

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Johannes Lahr**

**Profifußball in den alten und  
neuen Bundesländern**

**Eine Konzeption für Chancen-  
gleichheit**

**2021**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Profifußball in den alten und neuen Bundesländern**

### **Eine Konzeption für Chancen- gleichheit**

Autor/in:

**Herr Johannes Lahr**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM18wJ1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:

**Dr. Jens König**

Einreichung:

Mannheim, 25.07.2021

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Professional Football in the old and new federal states**

### **A conception for equal oppor- tunities**

author:

**Mr. Johannes Lahr**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM18wJ1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Dr. Jens König**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Lahr, Johannes

Profifußball in den alten und neuen Bundesländern

Eine Konzeption für Chancengleichheit

Professional Football in the old and new federal states

A conception for equal opportunities

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

## **Abstract**

30 Jahre nach der Wende bestehen im Profifußball gravierende Unterschiede im Leistungsvermögen zwischen den Vereinen der alten und neuen Bundesländer. Die Altlasten aus der DDR wurden in den Nachwendejahren nicht genügend aufgearbeitet. Bei den ostdeutschen Vereinen fehlt es in der Struktur oft an Erfahrung und Expertise, um in Zeiten von Kommerzialisierung und Professionalisierung erfolgreich zu arbeiten.

Diese Arbeit versucht eine Konzeption für Chancengleichheit zu schaffen und soll mit ihren Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren den Lückenschluss zwischen Ost und West forcieren.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Fußballbusiness</b> .....	<b>2</b>
2.1 Akteure.....	3
2.1.1 Verbände.....	3
2.1.2 Ligen und Vereine .....	4
2.1.3 Fans.....	5
2.2 Issues.....	6
2.3. Herausforderungen und Trends.....	8
2.4 Gesellschaftliche, politische und soziale Rolle des Fußballs .....	9
<b>3 Professionalisierung und Kommerzialisierung</b> .....	<b>11</b>
3.1 Magisches Dreieck des Sports .....	13
3.2 Sponsoring.....	15
3.3 Merchandising.....	17
3.4 TV-Gelder und Lizenzierung.....	18
3.4.1 TV-Gelder.....	18
3.4.2 Lizenzierung.....	20
<b>4 Sportmarketing</b> .....	<b>21</b>
4.1 Marketing von Sport .....	21
4.2 Marketing mit Sport .....	22
4.3 Vereine als Marken .....	23
4.3.1 Kommunikationspolitik.....	23
4.3.2 Markenidentität.....	25
<b>5 Praxisbeispiel Dynamo Dresden</b> .....	<b>27</b>
5.1 Historie.....	27

---

5.2 Eingliederung in den westdeutschen Fußball .....	30
5.3. Finanzieller und sportlicher Absturz der SG Dynamo Dresden .....	30
5.4 Finanzieller und sportlicher Wiederaufbau.....	32
5.5 Die Fans der SG Dynamo Dresden .....	33
<b>6 Konzeption für Chancengleichheit.....</b>	<b>36</b>
6.1 Grundlagen für Chancengleichheit .....	36
6.2 Anpassung der Vereinsstrukturen .....	37
6.3 Solidaritätszuschlag und Kooperationen.....	41
<b>7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>43</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>46</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>VI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>VII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

ARD	-	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
dpa	-	Deutsche Presse Agentur
FIFA	-	Fédération Internationale de Football Association (deutsch: Internationaler Verband des Association Football)
SG	-	Sportgemeinde
UEFA	-	Union of European Football Associations
WM	-	Weltmeisterschaft
ZDF	-	Zweites Deutsches Fernsehen

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verbandsstruktur des DFB.....	3
Abbildung 2: Magisches Dreieck des Sports.....	13
Abbildung 3: Hauptsponsoren der Bundesligisten .....	15
Abbildung 4: Trikotpreise der Bundesligisten.....	17
Abbildung 5: Der Totenkopf im Millerntor-Stadion des FC. St. Pauli als Markenzeichen des Vereins .....	25
Abbildung 6: Bundesligasaison 1993/94.....	29
Abbildung 7: Gehaltsverteilung in West- und Ostdeutschland .....	36
Abbildung 8: Fiktive Konzeption für Chancengleichheit im Profifußball.....	42
Abbildung 9: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen .....	44



# 1 Einleitung

Der Profifußball in Deutschland befindet sich im Wandel der Zeit. Kommerzialisierung und Professionalisierung sind in diesem Business wichtige Bestandteile in der Entwicklung der vergangenen drei Jahrzehnte. Der Fußball nimmt als Volkssport in Deutschland eine wichtige gesellschaftliche, soziale und politische Rolle ein. Millionen Fans werden pro Wochenende von den Vereinen der ersten drei Profiligen in die Stadien gelockt. Viele mehr verfolgen die Spiele in Free- oder Pay-TV.

Sportlich und finanziell herrscht in der Bundesrepublik allerdings ein gewisses Ungleichgewicht zwischen den 56 Profivereinen. Die besonders erfolgreichen Vereine der abgelaufenen Dekaden sind allesamt in den alten Bundesländern angesiedelt. Von den 18 Bundesligamannschaften entstammten in der Saison 2020/2021 nur drei Vereine aus den neuen Bundesländern, wobei mit Hertha BSC einer davon historisch gesehen ein West-Verein ist. 31 Jahre nach der Wiedervereinigung bestehen auch im Profifußball noch gravierende Unterschiede im Leistungsvermögen. Seit 1990 ist noch nie eine Mannschaft aus den alten Bundesländern Deutscher Fußballmeister geworden. Während sich die Profivereine der alten Bundesländer besonders in der 3. Liga und teilweise in der zweiten Bundesliga tummeln und dazu oft noch Liquiditätsprobleme haben, können die Klubs der neuen Bundesländer beispielsweise durch höhere Sponsoringeinnahmen und bessere Vermarktung größere Erfolge generieren. Dabei ist die Identifikation der Fußballfans in den neuen Bundesländern mit ihren Vereinen sehr groß. Ausverkaufte Stadien und zahlenmäßig große Unterstützung bei Auswärtsspielen stehen hier an der Tagesordnung.

Diese Arbeit widmet sich dem Ungleichgewicht in der Fußballbranche. Im Theorieteil werden die Grundlagen des Fußballbusiness erarbeitet und die Grundpfeiler des „modernen Fußballs“ herausgestellt. Im weiteren Verlauf wird nach Gründen für die Leistungsunterschiede zwischen Ost und West gesucht. Warum besteht dieser Unterschied noch lange nach der Wende und wie können auch Vereine der neuen Bundesländer erfolgreich sein? Diese Forschungsfrage soll anhand einer Konzeption für Chancengleichheit abschließend behandelt werden.

## 2 Fußballbusiness

Der Slogan „Mehr als ein Spiel“ wurde schon von vielen Akteuren im Fußballsport skandiert oder plakatiert. Nie passte dieser Ausruf mehr als zu heutigen Zeiten. Denn der Fußball ist schon lange nicht mehr nur das Elf gegen Elf, was er einst mal war. Ökonomisch gesehen hat sich der Fußball besonders in den letzten 30 Jahren zu einem großen Business entwickelt. Die kommerziellen Strukturen schaffen sowohl Chancen, als auch Herausforderungen. Als Voraussetzung braucht es jedoch gewisse Regeln, die von den Akteuren des Fußballbusiness geschaffen und eingehalten werden müssen. In diesem Kapitel sollen diese Akteure und deren Rollen in diesem Business näher beleuchtet werden. Außerdem wird zuvor noch die Bedeutung der Fußballbranche herausgestellt.

Der Profifußball in Deutschland ist zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden. Das Produkt Fußballsport wird dementsprechend nicht nur ausgeübt, sondern auch konsumiert. Die privaten Haushalte sind die Hauptkonsumenten, die die Fußballbranche im Wesentlichen finanzieren. Über 11 Milliarden Euro stecken diese Akteure jährlich in den Fußballsport. Dabei teilt sich diese Summe jeweils zur Hälfte auf das passive und aktive Konsumieren des Fußballsports auf (vgl. Wirtschaftsfaktor Fußball 2015.). Über 16 Millionen Menschen konsumieren den Profifußball jährlich und sorgen damit für weitreichende und bedeutsame volkswirtschaftliche Effekte. Durch Sponsoring, Merchandising, Werbung, mediale Verwertung, Spielererträge und Transfers, etc. konnten die 18 Fußballbundesligisten in der Saison 2018/2019 erstmals eine Einnahmequelle von über vier Milliarden Euro erwirtschaften. Bis zu dieser Spielzeit stiegen die Einnahmen aus den genannten Quellen jährlich signifikant an. Erstmals sanken die Umsätze in diesem Jahrzehnt aufgrund der Corona-Pandemie in der Saison 2019/2020 wieder leicht. Nach Bewältigung der Krise und der Generierung von Zuschauereinnahmen ist jedoch ein Wiederanstieg der Umsätze nicht unwahrscheinlich (vgl. Zeppenfeld 2020).

Im internationalen Vergleich der Zuschauer in den Stadien gehörten die erste und zweite deutsche Bundesliga in der Saison 2018/2019 zur Weltspitze. Eine Auslastung von über 90 Prozent und bis zu 20 Millionen Zuschauer pro Saison konnten nachgewiesen werden (vgl. Zuschauerzahlen Bundesliga 18/19 2019). Im Jahr 2021 schalteten 9,54 Millionen Menschen beim DFB-Pokalfinale zwischen Borussia Dortmund und RB Leipzig ein, was einem Marktanteil von über 30 Prozent entsprach. Den bisherigen Rekord für eine Sportveranstaltung im Jahr 2021 hielt das Neujahrs-Skispringen im Rahmen der Vierschanzentournee mit etwas mehr als sieben Millionen TV-Zuschauern (vgl. dpa 2021a). Das Interesse am Profifußball scheint also auch durch die Pandemie nicht abzuflachen. Im Gegenteil: Die oft so umschriebene „schönste Nebensache der Welt“ generiert weiter Rekordeinnahmen und wird für viele tausende Arbeitnehmer zur „Hauptsache“.

## 2.1 Akteure

### 2.1.1 Verbände

Der Fußballsport ist traditionell in nationalen Verbänden organisiert. Nur die nationalen Spitzenverbände sind auf europäischer (UEFA) und auf internationaler Ebene (FIFA) zusammengeschlossen. In fachlicher Hinsicht gilt auch für den Fußball das sogenannte Ein-Verbandsprinzip, das aus einer fachlichen und aus einer geographischen Komponente besteht.

In Deutschland ist der Deutsche Fußball-Bund (DFB) der Dachverband aller Profi- und Amateurligen. Er ist zugleich der mitgliederstärkste deutsche Sportfachverband. Der DFB besteht aus 27 Mitgliedsverbänden. Der Aufbau und die Struktur gleichen einer Pyramide. An deren Spitze steht die DFB-Zentralverwaltung in Frankfurt am Main, der als nächste Stufe die fünf Regionalverbände Nord, West, Süd, Südwest, Nordost und die Deutsche Fußball Liga (DFL) folgen. Die Regionalverbände setzen sich aus 21 Landesverbänden zusammen, die ihrerseits in einzelne Kreise gegliedert sind, denen wiederum die Vereine mit ihren Mitgliedern unterstehen. Das wohl wichtigste Organ, neben dem Vorstand und dem Präsidium, ist der DFB-Bundestag, der ähnlich wie ein politisches Parlament fungiert. Als Legislative macht er sozusagen die „Gesetze“. Die operative Arbeit wird in DFB-Fachausschüssen und -Kommissionen geleistet, die wiederum Experten aller Mitgliedsverbände umfassen. Der DFB zählt im Jahr 2020 24.481 Vereine und hat 7.169.327 Mitglieder. Dies sind 37.391 mehr als im Jahr 2019 (vgl. DFB-Verbandsstruktur 2020).



Abbildung 1: Verbandsstruktur des DFB (Quelle: DFB)

- Strukturdaten in den alten und neuen Bundesländern

Die fünf Regionalverbände des DFB teilen sich im Verhältnis 4:1 zugunsten der alten Bundesländer auf. Einzig der Nordostdeutsche Fußballverband vertritt die neuen Bundesländer in den DFB-Gremien. Von den 21 Landesverbänden entfallen nur sechs Verbände (Thüringer Fußball-Verband, Sächsischer Fußballverband, Fußballverband Sachsen-Anhalt, Fußballverband Brandenburg, Berliner Fußballverband, Landesverband Mecklenburg-Vorpommern) auf die alten Bundesländer. Dies ist zwar teilweise dem Flächen- und Einwohnerverhältnis geschuldet, erklärt jedoch nicht in Gänze, weshalb allein in Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg insgesamt fünf Landesverbände angesiedelt sind (vgl. Info Nordostdeutscher Fußballverband 2021).

### **2.1.2 Ligen und Vereine**

Der Profifußball beschränkt sich in Deutschland auf die Bundesliga, die 2. Bundesliga und die 3. Liga. Die 3. Liga untersteht, ebenso wie die vielen Amateurligen, noch dem DFB. Die 36 Profivereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga haben im Jahr 2000 den damaligen Ligaverband gegründet, der seitdem als Zusammenschluss für den Profifußball in Deutschland verantwortlich ist und seit 2016 unter dem Namen DFL agiert. Das operative Geschäft wird von der DFL mit Sitz in Frankfurt am Main geführt, die gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften für die Organisation und Vermarktung des deutschen Profifußballs zuständig ist. Daneben ist sie auch für das Lizenzierungsverfahren verantwortlich, überprüft also ob die 36 Profivereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga die finanziellen und materiellen Auflagen erfüllen, die an sie gestellt sind. Im Grunde ist die DFL der eigene Vermarkter dieser Vereine, denen dadurch eine Gewinnmaximierung garantiert ist. Das Präsidium, der Aufsichtsrat und der Lizenzierungsausschuss werden dementsprechend auch von diesen Vereinen gewählt bzw. benannt (vgl. DFL 2018a).

- Ligenaufteilung der Profivereine aus den alten und neuen Bundesländern

Zu den Vereinen der DFL gehörten in der Saison 2020/2021 36 Profiklubs. Von den 18 Bundesligavereinen gehören geographisch gesehen 15 Vereine den alten Bundesländern an. Einzig der 1. FC Union Berlin, Hertha BSC Berlin und RB Leipzig vertreten die neuen Bundesländer in Deutschlands höchster Spielklasse. In der 2. Bundesliga entstammt einzig der FC Erzgebirge Aue aus den alten Bundesländern. Alle anderen Vereine sind geographisch im Westen angesiedelt. In der vom DFB betreuten 3. Liga spielten mit Dynamo Dresden, dem FC Hansa Rostock, dem Halleschen FC, dem FSV

Zwickau und dem 1. FC Magdeburg immerhin fünf der sogenannten „Ost-Vereine“. Diese Spielklasse zählt allerdings insgesamt auch 20 Profivereine. Hier ist auch 30 Jahre nach der Wiedervereinigung ein gewisses Ungleichgewicht zu erkennen.

Wichtig ist zu erwähnen, dass die Hauptakteure in der Fußballbranche sicherlich weiterhin Spieler, Trainer und deren „Staff“ sind. Stellvertretend werden hier die 56 Profivereine der drei Profiligen genannt. Dabei sind im September 2019 in der Bundesliga 557 und in der 2. Bundesliga 505 Profispieler gezählt worden (vgl. Eingesetzte Spieler 2021).

### **2.1.3 Fans**

Die wohl wichtigsten Konsumenten und Akteure des Profifußballs sind die Fans. Viele Millionen Fans fiebern im Stadion oder vor dem Fernseher Woche für Woche mit, hoffen auf einen Sieg ihres Lieblingsvereins oder erfreuen sich einfach an dem Sport, der sie so sehr begeistert. „Nur durch die Bedeutung, die die Fans in dieses System hineinpumpen, ist es so wertvoll, auch wirtschaftlich gesehen. Wenn es keinen interessieren würde, schaut es niemand mehr im Fernsehen an und spricht auch niemand in der Straßenbahn mehr darüber“, erklärte der Fanforscher Harald Lange in einem Interview mit der Westdeutschen Zeitung im Januar 2021 (vgl. Müller 2021). Die gegenwärtige Corona-Pandemie veranschaulicht, wie sehr die Fußballbranche von diversen Fangruppen abhängig ist. So schließt der in den letzten Jahren durchaus finanziell erfolgreiche Verein Borussia Dortmund das Geschäftsjahr 2020 mit einem Minus von circa 75 Millionen ab (vgl. Corona-Verlust des BVB 2021). Dies liegt besonders an der Abwesenheit der Fans. Borussia Dortmund begrüßt an einem Bundesligaspieltag meist mehr als 80 000 Zuschauer in seinem Stadion und ist auf diese Einnahmen angewiesen.

In der Saison 2017/2018 besuchten insgesamt 13.426.974 Zuschauer die 306 Spiele der Bundesliga. Dies sind 43.879 Zuschauer pro Spiel. In der 2. Bundesliga waren es im selben Zeitraum 5.346.738, also 17.473 pro Spiel. Damit hat die DFL nach der englischen ersten und zweiten Liga die meisten Zuschauer weltweit. In der dritten Liga besuchten in der Spielzeit 2018/2019 – die letzte reguläre Saison bevor Beginn der Corona-Pandemie – 3.090.122 Zuschauer die Partien der 20 Vereine. Dies sind im Schnitt 8.132 Fans (vgl. Zuschauerzahlen des DFB 2019.).

➤ Unterschiede zwischen den Fans der alten und neuen Bundesländer

In Sachen Stadionauslastung und Unterstützung bei den Auswärtsspielen der supporteten Mannschaften gibt es gewisse Unterschiede zwischen den sogenannten „Ost- und Westvereinen“. In der bisher letzten mit Zuschauern zugelassenen, regulären Spielzeit 2018/2019 spielten mit der SG Dynamo Dresden, dem 1. FC Union Berlin, dem 1. FC Magdeburg und dem FC Erzgebirge Aue noch vier von insgesamt 18 Mannschaften in der 2. Bundesliga. Die drei erst genannten Mannschaften belegten in der Zuschauer-tabelle jeweils Plätze unter den Top-Sechs. Die SG Dynamo Dresden konnte bei einer Stadionkapazität von 32.123 Plätzen mit einem Durchschnitt von 28.434 Zuschauern nach dem FC. St. Pauli und dem 1. FC Köln die dritthöchste Stadionauslastung vorweisen (vgl. Besucherzahlen 2. Bundesliga 2021). Während die Vereine der neuen Bundesländer von ihren Fans ein hohes Maß an Unterstützung erfahren, lief es sportlich in dieser Spielzeit nicht wirklich rund, denn mit dem 1. FC Union Berlin beendete nur ein Team die Saison in der oberen Tabellenhälfte (3. Platz). Der 1. FC Magdeburg, der in der Zuschauer-tabelle den sechsten Rang belegte, stieg gar ab.

## 2.2 Issues

Als Geschäftsfeld gibt es im Fußballbusiness verschiedene Issues oder auch Probleme, die oft kontrovers diskutiert werden. In dieser Arbeit soll es vordergründig über die Issues innerhalb des deutschen Profifußballs gehen. Von Korruptionfällen bis zu Fanaus-schreitungen oder Fangewalt. Besonders auf internationaler Ebene hat auch das Thema Doping eine Relevanz, soll hier aber nicht weiter behandelt werden, denn der DFB ist von Dopingfällen in den letzten Jahren größtenteils verschont geblieben ist.

Stellvertretend für Korruptionfälle innerhalb des deutschen Profifußballs bzw. des DFB werden mit dem „Hoyzer-Skandal“ und der Posse um die Vergabe der Weltmeisterschaft 2006 zwei Beispiele aus dem 21. Jahrhundert angeführt.

