

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Yves Maier

**Markenaufbau im Frauenfuß-  
ball mit Hilfe der Digitalisie-  
rung am Praxisbeispiel der FC  
Bayern München Frauen**

2020

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Markenaufbau im Frauenfußball mit Hilfe der Digitalisierung am Praxisbeispiel der FC Bayern München Frauen**

Autor:  
**Yves Maier**

Studiengang:  
**Angewandte Medien**

Seminargruppe:  
**AM17wJ4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Dr. Jens Christian König**

Einreichung:  
Mannheim, 21.07.2020

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Brand building in Women's football with the help of digital- ization using the practical ex- ample of FC Bayern Munich Women**

author:  
**Yves Maier**

course of studies:  
**Applied Media**

seminar group:  
**AM17wJ4-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Eckehard Krahe**

second examiner:  
**Dr. Jens Christian König**

**Bibliografische Angaben**

Maier, Yves:

Markenaufbau im Frauenfußball mit Hilfe der Digitalisierung am Praxisbeispiel der FC Bayern München Frauen

Brand Building in Women's football with the help of digitalization using the practical example of FC Bayern Munich Women

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2020

**Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Marketingmöglichkeiten des Frauenfußballs. Diese werden im Kapitel des Sportmarketings erarbeitet, im Kapitel der Digitalisierung ergänzt und anschließend auf die Besonderheiten des Fußballbusiness übertragen. Am Ende ergeben sich so konkrete Handlungsempfehlungen, die dem Frauenfußball die Chance geben sich gegenüber anderen Sportarten abzugrenzen und durchzusetzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fußballbusiness.....</b>	<b>3</b>
2.1 Definition Fußballbusiness .....	3
2.2 Fußballbusiness in Deutschland.....	5
2.3 Besonderheiten im Fußballbusiness.....	10
<b>3 Sportmarketing.....</b>	<b>15</b>
3.1 Definition Sportmarketing .....	15
3.2 Marketing mit Sport .....	17
3.2.1 Sportwerbung.....	18
3.2.2 Sportsponsoring.....	19
3.2.3 Testimonial-Marketing im Sport.....	22
3.3 Marketing von Sport .....	25
3.3.1 Vereins- und Verbandsmarketing.....	26
3.3.2 Markenaufbau einer Sportorganisation.....	28
<b>4 Digitalisierung .....</b>	<b>35</b>
4.1 Definition Digitalisierung.....	35
4.2 Social Media Marketing .....	36
4.3 eSports .....	38
<b>5 Praxisbeispiel FC Bayern München Frauen .....</b>	<b>41</b>
5.1 Vereins- und Mannschaftsvorstellung.....	41
5.2 Marketingmaßnahmen der FC Bayern München Frauen.....	43
5.3 Digitale Aktivitäten der FC Bayern München Frauen .....	46
<b>6 Schlussfolgerungen.....</b>	<b>48</b>
6.1 Fazit.....	48
6.2 Handlungsempfehlungen & Erfolgsfaktoren .....	50
<b>7 Literaturverzeichnis... ..</b>	<b>54</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>VIII</b>

---

# Abkürzungsverzeichnis

DFB = Deutscher Fußball-Bund

DFL = Deutsche Fußball Liga

FCB = Fußball-Club Bayern (München)

FIFA = Fédération Internationale de Football Association

IMAS = Institut für Markt- und Sozialanalysen

SpVgg = Spielvereinigung

SWOT-Analyse = Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats

PES = Pro Evolution Soccer

UEFA = Union of European Football Associations

USP = Unique Selling Proposition

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematischer Aufbau der Bachelorarbeit .....	2
Abbildung 2: Bestandteile des Fußballbusiness inklusive der Abgrenzung zum Fußball als Breitensport.....	4
Abbildung 3: Organisationsstrukturen im internationalen und deutschen Fußball .....	5
Abbildung 4: Einnahmequellen aller Vereine der Bundesliga.....	7
Abbildung 5: Vergleich der Einnahmequellen der ersten drei Profiligen im deutschen Herren-Fußball .....	9
Abbildung 6: Gegenseitiges Zusammenspiel der Medien, der Wirtschaft und des Fußballbusiness .....	13
Abbildung 7: Die fünf besonderen Einflussfaktoren auf das Fußballbusiness .....	14
Abbildung 8: Darstellung des vierstufigen Marketingsprozesses .....	16
Abbildung 9: Sponsoring-Ziele aus Sicht des Sponsors in Abhängigkeit der Zeit .....	21
Abbildung 10: Funktionsweise einer Testimonial-Marketingmaßnahme.....	25
Abbildung 11: Grundprinzip des identitätsbasierten Markenaufbaus.....	29
Abbildung 12: Idealisierte Wirkungsweise bei erfolgreichem Aufbau einer Markenidentität.....	30
Abbildung 13: Komponenten beim Aufbau der Markenidentität .....	31
Abbildung 14: Komponenten beim Aufbau des Markenimages.....	33
Abbildung 15: Grundprinzip des identitätsbasierten Markenaufbaus.....	34
Abbildung 16: Abgeleitete Erfolgsfaktoren für den deutschen Frauenfußball .....	53

## 1 Einleitung

Die großen deutschen Fußballerfolge der jüngeren Vergangenheit hat fast die gesamte Bevölkerung vor Augen. Der Weltmeistertitel 2014 mit Siegtorschütze Mario Götze, das gewonnene Triple des FC Bayern Münchens im Sommer 2013 oder das Elfmeterschießen der deutschen Nationalmannschaft gegen Italien im Viertelfinale der EM 2016, bei dem die Italiener gleich vier Elfmeter gegen Manuel Neuer verschossen, sind alles Ereignisse, die bei vielen Menschen noch heute unvergessen sind. Als Beleg dafür dienen unter anderem Hunderttausend bis Millionen Klicks auf YouTube, sowie die Tatsache, dass Medien wie Sky die Ereignisse Jahre später in Highlight-Formaten immer wieder thematisieren.<sup>1,2</sup>

➤ *Hinführung zur Thematik*

Bei den größten, keinesfalls weniger ruhmreichen Erfolgen des deutschen Frauenfußballs, ist diese Form der Berichterstattung und Anteilnahme nicht zu finden. Die Tatsache, dass im Jahr 2013 nicht nur die Herren des FC Bayern Münchens das Triple geholt haben, sondern auch die Frauenmannschaft des VfL Wolfsburgs dürfte den wenigsten Deutschen bekannt sein. Die Zeit veröffentliche zwar einen Artikel über die „Triple-Queens“, der, wie extra von der Zeitschrift betont wurde, über ganze 70 Zeilen ging, im Vergleich zur Berichterstattung über den FC Bayern München war dies allerdings nur ein Tropfen auf dem heißen Stein.<sup>3</sup> Ähnlich verhält es sich bezüglich dem EM-Titel 2013, den die Frauen mit einem 1:0-Finalsieg über Norwegen perfekt machten.<sup>4</sup> Es war der insgesamt achte EM-Titel der deutschen Frauen-Nationalmannschaft, der sechste EM-Triumph in Folge und eine außergewöhnliche Leistung der Torfrau Nadine Angerer, die im Finale gleich zwei Elfmeter in der regulären Spielzeit hielt.<sup>5</sup> Die Erinnerungen an diese Erfolge scheinen jedoch bei vielen verblasst oder erst gar nicht vorhanden zu sein. Nicht umsonst fragen die Nationalspielerinnen in einem frechen Werbespot im Vorfeld der Frauen-Weltmeisterschaft 2019, ob die Bevölkerung überhaupt wisse, wie sie heißen.<sup>6</sup> Eine rhetorische Frage, deren Antwort sich die Spielerinnen im Werbespot, mit der Aussage für eine Nation zu spielen, die ihre Namen nicht kennt, selber geben.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. McBootin (Hrsg.) (2016).

<sup>2</sup> Vgl. Sky Sport HD (Hrsg.) (2020).

<sup>3</sup> Vgl. Ladurner (2013).

<sup>4</sup> Vgl. Rilke (2013).

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Vgl. Commerzbank (Hrsg.) (2019).

<sup>7</sup> Ebd.

➤ *Forschungsfrage*

Im Rahmen dieser Arbeit sollen deswegen Erfolgsfaktoren des Sportmarketings formuliert werden, die dem Frauenfußball zukünftig helfen mehr Aufmerksamkeit auf sich zu richten und aus dem Schatten anderer Sportarten hervorzutreten. Ziel der Arbeit ist es konkrete Handlungsempfehlungen zu geben, die dabei helfen den Frauenfußball in größeren Teilen der Bevölkerung zu etablieren.

➤ *Methodische Vorgehensweise*

Hierfür wird zunächst eine literaturbasierte Analyse durchgeführt, in der das Fußballbusiness, das Sportmarketing und ausgewählte Aspekte der Digitalisierung betrachtet werden. Im Kapitel des Fußballbusiness geht es darum sich einen Überblick über die Strukturen der Verbände und Vereine, sowie über die einzelnen Akteure zu verschaffen. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf den deutschen Profiligen im Herren- und Frauenbereich, die miteinander verglichen werden. Abschließend werden die Besonderheiten zusammengetragen, die speziell im Bereich des Sports und damit auch des Fußballs zur Geltung kommen. Darauf aufbauend werden im Kapitel des Sportmarketings einzelne Möglichkeiten beleuchtet, die sich im Rahmen des Marketings mit Sport und des Marketings von Sport ergeben. Explizit erwähnt werden die Sportwerbung, das Sportsponsoring und das Testimonial-Marketing, sowie das Verbands- und Vereinsmarketing und der identitätsbasierte Markenaufbau. Im Kapitel der Digitalisierung werden diese Ausführungen um einzelne Punkte des Social Media Marketings, Influencer Marketings und um den aufkommenden Bereich des eSports ergänzt. Abschließend werden im Praxisbeispiel die theoretisch ausgeführten Punkte am praktischen Exempel der FC Bayern München Frauen festgemacht, ehe in den Schlussfolgerungen, nach einem kurzen Fazit, allgemeingültig Erfolgsfaktoren für die weitere Etablierung des Frauenfußballs gegeben werden.



Abbildung 1: Systematischer Aufbau der Bachelorarbeit (Quelle: eigene Darstellung)

## 2 Fußballbusiness

In diesem Kapitel soll zunächst der Rahmen abgesteckt werden, in welchem sich die Untersuchungen innerhalb dieser Bachelorarbeit bewegen. Dazu wird geklärt, welche Akteure, Verbände, Vereine und Ligen zum Fußballbusiness zählen. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf den professionellen Spielklassen des deutschen Fußballs, die in ihren Strukturdaten miteinander verglichen werden. Zudem sollen die Besonderheiten und Herausforderungen des Sport- und Fußballgeschäfts thematisiert werden, die dieses Tätigkeitsfeld klar gegenüber anderen Wirtschaftszweigen abgrenzen.

### 2.1 Definition Fußballbusiness

In einem Artikel von 2019 stellt der ehemalige DFB-Präsident Theo Zwanziger fest: „Fußball ist Geschäft und Spektakel, Vergnügen und Zeitvertreib“.<sup>8</sup> Damit beschreibt er treffend die verschiedenen Ebenen, die der Fußball einnehmen kann. Auf der einen Seite gibt es den geschäftlichen und wirtschaftlich ausgerichteten Fußball mit professionell aufgestellten Vereinen, Verbänden, Ligen und Wettbewerben. Dieser ist ein riesiger Wirtschaftsfaktor, der allein in Deutschland wöchentlich zehntausende Fans in die Stadien lockt und Millionen von Zuschauern vor die Fernsehgeräte treibt. Auf der anderen Seite gibt es den Fußball als Breitensport, strukturiert in gemeinnützigen Amateurvereinen mit ehrenamtlichen Helfern oder einfach spontan auf den Straßen und Bolzplätzen der Städte und Dörfer. In seiner Gesamtheit ist der Fußball die mit großem Abstand beliebteste Sportart der deutschen Bevölkerung, wie eine Umfrage der AWA aus 2019 zeigt.<sup>9</sup> Geschätzte 3,5 Milliarden Zuschauer weltweit, zeigen zudem, dass Fußball, wie keine andere Sportart sonst, ein globales Phänomen ist, welches circa die halbe Weltbevölkerung anspricht.<sup>10</sup>

Ist explizit vom Fußballbusiness die Rede, ist damit vor allem die wirtschaftlich ausgerichtete Ebene des Profifußballs gemeint. Dies zeigt ein Blick in die Definition des aus dem Englischen stammenden Worts „Business“, welches nicht nur für ein Unternehmen oder für das Kaufen und Verkaufen von Gütern und Leistungen steht, sondern sinngemäß auch Arbeit umfasst, die verrichtet wird, um Geld zu verdienen.<sup>11</sup> Zum Fußballbusiness gehören somit sämtliche professionell aufgestellte Vereine und Verbände, inklusive ihrer bezahlten Funktionäre, Spieler, Trainer, Manager, Betreuer und sonstigen funktionellen Mitarbeiter.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Zwanziger (2019), S. 11.

<sup>9</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2019a).

<sup>10</sup> Vgl. TV Sportguide (2019).

<sup>11</sup> Vgl. Cambridge Dictionary (Hrsg.) (2020).

<sup>12</sup> Vgl. Teichmann (2007), S. 66.

Diese Parteien leisten allesamt einen aktiven Beitrag zur Sicherstellung des Spielbetriebs, der den Grundstein für die Geschäftsfelder des Fußballbusiness bildet.<sup>13</sup> Neben dem Catering während des Spielbetriebs, ist vor allem das Ticketing, inklusive des Hospitality-Angebots, ein erstes wichtiges Geschäftsfeld.<sup>14</sup> Darüber hinaus bilden das Merchandising, das Sponsoring und der Verkauf der medialen Verwertungsrechte an den Spielen die wichtigsten Einnahmequellen des Profifußballs.<sup>15</sup> Die verschiedenen Geschäftsfelder zeigen dabei, dass neben den aktiv zum Produkt beitragenden Akteuren noch viele weitere Personengruppen passiv am Fußballbusiness beteiligt sind. Dazu gehören beispielsweise der Fan, der Tickets und Merchandisingprodukte erwirbt, die Medien inklusive ihrer Mitarbeiter, die über den Fußball berichten, die Zuschauer vor den Endgeräten, die die Medienprodukte konsumieren und weitere Wirtschaftsunternehmen, die sich als Sponsoren im Fußball engagieren. Ausgeschlossen werden dagegen aktive Freizeitsportler, sowie Vorstände, Trainer und Betreuer von Amateurvereinen, die einer anderen Haupttätigkeit nachgehen, um ihr Geld zu verdienen. Sie können allerdings als Fan, als Zuschauer vor dem Fernseher oder in ihrem Beruf als Journalist passiver Bestandteil des Fußballbusiness sein.



Abbildung 2: Bestandteile des Fußballbusiness inklusive der Abgrenzung zum Fußball als Breitensport  
(Quelle: eigene Darstellung)

<sup>13</sup> Vgl. van Overloop (2015), S. 76.

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Teichmann (2007), S. 91.

## 2.2 Fußballbusiness in Deutschland

In Deutschland fungiert der DFB als Fußball-Dachverband. Diesem gehören die fünf Regionalverbände Nordost, Nord, West, Südwest und Süd an, die sich wiederum in 21 Landesverbände unterteilen.<sup>16</sup> In diesen 21 Landesverbänden sind, Stand 2019, über 24.000 Vereine und über 7,1 Millionen Mitglieder gemeldet.<sup>17</sup> Umgekehrt ist der DFB selbst eines von 211 Mitgliedsverbänden der FIFA, dem internationalen Fußballverband.<sup>18</sup> Dieser untergliedert sich nochmals in sechs verschiedene Konföderationen, unter anderem in den europäischen Dachverband des Fußballs, der UEFA.<sup>19</sup> Hier ist der DFB einer von insgesamt 55 Mitgliedsverbänden.<sup>20</sup>



Abbildung 3: Organisationsstrukturen im internationalen und deutschen Fußball  
(Quelle: eigene Darstellung)

Der Profifußball wird in Deutschland durch die DFL organisiert und vermarktet, einem weiteren, gesonderten Verband des DFBs, dem die 36 spielberechtigten Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga angehören.<sup>21</sup> Durch die Auf- und Abstiegsregelung im deutschen Fußball variieren die zugehörigen Vereine je nach Saison. Explizit ist die DFL dabei für die nationale und internationale Medienvermarktung der Bundesliga, der 2. Bundesliga, des

<sup>16</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2020a).

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> Vgl. FIFA (Hrsg.) (2020).

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> Vgl. UEFA (Hrsg.) (2020a).

<sup>21</sup> Vgl. DFL (Hrsg.) (2020), S. 6.

Supercups und der Relegationspartien zuständig.<sup>22</sup> Zusätzliche Einnahmen durch mediale Verwertungsrechte generieren die Vereine aus dem vom DFB vermarkteten DFB-Pokal, sowie einige Vereine der Bundesliga aus den europäischen Clubwettbewerben der Champions League und Europa League.<sup>23</sup> Insgesamt kamen die Bundesligisten damit, in der Saison 2018/2019, auf Einnahmen in Höhe von über 1,48 Milliarden Euro.<sup>24</sup> Dem gegenüber stehen immerhin knapp über 250 Millionen Euro an Einnahmen, die den Zweitligisten an TV-Geldern ausgezahlt wurden.<sup>25</sup>

Des Weiteren sind, wie bereits im vorherigen Kapitel dargestellt, das Ticketing, das Merchandising und das Sponsoring weitere wichtige Einnahmequellen. Welchen Stellenwert gerade das Sponsoring im Sport allgemein besitzt, zeigt eine Statistik, die das Sponsoringvolumen innerhalb des deutschen Sports, mit dem der deutschen Kultur vergleicht. Während das Sportsponsoringvolumen bereits 2016 bei prognostizierten 3,5 Milliarden Euro lag, stellte das Sponsoringvolumen der Kultur mit gerade einmal 0,3 Milliarden Euro nur einen Bruchteil davon dar.<sup>26</sup> Die höchsten Einnahmen erzielt dabei der FC Bayern München, der allein für das Trikotsponsoring der Deutschen Telekom, in der Spielzeit 2019/2020, 35 Millionen Euro kassiert.<sup>27</sup> Für die Vergabe der Namensrechte am Stadion erhalten der FC Bayern München, der FC Schalke 04 und die Borussia Dortmund weitere 5,8 bis 6 Millionen Euro.<sup>28</sup> Alles in allem ergibt sich, für die gesamten Sponsoring- und Werbeeinnahmen aller 18 Bundesligavereine aus der Saison 2018/2019, eine Summe von über 845 Millionen Euro.<sup>29</sup> In der 2. Bundesliga kommen nochmals über 158 Millionen Euro zusammen.<sup>30</sup>

Beim Ticketing ergeben sich die Einnahmen aus über 13 Millionen Zuschauern, die die Bundesliga live im Stadion verfolgt haben, sowie aus weiteren 5,8 Millionen Zuschauern, die die Spiele der 2. Bundesliga besucht haben.<sup>31</sup> In der Bundesliga ergibt dies eine Einnahmesumme von über 520 Millionen Euro, in der 2. Bundesliga beläuft sich die Summe auf über 131 Millionen Euro.<sup>32</sup> Durch Merchandising kommen zudem weitere 176 Millionen Euro in der Bundesliga, sowie weitere 38,3 Millionen Euro in der 2. Bundesliga hinzu.<sup>33</sup>

---

<sup>22</sup> Ebd.

<sup>23</sup> Ebd.

<sup>24</sup> a.a.O., S. 10.

<sup>25</sup> a.a.O., S. 12

<sup>26</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2015).

<sup>27</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2019b).

<sup>28</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2020a).

<sup>29</sup> Vgl. DFL (2020), S. 10.

<sup>30</sup> a.a.O., S. 14.

<sup>31</sup> a.a.O., S. 40.

<sup>32</sup> a.a.O., S. 10ff.

<sup>33</sup> Ebd.

Ferner stellen auch die Transfererlöse einen großen Anteil der Einnahmen des Profifußballs dar.<sup>34</sup> Da Transfereinnahmen auf der einen Seite, jedoch auch zeitgleich mit Transferausgaben auf einer anderen Seite zu verrechnen sind, werden diese von Verfasser unberücksichtigt gelassen. Nicht zu vernachlässigen, sind allerdings einige weitere Positionen, wie Mitgliedsbeiträge, Erlöse aus dem Catering, Vermietung oder Verpachtung. Dies generiert bei den Bundesligisten nochmals 320 Millionen Euro an Einnahmen, bei den Zweitligisten weitere 107,5 Millionen Euro.<sup>35</sup> Insgesamt ergeben sich in der Bundesliga damit Einnahmen in Höhe von über 3,3 Milliarden Euro. In der zweiten Liga stehen insgesamt Einnahmen in Höhe von über 685 Millionen Euro zu Buche. Diese Zahlen verdeutlichen die enorme Wirtschaftskraft, die hinter dem deutschen Fußballbusiness steckt. Nicht nur, dass die Vereine der ersten beiden Profiligen dem deutschen Staat fast 1,4 Milliarden Euro an Steuereinnahmen einbringen, darüber hinaus sichern sie auch über 56.000 Arbeitsplätze.<sup>36</sup>

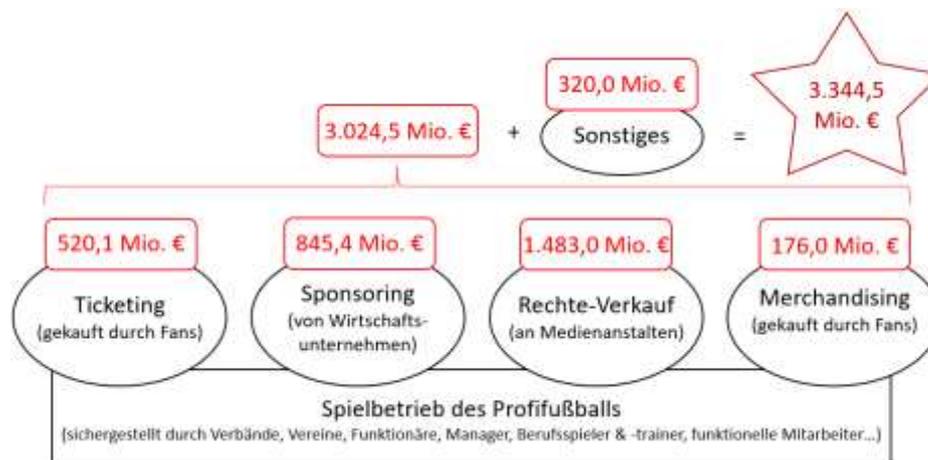


Abbildung 4: Einnahmequellen aller Vereine der Bundesliga (Quelle: eigene Darstellung)

Neben den beiden von der DFL vermarkteten Profiligen, zählt der DFB auch die 3. Liga und die Frauen-Bundesliga zu seinen Profiligen. Dies machte DFB-Vizepräsident Rainer Koch unlängst wieder deutlich, als er im Bayerischen Fernsehen, in der Sendung „Sport im Abseits“ vom 6. Mai 2020, im Zuge der Corona-Pandemie eine Wiederaufnahme des Spielbetriebs dieser Ligen forderte, da auch dies Profisport sei.<sup>37</sup> Bei der 3. Liga handelt es sich, wie der Name schon verrät, um die dritthöchste Spielklasse des deutschen Herrenfußballs. Insgesamt treten 20 Mannschaften in der zur Saison 2008/2009 neu gegründeten eingleisigen 3. Liga an und kämpfen dabei um zwei direkte Aufstiegsplätze, den dritten Platz, der zur Relegation berechtigt und vier zu vermeidende Abstiegsplätze.<sup>38</sup> In der Frauen-

<sup>34</sup> Ebd.

