
BACHELORARBEIT

Herr
Felix Nicola

**Die Auswirkungen der Corona-
Krise auf die Vermarktung des
Profifußballs und Strategien
der Vereine zur Kompensation
negativer Effekte am Beispiel
Hertha BSC**

2021

BACHELORARBEIT

Die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Vermarktung des Profifußballs und Strategien der Vereine zur Kompensation negativer Effekte am Beispiel Hertha BSC

Autor/in:
Herr Felix Nicola

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM17wJ2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Kai Ulrich Gniffke

Zweitprüfer:
Prof. Kurt-Ulrich Mayer

Einreichung:
Mittweida, 24.01.2021

BACHELOR THESIS

The effects of the corona crisis on the marketing of profes- sional football and strategies of the clubs to compensate negative effects using the ex- ample of Hertha BSC

author:

Mr. Felix Nicola

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM17wJ2-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. Kai Ulrich Gniffke

second examiner:

Mr. Prof. Kurt-Ulrich Mayer

submission:

Mittweida, 24.01.2021

Bibliografische Angaben

Nicola, Felix:

Die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Vermarktung des Profifußballs und Strategien der Vereine zur Kompensation negativer Effekte am Beispiel Hertha BSC

The effects of the corona crisis on the marketing of professional football and strategies of the clubs to compensate negative effects using the example of Hertha BSC

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

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit besteht darin, die Vermarktung des Profifußballs, insbesondere der Deutschen Fußball Liga (DFL) und dem Hertha Berliner Sport-Club (Hertha BSC), theoretisch zu analysieren und empirisch zu erforschen, welche kommerziellen und kommunikativen Gegenmaßnahmen der Hauptstadtclub während der Corona-Krise unternimmt. Neben der Unsicherheit bei der Auszahlung der TV-Verträge, haben die Vereine vor allem mit den fehlenden Einnahmen aus den Bereichen Ticketing, Merchandise und Sponsoring zu kämpfen. Für die Untersuchung des theoretischen Teils wurde für ein Grundverständnis im Vorfeld der Begriff Profisport von anderen Ausübungsarten differenziert und der Fußballmarkt anhand des Sportmarktes erörtert. Im wissenschaftlichen Teil der Arbeit wurde unter anderem herausgefunden, dass der hoch dotierte TV-Vertrag mehr als 30 Prozent an der Vermarktung der Bundesliga und 2. Bundesliga ausmacht. Entsprechend hoch sind die Erlöse, die wiederum an die Vereine ausgeschüttet werden. Vor allem in der Corona-Krise sind die Auszahlungen des TV-Vertrags von sehr hoher Bedeutung und retteten somit einige Vereine vor der drohenden Insolvenz. Mithilfe qualitativer Interviewbefragungen mit Herrn Samii Selant (Leiter Digitalvertrieb bei Hertha BSC) und Herrn Tobias Stennull (Sportfive – Marketing Team Hertha BSC) wurde der empirische Abschnitt der Arbeit bewältigt. Die Hertha verlor während der Pandemie ihren Haupt- und Trikotsponsor TEDI. Dadurch brach der „Alten Dame“ neben den fehlenden Stadion-Einnahmen eine weitere wichtige Einnahmesäule weg. In der Befragung konnten unter anderem neue Vermarktungsmöglichkeiten, vor allem im digitalen Bereich in Erkenntnis gebracht werden. Es wurde zudem festgestellt, dass der Fokus während der Corona-Zeit sozialen Projekten gewidmet war. Die weitreichenden Folgen im Profifußball sowie die Auswirkungen auf deren Vermarktung werden wohl erst in den kommenden Jahren zu spüren sein.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Die Probleme der Corona-Pandemie für Wirtschaft, Kultur und Sport	2
1.2 Hinführung zum Thema.....	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit	4
2 Vermarktung im Profifußball	5
2.1 Abgrenzung Freizeit-, Breiten-, Leistungs- und Spitzensport.....	7
2.2 Der Fußballmarkt	10
2.3 Struktur und finanzielle Organisation des deutschen Lizenzfußballs	16
2.4 Vermarktung der DFL.....	19
2.4.1 Mediale Vermarktung	21
2.4.2 Werbung	25
2.4.3 Merchandise	27
2.4.4 Spieltags-Einnahmen	28
3 Vermarktung Bundesligaverein Hertha BSC	29
3.1 Vereinsvorstellung.....	29
3.2 Vereinsphilosophie.....	30
3.3 Vermarktungsaktivitäten.....	31
3.3.1 Mediale Vermarktung	33
3.3.2 Werbung	33
3.3.3 Merchandising.....	36
3.3.4 Spieltags-Einnahmen	37
4 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Vermarktung des Profifußballs	38
4.1 Konsequenzen für Spieler, Vereine und Transfers	39
4.2 Konsequenzen auf Zuschauer und Medien	40
4.3 Risiken für Hertha BSC	41
5 Strategien und Maßnahmen zur Krisenbewältigung von Hertha BSC	43
5.1 Verstärkte Werbemaßnahmen für Großbritannien.....	43

5.2	Sonderstatus Dauerkartenbesitzer	44
5.3	Aktion: Herthaner helfen!.....	45
5.4	Digitale Vermarktungsaktivitäten	46
6	Fazit.....	47
	Literaturverzeichnis	XIV
	Anlagen.....	XXII
	Eigenständigkeitserklärung	XXIV

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BFC	Berliner Fußball Club
BSC	Berliner Sport-Club
B2C	Business-to-Customer
CSR	Corporate Social Responsibility
DFA	Deutsche Fußball-Archiv
DFB	Deutsche Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
e. V.	eingetragener Verein
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HD	High Definition
SG	Spielgemeinschaft
UEFA	Union of European Football Associations
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Sportmarkt und seine Folgemärkte.	11
Abbildung 2: Stellung von DFB und DFL bei der Organisation der Bundesliga und 2. Bundesliga.	17
Abbildung 3: Struktur und finanzielle Organisation des deutschen Lizenzfußballs.	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Neuer nationaler Verteilungsschlüssel der DFL ab der Saison 2021/2022. .22

1 Einleitung

„Nur starke Marken können starken Schwankungen trotzen“¹. Oder wie Carsten Cramers Worte auch gedeutet werden könnten: Stark aufgestellte Unternehmen werden auch eine schwierige Phase überleben können. Die Corona-Pandemie sorgt weltweit für eine massive Herausforderung. Eine derartige Krise, die alle Bürger zeitgleich betrifft, habe es seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland 1949 nicht gegeben.² Kaum einer hätte vorab geahnt, was aufgrund der Pandemie auf jeden Einzelnen von uns zukommen würde. Knapp ein Jahr ist das neuartige Coronavirus SARS-CoV-2 unser täglicher Begleiter und so fiel die Wahl für das Wort des Jahres 2020 nicht überraschend auf Corona-Pandemie.³

Während die Pharmaindustrie mit der Produktion von zugelassenen Impfstoffen kaum hinterher kommt, gibt es auf der anderen Seite Unternehmen, die um ihre Existenz bangen und Mitarbeiter nach Hause schicken oder im ungünstigsten Falle kündigen müssen. Nahezu das komplette öffentliche Leben in Deutschland wurde heruntergefahren. Einschränkungen bürgerlicher Freiheiten, beispielsweise Reisefreiheit oder Versammlungsfreiheit mussten hingenommen werden. Zudem ist das Privatleben durch die von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung vorgestellten AHAL-Corona-Basisregeln geprägt. Diese sollen dabei helfen, das Ansteckungsrisiko mit dem Coronavirus möglichst gering zu halten.

- Abstand halten, wenig Kontakt zu anderen
- Richtig niesen und husten
- Händewaschen
- Alltagsmaske - Mund-Nasen-Bedeckung tragen
- Regelmäßig lüften⁴

¹ Markenzitate online (2020): Carsten Cramer (Borussia Dortmund). Vortrag auf dem 2. Marken-Gipfel am 10. März 2015 in Düsseldorf. <http://www.markenlexikon.com/markenzitate.html> (22.12.2020).

² Vgl. Iskan, Stefan (2020): „Es ist ernst. Nehmen Sie es auch ernst!“, Stuttgart, S. 12.

³ Vgl. Deutsche Welle online: Wort des Jahres 2020: Corona-Pandemie. <https://www.dw.com/de/wort-des-jahres-2020-corona-pandemie/a-55811383> (05.01.2021).

⁴ Vgl. Lauscher, Nicole/Weisenburger, Laura (2020): AHAL: Die Corona-Basisregeln für den Alltag, in: Apotheken Umschau, <https://www.apotheken-umschau.de/Coronavirus/Basisregeln> (05.01.2021).

1.1 Die Probleme der Corona-Pandemie für Wirtschaft, Kultur und Sport

Seit mehreren Monaten werden Gesundheits-, Wirtschafts-, Sozial- und Bildungssystem maximal gefordert.⁵ Die Bundesregierung wird auf die Bewährungsprobe gestellt und versucht mit allen Mitteln schlimmere Folgen für Bevölkerung und Unternehmen zu verhindern. Dementsprechend informiert die Bundeskanzlerin Angela Merkel die Öffentlichkeit regelmäßig über getroffene Maßnahmen, die mit den Ministern der Bundesländer besprochen wurden. Bereits vor der Corona-Krise befand sich die Wirtschaft in einzelnen Bereichen in einer rückläufigen Bewegung.⁶ Durch die Krise verschärft sich die Situation bei den Betrieben, die ohnehin in den vergangenen Jahren schlecht gewirtschaftet haben. Umfangreiche Finanzhilfen (Corona-Hilfen) von der Bundesregierung sollen die Wirtschaft stabilisieren und Beschäftigte, Selbstständige, sowie Unternehmen während der Krise unterstützen.⁷ Aber nicht für alle Bereiche genügen die Hilfen. Besonders schwer getroffen vom Lockdown ist die Gastronomie. Bars, Restaurants, Kneipen und ähnliches mussten im März 2020 schließen. Unter Einhaltung der geltenden Hygienevorschriften durften einige Zeit später zumindest Restaurants oder Imbisse Speisen zur Mitnahme anbieten. Doch viele Lokale mussten gegenwärtig schließen, zu groß waren die Verluste. Im Einzelhandel mussten ebenfalls viele Geschäfte aufgeben und schließen - Einkaufsstraßen in den Großstädten waren leer. Aufgrund der Corona-Krise ist die deutsche Wirtschaft inzwischen in die tiefste Rezession der Nachkriegsgeschichte gefahren.⁸ Während des ersten Lockdowns schätzt man, die Wirtschaft sei um 16 % geschrumpft.⁹ Es kann davon ausgegangen werden, dass der Wert in den kommenden Monaten weiter steigt.

Neben den Geschäftsschließungen sind auch die Schulen, Kindergärten und Kindertagesstätten betroffen. Während der ersten Pandemiewelle und des Lockdowns wurden alle Schüler und Lehrer nach Hause geschickt. Neben etlichen Arbeitnehmern, die bereits im Home-Office gearbeitet haben, absolvierten die Schüler Homeschooling. Gera-

⁵ Vgl. Iskan (2020): S. 12.

⁶ Vgl. Iskan, Stefan; Iskan, Pelin (2020): „The Great Lockdown“: Von der globalen Gesundheitskrise in die Rezession, Stuttgart, S. 59.

⁷ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2021): Corona-Hilfen.

<https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Schlaglichter/Corona/corona.html> (05.01.2021).

⁸ Vgl. Iskan/Iskan (2020): S. 65.

⁹ Vgl. Ifo Institut online (2021): ifo Konjunkturprognose Sommer 2020: Deutsche Wirtschaft – es geht wieder aufwärts, <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/ifo-konjunkturprognose-sommer-2020-deutsche-wirtschaft>, S. 21. (03.01.2021).

de bei den älteren Schulklassen wurde versucht Distanzunterricht anzubieten. Das wurde zum Problem, weil die eingerichteten Lernplattformen teilweise überlastet waren. Weitere Kulturbereiche wie Museen, Theater oder ähnliches waren ebenfalls zur Schließung gezwungen. Weiteres Problemkind der Corona-Krise ist die Veranstaltungsbranche – die Branche, welche von Events lebt, kam komplett zum Erliegen. Es fanden keinerlei Konzerte oder ähnliche Bühnenauftritte statt.

Durch die Kontaktbeschränkungen und Ausgangssperren sollten die Kontakte nochmals reduziert werden. Sport ist nur zu zweit gestattet, der Mannschaftssport im Amateurbereich wurde bis auf Weiteres untersagt, Fitnessstudios wurden geschlossen. Für viele gilt gerade der Mannschaftssport als guter Ausgleich zur täglichen Arbeit, Schule oder Uni. Viele Menschen kündigten aus Kostengründen ihre Mitgliedschaften in Vereinen, Fitnessstudios und weiteren Sporteinrichtungen, weil sie den Sport nicht ausüben dürfen. Das trifft die Vereine schwerwiegend, denn sie leben von den Mitgliedsbeiträgen. Selbst der Betrieb des milliardenschweren Profifußballs kam aufgrund der Corona-Pandemie kurzzeitig zum Erliegen.

1.2 Hinführung zum Thema

Mitte März 2020 stellte die Deutsche Fußball Liga (DFL), aufgrund steigender Infektionszahlen in und im Umfeld der Fußballmannschaften, den Spielbetrieb der Saison 2019/20 der Bundesliga und 2. Bundesliga für rund sechs Wochen ein.¹⁰ Eine Stilllegung des Ligabetriebes gab es zuletzt im Zweiten Weltkrieg (1944/45).¹¹ Kurz darauf wurde auch das öffentliche Leben, aufgrund der von Bund und Ländern beschlossenen Kontaktsperrre, erst einmal heruntergefahren.

In der Zeit, als der Ball ruhte, erstellte die DFL ein entsprechendes Hygienekonzept, um schnellstmöglich den Ligabetrieb wieder aufnehmen zu können. Die Mannschaften hielten sich vor allem mit Fitnesstraining mit Hilfe virtueller Medien fit (Cyber-Training). Am Ende gab es die Bestätigung von der Politik, den Ball am 16. Mai 2020 in der Bundesliga und 2. Bundesliga wieder rollen zu lassen.¹² Allerdings vorerst in Form von Geisterspielen, also ohne Zuschauer. Dennoch waren viele Augen auf die Bundesliga

¹⁰ Vgl. Sportschau.de (2020): Wegen Corona-Krise: Fußball-Bundesliga stellt Spielbetrieb ein, in: Tagesschau online, <https://www.tagesschau.de/sport/sportschau/bundesliga-spiele-abgesagt-101.html> (04.11.2020).

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. Kicker online (2020a): Klarheit zwecks Free-TV – Zwei englische Wochen: Das alles hat die DFL entschieden. https://www.kicker.de/das_alles_hat_die_dfl_entschieden-775140/artikel (04.11.2020).

gerichtet, weil andere europäische Top-Ligen, wie die englische Premier League, spanische La Liga oder die italienische Serie A zu diesem Zeitpunkt gezwungenermaßen noch pausierten. Die französische Ligue 1 wurde sogar komplett abgebrochen. Die Bundesliga galt also als Vorzeigemodell für den Profifußball. Denn bis auf kleinere Ausnahmen konnte die Bundesliga-Saison 2019/2020 erfolgreich zu Ende gespielt werden. Trotz allem hatten die Vereine aus der Bundesliga und 2. Bundesliga mit der Corona-Pandemie zu kämpfen.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Corona ist auch Anfang 2021 das weltweite Thema schlechthin. Die Folgen der Corona-Pandemie machen sich auch langsam auf dem Fußballmarkt bemerkbar. An der grundlegenden Situation hat sich nichts geändert. Kontaktbeschränkungen, Ausgangssperre, Mund-Nasen-Bedeckung gelten nach wie vor. Somit müssen die Vereine auch in der aktuellen Saison 2020/2021 vorerst ohne Einnahmen aus dem Bereich Ticketing auskommen. Neben diesem Bereich bereiten den Vereinen mögliche Ausfälle aus Übertragungsrechten, ausbleibende Sponsorenerlöse oder Einbußen aus dem Merchandise große Sorgen.

Ziel der Arbeit ist es, anhand von Interviewbefragungen zu erforschen, welche kommerziellen und kommunikativen Gegenmaßnahmen der Hauptstadtclub Hertha BSC während der Corona-Krise entwickelt hat, um die weitreichenden Verluste der Corona-Krise möglichst gering zu halten. Zur Verfügung standen der Leiter des Digitalvertriebs von Hertha BSC Herr Samii Selant und mit Tobias Stennull ein Mitarbeiter von Sportfive, der im Bereich Marketing für das Team Hertha BSC zuständig ist. Hierdurch soll ein Einblick in die derzeitige Gefühlslage eines Fußballvereins, während dieser schwierigen Zeit, vermittelt werden.

2 Vermarktung im Profifußball

Traditionell genießt der Sport in Deutschland eine sehr hohe Bedeutung. Allen voran der Fußball. Er kann sich sogar als der größte und wohlhabendste Einzelsportverband der Welt bezeichnen, denn zum Weltfußballverband Fédération Internationale de Football (FIFA) gehören aktuell 211 Mitgliedsverbände.¹³ Die Sportart profitiert von internationalen Erfolgen von Vereins- oder Nationalmannschaften, der Ausrichtung internationaler Turniere (z. B. Weltmeisterschaft) oder der medialen Inszenierung der Wettbewerbe. Allein in Deutschland hat der Fußball mit mehr als 6,9 Millionen Mitgliedern organisiert in knapp 25.000 Vereinen eine Ausnahmestellung.¹⁴ Verdeutlicht wird dies, da es 2020 in Deutschland insgesamt rund 88.000 Vereine mit mehr als 24 Millionen Mitglieder gab.¹⁵

Die Profivereine im deutschen Fußball haben in den vergangenen Jahren beachtliche Umsätze erzielt, die Jahr für Jahr aufs Neue wachsen. Kein Wunder also, dass sich der Profifußball in Deutschland mittlerweile zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt hat und die großen Vereine als mittelgroße Kapitalgesellschaften betrachtet werden können. Die Umsätze der Lizenzvereine des deutschen Profifußballs setzen sich nicht nur aus den sportlichen Leistungen zusammen. Einnahmen aus TV- und Medienrechten, aus Sponsorenverträgen, dem Verkauf von Eintrittskarten, dem Merchandise sowie dem Transfergeschäft gehören obendrein zu essenziellen Einnahmequellen.¹⁶

Wie gut die deutschen Vereine tatsächlich im europäischen Vergleich aufgestellt sind, zeigt die Studie „Football Money League“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte. Hier werden die finanziellen und wirtschaftlichen Stärken der Profiklubs gegenübergestellt.¹⁷ In der Saison 2018/2019 haben es mit dem FC Bayern München (660,1 Millionen Euro Umsatz), Borussia Dortmund (377,10 Millionen Euro Umsatz) und dem FC

¹³ Vgl. FIFA online (2020): FIFA Mitgliedsverbände. <https://de.fifa.com/associations/> (14.12.2020).

¹⁴ Vgl. Riedmüller, Florian (2018): Professionelles Marketing für Sportvereine. Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen, 2. Auflage, Berlin, S. 29.

¹⁵ Vgl. Deutscher Olympischer Sportbund (2020): Gesamtzahl der Sportvereine in Deutschland von 1999 bis 2020, zitiert nach de.statista.com, 2020, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215312/umfrage/gesamtmitgliederzahl-deutscher-sportvereine/> (25.11.2020).

¹⁶ Vgl. Thyll, Alfred (2004): Jahresabschluss und Prüfung nach der Lizenzierungsordnung: Grundlagen und Gegenüberstellung mit den handelsrechtlichen Vorschriften, Wiesbaden, S. 167.

¹⁷ Vgl. Deloitte Sports Business Group (2020): Football Money League, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>, S. 2.

Schalke 04 (324,8 Millionen Euro Umsatz) gleich drei Bundesligisten in die Top-20 dieser Analyse geschafft.¹⁸ Die Top-20 erzielten mit einem Gesamtvolumen von 9,3 Milliarden Euro einen neuen Rekordwert. Wobei der FC Barcelona mit 840,8 Millionen Euro Spitzenreiter des Rankings ist.¹⁹ Diese Zahlen beweisen, welchen hohen Stellenwert die Bundesliga und deren Vereine mittlerweile auf europäischer Bühne haben.

Der immer steigenden wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesligavereine geht die gesellschaftliche Anerkennung einher. In der gängigen Alltagskommunikation nehmen Fußballthemen einen wichtigen Platz ein. Spielergebnisse und -verläufe, sowie die jeweiligen Mannschaften und Sportler können Inhalt privater Konversationen in allen sozialen Schichten sein und verdeutlichen die gesellschaftliche Relevanz des Sports. Kurz vor Ende der Saison 2018/2019 führte das Marktforschungsunternehmen Kantar eine repräsentative Umfrage zur Bedeutung Deutschlands höchster Fußballspielklasse durch. 74 % der Befragten bezeichneten die Bundesliga als „festen Bestandteil der Gesellschaft.“²⁰ Doch was sind die Gründe dafür, weshalb der Fußball eine so hohe Popularität besitzt und eine entsprechende Ausnahmestellung innehat?

Für Peter Rohlmann hat der Fußball soziokulturelle Facetten, die besonders mit Leidenschaft und Engagement verbunden sind. So macht vor allem die Spannung über den ungewissen Ausgang einer Fußballpartie einen erheblichen Anteil am Reiz des Fußballspiels aus. Es herrscht ein Wettkampf zwischen zwei Teams, welcher besondere Emotionen und Erwartungen mit sich bringt. Verstärkt wird der unklare Ausgang einer Partie damit, dass sich annähernd gleichstarke Mannschaften aus der gleichen Liga gegenüberstehen. Medien spielen im Sport, vor allem im Fußball, eine entscheidende Rolle. Sie können in wirksamer Weise entscheidende oder zusätzliche Dramaturgie und Begeisterung rund um das Produkt Fußball erzeugen. Fans und Unternehmen erledigen ihr Übriges. Sie sind ebenfalls Teil des gesamten Fußballproduktes. Neben der Konsumierung und Nutzung des Sports, können Fans das Gesamtergebnis durch eigenes Handeln (Stadionatmosphäre) und Unternehmen durch wirtschaftliche Tätigkeiten (Sponsoring) mitgestalten. Laut Rohlmann ist der entscheidende Wertschöpfungstreiber im Kernprodukt Fußball aber das Ergebnis auf dem Rasen.²¹ Der Fußball ist durch einen gewissen Spannungsfaktor geprägt, der dazu dient,

¹⁸ Vgl. Deloitte Sports Business Group (2020): S. 9.

¹⁹ a.a.O.: S. 2ff.

²⁰ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020):

https://media.dfl.de/sites/2/2020/02/DE_DFL_Wirtschaftsreport_2020_M.pdf, S. 9.

²¹ Vgl. Rohlmann, Peter (2010): Sportvermarktung in Krisenzeiten. Erfolgreiche Strategien für Vereine und Verbände, Berlin, S. 20.

dass das Sportssubjekt nicht an Attraktivität verliert. Nachfrage und Attraktivität nach dem Sportssubjekt können die Ertragshöhe am Produkt beeinflussen. Je höher sie ausfallen, desto höher ist der Ertrag, der sich durch die Vermarktung generieren lässt.²²

2.1 Abgrenzung Freizeit-, Breiten-, Leistungs- und Spitzensport

Des Öfteren ist von Spitzensport, auch Profisport genannt, die Rede. Doch wie lässt er sich von den anderen Facetten des Sports, insbesondere vom Freizeit-, Breiten- und Leistungssport, abgrenzen? Generell wird die jeweilige Ausübungsform hinsichtlich Interessen und Zielen, Trainingsaufwand, Leistungsniveau und Grad der Freiwilligkeit der Sporttreibenden sowie ihren Organisationsformen gegliedert.²³

In den vergangenen Jahren nimmt das Thema „körperliche Fitness und Gesundheit“ einen immer größeren Anteil in der Lebenswirklichkeit der Menschen ein. So trieben laut einer deutschlandweiten Umfrage von 2020 über 12 Millionen Personen mehrmals die Woche Sport.²⁴ Die Gründe reichten vom nötigen Ausgleich des beruflichen Stresses bis hin zum Wohlbefinden des eigenen Körpers.²⁵ Diese Ausübungsart des Sports lässt sich in die Kategorie des Freizeitsports einordnen. Dieser beinhaltet alle sportlichen Tätigkeiten, die in der Freizeit und nicht mit beruflicher Verbindung getätigt werden.²⁶

Obwohl der Breitensport dem Freizeitsport ähnelt, unterscheidet er sich von diesem vor allem durch eine geringe Außen- und Erwerbsorientierung der Aktiven.²⁷ Der Breitensport wird ebenfalls zweckfrei betrieben, gilt aber im Vergleich zum Freizeitsport als organisierter (Vereins-)Sport.²⁸ Sportvereine nehmen in Deutschland eine ganz beson-

²² Vgl. Rohlmann (2010): S. 19.

²³ Vgl. Hottenrott, Kuno/Haas, Olaf (2013): Sportmotorische Fähigkeiten und sportliche Leistungen - Trainingswissenschaft, Berlin; Heidelberg, S. 442.

²⁴ Vgl. IFAK, GfK Media and Communication Research, forsa marplan (2021): Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Sporttreibens in der Freizeit von 2016 bis 2020, zitiert nach statista.com, 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171911/umfrage/haeufigkeit-sport-treiben-in-der-freizeit/> (16.01.2021).

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Vgl. Burk, Verena/Fahner, Marcel (2013): Einführung in die Sportwissenschaft, Konstanz; München, S. 38.

²⁷ Vgl. Nufer, Gerd/Bühler, André (2013): Marketing und Sport: Einführung und Perspektive, 3. Auflage, Berlin, S. 8.

²⁸ Vgl. Hottenrott/Haas (2013): S. 442.

dere Stellung ein. Ohne diese wäre ein Wettkampf, egal in welcher Sportart, nicht möglich. Sie stellen die zentrale organisatorische Basis des Sports dar und werden von Menschen für Menschen zur Erreichung eines bestimmten Zwecks errichtet.²⁹ Ein Vereinszweck könnte zum Beispiel die Förderung des Sports sein. Vereine haben in der Regel nicht die Absicht, Gewinne zu erzielen und haben daher mehr den Charakter einer Genossenschaft oder eines Non-Profit-Unternehmens.³⁰

Ab der Ebene des Leistungssports können Sportler schon finanzielle Kompensation für ihre Leistungen erhalten. Für dieses Leistungsniveau genügt es aber womöglich nicht, zwei- bis dreimal die Woche zu trainieren. Er wird als die erweiterte Stufe des Breitensports bezeichnet. Der Leistungssport zeichnet sich durch eine intensivere, zeitaufwendigere und professionellere Ausübung einer oder mehrerer Sportarten aus, die das Ziel verfolgen, hohe Wettkampfleistungen zu erreichen.³¹ Völlig gleich, ob es indes um eine wettkampf- oder gesundheitsbezogene körperliche Leistung geht der Begriff Leistung muss immer personenbezogen definiert werden. Eine sportliche Leistung, die nicht auf einen sportlichen Wettkampf ausgerichtet ist, kann zum Beispiel die Leistung eines gesundheitsorientierten Läufers sein.³² Der Leistungssport stellt bei den Athleten enorme Anforderungen an deren Lebensführung, vor allem bezogen auf Ernährung, Motivation oder zeitlichen Aufwand.³³

Wie erwähnt kann man mit Leistungssport zwar Geld verdienen, allerdings ist eine Bestreitung des Lebensunterhaltes mit dieser finanziellen Kompensation meist nicht möglich. So gehen Leistungssportler üblicherweise im Vergleich zu Spitzensportlern (Profis) noch einer hauptberuflichen Tätigkeit nach. Zusätzlich müssen sich Profisportler an keine Verdienstobergrenzen halten, sowie das beispielsweise im Amateurbereich besteht.³⁴ Der Spitzensport, der auch als Profi- oder Hochleistungssport bezeichnet wird, gilt als intensive Ausprägung des Leistungssports mit dem Ziel, Spitzenleistungen auf internationaler Ebene zu realisieren.³⁵ Laut Freyer hat sich der Sport mittlerweile aus dem Freizeitbereich heraus in eine Berufsebene entwickelt, sodass

²⁹ Vgl. Siegloch, Jochen (2001): Sportverein – Idealinstitution oder Unternehmen?, Wiesbaden, S. 7.

³⁰ Vgl. ebd.

