirmen oder Apotheken sind.

Folgende gängige Definition für das Marketing mit dem Sport findet sich aus dem Jahr 2007. „Sport marketing means using sports to market products“ (Kaser, Oelkers, 2007, 12).

Eine zusammenfassende Definition der beiden Ansätze lautet dementsprechend wie folgt. Das Sportmarketing beinhaltet sowohl die Aktivitäten von Unternehmen, die den Sport als Werbefläche zur Image- und Bekanntheitsgradverbesserung nutzen wollen, als auch die Marketingaktivitäten von Akteuren der Sportbranche.

Die nachfolgende Graphik stellt die Zusammenhänge um das Marketing von Sport und das Marketing mit Sport bildlich dar. Als Protagonisten des Modells werden Sportorganisationen und Unternehmen benannt. Die beiden Protagonisten erzeugen jeweils verschiedene Produkte. Im Fall der Sportorganisationen sind das Sportprodukte wie Fußballspiele, die als Event verkauft werden. Die Sportprodukte werden durch Produkte für Zuschauer und Teilnehmer, wie Hospitality Maßnahmen oder Merchandising erweitert. Die Produkte auf Unternehmensseite können entweder sportfremd oder sportverwandt sein. Die nächste Ebene beschreibt die Art des Sportmarketings. Aus der Sicht der Sportorganisationen

beschreibt sie dementsprechend das Marketing von Sport und aus der Perspektive der Unternehmen das Marketing mit Sport in Form von Werbung oder Sportsponsoring. Die letzte Ebene stellt die Zielgruppen der Protagonisten dar. Die Zielgruppen sind für beide Ebenen die Zuschauer, die Teilnehmer, die Konsumenten und die Unternehmen.

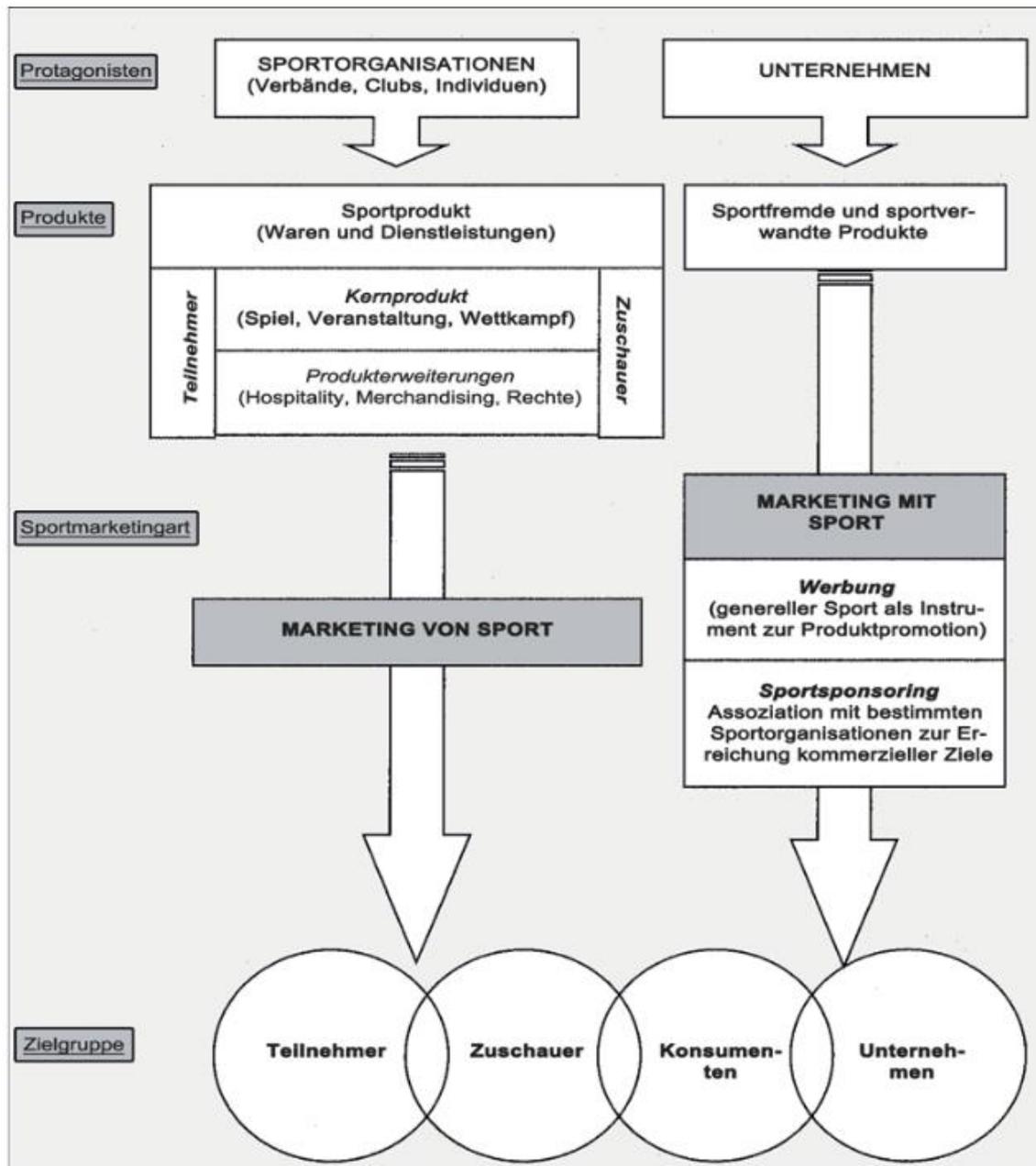


Abbildung 10: Sportmarketing-Modell (Quelle: Bühler, Nufer, 2012, 395)

### 4.3 Markenidentität

Marken bestehen aus zwei wesentlichen Aspekten: Der Markenidentität und dem Markenimage.