Im Jahr 2005 ereignete sich mit dem Fußball-Wettskandal der größte Skandal im deut-schen Fußball seit 1971, als damals viele Spieler, Trainer und Funktionäre an Spielver-schiebungen beteiligt waren. Der Schiedsrichter Robert Hoyzer gab im Jahr 2006 zu, Spiele des DFB-Pokals und der Regionalliga verschoben zu haben, dass die Spiele so ausgegangen sind, wie zuvor die kroatische Wettmafia, mit der Hoyzer in Kontakt stand und von der er hohe Geldzahlungen erhalten haben soll, gewettet hatte. Nachdem die Machenschaften Hoyzers durch Zeugenaussagen anderer Schiedsrichter aufgedeckt werden konnten, wurde dieser als Schiedsrichter lebenslang abgesetzt und zu einer

Haftstrafe verurteilt. Im Zuge dessen erhärteten sich auch Verdachtsmomente gegen Bundesligaspieler von Hertha BSC – namentlich Alexander Madlung, Josip Simunic und Nando Rafael – die von der kroatischen Wettmafia belastet wurden, in einem DFB-Pokalspiel für den gewünschten Ausgang gesorgt zu haben. In jenem Spiel erzielte der Hertha-Akteur Alexander Madlung vier Minuten nach seiner Einwechslung ein unglückliches Eigentor und sorgte damit dafür, dass der damalige Bundesligist im Pokalspiel gegen den Regionalligisten Eintracht Braunschweig eine überraschende 2:3-Niederlage einstecken musste. Dieser Verdacht konnte jedoch nie belegt werden und der Verein Hertha BSC schützte seine Spieler in der Folge vor diversen Anfeindungen. Um dem Beispiel eine aktuelle Note zu geben, ist zu sagen, dass der auch heute noch in der Bundesliga aktive Schiedsrichter Felix Zwayer, der im Jahr 2014 sogar als Schiedsrichter des Jahres gekürt wurde, auch in diesen Skandal verwickelt war. Er agierte bei einem Regionalligaspiel des Wuppertaler SV, welches von Robert Hoyzer geleitet wurde, als Linienrichter. Vor dem Spiel nahm er etwa 300 Euro von Hoyzer an, um kritische Situationen für den Wuppertaler SV zu vermeiden. Lange soll der DFB die Zahlung dieses „Schmiergelds“ verheimlicht haben (vgl. Fritsch 2014). Als Konsequenz aus diesem Skandal erließ der Kontrollausschuss des DFB einen umfangreichen Maßnahmenkatalog, um der Problematik mit Sportwetten entgegenzuwirken. So wurde beispielsweise eingeführt, dass Schiedsrichter nur wenige Tage vor dem Spiel mit ihrer Aufgabe betraut werden. Für die Schiedsrichter wurde der Aufstieg in die Bundesliga und die 2. Bundesliga erschwert. Auch der Videobeweis soll helfen, Skandale dieser Art zu verhindern. Der Imageschaden vor der Fußballweltmeisterschaft 2006 war für den DFB in Folge dieser Vorgänge damit nicht mehr zu vermeiden (vgl. Hoeltzenbein 2008).

Eben jene Fußball-WM 2006, die vom DFB in Deutschland ausgerichtet wurde, sollte später selbst noch einen Imageschaden mit sich bringen. Auch als „Sommermärchen-Affäre“ bekannt, wurden von den Organisatoren der WM im Vorfeld Millionenzahlungen getätigt, um das Turnier nach Deutschland zu bringen. Eine rechtssprechende Kammer hatte die Überweisung von 6,7 Millionen Euro aus dem Jahr 2005 an den früheren Fifa-Funktionär Mohamed Bin Hammam, der die Abstimmung mit seiner Stimme zugunsten Deutschlands entschied, durch das deutsche WM-Organisationskomitee als Bestechung und Korruption eingestuft. Eine Verurteilung dieser Organisatoren ist im Jahr 2021 nicht mehr möglich, da das Fehlverhalten der handelnden Personen schon verjährt ist (vgl. Entscheidung der FIFA-Ethikkommission 2021).

Weiterhin sorgen auch Fanausschreitungen immer öfter für negative Schlagzeilen. Vor der Corona-Pandemie waren sogenannte „Ultra- und Hooligangruppen“ für Gewalt innerhalb und außerhalb des Stadions verantwortlich. Wöchentlich kam es zu Randalen, dem Einsatz verbotener Pyrotechnik und organisierten Massenschlägereien. Diese neue Welle der Gewalt ebte auch während der Pandemie nicht ab. So kam es ganz aktuell

im Frühjahr des Jahres 2021 regelrecht zu „Jagdszenen“ rund um das Stadion des FC Schalke 04. Nach dem Abstieg des Traditionsvereins stürmten 500 bis 600 selbsternannte Anhänger des Klubs das Gelände, schlugen, traten und jagten die Spieler und Verantwortlichen des Vereins um das Stadion. Auch vor Sachbeschädigungen und tätlichen Auseinandersetzungen mit der Polizei schreckten diese Personen nicht zurück. So wurde beispielsweise das Auto des Schalker Spielers Mark Uth bis zur Fahruntüchtigkeit beschädigt (vgl. Strohschein 2021). Besonders bei den Vereinen der neuen Bundesländer wird medial oft von Ausschreitungen berichtet. So kam es im Mai 2021 zu „Fan-Krawallen“ der Fans von Dynamo Dresden (siehe Kap. 5), die nach dem Aufstieg ihres Vereins den bewussten Konflikt mit der Polizei suchten (vgl. Fan-Krawalle bei Dynamo-Aufstieg 2021).

### 2.3. Herausforderungen und Trends

Ganz nach dem Motto „Stillstand bedeutet Rückschritt“ strebt auch die Fußballbranche nach Weiterentwicklung. Es werden ständig neue Konzepte erarbeitet, um nicht in alten Denkmustern zu verharren. Herausforderungen und Trends ergeben sich oft in Sachen Vermarktung. Ein aktuelles Beispiel ist hierfür die „Super League“, die zwar vorerst nicht eingeführt wird und bei der sich die deutschen Spitzen-Profivereine nicht beteiligt hätten, aber aufzeigt, welches Potenzial dieses Geschäftsfeld noch birgt. In dieser geplanten Liga hätten sich die Vereine selbst vermarktet und in der Theorie höhere TV-Einnahmen generiert. So entspringt dieser Denkansatz vordergründig logischen marktwirtschaftlichen Überlegungen. Durch verschiedene Fanbegehren und Bedenken scheiterte dieses Vorhaben, stattdessen wurde die bereits bestehende Champions League mit Unterstützung des DFB reformiert, um hier einen größeren Zuschauer-Pool zu generieren (vgl. Nahar 2021). Für die Fans der Bundesligisten war es zwar eine erfreuliche Nachricht, dass die hiesigen Vereine ihre Teilnahme an der besagten „Super League“ frühzeitig entsagt haben, trotzdem wird die Bundesliga in den nächsten Jahren weiterwachsen müssen, um mit den Top-Ligen in Europa mithalten zu können. Hier gibt es jedoch einige Herausforderungen. So ist es beispielsweise für die Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga durchaus bedenklich, dass die DFL als Gesamtvermarkter agiert und nach ihren Regeln die TV-Gelder nach gewissen Vorgaben, die in Kap. 3.3 erläutert werden, verteilt.

Auch herausfordernd für das Wachstum ist die umstrittene 50+1-Regel. „Die 50+1-Regel ist Bestandteil der Satzung des DFL Deutsche Fußball Liga e.V. Sie bestimmt, dass eine Kapitalgesellschaft nur dann eine Lizenz für die Teilnahme an der Bundesliga oder 2. Bundesliga erwerben kann, wenn der jeweilige Mutterverein mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist, also mindestens 50% der Stimmanteile plus einen weiteren



Stimmanteil in der Versammlung der an der Kapitalgesellschaft beteiligten Anteilseigner hält. Für den Bereich des DFB verwendet der DFB eine gleichlautende Regelung“ (DFL 2018b). Für neue Investoren oder andere Geldgeber ist diese Regel jedoch eher abschreckend. In anderen Ländern sind die Vereine oft schon in der Hand von einem Investor. Dies ist hier jedoch nur mit einer Ausnahme möglich: Wenn ein Investor über 20 Jahre lang in einem Verein aktiv war, kann die 50+1-Regel aufgehoben werden, sofern die Vereinssatzung entsprechend geändert wird. Bei den Bundesligisten 1899 Hoffenheim (Dietmar Hopp), Bayer 04 Leverkusen (Bayer) und dem VfL Wolfsburg (Volkswagen) wurde die Regelung beispielsweise gekippt. Der einzige „Ost-Verein“, der in dieses Muster fällt ist RB Leipzig mit dem Sponsor Red Bull und dem Investor Dietrich Mateschitz. Dieser Klub besteht jedoch erst seit 2009 und muss sich demnach an die 50+1-Regel halten (vgl. Das steckt hinter 50+1 2020).

Spezifisch für den Fußballsport sind in den letzten Jahren auch einige technische Fortschritte integriert worden. Der oben schon erwähnte Videobeweis folgte auf die moderne Torlinienteknik. Diese beiden Tools sorgen dafür, dass Schiedsrichterfehler in den letzten Jahren deutlich minimiert werden konnten. Auch hier kann in der Zukunft sicherlich noch an neuen Konzepten gefeilt werden.

## **2.4 Gesellschaftliche, politische und soziale Rolle des Fußballs**

Nachdem die wirtschaftliche Rolle des Fußballs in den vergangenen Kapiteln schon intensiv beleuchtet wurde und auch in den kommenden Kapiteln nicht vernachlässigt wird, soll es in diesem Kapitel um die Rolle des Fußballs in der Gesellschaft, der Politik und in den sozialen Strukturen gehen.

Gesellschaftlich wirkt der Fußball als Schmelztiegel in Deutschland. Es wird sich gemeinsam gegen Diskriminierung, Rassismus oder Antisemitismus positioniert. Jedoch können Einzelfälle oft nicht verhindert werden, denn auch auf dem Fußballplatz oder im Stadion findet sich die Gesellschaft in abgeänderter Form wieder. Um diese Einzelfälle zu verhindern schreibt beispielsweise der Drittligist 1. FC Kaiserslautern in seiner Stadionordnung, dass „das Äußern oder Verbreiten von menschenverachtenden, rassistischen, fremdenfeindlichen, politisch-extremistischen, obszön anstößigen, provokativ beleidigenden und/oder links- bzw. rechtsradikalen Parolen und/oder Äußerungen und Anfeindungen jeglicher Art betreffend Geschlecht, Menschen mit Behinderung, Homosexuellen und Andersgläubigen sowie entsprechende Handlungen im gesamten Bereich des Stadions verboten ist“ (Stadionordnung FCK 2020). In diesem Zuge bittet der Verein alle Stadionbesucher, Auffälligkeiten und Vorkommnisse in Bezug auf Rassismus und

Diskriminierung am Spieltag direkt vor Ort zu melden, damit den Meldungen unmittelbar nachgegangen werden kann und entsprechende Folgemaßnahmen eingeleitet werden können.

Die oft verbreitete Botschaft „Politik gehört nicht in die Stadien“ ist zwar nachvollziehbar, jedoch wird sie in vielen Teilen nicht eingehalten. So gelten beispielsweise große Teile der Fanszene des FC. St. Pauli als linksextrem. Bei Aufeinandertreffen mit „Ost-Vereinen“ wie Energie Cottbus oder Dynamo Dresden, die jeweils andere politischer Einstellungen teilen, kommt es oft zu Konfliktpotenzialen und sogenannten „Hochrisikospielen“. Hier werden Banner mit politisch kontroversen Äußerungen ausgerollt und es kommt regelmäßig zu Ausschreitungen mit Verletzten (vgl. Krawalle bei St. Pauli 2018).

Auch der soziale Stellenwert des Fußballs ist nicht zu verachten. Durch die verstärkte Einwanderung und Migration in den letzten Jahrzehnten fungiert der Fußball als Integrationshilfe. Jedes fünfte DFB-Mitglied hat einen Migrationshintergrund. Diese Zahl ist deutlich höher als bei anderen Sportarten. Dabei entspricht das in etwa der aktuellen Bevölkerungsstruktur Deutschlands. Für viele dieser Mitglieder im DFB kann der Fußball auch eine Chance für den sozialen Aufstieg sein. So konnte beispielsweise der 2015 als Flüchtling nach Deutschland gekommene Bakery Jatta (22) mittlerweile beim Hamburger SV in der 2. Bundesliga Fuß fassen. Auch sprachlich können sich die Migranten in ihren Vereinen verbessern, weil es spielerisch einfacher sein kann, die deutsche Sprache zu erlernen (vgl. Integration im DFB 2021).

### 3 Professionalisierung und Kommerzialisierung

Der Fußball ist als Produkt in den letzten Jahren immer weiterentwickelt worden. Durch die mediale Vermarktung wächst die Branche und wird dementsprechend fortlaufend professionalisiert. Um das Produkt Fußball, das im Vordergrund steht und vermarktet wird, wurde in den vergangenen Jahren ein kommerzielles Konstrukt erschaffen, um Fortschritt zu gewährleisten. Um dies zu verstehen, werden im Folgenden die beiden Begriffe Professionalisierung und Kommerzialisierung in der Fußballbranche näher definiert und deren wichtigsten Faktoren – wie beispielsweise das magische Dreieck des Sports - angeführt. Außerdem wird hier auch auf das Spannungsfeld und die Diskussionen bezüglich dieser Themen, die oft von sogenannten „Fußballromantikern oder auch -traditionalisten“ angestoßen werden, eingegangen.

Dass es den Begriff Profifußball überhaupt gibt, ist in großen Teilen von dem Substantiv Professionalisierung abzuleiten. Für viele Menschen wurde der Fußball durch seine „Verberuflichung“ zum täglichen Geschäft. Es wird also anders als im Amateursport nicht von ehrenamtlich Tätigen oder Freiwilligen gesprochen, sondern von „Berufssportlern“. Die Organisationsstrukturen wurden schon im 20. Jahrhundert in professionelle Bahnen geleitet. Mit der Gründung der Bundesliga im Jahr 1963 entstand ein erster Meilenstein für den einheitlichen professionellen Fußballsport. Nach der Wende stießen dann auch die Vereine der neuen Bundesländer, die zuvor in der DDR-Oberliga gespielt hatten, dazu. Seit den 90er Jahren professionalisierte sich der Fußball in einem atemberaubenden Tempo. Ein weiterer Meilenstein für die Professionalisierung im deutschen Fußball hin zum Begriff des Profifußballs war die oben schon erwähnte Gründung der DFL – bzw. deren Vorgänger - im Jahr 2000 und die Gründung einer eingleisigen dritten Liga im Jahr 2008 (vgl. Geschichte der Bundesliga 2014).

Im Sommer 2019 wechselte der damals 23 Jahre alte Defensivspieler Lucas Hernandez für eine Rekordsumme von über 80 Millionen Euro zum deutschen Rekordmeister FC Bayern München. Mit dem Verkauf des deutschen Nationalspielers Kai Havertz an den FC Chelsea nahm Bundesligist Bayer Leverkusen im Jahr 2020 ebenso über 80 Mio., die noch auf 100 Mio. anwachsen können, ein (vgl. Rosentritt 2020). Die beiden Rekordtransfers der Bundesliga zeigen, wie groß die Umsätze und Ausgaben im deutschen Profifußball mittlerweile sind. Als hauptsächlichen Auslöser für diese finanziellen Expansionen sehen viele Experten die fortschreitende Kommerzialisierung des Fußballsportes. Diese Kommerzialisierung erschließt laut Definition im wirtschaftlichen Sinne gesellschaftliche oder auch kulturelle Bereiche wie den Fußballsport, der in seiner Grundform

ein nicht wirtschaftlicher Bereich gewesen ist (vgl. Quitzau 2007). Das Produkt Fußball soll demnach zu Geld gemacht werden und es wird profitorientiert gearbeitet.

Im Zusammenhang mit dem Stichwort Kommerzialisierung fällt oft der Slogan „Gegen den modernen Fußball“. Es ist die Rede von sogenannten „Kommerzvereinen“. Damit sind oft Vereine gemeint, die nicht durch den rein sportlichen Aufstieg, sondern durch finanzielle Unterstützung oder wirtschaftliches Handeln in den Profifußball vorgedrungen sind. Viele dieser Vereine sind in den alten Bundesländern angesiedelt. So wird beispielsweise der VfL Wolfsburg von dem Autokonzern VW unterstützt. Ebenso werden Bayer Leverkusen und die TSG Hoffenheim durch die Konzerne Bayer und SAP gesponsert und gelten deshalb nicht als sogenannte „Traditionsvereine“. Mittlerweile ist es jedoch schwierig in der Struktur der Vereine Unterschiede zwischen einem „Kommerzverein“ und einem „Traditionsverein“ zu finden (vgl. Berger 2015, 125 f).

Die Kommerzialisierung erfasst nach und nach jeden Profiverein. Klubs, die versuchen sich diesem Vorgang zu verwehren, sind oft zum Scheitern verurteilt. Dies ist an dem Beispiel der Ausgliederung der Profiabteilungen gut zu belegen. Im Zuge der Kommerzialisierung „ist die Ausgliederung der Profiabteilungen auf Kapitalgesellschaften nicht nur aus Gründen der Rechtssicherheit, sondern auch aus Aspekten der Gewinnung strategischer Partner und der Gewinnmaximierung dringend anzuraten“ (Beiten-Burkhardt 2014). Wenn die Profiabteilung nun also ausgegliedert ist, verfolgt sie dementsprechend kommerzielle Ziele und agiert nicht mehr als gemeinnütziger Verein. In der Bundesligasaison 2020/2021 gab es lediglich noch drei Vereine, die ihre Profiabteilung nicht ausgegliedert haben: Der SC Freiburg, der 1. FSV Mainz 05 und der FC Schalke 04. Die beiden erstgenannten Vereine konnten nur durch sicheres wirtschaftliches Handeln und hohe Transfereinnahmen durch Spielerverkäufe in den letzten Jahren ihr sportliches Überleben in der Bundesliga sichern. Der FC Schalke 04 verlor auch durch massive Schulden, die das sportliche Scheitern begünstigten, seinen Startplatz in der kommenden Bundesligasaison und musste den Gang in die zweite Liga antreten.

➤ Situation in den neuen Bundesländern am Beispiel RB Leipzig

Auch in den neuen Bundesländern ist der Begriff der Kommerzialisierung sehr umstritten. Mit dem Verein RB Leipzig – 2009 gegründet und die Lizenz des damaligen Oberligisten SSV Markranstädt übernommen – hat es eine Mannschaft innerhalb von sieben Jahren geschafft, von der Oberliga bis in die Bundesliga aufzusteigen. Durch die finanzielle Unterstützung des Sponsors Red Bull und dem Investor Dietrich Matteschitz konnte der Masterplan der Leipziger in Rekordzeit umgesetzt werden (vgl. Der Weg in die europäische Spitze 2019). Im „Osten“ ist dieser Verein jedoch eine Ausnahme und

stößt auch bundesweit oft auf wenig Gegenliebe. Selbst ernannte „Traditionsvereine“ wie Dynamo Dresden, die oft auf die Erwirtschaftung jedes einzelnen Cents angewiesen sind, äußern hier regelmäßig harte Kritik (siehe Kap. 5).

### 3.1 Magisches Dreieck des Sports

Eine unverzichtbare Grundlage bzw. der wichtigste Faktor der Kommerzialisierung und der Professionalisierung in der Fußballbranche sind wirtschaftliche Beziehungen. Die drei Hauptakteure dabei sind der Sport an sich, die Medien und die Wirtschaft. Hierzu wurde das „Magische Dreieck des Sports“ - auch „Trias“ genannt - zur Verdeutlichung dieser Beziehungen entworfen. In Abbildung 2 wird dieses Dreieck dargestellt und in der Folge weiter vertieft.

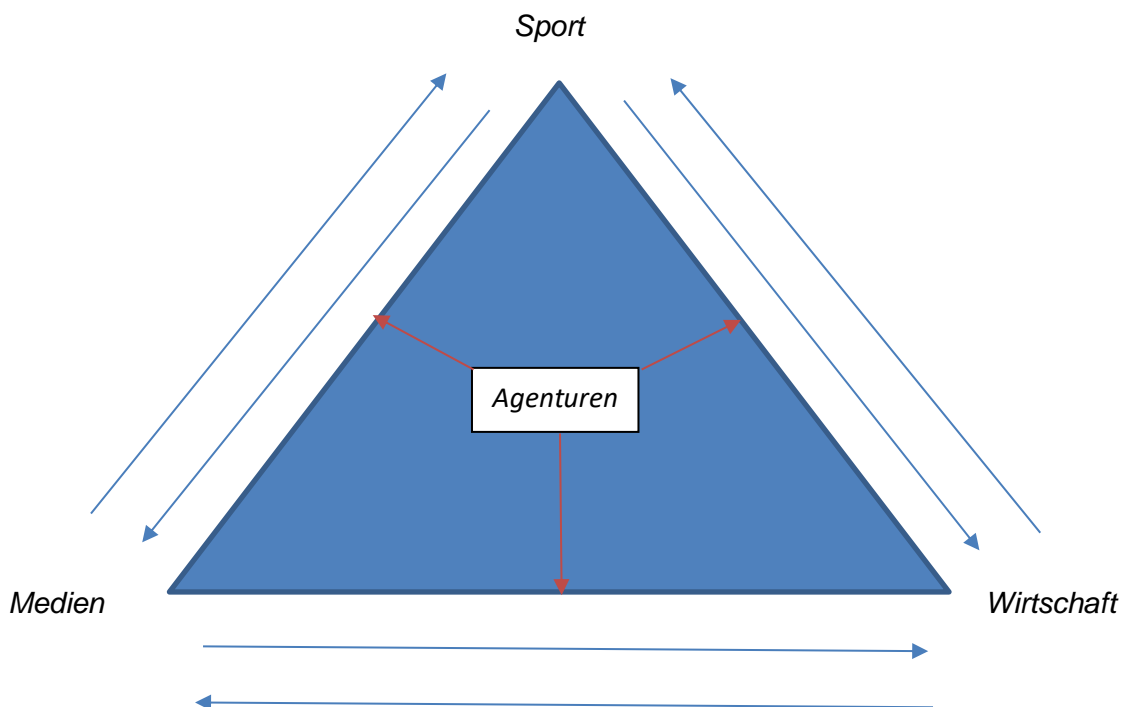


Abbildung 2: Magisches Dreieck des Sports. (Quelle: Eigene Darstellung).

