

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Marvin Bolduan**

**Sportstättenmanagement und  
Sportmarketing am Beispiel  
des Karlsruher Sport-Clubs**

**2021**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Sportstättenmanagement und Sportmarketing am Beispiel des Karlsruher Sport-Clubs**

Autor/in:  
**Herr Marvin Bolduan**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM18wF3-B**

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

Zweitprüfer:  
**Dr. Jens Christian König**

Einreichung:  
Mannheim, 23. Juli 2021

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Sports facility management and sports marketing presented by the example of the Karlsruher Sport-Club**

author:

**Mr. Marvin Bolduan**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM18wF3-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Dr. Jens Christian König**

submission:

Mannheim, 23. July 2021

---

## **Bibliografische Angaben**

Bolduan, Marvin:

Sportstättenmanagement und Sportmarketing am Beispiel des Karlsruher Sport-Clubs

Sports facility management and sports marketing presented by the example of the Karlsruher Sport-Club

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

## **Abstract**

In der folgenden Arbeit wird durch Analyse und Recherche der Branche Fußball die Frage geklärt, inwieweit eine attraktive und vor allem moderne Sportstätte den Fußballverein, der diese pachtet, beeinflusst. Dabei werden Eindrücke in alle sportlichen Bereiche des Fußballs gewährt: vom Amateurbereich über den semiprofessionellen Bereich bis hin zum professionellen Fußball in Bezug auf Vermarktung der Sportstätte und dem Bilden einer eigenen Marke sowie der Platzierung im Kopf des Kunden. Es wird gezeigt, dass wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg aus intelligentem und strategischem Sportstättenmanagement und der richtigen Markenkommunikation resultiert.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Fußballbusiness.....</b>	<b>7</b>
2.1 Strukturdaten .....	7
2.2 Stakeholder.....	10
2.2.1 Akteure .....	11
2.2.1.1 Sponsoren.....	12
2.2.1.2 Fans .....	13
2.3 Issues .....	16
2.4 Herausforderungen .....	22
2.5 Trends.....	28
2.6 Gesellschaftliche Rolle des Fußballs.....	29
2.7 Vereine, Verbände und Ligen.....	30
<b>3 Sportstättenmanagement .....</b>	<b>32</b>
3.1 Strukturdaten .....	32
3.2 Stakeholder.....	33
3.2.1 Akteure .....	34
3.2.2.1 Sponsoren.....	36
3.2.2.2 Vereine.....	37
3.3 Issues .....	38
3.4 Herausforderungen .....	39
3.5 Trends.....	40
3.6 Wertschöpfungskette .....	41
3.7 Catering .....	42
3.8 Hospitality .....	43
3.9 Strategische Ausrichtung einer Sportstätte.....	44
3.10 Ablaufplan von Sportgroßveranstaltungen .....	45
<b>4 Fußball- und Sportmarketing .....</b>	<b>48</b>

---

4.1	Was ist eine Marke?.....	48
4.2	Markenmanagement .....	49
4.3	Identitätsorientierte Markenidentität .....	50
4.4	Marketing von Sport .....	51
4.5	Marketing durch Sport.....	52
<b>5</b>	<b>Praxisbeispiel: Sportstättenmanagement am Beispiel des Karlsruher Sport-Clubs.....</b>	<b>54</b>
5.1	Vereinsvorstellung.....	54
5.2	Einordnung des Karlsruher SC in die Branche .....	56
5.2.1	Sportstätte .....	56
5.2.2	Sportmanagement .....	58
5.2.3	Sportmarketing.....	59
5.2.3.1	Marketing von Sport .....	60
5.2.3.2	Marketing durch Sport .....	60
5.3	Sportstättenattraktivität .....	62
5.3.1	Wirtschaftliche Sicht.....	62
5.3.2	Sportliche Sicht.....	64
<b>6</b>	<b>Fazit und Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>66</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
e.V.	eingetragener Verein
FC	Fußball-Club
FIFA	Fédération Internationale de Footbal Association
GmbH & Co.KGaA	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien
KI	Künstliche Intelligenz
KSC	Karlsruher Sport-Club
NLZ	Nachwuchsleistungszentrum
SpVgg	Spielvereinigung
TSV	Turn- und Sportverein
UEFA	Union of European Football Associations
VAR	Video Assistant Referee
WM	Weltmeisterschaft
z.B.	zum Beispiel