³¹ Vgl. Hottenrott/Haas (2013): S. 442.

³² Vgl. Burk/Fahrner (2013): S 38f.

³³ Vgl. Hottenrott/Haas (2013): S. 442.

³⁴ Vgl. Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Haarmann, Julia (2002): Leistungsanreize im Profifußball, Schorndorf, S. 115.

³⁵ Vgl. Hottenrott/Haas (2013): S. 442.

immer mehr Sportarten von Berufssportlern (Spitzensportlern) ausgeübt werden.³⁶ So sind Spitzensportler in einem dem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen ähnelnden Verhältnis beschäftigt. Diese Entwicklung gilt nicht nur für die Spitzensportler an sich, sondern auch die Personen, die für die jeweiligen Organisationen des jeweiligen Sports verantwortlich sind.³⁷

In der Domäne Spitzensport, können, neben dem Sportler selbst, auch Vereine aufgrund der Professionalisierung große Gewinne, zum Beispiel aus den Bereichen Merchandise, Werbung oder Sponsoring, erwirtschaften. Somit haben sich vor allem Spitzenvereine im Profifußball zu mittelständischen Unternehmen der Unterhaltungs- und Dienstleistungsbranche entwickelt.³⁸ Da Idealvereine (nicht wirtschaftliche Vereine) aber bekannterweise keinen Ertrag erzielen dürfen, sind die meisten Profiabteilungen (z. B. Fußballabteilung) vom Hauptverein in Form einer Kapitalgesellschaft ausgegliedert. Dieses Phänomen ist bei fast allen Bundesligavereinen zu erkennen. Eine Ausgliederung ermöglicht eine Entlastung des Hauptvereins (e. V. – eingetragener Verein) und bietet den Profiabteilungen so neue Möglichkeiten der Finanzierung.³⁹ Ein weiterer Grund für die gelockerte Rechtsform des Vereins besteht darin, dass den Vereinen die Option gegeben wird, auf die immer stärkeren wirtschaftlichen Herausforderungen im Profifußball reagieren zu können.⁴⁰ Beispielsweise ist die Fußballabteilung des FC Bayern München e. V. eine Aktiengesellschaft (AG), bei der der Mutterverein (e. V.) mit 75 Prozent Hauptanteilseigner der AG ist.⁴¹ Die übrigen 25 Prozent liegen bei drei Aktiengesellschaften und langjährigen Partnern des FC Bayern München – der adidas AG, AUDI AG und Allianz SE.⁴² Professionalisierung und Kommerzialisierung symbolisieren heutzutage den Spitzensport. So herrscht ein enormer ökonomischer Wettbewerb unter den Vereinen, welcher Auswirkungen auf die traditionelle Kennzeichnung des Spitzensports hat.⁴³ Durch diesen Wandel hin zur Profitorientierung verliert diese Ausrichtung des Sports nach Meinung seiner Kritiker seine ursprünglichen Werte, wie

³⁶ Vgl. Freyer, Walter (2018): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 5. Auflage, Berlin, S. 171ff.

³⁷ Vgl. ebd.

³⁸ Vgl. Bölz, Marcus (2015): Sport- und Vereinsmanagement. Sport organisieren und vermarkten, Stuttgart, S. 1.

³⁹ Vgl. Riedmüller (2018): S. 16ff.

⁴⁰ Vgl. Brast, Christoph/Stübinger, Tim (2002): Verbandsrechtliche Grundlagen des Sportmanagements in der Fußball-Bundesliga, Schorndorf, S. 27.

⁴¹ Vgl. FC Bayern München online (2020a): Vorstand und weitere Organe. <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag> (16.12.2020).

⁴² Vgl. ebd.

⁴³ Vgl. Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Küchlin, Christian (2002): Professionalisierung und Strukturwandel im Profifußball, Schorndorf, S. 9.

beispielsweise Fairness und Freude.⁴⁴ Nichtsdestotrotz gelten Spitzensportler für viele junge Menschen als Vorbilder. Auch wenn sich die einzelnen Ausprägungen des Sporttreibens abgrenzen lassen, sind die gegenseitigen Wechselwirkungen signifikant.⁴⁵ Folgendes Beispiel soll verdeutlichen, dass der Spitzensport Anreiz und Herausforderung für Breitensportler sein kann. Für viele Kinder und Jugendliche zählen aktive Fußballer wie Cristiano Ronaldo oder Lionel Messi zu ihren größten Idolen. Ronaldo und Messi sind bekanntermaßen Spitzensportler und lösen einen hohen Reiz bei ihren Bewunderern aus. Dieser kann wiederum dazu führen, dass die jungen Leute überhaupt Sport betreiben möchten und im weiteren Verlauf Mitglied eines Breitensportvereins werden. Der Breitensport kann also als Basis dienen, um Nachwuchssportler über den Leistungssport an den Spitzensport heranzuführen.⁴⁶

2.2 Der Fußballmarkt

„Fußball ist längst nicht mehr nur Fußball und weit mehr als nur ein Spiel! Fußball ist ein Produkt, ein komplexes und kompliziertes Geschäft. Fußball ist Objekt vielfältiger Begierden mit Warencharakter. Für Presse, Funk und Fernsehen ist Fußball eine attraktive Programmware, für Sportrechtagenturen eine Vermarktungsware, für werbetreibende und sponsernde Konzerne eine Wirtschaftsware und für das Publikum eine Unterhaltungsware.“⁴⁷

Mit diesen Worten fasst Medienwissenschaftler Michael Schaffrath die sich verstärkte Kommerzialisierung des Fußballs zusammen. Die Grundlage für den Fußballmarkt bildet sich aus dem allgemeinen Sportmarkt. Deshalb spielen die von Schaffrath angesprochenen Punkte schon auf dem Sportmarkt eine wesentliche Rolle. Ein Markt besteht stets aus den Wirtschaftssubjekten Anbieter und Nachfrager. In der Wirtschaftswissenschaft wird der Markt als Verfahren angesehen, bei dem Anbieter und Nachfrager in einem Wettbewerb Leistungen austauschen.⁴⁸ Anbieter und Nachfrager, sind wie auf jedem anderen Markt, auch auf dem Sportmarkt vertreten. Bei der Vermarktung von Sport finden die allgemeinen Marketingprinzipien ebenfalls Anwendung.⁴⁹ Reale Tatsachen bzw. empirisch ermittelte Wahrnehmungen der Nachfrager können für eine Strukturierung und Abgrenzung eines Marktes sorgen.⁵⁰ Der Sportmarkt zeichnet sich durch eine im Gegensatz zu anderen Branchen spezielle Art der

⁴⁴ Vgl. Freyer (2018): S. 269.

⁴⁵ Vgl. Bölz (2015): S. 10.

⁴⁶ Vgl. ebd.

⁴⁷ Schaffrath Michael (1999): Die Zukunft der Bundesliga, Göttingen, S. 9.

⁴⁸ Vgl. Rohlmann (2010): S. 18.

⁴⁹ Vgl. Nufer/Bühler (2013): S. 7.

⁵⁰ Vgl. Rohlmann (2010): S. 18.

Wertschöpfung aus, die sowohl auf aktiven als auch auf passiven Konsum zurückzuführen sein kann.⁵¹ So lässt sich der Kernmarkt des Sports in einem bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlermarkt) und passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt) unterteilen (siehe Abbildung 1). Bezogen auf die obig vorgenommene Aufteilung nach der Art der Sportausübung, so finden wir den Freizeit- und Breitensport aufgrund der Bedürfnisorientierung zu den Sportlern auf dem Sportlermarkt - Leistungs- und Spitzensport sind bezüglich ihrer Vermarktungsaktivitäten auf dem Zuschauermarkt gerichtet.⁵² Im Fokus des Sportmarktes steht die sportliche Leistung (z. B. ein Fußballspiel), welche vermarktet werden soll.

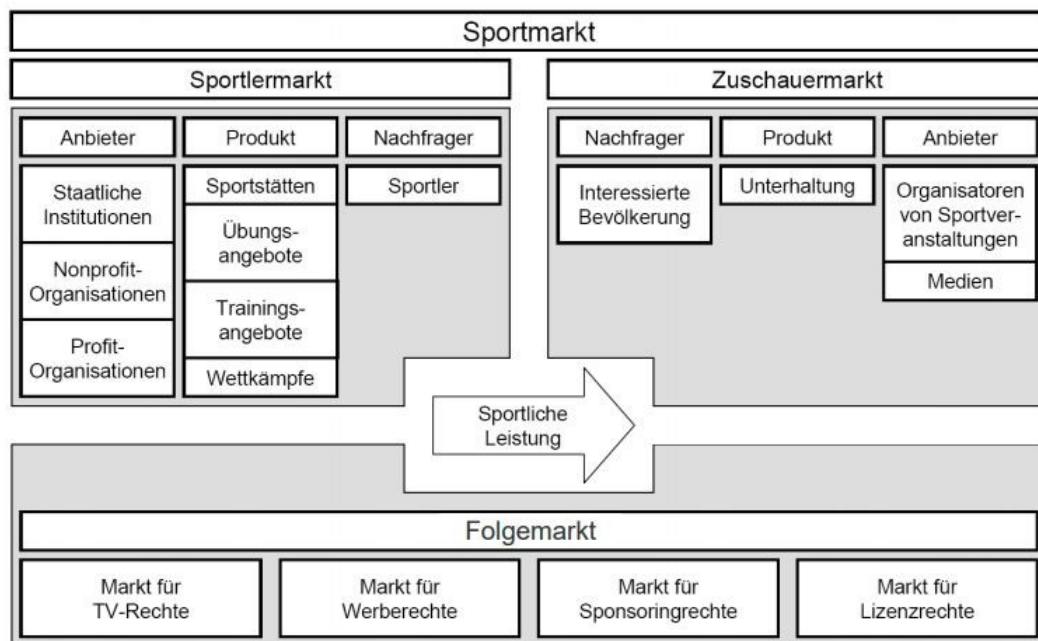


Abbildung 1: Der Sportmarkt und seine Folgemärkte.⁵³

Hermanns und Riedmüller bezeichnen diese Aufteilung auch als die duale Struktur des Sportmarktes.⁵⁴ Non-Profit (z. B. Sportvereine oder Verbände), Profit-Organisationen (z. B. kommerzielle Fitnessstudios, Kletterhallen) oder staatliche Institutionen (z. B. Schulen, Hochschulen, Universitäten) bieten auf dem Sportlermarkt den nachfragen-

⁵¹ Vgl. Nufer/Bühler (2013): S. 8.

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. Daumann, Frank/Langer, Mathias/Altmann, Andrea (2007): Zusammenarbeit zwischen den Olympiasportstützpunkten und der Wirtschaft, Köln, S. 23.

⁵⁴ Vgl. Herrmanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2008): Die duale Struktur des Sportmarktes, München, S. 41ff.

den Sportlern entsprechende Sportangebote in Form von Übungs- oder Trainingsangeboten bzw. Wettkämpfen an und stellen die dafür notwendigen Sportstätten (z. B. Stadion, Halle, Sportplatz) bereit. Bevor die endgültigen Leistungen des Sportlers auf dem Zuschauermarkt angeboten werden können, müssen diese durch aktives Sporttreiben generiert werden.⁵⁵ Der Sportmarkt stellt somit die Ausgangsbasis für den Zuschauermarkt dar.⁵⁶ Auf der Nachfrageseite des Zuschauermarktes ist die interessierte Bevölkerung vertreten, auf der Anbieterseite Medien und Organisatoren von Sportveranstaltungen. Während die Anbieter des Sportmarktes Möglichkeiten zur aktiven sportlichen Betätigung darbieten, verfolgen die Akteure des Zuschauermarktes das Ziel, die produzierte Leistung als Produkt zu vermarkten und entsprechend dem Konsumenten gewinnmaximierend anzubieten. Somit ist das wichtigste zu vermarktende Gut auf dem Markt für Zuschauersport der Leistungsvergleich im Wettkampf zweier Sportler oder Teams unter Koordination eines Veranstalters.⁵⁷

Aber Sportler und Zuschauer allein genügen nicht, um die Leistungsgenerierung und -vermarktung zu gewährleisten. Anbieter (Non-Profit-Organisationen, Profit-Organisationen, staatliche Institutionen) müssen Betriebs- und Hilfsmittel, die essenziell oder förderlich zum Sporttreiben sind, zur Verfügung stellen. Dazu zählen neben der Sportstätte auch Sportgeräte, Sportkleidung, Sportnahrung, sowie Dienstleistungen vom Sportfachhandel, den Sportmedien und Sportvermarktungsagenturen. Trainer oder Betreuer sowie fremdbezogene Dienstleistungen (z. B. Catering) komplettieren die Produktionsfaktoren der zu vermarktenden Leistung. Die sportliche Leistung kann auf dem Markt unterschiedlich verwertet werden. Dadurch können weitere Folgemärkte für den Sportmarkt entstehen, wie z. B. im Bereich der TV-, Sponsoring- oder Lizenzrechte (siehe Abbildung 1). Medienunternehmen können den Zuschauer mit Sportübertragungen versorgen, sofern diese über entsprechende Übertragungsrechte verfügen. Daraus können sich Lizenzrechte bilden, wenn man dem Konsumenten z. B. Fanprodukte auf dem Markt anbieten möchte. Zudem werden Werbeflächen bei sportlichen Ereignissen gerne als Kommunikations- oder Produktgestaltungsmaßnahme von Sponsoren genutzt.⁵⁸

Der Sportmarkt, im Bereich Fußball oder generell im Ligen-Sport, weist aber neben der unterschiedlichen Wertschöpfung noch weitere Merkmale zu den üblichen Wirtschaftsmärkten auf. Vor allem im Bereich des Wettbewerbs wird dieser deutlich. Inner-

⁵⁵ Vgl. Daumann, Frank (2019): Grundlagen der Sportökonomie, 3. Auflage, München, S. 40.

⁵⁶ Vgl. Rohlmann (2010): S. 18.

⁵⁷ Vgl. Daumann (2019): S. 40.

⁵⁸ Vgl. ebd.

halb der Liga (z. B. Bundesliga) konkurrieren die Fußballmannschaften. Die zuständigen Verbände versuchen dabei innerhalb der Ligen ein gewisses Gleichgewicht zu sichern, indem sie einheitliche Regeln des Spiels und des Wettbewerbs aufstellen. Somit soll vermieden werden, dass eine sportliche Monopolstellung im Profisport entsteht. Auf normalen Wirtschaftsmärkten hingegen kann für ein Unternehmen eine gewisse Marktmacht ein anzustrebendes Ziel sein.⁵⁹

Der FC Bayern hat aktuell zwar mit seinen sieben Meistertiteln in Folge auch mehr oder weniger eine Monopolstellung im deutschen Profifußball inne. Dies bezieht sich aber in erster Linie nur auf den sportlichen Erfolg, denn ein Ligabetrieb ist mit nur einem teilnehmenden Verein definitionsgemäß nicht möglich. Die Funktionsweise eines Ligasystems kann nur mit einer hinreichend großen Anzahl an Mannschaften sichergestellt werden.⁶⁰ So haben in der Bundesliga jedes Jahr 18 Vereine die Chance Deutscher Meister zu werden. Im Bereich Fußball oder generell im Bereich des Ligensports spricht man deshalb von einer Gemeinschaftsproduktion.⁶¹ Das bedeutet am Produkt „Profifußball“, dass sich die einzelnen Mannschaften nicht nur als Konkurrenten auf dem Platz in einem Wettbewerb gegenüberstehen, sondern für eine perfekte und bestenfalls gewinnmaximierende Vermarktung des Produktes auch eine gewisse Kooperationsbereitschaft mit den Sportorganisationen eingehen müssen.⁶² Erst so kann ein vermarktungsfähiges Produkt (das Spiel selbst) entstehen.⁶³ Dieses Zusammenspiel zwischen Konkurrenz und Kooperation wird von Zieschang, Woratschek und Baier auch als „Kooperenz“ bezeichnet.⁶⁴ Das Interesse der Vereine kann aber auch über die Vermarktung innerhalb des eigenen Landes hinausgehen, wenn es darum geht sich international mit anderen Ligen zu messen.⁶⁵

Bestes Beispiel hierfür sind die von der Union of European Football Associations (UEFA) organisierten europäischen Vereinswettbewerbe Champions League und Europa League. Über ihre jeweiligen Nationalverbände sind die Fußballvereine aus ganz Europa der UEFA angeschlossen. So ist zum Beispiel ein Bundesligist Mitglied beim DFB – dieser wiederum ist Mitglied bei der UEFA. Auch bei diesen Wettbewerben fin-

⁵⁹ Vgl. Nufer/Bühler (2013): S. 9.

⁶⁰ Vgl. Riedmüller (2018): S. 25f.

⁶¹ Vgl. Klein, Marie-Luise (2004): Institutionelle Rahmenbedingungen und Gegenstandsbereiche ökonomischer Forschung zum Fußball in Deutschland, Wiesbaden, S. 18.

⁶² Vgl. ebd.

⁶³ Vgl. Nufer/Bühler (2013): S. 9.

⁶⁴ Vgl. Zieschang, Klaus/Woratschek, Herbert/Baier, Klaus (2004): Kooperenz im Sportmanagement, Schondorf.

⁶⁵ Vgl. Nufer/Bühler (2013): S. 9.

det das Phänomen der „Kooperenz“ statt. Die UEFA trägt in Kooperation mit den Vereinen die Wettbewerbe aus und vermarktet diese.⁶⁶ Vor allem die Teilnahme an der Champions League ist für die Vereine finanziell lukrativ. Die 32 qualifizierten Mannschaften erhielten allein für die Teilnahme an der Gruppenphase der Champions-League-Saison 2019/2020 als Startprämie über 15 Millionen Euro.⁶⁷ Innerhalb dieses Wettbewerbs herrscht die übliche Konkurrenz zwischen den Vereinen. Die „Königsklasse“, wie die Champions League auch genannt wird, ist ein Ausscheidungswettbewerb, das heißt je, weiter eine Mannschaft kommt, desto mehr Prämie erhält der teilnehmende Verein.⁶⁸ Die internationale Konkurrenz existiert jedoch nicht nur in diesen Wettbewerben, sondern kann auch auf dem Transfermarkt oder bei der Vermarktung des eigenen Teams bzw. Wettbewerbs auftreten.⁶⁹ Gerade die europäischen Spitzenvereine versuchen ihre Fußballmacht auf Drittländer auszuweiten, so auch der FC Bayern München. Seit mehr als zehn Jahren absolviert der deutsche Rekordmeister sein Wintertrainingslager im Wüstenstaat Katar.⁷⁰ So wird beispielsweise nicht nur im Merchandise versucht, noch höhere Vermarktungseinnahmen zu generieren.⁷¹ Die europäischen Topteams generieren einen Teil der Umsätze nicht nur aus dem Spielbetrieb (Einnahmen aus Tickets), sondern mehr aus wirtschaftlichen Tätigkeiten (Merchandise, Sponsoring, TV-Vermarktung).⁷²

Im Profisportbereich kann ein Unternehmen kein Qualitätsversprechen abgeben und hat somit auch keinen direkten Einfluss auf die Qualität der Produkte. Das ist eine weitere Besonderheit, die der Sportmarkt gegenüber dem allgemeinen Wirtschaftsmarkt aufweist. Beim Fußball kann nie prognostiziert werden, mit welcher Qualität das Spiel geprägt ist. Derartig ist auch eine gewisse Ergebnisunsicherheit vorhanden, die für Marketingabteilungen eine nicht kalkulierbare Größe ist. Der Produktionsfaktor Zuschauer kann Einfluss in Form einer erzeugten Stadionatmosphäre auf das Ergebnis nehmen. Eine aufgeheizte Stimmung im Stadion kann dafür sorgen, dass sich ein vorher langweiliges Spiel zu einem attraktiven Spiel entwickelt. Neben dem fehlenden

⁶⁶ Vgl. Kern, Markus (2007): Besonderheiten der Unternehmensfinanzierung und Investitionseffizienz im professionellen Fußball, Hamburg, S. 53.

⁶⁷ Vgl. UEFA online (2019): Einnahmeverteilung in der UEFA Champions League 2019/20. <https://de.uefa.com/uefachampionsleague/news/0253-0e99cd434042-4454f5d03cce-1000--einnahmeverteilung-in-der-uefa-champions-league-2019-20/> (20.12.2020).

⁶⁸ Vgl. Kern, Markus (2007): S. 53.

⁶⁹ Vgl. ebd.

⁷⁰ Vgl. FC Bayern München online (2020b): FC Bayern reist mit 26 Spielern ins Trainingslager nach Doha. <https://fcbayern.com/de/news/2020/01/doha/fc-bayern-reist-mit-26-spielern-ins-trainingslager-nach-doha> (15.12.2020).

⁷¹ Vgl. Kern (2007): S. 53.

⁷² Vgl. Siegloch (2001): S. 17.

Qualitätsversprechen eines Fußballspiels, stellen die verschiedensten Motive der unterschiedlichsten Zielgruppen eine weitere Herausforderung für die Sportorganisationen dar. Es gibt diejenigen, die ein spannendes Spiel sehen wollen. Ihnen gegenüber befinden sich die, für die ein Sieg der eigenen Mannschaft wichtiger ist. Und letztlich gibt es wiederum andere, die sich primär für das Spektakel im Umfeld als für das eigentliche Spiel interessieren.⁷³

Während sich Unternehmen in der Regel ökonomische Ziele setzen und verfolgen, wird bei Sportvereinen der Fokus auf den sportlichen Erfolg gelegt, d. h. primär sollen Spiele, Wettbewerbe und Trophäen gewonnen werden.⁷⁴ Häufig gerieten dadurch andere Zielsetzungen in den Hintergrund und bereiteten einigen Profisportorganisationen erhebliche finanzielle Probleme.⁷⁵ Die Kombination aus wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg stellt die Vereine somit vor ein Dilemma.⁷⁶ Mittlerweile fand allerdings eine gewisse Weiterentwicklung statt und es werden von den Vereinen nicht mehr nur sportliche Ziele verfolgt. Auch finanzielle Zielsetzungen spielen nunmehr eine größere Rolle. Es wird versucht, gerade auch in den Bereichen große Umsätze zu generieren, die sich vom sportlichen Erfolg abkoppeln⁷⁷, wie z. B. durch bestimmte PR-Aktionen (Beispiel: Wintertrainingslager der Bayern).

Das Interesse der Medien am Produkt Fußball hat aufgrund der hohen Nachfrage in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen.⁷⁸ Mittlerweile hat sich der Profifußball zu einer Unterhaltungsware entwickelt, von der Spieler, Vereine, Verband wie auch Medien- und Wirtschaftsunternehmen in hohem Maße finanziell profitieren.⁷⁹ Für die Wertschöpfung ist jedenfalls nicht nur das sportliche Leistungsniveau ausschlaggebend. Im Bereich der Sportvermarktung ist neben der Sportart selbst auch die Medieneignung des Sports von zentraler Bedeutung für das Ausmaß der Wertsteigerung.⁸⁰ Sport emotionalisiert, polarisiert und bewegt die Massen und hat zur Folge, dass dieser im Verhältnis zu anderen Wirtschaftszweigen über eine erhöhte öffentliche Wahrnehmung verfügt.⁸¹ Aufgrund dieser starken Medienpräsenz besitzt der Fußball

⁷³ Vgl. Bühler, André; Nufer, Gerd (2012): *Marketing im Sport*, 3. Auflage, Berlin, S. 393.

⁷⁴ Vgl. Dempsey, Paul/Reilly, Kevan (1998): Zitiert nach Nufer/Bühler (2013): S. 9.

⁷⁵ Vgl. Shilbury, David/Quick, Shayne/Westerbeek, Hans (2009): Zitiert nach Nufer/Bühler (2013): S. 9.

⁷⁶ Vgl. Siegloch (2001): S. 17.

⁷⁷ Vgl. ebd.

⁷⁸ Hardenacke, Jens (2004): *Paradigmawechsel im Profifußball – Kennzahlen zum Wandel vom Altruismus zur marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 67.

⁷⁹ Vgl. Klein (2004): S. 14.

⁸⁰ Vgl. Riedmüller (2018): S. 18f.

⁸¹ Vgl. Nufer/Bühler (2013): S. 10.

gegenüber anderen Sportarten eine Ausnahmestellung.⁸² Da fast alle anderen Sportarten nicht an die wirtschaftliche Leistungskraft des Fußballs herankommen, können diese in übertriebenem Maße als „ressourcenschwache Disziplinen“ oder „Randsportarten“ bezeichnet werden.⁸³

2.3 Struktur und finanzielle Organisation des deutschen Lizenzfußballs

Um die Interessen ihrer jeweiligen Mitgliedsorganisationen in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Massenmedien zu vertreten, gibt es die jeweiligen Sportverbände. Sie sind ein Zusammenschluss von Sportvereinen sowie (in gewissen Fällen) anderen Sportverbänden und gelten als zentrale Regelungsinstanzen des organisierten Sport- und Wettkampfbetriebs.⁸⁴ Der in Zürich ansässige Weltfußballverband FIFA ist die oberste Instanz im Fußballsport.⁸⁵ Zu den bekanntesten Turnieren dieses Verbandes gehören die Fußballweltmeisterschaft im Damen- und Herrenbereich, sowie die Vereins-WM. In der hierarchischen Verbandsstruktur folgen auf ihm die sechs Kontinentalverbände, die wiederum die übergeordnete Instanz für die Nationalverbände bilden. Der zuständige Kontinentalverband des seit 1900 bestehenden und in Frankfurt am Main ansässigen Deutschen Fußball-Bundes (DFB) ist die UEFA. Die Europameisterschaft im Damen- und Herrenbereich, Champions League, Europa League sowie der europäische Supercup gehören zu den renommiertesten Wettbewerben dieses Verbandes. Der DFB erwähnt unter § 3 seiner Satzung, dass die Vorschriften der FIFA und der UEFA für den DFB, seine Mitglieder, Spieler und Offiziellen sowie die Vereine und Kapitalgesellschaften seiner Mitgliedsverbände verbindlich sind.⁸⁶ Die Entwicklung und Förderung des Fußballsports, die Teilnahme an internationalen Wettbewerben durch Auswahlmannschaften sowie die Organisation der ersten und zweiten Bundesliga gehören zu den grundlegenden Aufgaben des DFB, die in §4 der DFB-Satzung verankert sind.⁸⁷

⁸² Vgl. Riedmüller (2018): S. 15.

⁸³ Vgl. Riedmüller (2018): S. 16.

⁸⁴ Vgl. Fahrner, Marcel (2012): Grundlagen des Sportmanagements, München, S. 51ff.

⁸⁵ Vgl. Hierl, Ludwig/Weiß, Raimund (2015): Bilanzanalyse von Fußballvereinen. Praxisorientierte Einführung in die Jahresabschlussanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 7.

⁸⁶ Vgl. §3 der DFB-Satzung.

⁸⁷ Vgl. §4 der DFB-Satzung.