Wie in der Abbildung schon deutlich wird, entsteht hier ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den drei Akteuren. Sport und Wirtschaft bedingen in der Branche einander (vgl. Onnen/Ufer 2005, 1f). Der (Fußball)-Sport gibt der Wirtschaft ein gutes Image und eine gewisse Medienpräsenz, die entsteht, wenn die Wirtschaft den Sport durch Sponsoring beispielsweise auf dem Trikot einer Mannschaft, mit einem Stadionnamen, durch Bandenwerbung, etc. unterstützt. Durch diese Werbung können Unternehmen im besten Fall

ihre Gewinne maximieren. Im Zuge dessen empfängt der Sport also finanzielle Zahlungen aus der Wirtschaft, Dienst- oder Sachleistungen und kann somit unter anderem den kostspieligen Spielbetrieb aufrechterhalten, den er selbst ohne Sponsoring o.Ä. nicht eigenfinanzieren könnte.

Den Sport und die Medien verbindet ebenfalls ein wichtiges Bündnis. Während der Sport den Medien attraktive Inhalte vermittelt, über die diese in TV, Print oder Radio berichten können, bekommt der Sport eben jene Medienpräsenz und erhält auch durch Übertragungsrechte – TV-Gelder, die wie oben und im Folgenden erwähnt werden und in Milliardenhöhe ausgezahlt werden – weitere Finanzspritzen. Der Fußball erfreut sich als populärster und meistgesehener Sport in Deutschland an hohen Einschaltquoten, die auch für viele Sender positive Folgen haben. Denn je höher die Einschaltquote, desto teurer die Werbeminute und desto höher die Umsätze der (privaten) Medienanstalten.

Der dritte Strang in der Abbildung 3 verbindet die Medien mit der Wirtschaft. Die angesprochenen Werbeeinnahmen erhalten die verschiedenen Medienhäuser von Unternehmen, die während der Sport- bzw. Fußballsendungen Werbung für ihre Produkte machen. Ein Beispiel zeigt, wie hoch die Einnahmen hier sein können: Die Sportschau in der ARD ist das reichweitenstärkste Bundesligaformat in Deutschland. Trotz schwieriger Bedingungen in der Saison 2020/2021 erreicht die Sportschau „eine Durchschnittsreichweite von 4,856 Mio. Zuschauern und übertrifft damit die Vorsaison 2019/20 um eindrucksvolle 257.000 Zuschauer. Auch in Sachen Zuschauerstruktur legte die Sportschau nach. So stieg die Sehbeteiligung der schwer erreichbaren Entscheider um 8,9% und die der kaufkräftigen und damit konsumstarken Zuschauer um satte 23,5% an. Zudem haben auch die jungen Männer zwischen 14 und 29 Jahren ihre Sehbeteiligung um 21,5% gesteigert und erreichen damit einen durchschnittlichen Marktanteil von 22,5%“ (Sportschau 2021a). Aufgrund dieser Quoten nimmt der Sender laut einer ARD-Tariffbroschüre für einen kurzen Unterbrecher 39.000 Euro. Für einen Spot während des Ergebnissplits gegen Ende der Sendung verlangt der Sender gar 53.000 Euro (vgl. Sportschau 2021b). Diese Summen zeigen, dass durch den Sport auch zwischen Medien und Wirtschaft ein elementares Abhängigkeitsverhältnis entsteht.

Als Vermittler treten sogenannte Agenturen auf, die die Beziehungen und Kontakte zwischen den drei Hauptakteuren herstellen. So beraten etwa Mediaagenturen Unternehmen bei der Streuung ihres Werbeetats in den Massenmedien. Ein anderes Beispiel sind Sportagenturen, die ihren Klienten Werbeverträge vermitteln oder für die Vermarktung im Allgemeinen verantwortlich sind (vgl. Bruhn 2015, 16).

### 3.2 Sponsoring

Als Finanzierungsmöglichkeit ist das Sponsoring, wie schon in den Beziehungen des magischen Dreiecks angedeutet, essenziell. Das Sponsoring wird als Förderung von Sport, kulturellen Ereignissen, sowie einzelnen Personen im ökologischen, sozialen und medialen Bereich und von Veranstaltungen verstanden und definiert. Es sollen Ereignisse, die im Brennpunkt des öffentlichen Interesses stehen, wie beispielsweise ein Bundesligaspiel, und dementsprechend Resonanz in den Massenmedien finden, in die Kommunikationsarbeit von Unternehmen einbezogen werden, um kommunikative Wirkung nach außen zu erzielen (vgl. Bruhn 2014, 3f).

Der Fußball ist innerhalb des Sponsorings die meist gesponsorte Sportart. Hier erreichen die Sponsoren die höchste Medienpräsenz und generieren damit eine hohe Reichweite. Durch die hohe gesellschaftliche Akzeptanz des Fußballs können Unternehmen mit einer Steigerung ihrer Bekanntheit und einer Verbesserung ihres Images rechnen, besonders wenn sie es schaffen den Konsumenten auf einer emotionalen Ebene anzusprechen (vgl. ABC des Sponsorings 2021).

Jeder Fußballbundesligist hat sowohl einen Hauptsponsor, einen Trikotsponsor als auch viele weitere Nebensponsoren. Um die Summen, die von den Vereinen durch diese Geldquelle umgesetzt wird, zu verdeutlichen, werden in Abb. 3 die Vereine der Bundesliga mit ihren zugehörigen Trikotsponsoren, die in fast jedem Fall auch die Hauptsponsoren sind, und deren finanziellen Input der in Saison 2020/2021 aufgeführt.

Verein	Sponsor 2020/21	Sponsor 2019/20	Einnahmen	Laufzeit
VfL Wolfsburg	Volkswagen	Volkswagen	70 Mio. €	unbefristet
FC Bayern	Telekom	Telekom	45 Mio. €	2023
Borussia Dortmund	1&1 und Evonik	Evonik	zusammen 35	2025
RB Leipzig	Red Bull	Red Bull	35 Mio. €	2023
FC Schalke 04	Gazprom	Gazprom	20 Mio. €	2022
VfB Stuttgart	Mercedes-Benz-Bank	Mercedes-Benz-Bank	10 Mio. €	2023
Borussia M'Gladbach	Flatex	Postbank	9 Mio. €	2023
SV Werder Bremen	Wiesenhof	Wiesenhof	8 Mio. €	2022
1. FC Köln	Rewe	Rewe	7,5 Mio. €	2022
Eintracht Frankfurt	Indeed	Indeed	7 Mio. €	2023
Bayer 04 Leverkusen	Barmenia	Barmenia	6 Mio. €	2024
TSG Hoffenheim	SAP	SAP	5,5 Mio. €	2025
FC Augsburg	WWK	WWK	4,2 Mio. €	2030
1. FSV Mainz 05	Kömmerling	Kömmerling	4 Mio. €	2023
SC Freiburg	Schwarzwaldmilch	Schwarzwaldmilch	3 Mio. €	2021
Union Berlin	Aroundtown	Aroundtown	2,5 Mio. €	2021
Arminia Bielefeld	Schüco	Schüco	2,5 Mio. €	2021
Hertha BSC	kein Sponsor	Tedi	-	-

Abbildung 3: Hauptsponsoren der Bundesligisten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *ispo.com*)

Zusammenfassend bedeutet Sportsponsoring die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld-, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen zur Förderung von Spielern, Mannschaften, Vereinen, Verbänden und anderen Organisationen im sportlichen Bereich verbunden sind, um dadurch auch Ziele der eigenen Unternehmenskommunikation zu erreichen (vgl. Bruhn 2015, 811).

Die Unternehmensziele sind mit der Kundenakquise und Kundenbindung, der Anbahnung von Geschäften, einer höheren Mitarbeitermotivation, der Kontaktpflege mit diversen Stakeholdern und besserem Standortmarketing einfach festzulegen. Psychologisch gesehen soll in kurzer Zeit Bekanntheit geschaffen werden, später das Image verbessert und profiliert werden. Dabei erwarten sich die Unternehmen im ökonomischen Sinn einen höheren Umsatz und Wettbewerbsvorteile in letzter Instanz beispielsweise durch die Marktführerschaft. Schwieriger ist jedoch die Kontrolle der Wirkung von Sportsponsoring. Besonders durch emotionale Faktoren ist es den Media-Analysten kaum möglich eine genau Wirkung der Werbemaßnahmen festzustellen. Gerade im Fall von Bandenwerbung oder Trikotwerbung ist beispielsweise bei den TV-Zuschauern nicht festzustellen, ob sie diese Maßnahmen wahrgenommen haben und das werbende Unternehmen



damit assoziieren. Oft kann es auch zu externen Störeinflüssen (schlechtes Wetter, Kameraführung, etc...) oder begrenzten Werbeaussagen (oft wird nur ein Logo des werbenden Unternehmens gezeigt) kommen, die dafür sorgen, dass die Werbewirkung nicht in vollem Umfang festgestellt werden kann (vgl. Bruhn 2015, 802f).

### 3.3 Merchandising

Die Begrifflichkeit Merchandising umfasst unterschiedliche Marketingmaßnahmen, die eine einheitliche Definition erschwert. Merchandising findet jedoch in zweifacher Bedeutung Anwendung: Erstens können sämtliche verkaufsfördernde Maßnahmen durch Händler gemeint sein. Zweitens kann es im engeren Sinn den Verkauf von Artikeln wie T-Shirts einer Fußballmannschaft bedeuten (vgl. Böll 1999, 3f).

In diesem Kapitel soll es um den zweiten Teil der Definition gehen. Denn für die 56 Provierende der drei ersten deutschen Ligen ist das Merchandising eine weitere, entscheidende Einnahmequelle. Im Durchschnitt generieren die Vereine der Bundesliga etwa zwischen fünf und zehn Prozent ihrer Gesamteinnahmen durch Merchandising. Beim Rekordmeister FC Bayern München liegt dieser Wert sogar bei 15 Prozent (vgl. Oediger 2008). In der Saison 2019/2020 brachte das Merchandising der Bundesliga Erlöse in Höhe von rund 184 Millionen Euro ein (vgl. Bundesliga-Erlöse 2021). Die Merchandising-Erlöse stammen zum großen Teil aus den Trikotverkäufen, die die Vereine vor Ort in den Fanshops oder in Online-Stores anbieten. Neben den Trikots haben die Vereine ein weiteres großes Sortiment, welches produziert und verkauft wird, für ihre Fans im Angebot. So bietet der FC Bayern München in seinem Online-Fanshop beispielsweise Bettwäsche, Spiele, Zubehör für Schule und Büro, Badesachen oder auch banale Alltagsgegenstände an. Damit hat der Verein mehrere hundert Artikel für seine Konsumenten vorrätig (vgl. FC Bayern Fanwelt 2021).

In der Spielzeit 2017/2018 setzten die Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga jedoch zum zweiten Mal in Folge weniger Merchandising-Einnahmen um als im Vorjahr. Auch beim FC Bayern München setzt sich dieser Trend fort. In der Saison 2015/2016 kassierte der FCB noch 108,2 Millionen, im Folgejahr 96,9 und in der abgelaufenen Saison noch 91,8 Millionen (vgl. Merchandisingzahlen rückläufig 2018). Die Gründe hierfür liegen durchaus auch an der Tatsache, dass besonders die Trikotpreise in den letzten Jahren signifikant angestiegen sind. Der Durchschnittspreis in der Saison 2020/2021 liegt, wie in Abb. 4 dargelegt, bei 97,38 Euro und damit weit über dem Wert von vor zehn Jahren.

Verein	Trikot-Preis	Trikot-Hersteller
RB Leipzig	108,90 Euro	Nike
Union Berlin	105,63 Euro	Adidas
Bayern München	104,95 Euro	Adidas
Hertha BSC	103,19 Euro	Nike
Eintracht Frankfurt	102,50 Euro	Nike
FC Schalke 04	100,85 Euro	Umbro
VfL Wolfsburg	98,40 Euro	Nike
VfB Stuttgart	97,99 Euro	Jako
Borussia Dortmund	97,66 Euro	Puma
Werder Bremen	97,43 Euro	Umbro
Borussia M'Gladbach	94,75 Euro	Puma
1899 Hoffenheim	93,45 Euro	Joma
1. FC Köln	93,03 Euro	Uhlsport
Mainz 05	92,71 Euro	Kappa
Bayer Leverkusen	92,41 Euro	Jako
SC Freiburg	90,60 Euro	Hummel
Arminia Bielefeld	90,40 Euro	Macron
FC Augsburg	87,95 Euro	Nike
Durchschnittspreis	97,38 Euro	

Abbildung 4: Trikotpreise der Bundesligisten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [deichstube.de](http://deichstube.de))

### 3.4 TV-Gelder und Lizenzierung

#### 3.4.1 TV-Gelder

Das Fernsehen gilt in Deutschland weiterhin als populärstes Medium und die Einschaltquoten wachsen stetig. Auch während der Corona-Pandemie hat sich das Fernsehen als Informations- und Unterhaltungsquelle bewährt. Für den Profifußball, der in dieser Zeit gänzlich ohne Zuschauer in den Stadien auskommen musste, sind die TV-Zuseher so etwas wie „die letzte Bastion“. Als beliebteste Sportart hat der Fußball sowieso schon einen hohen Stellenwert in den Programmen (vgl. Berger, 121ff). Mit einer zuschauerfreundlichen Sendepolitik wird versucht, den Konsumenten zu binden. Diverse Vor- und nach Nachberichtserstattungen sorgen neben dem Spiel an sich für eine große Bandbreite an Inhalten, die den Fußball betreffen. Wie in Kap. 2.3 beschrieben, ist die DFL für die zentrale Vermarktung der Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga zuständig. Sie verkauft also die TV-Rechte in verschiedenen Paketen an die Medienhäuser im Land. Dabei hat die DFL bei der Ausschreibung dieser nationalen Medienrechte in den letzten Jahren Rekordergebnisse erzielt und sprang in der Saison 2017/2018 über die

Einnahmenmarke von 1 Mrd. Euro. Der Gesamtbetrag, der für die vier Spielzeiten von 2017/18 bis 2020/21 erwirtschaftet wurde, entspricht einer Höhe von 4,64 Milliarden Euro. Im Vergleich zu den vier Jahren davor entspricht dies einem Wachstum von 85 Prozent. Die DFL vergab im Jahr 2016 17 Rechtspakete u.a. an den Pay-TV Sender Sky, der die Samstagskonferenz, die Live-Spiele der Bundesliga am Samstag und Sonntag sowie der kompletten 2. Bundesliga erwarb. Daneben sicherten sich Eurosport, ARD und ZDF die Übertragung von einzelnen Live-Spielen und Zusammenfassungen. Ebenso dürfen die Sender RTL und Sport1 Spiele der Bundesliga und der 2. Bundesliga „zweitverwerten“ (vgl. DFL Vermarktung 2020).

Das durch die Vermarktung eingenommene Geld verteilt die DFL nach einem eigens eingerichteten Schlüssel an die 36 Profiklubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga. Die Verteilung erfolgt dabei nach dem „Vier-Säulen-Modell“. Die erste Säule (70%) richtet sich nach dem Bestand, d.h. es wird das Abschneiden in den letzten fünf Jahren im Verhältnis 5:4:3:2:1 zugunsten der jüngsten Spielzeiten gewertet. Die zweite Säule (5%) bezieht sich auf die „sportliche Nachhaltigkeit“ in den letzten 20 Jahren. Die dritte Säule (2%) erfasst die Nachwuchsarbeit der einzelnen Klubs, d.h. die Verteilung erfolgt proportional zu den Einsatzminuten in Deutschland verbandsausgebildeter U23-Spieler. Die fünfte Säule (23%) erfasst die einzelnen Wettbewerbe, was bedeutet, dass beispielsweise die ersten sechs der Tabelle die gleiche Summe bekommen (vgl. Ranking der Fernsehgelder 2019).

Spitzenreiter der TV-Geldtabelle ist der FC Bayern München. Der Verein kassiert durch die Erlöse der Medienrechte jährliche 99,6 Mio. Euro. Einzig Borussia Dortmund kann hier mit Einnahmen von 89,27 Mio. Euro mithalten (vgl. Verteilung der TV-Gelder 2017). Diese beiden und einige andere Vereine profitierten dabei auch von internationalen TV-Geld-Erlösen. Durch die Vermarktung der Spiele der UEFA Champions League und der Europa League winken hier jährlich Mehreinnahmen für Teams, die sich für den internationalen Wettbewerb qualifiziert haben. 130 Mio. kassierte der FC Bayern beispielsweise in der Saison 2019/2020 zusätzlich für das Antreten in der Champions League (vgl. Hoffmann 2020).

Ab der Spielzeit 2021/2022 wird die TV-Geld-Verteilung nach massiver Kritik von großen Teilen der Profivereine und Fußballautoren wie beispielsweise Jens Berger (vgl. Berger, 122) reformiert. Laut den Kritikern bevorzuge das bisherige System besonders die so-wieso schon finanzkräftigen und sportlich sehr erfolgreichen Vereine. Eine wichtige neue Säule in der Verteilung ist nun die Gleichverteilung. Dabei erhält jeder Bundesligist sichere 24,7 Mio Euro, jeder Zweitligist 6,9 Mio Euro. Die Säule Nachwuchsarbeit erhält einen höheren Stellenwert. Zudem wird nun das Interesse am Klub bewertet, was die

Vereine dazu veranlassen soll, stärker in ihr Markenimage zu investieren. Die letzte Säule - im alten System Bestand genannt – Leistung, soll jetzt nur noch knapp über 40% in der Verteilung einnehmen. Die neue Art der Verteilung soll dazu beitragen, dass die Lücke zwischen vermeintlich größeren und kleineren Klubs nicht zu groß wird. Außerdem soll der sportliche Aufstieg dadurch vereinfacht werden (vgl. Petersen 2020).

Die Vereine der dritten Liga, die ja bekanntlich auch dem Profifußball angehören, profitieren dagegen nicht von den TV-Geldern, die von der DFL an Erst- und Zweitligavereine verteilt werden. Über den DFB werden hier jährlich „nur“ etwa knapp über 20 Mio. Euro (etwa eine 1 Mio. Euro pro Klub) an die Vereine verteilt (vgl. Streit um TV-Gelder 2019).

### **3.4.2 Lizenzierung**

Die Lizenzierung ist per Definition eine Möglichkeit für Unternehmen, in den Markt einzutreten. Es werden Verträge zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer geschlossen. Gegen Gebühren ist es dem Lizenznehmer für eine bestimmte Dauer erlaubt, Rechte, Marken, Logos o.Ä. zu nutzen (vgl. Definition Lizenzierung 2021).