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: VAR-Einsatz in der Bundesliga (FanQ, 2018) .....	16
Abbildung 2: Gewaltbereite Fußballfans (Statista, 2020) .....	20
Abbildung 3: Kommerzialisierung im Fußball (Statista, 2021) .....	27
Abbildung 4: Sportstätten in Deutschland (Statista, 2012) .....	33
Abbildung 5: Stakeholder von Sportstätten (Wallrodt, Thieme 2021, S.18).....	35
Abbildung 6: Umsatz Fitnessbranche (Statista, 2020) .....	41
Abbildung 7: Eigene Abbildung (angelehnt an Hebbel-Seeger/Förster 2008, S.17)....	53
Abbildung 8: Eigene Abbildung (angelehnt an KSC, 2019).....	55



# 1 Einleitung

Sportmarketing und Sportstättenmanagement – zwei Begriffe, die durch den Lauf der Zeit immer näher zusammengerückt sind. Um 2021 im Leistungssport sportlich und vor allem wirtschaftlich erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, Wettkämpfe auf dem Spielfeld für sich zu entscheiden. Es benötigt den gekonnten Einsatz und das Engagement der (ehrenamtlichen) Mitarbeiter, um aus einer Sportveranstaltung ein attraktives, gut zu vermarktendes Event zu kreieren. Darüber hinaus wird geklärt, wie bedeutsam im Fußballbusiness das Management der eigenen Marke und das Platzieren derselben im Kopf des Kunden sein kann und dass spätestens ab dem semiprofessionellen Leistungssport auf eine crossmediale Markenkommunikation nicht verzichtet werden kann.

In der folgenden Arbeit wird dem Leser klar, welche Parallelen es zwischen dem Sportmarketing und dem Management einer Sportstätte inzwischen gibt. Darüber hinaus wird anhand eines Praxisbeispiels die Arbeit in den genannten Bereichen überprüft, analysiert und kritisch hinterfragt. Wie wichtig ein Stadion für die wirtschaftliche Entwicklung des Sportunternehmens ist und wie ein Verein von seiner Spielstätte – wirtschaftlich sowie sportlich – profitiert, sind weitere Themen, mit denen sich der Autor dieser Arbeit auseinandersetzen wird. Eine kritische Analyse des Fußballbusiness wird der Grundstein für eine detaillierte Auseinandersetzung zwischen dem Sportstättenmanagement und dem Sportmarketing sein. Die facettenreiche Branche „Fußball“, mit all ihren Herausforderungen und Aufgaben ist die Basis der folgenden Arbeit, das nach der theoretischen Analyse und Auseinandersetzung soll am Beispiel des Karlsruher Sport-Clubs der praktische Bezug zum Thema hergestellt werden.

Mit der folgenden Arbeit wird außerdem die Abhängigkeit der Marke von Sport-, speziell von Fußballunternehmen, mit ihrer Spielstätte aufgezeigt. Der Karlsruher Sport-Club wird als Praxisbeispiel gewählt, da der Verein ein enormes Entwicklungspotenzial besitzt. Der Autor wählt die Methode der Beobachtung, vor allem im direkten Umfeld des Karlsruher Sport-Clubs. Darüber hinaus werden mithilfe des Verfahrens der Gruppendiskussion praktische und theoretische Vergleiche analysiert und hinterfragt.

Auch möchte der Autor zeigen, welche Zusammenhänge zwischen Sportmarketing und einer Spielstätte entstehen können. Wie die interne und externe Markenkommunikation in einem professionellen Fußballverein abläuft, welche Herausforderungen es gibt und welche Kritikpunkte an dem von Emotionen abhängigen Geschäft ausschlaggebend sind, werden weitere wichtige Fragestellungen dieser Arbeit sein.