Eine Markenidentität herzustellen geschieht nicht vom einen auf den anderen Tag. Die Unternehmen verfolgen wirtschaftliche Ziele und sind stetig darauf aus, ihren Gewinn zu maximieren. Dennoch bilden die meisten Unternehmen weitere Unternehmenszwecke aus, bei denen sie ökologische, soziale oder gesellschaftspolitische Ziele verfolgen. Allerdings werden diese Ziele in den meisten Fällen nur fokussiert, wenn sie langfristig eine Gewinnmaximierung zur Folge haben könnten. Die Unternehmen bilden so eine Unternehmenskultur aus, welche auf Werten, Normen, Symbolen und Ritualen basiert. In vielen Fällen wird sie von der Führungsebene eines Unternehmens vorbildlich gelebt und prägt sich so den Mitarbeitern ein. Eine starke Unternehmenskultur hat viele Vorteile für Firmen, denn durch sie kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gefördert werden. Des Weiteren kann sie den Zusammenhalt im Unternehmen stärken. Aus Unternehmenszweck und Unternehmenskultur ergibt sich die sogenannte Unternehmensphilosophie, die fundamentale Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensrichtlinien beinhaltet. Die Unternehmensphilosophie hat in vielen Firmen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter, Mitglieder und das Marketing. Aus ihr ergibt sich die sogenannte Markenidentität, die von den Mitarbeitern nach außen getragen werden sollte (vgl. Bühler, Nufer 2012, 383). In ihr sind alle geographischen, kulturellen sowie institutionellen Aspekte der Marke enthalten (vgl. Boldt, 2010, 16).

Die Kunden lernen an Brand-Touch-Points in den meisten Fällen nur Verkäufer der Unternehmen kennen, weswegen diese das Unternehmensbild der Nachfrager stark beeinflussen. Genau aus diesem Grund müssen alle Mitarbeiter die Unternehmensphilosophie kennen und bestenfalls leben. Dabei ist es wichtig, dass die Identität von der Unternehmensspitze vorgelebt wird, denn an ihr orientieren sich die Mitarbeiter bestenfalls. Ist die Unternehmensphilosophie erst einmal in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, ist es wesentlich leichter für die Marketingabteilung ein Werbekonzept zu entwickeln, das die Markenidentität nach außen kommuniziert. In der Fachliteratur wird das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter als zentrales Ziel des Markenmanagements beschrieben (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, 2018, 79).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Markenidentität zum Ausdruck bringt, wofür eine Marke stehen soll. Sie ist als eine Art des Selbstbildes zu verstehen, das die Unternehmensführung vorgibt. „Die Markenidentität umfasst demnach ein einzigartiges

Bündel von Markenassoziationen, die bei den Konsumenten als Wissensstrukturen zur Marke aufgebaut bzw. bewahrt werden sollen“ (Esch, 2018a).

#### **4.4 Markenimage**

Das Markenimage ist der zweite wichtige Bestandteil einer Marke. Im Gegensatz zur Markenidentität ist das Markenimage kein Selbstbild, das sich nach strategischen Vorstellungen des Unternehmens formt, sondern ein Fremdbild, das sich langfristig über Lernprozesse bei den anspruchrelevanten Gruppen manifestiert (vgl. Esch, 2018b).

Definiert wird das Markenimage als ein Konstrukt, das subjektiv verarbeitet und interpretiert wird. Das Markenimage ist ein Bündel aus Vorstellungsbildern, das Konsumenten von einem Unternehmen in sich tragen. Zu diesen Bildern zählen der individuelle Nutzen und die Markenpersönlichkeit.

Markenidentität und Markenimage stehen in einem ständigen Austausch. Die Markenidentität ist als Steuerelement zu bezeichnen, während das Markenimage durch Befragungen von Konsumenten als Controllingeinheit genutzt werden kann (vgl. Radtke, 2014, 3).

Voraussetzung für die Herstellung eines Markenimages bei externen Zielgruppen ist die Bekanntheit der Marke. Wenn die Bedingung der Markenbekanntheit nicht erfüllt ist, kann kein Markenimage in den relevanten Anspruchsgruppen gebildet werden (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, 2018, 48).

Das Markenimage kann in zwei Hauptkomponenten aufgeteilt werden. „In die subjektiv wahrgenommenen Markenattribute sowie die daraus abgeleiteten funktionalen und nicht-funktionalen Nutzen der Marke für den jeweiligen Nachfrager“ (Keller, 1993, 17).

Das Wissen einer Person über eine Marke wird Markenattribut betitelt. Als Markennutzen wird der subjektive Grad der Befriedigung der Bedürfnisse bezeichnet, der sich für jeden Nachfrager subjektiv ergibt (vgl. Esch, Langner, Rempel, 2005, 119).

#### **4.5 Markenaufbau**

##### **4.5.1 Strategischer Bereich**

Die Grundlage für einen strategischen Markenaufbau kann mit einer Identitätsanalyse geschaffen werden. Dabei kann das Unternehmen eruieren, wie das eigene Selbstbild der Marke aussieht. Bei der Analyse sollten alle Mitarbeiter des Unternehmens befragt werden.

Diese umfassende interne Befragung führt dazu, dass das später geschaffene Markenbild von allen hierarchischen Ebenen getragen wird und auf einer internen Identität beruht (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, 2018, 78).

Aus den Ergebnissen der Identitätsanalyse können dann auch interne Markenziele abgeleitet werden, welche die sogenannte SMART-Regel für Zielsetzungen befolgen sollten. Die Analyse sagt aus, dass Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein sollten (Projektmanagement-Manufaktur, 2018). In der Fachliteratur wird zwischen ökonomischen und verhaltensbezogenen, bzw. psychographischen Markenzielen unterschieden (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, 2018, 79).

Die strategische interne Markenführung muss hierarchisch ganz oben beginnen. In den Chefetagen der Unternehmen muss Klarheit und Übereinstimmung über die Markenidentität herrschen, um den Markenaufbau durchzusetzen und sicherzustellen, dass er mit der nötigen Konstanz in Entwicklung und Kontrolle durchgeführt wird (vgl. Esch, Wick, Rempel, 2005, 39).

Neben den internen Markenzielen existieren auch externe Zielgrößen. Als verhaltensbezogene Zielgrößen werden Kauf und Weiterempfehlung benannt und als psychographische Zielgrößen benannte Skala-Gast 2012 Größen, wie die Markenbekanntheit, das Markenimage und die Kundenzufriedenheit (vgl. Skala-Gast, 2012, 7).

Eine weitere wichtige externe Zielgröße des strategischen Markenaufbaus ist das sogenannte Brand Attachment. Das Brand Attachment ist eine der psychographischen Zielgrößen und beschreibt die Verbundenheit eines Menschen zu einer Marke. Kunden, die diese Verbundenheit zu einer Marke entwickelt haben, neigen zu Wiedereinkäufen dieser Marke. Besonders im technischen Bereich gibt es viele positive Beispiele für Brand Attachment. Apple hat beispielweise sehr viele Personen, die sich mit der Marke verbunden fühlen. Durch diese Verbundenheit und das damit einhergehende Vertrauen in die Marke haben die Kunden eine geringere Preisempfindlichkeit. Ebenso reagieren sie weniger stark (kein Markenwechsel) darauf, wenn ihre Erwartungen in die Marke im Einzelfall nicht erfüllt werden. Sie sind vergleichbar mit einem Fußballfan, denn dieser würde den Verein auch nicht wechseln, nur weil der Verein einige Spiele verliert, die Eintrittspreise erhöht oder weil ein anderer Verein geringere Ticketpreise anbietet. Die emotionale Bindung des Brand-Attachment ist somit eines der Hauptziele des strategischen Markenaufbaus.