Dieses Prinzip wendet die DFL bei der in 3.4.1 beschriebenen Verteilung der TV-Gelder an. Ebenso greift sie auf das System bei der Vergabe von Lizenzen für die Startplätze der Bundesliga und der 2. Bundesliga in leicht abgeänderter Art und Weise zurück. Sie vergibt diese Lizenzen an die Vereine, die sich in einem bestimmten Zeitraum vor Saisonstart dafür beworben haben. „Auf über 330 Seiten regelt die Lizenzierungsordnung (LO) der DFL nicht nur die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der 36 Clubs. Sie legt darüber hinaus die zahlreichen Anforderungen fest, die zur Erteilung der Lizenz erfüllt werden müssen. Eine solche Lizenz ist die zwingend notwendige Teilnahmeberechtigung für den Spielbetrieb der Bundesliga und 2. Bundesliga. Sie entsteht durch einen Vertrag zwischen der DFL und dem Club und gilt grundsätzlich nur für ein Spieljahr“ (Lizenzierungsverfahren der DFL 2021). Wenn die zahlreichen Bedingungen, wie beispielsweise eine intakte Infrastruktur oder die finanzielle Solvenz, nicht erfüllt werden können, kann die DFL oder DFB (in der 3. Liga) den Vereinen die Lizenz mit zu erfüllenden Bedingungen erteilen oder gar die Lizenz für die Spielklasse entziehen. So musste der damalige Drittligist Rot-Weiss Essen 2010 Insolvenz anmelden, weil eine vom DFB geforderte Bürgschaft von 2,7 Mio. Euro nicht aufgebracht werden konnte. Der Verein bekam infolgedessen keine Lizenz für die 3. Liga und musste in die Oberliga zwangsabsteigen (vgl. Lizenzentzug und Insolvenz 2013).

## 4 Sportmarketing

Um dem Begriff des Sportmarketings näher zu kommen, muss zunächst das klassische Marketing erklärt werden. Im Mittelpunkt des Marketings steht der Markt. Das traditionelle oder auch instrumentelle Marketing setzt Marketinginstrumente oder Prinzipien der Produkt-, Preis-, Vertriebs- oder Kommunikationspolitik ein, um vordergründig den Absatz zu verbessern. Im modernen Marketing werden systematische und konzeptionelle Methoden eingesetzt, die nicht zuerst den Markt betreffen, sondern beispielsweise auch das Image eines Unternehmens stärken soll (vgl. Freyer 2011, 11).

Das Sportmarketing definiert sich „als spezifische Anwendung der Marketing-Prinzipien und -Prozesse auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung. Sportmarketing unterscheidet sich dabei sowohl in Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen (‘Marketing von Sport’) als auch in das Marketing von sportnahen und sportfernen Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen mittels der Verwendung des Sports (‘Marketing mit Sport’)“ (Nufer/Bühler 2013, 8).

Das Sportmarketing hat durch die hohen Einnahmen, die durch das Merchandising und Sponsoring eingenommen werden, eine Ausnahmestellung. Durch die Besonderheit, dass sich diese Art von Marketing nur auf das Produkt Sport reduziert, wird zwischen klassischem Marketing und Sportmarketing unterschieden.

Die beiden Grundarten des Sportmarketing sollen in diesem Artikel dargestellt und belegt werden. Im weiteren Verlauf wird dann auch auf das Markenimage, die Markenidentität und Markenkommunikation von Profivereinen Bezug genommen.

### 4.1 Marketing von Sport

Bei Marketing von oder auch im Sport wird von Organisationen des Sports – beispielsweise Vereinen – gesprochen, die die Marketing-Management-Methode verwenden (vgl. Freyer 2011, 51f).

Diese Methode beinhaltet fünf Schritte innerhalb des Marketings: Die Analysephase (Stärken und Schwächen eines Vereins werden herausgehoben), die Konzeptions- und Strategiephase (Wo will ein Verein mit dem Einsatz des Marketings hin?), die Gestaltungs- und Realisierungsphase (Wie werden die Instrumente des Marketingmix durch den Verein umgesetzt?) und die Kontrollphase (Konnten die angestrebten Ziele des

Vereins durch das Marketing umgesetzt werden?), die den Einsatz der Instrumente bewertet (vgl. Kommunikationspolitik des DFB 2019a).

In engerem Sinne vermarkten hier also Sportorganisationen oder auch sportnahe Unternehmen, die sich der Sportbranche zuzählen, ihre Produkte an Sportler oder sportinteressierte Personen oder Institutionen. Diese Sportkonsumenten, sowohl aktive und passive Sportler, als auch Investoren und Sponsoren, sollen durch das Sportmarketing der Sportorganisationen angesprochen werden (vgl. Freyer 2011, 54).

➤ Internationalisierung

„Internationalisierung ist der Grundbegriff, auf dem alle weiteren Forschungsrichtungen des Internationalen Managements aufbauen. Sie ist aus der aktuellen Wirtschaftsentwicklung nicht mehr wegzudenken. Grund hierfür ist die zunehmende globale Öffnung der Märkte, die die Unternehmen mit neuen Herausforderungen bezüglich Ressourcennutzung, Wertschöpfungskettenoptimierung und Produktionsstandortauswahl konfrontiert“ (Dehnen 2012, 7).

Um sportlich und finanziell mit den Topklubs der konkurrierenden ausländischen Ligen mithalten zu können, vermarkten sich Profivereine des deutschen Fußballs nicht nur national, sondern auch international. Deshalb haben etwa diverse Bundesligavereine Marketingabteilungen im Ausland. Borussia Mönchengladbach eröffnete im Jahr 2018 ein Büro in China. Seitdem fuhr die Mannschaft des mehrmaligen Bundesligameisters jährlich für eine Werbetour vor dem Saisonstart nach Asien. Hier sollen die Menschen für den Bundesligafußball begeistert und dazu veranlasst werden, die Produkte des Vereins zu konsumieren (vgl. Kellermann 2019).

## 4.2 Marketing mit Sport

„Hier haben Sport und Sport-Marketing instrumentellen Charakter für Unternehmen, die keine Sportprodukte herstellen. Sport dient als Medium zur Verwirklichung sonstiger Unternehmensziele, insbesondere zum Verkauf sportferner Produkte und/oder zur Imagebildung“ (vgl. Freyer 2011, 51).

Der Sport ist hier anders als beim Marketing von Sport also nur ein Mittel zum Zweck, denn hier vermarkten sportferne Unternehmen sportferne Produkte an sportferne Konsumenten mit Hilfe dieses Mediums. Ein Beispiel für die Vermarktung der eigenen Produkte durch den Faktor Sport ist die Firma Coca-Cola. Sie hat in ihrem Marketing einen eigenen Kommunikationsbereich für das Feld Sportmarketing eingerichtet, um hier zielgerichtet vorgehen zu können. Mit dem Werbespruch: „Wo Sport ist, ist auch Coca-Cola“

strukturierte der Konzern über viele Jahre hinweg seine Aktivitäten im Sportbereich (vgl. Freyer 2011, 53). Im eigenen Sportmarketing stellt Coca-Cola jedoch aktuell auch ein Negativbeispiel. Bei der Fußballeuropameisterschaft 2021 trat das Unternehmen als Sponsor auf und durfte im Gegenzug seine Produkte bei Pressekonferenzen vor den Kameras auf der Bühne präsentieren. Der portugiesische Fußballspieler Cristiano Ronaldo, der weit über die Grenzen Europas hinaus bekannt ist, stellte die präsentierten Coca-Cola-Flaschen zur Seite, zeigte den Zuschauern eine Flasche Wasser und forderte diese quasi damit auf, die Coca-Cola-Produkte nicht zu konsumieren. Im Zuge dieses Vorgangs senkte sich der Aktienkurs des Unternehmens um 1,6 Prozent. Dadurch verlor der Konzern etwa vier Milliarden seines Marktwertes (vgl. Coca-Cola-Gate 2021).

### **4.3 Vereine als Marken**

Die Profivereine im deutschen Fußball definieren sich nicht nur als einfache Sportvereine. Sie sind als Unternehmen zu betrachten, wollen ihren Umsatz und dementsprechend ihre Marke stärken. Um erfolgreich zu sein, versuchen die Fußballvereine eine Identität zu kreieren, die sie von den Konkurrenten abgrenzen soll. „Im Fußball gibt es Emotionen frei Haus – und zwar authentische. Deshalb ist Fußballsponsoring für die werbetreibende Wirtschaft auch ein so attraktives Kommunikationsinstrument. Auf der anderen Seite müssen sich aber auch Fußballvereine als Marke positionieren, um somit für Sponsoren interessant zu werden“ (Nufer/Bühler 2016, 2).

In dem folgenden Unterkapitel geht es zunächst um die Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketingmix. Des Weiteren wird auf die Identität und Etablierung eines Vereins als Marke am Beispiel von verschiedenen deutschen Profivereinen der Bundesliga und der 2. Bundesliga eingegangen.

#### **4.3.1 Kommunikationspolitik**

„Die Kommunikationspolitik definiert sich als Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens oder Vereins, die eingesetzt werden, um das Unternehmen bzw. den Verein und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und mit den Anspruchsgruppen in Interaktion zu treten“ (Bruhn 2014, 3). Dabei werden verschiedene Arten der Kommunikation angewendet.

Die Kommunikation im Verein ist dabei ein Teil des Marketingmix, der sich anhand der 4Ps von McCarthy orientiert. Neben der Promotion (Kommunikationspolitik) gehören hierzu auch die Produkt-, Preis-, und Vertriebspolitik (vgl. Bruhn 2014, 43). Auf den

Fußballsport heruntergebrochen geht es bei der Kommunikationspolitik „um die Sendung einer Botschaft oder Message, meist vom Sportanbieter an die Nachfrager, beispielsweise vom Verein an Mitglieder und potentielle Mitglieder.“ (vgl. Kommunikationspolitik des DFB 2019b). Der DFB hat sechs Instrumente aufgelistet, die der Profisport – so er als Werbemedium agiert – nutzt:

Die Corporate Identity oder auch Vereins- bzw. Markenidentität (siehe 4.3.2) gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine gute Kommunikationspolitik. Als zweiten Punkt gilt es, eine Mediawerbung in fünf Schritten zu betreiben: Erstellung einer Werbebotschaft, Zielgruppenbestimmung, Findung der Werbemittel, Kontaktierung der Werbeträger, Kontrolle der Werbung. Die Schaffung von Anreizen für Endkunden, Mitarbeiter oder Mitglieder und Absatzmittler (Sponsoren, Kooperationspartner, Agenturen, etc.) ist ebenfalls essenziell. Für die Stimmung im Verein und dessen Image sind vorrangig persönliche Gespräche wichtig, die im Zuge der internen Kommunikation vorstattengehen. Ebenfalls ein wichtiger Baustein ist die Direktkommunikation, die festlegt, wie und mit welchem Medium der Verein in direkten Kontakt mit potentiellen Kunden kommt. Folgende Möglichkeiten bestehen hier: Direkt-Mailing, Direktwerbung, SMS- oder MMS-Infodienst, Messen und Online-Medien. Zuletzt müssen die Vereine auch auf Veranstaltungs- bzw. Eventmarketing setzen. Durch ein Stadionfest können beispielsweise Einnahmen generiert, neue Mitglieder gewonnen und das Image gepflegt oder verbessert werden. Außerdem wird dadurch eine Medienpräsenz erzeugt und die Motivation von Mitgliedern und Mitarbeitern gestärkt. Das im Fußballsport oft angepriesene „Wir-Gefühl“ kann durch die verschiedenen Maßnahmen zudem in den Vordergrund gestellt werden.

#### ➤ Social Media

Der DFB stellt in der Direktkommunikation mit dem Kunden auch die Möglichkeit der Kontaktherstellung durch Online-Medien dar. In den letzten Jahren sind hier die sozialen Medien zum Vorreiter geworden und gelten teils schon als wichtigstes Medium in der Kommunikationspolitik der Vereine. Die Kommunikation über Vereinskanäle wie Facebook oder Instagram gehört mittlerweile zum guten Ton und kann Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. Es können durch einen guten Social-Media-Auftritt viele neue Anhänger generiert werden. Um die Wichtigkeit dieses Mediums mit Zahlen zu belegen, werden hier die vier Follower-stärksten deutschen Profivereine auf der Plattform Instagram herausgearbeitet: 1. FC Bayern München (26,9 Mio.), 2. Borussia Dortmund (13,3 Mio), 3. Bayer Leverkusen (1,3 Mio), 4. FC Schalke 04 (1 Mio.). Als Zweitligaaufsteiger liegt die SG Dynamo Dresden mit 104.000 Followern über dem Schnitt der direkten Konkurrenten. Diese Zahlen belegen die große Reichweite dieses Mediums (vgl. Instagram-Follower der Bundesligisten 2021).



### 4.3.2 Markenidentität

Die Markenidentität bzw. Vereins-Identität oder auch Vereinsphilosophie bestimmt maßgeblich das Image des Vereins in der Öffentlichkeit. Für die gesamte Vereinsarbeit und damit auch für das marketingpolitische Arbeiten im Verein ist die Erstellung einer einheitlichen Vereins-Identität (Corporate Identity, siehe 4.3.1) von großer Wichtigkeit. Zu den wichtigsten Faktoren für eine klare Vereins-Identität gehört das Verein-Erscheinungsbild (beispielsweise ein klares Logo oder eine Hausschrift), das Vereins-Verhalten (Vermittlung der Grundsätze und Einhaltung der eigenen Werte) und die Vereins-Kommunikation sowohl extern als auch intern (vgl. Corporate Identity im DFB 2019).

Wie oben schon beschrieben, streben die Vereine nach Einzigartigkeit. Hier gibt es einige erfolgreiche Beispiele. So konnte der FC Bayern München mit seinem Slogan „Mia san Mia“ ein Markenspruch etablieren, der eine lange Tradition hat, zu den sportlichen Erfolgen des Vereins passt und deshalb authentisch wirkt (vgl. Nufer/Bühler 2016, 1). Zu dem identitätsorientierten Markenmanagement des FC Bayern München gehört auch die Markenherkunft, die mit dem Bundesland Bayern schon im Namen steckt. Auch die Identifizierung von Spielern mit dem Verein ist wichtig. So steht der Spieler Thomas Müller nicht nur leistungstechnisch exemplarisch für den FC Bayern München, er kann sich auch mit der bayerischen Lebensweise identifizieren und kommt aus der Gegend von München (vgl. Nufer 2017).

Mit dem FC. St. Pauli ist ein Zweitligist im Ranking der Vereinsmarken in der absoluten Spitzengruppe anzusiedeln. Eine beauftragte Studie der TU Braunschweig verglich alle Vereine der Bundesliga sowie der zweiten Bundesliga. Nach dieser Studie landete der FC St. Pauli auf Rang vier im Vereinsmarkenranking. In Sachen Sympathie stand der Verein sogar auf dem ersten Rang (vgl. Markenranking aller Bundesligisten 2017). Der FC. St. Pauli hat es unter anderem mit dem Totenkopf-Symbol (Abb. 5) geschafft, ein Logo zu kreieren, das die Mehrheit der Fußballfans mit dem Verein in Verbindung bringen können. Mit seiner alternativen, linken Szene und praktisch als Gegenstück zum großen Stadtrivalen Hamburger SV sieht sich der Verein als Widersacher der Kommerzialisierung. Dies ist jedoch durchaus als Widerspruch zu verstehen, weil der Verein durch den Aufbau dieses Markenimages seine eigene Kommerzialisierung und das Merchandising vorantreibt. Trotzdem bleibt dem Konsumenten das Bild des „etwas anderen Vereins“ oder auch „Kultvereins“ im Kopf, für welches der Klub viele Sympathien bekommt.



Abbildung 5: Der Totenkopf im Millerntor-Stadion des FC. St. Pauli als Markenzeichen des Vereins. (Quelle: fcstpauli.com)

Der Fußball lebt auch durch seine Fans von Emotionen. Diese Emotionen können sich die Vereine für den Aufbau einer Marke bzw. der Etablierung einer Identität sehr gut zu Nutze machen. Besonders um für Sponsoren attraktiv zu werden und nicht nur abhängig vom nicht planbaren Faktor des sportlichen Erfolgs zu sein, ist ein Markenimage durchaus wichtig. So kann ein Verein trotz geringerem sportlichem Erfolg – der FC. St. Pauli spielte jahrelang nur in der dritten bzw. zweiten Liga – mit Einnahmen durch Sponsoring oder Merchandising rechnen (vgl. Nufer/Bühler, 2f).

## 5 Praxisbeispiel Dynamo Dresden

Im Praxisbeispiel dieser Arbeit soll es speziell um einen Fußballverein aus den neuen Bundesländern gehen: Die SG Dynamo Dresden. Der Verein ist von einer erfolgreichen Historie geprägt und lebt von seinen zahlreichen Anhängern. Im Verlauf dieses Kapitels wird der Verein näher vorgestellt und die im Theorieteil erarbeiteten Grundlagen des Fußballbusiness auf den Klub angewendet. Die finanzielle und sportliche Entwicklung wird anhand von aktuellen Zahlen belegt. Abgesehen von den historischen Ereignissen liegen hierzu bis auf wenige Ausnahmen, die während des Kapitels zitiert werden, vordergründig Internetquellen vor.

### 5.1 Historie

Um die sportliche und finanzielle Entwicklung der SG Dynamo Dresden nachvollziehen zu können, müssen auch die geschichtlichen Ereignisse des Vereins aufgearbeitet werden. Der Verein wurde im Jahr 1953, also kurz nach Ende des zweiten Weltkrieges, gegründet. Als Nachfolgeverein der SV Deutsche Volkspolizei Dresden startete die SG Dynamo in ihrem ersten Jahr in der höchsten Spielklasse in der DDR: Der DDR-Oberliga. Sie gewann nur drei Monate nach ihrer Gründung die Meisterschaft, wurde zuvor schon in das Ministerium für Staatssicherheit (MfS) eingegliedert und bekam mit Erich Mielke – zu diesem Zeitpunkt noch stellvertretender MfS-Chef, später dann Minister für Staatssicherheit – ihren ersten Vorsitzenden. Im Folgejahr wurde der anfängliche Erfolg jedoch jäh gebremst. Da den sportlich Verantwortlichen der DDR in Berlin ein konkurrenzfähiger Verein in Berlin fehlte, wurde die gesamte Mannschaft nach Berlin delegiert und spielte unter dem Namen SC Dynamo Berlin, der spätere BFC Dynamo, der als Lieblingsmannschaft Erich Mielkes galt (vgl. Pleil 2013, 15f.).

In der Folge geriet der Verein in die sportliche Bedeutungslosigkeit und spielte aufgrund eines Einsatzes eines nicht spielberechtigten Spielers und erfolgtem Zwangsabstieg gar für ein Jahr in der viertklassigen Bezirksliga. Nach diversen Wiederaufstiegen begann dann Anfang der siebziger Jahre die schillernde Zeit der SG Dynamo Dresden. In diesen Jahren sorgten mehrere Fußballmannschaften der DDR auf internationaler Bühne für Aufsehen. So gewann der 1.FC Magdeburg – mittlerweile 3. Liga – sogar ein Europacup-Finale. Die Dresdner Mannschaft schied in der Saison 1973/74 in einem Spiel des Europapokals der Landesmeister gegen den großen FC Bayern München (3:3 und 3:4) nur knapp aus. Andere bekannte Namen wie den FC Liverpool oder Ajax Amsterdam empfing der Verein im heimischen Stadion. Dazu gesellten sich sechs nationale Meistertitel

und drei Pokalsiege in diesem Jahrzehnt. Es entstand der Begriff des legendären „Dresdner Kreisel“ unter dem Trainer Walter Fritzsch (vgl. Pleil 2013, 11).

Doch auch diese sehr erfolgreich Zeit und Dominanz in der DDR-Oberliga fand Ende der 80er Jahre wiederum ein beachtlich schnelles Ende. Mit der Ausmusterung bzw. Sperrung der wichtigen Stammspieler Matthias Müller, Peter Kotte und Gerd Weber wurde die Mannschaft stark geschwächt. Letzterer wurde vor der Abreise zu einem Spiel in Südamerika bei einem ungesetzlichen Grenzübertritt erwischt und inhaftiert. Die beiden anderen Spieler wurden wegen Mitwisserschaft und „geplanter Republikflucht“ lebenslang vom Spielbetrieb gesperrt (vgl. Pfeil 2013, 160). Stasi-Akten belegen, dass dieser Vorgang wohl von ganz oben erfolgte und die SG Dynamo Dresden bewusst schwächen sollte. „Der Fall Weber, Müller und Kotte verdeutlichte die subtile Art der Unterdrückung im autoritären, suffizient totalitären Staat“ (Leske 2014, 338). In den zehn Folgejahren gewann ausschließlich der BFC Dynamo Berlin die Meisterschaft in der DDR-Oberliga und avancierte damit zum wichtigsten Verein in Ostdeutschland. Dies begrüßte Erich Mielke, mittlerweile Minister für Staatssicherheit und wohl maßgeblich für diese Vorgänge verantwortlich, ausdrücklich. Nach einer Niederlage der Dresdner gegen den Rivalen aus Berlin soll Mielke gesagt haben, dass es doch klar sei, dass die Hauptstadt der DDR einen Meister bräuchte (vgl. Pfeil 2013, 11). Durch die totale Überwachung und Infiltrierung des MfS hatten die DDR-Verantwortlichen den Verein unter Kontrolle. Sowohl polizeilich als auch bei der operativen Arbeit „am Mann“ – so wurde beispielsweise der ehemalige Spieler Klaus Sammer pausenlos überwacht - konnte das MfS großen Einfluss auf den Klub und seine Spieler nehmen (vgl. Pfeil 2013, 53).