---

Zu Beginn der Arbeit wird die Theorie des Fußballbusiness ausführlich behandelt: Es werden die Strukturen des deutschen Fußballs aufgezeigt und seine Probleme genau analysiert. Außerdem finden eine Segmentierung und eine Definition der Zielgruppen des Fußballs statt. In diesem Zuge wird die Wichtigkeit des Amateursports aufgezeigt und warum er von enormer Wichtigkeit für den professionellen Bereich im Fußball ist. Anschließend wird die Theorie des Sportstättenmanagement erläutert, welche Aspekte man beim Leiten einer Sportstätte beachten muss, um die jeweiligen Zielgruppen zu befriedigen. Auch in diesem Zusammenhang wird geklärt, welche Rolle Catering und Hospitality spielen, wie Sportgroßveranstaltungen ablaufen und welche Möglichkeiten es für Vereine gibt, ihre Sportstätte strategisch als Vermarktungsplattform zu nutzen. Darüber hinaus wird demonstriert, wie ein Verein und seine strategische Ausrichtung von der Attraktivität einer Sportstätte profitieren kann. Anschließend werden Marken und Imagebilder im Fußball genauer behandelt und Parallelen zwischen der Sportstätte und einer starken Marke erläutert. Schließlich wird im fünften Kapitel der Arbeit mit dem KSC als Beispiel die praktische Verknüpfung zur Theorie hergestellt.

## 2 Fußballbusiness

### 2.1 Strukturdaten

Mit über sieben Millionen aktiven Vereinsfußballerinnen und –fußballern ist Fußball der beliebteste und am häufigsten betriebene Sport Deutschlands.<sup>1</sup> Somit sind fast neun Prozent der Gesamtbevölkerung Deutschlands aktiv in einem Fußballverein gemeldet. Darüber hinaus gibt es viele Hobbyfußballer, die sich ohne geregelten Vereinsfußball regelmäßig zum Fußballspielen mit anderen Leuten treffen. Teil dieser neun Prozent sind auch die 56 Proficlubs, die in Deutschland die drei Ligen stellen: In der ersten Bundesliga und in der zweiten Bundesliga spielen jeweils achtzehn Profivereine, die dritte Liga ist mit zwanzig Vereinen die größte der drei Profiligen. Die Regionalligen und die Oberligen der Nation sind die viert- und fünfhöchste deutsche Spielklasse und bilden das Fundament für die deutschen Profiligen. Der DFB nennt diese Ligen den „semiprofessionellen Bereich“ des deutschen Fußballsystems.<sup>2</sup> Im semiprofessionellen Bereich arbeiten einige Vereine unter professionellen Bedingungen, besonders in den Regionalligen sind viele professionelle Vereine zu finden. In Deutschland gibt es fünf Regionalligen, die jedes Jahr um den Einzug in den deutschen Profifußball spielen. Seit der Saison 2018/19 stellen die Regionalliga Südwest und Regionalliga West jeweils einen Aufsteiger. Die anderen beiden Aufsteiger kommen aus den Regionalligen aus Bayern, Nord und Nordost.<sup>3</sup>

Der Aufstieg in die dritthöchste deutsche Spielklasse, also in den professionellen Fußballbereich, ist für viele Vereine ein rettendes Boot. Durch die enormen Einnahmen bietet sich für Amateurvereine die einmalige Chance, sich im Profifußball zu etablieren. Mit etwa drei bis vier Tausend Euro pro Saison für TV-Übertragungen pro Verein ist nur ein Bruchteil der Kosten gedeckt. Im Vergleich dazu baden die Drittligen förmlich in TV-Einnahmen: Bis zu 900.000 Euro bekommen die Vereine der dritten Liga pro Saison, also zwei- bis dreihundert Mal so viel wie die in der Regionalliga. Erschwerend kommt hinzu, dass beim Abstieg in die Viertklassigkeit die Attraktivität des Fußballs sinkt. So kommen viele Fans nicht mehr ins Stadion, da ihnen die Gegner nicht hoch-

---

<sup>1</sup> vgl. DFB.de (2020): Die Mitglieder-Statistik 2020

<sup>2</sup> vgl. DFB.de (2021): Zahlen beweisen, Fußballer wollen zurück auf den Platz