Die strategische Markenpositionierung ist durch die Homogenisierung der Produkte in den letzten Jahren immer schwieriger geworden. Das Ziel einer Positionierung ist der Aufbau einzigartiger Vorstellungsbilder, die bei den Nachfragern zum Kauf führen. Verschiedene

Formen der Positionierung sind die marktorientierte Positionierung, welche die Nachfrage- und Wettbewerbsorientierung enthält, sowie die holistische Positionierung, die eine Synthese aus Markt-, Ressourcen- und Kompetenzorientierung beschreibt (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, 2018, 99).

#### **4.5.2 Operativer Bereich**

Das operative Markenmanagement kann ebenfalls in das interne und das externe Markenmanagement aufgeteilt werden.

Das operative, interne Markenmanagement hat den Aufbau, Erhalt und Ausbau von Markenwissen, Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior zum Ziel. Dem Management stehen dabei verschiedene Instrumente zur Verfügung. Zum einen die Ausgestaltung der Markenidentität, die interne Markenkommunikation, die externe Markenkommunikation, das markenorientierte Humanresource-Management und die markenorientierte Führung (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, 2018, 177).

Das operative externe Markenmanagement hat das Management von Brand Touch Points zur Aufgabe. Die Brand Touch Points werden in der Fachliteratur als Bindeglied zwischen der Markenidentität und dem Markenimage benannt. Dazu werden zuerst einmal die Brand-Touch-Points identifiziert und eruiert, welcher Nutzen bzw. welches Markennutzenversprechen an welchem Punkt vermittelt werden soll. Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Brand-Touch-Point-Management ist die gute Durchführung eines internen Markenmanagements. Umso mehr Klarheit in den Unternehmen über das interne Markenbild herrscht, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein klares Bild nach außen getragen werden kann.

Die von Holland und Flocke 2014 als Customer Journey beschriebene Reise eines Kunden bis zum Produktkauf (vgl. Holland, Flocke, 2014, 827) ist eine Zusammenfassung aller Brand-Touch-Points, die ein Kunde erlebt, bevor er die Zielhandlung vollzieht und das Produkt kauft. Der Kaufentscheidungsprozess ist somit in Phasen zu unterteilen, die es ermöglichen die Markenleistung einzelner Brand-Touch-Points im Entscheidungsprozess zu ermitteln. Das Marketingtool wird Brand (Purchase) Funnel genannt, der in fünf aufeinander aufbauende Stufe, unterteilt werden kann: In Markenbekanntheit, Markenvertrautheit, Markenerwägung, Markenkauf und Markenloyalität (vgl. Perrey, 2015, 130).

Ein weiterer wichtiger Punkt im operativen Markenaufbau ist die Auswahl des passenden Marketing-Mix. Dabei ist zu beachten, dass das gesamte Nutzenbündel der Marke beworben wird und nicht nur die technischen Eigenschaften einzelner Produkte. Die Zusammenfassung aller Markenleistungen wird auch als Programm einer Marke bezeichnet. Eine Marke sollte sich bestenfalls basierend auf ihrer eigenen Identität an die Bedürfnisse der Nachfrager anpassen (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade, 2018, 177).

## 5 Praxisbeispiel – Lotto Hessenliga

### 5.1 Vorstellung des Verbandes und der Liga

Über die Regionalligen Deutschlands wurden bereits mehrere Arbeiten verfasst, die die Professionalisierung und Kommerzialisierung untersuchen. Als Praxisbeispiel dieser Arbeit soll die oberste Spielklasse des Hessischen Fußball-Verbandes erhalten. Die höchstklassige Männerfußballliga im Erwachsenenbereich ist die sogenannte Lotto Hessenliga. Für die Ligen, die von den Landesverbänden koordiniert und gelenkt werden, liegen bislang wenige Untersuchungen und Ergebnisse vor. Das Praxisbeispiel dieser Arbeit wird aufzeigen, dass sich der Amateurbereich in den letzten Jahren gewandelt hat.

Der Hessische Fußball-Verband ist mit 520.000 Mitgliedern und 2.100 Vereinen einer der größten deutschen Fußball-Landesverbände (Schonert, 2018). Er wurde in der Nachkriegszeit im Jahr 1946 als Fachausschuss Fußball des Sportverbands Großhessen gegründet und 1948 in „Hessischer Fußball-Verband“ umbenannt. Der ehrenamtliche Präsident, Stefan Reuß, zählt als Kopf des Landesverbandes. Der Hauptsitz des HFV befindet sich in Frankfurt am Main im Haus des Landessportbundes in der Nähe der Zentrale des DFBs.

In der Lotto Hessenliga spielen 17 Fußballvereine um den Aufstieg in die Regionalliga Südwest. Der Club, der am Ende einer Saison den ersten Platz belegt, steigt direkt auf, während der zweitplatzierte eine Relegation bestreiten muss. Die letzten fünf Tabellenplätze sind potentielle Abstiegsplätze.

### 5.2 Professionalisierung

Die Professionalisierung im Sinne der Verberuflichung ist in der obersten Liga des HFV noch nicht sehr weit fortgeschritten. In den Vereinen gibt es zwar viele Spieler die Gelder für ihr Engagement erhalten, allerdings ist keiner bekannt, der seinen Lebensunterhalt mit dem Fußballspielen verdient. Die Amateurfußballer geben den Sport häufig als Minijob an, allerdings ist dabei undurchsichtig, wie viel Geld sie pro Monat tatsächlich erhalten. Über dieses Thema herrscht auf Amateurebene Verschwiegenheit. In einem Bericht der Sportschau berichtete ein Fußballer der Kreisliga allerdings, dass er in einer der untersten deutschen Fußballligen mehrere hundert Euro pro Monat erhalten habe (vgl. Jansen, 2018). Ein Fortschritt, der im Bereich der Verberuflichung festgestellt werden kann, ist allerdings,

dass in einigen Vereinen Mitarbeiter festangestellt werden und somit im Sport ihre Haupteinkommensquelle gefunden haben. Der SC Hessen Dreieich listet beispielsweise auf seiner Website vier Personen als Mitarbeiter und grenzt diese von den ehrenamtlichen Helfern ab. Dazu gehören: der Trainer der ersten Mannschaft (Rudi Bommer, ehemaliger Fußballprofi), die Leiterin der Geschäftsstelle, der Jugendleiter und ein Verantwortlicher für die Junioren (vgl. SC Hessen Dreieich, 2018). Ähnlich verhält es sich bei Ligakonkurrent SC Teutonia-Watzenborn Steinberg. Der Verein hat laut Vereins-Website drei Mitarbeiter: Einen Geschäftsführer, einen sportlichen Leiter und einen Social Media Beauftragten (vgl. SC Teutonia Watzenborn Steinberg, 2018).