Doch trotz dieser Umstände konnte der Verein vor der Wende noch einen nationalen Titel feiern: Die DDR-Meisterschaft in der Saison 1988/1989 mit Akteuren wie Matthias Sammer (später Borussia Dortmund) oder Ulf Kirsten (später Bayer Leverkusen), die bis heute als Vereinskönige gelten. Hier half das MfS auch als Geldgeber aus (vgl. Pfeil 2013, 17f).

In den 90er Jahren stand der Verein dann unter dem Einfluss der politischen Wende. Er wurde am 1. Juni 1990 als eingetragener, bundesweiter Verein SG Dynamo Dresden gegründet. In diesem Zuge wurde der gesamte ostdeutsche Fußball nach westlichem Vorbild professionalisiert und auch die Kommerzialisierung nahm schon erste Formen an. Am vorletzten Spieltag der Oberligasaison 90/91, die als letzte in die Geschichte eingegangen ist, gelang den Dresdnern schließlich die Qualifikation für die gesamtdeutsche Bundesliga. Hier hielt sich der Verein auch aufgrund der guten Jugendarbeit während der DDR-Zeit bis zum Jahr 1995. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, fehlende Erfahrungen im westlichen Profifußball und Missmanagement der Verantwortlichen sorgten schließlich für den Niedergang des ostdeutschen Vorzeigeklubs, denn ab dem Jahr 1995 spielte der Verein aufgrund einer nicht ausgestellten Lizenz nur noch in der

drittklassigen Regionalliga Nordost (vgl. dynamo-dresden 2021). Die Saison 1994/1995 ist bis heute die letzte Bundesligasaison der Sachsen, während in der Spielzeit 93/94 (Abb. 6) die beste Platzierung (13.) herausprang.






















1		<a href="#">FC Bayern</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">17</a>	<a href="#">10</a>	<a href="#">7</a>	68:37	31	44:24
2		<a href="#">1.FC K'lautern</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">18</a>	<a href="#">7</a>	<a href="#">9</a>	64:36	28	43:25
3		<a href="#">Bay. Leverkusen</a> 	<a href="#">34</a>	<a href="#">14</a>	<a href="#">11</a>	<a href="#">9</a>	60:47	13	39:29
4		<a href="#">Bor. Dortmund</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">15</a>	<a href="#">9</a>	<a href="#">10</a>	49:45	4	39:29
5		<a href="#">E. Frankfurt</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">15</a>	<a href="#">8</a>	<a href="#">11</a>	57:41	16	38:30
6		<a href="#">Karlsruher SC</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">14</a>	<a href="#">10</a>	<a href="#">10</a>	46:43	3	38:30
7		<a href="#">VfB Stuttgart</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">13</a>	<a href="#">11</a>	<a href="#">10</a>	51:43	8	37:31
8		<a href="#">Werder Bremen</a> 	<a href="#">34</a>	<a href="#">13</a>	<a href="#">10</a>	<a href="#">11</a>	51:44	7	36:32
9		<a href="#">MSV Duisburg</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">14</a>	<a href="#">8</a>	<a href="#">12</a>	41:52	-11	36:32
10		<a href="#">Bor. M'gladbach</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">14</a>	<a href="#">7</a>	<a href="#">13</a>	65:59	6	35:33
11		<a href="#">1.FC Köln</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">14</a>	<a href="#">6</a>	<a href="#">14</a>	49:51	-2	34:34
12		<a href="#">Hamburger SV</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">13</a>	<a href="#">8</a>	<a href="#">13</a>	48:52	-4	34:34
13		<a href="#">Dynamo Dresden</a> *	<a href="#">34</a>	<a href="#">10</a>	<a href="#">14</a>	<a href="#">10</a>	33:44	-11	30:30
14		<a href="#">FC Schalke 04</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">10</a>	<a href="#">9</a>	<a href="#">15</a>	38:50	-12	29:39
15		<a href="#">SC Freiburg</a> 	<a href="#">34</a>	<a href="#">10</a>	<a href="#">8</a>	<a href="#">16</a>	54:57	-3	28:40
16		<a href="#">1.FC Nürnberg</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">10</a>	<a href="#">8</a>	<a href="#">16</a>	41:55	-14	28:40
17		<a href="#">Wattenscheid 09</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">6</a>	<a href="#">11</a>	<a href="#">17</a>	48:70	-22	23:45
18		<a href="#">VfB Leipzig</a>	<a href="#">34</a>	<a href="#">3</a>	<a href="#">11</a>	<a href="#">20</a>	32:69	-37	17:51

Abbildung. 6: Bundesligasaison 1993/94 (Quelle: transfermarkt.de)

Nach fünf Jahren in der Regionalliga erfolgte für den Verein der nächste Tiefpunkt. Denn im Jahr 2000 verpasste die Mannschaft die Qualifikation für die neueingeführte zweigleisige Regionalliga und musste seitdem Bezirksligajahr 1957 erstmals wieder viertklassig spielen. Als dann im Jahr 2001 Christoph Franke den Verein als Trainer übernahm, schaffte die SG Dynamo nach zwei Aufstiegen aus der Oberliga und der Regionalliga 2004 die Rückkehr in die 2. Liga und damit in den Profifußball, die jedoch nur bis 2006 gehalten werden konnte. In den Folgejahren etablierte sich der Klub in der 2008 gegründeten eingleisigen 3. Liga. 2011 erfolgte dann nach einem sportlich starken Jahr in Liga und DFB-Pokal (4:3 über Bayer Leverkusen nach 0:3-Rückstand in der ersten Hauptrunde) die dreijährige, abermalige Rückkehr in Liga 2.

Die nun als sogenannte „Fahrstuhlmannschaft“ bekannte SG Dynamo spielte dann seit 2014 drei Jahre in der dritten und vier Jahre in der zweiten Liga. In der Saison 2020/21

gelang der direkte Wiederaufstieg. Damit tritt der Verein in der kommenden Spielzeit 21/22 in der 2. Bundesliga an (vgl. Dynamo Dresden – Gestern und Heute 2021).

## **5.2 Eingliederung in den westdeutschen Fußball**

Nach der Auflösung des DDR-Fußball-Verbandes (DFV) 1990 wurden die ostdeutschen Vereine nach einem Qualifikationsjahr in den westdeutschen Profi- und Amateurfußball eingegliedert. (siehe 5.1) Der Meister der Qualifikationssaison, der FC Hansa Rostock, und der Zweite, eben jene SG Dynamo Dresden, wurden für die Bundesliga zugelassen. Die Liga wurde von 18 auf 20 Mannschaften erhöht und es kamen damit zwei von 20 Mannschaften aus den neuen Bundesländern. In der neuen Spielzeit 91/92 gab es dann vier Absteiger, was dem FC Hansa Rostock, der die Saison als 18. beendete, zum Verhängnis wurde. Die Clubs, die ihm letzten DDR-Liga-Jahr die Plätze drei bis acht belegten, wurden in die 2. Bundesliga eingegliedert. Der Rest verteilte sich auf Amateurebene auf die Regional- bzw. Oberliga (vgl. Die letzten Vereine der DDR-Oberliga 2014).

Wie auch auf politischer Ebene – die DDR schloss sich im Jahr 1990 der Bundesrepublik Deutschland an – ging der DFV in den mitgliederstärkeren DFB über. Der am 21. November 1990 gegründete NOFV repräsentierte ab diesem Tag die neuen Bundesländer im Gesamtkonstrukt DFB als fünfter Regionalverband. Ab diesem Tag war der DFB auf einen Schlag um 424.587 Spieler und 4998 Vereine größer. Schon zu diesem Zeitpunkt war jedoch klar, dass das zukünftige Eingliederungsverfahren eine enorme finanzielle Belastung darstellen sollte. Als Start- oder auch Begrüßungsgeld erhielt der NOFV als jüngstes Mitglied des DFB 400.000 DM und die sechs Landesverbände jeweils 50.000 DM. Zudem steuerte das Bundesinnenministerium, dem die Sportvereine im weitesten Sinn unterstehen, 500.000 DM bei. Der damalige DFB-Präsident Hermann Neuberger gab am Tag der Gründung schon zu Protokoll, dass das Eingliederungsverfahren besonders für den ostdeutschen Fußball nicht einfach werden würde (vgl. Wiedervereinigung im Fußball 2020).

## **5.3. Finanzieller und sportlicher Absturz der SG Dynamo Dresden**

Für die SG Dynamo Dresden war die Eingliederung in den westlichen Fußball und die Jahre in der Bundesliga, die von anfänglicher Euphorie begleitet wurden, keine Erfolgsgeschichte von langer Dauer.

Um zu verstehen, warum der Verein sich nach der Wende nur wenige Jahre im Profifußball halten konnte, muss die finanzielle Lage während den letzten DDR-Jahren analysiert werden. „Bei Dynamo wurden alle Zuführungen zu den materiell-technischen

Kennziffern, auch Haushaltstitel, Ende der achtziger Jahre zu 96,9 Prozent vom MfS und zu 3,1 Prozent vom Ministerium des Innern getragen“ (Pleil 2014, S.186). Neben finanziellen Zuwendungen sorgte sich das MfS ebenso um den privaten Bedarf von Spielern und Funktionären. Das MfS agierte somit als Problemlöser, organisierte beispielsweise Kindergartenplätze für den Nachwuchs der Spieler. Es stärkte somit das Leistungsvermögen der Akteure. Heute könnte es als Hauptsponsor des Vereins verstanden werden (vgl. Pleil 2014, 186f).

Mit der Wende wurde jedoch auch das MfS aufgelöst. Erich Mielke hatte seinen letzten großen Auftritt bei der Meisterfeier der SG Dynamo Dresden im Jahr 1989 (vgl. Pleil 2014, 53). Für die SG Dynamo Dresden brach damit der größte Unterstützer weg. Den großen finanziellen Belastungen und den Strukturen in der neuen Bundesliga, die ein kapitalistisches System vorsah und kein wie in der DDR übliches planwirtschaftliches System, war der Verein nun nicht mehr gewachsen. Zwar öffnete sich nun auch der Markt in Richtung Westen, was den Dresdnern jedoch nicht wirklich zum Vorteil kam. Mit Matthias Sammer verließ ein Spieler den Verein im Jahr 1990, der maßgeblich für die Meisterschaft 1989 verantwortlich war. Er wechselte für umgerechnet 1,3 Mio. Euro zum VfB Stuttgart und wurde mit dem Verein 1992 deutscher Meister. (vgl. Transfers 90/91 2021). Die Transfereinnahmen – auch die Spieler Andreas Thom und Ulf Kirsten wechselten im selben Jahr zum Bundesligatopklub Bayer Leverkusen – und die Zuwendungen aus den Solidaritätsfonds des DFB und des Innenministeriums konnten die hohen Ausgaben für den Spielbetrieb in Deutschlands höchster Spielklasse nicht auffangen.

Die Verantwortlichen, zum Großteil schon in DDR-Zeiten im Verein, agierten in ihrer Un-erfahrenheit mit den Strukturen der neuen Bundesliga, die die Professionalisierung und Kommerzialisierung der Vereine vorsah. Missmanagement, welches auch eine fehlende Sponsorenakquise beinhaltete, führte schließlich dazu, dass der Verein im Jahr 1995 10 Mio. Mark Schulden hatte und die Lizenz für die Bundesliga und 2. Bundesliga verwehrt bekommen hat. In der Vorsaison hatte der Verein trotz vier Punkten Abzug aufgrund von Lizenzerschleichung die Klasse gehalten. Dabei half allerdings die gute Jugendarbeit aus DDR-Zeiten, die eine Substanz beschrieb, die der Verein in der Folge nicht mehr erneuern konnte (vgl. Dynamo Dresden - Gestern und Heute 2021). Das finanzielle Chaos nach der Wende hatte u.a. der Unternehmer Rolf-Jürgen Otto zu verantworten. Unter seiner Führung konnten Gehälter nicht gezahlt werden und Vorwürfe von Betrug, Steuerhinterziehung und Untreue machten die Runde. Otto saß aufgrund von Unregelmäßigkeiten in seinen Firmen später sogar im Gefängnis (vgl. Pleil 2014, 286). Der damalige Interimstrainer und spätere Geschäftsführer Sport, Ralf Minge, erzählte später, dass der Fehler darin bestand, es unter völlig neuen gesellschaftlichen Voraussetzungen, ohne das notwendige Know-how einfach mal zu probieren. Dadurch seien Abhängigkeiten und wirtschaftliche Zwänge, unter anderem durch die Vermarktungsverträge mit Sorad, entstanden, durch die sich faktisch verkauft wurde. Mit der Saarbrückener

Sportmarketingfirma Sorad handelte SG Dynamo einen „knebelartigen“ Vertrag aus, der sie 40 Prozent ihrer Einnahmen kostete (vgl. dpa 2020b). „Dynamo Dresden konnte sich von diesem sportlichen Tiefschlag, der auf andauernde finanzielle Misswirtschaft nach der Wende zurück zu führen ist, bis heute nicht richtig erholen und leidet immer noch an den Folgen“ (Die Geschichte von Dynamo Dresden 2014).

#### **5.4 Finanzieller und sportlicher Wiederaufbau**

Der sportliche Tiefpunkt erfolgte für die SG Dynamo dann mit der verpassten Qualifikation für die Regionalliga im Jahr 2000. Auch in den Folgejahren nach dem Lizenzentzug 1995 machten die wirtschaftlich und sportlich Verantwortlichen die gleichen Fehler wie zuvor. Gelder, die nicht vorhanden waren, wurden ausgegeben. Den sportlichen Wiederaufbau schafften die „Schwarz-Gelben“ jedoch unter Regie von Trainer Christoph Franke, der den Verein mit zwei Aufstiegen 2004 wieder in die 2. Bundesliga und damit in den Profifußball führte, trotzdem (vgl. Dynamo Dresden – Gestern und Heute 2021).

Zeitgleich mit den sportlichen Erfolgen forderten einige Faninitiativen den Neubau des Rudolf-Harbig-Stadions in Dresden, der auch wirtschaftlich bessere Rahmenbedingungen für den Verein schaffen sollte. Während des Jahrhundert-Hochwassers im Jahr 2002 wurde das alte und marode Stadion noch weiter beschädigt. Im Jahr 2006 beschloss der Dresdner Stadtrat auf Drängen des Vereins den Neubau des Stadions. 2007 erfolgte dann der Abriss des alten Stadions und nur 22 Monate später stand das neue Stadion an alter Stelle und wurde am 15. September mit einem Eröffnungsspiel gegen den FC Schalke 04 eingeweiht. Der Stadionname wurde 2010 für vier Jahre an die Firma Glücksgas vermarktet. Die neue Gesamtkapazität des Stadions beträgt nun 32.249 Plätze (davon 19.502 Sitzplätze, 1.170 gepolsterte VIP-Plätze und 11.050 Stehplätze, außerdem 18 exklusive Logenplätze für insgesamt 196 Personen). Etwa 43 Millionen Euro kostete die moderne Arena, die zum Großteil von der sächsischen Landeshauptstadt Dresden finanziert wurde. Die zu diesem Zeitpunkt finanziell angeschlagene SG Dynamo sollte als Mieterin zu Beginn um die fünf Millionen Euro pro Jahr aufbringen, was jedoch trotz Vermarktung der Namensrechte in den Anfangsjahren nicht gelang (vgl. Fakten und Geschichte des Rudolf-Harbig-Stadions 2021).

Neben dem Neubau des Stadions gelang dem Verein 2007 ein weiterer Meilenstein. Ralf Minge, zuvor schon ein Jahr im Aufsichtsrat tätig und für Dynamo zwischen 1980 und 1991 als Spieler (103 Tore in 222 DDR-Oberliga-Partien) und zwischen 1993 und 1995 als Co- und Interimstrainer aktiv, wurde zum Geschäftsführer Sport befördert. In seinen ersten beiden Jahren Amtszeit stabilisierte sich der Verein schon merklich. Viel wichtiger war jedoch seine zweite Amtszeit zwischen 2014 und 2020 (vgl. Stationen von Ralf Minge 2021). Nach dem Zweitliga-Abstieg hat Minge es mit seinem Team verstanden,



den verschuldeten Klub von Grund auf zu sanieren. Zu diesem Team gehörte auch der Funktionär Robert Schäfer, der zwischen 2014 und 2016 den Posten des kaufmännischen Vorstandes bei Dynamo bekleidete. Den 21. März 2016 erklärte der Verein als historisches Datum. Denn an diesem Tag gelang es der SG Dynamo erstmals seit 25 Jahren wieder schuldenfrei zu sein. Schäfer bedankte sich damals bei den Investoren, Sponsoren und Mitgliedern, die viele Entscheidungen mittrugen. Letztere hatten mit zwei Sonderumlagen einen erheblichen Teil zur Entschuldung der Sportgemeinschaft beigetragen. In der Zeit zwischen 2014 und 2016 schafften es Schäfer und Minge u.a. auch mit kluger Transferpolitik und Einsparungen 5,8 Mio. Euro Schulden zu tilgen. Auch sportlich lief es für den Klub. Unter Trainer Uwe Neuhaus gelang 2016 die Rückkehr in die 2. Bundesliga, die bis zum Abstieg 2019 sowohl finanziell als auch sportlich souverän gehalten werden konnte (vgl. Dynamo Dresden – Gestern und Heute 2021d).

Bis ins Jahr 2020 wirtschaftete die SG Dynamo unter der Führung von Minge weiterhin verantwortungsvoll und ist bis heute schuldenfrei. In der Saison 2018/2019 nahm der Verein laut Geschäftsbericht über 35 Mio. Euro ein und damit 7,1 Mio. Euro mehr als geplant. Ein Posten der Mehreinnahmen nahmen Spielerverkäufe ein. Der Verkauf von Eigengewächs Niklas Hauptmann an den 1. FC Köln, der knapp 3,5 Mio. Euro einbrachte (vgl. transfermarkt.de), ist bis heute der Rekordtransfer der Dresdner. Zudem kamen 589 000 Euro mehr an TV-Geldern als geplant. Auch ein höherer Zuschauerschnitt (siehe 5.5) und 2 Mio. Euro Mehreinnahmen (insgesamt 9,5 Mio. Euro) an Sponsoringgeldern führten zu dem wirtschaftlich erfolgreichsten Jahr der Dynamo-Vereinsgeschichte. Der Verein konnte sein Eigenkapital um 4,5 Mio. Euro auf 9,4 Mio. Euro erhöhen (vgl. Schlegel 2019).

Auf die Spielzeit 2018/2019 folgte für Dynamo dann die enttäuschende Saison 2019/2020. Der Verein stieg aus der 2. Bundesliga ab und Minge – von den Fans liebevoll als „Pate“ betitelt - musste den Verein aufgrund sportlichen Misserfolges im Sommer 2020 verlassen. Der 60-jährige hinterließ einen wirtschaftlich gesund aufgestellten Verein. Auch deshalb titelte der MDR, dass „kaum jemand höhere Verdienste für Dynamo Dresden vorzuweisen hat als Ralf Minge“ (Dynamo-Ikone Ralf Minge wird 60 2020). In der Saison 2020/2021 gelang als Meister der 3. Liga der direkte Wiederaufstieg. Der Geschäftsbericht für diese Saison liegt zur Erstellung dieser Arbeit nicht vor, der Verein plant aufgrund der Corona-Pandemie jedoch mit einem Gesamtverlust von etwa 6 Mio. Euro, die durch den Eigenkapitalanteil, der unter Minge geschaffen wurde, und weiteren Aktionen in gewissen Teilen abgedeckt werden kann (vgl. Dynamo Dresden – Gestern und Heute 2021e).