<sup>35</sup> Ebd.

<sup>36</sup> a.a.O., S. 18.

<sup>37</sup> Vgl. BR (Hrsg.) (2020).

<sup>38</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2019a), S. 5f.

Bundesliga, der höchsten deutschen Spielklasse im Frauenfußball, kämpfen dagegen 12 Vereine um die Meisterschaft, den zweiten Platz, der zur Teilnahme an der UEFA Women's Champions League berechtigt und zwei zu vermeidende Abstiegsplätze.<sup>39</sup>

Im Gegensatz zu den ersten beiden Profiligen der Herren, bei denen der Verkauf der Medienrechte den Großteil der Einnahmen ausmacht, bilden in der 3. Liga das Sponsoring bzw. allgemein die Werbung den größten Teil der Einnahmequellen. Diese lagen in der Saison 2018/2019 für die gesamte 3. Liga bei über 69 Millionen Euro.<sup>40</sup> Zweitgrößte Erlösquelle waren die Spieltageeinnahmen mit einer Höhe von über 39 Millionen Euro.<sup>41</sup> Diese kamen zu großen Teilen durch die über 3 Millionen Zuschauer zustande, die Tickets erworben und sich die Spiele live im Stadion angeschaut haben.<sup>42</sup> Zur Saison 2018/2019 trat zudem der neue Medienvertrag mit dem Pay-TV-Sender MagentaSport und dem Free-TV-Sender SportA/ARD in Kraft.<sup>43</sup> Dieser brachte der Liga weitere 20,1 Millionen Euro an Einnahmen.<sup>44</sup> Die Posten der sonstigen Einnahmen belaufen sich auf weitere 46,2 Millionen Euro, wobei die durch Spielertransfers erzielten Erlöse erneut unberücksichtigt bleiben und das Geschäftsfeld des Merchandisings im Falle der 3. Liga nicht separat aufgeführt wurde.<sup>45</sup> Dennoch machen die Zahlen deutlich, dass es sich selbst in der dritthöchsten deutschen Spielklasse des Herrenfußballs noch um ein Millionengeschäft handelt. Zur Wahrheit gehört jedoch auch, dass bei Gegenüberstellung der Ausgaben 13 der 20 zugehörigen Vereine rote Zahlen geschrieben haben und die 3. Liga kumuliert einen Jahresfehlbetrag in Höhe von ca. 1,5 Millionen Euro aufweist.<sup>46</sup> Zum Vergleich weisen in den ersten beiden Profiligen nur acht der insgesamt 36 Vereine einen Fehlbetrag auf.<sup>47</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2020b).

<sup>40</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2019a), S. 51.

<sup>41</sup> Ebd.

<sup>42</sup> a.a.O., S. 16f.

<sup>43</sup> a.a.O., S. 28.

<sup>44</sup> a.a.O., S. 51.

<sup>45</sup> Ebd.

<sup>46</sup> a.a.O., S. 60.

<sup>47</sup> Vgl. DFL (2020), S. 24ff.

	Bundesliga	2. Bundesliga	3. Liga
<u>TV-Rechte</u>	1.483,0	250,5	20,1
<u>Sponsoring</u>	845,4	158,1	69,6
<u>Ticketing</u>	520,1	131,3	39,0
<u>Merchandising</u>	176,0	38,3	-
<u>Sonstiges</u>	320,0	107,5	49,2
<b>Summe</b>	<b>3.344,5</b>	<b>685,7</b>	<b>185,5</b>

Abbildung 5: Vergleich der Einnahmequellen der ersten drei Profiligen im deutschen Herren-Fußball (Quelle: eigene Darstellung)

Die Zahlen der Frauen-Bundesliga sind dagegen, selbst im Vergleich zur drittklassigen Herren-Liga, in vielerlei Hinsicht wesentlich geringer. Besonders deutlich wird dies an den Zuschauerzahlen, die die einzelnen Vereine erzielen. Selbst die Frauenabteilung des VfL Wolfsburg, die mit 1.935 Zuschauern pro Spiel den stärksten Zuschauerschnitt der aktuellen Saison 2019/2020 aufweist, kann nicht mit den Drittligisten der Herren mithalten.<sup>48</sup> Selbst der zuschauerschwächste Verein kann hier einen Schnitt von über 2.500 Zuschauern pro Partie aufweisen.<sup>49</sup> Daran ändern auch die wesentlich günstigeren Tickets der Frauen-Bundesliga nichts, die auf den Homepages der Vereine, im Falle von Vollzahlern, für im Schnitt acht bis maximal zehn Euro erworben werden können. In der 3. Liga der Herren sucht der Zuschauer dagegen Tickets für unter zehn Euro vergeblich. Der durchschnittliche Eintrittspreis für den billigsten Stehplatz liegt bei 11,93 Euro, für den billigsten Sitzplatz werden durchschnittlich 17,61 Euro gezahlt.<sup>50</sup>

Ein ähnliches Bild zeigt auch ein Vergleich der generierten TV-Zuschauer bei Spielen, die live im Free-TV übertragen werden. So sprach der DFB auf seiner Homepage von einer Topquote, als 141.000 Zuschauer das Auftaktspiel der Frauen-Bundesliga 2019/2020 im Fernsehen bei Eurosport verfolgten.<sup>51</sup> Im Vergleich dazu kommt selbst die SpVgg Unterhaching, als der Verein mit der geringsten durchschnittlichen TV-Reichweite der 3. Liga, auf einen Schnitt von 160.000 TV-Zuschauern, wenn die Spiele im Free-TV in den dritten Programmen übertragen werden.<sup>52</sup> Das Eröffnungsspiel der 3. Liga der Saison 2018/2019, ebenfalls im Free-TV übertragen, schauten sogar 1,24 Millionen TV-Zuschauer.<sup>53</sup> Analoge

<sup>48</sup> Vgl. Kicker (Hrsg.) (2020).

<sup>49</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2019a), S. 17.

<sup>50</sup> Vgl. Jung; Koch (2019).

<sup>51</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2019b).

<sup>52</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2019a), S. 34.

<sup>53</sup> a.a.O., S. 35.

Zahlen dazu ergibt die Betrachtung der Zuschauerzahlen der A-Länderspiele von Männern und Frauen.

Zwar sahen fast acht Millionen TV-Zuschauer das WM-Viertelfinale der deutschen Frauen gegen Schweden, letztendlich liegen die Männer jedoch auch hier mit jeweils über 25 Millionen Zuschauern bei ihren WM-Vorrundenspielen 2018 deutlich vorne.<sup>54,55</sup> Es gibt allerdings auch Gegenbeispiele, die zeigen, dass auch Frauenfußball öffentlichkeitswirksam beworben werden kann. Das Freundschaftsspiel der deutschen Frauen-Nationalmannschaft gegen die englische Nationalmannschaft im Wembley-Stadion im November 2019 besuchten beispielsweise über 77.000 Zuschauer.<sup>56</sup>

### 2.3 Besonderheiten im Fußballbusiness

Im Vergleich zu den Wirtschaftsunternehmen anderer Branchen, haben die wirtschaftlich ausgerichteten Profisportvereine, insbesondere die Fußballvereine, mit einigen Besonderheiten zu kämpfen. So spielt für die Profivereine neben dem wirtschaftlichen Erfolg vor allem auch der sportliche Erfolg eine große Rolle.<sup>57</sup> Während viele Wirtschaftsunternehmen lediglich nach schwarzen Zahlen streben, wird ein Geschäftsjahr beim wirtschaftlich ausgerichteten Profiverein kaum als erfolgreich angesehen werden, wenn die schwarzen Zahlen mit einem sportlichen Abstieg verbunden sind. Das Erreichen der sportlichen Ziele alleine wird jedoch ebenso nur bedingt als Erfolg gewertet werden können, wenn langfristig rote Zahlen zu Buche schlagen. Sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg müssen in Einklang miteinander gebracht werden, wobei sportlicher Erfolg meistens auch mit wirtschaftlichem Erfolg und wirtschaftlicher Erfolg in vielen Fällen mit sportlichem Erfolg einhergeht.<sup>58</sup> Dies wird als eine Interdependenzbeziehung der beiden Erfolgsparameter bezeichnet.<sup>59</sup> Der sportliche Erfolg kann dabei in Form von Abschlussplatzierungen, anhand der Anzahl der erzielten Punkte, anhand der Dauer der Ligazugehörigkeit oder mittels des Erreichens bestimmter Wettbewerbsrunden im DFB-Pokal, der Champions League oder der Europa League bestimmt werden.<sup>60</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2019c).

<sup>55</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2018).

<sup>56</sup> Vgl. Sportschau (Hrsg.) (2019).

<sup>57</sup> Vgl. Littkemann; Kleist (2002), S. 182.

<sup>58</sup> Vgl. Freyer (2018), S. 86.

<sup>59</sup> Ebd.

<sup>60</sup> a.a.O., S. 116.

Dieser sportliche Erfolg ist allerdings nicht immer planbar oder vorhersehbar.<sup>61</sup> Dies zeigt beispielsweise Leicester Citys Gewinn der englischen Meisterschaft in der Saison 2015/2016. Vor der Saison lag die Wahrscheinlichkeit dafür, laut der Wettanbieter, bei gerade einmal 1:5000.<sup>62</sup> Ein umgekehrtes Beispiel lieferte die deutsche Nationalmannschaft bei der WM 2018, die vor dem Turnier als einer der Topfavoriten auf den Titel galt und am Ende bereits in der Vorrunde scheiterte.<sup>63</sup> Die Bundesligapartie zwischen Borussia Dortmund und dem FC Schalke 04 im November 2017 zeigt zudem wie schnell sogar innerhalb eines Spiels Unvorhersehbares passieren kann. Während Dortmund nach gerade einmal dreißig Minuten bereits mit 4:0 führte und diese Führung bis zur 60. Minute verwaltete, schlug Schalke in der letzten halben Stunde zurück und drehte die Partie am Ende zu einem 4:4-Unentschieden.<sup>64</sup> Zwar müssen auch Wirtschaftsunternehmen anderer Branchen auf nicht immer vorhersehbare Markt- und Wettbewerbsentwicklungen reagieren, die Unvorhersehbarkeiten im Fußballbusiness scheinen jedoch weitaus größer und weniger beeinflussbar.<sup>65</sup> So können jederzeit nicht beeinflussbare Fehlentscheidungen von Schiedsrichtern, Verletzungen oder fehlende Tagesform von Spielern oder das Quäntchen Glück, das beim Torschuss zwischen Pfosten und Torerfolg entscheidet, den Spielausgang beeinflussen und dafür sorgen, dass nicht immer die auf dem Papier sportlich bessere Mannschaft gewinnt.<sup>66</sup> Gerade in Pokalwettbewerben mit K.-o.-Runden, aber auch bei knappen Entscheidungen in den Ligawettbewerben, können solche nicht beeinflussbaren Faktoren eine große Rolle spielen. Die Notwendigkeit des sportlichen Erfolgs, sowie die Unvorhersehbarkeit der sportlichen Ereignisse bilden somit die ersten beiden Besonderheiten im Fußballbusiness.

Eine weitere Besonderheit ist die Kooperenz, die im Fußballbusiness zwischen den einzelnen Vereinen auftritt. Kooperenz setzt sich dabei aus den Wörtern Kooperation und Konkurrenz zusammen und beschreibt das Phänomen, dass die einzelnen Vereine zwar einerseits in wettbewerblicher Konkurrenz zueinanderstehen, andererseits jedoch voneinander abhängig sind, um überhaupt einen Wettbewerb aufbauen zu können.<sup>67</sup> Es liegt eine assoziative Konkurrenz vor.<sup>68</sup> Die 18 Vereine der Bundesliga konkurrieren miteinander, um die besten Tabellenplätze. Zeitgleich vertreten sie, im Rahmen des in Kapitel 2.2

---

<sup>61</sup> Vgl. Breuer; Wicker; Orłowski (2014), S. 166.

<sup>62</sup> Vgl. Stern (Hrsg.) (2016).

<sup>63</sup> Vgl. Wöckener (2018).

<sup>64</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2017).

<sup>65</sup> Vgl. Müller-Stewens; Lechner (2016), S. 19.

<sup>66</sup> Vgl. Eisenberger (2006), S. 167ff.

<sup>67</sup> Vgl. Daumann (2003), S. 356.

<sup>68</sup> Ebd.

vorgestellten Ligaverbands DFL, jedoch auch gemeinsame Interessen, um ihren gemeinsamen Wettbewerb möglichst attraktiv gestalten zu können. Besonders deutlich wie wichtig die Kooperation der eigentlichen Konkurrenten ist, zeigt die von Thieme aufgestellte Wertschöpfungskette im Sport. Als letzte Stufe der Wertschöpfungskette benennt er das Einbringen der eigenen Mannschafts- oder Einzelleistung in einen sportlichen Vergleich und zeigt somit die Abhängigkeit der einzelnen Vereine voneinander auf.<sup>69</sup>

Ferner stehen die konkurrierenden Vereine eines Wettbewerbs nicht nur in der beschriebenen, besonderen Beziehung zueinander, sondern stehen auch im besonderen Fokus der Öffentlichkeit. Dies zeigen unter anderem die in Kapitel 2.2 erwähnten riesigen Zuschauerzahlen im Stadion und die vielen TV-Zuschauer, die die Spiele verfolgen. Spieler, wie Manuel Neuer, Thomas Müller oder Marco Reus, sind nahezu jedem Deutschen ein Begriff und haben in den sozialen Medien, im Falle von Manuel Neuer, Stand Juni 2020, über zehn Millionen Follower. Bei Spielerinnen der Frauen-Bundesliga kommen, beispielsweise im Falle von Giulia Gwinn, über 230.000 Abonnenten zusammen. In vielen Fällen wird zudem über weit mehr, als über das sportliche Handeln der betroffenen Akteure berichtet. So werden Nachrichten über die neue Freundin von Nationaltorhüter Manuel Neuer ebenso publik, wie normale Sportnachrichten.<sup>70</sup> Eine ähnliche Berichterstattung über die zum Teil ebenfalls bekannten Top-Manager anderer Wirtschaftsunternehmen oder gar über die Mitarbeiter eben dieser scheint dagegen undenkbar. In erster Linie profitiert das Fußballbusiness jedoch von diesem enormen öffentlichen Interesse. Die daraus folgende hohe Medienberichterstattung bringt dem Fußballbusiness nicht nur den in Kapitel 2.2 erwähnten lukrativen Verkauf der Medienrechte ein, sondern lockt auch Wirtschaftsunternehmen an. Diese wollen von der großen Aufmerksamkeit, die der Fußball genießt, profitieren und bringen sich deswegen als Sponsoren in das medial begleitete Fußballbusiness ein.<sup>71</sup> Durch das große öffentliche Interesse erhoffen sie sich eine größere Bekanntheit ihres Unternehmens zu erzielen, neue Kunden zu gewinnen, ihr Image zu verbessern und letztendlich ökonomisch durch größere Absätze und Umsätze einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen.<sup>72</sup> Das Fußballbusiness profitiert dabei von den Sponsoren- und Werbegeldern, die die Unternehmen zahlen. Es entsteht eine Sport(Fußballbusiness)-Medien-Wirtschafts-Allianz, in der jede der drei Parteien von den jeweils zwei anderen Parteien profitiert.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Thieme (2011), S. 91.

<sup>70</sup> Vgl. Kreiszeitung Böblinger Bote (Hrsg.) (2020).

<sup>71</sup> Vgl. Bruhn (2018), S. 105.

<sup>72</sup> a.a.O., S. 140ff.

<sup>73</sup> Vgl. Schauerte (2008), S. 39.

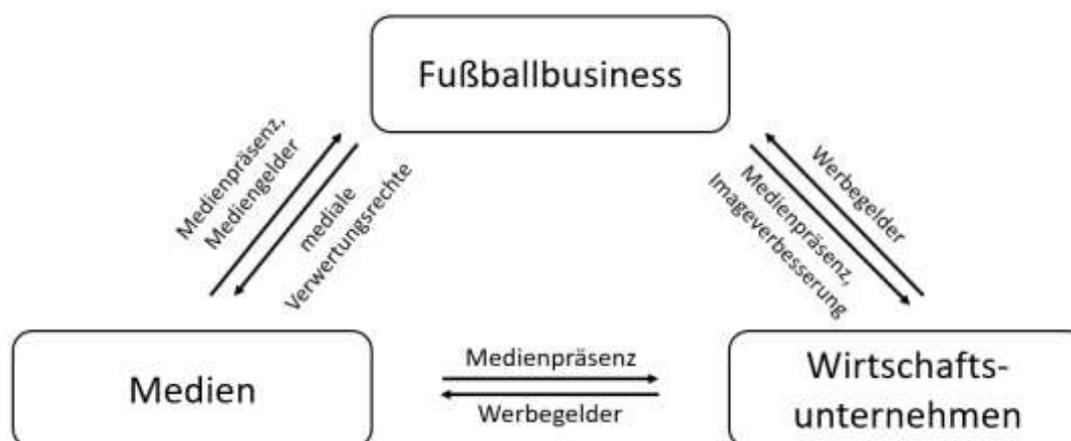


Abbildung 6: Gegenseitiges Zusammenspiel der Medien, der Wirtschaft und des Fußballbusiness  
(Quelle: eigene Darstellung)

Verantwortlich für das große öffentliche Interesse sind, wie bereits erwähnt, die große Anzahl der Zuschauer, die die Fußballspiele verfolgen. Speziell Sportzuschauer betreiben dabei oftmals einen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand, um die Spiele zu verfolgen.<sup>74</sup> Begründet wird dies mit der hohen emotionalen Bindung, die der Zuschauer zum Sport hat.<sup>75</sup> Liegt hierbei ein besonders enges emotionales Verhältnis bzw. eine Verehrung zu einem bestimmten Verein oder einem bestimmten Spieler vor, gilt die Person als Fan.<sup>76</sup> Für die Profivereine stellt der Fan eine Art Kunde dar, schließlich soll er Tickets und Merchandisingartikel kaufen, die, wie ebenfalls in Kapitel 2.2 beschrieben, einen großen Anteil der Einnahmen ausmachen. Die Besonderheit im Wesen des Fans liegt für die Vereine darin, dass er seinen Lieblingsverein, in aller Regel, im Laufe seines Lebens nicht mehr wechselt, unabhängig von Spieler- und Trainerwechseln, Umzügen oder der Ligazugehörigkeit.<sup>77</sup> Während Wirtschaftsunternehmen anderer Branchen mit überzeugenden Produkten und gutem Marketing anderen Unternehmen die Kunden abwerben können, gestaltet sich dies im Fußballbusiness als fast unmöglich. Hinzu kommt die Besonderheit, dass die Fans das Bundesligaspiel nicht nur konsumieren, wie beispielsweise Technikprodukte oder Lebensmittel, sondern mit ihrer Stimmung und ihrem Erscheinungsbild im Stadion das Produkt aktiv mitgestalten.<sup>78</sup> Der Fan beeinflusst damit aktiv die Qualität des Produkts und erbringt eine Leistung, die von den Vereinen mit verkauft wird.<sup>79</sup> In diesem Zusammenhang ist vom

<sup>74</sup> Vgl. Bremer (2003), S. 53.

<sup>75</sup> Ebd.

<sup>76</sup> Vgl. Schmidt-Lux (2015), S. 6.

<sup>77</sup> Vgl. Roose; Schäfer; Schmidt-Lux (2010), S. 9.

<sup>78</sup> Vgl. Roose; Schäfer (2010), S. 374f.

<sup>79</sup> Vgl. Burmann; Welling; Schade (2008), S. 14f.

Fan als „doppeltem Prosumer“ die Rede, da er das Produkt nicht nur konsumiert, sondern Teile des Produkts aktiv produziert.<sup>80</sup>

Zusammenfassend lassen sich somit fünf Besonderheiten festhalten, die auf die wirtschaftlich ausgerichteten Vereine im Sport und somit auch im Fußball einwirken. Diese Besonderheiten stellen dabei insbesondere eine Abgrenzung zu den Wirtschaftsunternehmen außerhalb des Sports dar. Die Besonderheiten liegen dabei in der Notwendigkeit,

- a) sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg in Einklang zu bringen
- b) in der Tatsache, dass sportlicher Erfolg nicht planbar ist und unvorhersehbare Faktoren eintreten können,
- c) in der Kooperation, sprich in der besonderen Beziehung, in der die konkurrierenden Vereine miteinander stehen
- d) in der besonderen öffentlichen Wahrnehmung, die insbesondere den Fußball umgibt,
- e) sowie in den Besonderheiten des Fans als Kunden.



Abbildung 7: Die fünf besonderen Einflussfaktoren auf das Fußballbusiness (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>80</sup> Ebd.

### 3 Sportmarketing

Dieses Kapitel dient dazu die grundlegenden Theoriekenntnisse über das Sportmarketing zusammenzutragen. Hierfür werden zunächst die Definitionen des Marketings und speziell des Sportmarketings geklärt, ehe anschließend die beiden Bereiche des Marketings mit Sport und des Marketings von Sport ausgeführt werden. Im Unterkapitel des Marketings mit Sport wird gezeigt, wieso ausgerechnet der Bereich Sport für werbetreibende Unternehmen interessant ist und wie generell Sportwerbung, sowie Sportsponsoring und Testimonial-Marketing für jeweils beide Seiten einen Gewinn darstellen können. Im Unterkapitel des Marketings von Sport stehen dann das generelle Vereins- und Verbandmarketing, sowie die Möglichkeiten zum Markenaufbau einer Sportorganisation im Vordergrund. Dies alles geschieht jeweils unter Berücksichtigung der Kapitel 2 bereits ausgeführten Besonderheiten im Sport- und Fußballbusiness.

#### 3.1 Definition Sportmarketing

Die klassische Definition des Marketings umfasst sämtliche Unternehmensaktivitäten, die auf den Markt ausgerichtet sind.<sup>81</sup> Ziel ist es eine Bedürfnisbefriedigung der Kunden herbeizuführen, um damit die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu erreichen.<sup>82</sup> Die Marketingaktivitäten lassen sich hierbei in einen vierstufigen Prozess einordnen, der sich in Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle unterteilen lässt.<sup>83</sup>

In der Analysephase geht es zunächst darum die Nachfragebedürfnisse zu ermitteln, um diese bestmöglich befriedigen zu können.<sup>84</sup> Zudem empfiehlt sich die Durchführung einer Situationsanalyse, beispielsweise mittels einer SWOT-Analyse, in der die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, sowie die Chancen und Risiken des Umfelds betrachtet und miteinander verknüpft werden.<sup>85</sup> In der Phase der Planung werden anschließend die zu bearbeitenden Marktsegmente, Marketingziele, die Marketingstrategie und die Marketingmaßnahmen, unter Einhaltung des Budgets, festgelegt.<sup>86</sup> Die Bestimmung der Marketingziele und der Marketingstrategie fällt dabei unter die strategische Marketingplanung.<sup>87</sup> Die anschließend zu wählenden Marketingmaßnahmen bzw. Marketinginstrumente

---

<sup>81</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 10.

<sup>82</sup> Ebd.

<sup>83</sup> Vgl. Bruhn (2019), S. 40.

<sup>84</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 10.

<sup>85</sup> Vgl. Bruhn (2019), S. 43ff.

<sup>86</sup> a.a.O., S. 47ff.