Auf Verbandsseite ist die Professionalisierung weiter fortgeschritten. Der HFV wird zwar offiziell von ehrenamtlichen Mitarbeitern geführt, allerdings arbeiten in der Zentrale des Verbandes nur noch hauptamtlich angestellte Mitarbeiter. Der Vorstand des Verbandes wird, bis auf eine Ausnahme, von Ehrenamtlern besetzt. Einzig und allein der Geschäftsführer des HFV, Gerhard Hilgers, zählt trotz seines beruflichen Status zur Verbandsspitze.

Neben seiner Position gibt es zwölf Ehrenamtler, die Positionen im Vorstand bekleiden. Dazu zählen der Vorstandsvorsitzende, der stellvertretende Vorstandsvorsitzende, der Schatzmeister, der Vorsitzende des Verbandsausschusses für Spielbetrieb und Fußballentwicklung, des Verbandsjugendausschusses, des Verbandsschiedsrichterausschusses, des Verbandsgerichts, des Verbandsausschusses für Qualifizierung und Vereinsentwicklung, des Verbandsausschusses für Freizeit- und Breitensport, die Vorsitzende des Verbandsausschusses für Frauen- & Mädchenfußball, der ehrenamtliche Geschäftsführer der Sportschule und des Sporthotels sowie der Ehrenpräsident. Des Weiteren haben die hauptamtlichen Geschäftsstellenmitarbeiter jeweils ehrenamtliche „Vorgesetzte“ für die einzelnen Sachbereiche (vgl. HFV, 2018a).

In der Verbandszentrale in Frankfurt am Main arbeiten insgesamt 35 Mitarbeiter, von denen die meisten Vollzeitstellen bekleiden. Neben den unternehmensüblichen Positionen wie Geschäftsführung, Recht, Sekretariat, Finanzbuchhaltung, IT, gesellschaftliche Verantwortung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, gibt es im Verband auch sportliche Leitpositionen. Dazu gehören die Passstelle, Verantwortliche für Spielbetrieb, Schiedsrichter, Verbands-sportlehrer sowie die Junioren und Juniorinnen (vgl. HFV, 2018b).

Beachtlich ist dabei, dass es bis vor wenigen Jahren noch keinen Fachbereich für das Gebiet Marketing gab. Die Stellenanzahl wurde nach und nach erhöht. Nachdem es erst nur

eine Halbtagsstelle für den Bereich gab, gibt es mittlerweile einen Vollzeit- und einen Halbtagsmitarbeiter für das Marketing. In den kommenden Jahren soll eine Stelle für den Fachbereich Social-Media geschaffen werden.

Der HFV hat sich in seinen Tätigkeiten als Verband ein Sporthotel im hessischen Grünberg aufgebaut, das dem HFV in vielen Bereichen dient. Vorort werden Aus- und Weiterbildungen für Schiedsrichter, Trainer und vieler weiterer Akteure vollzogen. Des Weiteren werden in den Sitzungsräumen die Vorstandssitzungen des Landesverbandes abgehalten.

Das moderne 4-Sterne-Sporthotel bietet neben den Übernachtungs- und Verpflegungseinrichtungen, einen Wellnessbereich, Raum für Konferenzen aber auch außen- und innenliegende Trainingsplätze. Durch dieses breitgefächerte Produktportfolio ist das Sporthotel in Grünberg ein wichtiger Einkommensfaktor für den HFV. Wie bereits im theoretischen Teil erwähnt, sind die Sportakteure daran interessiert, den Sporttourismus für sich zu nutzen und ihre Gewinne zu maximieren. Dieser Aspekt der Kommerzialisierung ist auch im HFV zu erkennen.

Die Professionalisierung im sportlichen Bereich ist weiter fortgeschritten als im Bereich der Verberuflichung. So ist zum Beispiel der Wettkampfumfang eines Lotto Hessenligisten nicht minder umfangreich als der einer Mannschaft der zweiten Fußballbundesliga. Die Mannschaften spielen jeweils im Ligabetrieb mit ähnlicher Mannschaftszahl. Des Weiteren treten sie in Pokalen an. Die Mannschaften der Hessenliga spielen im Hessenpokal, die Mannschaften der zweiten Fußballbundesliga treten im DFB Pokal an. Der Trainingsumfang wird von jedem Verein separat bestimmt. Die Profis der zweiten Liga haben durchschnittlich sechs Trainingseinheiten, verteilt auf vier Tage (vgl. Bertram, 2011). In der Hessenliga gibt es Vereine deren Mannschaften ebenso oft trainieren.

### **5.3 Kommerzialisierung**

Die Kommerzialisierung des Fußballs ist auch in den Amateurbereich der Lotto Hessenliga vorgedrungen. Diese Aussage lässt sich alleine durch den Namen der Liga belegen, denn sogar ihre Namensrechte wurden an das Glücksspielunternehmen Lotto verkauft (vgl. Gast, 2015). Neben der Lotto Hessenliga hat auch die hessische Verbandsliga einen Namenspartner erhalten. Die drei Ligen heißen jetzt offiziell 11Teamsports-Verbandsliga-Nord, -Mitte und -Süd (vgl. HFV, 2017).

Aber nicht nur an der Vergabe der Namensrechte versucht der Landesverband Profit zu machen. Der HFV hat eine große Bandbreite an Sponsoren gewonnen, die den Verband unterstützen, um Sportmarketing mit dem Fußball zu betreiben. Ganze 17 Sponsoren listet der Verband auf seiner Website. Die Sponsoren unterstützen den Verband dabei monetär oder bieten den Vereinen des Verbandes Möglichkeiten, wie Weiterbildungen (Der Partner Eurogreen bietet den Vereinen beispielsweise Weiterbildungen im Bereich der Rasenpflege an) oder Rabatte im Einkauf der Unternehmensprodukte.