Sowohl der Profi- als auch der Amateurfußball wurden bis zum Beginn der Saison 2000/2001 vom DFB organisiert.⁸⁸ In der Satzung des DFB ist festgesetzt, dass der Ligaausschuss die Interessen der Lizenzvereine und Lizenzspieler immer unter Berücksichtigung der Gesamtinteressen des DFB zu vertreten hat.⁸⁹ Dieses Szenario sorgte bei den Vertretern von Amateur- und Profibereich für ein angespanntes Verhältnis. Aufgrund des steigenden Interesses der Öffentlichkeit, den wachsenden Umsätzen und den damit verbundenen weiterentwickelten Anforderungen wollten die Proficlubs die Selbstständigkeit des deutschen Lizenzfußballs und eine damit verbundene Trennung zum Amateurbereich bewirken. So gründeten die 36 Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga am 18. Dezember 2000 den Ligaverband „Die Liga – Fußballverband e. V.“ – seit 2016 unter der Firmierung DFL Deutsche Fußball Liga e. V. bekannt.⁹⁰

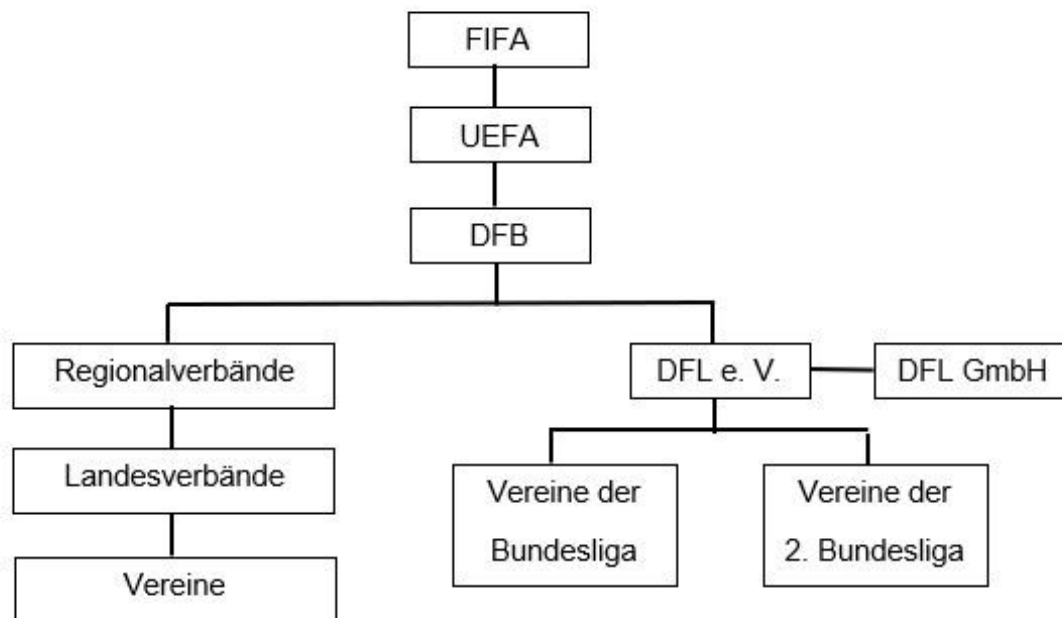


Abbildung 2: Stellung von DFB und DFL bei der Organisation der Bundesliga und 2. Bundesliga.⁹¹

Neben den fünf Landes- und 21 Regionalverbänden zählt auch der Deutsche Fußball-Liga (DFL) e. V. als Mitglied zum DFB (§7 Nr. 2 DFB-Satzung) und ist unmittelbar an

⁸⁸ Vgl. Klimmer, Christian (2004): Prüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im deutschen Lizenzfußball – Eine betriebswirtschaftliche fundierte Analyse?, Wiesbaden, S. 136.

⁸⁹ Vgl. Klimmer (2004): S. 136.

⁹⁰ DFL online (2020a): Erfolgsstory mit Anlauf: Die Historie der DFL. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/die-geschichte-der-dfl/> (10.12.2020).

⁹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Brast/Stübinger (2002): S. 25.

der entsprechenden Satzung und den Ordnungen des DFB unterworfen.⁹² Zum DFL e. V. gehören die vom DFB exklusiv überlassenen Vereine und Kapitalgesellschaften der Lizenzligen Bundesliga und 2. Bundesliga.⁹³ Mit der Übertragung der Durchführung der Ligen auf den Ligaverband (DFL) löst dieser den DFB als direkten Vertragspartner bei der Zulassung zum Spielbetrieb der Bundesliga ab. Um den Spielbetrieb aufrecht zu erhalten hat der DFL e. V. die Hauptaufgabe entsprechende Lizenzen an Vereine und Spieler zu vergeben.⁹⁴ Die Vereine müssen sich neben der sportlichen Qualifikation für den Ligabetrieb auch einer Prüfung ihrer „wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit“ unterziehen.⁹⁵ Dadurch soll verhindert werden, dass während einer laufenden Saison keine Mannschaft, z. B. aufgrund einer möglichen Insolvenz den Spielbetrieb einstellen muss.

Wechselseitigen Rechte und Pflichten zwischen DFL e. V. und DFB sind in einem noch bis 2023 gültigen Grundlagenvertrag verankert.⁹⁶ So ist der DFB zum Beispiel für die Aus- und Weiterbildung im Trainerbereich, die Sportgerichtsbarkeit und für das Schiedsrichterwesen zuständig⁹⁷ und überlässt als Rechteinhaber der DFL e. V. die Nutzungsrechte an der Bundesliga und 2. Bundesliga.⁹⁸ Der DFL e. V. wiederum ist ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der DFL GmbH, die am 1. Juli 2001 vom damaligen Ligaverband zur Wahrnehmung des operativen Geschäftes gegründet wurde.⁹⁹ Im Vergleich zum DFB und zum DFL e. V. ist die DFL GmbH aber nicht als gemeinnütziger Verein eingetragen, sondern wird als Kapitalgesellschaft mit einer Stammeinlage in Höhe von einer Millionen Euro geführt.¹⁰⁰ Der DFL e. V. ist alleiniger Gesellschafter der DFL GmbH und hat die Einlage eingebracht. Die Erstellung der Spielpläne, die zentrale mediale Vermarktung durch die Vergabe von Übertragungsrechten im Fernsehen und Hörfunk, sowie die Vermarktung der Logos der Bundesliga gehören zu den Aufgaben der DFL GmbH.¹⁰¹ Die DFL hat sich unter anderem aufgrund der hohen Umsatzzahlen, welche im weiteren Verlauf der Arbeit noch einmal betrachtet werden, zu einem Konzern entwickelt.

⁹² Vgl. Klimmer (2004): S. 137.

⁹³ Vgl. Brast/Stübinger (2002): S. 25.

⁹⁴ Vgl. ebd.

⁹⁵ Vgl. Klimmer (2004): S. 139.

⁹⁶ Vgl. DFL online (2020b): Die Struktur des DFL Deutsche Fußball Liga e. V. <https://www.dfl.de/de/ueberuns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev/> (22.12.2020).

⁹⁷ Vgl. ebd.

⁹⁸ Vgl. Fahrner (2012): S. 75.

⁹⁹ Vgl. DFL online (2020a).

¹⁰⁰ Vgl. Brast/Stübinger (2002): S. 26.

¹⁰¹ Vgl. Flatau, Jens (2018): Organisationen im Sport, Berlin, Heidelberg, S. 5.

2.4 Vermarktung der DFL

Mitverantwortlich für die Organisation und Vermarktung des deutschen Profifußballs sind neben der DFL noch weitere Tochtergesellschaften.¹⁰² Dazu gehören unter anderem: Bundesliga International, DFL Digital Sports, Sportcast, Sportec Solutions und Liga Travel.¹⁰³ Der Fußball stellt sich immer mehr dem internationalen Wettbewerb. Das liegt vor allem auch an dem Abschneiden der deutschen Bundesligavereine in den internationalen Wettbewerben (Champions League, Europa League) der vergangenen Jahre. Dies zeigt wiederum, wie wichtig eine internationale Ausrichtung der Bundesliga ist.¹⁰⁴ Die Tochtergesellschaft Bundesliga International kümmert sich daher für die DFL um die Vermarktung der Bundesligaspiele im Ausland (audiovisuelle Medienrechte und zentrale Sponsoringrechte) und verantwortet das internationale Marketing der Bundesliga.¹⁰⁵

Die digitale Präsenz der Bundesliga wird von DFL Digital Sports verantwortet. Dieses Unternehmen ist zuständig für die Erstellung digitaler Inhalte, die wiederum über die verschiedensten Social-Media Plattformen (Facebook, Instagram), der eigenen App und anderen Fremdplattformen distribuiert werden.¹⁰⁶

Sportcast zählt weltweit zu den größten Produzenten von Live-Sportübertragungen in High Definition (HD). Die Produktion des Basissignals aller Spiele der Bundesliga und 2. Bundesliga, sowie die Kontribution und internationale Distribution des Signals in über 200 Ländern zählen zur den Kernaufgaben von Sportcast. Zusätzlich betreibt und verwaltet diese Firma das Deutsche Fußball Archiv. (DFA).¹⁰⁷

Für die Erhebung, Speicherung und Auslieferung sämtlicher Spieldaten befasst sich das Tochterunternehmen Sportec Solutions. Dieses übermittelt im Auftrag der DFL die Spieldaten exklusiv an Vereine, Lizenznehmer, Partner und Kunden aus. Neben Spieldaten verantwortet Sportec Solutions auch den Bereich der Spieltechnologie (Torlinien-

¹⁰² Vgl. DFL online (2020c): Struktur der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/deutsche-fussball-liga-gmbh/struktur-der-dfl-deutsche-fussball-liga-gmbh/> (08.12.2020).

¹⁰³ Vgl. DFL online (2020d): Tochtergesellschaften. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/> (10.12.2020).

¹⁰⁴ Vgl. Siegloch (2001): S. 64.

¹⁰⁵ Vgl. DFL online (2020e): Bundesliga International. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/bundesliga-international/> (10.12.2020).

¹⁰⁶ Vgl. DFL online (2020f): DFL Digital Sports. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/dfl-digital-sports-ueber-uns/> (10.12.2020).

¹⁰⁷ Vgl. ebd.

technologie, Videoassistent).¹⁰⁸ Komplettiert werden die Tochtergesellschaften der DFL durch den Reisedienstleister Liga-Travel. Dieses Unternehmen wickelt in enger Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Vereine Mannschaften-, Sponsoren-, Presse- und Fanreisen professionell ab und ist einer der deutschen und europäischen Marktführer im Bereich Sportreisen. Daneben ist Liga-Travel auch an der Planung und Umsetzung von DFL-Events, wie beispielsweise der Bundesliga-Saisoneröffnung beteiligt.¹⁰⁹

Die ökonomische Entwicklung der beiden höchsten Fußballspielklassen in Deutschland nimmt immer größere Dimensionen an. Aus dem jährlichen Wirtschaftsreport der DFL geht hervor, dass allein die Mitglieder des DFL e. V., sprich die 36 Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga in der Spielzeit 2018/2019 einen Gesamtumsatz von 4,8 Milliarden Euro erzielt haben. Christian Seifert, Geschäftsführer der DFL GmbH, spricht von einem „historischen Höchstwert“.¹¹⁰ Die Bundesliga hat zum 15. Mal in Folge einen neuen Umsatzrekord aufgestellt und übertraf schon allein die Vier-Milliarden-Euro-Marke (4,02).¹¹¹ Gerade einmal sieben Jahre (seit der Saison 2010/2011) hat es hierbei gedauert, den Umsatz der Bundesliga zu verdoppeln.¹¹²

Doch aus welchen Bereichen setzt sich der Umsatz der Vereine zusammen? Der Fußball dient zur Unterhaltung und zur Erfüllung dieser Dienstleistung steht somit das Spiel zwischen zwei Teams im Mittelpunkt. Ein Spiel ist wiederum nur Teil eines übergeordneten Wettbewerbs, zum Beispiel einer Meisterschaft. Somit ist das vermarktende Gut nicht nur ein einzelnes Bundesligaspiel, sondern das Meisterschaftsrennen insgesamt. Das zieht wiederum die Nachfrage der Konsumenten nach Fernsehübertragungen, Eintrittskarten, Fanartikeln und von Unternehmen nach Werbemöglichkeiten nach sich.¹¹³ Der Einnahme-Mix der Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga setzt sich ergo aus der medialen Verwertung aller Wettbewerbe und aus den Bereichen Spiel, Werbung, Transfer, Merchandising und Sonstiges zusammen.¹¹⁴ In den folgenden Abschnitten wird auf die wesentlichen Einnahmequellen näher eingegangen.

¹⁰⁸ Vgl. DFL online (2020g): Sportec Solutions. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/sportec-solutions-gmbh-ueber-uns/> (10.12.2020).

¹⁰⁹ Vgl. DFL online (2020h): Liga Travel. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/liga-travel-gmbh-ueber-uns/> (10.12.2020).

¹¹⁰ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 3.

¹¹¹ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 9.

¹¹² a.a.O., S. 47.

¹¹³ Vgl. Klein (2004): S. 15.

¹¹⁴ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 9.

2.4.1 Mediale Vermarktung

Während der Sport früher noch von den Zuschauerzahlen im Stadion profitierte, hat sich aufgrund der steigenden medialen Reichweite und der TV-Übertragungsrechte der Grad der Medienattraktivität außerhalb des Stadions zu einem hauptsächlich erfolgreichen Erfolgsmaßstab entwickelt.¹¹⁵ Im Vergleich zu anderen Sportarten besitzt der Fußball nämlich eine besondere Bedeutung in den Medien. So kann nicht nur für eine entsprechende Spannung und Emotionen erzeugt werden. Die Popularität und der damit verbundenen hohen Nachfrage ermöglicht es dem Produkt Fußball zudem höhere Umsätze aus dem Verkauf von Übertragungsrechten.¹¹⁶ Beim Übertragungsrecht handelt es sich um die Produktion bewegter Bilder aus Wettbewerben (bspw. der Bundesliga), die massenhaft mittels Fernseher oder Internetanbieter in der Öffentlichkeit ausgestrahlt werden.¹¹⁷ In der Saison 1965/1966 kassierten die Vereine in Deutschland zum ersten Mal Gelder aus dem Verkauf von Übertragungsrechten. ARD und ZDF schütteten damals zusammen 650.000 Mark an die Vereine aus.¹¹⁸ Bis zur Saison 2001/2002 war der DFB für die Vermarktung der Bundesliga zuständig, mittlerweile ist dies eine Angelegenheit der DFL. Die DFL GmbH hat unter anderem die Aufgabe, die Medienrechte aus den Spielen der Bundesliga und 2. Bundesliga, sowie Supercup und der Relegation national und international bestmöglich zu vermarkten.¹¹⁹

Die Trennung zwischen Profi- und Amateurbereich, ermöglicht durch die Gründung des DFL e. V., hat aus Sicht der professionellen Vereine den Vorteil, dass diese die Rechte an der Bundesliga und 2. Bundesliga optimal vermarkten können.¹²⁰ Inzwischen machen die Einnahmen aus den Übertragungsrechten nationaler und internationaler Wettbewerbe knapp 36 % am Gesamtumsatz der 36 Proficlubs aus (1,48 Milliarden Euro).¹²¹ Der Handel mit TV-Übertragungsrechten wird gerade bei den sich immer wieder steigenden neuen Verträgen und des hohen Anteils am Gesamtumsatz, auch als zentraler Wachstumsmotor der Vereine bezeichnet.¹²²

Die Übertragungsrechte der Bundesliga und 2. Bundesliga werden vom DFL e. V. zentral vermarktet. Das bedeutet, er verhandelt mit den entsprechend interessierten Medi-

¹¹⁵ Vgl. Bertling, Christoph; Schierl, Thomas (2020): Sport und Medien, Wiesbaden, S. 5.

¹¹⁶ Vgl. Riedmüller (2018): S. 38.

¹¹⁷ Vgl. Flatau (2018): S. 5.

¹¹⁸ Vgl. Bölz (2015): S. 45.

¹¹⁹ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 6.

¹²⁰ Vgl. Brast/Stübinger (2002): S. 26ff.

¹²¹ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 3.

¹²² Vgl. Siegloch (2001): S. 28.

enpartnern (Sky, DAZN, ARD, ZDF etc.) über die Rechtepakete, welche über einen bestimmten Zeitraum gültig sind. Dabei wird zum Wohle der Bundesliga versucht, den höchsten Ertrag zu erwirtschaften. Die 36 Vereine erhalten im Gegenzug vom DFL e. V. die Erlöse aus dem Vertrieb der Medien- und Lizenzrechte (siehe Abbildung 3). Für das neue Rechtepakete, welches ab der Saison 2021/22 bis 2024/25 gültig ist, betragen die Erlöse aus der Vergabe der nationalen Medienrechte im Schnitt 1,1 Milliarden Euro pro Saison. Im Dezember 2020 hat sich das DFL-Präsidium unter anderem mit einem neuen Beschluss zur Verteilung der nationalen Medienerlöse befasst.¹²³

Säule	Zwei-Stufen-Plan	Ermittlung
Gleichverteilung	Saison 2021/22 & 2022/23: 53 % Saison 2023/24 & 2024/25: 50 %	Abhängig von der Ligazugehörigkeit Bundesliga und 2. Bundesliga erhalten alle Vereine der jeweiligen Liga den gleichen Betrag.
Leistung	Saison 2021/22 & 2022/23: 42 % Saison 2023/24 & 2024/25: 43 %	24,5 % bzw. 23 % verteilt nach getrennter 5-Jahres-Tabelle 17 % bzw. 19 % verteilt nach durchgängiger 5-Jahres-Tabelle 0,5 % bzw. 1 % verteilt nach durchgängiger 10-Jahres-Tabelle
Nachwuchs	Saison 2021/22 & 2022/23: 3 % Saison 2023/24 & 2024/25: 4 %	2 % bzw. 2,7 % verteilt gemäß dem Einsatz junger Spieler 1 % bzw. 1,3 % verteilt gemäß dem Anteil an der Ausbildung der eingesetzten Spieler
Interesse	Saison 2021/22 & 2022/23: 2 % Saison 2023/24 & 2024/25: 3 %	Proportionale Verteilung gemäß dem Interesse an den Clubs auf Basis der Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse.

Tabelle 1: Neuer nationaler Verteilungsschlüssel der DFL ab der Saison 2021/2022.¹²⁴

¹²³ Vgl. DFL online (2020i): DFL-Präsidium fasst Beschluss zur Verteilung der Medienerlöse für die Spielzeiten 2021/22 bis 2024/25. <https://www.dfl.de/aktuelles/dfl-praesidium-fasst-beschluss-zur-verteilung-der-medienerloese-fuer-die-spielzeiten-2021-22-bis-2024-25/> (15.12.2020).

¹²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an DFL online (2020i)

Entstanden ist ein Zwei-Stufen-Plan basierend auf vier Säulen. Dies bedeutet in diesem Fall zweistufige Gewichtung der Spielzeiten, sodass die Spielzeiten 2021/2022 und 2022/2023 minimal anders gewichtet sind als die Spielzeiten 2023/2024 und 2024/2025. Die vier Säulen sind: Gleichverteilung, Leistung, Nachwuchs und Interesse.

Bei der Gleichverteilung wird kein Verein bevorzugt. Alle Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga bekommen unabhängig von Vereinsgröße, Tabellenplatz oder Erfolgen den gleichen Anteil. Für die Saison 2021/2022 und 2022/2023 beträgt der Gleichverteilungsanteil 53 %, für die weiteren beiden Spielzeiten 50 % vom Gesamterlös.¹²⁵

Bei der Leistungssäule, die sich wiederum auf Leistungen der einzelnen Vereine bezieht, werden für die Ermittlung der Beträge für die einzelnen Vereine 5- bzw. 10 Jahrestabellen in Betracht gezogen. In den ersten beiden Saisons werden 42 %, in den beiden nachfolgenden 43 % vom Gesamterlös in diese Säule ausbezahlt.¹²⁶

Im Vergleich zu der Gleichverteilungs- und Leistungssäule werden für die Säulen Nachwuchs und Interesse deutlich weniger Anteile ausgeschüttet. Die Nachwuchssäule bezieht zum einen auf den Einsatz junger Spieler durch die Vereine und weiterhin auf den Anteil an der Ausbildung eingesetzter junger Spieler (einmal 3 % und 4 %). Die vierte und letzte Säule des neuen Verteilungsschlüssels Interesse hat prozentual gesehen den geringsten Anteil. Als Basis für die Verteilung dieser Säule zählt die Allensbacher Markt- und Werbeträger Analyse (2 % und 3 %). Proportional werden die Beträge dann entsprechend den Vereinen ausgeschüttet.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. DFL online (2020i).

¹²⁶ Vgl. ebd.

¹²⁷ Vgl. ebd.

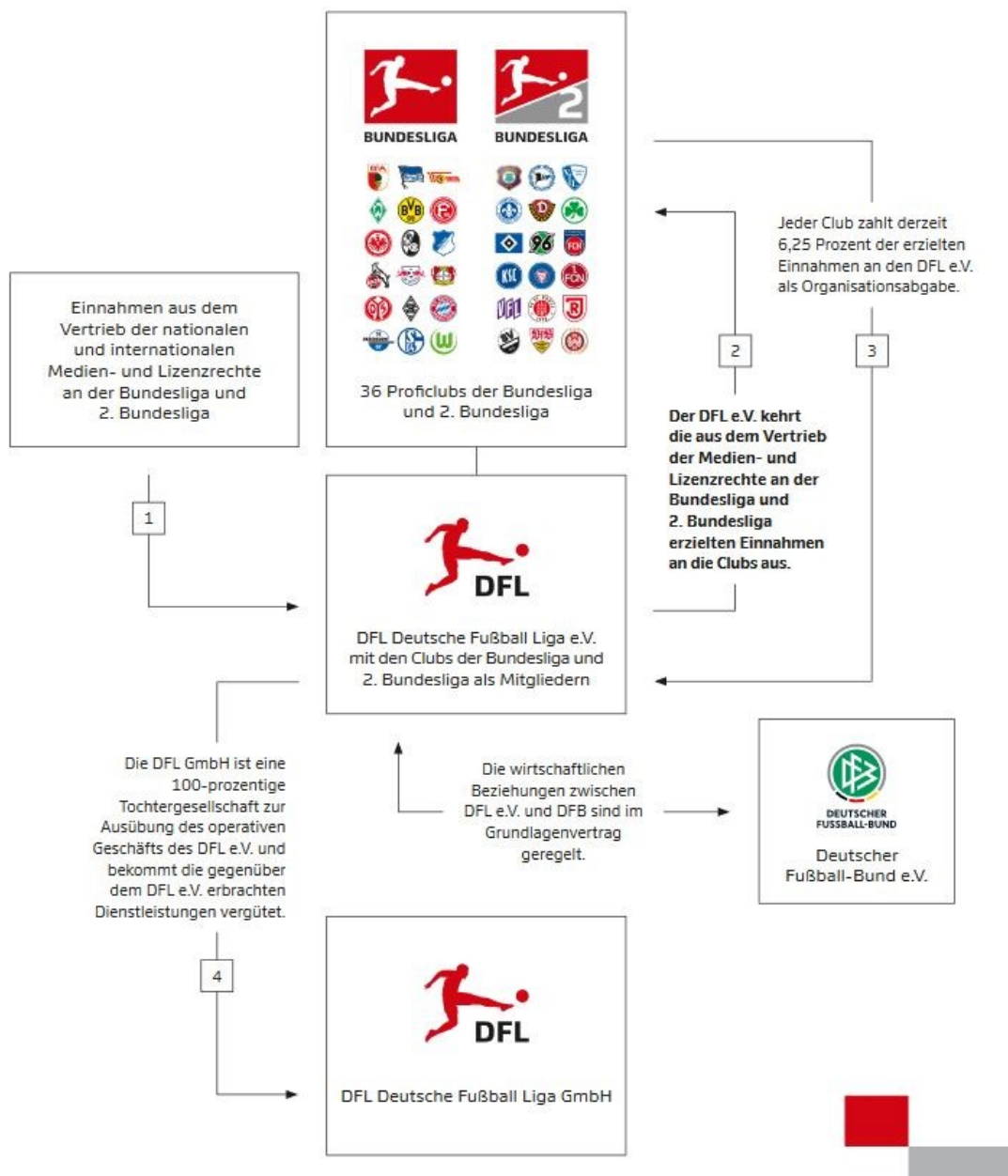


Abbildung 3: Struktur und finanzielle Organisation des deutschen Lizenzfußballs.¹²⁸

Gerade die kleineren Vereine ziehen Profit aus der zentralen Vermarktung der Bundesliga und 2. Bundesliga. Sie können mit einem festen Anteil aus der Erlöse der TV-

¹²⁸ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 7.

Vermarktung rechnen und erzielen dadurch einen höheren Erlös, als wenn sie sich einzeln vermarkten würden.¹²⁹

Während die Bundesliga und 2. Bundesliga zentral vermarktet werden, kümmern sich die deutschen Vereine um die Vermarktungsrechte der Spiele im europäischen Vereinswettbewerb und Auslandsfernsehrechte selbst (dezentrale Einnahmegenerierung). In anderen europäischen Topligen, wie zum Beispiel der spanischen La Liga oder der italienischen Serie A, liegt die Vermarktung sämtlicher Rechte bei den Vereinen. In Spanien vermarkten die Vereine die Rechte für Free-TV, Pay-per-View und Pay-TV, in Italien in den Bereichen Pay-per-View und Pay-TV. Bei der anhaltenden Popularität, die der Fußball genießt, kann der Handel mit Übertragungsrechten weiteres Umsatzpotenzial ausschöpfen. Gerade der Vergleich mit den anderen europäischen Ligen zeigt, dass besonders in Deutschland in den Bereichen Pay-TV und Per-per-View noch weitere Vermarktungskanäle erschlossen werden könnten.¹³⁰

2.4.2 Werbung

Die Popularität und Bekanntheit des Sports tragen dazu bei, dass die Fußballvereine sich zu eigenen Marken entwickelt haben und dadurch auch interessant für Sponsoren geworden sind.¹³¹ Die Vermarktung von Kommunikationsrechten, wie das Sponsoring auch genannt wird, ist ein lukratives Geschäft bei dem ein so genannter Tauschhandel stattfindet.¹³² Sponsernde Unternehmen treten als Geldgeber gegenüber einem Verein auf und erhalten im Gegenzug vom Verein verschiedene Sponsoringmöglichkeiten.¹³³ Den Sponsoren wird die Möglichkeit gegeben, Faszination, Emotionalität und Sympathie für ihr strategisches Vorhaben zu nutzen.¹³⁴ Die wohl bekannteste Sponsoringform bei einem Fußballverein ist die Trikotwerbung durch den Hauptsponsor. Er macht gleichzeitig auch den größten Sponsoringertrag aus. Stadionnamen, Bandenwerbung, Fernsehwerbung in der Halbzeitpause, Cateringservice im Stadion, Name der Liga bzw. des Stadions oder auch ein Logo auf dem Ärmel des Schiedsrichters oder der Spieler können weitere vielfältige Möglichkeiten des Sportsponsorings sein. Sponsoring-Potenziale können zudem durch Leistungspakete, wie z. B. Hospitality-

¹²⁹ Vgl. Dewenter, Ralf; Stadtmann, Georg (2019): Wettbewerb in professionellen Ligen, Berlin, Heidelberg, S. 3.

¹³⁰ Vgl. Siegloch (2001): S. 28.

¹³¹ a.a.O., S. 29.

¹³² Vgl. Riedmüller (2018): S. 181.

¹³³ Vgl. Bölz (2015): S. 6.

¹³⁴ a.a.O., S. 101.

Maßnahmen, VIP-Betreuung, Ausstellungsrechte im Stadion und Anzeigen in Stadionheften oder Internet- sowie Social-Media-Auftritten erweitert werden.¹³⁵ Viele Profivereine haben mittlerweile den Weg eingeschlagen, sich durch spezialisierte Agenturen die Rechte ihrer Marke ganz oder teilweise vermarkten zu lassen.¹³⁶ Eine der bekanntesten weltweit agierenden Sponsoringagenturen ist Sportfive. Die Agentur arbeitet dabei auf Provisionsbasis. Sie suchen für die Vereine geeignete Sponsoren und erhalten im Gegenzug ein Entgelt.¹³⁷ Image- und Bekanntheitsziele gehören zu den wichtigsten Motiven der Sportsponsoren.¹³⁸ Zweifellos müssen das sponsernde Unternehmen und der entsprechende Verein zusammenpassen. Ansonsten besteht die Gefahr der Fehlinvestition.¹³⁹ Sportfive vermarktet aktuell insgesamt 17 Vereine von der Bundesliga bis zur Regionalliga. Neben Fußballvereinen kümmert sich das Unternehmen unter anderem auch um die Vermarktung in den Bereichen Handball, Wintersport und Motorsport.¹⁴⁰

Neben Imagepositionierung und Bekanntheitsgrad zählen für Sponsoren unter anderem auch die Kontaktpflege zu wichtigen Kunden und Geschäftspartnern zu weiteren wichtigen Zielen. Letztendlich peilt der Sponsor aber eine Gewinn- und Umsatzsteigerung an. Die vorherig genannten Ziele dienen dabei als Indikator, das ökonomische Ziel zu erreichen. Aus Sicht des Sponsors stellt das Sponsoring somit ein Instrument der eigenen Kommunikationspolitik dar. Über die Höhe und den Umfang der einzelnen Sponsoringpakete zwischen dem einzelnen Fußballverein und Sponsor wird häufig Stillschweigen vereinbart.¹⁴¹ Aus dem DFL Wirtschaftsreport 2020 geht hervor, dass die Einnahmen aus dem Bereich Werbung aller Bundesligisten bei 845,4 Millionen Euro lagen. Das macht mehr als ein Fünftel am Gesamtertrag der Bundesliga-Saison 2018/2019 aus (21 %). Die Bereiche Werbung und mediale Verwertung machen zusammen 57,9 % an den Gesamteinnahmen dieser Saison aus. Im Vergleich zu den beiden Saisons davor, sind die Einnahmen aus dem Einnahme-Mix Werbung am Anteil des Gesamtvolumens minimal gesunken.¹⁴²

¹³⁵ Vgl. Siegloch (2001): S. 29.