<sup>3</sup> vgl. DFB.de: Strukturen der Regionalligen

wertig genug sind. Die Qualität des Fußballspiels nimmt ab und das Stadionerlebnis ist für Fans nicht mehr befriedigend. Die sportliche Qualität ist ein KO-Kriterium für viele Anhänger. Als Folge sinken die Einnahmen, wenn man die dritte und die Regionalliga vergleicht, um 25 bis 30 Prozent. Dabei bleiben aber die Kosten in der Regionalliga nahezu gleich. Nur bei Spielergehältern kann aufgrund der Höhe der Liga, eingespart werden. Fixkosten, wie Stadionmiete, Reisekosten oder Erfüllung von Hygienekonzepten bleiben dagegen gleich hoch.<sup>4</sup> Hinzu kommt der schwierige sportliche Wiederaufstieg, denn nur der Erstplatzierte der Regionalliga bekommt eine Chance zum Aufstieg in die dritte Liga. Drei von fünf Erstplatzierten steigen direkt auf, die anderen beiden spielen zwei Entscheidungsspiele, der Verein, der sich in Addition durchsetzt, steigt in die Drittklassigkeit des deutschen Fußballs auf. Ein Regionalligist kann seine wirtschaftliche Situation also verbessern, wenn er den sportlichen Aufstieg meistert. Viele Traditionsvereine, die den Weg in die Regionalliga antreten müssen, kommen aus dem Teufelskreis des semiprofessionellen Fußballs nicht mehr heraus.

Bei einem sportlichen Aufstieg in die zweite Fußballbundesliga erwarten die Vereine mindestens neun Millionen Euro Fernsehgelde – circa zehn Mal so viel, wie in Liga drei. Allerdings sind die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen etablierten Zweitliga-vereinen, Absteigern aus der ersten Bundesliga und Aufsteigern enorm. Während Clubs, die sportlich attraktiver für die Liga sind, über zwanzig Millionen Euro TV-Gelder pro Saison erhalten, ernten kleinere, sportlich weniger attraktive Vereine, nur bis zu zehn Millionen Euro pro Saison von der DFL, der Deutschen Fußball Liga.<sup>5</sup> Aufsteiger aus der dritten Liga werden mit dem Geld gut auskommen und planen können, während Vereine, die nicht mit dem Abstieg in die zweite Liga rechnen, wirtschaftliche und in der Folge auch sportliche Einbuße verarbeiten müssen. Bei der Ermittlung der Fernsehgelde für Bundesligisten hat die DFL ein „Vier-Säulen-Modell“ als Verteilungsschlüssel konzipiert. Die vier Säulen sehen folgendermaßen aus:

► *Bestand – siebzig Prozent*

Über ein Drittel der Fernsehgelde gewichtet die sogenannte Fünf-Jahres-Wertung. Hierbei werden die letzten fünf Spielzeiten im Verhältnis 5:4:3:2:1 gewertet. Die ver-

---

<sup>4</sup> vgl. Büttner, D. (2017): Traditionsvereine leiden in Liga vier

<sup>5</sup> vgl. Franzke, R. (2020): Medienerlöse der Zweitligisten 2020/21 - Düsseldorf erhält am meisten

gangene Saison wird am stärksten gewichtet. Der deutsche Meister jeder Saison erhält 5,8 % der Gesamterlöse aller Bundesligisten, in der zweiten Liga sind es 1,69 %. Der letzte der Bundesliga erhält 2,9 % des Gesamterlöses, der letzte der zweiten Bundesliga erhält 0,75 % des gesamten Erlöses. Somit erhält der letzte der Bundesliga deutlich mehr Fernsehgelder als der erste der zweiten Fußballbundesliga. Allein durch diesen großen finanziellen Unterschied zwischen erster und zweiter Bundesliga kann ein Abstieg für Bundesligisten enorm ins Gewicht fallen.

► *Sportliche Nachhaltigkeit – fünf Prozent*

Eine weitere Säule des Verteilungsschlüssels ist die sportliche Nachhaltigkeit des Vereins. Bei dieser Säule wird das sportliche Abschneiden des Vereins in den vergangenen zwanzig Jahren genauer in Betracht genommen – egal, welcher Liga der Verein angehörte. Alle Spielzeiten werden gleich gewichtet, das ist der Unterschied zu Säule eins.