## **5.5 Die Fans der SG Dynamo Dresden**

In ganz Deutschland sind sie bekannt und berüchtigt: Die Anhänger der SG Dynamo Dresden. Nach der Wende schrieben diese jedoch erstmal fast ausschließlich negative Schlagzeilen. Im bisher letzten Europapokalspiel der Vereinsgeschichte im Jahr 1991 kam es zum ersten großen Eklat. Das Viertelfinalrückspiel bei Roter Stern Belgrad musste etwa zehn Minuten vor dem Schlusspfiff aufgrund schwerer Ausschreitungen von sogenannten Hooligans abgebrochen werden. Krawallmacher, die dem Dresdner Anhang zugeschrieben wurden, reisten aus dem gesamten Bundesgebiet an. Es kam zu diversen Schlägereien, Körperverletzungen und Sachbeschädigungen. Dynamo wurde daraufhin für zwei Jahre vom internationalen Wettbewerb ausgeschlossen, qualifizierte sich jedoch ohnehin nicht mehr dafür (vgl. Pleil 2014, 285). Auch in den folgenden Jahren nahm die Welle der Gewalt von Seiten der „Dynamo-Fans“ nicht ab. „Begleitet waren die Jahre der Unterklassigkeit von teilweise verheerenden Auftritten sogenannter Fans, die sich Schlachten mit gegnerischen Anhängern und der Polizei lieferten und nebenbei das Image vom Problemverein Dynamo Dresden prägten, das ihm viele Jahre später noch immer wie ein Mühlstein am Hals hängt.“ (Pleil 2014, 286). Die Gründe für den Ausbruch der Gewalt waren dabei vielschichtig. Nach der Wende hatten viele Menschen private Probleme, die sich in den Randalen ein Ventil suchten. Auch der sportliche Niedergang der SG Dynamo und die mangelnde Autorität der Polizei förderten die Krawalle. Der Verein schaffte es lange Zeit nicht dagegen anzukämpfen, bemühte sich aber um Besserung und verstärkte besonders in den 00er Jahren die Fanarbeit (vgl. Pleil 2014, 286f).

Eine im Jahr 2015 erarbeitete Fancharta „soll die Zusammenarbeit zwischen allen Fans und dem Verein SG Dynamo Dresden mit dem Ziel, ein dauerhaftes, auf wechselseitigem Vertrauen basierendes Verhältnis zu schaffen und die angemessene Berücksichtigung der Interessen aller zu gewährleisten“ (vgl. Dynamo Dresden Fancharta 2015). In dieser Charta wird beispielsweise die Fankultur in und außerhalb des Rudolf-Harbig-Stadions geregelt. Auch werden hier ein respektvolles Miteinander und die Ablehnung von Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung aller Art erwähnt. Doch aus dieser Charta ist auch die klare Anti-Kommerzialisierungshaltung der Dynamo-Fans herauszulesen. So konnten die Fans beispielsweise erwirken, dass die Mannschaft der SG Dynamo keine Test- oder Freundschaftsspiele gegen RB Leipzig bestreiten darf. Ebenso wird das Tragen, Verteilen oder Darstellen der Marke Red Bull missbilligt. Punkt 2.3 der Charta beschreibt „die Bewahrung der Ursprünglichkeit des Fußballspiels“. Kommerzielle Veranstaltungen im Stadion sollen damit verhindert oder eingeschränkt werden (vgl. Dynamo Dresden Fancharta 2015). Trotz dieser Charta kommt es bei Spielen von Dynamo, oft sind es Auswärtspartien, immer wieder zu Zwischenfällen. Für die Saison 2013/2014 wurde der Klub vom DFB-Pokal ausgeschlossen und verpasste damit wichtige Einnahmen. Damit bestrafte der DFB auch die Spieler, die für die Ausschreitungen der Fans die Verantwortung tragen mussten (vgl. Pleil 2014, 287).

Oft gilt die Wut, die die „Dynamo-Fans“ aufbringen nicht den gegnerischen Spielern oder Fans. Vielmehr möchten sie mit den Aktionen ihren Unmut über die Strukturen im Profifußball zur Kenntnis bringen. Dabei sparen sie nicht mit Kritik am DFB. Den Höhepunkt dieser Kritik erreichten sie im Jahr 2017. Mit Leuchtraketen und Militärjacken ausgestattet, reisten die Anhänger zu einem Auswärtsspiel beim Karlsruher SC. Auf diversen Plakaten erklärten sie dem DFB „den Krieg“. Den Eingangsbereich im Stadion überrannten die Fans, plünderten Imbissstände und verletzten dabei 21 Ordner und 15 Polizisten (vgl. Randalen in zweiter Liga 2017). Dass die Gewaltexzesse nicht der Vergangenheit angehören, zeigt ein aktuelles Beispiel aus dem Jahr 2021. Nach dem Wiederaufstieg der SG Dynamo in die 2. Bundesliga lieferten sich 500 gewaltbereite „Fans“ Straßenschlachten mit der Polizei. Der Verein schafft es seit Jahren nicht, Einzeltäter von der großen Mehrheit zu trennen. In einem der größten Spiele seiner jüngeren Geschichte besiegte Dynamo 2017 den ungeliebten Nachbarn RB Leipzig im DFB-Pokal mit 5:4 nach Elfmeterschießen. Doch nach der Partie war nicht etwa das tolle Spiel vor ausverkaufter Kulisse Gesprächsthema, sondern eine skandalöse Aktion von einem kleinen Teil „Dynamo-Fans“. So landete ein abgetrennter Bullenkopf im Innenraum des Stadions. Die Strafen des DFB, die Dynamo aufgrund des Fehlverhaltens seiner Anhänger bezahlen musste, summieren sich in Millionenhöhe. Seit geraumer Zeit fordern zudem Verantwortliche aus der Politik, dass Dynamo die Kosten, die über die normalen Sicherheitsvorkehrungen hinausgehen, selbst bezahlen sollte (vgl. Gottschalk 2021).

Zwar gelten die Anhänger von Dynamo als „Problemfans“. Die Identifizierung mit dem Verein ist jedoch beachtlich. Mit dem Aufstieg 2011 wurde ein Mitglieder-Boom ausgelöst, der Dynamo in dieser Zeit zum größten Sportverein der neuen Bundesländer machte. (vgl. Dynamo Dresden – Gestern und Heute 2021). 2021 zählt der Verein 23.684 Mitglieder. Nur Bundesligist 1. FC Union Berlin hat als ehemaliger DDR-Verein mehr. Das Rudolf-Harbig-Stadion war vor Ausbruch der Corona-Pandemie nahezu immer ausverkauft. In den Spielzeiten 2016/2017, 2017/2018 und 2018/2019 in der 2. Bundesliga erreichte Dynamo jeweils einen Zuschauerschnitt über 28.000 und damit eine Auslastung von knapp 90 Prozent. Auch bei Auswärtsspielen unterstützen die Dynamo-Anhänger ihren Verein oft zahlreich und im ganzen Bundesgebiet. So reisten beispielsweise über 30.000 Fans zum DFB-Pokal-Spiel bei Hertha BSC im Jahr 2019 (vgl. Schlegel 2019).

## 6 Konzeption für Chancengleichheit

In den vergangenen Kapiteln ist herausgestellt worden, dass die Vereine der neuen Bundesländer oft nicht dieselben Chancen haben wie die Klubs aus den alten Bundesländern. Stellvertretend für viele „Ost-Vereine“ begründet Ingo Pleil diesen Umstand für die SG Dynamo Dresden vordergründig mit den millionenschweren Altlasten aus den Nachwende-Jahren. Außerdem belasteten ungeschickt ausgehandelte Verträge von unerfahrenen Verantwortlichen die Finanzen über Jahrzehnte. Eine Ursache für die teils sportliche und wirtschaftliche Erfolglosigkeit der Klubs in den neuen Bundesländern ist jedoch auch in der Struktur der Region zu finden. Große und erfolgreiche Unternehmen, die als Sponsoren akquiriert werden könnten, haben ihren Sitz meist im Westen oder sind mit der Zeit dorthin ausgesiedelt. Geld und qualifiziertes Personal sind im Osten rar gesät. Außerdem können die Vereine der alten Bundesländer oft besser zahlen und werben damit auch den Nachwuchs der „Ost-Vereine“ geschickt und frühzeitig ab (vgl. Pleil 2014, 287).

In diesem Kapitel soll eine Konzeption für Chancengleichheit erarbeitet werden, die den Vereinen der neuen Bundesländern Möglichkeiten eröffnet, entweder in den Profifußball zurückzukehren oder dort erfolgreicher zu sein.

### 6.1 Grundlagen für Chancengleichheit

Um eine generelle Chancengleichheit in Deutschland zu schaffen, muss sich der Faktor Bezahlung für den gleichen Beruf sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern in ähnlichen Sphären bewegen. Abbildung 7 zeigt, dass dies oft nicht der Fall ist.

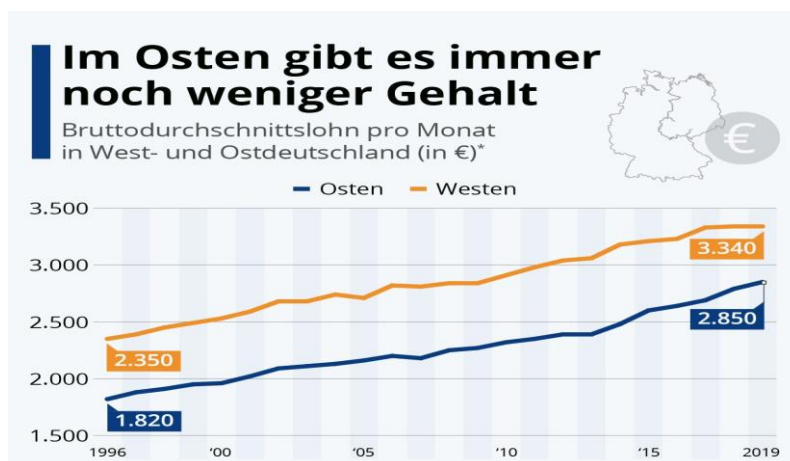


Abbildung 7: Gehaltsverteilung in West- und Ostdeutschland (Quelle: Statista 2019)

Die obige Statistik ist auch für den Profifußball in den neuen Bundesländern von enormer Wichtigkeit. An den Einkommen gemessen, leben in Ostdeutschland die ärmeren Menschen. Es herrscht auch 30 Jahre nach der Wiedervereinigung eine soziale Differenzierung in der Teilgesellschaft (vgl. Brückweh 2020). Die im Theorieteil beschriebenen wichtigen Einnahmequellen wie Sponsoring, Merchandising oder Ticketing können von einem Teil der Gesellschaft also finanziell nicht bedient werden.

Für diesen Umstand hat die Bundesrepublik mit dem Solidaritätszuschlag (Soli) und diversen Solidaritätszahlungen eine Lösung gefunden. Damit kam es im Osten immerhin zu einer Einkommensexplosion, die ohne die Hilfe aus den Fonds der neuen Bundesländer nicht möglich gewesen wäre (vgl. Martens/Gebauer 2014). Dies ist jedoch nur ein kleiner Teil des Lösungsvorschlages dieser Konzeption, der laut obiger Grafik auch nicht vollständig zur Angleichung des Gehalts führte. Außerdem wird der Soli, der als Zuschlag auf die Einkommenssteuer zur Finanzierung der deutschen Einheit gezahlt wurde, im Jahr 2021 für 90 Prozent der Steuerzahler wegfallen (vgl. Solidaritätszuschlag 2020). Vielmehr müssen nun Anreize für Unternehmen aus dem Westen geschaffen werden, damit sie sich in den neuen Bundesländern vermehrt ansiedeln. Hier gilt es beispielsweise durch den Abbau von Bürokratiehürden oder durch Subventionen den Unternehmen den Umzug in den Osten schmackhaft zu machen. Der Standort Ostdeutschland muss für die Unternehmen also zum Vorteil werden. Ein wichtiger Faktor für die Ansiedlung großer Unternehmen oder die Gründung von sogenannten „Start-Ups“ ist die Infrastruktur. Auch 30 Jahre nach der Wende liegen hier die meisten ostdeutschen Regionen noch in vielen Bereichen zurück. Im ländlichen Raum, aber auch in vielen kreisfreien Städten haben die Menschen weniger Einkaufsmöglichkeiten, weitere Wege zum Arzt durch ein veraltetes Verkehrsnetz oder langsames Internet aufgrund fehlender Glasfaseranbindung (vgl. Viele Regionen im Osten sind noch immer abgehängt 2019). Wenn die Infrastruktur verbessert werden würde, wäre es auch deutlich einfacher beispielsweise junge Gründer in Ostdeutschland zu halten oder die Regionen für Investoren oder Sponsoren attraktiver zu machen.

## **6.2 Anpassung der Vereinsstrukturen**

Für viele Vereine ist die Verbesserung der Vereinsstruktur einhergehend mit der Anpassung der eigenen Infrastruktur. Mit dem 1. FC Union Berlin, dem FC Erzgebirge Aue, dem FC Hansa Rostock, der SG Dynamo Dresden, dem Halleschen FC, dem 1. FC Magdeburg und dem FSV Zwickau haben alle derzeitigen Vereine des Profi-Fußballs in den neuen Bundesländern (ausgenommen RB Leipzig (s. u.) und Hertha BSC – der Verein gilt wie oben schon erklärt als „Westverein“) ihr Stadion und die dazugehörige Infrastruktur erneuert oder gar neugebaut. (vgl. Stadien BRD 2021). Dies ist ein wichtiger

Schritt, um im Profi-Fußball mitzuhalten, bringt jedoch oft auch eine hohe Verschuldung mit sich.

Ein zweiter wichtiger Schritt ist es, die eigene Marke zu etablieren oder zu stärken (siehe 4.3). So haben es besonders die westdeutschen Vereine mit ihren Slogans („Mia san Mia“ oder „Echte Liebe“) geschafft, einen Markenspruch aufzubauen, der eine hohe Identifikation garantiert. Hier haben die Vereine in Ostdeutschland durchaus noch Nachholbedarf. Im Fall von Dynamo Dresden gelang es den Fans immerhin mit dem Slogan „Love Dynamo – Hate Racism“ einen Spruch zu kreieren, der als Leitbild zu verstehen ist und sich mit den Werten des Vereins identifiziert. Bei eigenen Marketing- oder Imagekampagnen war der Verein jedoch auch wegen der in der bereits erwähnten Fancharta herausgearbeiteten Antikommerzialisierungshaltung bisher eher zurückhaltend. Dies gilt auch für viele weitere Klubs in den neuen Bundesländern (vgl. Dynamo Fancharta 2015).

Um den ersehnten Fortschritt zu gewährleisten, müssen die Vereine in Ostdeutschland und im Besonderen deren Fans für die Professionalisierung und Kommerzialisierung (vgl. Kap. 3) sensibilisiert werden. Denn die professionelle Vermarktung und die Kommerzialisierung sind wichtig, um im finanziellen und sportlichen Wettbewerb mit den westlichen und ausländischen Vereinen mithalten zu können (vgl. Quitzau 2007). Den oft noch traditionell ausgerichteten Fans in den neuen Bundesländern, die die Kommerzialisierung und Professionalisierung nach der Wende quasi vom kapitalistischen System der BRD aufgezwungen bekamen, muss verdeutlicht werden, dass die Vereine im Osten ohne die kommerziellen Bereiche des Fußballbusiness im Profi-Fußball keine reelle Chance haben. Die Bezeichnung „Traditionsverein“ verliert sich dadurch mehr und mehr.

Ein Beispiel für eine offene Kommerzialisierungshaltung, die in diesem Fall von massivem Erfolg gekrönt ist, ist der „Ostverein“ RB Leipzig. Im Sommer 2009 kaufte der von Dietrich Matteschitz geführte Red Bull-Konzern dem damaligen Oberligisten SSV Markranstädt das Startrecht ab. Ziel sollte es sein, innerhalb weniger Jahre in der Bundesliga und später auch in der Champions League zu spielen. Natürlich spielte die große finanzielle und materielle Unterstützung durch Red Bull und Matteschitz eine große Rolle. Auch die Stadt Leipzig und interessierte Menschen zeigten sich begeistert von dem Plan, Profi-Fußball in die zweitgrößte Stadt Sachsens zu bringen. Doch nicht nur das Geld des Investors bzw. Sponsors war bei der Umsetzung der Ziele entscheidend. Es ist auch das Resultat von der schnellen Professionalisierung und einer klugen Personalpolitik (vgl. Zwei Seiten des Erfolgs 2020). In den ersten Jahren nach der Gründung schaffte es der Verein vorerst trotz der finanziellen Zuwendungen nicht aus der Regionalliga Nordost, also dem Amateurfußball, zu entkommen. Mit der Verpflichtung des Fußballfachmanns Ralf Rangnick als Sportdirektor im Jahr 2012 begann der steile Aufstieg des Vereins. Guido Schäfer, Chefreporter der Leipziger Volkszeitung, kommentierte, dass Rangnick

„das ganze System auf Links gedreht und jede Menge Leute ausgetauscht, viele junge, dynamische Spieler und Trainer geholt. Da hat er das Scouting erst nach und nach installiert, sein Netzwerk hatte er ja schon“ (Interview Schäfer 2020). Mit der Verpflichtung von jungen Spielern und seinem mehrfach ausgezeichnetem Nachwuchsleistungszentrum, zeigt RB Leipzig wie kurzfristiger Erfolg ohne kommerzielle Einschränkungen aussehen kann. Das Argument, dass die sogenannten „Retorten-Vereine“ von den Fußballanhängern verschmäht werden, ist auch recht einfach zu widerlegen. In den Bundesligaspielzeiten 16/17, 17/18 und 18/19 hielt sich der Zuschauerschnitt im Leipziger Zentralstadion konstant bei 40.000 und zeigt damit den Zuspruch der Fußballkonsumenten (vgl. Zuschauerzahlen RB Leipzig 2021). Für die Fans von Dynamo Dresden, die sich zu den Fußballtraditionalisten zählen, gilt Red Bull laut der eigenen Fan-Charta als nicht tragbar (vgl. 5.5). Es ist auch nicht in dem Sinne der Dynamo-Verantwortlichen, ein Produkt über den Verein zu vermarkten. Jedoch können sie sich an den Strukturen RB Leipzigs, die eine vorzeigbare Professionalisierung und eine gute Personalpolitik beinhaltet, ein Vorbild nehmen. Um auch in der Zukunft im Geschäft des Profi-Fußball mithalten zu können, darf sich der Verein auch größeren Investoren oder Sponsoren, wenn auch nicht zwingend in dem Leipziger Ausmaß, ebenso nicht verschließen.

Weiterhin können sich die Vereine bei der guten Nachwuchsarbeit von RB Leipzig ein Beispiel nehmen. Generell ist die Ausbildung von Jugendspielern ein essenzieller Teil, um wirtschaftlich und sportlich erfolgreich zu sein. Zum einen können die jungen Spieler in die erste Mannschaft integriert werden und zum sportlichen Erfolg beitragen. Zum anderen können die hochtalentierten Spieler auch Geld in die Kassen spülen. Anfang der 2000er gründeten die Vereine der 1. und 2. Bundesliga jeweils ein eigenes Nachwuchsleistungszentrum (NLZ). Bis ins Jahr 2020 überschritten die Investitionen der Vereine in ihre NLZs eine Gesamtsumme von 1,5 Milliarden Euro. Damit nahm auch der Anteil von deutschen Spielern im Profi-Fußball zu. Seit der Spielzeit 2005/2006 wurden die Nachwuchsleistungszentren dann auch vom DFB zertifiziert und mit null bis drei Sternen bewertet. Bei einer guten Bewertung erhalten die Vereine etwa mehr Fördergelder für ihr NLZ (vgl. Entwicklung der NLZs 2020). Besonders erfolgreich schnitten hier die Bundesligavereine ab. So erhielten nach einer Studie aus dem Jahr 2014 der VfB Stuttgart, Bayern München, Bayer Leverkusen, Mainz 05 und der SC Freiburg drei Sterne (vgl. Walter 2014, 49). Auch hier schnitten die ostdeutschen Vereine nicht optimal ab. Nur 10 Nachwuchsleistungszentren von insgesamt 57 werden von den Vereinen der neuen Bundesländer betrieben. Dies sind der 1. FC Magdeburg (3. Liga), der Chemnitzer FC (Regionalliga Nordost), Dynamo Dresden (2. Bundesliga), der FC Carl-Zeiss Jena (Regionalliga Nordost), der FC Erzgebirge Aue (2. Bundesliga), der FC Energie Cottbus (Regionalliga Nordost), der FC Hansa Rostock (2. Bundesliga), der FC Rot-Weiss Erfurt (NOFV-Oberliga), RB Leipzig (Bundesliga) und der 1. FC Union Berlin (Bundesliga). Mit dem Halleschen FC, dem FSV Zwickau und Viktoria Berlin, die in der Saison 21/22 jeweils in der 3. Liga und damit im Profi-Fußball antreten, besitzen drei Vereine

der neuen Bundesländer kein eigenes NLZ. Dies belegt, dass auch im Feld der Nachwuchsarbeit im Osten Nachholbedarf besteht.