Die Werbeflächen, die der Verband zu bieten hat, sind ein zweiwöchentlich erscheinender E-Mail-Newsletter, der an viele der Verbandsmitglieder gesendet wird, ein monatlich erscheinendes Print Magazin, das an alle gelisteten Vereine des HFV versendet wird, die eigene Website, die Social Media Kanäle des HFV und natürlich einige Events, die im Namen des HFV veranstaltet werden.

In Zusammenarbeit mit den Sponsoren gibt es auch immer wieder Marketingsonderaktionen, von denen die meisten Aktionen Gewinnspiele beinhalten. Zur Weihnachtszeit gibt es beispielsweise häufig einen Adventskalender, in dem täglich Produkte der Sponsoren über die Facebook-Seite des HFV verlost werden. Die Marketingabteilung des HFV erhofft sich von den Aktionen eine höhere Reichweite, also mehr Likes und Follower für ihre Social-Media-Pages, denn durch diese Kennzahlen kann der Verband neuen potentiellen Sponsoren aufzeigen, welche Reichweite ein Sponsoring mit dem Verband haben könnte.

Social-Media-Marketing ist ein wichtiger Bestandteil des Marketing-Mix des HFV. Über den Facebook Kanal werden nicht nur Inhalte über Sponsoren veröffentlicht. Die Seite wird nahezu täglich mit Informationen, Bildern und Videos gefüllt. Ein Kooperationspartner namens „Die Ligen“ versorgt den HFV dabei mit Videomaterial. Dazu gehören zum Beispiel die gefallenen Tore jedes Lotto Hessenliga Spieltags. Mit diesem Bildmaterial veröffentlicht der HFV Spieltags-Zusammenfassungen. Außerdem bespielen die Marketing- und Öffentlichkeitsarbeitsmitarbeiter die Seite mit selbstgestalteten Graphiken. Neben der Facebook Seite gibt es auch noch einen YouTube-Channel, auf dem alle Videos veröffentlicht werden. Die Website des HFV dient vor allem der Informationsweitergabe.

Der Verbandspokal des Verbandes, der ebenfalls namenstechnisch vermarktet ist (Krombacher Hessenpokal), spielt ebenfalls eine wichtige Rolle im Marketing-Mix, weil auch Vereine der Regionalliga und der dritten Liga daran teilnehmen. Die Vereine der höherklassigen Ligen haben eine höhere Fananzahl und generieren somit mehr Aufmerksamkeit für die Sportevents. Umso höher die öffentliche Aufmerksamkeit, desto höher ist auch das Interesse potentieller Sponsoren für den Wettkampf. Die Spiele werden während

des Pokals in einer fortgeschrittenen Pokalrunde von „Die Ligen“ auf der HFV-Facebook-Seite live gestreamt. Am Finaltag der Amateure wird dann das Finale des Krombacher Hessenpokals live im öffentlich-rechtlichen Fernsehsender ARD übertragen.

In den Vereinen der Lotto Hessenliga wurden mittlerweile ebenfalls gute Sponsoring Bedingungen geschaffen. Fast alle Vereine der Liga betreiben eine Facebook-Seite und eine Website. Diese Plattformen bieten Platz die Sponsoren zu präsentieren. Durch die digitale Verbesserung sind mehr Unternehmen daran interessiert Vereine im Amateurbereich monetär zu unterstützen, da auch diese verhältnismäßig kleinen Vereine eine gute Reichweite aufbauen können.

Allerdings sind nicht alle Vereine dabei gleichermaßen erfolgreich. Der SC Hessen Dreieich hat beispielsweise eine große Community mit 12.827 Abonnenten (Facebook, 2018a), die Spielvereinigung Neu-Isenburg hat im Vergleich dazu nur 881 Abonnenten (Facebook, 2018b). Entscheidend für den Erfolg der Social-Media-Aktivitäten ist dabei vor allem, wie häufig neuer Content auf die Facebookseiten geladen wird.

#### **5.4 Fazit**

Die Professionalisierung und Kommerzialisierung haben eindeutig Spuren im Amateurbereich hinterlassen und ihn nachhaltig verändert. Die Digitalisierung ist dabei als treibender Faktor zu identifizieren. Sowohl Verband als auch Vereine schöpfen durch das Internet neue Möglichkeiten sich zu vermarkten und Sponsoren zu gewinnen, die steigende Anzahl der Sponsoren erhöht auch die monetären Mittel der Vereine.

In einigen Fällen sind die Vereine sogar in der Lage Mitarbeiter einzustellen, die die Vereine professioneller managen sollen. Für Vereine, die weder eine gut aufgebaute Website haben, noch strukturierte Social-Media-Aktivitäten betreiben, kann es auf Dauer schwierig werden neue Sponsoren zu gewinnen.

## 6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die Issues und Herausforderungen, die die Akteure des Fußballbusiness in der heutigen Zeit beschäftigen, sind nicht zu unterschätzen. Eine Überkommerzialisierung des Fußballs kann in meinen Augen dazu führen, dass sich Fans vom Volkssport abwenden. Durch die steigenden Ticketpreise sind Vereinsanhänger oftmals nicht in der Lage, die Spiele ihrer Clubs in der Häufigkeit zu besuchen, wie sie es gerne tun würden. Der Sport richtet sich also zunehmend an eine wohlhabendere Zielgruppe. Des Weiteren befinden sich die Anstoßzeiten in einem Wandel, der von den Fangruppierungen kritisch erachtet wird. Die Internationalisierungsstrategien der Vereine und Verbände könnten diesen Wandel weiter vorantreiben. Die Stadionbesucher sind wichtige Stakeholder und ihrer Stimme sollte Beachtung geschenkt werden. Der Sport muss weiterhin für Fans aller Einkommensklassen zugänglich bleiben und unter zeitlichen Rahmenbedingungen stattfinden, welche sowohl die Fans in den Arenen als auch die Fans vor den TV-Geräten zufrieden stellt.

Ein weiterer Aspekt, der als kritisch erachtet wird, ist die Veränderung der Rollen im Fußball. Mitglieder werden zunehmend wie Kunden betrachtet und behandelt, was dazu führt, dass sie sich auch so fühlen und verhalten. Dabei ist es Paradox, dass die großen Marken und Marketingleiter versuchen Kunden zu Fans der Marken zu machen, die professionellen Fußballvereine aber ihre Fans in den Kundenstatus drängen. In diesem Bereich ist es bei den Vereinen wieder ein Mitgliederverhältnis aufzubauen, beziehungsweise den Abbau des Mitglieder-Status zu beenden.