► *Nachwuchs – zwei Prozent*

Die Säule, die am geringsten gewichtet, ist die Nachwuchsarbeit des jeweiligen Vereins. Hier spielen die im Verein ausgebildeten U23 Spieler eine Rolle. Es werden alle Spiele berücksichtigt, die der Spieler bis einschließlich seines 23. Lebensjahres gespielt hat. Ausländische Spieler gehen ebenfalls mit in die Wertung ein, wenn sie vor Vollendung des 18. Lebensjahres bereits bei einem im Bereich des DFB befindlichen Klub registriert waren.

► *Wettbewerb – 23 Prozent*

Diese Säule möchte den sportlichen Wettbewerb befördern, da die ersten sechs Endplatzierungen der Bundesliga denselben Betrag erhalten. Die ersten sechs Plätze sind auch die Platzierungen, die eine Teilnahme an einem internationalen Wettbewerb garantieren. Die DFL möchte so für die Attraktivität der Spiele bis zum letzten Spieltag sorgen und die Vereine dazu motivieren, bis zuletzt um die internationalen Plätze zu kämpfen. Hier kommt auch wieder die Fünf-Jahres-Wertung ins Spiel, um zu ermitteln, wie viel Geld an die jeweiligen Bundesligisten verteilt wird. Hinzu kommt die Verteilung der Gelder, die deutsche Mannschaften in internationalen Wettbewerben erspielen und verdienen. Ein Viertel der Gewinne der internationalen Turniere werden auf alle 18 Bundesligisten gleichmäßig aufgeteilt. Die Hälfte aller Gewinne wird aufgrund einer Fünf-Jahres-Wertung auf die Vereine der ersten Fußballbundesliga verteilt – unter Be-

rücksichtigung des sportlichen Erfolgs in den jeweiligen Wettbewerben. Das letzte Viertel der verdienten Gelder wird an die Vereine ausgezahlt, die sich in den vergangenen zehn Jahren am häufigsten in die internationalen Wettbewerbe, die UEFA Champions League und die UEFA Europa League, gespielt haben. Zweitligisten finden in dieser Säule keinen Platz. Für sie wurde ein eigenes Konzept geschaffen: seit dem Jahr 2017 bekommen die Vereine der zweiten Fußballbundesliga einen festen Betrag von fünf Millionen Euro jährlich. Dieser Betrag wird gleichmäßig auf alle Vereine der Liga aufgeteilt. Der Fixbetrag steigt jährlich um eine Millionen Euro.<sup>6</sup>

## 2.2 Stakeholder

Stakeholder sind Interessensgruppen eines Unternehmens. Im Sport, besonders im Fußball, spielen Fans und Anhänger eine, wenn nicht sogar die wichtigste Rolle. Diese sind typische Stakeholder der Sportbranche. Fußball wird gespielt, um die breite Masse zu unterhalten und mit sich zu reißen. Das Business Fußball funktioniert nur, weil Menschen gerne in die Stadien der Welt kommen, oder sich die Spiele live im Fernsehen angucken. 2019 beliefen sich die Umsätze der europäischen Fußballligen auf 28,9 Milliarden Euro. Dabei haben die Top fünf Ligen Europas fast sechzig Prozent Anteile.<sup>7</sup> Als Top Fünf Ligen im Fußball, auch die „Big Five“ genannt, werden die Ligen bezeichnet, die am meisten Umsatz generieren und am häufigsten von Fans geschaut werden. Darunter fallen die Premier League (England), Serie A (Italien), Ligue 1 (Frankreich), Bundesliga (Deutschland) und die La Liga (Spanien).