Dass das Potenzial in diesem Feld jedoch sehr groß ist, lässt sich an dem Beispiel Niklas Hauptmann (vgl. 5.4) gut belegen. Der Spieler wurde in seiner frühen Jugend im Jahr 2008 in den Nachwuchs von Dynamo Dresden aufgenommen. Über diverse Jugendmannschaften schaffte er 2015 den Sprung in den Kader der ersten Mannschaft. Nachdem er in der Spielzeit 2017/2018 mit guten Leistungen auf sich aufmerksam machte und für die U21-Nationalmannschaft nominiert wurde, bezahlte der 1.FC Köln im Sommer 2018 etwa 3,5 Millionen für Hauptmanns Dienste an seinen Ausbildungsclub Dynamo Dresden. Damit konnte sich der Verein einen wichtigen Teil seines Etats finanzieren (vgl. Kader Dynamo Dresden 2021).

Um keinen Wettbewerbsnachteil zu erlangen, müssen die Vereine in den neuen Bundesländern also ihren Fokus noch mehr auf die Jugendarbeit legen. Dies scheinen die Dresdner Verantwortlichen schon begriffen zu haben. Mit dem 19-Jährigen U-Nationalspieler Ransford-Yeboah Königsdörffer schaffte es in der letzten Saison ein weiteres Eigengewächs, Stammspieler zu werden. Der Spieler, der den Verein „nur“ die Ausbildung kostete, hat nun schon einen Marktwert von 800.000 Euro und könnte der nächste kostspielige Abgang werden (vgl. Kader Dynamo Dresden 2021). Diese Beispiele dürfen bei den ostdeutschen Vereinen kein Einzelfall bleiben, sondern müssen zur Regel werden, um eine Chancengleichheit zu schaffen und die Lücke zu den Vereinen der alten Bundesländer zu schließen. Ein weiterer Vorteil der Nachwuchsarbeit ist die Identifizierung der Spieler mit dem Verein und den Fans, da sie oft aus der Region kommen. (vgl. 4.3.2). Jedoch besteht die Gefahr, dass die „hauseigenen“ Spieler schon frühzeitig von größeren Vereinen oder erfolgreicheren Nachwuchsleistungszentren – wie beispielsweise das mehrfach ausgezeichnete NLZ von Bundesligist RB Leipzig – abgeworben werden. Hierfür bekommen die abgebenden Vereine eine Ausbildungsentschädigung. Diese wird zwar vom DFB als großzügig beschrieben, ist aber oft viel weniger als das, was der Verein für den Spieler nach der Unterschrift eines ersten Profivertrages bekommen hätte (vgl. Ausbildungsentschädigung des DFB 2015). Deshalb gilt es für die Vereine in den neuen Bundesländern den Nachwuchsspielern das Bleiben attraktiver zu gestalten und ihnen echte Perspektiven aufzuzeigen.

Zu den wichtigsten Akteuren im Fußballbusiness gehören die Fans (vgl. 2.1.3) als Konsumenten des Fußballsports. Wie im Praxisbeispiel schon herausgearbeitet, sind diese jedoch mit ihrem Verhalten nicht ausschließlich förderlich für das wirtschaftliche Abschneiden des Vereins. Besonders in Ostdeutschland haben die Klubs immer öfter Probleme mit Fanausschreitungen, dem Einsatz von Pyrotechnik oder Gewalt gegen die Polizei. „Überproportional häufig kommt es in Ostdeutschland zu Ausschreitungen. Die Gründe sind vielschichtig. Häufig werden Feindschaften zwischen Clubs seit



Jahrzehnten intensiv gepflegt“ (Blaschke 2007). Die Strafen, die die Vereine für das Verhalten ihrer Fans bezahlen müssen, schaden nicht nur der Vereinskasse, sondern oft auch dem Image. Deshalb ist ein weiterer Vorschlag dieser Konzeption für Chancengleichheit, dass besonders die ostdeutschen Vereine gegen ihre „Problemfans“ härter durchgreifen, Einzelfälle hart bestrafen, indem mehr Stadionverbote ausgesprochen werden und für ein höheres Maß an Sicherheit sorgen. Denn so würden es die Vereine schaffen, familienfreundlicher zu werden und einen breiteren Teil der Gesellschaft anzusprechen, was zu ökonomischen Vorteilen führen könnte.

### **6.3 Solidaritätszuschlag und Kooperationen**

Die bisherigen Lösungsvorschläge in dieser Konzeption liegen zum großen Teil in der Hand der Vereine, die beispielsweise neue Marketingstrategien fahren müssen oder die Struktur im Verein grundsätzlich ändern müssen, um erfolgreicher zu werden. In diesem Unterkapitel soll eine Idee bzw. Regel erarbeitet werden, die es in dieser Form noch nicht gibt und die es den Vereinen der neuen Bundesländer ermöglicht, kurzfristig Erfolg zu haben und damit mit den erfolgreicherer Vereinen in den alten Bundesländern in enge Konkurrenz zu treten.

Dabei greift diese Konzeption auf den altbekannten Solidaritätszuschlag (vgl. 6.1) zurück, der jedoch nicht nur finanziell, sondern auch vorwiegend materiell erfolgen soll. Der finanzielle Teil dieses Solidarpaktes soll wie folgt funktionieren: Alle 56 Vereine des Profifußballs (auch die ostdeutschen Vereine) zahlen jährlich 0,1 Prozent ihres Etats, der für den Spielerkader und „Staff“ zur Verfügung steht, in einen Fond ein. Beim Rekordmeister FC Bayern München lag dieser Wert im Jahr 2017 beispielsweise bei 260 Mio. Euro (vgl. Hedtstück 2017). In diesem Fall müsste der FC Bayern also 260.000 Euro in diesen Fond einzahlen. Das Geld aus diesem Fond kommt dann den Vereinen der neuen Bundesländer zu Gute. Allerdings mit der Einschränkung, dass dieses Geld ausschließlich in die Ausbildung von Jugendspielern investiert werden muss, um wie in Kap. 6.2 beschrieben, durch gute Nachwuchsarbeit den Lückenschluss zu schaffen.

Der zweite Teil dieses Solidarpaktes betrifft den materiellen bzw. personellen Input. So sieht diese Konzeption vor, dass jährlich von fünf etablierten Vereinen der Bundesliga Personal sowohl aus dem Sport- und Finanzvorstand, als auch beispielsweise aus dem Bereich Scouting und Nachwuchsarbeit den direkten Austausch mit den Vereinen der neuen Bundesländer suchen. So können diese beispielsweise eine Beratertätigkeit in einem anderen Verein übernehmen und durch ihre Expertise wertvolle Ideen beisteuern, die in ihrem „Stamm“-Verein bereits zum Erfolg führten. Damit soll das Problem der fehlenden Erfahrung der Verantwortlichen bei den ostdeutschen Vereinen gelöst. Ein Beispiel hierfür wäre, dass die Hauptverantwortlichen des SC Freiburg, Jochen Saier und

Klemens Hartenbach, von den Verantwortlichen des 1.FC Magdeburg (3. Liga) in die Saison-Analyse, in welcher die Stärken und Schwächen („SWAT-Analyse“) herausgearbeitet werden, eingebunden werden und ihre Ideen für eine erfolgreiche Zukunft des Vereins dazugeben. Dies könnte beispielsweise durch ein Förderprogramm der DFL finanziert werden. Die Vereine der Bundesliga, die den Vereinen aus den alten Bundesländern Unterstützung anbieten, könnten beispielsweise Prämien dafür einstreichen.

Dieser Austausch könnte auch aus einer direkten Kooperation zwischen zwei Vereinen entstehen. So entstand im Jahr 2019 fast eine solche Kooperation zwischen dem SC Paderborn und RB Leipzig, die nur auf Bedenken der Paderborn-Fans nicht geschlossen wurde (vgl. Kooperation zwischen Leipzig und Paderborn gescheitert 2019). Auf internationaler Ebene ist dies durchaus gängig. Denn der sportlich und finanziell schwächere Verein profitiert davon, dass beispielsweise Spieler des stärkeren Vereins auf Leihbasis verpflichtet werden können. Außerdem kann wie oben beschrieben die Expertise der Verantwortlichen des Partners genutzt werden. In Abb. 9 werden die drei Möglichkeiten des fiktiven Teils dieser Konzeption veranschaulicht.

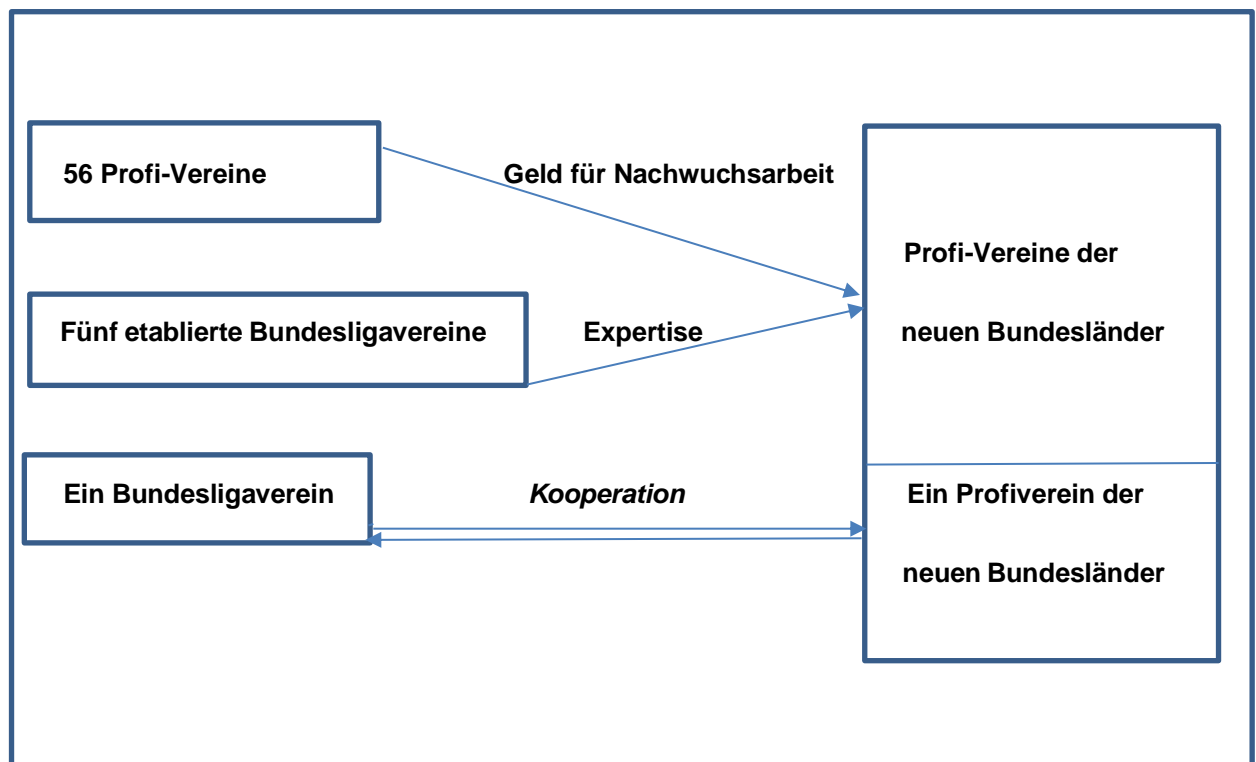


Abbildung 8: Fiktive Konzeption für Chancengleichheit im Profifußball. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Stillstand bedeutet auch im Fußballbusiness Rückschritt. Dies ist für viele Traditionalisten und Anhänger dieses Sports jedoch schwer zu verstehen. Die in Kapitel 3 herausgearbeitete Kommerzialisierung und Professionalisierung bestimmt über den Erfolg von Vereinen im Profifußball. Für die Umsetzung von wichtigen Grundpfeilern und Einnahmequellen wie dem Sponsoring oder Merchandising benötigt ein Verein qualifiziertes und gut ausgebildetes Personal. In diesen Feldern werden zu oft fachfremde – ehemalige - Sportler eingesetzt, die sich mit der Materie kaum auskennen. Die Position eines kaufmännischen Vorstandes sollte beispielsweise mit den Grundlagen der BWL vertraut sein und nicht nur eine erfolgreiche Spielerkarriere vorweisen. Denn ein angehöriger Verein des deutschen Profifußballs ist, wie in dieser Arbeit herausgestellt, wie ein handelsübliches Unternehmen zu betrachten. Einige Vereine agieren sogar schon als Aktiengesellschaft und sind daher auch auf Fachpersonal aus der Wirtschaft angewiesen.

Um eine ertragreiche Zukunft zu garantieren, arbeiten die Vereine nach dem Vorbild des magischen Dreiecks des Sports – auch „Trias“ genannt. Hier nimmt das Sportmarketing einen besonderen Stellenwert ein. Der Sportmarkt ist von dem gängigen Markt zu unterscheiden, weil er die Faktoren sportlicher Erfolg und Emotionen beinhaltet. Mit einem cleveren Vereinsmarketing („Marketing von Sport“) können sich die Klubs des Profifußballs wirtschaftlich absichern. Hier müssen die Stärken und Schwächen analysiert werden und die Potentiale und Zielgruppen abgesteckt werden. Die Vereine wollen sich jedoch nicht nur als eigenes Unternehmen definieren, sondern auch als Marke mit Alleinstellungsmerkmalen. Dazu gehört eine markenorientierte Unternehmenspolitik nach den 4P's von McCarthy. Slogans wie „Mia san Mia“ (FC Bayern München) sind in den Zeiten der Kommerzialisierung von essenzieller Wichtigkeit, um die Identifikation der Vereine mit den Fans oder auch der Region nicht gänzlich zu verlieren.

Diese Grundlagen für eine sportliche und wirtschaftliche Zukunft haben viele Vereine der alten Bundesländer verinnerlicht. So wirtschaften Vereine wie der FC Augsburg oder der 1. FSV Mainz 05 seit Jahren solide, haben trotz der Corona-Pandemie beispielsweise durch eine gute Transferpolitik höhere Eigenkapitalbeträge angehäuft und spielen ohne eine erfolgreiche Historie in der Bundesliga seit über zehn Jahren in Deutschlands höchster Spielklasse. Diese Vereine gelten auch aufgrund ihrer guten Jugendarbeit als Ausbildungsvereine und Adresse für junge Spieler, die aus den Nachwuchsleistungszentren anderer Vereine kommen (vgl. Meuren 2020). Dieses System, was in Augsburg oder Mainz schon seit Jahren praktiziert wird, kann für viele Vereine in den neuen Bundesländern zum Vorbild werden. Denn in den vergangenen Jahren haben nur wenige Vereine aus den neuen Bundesländern den Sprung ins Fußball-Oberhaus geschafft.

Einzig der 1. FC Union Berlin schaffte in diesem Jahrzehnt als ehemaliger DDR-Oberligist den Aufstieg in die Bundesliga. RB Leipzig, 2009 gegründet, nimmt hier eine Sonderstellung aufgrund des Sponsors und Investors ein. Die erfolgreichsten Vereine der DDR-Liga spielen heutzutage in niederen Klassen. So beispielsweise der DDR-Rekordmeister BFC Dynamo Berlin, der in der Regionalliga Nordost antritt.

Die im Praxisbeispiel vorgestellte SG Dynamo Dresden rangiert seit Jahren zwischen 2. Bundesliga und 3. Liga, gilt als „Fahrstuhlmannschaft“ oder sogar als „Problemverein“. Dies hängt zum einen mit der Misswirtschaft und den Personalentscheidungen nach der Wende zusammen und zum anderen mit dem Image, das die Fans des Vereins in den letzten Jahrzehnten teilweise im negativen Sinn geprägt haben. Seit 2016 ist der Verein immerhin schuldenfrei. Für die Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft gehört neben der Aufarbeitung der Vergangenheit, bei der aus den eigenen Fehlern der 90er Jahre gelernt werden kann, auch eine offene Haltung für den „modernen“ Fußball. Es liegt an den Verantwortlichen des Vereins, die eigenen Anhänger für die Kommerzialisierung und Professionalisierung zu sensibilisieren. Eben jene Fans müssen für Vergehen, die dem Verein direkt oder indirekt schaden, härter bestraft werden. In der Konzeption für Chancengleichheit, die in Kap. 6 dieser Arbeit entworfen wurde, wird dies herausgestellt. Die Anhänger müssen sich an das Leitbild und an die Werte des Vereins anpassen. Im fiktiven Teil dieser Konzeption wurde dann noch ein neuartiger Solidarpakt herausgearbeitet, der für die Vereine der neuen Bundesländer finanzielle und materielle Hilfen mit sich bringen soll, um den Lückenschluss zu schaffen. Nicht fiktiv ist jedoch der Faktor der Nachwuchsarbeit, der bei den ostdeutschen Vereinen einen noch höheren Stellenwert einnehmen sollte. Außerdem könnten Kooperationen mit anderen Vereinen geschlossen werden, die den Austausch von Expertise beinhalten.

<b>Erfolgsfaktoren für die sportliche und wirtschaftliche Zukunft der Vereine der neuen Bundesländer</b>	<b>Offenheit für die Kommerzialisierung und Professionalisierung im Fußballbusiness</b>
	<b>Erstellung einer eigenen Marke und Beibehaltung der Vereinsidentität</b>
	<b>Einstellung von qualifiziertem Personal</b>
	<b>Sensibilisierung und klare Regelungen für die Fans</b>
	<b>höherer Stellenwert der Nachwuchsarbeit</b>
	<b>Kooperationen und Austausch mit anderen Vereinen</b>

Abbildung 9: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen (Quelle: Eigene Darstellung).

---

Als Fazit dieser Arbeit ist festzuhalten, dass die aufgezeigten Handlungsempfehlungen nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können. Zu lange haben die Vereine der alten Bundesländer an Strukturen festgehalten, die nicht zeitgemäß sind. Gut 30 Jahre nach der Wende schaffen es die Klubs jedoch mittlerweile die Altlasten loszuwerden. Bestes Beispiel ist die erfolgte Entschuldung der SG Dynamo Dresden. Für die Zukunft wäre es wünschenswert, dass es in Ostdeutschland wieder erfolgreiche Vereine in der Bundesliga gibt, die auch international eine Rolle spielen. Für die Gesellschaft bietet der Fußballsport in den neuen Bundesländern ein großes wirtschaftliches und soziales Potential. Noch nie gab es einen Bundesligameister, der geographisch gesehen östlich von Erfurt liegt. Der 1. FC Union Berlin schaffte in der abgelaufenen Bundesligasaison 20/21 den sensationellen Einzug in den internationalen Wettbewerb. Davon können die Fans von Dynamo Dresden aktuell nur träumen. Die letzte Meisterschaft in der Fußballbel-etage durfte der Verein unter Erich Mielkes Augen in der DDR-Oberligasaison 88/89 feiern. Die Hoffnung darauf, dass dies nicht der letzte große Titel gewesen ist, haben die optimistischsten Dynamo-Anhänger noch nicht verloren.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

ABC des Sponsorings (2021): <https://www.dfb.de/vereinsmitarbeiter/schatzmeisterin/artikel/abc-des-sponsoring-688/> (08.06.2021)

Ausbildungsentschädigung des DFB (2015): Talentförderung: So funktioniert das Bonussystem für Amateurvereine. <https://www.dfb.de/news/detail/talentfoerderung-so-funktioniert-das-bonussystem-fuer-amateurvereine-134780/> (22.06.2021)

Beiten-Burkhardt (2014): Die Ausgliederung von Profimannschaften aus dem Verein – Rechtliches Muss oder freie Entscheidung. <https://www.beiten-burkhardt.com/de/news/die-ausgliederung-von-profimannschaften-aus-dem-verein-rechtliches-muss-oder-freie> (06.06.2021)

Berger, Jens (2015): Der Kick des Geldes oder wie unser Fußball verkauft wird. Frankfurt am Main

Besucherkzahlen 2. Bundesliga (2021): <https://www.transfermarkt.de/2-bundesliga/besucherkzahlen/wettbewerb/L2> (26.05.2021)

Blaschke, Ronny (2007): Der wilde Osten. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-randale-der-wilde-osten-a-495714.html> (23.06.2021)

Böll, Karin (1999): Merchandising und Licensing. München.

Brückweh, Kerstin (2020): Die lange Geschichte der „Wende“. <https://www.bpb.de/geschichte/zeitgeschichte/deutschlandarchiv/314982/die-lange-geschichte-der-wende> (19.06.2021)

Bruhn, Manfred (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3. Auflage. München.