Die Fußballlandesverbände werden vom DFB immer weiter geschult und es wird Wissen nach dem Top-Down-Prinzip weitergegeben. Der DFB ermöglicht den Verbänden Weiterbildungen und bietet ihnen Plattformen sich gegenseitig auszutauschen.

Das Wissen, das zum Beispiel im Marketing, der Öffentlichkeitsarbeit oder in organisatorischen Grundlagen erarbeitet wird, sollte dabei aber nicht nur in den Verbänden bleiben und nur dort genutzt werden. Sie sollten das Wissen weitergeben, um dafür zu sorgen, dass auch die Vereine mehr Expertise generieren. Insbesondere im Bereich des Social-Media-Marketings haben viele Vereine noch eine Menge an Potential mehr Reichweite zu generieren. Die Auswirkungen, die eine gute Social-Media-Reichweite haben können, werden in vielen Vereinen noch immer unterschätzt, weil Fachleute in den Vereinen fehlen. Weiterhin sind die Vereine häufig mit der Betreuung oder Weiterbildung von Kindern und Jugendlichen überfordert. Die Verbände könnten in diesen Bereichen Konzepte entwickeln, die die Zusammenarbeit von Vereinen, Verbänden und Kommunen erleichtern.

Eine weitere Handlungsempfehlung ist die Reaktivierung der Landesverbandsauswahlen im erwachsenen Bereich. Die Landesverbandsauswahlen existieren im Moment nur im Kinder und Jugendfußball. Landesverbandsauswahlen bieten neue Vermarktungsmöglichkeiten für die Landesverbände. Neben der vermarktbaren Ausrichtung der Spiele und Turniere, gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten mit einer solchen Mannschaft Gewinne zu generieren. Die Verbände könnten außerdem ein schärferes Markenbild zeichnen und sich von den anderen Verbänden abgrenzen. Spieler unterklassiger Ligen hätten die Chance sich im Rahmen der Turniere zu präsentieren und von höher klassigen Vereinen entdeckt zu werden. Die Verbände hätten die Möglichkeit Fanartikel ihrer Mannschaft zu verkaufen.

Ziel sollte sein Mitarbeiter einzustellen, die den Vereinen in operativen und organisatorischen Fragen zur Seite stehen können. Es bestünde die Möglichkeit eine neue Stelle in den Verbänden zu schaffen, die es zur Aufgabe hat, die Vereine zu betreuen, die Hilfe benötigen. Der Vereinsassistent könnte auch in Streitfragen zwischen den Vereinen und Verbänden vermitteln, da er sich in seinem Beruf täglich beide Perspektiven erlebt. Er könnte die Kommunikation zwischen den Kommunen, Verbänden und Vereinen verbessern, da er, im Gegensatz zu ehrenamtlichen Mitarbeitern, in der Kernarbeitszeit arbeitet.



Abbildung 11: Handlungsempfehlungen (Quelle: eigene Darstellung)

## Literaturverzeichnis

APA Werbemittel (2018): Sport. Stadionwerbung. <https://www.apa.de/sport/stadionwerbung/bandenwerbung> (05.05.2018).

Ashelm, Michael/Hecker, Arno (2017): Staats-Doping in Russland: Die Lunte im Fußball brennt. <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/was-bedeutet-russlands-doping-skandal-fuer-die-fussball-wm-2018-15333495.html> (12.04.2018).

Barnard, Michael/Ross, Calum/Savage, James (2017): Ahead of the curve. Annual Review of Football Finance. Manchester.

Barner, Gunter (2018): Druck im Fußball. Die Angst des Profikickers vor dem Versagen. <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.druck-im-fussball-die-angst-des-profikickers-vor-dem-versagen.1c5a9208-b528-4b35-8faa-14add3ac69a.html> (12.05.2018).

Behrenbeck, Klaus/Ecker, Tim/Gatzer, Sebastian (2015): WACHSTUMSMOTOR BUNDESLIGA. Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015. Frankfurt am Main.

Bertram, Oliver (2011): Kicker-Training: Eine Woche im Leben eines Fußballprofis. <https://www.menshealth.de/artikel/eine-woche-im-leben-eines-fussballprofis.178148.html> (09.05.2018).

Besttravel (2018): Besttravel. Reisen und Events für Profis. <http://www.best-travel.de/best-travel.html> (06.05.2018).

Boldt, Sindia (2010): Markenführung der Zukunft. Experience Branding, 5-Sence Branding, Responsible Branding, Brand Communities, Storytising and E-Branding. Hamburg.

bpb (2017): Kommerzialisierung des Sports. Das Beziehungsgeflecht von Medien, Werbung und Sport. <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/deutsche-fernsehgeschichte-in-ost-und-west/245748/kommerzialisierung-des-sports> (02.05.2018).

Brühl, Volker (2015): Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Herausforderungen in der Hightech-ökonomie. Wiesbaden.

Bühler, André/Nufer, Gerd (2012): Marketing im Sport. In: Bühler, André/ Nufer, Gerd (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 3. Aufl. Berlin, 377-416.

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Schade, Michael (2018): Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung. Grundlagen–Strategie–Umsetzung–Controlling. 3. Aufl. Wiesbaden.

BVB (2018): Tickets. Hinweise. <https://www.bvb.de/Tickets/Termine> (05.05.2018).

Deloitte (2017): Ahead of the curve. Annual Review of Football Finance. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2017.pdf> (13.05.2018).

Deutsche Fußball Liga (2018): Mehr Regeneration für Europa-League-Starter und Schutz des Amateurfußballs: Die Gründe für die Einführung von 5 Montagsspielen pro Saison in der Bundesliga. <https://www.dfl.de/de/home/stellungnahme-der-dfl-zu-montagsspielen-in-der-bundesliga.html> (15.04.2018).

DFB (2015): Verbandsstruktur. Regional- und Landesverbände. <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/landes-regionalverbaende/> (12.03.2018).

DFL (2018a): Einnahmen aus dem Verkauf der TV-Rechte. <https://pbs.twimg.com/media/CkhM39wWsAICYJ9.jpg:large> (13.05.2018).

DFL (2018b): DFL Deutsche Fußball Liga e.V. Die Struktur des DFL Deutsche Fußball Liga e.V. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev.html> (13.04.2018).

DFL (2018c): DFL-Organigramm. Die Struktur des DFL Deutsche Fußball Liga e.V. [https://www.dfl.de/dfl/images/saison2016-17/ueber-uns/dfl-organigramm2017-18\\_750w.jpg](https://www.dfl.de/dfl/images/saison2016-17/ueber-uns/dfl-organigramm2017-18_750w.jpg) (13.04.2018).