¹³⁶ Vgl. Kern (2007): S. 100.

¹³⁷ Vgl. Stennull, Tobias: Interview, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 607ff.

¹³⁸ Vgl. Willms, Werner (2004): Die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Profi-Fußballs am Beispiel des VfL Bochum 1848 e. V., Wiesbaden, S. 77.

¹³⁹ Vgl. Bölz (2015): S. 6.

¹⁴⁰ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 328ff.

¹⁴¹ Vgl. Korthals, Jan Peter (2005): Bewertung von Fußballunternehmen. Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga, Wiesbaden, S. 102.

¹⁴² Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): Seite 10ff.

2.4.3 Merchandise

Der Bereich Merchandise (Verkauf bzw. Lizenzierung von Fanartikeln) bildet für Vereine eine weitere wichtige Einnahmequelle und kann sich sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene ausweiten.¹⁴³ Gerade bei Vereinen mit einer großen Fanbase und hohem Bekanntheitsgrad kann dies nochmal von besonderer Bedeutung sein.¹⁴⁴ Die Produktion dieser Artikel liegt nicht direkt bei den Vereinen an sich, sondern wird oft im Rahmen von Lizenzverträgen an spezialisierte Unternehmen, wie zum Beispiel Trikotausrüster, vergeben.¹⁴⁵ Aus dem aktuellen Wirtschaftsreport der DFL geht hervor, dass die Einnahmen aus dem Warenwirtschaftsbereich Merchandising insgesamt 176 Millionen Euro betragen.¹⁴⁶ In der Saison 2015/2016 lagen die Erlöse in der Bundesliga noch bei über 200 Millionen Euro.¹⁴⁷

Den höchsten Umsatzanteil am Merchandise-Geschäft macht der Trikotverkauf.¹⁴⁸ Bestes Beispiel hierfür ist der Verkauf der Trikots von Cristiano Ronaldo nach Bekanntgabe des Transfers zum italienischen Serienmeister Juventus Turin. Noch bevor der Portugiese sein erstes Spiel für die Italiener bestritten hat wurden innerhalb der ersten 24 Stunden über 500.000 Trikots mit seinem Namen und seiner Nummer verkauft.¹⁴⁹ Heutzutage hat ein Profi-Fußballverein eine riesige Produktpalette vorzuzeigen, die sich nicht nur ausschließlich auf den Verkauf von Trikots spezialisiert. Neben der Sport- gehören auch Freizeitbekleidung, Accessoires, Lebensmittel, Waschartikel bis hin zu Aktionsartikeln, wie Handy- oder Vereinskreditkarten zum Merchandise-Sortiment. Gerade in der Corona-Pandemie wurden sämtliche relevante Corona-Produkte neu mit in das Sortiment des Vereins genommen (z. B. Mund-Nasen-Bedeckung in Vereinsfarben und mit Vereinslogo versehen).¹⁵⁰

¹⁴³ Vgl. Siegloch (2001): S. 30.

¹⁴⁴ Vgl. Korthals (2005): S. 12.

¹⁴⁵ Vgl. Siegloch (2001): S. 30.

¹⁴⁶ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 10.

¹⁴⁷ a.a.O., S.22.

¹⁴⁸ Vgl. Korthals (2005): S. 12.

¹⁴⁹ Vgl. Manager Magazin (2018): Lohnender Transfer für Juventus Turin? Ronaldo und die 500.000 Trikots. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/cristiano-ronaldo-juventus-turin-verkauft-in-24-h-520-000-trikots-a-1219296.html> (03.01.2021).

¹⁵⁰ Vgl. Selant, Samii: Interview, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 65ff.

2.4.4 Spieltags-Einnahmen

Mit einem Schnitt von 42.738 abgesetzten Tickets pro Begegnung kann sich die Bundesliga als die zuschauerstärkste Fußballliga der Welt bezeichnen und verdrängt somit namhafte Ligen wie die Premier League, La Liga oder Serie A auf den nachfolgenden Rängen. Insgesamt haben die Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga in der Saison 2018/2019 über 18 Millionen Tickets verkauft (inklusive Tickets aus internationalen Wettbewerben). Das ist der zweithöchste Wert in der Geschichte des deutschen Profifußballs. Insgesamt nahmen die Vereine dadurch 520,10 Millionen Euro ein – das sind 12,9 % am Gesamtertrag.¹⁵¹

In den 80er Jahren haben die Stadioneinnahmen noch 80 % an den Gesamteinnahmen eines Vereins ausgemacht. Aufgrund der zunehmenden Kommerzialisierung und der damit verbundenen medialen Aufmerksamkeit beträgt der Anteil nur noch ungefähr ein Drittel am Gesamtertrag.¹⁵² Im Vergleich zur Einnahme aus der medialen Verwertung, ist diese Einnahmesäule stark abhängig vom sportlichen Erfolg der Mannschaft und der Teilnahme an nationalen sowie internationalen Wettbewerben.¹⁵³

Im Grundlagenvertrag zwischen der DFL und dem DFB ist geregelt, dass die DFL 2 % aus dem Verkauf von Eintrittskarten der Bundesliga und 1 % aus dem Verkauf von Eintrittskarten aus der 2. Bundesliga an die jeweils zuständigen Landesfußball- und Regionalverbände zahlen muss.¹⁵⁴ Die Bereiche mediale Vermarktung, Werbung und Spieltags-Einnahmen gehören mit insgesamt 70 %-Anteil am Gesamtertrag zu den bedeutsamsten Einnahmequellen der Vereine.¹⁵⁵

¹⁵¹ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): Seite 9ff.

¹⁵² Vgl. Korthals (2005): S. 9.

¹⁵³ Vgl. Siegloch (2001): S. 27.

¹⁵⁴ Vgl. Fahrner (2012): S. 76.

¹⁵⁵ Vgl. DFL Wirtschaftsreport (2020): S. 10.

3 Vermarktung Bundesligaverein Hertha BSC

Während im vorherigen Abschnitt auf die allgemeine Vermarktung der DFL eingegangen wurde, bezieht sich dieses Kapitel explizit auf die Vermarktung von Hertha BSC.

Wie sich ein Verein endgültig vermarkten möchte hängt stark von der Nachfrage ab. Allerdings können dabei die Motive der Interessenten sehr unterschiedlich ausfallen, was die Vermarktungsstrategie erschwert. Es gibt zum einen die Menschen, die hochklassigen Fußball konsumieren möchten. Ihnen gegenüber stehen diejenigen, für die Fußball zwar ebenfalls eine Unterhaltungsware ist, aber für sie rückt das sportliche in den Hintergrund und als so genannte Fußballtouristen zählt nur Bratwurst und Bier. Unterschiedlicher können beide Lager kaum sein. Der ersten Gruppe ist bewusst, dass hochklassiger Fußball nur generiert werden kann, wenn der Verein Geld verdient, welches wiederum in Fußballspieler investiert wird. Die andere Gruppe ist der Meinung, der Fußball verliere durch die Kommerzialisierung seine Seele. Somit ist es nicht leicht eine einheitliche Vermarktungsstrategie zu entwickeln, um beide Gruppen am Ende zufriedenzustellen.¹⁵⁶

Das Zusammenspiel zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg kann für manche Vereine zum Problem werden. Allerdings ist eine Verpflichtung eines Starfußballers noch lange keine Garantie für den sportlichen Erfolg, sie bestimmen aber mittelfristig über das Wohlergehen des Vereins. Deshalb versuchen Vereine auch bei einer sportlichen Misere aus anderen Bereichen der Vermarktung Einnahmen zu generieren.¹⁵⁷

3.1 Vereinsvorstellung

Der Verein Hertha BSC wurde von den Brüderpaaren Fritz und Max Lindner sowie Otto und Willi Lorenz am 25. Juli 1892 gegründet. Der auf Spree und Havel transferierende blau-weiße Ausflugsdampfer „Hertha“ sorgte als Namensgeber für den Verein und seitdem trägt der Verein auch den Spitznamen „Alte Dame“. 1923 fusionierte sich der damalige Berliner Fußball Club (BFC) Hertha 92 mit der finanzkräftigen Hertha, die ab diesem Zeitpunkt eine eigene Fußballabteilung besaß. Die Erfolge ließen nicht allzu lange auf sich warten. Nur drei Jahre nach der Fusionierung erreichte der Hauptstadtclub das Endspiel um die Deutsche Meisterschaft. Dies gelang sechs Mal in Folge.

¹⁵⁶ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 145 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Siegloch (2001): S. 17.

1930 und 1931 krönte man sich schließlich zum Deutschen Meister. Als nach dem 2. Weltkrieg der Spielbetrieb wieder aufgenommen wurde, spielte man erst unter den Namen Spielgemeinschaft (SG) Gesundbrunnen weiter. 1949 ließen die Alliierten den Vereinsnamen Hertha BSC wieder zu. Vor Gründung der Bundesliga 1963, entschied der Verein 1957, 1961 und 1963 die Berliner Meisterschaft für sich.¹⁵⁸

Hertha BSC zählt neben 15 weiteren Fußballvereinen zu den Gründungsmitgliedern der Bundesliga. Seitdem hat der Verein alle Höhen und Tiefen des Fußballs erlebt. Von der Teilnahme an der Champions-League, Vizemeistertitel bis hin zur Rückversetzung in die Regionalliga und zwei Abstiegen in die 2. Bundesliga war alles dabei.¹⁵⁹ Aktuell spielt die „Alte Dame“ in der Bundesliga und ist dort bereits zum 38. Mal vertreten. Mit 1.690 Punkten in der ewigen Tabelle der Bundesliga belegt die Hertha aktuell den 12. Platz.¹⁶⁰ Gemessen an der Anzahl von Vereinsmitgliedern (37.800) ist man derzeit der neuntgrößte Bundesligaverein.¹⁶¹ Neben der Fußballabteilung verfügt die Hertha noch über die Abteilungen Boxen, Tischtennis und Kegeln.¹⁶²

3.2 Vereinsphilosophie

Entscheidend für das Verhalten und Agieren von Mitgliedern im Verein ist die Vereinsphilosophie. Sie ergibt sich aus der Vereinskultur, die sich wiederum durch bestimmte Werte, Symbole und Normen charakterisiert und üblicherweise von der Vereinsspitze vorgelegt und geprägt wird. Das Ergebnis einer einheitlichen Vereinskultur kann beispielsweise ein hoher innerer Zusammenhalt sein, der sich motivierend auf die Vereinsmitglieder auswirkt. Der Gründungszweck des Vereins dient als weiteres Attribut der Vereinsphilosophie, die die elementaren Grundüberzeugungen, Leitlinien und Verhaltensregeln des Vereins reflektiert und maßgeblich Einfluss auf das Verhalten und Agieren der Mitglieder nimmt. Eine Vereinsphilosophie, die den Rahmen aller kommu-

¹⁵⁸ Vgl. Hertha BSC online (2021a): Das ist Hertha. <https://www.herthabsc.de/de/hertha/das-ist-hertha/ueberblick/page/351-357-4--.html> (07.01.2021).

¹⁵⁹ Vgl. ebd.

¹⁶⁰ Vgl. weltfussball.de (2021): Ewige Tabelle der 1. Fußball-Bundesliga von der Saison 1963/1964 bis zur Saison 2020/2021, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/261516/umfrage/ewige-tabelle-der-fussball-bundesliga/> (18.01.2021).

¹⁶¹ Vgl. transfermarkt.de (2020a): Anzahl der Mitglieder der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/> (22.12.2020).

¹⁶² Vgl. Hertha BSC online (2020a): Abteilungen (e. V.). [https://www.herthabsc.de/de/hertha/abteilungen-\(ev\)/page/420-515-4--.html](https://www.herthabsc.de/de/hertha/abteilungen-(ev)/page/420-515-4--.html) (07.01.2021).

nikativen Mittel sowie der kompletten Kommunikationspolitik vorgibt, hat somit maßgeblichen Anteil an den unternehmerischen Ausrichtungen des Vereins.¹⁶³

Seit nun mehr als über 100 Jahren gibt es Hertha BSC. Im Jahr 2017 feierte der Hauptstadtclub seinen 125. Geburtstag und seither begleitet folgender Slogan die „Alte Dame“: „Die Zukunft gehört Berlin“. Der Spreemetropole steht aufgrund der wachsenden Einwohnerzahl, der vielen ansässigen Start-Ups und weiteren positiven Entwicklungen eine goldene Zukunft bevor. Zudem passen die Werte Vielfalt und Fortschritt, für die sich der Verein einsetzt, perfekt zur Stadt Berlin.¹⁶⁴

Seit Paul Keuter in der Geschäftsleitung für die Bereiche Digitalisierung, Kommunikation und Corporate Social Responsibility (CSR) zuständig ist, hat sich der Verein neu positioniert. Zentrale Frage war: Wie passt die Marke Hertha BSC in die moderne, weltoffene Metropole Berlin? Die Hertha bezeichnet sich selbst als das älteste Start-Up der Stadt und steht für die Werte Toleranz, Weltoffenheit und Diversifikation. Der Verein Hertha BSC will Berliner sein, aber ein Ganz-Berliner und nicht nur ein West-Berliner. Mit seiner Jugendarbeit möchte der Verein junge Spieler ausbilden, akquirieren, aktiveren und letztendlich an den Mann führen. Daneben wollen sie externe Toptalente für den Verein verpflichten, aus- und weiterbilden und bestmöglich in die erste Fußball-Bundesliga bringen. Viel passender könnte in diesem Zusammenhang der Leitsatz: „Die Zukunft gehört Berlin“ nicht sein. Und die hervorragende Jugendarbeit macht sich bereits bezahlt. Schon zum zweiten Mal bekam die eigene Akademie von der UEFA die Auszeichnung mit der höchsten Wertigkeit einer Akademie.¹⁶⁵

3.3 Vermarktungsaktivitäten

Nach wie vor hat der sportliche Erfolg bei den Vereinen höchste Priorität. Erst danach folgen wirtschaftliche Ziele, wie Profitabilität und Rentabilität.¹⁶⁶ Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, versuchen die Vereine auch in den Bereichen Einnahmen zu suggerieren, die unabhängig von der sportlichen Leistung sind. Für Samii Selant haben es Vereine mit einer großen Fan-Experience (Fangemeinde) deutlich einfacher, da sie wirtschaft-

¹⁶³ Vgl. Bölz (2015): S. 54.

¹⁶⁴ Vgl. Hertha BSC online (2021a).

¹⁶⁵ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 281ff.

¹⁶⁶ Vgl. Kern (2007): S. 185.

lich nochmal eine Nummer größer aufgestellt sind und ausfallende Einnahmen leichter kompensieren können.¹⁶⁷

Die Einnahmen aus Titelerfolgen sucht man bei der Hertha vergebens. In den letzten Jahren gab es kaum Erfolgreiches zu berichten. Um das in naher Zukunft zu ändern, stieg Lars Windhorst, Inhaber der internationalen Investitionsgesellschaft Tennor Holding, Mitte 2019 als Investor mit 374 Millionen bei der Hertha ein. Im Gegenzug erwarb Windhorst 66,6 Prozent der Anteile der Hertha BSC KGaA. Es wird das Ziel verfolgt, die Hertha zu einem europäischen Spitzenklub heranzuführen, der regelmäßig auch in den europäischen Wettbewerben mitspielt.¹⁶⁸ Von der Entwicklung zu einem „Big City Club“ war die Rede. Neben der Verpflichtung von einigen Spielern wurde damals auch Jürgen Klinsmann als neuer Cheftrainer beschäftigt. Die Erwartungen waren hoch, doch Klinsmann wurde nach nur 76 Tagen wieder entlassen.¹⁶⁹

Der Fokus wird durch die Heranziehung des Investors Windhorst allerdings nicht nur auf den sportlichen Aspekt gelegt. Der Verein hat sich vorgenommen, die Mannschaft zwar punktuell zu verstärken, aber man wolle eben nicht nur „Beine“ bauen oder kaufen, sondern auch Steine bauen. Zweifelsohne wäre es bemerkenswert, wenn von heute auf morgen der Verein einen großen Erfolg verbuchen könnte. Aber mit Geld allein gewinnt man keine Titel. Die Hertha hat daher das Ziel zu wachsen, aber kontinuierlich und nachhaltig. Neben dem Sportlichen auch im Business-, Akademie- und Ausbildungsbereich. Hierfür werden auch die Strukturen innerhalb von Hertha BSC nachhaltig verändert. Was unter anderem eine Menge Geld kostet ist die Digitalisierung, welche beim Hauptstadtclub weiter nach vorne gebracht und zukunftssicher aufgestellt werden soll.¹⁷⁰ Für die sportliche Leistung sind letztendlich die Spieler auf dem Rasen verantwortlich. Als Verein kann aber alles um ein Spiel herum beeinflusst werden. Die Hertha stellt den Fan in den Mittelpunkt und will ihm ein gutes Gefühl geben. Der Verein möchte ihren Kunden ein Erlebnis anbieten, welches sie auch dann erzählen kön-

¹⁶⁷ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 161ff.

¹⁶⁸ Vgl. Walrodt, Lars et al. (2020): 374 Millionen Euro. Wie Hertha jetzt die Windhorst-Millionen investiert, in: B.Z., <https://www.bz-berlin.de/berlin-sport/hertha-bsc/wie-hertha-jetzt-die-windhorst-millionen-investiert> (13.12.2020).

¹⁶⁹ Vgl. Langer, Marko (2020): Kommentar: Hertha BSC – was für ein „Big City Club“!, in: Deutsche Welle, <https://www.dw.com/de/kommentar-hertha-bsc-was-f%C3%BCr-ein-big-city-club/a-52479761> (11.12.2020).

¹⁷⁰ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 308ff.

nen und in guter Erinnerung behalten, wenn es kein gutes Fußballspiel war. Der Fan soll dabei aber nicht mit Werbebotschaften überfrachtet werden.¹⁷¹

3.3.1 Mediale Vermarktung

Zu welchem Preis und an wen die TV-Rechte vergeben werden, können die Vereine aus der Bundesliga und 2. Bundesliga nicht beeinflussen. Bekanntermaßen vermarktet die DFL die Erträge aus den TV-Verträgen zentral. Die kompletten Medienerlöse werden, wie in Kapitel 2.4.1 erwähnt, mittels eines Verteilerschlüssels auf die Vereine ausgeschüttet. Hier kann der Verein wiederum Einfluss auf die Höhe nehmen, da ein besserer Tabellenplatz mehr Einnahmen bringen kann. Der aktuelle Verteilerschlüssel setzt sich aus den Säulen Bestand, sportliche Nachhaltigkeit, Nachwuchsförderung und Wettbewerb zusammen. In den vergangenen Jahren sind die Erlöse aus den TV-Verträgen drastisch in die Höhe gestiegen, wovon vor allem auch kleinere und sportlich nicht so erfolgreiche Vereine profitieren. Von diesen hoch dotierten Verträgen profitiert auch der Hauptstadtclub.

In der Saison 2020/2021 nimmt Hertha BSC aus der nationalen TV-Vermarktung 59,39 Millionen Euro ein. Mit dieser Summe belegt die „Alte Dame“ den achten Platz in der Bundesliga. Spitzenreiter ist der deutsche Rekordmeister FC Bayern München mit 70,26 Millionen Euro.¹⁷² Da das Verhalten der Fans als loyal gilt und die Zuschauereinnahmen vergleichsweise konjunkturresistent sind, können Vereine wohl auch in den kommenden Jahren fest auf die Einnahme-Säule bauen.¹⁷³

3.3.2 Werbung

Wie bei vielen anderen Fußballvereinen in der Bundesliga, so wird auch bei Hertha BSC das Thema Sponsoring extern durch den internationalen Vertriebspartner Sportfive gelöst. Das Unternehmen verfügt über das nötige Know-how und ist weltweit mit Kunden und Klienten vernetzt, was für viele Vereine ein Mehrwert sein kann. Sportfive hat seine deutsche Niederlassung in Hamburg. Wenn allerdings Vereine explizit von

¹⁷¹ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 171ff.

¹⁷² Vgl. Fernsehgelder online (2021): Nationale TV-Einnahmen der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2020/2021, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/246598/umfrage/tv-einnahmen-der-vereine-der-fussball-bundesliga/> (18.01.2021).

¹⁷³ Vgl. Kern (2007): S. 151.

Sportfive in Sponsoringangelegenheiten betreut werden, hat der Sportvermarkter dezentrale Abteilungen, welche direkt bei der Geschäftsstelle der jeweiligen Vereine ansässig sind. Durch diese Möglichkeit wird die Zusammenarbeit deutlich intensiviert. Die Dienstwege werden kürzer gehalten und lassen sich somit einfacher steuern.¹⁷⁴

Sportfive ist auf dem Sportmarkt aktiv und hat die Aufgabe sich um potenzielle Partner und Sponsoren zu kümmern, die in das Gesamtbild von Hertha BSC passen. Auf der anderen Seite muss auch berücksichtigt werden, ob die Hertha dem sponsorenden Unternehmen die entsprechende Gegenleistung bieten kann, die es haben möchte. Der Verein stellt Sportfive für die Sponsorensuche allerdings kein Budget zur Verfügung. Mit dem eigenen Ressourcen-Budget, welches unter anderem auch für Mitarbeiter ausgegeben wird, ist Sportfive dafür verantwortlich, Partner und Sponsoren zu gewinnen. Wenn ein Sponsor an Land gezogen wurde und sich auf ein entsprechendes Sponsoringpaket geeinigt hat, zahlt dieser einen bestimmten Lizenzbetrag für das Sponsoring direkt an Hertha BSC. Der jeweilige Sponsor erhält dafür entsprechende Gegen- und Vertragsleistungen vom Verein. Sportfive wiederum bekommt einen Provisionsanteil von Hertha BSC überwiesen. Allerdings wird keine Partnerschaft abgeschlossen, ohne dass eine Rücksprache mit Hertha erfolgt.¹⁷⁵

Auf der einen Seite geht es aber nicht nur darum, geeignete Sponsoren zu finden, sondern auch entsprechend die Vertragspakete für die Sponsoren zu erfüllen. Das gehört ebenfalls zur Aufgabe von Sportfive. Die Agentur kümmert sich sozusagen um alle Präsenzen von Unternehmen, die im Umfeld von Hertha BSC erscheinen. Sportfive vermarktet somit die Videobanden im Stadion, 3D-Teppiche im Stadion, das Trikot (Hauptsponsor und Ärmelpartner) und auch VIP-Plätze (Logen- und Businessplätze). Ergänzt wird das Tätigkeitsfeld im Digitalbereich. Online-Banner, Mobile-Banner auf der Homepage und der App von Hertha BSC werden ebenfalls von Sportfive verkauft. Zusammenfassend kann man sagen, Sportfive an jeder Werbeeinbindung beteiligt ist, die Hertha BSC betrifft.¹⁷⁶

Der Hauptsponsor ist der wichtigste Partner in einem Verein. Er macht den größten finanziellen Anteil am Sponsoringvolumen aus und tritt in der Regel gleichzeitig als Trikotsponsor auf. 32,5 Millionen Euro betrug das Sponsoringvolumen im Jahr 2019, welches Sportfive Hertha BSC generiert hat.¹⁷⁷ Allein 7,5 Millionen Euro fielen dabei

¹⁷⁴ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 331ff.

¹⁷⁵ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 607ff.

¹⁷⁶ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 357ff.

¹⁷⁷ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 643ff.

auf die Einnahmen durch das Trikotsponsoring.¹⁷⁸ Als Hauptsponsor bekommt man die besten und wertvollsten Rechte. Bei Hertha BSC ist aktuell das Immobilienunternehmen Homeday Hauptsponsor. Neben dem Aufdruck auf der Trikotbrust genießt das Unternehmen noch weitere Rechte. So ist es beispielsweise noch auf den Videobanden oder 3D-Teppichen im Stadion zu sehen. Aber auch kleinere Sponsoren und Partner sind sehr wichtig für den Verein. Sie zahlen ebenfalls eine Menge Geld und können so auch gewissen Input für den Verein geben.¹⁷⁹

Neben dem Haupt- und Trikotsponsor Homeday, agiert der Automobilhersteller Hyundai als Ärmel-Partner auf dem Trikot der Hertha, Nike ist zudem Trikotausrüster. Neben den drei größten Partnern gibt es noch einige Exklusiv-Partner, Hertha-Partner und 1892-Partner von Hertha BSC. Zu den Exklusiv-Partnern gehören unter anderem die Gesundheitskasse AOK, der Sportwettenanbieter betway, Coca-Cola, die Biermarke Berliner Kindl oder auch der Radiosender 94,3 rs2. Die Deutsche Kreditbank oder auch Lotto Berlin zählen unter anderem zur Sparte der Hertha-Partner, Mineralbrunnen-Vertrieb Vilsa und die Spielbank Berlin beispielsweise zu den 1892-Partnern.¹⁸⁰

Bestes Beispiel für die Wichtigkeit eines Exklusiv-Partners ist der Radiosender 94,3 rs2. Er ist zeitgleich Medienpartner von Hertha BSC und sorgt mit einem TV-Programm für eine gewisse Stimmung vor jedem Heimspiel, in der Halbzeitpause oder auch nach dem Spiel. Der Inhalt dieses Programms wird oft mit Beiträgen weiterer Sponsoren gefüllt. Beispielsweise läuft ein entsprechendes Programm auf den Leinwänden des Stadions ab. Dabei werden immer wieder die Namen oder Produkte bestimmter Sponsoren des Vereins eingespielt. Aber auch während des Spiels machen Sponsoren mittels gewisser Aktionen auf sich aufmerksam. So werden unter anderem die Zuschauerzahl, gelbe Karten oder Eckstöße von Sponsoren auf den Stadionleinwänden präsentiert. Der Geldgeber kann dadurch neue Reichweiten generieren. Vor einer jeweiligen Saison findet eine Umfrage unter den Sponsoren statt, wer an welchem Spieltag was (Zuschauerzahl etc.) präsentieren möchte. Solche Aktionen sind kein kostenloser Bonus für die Geldgeber, sondern sind ebenfalls vertraglich geregelt.¹⁸¹

¹⁷⁸ Vgl. Kicker online (2020b): Einnahmen des Fußball-Bundesligisten Hertha BSC durch das Trikotsponsoring von 2012/2013 bis 2020/2021, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/446983/umfrage/hertha-bsc-einnahmen-trikotsponsoring/> (12.12.2020).

¹⁷⁹ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 486ff.

¹⁸⁰ Vgl. Hertha BSC online (2020b): Partner. <https://www.herthabsc.de/de/hertha/sponsoren/exklusiv-partner/uebersicht/page/536-487-406--.html> (07.01.2021).

¹⁸¹ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 588ff.

Neben der Profifußball-Abteilung wird auch die E-Sports-Abteilung der Hertha von Sportfive vermarktet. Diese Sparte ist aktuell sehr erfolgreich und hat auf dem Streaming-Portal Twitch mit Abstand die meisten Zuschauer. Für den E-Sports-Bereich eignen sich nicht immer die gleichen Partner, wie im aktiven Fußballbereich. So ist die Gesundheitskasse AOK Hauptpartner und die Edeka Partner im E-Sport-Bereich der Hertha. Daneben ist der Gaming-Ausrüster Elgato ebenfalls Partner der E-Sports-Abteilung.¹⁸² Egal ob Fußball oder E-Sport-Bereich, dem Sponsor soll das Gefühl gegeben werden, ein Teil der Hertha Familie zu sein.¹⁸³

3.3.3 Merchandising

Die Größe der Fanartikelsortimente im deutschen Fußball nimmt ständig zu. Nahezu jeder Bundesligaverein hat ein Produktportfolio, welches weit über die klassische Mannschaftsausrüstung hinausragt. Ein Fan besitzt mittlerweile mehr als nur ein Trikot mit dem Aufdruck seines Lieblingsspielers. Dem Spektrum an möglichen Fanartikeln sind kaum Grenzen gesetzt. Das Angebot umfasst neben Hoodies, Windbreakern, Polohemden und Schwenkfahnen auch Accessoires wie Geldbörsen, Schmuck oder Utensilien für den Nachwuchs. Diese Produkte können entweder im Onlineshop auf der vereinseigenen Homepage oder in Fanshops bzw. bei Sportartikelhändlern erworben werden.¹⁸⁴ In Sachen Trikotpreise spielt die Hertha um den Meistertitel mit. So liegt der Verein nämlich für sein Trikotverkaufspreis (ohne Beflockung) mit 87,68 € nur knapp hinter Spitzenreiter Bayern München, der 89,95 € für sein Trikot verlangt. Das günstigste Trikot aller Bundesligisten kann beim SC Freiburg für 73,06 € erworben werden.¹⁸⁵ Es liegen keine genauen Zahlen vor, wie viel Euro Umsatz auf den Bereich Merchandise beim Hauptstadtclub entfallen. Im Jahr 2019 konnte die Hertha in dieser Sparte ihren Absatz im Vergleich zum Vorjahr um 50% steigern. Die Annahme des Vereins ist, dass der Hertha-Fan ein bestimmtes Budget im Monat frei hat. Und weil der Fan aufgrund der Geisterspiel-Phase kein Geld für Tickets ausgeben konnte, wechselten die Einnahmen vom Ticketing- in den Merchandise-Bereich.¹⁸⁶

¹⁸² Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 461ff.