Bruhn, Manfred (2015): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage. Wiesbaden.

Bundesliga-Erlöse (2021): Erlöse der 1. Fußball-Bundesliga von der Saison 2013/2014 bis zur Saison 2019/2020 durch Merchandising. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/511043/umfrage/merchandising-einnahmen-der-1-fussball-bundesliga/> (09.06.2021)

Bundesligasaison 1993/94 (2021): [https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/tabelle/wettbewerb/L1/saison\\_id/1993](https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/tabelle/wettbewerb/L1/saison_id/1993) (15.06.2021)

Coca-Cola-Gate (2021): „Coca-Cola-Gate“ um Cristiano Ronaldo: Jetzt spricht die UEFA ein Machtwort an Fußballstars. <https://www.tz.de/sport/fussball/cristiano-ronaldo-coca-cola-gate-em-2021-uefa-machtwort-sponsoring-einnahmen-90808588.html> (13.06.2021)

Corona-Verlust des BVB (2021): Borussia Dortmund: Schockierende Zahlen! So groß ist der BVB-Verlust wegen Corona. <https://www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/borussia-dortmund-verlust-corona-zuschauer-75-millionen-euro-news-id232373463.html> (25.05.2021)

- Corporate Identity im DFB (2019): <https://www.dfb.de/vereinsmitarbeiter/artikel/vereins-identitaet-corporate-identity-ci-300/> (14.06.2021)
- Das steckt hinter 50+1 (2020): DFB-Satzung. [https://www.focus.de/sport/praxistipps/50-1-regel-das-steckt-dahinter\\_id\\_7227587.html](https://www.focus.de/sport/praxistipps/50-1-regel-das-steckt-dahinter_id_7227587.html) (02.06.2021)
- Definition Lizenzierung (2021): <https://welt-der-bwl.de/Lizenzierung> (11.06.2021)
- Dehnen, Hermann Sebastian (2012): Markteintritt in Emerging Market Economies. Entwicklung eines Internationalisierungsprozessmodells. Berlin.
- Der Totenkopf im Millerntor-Stadion des FC. St. Pauli als Markenzeichen des Vereins (2021): <https://www.fcstpauli.com/verein/millerntor-stadion/> (15.06.2021)
- Der Weg in die europäische Spitze (2019): RB Leipzig – Zehn Jahre Volldampf. <https://www.mdr.de/zeitreise/rb-leipzig176.html> (06.06.2021)
- DFB-Verbandsstruktur (2020): <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/> (22.05.2021).
- DFL (2018a): 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/> (23.05.2021)
- DFL (2018b): Fragen und Antworten zur 50+1-Regel. <https://www.dfl.de/de/aktuelles/fragen-und-antworten-zur-50-plus-1-regel/> (02.06.2021)
- DFL Vermarktung (2020): DFL erlöst ab 2021/22 durchschnittlich 1,1 Milliarden Euro pro Saison. <https://www.dfl.de/de/hintergrund/vermarktung/dfl-erloest-ab-2021-22-durchschnittlich-11-milliarden-euro-pro-saison/> (10.06.2021)
- Die Geschichte von Dynamo Dresden (2014): <http://www.3-liga.com/news-3liga-die-geschichte-dynamo-dresdens-13721.html> (16.06.2021)
- Die letzten Vereine der DDR-Oberliga (2014): Einst und jetzt. [https://www.wz.de/sport/fussball/die-letzten-vereine-der-ddr-oberliga-einst-und-jetzt\\_aid-29378827](https://www.wz.de/sport/fussball/die-letzten-vereine-der-ddr-oberliga-einst-und-jetzt_aid-29378827) (15.06.2021)
- dpa (2020b): 25 Jahre nach dem Lizenzentzug: Dynamo Dresdens Lehren aus der Vergangenheit. <https://www.sportbuzzer.de/artikel/25-jahre-nach-dem-lizenzentzug-dynamo-dresden-lehren-aus-der-vergangenheit/> (16.06.2021)
- dpa (2021a): Einschaltquoten: Mehr als 9,5 Millionen Zuschauer bei DFB-Pokal-Spiel. <https://www.tvspielfilm.de/news/tv/einschaltquoten-mehr-als-9-5-millionen-zuschauer-bei-dfb-pokal-spiel,10424988,ApplicationArticle.html> (22.05.2021)
- Dynamo Dresden – Gestern und Heute (2021): <https://www.dynamo-dresden.de/verein/gestern-und-heute/gestern-und-heute.html> (15.06.2021)
- Dynamo Dresden Fancharta (2015): <https://www.dynamo-dresden.de/fans/fancharta.html> (18.06.2021)
- Dynamo-Ikone Ralf Minge wird 60 (2020): <https://www.mdr.de/sport/fussball/spio-historisch/dynamo-ikone-ralf-minge-wird-sechzig-100.html> (18.06.2021)
- Eingesetzte Spieler (2021): Spieler der Bundesliga: <https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/eingesetztespieler/wettbewerb/L1> (24.05.2021)

Entscheidung der FIFA-Ethikkommission (2021): Verjährung verhindert Verfahren gegen Beckenbauer, Zwanziger und Schmidt. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/moegliche-korruption-bei-wm-vergabe-2006-kein-verfahren-gegen-franz-beckenbauer-und-co-wegen-verjaehrung-a-aa462813-9242-469b-b401-af10894c2c2e> (28.05.2021)

Entwicklung der Nachwuchsleistungszentren (2020): <https://www.dfl.de/de/hintergrund/nachwuchsleistungszentren/wende-am-tiefpunkt-die-nachwuchsleistungszentren/> (21.06.2021)

Fakten und Geschichte des Rudolf-Harbig-Stadions (2021): <https://www.rudolf-harbig-stadion.com/fakten-geschichte/> (16.06.2021)

Fankrawalle bei Dynamo-Aufstieg (2021): „Geht nach Hause“. <https://www.zeit.de/news/2021-05/16/situation-um-stadion-eskaliert-fans-attackieren-polizei> (01.06.2021)

FC Bayern Fanwelt (2021): <https://fcbayern.com/shop/de/fanwelt/> (09.06.2021)

Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft. 4. Auflage. Berlin.

Fritsch, Oliver (2014): Hoyzer-Skandal: Schiedsrichter Felix Zwayer nahm Schmiergeld an. <https://www.tagesspiegel.de/sport/hoyzer-skandal-schiedsrichter-felix-zwayer-nahm-schmiergeld-an/11097542.html> (27.05.2021)

Gehaltsverteilung in West- und Ostdeutschland (2019): Im Osten gibt es immer noch weniger Gehalt. <https://de.statista.com/infografik/19156/gehaltsvergleich-westdeutschland-und-ostdeutschland/> (18.06.2021)

Geschichte der Bundesliga (2014): <https://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/172255/grafik-geschichte-der-bundesliga> (04.06.2021)

Gottschalk, Pitt (2021): Dynamo Dresden und seine Fans: Wie ein Aufstiegsfest im Gewalt-Chaos endete. <https://web.de/magazine/sport/fussball/dynamo-dresden-fans-aufstiegsfest-gewalt-chaos-endete-35820522> (18.06.2021)

Hauptsponsoren der Bundesligisten (2020): Bundesliga-Sponsoren: Das sind die 18 Trikot-sponsoren der Clubs. <https://www.ispo.com/unternehmen/sponsoren-der-bundesliga-clubs-2020/21-alle-trikots-alle-einnahmen> (08.06.2021)

Hedtstück, Michael (2017): Fußball-Finanzen: So dominiert der FC Bayern die Liga. <https://www.finance-magazin.de/blogs/dritte-halbzeit/fussball-finanzen-so-dominiert-der-fc-bayern-die-liga-1395141/> (23.06.2021)

Hoeltzenbein, Klaus (2008): Der Fall Hoyzer: Der größte Skandal seit 1971. <https://www.sueddeutsche.de/sport/der-fall-hoyzer-der-groesste-skandal-seit-1971-1.864921> (28.05.2021)

Hoffmann, Martin (2020): Warum PSG mehr als Bayern kassiert. <https://www.sport1.de/fussball/champions-league/2020/08/fc-bayern-warum-psg-mehr-champions-league-geld-kassiert> (11.06.2021)

Info Nordostdeutscher Fußballverband (2021): <https://www.nofv-online.de/index.php/ueber-den-nofv.html> (23.05.2021)

Instagram-Follower der Bundesligisten (2021): <https://www.instagram.com/> (13.06.2021)



Integration im DFB (2021): <https://www.dfb.de/vielfaltanti-diskriminierung/herkunft/integration/> (04.06.2021)

Interview Schäfer (2020): Darum ist Leipzigs Scouting so gut. <https://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2020/01/bundesliga-wie-rb-leipzigs-scouting-abteilung-so-erfolgreich-wurde> (21.06.2021)

Kader Dynamo Dresden (2021): <https://www.transfermarkt.de/sg-dynamo-dresden/startseite/verein/129> (22.06.2021)

Kellermann, Karsten (2019): Borussia startet die Zukunfts-Offensive. [https://rp-online.de/sport/fussball/borussia/borussia-moenchengladbach-verein-geht-in-china-und-mit-rose-in-die-offensive\\_aid-38887983](https://rp-online.de/sport/fussball/borussia/borussia-moenchengladbach-verein-geht-in-china-und-mit-rose-in-die-offensive_aid-38887983) (13.06.2021)

Kommunikationspolitik des DFB (2019a): <https://www.dfb.de/vereinsmitarbeiter/vereinsvorsitzender/artikel/kommunikationspolitik-303/> (12.06.2021)

Kooperation zwischen Leipzig und Paderborn gescheitert (2019): <https://www.spiegel.de/sport/fussball/bundesliga-rb-leipzig-und-sc-paderborn-kooperation-gescheitert-a-1273298.html> (23.06.2021)

Krawalle bei St. Pauli (2018): Krawalle bei St. Pauli gegen Dresden: Verletzte und eine Reanimierung. <https://sport.sky.de/fussball/artikel/krawalle-bei-st-pauli-gegen-dresden-verletzte-und-eine-reanimierung/11569749/33896> (03.06.2021)

Leske, Hanns (2014): Erich Mielke, die Stasi und das runde Leder. Göttingen.

Lizenzentzug und Insolvenz (2013): RW Essen hat es dreimal erwischt. <https://www.op-online.de/sport/kickers-offenbach/essen-dreimal-erwischt-2938345.html> (12.06.2021)

Lizenzierungsverfahren der DFL (2021): <https://www.dfl.de/de/hintergrund/lizenzierungsverfahren/> (12.06.2021)

Markenranking aller Bundesligisten (2017): Stark Marke – Der FC. St. Pauli weiterhin in der Spitzengruppe. <https://www.fcstpauli.com/news/markenranking-aller-bundesligisten/> (14.06.2021)

Martens, Bernd / Gebauer, Ronald (2014): Einkommen und Vermögen – wachsende Ungleichheiten. <https://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47436/einkommen-und-vermoegen> (19.06.2021)

Merchandisingzahlen rückläufig (2018): Diese Bilanz dürfte den FCB-Bossen überhaupt nicht gefallen. <https://www.tz.de/sport/fc-bayern/fc-bayern-muenchen-diese-bilanz-duerfte-fcb-bossen-ueberhaupt-nicht-gefallen-zr-10820898.html> (09.06.2021)

Müller, Alexander (2021): „Ohne Fans ist Fußball nichts wert“. [https://www.wz.de/sport/fussball/ohne-fans-ist-fussball-nichts-wert\\_aid-55546973](https://www.wz.de/sport/fussball/ohne-fans-ist-fussball-nichts-wert_aid-55546973) (25.05.2021)

Nahar, Chaled (2021): UEFA beschließt Reform der Champions League ab 2024. <https://www.sportschau.de/fussball/championsleague/champions-league-neuer-modus-konflikte-european-leagues-dfl-eca-klubs-uefa-106.html> (01.06.2021)

Nufer, Gerd (2017): Warum Thomas Müller für den Rekordmeister unbezahlbar ist. [https://www.focus.de/sport/experten/nufer/markenidentitaet-des-fc-bayern-warum-thomas-mueller-fuer-den-rekordmeister-unbezahlbar-ist\\_id\\_7608149.html](https://www.focus.de/sport/experten/nufer/markenidentitaet-des-fc-bayern-warum-thomas-mueller-fuer-den-rekordmeister-unbezahlbar-ist_id_7608149.html) (14.06.2021)

Nufer, Gerd / Bühler, Andre (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings 3. Auflage. Berlin.

Nufer, Gerd / Bühler, Andre (2016): Markenmanagement im Profi-Fußball. Reutlingen.

Oediger, Florian (2008): Millionen mit Merchandising. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-bundesliga-millionen-mit-merchandising-a-542958.html> (08.06.2021)

Onnen, Nele / Ufer, Britta (2005): Das Magische Dreieck: Medien, Wirtschaft, Sport. Göttingen.

Petersen, Jörn (2020): So verteilt die DFL ab 2021/22 die TV-Gelder. <https://www.kicker.de/so-verteilt-die-dfl-ab-2021-22-die-tv-gelder-791599/artikel> (11.06.2021)

Pleil, Ingo (2013): Mielke, Macht und Meisterschaft. Dynamo Dresden im Visier der Stasi. Berlin.

Quitau, Jörn (2007): Kommerzialisierung des Fußballs. <http://fussball-oekonomie.de/category/kommerzialisierung/> (05.06.2021)

Randale in zweiter Liga (2017): DFB von Dresden-Entschuldigung nicht überzeugt. <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/dynamo-dresden-fans-erklaren-dfb-in-karlsruhe-den-krieg-15016214.html> (18.06.2021)

Ranking der Fernsehgelder (2019): <https://www.fernsehgelder.de/2018-19/ranking/> (10.06.2021)

Rosentritt, Michael (2020): Kai Havertz wechselt zum FC Chelsea: Absurde 100 Millionen. <https://www.tagesspiegel.de/sport/kai-havertz-wechselt-zum-fc-chelsea-absurde-100-millionen-euro/26161066.html> (05.06.2021)

Schlegel, Tim (2019): Dynamo-Fans mit Auswärts-Rekord. <https://www.bild.de/sport/fussball/fussball/dynamo-30000-dresdner-fans-reisen-zum-pokal-nach-berlin-64921940.bild.html> (19.06.2021)

Schlegel, Tim (2019): Rekord-Gewinn für Dynamo Dresden. <https://www.bild.de/sport/fussball/fussball/dynamo-dresden-rekord-gewinn-von-4-5-millionen-euro-65871210.bild.html> (17.06.2021)

Solidaritätszuschlag (2021): Wir schaffen den Soli für fast alle ab. <https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Schlaglichter/Solidaritaetszuschlag/Solidaritaetszuschlag.html> (20.06.2021)

Sportschau (2021a): Leistungswerte der Sportschau. <https://www.ard-werbung.de/sportschau/?tab=0> (07.06.2021)

Sportschau (2021b): Werbemöglichkeiten und Preise. <https://www.ard-werbung.de/sportschau/?tab=0> (07.06.2021)

Stadien der BRD (2021): <https://www.stadionwelt.de/> (20.06.2021)

Stadionordnung FCK (2020): Stadionordnung des 1. FC Kaiserslautern. <https://fck.de/de/stadion/stadionordnung/> (03.06.2021)

Stationen von Ralf Minge (2021): Profil Ralf Minge. <https://www.transfermarkt.de/ralf-minge/profil/trainer/569> (17.06.2021)

- Streit um TV-Gelder (2019): DFB wirft Drittligisten "Wettrüsten" vor. [https://www.focus.de/sport/fussball/3-liga-streit-um-tv-gelder-dfb-wirft-drittligisten-wettruesten-vor\\_id\\_10438219.html](https://www.focus.de/sport/fussball/3-liga-streit-um-tv-gelder-dfb-wirft-drittligisten-wettruesten-vor_id_10438219.html) (11.06.2021)
- Strohschein, Jörg (2021): Fan-Ausschreitungen hinterlassen tiefe Spuren bei Schalke 04. <https://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/schalke-zukunft-102.html> (30.05.2021)
- Transfers 90/91 (2021): Kader SG Dynamo Dresden 1990. [https://www.transfermarkt.co.uk/sg-dynamo-dresden/transfers/verein/129/saison\\_id/1990](https://www.transfermarkt.co.uk/sg-dynamo-dresden/transfers/verein/129/saison_id/1990) (16.06.2021)
- Trikotpreise der Bundesligisten (2020): <https://www.deichstube.de/news/werder-bremen-trikot-preise-bundesliga-vergleich-teuer-umbro-ranking-nike-9996846.html> (10.06.2021)
- Verteilung der TV-Gelder (2017): FC Bayern München bekommt 100 Millionen Euro. <https://www.abendzeitung-muenchen.de/sport/fcbayern/verteilung-der-tv-gelder-fc-bayern-muenchen-bekommt-100-millionen-euro-art-397902> (10.06.2021)
- Viele Regionen im Osten sind noch immer abgehängt (2019): <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2019-08/ostdeutschland-lebensverhaeltnisse-regionen-struktur-schwach-ost-west> (20.06.2021)
- Walter, Konstantin. (2014): Talentförderung als Fragestellung im Sportmanagement. Talentsuche, Talentauswahl, Talentförderung-Europäische Konzepte im Fußball. Saarbrücken.
- Wiedervereinigung im Fußball (2020): Vor 30 Jahren. <https://www.dfb.de/news/detail/vor-30-jahren-wiedervereinigung-im-fussball-221910/#:~:text=Vor%2030%20Jahren%3A%20Wiedervereinigung%20im%20Fu%C3%9Fball%20Das%20Land,%28Deutscher%20Fu%C3%9Fball-Verband%29%20der%20DDR%20in%20den%20DFB%20%C3%BCber> (15.06.2021)
- Wirtschaftsfaktor Fußball (2015): Aktuelle Daten zur Sportwirtschaft. [https://bisp.de/SharedDocs/Downloads/SSK/Wirtschaftsfaktor\\_Fussball.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://bisp.de/SharedDocs/Downloads/SSK/Wirtschaftsfaktor_Fussball.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (20.05.2021)
- Zeppenfeld, B. (2021): Erlöse der 1. Fußball-Bundesliga von der Saison 2010/2011 bis zur Saison 2019/2020 nach Einnahmequelle. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6530/umfrage/erloese-der-1-fussballbundesliga/> (21.05.2021)
- Zuschauer des DFB (2019): Zuschauerzahlen 3. Liga. <https://www.dfb.de/3-liga/statistik/zuschauerzahlen/> (26.05.2021)
- Zuschauerzahlen Bundesliga 18/19 (2019): <https://www.weltfussball.de/zuschauer/bundesliga-2018-2019/1/> (22.05.2021)
- Zuschauerzahlen RB Leipzig (2021): <https://www.transfermarkt.de/rasenballsport-leipzig/besucherzahlenentwicklung/verein/23826> (21.06.2021)
- Zwei Seiten des Erfolgs (2020): Die Geschichte hinter der Erfolgsgeschichte von RB Leipzig. <https://www.sportschau.de/fussball/championsleague/champions-league-rb-leipzig-und-ein-aufstieg-mit-beigeschmack-100.html> (20.06.2021)

---

# Lebenslauf

**Johannes Lahr**

Adresse: Greiffenclaustraße 64, 65375 Oestrich-Winkel

Mobil: 0174 912 70 67

E-Mail: johannes.lahr1999@googlemail.com

Geb.: 17.01.1999 in Rüdesheim am Rhein

**Ausbildung:**

seit 10/2018 EC Europa Campus, Frankfurt, Bachelor of Arts

2009-2018 Gymnasium St. Ursula-Schule, Geisenheim, Abitur

Praktika: Stadtverwaltung Oestrich-Winkel, fupa.net

Jobs: Freier Mitarbeiter der VRM, Redakteur für fupa.net und den Wiesbadener Kurier

**Ehrenamt:**

Stadtverordneter der Stadt Oestrich-Winkel, ehem. Pressesprecher einer Parteijugendorganisation im Rheingau-Taunus-Kreis, Spieler, Jugendtrainer und Vorstandsmitglied des SV 1934 Hallgarten, Redakteur der Stadionzeitschrift „Steilpass“, Pressewart des Hessischen-Fußball-Verbandes für die Region Wiesbaden, Pressesprecher der Kirchengemeinde St. Peter und Paul Rheingau

**Sprachen:**

Deutsch (Muttersprache), Englisch (gut), großes Latinum

**Führerschein:**

Klasse B

## 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