DFL (2018d): Geschäftsbericht 2018. [https://www.dfl.de/dfl/files/publikationen/englisch/2018\\_DFL\\_Report\\_M.pdf](https://www.dfl.de/dfl/files/publikationen/englisch/2018_DFL_Report_M.pdf) (13.04.2018).

Eberl, Max (2018): Check24 Doppelpass. Lügen-Liga? Dass sagt Max Eberl. <https://www.youtube.com/watch?v=svo1QpDJATU> (13.04.2018).

Esch (2018a): Markenidentität. Markenidentität und der Identitätsansatz von ESCH. <http://www.esch-brand.com/glossar/markenidentitaet/> (07.05.2018).

Esch (2018b): Markenimage. <http://www.esch-brand.com/glossar/markenimage/> (07.05.2018).

Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Rempel, Jan Eric (2005): Ansätze zur Erfassung der Markenidentität. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden, 104-129.

Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas/Rempel, Jan Eric (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl. Wiesbaden, 5-55.

Facebook (2018a): SC Hessen Dreieich. Community. [https://www.facebook.com/pg/HessenDreieich/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/HessenDreieich/community/?ref=page_internal) (09.05.2018).

Facebook (2018b): Spielvereinigung Neu-Isenburg. Community. [https://www.facebook.com/pg/spvgg03neuisenburg/community/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/spvgg03neuisenburg/community/?ref=page_internal) (09.05.2018).

Fanshop-OFC (2018): Offizieller Fanshop der Offenbacher Kickers. Gestalte deine Produkte wie Du sie willst. <http://fanshop-ofc.de/selbst-gestalten/?p=1> (06.05.2018).

FIFA (2015): REGLEMENT. bezüglich Status und Transfer von Spielern. Zürich.

FIFA (2018): Verbände. <http://de.fifa.com/associations/index.html> (12.03.2018).

Fischer, Christoph (2018): Gladbachs Ginter kritisiert erneut zu hohe Spielergelöhner im Fußball. <https://www.noz.de/deutschland-welt/sport/artikel/1180769/gladbachs-ginter-kritisiert-erneut-zu-hohe-spielergehaelter-im-fussball> (02.05.2018).

Fritsch, Oliver (2016): TV-Rechte Bundesliga: Monopoly für Anfänger. <https://www.zeit.de/sport/2016-04/sky-dfl-bundesliga-pay-tv-rechte-kartellamt> (10.04.2018).

Gast, Matthias (2015): Hessens höchste Fußball-Spielklasse heißt jetzt LOTTO Hessenliga. <http://www.hfv-online.de/artikel/news/hessens-hoechste-fussball-spielklasse-heisst-jetzt-Lotto-hessenliga-2506/> (09.05.2018).

Gieseke, Wiltrud (1999): Professionalisierung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 2. Aufl. Wiesbaden, 418-429.

Göbel, Jan/Woop, Christian (2018): Rechtsstreit über Polizeieinsätze. Darum geht es zwischen Bremen und der DFL. <http://www.spiegel.de/sport/fussball/dfl-muss-sich-an-kosten-fuer-polizeieinsaetze-beteiligen-was-bedeutet-das-urteil-a-1194628.html> (12.04.2018).

Haupt, Tobias/Herberth, Christoph (2017): Fan-Kommunikation 3.0: Neue und innovative Möglichkeiten der Fan-Kommunikation im Zeitalter der digitalen Medien. Implikationen, Chancen und Herausforderungen für die Fans und Vereine im digitalen Social-Media-Zeitalter. In: Schneider, André/Köhler, Julia/Schumann, Frank (Hrsg.): Fanverhalten im Sport. Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven. Wiesbaden, 159-175.

Heß, Peter (2018): Bundesliga. Keine Lust auf Montagsspiele. <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-keine-lust-auf-montagsspiele-im-fussball-15456086.html> (10.04.2018).

HFV (2017): Hessische Verbandsligen heißen nun „11 Teamsports Verbandsliga“. <http://www.hfv-online.de/artikel/news/hessische-verbandsligen-heissen-nun-11-team-sports-verbandsliga-7055/> (09.05.2018)

HFV (2018a): Verbandsspitze. Präsidium. <http://www.hfv-online.de/verband/ueber-uns/verbandsspitze/praesidium/> (09.05.2018).

HFV (2018b): Über uns. Geschäftsstelle. <http://www.hfv-online.de/verband/ueber-uns/geschaeftsstelle/erreichbarkeit-oeffnungszeiten/> (09.05.2018).

Holland, Heinrich/Flocke, Louisa (2014): Customer-Journey-Analyse. Ein neuer Ansatz zur Optimierung des (Online-)Marketing-Mix. In: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing. Wiesbaden, 825–855.

Horch, Heinz-Dieter/Schubert, Manfred/Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Heidelberg.

Hortleder, Gerd (1978): Sport in der nachindustriellen Gesellschaft. Eine Einführung in Sportsoziologie. Frankfurt am Main.

Jansen, Olaf (2018): Was verdienen Spieler in Amateurklubs? Prämien spielen auch im Amateurfußball immer mit. <https://www.sportschau.de/fussball/amateurfussball/praemien-fuer-amateurfussballer100.html> (18.05.2018).

Jones, Carwyn (2008): REVIEW ESSAYS. Ethics, Money and Sports. In: *Journal of the Philosophy of Sport* 35/2008. Champaign, 225-228.

Kaser, Ken/Oelkers, Dotty (2007): *Sports and Entertainment Marketing*. 3. Aufl. Mason.

Keller, Christian (2012): Strategisches Management im Sport. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*. 3. Aufl. Berlin, 117-149.

Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. In: *Journal of Marketing*, Vol. 57. 01/1993. Chicago, 1-22.

Kicker (2017): WM-Vergaben 2018 und 2022. Chronologie der FIFA-Korruptionsaffäre. [http://www.kicker.de/news/fussball/intligen/startseite/635927/artikel\\_chronologie-der-fifa-korruptionsaffaere.html](http://www.kicker.de/news/fussball/intligen/startseite/635927/artikel_chronologie-der-fifa-korruptionsaffaere.html) (12.05.2018).

Kruse, Jörn (2016): DFL vergibt TV-Rechte. 4,6 Milliarden für die Bundesliga. <http://www.taz.de/!5308630/> (09.04.2018).