<sup>87</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 18.

fallen unter die operative Marketingplanung.<sup>88</sup> Aufgabe innerhalb der operativen Marketingplanung ist es einen geeigneten Marketing-Mix zu wählen, der die vier Marketinginstrumente Product, Price, Place und Promotion enthält.<sup>89</sup> In diesem Zusammenhang ist in der Literatur häufig vom 4P-Ansatz die Rede, zu Deutsch von den einzelnen Bereichen der Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik und Kommunikationspolitik.<sup>90</sup> Im Dienstleistungsmarketing spielt zudem die Personalpolitik als fünfter Bereich eine wichtige Rolle.<sup>91</sup> Begründet wird dies unter anderem mit der bei Dienstleistungen nicht unüblichen engen Mitarbeiter-Kunden-Beziehung.<sup>92</sup> Da Dienstleistungen immateriell sind, müssen die Mitarbeiter in der Lage sein die entsprechende Leistung verständlich und vollständig gegenüber dem Kunden zu kommunizieren und am Ende zu seiner Zufriedenheit auszuführen.<sup>93</sup> In der Literatur wird der 4P-Ansatz meistens zum 7P-Ansatz erweitert. Neben dem fünften Bereich der Personalpolitik, im Englischen als People bezeichnet, werden noch die Bereich Processes und Physical Facilities hinzugefügt.<sup>94</sup> Zu Deutsch sind damit, neben dem Dienstleistungspersonal, auch der Erstellungsprozess der Dienstleistung, sowie die physischen Leistungspotentiale des Unternehmens, wie beispielsweise die Räumlichkeiten gemeint.<sup>95</sup> Der Kommunikationswirt Thomas Matla erweitert diesen wiederum nochmals auf einen 13-P-Marketing-Mix und berücksichtigt unter anderem auch Partner-Unternehmen und rechtliche Faktoren.<sup>96</sup> Ist der Prozess der strategischen und operativen Marketingplanung abgeschlossen, kommt es schließlich zur finalen Durchführung der Instrumente, sprich zur Implementierung in den Markt, sowie zu einer abschließenden Kontrollphase, in der der Erfolg der verwirklichten Marketingmaßnahmen überprüft wird.<sup>97</sup>

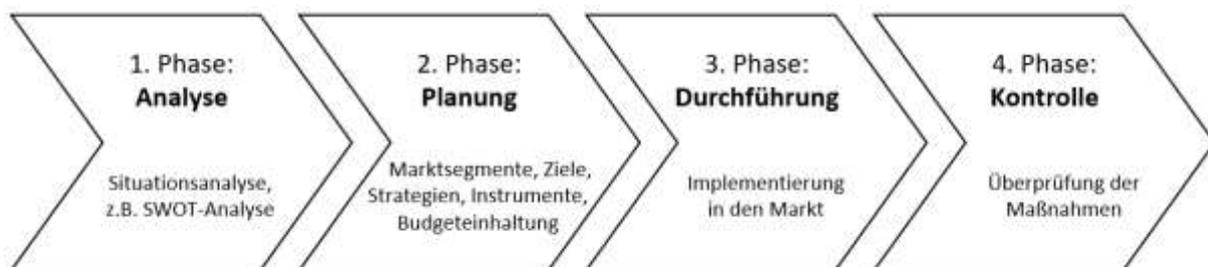


Abbildung 8: Darstellung des vierstufigen Marketingprozesses (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>88</sup> Ebd.

<sup>89</sup> a.a.O., S. 20.

<sup>90</sup> Vgl. Bruhn (2019), S. 50.

<sup>91</sup> Vgl. Bieberstein (2006), S. 374f.

<sup>92</sup> Vgl. Bruhn; Meffert; Hadwich (2019), S. 718f.

<sup>93</sup> Ebd.

<sup>94</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 20.

<sup>95</sup> Ebd.

<sup>96</sup> Vgl. Matla (2017).

<sup>97</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 21.

Das Sportmarketing kann als spezielle Form des Marketings angesehen werden, die auf den grundlegenden Prinzipien des Marketings basiert und diese Kenntnisse lediglich auf den Bereich des Sportmarkts anwenden muss.<sup>98</sup> Zeitgleich müssen jedoch die Besonderheiten des Sportmarkts berücksichtigt werden, die in Kapitel 2.3, am Beispiel des Fußballbusiness, aufgeführt wurden.<sup>99</sup> Hierbei ergeben sich zwei verschiedene Perspektiven des Sportmarketings, die getrennt voneinander betrachtet werden müssen. Zum einen gibt es die Perspektive der sportfernen Betriebe, die Produkte außerhalb der Sportbranche vertreiben, im Rahmen von Sportwerbung, Sportsponsoring oder Testimonial-Marketing, allerdings „Marketing mit Sport“ betreiben.<sup>100</sup> Zum anderen gibt es die Perspektive der Sportorganisationen, die ihr eigenes Sportprodukt bestmöglich vermarkten wollen und somit „Marketing im Sport“ betreiben.<sup>101</sup> Darunter fällt auch das Marketing der Unternehmen, die sportbezogene Produkte, wie Ausrüstung, Verpflegung oder Literatur verkaufen.<sup>102</sup> Diese werden im Rahmen dieser Arbeit jedoch unberücksichtigt bleiben.

### 3.2 Marketing mit Sport

„Marketing mit Sport“ ist als eine Art instrumentelle Verwendung des Sports von sportfernen Unternehmen zu verstehen, die mit Hilfe des Sports Produkte außerhalb der Sportbranche vertreiben möchten.<sup>103</sup> Verschiedene Sportmotive, ganze Sportvereine oder einzelne Sportler sollen die Werbebotschaft des Unternehmens vermitteln und für eine Imageprofilierung des Unternehmens sorgen.<sup>104</sup> Für die Unternehmen dient der Sport lediglich als Hilfsmittel, der auch ohne direkten Bezug zum Produkt, ein verändertes Kaufverhalten bei Sportlern und Sportinteressierten bewirken kann.<sup>105</sup> Um dies zu erreichen, stehen den Unternehmen im Rahmen des Marketings mit Sport verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung.<sup>106</sup> Eine davon ist das Schalten von Werbung, in welcher der Sport als thematischer Schwerpunkt das Produkt bewirbt. Alternativ können sich Unternehmen aber auch verschiedene Sportsponsoringmöglichkeiten zu Nutze machen.<sup>107</sup> Zudem greifen viele Unternehmen auf die spezielle Form des Marketings mit Testimonials oder Celebrities zurück, in der

---

<sup>98</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013a), S. 6f.

<sup>99</sup> Ebd.

<sup>100</sup> Vgl. Freyher (2018), S. 52.

<sup>101</sup> Ebd.

<sup>102</sup> Ebd.

<sup>103</sup> Vgl. Freyer (2018), S. 52f.

<sup>104</sup> Ebd.

<sup>105</sup> Ebd.

<sup>106</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 53.

<sup>107</sup> Ebd.

beispielsweise prominente Sportler bewusst in Zusammenhang mit einem Produkt gesetzt werden.<sup>108</sup> Diese drei beschriebenen Möglichkeiten werden im Folgenden näher beleuchtet.

### 3.2.1 Sportwerbung

Werbung ist ein strategisch ausgewähltes Kommunikationsinstrument, welches von Unternehmen gezielt eingesetzt wird, um Informationen an potentielle Kunden heranzutragen.<sup>109</sup> Die Informationen bestehen dabei größtenteils aus positiven Eigenschaften, Meinungen und sonstigem Verhalten gegenüber gewissen Produkten, Dienstleistungen oder Marken eines Unternehmens und werden mit Hilfe besonderer Werbemittel und zahlreicher Werbeträger verbreitet.<sup>110</sup> Als Werbeträger dienen beispielsweise Werbeanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, Werbespots im Rundfunk, im Kino oder im Internet oder Außenwerbung in Form von Plakaten, aber auch die Sportstättenwerbung, zum Beispiel in Form von Bandenwerbung, zählt dazu.<sup>111</sup> Ziel der Werbung ist es die Wahrnehmung über das beworbene Produkt, die beworbene Dienstleistung oder die beworbene Marke innerhalb der Bevölkerung positiv zu beeinflussen und eine steigende Nachfrage nach der beworbenen Leistung hervorzurufen.<sup>112</sup> Im Falle der Werbung wirbt das Unternehmen somit explizit für seine Leistungen.

Diese Grundsätze gelten auch für Sportwerbungen, hier wird jedoch explizit der Sport als Werbemittel und thematischer Schwerpunkt verwendet.<sup>113</sup> Besonders beliebt sind hierfür Großveranstaltungen, wie beispielsweise die Fußball-Europameisterschaft, die Fußball-Weltmeisterschaft oder auch Olympia, die dann in den Werbespots thematisch aufgegriffen werden.<sup>114</sup> Oft werden in den Spots sogar Produkte, Dienstleistungen oder Marken von Unternehmen beworben, die gar keinen direkten Bezug zum Thema Sport haben.<sup>115</sup> Dies zeigt unter anderem die weltweit bekannte Fast Food Kette McDonalds, die bis zum Jahr 2017 Top-Sponsor der Olympischen Spiele war und über 40 Jahre lang mit dem Event als Werbemittel geworben hat.<sup>116</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 328.

<sup>109</sup> Vgl. Siegert; Brecheis (2017), S. 12.

<sup>110</sup> Ebd.

<sup>111</sup> a.a.O., S. 16.

<sup>112</sup> Vgl. Heun (2017), S. 20.

<sup>113</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 53.

<sup>114</sup> Ebd.

<sup>115</sup> Vgl. Freyer (2018), S. 53.

<sup>116</sup> Spiegel (Hrsg.) (2017).

Aus Unternehmenssicht gibt es vielschichtige Gründe sich für Sportwerbung zu entscheiden. So haben Untersuchungen ergeben, dass Sport viele positive Werte vermittelt, von denen sich die Unternehmen erhoffen sie auf ihre eigenen Produkte, Leistungen und Marken übertragen zu können.<sup>117</sup> So steht Sport allgemein für Zielorientierung, Leidenschaft und Erfolg, Teamsportarten wie Fußball zusätzlich für Zusammengehörigkeit, Teamspirit und Gemeinschaft, Motorsport und Boxen eher für Glamour und Luxus.<sup>118</sup> Hinzu kommt der Faktor, dass die sportlichen Großevents von einem extrem großen Teil der Bevölkerung geschaut werden. Dies zeigt beispielsweise, die in Kapitel 2.2 bereits erwähnte Statistik, laut der jeweils über 25 Millionen Zuschauer die Vorrundenspiele der deutschen Nationalmannschaft bei der WM 2018 in Russland verfolgt haben.<sup>119</sup> Insgesamt erzielten ARD und ZDF mit der Übertragung der EM-Spiele einen durchschnittlichen Marktanteil von über 46 Prozent.<sup>120</sup> Beim letzten Gruppenspiel der deutschen Nationalmannschaft gegen Südkorea kam sogar ein Marktanteil von über 87 Prozent zustande.<sup>121</sup> Zudem ist belegt, dass der Live-Sport größtenteils auf großen Fernsehgeräten und nicht auf Tablets, PCs oder Smartphones geschaut wird.<sup>122</sup> Gerade in Zusammenhang mit der großen Anzahl an Personen, die den Live-Sport verfolgen, ist dies ein weiterer wichtiger Grund, weshalb viele Unternehmen auf Werbung mit Sport und Sportevents setzen.

### 3.2.2 Sportsponsoring

Sponsoring umfasst sämtliche Unternehmensaktivitäten, die damit einhergehen, dass ein Unternehmen Leistungen für eine Person oder Organisation bereitstellt, zeitgleich jedoch eine Gegenleistung enthält, die dabei hilft die Ziele des Unternehmens zu erreichen.<sup>123</sup> Grundgedanke des Sponsorings ist somit ein gegenseitiger Austausch von Leistungen, bei dem beide Seiten, der Sponsor und der Gesponsorte, profitieren.<sup>124</sup> Dies grenzt das Sponsoring gegenüber dem Mäzenatentum und dem Spendenwesen ab, bei denen jeweils keine direkte Gegenleistung gefordert wird.<sup>125</sup> Diese beide Varianten sind jedoch eher im Bereich der Kultur vorzufinden und weniger im Bereich des Sports, in welchem das wesentlich

---

<sup>117</sup> W&V (Hrsg.) (2019).

<sup>118</sup> Ebd.

<sup>119</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2018).

<sup>120</sup> Vgl. Gerhard; Gscheidle (2018), S. 480f.

<sup>121</sup> Ebd.

<sup>122</sup> Vgl. W&V (Hrsg.) (2019).

<sup>123</sup> Vgl. Bruhn (2018), S. 5.

<sup>124</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 54.

<sup>125</sup> Vgl. Bruhn (2018), S. 2ff.

lukrativere Sportsponsoring klar dominiert.<sup>126</sup> Dies erklärt auch die in Kapitel 2.2 präsentierte Statistik, die das immense Sponsoringvolumen im Bereich des Sports gegenüber dem im Bereich der Kultur vergleicht.<sup>127</sup> Ein weiterer Grund für das hohe Sponsoringvolumen im Bereich des Sports liegt in den vielseitigen Möglichkeiten, die sich für die Sponsoren ergeben. So können neben finanziellen Mitteln, auch Sachgegenstände, wie Trikots oder Bälle, Dienstleistungen oder Knowhow zur Verfügung gestellt werden.<sup>128</sup> Zudem bieten sich verschiedene Formen des Sponsorings an. Neben dem typischen Sponsoring von Vereinen und Mannschaften im Leistungs- und im Breitensport, können auch Einzelsportler, Organisationen, Verbände oder sogar ganze Veranstaltungen gesponsort werden.<sup>129</sup>

Im Fußballbusiness ergeben sich allein auf dem Trikot zwei verschiedene Sponsoringmöglichkeiten für die Unternehmen. Das klassische Trikotsponsoring auf der Brust bringt den Bundesligisten im Schnitt 14,6 Millionen Euro ein, das zusätzliche Ärmelsponsoring sorgt für durchschnittlich weitere 2,7 Millionen Euro.<sup>130</sup> Zudem vermarkten viele Vereine ihren Stadionnamen, durchschnittlich für 3,3 Millionen Euro und schließen Ausrüsterdeals ab.<sup>131</sup> Im Falle der Frauen-Bundesliga wird sogar der Name des Wettbewerbs mit einem Namenssponsoring versehen. So spielen die 12 Bundesligisten seit der Saison 2019/2020 in der „Flyeralarm Frauen-Bundesliga“. <sup>132</sup> Die fünf vorherigen Jahre waren die Namensrechte an die Allianz vergeben worden.<sup>133</sup> In anderen deutschen Sportligen, wie beispielsweise der Basketball-Bundesliga, ist es zudem üblich, dass auch einzelne Vereine Namenssponsoren tragen.<sup>134</sup> Der DFB untersagt dies jedoch in Paragraph 15 seiner Satzung, laut dem es den Vereinen untersagt ist Namen oder Vereinszeichen zu Werbezwecken zu ändern, zu ergänzen oder gar neu zu vergeben. Einzige Ausnahme bildet Bayer Leverkusen, die bereits 1904 als werkseigener Turnverein gegründet wurden, seither keine Namensänderung mehr, im Sinne der Werbewirkung, durchlaufen haben und deswegen den Namen Bayer nutzen dürfen.<sup>135</sup>

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Sponsoring den Gesponsorten primär als finanzielle Einnahmequelle dient. Gerade der Spitzensport ist ohne die monetäre

---

<sup>126</sup> Ebd.

<sup>127</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2015).

<sup>128</sup> Vgl. Bruhn (2018), S. 5.

<sup>129</sup> a.a.O., S. 24ff.

<sup>130</sup> Vgl. Sponsors (Hrsg.) (2019).

<sup>131</sup> Ebd.

<sup>132</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2020c).

<sup>133</sup> Ebd.

<sup>134</sup> Vgl. BBL (Hrsg.) (2020).

<sup>135</sup> Vgl. Bayer 04 Leverkusen (Hrsg.) (2020).

Unterstützung von Sponsoren nicht mehr finanzierbar.<sup>136</sup> Der Nutzen, den sich die Sponsoren von ihren Aktivitäten erhoffen, ist dagegen vielschichtiger. Kurzfristig sollen vor allem psychologische Ziele, wie die Steigerung des Bekanntheitsgrades und eine Imageaktualisierung des Unternehmens erfolgen.<sup>137</sup> Grundlage für das Erreichen dieser Ziele bildet das magische Dreieck des Sponsorings, welches analog zur Sport-Medien-Wirtschafts-Allianz aus Kapitel 2.3 zu verstehen ist.<sup>138</sup> Die Medien berichten in großer Ausführlichkeit über die Ereignisse des Sports, da sich diese großer Beliebtheit erfreuen und, wie unter anderem bereits in Kapitel 2.2 aufgezeigt, hohe Einschaltquoten hervorrufen.<sup>139</sup> Diese Aufmerksamkeit, die der Sport in der Öffentlichkeit genießt, machen sich die Wirtschaftsunternehmen anderer Branchen zu Nutze und platzieren ihre Produkte, Marken und Logos mit Hilfe des Sports.<sup>140</sup> Wieso sich gerade der Sport für eine Imageaktualisierung sehr gut eignet, machen die in Kapitel 3.2.1 aufgeführten Werte deutlich, die die Bevölkerung mit Sport und einzelnen Sportarten verknüpft. Mittelfristig sollen sich dies auch ökonomisch bemerkbar machen, beispielsweise durch erhöhte Absatz- und Umsatzzahlen oder durch einen erhöhten Marktanteil des Unternehmens.<sup>141</sup> Eine hohe Kundenzufriedenheit und der Aufbau einer guten Kundenbindung unterstützen diese Zielsetzung.<sup>142</sup> Langfristig erhoffen sich die Sponsoren einen Imagetransfer von der unterstützten Sportart, der unterstützten Mannschaft oder des unterstützten Sportlers auf das eigene Unternehmen und letztendlich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.<sup>143</sup>



Abbildung 9: Sponsoring-Ziele aus Sicht des Sponsors in Anhängigkeit der Zeit  
(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn (2018), S.143).

<sup>136</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 54f.

<sup>137</sup> Vgl. Bruhn (2018), S. 140ff.

<sup>138</sup> a.a.O., S. 17f.

<sup>139</sup> Ebd.

<sup>140</sup> Ebd.

<sup>141</sup> a.a.O., S. 140ff.

<sup>142</sup> Ebd.

<sup>143</sup> Ebd.

Zusammengefasst möchten die Sponsoren psychologische und ökonomische Ziele in einem bestimmten zeitlichen Horizont erreichen, indem sie sich die Medienwirksamkeit des Sports zunutze machen. Die gesponsorten Organisationen, Vereine oder Sportler profitieren dabei von den finanziellen Zuschüssen, die sie von ihren Sponsoren erhalten. Im Gegensatz zur in Kapitel 3.2.1 vorgestellten Sportwerbung dient das Sportsponsoring jedoch nicht dazu Produkte, Dienstleistungen oder Marken des Unternehmens aktiv zu präsentieren. Der Fokus liegt eher auf der Steigerung der Bekanntheit und der Verbesserung des Images, weswegen viele Unternehmen auf weitere flankierende Kommunikationsinstrumente wie Werbespots oder Plakatwerbung zurückgreifen.<sup>144</sup>

### 3.2.3 Testimonial-Marketing im Sport

Bei der genauen Definition von Testimonials ist sich die Literatur uneins. Im deutschsprachigen Raum wird als Testimonial die Person bezeichnet, die innerhalb der Werbekampagne für ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Marke wirbt.<sup>145</sup> In der ursprünglichen angloamerikanischen Literatur wird Testimonial dagegen als die Wertaussage einer beachteten Quellen definiert.<sup>146</sup> In diesem Fall wäre also nicht die Person selbst als Testimonial zu verstehen, sondern die Botschaft, die die Person in der Werbung vermittelt. Dennoch können beide Definitionen als Grundlage für die Definition des Testimonial-Marketings verstanden werden. Diese wird definiert als eine Art Werbung, in der eine oder mehrere gezielt ausgewählte Personen die Produkte, Dienstleistungen oder Marken eines Unternehmens positiv darstellen und beispielsweise Qualität, Preis oder Nutzen würdigen.<sup>147</sup> Als Personen werden hierbei meist Prominente, aber auch Experten oder unbekannte Schauspieler eingesetzt.<sup>148</sup> Im speziellen Fall der prominenten Testimonials, ist von einem Celebrity Endorsement die Rede, sprich eine prominente Persönlichkeit wirbt für das Produkt, die Dienstleistung oder die Marke des Unternehmens.<sup>149</sup> Die prominente Persönlichkeit wird dabei als „celebrity endorser“ bezeichnet und als eine Person definiert, die in der Öffentlichkeit für Leistungen außerhalb der besagten Werbetätigkeit bekannt ist.<sup>150</sup> Analog dazu werden in der Werbung eingesetzte Sportakteure, die über eine hohe mediale Präsenz und

---

<sup>144</sup> Vgl. Nufer, Bühler (2013b), S. 54.

<sup>145</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 325f.

<sup>146</sup> Vgl. Friedman (2000), S.548.

<sup>147</sup> Vgl. Haase (2001), S. 371.

<sup>148</sup> Vgl. Gierl; Niesner (1999), S. 5.

<sup>149</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 326.

<sup>150</sup> Vgl. Friedman; Friedman (1979), S. 63.

Bekanntheit verfügen, als prominente Sport-Testimonials bezeichnet.<sup>151</sup> In Betracht kommt hierfür primär der aktuell aktive und erfolgreiche Sportler, aber auch ehemalige Sportler, Vereinsangehörige, wie Trainer oder Manager, Spielerfrauen, fiktive Werbefiguren oder prominente Mannschaften können genutzt werden.<sup>152</sup> In den USA ist zudem der Einsatz von verstorbenen Sportlegenden oder die langfristige Verpflichtung von extrem jungen Nachwuchstalenten durchaus üblich.<sup>153</sup>

Ziel des Einsatzes von Testimonials ist es, die Werbung mit ihrer Hilfe zu personalisieren und zu emotionalisieren.<sup>154</sup> Zudem können sie einzelnen Produkten, Dienstleistungen oder Marken ein Gesicht geben und damit der Markenverwechslung entgegenwirken.<sup>155</sup> Die prominenten Akteure als Blickfang sorgen für eine Aktivierung der Konsumenten, lenken Aufmerksamkeit auf das beworbene Produkt bzw. die beworbene Dienstleistung oder Marke und schaffen zudem eine Erhaltung der Werbewirkung.<sup>156</sup> Belegt werden diese Erfolgsfaktoren durch eine IMAS-Studie, laut der 67 Prozent aller Spots mit Prominenten überdurchschnittlich einprägsam sind.<sup>157</sup> Darüber hinaus sollen Testimonials die Glaubwürdigkeit der Marketingmaßnahmen erhöhen.<sup>158</sup> Dies geschieht, indem der Testimonial, in den Augen der Konsumenten, entweder über eine fachliche Expertise verfügt oder es vertrauenswürdig erscheint, dass seine getätigten Aussagen der Wahrheit entsprechen.<sup>159</sup> Die prominenten Testimonials, die in den meisten Fällen keine Experten darstellen, sollen somit die vertrauenserweckende Rolle des zufriedenen Kunden einnehmen und mit ihrem bekannten Namen für das Produkt, die Dienstleistung oder die beworbene Marke bürgen.<sup>160</sup>

Im besten Falle erreichen die Unternehmen, mit ihrer Marketingmaßnahme, einen Imagetransfer von ihrem ausgewählten Testimonial auf das beworbene Produkt, die beworbene Dienstleistung oder die beworbene Marke.<sup>161</sup> Entsprechend wichtig ist es, dass der Testimonial, in der Wahrnehmung der Konsumenten, positive Eigenschaften verkörpert. Dieser Punkte macht erneut deutlich, warum gerade Sportler besonders gerne für Marketingzwecke genutzt werden. In Kapitel 3.2.1 wurden bereits die positiven Werte, wie Zielorientierung, Leidenschaft, Erfolg und Teamgeist erwähnt, die der Sport allgemein und speziell die

---

<sup>151</sup> Vgl. Schaaf (2010), S. 47.

<sup>152</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 328ff.

<sup>153</sup> Ebd.

<sup>154</sup> a.a.O., S. 324.

<sup>155</sup> Ebd.

<sup>156</sup> a.a.O., S. 333.

<sup>157</sup> Vgl. von Kirschhofer (2001), S. 28.

<sup>158</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 333.

<sup>159</sup> Vgl. Koeppler (2000), S. 183.

<sup>160</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 333.

<sup>161</sup> a.a.O., S. 326.

Sportart Fußball verkörpern. Eine Studie der IMAS International zeigt zudem, dass Sportler gegenüber anderen prominenten Gruppen als besonders cool, überdurchschnittlich modern und vertrauenswürdig wahrgenommen werden.<sup>162</sup> Die Praxis belegt die besondere Rolle, die Sportler und insbesondere Fußballer in der Werbeindustrie einnehmen. Unter den zwölf in der Bevölkerung am meisten wahrgenommenen Werbegesichtern, befinden sich acht Fußballer, wobei mit Dirk Nowitzki auf Platz 5 ein weiterer Sportler hinzukommt.<sup>163</sup> Lediglich Heidi Klum auf Platz 4, Mario Barth auf Platz 7 und Michael „Bully“ Herbig auf Platz 10 kommen nicht aus dem Sportbusiness.<sup>164</sup>

Bei allen positiven Aspekten des Testimonial-Marketings müssen die Unternehmen auch die Risiken berücksichtigt, die gerade bei Marketingaktivitäten mit einer einzelnen realen Person vorliegen. So muss bei der Wahl des Testimonials unter anderem darauf geachtet werden, dass die Prominenz des Testimonials nicht die zu bewerbende Unternehmensleistung überstrahlt.<sup>165</sup> Zudem muss die eingesetzte Person zum Produkt passen und in ihrem Auftritt glaubwürdig sein.<sup>166</sup> Eine häufige Ursache für fehlende Glaubwürdigkeit ist, dass die Testimonials mehrere Produkte, teils sogar zeitgleich, bewerben und deswegen als sogenannte Multitestimonials abgestempelt werden.<sup>167</sup> Die Konsumenten unterstellen den Testimonials, dass finanzielle Einnahmen den Werbeauftritt begründen und nicht etwa eine Überzeugung, die der Testimonial in das Produkt hat.<sup>168</sup> Der Effekt des Testimonials auf die Werbung leidet und sein Marktwert für die Werbeindustrie wird geschwächt. Neben der komplexen Wahl des richtigen Testimonials, ist das Unternehmen aber auch Risiken ausgesetzt, die es nicht direkt beeinflussen kann. So können Verfehlungen des Testimonials im Privatleben, wie Drogenmissbrauch, Steueraffären oder das Begehen von Straftaten, negativ auf das Image des Unternehmens abfärben.<sup>169</sup> Speziell bei Sportlern können zudem Verfehlungen innerhalb der Sportausübung, wie unsportliches Verhalten, Dopingmissbrauch oder schlicht Misserfolg und Verletzungen hinzukommen.<sup>170</sup> Dennoch bestätigen empirische Untersuchungen, dass das Testimonial-Marketing, trotz seiner einzukalkulierenden Risiken, im Trend der unternehmerischen Marketingmaßnahmen bleiben wird.<sup>171</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Kilian (2014), S. 207f.

<sup>163</sup> Vgl. Nier (2018).

<sup>164</sup> Ebd.

<sup>165</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 339f.

<sup>166</sup> Ebd.

<sup>167</sup> Vgl. Metzdorf (2008), S. 56.

<sup>168</sup> a.a.O., S. 58.

<sup>169</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 342f.

<sup>170</sup> a.a.O., S. 341f.

<sup>171</sup> Vgl. Nufer; Heider (2012), S. 37.

Zusammengefasst soll durch das Marketing mit Testimonials eine erhöhte Aufmerksamkeit und darauf aufbauend eine erhöhte Werbewirksamkeit bei den Konsumenten erreicht werden. Zudem soll durch die Testimonials die Glaubwürdigkeit der Werbeaussage gesteigert werden und im Optimalfall ein Imagetransfer vom Testimonial auf das beworbene Produkt, die beworbene Dienstleistung oder die beworbene Marke stattfinden. Diese Faktoren sollen die Marke stärken und sich letztendlich ökonomisch bemerkbar machen. Die Unternehmen erhoffen sich einen erhöhten Absatz, sowie damit verbundene höhere Umsätze, Gewinne und Marktanteile.<sup>172</sup>



Abbildung 10: Funktionsweise einer Testimonial-Marketingmaßnahme (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.3 Marketing von Sport

Wie in der Definition von Sportmarketing in Kapitel 3.1 beschrieben, gibt es neben dem „Marketing mit Sport“ auch die Perspektive des „Marketings im Sport“ bzw. des „Marketings von Sport“. Je nach Literatur werden die zwei unterschiedlichen Begrifflichkeiten „Marketing im Sport“ und „Marketing von Sport“ verwendet, die jedoch synonym zu verstehen sind und in beiden Fällen die „Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen und sportnahe Unternehmen“ beschreiben.<sup>173</sup> Die sportnahen Unternehmen, wie Sportausrüster, sportmedizinische Unternehmen oder auch Sportreiseveranstalter und Sportverlage, verfolgen das Ziel ihre eigenen sportähnlichen Produkte zu vermarkten.<sup>174</sup> Sie bleiben im Rahmen dieser Arbeit jedoch unberücksichtigt. Im Fokus steht dagegen das Marketing der

<sup>172</sup> Vgl. Schaaf (2013), S. 335.

<sup>173</sup> Nufer; Bühler (2013a), S. 7.

<sup>174</sup> Vgl. Freyer (2018), S. 52.

Sportorganisationen, die ihre sporttypischen Produkte bestmöglich vermarkten möchten.<sup>175</sup> Dazu gehören unter anderem der in Kapitel 2.2 beschriebene DFB, die ebenfalls in diesem Kapitel erwähnte DFL, sowie einzelne Vereine und Mannschaften. Im engeren Sinne geht es beim „Marketing im Sport“ somit um die verschiedenen Marketingmaßnahmen der einzelnen Organisationen der Sportbranche.<sup>176</sup>

Ziel der Marketingaktivitäten ist es sich gegenüber der stetig wachsenden Konkurrenz der Sportbranche zu behaupten.<sup>177</sup> So weisen beispielsweise die Fitnessstudios in Deutschland seit Jahren steigende Mitgliederzahlen auf und haben im Jahr 2019 ein neues Hoch von 11,66 Millionen Mitgliedern erreicht.<sup>178</sup> Zudem erfreuen sich auch Extremsportarten und exotische Reiseziele immer größerer Beliebtheit.<sup>179</sup> Begründet wird dies in der Natur des Menschen, der neue Sachen entdecken und neue Kompetenzen erlernen möchte.<sup>180</sup> Ein Verein einer klassischen Sportart wie Fußball muss sich somit, aus Marketingsicht, nicht nur gegenüber anderen nationalen und internationalen Vereinen behaupten, sondern auch gegenüber anderen Sportarten und sonstigen Freizeitbeschäftigungen.<sup>181</sup> Diese sind alle Konkurrenten, wenn es darum geht die Gunst von Mitgliedern, Zuschauer, Sponsoren, Medien oder Mitarbeiter für sich zu gewinnen.<sup>182</sup>

### 3.3.1 Vereins- und Verbandsmarketing

Grundsätzlich können Sportvereine zwei verschiedene Märkte bedienen. Dies liegt am dualen Aufbau des Sportmarktes, der sich in einen Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum, den Sportlermarkt, und einen Markt für passiven Sportkonsum, den Zuschauermarkt, aufteilt.<sup>183</sup> Der Fokus der professionellen Sportorganisationen des Fußballbusiness, die in Kapitel 2 beschrieben wurden und den Kern dieser Arbeit bilden, liegt klar auf dem Markt für den passiven Sportkonsum. Das sportliche Spitzenprodukt des Fußballbusiness ist darauf ausgerichtet von den Fans im Stadion und von den Zuschauern zuhause konsumiert zu werden.<sup>184</sup> Eine nicht unwesentliche Rolle spielen hierbei auch die Medien, die, wie ebenfalls

---

<sup>175</sup> Ebd.

<sup>176</sup> a.a.O., S. 54.

<sup>177</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 44.

<sup>178</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2020b).

<sup>179</sup> Vgl. Lau (2015), S. 59.

<sup>180</sup> Ebd.

<sup>181</sup> Nufer; Bühler (2013b), S. 44.

<sup>182</sup> Ebd.

<sup>183</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013a), S. 8.

<sup>184</sup> Vgl. Hermanns; Riedmüller (2011), S. 42.

bereits in Kapitel 2 dargestellt, aufgrund des großen öffentlichen Interesses ausführlich über die sportlichen Ereignisse berichten und damit eine große Anzahl an Zuschauern erreichen. Ausgangspunkt für das Bedienen des Zuschauermarktes ist jedoch die Generierung einer sportlichen Leistung, die konsumiert werden kann. Somit stellt auch im professionellen Fußballbusiness der Sportlermarkt zunächst die Grundvoraussetzung für die Eroberung des Zuschauermarkts dar.<sup>185</sup> Ziel der Vereine sollte es sein, gute Sportler, Trainer und sonstige Mitarbeiter innerhalb des Sportlermarktes für sich zu gewinnen. Erreichen die Vereine dadurch ein gewisses sportlich hohes Niveau, fällt auch der Gewinn von Zuschauern, Sponsoren und Medienberichterstattung, im Rahmen des Zuschauermarkts, leichter.<sup>186</sup>

Die Ziele, die ein Verein mit seinen Marketingaktivitäten anstrebt lassen sich, analog zu den in Kapitel 3.2.2. beschriebenen Zielen von Sponsoren, in qualitative bzw. psychologische und in quantitative bzw. ökonomische Ziele unterteilen.<sup>187</sup> Zu den psychologischen Ziele zählen beispielsweise eine steigende Begeisterung für den Verein, eine stärkere Zuschauerbindung oder eine Imageverbesserung.<sup>188</sup> Ist der Verein in dieser Hinsicht erfolgreich, bedingt dies oftmals auch die Erreichung der ökonomischen Ziele. Dazu gehören zum Beispiel ein höherer Ticket- und Merchandisingverkauf, sowie höhere Sponsoren- und Mediengelder, sprich eine Maximierung der Erlösquellen, die in Kapitel 2.1 ausgeführt sind.<sup>189</sup>

Erreicht werden sollen diese Ziele durch den operativen Einsatz verschiedener Marketinginstrumente.<sup>190</sup> Hierfür bietet sich beispielsweise die Anwendung des in Kapitel 3.1 vorgestellten 4P-Ansatzes an, sprich eine geeignete Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik, die von den Sportorganisationen betrieben wird. Ein geeignetes, interaktives und erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument würde beispielsweise das Event-Marketing darstellen.<sup>191</sup> Den Besuchern soll ein besonderes und einmaliges Erlebnis geboten werden, welches sie bewusst mit dem Verein verbinden.<sup>192</sup> Zudem können sich die Sportorganisationen die in Kapitel 3.2 vorgestellten Mechanismen des Sponsorings und des Testimonial-Marketings ebenso zu Nutze machen, wie die Wirtschaftsunternehmen der anderen Branchen, die mit Sport werben. So sollte das Sponsoring aus Sicht der Vereine nicht nur als wichtige Einnahmequelle gesehen werden, sondern auch als Möglichkeit von der Strahlkraft und des sonstigen (Marketing-)Knowhows des Unternehmens zu

---

<sup>185</sup> Ebd.

<sup>186</sup> Ebd.

<sup>187</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 46.

<sup>188</sup> Vgl. Clauß (2011), S. 335.

<sup>189</sup> a.a.O., S. 334.

<sup>190</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 47.

<sup>191</sup> a.a.O., S. 300.

<sup>192</sup> Ebd.

profitieren.<sup>193</sup> Im Zuge des Testimonial-Marketings können die Vereine außerdem ihre eigenen glaubhaften Testimonials, zum Beispiel in Form von eigenen Spielern, nutzen und so ihre Marketingaktivitäten bereichern.<sup>194</sup>

Analoges gilt für die Vermarktung innerhalb von Verbänden oder Sportligen, die ebenso Sportorganisationen darstellen, wie die einzelnen Vereine. Sie können ihre Position ebenfalls mittels eigener Testimonials, organisierter Veranstaltungen, mit Hilfe großer Sponsoren und geeigneten Marketingmaßnahmen innerhalb des 4P-Ansatzes stärken.<sup>195</sup> Professionelle Strukturen und das Erreichen einer möglichst hohen Medienpräsenz sind dabei ebenso hilfreich, wie etwaige Anschubhilfen durch bekanntere und medienwirksamere Organisationen.<sup>196</sup> Wie die einzelnen Maßnahmen einer Sportorganisation im Detail aussehen können, wird in Kapitel 5, am Beispiel der Frauenmannschaft des FC Bayern Münchens, verdeutlicht.

### 3.3.2 Markenaufbau einer Sportorganisation

Neben den erwähnten psychologischen und ökonomischen Zielen, die die Sportorganisationen mit ihren Marketingmaßnahmen erreichen wollen, ist vor allem der Aufbau einer starken Marke das große übergeordnete Ziel aller Aktivitäten.<sup>197</sup> Als Marke wird hierbei eine Leistung definiert, die sich klar von anderen Angeboten abgrenzt, für ein gewisses Maß an Qualität steht und den Konsumenten eine dauerhafte nutzenstiftende Wirkung garantiert.<sup>198</sup> Bei Berücksichtigung der Besonderheiten im Fußballbusiness aus Kapitel 2.3 wird jedoch die Problematik deutlich, denen Sport- und Fußballvereinen ausgesetzt sind. Sportlicher Erfolg ist, aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Ereignisse, nicht planbar und ein Qualitätsversprechen in Form von Ergebnissen dementsprechend nicht immer möglich. Das Beispiel des FC St. Pauli zeigt jedoch, dass der Aufbau einer starken Marke auch unabhängig vom sportlichen Erfolg gelingen kann.<sup>199</sup> Trotz des zwischenzeitlichen Abstiegs in die zweite und dritte Liga gelang es den Kult um den Club aufrecht zu erhalten und dies teils sogar

---

<sup>193</sup> a.a.O., S. 55.

<sup>194</sup> Vgl. Kochhan; Schunk (2018), S. 152.

<sup>195</sup> Vgl. Pommer; Kaiser (2011), S. 349ff.

<sup>196</sup> a.a.O., S. 357.

<sup>197</sup> Vgl. Clauß (2011), S. 335.

<sup>198</sup> Vgl. Bruhn (2019), S. 148.

<sup>199</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013c), S. 607.

außerhalb der deutschen Grenze, ohne jemals in internationalen Wettbewerben vertreten gewesen zu sein.<sup>200</sup>

Entscheidend für den Aufbau einer starken Marke ist das Verständnis über die Markenidentität und das Markenimage.<sup>201</sup> Die Markenidentität beschreibt dabei das interne Selbstbild, welches das eigene Unternehmen von seiner Marke besitzt.<sup>202</sup> Beim Markenimage geht es dagegen um das externe Fremdbild, welches in den Köpfen der Zielgruppe verankert ist.<sup>203</sup> Die Markenidentität soll durch die „Inside-out“-Perspektive in den Köpfen der Zielgruppe positioniert werden und als Reaktion ein möglichst positives Markenimage in den Köpfen hinterlassen.<sup>204</sup> Das Feedback der Zielgruppe mittels der „Outside-in“-Perspektive zeigt, inwiefern der Aufbau des positiven Markenimages gelungen ist und lässt Reaktionen darauf zu.<sup>205</sup> Die Markenidentität und das Markenimage stehen somit in einer dauerhaften Wechselwirkung zueinander und bedingen gegenseitig kleinere Veränderungen im Laufe der Zeit.<sup>206</sup> Im Sinne der Markenstärke muss jedoch darauf geachtet werden, dass sich Markenidentität und Markenimage zu keiner Zeit widersprechen.<sup>207</sup>

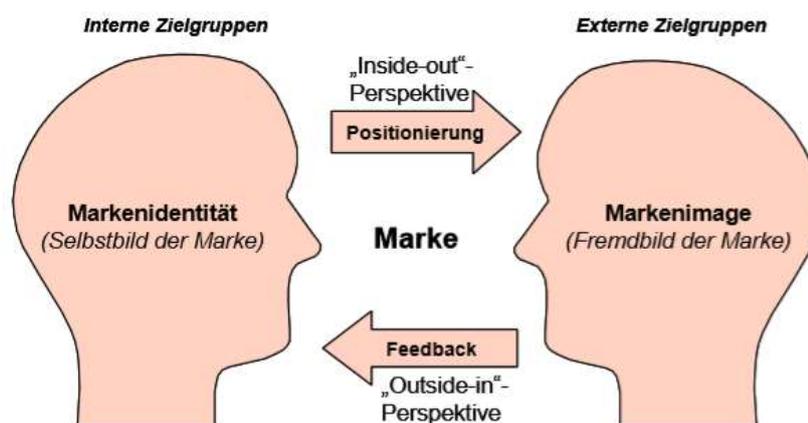


Abbildung 11: Grundprinzip des identitätsbasierten Markenaufbaus

(Quelle: Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 5; in Anlehnung an Meffert; Burmann (1996), S. 35)

Beim Definieren der Markenidentität ist es wichtig die wesentlichen Kernmerkmale der Marke zusammenzufassen, sowie den einzigartigen Nutzen und die Unterscheidbarkeit gegenüber anderen Marken hervorzuheben.<sup>208</sup> Im Detail sollten die vier konstitutiven

<sup>200</sup> Ebd.

<sup>201</sup> Vgl. Esch (2018), S. 79.

<sup>202</sup> Ebd.

<sup>203</sup> Ebd.

<sup>204</sup> Vgl. Meffert; Burmann (1996), S. 34f.

<sup>205</sup> Ebd.

<sup>206</sup> Vgl. Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 17.

<sup>207</sup> Vgl. Vollert (2004), S. 245.

<sup>208</sup> Vgl. Meffert; Burmann (2005), S. 47.

Merkmale der Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität für einen optimalen Identitätsaufbau gegeben sein.<sup>209</sup> Die Wechselseitigkeit beschreibt dabei die Tatsache, dass eine Marke ihre Identität nur in Wechselwirkung mit anderen Marken ausbilden kann, da sich die Identität der Marke erst dann bildet, wenn sie sich von anderen Marken abgrenzt.<sup>210</sup> Bezogen auf die Identität des Menschen, wird dies auch als Paradigma der Identitätsforschung bezeichnet.<sup>211</sup> Das Merkmal der Individualität beschreibt die Einmaligkeit, die die Marke in irgendeiner Form aufweisen muss.<sup>212</sup> Sie braucht einen USP, ein Alleinstellungsmerkmal, welches der Kunde nur bei dieser Marke als Nutzenversprechen vorfindet.<sup>213</sup> Die Kontinuität als Merkmal der Markenidentität beinhaltet die ununterbrochene Beibehaltung der wesentlichen Kernmerkmale über einen langen Zeitraum hinweg.<sup>214</sup> Die Konsistenz ergänzt dies, um die Vermeidung von Widersprüchen innerhalb eines einzelnen Zeitpunktes.<sup>215</sup> Die verschiedenen Marketingmaßnahmen müssen somit aufeinander abgestimmt sein und eine gewisse Homogenität aufweisen.<sup>216</sup> Beim Aufbau der Markenidentität ist es somit wichtig, sich gegenüber anderen Marken mit mindestens einem Alleinstellungsmerkmal abzugrenzen und die Merkmale in sich widerspruchsfrei über einen langen Zeitraum beizubehalten. Gelingt dies, entsteht automatisch eine gewisse Markenauthentizität, sowie darauf aufbauend ein gewisses Maß an Markenvertrauen innerhalb der angesprochenen Zielgruppe.<sup>217</sup> Das Markenvertrauen stellt wiederum einen positiven Einflussfaktor auf die Markenloyalität der Kunden dar und ist somit indirekt Grundlage für erhöhte Absatzzahlen, Umsätze und das langfristige Erreichen ökonomischer Ziele.<sup>218</sup>

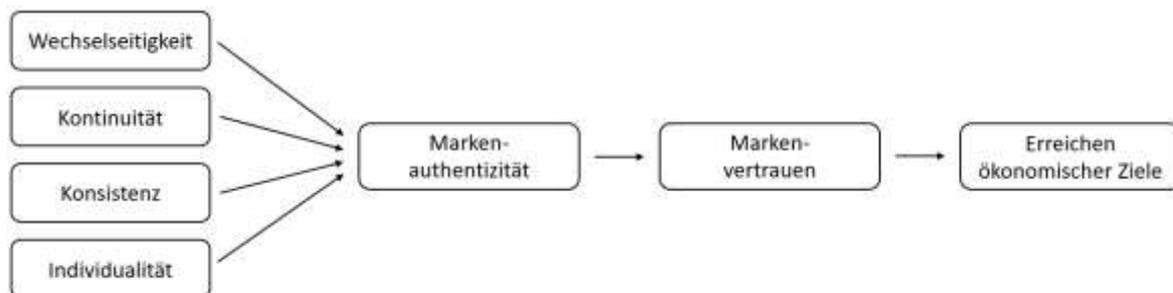


Abbildung 12: Idealisierte Wirkungsweise bei erfolgreichem Aufbau einer Markenidentität

(Quelle: eigene Darstellung; in Anlehnung an Schallehn (2012), S. 168)

<sup>209</sup> Vgl. Meffert; Burmann (1996), S. 29.

<sup>210</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 23ff.

<sup>211</sup> Vgl. Frey; Haußer (1987), S. 17.

<sup>212</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 24.

<sup>213</sup> Vgl. Bruce; Jeromin (2016), S. 12.

<sup>214</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 23f.

<sup>215</sup> Vgl. Wiedmann (2004), S. 1415.

<sup>216</sup> Ebd.

<sup>217</sup> Vgl. Schallehn (2012), S. 165f.

<sup>218</sup> Vgl. Krüger; Regier (2012), S. 53f.

Basierend auf den vorgestellten Prinzipien der Identitätsforschung, lässt sich die Markenidentität in ihrer konzeptionellen Ausgestaltung mit sechs verschiedenen Komponenten beschreiben.<sup>219</sup> Diese sind die Markenherkunft, die Markenkompetenzen, die Art der Markenleistungen, die Markenvision, sowie die Markenwerte und die Markenpersönlichkeit.<sup>220</sup>



Abbildung 13: Komponenten beim Aufbau der Markenidentität

(Quelle: Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 18)

Die Markenherkunft bildet, wie der Abbildung zu entnehmen, das Fundament der Markenidentität und gibt den Ursprung wieder, aus dem die Marke entstanden ist.<sup>221</sup> Dabei kann zwischen der räumlichen Herkunft, der Unternehmensherkunft und der Branchenherkunft unterschieden werden.<sup>222</sup> Gegenüber der Zielgruppe werden in allen Fällen jeweils einzelne, bewusst ausgewählte Aspekte der gesamten Markenhistorie betont, sodass es sich um eine aktiv gestaltbare Komponente innerhalb des Identitätsaufbau handelt.<sup>223</sup> Die Markenkompetenzen beschreiben die organisatorischen Fähigkeiten des Unternehmens eine für den Markt geeignete Leistung, durch die Kombination verschiedener Ressourcen, zu erzeugen.<sup>224</sup> Bei der Art der Markenleistung wird dann definiert, wie genau, in welcher Form und in welcher Ausstattung, das Produkt oder die Dienstleistung für den Konsumenten nutzbar wird.<sup>225</sup> Mittels spezieller Kernkompetenzen kann hierbei ein gegenüber der Konkurrenz überlegener Kundennutzen geschaffen werden, der einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringt.<sup>226</sup> Bei der Markenvision geht es darum die langfristige Unternehmensentwicklung in den nächsten fünf bis zehn Jahren abzustecken, um so eine Koordinationshilfe für das

<sup>219</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 31f.

<sup>220</sup> Vgl. Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 17.

<sup>221</sup> a.a.O., S. 18.

<sup>222</sup> Vgl. Becker (2012), S. 59.

<sup>223</sup> Vgl. Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 18.

<sup>224</sup> a.a.O., S. 20.

<sup>225</sup> a.a.O., S. 21.

<sup>226</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 26f.

Erreichen langfristiger Ziele zu haben.<sup>227</sup> Die Unternehmenswerte beschreiben dabei die Grundüberzeugungen, die die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens währenddessen vorleben.<sup>228</sup> Es handelt sich um in der Gesellschaft angesehene Ideale, wie zum Beispiel Ehrlichkeit, Vertrauen, Teamgeist, Toleranz oder Loyalität, die im Arbeitsklima des Unternehmen vorherrschen sollen und von den Konsumenten bestenfalls auch mit der Marke assoziiert werden.<sup>229</sup> Zudem dienen die Werte den Mitarbeitern als Orientierung, können ihr Engagement positiv beeinflussen und so zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit führen.<sup>230</sup> Bei der Markenpersönlichkeit werden der Marke letztendlich menschliche Persönlichkeitsmerkmale verliehen.<sup>231</sup> Diese lassen sich, im Rahmen des Fünf-Faktoren-Modells, in die fünf Dimensionen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Aufgeschlossenheit aufteilen.<sup>232</sup> So kann ein Unternehmen, wie z.B. auch ein Sportverein, in der Dimension der Extraversion als traditionell, gesellig, familiär oder humorvoll angesehen werden.<sup>233</sup> In der Dimension der Aufgeschlossenheit bieten sich Merkmalsbeschreibungen wie weltoffen, tolerant oder sozial verantwortungsbewusst an.<sup>234</sup> Das Endergebnis der Kombination aller beschriebener Identitätsmerkmale ist letztendlich die finale Markenleistung, die sich in Form des Produkts oder der Dienstleistung äußert.<sup>235</sup>

Das Markenimage ist definiert als das in den Köpfen der externen Zielgruppe verankerte Fremdbild, welches sie durch die von der Marke ausgesendeten Signale subjektiv erlangt haben.<sup>236,237</sup> Voraussetzung für den Aufbau eines Markenimages ist somit eine grundlegende Markenbekanntheit, denn nur wenn die Zielgruppe in der Lage ist die gewonnenen Eindrücke klar der Marke zuzuordnen, kann der Aufbau eines Fremdbildes erfolgen.<sup>238</sup> Hierbei stehen den Marken unter anderem optische Zeichen, wie Formzeichen oder Farbcodierung, akustische Zeichen, Wortfolgen oder gestisch-mimische Zeichen als Hilfen zur Wiedererkennung zur Verfügung.<sup>239</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang von der Möglichkeit der multisensualen Vermittlung des Markenerlebnisses, bei der möglichst viele

---

<sup>227</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 37.

<sup>228</sup> a.a.O., S. 40.

<sup>229</sup> Vgl. Barrett (2016), S. 17f.

<sup>230</sup> a.a.O., S. 35ff.

<sup>231</sup> Vgl. Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 23.

<sup>232</sup> Vgl. McCrae; Costa (1987), S. 81ff.

<sup>233</sup> Vgl. Schade; Piehler; Burmann (2014), S. 657.

<sup>234</sup> Ebd.

<sup>235</sup> Vgl. Burmann; Meffert; Feddersen (2007), S. 8.

<sup>236</sup> Vgl. Meffert; Burmann; Koers (2005), S. 6.

<sup>237</sup> Vgl. Meffert; Burmann (2005), S. 65.

<sup>238</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 48.

<sup>239</sup> Vgl. Dingler (1997), S. 46.

verschiedene Sinne angesprochen werden sollen.<sup>240</sup> Ist die Markenbekanntheit als Grundlage gegeben, lässt sich das Markenimage, analog zur Markenidentität, in drei verschiedene Komponenten unterteilen, die das Kaufverhalten der Zielgruppe maßgeblich beeinflussen. In steigender Wichtigkeit sind dies die Markenmerkmale, der funktionale Nutzen der Marke und der symbolische Nutzen der Marke.<sup>241</sup>

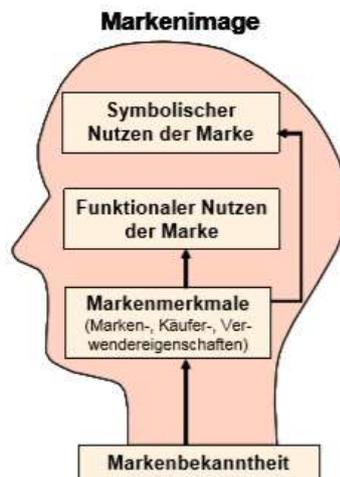


Abbildung 14: Komponenten beim Aufbau des Markenimages  
(Quelle: Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 6)

Unter die Markenmerkmale fallen sämtliche sachlich-rationale, bildhafte oder auch emotionale Eigenschaften, die die Zielgruppe in Zusammenhang mit der Marke wahrnimmt.<sup>242</sup> Sie werden von jeder Person subjektiv wahrgenommen und beschreiben den Wissensstand, den die Person bezüglich der Marke hat.<sup>243</sup> Dies umfasst sowohl die physischen Merkmale der Marke, wie beispielsweise Form, Farbe, Duft und technische Eigenschaften, als auch die immateriellen Merkmale, wie Preisgestaltung oder Garantieverprechen.<sup>244</sup> Übergeordnetes Ziel dieser Merkmale ist es, wie bereits in der Definition angesprochen, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.<sup>245</sup> Daraus abgeleitet ist der Markennutzen definiert als der Grad der Bedürfnisbefriedigung, der sich für den Kunden aus seiner subjektiven Wahrnehmung der Markenmerkmale ergibt.<sup>246</sup>

Der funktionale Nutzen der Marke umfasst die zweckorientierten Bedürfnisbefriedigungen, die sich aus den physikalisch-funktionalen Merkmalen der Marke ergeben.<sup>247</sup> Zudem fallen

<sup>240</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 213.

<sup>241</sup> Vgl. Keller (1993), S. 17.

<sup>242</sup> Vgl. Burmann; Blinda; Nitschke (2003), S. 7.

<sup>243</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 48.

<sup>244</sup> Ebd.

<sup>245</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 10.

<sup>246</sup> a.a.O., S. 268.

<sup>247</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 49.

unter diese Nutzenbetrachtung der Punkt des Markenvertrauens, sowie die ökonomische Beurteilung des Preis-Leistungsverhältnisses.<sup>248</sup> Beim symbolischen Nutzen geht es dagegen um Bedürfnisbefriedigungen, wie der Vermittlung von Prestige, dem Kreieren eines Zugehörigkeitsgefühls zu einer Gruppe oder die Erinnerung an ein schönes Ereignis, welches man mit der Marke verbindet.<sup>249</sup> Zudem können es Marken in dieser Nutzendimension schaffen als Mittel zur Selbstverwirklichung oder als Sinnbild für die Vermittlung eigener Werte genutzt zu werden.<sup>250</sup> Meistens ist dies auch die Nutzenebene, in der die Markendifferenzierung, sprich die angesprochene Abgrenzung von anderen Marken, stattfindet.<sup>251</sup>

Alles in allem dient die ausführliche Beschreibung der Markenidentität dazu ein kompaktes, klar verständliches, sich von anderen Marken abgrenzendes und an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasstes Nutzenversprechen abzugeben.<sup>252</sup> Dieses sollte möglichst genau mit dem Markenverhalten übereinstimmen, sprich mit der tatsächlichen Leistung, die von der Marke erbracht wird und das Markenerlebnis der Zielgruppe bedingt.<sup>253</sup> Die Erfahrungen, die der Kunde in diesem Prozess sammelt, sind letztendlich ausschlaggebend für die Bildung des Markenimages.<sup>254</sup>

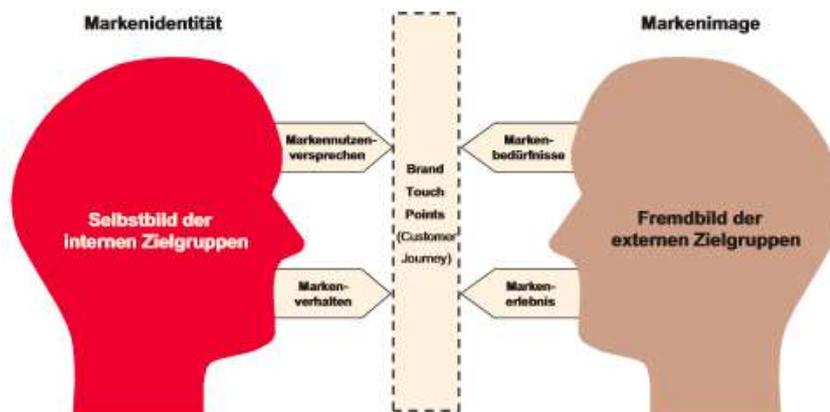


Abbildung 15: Grundprinzip des identitätsbasierten Markenaufbaus (Quelle: Burmann et al. (2018), S. 15).

<sup>248</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S.

<sup>249</sup> Vgl. Meffert; Burmann; Koers (2005), S. 9f.

<sup>250</sup> Ebd.

<sup>251</sup> Vgl. Burmann et al. (2018), S. 49.

<sup>252</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 265ff.

<sup>253</sup> Ebd.

<sup>254</sup> Ebd.

## 4 Digitalisierung

Das Kapitel der Digitalisierung im Sport dient dazu, die in Kapitel 3 gewonnenen Kenntnisse über das Sportmarketing zu erweitern. Es sei explizit erwähnt, dass es nicht Ziel dieses Kapitels ist einen allumfassenden Überblick über den Bereich der Digitalisierung zu geben. Schlagwörter, wie Big Data, Datenschutz und -sicherheit oder auch die Entwicklung des Web 3.0, Web 4.0, Industrie 4.0 und künstliche Intelligenz bleiben unberücksichtigt. Es geht lediglich darum, die bisher zusammengetragenen Informationen um einige Punkte zu erweitern, die Sportvereine und -organisationen in ihrem Marketingbestreben unterstützen können. Analog zu den vorherigen Kapiteln wird zunächst eine Definition erarbeitet, die um einige Aspekte der Internetentwicklung und -nutzung erweitert wird. Anschließend liegt das Augenmerk auf dem Bereich der sozialen Medien, sowie dem damit verbundenen Social Media Marketing und Influencer Marketing. Zudem wird der aufkommende Bereich des e-Sports thematisiert, insbesondere unter Berücksichtigung der Fußballsimulationen.

### 4.1 Definition Digitalisierung

Im engsten Sinne bezeichnet Digitalisierung die Überführung analoger Daten in digitale Daten.<sup>255</sup> Es kommt zu einer sogenannten Analog-Digital-Wandlung, sprich eine ursprünglich analoge Leistung wird durch eine digitale, computerhandhabbare Leistung ersetzt.<sup>256</sup> In den letzten Jahren sind so digitale Produkte und Dienstleistungen entstanden, die das Privat- und Arbeitsleben wesentlich geprägt haben.<sup>257</sup> Die weiter gefasste Definition der Digitalisierung umfasst diese digitalen und leistungserbringenden Objekte.<sup>258</sup> Dazu gehören neben den digitalen Produkten, unter anderem auch digitale Geschäftsmodelle oder digitale Wertschöpfungsprozesse.<sup>259</sup> Entsprechend wird die Digitalisierung auch als aktuellste Entwicklungsstufe des Marketinggedankens angesehen.<sup>260</sup> Im Rahmen der digitalen Wertschöpfungsorientierung bieten sich den Unternehmen neue Möglichkeiten bei der individuellen Ansprache und Gestaltung der Leistungen, sowie bei der Integration der Kunden in den Leistungserstellungsprozess.<sup>261</sup>

Mit Beginn der Digitalisierung hat sich ein technologischer Wandel vollzogen, der durch drei wesentliche Entwicklungen geprägt ist.<sup>262</sup> Im ersten Schritt kam es zur Automatisierung von Berechnungsvorgängen, im zweiten Schritt zur Digitalisierung schriftlicher, aber auch

---

<sup>255</sup> Vgl. Heuermann; Engel; von Lucke (2018), S. 9.

<sup>256</sup> Vgl. Wolf; Strohschen (2018), S. 58.

<sup>257</sup> Vgl. Bengler; Schmauder (2016), S. 75.

<sup>258</sup> Ebd.

<sup>259</sup> Ebd.

<sup>260</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 8f.

<sup>261</sup> Ebd.

<sup>262</sup> Vgl. Klawitter; Lobin; Schmidt (2012), S. 9.

audio-visueller Medien.<sup>263</sup> Mit der Erfindung und der gängigen Verbreitung des Internets gelang als dritter und vorerst finaler Schritt die globale Vernetzung verschiedener Kommunikationsgeräte.<sup>264</sup> So ist es, dank sozialer Netzwerke, mittlerweile möglich, dass sich Menschen aus der ganzen Welt ortsunabhängig, virtuell miteinander vernetzen.<sup>265</sup> Die sozialen Netzwerke haben damit Anteil an einem gesellschaftlichen Wandel, der in den letzten Jahren, parallel zum technologischen Wandel stattgefunden hat.<sup>266</sup> Statistiken zeigen, dass mittlerweile 86 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren das Internet nutzen, unter den 14- bis 49-jährigen Deutschen sind es sogar nahezu 100 Prozent.<sup>267</sup> Zudem stieg auch der Anteil der mobilen Internetnutzer weiter an und erreichte 2019 einen neuen Höchstwert von 74 Prozent.<sup>268</sup> Aktuell wird geschätzt, dass über 4 Milliarden Menschen weltweit über einen Internetzugang verfügen und über 3,8 Milliarden Menschen mindestens einmal monatlich Social Media Angebote nutzen.<sup>269,270</sup>

Die Zahlen zeigen, dass das Internet als dritter Entwicklungsschritt innerhalb der Digitalisierung, sowie die sozialen Netzwerke als Teil des gesellschaftlichen Wandels aus der heutigen Zeit kaum mehr wegzudenken sind. Zudem haben die Digitalisierung und das Internet zahlreiche neue Geschäfts- und Tätigkeitsfelder eröffnet, die zuvor undenkbar schienen. Eines davon, welches sich immer größerer Beliebtheit erfreut, ist der Bereich des e-Sports.<sup>271</sup>

## 4.2 Social Media Marketing

Wie in Kapitel 4.1 dargestellt nutzen über 3,8 Milliarden Menschen mindestens einmal monatliche Social Media Angebote. Möglich macht dies die Entwicklung des World Wide Web. In den Anfängen diente das World Wide Web lediglich als ein statischer und passiver Raum, der zur globalen Bereitstellung von Informationen genutzt werden konnte.<sup>272</sup> Die Literatur spricht von der ersten Generation, dem Web 1.0, in welchem der Nutzer Informationen suchen und lesen, aber kaum interagieren konnte.<sup>273</sup> Dies änderte sich erst mit der Einführung der zweiten Generation, dem Web 2.0, das aus dem World Wide Web ein aktives Mitmach-

---

<sup>263</sup> Ebd.

<sup>264</sup> Ebd.

<sup>265</sup> Vgl. Schwindt (2015), S. 6f.

<sup>266</sup> Ebd.

<sup>267</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2020c).

<sup>268</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2020d).

<sup>269</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2019d).

<sup>270</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2020e).

<sup>271</sup> Vgl. Marktforschung (Hrsg.) (2019a).

<sup>272</sup> Vgl. Choudhury, Nupur (2014), S. 8096.

<sup>273</sup> Ebd.

Netz machte.<sup>274</sup> Die Nutzer wirken selber aktiv mit, posten auf leicht zu bedienenden Plattformen eigene Beiträge und vernetzen sich mit anderen Nutzern.<sup>275</sup> Darunter fallen neben persönlichen Blogs, Wikis, Foren, Bewertungsportalen, Podcasts und Videoplattformen, unter anderem auch Networking Angebote wie Facebook, Instagram oder Twitter.<sup>276</sup> Social Media beschreibt dabei sämtliche digitale Medien, die zum Austausch von Informationen und medialer Inhalte zwischen den Nutzern dienen.<sup>277</sup> Die von Unternehmen im Januar 2020 am häufigsten verwendeten Plattformen sind in absteigender Reihenfolge Facebook (94%), Instagram (76%), LinkedIn (59%), Twitter und Youtube (beide 53%), Pinterest (25%), Messenger Bots (13%), Snapchat und Tiktok (beide 5%).<sup>278</sup>

Folge der großen Anzahl der im Web 2.0 neu entstandenen Social Media Plattformen ist die Etablierung des Social Media-Marketings. Die Unternehmen machen sich die Möglichkeiten der neuen Technologien zu Nutze, um ihre eigenen Vermarktungsziele zu erreichen.<sup>279</sup> So können die Unternehmen durch die nutzergenerierten Beiträge und Bewertungen ihre eigene Marktposition bestmöglich bestimmen und darauf abgestimmte Marketingmaßnahmen planen.<sup>280</sup> Zudem können im Web aktive Kunden der Community, durch ihre eigengenerierten Inhalte, als Markenbotschafter und Multiplikatoren fungieren und sogar in Innovationsprozesse des Unternehmens eingebunden werden.<sup>281</sup> Ferner ist seit der Etablierung der Social Media Plattformen eine ganz neue Form der Kundenbeziehung und Kundengewinnung möglich. Mit Hilfe privater Daten, die von den sozialen Netzwerken gesammelt und anschließend zur Verfügung gestellt werden, können die Unternehmen ihre Kunden noch zielgruppenspezifischer und persönlicher ansprechen.<sup>282</sup> Zudem können, dank sozialer Medien, auch potentielle Kunden angesprochen werden, die durch klassische Marketingaktivitäten nicht erreicht werden.<sup>283</sup> Ohnehin erhalten die Unternehmen, durch die neuen digitalen Möglichkeiten, die Chancen sich eine große und globale Reichweite, sowie eine starke Vernetzung der Kunden innerhalb kürzester Zeit aufzubauen.<sup>284</sup> Im digitalen Zeitalter kommt es zum sogenannten electronic-Word-of-mouth, sprich zu einem Erfahrungsaustausch verschiedener Kunden im Netz, beispielsweise über Bewertungsportale oder sonstige Erfahrungsberichte.<sup>285</sup>

---

<sup>274</sup> Vgl. Gscheidle; Fisch (2007), S. 397f.

<sup>275</sup> Ebd.

<sup>276</sup> Vgl. Hettler (2010), S. 14f.

<sup>277</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 42.

<sup>278</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2020f).

<sup>279</sup> Vgl. Hettler (2010), S. 37f.

<sup>280</sup> Ebd.

<sup>281</sup> Ebd.

<sup>282</sup> Vgl. Nufer; Bühler (2013b), S. 38.

<sup>283</sup> Ebd.

<sup>284</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 42.

<sup>285</sup> Ebd.

Eine weitere, durch die sozialen Medien entstandene, Form des Marketings ist das Influencer-Marketing. Ein Influencer wird dabei als eine Art Meinungsführer angesehen, der vielen Leuten bekannt und in den sozialen Medien sehr aktiv ist.<sup>286</sup> So können unter anderem auch Stars, wie Fußballprofis mit aktiven Social Media-Kanälen als Influencer gezählt werden. In Kapitel 2.3 wurde schon erwähnt, dass Bundesligaspieler wie Manuel Neuer über 10 Millionen Follower auf Instagram erreichen. Spielerinnen der Frauen-Bundesliga, wie beispielsweise Giulia Gwinn, erreichen weit über 230.000 Personen. Die Unternehmen wollen sich diese Reichweite und den großen Einfluss prominenter Akteure auf das Kaufverhalten ihrer Fans zu Nutze machen, um ihre eigenen Werbebotschaften zu vermitteln.<sup>287</sup>

Zusammenfassend bietet das Social Media Marketing den Unternehmen drei große Chancen. Auf der einen Seite bietet der offene Austausch mit der potentiellen Zielgruppe die zwei Möglichkeiten zur genauen Definition der Marktposition des Unternehmens und zur genauen Definition der Bedürfnisse der potentiellen Kunden.<sup>288</sup> Auf der anderen Seite kann das Social Media Marketing zur gezielten Beeinflussung der Zielgruppe genutzt werden, unter anderem durch Marketingaktivitäten mit Influencern.<sup>289</sup>

### 4.3 eSports

Bei eSports, zu Deutsch auch E-Sport, handelt es sich um eine wettkampforientierte Art des Computerspielens, bei der sich Menschen gegenseitig in ihren Fähigkeiten messen.<sup>290</sup> Ob es sich dabei um eine sportliche Aktivität handelt, lässt sich final nicht klären. In seiner Definition von Sport spricht Tiedemann von einer Freiwilligkeit sich mit anderen Menschen in Beziehung zu setzen und sich nach festen Regeln mit ihnen zu vergleichen.<sup>291</sup> Diese Voraussetzung erfüllt eSports. Fraglich ist dagegen, in welchem Ausmaß das ebenfalls in Tiedemanns Definition erwähnte Tätigkeitsgebiet der Bewegungskunst erfüllt ist.<sup>292</sup> In der engen Betrachtung braucht es für eSports keinerlei körperliche Fitness, sondern eher kognitive Fähigkeiten, sowie Fingerfertigkeit. Folglich kommt der Deutsche Olympische Sportbund zu dem Entschluss, dass eSports kein klassischer Sport sei, da die Körperlichkeit fehle.<sup>293</sup> In einer erweiterten Definition von Sport können eben jene geistigen Fähigkeiten und Fertigkeiten allerdings ebenso gut zum beschriebenen Gebiet der Bewegungskunst

---

<sup>286</sup> Vgl. Lindner (2009), S. 19.

<sup>287</sup> Vgl. Nirschl; Steinberg; (2018), S. 11f.

<sup>288</sup> Vgl. Hettler (2010), S. 38f.

<sup>289</sup> Ebd.

<sup>290</sup> Vgl. Wagner (2006), S. 2f.

<sup>291</sup> Vgl. Tiedemann (2020), S. 3ff.

<sup>292</sup> Ebd.

<sup>293</sup> Vgl. Zeit Online (Hrsg.) (2019).

dazugezählt werden.<sup>294</sup> Entsprechend hat beispielsweise die deutsche Bundesregierung den E-Sport in ihrem Koalitionsvertrag als anerkannte Sportart mit aufgenommen.<sup>295</sup>

Unabhängig von dieser Entscheidung boomt der Bereich des eSports seit Jahren. 2019 gab es allein im deutschen eSports-Markt 9,2 Millionen regelmäßige Zuschauer und ein Umsatzvolumen von 70 Millionen Euro – Tendenz steigend.<sup>296</sup> Etablierte Medien, wie der Kicker, verfügen längst über eine eigene eSports-Rubrik und auch etablierte Vereine, wie beispielsweise der FC Schalke 04, haben eine eigene eSports-Abteilung.<sup>297</sup> Auf dem Streaming-Portal Twitch haben allein die eSports-Events von „Counter Strike: Global Offensive“ als Spitzenreiter im Mai 2020 über 23 Millionen Zuschauerstunden generiert.<sup>298</sup> Dabei bietet eSports die Chance ein sehr junges Publikum anzusprechen, welches über das lineare Fernsehen immer schwerer erreicht wird.<sup>299</sup> So haben sich bereits im Jahr 2018 insgesamt 44% aller Befragten zwischen 16 und 24 Jahren ein eSports-Spiel angeschaut.<sup>300</sup>

Die in Kapitel 2.2 vorgestellte DFL, zuständig für die Organisation und Vermarktung der ersten beiden Fußball-Profiligen in Deutschland, kooperiert beispielsweise mit dem eSports-Titel FIFA und dem Spieleentwickler EA Sports.<sup>301</sup> Zusammen veranstalten sie den Wettbewerb der Virtuellen Bundesliga, an dem 2019/20 insgesamt 22 der 36 Vereine der beiden Profiligen mit jeweils eigenen, von ihnen verpflichteten eSportlern teilgenommen haben.<sup>302</sup> Am Ende setzte sich der SV Werder Bremen mit seinen eSportlern Erhan „Dr. Erhano“ Kayman und Michael „Megabit“ Bittner knapp vor der SpVgg Greuther Fürth durch.<sup>303</sup> Zudem sind viele eSportler, neben ihrem Engagement an der Konsole, auf weiteren sozialen Plattformen unterwegs. Die beiden angesprochenen eSportler des SV Werder Bremens verfügen auf Instagram, Stand Juni 2020, beispielsweise über 15.000 bzw. 20.000 Follower. Die eSportler und Content-Creator Timo Schulz und Simon Bechtold, bekannt unter dem Namen Tisi Schubech und unter Vertrag beim VfB Stuttgart, verfügen sogar über 215.000 Follower auf Instagram und haben zudem einen Youtube-Kanal mit einer Reichweite von über 700.000 Abonnenten. Entsprechend sind eSportler mit ihren Reichweiten ähnlich interessant für das Social Media Marketing, wie beispielsweise Fußballstars.<sup>304</sup>

---

<sup>294</sup> Vgl. Tiedemann (2020), S. 4f.

<sup>295</sup> Vgl. Mahnke (2018).

<sup>296</sup> Vgl. Marktforschung (Hrsg.) (2019b).

<sup>297</sup> Ebd.

<sup>298</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2020g).

<sup>299</sup> Vgl. Marktforschung (Hrsg.) (2019b).

<sup>300</sup> Vgl. Statista (Hrsg.) (2019e).

<sup>301</sup> Vgl. Marktforschung (Hrsg.) (2019b).

<sup>302</sup> Vgl. Virtual Bundesliga (Hrsg.) (2020a).

<sup>303</sup> Vgl. Virtual Bundesliga (Hrsg.) (2020b).

<sup>304</sup> Vgl. Kellermann (2019).

Mit Wettbewerben wie der Bundesliga Home Challenge im März und April 2020 ist es gelungen Fußballer und eSportler zusammen in einem Wettbewerb gegeneinander antreten zu lassen.<sup>305</sup> Insgesamt 29 Vereine der ersten beiden Ligen beteiligten sich an dem Wettbewerb und stellten ein Team aus jeweils einem Fußballprofi und einem eSportler bzw. in Ausnahmefällen ein Team aus zwei Fußballprofis zusammen.<sup>306</sup> Ferner gab es in diesem Zeitraum das erste eFriendly der deutschen Nationalmannschaft, bei dem eine Nationalspielerin der Frauen, ein Nationalspieler der Herren, ein Nationalspieler der U21 und ein eSportler jeweils gegen ein spanisches Pendant antraten.<sup>307</sup> Gespielt wurde jeweils mit der Nationalmannschaft des eigenen Landes, wobei die Frauen mit den Frauen-Nationalteams gespielt haben, die seit Herbst 2015 ebenfalls in der Fußball-Simulation FIFA spielbar sind.<sup>308</sup> Im Mai 2020 fand zudem die erste Auflage der offiziell von der UEFA organisierten eEURO statt, bei der eSportler von insgesamt 16 Nationen den ersten virtuellen Weltmeister ausgespielt haben.<sup>309</sup>

---

<sup>305</sup> Vgl. Bundesliga (Hrsg.) (2020).

<sup>306</sup> Ebd.

<sup>307</sup> Vgl. van Göns (2020).

<sup>308</sup> Vgl. EA Sports (Hrsg.) (2015).

<sup>309</sup> Vgl. UEFA (Hrsg.) (2020b).

## 5 Praxisbeispiel FC Bayern München Frauen

Dieses Kapitel dient dazu, die gewonnenen Theoriekenntnisse an einem Fallbeispiel praktisch darzustellen. Dies geschieht am Beispiel der Frauenmannschaft des FC Bayern Münchens, die, nach einer zunächst allgemeinen Vorstellung des gesamten Vereins, näher betrachtet wird. Im Detail werden die verschiedenen Marketingmaßnahmen und digitalen Handlungen, sowie deren Auswirkungen betrachtet, die in Zusammenhang mit der Frauenmannschaft getätigt werden.

### 5.1 Vereins- und Mannschaftsvorstellung

Die Abteilung des Frauenfußballs beim FC Bayern München wurde im Jahre 1970, direkt nach der Aufhebung des Frauenfußballverbots, gegründet und war fortan Teil des FC Bayern München e.V.<sup>310</sup> Dies änderte sich erst mit der Gründung der FC Bayern München AG im Jahr 2001, als die Frauenmannschaft, ebenso wie die Lizenzspieler-Abteilung der Herren und die weiteren Mannschaften des FC Bayern Campus, ausgegliedert wurde.<sup>311</sup> Zu den Mannschaften des FC Bayern Campus gehören die zweite Herren-Mannschaft, die aktuell in der 3. Liga spielt, sowie die A-Junioren und B-Junioren, die jeweils in den höchsten Spielklassen ihres Jahrgangs aktiv sind.<sup>312</sup> Hauptanteilseigner der AG ist nach wie vor der Mutterverein mit Anteilen von 75%.<sup>313</sup> Die restlichen 25% sind zu gleichen Teilen an die langjährigen FCB-Partner Adidas, Audi und die Allianz vergeben.<sup>314</sup>

Neben den professionellen Fußballmannschaften verfügt der FC Bayern München über eine medienwirksame Basketball-Abteilung, die seit 2014 ebenfalls ausgegliedert ist und in die FC Bayern München Basketball GmbH überführt wurde.<sup>315</sup> Seit 2011 spielt die Herrenmannschaft wieder in der höchsten deutschen Spielklasse und konnte 2014, 2018 und 2019 jeweils die Deutsche Meisterschaft feiern.<sup>316</sup> Zudem verfügt der FC Bayern Basketball ebenso über eine eigene eSports-Abteilung, wie die Fußballabteilung des FC Bayern Münchens. Die Bayern Ballers Gaming der Basketball-Abteilung messen sich dabei kompetitiv in der virtuellen Basketballsimulation NBA 2k.<sup>317</sup> Die eSports-Abteilung der Fußballer tritt dagegen in kompetitiven Wettbewerben der Fußballsimulation PES an.<sup>318</sup> Darüber hinaus verfügt der Verein über weitere Abteilungen, wie zum Beispiel Schach, Tischtennis,

---

<sup>310</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020a).

<sup>311</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020b).

<sup>312</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020c).

<sup>313</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020b).

<sup>314</sup> Ebd.

<sup>315</sup> Vgl. FC Bayern München Basketball (Hrsg.) (2020a).

<sup>316</sup> Vgl. FC Bayern München Basketball (Hrsg.) (2020b).

<sup>317</sup> Vgl. FC Bayern München Basketball (Hrsg.) (2020c).

<sup>318</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020d).

Sportkegeln und Handball.<sup>319</sup> Diese sind jedoch kaum medienwirksam und werden im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt.

Die Abteilung des Frauenfußballs ist mit ihren zwei Mannschaften in den beiden höchsten Spielklassen im deutschen Frauenfußball, sprich der Flyeralarm Frauen-Bundesliga und der 2. Frauen-Bundesliga, vertreten.<sup>320</sup> Zudem sind die U17-Juniorinnen, als ältester Juniorenjahrgang im Frauenfußball, in der U17 Bundesliga Süd aktiv.<sup>321</sup> Die zweite Mannschaft der U17 spielt in der klassentieferen U17-Juniorinnen Bayernliga.<sup>322</sup> Der Betrachtungsschwerpunkt des Praxisbeispiels ist jedoch klar auf die 1. Mannschaft aus der Flyeralarm Frauen-Bundesliga gerichtet. Diese spielt, wie Statistiken zu entnehmen ist, seit der Saison 2000/2001 durchgehend in der Frauen-Bundesliga und schloss diese, bis auf eine Ausnahme in der Saison 2005/2006, immer in der oberen Tabellenhälfte ab. Die größten Erfolge in diesem Zeitraum waren zum einen der Sieg des DFB-Pokals im Jahr 2012, sowie zum anderen die beiden Meisterschaften in den Jahren 2015 und 2016. Zudem war die Mannschaft ab der Saison 2015/16 durchgehend in der UEFA Woman's Champions League vertreten und erreichte in der Saison 2018/19 sogar das Halbfinale dieses Wettbewerbs. Hinzu kommen zahlreiche Erfolge aus den 70er- und 80er-Jahren, die die FC Bayern München Frauen vor der Gründung der Frauen-Bundesliga 1990 feierte, sowie einige Titel im Bereich der U17-Juniorinnen.<sup>323</sup>

Die aktuelle Saison 2019/2020 schloss das Team erneut als Zweiter ab und qualifizierte sich damit zum sechsten Mal in Folge für die UEFA Woman's Champions League. Auf dem Weg dahin besuchten durchschnittlich 655 Zuschauer die Partien der FC Bayern Frauen, ehe Zuschauer, aufgrund der Corona-Pandemie, verboten wurden.<sup>324</sup> Im ligaweiten Durchschnitt liegt der Verein damit gerade einmal auf dem achten Platz.<sup>325</sup> Führend ist die Mannschaft dagegen, wenn es um das Abstellen von Nationalspielerinnen geht. Dem Kader der deutschen Frauen-Nationalmannschaft, die 2016 olympisches Gold holte, gehörten gleich fünf Spielerinnen des FC Bayern Münchens an.<sup>326</sup> Kein anderer Verein stellte mehr Spielerinnen ab.<sup>327</sup> Beim letzten großen Turnier der Frauen-Nationalmannschaft, dem Algarve Cup 2020, waren sogar sieben Spielerinnen des FC Bayern Münchens nominiert, erneut stellte kein anderer Verein mehr deutsche Nationalspielerinnen ab.<sup>328</sup> Für die Saison 2020/2021 wurden zudem die drei deutschen Nationalspielerinnen Klara Bühl, Lea Schüller

---

<sup>319</sup> Vgl. FC Bayern München (2020e).

<sup>320</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020f).

<sup>321</sup> Ebd.

<sup>322</sup> Ebd.

<sup>323</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020g).

<sup>324</sup> Vgl. Kicker (Hrsg.) (2020).

<sup>325</sup> Ebd.

<sup>326</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2016).

<sup>327</sup> Ebd.

<sup>328</sup> Vgl. DFB (Hrsg.) (2020d).

und Marina Hegering neu verpflichtet.<sup>329</sup> Ergänzt wird der Kader durch zahlreiche weitere Nationalspielerinnen anderer Nationen.<sup>330</sup> Dies sind unter anderem Hanna Glas aus Schweden, Sarah Zadrazil aus Österreich und die Französin Viviane Asseyi, die die Mannschaft ebenfalls zur neuen Saison 2020/2021 verstärken werden.<sup>331</sup> Auf der anderen Seite gab es in den letzten Jahren jedoch auch einige Abgänge. Etablierte deutsche Nationalspielerinnen, wie Sara Däbritz und Leonie Maier verließen den Club bereits im Sommer 2019 in Richtung Paris Saint-Germain bzw. Arsenal Woman Football Club.<sup>332</sup> Im Sommer 2020 wird zudem die deutsche Nationalspielerin und bisherige Kapitänin der Mannschaft Melanie Leupolz den Club in Richtung der Frauenmannschaft des FC Chelseas verlassen.<sup>333</sup>

## 5.2 Marketingmaßnahmen der FC Bayern München Frauen

Analog zum Theoriekapitel des Sportmarketings wird zunächst betrachtet, inwiefern Marketing mit der Frauenmannschaft des FC Bayern Münchens betrieben wird. Anschließend werden im zweiten Teil dieses Kapitels das Selbstbild der Mannschaft und die eigenen Marketingmaßnahmen der FC Bayern München Frauen thematisiert.

### ➤ *Marketing mit den FC Bayern München Frauen*

Als große Themenschwerpunkte wurden in Kapitel 3.2 die Sportwerbung, das Sportsponsoring und das Testimonial-Marketing angesprochen. Im Rahmen der Sportwerbung fallen einem die Werbespots der Commerzbank besonders ins Auge. Diese wurden im Vorfeld der Frauen-WM 2019 mit den DFB-Frauen und somit auch mit zahlreichen Spielerinnen des FC Bayern Münchens, gedreht und sind, Stand Juni 2020, immer noch auf dem YouTube-Kanal des Unternehmens zu finden.<sup>334</sup> Über 2,1 Millionen Aufrufe auf einem einzelnen hochgeladen Werbespot verdeutlichen den Erfolg der Kampagne, der durch die Berichterstattung in den klassischen Zeitschriften zusätzlich angekurbelt wurde. So hat beispielsweise der Stern unter dem Titel „Witzige Werbung“ einen Artikel über die Kampagne verfasst und einzelne, besonders markante Sätze, wie „Wir brauchen keine Eier, wir haben Pferdeschwänze“ oder „Weißt Du eigentlich wie ich heiße?“ zitiert.<sup>335</sup> Außer Frage steht hierbei, dass nicht nur die Commerzbank von der immensen Reichweite und der positiven Rückmeldung profitiert hat, sondern, wie der Stern bemerkt, auch der Frauenfußball an sich

---

<sup>329</sup> Vgl. Weltfußball (Hrsg.) (2020a).

<sup>330</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020h).

<sup>331</sup> Vgl. Weltfußball (Hrsg.) (2020a).

<sup>332</sup> Vgl. Weltfußball (Hrsg.) (2020b).

<sup>333</sup> Vgl. Weltfußball (Hrsg.) (2020c).

<sup>334</sup> Vgl. Commerzbank (Hrsg.) (2019).

<sup>335</sup> Vgl. Stern (Hrsg.) (2019).

aus dem Schatten anderer Sportarten herausgeholt wurde.<sup>336</sup> In der jährlichen Auszeichnung des Art Directors Clubs, die 2020 zum 56. Mal stattfand, räumte die Kampagne einmal Gold, zweimal Silber, einmal Bronze, sowie drei weitere Auszeichnungen ab und wurde noch einmal in ihrem Erfolg bestätigt.<sup>337</sup>

Im Rahmen des Sportsponsorings ist die Partnerschaft zwischen der Frauenmannschaft des FC Bayern Münchens und der Allianz Deutschland hervorzuheben. Diese ist, neben ihren Anteilen an der FC Bayern München AG, seit der Saison 2013/2014 Hauptsponsor aller Frauen- und Mädchenmannschaften des Vereins und wird auch in der Saison 2020/2021 Trikotsponsor bleiben.<sup>338</sup> Darüber hinaus engagiert sich die Allianz bereits seit 2010 aktiv im Frauenfußball und war zwischenzeitlich sogar Namenssponsor der Frauen-Bundesliga.<sup>339</sup> Mit Adidas ist zudem ein weiterer Anteilseigner der FC Bayern München AG Ausrüster der Frauenmannschaft.<sup>340</sup> Darüber hinaus setzt Adidas einzelne Spielerinnen des FC Bayern Münchens für seine Marketingmaßnahmen ein. So fungiert beispielsweise Melanie Leupolz mit ihren, Stand Juni 2020, über 175.000 Instagram-Abonnenten als Testimonial für Adidas und bewirbt in ihren Posts Produkte des Unternehmens.<sup>341</sup> Ebenso werden von den Spielerinnen auch (Story-)Beiträge über absolvierte oder bevorstehende Spiele gepostet, oftmals auch mit Hinweisen auf Anstoßzeiten und TV-Übertragungen.<sup>342</sup> In diesen Fällen fungieren die Spielerinnen, auf freiwilliger Basis, als Testimonials für ihren eigenen Verein und erhöhen die Aufmerksamkeit, die auf den Sport gerichtet wird

➤ *Marketing von den FC Bayern München Frauen*

Das in Kapitel 3.3.2 beschriebene interne Selbstbild, das jedes Unternehmen von sich haben sollte, ist bei den FC Bayern München Frauen klar vorgegeben. „Wir sind der FC Bayern. Daraus leitet sich auch ab, in jedem Bereich die Nummer eins zu sein“, wird der FCB-Präsident Herbert Hainer auf der vereinseigenen Homepage zitiert.<sup>343</sup> Darüber hinaus verweist der Verein auf seine lange Tradition, schließlich ist der FC Bayern München der einzige Männer-Bundesligist, der seit der Aufhebung des Frauenfußball-Verbots 1970 konsequent auf den Frauenfußball gesetzt hat und heute noch setzt.<sup>344</sup> So bietet der FC Bayern München seiner Frauenabteilung ein vollständig professionelles Umfeld, sowie optimale Trainingsbedingungen am FC Bayern Campus.<sup>345</sup> Dieser wurde 2017 für Kosten in Höhe von 70 Millionen Euro neu eröffnet, umfasst insgesamt acht Trainingsplätze für die

---

<sup>336</sup> Ebd.

<sup>337</sup> Vgl. Art Directors Club (Hrsg.) (2020).

<sup>338</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020i).

<sup>339</sup> Ebd.

<sup>340</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020h).

<sup>341</sup> Vgl. Leupolz, Melanie (2020).

<sup>342</sup> Vgl. Schlüter, Carina (2020).

<sup>343</sup> FC Bayern München (Hrsg.) (2020j).

<sup>344</sup> Ebd.

<sup>345</sup> Ebd.

Junioren-, Frauen- und Mädchenmannschaften des Vereins und zeigt ausdrücklich, wie der Frauenfußball von einem finanzkräftigen Verein profitieren kann.<sup>346</sup> Diese optimalen Trainingsbedingungen können zudem auch als eine gute Marketingmaßnahme verstanden werden, um, im Rahmen des in Kapitel 3.3.1 beschriebenen Sportlermarkts, qualitativ hochwertige Spielerinnen für sich zu gewinnen.

Die verpflichteten Spielerinnen dienen wiederum dazu den in Kapitel 3.3.2 ebenfalls erwähnten Zuschauermarkt anzusprechen. Wichtig ist es hierbei, wie in der Theorie beschrieben, sich gegenüber anderen Vereinen abzugrenzen und einen einmaligen Nutzen zu schaffen. Im Falle der FC Bayern Frauen ist dies die kontinuierliche sportliche Qualität, die in Kapitel 5.1 dargestellt wurde und in Deutschland nur von den geographisch weit entfernten VfL Wolfsburg Frauen getoppt wird. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist die angesprochene Vielzahl der deutschen Nationalspielerinnen, die der Zuschauer bei den Spielen auf dem Rasen erleben kann. Die Realität zeigt jedoch, dass in der abgelaufenen Saison, vor der Corona-Pandemie, durchschnittlich gerade einmal 655 Zuschauer den Weg ins Stadion fanden.<sup>347</sup> Entsprechend versuchen die Verantwortlichen der FC Bayern München Frauen permanent neue Zuschauer für den Frauenfußball zu gewinnen. Ins Auge stechen hierbei viele Aktionen, in denen mit kostenlosem Eintritt geworben wird. Beim Heimspiel gegen Bayer 04 Leverkusen am 15.09.2020 konnten sich beispielsweise alle Fans unter 18 Jahren kostenlosen Eintritt und ein kostenloses Fanpaket sichern.<sup>348</sup> Beim Heimspiel gegen den MSV Duisburg am 29. September 2020 gab es dagegen für alle in Tracht gekleideten Zuschauer freien Eintritt.<sup>349</sup> Dauerkarteneinhaber für die Spiele der Bayern-Herrenmannschaft in der Allianz Arena und Kinder bis 6 Jahren haben bei den Frauen-Bundesligaspielen ohnehin immer freien Eintritt.<sup>350</sup> Zudem wird jedes Heimspiel mit einem Gewinnspiel beworben, bei welchem zwei Zuschauer die Chance haben einen Audi im Wert von 40.000 Euro zu gewinnen.<sup>351</sup>

Doch auch außerhalb der eigenen Heimspiele greifen verschiedene Marketingmaßnahmen. So kooperierte die Mannschaft Ende des Jahres 2019 mit einer Sportgruppe der offenen Behindertenarbeit.<sup>352</sup> Bereits im Sommer 2019 besuchte zudem die FCB-Spielerin Sydney Lohmann, zusammen mit dem FCB-Fußballprofi Thiago das Allianz Explorer Camp in München mit insgesamt 50 Kindern aus 22 verschiedenen Ländern.<sup>353</sup> Neben der Erhöhung der eigenen Bekanntheit, dienten die Maßnahmen sicherlich auch der Imageprofilierung des Vereins. Zudem zeigt gerade das zweite Beispiel, dass sich der Frauenfußball in vielen

---

<sup>346</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020k).

<sup>347</sup> Vgl. Kicker (Hrsg.) (2020)

<sup>348</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020l).

<sup>349</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020m).

<sup>350</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020n).

<sup>351</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020m).

<sup>352</sup> Vgl. FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2019a).

<sup>353</sup> Vgl. FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2019b).

Situationen die weitaus größere Bekanntheit der Herren-Fußballprofis zu Nutze machen kann. Dies geschah unter anderem auch bei den beiden gemeinsamen Meisterfeiern 2015 und 2016, bei denen jeweils Männer und Frauen zusammen ihre Meisterschaft feierten.<sup>354</sup> Allein 2015 strömten 15.000 bis 20.000 Zuschauer auf den Marienplatz und bekamen hautnah mit, wie die damalige Kapitänin der Frauen-Mannschaft Melanie Behringer die Meisterschale in die Luft reckte.<sup>355</sup>

### 5.3 Digitale Aktivitäten der FC Bayern München Frauen

Identisch zu Kapitel 4 sollen auch in diesem Unterkapitel die digitalen Aktivitäten der FC Bayern München Frauen nicht allumfassend betrachtet werden. Vielmehr geht es darum, wie digitale Möglichkeiten genutzt werden, um die Marketingaktivitäten unterstützend zu begleiten. Auffällig ist hierbei, dass die FC Bayern München Frauen auf vielen Social Media Plattformen mit einem eigenen Account aktiv sind. Wie den einzelnen Plattformen, Stand Juni 2020, zu entnehmen ist, folgen den FC Bayern München Frauen über 700.000 Abonnenten auf Instagram, 50.000 Personen auf Twitter und über 3,6 Millionen Abonnenten auf Facebook. Die täglichen Posts erreichen somit eine riesige Anzahl an interessierten Personen, die hautnah miterleben können, was im Verein und in der Mannschaft passiert. So wurden, zum Beispiel auf dem Facebook-Kanal, in der Woche, vom 19.06.2020 bis zum 25.06.2020, Vorberichte, Aufstellungen, sowie anschließende Highlight-Ausschnitte und Spielerstimmen zum Spiel gegen den VfL Wolfsburg, eine Ankündigung über die Neuverpflichtung der Spielerin Viviane Asseyi, die Mitteilung über das nahende Karriereende der Spielerin Nicole Rolser oder einfach nur Geburtstagsglückwünsche, beispielsweise an den Torwarttrainer Peter Kargus, veröffentlicht.<sup>356</sup> Ähnliche Beiträge finden Interessierte auch auf dem Instagram-Account, während auf Twitter sogar weitere Posts, wie beispielsweise ausführliche Live-Berichte zu den einzelnen Spielen der Mannschaft zu finden sind.<sup>357</sup> Zudem interagiert der Kanal der Frauenmannschaft auf dieser Plattform sehr viel mit anderen Kanälen des Vereins. So gratuliert der Account zum Beispiel der zweiten Herrenmannschaft zu ihrem Derbysieg gegen den TSV 1860 München oder wünscht der Herren-Mannschaft im Vorfeld ihres Halbfinalspiels im DFB-Pokal viel Erfolg.<sup>358,359</sup> Zum Restart der Frauen-Bundesliga veröffentlichte Joshua Kimmich, Fußballprofi der Herrenmannschaft, sogar ein Video, in dem er der Frauenmannschaft viel Erfolg für die restliche Spielzeit

---

<sup>354</sup> Vgl. Kinast, Florian (2016).

<sup>355</sup> Vgl. Cataldo, Filippo (2015).

<sup>356</sup> Vgl. FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020a).

<sup>357</sup> Vgl. FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020b).

<sup>358</sup> Vgl. FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020c).

<sup>359</sup> Vgl. FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020d).

wünschte.<sup>360</sup> Alles in allem wird so eine Art FC Bayern München Familie kreiert, bei der jede Mannschaft die jeweils andere unterstützt und wertschätzt.

Zu einer Zusammenarbeit der verschiedenen Sportabteilungen kam es auch bei einem intern, vom FC Bayern veranstalteten eSports-Turnier, bei dem jeweils ein Team der Herren-Mannschaft, der Frauen-Mannschaft, der Junioren-Mannschaft und der Basketball-Mannschaft gegeneinander antraten.<sup>361</sup> Dieser fand aufgrund der fußballfreien Zeit innerhalb der Corona-Pandemie statt und konnte von den Zuschauern kostenlos verfolgt werden.<sup>362</sup> Er diente somit zum einem dazu, die Marke des FC Bayern Münchens auch in der fußballfreien Zeit präsent zu halten, förderte zum anderen aber auch das Gefühl, des Zusammenhalts des FC Bayerns, der zwischen den einzelnen Abteilungen besteht.

---

<sup>360</sup> Vgl. FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020e).

<sup>361</sup> Vgl. FC Bayern München (Hrsg.) (2020o).

<sup>362</sup> Ebd.

## 6 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden zunächst die Quintessenzen der drei Theoriekapitel Fußballbusiness, Sportmarketing und Digitalisierung im Sport, sowie die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Praxisbeispiel zusammengetragen. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden anschließend die allgemeingültigen Handlungsempfehlungen abgeleitet, die dem deutschen Frauenfußball zukünftig helfen sollen mehr Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und aus dem Schatten anderer Sportarten herauszutreten.

### 6.1 Fazit

Analog zu den bisherigen Ausführungen innerhalb dieser Arbeit wird die Zusammenfassung in die Bereiche des Fußballbusiness, des Sportmarketings und der Digitalisierung im Sport untergliedert. Die einzelnen Bereiche bauen dabei jeweils aufeinander auf und stützen sich gegenseitig. Die Erfahrungen aus dem Praxisbeispiel der FC Bayern München Frauen werden jeweils in die einzelnen Bereiche miteingebracht.

#### ➤ *Fußballbusiness*

Zunächst wurde definiert welche Akteure eine entscheidende Rolle im wirtschaftlich ausgerichteten Profifußball einnehmen. Spieler, Trainer und weitere funktionelle Mitarbeiter arbeiten für verschiedene Vereine, die in Verbänden organisiert sind und den Spielbetrieb sicherstellen. Der Spielbetrieb wird als Produkt vermarktet und von Fans und Zuschauern live im Stadion oder vor den Endgeräten verfolgt. Aufgrund des großen Interesses innerhalb der Bevölkerung berichten verschiedene Medien umfassend über die Spiele und locken so Wirtschaftsunternehmen anderer Branchen an, die von der Aufmerksamkeit des Sports profitieren möchten. Die Wirtschaftszahlen der drei höchsten deutschen Spielklassen im Herrenfußball zeigen, dass es sich beim Fußballbusiness um ein Millionengeschäft handelt, bei dem das Ticketing, das Sponsoring, das Merchandising und der Verkauf der TV-Rechte die wichtigsten Einnahmequellen darstellen. Die Zahlen zeigen jedoch ebenfalls, dass der deutsche Frauenfußball, sogar im Vergleich zur 3. Liga der Herren, deutlich schlechter dasteht, obwohl einzelne Länderspiele mit einer Besucherzahl von 77.000 Zuschauer zeigen, dass ein grundsätzliches Interesse an Frauenfußball durchaus gegeben ist.

Ferner wurden Besonderheiten aufgezeigt, die in der Sport- und Fußballbranche zu beachten sind. Neben dem wirtschaftlichen Erfolg, der in allen Unternehmen oberste Priorität hat, müssen Sportvereine auch den sportlichen Erfolg sicherstellen. Dieser ist jedoch nicht planbar, da es gerade im Sport immer wieder zu Unvorhersehbarkeiten, wie Verletzungen oder fehlender Tagesform kommen kann. Als weitere Besonderheiten wurden die Kooperenz, die hohe öffentliche Wahrnehmung und der Fan als besondere Kundengruppe erwähnt. Obwohl die einzelnen Vereine in einer Konkurrenzsituation zueinanderstehen, sind sie

voneinander abhängig und müssen miteinander kooperieren, um gemeinsam einen starken Wettbewerb organisieren zu können. Einen entscheidenden Faktor bilden dabei die Fans, die mit ihren Fangesängen und ihrem Erscheinungsbild den Wettbewerb als Produkt aktiv mitgestalten. Sie unterstützen ihren Lieblingsverein und werden diesen im Laufe ihres Lebens nicht mehr wechseln. Entsprechend müssen die Vereine versuchen Fans bereits in jungen Jahren an sich zu binden. Gelingt dies sorgen sie im Rahmen des Ticketings und Merchandisings für zusätzliche Vereinseinnahmen.

➤ *Sportmarketing*

Im Kapitel des Sportmarketings wurden verschiedene Marketingmaßnahmen thematisiert, die sich in Zusammenhang mit den Sportorganisationen ergeben. So wurde gezeigt, dass Sport sehr viele positive Werte symbolisiert und vermittelt, die Unternehmen anderer Branchen, zum Beispiel innerhalb der Sportwerbung, für sich nutzen wollen. Zudem wurde deutlich, dass Sponsoring für viele Sportorganisationen eine elementare monetäre Einnahmequelle darstellt. Zeitgleich kann die Strahlkraft der Sponsoren und sonstigen Partner aber auch genutzt werden, um selber marketing- und imagetechisch zu profitieren. Als Paradebeispiel dient hierfür der im Praxisbeispiel erwähnte Werbespot der Commerzbank mit den deutschen Frauen-Nationalspielerinnen. Des Weiteren wurden die Möglichkeiten des Testimonial-Marketings erörtert, innerhalb derer sich andere Wirtschaftsunternehmen die Popularität einzelner Sportler zu Nutze machen, um ihre Produkte zu bewerben. Die Werbewirksamkeit ihrer Sportler können sich die Vereine jedoch auch selbst zu Nutze machen, um ihre eigenen Interessen zu bewerben.

Ohnehin wird es für die einzelnen Sportorganisationen immer wichtiger sich selbst zu vermarkten und sich gegen andere Vereine und andere Sportarten durchzusetzen. Zum einen gilt es innerhalb des Sportlermarkts qualitativ hochwertige Sportler für sich zu gewinnen, um den sportlichen Erfolg bestmöglich gewährleisten zu können. Zeitgleich müssen innerhalb des Zuschauermarktes aber auch Fans gewonnen werden. Dies geschieht mit verschiedenen Möglichkeiten im Rahmen des 4P- bzw. des 7P-Ansatzes. Einzelne Beispiele, wie kostenloser bzw. vergünstigter Eintritt im Rahmen der Preispolitik, der Besuch von Fußballcamps oder die Zusammenarbeit mit anderen Sportgruppen, beispielsweise der Behindertensportgruppe, wurden im Praxisbeispiel anhand der FC Bayern München Frauen verdeutlicht. Zudem ist klar geworden, dass gerade Sportarten, wie der Frauenfußball, von der höheren Berichterstattung medienwirksamerer Sportarten, wie dem Herrenfußball, profitieren können. Ziel jeder Sportorganisation sollte es sein einen nachhaltigen Markenaufbau anzustreben. Dazu müssen sie sich als Marke klar von anderen Marken abgrenzen und die Bedürfnisse des Kunden auf einmalige, dauerhafte und in sich schlüssige Weise befriedigen. Der Kunde kann so wesentliche Markenmerkmale einer einzelnen Sportorganisation zuordnen, sich im besten Falle mit ihr identifizieren und einen funktionalen, sowie symbolischen Nutzen für sich geltend machen.

➤ *Digitalisierung im Sport*

Abschließend wurden einzelne digitale Möglichkeiten aufgezeigt, die das Marketingbestreben von Sportorganisationen unterstützen können. So nimmt Social Media eine immer wichtigere Rolle im Leben vieler Menschen ein und verknüpft zahlreiche Personen auf der ganzen Welt miteinander. Im Rahmen des Social Media Marketings ist es den Sportorganisationen mittlerweile möglich eine ganz neue Form der persönlichen Kundengewinnung und Kundenbeziehung zu betreiben. Unter anderem ist es möglich eine eigene Community aufzubauen, in der die Kunden, dank des interaktiven Webs 2.0, eigene Beiträge leisten können. Das Praxisbeispiel der FC Bayern München Frauen hat in diesem Fall gezeigt, dass selbst weniger medienwirksamere Sportarten wie der Frauenfußball beachtliche Followerzahlen erzielen. Eine hohe Anzahl an Followern erreichen zudem auch einzelne Spielerinnen und Spieler, die als Influencer ebenfalls Marketingmaßnahmen antreiben können.

Neben dem Marketing in den sozialen Netzwerken spielt auch der eSports eine immer wichtigere Rolle. Einzelne Statistiken haben gezeigt, dass dieser, gerade in der jüngeren Generation, immer weiter an Beliebtheit gewinnt und ebenfalls eine Chance bietet einzelne Zielgruppen zu erreichen. Gerade die Fußballsimulationen bietet hierbei eine gute Möglichkeit den virtuellen Fußball mit dem realen Fußball zu verknüpfen und noch mehr Personen anzusprechen.

## **6.2 Handlungsempfehlungen & Erfolgsfaktoren**

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich für die Zukunft des deutschen Frauenfußballs zwei wesentliche Erfolgsfaktoren ableiten. Zum einen muss zukünftig ein größerer Teil der Bevölkerung durch den Frauenfußball angesprochen werden. Die geringen Zuschauerzahlen im Stadion und vor den Fernsehgeräten müssen gesteigert werden, um durch Mehreinnahmen auch finanziell besser dazustehen. Zum anderen müssen fortlaufend Möglichkeiten analysiert werden, wie die eigene Marke gestärkt werden kann, um die neu gewonnenen Zuschauer langfristig zu binden und sich gegenüber anderen Sportarten durchzusetzen.

Im Folgenden werden, anhand des aufgebauten theoretischen Wissens, detaillierte Handlungsempfehlungen gegeben, wie die beiden Erfolgsfaktoren „Gewinnung neuer Zuschauer und Fans“ und „Stärkung der eigenen Marke“ erreicht werden können.

➤ *Erfolgsfaktor 1a: Gewinnung neuer Fans und Zuschauer mit Hilfe von eSports*

Aufgrund der beschriebenen Besonderheiten im Wesen der Fans sollten die Vereine vor allem das junge Publikum vermehrt ansprechen. Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass sich der Bereich des eSports dafür gut eignet. Eine Möglichkeit läge in der

Veranstaltung von eSports-Turnieren der einzelnen Vereine, in denen passionierte Spieler der Fußballsimulationen die Chance haben sich gegen einzelne Bundesligaspielerinnen beweisen zu können. Die Teilnahme einiger Nationalspielerinnen an den deutschen e-Friendlys hat gezeigt, dass die Bereitschaft der Spielerinnen durchaus gegeben wäre.

➤ *Erfolgsfaktor 1b: Gewinnung neuer Fans und Zuschauer mit Hilfe von Social Media*

Statistiken zeigen die enorme Anzahl potentieller Zuschauer, die die Vereine über Social Media erreichen können. Vor allem die junge Generation ist nahezu weltweit auf Plattformen wie Instagram, Facebook oder Twitter aktiv und kann dort von den Vereinen erreicht werden. Die Vereine sollten somit konsequent auf einen spannenden und abwechslungsreichen Online-Auftritt, gerne auch in Zusammenarbeit mit ihren Spielerinnen setzen, um weitere Follower und Fans zu gewinnen.

➤ *Erfolgsfaktor 1c: Gewinnung neuer Fans und Zuschauer mit Hilfe medienwirksamer Sportarten*

In mehreren Fällen wurde deutlich, dass Randsportarten von der höheren Medienwirksamkeit populärerer Sportarten profitieren können. Gerade für den Frauenfußball bietet sich in diesem Zusammenhang eine Kooperation mit dem Herrenfußball an. Insbesondere bei Vereinen, die über eine erfolgreiche Herren- und Frauenmannschaft verfügen, kann sich die Frauenabteilung die Medienwirksamkeit der Herren durch beispielsweise gemeinsame Auftritte oder Werbekampagnen zu Nutze machen.

➤ *Erfolgsfaktor 1d: Gewinnung neuer Fans und Zuschauer mit Hilfe von Marketing mit starken Partnern*

Qualitativ hochwertig gedrehte, interessante und teils auch witzige Image- und Werbefilme dienen jederzeit als Möglichkeit die eigene Popularität zu steigern. Um dies finanziell stemmen zu können, sollten die Vereine Werbefilme in Kooperation mit anderen finanzstarken Unternehmen, wie zum Beispiel der Commerzbank anstreben. Im besten Fall profitieren so beide Seiten von den gemeinsamen Projekten der Partnerschaft.

➤ *Erfolgsfaktor 2a: Stärkung der eigenen Marke durch Fannähe*

Ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Produkt ist das Schaffen einer einmaligen Bedürfnisbefriedigung mit der sich der Frauenfußball nicht nur gegenüber anderen Sportarten, wie Handball oder Basketball, sondern auch gegenüber dem Herrenfußball abgrenzt. Erfolgsversprechend ist der Aufbau einer starken Fannähe, beispielsweise durch Meet&Greets mit verletzten Spielerinnen vor den Spielen, durch öffentliche Trainingseinheiten mit anschließender Autogrammstunde oder durch die Präsenz einzelner Spielerinnen bei ausgewählten sportlichen Veranstaltungen in der Region. Durch die vergleichsweise geringere Anzahl an Zuschauern lassen sich solche Maßnahmen im Frauenfußball wesentlich besser umsetzen,

als beispielsweise im Herrenfußball. Zudem können die Vereine mit Einblicken in das Vereinsleben oder das Leben als Profifußballerin auf Social Media weitere Möglichkeiten schaffen den Fan für sich zu begeistern.

➤ *Erfolgsfaktor 2b: Stärkung der eigenen Marke durch den Aufbau einer Gemeinschaft*

Ebenso wichtig, wie die Bedürfnisbefriedigung der Kunden und dem Schaffen eines funktionalen Nutzens, ist der Aufbau eines symbolischen Nutzens. Die einzelnen Vereine sollen den Zuschauern das Gefühl geben Teil einer Gemeinschaft zu sein, die dieselben Werte teilt und versucht gemeinsame Ziele, wie bestimmte sportlicher Erfolge, zu erreichen. Ideal eignet sich hierfür der Bereich Social Media, in dem sich die Fans untereinander oder mit Vereinsverantwortlichen, wie Fanbeauftragten oder den Spielerinnen verknüpfen und austauschen können.

➤ *Erfolgsfaktor 2c: Stärkung der eigenen Marke durch qualitativ hochwertige Spielerinnen*

In erster Linie zeichnen sich die Vereine durch ihre Spielerinnen aus, die auf dem Feld für den sportlichen Erfolg sorgen sollen. Entsprechend wichtig ist es sich in diesem Bereich gut aufzustellen und Spielerinnen zu verpflichten, die die Fans gerne spielen sehen und mit denen sich die Fans identifizieren können. Für die deutschen Vereine erscheint es somit sinnvoll etablierte Nationalspielerinnen nicht an andere, teils im Ausland tätige Vereine zu verlieren, wie es in den letzten Jahren häufiger der Fall war. In Zukunft sollten Möglichkeiten gefunden werden diese Spielerinnen im Verein und vor allem in der Liga zu halten.

➤ *Erfolgsfaktor 2d: Stärkung der eigenen Marke durch eine höhere Fananzahl*

Gelingt es durch die Erfolgsfaktoren 1a bis 1d mehr Zuschauer zu gewinnen, bedingt dies automatisch die Stärkung der eigenen Marke. Im Rahmen der Spiele sorgen die Fans mit ihren Fangesängen und ihrem Erscheinungsbild für einen beachtlichen Teil des Produkts, der durch eine erhöhte Fananzahl qualitativ gestärkt wird. Dadurch entsteht optimalerweise ein fortlaufend positives Feedbacksystem, bei dem mehr Fans und mehr Zuschauer eine Stärkung der eigenen Marke und wiederum die Stärkung der eigenen Marke mehr Fans und Zuschauer hervorruft. Zudem ergibt die größere Anzahl an Fans und Zuschauer zusätzliche finanzielle Einnahmen, die wiederum in weitere Aspekte der Markenstärkung fließen und zusätzliche Zuschauer und Fans anlocken können.



Abbildung 16: Abgeleitete Erfolgsfaktoren für den deutschen Frauenfußball (Quelle: eigene Darstellung)

## 7 Literaturverzeichnis

Art Directors Club (Hrsg.) (2020): Gewinner ADC Wettbewerb 2020. [https://www.adc.de/content/uploads/dlm\\_uploads/2020/05/ADC\\_Wettbewerb\\_2020\\_Gewinnerliste.pdf](https://www.adc.de/content/uploads/dlm_uploads/2020/05/ADC_Wettbewerb_2020_Gewinnerliste.pdf) (23.06.2020).

Barrett, Richard (2016): Wertorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit, Berlin Heidelberg.

Bayer 04 Leverkusen (Hrsg.) (2020): Die Gründerjahre. <https://www.bayer04.de/de-de/page/historie/gruenderjahre-bis-neue-jahrtausend/gruenderjahre> (20.05.2020).

BBL (Hrsg.) (2020): Gesamttabelle. <https://www.easycrredit-bbl.de/de/saison/tabelle/gesamt/> (20.05.2020).

Becker, Christian (2012): Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage. Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens, Wiesbaden.

Bengler, Klaus; Schmauder, Martin (2016): Digitalisierung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 70, Nr. 1 (2016), S. 75-76.

Bieberstein, Ingo (2006): Dienstleistungs-Marketing. 4. Auflage, Ludwigshafen.

BR (Hrsg.) (2020): Sport im Abseits – die ganze Sendung. <https://www.br.de/mediathek/video/br-thema-sport-im-abseits-die-ganze-sendung-av:5eb3dc0a8617bc0014f7a355> (07.05.2020).

Bremer, Christoph (2003): Fußball ist unser Leben!? Ein Zuschauersport und seine Fans, Marburg.

Breuer, Christoph; Wicker, Pamela; Orłowski, Johannes (2014): Zum Wert des Sports. Eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden.

Bruce, Annette; Jeromin, Christoph (2016): Agile Markenführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004): Handbuch Markenführung. 2. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2018): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 6. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2019): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 14. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert; Hadwich, Karsten (2019): Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden.

Bundesliga (Hrsg.) (2020): Rückblick auf die Bundesliga Home Challenge. <https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/dfl-efootball-turnier-virtual-26-clubs-fifa-20-ea-sports-live-stream-10665> (16.06.2020).

Burmann, Christoph et al. (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, 3. Auflage, Wiesbaden.

Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Bremen.

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Feddersen, Christian (2007): Identitätsbasierte Markenführung. In: Florack, Arnd; Scarabis, Martin; Promisch, Ernst (Hrsg.) (2007): Psychologie der Markenführung, München, S. 3-30.

Burmann, Christoph; Welling, Michael; Schade, Michael (2008): Führung von Sportvereinsmarken. Besonderheiten und Herausforderungen. In: USP – Menschen im Marketing, Jg. 11, Nr. 3 (2008), S. 14-15.

Cambridge Dictionary (Hrsg.) (2020): Business. <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/business> (04.05.2020).

Cataldo, Filippo (2015): Meisterfeier des FC Bayern. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/meisterfeier-des-fc-bayern-wir-kommen-wieder-1.2492496> (24.06.2020).

Choudhury, Nupur (2014): World Wide Web and Ist Journey from Web 1.0 to Web 4.0. In: International Journal of Computer Science and Information Technologies, Jg. 5, Nr. 6 (2014), S. 8096-8100.

Clauß, Gunnar (2011): Vermarktung von Vereinen – Das Beispiel VfL Wolfsburg. In: Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2011): Management-Handbuch. Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 331-346.

Commerzbank (Hrsg.) (2019): Ihr Spiel, ihr Beat, ihre Bank – seit über 10 Jahren superstolzer Partner der DFB-Frauen. <https://www.youtube.com/watch?v=-zDS0mMZHiQ> (23.06.2020).

Daumann, Frank (2003): Kooperenz im Sportmanagement. In: German Journal of Exercise and Sport Research, Jg. 33, Nr. 3 (2003), S. 356.

DFB (Hrsg.) (2016): Die Olympia-Kader stehen fest. <https://www.dfb.de/news/detail/die-olympia-kader-stehen-fest-150085/p/2/> (22.06.2020).

DFB (Hrsg.) (2017): Datencenter. Bundesliga, 2017/2018, 13. Spieltag. <https://www.dfb.de/datencenter/bundesliga/2017-2018/13-spieltag/2247794> (11.05.2020).

DFB (Hrsg.) (2019a): Saisonreport 2018/2019. Frankfurt.

DFB (Hrsg.) (2019b): Topquoten und -zuschauerzahlen zum Start. <https://www.dfb.de/news/detail/topquoten-und-zuschauerzahlen-zum-start-206337/> (08.05.2020).

DFB (Hrsg.) (2020a): Regional- und Landesverbände. <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/landes-regionalverbaende/> (06.05.2020).

DFB (Hrsg.) (2020b): Flyeralarm Frauen-Bundesliga. <https://www.dfb.de/allianz-frauen-bundesliga/spieltagtabelle/> (07.05.2020).

DFB (Hrsg.) (2020c): Flyeralarm Frauen-Bundesliga. <https://www.dfb.de/flyeralarm-frauen-bundesliga/liga-information/partner/> (20.05.2020).

DFB (Hrsg.) (2020d): Kader für den Algarve-Cup in Portugal (4. Bis 11. März 2020). <https://www.dfb.de/frauen-nationalmannschaft/team/> (22.06.2020).

DFL (Hrsg.) (2020): Wirtschaftsreport 2020. Die ökonomische Situation im deutschen Lizenzfußball, Frankfurt.

Dingler, Rolf (1997): Wie baut man eine starke Marke auf? In: MTP e.V. Alumni (Hrsg.) (1997): Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden, S. 39-78.

EA Sports (Hrsg.) (2015): FIFA 16 – Frauen sind im Spiel. <https://www.easports.com/de/fifa/frauen> (16.06.2020).

Eisenberger, Philipp (2006): Fußballbundesliga im 21. Jahrhundert. Hamburg.

Esch, Franz-Rudolf (2018): Strategie und Technik der Markenführung. 9. Auflage, München.

FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2019a): #footballisforeveryone. <https://www.instagram.com/p/B5cRtqAhSzI/> (24.06.2020).

FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2019b): Coole Sache für 50 Kids aus 22 Ländern. <https://www.instagram.com/p/B1tpQoXC1nX/> (24.06.2020).

FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020a): Beiträge. <https://www.facebook.com/fcbfrauen/> (25.06.2020).

FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020b): 51' Und der #FCBayern startet schon wieder vielversprechend. <https://twitter.com/FCBfrauen/status/1274676707618848776> (25.06.2020).

Bayern Frauen (Hrsg.) (2020c): Hammer. <https://twitter.com/FCBfrauen/status/1275887264149667847> (25.06.2020).

FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020d): Auf ins Finale, Jungs. <https://twitter.com/FCBfrauen/status/1270775270186733568> (25.06.2020).

FC Bayern Frauen (Hrsg.) (2020e): 24 hours left. <https://twitter.com/FCBfrauen/status/1266334290700361731> (25.06.2020).

FC Bayern München (Hrsg.) (2020a): Frauenfußball beim FC Bayern – ein paar Fakten. <https://fcbayern.com/de/teams/frauen/fakten> (19.06.2020).

FC Bayern München (Hrsg.) (2020b): FC Bayern München AG. <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag> (22.06.2020).

FC Bayern München (Hrsg.) (2020c): FC Bayern Campus. <https://fcbayern.com/de/teams/fc-bayern-campus> (19.06.2020).

FC Bayern München (Hrsg.) (2020d): FC Bayern startet in Konamis eFootball.Pro League. <https://fcbayern.com/de/news/2019/12/presseinformation-fc-bayern-startet-in-konamis-e-football-pro-league> (22.06.2020).

FC Bayern München (2020e): FC Bayern München eV. <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ev> (22.06.2020).

FC Bayern München (Hrsg.) (2020f): FC Bayern Frauen. <https://fcbayern.com/de/teams/frauen> (22.06.2020).

FC Bayern München (Hrsg.) (2020g): Die Erfolge der FCB-Frauen. <https://fcbayern.com/de/teams/frauen/erfolge> (22.06.2020).

FC Bayern München (Hrsg.) (2020h): FCB-Frauen – Kader 1. Mannschaft 2019/20. <https://fcbayern.com/de/teams/frauen/teams/frauen-erste-mannschaft> (23.06.2020).

- FC Bayern München (Hrsg.) (2020i): Die Allianz und die FC Bayern Frauen. <https://fcbayern.com/de/allianz-arena/allianz/fc-bayern-frauen> (23.06.2020).
- FC Bayern München (Hrsg.) (2020j): 50 Jahre Frauenfußball: „Bei Bayern stehen uns viele Türen offen“. <https://fcbayern.com/de/news/2020/04/fc-bayern-frauen-im-51---geschichte-verpflichtet> (24.06.2020).
- FC Bayern München (Hrsg.) (2020k): FC Bayern Campus offiziell eröffnet. <https://fcbayern.com/de/news/2017/08/pressemitteilung-fc-bayern-campus-feierlich-eroeffnet> (24.06.2020).
- FC Bayern München (Hrsg.) (2020l): FCB-Frauen gegen Leverkusen: „Kleine Siegesserie weiter ausbauen“. <https://fcbayern.com/de/news/vorberichte/2019/09/vorbericht-fc-bayern-frauen---bayer-04-leverkusen> (24.06.2020).
- FC Bayern München (Hrsg.) (2020m): Kampfansage vor Heimspiel gegen Duisburg: „90 Minuten lang fetzen!“. <https://fcbayern.com/de/news/vorberichte/2019/09/vorbericht-fc-bayern-frauen---msv-duisburg> (24.06.2020).
- FC Bayern München (Hrsg.) (2020n): Tickets & Stadien. <https://fcbayern.com/de/teams/frauen/tickets-und-stadion> (24.06.2020).
- FC Bayern München (Hrsg.) (2020o): Jetzt anschauen: Der FC Bayern eSports Cup. <https://fcbayern.com/de/news/2020/04/der-fc-bayern-esports-cup> (25.06.2020).
- FC Bayern München Basketball (Hrsg.) (2020a): Organisation. <https://fcb-basketball.de/de/fcbb/organisation> (22.06.2020).
- FC Bayern München Basketball (Hrsg.) (2020b): Erfolge. <https://fcb-basketball.de/de/fcbb/historie/erfolge> (22.06.2020).
- FC Bayern München Basketball (Hrsg.) (2020c): Bayern Ballers Gaming. <https://fcb-basketball.de/de/esports/bayern-ballers-gaming-uebersicht> (22.06.2020).
- FIFA (Hrsg.) (2020): Nationalverbände und Konföderationen. <https://de.fifa.com/associations/> (06.05.2020).
- Freiling, Jörg (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden.
- Frey, Hans-Peter; Haußer, Karl (1987): Entwicklungslinie sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In: Frey, Hans-Peter; Haußer, Karl (Hrsg.) (1987): Identität. Entwicklungslinien psychologischer und soziologischer Forschung, Stuttgart, S. 3-26.
- Freyer, Walter (2018): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 5. Auflage, Berlin.
- Friedman, Hershey; Friedman, Linda (1979): Endorser effectiveness by product type. In: Journal of Advertising Research, Jg. 19, Nr. 5 (1979), S. 63-71.
- Friedman, Jack (2000): Dictionary of Business Terms. Hauppauge.
- Gerhard, Heinz; Gscheidle, Claudia (2018): Die Fußball-Weltmeisterschaft 2018 im Fernsehen. In: Media Perspektiven, Jg. 49, Nr. 10 (2018), S. 476-585.
- Gierl, Heribert; Niesner, Michael (1999): Der Einsatz von Testimonials in der Werbung. In: Der Markt, Jg. 38, Nr. 1 (1999), S. 5-11.

Gscheidle, Christoph; Fisch, Martin (2007): Onliner 2007: Das „Mitmach-Netz“ im Breitbandzeitalter. In: Media Perspektiven, Jg. 38, Nr. 8 (2007), S. 393-405.

Haase, Henning (2001): Werbung mit Testimonials aus dem Sport. In: Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2001): Management-Handbuch. Sport-Marketing, München.

Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (2011): Die duale Struktur des Sportmarktes. In: Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2011): Management-Handbuch. Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 39-66.

Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2011): Management-Handbuch. Sport-Marketing, 2. Auflage, München.

Hettler, Uwe (2010): Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0, München.

Heuermann, Roland; Engel, Andreas; von Lucke, Jörn (2018): Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung. In: Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias; Bressemer, Christian (Hrsg.) (2018): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen, Berlin, S. 9-50.

Heun, Thomas (2017): Werbung. Wiesbaden.

Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.) (2019): CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, 2. Auflage, Berlin.

Jung, Kevin; Koch, Julian (2019): Die Ticketpreise der Drittligen im Vergleich. <https://www.liga3-online.de/die-ticketpreise-der-drittligen-im-vergleich-19-20/> (08.05.2020).

Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: Journal of Marketing, Jg. 57, Nr. 1 (1993), S. 1-22.

Kellermann, Markus (2019): Wie E-Sports und Influencer das Affiliate Marketing verändern. <https://www.basicthinking.de/blog/2019/01/25/e-sports-influencer-affiliate-marketing/> (16.06.2020).

Kicker (Hrsg.) (2020): Flyeralarm Frauen-Bundesliga – Zuschauer. <https://www.kicker.de/frauen-bundesliga/zuschauer> (08.05.2020).

Kilian, Karsten (2014): Prominente Sportler als Testimonials in der Werbung. In: Preuß, Holger et al. (2014): Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport, Wiesbaden, S. 195-213.

Kinast, Florian (2016): Meisterfeier der Bayern. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/bayern-muenchen-meisterfeier-zum-voellig-falschen-zeitpunkt-a-1092498.html> (24.06.2020).

Klawitter, Jana; Lobin, Henning; Schmidt, Torben (2012): Kulturwissenschaftliche Forschung – Einflüsse von Digitalisierung und Internet. In: Klawitter, Jana; Lobin, Henning; Schmidt, Torben (Hrsg.) (2012): Kulturwissenschaften Digital. Neue Forschungsfragen und Methoden, Frankfurt am Main, S. 9-32.

Kochhan, Christoph; Schunk, Holger (2018): Markenkommunikation in der Zukunft: „Digital Natives“ und ihre Bedeutung für das Kommunikationsportfolio im Marketing. In: Kochhan, Christoph; Moutchnik, Alexander (Hrsg.) (2018): Media Management. Ein interdisziplinäres Compendium, Wiesbaden, S. 149-164.

Koeppler, Karlfritz (2000): Strategien erfolgreicher Kommunikation. Lehr- und Handbuch, München Wien.

Kreiszeitung Böblinger Bote (Hrsg.) (2020): Manuel Neuer und die Herrenberger Handballerin. [https://www.krzbb.de/krz\\_56\\_111877709-13-\\_Manuel-Neuer-und-die-Herrenberger-Handballerin.html](https://www.krzbb.de/krz_56_111877709-13-_Manuel-Neuer-und-die-Herrenberger-Handballerin.html) (12.05.2020).

Krüger, Kevin; Regier, Stefanie (2012): Marken in Social Networks. Eine empirische Untersuchung im Konsumgüterbereich, Köln.

Ladurner, Ulrich (2013): Triple-Queens. <https://www.zeit.de/2013/23/frauenfussball-wolfsburg-triple> (10.07.2020).

Lau, Maren (2015): Wie Lernen funktioniert. In: UGB Forum, Jg. 32, Nr. 2 (2015), S. 58-61.

Leupolz, Melanie (2020): April-Wetter? [https://www.instagram.com/p/B\\_Qk68gKh9O/](https://www.instagram.com/p/B_Qk68gKh9O/) (23.06.2020).

Lindner, Christoph (2009): Das Web 2.0 als Medium und Plattform für Soziales Marketing. Kiel.

Littkemann, Jörn; Kleist, Sebastian (2002): Sportlicher Erfolg in der Fußball-Bundesliga: eine Frage der Auf- oder der Einstellung? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 72, Nr. Ergänzungsheft 4 (2002), S. 181-202.

Mahnke, Colin (2018): Wenn E-Sport Thema im Koalitionsvertrag ist. [https://www.deutschlandfunk.de/gaming-wenn-e-sport-thema-im-koalitionsvertrag-ist.1346.de.html?dram:article\\_id=432845](https://www.deutschlandfunk.de/gaming-wenn-e-sport-thema-im-koalitionsvertrag-ist.1346.de.html?dram:article_id=432845) (16.06.2020).

Marktforschung (Hrsg.) (2019a): eSports immer beliebter. <https://www.marktforschung.de/aktuelles/marktforschung/esports-immer-beliebter/> (10.06.2020).

Marktforschung (Hrsg.) (2019b): eSports boomt. <https://www.marktforschung.de/aktuelles/marktforschung/esports-boomt/> (16.06.2020).

Matla, Thomas (2017): Vom 4-P-Marketing-Mix zum 13-P-Marketing-Mix. <https://www.thomasmatla.com/marketing-mix-praxis-teil-1/> (14.05.2020).

McBootin (Hrsg.) (2016): Deutschland vs Italien Elfmeterschießen 02.07.2016 4K UHD 2160p50. [https://www.youtube.com/watch?v=D8YQn7o\\_AyA](https://www.youtube.com/watch?v=D8YQn7o_AyA) (10.07.2020).

McCrae, Robert; Costa, Paul (1987): Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. In: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 52, Nr. 1 (1987), S. 81-90.

Meffert, Heribert et al. (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (1996): Identitätsorientierte Markenführung. Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Münster.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 35-72.

- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, 2. Auflage, Wiesbaden, 3-15.
- Metzdorf, Henning (2008): Testimonialwerbung. Eignung von Prominenten in der Markenkommunikation, Saarbrücken.
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2016): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5. Auflage, Stuttgart.
- Nier, Hedda (2018): Werbemaschine Fußball. <https://de.statista.com/infografik/14534/prominente-als-werbegesichter/> (25.05.2020).
- Nirschl, Marco; Steinberg; Laurina (2018): Einstieg in das Influencer Marketing. Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Nufer, Gerd; Bühler, André (2013a): Marketing und Sport. Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd; Bühler, André (Hrsg.) (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Auflage, Berlin, S. 3-26.
- Nufer, Gerd; Bühler, André (2013b): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd; Bühler, André (Hrsg.) (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Auflage, Berlin, S. 27-64.
- Nufer, Gerd; Bügler, André (2013c): Sportmarketing in Europa. In: Nufer, Gerd; Bühler, André (Hrsg.) (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Auflage, Berlin, S. 593-618.
- Nufer, Gerd; Heider, Catrina (2012): Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern – eine empirische Untersuchung. Reutlingen.
- Pommer, Jan; Kaiser, Dirk (2011): Vermarktung von Sportligen – Das Beispiel Deutsche Basketball Bundesliga. In: Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2011): Management-Handbuch. Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 347-360.
- Rilke, Lukas (2013): Unbezwingbare Angerer rettet Deutschland den Titel. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-frauen-nationalmannschaft-gewinnt-em-finale-a-913567.html> (10.07.2020).
- Roose, Jochen; Schäfer, Mike (2010): Fans und Partizipation. In: Roose, Jochen; Schäfer, Mike; Schmidt-Lux, Thomas (Hrsg.) (2008): Fans. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden, S. 363-386.
- Roose, Jochen; Schäfer, Mike; Schmidt-Lux, Thomas (2010): Einleitung: Fans als Gegenstand soziologischer Forschung. In: Roose, Jochen; Schäfer, Mike; Schmidt-Lux, Thomas (Hrsg.) (2008): Fans. Soziologische Perspektiven, Wiesbaden, S. 9 - 26.
- Schaaf, Daniela (2010): Testimonialwerbung mit Sportprominenz. Eine institutionenökonomische und kommunikationsempirische Analyse, Köln.
- Schaaf, Daniela (2013): Testimonial- und Celebrity-Werbung im Sport. In: Nufer, Gerd; Bühler, André (Hrsg.) (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. Auflage, Berlin, S. 323-252.

Schade, Michael; Piehler, Rico; Burmann, Christoph (2014): Sport club brand personality scale (SCBPS): A new brand personality scale for sport clubs. In: Journal of Brand Management, Jg. 21, Nr. 7-8 (2014), S. 650-663.

Schauerte, Thorsten (2008): Die Sport-Medien-Wirtschafts-Allianz: Gleiche Ziele – unterschiedliche Perspektiven. In: Schauerte, Thorsten; Schwier, Jürgen (Hrsg.) (2008): Die Ökonomie des Sports in den Medien. 2. Auflage, Köln, S. 39-60.

Schallehn, Mike (2012): Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung, Wiesbaden.

Schmidt-Lux, Thomas (2015): Die Geschichte der Fans. Historische Entwicklung und aktuelle Tendenzen, Wiesbaden

Schlüter, Carina (2020): Focus. <https://www.instagram.com/p/CBZ6Y90DjWn/> (23.06.2020).

Schwindt, Annette (2015): Das Spektrum der Social Media. Viele Nutzer, viele Möglichkeiten. In: Das Archiv, Jg. 63, Nr. 4 (2015), S. 6-15.

Siegert, Gabriele; Brecheis, Dieter (2017): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, 3. Auflage, Wiesbaden.

Sky Sport HD (Hrsg.) (2020): Borussia Dortmund vs. Bayern München – Das Duell der Giganten. <https://www.youtube.com/watch?v=tvHkLpnRpfY> (10.07.2020).

Spiegel (Hrsg.) (2017): McDonald's steigt als Olympia-Sponsor aus. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mcdonald-s-olympische-spiele-ohne-fast-food-kette-als-sponsor-a-1152599.html> (19.05.2020).

Sponsors (Hrsg.) (2019): Der Sponsors-Vermarktungscheck zur Bundesliga-Saison 2019/20. <https://www.sponsors.de/news/magazin/der-sponsors-vermarktungscheck-zur-bundesliga-saison-201920> (20.05.2020).

Sportschau (Hrsg.) (2019): DFB-Frauen mit Last-Minute-Sieg in England. <https://www.sportschau.de/fussball/frauenfussball/spielbericht-england-deutschland-100.html> (08.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2015): Sponsoringvolumen für Sport und Kultur in Deutschland von 2011 bis 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167709/umfrage/ausgaben-fuer-sponsoring-in-sport-und-kultur/> (06.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2018): Fernsehzuschauer der Spiele der deutschen Nationalmannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/871433/umfrage/tv-quoten-der-spiele-der-deutschen-nationalmannschaft-bei-der-wm-2018/> (08.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2019a): Beliebteste Sportarten in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an dem Sport in den Jahren 2017 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171072/umfrage/sportarten-fuer-die-besonderes-interesse-besteht/> (04.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2019b): Einnahmen der Bundesligavereine durch Trikotsponsoring in der Saison 2019/2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321109/umfrage/erste-bundesliga-trikotsponsoring-einnahmen/> (06.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2019c): Fernsehzuschauer der Spiele der deutschen Frauen-Nationalmannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2019 in Frankreich. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1017078/umfrage/tv-quoten-der-spiele-der-deutschen-frauen-nationalmannschaft-bei-der-wm-2019/> (08.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2019d): Anzahl der Internetnutzer weltweit in den Jahren 2005 bis 2018 sowie eine Schätzung für das Jahr 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/805920/umfrage/anzahl-der-internetnutzer-weltweit/> (10.06.2020).

Statista (Hrsg.) (2019): Anteil der Personen in Deutschland, die sich bereits ein eSports-Spiel angeschaut haben, im Jahr 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/589661/umfrage/anteil-der-esports-zuschauer-in-deutschland-nach-alter/> (16.06.2020).

Statista (Hrsg.) (2020a): Einnahmen der Fußball-Bundesliga-Vereine durch den Verkauf der Stadionnamensrechte in der Saison 2019/2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247177/umfrage/fussball-bundesliga-einnahmen-aus-der-vermarktung-der-stadionnamensrechte/> (06.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2020b): Mitgliederzahl der Fitnessstudios in Deutschland von 2003 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5966/umfrage/mitglieder-der-deutschen-fitnessclubs/> (27.05.2020).

Statista (Hrsg.) (2020c): Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/> (10.06.2020).

Statista (Hrsg.) (2020d): Anteil der mobilen Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/633698/umfrage/anteil-der-mobilen-internetnutzer-in-deutschland/> (10.06.2020).

Statista (Hrsg.) (2020e): Anzahl der aktiven Social-Media-Nutzer weltweit in den Jahren 2015 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/739881/umfrage/monatlich-aktive-social-media-nutzer-weltweit/> (10.06.2020).

Statista (Hrsg.) (2020f): Anteil der Unternehmen, die folgende Social-Media-Plattformen nutzen weltweit im Januar 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71251/umfrage/einsatz-von-social-media-durch-unternehmen/> (15.06.2020).

Statista (Hrsg.) (2020g): Die meistgeschauten eSports-Game-Events auf Twitch.tv im Mai 2020 nach Spiel. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/586858/umfrage/meistgeschaute-esports-game-events-auf-twitch/> (16.06.2020).

Stern (Hrsg.) (2016): Sensation in der Premier League. Leicester City ist Meister! 24 Briten sichern sich die Wette ihres Lebens. <https://www.stern.de/wirtschaft/geld/leicester-city-ist-meister---einige-fans-freuen-sich-ueber-den-wettschein-ihres-lebens-6831536.html> (11.05.2020).

Stern (Hrsg.) (2019): Spot zur Frauen-Fußball-WM: „Wir brauchen keine Eier, wir haben Pferdeschwänze“. <https://www.stern.de/neon/wilde-welt/gesellschaft/commerzbank-spot-fuer-frauen-fussball-wm---pferdeschwaenze-statt-eier--8711090.html> (23.06.2020).

Teichmann, Kai (2007): Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen. Wiesbaden.

Thieme, Lutz (2011): Zur Konstitution des Sportmanagements als Betriebswirtschaftslehre des Sports. Entwicklung eines Forschungsprogramms, Berlin, S. 91.

Tiedemann, Claus (2020): Sport (und Bewegungskultur) für Historiker. Ein Versuch, die zentralen Begriffe zu präzisieren, Hamburg.

TV Sportguide (2019): Liste der 10 beliebtesten Sportarten der Welt. <https://www.tvsportguide.de/news/sport/liste-die-10-beliebtesten-sportarten-der-welt/> (30.06.2020).

UEFA (Hrsg.) (2020a): Member associations. <https://www.uefa.com/insideuefa/member-associations/> (06.05.2020).

UEFA (Hrsg.) (2020b): Alle Spiele und Ergebnisse der UEFA eEURO 2020. <https://de.uefa.com/uefaeuro-2020/news/025b-0ee5457672e4-357098d90e2e-1000--alle-spiele-und-ergebnisse-der-uefa-eeuro-2020/?iv=true> (16.06.2020).

van Göns, Hauke (2020): Trotz Moauga und Leno: DFB verliert eFriendly gegen Spanien und Asensio. <https://www.esports.com/de/trotz-moauga-und-leno-dfb-verliert-efriendly-gegen-spanien-und-asensio-83392> (16.06.2020).

van Overloop, Pascal (2015): Internationalisierung professioneller Fußballclubs. Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des Internationalen Managements, Wiesbaden.

Virtual Bundesliga (Hrsg.) (2020a): Tabelle. <https://virtual.bundesliga.com/de/club-championship/tabelle> (16.06.2020).

Virtual Bundesliga (Hrsg.) (2020b): Platz 1. SV Werder Bremen. <https://virtual.bundesliga.com/de/club-championship/club/sv-werder-bremen> (16.06.2020).

Vollert, Klaus (2004): Grundlagen des strategischen Marketing. 3. Auflage, Bayreuth.

von Kirschhofer, Achim (2001): Promis im Blick der Werbeforschung. In: Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) (2001): Prominente in der Werbung. Da weiß man, was man hat, Mainz, S. 26-35.

W&V (Hrsg.) (2019): Warum Werbung in Sportumfeldern wirkt. [https://www.wuv.de/specials/werbewirkung/warum\\_werbung\\_in\\_sportumfeldern\\_wirkt](https://www.wuv.de/specials/werbewirkung/warum_werbung_in_sportumfeldern_wirkt) (19.05.2020).

Wagner, Michael (2006): On the Scientific Relevance of eSports. Krems.

Weltfußball (Hrsg.) (2020a): FC Bayern vermeldet nächsten Neuzugang. [https://www.weltfussball.de/news/\\_n4078435\\_/fc-bayern-vermeldet-naechsten-neuzugang/](https://www.weltfussball.de/news/_n4078435_/fc-bayern-vermeldet-naechsten-neuzugang/) (23.06.2020).

Weltfußball (Hrsg.) (2020b): Bayern München [Frauen] – Transfers 2019/2020. <https://www.weltfussball.de/teams/bayern-muenchen-frauen/2020/6/> (23.06.2020).

Weltfußball (Hrsg.) (2020c): Bayern München [Frauen] – Transfers 2020/2021. <https://www.weltfussball.de/teams/bayern-muenchen-frauen/2021/6/> (23.06.2020).

Wiedmann, Klaus-Peter (2004): Markenführung und Corporate Identity. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.) (2004): Handbuch Markenführung. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1411-1439.

Wöckener, Lutz (2018): An diesem Ort scheiterten drei WM-Favoriten. <https://www.welt.de/sport/fussball/wm-2018/article178942910/WM-2018-Kasan-an-diesem-Ort-scheiterten-Deutschland-Argentinien-Brasilien.html> (11.05.2020).

Wolf, Thomas; Strohschen, Jacqueline-Helena (2018): Digitalisierung: Definition und Reife. Quantitative Bewertung der digitalen Reife. In: Informatik Spektrum, Jg. 41, Nr. 1 (2018), S. 56-64.

Zeit Online (Hrsg.) (2019): E-Sport ist kein Sport. <https://www.zeit.de/sport/2019-08/olympischer-sportbund-e-sport-gutachten-spiele-koerperlichkeit> (16.06.2020).

Zwanziger, Theo (2019): Fußball ist Politik – Fußball ist Gesellschaft. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.) (2019): CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, 2. Auflage, Berlin, S. 11-15.

## 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