¹⁸³ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 543f.

¹⁸⁴ Vgl. Hertha BSC online (2020c): Onlineshop. <https://www.herthashop.de/> (15.12.2020).

¹⁸⁵ Vgl. Ran online (2020): Bundesliga 2020/21: Die Trikot-Preise aller 18 Vereine, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/600431/umfrage/bundesliga-vereine-preise-des-trikots/> (10.12.2020).

¹⁸⁶ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 29ff.

3.3.4 Spieltags-Einnahmen

Die Stadt Berlin ist sehr stark von Historie geprägt. Unter anderem zählt das Berliner Olympiastadion zu den Wahrzeichen der Stadt. Es wurde für die Olympischen Spiele 1936 gebaut und hatte zur damaligen Zeit ein Fassungsvermögen von knapp 100.000 Zuschauern. Mittlerweile ist es modernisiert worden und die Kapazität der Zuschauer ist seitdem auf rund 74.000 Plätze begrenzt. Neben Konzerten und anderen Events, ist das Berliner Olympiastadion auch die Heimspielstätte von Hertha BSC.¹⁸⁷ Allerdings ist der Verein nur Mieter des Stadions.¹⁸⁸ Im Bundesligavergleich belegt die Stadionkapazität des Berliner Olympiastadions hinter dem Signal Iduna Park (Borussia Dortmund) und der Allianz-Arena (Bayern München) den dritten Platz.¹⁸⁹ Was die Stadionauslastung angeht, befand sich die Hertha mit nur 66 % in der Saison 2019/2020 am Tabellenende.¹⁹⁰ Komplette Ausverkauft ist das Stadion nur bei den Spielen gegen Top-Mannschaften, wie dem FC Bayern München oder Borussia Dortmund. Ein Spiel gegen den deutschen Rekordmeister kann dabei schon innerhalb von 50 Minuten ausverkauft sein.¹⁹¹

Für die Hertha sind die Einnahmen aus dem Ticketing aber sehr wichtig. Im B2C-Bereich nimmt das Ticketing die höchste Vermarktungsumsätze ein, noch vor den Bereichen Merchandise und Mitglied. Der Ertrag, der bei einem Verkauf eines Tickets erwirtschaftet wird, ist sehr hoch, weil diesem keine relativen Kosten gegenüberstehen. Zu den Spieltags-Einnahmen zählen aber nicht nur die Eintrittskarten, sondern auch der Konsum von Getränken und Essen. Nicht nur national ist die Hertha für Fußballinteressierte ein Begriff. Bei jedem Heimspiel kann sich der Hauptstadtclub auf ca. 2.500 englische Fans freuen.¹⁹² Eine Umsatzgröße in diesem Bereich konnte nicht ermittelt werden.

¹⁸⁷ Vgl. Berlin.de (2020): Olympiastadion Berlin. <https://www.berlin.de/kultur-und-tickets/arena/3317373-3316653-olympiastadion-berlin.html> (27.12.2020).

¹⁸⁸ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 582.

¹⁸⁹ Vgl. Weltfussball.de (2020): Ranking der Fußball-Bundesliga-Stadien nach Zuschauerkapazitäten in der Saison 2020/21, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6549/umfrage/bundesligastadien-nach-zuschauerkapazitaet/> (27.12.2020).

¹⁹⁰ Vgl. transfermarkt.de (2020b): Stadionauslastung der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2019/2020, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164159/umfrage/stadionauslastung-der-aktuellen-bundesligavereine/> (27.12.2020).

¹⁹¹ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 238ff.

¹⁹² Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 21ff.

4 Auswirkungen der Corona-Krise auf die Vermarktung des Profifußballs

Aufgrund der Corona-Krise wurde von heute auf morgen der komplette Spielbetrieb im Profifußball eingestellt. Wichtige Einnahmen, wie zum Beispiel die Spieltags-Einnahmen, konnten nicht mehr generiert werden. Gerade Profivereine im Fußball profitieren auf der einen Seite vom Spielbetrieb und auf der anderen Seite von den Fans im Stadion. Das ist die Basis für eine Arbeits- und Geschäftsgrundlage eines Fußballvereins und Vermarkters.¹⁹³

Im März 2020 wurde der erste deutschlandweite Lockdown durch die Bundesregierung verhängt. Das betraf zu diesem Zeitpunkt auch die Bundesliga und 2. Bundesliga, die daraufhin erst einmal unterbrochen wurden. Während des Stillstands stellte die DFL ein umfassendes Hygienekonzept vor, welches dazu diente, den Spielbetrieb schnellstmöglich wieder aufnehmen zu können. Knapp sechs Wochen später, Mitte Mai 2020, spielten die beiden deutschen Profiligen wieder, wenn auch vorerst ohne Zuschauer.¹⁹⁴ Dennoch sind die Folgen der anhaltenden Krise verheerend. Allein in der Bundesliga wird der Verlust aufgrund der Pandemie auf insgesamt 750 Millionen Euro geschätzt. 140 Millionen würden dabei aus dem Bereich der Spieltags-Einnahmen, 250 Millionen aus den Werbeeinnahmen und die restlichen 400 Millionen Euro aus den TV-Einnahmen entfallen.¹⁹⁵

„Wenn die Bundesliga erneut unterbrochen werden würde, wenn also nicht mal mehr ohne Zuschauer gespielt werden dürfte, müssten nach und nach viele Vereine Insolvenz anmelden und in der Folge würde dann sogar die Gefahr bestehen, dass die Bundesliga als Ganzes kollabiert.“¹⁹⁶

Bayern Münchens Vorstandschef Karl-Heinz Rummenigge ist angesichts der Corona-Pandemie besorgt um die Zukunft des deutschen Profifußballs, falls es eine zweite

¹⁹³ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 420ff.

¹⁹⁴ Vgl. n-tv online (2020): Politik erlaubt Geisterspiele. Bundesliga darf ab Mitte Mai wieder starten. <https://www.n-tv.de/sport/fussball/Bundesliga-darf-ab-Mitte-Mai-wieder-starten-article21762204.html> (03.11.2020).

¹⁹⁵ Vgl. footballbenchmark.com (2020): Möglicher maximaler Verlust der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2019/20 aufgrund der Corona-Pandemie, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1106623/umfrage/bundesliga-verlust-durch-corona-pandemie/> (07.11.2020).

¹⁹⁶ Focus online (2020): Rummenigge warnt: Bei Lockdown droht der Bundesliga der Kollaps. https://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fussball-bundesliga-rummenigge-warnt-bei-lockdown-droht-der-bundesliga-der-kollaps_id_12588286.html (03.11.2020).

Unterbrechung des Spielbetriebs geben würde. Es zeigt, dass selbst das Milliardengeschäft Profifußball mit einer solchen Ausnahmesituation zu kämpfen hat. Wäre die Saison 2019/2020 tatsächlich abgebrochen worden, hätte bis Ende Juni 2020 insgesamt 13 Vereinen aus den beiden deutschen Fußball-Profiligen die Insolvenz gedroht.¹⁹⁷

4.1 Konsequenzen für Spieler, Vereine und Transfers

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie betreffen sowohl die einzelnen Spieler, als auch die Vereine, Verbände, TV-Stationen und Zuschauer und somit letztlich den gesamten Fußballmarkt. Die Probleme ziehen sich wie ein Rattenschwanz durch die ganze Branche. Nicht nur Transfersummen, sondern auch die Spielergehälter sind in den vergangenen Jahren immer weiter gestiegen. Vereinsspieler müssen daher teilweise auf ihr Gehalt verzichten, um den Verein in eine nicht noch schlechtere finanzielle Schieflage zu bringen. Durch die damit verbundenen finanziellen Probleme einzelner Vereine stand vor allem immer wieder das Thema Gehaltsverzicht der Profis bzw. eine Gehaltsobergrenze zur Debatte.¹⁹⁸

Die fehlenden Einnahmen der Vereine haben auch Einfluss auf den Transfermarkt. Größere Investitionen über 100 Millionen Euro wird es womöglich erst einmal nicht geben. Ein weiterer Faktor für sinkende Transferausgaben ist der Verlust der Marktwerte der Profifußballer. Diese gesunkenen Werte der Spieler drücken dadurch automatisch den Marktwert eines Vereines und somit auch den Wert der kompletten Bundesliga bzw. DFL nach unten. Demnach sind alle Vereine von der Corona-Pandemie betroffen, wenn auch unterschiedlich ausgeprägt.¹⁹⁹ Am Beispiel des FC Bayern München werden die Auswirkungen deutlich. Bei Mittelfeldspieler Serge Gnabry betrug die Marktwertkürzung im Zeitraum von September 2019 bis April 2020 18 Millionen Euro. Der gesamte Marktwert der Bayern schrumpfte dabei von fast 950 Mil-

¹⁹⁷ Vgl. Kicker online (2020c): Zwölf Vereine haben bereits TV-Geld abgetreten. 13 der 36 Profiklubs droht Insolvenz – noch in dieser Saison, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1109799/umfrage/bundesligavereine-drohende-insolvenz-bei-saisonabbruch/> (15.11.2020).

¹⁹⁸ Vgl. Statista (2020): Corona und die Bundesliga.

<https://de.statista.com/statistik/studie/id/72326/dokument/corona-und-die-bundesliga/>, S. 23ff. (18.11.2020).

¹⁹⁹ Vgl. ebd.

lionen Euro auf etwa 750 Millionen. In der Summe hatte die DFL zu diesem Zeitpunkt „nur“ noch einen Marktwert von 4,16 Milliarden Euro.²⁰⁰

4.2 Konsequenzen auf Zuschauer und Medien

Der Profi-Fußball wird bis auf Weiteres ohne Zuschauer stattfinden. Der treue Fußballfan kann seiner Mannschaft nach wie vor nur via Fernseher die Daumen drücken. Die Bedeutung der Spieltags-Einnahmen wurde schon beschrieben, aber „Geisterspiele sind die einzige Überlebenschance“, wie DFL Geschäftsführer Christian Seifert auf einer Pressekonferenz noch einmal klarstellte.²⁰¹ Das Geld, welches die Zuschauer sonst für Tickets investiert haben, muss jetzt in Pay-TV-Abos finanziert werden, um nach wie vor in den Genuss der Bundesliga zu kommen. Aber der Medienkonzern Sky hat sich gerade Anfangs der Geisterspielphase etwas Besonderes ausgedacht. Um größere Menschenversammlungen bei Sky-Abonnenten zu verhindern, bot das Unternehmen die Samstag-Nachmittags-Konferenz im Free-TV an. Auch für Sky war die Fortsetzung der Bundesliga trotz Geisterspielen von sehr wichtiger Bedeutung, da der Medienkonzern jährlich rund 876 Millionen Euro in die Bundesliga investiert.²⁰²

Umso mehr war die Auszahlung der vierten Rate der TV-Verträge für das Überleben einiger Vereine verantwortlich. Das Besondere an der Zahlung war der Zeitraum. Es geschah, als noch nicht feststand, wann und ob der Ball in der Bundesliga wieder rollt. Ein Szenario des Abbruchs der Bundesliga und die daraus resultierenden Folgen für Sky möchte man sich gar nicht vorstellen. Um alle Einzelspiele bei Sky sehen zu können, müssen Zuschauer knapp 40 € im Monat investieren. Laut einer Umfrage würden mehr als die Hälfte (51%) diesen Betrag nicht bezahlen. Nur ganze 2% wären bereit, mehr als 40€ im Monat für Übertragungen der Bundesliga-Spiele zu bezahlen. An einem normalen Spieltag werden die Übertragungen des FC Bayern München von rund 1,15 Millionen Zuschauern verfolgt. Wenn man bedenkt, dass in diesem Zeitraum die Kneipen und Sportsbars noch offen waren, könnten diese Zahlen während der Lock-down-Phase nochmals in die Höhe steigen.²⁰³

²⁰⁰ Vgl. Statista (2020): S. 24.

²⁰¹ Vgl. Lange, Jörn (2020a): Eine Liga kämpft ums Überleben, in: Berliner Morgenpost, <https://www.morgenpost.de/sport/article228705769/Seifert-Geisterspiele-sind-einzig-Ueberlebenschance.html> (28.11.2020).

²⁰² Vgl. Statista (2020): S. 31.

²⁰³ Vgl. ebd.

4.3 Risiken für Hertha BSC

Auch beim Hauptstadtclub spürte man die Folgen der Corona-Pandemie. Im abgelauenen Geschäftsjahr wurde ein Fehlbetrag von 59 Millionen Euro verbucht. Allein Mindereinnahmen von 35,7 Millionen Euro entstanden aufgrund der Corona-Pandemie.²⁰⁴ Der Verlust der Ticketeinnahmen aus der Saison 2019/2020 betrug bei der Hertha eine zweistellige Millionensumme.²⁰⁵ Neben den fehlenden Stadion- und Hospitality-Einnahmen, war auch der Transfermarkt betroffen. Die Hertha konnte mit der Finanzspritze des Investors Lars Windhorst zwar neue Spieler kaufen, aber eben keine verkaufen, da es anderen Vereinen aufgrund der Pandemie finanziell schlechter ging. Der Merchandise-Bereich hat zwar im Vorjahresvergleich den Umsatz erhöhen können, allerdings hat das die verlorenen Einnahmen aus den Spieltagen nicht gedeckt.²⁰⁶

Herr Samii Selant blickt wie Karl-Heinz Rummenigge skeptisch in die Zukunft, wenn nicht bald wieder vor Zuschauern gespielt wird. Zwölf von 18 Bundesligavereinen würden sehr starke finanzielle Probleme drohen, wenn die Spiele nicht bald wieder vor Zuschauern ausgetragen werden. Trotz des finanziellen Engagements von Investor Lars Windhorst kann die Hertha maximal noch ein bis zwei Jahre ohne Zuschauer spielen und den Verlust kompensieren. Aber selbst ab dem zweiten Jahr würde es für den Hauptstadtclub schwierig werden.²⁰⁷

Ein weiteres Problem steht in Verbindung mit den Sponsoren. Durch die Geisterspiele können an einem Heimspieltag nicht alle Sponsoren eingesetzt werden, wie es ursprünglich in den Verträgen festgelegt wurde und wie es an „normalen“ Spieltagen der Fall gewesen wäre. Zudem ist es wahrscheinlich, dass sich die Unternehmen infolge der allgemein schlechteren wirtschaftlichen Lage Sponsoring im bisherigen Umfang nicht mehr leisten können. Für den Sportvermarkter Sportfive wird es dementsprechend auch immer schwieriger neue Sponsoren als potenzielle Kunden in so einer Phase für Hertha BSC zu gewinnen. Viele Unternehmen mussten entweder im Lockdown schließen oder haben ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt. Daher rückt ein finanzielles Engagement für die Unternehmen zunächst in den Hintergrund.²⁰⁸

²⁰⁴ Vgl. Lange, Jörn (2020b): Hertha macht knapp 60 Millionen Euro Minus, in: Berliner Morgenpost, <https://www.morgenpost.de/sport/hertha/article230753530/Hertha-macht-knapp-60-Millionen-Euro-Minus.html> (20.11.2020).

²⁰⁵ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 104ff.

²⁰⁶ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 104ff.

²⁰⁷ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 248ff.

²⁰⁸ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 391ff.

Die Hertha traf es in Sachen Haupt- und Trikotsponsor besonders. Der Nonfood-Händler TEDi war der ursprüngliche Hauptsponsor von Hertha BSC für die Saison 2020/2021. Allerdings hat man sich im Einvernehmen darauf geeinigt, den bis zum Ende der Saison laufenden Vertrag vorzeitig aufzulösen. Das sponsorende Unternehmen hatte mit dem Lockdown und der Corona-Krise besonders zu kämpfen. Mitarbeiter wurden in Kurzarbeit geschickt, Filialen mussten schließen. Die Folge: Hertha lief einige Zeit ohne Trikotsponsor auf. Und das wurde zum Problem, denn die Brust auf dem Trikot ist einfach zu attraktiv um diese Fläche ungenutzt zu lassen. Doch die unklare Situation machte die Suche nach einem neuen Hauptsponsor nicht einfach. So lange noch kein neuer Sponsor gefunden wurde, ließ man allerdings die Vorderseite des Trikots nicht unbedruckt und hat sich besondere Aktionen ausgedacht. So lief man anstelle eines Sponsors, zum Beispiel mit dem Sondertrikots mit dem Aufdruck „Für Pauline“ oder „Hertha-Kneipe“ auf. Bei der Aktion „Für Pauline“ ging es um ein leukämiekrankes Mädchen. Hier sollte auf die Krankheit aufmerksam gemacht werden. Der Fokus auf die sozialen Themen sollte mit der Aktion „Hertha-Kneipe“ gelenkt werden. Sie hatten Umsatzeinbrüche und mussten deshalb schließen. So wurde die freie „Hertha-Brust“ genutzt, auch wenn diese Fläche unfreiwillig frei war. Die Suche nach einem geeigneten neuen Hauptsponsor hat sich gestreckt und war sehr herausfordernd. Zum Ende des Jahres 2020 wurde mit dem Immobilienmakler Homeday ein neuer Hauptsponsor gefunden. Dieser war zum ersten Mal am 2. Januar 2021 beim Heimspiel gegen den FC Schalke 04 zu sehen.²⁰⁹

Laut Tobias Stennull wird es aber auch in Zukunft folgende Abstufungen im Sponsoring-Bereich geben: Hauptsponsor, Ärmelpartner, Exklusiv-Partner. Man müsse nur abwarten, wann und ob das Sponsoring-Niveau, das es vor der Corona-Krise im Profifußball gab, wieder erreicht werden kann.²¹⁰

Auch die Digitalisierung könnte zum Problem für die Vereine werden. Dieses würde sich beispielsweise dann verschärfen, wenn sich die Entwicklung in den Bereichen Virtual-Reality weiter fortgesetzt hat. Den Menschen vor dem Fernseher wird das Gefühl gegeben, sie wären hautnah im Stadion dabei. Das würde auf Dauer zu weiteren Verlusten bei den Zuschauereinnahmen führen, die für Vereine immens wichtig sind.²¹¹

²⁰⁹ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 377ff.

²¹⁰ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 502ff.

²¹¹ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 218ff.

5 Strategien und Maßnahmen zur Krisenbewältigung von Hertha BSC

Wirklich keine Mannschaft war auf ein solches Szenario und den sehr kurzfristig eintretenden Ausnahmezustand vorbereitet. Vereine mussten in kürzester Zeit Gegenmaßnahmen entwickeln, um die finanziellen Schäden aus den bekannten Vermarktungsbereichen möglichst gering zu halten. Das hat bei der Hertha dazu geführt, dass sämtliche Maßnahmen, die vor der Pandemie getätigt wurden, erst einmal überdacht bzw. überarbeitet worden sind. Daneben wurde auch viel überlegt, wie und in welchen Bereichen als Verein gegen die Krise angekämpft werden kann. Neben aktiven Projekten ist die Kommunikation mit sämtlichen Vertretern, Partnern, Agenturen oder mit den eigenen Mitgliedern und Fans von wichtiger Bedeutung, auch wenn die Kommunikation aktuell nur via Online-Meetings gehalten werden kann. Das mag auf der einen Seite sehr anstrengend sein, weil eben viele Leute angesprochen werden müssen. Am Ende kann sich das aber auch positiv auf ein Geschäftsverhältnis auswirken. So gelang es der Hertha die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit dem Sponsor Hyundai trotz der schwierigen Phase zu verlängern.²¹²

5.1 Verstärkte Werbemaßnahmen für Großbritannien

Wie in Abschnitt 3.3.3 bereits erwähnt, sind die Merchandise-Umsätze im vergangenen Jahr um 50% gestiegen. Es war festzustellen, dass vor allem am Anfang der Geisterspielphase auch ein rasanter Anstieg an Bestellungen aus Großbritannien zu verbuchen war. Die Hertha hat beschlossen mit diesem Umsatz-Anstieg verstärkt mit Werbung auf den englischen Markt zu gehen. Die „Alte Dame“ schaltet keine extra Werbung in Großbritannien, auch wenn die Social-Media-Kanäle und die eigene Homepage auf die englische Sprache umgestellt werden können. Aber gerade bei Social Media verfügte die Hertha nicht über extra Werbeauspielungen oder Google AdWords die für den englischen Markt optimiert werden können und zusätzliche Einnahmen bringen würden. Das hat der Verein zügig analysiert und umgestellt. So ist der gesamte Content (Bilder und Videos), der mit deutscher Sprache als Ton oder Schrift versehen ist, auch für den englischen Markt angepasst worden, um so die entsprechenden Zielgruppen in Großbritannien zu erreichen. Der Anstieg gerade auf dem englischen Markt, liegt nach Auffassung der Hertha an der relativ schnellen

²¹² Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 555ff.

Wiederaufnahme des Spielbetriebs. Als erste europäische Topliga hat die Bundesliga ihren Spielbetrieb wieder aufgenommen und somit für erhöhte Aufmerksamkeit in der ganzen Welt gesorgt. Ursprünglich war es ohnehin geplant den englischen Markt in Angriff zu nehmen, allerdings im Bereich des konsolidierten zielgerichteten Ticketings, da die Hertha bei jedem Heimspiel einen gewissen Zuschaueranteil aus Großbritannien zu verzeichnen hat. Diese Maßnahmen hätten sich vor allem an die Regionen in England gerichtet, die eine Direktflugverbindung nach Berlin haben (London, Manchester, Liverpool, etc.). Dieses Vorhaben wurde um ein Jahr verlegt, da nach wie vor unklar ist, wann wieder vor Zuschauern gespielt werden darf.²¹³

5.2 Sonderstatus Dauerkartenbesitzer

Die Mitgliedschaft ist das hochwertigste Gut in einem Verein. Um den Mitgliedern und Fans etwas in der Geisterspielphase zurückzugeben, waren viele Bundesligavereine sehr kreativ. So wurden beispielsweise Pappaufsteller mit dem Gesicht eines Mitglieds auf einen Steh- oder Sitzplatz im Stadion platziert, welche während eines Bundesligaspiels zu sehen waren. Für die Hertha kam dieses Szenario nicht in Frage. Für den Leiter des Digitalvertriebs bei Hertha BSC, Samii Selant, sei dies zwar ein netter Nebeneffekt, allerdings fehle hier die Nachhaltigkeit. Zudem war der Wert für den Verein der Hertha zu gering. Für Dauerkartenbesitzer hat sich die „Alte Dame“ etwas Besonderes ausgedacht.

Der Hauptstadtclub hatte das Glück zu Beginn der Saison 2020/2021 zwei, drei Spiele vor rund 5.000 Zuschauern bestreiten zu dürfen. Der Verein hat beschlossen, nur den Mitgliedern die Möglichkeit auf ein Ticket zu ermöglichen, die auch zeitgleich Besitzer einer Dauerkarte sind. Das Mitglied ist zwar der hochwertigste Fan, aber der Dauerkarteninhaber der hochwertigste Kunde. Um erstmal in den Genuss einer Dauerkarte zu kommen, bedarf es einer Mitgliedschaft und auch hier hat sich die Hertha etwas einfällen lassen.²¹⁴

²¹³ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 73ff.

²¹⁴ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 123ff.

5.3 Aktion: Herthaner helfen!

Bereits 2009 wurde die Kampagne „Herthaner helfen“ vom Hauptstadtclub ins Leben gerufen. Sie fand ursprünglich in der Vorweihnachtszeit statt und sollte kleine und große Wünsche von Menschen in schwierigen Situationen erfüllen. Dabei kommt es auch nicht immer auf den Wert und die Größe des Geschenkes an. In der Corona-Zeit hat der soziale Aspekt nochmal mehr an Bedeutung gewonnen und es wurden einige Aktionen unternommen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter packten auch außerhalb der Weihnachtszeit an. Der Verein hat dort geholfen, unterstützt und überrascht, wo Hilfe benötigt worden ist.²¹⁵

Daneben startete der Hauptstadtclub eine Kampagne für die finanziell schlecht ausgestattete Covid-Nothilfe des Deutschen Roten Kreuzes (DRK). Der erste Jahresbetrag eines neuen Mitglieds bei Hertha BSC wurde an die Covid-Nothilfe gespendet. Insgesamt sind 40.000 Euro zusammengekommen. Herr Samii Selant beschreibt das als eine Win-Win-Situation. Während die Nothilfe vom Hauptstadtclub eine kleine Finanzspritze bekam, konnte der Verein durch diese Kampagne neue Vereinsmitglieder gewinnen.²¹⁶ Neben den Spenden an das Deutsche Rote Kreuz wurden unter anderem an den Mosaikwerkstätten Stoffe gespendet, um entsprechende Mund-Nasen-Schutzmasken zu nähen und Danke-Trikots an Pflegekräfte ausgegeben.²¹⁷

Ursprünglich wollte die CSR-Abteilung im Frühjahr 2020 mit einem Kita-Projekt starten, welches aufgrund der Pandemie nicht so unternommen werden konnte, genauso wie geplante Workshops an Schulen. Dennoch konnte aufgrund der Kontaktbeschränkung und des Lockdowns eine Online-Lesung mit Aktion Mensch gemeistert werden, bei dem Sportvorstand Michael Preetz und Bundesliga-Spieler kleinen Kindern etwas vorgelesen haben. Daneben haben sich viele Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und auch Fans im Umfeld von Hertha BSC engagiert. Sie halfen zwei Mal in der Woche bei der Essensausgabe der Berliner Tafel aus.²¹⁸

²¹⁵ Vgl. Hertha BSC online (2021b): Herthaner helfen! <https://www.herthabsc.de/de/fans/herthaner-helfen!/page/9374--9374---.html> (09.01.2021).

²¹⁶ Vgl. Selant, 18.11.2020, siehe Anlage Zeile 133ff.

²¹⁷ Vgl. Hertha BSC online (2021c): „Eine neue Form der Solidarität“.

<https://www.herthabsc.de/de/soziales/interview-herthaner-helfen-spieltag-keuter-hentschel-boese-1920/page/17473--16413-16413-.html> (09.01.2021).

²¹⁸ Vgl. ebd.

5.4 Digitale Vermarktungsaktivitäten

Um die fehlenden Leistungen der Sponsoren in irgendeiner Art und Weise kompensieren zu können, griff die Hertha auf digitale Vermarktungsmöglichkeiten zurück. Egal ob Haupt- oder Nebensponsor, die Verträge können aufgrund der Corona-Pandemie und den damit noch aktuell fehlenden Zuschauern bei den Heimspielen, nicht umgesetzt werden. Es wurde mit den Sponsoren vereinbart, dass diese eine Gegenleistung für den Ausfall der ursprünglichen Leistung erhalten. Hier hat Sportfive als Vermarktungsagentur viel Inventar ausgeschöpft. Und so wurden nahezu alle Inhalte von Hertha BSC, die über sämtliche digitale Plattformen bespielt worden sind, versucht, mit einem entsprechenden Sponsor zu versehen.

Die digitalen Aktionen zählen als krisensicher und sind unabhängig von Corona umzusetzen. Denn auch die Kunden werden damit entsprechend erreicht, egal ob in der App, auf der Homepage oder auf dem vereinseigenen YouTube-Kanal. Während der Lockdown-Phase hat das ganze nochmal einen höheren Stellenwert erhalten, weil die Leute überwiegend nicht nur zu Hause, sondern zusätzlich vor einigen mobilen Endgeräten saßen (Smartphone, Tablet). Auch in Zukunft wird Hertha den Fokus mehr auf den digitalen Bereich legen und diesen durch entsprechende Aktionen deutlich ausweiten.²¹⁹

²¹⁹ Vgl. Stennull, 28.12.2020, siehe Anlage Zeile 650ff.