Meltzer, Steffan (2013): Fußball und Gewalt, Teil II: Kommerzialisierung, Hooligans und Rechtsradikale. <https://www.steffen-meltzer.de/fussball-und-gewalt-teil-ii/> (12.04.2018).

Meyer, Bernd/Ahlert, Gerd (2000): *Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland*. Schorndorf.

Müller, Marion (2008): *Fußball als Paradoxon der Moderne. Zur Bedeutung ethnischer, nationaler und geschlechtlicher Differenzen im Profifußball*. Wiesbaden.

Neumayer, Ingo (2017): Leistungssport. Geschichte des Profisports. [https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/sport/leistungssport\\_millionenvertraege\\_und\\_staatszuschuesse/pwiegeschichtedesprofisports100.html](https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/sport/leistungssport_millionenvertraege_und_staatszuschuesse/pwiegeschichtedesprofisports100.html) (22.05.2018).

OFC (2018): Werbemöglichkeiten bei den Offenbacher Kickers. Ihre Werbemöglichkeiten zum Heimspiel. [http://www.ofc.de/media/160906broschueresponsoringckl01\\_1.pdf](http://www.ofc.de/media/160906broschueresponsoringckl01_1.pdf) (05.05.2018).

Perrey, Jesko/Freundt, Tjark/Spillecke, Dennis (2015): Power brands: measuring, making and managing brand success. Weinheim.

Plass-Fließenkämper, Benedikt (2010): E-Tickets: Nie mehr anstehen. Briefmarke, Bahn, Flug, Konzert, Fußball, Kino, Museum - was man beim Ticketkauf im Netz beachten muss. <https://www.tagesspiegel.de/medien/e-tickets-nie-mehr-anstehen/1888840.html> (05.05.2018).

Projektmanagement-Manufaktur (2018): SMART Ziele – ein Überblick. <http://projektmanagement-manufaktur.de/smart-ziele> (08.05.2018).

Radtke, Bernd (2014): Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Wiesbaden.

Ran (2017): Top 10: Die teuersten Transfers der Geschichte: Neymar, Coutinho, Dembele. <https://www.ran.de/fussball/international/bildergalerien/top-10-die-teuersten-transfers-der-geschichte-neymar-coutinho-dembele> (10.05.2018).

Richter, Tim (2016): Verbände in Deutschland. Eine unterschätzte Größe in der Tagungswirtschaft. In: Bühnert, Claus/Luppold, Stefan (Hrsg.): Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement. Konzeption & Gestaltung, Werbung & PR, Organisation & Finanzierung. Wiesbaden, 67- 76.

SC Hessen Dreieich (2018): Über den SC Hessen Dreieich. Mitarbeiter. <https://www.hessen-dreieich.de/mitarbeiter/> (09.05.2018)

SC Teutonia Wattenborn Steinberg (2018): Verein. Mitarbeiter. <http://www.sc-teutonia.de/verein/mitarbeiter/> (09.05.2018).

Schonert, Nicole (2018): Stellenausschreibung: Wer möchte Hessi sein? <http://www.hfv-online.de/artikel/news/stellenausschreibung-wer-moechte-hessi-sein-8214/> (09.05.2018).

Seibel, Karsten (2011): Fußballer müssen mit 10.000 im Monat auskommen. <https://www.welt.de/finanzen/article13517905/Fussballer-muessen-mit-10-000-im-Monat-auskommen.html> (02.05.2018).

Shilbury, David/Quick, Shayne/Westerbeck, Hans (2009): Strategic Sport Marketing. 3. Aufl. Crow Nest.

Siegel, Fabian (2017): Gesamte Anzahl der Verletzungen in der Fußball-Bundesliga in den Saisons 2009/2010 bis 2016/2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/793827/umfrage/gesamtzahl-der-verletzungen-in-der-fussball-bundesliga/> (12.04.2018).

Sieweck, Jörg (2015): Liste der wichtigsten Herausforderungen der Fußballprofivereine. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512488/umfrage/fussball-herausforderungen-fuer-profivereine/> (13.05.2018).

Skala-Gast, Doris (2012): Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine empirische Analyse am Beispiel der deutschen Automobilindustrie. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement. Wiesbaden.

Spiegel (2015): SPIEGEL-Enthüllung zur WM 2006 Wer steht im Zentrum der Affäre? <http://www.spiegel.de/sport/fussball/wm-2006-fragen-und-antworten-zum-mutmasslich-gekauften-turnier-a-1058295.html> (12.04.2018).

Sportschau (2017): Kein Zeichen für Amateurvereine: Grundlagenvertrag - DFB verzichtet freiwillig auf viel Geld. <https://www.sportschau.de/fussball/amateurfussball/der-tv-grundlagenvertrag100.html> (18.05.2018).

Stadionwelt-business (2017): Bundesliga noch nicht bargeldlos. Payment im Fußball. In: STADIONWELT-INSIDE. Bezahlssysteme in Stadien und Arenen 02/2017.

Trosien, Gerhard (2012): Überblick über die Sportbranche. In: Bühler, André/ Nufer, Gerd (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 3. Aufl. Berlin, 87-113.

tz (2018): Ablöse soll 2,2 Millionen betragen. Salihamidzic bestätigt: Niko Kovac wird neuer Trainer des FC Bayern München. <https://www.tz.de/sport/fc-bayern/offiziell-niko-kovac-wird-neuer-trainer-fc-bayern-muenchen-9362852.html> (13.05.2018).

UEFA (2017): Soziale Verantwortung. Nein zu Rassismus. <http://de.uefa.com/insideuefa/social-responsibility/respect/no-to-racism/index.html> (12.04.2018).

Vedder, Thomas (2018): „Neue Dimension“ von Gewalt im Jugendfußball. <https://www.welt.de/sport/article175655131/Gewalt-im-Jugendfussball-Schiedsrichter-treten-in-Streik.html> (10.04.2018).

Walsh, Adrian/Giulianotti, Richard (2007): Ethics, Money and Sports. This sporting Mamon. London.

Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestags (2008): Profisport in Deutschland. Vereinsstrukturen und die Rolle der Kapitalgesellschaften. <https://www.bundestag.de/blob/413496/.../wd-10-006-08-pdf-data.pdf> (12.04.2018).

Zentrale Informationsstelle Sporteinsätze (2016): Jahresbericht Fußball Saison 2016/2017. [https://polizei.nrw/sites/default/files/2016-10/15-15\\_Jahresbericht.pdf](https://polizei.nrw/sites/default/files/2016-10/15-15_Jahresbericht.pdf) (13.04.2018).

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname