
BACHELORARBEIT

Sasha-René Weber

**Sponsoring im Profifußball am
Beispiel des Vereins Borussia
Dortmund**

2021

BACHELORARBEIT

Sponsoring im Profifußball am Beispiel des Vereins Borussia Dortmund

Autor/in:

Sasha-René Weber

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM17sF2-B

Erstprüfer:

Professor Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:

Dr. Jens C. König

Einreichung:

Mannheim, 23.06.2021

BACHELOR THESIS

Sponsoring in professional football using the example of Borussia Dortmund

author:

Sasha-René Weber

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM17sF2-B

first examiner:

Professor Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Dr. Jens C. König

submission:

Mannheim, 23.06.2021

Bibliografische Angaben

Weber, Sasha-René

Sponsoring im Profifußball am Beispiel des Vereins Borussia Dortmund

Sponsoring in professional football using the example of Borussia Dortmund

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

Abstract

In dieser Bachelorarbeit wird das Thema Sponsoring im Profifußball analysiert. Die Erörterung der heute angewandten Marketingmaßnahmen und der im Sportsponsoring vorkommenden Erscheinungsformen steht im Mittelpunkt des theoretischen Teils der Arbeit. Auch das Fußballbusiness insgesamt wird betrachtet. Im nachfolgenden Praxisteil liegt der Fokus auf den Sponsoringaktivitäten von Borussia Dortmund. Es wird untersucht, welche Sponsoren der Verein in den letzten Jahren gewinnen konnte und wie sich der sportliche Erfolg auf die Höhe der Sponsorengelder auswirkt. Nach einem Fazit der wissenschaftlichen Ausarbeitung werden abschließend Erfolgsfaktoren aufgeführt, wie sich das Sponsoring sowohl für den Verein als auch für das Wirtschaftsunternehmen, in Zukunft noch erfolgreicher gestalten lässt.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Fußballbusiness.....	2
2.1 Strukturdaten	2
2.2 Akteure	4
2.3 Issues	5
2.4 Trends.....	7
2.5 Stakeholder.....	10
2.6 Ligen und Verbände.....	13
2.7 Gesellschaftliche Rolle des Sports	14
3 Sportmarketing.....	16
3.1 Definition.....	16
3.2 Marketing im Sport.....	17
3.2.1 Sportmarkt	17
3.2.2 Sportprodukt	19
3.2.3 Sportkonsument.....	20
3.3 Marketing von Sport.....	22
3.3.1 Analysephase	23
3.3.2 Strategische Marketingplanung.....	23
3.3.3 Operative Marketingplanung	24
3.4 Marketing mit Sport.....	28
4 Grundlagen des Sportsponsorings	29
4.1 Definition.....	29
4.2 Formen von Sportsponsoring	30
4.3 Das Magische Dreieck	32
4.4 Abgrenzung zum Sponsoring	34
4.5 Ziele des Sportsponsorings.....	35
4.5.1 Ziele aus Sicht des Sponsors.....	35
4.5.2 Ziele aus Sicht des Gesponserten.....	36
4.6 Schwierigkeiten von Sportsponsoring.....	37

5	Praxisbeispiel	38
5.1	Vorstellung des Vereins	38
5.2	Strukturdaten des Vereins.....	39
5.3	Unternehmensstrategie	41
5.4	Akteure	43
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	46
	Literaturverzeichnis	49
	Eigenständigkeitserklärung	IX

Abkürzungsverzeichnis

AG Aktiengesellschaft

BVB Ballspiel-Verein Borussia

DFB Deutscher Fußball-Bund

DFL Deutsche Fußball-Liga

DOSB Deutscher Olympischer Sportbund

FIFA Fédération Internationale de Football Association

KGaA Kommanditgesellschaft auf Aktien

KI Künstliche Intelligenz

TSG Turn- und Sportgemeinschaft

UEFA Union of European Football Associations

WKN Wertpapierkennnummer

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz 1. und 2. Bundesliga bis zur Saison 2019/2020	3
Abbildung 2: Akteure und Märkte im Fußballbusiness	4
Abbildung 3: Stakeholder im Fußballbusiness	11
Abbildung 4: DFB-Verbandsstruktur	13
Abbildung 5: Beliebteste Sportarten in Deutschland	14
Abbildung 6: Differenzierung Allgemeines Marketing und Sportmarketing	21
Abbildung 7: Sportmarketing-Modell	22
Abbildung 8: Marketing-Mix	24
Abbildung 9: Das "Magische Dreieck" des Sponsorings	33
Abbildung 10: Konzernstruktur Borussia Dortmund	39
Abbildung 11: Struktur und Verantwortlichkeiten bei Borussia Dortmund	40
Abbildung 12: Organisation und Management bei Borussia Dortmund	41
Abbildung 13: Sportliche Erfolgsbilanz des BVB seit der Saison 2011/2012	41
Abbildung 14: Umsatz Borussia Dortmund bis zur Saison 2019/2020	42

1 Einleitung

“Er hat den Fußball als Werbeträger entdeckt.“

Dies sagte einst Uli Hoeneß, Ehrenpräsident des FC Bayern München, über den Likörfabrikanten Günter Mast, dessen Unternehmen u. a. die Marke Jägermeister produziert.

Am 24. März 1973 liefen die Spieler des Vereins Eintracht Braunschweig erstmals mit einer Werbung auf dem Trikot auf das Spielfeld. Der Löwenkopf, das Logo des Vereins, wurde dabei durch den Jägermeister-Hirsch ersetzt. Nach vorangegangenen, monatelangen Streitereien zwischen dem Unternehmer Mast und dem Deutschen Fußball Bund (DFB), kam dies damals einer Revolution gleich (vgl. NDR 2021). Diesem Beispiel folgten mittlerweile viele weitere Fußballvereine. Die Einnahmen aus Sponsorengeldern sind im Fußballbusiness nicht mehr wegzudenken und für die Vereine ein fester Baustein in der Unternehmensstrategie.

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird der Frage nachgegangen, welche Marketingmethoden ein Fußballverein bei der Sponsorensuche zur Verfügung hat und welche Strategien angewandt werden, um Sponsoren für sich zu gewinnen. Außerdem wird untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der sportlichen Qualität eines Vereins und der Höhe der Sponsorengelder existiert.

Nach einer Betrachtung des Fußballbusiness und seiner Struktur mit den dahinterstehenden Akteuren sowie den Stakeholdern und verschiedenen Verbänden, werden die theoretischen Grundlagen des Marketings und des Sportsponsorings erläutert. Zuerst erfolgt eine Ausarbeitung der Marketinggrundsätze im und durch den Sport. Nach einer Definition des Sportsponsorings und der Abgrenzung des Begriffs zum Mäzenatentum und der Spende, werden im Anschluss die Ziele und Formen des Sponsorings erläutert.

Anschließend werden im Praxisbeispiel die Marketingaktivitäten des Bundesligisten Borussia Dortmund und seiner Sponsoren hinsichtlich der individuellen Ziele der Zusammenarbeit untersucht. Nach einer Vorstellung des Konzerns Borussia Dortmund und seiner Struktur wird auf die Unternehmensstrategie und die Hauptsponsoren des Vereins eingegangen. Ein Fazit der zuvor beschriebenen Sponsoring Methoden und was die Erfolgsfaktoren eines Sponsorings ausmacht, bilden den Abschluss der Arbeit.

2 Fußballbusiness

Der Fußball spielt schon seit vielen Jahrzehnten eine große Rolle in unserer Gesellschaft. Im Laufe der Zeit entwickelte sich neben dem sportlichen auch ein großer wirtschaftlicher Stellenwert. Daraus entstehen viele Märkte mit unterschiedlichen Strukturen, die das Geschäft rund um den Fußball immer weiter voranbringen. Die einzelnen Märkte stehen oft in ökonomischen Beziehungen zueinander, aus denen sich Ziele und Strategien ableiten lassen (vgl. bpb 2016).

2.1 Strukturdaten

An erster Stelle im Weltfußball muss die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) genannt werden, welche am 21. Mai 1904 gegründet wurde. Gründungsmitglieder waren die Fußballverbände aus der Schweiz, Dänemark, Frankreich, Niederlande, Belgien und Schweden. Der DFB trat ebenfalls noch am selben Tag bei. Seinen derzeitigen Sitz hat der Weltfußballverband in Zürich und ist als gemeinnütziger Verein in das Handelsregister der Schweiz eingetragen. Nachdem der frühere FIFA-Präsident Joseph Blatter aufgrund von Skandalen suspendiert wurde, ist seit 2016 Gianni Infantino der amtierende Präsident. Im selben Jahr wurde auch Fatma Samoura zur Generalsekretärin ernannt. Daneben gibt es noch einen Rat, der sich aus Vizepräsidenten und Mitgliedern der Konföderationen zusammensetzt (vgl. FIFA 2021a).

Derzeit sind 211 Fußballnationalverbände in der FIFA organisiert, die sich auf sechs Kontinentalverbände aufteilen. Die Nationalverbände werden von der FIFA durch verschiedene Projekte sowohl finanziell als auch logistisch unterstützt. Im Gegenzug haben die Verbände im Rahmen ihrer Mitgliedschaft auch Verpflichtungen gegenüber dem Weltverband. Als FIFA-Repräsentanten müssen sie die Statuten, Ziele und Ideale der FIFA anerkennen und dementsprechend ihren Sport betreiben und führen (vgl. FIFA 2021b).

Aufgabenfelder der FIFA sind die Organisation von Fußballwettbewerben, wie beispielsweise der Weltmeisterschaft oder dem Confederations-Cup. Darüber hinaus beschäftigt sich der Verband auch mit Nachhaltigkeit und gründete im März 2018 eine eigene Stiftung, mit dem Ziel, weltweit positive, gesellschaftliche Veränderungen zu fördern (vgl. FIFA 2021c). Trotz solch sozialer Projekte ist der Weltverband in der Gesellschaft in Verruf geraten und wird besonders von Kritikern nicht als gemeinnütziger Verein angesehen. Grund dafür sind vor allem die vorgefallenen Korruptionsskandale.

Für den europäischen Fußball ist die Union of European Football Associations (UEFA) zuständig. Sie wurde am 5. Juni 1954 gegründet, hat den derzeitigen Sitz in Nyon in der Schweiz und ist Teil der Kontinentalverbände der FIFA. Derzeit sind 55 Verbände Mitglieder des Fußballverbands. Amtierender Präsident ist Aleksander Ceferin, welcher zugleich einer der Vizepräsidenten der FIFA ist. Das Amt wird alle 4 Jahre neu besetzt (vgl. UEFA 2021). Aufgaben der UEFA sind unter anderem die Veranstaltung von europäischen Turnieren zwischen den Clubs und Nationalmannschaften der einzelnen Mitgliedsverbände. Dazu zählen beispielsweise die Champions League, die Europa League und die Europameisterschaft. Ebenso werden Wettbewerbe für Frauen und Junioren organisiert (vgl. RP Online 2021). Deutschland ist durch den Deutschen Fußball-Bund in der UEFA vertreten.

Der DFB wurde am 28. Januar 1900 in Leipzig gegründet und hat seinen derzeitigen Sitz in Frankfurt am Main. Das Präsidenschaftsamt hatte zuletzt Fritz Keller inne. Er trat allerdings aufgrund eines Eklats und bestehenden Querelen innerhalb der Führungsspitze bereits am 17. Mai 2021 von seinem Amt zurück. Daraufhin wurden Rainer Koch und Peter Peters bis zu einer Neuwahl auf dem nächsten Bundestag als Interimslösung eingesetzt. Letzterer ist zusätzlich auch Mitglied im FIFA-Rat (vgl. DFB 2021a). Wie die Abbildung 1 zeigt, steigt der Umsatz der zwei Bundesligen bereits seit vielen Jahren stetig an und betrug zuletzt insgesamt mehr als 4,5 Milliarden Euro.

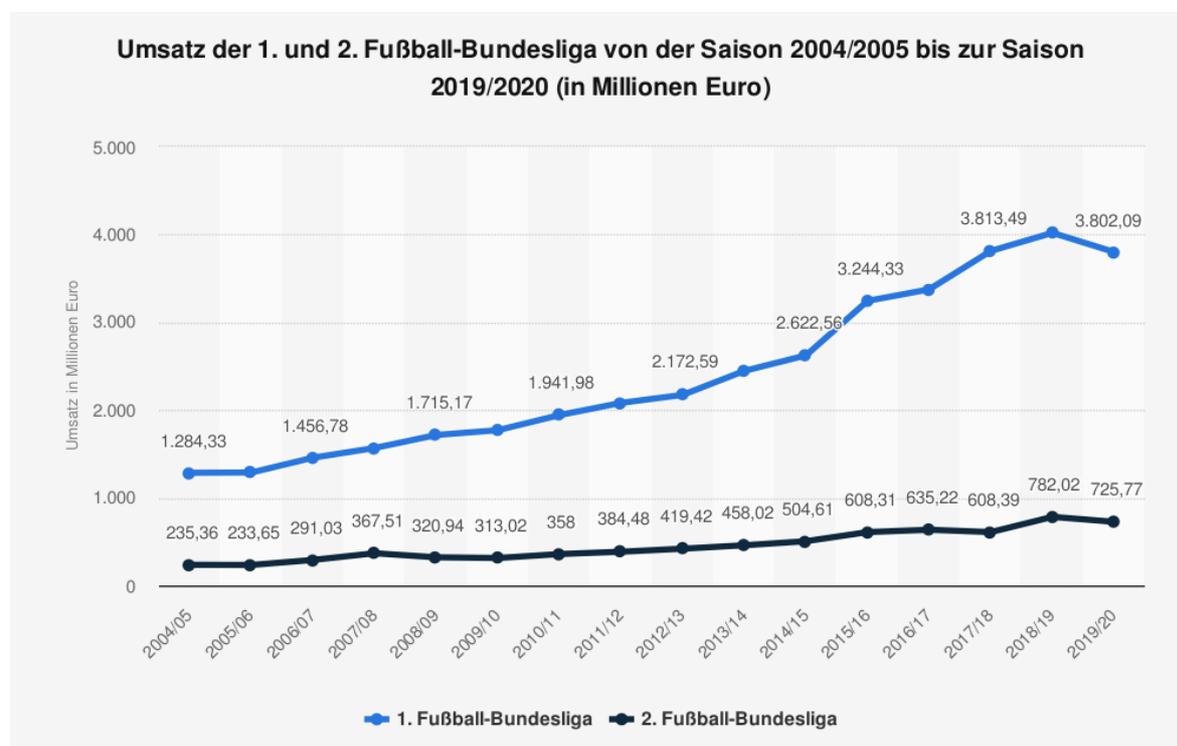


Abbildung 1: Umsatz 1. und 2. Bundesliga bis zur Saison 2019/2020
(Quelle: statista 2021a)

2.2 Akteure

Zur wirtschaftlichen Stabilisierung der Branche sind viele Akteure erforderlich, die einen Einfluss auf den Fußball und die verschiedenen Märkte haben. Darunter sind beispielsweise Vereinsfunktionäre und Fans, aber auch Medien, Stiftungen und Verbände. In Abbildung 2 ist der gegenseitige Einfluss zwischen den Akteuren und den teilnehmenden Märkten dargestellt.



Abbildung 2: Akteure und Märkte im Fußballbusiness
(Quelle: bpb 2021)

Die Deutsche Fußball-Liga (DFL), die für die Organisation und Vermarktung des deutschen Profifußballs zuständig ist, wurde am 18. Dezember 2000 von den 36 Mannschaften der 1. und 2. Fußballbundesliga gegründet. Obwohl die Dritte Liga ebenfalls dem Profifußball zugerechnet wird, wird diese nicht von der DFL organisiert (vgl. DFL 2021a).

Sponsoren spielen ebenfalls eine große Rolle in der Fußballbranche und stehen in Wechselbeziehung zu Vereinen und Spielern. Meistens fungieren Unternehmen als Sponsoren und schließen Verträge mit einzelnen Vereinen ab. Durch die Vereine haben sie die Möglichkeit, ihre Produkte und Dienstleistungen einer großen Masse vorzustellen. Die Vereine bekommen als Gegenleistung finanzielle Unterstützung der Sponsoren. Dies bietet ihnen eine sportliche und wirtschaftliche Absicherung. Zudem können Vereine mit den finanziellen Mitteln neue Projekte und Veranstaltungen finanzieren, welche ihnen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz ermöglichen.

2.3 Issues

Der Begriff Issues setzt sich mit Problematiken innerhalb einer Branche auseinander. Eine genaue Übersetzung gibt es nicht. Hauptsächlich werden damit öffentliche Anliegen, politische und soziale, sowie allgemeine, gesellschaftliche Streitfragen bezeichnet (vgl. Röttger 2013, 16). Da der Fußball so eine enorme Popularität aufweist, erreicht er auch viele unterschiedliche Menschen, die sich in ihrer Herkunft, Ideologie, Soziologie und anderen Ansichten unterscheiden.

➤ *Gewalt*

Ein stets aktuelles Problem im Fußball ist die Gewalt. Diese geht meistens von Fangruppen innerhalb der Fußballszene aus. Hierbei kommt es oft nicht nur zu Sachbeschädigungen, beispielsweise an Stadien, sondern auch zur körperlichen Gewalt gegenüber Sicherheitskräften des Vereins oder der Polizei. Vergleicht man die Strafverfahren gegen Fußballfans in der 1. und 2. Bundesliga, der 3. Liga sowie dem DFB Pokal lässt sich zunächst ein Rückgang erkennen (vgl. statista 2021c). Jedoch muss man bedenken, dass gegen viele Fans kein Verfahren eingeleitet werden kann, da diese wegen Vermummung nicht nachverfolgt werden können. Zudem gibt es eine große Dunkelziffer, da viele Gewaltausschreitungen erst nach dem Spiel privat zwischen Fußballfans passieren und nicht in Statistikzahlen mit aufgenommen werden. Besonders bei brisanten Spielen wird ein größeres Aufgebot der Polizei bereitgestellt, um solche Ausschreitungen zu verhindern.

Es wird zwischen der intervenierenden und der kompetitiven Gewalt differenziert. Bei der intervenierenden Gewalt versuchen die Beteiligten aktiv in das Spielgeschehen einzugreifen und dieses zu stören. Die kompetitive Gewalt findet zwischen konkurrierenden Fangruppen statt (vgl. Leistner 2017, 236). Bei Ausschreitungen der Fans bleibt es aber nicht immer nur bei den physischen Schäden der Beteiligten, auch der Verein wird geschädigt. Dieser bekommt oftmals Sanktionen wie z.B. Geldstrafen, auferlegt, wenn seine Fans gewalttätig vorgegangen sind.

Als der FC Schalke 04 in der Saison 2020/2021 in die zweite Bundesliga abgestiegen ist, kam es seitens der Fans unter anderem auch zu Gewalt gegenüber den Spielern des eigenen Vereins (vgl. Kicker 2021). Um gegen solche Ausschreitungen vorzugehen, führten der DFB und die DFL 2010 einen Zehn-Punkte-Plan ein. Dieser behandelt unter anderem die Verbesserung der Kommunikation zwischen Vereinen und Sicherheitsbehörden, sowie ein verstärktes Engagement in der Fanarbeit. Da dieser Plan nicht nur Auswirkungen auf den

Verein hat, werden regelmäßig auch Vertreter der Polizei, der Politik und anderen Organisationen, hinzugezogen (vgl. Bundesliga 2011).

➤ *Rassismus*

In unserer multikulturellen Gesellschaft ist Rassismus nach wie vor sehr stark ausgeprägt, was sich auch auf den Fußball überträgt. Hier sind es meistens die gegnerischen Spieler, die auf Grund ihrer Herkunft oder Hautfarbe von Fans abgewertet und beleidigt werden. Oft drückt sich dies durch Gesänge oder Bananenwürfe aus, in Ausnahmefällen werden die Spieler sogar bespuckt und körperlich angegriffen. Da auch im Fußball eine rechtsradikale Szene vertreten ist, werden solche Aktionen oft durch Gleichgesinnte unterstützt, wodurch eine große Einheit gegen einzelne Spieler entsteht. Zudem bietet der Fußball für Fans eine große Bühne, um Botschaften jeglicher Art per Banner oder sonstigen Mitteln zu übermitteln. So findet man immer wieder negative Schlagzeilen zum Rassismus, welche dem Fußball als Gesamtes schaden.

In dem Champions-League-Spiel zwischen Paris St. Germain und Istanbul Basaksehir in der Saison 2020/2021 kam es nach einem Rassismus Eklat sogar zum Spielabbruch (vgl. Sportschau 2020). Solche Vorfälle zeigen, dass dringend dagegen vorgegangen werden muss. So hat beispielsweise der DFB seine drei Säulen des Engagements, bestehend aus Sensibilisierung, Förderung und Kommunikation, entwickelt, um präventiv gegen den Rassismus vorzugehen (vgl. DFB 2021b). Vereine und Fangruppen setzen sich ebenfalls mit Aktionen lautstark gegen Rassismus ein und setzen somit ein Zeichen gegen Diskriminierung.

➤ *Korruption*

Den Vorsitzenden der Vereine und Verbände wird heute öfters als früher Untreue und Vorteilsannahme vorgeworfen. Besonders durch die Kommerzialisierung des Sports hat die Korruption in den letzten Jahren zugenommen (vgl. Streppelhoff 2015, 6).

Zuletzt wurde die Vergabe der Welt- und Europameisterschaften mit Korruption in Verbindung gebracht. Bei der Vergabe dieser Meisterschaften werden einzelne Länder als Kandidaten vorgeschlagen, welche dann durch Nationalverbände gewählt werden. Oft ist es jedoch der Fall, dass ein Teil der Stimmen von anderen Beteiligten aufgekauft werden, um so die Chance auf eine Turniervergabe ins eigene Land zu verbessern. Besonders nach den Vergaben der Weltmeisterschaften 2018 und 2022 in Russland und Katar nahmen die Korruptionsvorwürfe gegen die FIFA zu. Oft handelt es sich bei den Ländern, für die die

Stimmen gekauft werden, um sportlich irrelevante, kleinere Verbände, womit eine Vergabe an diese Länder unter Normalbedingungen eher unwahrscheinlich wäre (vgl. TAZ 2010). Besonders Katar spielt im Fußball keine sportliche Rolle, jedoch ist es ein wirtschaftlich starkes Land. So bekam beispielsweise der ehemalige FIFA-Vizepräsident Julio Grondona 800.000 Euro von Katar, als er seine Stimme für dieses Land abgab (vgl. FAZ 2017).

Der ehemalige FIFA-Präsident Sepp Blatter und der ehemalige UEFA-Präsident Michel Platini werden ebenfalls mit Korruptionsvorwürfen in Verbindung gebracht. 2011 soll Blatter an Platini eine Zahlung von 2 Millionen Schweizer Franken übergeben haben. Dieser Vorfall ging damals durch alle Medien (vgl. Spiegel 2015). Am 21. Dezember 2015 sperrte die Ethikkommission der FIFA die beiden Verdächtigten für 8 Jahre und entzog ihnen zusätzlich sämtliche Tätigkeiten innerhalb der Verbände. Um solchen Vorwürfen vorzubeugen, ist es für die Verbände und Beteiligten wichtig, Transparenz zu zeigen.

Die oben genannten Issues sind die wesentlichen Punkte, die den Fußball derzeit beschäftigen. Darüber hinaus spielen auch die physischen Belastungen der Profispieler und ökologische Aspekte eine Rolle, mit denen sich die Fußballbranche auseinandersetzen muss.

2.4 Trends

Besonders durch die Digitalisierung ergab sich in den letzten Jahren ein immer wieder verändertes Umfeld, woraus sich entsprechende Trends ableiten lassen. Wie in jeder anderen Branche ist es auch im Fußball wichtig, solche Veränderungen frühzeitig zu erkennen und eigene Konzepte zu entwickeln. Die Klubs und Ligen müssen sich den Konsumgewohnheiten anpassen. Besonders junge Fans haben eine andere Auffassung von Fußball als die Älteren. Beispielsweise schauen sie die Spiele nicht mehr in voller Länge an, sondern nur noch Zusammenschnitte (vgl. Fußball Ökonomie 2019).

➤ *E-Sport*

E-Sport hat sich in den letzten Jahren zunehmend zu einem Trend in der Fußballbranche etabliert. Vor allem Jugendliche finden immer mehr Begeisterung für Videospiele, weshalb überwiegend diese Zielgruppe angesprochen wird. Grundprinzip bei E-Sport ist ein Wettkampf zwischen zwei Spielern, die jeder für sich an einer Spielekonsole sitzen. Bevorzugt werden Videospiele, die den Spielerfolg nicht dem Zufall überlassen und einen Spielrahmen zum Vergleich der Leistung bieten. In der Fußballbranche wird in der Regel das Spiel FIFA von EA Sports für die E-Sport Turniere verwendet. Es handelt sich bei diesem Videospiel um eine Fußballsimulation. Trotz der wachsenden Bedeutung dieses Gaming-Trends

lehnen viele Menschen ihn als eigenständigen Sport ab. Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) distanziert sich ebenfalls davon, E-Sport als eine Sportart anzuerkennen (vgl. Schmitt 2020).

In Deutschland setzen immer mehr Vereine auf eine eigene E-Sport Abteilung. Besonders der FC Schalke 04 gilt in Deutschland als Vorreiter was diesen Trend angeht und hat den E-Sport als eigenständige Abteilung in seine Vereinsstruktur eingebunden (vgl. FC Schalke 04 2021). Jedoch ist dieser Trend auch mit Risiken verbunden. Eine Umsetzung ist erstens mit hohen Kosten verbunden. Außerdem fehlt es vielen Vereinen an Erfahrung, besonders wenn die Simulationsspiele nicht nur im Sportbereich, sondern auch genreübergreifend angesiedelt sind, beispielsweise Ego-Shooter. Von den Fans kann der E-Sport auch abgelehnt werden, da hier oft Sponsoren eingebunden werden, die mit dem traditionellen Fußball nichts gemein haben und lediglich die Kommerzialisierung unterstützen.

➤ *Wearables*

In den kommenden Jahren wird das Interesse an Produkten, die mit Apps oder an Netzwerke gekoppelt sind, weiter zunehmen. Adidas hat beispielsweise einen „Smart Ball“ entwickelt. Dieser Fußball ermöglicht es, die Trefferhäufigkeit von Fußballern zu erfassen und mit einem Coaching System zu optimieren. Wearables sind Geräte, die Daten speichern können und so eine Optimierung für individuelle Zielsetzungen bieten. Im letzten Jahr lagen die Absatzzahlen bereits bei 368,2 Millionen Stück. Bis 2024 prognostiziert man einen Absatz von 526,8 Millionen Stück (vgl. statista 2021d).

Im Sport werden solche Geräte bereits miteingebunden. Unter „Printed Electronics“ versteht man die Integration von Wearable-Sensoren in die Kleidung. Beim Fußballspiel haben die Spieler mit Sensoren ausgestattete Einlegesohlen in den Schuhen, wodurch die gelaufene Strecke, das Tempo, die Anzahl der Pässe sowie der Krafteinsatz gemessen werden. Durch solche Produkte kann eine optimierte Leistung abgerufen werden, weshalb es für Vereine wichtig ist, sich mit Wearables auseinanderzusetzen und gegebenenfalls Sponsoren zu finden, die solche Produkte anbieten und sich so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können (vgl. Becker 2020).

➤ *Künstliche Intelligenz*

Durch die verbesserte Technik kann heutzutage der Aufenthaltsort eines jeden Spielers auf dem Spielfeld festgestellt werden. So kann jede Aktion auf dem Spielfeld mit unterschiedlichen Methoden erfasst werden (vgl. Memmert/Raabe 2017, 4). Die Künstliche Intelligenz

(KI) basiert auf Ansammlungen von Statistiken der Spieler und Trainer. Grundbaustein hierfür sind die Erfassung sämtlicher Daten der einzelnen Akteure rund um das Spielgeschehen. Seit der Saison 2020/2021 hat die DFL in Kooperation mit Amazon eine eigene Statistikplattform aufgebaut, in der mehr als 10.000 aktuelle und historische Bundesligadaten gespeichert sind. Das System verarbeitet die Daten und wertet sie mithilfe der KI aus. Der Fan bekommt dadurch live und während des Spiels noch mehr Informationen rund um seine Lieblingsmannschaft. Zudem bekommt er einen Vergleich gegenüber anderen Partien und die Konsequenzen, die sich dadurch für sein Team ergeben.

Vereine selbst profitieren auch von dieser Datenanalyse. Dies ist besonders für den Trainer hilfreich, da er mit diesen Daten taktische Änderungen in der Mannschaft vornehmen und das Zusammenspiel optimieren kann. Spieler können ihren Leistungsstand durch dieses Verfahren abrufen und zielgerichtet im Training an Verbesserungen arbeiten. Früher wurden mehrere Personen zur Analyse eines Spiels benötigt. Jeder Spieler musste beobachtet und seine Pässe gezählt werden. Durch die entwickelte Technik in Verbindung mit der KI werden diese Aufgaben übernommen und beschleunigt (vgl. Tracktics 2020).

➤ *Chatbots*

Chatbots dienen den Vereinen zur Kommunikation zwischen ihnen und den Fans. Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein textbasiertes Dialogsystem, welches das Chatten mithilfe von technischen Systemen erlaubt. Es gibt sowohl eine Textein- als auch eine Textausgabe, wodurch eine Kommunikation zwischen Fans und dem Chatbot möglich ist. Dies fördert zum einen den Kundenservice, da sich die Personen mit ihren Anliegen an dieses Programm wenden können und in der Regel direkt eine Antwort erhalten. Je ausgereifter dieses Programm ist, desto mehr Lösungsvorschläge kann es den Fans liefern. In anderen Branchen werden bereits über 50% der Kundenanfragen mit solchen Chatbots bearbeitet, weshalb auch das Sportbusiness in solche Programme investieren sollte (vgl. Leister 2019).

➤ *Nachhaltigkeit*

Das Corporate-Social-Responsibility (CSR) eines Unternehmens setzt sich mit gesellschaftlichen Dingen auseinander und übernimmt für diese Verantwortung. Besonders in den letzten Jahren ist das Thema Nachhaltigkeit in Verbindung mit dem Klimawandel in den Focus unserer Gesellschaft gerückt. Auch im Fußball erwarten die Fans von ihren Vereinen, dass sie eine nachhaltige Unternehmensstruktur haben und sich für Umweltschutz einsetzen. Vorzeigebispiel hierfür ist der 1.FC Köln, der als erster deutscher Sportverein ein TÜV-Zertifikat für nachhaltige Unternehmenspolitik erhalten hat (vgl. Wheeler 2021).

Andere Vereine setzen ebenfalls immer häufiger ein Zeichen für den Umweltschutz. Bei dem FC Bayern München wird vermehrt auf E-Mobilität umgestellt, der Ballspiel-Verein Borussia (BVB) Dortmund bietet seit der Saison 2019/2020 ein Mehrwegbecher-System an. Hierbei werden Becher aus Polypropylen verwendet, die von den Fans mehrmals befüllt werden können. Im Gästeblock und auf der Südtribüne sind diese aus Sicherheitsgründen verboten, weshalb hier Becher aus 100% recycelten PET-Flaschen verwendet werden. Mit diesem Verfahren kann man dem an Spieltagen entstehenden Müll entgegenwirken (vgl. Lehnert 2021). Der SC Freiburg hat mit dem Projekt „Tore schießen für die Umwelt“ ebenfalls eine Initiative für die Umwelt geschaffen. Seit der Saison 2013/2014 wird für jedes Pflichtspieltor ein Baum des Vereinspartners Badenova in der Umgebung gepflanzt (vgl. badenova 2021).

Neben den oben genannten Trends, die größtenteils durch die Entwicklungen in aller Welt beeinflusst werden, sind auch unabhängig davon Veränderungen innerhalb des Fußballspiels zu erkennen. Der Sport wird durch die technischen Fortschritte immer dynamischer und schneller. Daher ist es für Trainer und Spieler wichtig, eine taktische Variabilität und flexible strategische Ausrichtungen zu entwickeln. Dies zeichnet sich schon bei den Startaufstellungen ab. Das klassische 4-4-2 System gibt es seit einiger Zeit nicht mehr. Viele Vereine setzen beispielsweise auf ein 4-2-3-1 oder das 5-4-1 System. Das ermöglicht auch schon während des Spiels, taktische Veränderungen vorzunehmen und sich der jeweiligen Situation anzupassen, ohne dass die Grundaufstellung auseinanderfällt. Auch die Änderung der Strategie von beispielsweise einem zielgerichteten Ballbesitzspiel zu einem kompakten Konterfußball innerhalb eines Matches hat sich in den letzten Jahren durchgesetzt. Solche Veränderungen verschaffen der Mannschaft während des Spiels einen taktischen Vorteil. Auch das Regelwerk hat sich in den letzten Jahren geändert. So ist es seit der Saison 2020/2021 erstmals erlaubt, fünf anstatt der bisherigen drei Einwechsellspieler, im Spiel einzusetzen. Inwieweit sich die aufgelisteten Trends und Veränderungen im Fußball durchsetzen werden ist nicht absehbar, es handelt sich hierbei um potentielle Tendenzen.

2.5 Stakeholder

Das Umfeld einer Branche setzt sich aus verschiedenen Gruppen zusammen, welche einen Anspruch und bestimmte Erwartungen an ein Unternehmen haben. Diese Anspruchsgruppen werden als Stakeholder bezeichnet. Stakeholder können ebenfalls einen Einfluss auf das Erreichen bestimmter Organisationsziele haben. Heutzutage hat jedes Unternehmen Stakeholder aus unterschiedlichen Bereichen, so auch die Fußballbranche.

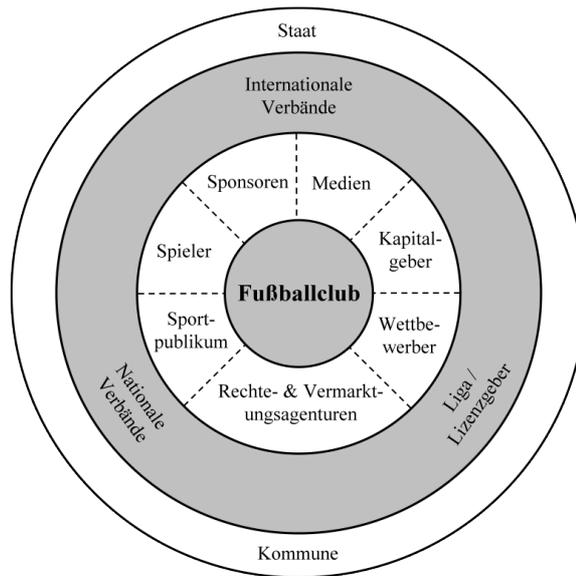


Abbildung 3: Stakeholder im Fußballbusiness
(Quelle: Offensivgeist 2021)

Die dargestellte Abbildung zeigt, wie viele unterschiedliche Gruppen Einflüsse auf einen Fußballverein haben. Für einen Verein ist die Kenntnis über die Wirkung und Zusammensetzung der einzelnen Akteure wichtig, um so zielgerichtete Handlungen vornehmen zu können. Nachfolgend werden einige dieser Stakeholder genauer erläutert.

➤ Sportpublikum

Fans sind für einen Fußballverein von essentieller Bedeutung. Sie lassen sich als Endgruppe mit den Käufern in anderen Branchen vergleichen. Dem klassischen Fan ist die Mannschaft heilig, er steht jederzeit hinter seinem Verein. Deshalb kann die Fußballbranche im sportlichen sowie wirtschaftlichen Sinne ohne sie nicht überleben. Durch sie findet der Ticketverkauf, der Verkauf von Fanartikeln und das daraus resultierende Sponsoreninteresse, statt (vgl. Rudolph/ Kömer/ David 2017, 14).

Da die Fans in ihrem sozialen Umfeld über die Mannschaft sprechen und diskutieren, haben sie für den Verein eine kommunikative Wirkung. Als Klub ist es wichtig, eine transparente Öffentlichkeitsarbeit zu pflegen, da eine Fanbeziehung auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit basiert. Daher sollte es ständige Aufgabe eines Fußballvereins sein, Bedürfnisse und Wünsche von Fans anzunehmen und diese bestmöglich umzusetzen.

➤ Medien

Der Sport hat sich im Laufe der Jahre verändert und wurde in der Gesellschaft immer beliebter. Die Medien bieten den Menschen auch außerhalb des Stadions einen Zugang zu

ihrem Lieblingsverein. Dies erfolgt über Fernsehen, Print, Radio, Internet oder Mobilfunk. Die vorhandene Digitalisierung erleichtert es den Vereinen, durch die Medien aktuelle Informationen an eine breite Masse zu übermitteln. Der populäre Fußball sorgt häufig für hohe Einschaltquoten. Dies ermöglicht dem Sender, durch geschickte Produktplatzierung seine eigenen Unternehmensziele durchzusetzen. So nutzen sie das Fußballspiel als Werbeplattform.

Durch den Verkauf der Fernsehrechte profitiert der Verein ebenfalls, da er die Gelder für unternehmensinterne Zwecke verwenden kann. Je häufiger ein Verein in den Medien präsent ist, umso eher wird er für lukrative Sponsoren interessant. Laut Naglo ist der Fußball medial so stark inszeniert, dass er ohne die Massenmedien nicht mehr vorstellbar wäre (vgl. Waive/Naglo 2014, 247).

➤ *Politik*

Seit der Zeit als Helmut Kohl noch Kanzler war, wurde die Beziehung zwischen Politik und Fußball in Deutschland sehr viel intensiver. Beispielsweise sind Stadionbesuche von Politikern bei Länderspielen oft mit einem Besuch in den Spielerkabinen verbunden. In den Vereinen kommt es ebenfalls zu personellen Überschneidungen von Politik und Fußball. So sitzen im Wirtschaftsrat von Borussia Dortmund der FDP-Vorsitzende Christian Lindner und Dortmunds Oberbürgermeister Ullrich Sierau von der SPD (vgl. Deutschlandfunk 2020). Durch solche Verknüpfungen müssen sich die Beteiligten auch auf der sportlichen Ebene mit politischen Themen auseinandersetzen. Durch den Fußball haben die Fans auf den Rängen ebenfalls eine Möglichkeit, politische Statements zu aktuellen Themen abzugeben. Dies können sowohl positive als auch negative Botschaften sein, weshalb es für Vereine wichtig ist, solche Botschaften zu filtern und zu selektieren (vgl. Thiemann 2019).

Durch den Einfluss in der Wirtschaft gewann der Fußball immer mehr auch an politischem Einfluss. Die Akteure haben ein großes Mitspracherecht bei großen sportlichen Entscheidungen, z. B. einem Stadionneubau. Oft leidet jedoch das Gemeinschafts- und Solidaritätsgefühl unter derartigen Entscheidungen, da die Menschen das Gefühl vermittelt bekommen, die Spieler und Funktionäre achten eher auf eigene Interessen. Ebenso werden häufig gemeinschaftliche Werte und Motive nur vertreten, wenn diese mit dem daraus resultierenden Gewinn vereinbar sind. Diese Probleme nehmen auch durch die Kommerzialisierung stärker zu, weshalb es die Aufgabe des Fußballs ist, einen Sport zu entwickeln, der mehr auf das Miteinander und die Identifikation setzt (vgl. Fluter 2018).

2.6 Ligen und Verbände

Der DFB gilt in Deutschland als Dachverband, dem wiederum 26 Fußballverbände, bestehend aus 5 Regional- und 21 Landesverbänden, mit insgesamt knapp 24.500 Fußballvereinen, angehören. Mit mehr als 7 Millionen Mitgliedern in den angeschlossenen Vereinen gilt der DFB im Sport als größter nationaler Fachverband der Welt (vgl. DFB 2021b).



Abbildung 4: DFB-Verbandsstruktur
(Quelle: DFB 2021c)

Der DFB regelt den Spielbetrieb und erstellt die Spielpläne für die einzelnen Ligen. Zudem bildet er Schiedsrichter aus, organisiert Länderspiele und bestimmt den Nationaltrainer. Darüber hinaus ist er für Wettbewerbe innerhalb der Ligen zuständig, wie beispielsweise dem DFB-Pokal. Abseits des Platzes setzt er sich mit CSR Projekten für die Gesellschaft ein (vgl. DFB 2021d).

In Deutschland wird zwischen Profi- und Amateurfußball unterschieden. Die 1. Bundesliga und die 2. Bundesliga zählen zum Profifußball. Ab der Saison 2008/2009 wurde eine 3. Liga eingeführt, die seitdem ebenfalls zu den Profiligen zählt und zwischen die Regionalliga und 2. Bundesliga eingeschoben wurde. Die Regionalliga umfasst die Regionalligen Nord, Nordost, West, Südwest und Bayern (vgl. DFB 2021e). Um den Fußball für die Zuschauer dauerhaft attraktiv zu gestalten sind die Ligen nach einem hierarchischen System aufgebaut, in dem es jede Saison Auf- und Absteiger zwischen den einzelnen Ligen gibt. In den ersten beiden Profiligen sind jeweils 18 Teams vertreten, in der 3. Liga 20 Mannschaften. Der erste Tabellenplatz der 1. Bundesliga wird automatisch als Deutscher Meister der jeweiligen

Saison geehrt (vgl. Bundesliga 2021). Neben Auf- und Abstiegsspielen und der Meisterschaft gibt es als Saisonziel für die Mannschaften beispielsweise noch das Erreichen der Champions bzw. Europa League. Je nach Tabellenplatz bekommen die Vereine unterschiedlich hohe Fernsehgelder, die für manche Klubs die Haupteinnahmequelle darstellen.

Seit 2001 organisiert und vermarktet die DFL die 1. und 2. Bundesliga. Zu den Aufgabebereichen gehören die Spielansetzungen der 612 Saisonspiele, die Ausrichtung der Relegationsspiele und des deutschen Supercups sowie die organisatorische Abwicklung von Spielertransfers (vgl. DFL 2021b). Zudem erteilt die DFL jährlich nach Durchführung eines Lizenzierungsverfahrens die Teilnahmeberechtigung am Spielbetrieb der Profiligen. Durch dieses Verfahren erhält der Verband Planungssicherheit zur Aufrechterhaltung der Qualität der Bundesliga (vgl. DFL 2021c).

2.7 Gesellschaftliche Rolle des Sports

Der Stellenwert des Fußballs ist heutzutage fest in der Mitte der Gesellschaft verankert. Keine andere Sportart ist in den Medien so präsent. Die soziale Relevanz ist enorm und lässt sich in vier Indikatoren untergliedern. Diese sind das allgemeine Fußballinteresse, das aktive Fußballspielen, der Besuch von Fußballveranstaltungen und die Rezeption der medialen Fußballberichterstattung (vgl. Schaffrath 1999, 12).

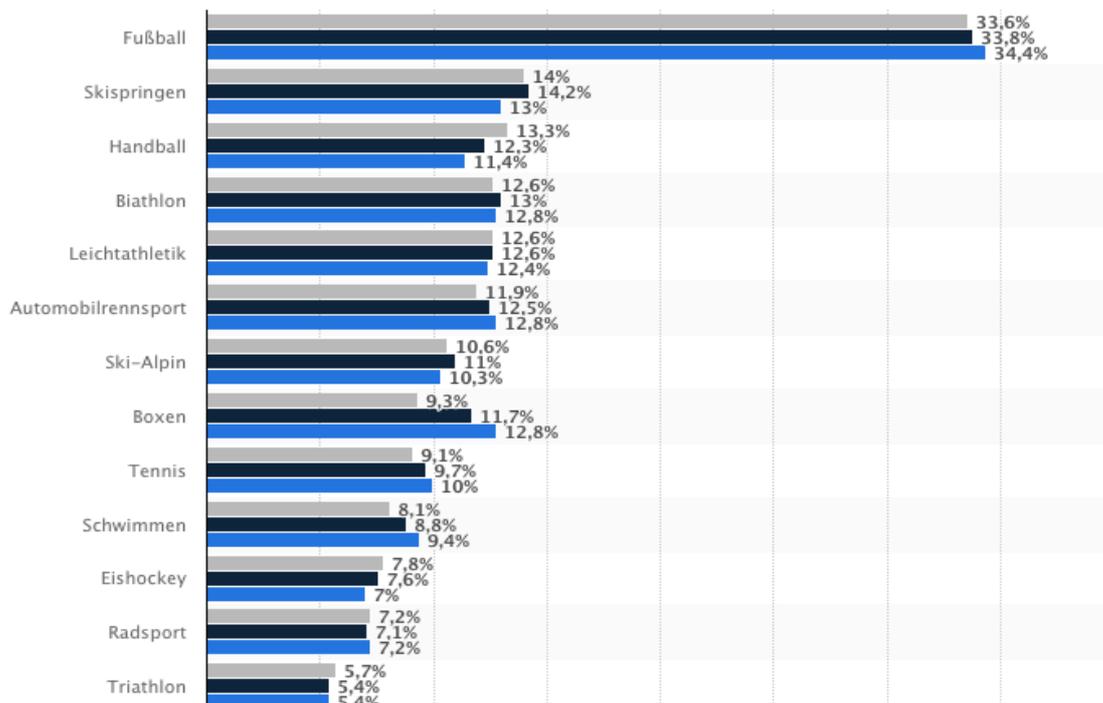


Abbildung 5: Beliebteste Sportarten in Deutschland
(Quelle: statista 2021e)

In Abbildung 5 werden die beliebtesten Sportarten der Jahre 2018 bis 2020, je nach Interesse der Bevölkerung an der jeweiligen Sportart, dargestellt. Fußball steht in allen Jahren an erster Stelle der Beliebtheitskala. Dahinter folgt das Skispringen mit durchschnittlich knapp 14% Anteil. Es ist festzustellen, dass die Beliebtheit des Fußballs im Laufe der Jahre prozentual zugenommen hat, während andere Sportarten an Interesse verloren haben.

Viele Menschen bauen bereits im frühen Kindesalter eine intensive Beziehung zum Fußball auf, indem sie einem Verein beitreten. Später folgt dann beispielsweise die erste Dauerkarte, die sie als Jugendlicher geschenkt bekommen. Hierdurch wird allmählich eine innere Bindung zum Verein aufgebaut. Zudem fördert der Fußball soziale Komponenten wie Teamfähigkeit, Hilfsbereitschaft und Kommunikation. Besonders Kinder und Jugendliche nehmen sich oft Fußballspieler als Vorbild und streben danach, genauso erfolgreich zu werden. Um dies zu erreichen, setzen sie sich sowohl schulische als auch sportliche Ziele. Die Mitgliedschaft in einem Verein gibt den Menschen auch sozialen Halt. Der Sport hilft ihnen dabei, den oft schwierigen Alltag zu überstehen. Dies geht sogar soweit, dass Sport als Religion betrachtet wird. Über diese Gleichsetzung wird häufig diskutiert. Tatsächlich ist es so, dass viele Menschen im Fußball eine seelische Stütze finden. Durch die vom Verein vorgegebene Preisstruktur für Stadionsickets bekommt jeder die Möglichkeit, ein Spiel live zu erleben. So bildet sich im Stadion eine heterogene Menschenmasse, die emotional durch den Fußball verbunden ist (vgl. Fürtjes 2009, 2).

Der Fußball bietet eine interkulturelle Kommunikationsebene zwischen Menschen mit den unterschiedlichsten Wurzeln. Ist man ein Anhänger derselben Mannschaft, so entsteht direkt eine geistige Verbindung. In den heutigen Profiligen kommt es immer häufiger vor, dass Spieler aus unterschiedlichen Ländern in einer Mannschaft zusammenspielen und problemlos miteinander interagieren. In Deutschland leben viele Menschen mit Migrationshintergrund, die durch den Fußball leichter Kontakt zu anderen sozialen Gruppen finden. Diese Fankultur findet man besonders bei internationalen Wettbewerben, wie Welt- oder Europameisterschaften. Solche Turniere verfolgen Millionen Menschen live im Stadion, vor dem Fernseher oder beim Public Viewing. Die WM in Russland 2018 haben etwa 3,5 Milliarden Menschen verfolgt, so viele wie bei keiner Weltmeisterschaft zuvor (vgl. FIFA 2018).

3 Sportmarketing

In unserer Gesellschaft wird jeder Einzelne fast täglich mit dem Sportgeschehen konfrontiert. Daraus resultiert letztlich, dass die gesamte Sportbranche in den vergangenen Jahren Umsatzsteigerungen verzeichnen konnte. In der Fitnessbranche beispielsweise stieg die Mitgliederzahl von 7,89 Millionen im Jahr 2012, auf 11,66 Millionen 2019 (vgl. statista 2021f). Derartige Analysen veranlassen die Sportbranche, dauerhaft ein effizientes Marketingkonzept zu erstellen und sich als Unternehmen entsprechend zu positionieren, um darauf aufbauend immer wieder neue Zielgruppen zu generieren.

3.1 Definition

Zum Verständnis des Sportmarketings, muss zunächst der Begriff Marketing an sich, geklärt werden. Der Begriff leitet sich aus dem englischen Wort „market“ ab. Als Markt wird der Ort bezeichnet, an dem Angebot und Nachfrage eines Produktes aufeinandertreffen und woraus schließlich ein Preis resultiert. Der Markt kann sowohl real, beispielsweise in Form eines Supermarktes, als auch virtuell im Internet, stattfinden (vgl. Homburg 2017, 2). Bruhn definiert Marketing als konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Dadurch rücken die Bedürfnisse der Nachfrager ins Zentrum der Unternehmensführung. Marketing lässt sich deshalb als Leitkonzept des Managements und kompakter Unternehmensphilosophie erklären. Durch das Marketing sollen absatzmarktorientierte Unternehmensziele erreicht werden (vgl. Bruhn 2014, 14).

Bis heute wird diskutiert, ob Sportmarketing als eigenständige Disziplin anerkannt werden kann, oder ob es sich hierbei nur um eine Form des allgemeinen Marketings handelt. Laut Freyer stellen die beiden Auffassungen keine Gegensätze dar, vielmehr basiert Sportmarketing auf den allgemeinen Marketing Prinzipien (vgl. Freyer 2011, 59). Jedoch handelt es sich beim Sport um eine spezielle Branche, weshalb die allgemeinen Marketingmethoden spezifisch auf das Sportmarketing angepasst werden müssen. Um eine erfolgreiche Marketingstrategie zu entwickeln, ist es wichtig, die Bedürfnisse der Sportkonsumenten zu erkennen und das Verhalten der Mitbewerber zu analysieren. Die grundlegenden Marketing-Prinzipien werden auf die Besonderheiten im Sport angepasst. Daraus leitet sich die Auffassung des Sportmarketings als eigenständige Disziplin, ab (vgl. Nufer/Bühler 2013, 7). Bühler und Nufer definieren Sportmarketing als eine spezifische Anwendung der allgemeinen Marketingleitlinien auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen. Daraus ergibt sich einerseits die Vermarktung von Sportprodukten durch Organisationen, sowie andererseits die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen unter Mithilfe des

Sports. Diese beiden Vermarktungswege werden als Marketing von Sport und Marketing mit Sport bezeichnet (vgl. Nufer/Bühler 2013, 8). Mit dieser Definition werden die Auffassungen, dass Sportmarketing auf den Grundlagen des allgemeinen Marketings basiert, und dass zum Erfolg eine Adaption des Marketings auf die Sportbranche notwendig ist, vereint.

3.2 Marketing im Sport

Durch die beiden oben genannten Auffassungen des Sportmarketings sind bei der Vermarktung von Sportprodukten und -dienstleistungen wesentliche Faktoren des Marketings zu beachten. Diese lassen sich in die Teilgebiete Sportmarkt, Sportprodukt und Sportkonsument unterteilen.

3.2.1 Sportmarkt

Der Sportmarkt unterscheidet sich in einigen Punkten gegenüber den üblichen Wirtschaftsmärkten. Trotz der Konkurrenz zwischen den einzelnen Sportorganisationen ist eine gewisse Kooperationsgemeinschaft notwendig, damit ein vermarktungsfähiges Produkt, ein Wettkampf, entstehen kann. Zudem verfolgen Sportvereine das Interesse, ihre jeweilige Sportart gegenüber anderen besser zu vermarkten. Hierfür sind ebenfalls Zusammenarbeit und ein ständiger Kommunikationsaustausch notwendig. Anders als bei den sonstigen Wirtschaftsmärkten muss man auf seine Konkurrenten eingehen, um gemeinsam Ziele erreichen zu können (vgl. Nufer/Bühler 2012, 392). Für diese Beziehung wurde in der Sportbranche der Begriff Kooperenz eingeführt, der sich aus den Worten Kooperation und Konkurrenz zusammensetzt und die Zusammenarbeit unter Wettbewerbsbedingungen beschreibt. Durch diese Kooperenz entstehen für die einzelnen Sportorganisationen komplexe Marktstrukturen (vgl. Zieschang/Woratschek/Baier 2004, 169).

Darüber hinaus kann sich die Nachfrage nach Sport innerhalb des Sportmarktes in einem aktiven und passiven Konsum äußern. Dadurch entsteht ein Markt für den bewegungsaktiven Sportkonsum, den sogenannten Sportlermarkt und ein Markt für den passiven Sportkonsum, den Zuschauermarkt. Letztlich resultiert daraus für die Unternehmen eine nachfrageorientierte Marktdifferenzierung (vgl. Nufer/Bühler 2013, 8).

Die Besonderheit des Sportmarktes betrifft auch den Wettbewerb. Bei der Ansetzung des Spielplanes versuchen die Verbände, durch Festlegung von Regeln, eine Balance innerhalb der einzelnen Ligen zu sichern (vgl. Ehrke/Witte 2002, 5). So wird beispielsweise die Anzahl der teilnehmenden Mannschaften innerhalb der Ligen begrenzt. Zudem werden die

verfügbaren Ressourcen, wie beispielsweise TV-Gelder, gleichmäßig auf die einzelnen Mannschaften verteilt, damit ein möglichst ausgeglichener Wettbewerb entstehen kann. Dies gleicht kartellähnlichen Bedingungen und wäre in anderen Wirtschaftsmärkten unzulässig. Im Sport sind solche Maßnahmen jedoch notwendig, um Monopolstellungen zu vermeiden. Nufer und Bühler sind der Auffassung, dass in anderen Wirtschaftsbereichen Monopolstellungen ein langfristiges Ziel der Unternehmen sind, im Sportmarkt diese allerdings der Attraktivität des Sports an sich schaden (vgl. Nufer/Bühler 2013, 9). Betrachtet man jedoch zum Beispiel die 1. Bundesliga über einen Zeitraum von zehn Jahren, so lässt sich erkennen, dass der FC Bayern München eigentlich eine Monopolstellung in der Liga aufgebaut hat. Dies drückt sich sowohl in der Mitgliederzahl als auch an der Umsatzstatistik aus. Außerdem wurde dieser Verein 9 Mal in Folge Deutscher Meister.

Der Fokus der Sportunternehmen weicht oft von anderen Wirtschaftsorganisationen ab. Während diese Unternehmen primär ökonomische Ziele verfolgen, liegt das Hauptaugenmerk im Sportmarkt auf den sportlichen Erfolgen. Alle anderen Vorhaben sind den sportlichen Zielen untergeordnet (vgl. Nufer/Bühler 2013, 10). In der heutigen Zeit hat es den Anschein, dass sich viele Unternehmen nicht mehr an den sportlichen Erfolgen orientieren, sondern überwiegend andere Ziele verfolgen. Besonders die Kommerzialisierung trägt dazu bei, dass bei vielen Vereinen die wirtschaftlichen Ziele an oberste Stelle rücken. Der FC Bayern München ist seit Jahren zwar wirtschaftlich sehr erfolgreich, hat aber trotzdem nie die sportlichen Ziele aus den Augen verloren.

Ein weiterer Unterschied im Vergleich zu sonstigen wirtschaftlichen Märkten, ist die öffentliche Wahrnehmung. Sportorganisationen stehen infolge des hohen öffentlichen Interesses ständig im Blickpunkt. So passiert es häufig, dass unternehmensinterne Entscheidungen durch die Medien öffentlich gemacht und von allen Seiten kritisch beurteilt werden. Dies geschieht zum Beispiel bei Trainerentlassungen, die zunächst nur innerhalb des Unternehmens beschlossen werden, aber bereits nach wenigen Stunden durch die Presse gehen.

Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsunternehmen müssen Sportorganisationen ihre Entscheidungen nicht nur intern, sondern viel häufiger auch in der Öffentlichkeit rechtfertigen. Besonders bei kontroversen Entscheidungen ergeben sich daraus Probleme für das Sportmanagement, da einerseits unternehmensorientiert, andererseits aber auch gesellschaftsgerecht gehandelt werden muss. Zudem versucht jede Instanz, angefangen bei den Mitarbeitern bis hin zu den Fans, bei Entscheidungen mitzureden und Einfluss geltend zu machen. Oftmals entwickeln sich in solchen Situationen Laien zu Sportfachleuten. Hat der

Trainer beispielsweise eine andere Mannschaft aufgestellt, als es sich die Fans gewünscht hätten so erhält er direkt Kritik aus ihren Reihen (vgl. Freyer 2011, 77).

3.2.2 Sportprodukt

Die Produkte von Sportorganisationen können in Kernprodukte und Produkterweiterungen unterteilt werden. Das Kernprodukt im Sport ist das Spiel, der Wettkampf oder das Sportevent an sich. Produkterweiterungen sind alle Güter und Dienstleistungen, die sich auf das Kernprodukt beziehen und dieses attraktiver gestalten. Produkterweiterungen im Profisport sind beispielsweise Merchandisingprodukte und Informationsangebote im Internet sowie Catering bei Sportveranstaltungen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 11).

Ein weiteres signifikantes Merkmal des Sportprodukts ist die Unvorhersehbarkeit. Man weiß nie, welche Qualität ein Fußballspiel haben und wie das Ergebnis ausfallen wird. Bei dieser Ungewissheit spricht man von „Ergebnisunsicherheit“, welche den Wettkampfcharakter aufrechterhält und jedes Spiel individuell werden lässt (vgl. Nufer/Bühler 2012, 393). Jedoch entsteht daraus eine unkalkulierbare Größe, die es Marketingfachleuten im Sport nur bedingt ermöglicht, Prognosen über das Produkt zu geben. Verbesserungen und Qualitätszusagen sind nur bedingt möglich, da hier lediglich ein geringes Maß an Kontrollierbarkeit und eine ständige Ungewissheit vorhanden sind. Für Sportunternehmen ist es wichtig, ihre Marketingstrategien auf die Produkterweiterungen auszulegen, da sie hier einen direkten Einfluss haben. Während in sonstigen Märkten das Hauptaugenmerk auf den Kernprodukten liegt, gewinnen in Sportmärkten die Produkterweiterungen zunehmend an Bedeutung.

Außerdem wird das Kernprodukt im Sport im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsmärkten nicht nur von einem Unternehmen produziert, sondern in Form einer Gemeinschaftsproduktion. Das Spiel entsteht durch die zwei als Hauptakteure auftretenden Rivalen. Da solche Spiele meistens in Stadien vor den Augen der Zuschauer stattfinden, haben diese auch einen Einfluss auf das entstehende Produkt vor Ort. Durch die von ihnen erzeugte Atmosphäre kann ein Fußballspiel ansehnlicher und qualitativ besser werden. Mit ihrer aufgeheizten Stimmung sorgen sie für ein intensiveres Fußballspiel zwischen den Mannschaften. In diesem Moment werden die Zuschauer zum „co-creator of value“. Mit diesem Begriff ist die Kollaboration zwischen Unternehmen und Kunde, in Form von Zuschauer, gemeint. Dadurch erhalten die Kunden die Möglichkeit, direkten Einfluss auf ein Produkt zu nehmen. Darüber hinaus nehmen die Fans im Sport die Rolle des „doppelten Prosumers“ ein. Der Begriff setzt sich aus Producer und Consumer zusammen, womit einerseits der Fan als Endverbraucher und andererseits der Consumer als Mitgestalter und Producer beschrieben

wird. Eine stimmungsvolle Anhängerschaft hat aber nicht nur einen sportlichen Nutzen für einen Verein. Auch wirtschaftlich gesehen profitieren sie von ihren Fans. Durch eine gute Stimmung im Stadion, wird das Niveau und die Leistung eines Spiels aufgebessert. Daraus entsteht, wie oben beschrieben, ein besseres Kernprodukt. Sponsoren und Medien werden daraufhin auf die beteiligten Mannschaften aufmerksam und versuchen, mit diesen Partnerschaften aufzubauen. Viele Sponsoren benutzen die Zuschauer eines Vereins als Werbeträger. Der damalige Hauptsponsor des FC Bayern München, die Deutsche Telekom, verteilte vor Spielbeginn Werbegeschenke an die Fans, welche während des Spiels zum Anfeuern der Mannschaft benutzt wurden. Durch die mediale Übertragung erreichte das Unternehmen ein Millionenpublikum, welches die typische Magenta Farbe in den Zuschauerrängen zu sehen bekam. Neben dem sportlichen Erfolg einer Mannschaft spielt für Sponsoren somit auch die Atmosphäre im Stadion eine Rolle (vgl. Nufer/Bühler 2013, 11).

3.2.3 Sportkonsument

Der Sportkonsument lässt sich in zwei unterschiedliche Gruppen unterteilen. Es gibt den Konsumenten als Teilnehmer und als Zuschauer. Somit kann sich die Nachfrage nach Sport in einem aktiven und passiven Konsum äußern. Dementsprechend müssen Sportunternehmen unterschiedliche Strategien entwickeln, um möglichst viele Kunden zu erreichen. Die Motive der Konsumenten in diesen Märkten sind völlig verschieden. Der Teilnehmer möchte aktiv am Sport teilnehmen, um beispielsweise etwas für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden zu tun, oder um Wettkämpfe zu gewinnen. Hier ist es für Unternehmen wichtig, den Menschen für ihre Sportart zu begeistern und die Teilnahme zu fördern.

Der Konsument im Zuschauermarkt interessiert sich für das Spielgeschehen und möchte einen spannenden Wettkampf mit seiner Mannschaft als Sieger sehen. Der Unterhaltungsfaktor steht dabei im Vordergrund. Hier sollen seitens der Sportorganisationen möglichst viele Menschen dazu bewegt werden, den Sport live im Stadion oder durch die Medien zu verfolgen. Ein Konsument kann gleichzeitig Teilnehmer und Zuschauer sein, wenn er zum einen selbst Sport betreibt und sich zudem für den Sport interessiert. Für Sportorganisationen ist es deshalb nicht möglich, ihre Konsumenten in diese zwei Klassifizierungen zu unterteilen. Jeder Konsument hat unterschiedliche Bedürfnisse, denen das Unternehmen gerecht werden muss (vgl. Nufer/Bühler 2013, 12).

Die Grundhaltung eines Verbrauchers zu einem Produkt im Sportmarkt unterscheidet sich gegenüber der eines Kunden anderer Wirtschaftsbereiche. Hier spielen Treue, Leidenschaft und ein irrationales Konsumverhalten eine große Rolle. Beispielsweise ist es kaum

von Bedeutung, wie viel ein Trikot oder eine Eintrittskarte dieses Vereins kosten. Der Fan kauft diese Dinge unabhängig von der Höhe des Preises. Durch seine Bindung zu dem Verein entsteht so ein irrationales Konsumverhalten und eine differenzierte Kaufentscheidung entfällt größtenteils. Ein Wechsel zu einem anderen Verein mit beispielsweise günstigeren Tickets oder höherwertigeren Merchandisingprodukten würde für ihn nie in Frage kommen. Dadurch hat ein Fan eine stark begrenzte Auswahl an Verbraucherprodukten und keine Alternativen. In der Literatur wird bei diesem Phänomen von einem „captive consumer“ in einem „captive market“ gesprochen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 13).

Die nachfolgende Tabelle veranschaulicht nochmals die wesentlichen Besonderheiten des Sportmarketings gegenüber dem allgemeinen Marketing.

	Allgemeines Marketing	Sportmarketing
Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb • Konkurrenz • Primärziel: wirtschaftlicher Erfolg • Geringe öffentliche Wahrnehmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Absprachen im Wettbewerb • Kooperation • Primärziel: sportlicher Erfolg • Immense öffentliche Wahrnehmung
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen als Produzent • Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuschauer in Produkterstellung mit einbezogen • Ungewissheit
Konsument	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Kundengruppe mit homogenen Bedürfnissen bildet Zielgruppe • Rationales Konsumverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer und Zuschauer • Unterschiedliche Bedürfnisse innerhalb der Zielgruppe • Irrationales Konsumverhalten

Abbildung 6: Differenzierung Allgemeines Marketing und Sportmarketing
(Quelle: Nufer, Bühler 2013, 14)

In der untenstehenden Abbildung wird aufgrund der Unterschiede innerhalb dieser Branche ein eigenständiges Sportmarketingmodell dargestellt, welches die Protagonisten, die vermarkteten Produkte sowie die Zielgruppen des Sportmarketingmarktes darstellt. Zudem wird das Marketing von Sport und Marketing mit Sport, die beiden Hauptformen des Sportmarketings abgebildet, welche in den nächsten Kapiteln näher erläutert werden.

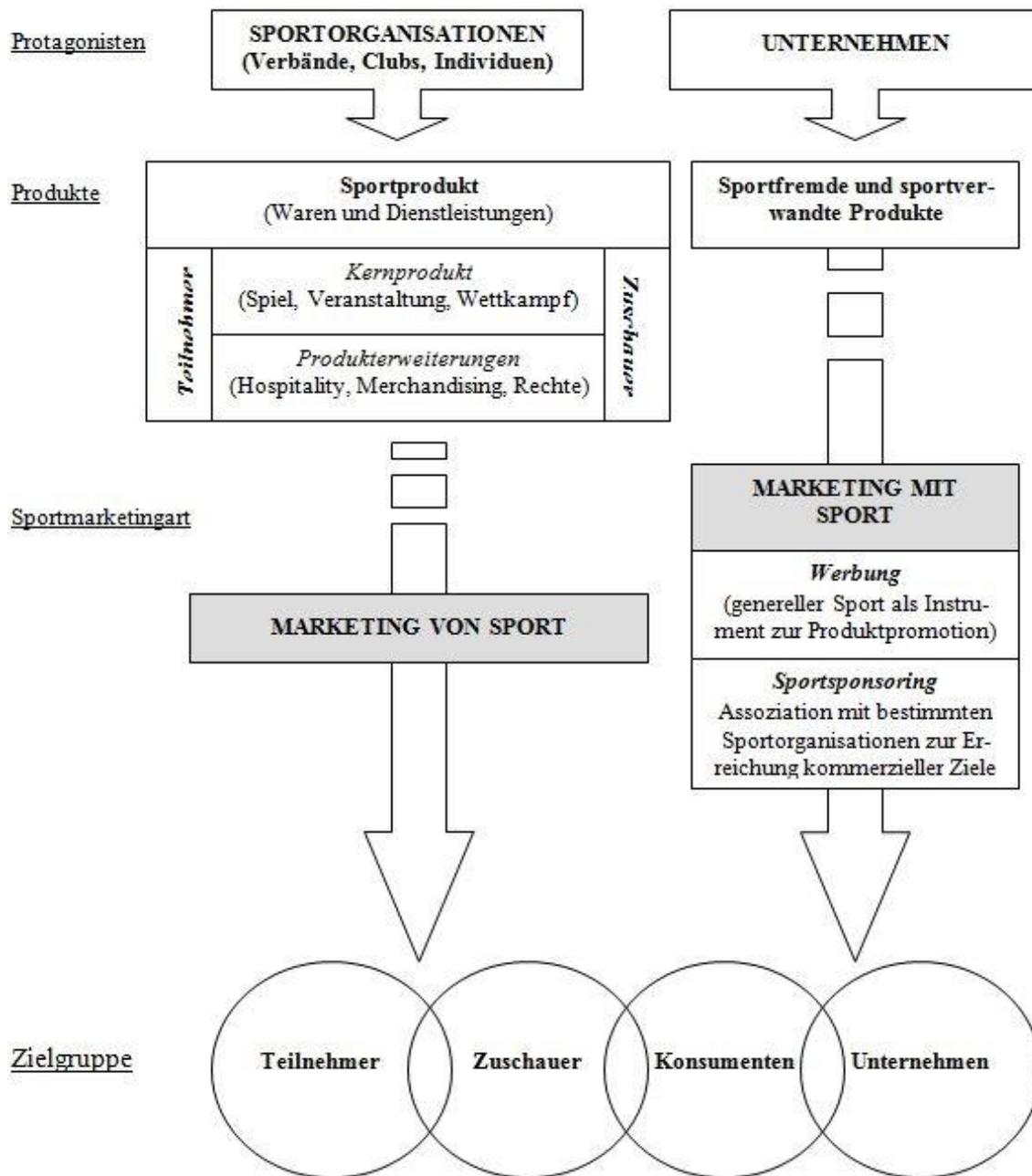


Abbildung 7: Sportmarketing-Modell
(Quelle: Nufer/Bühler 2012, 395)

3.3 Marketing von Sport

In dieser Marketingkonzeption geht es für eine Sportorganisation vor allem darum, ihre Sportart, ihre Produkte und sich selbst zu vermarkten. Durch den zunehmenden Wettbewerb im Sportmarkt hat sich die Konkurrenz für Sportorganisationen und Sportklubs drastisch erhöht. Ein Fußballverein muss sich ständig gegen seine Konkurrenten auf nationaler und internationaler Ebene behaupten, um Zuschauer, Sponsoren und Mitarbeiter dauerhaft an sich zu binden. Der Verein muss hierfür ständig Marketingaktivitäten durchführen. Im

Marketing von Sport verwendet ein Unternehmen den für das allgemeine Marketing gültigen Planungsprozess, welcher sich in fünf Stufen unterteilen lässt. Dieser Prozess wird auf das Sportmarketing entsprechend übertragen (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 253).

3.3.1 Analysephase

Der Grundbaustein für eine Marketingkonzeption ist die Analyse der internen und externen Bereiche eines Unternehmens. Hier werden sowohl die Stärken und Schwächen eines Unternehmens in Form einer Betriebsanalyse als auch die externen Chancen und Risiken durch eine Markt- und Umfeldanalyse untersucht. Zudem können die vorhandenen Potenziale, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten besser eingeschätzt werden (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 253). Für solche Verfahren wird die SWOT-Analyse verwendet. Das Wort ist ein Akronym aus Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Um das Umfeld einer Organisation genauer zu überprüfen, verwendet man die PEST-Analyse, die sich mit politisch-rechtlichen, ökonomischen, soziokulturellen Einflüssen und technologischen Entwicklungen auseinandersetzt. Das ist sowohl für Sportunternehmen, die internationale Märkte erschließen wollen, als auch für solche, die heimisch wachsen möchten, von Vorteil. Darüber hinaus sollten Sportorganisationen immer wieder Zielgruppen- und Wettbewerbsanalysen durchführen, um sich selbst und den Sportmarkt besser einschätzen zu können. Bei der Analysephase werden Marktforschungsexperten mit einbezogen, da eine falsche Auswertung der Daten schon zu einem vorzeitigen Scheitern der Marketingkonzeption führen würde (vgl. Nufer/Bühler 2013, 45).

3.3.2 Strategische Marketingplanung

Auf die Analysephase folgt die strategische Marketingplanung. Hier werden die spezifischen Marketingziele eines Unternehmens und gegebenenfalls Neuausrichtungen eines Betriebs diskutiert. Dabei werden das Selbstverständnis, die Philosophie und Kultur und die angestrebten mittel- und langfristigen Ziele einer Organisation untersucht und überarbeitet. Aus dieser Zielsetzung leiten sich dann die Unternehmenskultur und die -philosophie ab (vgl. Nufer/Bühler 2013, 46). Zudem werden die aus der Unternehmensplanung resultierenden Zielvorgaben auf das Marketing übertragen und Richtungsanweisungen für die folgenden Stufen des Planungsprozesses konstruiert. Bei einer Sportorganisation unterscheidet man zwischen quantitativen Marketingzielen, beispielsweise der Steigerung des Marktanteils um 10% in den nächsten drei Jahren und qualitativen Marketingzielen, wie zum Beispiel der Steigerung der Kundenzufriedenheit bei Heimspielen. Die Zielvorgaben müssen

klar definiert und messbar sein, so dass man in der Evaluierungsphase feststellen kann, ob sie erreicht wurden.

Im Sport stehen viele Marketingstrategien zur Verfügung, die sich jedoch auf nationaler und internationaler Ebene unterscheiden. Die Veränderung einer Strategie hängt nicht nur von einem Unternehmen selbst, sondern auch von dessen Umfeld ab. Früher besuchten größtenteils nur Männer das Fußballstadion, weshalb eine Massenmarktstrategie angewandt werden konnte. Mittlerweile finden sich dort alle sozialen Schichten und Altersklassen wieder, weshalb eine Marksegmentierung notwendig ist. Weitere Strategien sind beispielsweise die Marktentwicklungs-, die Diversifikations-, und die Innovationsstrategie. Bei der Marktentwicklungsstrategie versuchen Unternehmen, ihre Marke und Angebote auf anderen Märkten zu erschließen, beispielsweise der FC Bayern München im asiatischen Raum. Zur Erschließung neuer Geschäftsfelder wird mit der Diversifikationsstrategie das Produktportfolio eines Unternehmens erweitert. Die Innovationsstrategie entwickelt schließlich Abwandlungen der eigentlichen Sportart (vgl. Nufer/Bühler 2013, 34).

3.3.3 Operative Marketingplanung

In der operativen Marketingplanung werden die zuvor erarbeiteten strategischen Marketingziele durch den Einsatz von Marketinginstrumenten umgesetzt. Um die verschiedenen Marketingaktivitäten zu koordinieren, verwendet ein Unternehmen den Marketing-Mix. Dieser unterteilt sich in die Instrumente Price, Product, Place und Promotion. Im Deutschen verwendet man hierfür die Begriffe Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik.



Abbildung 8: Marketing-Mix
(Quelle: Klein 2021)

➤ *Produktpolitik*

Das Produkt steht normalerweise im Fokus des Marketings, weshalb die Produktpolitik oft als wichtigster Bestandteil des Marketing-Mix zählt. Diese lässt sich in zwei Aufgabenbereiche unterteilen. Zum einen werden Entscheidungen über das Produkt selbst getroffen, beispielsweise die Produktqualität, die Produktfunktion und Produktform. Die andere Aufgabe ist, Entscheidungen für Produktmixe, Produktinnovationen, Produktmodifikationen und Produktabschaffungen, zu treffen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 35).

Wie bereits in Kapitel 3.2.2 erläutert, ist das Kernprodukt im Sport etwas Spezielles, das sich auch auf die Produktpolitik auswirkt. Hier muss sich ein Unternehmen die Frage stellen, ob das Kernprodukt alleine attraktiv genug für die Zuschauer ist, um die angestrebten Marketingziele zu erreichen, oder ob Produkterweiterungen notwendig sind. Die Vereine können dafür sorgen, dass die Zuschauerränge für die Fans komfortabel sind und die Merchandisingprodukte vielfältig und qualitativ hochwertig ausfallen.

Eine große Bedeutung in der Produktpolitik hat das Branding eines Unternehmens. Das Ziel eines Vereins ist es, in der Öffentlichkeit als Marke wahrgenommen zu werden, mit der sich die Menschen assoziieren. Besonders Merchandisingartikel tragen zur Markenbildung und -pflege bei, da hier der Name und das Logo des Vereins durch den Verbraucher verbreitet wird und somit den Wiedererkennungswert erhöht. Um Erkenntnisse über die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu gewinnen, ist es für den Verein wichtig, Marktforschung zu betreiben. Daraus resultieren diverse Marketingaktivitäten, um die Marke zu stärken (vgl. Nufer/Bühler 2013, 48).

➤ *Preispolitik*

Der Preis für einzelne Produkte eines Unternehmens werden im Rahmen der Preispolitik bestimmt. Um einen endgültigen Preis festzulegen, hat ein Unternehmen vier verschiedene Preisbildungsverfahren zur Verfügung.

- Kostenorientierte Preisbildung: Produkte kostendeckend anbieten, um eigene Ausgaben auszugleichen
- Nachfrageorientierte Preisbildung: Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft potenzieller Nachfrager
- Konkurrenzorientierte Preisbildung: Orientierung an Wettbewerberprodukten und deren Preisen
- Nutzenorientierte Preisbildung: Auf der Basis von Leistungsmerkmalen oder ökonomischen Größen

Im Normalfall verwenden Unternehmen eine Kombination aus diesen vier Verfahren, um daraus eine Preisuntergrenze, eine Preisobergrenze und einen marktgerechten Preis zu beschließen. Für Sportorganisationen ist es schwer, den richtigen Preis für ihre Produkte zu finden. Dadurch, dass sie keinen Einfluss auf das Kernprodukt haben und dessen Leistung variieren kann, können in manchen Fällen festgelegte Preise nicht durch ein Nutzenversprechen gerechtfertigt werden. Wie andere Wirtschaftsunternehmen, verwenden Sportorganisationen ebenfalls eine Mischung aus den Preisbildungsverfahren innerhalb der Preispolitik. Nur die kostenorientierte Preisbildung ist in dieser Branche ein Problem. Die Einnahmen aus Ticketverkäufen reichen nicht, um die Kosten eines funktionierenden Spielbetriebs zu decken. Würde ein Verein nur dieses Verfahren anwenden, würden die Preise für Eintritts- und Dauerkarten stark ansteigen. Dies hätte zur Folge, dass die Nachfrage seitens der Fans zurück geht, da deren finanziellen Ressourcen begrenzt sind.

Welches Preisbildungsverfahren zu wählen ist, hängt immer stark von den strategischen Marketingzielen und dem Status eines Unternehmens ab. Ein Verein, der international erfolgreich ist, kann andere Preise ansetzen, als einer, der volksnah agiert. Dieser würde sich mit Preisen, die für mittlere und untere Einkommensgruppen schwer bezahlbar sind, unglaubwürdig machen und sich selbst schaden. Im Sport kommen immer öfters andere preispolitische Instrumente zum Einsatz. Die Preisdifferenzierung ermöglicht kostengünstigere Eintrittskarten für Kinder und Gruppentarife in Form von verschiedenen Ermäßigungsstufen. Rabattaktionen finden durch Familientage, an denen Kinder kostenlos ins Stadion können, statt. Die Preispolitik beschäftigt sich darüber hinaus mit der Preisbildung aller weiteren Produkte innerhalb der Sportunternehmen wie beispielsweise Merchandisingartikel, Mitgliedsbeiträge und Werberechte (vgl. Nufer/Bühler 2013, 49).

➤ *Kommunikationspolitik*

Innerhalb der Kommunikationspolitik werden Kommunikationsinstrumente verwendet, um den Bekanntheitsgrad des Produkts zu steigern. Dadurch soll der Konsument über das Produkt informiert und zum Kauf motiviert werden. Hier benutzen Unternehmen die klassische Werbung wie Presse, Radio und TV. Ebenso können unter anderem Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderungen, Sponsorings und Messen zur Verbreitung beitragen und kommen daher im Rahmen der Kommunikationspolitik oft zum Einsatz (vgl. Nufer/Bühler 2013, 37). Bei der heutigen Massenberieselung durch verschiedenste Werbungen ist es für Unternehmen wichtig, ihr vorhandenes Budget so effektiv wie möglich einzusetzen, um sich von der Konkurrenz abzuheben und ihre Botschaft an den Konsumenten zu übermitteln.

Für Sportorganisationen gilt es, innerhalb der Kommunikationspolitik Wege zu finden, um ihre jeweilige Sportart und die damit verbundenen Produkte und Dienstleistungen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und von der Konkurrenz abzuheben. Volkssportarten wie beispielsweise Fußball und Leichtathletik haben es leichter als Randsportarten wie Badminton, Tischtennis und andere, weil sie in den Medien stets präsent sind. Innerhalb der Sportarten verfolgen die jeweiligen Klubs die gleichen Ziele der Bekanntmachung. Mittlerweile hat jede Sportorganisation eine eigene Presse- und Öffentlichkeitsabteilung, die sich um die Unternehmenskommunikation kümmert (vgl. Nufer/Bühler 2013, 50).

Um eine erfolgreiche Kommunikationspolitik zu führen, ist es wichtig, die einzelnen Instrumente aufeinander abzustimmen und miteinander zu vernetzen. Zudem ist es für die Marketingabteilung wichtig, Einfallsreichtum und Kreativität in die Werbung miteinzubringen, um sich so von den anderen Wettbewerbern abzuheben und die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken.

➤ *Distributionspolitik*

Innerhalb der Distributionspolitik werden alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes vom Hersteller bis zum Endverbraucher stehen, getroffen. Sie untergliedert sich in Vertriebs- und Verkaufspolitik. Erstere umfasst alle Entscheidungen bezüglich der Standortwahl eines Unternehmens sowie die Wahl der Absatzwege und Absatzmittler. Die Verkaufspolitik beschäftigt sich mit dem persönlichen Verkauf, der durch Mitarbeiter eines Unternehmens an die Nachfrager erfolgt. Diese ist mit einer wechselseitigen und unmittelbaren Kommunikation verbunden (vgl. Nufer/Bühler 2013, 39). Im Sport stellen sich die Unternehmen bei der Standortwahl beispielsweise die Frage, wo ein Stadion erbaut werden und die nächste sportliche Großveranstaltung stattfinden soll. Absatzwege können zum Beispiel Eintrittskarten betreffen, wobei sich hier die Frage stellt, ob sie nur persönlich an den Kassen oder auch im Internet bestellt werden können (vgl. Nufer/Bühler 2013, 52).

Um die Wirksamkeit eines Marketing-Mix mitsamt seinen Instrumenten beurteilen zu können, bedarf es einer ständigen Kontrolle der Marketingaktivitäten. Viele Unternehmen beauftragen hierfür spezielle Agenturen, die sich auf die einzelnen Marketinginstrumente spezialisiert haben und deren Entwicklung begleiten. Die darauffolgenden Phasen des Planungsprozesses sind die Implementierung und Kontrolle, in denen die vorangegangenen Entscheidungen umgesetzt und kontrolliert werden.

3.4 Marketing mit Sport

Marketing mit Sport impliziert die Vermarktung von Leistungsbündeln eines Unternehmens unter der Verwendung von Sport als Kommunikationsplattform. Wie in Abbildung 7 dargestellt, wird dieser Bereich in Werbung und Sportsponsoring eingeteilt.

Bei der Werbung wird der Sport als Kommunikationsmittel der Unternehmen verwendet, um ihre Werbebotschaften an den Konsumenten zu vermitteln. Es gibt zahlreiche Werbeplakate oder TV-Spots, in denen sportliche Attribute vorkommen, obwohl die Entwicklungsfirmen oft gar nicht aus dieser Branche stammen. Sie nehmen den Sport in ihre Werbung mit auf, um die Aufmerksamkeit ihrer Konsumenten oder neuen Zielgruppen auf sich zu ziehen und sich von den Konkurrenten abzuheben. Hier werden sportfremde Produkte oder Dienstleistungen, beispielsweise ein Rasierapparat, durch das Marketing mit Sport promotet und vermarktet. Während Weltmeister- und Europameisterschaften sind oft Werbungen zu sehen, die mit dieser Veranstaltung im Zusammenhang stehen, wobei das jeweilige Unternehmen aber oft gar kein Sponsor dieser Veranstaltung ist (vgl. Nufer/Bühler 2013, 53). In solchen Fällen findet ein Imagetransfer durch den Träger Sport statt. Die durch den Sport entstehende positive Werbebotschaft überträgt sich automatisch auf das jeweilige Produkt und Unternehmen.

Der zweite und wichtigere Bereich für Unternehmen beim Marketing mit Sport ist das Sponsoring. Hier verwenden Unternehmen die Bekanntheit eines Unternehmens oder eines einzelnen Sportlers, um ihre eigenen Unternehmensziele durchzusetzen. Im Gegenzug dazu erhalten die jeweiligen Sponsoring Partner dieser Unternehmen finanzielle Unterstützung und Dienstleistungen. Das Sponsoring ist mittlerweile nicht mehr aus dem Sport wegzudenken, da bei solchen Beziehungen beide Parteien immens voneinander profitieren können.

4 Grundlagen des Sportsponsorings

Heutzutage ist das Sponsoring aus dem Profisport nicht mehr wegzudenken und stellt eine Notwendigkeit dar, um den Vereinen und den Spielern einen größeren finanziellen Spielraum zu ermöglichen. Zugleich profitieren Unternehmen durch die Vereine, wenn es um die Erreichung ihrer eigenen Ziele geht. Bei dem Sponsoring handelt es sich um eine Unternehmensförderung, die im Idealfall für beide Parteien eine Win-win-Situation darstellt. Man unterscheidet zwischen Sportsponsoring, Kunst- und Kultursponsoring, Soziosponsoring, Umweltsponsoring, Bildungssponsoring und Mediensponsoring. Das Sportsponsoring ist die wichtigste Form des Sponsorings und im Alltag überall vertreten. Firmenlogos sind auf Fußballtrikots abgebildet, Formel-1-Fahrzeuge dienen als fahrendes Werbeplakat und viele Fußballstadien tragen den Namen großer Unternehmen.

4.1 Definition

Sponsoring hat sich in den letzten Jahren zu einem Marketinginstrument der Unternehmen etabliert und in der Wirtschaft und Gesellschaft an Akzeptanz gewonnen (vgl. Hohenhauer 2016, 7). Dennoch hat sich bisher in der Literatur keine allgemeingültige Definition von Sponsoring durchgesetzt. Die zwei geläufigsten Begriffserklärungen sind die von Bruhn und Hermann.

Bruhn differenziert Sponsoring in die fünf Sektoren auf sportlicher, kultureller, ökologischer, sozialer und medialer Ebene. Für ihn bedeutet Sponsoring die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen und Know-how durch Unternehmen und Institutionen ermöglicht wird. Dadurch sollen Personen und Organisationen der oben genannten Sektoren gefördert werden. Darüber hinaus gibt es eine vertragliche Regelung, die die Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten beinhaltet. Durch das Sponsoring sollen nach Bruhn die Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation erreicht werden. Merkmale des Sponsorings sind immer das Prinzip von Leistung und Gegenleistung, der Fördergedanke, die kommunikative Funktion, ein systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess, der Imagetransfer sowie eine integrierte Kommunikation (vgl. Bruhn 2018, 5 f.)

Hermann versteht unter Sponsoring die Zuwendung von Finanz-, Sach- und Dienstleistungsmitteln an eine Person oder Gruppe aus dem gesellschaftlichen Umfeld des jeweiligen Unternehmens, welches als Sponsor fungiert. Im Gegenzug werden die kommunikativen Rechte des Gesponserten gegenüber dem Sponsor gewährleistet und vertraglich

festgehalten. Herrmann verdeutlicht in seiner Definition die immense Wichtigkeit einer vertraglichen Vereinbarung und spricht bei diesem Zusammenschluss von einem Sponsorship (vgl. Hohenauer 2016, 8).

„Sportsponsoring ist eine Form des sportlichen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die vertraglich vereinbarte Unterstützung von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Vereinen, Sportstätten, Verbänden, Organisationen oder Sportveranstaltungen Wirkungen im Hinblick auf die Marketing- und Unternehmenskommunikation erzielt werden“ (Bruhn 2018, 105). Charakteristisch hierbei ist das Prinzip von Leistung und Gegenleistung, bei denen der Sponsor die Werte und Eigenschaften des Sports für seine Marketing- und Kommunikationsziele nutzt. Für den Gesponserten ist das Sportsponsoring ein wichtiges Beschaffungs- und Finanzierungsinstrument, um die sportlichen Ziele zu erreichen (vgl. Walzel/Schubert 2018, 46).

4.2 Formen von Sportsponsoring

Die Ausprägungsformen des Sponsorings im Sport sind sehr vielfältig. Zunächst muss sich ein Unternehmen für eine Sportart, die jeweilige organisatorische Einheit, zum Beispiel Verband oder Verein und das jeweilige Leistungsniveau, entscheiden. Die einzelnen Sportarten haben ein unterschiedliches Ansehen innerhalb der Gesellschaft, dessen sich ein Unternehmen als möglicher Sponsor bewusstwerden und nach seinen Zielen ausrichten muss (vgl. Sachse 2010, 15). Die größte und bedeutendste Sportart für Sponsoring ist Fußball. Aufgrund der gesellschaftlichen Relevanz dieses Sports sowie der Präsenz in den Medien, erreicht ein Sponsor durch ihn eine breite Masse unter den Menschen.

Hat sich ein Unternehmen für eine Sportart entschieden, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten des Sponsorings. In der Literatur ist nicht eindeutig zu finden, was unter Formen des Sportsponsorings definiert wird, wodurch jeder Autor eine andere Auffassung sowie eigene Erklärungen dazu hat. Der nachfolgende Text orientiert sich an der Auffassung von Bruhn. Es wird zwischen Sponsoring von Einzelsportlern, von Sportmannschaften und von Sportveranstaltungen unterschieden.

➤ *Sponsoring von Einzelpersonen*

Bei dieser Form des Sponsorings erhalten Sportler durch ein Unternehmen finanzielle oder materielle Zuwendungen. Als Gegenleistung stehen sie ihnen als Sprachrohr zur Verfügung und übernehmen kommunikative Aufgaben des Sponsors. Dies geschieht entweder aktiv als Produktpräsentierender oder passiv, indem sie Werbemaßnahmen des Sponsors mit ihrer

Person erlauben. Oft wird ein Sportler auch von mehreren Unternehmen gleichzeitig gesponsert. Für die Sponsoren gibt es bei der Wahl der gesponserten Personen einige Auswahlkriterien, die sie anhand von Marktforschungsdaten überprüfen. Dazu gehören die Bekanntheit und Leistung der Einzelperson, die Sympathie und das Imageprofil sowie die Glaubwürdigkeit und Branchenaffinität. Für einen Sponsor sind solche Auswahlkriterien wichtig, weil er als Unternehmen mit dieser Person in der Öffentlichkeit in Verbindung gebracht wird. Steht ein gesponserter Spieler beispielsweise für Dopingexzesse und Unsportlichkeit, fällt dies automatisch negativ auf das Image des Unternehmens zurück. Jedoch kann ein Spieler auch während des laufenden Sponsorings negativ auffallen oder an Leistung verlieren, weshalb ein Sponsoring mit Einzelpersonen für ein Unternehmen mit hohen Risiken verbunden ist (vgl. Bruhn 2018, 111).

➤ *Sponsoring von Sportmannschaften*

Bei dieser Art des Sponsorings werden gesamte Teams unterstützt. Neben den Vereinsmannschaften sind oftmals auch Verbands- und Nationalmannschaften Partner von Sponsorenunternehmen. Bei den Vereinen finden Sponsoringaktivitäten meistens durch Trikot- und Bandenwerbung, Werbung in Programmheften und auf Eintrittskarten, sowie Lautsprecherdurchsagen im Stadion statt. In manchen Sportarten gibt es Halbzeitshows, die ebenfalls durch Unternehmen gesponsert werden. Viele Vereine im deutschen Fußball haben Stadien, die an Unternehmen erinnern, beispielsweise der Deutsche Bank Park der Eintracht aus Frankfurt. Ebenso gibt es, wie im Fall Bayer Leverkusen, ein Namenssponsoring, das auf den Bayer Konzern zurückzuführen ist. Nationalmannschaften werden bei großen Turnieren wie Europa- und Weltmeisterschaften ebenfalls von Unternehmen gesponsert. Der DFB wird unter anderem von Adidas und VW als Hauptsponsoren unterstützt.

Das Sponsoring von Sportmannschaften ist für Unternehmen mit wenig Risiko verbunden. Bei der Auswahl des Sponsoringpartners achten Unternehmen auf den Bekanntheitsgrad der Mannschaft, das Umfeld und Image ihrer Sportart sowie die Bedeutung für die Zielgruppe des Sponsors. Sportlicher Erfolg spielt hierbei eine sehr große Rolle, da so die Reichweite und Präsenz in den Medien gesteigert wird. Ein weiteres Auswahlkriterium ist das Fanpotenzial des Vereins. Besonders der FC Bayern München ist diesbezüglich ein Vorreiter und hat mit knapp 30 Millionen Anhängern auf Instagram einen deutlichen Vorsprung vor den anderen Bundesligisten (vgl. Bruhn 2018, 115).

➤ *Sponsoring von Sportveranstaltungen*

Beim Sponsoring von Sportveranstaltungen versuchen Unternehmen, die Veranstaltung werblich für sich zu nutzen und unterstützen im Gegenzug dazu die Sportereignisse finanziell. Durch die steigende Nachfrage seitens der Unternehmen hat diese Art des Sponsorings in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Zudem sind die Kosten der Durchführung von diversen Sportveranstaltungen nicht mehr allein durch Zuschauer-einnahmen und Übertragungsgebühren zu decken, weshalb die Veranstalter auf finanzielle Unterstützung von Sponsoren angewiesen sind. Besonders bei internationalen Veranstaltungen im Hochleistungssport ist dies der Fall. Das Sponsoring bei der Fußball-WM in Brasilien machte mit 1,13 Milliarden Dollar mehr als ein Viertel des Gesamtertrags dieser Veranstaltung aus (vgl. Bruhn 2018, 117).

Für Sponsoren haben die einzelnen Sportarten einen unterschiedlichen Stellenwert. Am häufigsten wird Sponsoring im Fußball umgesetzt, weil die Unternehmen hier ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie eine große Reichweite in der Zielgruppe haben. Daneben sind für Sponsoren aber auch Basketball, Handball und Eishockey attraktive Sportarten (vgl. Bruhn 2018, 119). Da das Risiko bei dieser Sponsoringart sehr gering ist, neigen immer mehr Unternehmen dazu, Sportveranstaltungen zu sponsern. Die Auswahlkriterien für die jeweilige Sportveranstaltung sind primär der Bekanntheitsgrad, das Publikumsinteresse und die Medienwirksamkeit. Das Alleinstellungsmerkmal als Sponsor oder Co-Sponsor ist ebenfalls relevant. So wurde beispielsweise die WM 2014 von sechs FIFA Partnern, darunter auch Adidas und Coca-Cola, gefördert. Nur diese Partner durften offiziell mit dem FIFA-Logo werben.

4.3 Das Magische Dreieck

Dieses Modell stellt die Beziehungsverflechtungen unter den Beteiligten eines Sponsorings dar. Für ein gelungenes Sponsorship müssen mehrere Instrumente der Unternehmenskommunikation kombiniert werden. Der Sport ist als Programmelement für die Medien relevant und liefert ihnen eine Vielzahl an Nachrichten und Themen. Von den Wirtschaftsunternehmen erhält der Sport finanzielle und materielle Unterstützung. Die Medien schenken den Unternehmen ihre Aufmerksamkeit und präsentieren deren imagebildenden Belege für soziale Verantwortung. Im Mittelpunkt stehen die jeweiligen Zielgruppen, denn alle drei Akteure versuchen, mit ihren Aktionen auf sie einzuwirken. Im nachfolgenden Abschnitt werden die einzelnen Beziehungen kurz erläutert (vgl. Bruhn 2018, 17).

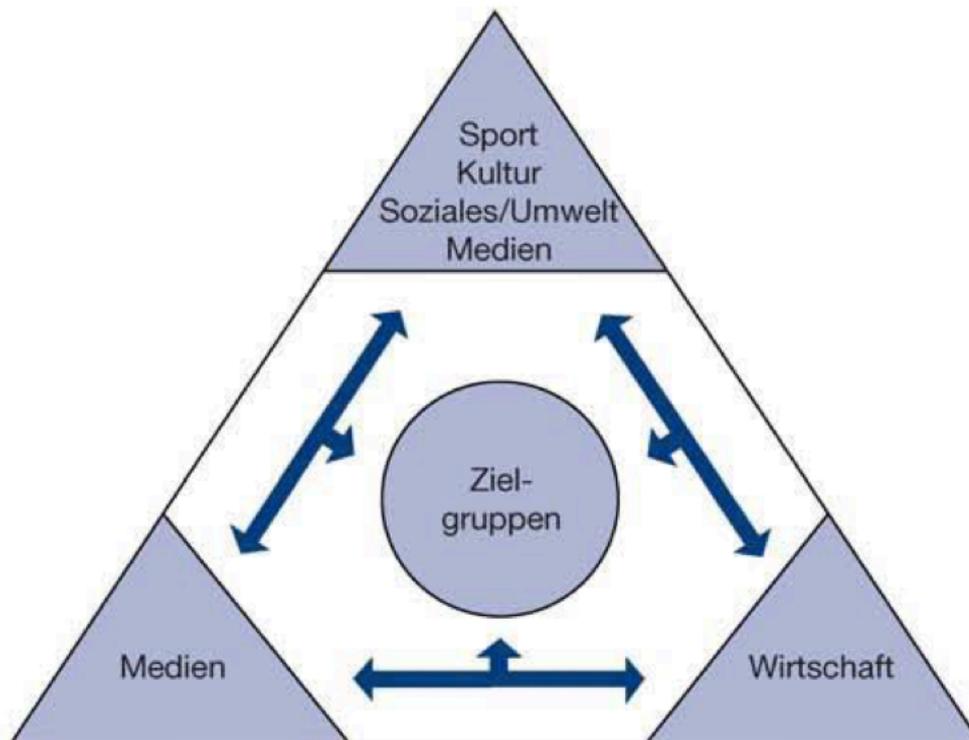


Abbildung 9: Das "Magische Dreieck" des Sponsorings
(Quelle: Bruhn 2018, 18)

➤ *Sport – Medien*

Die Sportverbände verkaufen die Übertragungsrechte an die einzelnen Medienkanäle. Die Medien erscheinen mit ihrem Programm dadurch attraktiver für den Zuschauer und erreichen gegenüber ihren Konkurrenten eine bessere Positionierung auf dem Markt. So hat der Medienkonzern Sky beispielsweise die Übertragungsrechte für die Premier League und wird dadurch für die Zielgruppe dieser Liga interessanter.

➤ *Medien – Wirtschaft*

Die Medien liefern den Wirtschaftsunternehmen eine Werbeplattform, um ihre Produkte zu präsentieren. Zudem werden die Sponsoren in den Medien bewusst oder unbewusst genannt, wenn diese über Großereignisse wie Weltmeisterschaften berichten und die Allgemeinheit umfassend informiert wird.

➤ *Wirtschaft – Sport*

Die Sportvereine verkaufen beispielsweise ihre Namens- oder Stadionrechte an ein Unternehmen. Dieses kann dann mit dem Logo der jeweiligen Mannschaft werben und in seine

Unternehmenskommunikation einbauen. Zudem können sie in ihre Unternehmenskultur den Sport miteinbeziehen, zum Beispiel durch Trikot- oder Bandenwerbung. Im Gegenzug dazu erhält der Verein finanzielle Unterstützung.

4.4 Abgrenzung zum Sponsoring

Während ein Sponsoring immer auf dem Prinzip der Leistung und Gegenleistung beruht, gibt es noch andere Finanzierungsformen, die sich vom Sponsoring abgrenzen. Die bekanntesten finanziellen Fördermöglichkeiten sind das Mäzenatentum, das Spendenwesen und das Fundraising (vgl. Walzel/Schubert 2018, 42).

➤ *Mäzenatentum*

Dieser Begriff geht auf den Römer Gaius Clinius Maecenas zurück, welcher zu seiner Zeit die vielfältige Form von Kunst und Kultur unterstützte. Bei einem Mäzenatentum wird, wie auch beim Sponsoring, eine Person oder Organisation aus verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen unterstützt. Jedoch handelt der Mäzen nach altruistischen Motiven, was bedeutet, dass er für seinen Beitrag keine konkrete Gegenleistung erwartet. Vielmehr geht es dem Mäzen um ein persönliches inneres Bedürfnis, welches uneigennützig erfolgt. Diese Auffassung wird in der Literatur jedoch häufig kritisiert und es stellt sich die Frage, ob bei dieser Art von Förderung doch eigene Interessen verfolgt werden. Eigennützige Motive könnten hierbei gesteigerte Selbstwertschätzung sowie soziale Anerkennung und Prestige sein (vgl. Bruhn 2018, 2). Ein Beispiel für ein Mäzenatentum liefert Dietmar Hopp, welcher bei der TSG Hoffenheim eine eigene Stiftung und viele Initiativen gegründet hat, ohne dafür eine Gegenleistung zu erwarten.

➤ *Spendenwesen*

Diese Art der Finanzierungsform ist eine Weiterentwicklung des Mäzenatentums. Hier stehen ebenfalls die altruistischen Motive im Vordergrund. Aus unternehmerischer Sicht spielen beim Spendenwesen jedoch steuerliche Gründe eine Rolle (vgl. Bruhn 2018, 3). Somit stellt diese Art der Förderung ein Eigeninteresse in Form einer Reduzierung der Steuerlast seitens der Spender dar. Eine Gegenleistung wird auch hier nicht erhalten. Oft werden die Namen der Spender auf Werbetafeln oder Spielkleidung und Ausrüstungsgegenständen genannt, wodurch der Eindruck einer werblichen Gegenleistung entsteht. Dies ist jedoch nicht der Fall, da hier keine vertraglichen Vereinbarungen vorliegen (vgl. Walzel/Schubert 2018, 43).

➤ *Fundraising*

Mit diesem Begriff werden alle Aktivitäten des Beschaffungsmarketings einer Non-Profit-Organisation bezeichnet. Diese Unternehmen verfolgen keine wirtschaftlichen Gewinnziele, sondern richten sich viel mehr nach sozialen oder kulturellen Zielen der eigenen Mitglieder, die in gemeinnütziger oder eigennütziger Weise verfolgt werden. Der Begriff Fundraising hat jedoch vielfältige Definitionsvarianten. So können auch hier, wie beim Mäzenatentum altruistische Motive verfolgt werden. Jedoch gibt es noch weitere Fördermöglichkeiten, die unter das Fundraising fallen. Als Unterkategorie zum Fundraising gehört auch das Sportsponsoring. Dieses Sponsoring betrifft aber nur Sportorganisationen, die dem Non-Profit-Sektor zuzuschreiben sind (vgl. Walzel/Schubert 2018, 44).

4.5 Ziele des Sportsponsorings

Die Ziele und die damit verbundenen Zielgruppen beim Sportsponsoring müssen aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Da es sich beim Sponsor und Gesponserten um verschiedene Unternehmen handelt, haben beide unterschiedliche Marketing- und Kommunikationsziele, die durch das Sponsoring erreicht werden sollen.

4.5.1 Ziele aus Sicht des Sponsors

Durch das Sponsoring kann ein Unternehmen mehrere Kommunikationsziele gleichzeitig erreichen. Hierbei wird zwischen ökologischen und psychologischen Zielen differenziert (vgl. Bruhn 2018, 140). Die Hauptziele, die für einen Sponsor im Mittelpunkt stehen, sind der positive Imagetransfer sowie die Steigerung des Bekanntheitsgrades. Daneben sind die Markenloyalität gegenüber Geschäftspartnern und Endkonsumenten, das Nachkommen der gesellschaftlichen Verantwortung sowie unmittelbare Absatz- und Umsatzerlöse, ebenfalls Ziele eines Sponsors. Letzteres geschieht häufig bei Getränkeherstellern, die während der Sportveranstaltung ihre Produkte verkaufen. Die Erschließung neuer Zielgruppen unter Mithilfe des Gesponserten, die Erschließung neuer Vertriebswege und die Umsetzung der Produktmarketingziele sind aus Sicht des Sponsors ebenfalls entscheidende Faktoren. Läuft ein Sponsoring über mehrere Jahre, können sich die Ziele im Laufe der Zeit verändern oder erst nach Schaffung entsprechender Voraussetzungen erreicht werden, die u. U. nicht gleich zu Beginn eines Sponsorships vorliegen. Weiterhin müssen die Ziele so ausgelegt sein, dass sie kontrollierbar und bewertbar sind. Hierfür verwendet ein Unternehmen die SMART-Regel, die besagt, dass Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und fristgerecht sein sollten (Walzel/Schubert 2018, 67 ff.).

Bei der Zielgruppenplanung innerhalb eines Sponsorings richtet sich das Unternehmen nach den Aspekten des Interesses an der jeweiligen Sportart sowie dem aktiven und passiven Sportverhalten eines Konsumenten. Daraus ergeben sich als Zielgruppen aktive Teilnehmer, Besucher und Mediennutzer (vgl. Bruhn 2018, 144). Die Auswahl des Sponsoringpartners richtet sich nach dessen Kunden und inwieweit sie mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Hierfür bedarf es einer Marktsegmentierung nach soziodemografischen, psychografischen und verhaltensbezogenen Aspekten.

4.5.2 Ziele aus Sicht des Gesponserten

Das vordergründige Ziel des Gesponserten ist die Beschaffung von finanziellen, materiellen und immateriellen Mitteln, die für eine Mannschaft, einen einzelnen Sportler oder zur Durchführung von Sportveranstaltungen, notwendig sind (vgl. Walzel/Schubert 2018, 73). Um dieses Ziel und die Beziehung zu einem Sponsor langfristig aufrechtzuerhalten, ist der sportliche Erfolg der entscheidende Faktor. Durch die wachsende Bedeutung des Sponsorings im Sport ist es wichtig, die Sponsoren nicht nur als selbstverständliche Geldgeber, die im Gegenzug werbliche Gegenleistungen erhalten, anzusehen. Vielmehr geht es um das Verständnis, dass Sponsoren mit ihrer Unterstützung klar definierte Kommunikationsziele verfolgen und eine entsprechende Gegenleistung des Gesponserten erwarten. Daraus ergibt sich für die Sportorganisationen eine Notwendigkeit in der Professionalisierung. So sollte der Gesponserte auf eine professionelle Marketingabteilung setzen, die sich um die Angelegenheiten des Sponsorings kümmert. Dies kann dazu führen, dass ein Sponsoring neben der finanziellen Unterstützung auch für eine bessere Markenpositionierung sorgt. Große Unternehmen können mit ihrer Erfahrung den Sportorganisationen dabei helfen, eine bessere Marktstellung zu erreichen (vgl. Nufer/Bühler 2013, 55).

Die Zielgruppen der Vereine sind die jeweiligen Sponsoren, die nach verschiedenen Kriterien unterteilt werden. Zum einen wird in der Größe zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen differenziert. Je größer ein Unternehmen ist, desto höher können die Sponsoringerlöse für den Gesponserten ausfallen. Der sportliche Erfolg einer Sportorganisation wirkt für Sponsoren attraktiver und hat Auswirkungen auf die Unternehmensauswahl. Ein weiteres Kriterium ist die abgeleitete Sponsorenzielgruppe. Hier wird zwischen der Absicht, Endkonsumenten oder Unternehmen als Kunden anzusprechen, unterschieden.

In der Literatur gibt es bis heute noch keine umfangreichen, wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Ziele und Zielgruppen aus Sicht der Gesponserten (vgl. Walzel/Schubert 2018, 75). Daraus lässt sich schließen, dass das Thema Sportsponsoring größtenteils nur

aus Sicht des Sponsors betrachtet wird. Um die Ziele der beiden Parteien zu erreichen, ist es wichtig, eine reziproke Geschäftsbeziehung zwischen Sponsor und Gesponserten aufzubauen. Darauf haben, neben dem Erfolg des Geschäfts, noch weitaus mehr Aspekte Einfluss. Für ein erfolgreiches Sponsoring besteht ein Bedarf an gegenseitigem Vertrauen, Kommunikation und Kooperation und gegenseitiges Verständnis. Daher ist es wichtig, sich für die Ziele des anderen zu interessieren und sich dafür einzusetzen, unabhängig davon, ob daraus primär ein Eigennutzen entsteht (vgl. Nufer/Bühler 2013, 55). Nur wenn diese Kriterien beachtet und gepflegt werden, kann ein Sponsoring und die damit verbundenen Ziele, erfolgreich sein.

4.6 Schwierigkeiten von Sportsponsoring

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, hat ein Sponsoring sowohl für den Sponsor als auch für den Gesponserten viele Vorteile. Jedoch muss man bedenken, dass ein Sponsoring auch einige Risiken mit sich bringt, worunter die Partnerschaft der Beteiligten leiden, oder im schlimmsten Fall sogar aufgelöst werden kann.

Durch ein Sponsoring soll ein positiver Imagetransfer entstehen. Wie in Kapitel 4.2 erwähnt, ist besonders bei Einzelpersonen und Mannschaften das Risiko vorhanden, dass negative sportliche oder private Aktivitäten der Gesponserten, auf das Image des Unternehmens übertragen werden. Dies wird dann in der Öffentlichkeit oftmals mit dem Gesponserten in Verbindung gebracht.

Darüber hinaus ist die Erfolgskontrolle im Sponsoring schwer messbar. Oft erfolgt die Messung nur anhand der Medienresonanz, die ein Sponsor erhält. Jedoch stehen mehrere Ziele der Sponsoren im Vordergrund, die bei der Erfolgskontrolle betrachtet werden müssen. Der Fokus der Sportkonsumenten liegt im Sport, wodurch die Wahrnehmung des Sponsors in den Hintergrund gestellt wird. Zudem wird oft nur das Logo oder der Slogan eines Sponsors präsentiert, wodurch die Werbebotschaft ebenfalls nicht beim Konsumenten ankommt. Die Attraktivität des Fußballs innerhalb des Sportsponsorings ist unumstritten. Aus dieser Sportart können Sponsoren den größten wirtschaftlichen Profit ziehen. Da der Sport im Allgemeinen in der heutigen Zeit sehr stark von der Kommerzialisierung geprägt ist, sind die einzelnen Vereine auf finanzielle Unterstützung angewiesen. Sportarten, die in den Medien nicht so stark vertreten sind, sind für Sponsoren nur gering attraktiv. Dadurch besteht die Gefahr, dass nur die medienpräsenten Sportarten, beispielsweise der Fußball, von Sponsoren gefördert werden und kleinere Sportarten keine Überlebenschance haben.

5 Praxisbeispiel

Nachdem im ersten Teil dieser Arbeit die theoretischen Zusammenhänge des Sport-Marketings und -Sponsorings erläutert wurden, soll dies im zweiten Teil an einem Beispiel aus der Praxis veranschaulicht werden. Ausgewählt wurde hierfür der Verein Borussia Dortmund, eine der erfolgreichsten Mannschaften der Fußball-Bundesliga.

5.1 Vorstellung des Vereins

Der Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund, den Meisten eher bekannt als BVB oder Borussia Dortmund, ist einer der bekanntesten und erfolgreichsten Vereine im deutschen Fußball. Der BVB war bisher 8 Mal Deutscher Fußballmeister und 4 Mal DFB-Pokalsieger. Die größten internationalen Erfolge waren der Gewinn der Champions League 1996/97 und des Europapokals der Pokalsieger 1965/66. Außerdem gewannen sie in der Spielzeit 1997/98 den Weltpokal der Vereinsmannschaften.

Der Verein entstand aus einer katholischen Jugendgruppe. Die Gründung des Ballspielvereins Borussia 1909 fand aufgrund von Querelen zwischen den Mitgliedern dieser Jugendgruppe und ihrem Vorsitzenden am 19. Dezember 1909 im Restaurant „Zum Wildschütz“ im Dortmunder Nordosten statt. Um 19.00 Uhr traf man sich in der Oesterholzstraße 60, wo nach einigen turbulenten Diskussionen, in deren Verlauf es sogar zu Handgreiflichkeiten kam, schließlich von 18 Gründungsmitgliedern die Vereinsgründung vollzogen wurde (vgl. bvb 2021a). Oftmals wird angenommen, dass der Name „Borussia“ einen Bezug zur latinisierten Bedeutung von Preußen habe. Dies ist jedoch nicht richtig. Der Name leitet sich vielmehr von der Borussia Brauerei in der Steiger-Straße in Dortmund her.

Die Vereinsfarben des BVB waren damals blau-weiß mit einer roten Schärpe (Trikot) und einer schwarzen Hose. Nach dem Beitritt der benachbarten Sportclubs Brittanien, Rhenania und Deutsche Flagge, wurden die Vereinsfarben in das heute schon legendäre schwarz-gelb geändert (vgl. tz 2021). Borussia Dortmund hat derzeit 154.000 Mitglieder und liegt damit hinter dem FC Bayern München mit 293.000 Mitgliedern und dem FC Schalke 04 mit 155.000 Mitgliedern an dritter Stelle aller Profimannschaften in Deutschland (vgl. statista 2021g).

Das Stadion des BVB ist aktuell der Signal Iduna Park. Insgesamt finden dort 81.365 Zuschauer Platz. Davon sind 53.268 überdachte Sitzplätze und 28.097 überdachte Stehplätze. Damit ist es das größte Fußballstadion Deutschlands.

5.2 Strukturdaten des Vereins

Auf der Mitgliederversammlung am 28. November 1999 wurde beschlossen, die Profifußballabteilung des Vereins auszugliedern. Somit wurde die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA gegründet. Das Ziel der Gründung einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) war, die wirtschaftliche Basis des Vereins breiter aufzustellen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit auf lange Sicht weiter auszubauen.

Der nächste Schritt war dann am 31. Oktober 2000 der Gang an die Börse. An diesem Tag wurde die Aktie des BVB unter der Wertpapierkennnummer (WKN) 549309 erstmalig an der Wertpapierbörse Frankfurt gehandelt. Der damalige Ausgabekurs lag bei 11 Euro je Aktie (vgl. bvb 2021b). Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ist einer der markenstärksten internationalen Fußballklubs mit einer der höchsten Zuschauerzahlen in Europa. Der professionelle Vereinsfußball ist dabei der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft und der mit ihr im Konzern verbundenen Tochterunternehmen. An Einnahmepotenzialen ist vorwiegend die Vermarktung des Stadions zu nennen. Den Großteil der Umsätze kreiert die Gesellschaft aus dem Spielbetrieb (u.a. Erlöse aus dem Ticketverkauf), der Vermarktung der Fernsehrechte, aus der Werbung (Sponsoring) sowie dem Merchandising und den Erlösen aus Spielerverkäufen.

Weiterhin engagiert sich Borussia Dortmund aber auch in Geschäftsfeldern, die mit dem Fußballsport eng verbunden sind (vgl. aktie bvb 2021). Die derzeitigen Unternehmensbeteiligungen der Gesellschaft sind in der nachstehenden Abbildung der Konzernstruktur dargestellt.

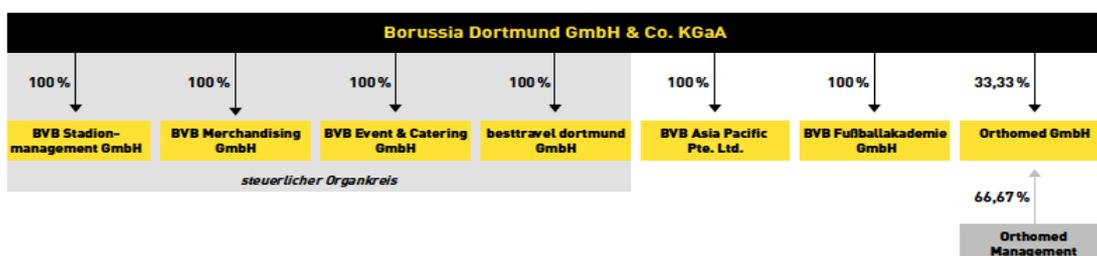


Abbildung 10: Konzernstruktur Borussia Dortmund
(Quelle: bvb 2021c, 37)

Der Verein hat bei der Festlegung der gesellschaftsrechtlichen Struktur großen Wert daraufgelegt, dass zwischen Borussia Dortmund und der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA eine enge, auch rechtliche, Verbindung bestehen bleibt. Die Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft werden durch die persönlich haftende Borussia Dortmund

Geschäftsführungs-GmbH wahrgenommen. Die Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke, der gleichzeitig Vorsitzender der Geschäftsführung ist, sowie Thomas Treß und Carsten Cramer, vertreten diese GmbH. Der BV. Borussia 09 e.V. Dortmund ist Alleingesellschafter der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH und wird vertreten durch den Vorstand, der aus dem Präsidenten Dr. Reinhard Rauball, dessen Stellvertreter Gerd Pieper und dem Schatzmeister Dr. Reinhold Lunow, besteht. Die Hauptversammlung wählt den Aufsichtsrat der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Dessen Befugnisse und Pflichten sind allerdings eingeschränkt. Beispielsweise hat er keine Personalkompetenz in Sachen Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH. Weiterhin ist er nicht berechtigt, für die persönlich haftende Gesellschafterin einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte zu erstellen oder eine Geschäftsordnung zu erlassen.

Diese Aufgaben sind vielmehr bei den Gremien der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, speziell dem Beirat und dem von diesem wiederum eingerichteten Präsidialausschuss, angesiedelt. Aus der nachfolgenden Abbildung sind die Strukturen und Verantwortlichkeiten zwischen den genannten Gesellschaften ersichtlich.



Abbildung 11: Struktur und Verantwortlichkeiten bei Borussia Dortmund
(Quelle: bvb 2021c, 38)

Unterhalb der Geschäftsführungsebene der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA gibt es sechs Funktionsbereiche, die selbstständig agieren. Sie untergliedern sich in Sport, Vertrieb & Marketing, Kommunikation, Personal, Organisation und Finanzen & Facilities. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diese Struktur.

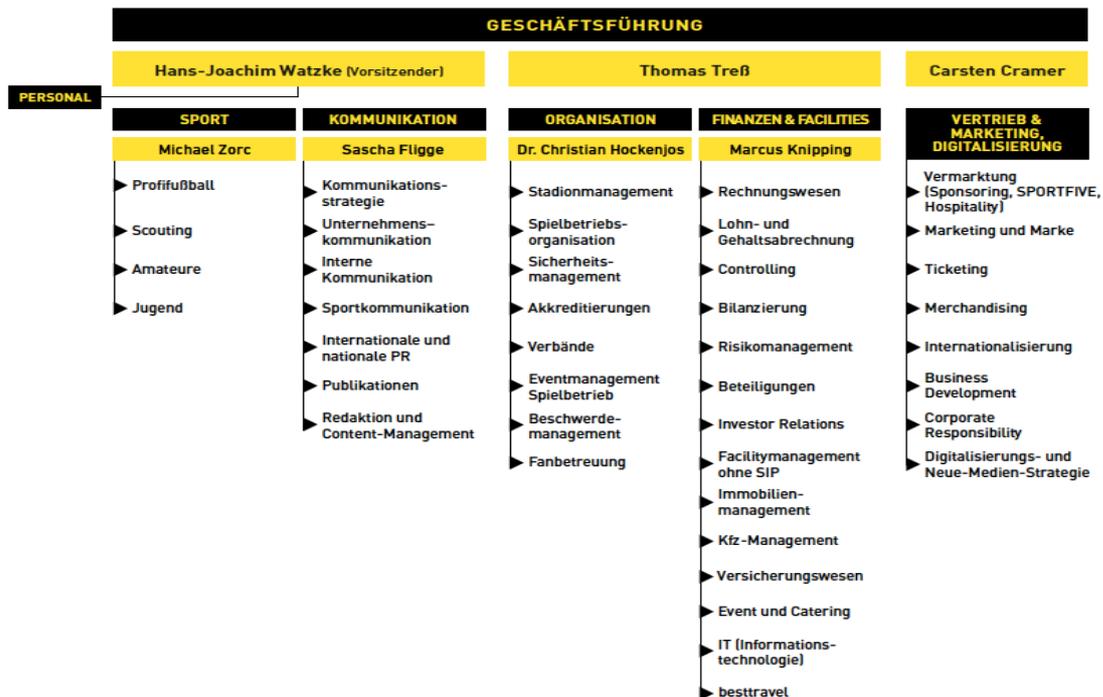


Abbildung 12: Organisation und Management bei Borussia Dortmund (Quelle: bvb 2021c, 40)

5.3 Unternehmensstrategie

Der Verein Borussia Dortmund richtet sein Hauptaugenmerk auf eine langfristige Spitzenposition im deutschen Profifußball. Die Umsatzentwicklung lässt sich oft mit dem Abschneiden in den jeweiligen sportlichen Wettbewerben in Verbindung bringen.

Nr.	Saison	Platzierung Wettbewerb				
		Bundesliga	DFB-Pokal	Champions League	Europa-League	Einnahmen Sponsoring
1	2011/2012	1	1	Gruppenphase	./.	10 Millionen
2	2012/2013	2	2	Finale	./.	12 Millionen
3	2013/2014	2	2	Viertelfinale	./.	12 Millionen
4	2014/2015	7	2	Achtelfinale	./.	20 Millionen
5	2015/2016	2	2	./.	Viertelfinale	20 Millionen
6	2016/2017	3	1	Viertelfinale	./.	20 Millionen
7	2017/2018	4	Achtelfinale	Gruppenphase	Achtelfinale	20 Millionen
8	2018/2019	2	Achtelfinale	Achtelfinale	./.	20 Millionen
9	2019/2020	2	Achtelfinale	Achtelfinale	./.	20 Millionen
10	2020/2021	3	1	Viertelfinale	./.	35 Millionen

Abbildung 13: Sportliche Erfolgsbilanz des BVB seit der Saison 2011/2012 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Transfermarkt 2021)

In Abbildung 13 ist die sportliche Bilanz der letzten zehn Jahre dargestellt. Zur Verdeutlichung des Zusammenhangs von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg wurden in der Tabelle zu jeder Saison auch die Einnahmen aus dem Trikotsponsoring angegeben. An dieser Zusammenstellung ist zu erkennen, dass ein gleichbleibend hohes sportliches Niveau auch für konstant hohe Sponsorengelder sorgt. Der Sprung von 20 auf 35 Millionen Euro jährlich ab Saison 2020/2021 erklärt sich dadurch, dass der BVB mit den Unternehmen Evonik und 1&1 nun zwei Trikotsponsoren hat. Der Aufdruck „1&1“ wird bei Bundesligaspielen getragen und der Namenszug des Unternehmens Evonik bei DFB-Pokal- und Champions League Spielen.

Die wirtschaftliche Entwicklung des Vereines wirkt sich auch auf die Höhe der Sponsorengelder aus. In der folgenden Tabelle sind die Umsätze des Konzerns Borussia Dortmund ab der Saison 2004/05 aufgeführt.

Umsatz der Borussia Dortmund KGaA von der Saison 2004/2005 bis 2019/2020* (in Millionen Euro)

Umsatz des Fußball-Bundesligisten Borussia Dortmund bis 2019/2020

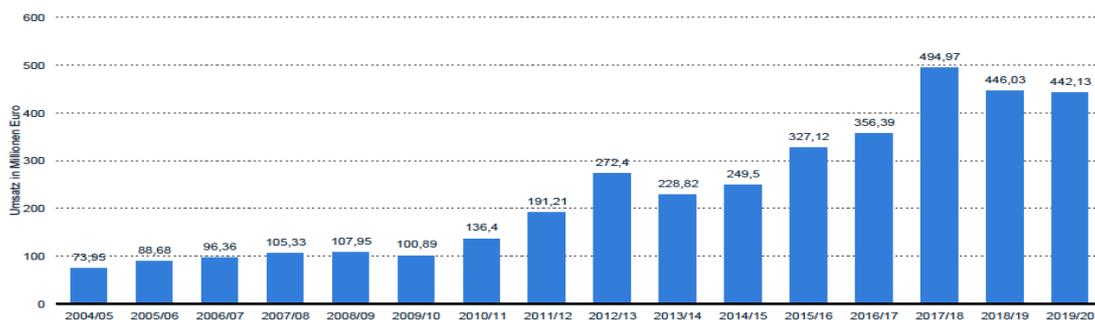


Abbildung 14: Umsatz Borussia Dortmund bis zur Saison 2019/2020
(Quelle: statista 2021h)

Ab der Saison 2004/2005 zeigen die Einnahmen kontinuierlich nach oben, wobei nach der Meistersaison 2011/2012 erstmals ein stärkeres Wachstum zu erkennen ist. Die beiden zwischenzeitlichen Peaks 2012/2013 und 2017/2018 kennzeichnen zwei wirtschaftlich extrem erfolgreiche Jahre, zum einen die, auch sportlich sehr wertvolle, Saison in der Champions League bis zum Finale 2013, und zum anderen die in der Saison 2017/2018 erzielten hohen Transfereinnahmen.

Die wirtschaftlichen Aktivitäten zielen auf die für einen Fußballverein relevanten Gruppen, wie Geschäftspartner, Mitglieder und Fans, ab. Diese bestimmen somit indirekt, welche Produkte und Dienstleistungen der Verein vermarktet. Zur Erreichung der sportlichen Ziele

ist die optimale Kaderplanung eine wichtige Voraussetzung. Einerseits bedeutet das, in sehr gutes Spielermaterial zu investieren, um die zum weiteren Ausbau der Marke Borussia Dortmund notwendigen Erfolge dauerhaft zu erhalten. Andererseits muss die Höhe der Investitionen auch der wirtschaftlichen Entwicklung Rechnung tragen und manchmal sogar verschoben oder komplett gestrichen werden, um beispielsweise eine Neuverschuldung zu umgehen.

Der Ausbau der Nachwuchsförderung steht ebenfalls als strategisches Ziel fest. Hierbei sollen junge Talente schon sehr früh entdeckt und gefördert bzw. im Verein ausgebildet werden. So können die Kinder und Jugendlichen in den unterschiedlichen Phasen der sportlichen Entwicklung auf verschiedenen Mannschaftspositionen getestet und auch im Blick auf die Spieltaktik ausgebildet werden. Weiterhin soll die Marke Borussia Dortmund gepflegt und ausgebaut werden. Die Bundesliga liegt im Bereich medialer Verwertung hinter einigen anderen Ländern zurück, so dass hier noch viel Potenzial steckt. Eine Möglichkeit der weiteren Markenverwertung bietet beispielsweise das Sponsoring, durch dessen Ausrichtung auch internationale Märkte bedient werden können. Schließlich beabsichtigt Borussia Dortmund, die Faneinbindung auszubauen und zu intensivieren. Der Verein kooperiert zu diesem Zwecke bereits mit einem Start-Up Unternehmen, um zukünftig Ideen und Vorschläge der Fans besser erfassen und auswerten zu können (vgl. Münster 2021)

5.4 Akteure

Borussia Dortmund hat 43 Partner und Sponsoren. Die vier Hauptsponsoren, die hier näher betrachtet werden, sind die Unternehmen 1&1, Evonik, Puma und Signal Iduna (vgl. bvb 2021d). Der BVB legt bei der Auswahl seiner Sponsoren sowie der Ausgestaltung der Sponsoringverträge sehr viel Wert auf eine lange Vertragslaufzeit.

➤ 1 & 1

Die 1&1 Telecommunication SE ist ein in Deutschland ansässiger Breitband- und Mobilfunkanbieter. Das Unternehmen ist eine 100-prozentige Tochter der 1&1 Drillisch AG. Der Umsatz lag im Geschäftsjahr 2020 bei 3,76 Milliarden. Mit annähernd 15 Millionen Kunden und knapp 3200 Mitarbeitern gehört 1&1 zu den großen Telekommunikationsanbietern.

1&1 ist die wichtigste Marke im Portfolio der Drillisch AG und deckt dort den Premiumkundenbereich ab. Seit Juli 2020 ist das Unternehmen 1&1 exklusiver Haupt- und Trikotsponsor von Borussia Dortmund. Das Firmenlogo ist auf dem Trikot, das bei Bundesligaspielen getragen wird, zu sehen. Der Vertrag läuft zunächst bis 2025. 1&1 bringt in den Vertrag seine Kompetenz auf dem Telekommunikationssektor ein und wird das Stadion mit modernster

Mobilfunktechnologie ausstatten. Außerdem führt der Mobilfunkanbieter auch umfangreiche On- und Offlinewerbemaßnahmen durch (vgl. 1&1 2021).

➤ *Evonik*

Die Evonik Industries ist ein weltweit tätiges Unternehmen auf dem Gebiet der Spezialchemie. Der Konzern ist mit seinen mehr als 33.000 Mitarbeitern in über 100 Ländern tätig und konnte im Jahr 2020 einen Umsatz von 12,2 Milliarden Euro vorweisen (vgl. evonik 2021). Evonik ist bereits seit der Saison 2007/08 Trikotsponsor des BVB Dortmund. Der aktuelle Sponsoringvertrag läuft noch bis 2025. Der Chemiekonzern soll die Marke Borussia Dortmund hauptsächlich international voranbringen.

Zu Beginn der Champions League Saison 2020 hat Evonik Industries eine groß angelegte Digitalkampagne gestartet. Unter dem Motto #Beyond Football sollte durch die Kampagne, die auf der Plattform LinkedIn stattfand, der Bekanntheitsgrad der Marke Borussia Dortmund auf dem europäischen, us-amerikanischen und dem asiatischen Markt gesteigert werden (vgl. Weber 2020). Nachdem bekannt wurde, dass mit dem Unternehmen 1&1 ein zweiter Trikotsponsor verpflichtet wurde, hat Evonik etwa ein Drittel seiner BVB Aktien verkauft und das Sponsoring mit Borussia Dortmund insgesamt heruntergefahren (vgl. sportbuzzer 2020).

➤ *Puma*

Das Unternehmen Puma ist ein deutscher Sportartikelhersteller mit Sitz in Herzogenaurach, der 1948 gegründet wurde und 2020 mit 14.300 Mitarbeitern einen Umsatz von 5,23 Milliarden Euro erwirtschaften konnte (vgl. puma 2021). Puma und Borussia Dortmund sind bereits seit der Saison 2012/2013 Partner und haben ihren Sponsoringvertrag Ende 2019 bis 2028 verlängert. Jährlich bringt der Vertrag dem BVB Einnahmen von 30 Millionen Euro. Das ist auf den ersten Blick sehr viel Geld, aber im europaweiten Vergleich werden noch weitaus höhere Summen bezahlt. Zudem hat der Sportartikelhersteller auf die beiden Ausrüstergiganten Adidas und Nike einen großen Rückstand, den es aufzuholen gilt. So hat Puma neben dem BVB noch viele weitere Spitzenmannschaften des europäischen Fußballs unter Vertrag, wie beispielsweise Manchester City, AC Mailand oder Olympique Marseille (vgl. Hofer 2019).

➤ *Signal Iduna*

Der Versicherungskonzern Signal Iduna entstand am 01. Juli 1999 aus der Signal Versicherungsgruppe Dortmund und der Hamburger Iduna Nova Gruppe. Seither haben beide

eine einheitliche Leitung. Beide Einzelgruppen sind von Beginn an eng mit dem Mittelstand aus Handwerk, Handel und Gewerbe verbunden. Der Konzern hat sich mittlerweile zwar zu einem Versicherer für alle Bevölkerungsschichten entwickelt, hält aber dennoch diese traditionell enge Verbundenheit zum Mittelstand aufrecht.

Die Signal Iduna Gruppe ist nicht nur deutschlandweit tätig, sondern hat inzwischen auch die Märkte in Mittel- und Osteuropa erschlossen (vgl. Signal Iduna 2021a). Die eingenommenen Bruttobeiträge betragen 2019 über eine Milliarde Euro und stiegen damit zwischen 2015 und 2019 um 10,2 Prozent an. Insgesamt verwaltete der Konzern 2019 einen Versicherungsbestand von mehr als 4,5 Millionen Verträgen. Zum 31. Dezember 2019 beschäftigte die Signal Iduna Gruppe einschließlich der selbstständigen Außendienstmitarbeiter 10.366 Mitarbeiter (vgl. Signal Iduna 2021b, 12 ff.).

Die Namensrechte am Westfalenstadion wurden erstmals am 01. Dezember 2005 von Borussia Dortmund an den Versicherungskonzern verkauft. Der ursprüngliche Vertrag lief bis 2011, wurde aber bereits mehrmals verlängert, so dass nun bis mindestens 2026 der Stadionname Signal Iduna Park lautet. Im Vertrag enthalten sind außer der Nutzung der Namensrechte auch ein Paket weiterer, zusätzlicher Werbemaßnahmen. Der BVB erwirtschaftet durch den Kontrakt mit dem Versicherungskonzern zusätzliche jährliche Einnahmen von 5,8 Millionen Euro. Dabei liegt das alleinige Vermarktungsrecht des Signal Iduna Park beim Verein (vgl. Sponsors 2019).

Borussia Dortmund verfolgt mit den abgeschlossenen Sponsoringverträgen langfristige Marketingziele. Allerdings setzt ein nachhaltiger Erfolg voraus, dass gleichzeitig auch die Interessen des Vertragspartners entsprechend respektiert werden.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Arbeit wurde die Bedeutung des Sponsorings für den Sport erläutert. Auch in Zukunft wird der Sport das größte Betätigungsfeld für Sponsoren bleiben. Besonders der Fußball ist durch seine gesellschaftliche Relevanz und mediale Präsenz für Sponsorenunternehmen attraktiv. Zu Beginn der Bachelorarbeit wurde die Ausgangsfrage gestellt, ob der sportliche Erfolg finanzielle Auswirkungen auf die abgeschlossenen Sponsoringverträge hat. Am Beispiel von Borussia Dortmund konnte dies nach Analyse der sportlichen Vereinsbilanz aufgezeigt werden. Für Vereine ist das Sponsoring ein wichtiges Finanzierungsmittel, um nachhaltig erfolgreich sein zu können. Gerade in der heutigen schnelllebigen Welt, die durch die Digitalisierung geprägt ist, ist es für Vereine wichtig, Trends und Chancen frühzeitig zu erkennen und in ihre Marketingkonzeptionen miteinzubinden. Es ist wichtig, dass sich die beteiligten Unternehmen innerhalb eines Sponsorings miteinander identifizieren können, und die Ziele für beide Seiten annehmbar sind. Nur so kann sich ein Sponsoring komplett entfalten und das Bestmögliche herausholen. Im nachfolgenden Text werden einige Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für das Sponsoring erläutert.

Ein Sponsor verfolgt mittlerweile mit einem Sponsoring mehrere Unternehmensziele, wodurch seine Erwartungen an den Sponsoringpartner gestiegen sind. Daher ist es für Vereine wichtig, sich in diesem Bereich zu professionalisieren und die Bedürfnisse der Sponsorenunternehmen zu erkennen. Es verlangt mehr als nur eine werbliche Gegenleistung seitens des Gesponserten. Dadurch ist es für Vereine empfehlenswert, eigene Abteilungen zu gründen oder externe Agenturen, die speziell auf Sponsoring ausgerichtet sind, in ihr Unternehmen zu integrieren. Diese können ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringen und dem Verein so helfen.

Zudem sollte ein Verein nicht warten, bis er für einzelne Sponsorenunternehmen so attraktiv erscheint, dass diese eine Zusammenarbeit anbieten. Vielmehr sollte er selbst die Initiative ergreifen und auf Sponsoren zugehen.

Der Aufbau einer starken Marke sollte im Fokus der Unternehmensstrategie stehen. Dieser Stellenwert macht einen Verein für Sponsoren relevant, da sie von dem positiven Image-transfer profitieren. Wenn sich ein Verein eine starke Marke aufgebaut hat, kann er sich ein Stück weit von dem sportlichen Erfolg lösen, denn die Unternehmen und Fans werden dadurch emotional an den Verein gebunden. In diesem Bereich spielt das Storytelling eine Rolle. Dies ist eine kreative Umsetzung, um die emotionale Bindung zu einer Marke und einem Verein zu stärken. Hierbei werden gesellschaftliche Themen in die Kommunikationspolitik, unter Einbeziehung von Werten und Emotionen des Gesponserten, miteingebunden.

Ein Beispiel hierfür ist der Verein Hertha BSC, der das Thema Mauerfall aufgriff und mit einem Storytelling umsetzte.

Ein weiterer Aspekt ist die Beibehaltung der Identität eines Vereins. Gerade in der heutigen Zeit, in der die Kommerzialisierung im Fußball so präsent ist, werden die Vereine immer wieder vor die Herausforderung gestellt, ihren eigenen Standpunkt und die wirtschaftlichen Ziele miteinander zu vereinbaren. Auf der einen Seite sind sie auf die finanziellen Unterstützungen angewiesen, um langfristig auf nationaler und internationaler Ebene konkurrenzfähig zu bleiben. Nichtsdestotrotz dürfen hierbei die Geschichte und Tradition eines Vereins nicht verwässert werden oder ganz untergehen. In diesem Zusammenhang müssen auch die Fans berücksichtigt werden. Sie sind letztendlich die Konsumenten, ohne die es erheblich weniger wirtschaftliche Erlöse gäbe. Wie in Kapitel 2 erwähnt, hat der Verein bei ihnen einen großen Stellenwert. Daher ist es wichtig, ihre Belange in die Unternehmensentscheidungen miteinzubeziehen und auch bei der Wahl der Sponsoren darauf zu achten, dass das Sponsorenunternehmen mit den Werten des Vereins vereinbar ist. Ansonsten würde die Glaubwürdigkeit verloren gehen, was sich negativ auf die Fanbindung auswirken und wirtschaftliche Misserfolge mit sich bringen würde.

Vereine können zudem selbst die Rolle des Sponsors einnehmen. In den USA investieren immer mehr Proficlubs in Start-Up Unternehmen. Sie fördern sie mit finanziellen Mitteln und erhalten im Gegenzug ihre Produkte. Dabei entfällt die klassische Sicht des Vereins als Gesponsertem, was einen neuen Handlungsspielraum in der Kommunikationspolitik ermöglicht.

Im Rahmen der Digitalisierung ergeben sich neue Kommunikationskanäle für das Sponsoring, wodurch neue Zielgruppen angesprochen werden können. Besonders um die jungen, marketingrelevanten Konsumenten anzusprechen, müssen innovative Wege gewählt werden. Social Media ist hierbei mittlerweile ein fester Bestandteil und das wichtigste Instrument zur Aktivierung des Sponsorings. Jedoch gibt es auch hier mittlerweile Unterschiede zwischen den einzelnen Plattformen. Besonders die Apps Tik Tok und Twitch haben in Vergangenheit an Bedeutung gewonnen und sprechen jüngere Zielgruppen an. Für Unternehmen wäre es empfehlenswert, auf diesen Seiten Sponsoringaktivitäten zu betreiben. Der Wandel vom ursprünglichen Testimonial zum Influencer gewinnt durch Social Media ebenfalls an Bedeutung. Die Influencer können durch Instagram eine hohe Reichweite aufweisen, wovon auch ein Sponsorenunternehmen letztlich profitiert.

In Zukunft wird die Digitalisierung weiter voranschreiten, wodurch sich immer wieder neue Handlungsfelder für das Sponsoring ergeben werden. So könnte ein Unternehmen beispielsweise durch Augmented Reality den Zuschauern während des Spiels visuelle Elemente und Informationen zum Download per App bereitstellen. Dies würde einen noch tieferen Einblick in das Spielgeschehen ermöglichen.

Die oben genannten Aspekte sind lediglich Empfehlungen für das Sponsoring, woraus Chancen entstehen können, die aber keinen sicheren Erfolg garantieren. Es gibt kein hundertprozentiges Erfolgsrezept für den Fußball, denn diese Sportart ist nicht planbar. Man kann spekulieren und kalkulieren, was am Ende des Tages jedoch zählt, ist das Spielgeschehen auf dem Platz. Hierbei ist der Einfluss sehr gering. Genau das ist der Grund, was den Fußball für Millionen von Menschen so attraktiv macht. Die Spannung und Faszination, die mit dieser Sportart einhergehen. Niemand weiß vorher wie ein Spiel zwischen zwei Mannschaften ausgeht. Jeder Fan fiebert für seinen Verein mit und findet darin seinen Halt. Der Fußball ist ein Phänomen für sich, das es schafft, Menschen aus unterschiedlichen Ländern miteinander zu verbinden, unabhängig von der Hautfarbe, Sprache, Religion oder Gesellschaftsklasse. Er ist für jeden zugänglich und spielbar. Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Fußball aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Fakt ist, dass sich die Sportart durch die Kommerzialisierung und Professionalisierung in den folgenden Jahren weiterentwickeln wird. Sicher ist aber auch, dass diese Sportart, mit all ihren Facetten, in unserer Gesellschaft auf Dauer einen großen Stellenwert haben wird.

Literaturverzeichnis

1&1 (2021): Das Unternehmen. <https://unternehmen.1und1.de/unternehmen/ueber-uns/> (20.06.2021).

Aktie BVB (2021): Die Hauptversammlung des Vereins. <https://aktie.bvb.de/Hauptversammlung/Hauptversammlung-2020> (20.06.2021).

Badenova (2021): Engagement für Nachhaltigkeit. <https://www.badenova.de/ueber-uns/engagement/regional/sponsoring/sport/#:~:text=Bereits%20seit%20der%20Saison%202013,in%20der%20Region%20ein%20B%C3%A4umchen> (20.06.2021).

Becker, Lars (2020): Wearables-Trends in 2021. <https://www.ispo.com/maerkte/wearables-trends-2021-grosses-potenzial-auch-zur-corona-bekaempfung> (20.06.2021).

Bruhn, Manfred (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12. Aufl. Wiesbaden.

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

Bundesliga (2011): Zehn-Punkte-Plan im Fußball. https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/zehn-punkte-plan-fuer-mehr-sicherheit-im-fussball_0000152731.jsp (20.06.2021).

Bundesliga (2021): Relegation in der Bundesliga. <https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/relegation-alle-infos-termine-modus-abstieg-aufstieg-3008> (20.06.2021).

Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Akteure und Märkte im Fußballbusiness. <https://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/230211/akteure-und-maerkte-im-fussballbusiness> (20.06.2021).

BVB (2021a): Die Geschichte des Vereins. <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1909> (20.06.2021).

BVB (2021b): Absturz und Neubeginn. <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1999> (20.06.2021).

BVB (2021c): Geschäftsbericht 2020. Dortmund. <https://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2019-2020-KGaA-Konzern> (20.06.2021).

BVB (2021d): Partner des BVB. <https://www.bvb.de/Partner-Hospitality/Unsere-Partner> (20.06.2021).

Deutschlandfunk (2020): Politik und Fußball. https://www.deutschlandfunk.de/politik-und-fussball-der-fussball-spielt-eine-sonderrolle.1346.de.html?dram:article_id=475518 (20.06.2021).

DFB (2021a): Gründung des DFB. <https://www.dfb.de/der-dfb/> (20.06.2021).

DFB (2021b): DFB gegen Rassismus. <https://www.dfb.de/news/detail/was-unternimmt-der-dfb-gegen-rassismus-und-diskriminierung-226362/> (20.06.2021).

DFB (2021c): Verbandsstruktur des DFB. <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/> (20.06.2021).

DFB (2021d): CSR-Projekte des DFB. <https://www.dfb.de/internationales/csr-projekte/> (20.06.2021).

DFB (2021e): Struktur der Regionalligen. <https://www.dfb.de/regionalliga/liga-informationen/struktur/> (20.06.2021).

DFL (2021a): Die Organisation des DFL. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev/> (20.06.2021).

DFL (2021b): Die Vermarktung des DFL. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/deutsche-fussball-liga-gmbh/struktur-der-dfl-deutsche-fussball-liga-gmbh/> (20.06.2021).

DFL (2021c): Das Lizenzierungsverfahren. <https://www.dfl.de/de/hintergrund/lizenzierungsverfahren/strenges-erfolgssystem-das-lizenzierungsverfahren/> (20.06.2021).

Ehrke, Michael/Witte, Lothar (2002): Die new economy des europäischen Profifußballs. Bonn.

Evonik (2021): Das Chemieunternehmen. <https://corporate.evonik.de/de/unternehmen> (20.06.2021).

FAZ (2017): WM-Vergabe an Katar. <https://www.faz.net/aktuell/sport/sportpolitik/fifa-korruptionsskandal-julio-grondona-soll-kassiert-haben-15293637.html> (20.06.2021).

FC Schalke 04 (2021): Management der eSports Abteilung. <https://schalke04.de/e-sports/s04esports/s04-esports-management/> (20.06.2021).

FIFA (2018): Einschaltquoten der WM. <https://de.fifa.com/worldcup/news/mehr-als-die-halfte-der-weltbevölkerung-verfolgte-die-fifa-fussball-weltmeisters> (20.06.2021).

FIFA (2021a): Mitglieder des FIFA-Rats. <https://de.fifa.com/who-we-are/fifa-council/> (20.06.2021).

FIFA (2021b): FIFA-Mitgliedsverbände. <https://de.fifa.com/associations/> (20.6.2021).

FIFA (2021c): FIFA-Stiftung. <https://de.fifa.com/what-we-do/fifa-foundation/> (20.06.2021).

Fluter (2018): Die Macht im Fußball. <https://www.fluter.de/verhaeltnis-zwischen-fu%C3%9Fball-und-macht> (20.06.2021).

Freyer, Walter (2011): Sport.Marketing. 4. Aufl. Berlin.

Fußball-Ökonomie (2019): Trends im Profifußball. <http://fussball-oekonomie.de/2019/09/08/aktuelle-trends-im-profifussball-die-zusammenfassung-der-6-fussballoekonomie-konferenz/> (20.06.2021).

Fürtjes, Oliver (2009): Die Entproletarisierung des Fußballpublikums im Kontext des gesellschaftlichen Wandels. Hamburg.

Hofer, Joachim (2019): Vertragsverlängerung von Puma. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/sponsoring-puma-verlaengert-mit-borussia-dortmund-konditionen-verdreifacht/25253010.html?ticket=ST-17961844-Rd74ZdYg2NfCAWGp9Hee-ap2> (20.06.2021).

Hohenauer, Robert (2016): Sponsoring-Wirkung auf das Kaufverhalten. Wiesbaden.

Homburg, Christian (2017): Grundlagen des Marketingmanagements. 5. Aufl. Wiesbaden.

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

Kicker (2021): Gewalt gegen Schalker Profis. <https://www.kicker.de/spieler-buendnis-verurteilt-gewalt-gegen-schalker-profis-802851/artikel> (20.06.2021).

Klein, René (2021): Marketing-Mix. <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/marketingmix/> (20.06.2021).

Lehnert, Marvin (2021): Nachhaltigkeit im Profifußball. <https://www.lifeverde.de/nachhaltigkeitsmagazin/gruene-wirtschaft/fussball-und-nachhaltigkeit-ein-interview-mit-thomas-roettgermann-vom-vfl-wolfsburg> (20.06.2021).

Leister, Ralf (2019): Trends im Sportbusiness. <https://fussballwirtschaft.de/sportbusiness-2020> (20.06.2021).

Leistner, Alexander (2017): Fans und Gewalt. In: Roose, Jochen/ Schäfer, Mike/Schmidt, Thomas (Hrsg.): Fans. Soziologische Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden, 216-246.

Memmert, Daniel/Raabe Dominik (2017): Revolution im Fußball. Berlin.

Münster, Lisa Marie (2021): Einstieg in OneFootball. <https://www.startbase.de/news/borussia-dortmund-und-dfb-steigen-bei-one-football-ein/> (20.06.2021).

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

Nufer, Gerd/Bühler, André (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3. Aufl. Berlin.

NDR (2020): Braunschweiger Fußballrevolution. https://www.ndr.de/sport/fussball/50_jahre_bundesliga/Eintarcht-Braunschweig-Jaegermeister-Trikotwerbung-Hirsch,braunschweig2433.html (20.06.2021).

Offensivgeist (2021): Stakeholder im Fußballbusiness. [https://www.offensivgeist.de/landschaft-der-fussballbranche-die-wesentlichen-marktakteure/#:~:text=die%20Deutsche%20Fussball%20Liga%20\(DFL,nationalen%20Verb%3%A4nde%20den%20Ligabetrieb%20selbst](https://www.offensivgeist.de/landschaft-der-fussballbranche-die-wesentlichen-marktakteure/#:~:text=die%20Deutsche%20Fussball%20Liga%20(DFL,nationalen%20Verb%3%A4nde%20den%20Ligabetrieb%20selbst) (20.06.2021).

Puma (2021): Das Sportunternehmen. <https://about.puma.com/de-de/this-is-puma> (20.06.2021).

Röttger, Ulrike (2013): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Wiesbaden.

RP Online (2021): Nationalverbände in der UEFA. <https://rp-online.de/thema/uefa/> (20.06.2021).

Rudolph, Udo/Körner, André/David, Andreas/Uhlig, Stephan (2017): Der Fußball und die Fans: Fanarbeit in einem komplexen Netzwerk. In: Schneider, André (Hrsg.): Fanverhalten im Sport. Wiesbaden, 13-27.

Sachse, Manuela (2010): Negative Kommunikationseffekte von Sponsoring und Ambush-Marketing bei Sportgroßveranstaltungen. Wiesbaden.

Schaffrath, Michael (1999): Fußball-WM 98. Analyse, Akzeptanz, Akquise. Münster.

Schmidt, Peter (2020): eSport ist kein Sport. <https://www.ingame.de/esport/dosb-gutachten-esport-kein-sport-dies-sind-gruende-dafuer-12951733.html> (20.06.2021).

Signal Iduna (2021a): Die Unternehmenshistorie. <https://www.signal-iduna.de/ueberuns/signal-iduna-historie.php> (20.06.2021).

Signal Iduna (2021b): Geschäftsbericht 2019. Dortmund. https://www.signal-iduna.de/media/GB_SIAV_2019.pdf (20.06.2021).

Spiegel (2015): Ermittlungen gegen Blatter. <https://www.spiegel.de/sport/fussball/joseph-sepp-blatter-schweiz-ermittelt-gegen-fifa-boss-a-1054826.html> (20.06.2021).

Sponsors (2019): Sponsoren des BVB. <https://www.sponsors.de/news/fussball/borussia-dortmund-vier-neue-sponsorships> (20.06.2021).

Sportbuzzer (2020): Neuer Sponsor für BVB. <https://www.sportbuzzer.de/artikel/bvb-hauptsponsor-evonik-aktien-beteiligung-1-und-1-reaktionen-bundesliga/> (20.06.2021).

Sportschau (2020): Rassismus-Eklat in Champions League. <https://www.sportschau.de/fussball/championsleague/rassismus-skandal-champions-league-paris-basakse-hir-100.html#:~:text=Das%20Champions%2DLeague%2DSpiel%20zwischen,Gespr%C3%A4chen%20mit%20beiden%20Klubs%20mit.> (20.06.2021).

Statista (2021a): Umsatz der 1. Und 2. Bundesliga. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4867/umfrage/entwicklung-der-erloese-in-der-ersten-und-zweiten-fussballbundesliga/> (20.06.2021).

Statista (2021b): Mitgliederzahl des DFB. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215107/umfrage/mitgliederzahl-deutscher-fussball-bund/> (20.06.2021).

Statista (2021c): Strafverfahren gegen Fußballfans. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/205762/umfrage/strafverfahren-gegen-fussballfans-nach-wettbewerb/> (20.06.2021).

Statista (2021d): Absatz von Wearables. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/515723/umfrage/absatz-von-wearables-weltweit/> (20.06.2021).

Statista (2021e): Beliebteste Sportarten in Deutschland. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171072/umfrage/sportarten-fuer-die-besonderes-interesse-besteht/> (20.06.2021).

Statista (2021f): Mitgliederanzahl in Fitnessstudios. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5966/umfrage/mitglieder-der-deutschen-fitnessclubs/> (20.06.2021).

Statista (2021g): Mitglieder der Bundesligavereine. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/> (20.06.2021).

Statista (2021h): Umsatz des BVB. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153362/umfrage/fussball-umsatz-von-borussia-dortmund/> (20.06.2021).

Streppelhoff, Robin (2015): Korruption im Fußball. Bonn.

TAZ (2010): Skandal bei der FIFA. <https://taz.de/!5133827/> (20.06.2021).

Tageszeitung (2021): Vereinsfarben des BVB. <https://www.tz.de/sport/fussball/borussia-dortmund-org26456/> (20.06.2021).

Thiemann, Lukas (2019): Untrennbarkeit von Fußball und Politik. <https://diefreiheitsliebe.de/kultur/ueber-die-untrennbarkeit-von-fussball-und-politik/> (20.06.2021).

Tracktics (2020): KI innerhalb von Profivereinen. <https://tracktics.com/daten-fussball-kuenstliche-intelligenz/> (20.06.2021).

Transfermarkt (2021): Sportliche Erfolgsbilanz. <https://www.transfermarkt.de/borussia-dortmund/platzierungen/verein/16> (20.06.2021).

UEFA (2021): Allgemeine Informationen UEFA. <https://de.uefa.com/insideuefa/about-uefa/> (20.06.2021).

Waine, Anthony/ Naglo Kristian (2014): On and Off the Field. Wiesbaden.

Walzel, Stefan/Schubert, Manfred (2018): Sportsponsoring. Grundlagen, Konzeption und Wirkungen. Berlin.

Weber, Markus (2020): Der BVB-Sponsor Evonik. https://www.wuv.de/marketing/bvb_sponsor_evonik_feiert_champions_league_start (20.06.2021).

Wheeler, Thomas (2021): Nachhaltigkeit im Sport. https://www.deutschlandfunkkultur.de/nachhaltigkeit-im-sport-fussballvereine-machen-sich.966.de.html?dram:article_id=495521 (20.06.2021).

Zieschang, Klaus/Woratschek, Herbert/Beier, Klaus (2004): Kooperenz im Sportmanagement. Schorndorf.

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