6 Fazit

Es bleibt festzuhalten, dass die Gegenmaßnahmen, die bis jetzt von der Hertha getätigt wurden, zwingend nötig waren. Um aber die wirtschaftlichen Schäden des Vereins auf Dauer möglichst gering zu halten, werden wohl weitere Maßnahmen benötigt. Durch die aktuell erschwerte Situation gerieten soziale Projekte wie „Herthaner helfen“ in den Fokus. Soziale Aspekte sind wichtig für einen Verein und gehören ebenfalls als Teil zur Vermarktung eines Fußballvereins. Durch mehr Anerkennung in der Gesellschaft könnten beispielsweise neue Mitglieder generiert werden, welche sich eventuell mit Merchandise-Produkten von der Hertha eindecken. Auf der anderen Seite wurde versucht, möglichst viele Einnahmen im Bereich Werbung zu generieren, wie zum Beispiel durch die gezielte Werbung für den englischen Markt. Durch die noch immer anhaltenden Geisterspiele war es nicht möglich, Einnahmen aus der Sparte der Spieltags-Einnahmen zu erwirtschaften. Somit kamen die erhöhten Einnahmen aus dem Merchandise-Bereich im vergangenen Jahr der Hertha sehr gelegen, auch wenn diese die Verluste aus anderen Bereichen nicht decken konnten. Die Entscheidung, mit dem Erlös gezielte Werbung in England zu schalten, ist ein cleverer Schachzug. Der Verein hatte ohnehin geplant, den englischen Markt in der kommenden Saison zu bewerben. Allerdings hätte sich das auf konsolidiertes Ticketing bezogen, welches aufgrund der aktuellen Geisterspielphase verschoben werden musste. Dennoch sorgt der Hauptstadtclub mit der gezielten Werbung vorab für eine gute Basis für künftige Tätigkeiten auf dem englischen Markt.

Auch im digitalen Bereich wurde aufgrund der Corona-Pandemie einen Schritt nach vorne gemacht. Die Pandemie diente mehr oder weniger als Antreiber der Digitalisierung. So wurden mögliche Sponsoringmöglichkeiten genutzt, über die man vorher nicht nachgedacht hat. Glücklicherweise konnte so eine Alternative für den Leistungsausfall der sponsorenden Unternehmen gesorgt werden. Um in Zukunft solchen Ausnahmesituationen entsprechend vorbereitet zu sein, sollte der Fokus auf weitere digitale Vermarktungsmöglichkeiten gelegt werden. Gerade in der jetzigen Zeit kann in diesem Bereich viel ausprobiert werden.

Ohne den hoch dotierten TV-Vertrag wären viele Vereine aus der Bundesliga und 2. Bundesliga nicht mehr am Leben. Die letzte Ausschüttung der Saison 2019/20 kam zwar verspätet, aber sie wurde noch an die Vereine ausbezahlt. Schon erstaunlich, dass gerade in der Corona-Zeit die neuen, ebenfalls wieder sehr hoch ausfallenden TV-Verträge von der DFL vorgestellt wurden. Aufgrund des neuen Verteilungsschlüssels, der ab der kommenden Saison 2021/2022 gilt, können die 36 Vereine der beiden Profiligen weiterhin mit einem festen Einnahmeteil aus der TV-Vermarktung rechnen. Voraussetzung für die Auszahlung ist, dass die Spiele (egal ob Geisterspiele oder mit Zuschauern) problemlos stattfinden können. Hier bleibt abzuwarten, wie sich in Zukunft

die Höhe der TV-Verträge verändern werden. Die Corona-Krise könnte Unternehmen dazu bringen, weniger in die TV-Rechtevermarktung zu investieren. Auch wenn sich das mit den hohen Einschaltquoten und der Popularität, über die die Bundesliga aktuell verfügt, widersprechen würde.

Der Verein Hertha BSC hat sein Bestes in der schwierigen Phase gegeben. Zudem ist die „Alte Dame“ durch die Finanzspritze des Investors Lars Windhorst finanziell besser abgesichert als andere Vereine in der Bundesliga und 2. Bundesliga. Aber auch das hat nicht ewig Bestand, wenn in naher Zukunft keine Einnahmen (Spieltags-Einnahmen) generiert werden können. Die Erkenntnisse aus den Bereichen Digitale Sales und Sponsoring haben gezeigt, dass eine gewisse Unsicherheit zu spüren ist. Aber viel mehr als in der jetzigen Situation kann wohl auch die Hertha nicht unternehmen. Gewisse Themen können auch Vereine nicht beeinflussen, gerade wenn es um gesundheitsbetroffene Bereiche geht. Vereinen und Verbänden sind die Hände gebunden und sie müssen sich an die jeweiligen Entscheidungen der Bundes- und Landesregierungen halten. Aktuell ist es schwer, eine Prognose abzugeben, wie stark sich der Profi-Fußball aufgrund der Corona-Pandemie verändern wird. Die kurzzeitigen Probleme aufgrund der Geisterspiele sind zu sehen. Die weitreichenderen Probleme werden wohl erst in den kommenden Jahren auftreten. Während kleinere Amateurvereine schon im März 2020 ums Überleben gekämpft haben, wird womöglich auch die ein oder andere Insolvenz in der Bundesliga oder 2. Bundesliga nicht ausbleiben.

An Glanz und Glamour hat der Profifußball aufgrund der Corona-Pandemie aber nicht verloren – zumindest noch nicht. Dennoch sollte man sich nicht darauf verlassen, dass das finanziell hohe Niveau schnellstmöglich wieder erreicht wird. Während die jährliche Gewinnmaximierung für die Vereine von wesentlicher Bedeutung waren, rücken Werte wie Nachhaltigkeit in den Fokus und werden intensiver von Vereinen verfolgt. Es bleiben einige Fragen offen, die sich Verein und der Fußballfan stellen:

- Wann darf wieder vor Zuschauern gespielt werden?
- Wie hoch dürfen die Stadien nach der Geisterspielphase ausgelastet werden?
- Werden aufgrund der bisherigen Ausfälle bei den Spieltags-Einnahmen die Ticketpreise steigen?
- Darf nur ein geimpfter Fan ins Stadion?

All diese Fragen müssen noch eine Zeit lang unbeantwortet bleiben. Es bleibt abzuwarten, wie stark sich der Fußballmarkt noch verändert und in welche Richtung sich das Ganze bewegt. Auch das Konsumentenverhalten, welches wieder ausschlaggebend für Vereine sein kann, wird auf Dauer nicht so bleiben. Viele Fans haben vielleicht kein

geregeltes Einkommen mehr oder im schlimmsten Fall ihren Job verloren. Wie bei Unternehmen müssen auch Menschen mögliche Investitionen überdenken. Egal ob es sich hier um einen möglichen Trikotkauf handelt oder einen Stadionbesuch (wenn er wieder möglich ist). Das hätte wiederum Folgen für die Einnahme-Situation bei den Vereinen.

Das Jahr 2021 wird ebenfalls noch von der Corona-Pandemie geprägt sein. Ein kleiner Hoffnungsschimmer könnten die Ende 2020 in Deutschland begonnenen Impfungen sein. Bis allerdings die ersten Risikogruppen geimpft sind, wird es noch einige Wochen und Monate dauern. Man muss stark davon auszugehen, dass die Bundesliga und 2. Bundesliga auch die aktuelle Saison 2020/2021 mit Geisterspielen zu Ende spielen müssen. Ganz Fußballdeutschland dürfte auf den Tag warten, an dem wieder vor Fans gespielt werden darf und über den Fernseher richtige, anstatt eingespielte Fanatmosphäre übertragen wird.

Literaturverzeichnis

Fachliteratur:

Bertling, Christoph/Schierl, Thomas (2020): Sport und Medien, Wiesbaden.

Bölz, Marcus (2015): Sport- und Vereinsmanagement. Sport organisieren und vermarkten. Stuttgart.

Brast, Christoph/Stübinger, Tim (2002): Verbandsrechtliche Grundlagen des Sportmanagements in der Fußball-Bundesliga. In: Schewe, Gerhard/Littkemann Jörn (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf, S. 23 - 54.

Burk, Verena/Fahrner, Marcel (2013): Einführung in die Sportwissenschaft, Konstanz, München.

Bühler, André/Nufer, Gerd (2012): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Auflage, Berlin, S. 377 – 418.

Daumann, Frank (2019): Grundlagen der Sportökonomie, 3. Auflage, München.

Daumann, Frank/Langer, Mathias/Altmann, Andrea (2007): Zusammenarbeit zwischen den Olympiastützpunkten und der Wirtschaft, Köln.

Dewenter, Ralf/Stadtman, Georg (2019): Wettbewerb in professionellen Sportligen. In: Güllich Arne/Krüger Michael (Hrsg.): Sport in Kultur und Gesellschaft, Berlin, Heidelberg, S. 1 – 16, https://doi.org/10.1007/978-3-662-53385-7_6-1.

Fahrner Marcel (2012): Grundlagen des Sportmanagements, München.

Flatau, Jens (2018): Organisationen im Sport. In: Güllich, Arne/Krüger, Michael (Hrsg.): Sport in Kultur und Gesellschaft, Berlin, Heidelberg, S. 1 – 18. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53385-7_14-1.

Freyer, Walter (2018): Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 5. Auflage, Berlin.

Hardenacke, Jens (2004): Paradigmawechsel im Profifußball – Kennzahlen zum Wandel vom Altruismus zur marktorientierten Unternehmensführung. In: Bieling, Marc/Eschweiler, Maurice/Hardenacke, Jens (Hrsg.): Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden, S- 51 – 70.

Herrmanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2008): Die duale Struktur des Sportmarktes. München, S. 39 – 65.

Hierl, Ludwig/Weiß, Raimund (2015): Bilanzanalyse von Fußballvereinen. Praxisorientierte Einführung in die Jahresabschlussanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden.

Hottenrott, Kuno/Haas, Olaf (2013): Sportmotorische Fähigkeiten und sportliche Leistungen – Trainingswissenschaft. In: Güllich, Arne/Krüger, Michael (Hrsg.): Sport. Das Lehrbuch für das Sportstudium, Heidelberg, S. 439 – 502.

Iskan, Stefan (2020): „Es ist ernst. Nehmen Sie es auch ernst!“. In: Iskan, Stefan (Hrsg.): Corona in Deutschland. Die Folgen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, Stuttgart, S. 11 – 24.

Iskan, Stefan/Iskan, Pelin (2020): „The Great Lockdown“: Von der globalen Gesundheitskrise in die Rezession. In: Iskan, Stefan (Hrsg.): Corona in Deutschland. Die Folgen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, Stuttgart, S. 58 – 83.

Kern, Markus (2007): Besonderheiten der Unternehmensfinanzierung und Investitionseffizienz im professionellen Fußball, Hamburg.

Klein, Marie-Luise (2004): Institutionelle Rahmenbedingungen und Gegenstandsbereiche ökonomischer Forschung zum Fußball in Deutschland. In: Hamann, Peter/Schmidt, Lars; Welling Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 11 – 24.

Klimmer, Christian (2004): Prüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im deutschen Lizenzfußball – Eine betriebswirtschaftliche fundierte Analyse? In: Hamann, Peter/Schmidt, Lars/Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 133 – 162.

Korthals, Jan Peter/Picot Arnold/Reichwald Ralf/Franck Egon (Hrsgg.) (2005): Bewertung von Fußballunternehmen. Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga, Wiesbaden.

Nufer, Gerd/Bühler, André (2013): Marketing und Sport. Einführung und Perspektive. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport: Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings, 3. Auflage, Berlin, S. 3 – 26.

Riedmüller, Florian (2018): Professionelles Marketing für Sportvereine. Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen, 2. Auflage, Berlin.

Rohlmann, Peter (2010): Sportvermarktung in Krisenzeiten. Erfolgreiche Strategien für Vereine und Verbände, Berlin.

Schaffrath Michael (Hrsg.) (1999): Die Zukunft der Bundesliga, Göttingen.

Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Haarmann, Julia (2002): Leistungsanreize im Profifußball. In: Schewe, Gerhard/Littkemann Jörn (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profifußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf, S. 115 – 134.

Schewe, Gerhard/Gaede, Nicolas/Küchlin, Christian (2002): Professionalisierung und Strukturwandel im Profifußball. In: Schewe, Gerhard/Littkemann Jörn (Hrsg.): Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf, S. 9 - 22.

Siegloch, Jochen (2001): Sportverein – Idealinstitution oder Unternehmen? In: Jochen, Siegloch/Klimmer Christian (Hrsg.): Unternehmen Profifußball. Vom Sportverein zum Kapitalunternehmen, Wiesbaden, S. 1 – 75.

Thyll, Alfred (2004): Jahresabschluss und Prüfung nach der Lizenzierungsordnung. Grundlagen und Gegenüberstellung mit den handelsrechtlichen Vorschriften. In: Hamann, Peter/Schmidt, Lars/Welling Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 163 – 192.

Willms, Werner (2004): Die regionalwirtschaftliche Bedeutung des Profi-Fußballs am Beispiel des VfL Bochum 1848 e. V. In: Hamann, Peter/Schmidt, Lars/Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, S. 61 – 86.

Zieschang, Klaus/Woratschek, Herbert/Baier, Klaus (2004): Kooperation im Sportmanagement, Schondorf.

Internetquellen:

Berlin.de (2020): Olympiastadion Berlin. <https://www.berlin.de/kultur-und-tickets/arena/3317373-3316653-olympiastadion-berlin.html> (27.12.2020).

Bundesministerium der Finanzen (2021): Corona-Hilfen. <https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Schlaglichter/Corona/corona.html>. (05.01.2021).

Deloitte Sports Business Group (2020): Football Money League, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf> (26.11.2020).

Deutsche Welle online (2020): Wort des Jahres 2020: Corona-Pandemie. <https://www.dw.com/de/wort-des-jahres-2020-corona-pandemie/a-55811383>. (05.01.2021).

Deutscher Olympischer Sportbund (2020): Gesamtzahl der Sportvereine in Deutschland von 1999 bis 2020, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215312/umfrage/gesamtmitgliederzahl-deutscher-sportvereine/> (25.11.2020).

DFL online (2020a): Erfolgsstory mit Anlauf. Die Historie der DFL. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/die-geschichte-der-dfl/> (10.12.2020).

DFL online (2020b): Die Struktur des DFL Deutsche Fußball Liga e. V. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev/> (22.12.2020).

DFL online (2020c): Struktur der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/deutsche-fussball-liga-gmbh/struktur-der-dfl-deutsche-fussball-liga-gmbh/> (08.12.2020).

DFL online (2020d): Tochtergesellschaften. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/> (10.12.2020).

DFL online (2020e): Bundesliga International. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/bundesliga-international/> (10.12.2020).

DFL online (2020f): DFL Digital Sports. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/dfl-digital-sports-ueber-uns/> (10.12.2020).

DFL online (2020g): Sportec Solutions. <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/tochtergesellschaften/sportec-solutions-gmbh-ueber-uns/> (10.12.2020).

DFL online (2020h): Liga Travel. <https://www.dfl.de/ueber-uns/tochtergesellschaften/liga-travel-gmbh-ueber-uns/> (10.12.2020).

DFL online (2020i): DFL-Präsidium fasst Beschluss zur Verteilung der Medienerlöse für die Spielzeiten 2021/22 bis 2024/25. <https://www.dfl.de/de/aktuelles/dfl-praesidium-fasst-beschluss-zur-verteilung-der-medienerloese-fuer-die-spielzeiten-2021-22-bis-2024-25/> (15.12.2020).

DFL Wirtschaftsreport (2020):
https://media.dfl.de/sites/2/2020/02/DE_DFL_Wirtschaftsreport_2020_M.pdf
(15.11.2020).

FC Bayern München online (2020a): Vorstand und weitere Organe. <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag> (16.12.2020).

FC Bayern München online (2020b): FC Bayern reist mit 26 Spielern ins Trainingslager nach Doha. <https://fcbayern.com/de/news/2020/01/doha/fc-bayern-reist-mit-26-spielern-ins-trainingslager-nach-doha> (15.12.2020).

Fernsehgelder online (2021): Nationale TV-Einnahmen der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2020/2021, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/246598/umfrage/tv-einnahmen-der-vereine-der-fussball-bundesliga/> (18.01.2021).

FIFA online (2020): FIFA Mitgliedsverbände. <https://de.fifa.com/associations/> (14.12.2020).

Focus online (2020): Rummenigge warnt: Bei Lockdown droht der Bundesliga der Kollaps. https://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fussball-bundesliga-rummenigge-warnt-bei-lockdown-droht-der-bundesliga-der-kollaps_id_12588286.html (03.11.2020).

Footballbenchmark.com (2020): Möglicher maximaler Verlust der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2019/20 aufgrund der Corona-Pandemie, zitiert nach de.statista.com
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1106623/umfrage/bundesliga-verlust-durch-corona-pandemie/> (07.11.2020).

Hertha BSC online (2020a): Abteilungen (e. V.). [https://www.herthabsc.de/de/hertha/abteilungen-\(ev\)/page/420-515-4--.html](https://www.herthabsc.de/de/hertha/abteilungen-(ev)/page/420-515-4--.html) (07.01.2021).

Hertha BSC online (2020b): Partner.
<https://www.herthabsc.de/de/hertha/sponsoren/exklusiv-partner/uebersicht/page/536-487-406--.html> (07.01.2021).

Hertha BSC online (2020c): Onlineshop. <https://www.herthashop.de/> (15.12.2020).

Hertha BSC online (2021a): Das ist Hertha. <https://www.herthabsc.de/de/hertha/das-ist-hertha/ueberblick/page/351-357-4--.html> (07.01.2021).

Hertha BSC online (2021b): Herthaner helfen!
<https://www.herthabsc.de/de/fans/herthaner-helfen!/page/9374--9374--.html>
(09.01.2021).

Hertha BSC online (2021c): „Eine neue Form der Solidarität“.
<https://www.herthabsc.de/de/soziales/interview-herthaner-helfen-spieltag-keuter-hentschel-boese-1920/page/17473--16413-16413-.html> (09.01.2021).

IFAK; GfK Media and Communication Research, forsa marplan (2021): Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Sporttreibens in der Freizeit von 2016 bis 2020, zitiert nach [statista.com](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171911/umfrage/haeufigkeit-sport-treiben-in-der-freizeit/),
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171911/umfrage/haeufigkeit-sport-treiben-in-der-freizeit/> (16.01.2021).

Ifo Institut online (2020): ifo Konjunkturprognose Sommer 2020: Deutsche Wirtschaft – es geht wieder aufwärts. <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/ifo-konjunkturprognose-sommer-2020-deutsche-wirtschaft> (03.01.2021).

Kicker online (2020a): Klarheit zwecks Free-TV – Zwei englische Wochen: Das alles hat die DFL entschieden. https://www.kicker.de/das_alles_hat_die_dfl_entschieden-775140/artikel. (04.11.2020).

Kicker online (2020b): Einnahmen des Fußball-Bundesligisten Hertha BSC durch das Trikotsponsoring von 2012/2013 bis 2020/2021, zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/446983/umfrage/hertha-bsc-einnahmen-trikotsponsoring/),
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/446983/umfrage/hertha-bsc-einnahmen-trikotsponsoring/> (12.12.2020).

Kicker online (2020c): Zwölf Vereine haben bereits TV-Gelder abgetreten. 13 der 36 Profiklubs droht Insolvenz – noch in dieser Saison, zitiert nach [de.statista.com](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1109799/umfrage/bundesligavereine-drohende-insolvenz-bei-saisonabbruch/),
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1109799/umfrage/bundesligavereine-drohende-insolvenz-bei-saisonabbruch/> (15.11.2020).

Lange, Jörn (2020a): Eine Liga kämpft ums Überleben, in: Berliner Morgenpost, <https://www.morgenpost.de/sport/article228705769/Seifert-Geisterspiele-sind-einzig-ueberlebenschance.html> (28.11.2020).

Lange, Jörn (2020b): Hertha macht knapp 60 Millionen Euro Minus, in: Berliner Morgenpost, <https://www.morgenpost.de/sport/hertha/article230753530/Hertha-macht-knapp-60-Millionen-Euro-Minus.html> (20.11.2020).

Langer, Marko (2020): Kommentar: Hertha BSC – was für ein „Big City Club“, in Deutsche Welle, <https://www.dw.com/de/kommentar-hertha-bsc-was-f%C3%BCr-ein-big-city-club/a-52479761> (11.12.2020).

Lauscher, Nicole/Weisenburger, Laura (2020): AHAL: Die Corona-Basisregeln für den Alltag, in Apotheken Umschau, <https://www.apothekenumschau.de/Coronavirus/Basisregeln> (05.01.2021).

Manager Magazin online (2018): Lohnender Transfer für Juventus Turin? Ronaldo und die 500.000 Trikots. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/cristiano-ronaldo-juventus-turin-verkauft-in-24-h-520-000-trikots-a-1219296.html> (03.01.2021).

Markenzitate online (2020): Carsten Cramer (Borussia Dortmund). Vortrag auf dem 2. Marken-Gipfel am 10. März 2015 in Düsseldorf. <http://www.markenlexikon.com/markenzitate.html>. (22.12.2020).

N-tv online (2020): Politik erlaubt Geisterspiele. Bundesliga darf ab Mitte Mai wieder starten. <https://www.n-tv.de/sport/fussball/Bundesliga-darf-ab-Mitte-Mai-wieder-starten-article21762204.html> (03.11.2020).

Ran online (2020): Bundesliga 2020/21: Die Trikot-Preise aller 18 Vereine, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/600431/umfrage/bundesliga-vereine-preise-des-trikots/> (10.12.2020).

Sportschau.de (2020): Wegen Corona-Krise: Fußball-Bundesliga stellt den Spielbetrieb ein, in Tagesschau online, <https://www.tagesschau.de/sport/sportschau/bundesliga-spiele-abgesagt-101.html>. (04.11.2020).

Statista (2020): Corona und die Bundesliga. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/72326/dokument/corona-und-die-bundesliga/> (18.11.2020).

Transfermarkt.de (2020a): Anzahl der Mitglieder der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/> (22.12.2020).

Transfermarkt.de (2020b): Stadionauslastung der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2019/2020, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164159/umfrage/stadionauslastung-der-aktuellen-bundesligavereine/> (27.12.2020).

UEFA online (2019): Einnahmeverteilung in der UEFA Champions League 2019/20. <https://de.uefa.com/uefachampionsleague/news/0253-0e99cd434042-4454f5d03cce-1000--einnahmenverteilung-in-der-uefa-champions-league-2019-20/> (20.12.2020).

Walrodt, Lars et al. (2020): 374 Millionen Euro. Wie Hertha jetzt die Windhorst-Millionen investiert, in B.Z. , <https://www.bz-berlin.de/berlin-sport/hertha-bsc/wie-hertha-jetzt-die-windhorst-millionen-investiert> (13.12.2020).

Weltfussball.de (2020): Ranking der Fußball-Bundesliga-Stadien nach Zuschauerkapazität in der Saison 2020/21, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6549/umfrage/bundesligastadien-nach-zuschauerkapazitaet/> (27.12.2020).

Weltfussball.de (2021): Ewige Tabelle der 1. Fußball-Bundesliga von der Saison 1963/1964 bis zur Saison 2020/2021, zitiert nach de.statista.com, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/261516/umfrage/ewige-tabelle-der-fussball-bundesliga/> (18.01.2021).

Anlagen

Experteninterview mit Samii Selant

Funktion: Head of Digital Sales beim Fußball-Bundesligisten Hertha BSC

Datum: 18.11.2020, 10:00 Uhr

Kürzel: Fragesteller: A – Interviewpartner: B

1 A: Welche Vermarktungsstrategien hat der Verein Hertha BSC vor der Corona-
2 Pandemie getätigt und welche sind aufgrund dieser schwierigen Situation eventuell
3 angepasst worden? # 00:00 – 00:46

4 B: In dem Konstrukt, in dem wir uns befinden, haben wir das Thema Sponsoring nicht
5 intern, sondern extern mit Sportfive gelöst. Wir haben wie Dortmund, der Hamburger
6 SV oder auch Hannover 96 Sportfive als Vertriebspartner, die das ganze Thema Spon-
7 soring und Hospitality bei uns vermarkten und umsetzen. Im Grunde sind wir beim
8 Thema Sponsoring nur Nehmer der Maßnahme und nicht der Aktivator. # 01:09 –
9 02:33

10 B: Grundsätzlich haben wir durch die Corona-Krise sehr viel Veränderung erfahren und
11 auch sehr viel „shifting“ in den Maßnahmen gemacht. Für uns als Hertha ist die oberste
12 Vermarktungspromisse im B2C-Bereich das Ticketing. Erst danach kommt das Thema
13 Merchandise und Mitgliedschaft. # 02:38 – 03:14

14 A: Wie genau haben sich ihre Vermarktungsaktivitäten in den von Ihnen genannten
15 Bereichen Ticketing, Merchandise und Mitgliedschaft in den vergangenen Wochen und
16 Monaten verändert? # 03:15 – 03:34

17 B: Im März 2020 mussten wir aufgrund der Unterbrechung der Bundesliga radikal von
18 heute auf gleich einen Einnahmeverlust hinnehmen. Der Bereich Ticketing hat einen
19 sehr hohen Deckungsbeitrag, was den Cash-Flow bei Bundesligisten immer massiv
20 anschiebt. # 03:51 – 04:20

21 B: Es stehen mir als Verein verhältnismäßig wenig Kosten gegenüber. Der reine Er-
22 trag, der aus einem Ticket übrigbleibt, ist sehr hoch. Deswegen tun Geisterspiele und
23 der Wegfall von Ticketerlösen einem Fußball-Bundesligisten bzw. jedem Sportverein
24 weh. # 04:21 – 04:35

25 B: Wir haben erstmal gar nicht den Fokus daraufgelegt, Veränderungen in unseren
26 Maßnahmen vorzunehmen. Allerdings haben unsere Analysen schnell gezeigt, dass

- 27 wir ohne jegliche Kampagnen einen enormen Zuwachs im Bereich des Merchandise,
28 zu verbuchen hatten. # 04:36 – 05:09
- 29 B: Unsere Analyse ist, dass der Hertha-Fan (der treue Fan, aber auch der in der Peri-
30 pherie von Hertha BSC existierende Kunde), ein mehr oder weniger festes Budget für
31 Hertha im Monat hat. Und dieses Budget hat sich vom Ticketing zum Bereich Mer-
32 chandise geshiftet. # 05:09 -05:41
- 33 B: Wir haben eine signifikante Erhöhung der Merchandise-Umsätze in der ersten Lock-
34 down-Phase erlebt. Daraufhin haben wir beschlossen, verstärkt in die Werbung zu ge-
35 hen. # 05:42 – 06:00
- 36 B: Am Anfang der Geisterspiel-Phase, die im Mai 2020 war, haben wir festgestellt,
37 dass wir einen Anstieg an Bestellungen aus Großbritannien haben. Und der Verein
38 Hertha BSC spielt keine extra Werbung in Großbritannien. Wir haben unsere Social-
39 Media-Kanäle zwar auf Englisch, aber wir haben keinen „Paid Content“, keine extra
40 Werbeausspielungen oder Google-AdWords, die wir für den englischen Markt optimie-
41 ren. # 06:34 – 07:08
- 42 A: Welche Art von Werbung ist das? # 07:09 – 07:20
- 43 B: Normalerweise benutzen wir „Paid Social Ads“, da diese gerade im Merchandise-
44 Bereich immer eine große Konversion generieren. Das heißt, wir machen zum Beispiel
45 ein Bild oder Video, das wir in den Feed bei Facebook und Instagram packen. Dies-
46 bezüglich legen wir ein Budget fest und sorgen dafür, dass der produzierte Content
47 innerhalb unserer definierten Zielgruppe ausgespielt wird. Das hat eine gute Konversi-
48 on, weil wir immer versuchen eine Geschichte in den Bildern und Videos zu erzählen. #
49 07:21 – 07:59
- 50 B: Die Sprache und sämtliche Texte, die in allen Videos verwendet werden, sind aller-
51 dings deutsch. Damit erreicht Hertha in der Regel keinen englischen Kunden. Das
52 wurde zügig analysiert und umgestellt. Mit gezielter Werbung wurde der englische
53 Markt in Angriff genommen. # 08:00 – 08:28
- 54 B: Unsere Annahme für das Interesse aus Großbritannien liegt darin, dass wir als ers-
55 tes europäisches Land wieder Fußball gespielt haben und der englische Markt sehr
56 interessiert war wieder Fußball zu sehen. Dadurch konnten wir auch von den engli-
57 schen Kunden Bestellungen akquirieren. # 08:29 – 08:54
- 58 B: Vor der Corona-Phase hatte Hertha bei jedem Heimspiel ungefähr 2.500 englische
59 Fans. Diese kommen ins Olympiastadion zum Spiel, ohne bewusst England zu bewer-
60 ben oder dort Ticketangebote platzieren. # 08:55 – 09:16

- 61 B: Folgende Maßnahmen haben wir bis zum Sommer 2020 getätigt: Das Shifting der
62 Werbemaßnahmen oder des Budgets auf Merchandise-Artikel. Verstärkte Werbung in
63 Großbritannien und die Erweiterung unseres Produktportfolios mit „coronarelevanten“
64 Produkten (Mund-Nasen-Bedeckung). # 09:20 – 09:48
- 65 B: Wie viele andere Bundesligisten, haben wir Atemschutzmasken (Mund-Nasen-
66 Bedeckung) ohne Zertifizierung (keine FFP-2- bzw. FFP-3-Masken) aus China bestellt
67 und mit unserem Logo versehen. Davon haben wir relativ viele verkauft und sehen
68 immer noch einen Markt, den wir jetzt mit anderen Masken weiter bedienen können. #
69 09:49 – 10:18
- 70 A: Würdet Ihr auch in Zukunft unternehmerische Tätigkeiten in Großbritannien unter-
71 nehmen? Oder hat sich das vorerst nur auf die Zeit während der Corona-Phase be-
72 schränkt? # 10:19 – 10:45
- 73 B: Es war ohnehin der Plan, auf dem englischen Markt tätig zu werden. Wir waren mit
74 einer Agentur in Kooperation. Für die Saison 2020/2021 wäre es tatsächlich relevant
75 geworden. Wir wollten konsolidierte zielgerichtete Ticketangebote an die Regionen in
76 England ausspielen, an die wir eine Direktflugverbindung von England nach Berlin ha-
77 ben. Sie es London, Manchester oder Liverpool. # 10:46 – 11:17
- 78 B: Die Tatsache in England ist folgende: Ich flieg nach Berlin, wohne ein Wochenende
79 in Berlin, gehe ins Stadion zum Fußball. Trinke viel Bier und fliege zurück nach Eng-
80 land und bin trotzdem immer noch günstiger, als wenn ich mir in England ein Premier-
81 League-Spiel anschau. # 11:18 – 11:31
- 82 B: Ein weiterer Faktor ist unser Stadion. Unsere Stadt hat eine große Historie, die auch
83 viel mit den Engländern zu tun hat. Das sind eine Menge Sachen, die sehr interessant
84 sind. Der Plan, das Thema konsolidiertes Ticketing in England angehen zu können, ist
85 aufgrund der Corona-Situation um ein Jahr verschoben worden, da wir erst (hoffentlich)
86 in der kommenden Saison 2021/2022 wieder vor Zuschauern spielen können. Wir ha-
87 ben auch viele italienische Fans, wobei wir hier noch nicht genau wissen, wie wir die
88 Fans angehen wollen # 11:37 – 12:16
- 89 A: Sind Sie als Verantwortlicher im Bereich Digital Sales auch für den Bereich eSport
90 zuständig? # 12:17 – 12:30
- 91 B: Eher weniger. Wir haben eine große und erfolgreiche eSport-Akademie. 12:31 –
92 12:35
- 93 A: 2018 wurde diese gegründet und auf Twitter habe ich gelesen, dass die Hertha ver-
94 gangenen Spieltag die meisten Streamer auf Twitch hatte (zwischen 20.000 – 30.000).
95 # 12:36 – 12:47

- 96 B: Genau, auf jeden Fall haben wir mit Abstand die meisten Streamer gehabt. Aber
97 hier ist es ähnlich wie beim Hospitality-Bereich. Sämtliche Sachen, die wir dort ver-
98 markten, werden von Sportfive vermarktet. # 12:48 – 13:02
- 99 A: Kann man ungefähr prozentual abschätzen inwieweit sich die bisherige von der ab-
100 gelaufenen Saison am Umsatz unterscheidet? Sie hatten erwähnt die Spieltags-
101 Einnahmen sind weggebrochen, dafür hat sich der Merchandise-Umsatz erhöht. Deckt
102 der Merchandise-Umsatz die Verluste der Einnahmen am Spieltag eins zu eins ab?
103 Oder war am Ende der Verlust deutlich zu erkennen? # 13:05 – 13:46
- 104 B: Es ist ein absolutes Verlustgeschäft. Wir haben zwar unseren Merchandise-Umsatz
105 im letzten Jahr um 50% erhöhen können, aber das macht nicht im Geringsten die feh-
106 lenden Ticketeinnahmen wett. Da reden wir von einer zweistelligen Millionensumme,
107 die als Defizit am Ende des Tages stehen wird. Das ist ein Problem. # 13:47 – 14:23
- 108 A: Welche Maßnahmen wurden beim Thema Dauerkarten-Besitzer unternommen? #
109 14:24 – 14:44
- 110 B: Wir haben lange darüber nachgedacht, ob wir etwas spezielles für unsere Dauerkar-
111 ten-Besitzer unternehmen. Es gab andere Vereine, die in der Geisterspielphase der
112 Saison 2019/2020 in diesem Bereich etwas unternommen haben. Wir entschieden uns
113 dagegen, weil es keinen nachhaltigen, sondern nur einen Show-Effekt hat. Da war uns
114 der Wert für den Kunden zu gering. # 14:45 – 15:11
- 115 B: Nur einen Show-Effekt zu haben in Form eines Pappaufstellers, mit dem Gesicht
116 des Kunden im Stadion zu platzieren, ist ein cooler Gag und kommunikativ cool. Aber
117 das ist weder ein nachhaltiges Kundenbindungs- noch Umsatzthema. # 15:12 – 15:37
- 118 B: Wir hatten Anfang der Saison zwei, drei Spiele, in denen wir vor 5.000 Zuschauern
119 spielen durften. Wir haben beschlossen, bei uns dürfen nur die Leute ein Ticket kaufen,
120 die Mitglied sind und zeitgleich eine Dauerkarte haben. #15:38 – 15:56
- 121 A: Die Personen hatten das Recht, einer von den 5.000 Zuschauern zu sein? # 15:57 –
122 16:01
- 123 B: Genau. Das Thema Mitgliedschaft ist das hochwertigste Gut in einem Verein. Das
124 Mitglied ist der hochwertigste Fan und der Dauerkarteninhaber ist der hochwertigste
125 Kunde. Da mussten wir eine Schnittmenge bilden. # 16:02 – 16:26
- 126 A: Die Hertha beschreibt sich als sehr sozialer Verein. Man hat einige Projekte der
127 Homepage entnehmen können, die aufgrund der Corona-Pandemie ins Leben gerufen

- 128 wurden. Sind diese noch aktuell bzw. wurden mittlerweile neue entwickelt? # 16:27 –
129 16:49
- 130 B: Unser CSR-Bereich ist dran laufend neue Projekte an den Start zu bringen und die
131 Nachhaltigkeit, die soziale Verantwortung von Hertha BSC in der Stadt aber auch in
132 der Region zu festigen und zu verdeutlichen. # 16:50 – 17:11
- 133 B: Es gab Anfangs des Corona-Lockdowns sehr viele Themen. Unter anderem war die
134 DRK-Covid-Nothilfe sehr schlecht mit Geld ausgestattet. Daraufhin haben wir eine
135 Kampagne gestartet: Werde jetzt Mitglied bei Hertha BSC und wir spenden deinen
136 ersten Jahresbetrag der Covid-Nothilfe. Am Ende sind wir auf 40.000 € gekommen, die
137 wir spenden konnten. Wir als Verein und auch das DRK haben sich darüber sehr ge-
138 freut. #17:12 – 17:55
- 139 B: Im Grunde genommen ist es eine Win-Win-Situation. Ein Herthaner der noch kein
140 Mitglied war bekennt sich Mitglied zu werden und gleichzeitig können wir damit etwas
141 Gutes tun. # 17:56 – 18:06
- 142 A: Welche weiteren Marketingaktivitäten/-strategien stehen denn bei der Hertha künftig
143 noch an, auch wenn man das aufgrund der aktuellen Situation womöglich nur schwer
144 vorhersehbar ist? # 18:07 – 18:38
- 145 B: Grundsätzlich ist die Frage, wie man in einem Fußballverein mit der Vermarktung
146 umgeht und sich aufstellen will. Es herrscht eine Diskussion, die schon vor der Corona-
147 Krise da war. Es gibt das Lager, die hochattraktiven Fußball sehen wollen und es gibt
148 diejenigen, die sagen, wir sind Fußballtouristen und für uns zählt nur Bier und Brat-
149 wurst und 22 Leute laufen dem Ball hinterher. # 18:39 – 19:27
- 150 B: Die die hochattraktiven Fußball sehen wollen, akzeptieren, dass die Attraktivität mit
151 sehr großer Wahrscheinlichkeit nur generiert werden kann, wenn man Geld einnimmt,
152 welches wiederum in Fußballspieler investiert wird. Die zweite Gruppe akzeptiert das
153 nicht. Sie glauben, dass der Fußballkommerz dazu führt, dass der Fußball seine Seele
154 verliert. # 19:28 – 19:56
- 155 B: Auf Basis dieser beiden Gruppen ist es schwer, eine Entscheidung zu treffen, wie
156 man sich zukünftig besser aufstellen will. Wir sind gerade dabei uns „fanzentrierter“
157 aufzustellen. Das heißt, wir wollen alles was wir machen können, um den Fan herum-
158 bauen. Der Kunde oder der Fan soll möglichst glücklich sein, indem was er macht und
159 in dem wie er konsumiert (in jedem Touchpoint, mit dem der Fan bei Hertha BSC in
160 Kontakt ist). # 19:57 – 20:38
- 161 B: Und somit fällt Interaktion auch ein wenig losgelöst dargestellt vom sportlichen Er-
162 gebnis. Das sportliche Ergebnis ist maßgeblicher Anteil an einer Fan-Experience.

163 Wenn man nicht gerade der FC Bayern München, Borussia Mönchengladbach oder
164 Borussia Dortmund heißt, hat man ja schon sehr häufig einen Dämpfer in dieser Fan-
165 Experience. # 20:39 – 21:05

166 B: Genau da wollen wir ansetzen. Für uns als Hertha ist der Dämpfer ok, den können
167 wir mittelfristig „businessseitig“ nicht verändern. Aber alles um das Spiel herum können
168 wir beeinflussen. Der erste Touchpoint mit dem der Fan beim Kauf eines Tickets in
169 Berührung kommt, der Weg zum Stadion, Push-Mitteilungen als Wegführer und mögliche
170 Voucher für ein vergünstigtes Bier. # 21:06 – 21:28

171 B: All das wollen wir dem Kunden anbieten. Am Ende des Tages soll er zu Hause von
172 einem positiven Erlebnis erzählen können, auch wenn es kein gutes Fußballspiel war.
173 Deswegen lautet unsere Devise: Fan in den Mittelpunkt stellen, aber nicht mit Werbe-
174 botschaften überfrachten und „ausmelken“. Dem Fan ein gutes Gefühl bzw. eine kon-
175 sistente „User-Experience“ vom ersten Touchpoint an vermitteln. Ganz egal ob in den
176 Bereich des Spieltags-Besuch oder dem Trikotkauf. Das kann bis zu den Themen füh-
177 ren, die man mit dem Kunden im Nachgang kommunizieren kann (Aftersales). # 21:29
178 – 22:12

179 B: Von den 3,8 Millionen Berlinern, bzw. von denen die in der Metropolregion Berlin
180 leben, sind nur 3,2 Millionen in Berlin geboren. Das heißt der Rest sind alles Zugezo-
181 gene aus der ganzen Welt. Wir haben in Berlin einen sehr hohen Internationalisie-
182 rungsfaktor und Technologiestandard (Customer Technology). Das heißt, die Leute
183 sind sehr viel mit Amazon, mit Netflix, Apple beschäftigt. # 22:37 – 23:22

184 B: Das Problem an allen diesen Playern ist, dass diese den Kunden „versauen“. Das
185 heißt, sie setzen durch ihren Customer Service, durch ihre User-Experience schon
186 gewisse Standards voraus. Was früher ein Motivationsfaktor für einen Kunden war, ist
187 heute nur noch ein Standard. Das erwartet also der Kunde. # 23:23 – 23:45

188 B: Ich vergleiche das immer gerne mit meinem Warenkorb am Rechner. Wenn ich mich
189 in die S-Bahn setze und schaue in mein Handy, sind die Sachen immer noch im Wa-
190 renkorb. Das gleiche gilt für Serien oder Filmen auf Netflix. Wenn ich zu Hause gucke
191 und stoppe, kann ich egal wo auf meinem Handy problemlos weiterschauen. Das sind
192 so Kleinigkeiten, die in der Customer Experience von Motivation zu Standard wech-
193 seln. # 23:46 – 24:06

194 B: Und das Gleiche erwartet mittlerweile auch der Kunde von der Hertha bzw. von ei-
195 nem Sportverein. Wir sind dran, diese Sachen tatsächlich nachzuziehen, um diese
196 Experience bieten zu können. # 24:07 - 24:19

197 A: Wird auch überlegt, etwas im Bereich Virtual-Reality zu unternehmen, falls der
198 Fan/Kunde noch längere Zeit ohne Stadionbesuch auskommen muss? #24:49 – 25:36

- 199 B: Wir haben das Thema Augmented Reality auf dem Schirm, aber haben noch keine
200 konkreten Ideen wie wir das umsetzen können. Als Verein ist es schwierig, Virtual-
201 oder Augmented Reality anzugehen, da wir nur teilweise Rechteinhaber sind. # 25:37 –
202 25:50
- 203 B: Das heißt, die wirklichen Bewegbildrechte, dort wo wirklich Musik dazukommt, lie-
204 gen nicht bei uns, sondern bei Sky und DAZN. Aus meiner Sicht müssten die Bestre-
205 bungen eher von diesen Konzernen oder gemeinsam passieren. # 25:51 – 26:16
- 206 B: Man muss jetzt kein Wahrsager oder Technikfreak sein. Die Thematiken Virtual- und
207 Augmented Reality haben eine unfassbare Explosionsgefahr für den Sport. Ich kann
208 vom Sofa aus mit der Schiedsrichterperspektive auf dem Spielfeld rumlaufen und mein
209 Bier anstatt für 6 € für 0,95 € trinken. Alles ist wesentlich günstiger und ich habe als
210 Fan eine viel bessere Experience. Dem Verein gehen aber möglicherweise deutlich
211 mehr Umsätze im Ticketing verloren. # 26:17 – 27:03
- 212 B: Das muss klar sein, wenn man sich halt vergegenwärtigt, wie die Technologie vor 15
213 Jahren war und wie sie heute ist. Vor 15 Jahren haben wir noch mit einem Nokia 6210
214 telefoniert. Dann kam 2010 das Smartphone raus und keine vier, fünf Jahre später sind
215 die ersten Zeitungsfirmen bankrottgegangen. Das Business hat sich so schnell verän-
216 dert, dass diese Firmen überhaupt nicht ihr Business dem Markt anpassen konnten. #
217 27:04 – 27:41
- 218 B: Ähnliches könnte auf dem Ticketmarkt passieren. Die Digitalisierung in Form von
219 Virtual- oder Augmented Reality könnte dazu führen, dass viel weniger Tickets konsu-
220 miert werden und das Erlebnis vermehrt auf dem heimischen Sofa stattfindet. # 27:42 –
221 28:08
- 222 A: Durch die sozialen Projekte habt Ihr als Verein in der schwierigen Phase Kontakt zu
223 euren Fans gehalten. Habt Ihr auch außerhalb der sozialen Projekte über die sozialen
224 Netzwerke gewisse Sachen unternommen, um die Fans zu unterhalten? (Beispiel Cy-
225 bertraining vom FC Bayern München) # 28:09 – 28:49
- 226 B: Ein Cyber-Training, wie es der FC Bayern unternommen hat, haben wir nicht getä-
227 tigt. Wir haben ein gutes Verhältnis zu unserer Fanszene. Unter anderem haben wir
228 sehr viele kontinuierliche Veranstaltungen, bei denen wir Vertreter der Fanszene einla-
229 den. Hier ist auch unsere Geschäftsführung mit dabei und steht Rede und Antwort. #
230 28:53 – 29:24.
- 231 B: Die Vertreter erfahren aber auch direkt Entwicklungen im Verein. Und es ist anders,
232 wenn ich eine Entwicklung persönlich von einem Geschäftsführer erfahre, als wenn ich
233 es in der Zeitung lese. Es ist ein guter Informationsaustausch, den wir allerdings schon

- 234 vor der Corona-Krise hatten. Diesen haben wir jetzt nicht punktuell intensiviert. # 29:25
235 – 29:56
- 236 A: Sehen Sie in Zukunft Veränderungen auf dem Markt des Profifußballs aufgrund der
237 Corona-Pandemie? # 30:00 – 30:30
- 238 B: Ich sehe da massive Probleme. Wir haben mannigfaltige Probleme innerhalb Liga.
239 Das muss man jetzt nicht irgendwie schönreden, sondern die Probleme sind schon seit
240 geraumer Zeit da. Wir haben eine Übermacht der Bayern, was das Produkt schwieriger
241 zu vermarkten macht. Vor ein paar Jahren, 2012/2013/2014, als es mit den „Überbay-
242 ern“ losging, war ein Heimspiel gegen die Bayern innerhalb von 50 Minuten ausver-
243 kauft. #30:57 – 31:40
- 244 B: Das ist jetzt auch nicht mehr so, weil das Interesse der Leute sinkt. Von 18 Bundes-
245 ligavereinen, werden 12, wenn nicht sogar mehr, starke finanzielle Probleme bekom-
246 men, wenn nicht schnell wieder Zuschauereinnahmen generiert werden können. #
247 31:41 – 32:09.
- 248 B: Wir haben jetzt das große Glück, dass wir aufgrund des Investors ein bis zwei Jahre
249 aussetzen können. Das zweite Jahr wird dann auch für uns nicht mehr so lustig. Der
250 Vorteil beim deutschen Profifußball ist nach wie vor der hoch dotierte TV-Vertrag. Die-
251 ser führt dazu, dass man einen vernünftigen Cash-Flow hat. Aber der Markt wird mei-
252 nes Erachtens schwieriger. # 32:10 – 32:35
- 253 B: Ich glaube daran, dass die Zuschauer relativ schnell zurückkommen werden. In ei-
254 ner Höhe von 80% ungefähr. # 32:36 – 32:51
- 255 A: Von der Auslastung der Stadien her oder wie meinen Sie das? # 32:52 – 32:55
- 256 B: Ja, von der Anzahl der Fans. Also wenn ich vorher 40.000 Zuschauer hatte, kom-
257 men schnell 80% von den 40.000 zurück. Und für den Rest muss ich relativ hart arbei-
258 ten. Zusätzlich ist es davon abhängig, wie sich das Gesamtbild in Deutschland
259 entwickelt. # 32:56 – 32:16
- 260 B: Zudem müssen wir das Thema Super-League, welches schon seit einiger Zeit dis-
261 kutiert wird, nicht außer Acht lassen. Wenn eine Super-League entsteht, würde das die
262 Bundesliga massiv treffen. # 32:17 – 32:36
- 263 B: Aber früher gab es auch vier Oberligen. Da waren auch einige Leute dagegen, dass
264 die Bundesliga gegründet wird. Bis auf England, sind alle großen Ligen „langweilige“
265 Ligen. # 33:50 – 34:13

- 266 B: In Spanien werden Real Madrid oder der FC Barcelona Meister. In Frankreich, Ita-
267 lien und Deutschland hießen in den vergangenen Jahren die Meister Paris St. Germa-
268 in, Juventus Turin und FC Bayern München. Das perfekte Beispiel, wie eine Super-
269 League funktionieren kann, ist die Euro-League beim Basketball. Diese wurde aus ge-
270 nau diesen Gründen ins Leben gerufen. # 34:14 – 34:40
- 271 B: Denn für Real Madrid, FC Barcelona, Maccabi Tel Aviv, ZSKA Moskau sind die ei-
272 genen Ligen zu unattraktiv. Sie können diese nicht mehr so gut vermarkten. # 34:41 –
273 34:53
- 274 B: Ich bin geteilter Meinung, was das Thema Super-League betrifft - auch aus Eigenin-
275 teresse. Hertha BSC kann ein Verein sein, der allein durch seinen Standort in Betracht
276 für eine Super-League kommen könnte. Aber ich verstehe die Tatsache, dass mit
277 Gründung einer Super-League die Bundesliga von heute auf morgen in die Zweit- oder
278 Drittklassigkeit versinken wird. # 35:14 – 35:40
- 279 A: Können Sie mir noch etwas zur Vereinskultur und -philosophie von Hertha BSC er-
280 zählen? # 36:05 – 36:13
- 281 B: Paul Keuter ist als neuer Teil der Geschäftsleitung verantwortlich für die Themen
282 Digitalisierung, Kommunikation und CSR. Dadurch haben uns wir nochmal deutlicher
283 mit den Werten von Hertha BSC und der Positionierung des Vereins innerhalb der
284 Stadt gewidmet. # 36:17 – 36:37
- 285 B: Wir haben mal gesagt, wir sind das älteste Start-up-Unternehmen der Stadt. Wir
286 versuchen uns daran, fallen auch hin und machen es wieder neu. Daraus ist der
287 „Claim“ entstanden: „We try, we will fail, we win.“ Dieser ist bei uns in der aktiven
288 Fanszene, weil Anglizismen verwendet wurden, negativ angekommen. # 36:38 – 37:02
- 289 B: Aber im Grunde genommen geht der Weg dorthin. Wir haben uns einen Weg ver-
290 schrieben, der heißt wir bilden aus. Wir bilden massiv aus. Wir haben eine Akademie,
291 die bereits zwei Mal von der UEFA mit der höchsten Wertigkeit einer Akademie ausge-
292 zeichnet wurde. Wir waren im November 2019, der Verein in Deutschland, mit den
293 meisten Nationalspielern, die innerhalb der Jugend-U-Mannschaften kommen. # 37:03
294 – 37:45
- 295 B: Da ist unser Weg hingegangen. Wir wollen Berliner sein. Wir wollen der Ganz-
296 Berliner-Verein sein und nicht nur der West-Berliner-Verein sein. Wir wollen Jugend
297 ausbilden, akquirieren, aktivieren und an den Mann führen. Wir wollen die Top-Talente
298 für uns verpflichten, sie aus- und weiterbilden und in die erste Fußball-Bundesliga brin-
299 gen. Das sind die Werte, für die wir stehen. # 38:00 – 38:26

- 300 B: Wir stehen für Toleranz, wir stehen für Weltoffenheit. Wir stehen für Diversifikation.
301 Bei uns kann jeder alles sein und das ist gut. # 38:27 – 38:37
- 302 A: Das stimmt sich dann auch gut mit dem Slogan ein: Die Zukunft gehört Berlin. #
303 38:39 – 38:49
- 304 B: Genau # 38:50 – 38:51
- 305 A: Hat sich aufgrund des Einstiegs von Investor Lars Windhorst an der Marketing-
306 /Vermarktungsstrategie etwas verändert oder bezieht sich die Finanzspritze rein auf
307 das Sportliche? # 39:10 – 39:38
- 308 B: Nein das Geld fließt nicht nur in das Sportliche. In den Bereich Marketing haben wir
309 es auch nicht investiert. Das Geld von Lars Windhorst geht jetzt auch nicht in Werbung
310 oder ähnliche Bereiche. Wir haben klar gesagt, dass wir die Mannschaft punktuell ver-
311 stärken, aber nicht nur „Beine“ bauen oder kaufen, sondern auch Steine bauen wollen.
312 # 39:39 – 39:58.
- 313 B: Das heißt, wir wollen die Strukturen innerhalb von Hertha BSC nachhaltig verän-
314 dern. Wir wollen die Digitalisierung von Hertha BSC Nachhaltig vorantreiben und zu-
315 kunftssicher aufstellen. Das sind alles Dinge, die nicht einfach aus der Zauberkiste
316 gezogen werden können. Sie sind hochkomplex und müssen individualisiert werde.
317 Das sind alles Sachen, die sehr viel Geld kosten. # 39:59 – 40:34
- 318 B: Deswegen wollen wir einen Spieler und verstärken somit die Mannschaft punktuell.
319 Ich finde es gut, dass wir jetzt nicht den Weg gehen von Borussia Dortmund 2001. Der
320 BVB realisierte 120-125 Millionen Mark am Aktienmarkt und hat das Geld von heute
321 auf morgen in die Mannschaft gesteckt. Danach wurden sie nur einmal deutscher Meis-
322 ter wurden und drei Jahre später war der Verein insolvent. # 40:35 – 41:05
- 323 B: Wir wollen kontinuierlich und nachhaltig wachsen. Das ist das Ziel, in allen Ebenen,
324 die wir haben. Im sportlichen Bereich, Business-, Akademie- und Ausbildungsbereich.
325 # 41:09 – 41:33

Experteninterview mit Tobias Stennull

Funktion: Sportfive - Associate Marketing Team Hertha BSC

Datum: 28.12.2020, 17:30 Uhr

Kürzel: Fragesteller: A – Interviewpartner: B

326 A: Sportfive ist die Vermarktungsagentur von Hertha BSC. Was ist das Bestreben von
327 Sportfive? # 00:00 – 00:14

328 B: Sportfive ist grundsätzlich eine weltweit agierende Vermarktungsagentur, die sich
329 unter anderem um das Sponsoring von Fußballklubs kümmert, aber beispielsweise
330 auch im Wintersport, Motorsport sowie im Handball aktiv ist. # 00:14 – 00:37

331 B: Wir sind eine externe Sponsoringagentur (externe Sponsoringabteilung), die sich
332 Vereine ins Haus holen, weil sie den Bereich Sponsoring selbst durch ihre eigenen
333 Ressourcen nicht abdecken können. Wir sind super vernetzt und haben weltweit Kun-
334 den und Klienten. Deswegen ist es für viele Vereine ein Mehrwert sich in diesem Be-
335 reich eine externe Agentur ins Haus zu holen, die sich rein um das Sponsoring
336 kümmert. # 00:38 – 01:09

337 B: Hertha hat auch eine eigene Marketingabteilung. Die kümmert sich dann allerdings
338 um eigene Kampagnen (Beispielsweise: Slogan „Die Zukunft gehört Berlin“). Das sind
339 alles interne Marketingangelegenheiten vom Verein selbst. Sportfive ist dann zustän-
340 dig, in dem Fall für Hertha BSC, Sponsoren zu gewinnen. # 01:10 – 01:31

341 A: Sitzt Sportfive direkt bei den sponsorenden Unternehmen bzw. Vereinen? # 01:32 –
342 01:37

343 B: Es gibt einmal die Zentrale von Sportfive, mit Sitz in Hamburg. Daneben haben wir
344 noch dezentrale Abteilungen, die bei den Vereinen sitzen. Wir haben bei allen Verei-
345 nen, die wir vermarkten (17 Stück von der Bundesliga bis zur 4. Liga), vor Ort extra
346 Teams, die beim Verein sitzen. Deswegen sitzen wir auch in der Geschäftsstelle von
347 Hertha BSC und sind direkt beim Verein. # 01:38 – 02:07

348 B: Dadurch ist die Zusammenarbeit deutlich intensiver, als wenn wir das Ganze aus
349 Hamburg aus steuern würden. # 02:08 - 02:17

350 A: Nach was für einer Vorgehensweise richten sich die Vermarktungsstrategien von
351 Sportfive? Werden bestimmte Dinge mit den Vereinen vorab abgeklärt (z. B. Vereins-
352 philosophie)? Wie kann man sich den Austausch vorstellen? # 02:18 – 02:38

353 B: Das sind tägliche Gespräche. Auf Geschäftsführungs-Ebene gibt es Strategien, die
354 man verfolgt. Strategien, die der Verein und Sportfive verfolgen. Am Ende des Tages
355 wollen wir mit unserem Service und unseren Leistungen als Sportfive auch Geld ver-
356 dienen. # 02:39 – 03:01

357 B Gerade auf der operativen Ebene, wenn es um das Tagesgeschäft geht, wenn es
358 heißt: Wir müssen Sponsoren gewinnen und wie implementieren wir diese. Die
359 Sponsoren sind in sämtlichen Kanälen des Vereins und auch im Stadion präsent. Sie
360 sind im kompletten Vereinsumfeld mit Hertha BSC verdrahtet. Deshalb sind wir mit den
361 operativen Abteilungen im täglichen Austausch, vor allem wenn es um die Spieltags-
362 Planung geht (Bespielung der Videobanden). # 03:02 – 03:33

363 A: Welche weiteren Werbemittel zählen noch dazu? # 03:34 – 03:42

364 B: Wir kümmern uns um alle Präsenzen von Unternehmen im Umfeld von Hertha BSC.
365 Videobande im Stadion, 3D-Teppiche im Stadion, das Trikot (Hauptsponsor und Är-
366 melpartner), aber auch die VIP-Plätze (Logen- und Businessplätze) werden von Sport-
367 five vermarktet. # 03:43 – 04:12

368 B: Im Digitalbereich sind wir ebenfalls tätig. Sämtliche Online-Banner und Mobile-
369 Banner auf der Homepage und der App von Hertha BSC werden von Sportfive ver-
370 kauft. Überall dort, wo eine Werbeeinbindung von Hertha BSC zu sehen ist, kann man
371 davon ausgehen, dass Sportfive seine Finger mit im Spiel hat. # 04:13 – 04:38

372 A: Der Verein lief eine Zeit lang ohne Trikotsponsor auf. Für die Rückrunde hat man
373 jetzt das Immobilienunternehmen Homeday als Haupttrikotsponsor gewinnen können.
374 Davor gab es immer wieder mal Sondertrikots (Beispiel: „für Pauline“ oder auch für die
375 Kneipen in Berlin). Wie ist man mit der Situation umgegangen, als die Hertha das Un-
376 ternehmen TEDi nicht mehr als Hauptsponsor hatte? # 04:39 – 05:46

377 B: Mit TEDi wurde vereinbart, die Partnerschaft vorzeitig zu beenden. Eigentlich wäre
378 TEDi für die aktuelle Saison (2020/2021) noch Hauptsponsor gewesen. Aber das Un-
379 ternehmen hat auch mit der Corona-Krise zu kämpfen. Viele Läden mussten schließen,
380 Umsatz und Gewinneinbrüche waren zu verzeichnen, Mitarbeiter wurden in Kurzarbeit
381 geschickt. Daraufhin hat man sich im Einvernehmen getrennt und den Vertrag vorzeitig
382 aufgelöst (im Sinne von TEDi). # 05:47 – 06:17

383 B: Auf der Seite von Hertha hat man sich damals gedacht, dass die Zeit genutzt wer-
384 den kann, um nochmal einen neuen potenten Hauptsponsor zu finden. TEDi ist nicht
385 komplett raus, sie sind weiterhin noch werblich präsent (z. B. auf Werbebanden). Sie
386 zahlen also noch einen gewissen Abschlag. # 06:18 – 06:43

387 B: Als das im Sommer vereinbart wurde, war man sich sicher, in der Zwischenzeit noch
388 einen neuen Hauptsponsor zu finden. Dieser hätte nochmal einen gewissen Betrag
389 dafür bezahlt. Das wäre dann in der Summe (Abschlag TEDi + neuer Hauptsponsor)
390 über dem Budget gelegen, was TEDi allein gezahlt hat. # 06:44 – 07:02

391 B: Im Nachhinein kann das kritisch betrachtet werden. Es wurde registriert, dass es in
392 dieser Zeit doch sehr schwer war einen neuen Hauptsponsor zu finden. Viele Unter-
393 nehmen gingen in Kurzarbeit. Viele haben enorme Umsatzeinbußen und überdenken
394 ihr Marketingbudget nochmal doppelt und dreifach. Das ist das Geld, welches als ers-
395 tes gestrichen werden kann, um die Existenz eines Unternehmens zu sichern. # 07:03
396 – 07:34

397 B: Als Unternehmen verzichte ich auf Geld, welches ich in Sportvereine investiere und
398 kann dafür aber meine Mitarbeiter bezahlen. Diese Situation war sehr herausfordernd
399 und die Suche nach einem geeigneten Hauptsponsor hat sich lange gestreckt. # 07:35
400 – 07:48

401 B: Deswegen wurden die Aktionen wie „für Pauline“ und die Herthakneipe genutzt, um
402 nicht einfach mit leerem Trikot aufzulaufen. Dafür ist die „Brust“ auf einem Trikot ein-
403 fach zu wertvoll und zu reichweitenstark, als jedes Spiel ohne Aufdruck aufzulaufen. #
404 07:49 - 08:07

405 B: So lange noch kein Trikotsponsor da war, hat man die Zeit genutzt, um eben diese
406 Aktionen zu pushen. Bei der Aktion „für Pauline“ ging es um ein leukämiekrankes Mäd-
407 chen – hier ging es darum, nochmal auf die Krankheit aufmerksam zu machen. Mit der
408 Aktion „Herthakneipe“ sollte der Fokus nochmal auf die sozialen Themen gelenkt wer-
409 den - Kneipen in Berlin mussten schließen und hatten ebenfalls Umsatzeinbußen. #
410 08:08 – 08:38

411 B: So nutzt man die Hertha-Brust, auch wenn sie unfreiwillig frei war, für solche Zwe-
412 cke. Am 2. Januar steigt Hometown als Trikotsponsor für den Rest der aktuellen Saison
413 2020/2021 bei der Hertha ein. # 08:39 – 08:54

414 A: Sind in der Summe dadurch mehr Sponsoringeinnahmen verbucht worden als ur-
415 sprünglich angedacht? # 08:55 – 09:14

416 B: Das kann man leider nicht kommunizieren. # 09:15 – 09:18

417 A: Wie war die Situation vor und auch jetzt während der Corona-Krise? Haben sich
418 viele Projekte drastisch geändert? Sind viele aufgrund der Krise eingestampft worden?
419 Und was musste eventuell angepasst werden? # 09:27 – 09:54

420 B: Das Ganze war sehr turbulent. Von heute auf morgen wurde der komplette Spielbe-
421 trieb eingestellt. Somit auch die Geschäfts- und Arbeitsgrundlage eines Fußballklubs
422 und Vermarkters. Wir profitieren davon, dass auf der einen Seite der Spielbetrieb statt-
423 findet und auf der anderen Seite, dass Zuschauer im Stadion sind. Darauf basiert alles.
424 # 09:59 – 10:22

425 B: Von grundlegenden Stopps von Projekten kann man nicht reden. Aus der Sicht von
426 Sportfive würde ich sagen, dass an gewissen Stellschrauben gedreht wurde. Der kom-
427 plette Hospitality-Vertrieb wurde komplett hintenangestellt (Verkauf von VIP-Karten).
428 Wir haben auch in unserem Team Kollegen, die sich ausschließlich um den Vertrieb
429 von VIP-Dauerkarten kümmern, um die VIP-Bereiche voll zu besetzen. # 10:23 – 10:49

430 B: Das wurde hintenangestellt. Auf unbegrenzte Zeit durften erstmal keine Zuschauer
431 ins Stadion. Es macht wenig Sinn, diese Plätze zu verkaufen. Diese Plätze würde auch
432 niemand kaufen, weil niemand weiß, wann man Zuschauer im Stadion zugelassen
433 sind. So wurde der Hospitality-Bereich zurückgestellt. Vor allem der digitale Bereich
434 (Vermarktung von Bannerflächen, Digitalpakete, bestimmte Content-Inhalte), wurde
435 genutzt, um Sponsoren in sämtlichen Formaten zu präsentieren. # 10:50 – 11:36

436 B: Es wurde versucht, viel ins Digitale zu ziehen. Dieser Bereich ist eben unabhängig
437 von dem, was eben gerade so in der Welt passiert. Corona hat keinen Einfluss auf digi-
438 tale Leistungen. Auf der Homepage, den Social-Media-Kanälen, auf YouTube kann
439 unabhängig vom Lockdown geworben werden. # 11:37 – 11:59

440 B: Deswegen sind viele Vermarktungsaktivitäten ins digitale gezogen worden, um da
441 das Inventar zu verkaufen, welches vorhanden ist. Damit sollten die Verluste, die unter
442 anderem im Hospitality-Bereich entstanden sind, ein wenig ausgeglichen werden. Viel
443 ging in die Vermarktung von TV-Flächen (LED-Bandenwerbung). Man versucht, alle
444 möglichen Flächen, die jetzt unberührt von Corona sind, zu verkaufen bzw. zu ver-
445 markten. # 12:00 – 12:35

446 A: Sehen die Zuschauer im Stadion eine andere LED-Bandenwerbung als die Zu-
447 schauer zu Hause am Fernseher? # 12:36 – 12:48

448 B: Das ist virtuelle Werbung. Der Stadionzuschauer sieht eine andere Werbung als der
449 Fernsehzuschauer. Das ist allerdings im Auslandsmarkt der Fall. Der Zuschauer in
450 Afrika, Asien, Amerika sieht eben ein anderes Bild sieht als der deutsche Zuschauer. #
451 12:49 – 13:11

452 B: Das war in der vergangenen Saison nur bei Spielen gegen den FC Bayern München
453 und Borussia Dortmund. Das sind eben die reichweitenstärksten Spiele, die auch im
454 Ausland eine gewisse Relevanz haben. LED-Bandenwerbung ist grundsätzlich das:
455 Bandenwerbung wird eingespielt, Stadion- und Fernsehzuschauer sehen das gleiche.

- 456 Wenn der Zuschauer eine andere Werbung sieht als derjenige im Stadion, nennt man
457 es virtuelle Werbung. # 13:23 – 13:53
- 458 A: Eben wurden die digitalen Bereiche angesprochen. Inwieweit seid Ihr als Sportfive
459 im E-Sports-Bereich bei Hertha BSC tätig? # 13:54 – 14:01
- 460 B: Wir vermarkten auch die E-Sports-Abteilung. Sind dafür zuständig, dass diese Abtei-
461 lung auch mit Partner versorgt wird, die dann entsprechend passen. Beispielsweise ist
462 EDEKA E-Sport-Partner, die AOK ist Hauptpartner. Daneben haben wir noch Elgato -
463 ein Hersteller für Gaming-Ausrüstung und -stühle. Das sind Partner, die wir auch für
464 den Verein akquirieren und mehr oder weniger an den Verein übergeben. Hertha un-
465 ternimmt dann die weitere Zusammenarbeit. # 14:02 – 14:34
- 466 B: Aber das war jetzt kein Bereich, der explizit in der Corona-Phase gepusht wurde.
467 Die E-Sport-Akademie ist 2018 gegründet worden und läuft auch seitdem sehr gut. Wir
468 haben mit Abstand die meisten Zuschauer auf Twitch mit der regelmäßigen Spieltags-
469 Show, die wir auch vermarkten. # 14:35 – 15:09
- 470 B: Das läuft alles so nebenher. Der E-Sport-Bereich ist auch ein wichtiger digitaler Be-
471 reich, aber nicht nochmal explizit gepusht wurde. Er genießt die gleiche hohe Relevanz
472 wie vorher. # 15:10 – 15:25
- 473 A: Welcher Bereich macht grundsätzlich finanziell den größten Umsatzanteil im Spon-
474 soring aus? # 15:26 – 15:33
- 475 B: Natürlich der Hauptsponsor, weil das der größte Partner des Vereins ist. Er hat auch
476 finanziell den größten Background (das ausgegebene Budget ist dort am höchsten).
477 Der Hauptsponsor bekommt eben die wertvollsten und besten Rechte, mit Trikotbrust
478 etc. # 15:48 – 16:07
- 479 B: Aber da ist noch eine ganze Menge mehr dabei. Ein Hauptsponsor belegt nicht nur
480 die Trikotbrust, sondern hat noch viel weitere Rechte, wie z. B. Positionierung auf den
481 Videobanden oder den 3D-Teppichen. Vor der Corona-Phase hatten die Hauptsponso-
482 ren auch ein Recht an gewisser Promotion und digitalen Aktivierungen. Da hat man
483 nochmal eine andere Nähe zum Verein. Das sind eben die individuellen Pakete, die es
484 ausmachen, wie sich ein Sponsoring entfält. # 16:08 – 16:35
- 485 B: Der Hauptsponsor ist der wichtigste Partner im Verein, der finanziell das meiste
486 ausmacht. Aber auch „kleinere“ Partner darf man da nicht außen vorlassen. Sie zahlen
487 ebenfalls eine ganze Menge Geld und können auch gewisses Input für den Verein ge-
488 ben. # 16:36 – 16:57

489 B: Auch als Exklusiv- oder Hertha-Partner (Ebenen unterhalb des Hauptsponsors)
490 kann man einen enormen inhaltlichen Einfluss auf den Verein haben. In den letzten
491 Jahren haben wir den Fokus auf Themenpartnerschaften gelegt. Zum Beispiel das
492 Thema Gesundheit. Hier arbeiten wir viel mit dem Partner AOK zusammen. Eben alles
493 was mit dem Thema Gesundheit, Fitness und Bewegung zu tun hat. Die AOK wird als
494 Sponsor mit reingenommen und auf seine Expertise angewiesen. # 16:58 – 17:28

495 B: Deswegen sind auch diese Partner sehr wichtig für den Verein, weil sie neben der
496 finanziellen Unterstützung auch inhaltlich eng mit ihm zusammenarbeiten können. Da-
497 von profitieren dann beide Seiten. # 17:29 – 17:44

498 A: Wird es aufgrund der Corona-Situation und der Folge, dass die Unternehmen wo-
499 möglich erst einmal nicht mehr so viel in Sponsoring investieren, in der Zukunft auf
500 viele kleine als einen großen Sponsoringpartner hinauslaufen? # 17:55 – 18:18

501 B: Ich glaube schon, dass es nach wie vor die Abstufung geben wird – Hauptsponsor,
502 Ärmelpartner und alle weiteren Partner. Man muss schauen, ob das finanzielle Level
503 gehalten werden kann, welches vor der Corona-Krise da war. Es war sehr viel Geld im
504 Sponsoring-Bereich und gerade auch im Fußball vorhanden. # 18:24 – 18:46

505 B: Es kann gut sein, dass dieses Level aktuell nicht gehalten werden kann. Viele Fir-
506 men müssen eben Abschläge machen auch sind nicht, größere Summe, wie sie vor
507 der Corona-Krise gehandelt wurden, für ein Sponsoring zu zahlen. Es ist unvorherseh-
508 bar was nach bzw. während der Corona-Krise passiert. # 18:49 – 19:08

509 B: Im März ist plötzlich alles stehen geblieben. Sponsoren hätten noch sämtliche Leis-
510 tungen gehabt, welche im Verträge und entsprechenden Rechtepakets aufgeführt sind.
511 Hier musste man viel durch Kompensation wett machen. Gewisse Rechte konnten
512 nicht umgesetzt werden, weil zum Beispiel die Bundesliga-Spiele nicht stattgefunden
513 haben. # 19:09 – 19:39

514 B: Dann wurden Rechte auf digitale Rechte umgeschicht. Wir haben mit Sponsoren
515 kommuniziert, dass wir die angebotenen Maßnahmen eben aufgrund der Situation
516 nicht umsetzen können. Im Gegenzug boten wir entsprechende Kompensationsleis-
517 tungen an. Deswegen glaube ich, dass sich das Sponsoring kurzfristig damit beschäfti-
518 gen muss, dass im Markt nicht mehr die finanziellen Mittel zur Verfügung sind und
519 gegebenenfalls Preise von der Vereinsseite oder auch von Sportfive aus angepasst
520 werden müssen. # 19:40 – 20:12

521 B: Wenn die Zuschauer wieder ins Stadion dürfen, glaube ich, dass das Geschäft auch
522 ganz schnell wieder anzieht. Der Fußball und der Sport allgemein hat für viele Leute
523 eine Faszination. Das ist wiederum ein totaler Treiber für Sponsoren, weil sie in einem
524 positiven Umfeld auflaufen. # 20:13 – 20:34

- 525 B: Kurzfristig wird es schwieriger und herausfordernder werden das vorherige finanziel-
526 le Level zu erreichen. In zwei bis vier Jahren wird sich alles wieder normalisieren. Dann
527 wird das Niveau erreicht, wie es vor der Corona-Krise war. # 20:35 – 20:56
- 528 A: Haben sich im Sponsoring-Bereich auch neue Bereiche aufgrund der Corona-
529 Pandemie erschlossen? # 20:57 – 21:28
- 530 B: Etwas komplett neues eigentlich nicht. Abseits davon haben wir Leistungen kom-
531 pensiert und anderweitig umgesetzt. Da haben wir viel Inventar des Vereins ausge-
532 schöpft. Anfangs haben wir nahezu sämtliche Inhalte, die der Verein bespielt,
533 irgendwie versucht mit einem Sponsor zu versehen, um die Leistungen in irgendeiner
534 Art und Weise zu kompensieren. # 21:32 – 22:00
- 535 B: In dem Zeitraum der Pandemie wurde versucht, die Kontakte zu Sponsoren und
536 Partner intensiver zu gestalten. In der Regel hat man jedes zweite Wochenende am
537 Heimspieltag sämtliche Sponsoren und Partner getroffen, weil sie für das Spiel einen
538 Platz in der Loge haben. Da war der Austausch immer rege – alle zwei Wochen hat
539 man sich gesehen und ausgetauscht. # 22:01 – 22:31
- 540 B: Auch die Geschäftsführung von Hertha hat sich bei den entsprechenden Partnern
541 sehen lassen. Das ist sehr wichtig, weil sie den Verein aus nächster Nähe erleben und
542 greifbar ist. Es soll das Gefühl vermittelt werden, ein Teil vom Verein zu sein und nicht
543 nur als reiner Geldgeber zu wirken. Wir haben versucht, Sponsoren und Partner mitzu-
544 nehmen. Haben viel mit ihnen kommuniziert, über die aktuelle Lage und über die
545 kommenden Planungen. # 22:32 -22:58
- 546 B: Vor der Saison wurde ein Jour-Fixe mit allen Sponsoren und Partnern angesetzt.
547 Anfangs durfte die Hertha noch vor wenigen Zuschauer spielen. Wir haben erklärt, wie
548 die aktuelle Saison abläuft, wie das Hygienekonzept funktioniert und wie es finanziell
549 aussieht. Den Partnern einfach das Gefühl geben, dass sie Teil der Hertha-Familie
550 sind. # 22:59 – 23:20
- 551 B: Das hat man in dieser Zeit stärker intensiviert. Vielen ist es wichtig einfach Teil zu
552 sein, mitzubekommen was abläuft und dann daraus eben Schlüsse zu ziehen für eige-
553 ne zukünftige Maßnahmen. # 23:21 – 23:37
- 554 B: Der Austausch war allerdings auch nicht immer einfach, weil das ganze nur digital
555 ablief. Das ist nicht mit einem realen Treffen vergleichbar. Aber auf die Kommunikation
556 haben wir eben den Wert gelegt. # 23:55 – 24:23
- 557 B: Man muss die Partner und Sponsoren so mitnehmen, dass sie sich auch wohlfüh-
558 len. Nicht dass sie das Gefühl haben es ist Lockdown und die Hertha meldet sich nicht
559 mehr. Einfach viel kommunizieren, viel austauschen und informieren. Das ist viel und

- 560 anstrengend, weil einige Leute mitgenommen werden müssen. Aber das ist notwendig,
561 um die Partnerschaft aufrecht zu erhalten oder auch Partner für eine mögliche Verlän-
562 gerung zu überzeugen (Beispiel Hyundai). # 24:35 – 25:11
- 563 A: Was gehört alles zu einer Spieltags-Vorbereitung (normaler Spieltag mit Zuschau-
564 ern) dazu? # 25:37 – 26:05
- 565 B: Im Umlauf des Olympiastadions befinden sich sämtliche Promotionsstände von
566 Sponsoren. Ein Sponsor, der sich werblich im Umlauf des Stadions verhält und mit
567 einem eigenen Stand auftritt. Ein großer Partner kann in seinem Vertrag einen
568 „Sponsor of the day“ integriert haben. Das heißt, ihm gebührt mehr oder weniger die
569 alleinigen Hauptpräsenz an dem entsprechenden Spieltag. # 26:33 – 27:06
- 570 B: Beziehungsweise in den Zeiten, in denen der Ball nicht rollt. Ein Sponsor kann werb-
571 lich mit Promotionsständen vertreten sein, eine Aktion in der Halbzeit haben (Bälle
572 werden ins Publikum gekickt) oder unternimmt ein Gewinnspiel. Das ist die Präsenz,
573 die ein „Sponsor of the day“ genießt. Diese ist dann im Vorfeld mit sämtlichen Social-
574 Media-Postings gefüllt, damit das Ganze ein rundes Bild abgibt. # 27:07 – 27:38
- 575 B: Sämtlicher Hospitality-Bereich ist bespielt, es wird gecatert. In manchen Bereichen
576 gibt es nach dem Spiel Interviews mit Spielern und auch Offiziellen. Das ist von VIP-
577 Bereich zu VIP-Bereich unterschiedlich, die natürlich auch unterschiedlich wertig sind.
578 # 27:39 – 28:06
- 579 B: Der Spieltag ist sehr aufwendig. Man hat die zusätzliche Herausforderung, dass
580 nach einem Spieltag alles aus dem Olympiastadion komplett herausgeräumt sein
581 muss. Der Grund: Hertha ist Mieter des Stadions und nicht Inhaber. Das Stadion muss
582 wieder „leer“ abgegeben werden. Deswegen ist ein Aufbau am jeweiligen Spieltag sehr
583 umfangreich. Von LED-Banden bis LED-Teppichen aufbauen bis hin zum Rasen mä-
584 hen. Alles muss aufgebaut werden. Trainerbänke müssen wieder gestellt werden und
585 Abgrenzungslinien gezogen werden. # 28:08 – 28:40
- 586 B: Die Banner, die auf der Tribüne zu sehen sind, sowie Sponsoren-Banner müssen
587 aufgehängt werden. Da ist sehr viel Aufwand. Es gibt ein Stadion-TV-Programm. Zwei
588 TV-Moderatoren am Spielfeldrand sorgen vor dem Spiel für ein gewisses Rahmenpro-
589 gramm für die Fans. Sponsoren und Partner können entsprechend Inhalt dieses Pro-
590 gramms sein. # 28:41 – 29:19
- 591 B: Das ist visuell auf den LED-Leinwänden dargestellt, wo dann auch Partner mit ein-
592 gebunden werden. Partner können auch als Presenter auftreten von manchen Spielak-
593 tionen (Zuschauerzahl, Gelbe Karte, Auswechslung) # 29:20 – 29:50

- 594 B: Das ist auch immer ganz schön für den Partner zu sehen. Auf der einen Seite sieht
595 er sich oben im Screen mit seinem Logo. Wiederum die 50.000 Zuschauer im Stadion
596 sehen ihn auch. Damit generiert der Partner wieder Reichweite. Nach dem Spiel gibt
597 es klassisch noch die Pressekonferenz, die aber nur live in den Screens übertragen
598 wird und nicht live vor Ort mit den Sponsoren stattfindet. # 29:51 – 30:20
- 599 B: Sportfive hat dafür zu sorgen, die Werbemittel im Innenraum, im Stadion und auch
600 den Umlauf mit entsprechenden Sponsoren zu bespielen. Vor der Saison findet noch
601 eine klassische Umfrage statt, welcher Sponsor an welchem Spiel präsent sein möch-
602 te. Das wird den Partner nicht geschenkt, sondern muss im Vertrag geregelt sein. #
603 30:40 – 31:10
- 604 A: Bekommt Sportfive als Vermarktungsagentur ein bestimmtes Budget von der Hertha
605 zur Verfügung gestellt für die jeweilige Sponsorensuche? # 32:14 – 32:28
- 606 B: Wir als Sportfive bekommen kein Budget von der Hertha. Es läuft so, dass man
607 Sponsoringpakete abschließt, natürlich in Rücksprache mit dem Verein. Also wir
608 schließen keine Partnerschaft ab, ohne dass die Hertha jemals davon gehört hat. Der
609 Sponsor/Partner zahlt einen bestimmten Lizenzbetrag für das Sponsoring und be-
610 kommt dann entsprechende Vertragsleistungen. Sportfive bekommt davon einen Pro-
611 visionsanteil. # 32:29 – 33:01
- 612 B: Beispiel: Sponsor zahlt 100.000 €. Dann bekommt die Hertha die 100.000 €, muss
613 aber Sportfive im Gegenzug eine Provisionsgebühr für die Vermittlung zahlen. # 33:02
614 – 33:12
- 615 B: Wir holen Partner und Sponsoren an Land und werden dann mit einer Provision
616 vergütet. Aber Hertha stellt uns jetzt nicht explizit ein Budget zur Verfügung. Sondern
617 das läuft alles autark über uns selbst. Wir haben ein Ressourcen-Budget, welches für
618 Mitarbeiter und Co ausgegeben wird. Wir sind verantwortlich, um Partner und Sponso-
619 ren zu gewinnen. # 33:20 -33:34
- 620 A: Kann bzw. dürfte die Hertha auch Wunschspensoren nennen, die dann Sportfive für
621 sie gewinnen soll? # 33:35 – 33:57
- 622 B: Wünsche können schon gestellt werden. Allerdings ist Wunschdenken und Realität
623 dann doch etwas anderes. Grundsätzlich könnte man sich äußern, aber so ist es bei
624 Hertha nicht. Wir haben einigen weltweit agierenden Unternehmen schon einmal auf
625 dem Schirm gehabt und mit ihnen gesprochen. Es wird in den Gesprächen und Ver-
626 handlungen geschaut, ob eine Partnerschaft mit Hertha BSC Sinn macht. # 33:58 –
627 34:27

- 628 B: Ob das Ganze dann auch zu den Zielen des Sponsors passt. Mit seinem Marketing-
629 Budget und entsprechendem Auftritt will der Sponsor gewisse Ziele erreichen (Be-
630 kanntheitsgrad steigern, Umsatz). Es wird geschaut, ob Hertha BSC dann die Ziele des
631 Sponsors auch erfüllen kann. # 34:28 – 34:57
- 632 B: Wenn man übereinkommt - passt das. Aber wir sind eher im Markt aktiv und schau-
633 en was wir für Hertha BSC machen können und stellen das dann vor. Und weniger die
634 Variante, dass sich Hertha BSC einen Sponsor wünscht, der dann plötzlich da ist. Es
635 ist dann eher andersrum. # 34:58 – 35:17
- 636 A: Nimmt der neue Investor, Lars Windhorst, Einfluss auf den Sponsoringbereich? #
637 35:18 – 35:35
- 638 B: Weder Budget vom Investor noch von der Hertha wird an Sportfive gegeben. Es
639 läuft lediglich über die Lizenzbeträge, die der Sponsor zahlt. Sportfive erhält im Gegen-
640 zug einen Abschlag. # 35:36 – 35:50
- 641 A: Was für Anteil macht das Sponsoring am Gesamtvolumen aus? # 36:03 – 36:16
- 642 B: Der Sponsoringanteil lag im letzten Jahr bei 32,5 Millionen Euro. Die genauen Zah-
643 len können in den Geschäftsberichten eingesehen werden. Also hat Sportfive Hertha
644 BSC ein Sponsoringvolumen von 32,5 Millionen Euro im Jahr generiert. # 36:20 –
645 36:45
- 646 A: Wird man die strategische Ausrichtung künftig mehr den digitalen Bereichen wid-
647 men? Oder war das jetzt mehr oder weniger eine Überbrückung, die der Corona-
648 Situation geschuldet war? # 37:55 – 38:00
- 649 B: Es wird schon mehr versucht digitale Projekte und digitale Produkte auch an den
650 Start zu bringen. Diese sind einfach krisensicher. Mit digitalen Produkten erreichst du
651 die Kunden jederzeit. Das Ganze hat auch einen höheren Stellenwert, wenn alle Leute
652 zu Hause am Handy, Laptop oder Fernseher sitzen. Das ist genau der Bereich, den du
653 als Verein angreifen musst. Deswegen werden in Zukunft die digitalen Sachen weiter
654 den Fokus haben und deutlich ausgeweitet werden. # 38:01 – 38:44

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