Durch die steigende Attraktivität und vor allem Kommerzialisierung des Sports werden immer mehr Sponsoren auf die Vermarktungsplattform Fußball aufmerksam. Heutzutage ist Sportsponsoring für Unternehmen jeder Größe und Kapazität nicht nur eine Möglichkeit, sondern auch ein wichtige Geldanlage und Chance, den Umsatz zu steigern, neue Zielgruppen zu gewinnen und seine Geschäftszweige und Beziehungen über verschiedene Branchen hinaus zu expandieren. Diese Vorteile entstehen alle aus dem gemeinsamen Berührungspunkt Sport – um genauer zu sein, dem Fußball. Vereine wiederum können durch Analyse der potenziellen Sponsoren ihr Image positiv, oder auch negativ beeinflussen. So kann die Nachhaltigkeit der Vereine durch strate-

---

<sup>6</sup> vgl. Rudolf, T. (2020): So werden die TV-Gelder aktuell verteilt

<sup>7</sup> vgl. Kurier (2020): 28,9 Mrd. Euro: Europas Fußball-Ligen hatten vor Corona Rekordwerte

gisch intelligente Partner- und Sponsorenakquise gefördert und gestärkt werden. Bei einer Partnerschaft von gesellschaftlich schlecht angesehenen Unternehmen, kann das Vereinsimage in der Öffentlichkeit stark leiden.

Die Kommerzialisierung des Fußballs macht die Akquise von Sponsoren, die zu den Werten und Normen der Vereine passen, essentiell wichtig. Dabei muss darauf geachtet werden, die Partner des Vereins strategisch klug auszuwählen und auf Unternehmen zu verzichten, die andere Ziele und Werte verfolgen als man selbst. Das Vereinsimage dient darüber hinaus dazu, um neue Zielgruppen zu gewinnen, sowie für seine Anhänger und Sympathisanten nicht nur sportlich, sondern auch wirtschaftlich attraktiv zu bleiben. Dies ist nur durch die nachhaltig nachvollziehbare Wahl von Sponsoren möglich, die das Image des Vereins und die Kommunikation in der Öffentlichkeit positiv beeinflusst - also strategisches Stakeholder Management.<sup>8</sup>

### **2.2.1 Akteure**

Die Akteure des Sports stehen im Mittelpunkt des Geschehens. Typische Stakeholder auf dem Sportmarkt sind die Sportler an sich, aber ebenso die Mitarbeiter, Trainer, Sponsoren und auch die Fans. Mitarbeiter des Vereins sind für den wirtschaftlichen Erfolg, oder auch Misserfolg mitverantwortlich. Die Sportler beeinflussen den sportlichen Erfolg des Vereins. Durch die große öffentliche Aufmerksamkeit, in der vor allem der Fußball steht, wird besonders dieser Sport durch die Interessen und Entscheidungen der Stakeholder beeinflusst. Die Akteure eines Fußballvereins werden in interne und externe Stakeholder unterteilt. Interne Stakeholder, oder auch direkte Stakeholder genannt, stehen direkt mit dem Verein in Verbindung. Darunter fallen die Mitarbeiter des Vereins, der Trainerstab, die Führungsebene und die Spieler. Externe, oder auch indirekte Stakeholder sind im erweiterten Umfeld des Vereins zu finden. Dazu gehören zum Beispiel Kapitalgeber, Sponsoren, Fans, der zugehörige Verband oder die jeweilige Liga und die Medien und die Presse, um nur einige zu nennen.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> vgl. Putzing/Menn (2014): Sport und Sponsoring – zur Bedeutung strategischer Partnerschaften, S. 377f

<sup>9</sup> vgl. Drexler, U. (2010): Stakeholderinteressen in Fußballunternehmen, S.2

In den kommenden zwei Unterkapiteln werden die aus Sicht des Autors bedeutendsten externen Stakeholder der Fußballbranche intensiv behandelt. Des Weiteren wird die Bedeutung dieser kritisch hinterfragt.

### 2.2.1.1 Sponsoren

Die Wahl der Sponsoren kann ein kritisches Thema bei Fußballvereinen sein. Natürlich möchte ein Verein möglichst positiv vom Image eines Unternehmens beeinflusst werden. Dementsprechend ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Werte und Ziele der beiden Kooperationspartner möglichst viele Gemeinsamkeiten aufweisen. Darüber hinaus sollten keine in der Öffentlichkeit fragwürdige gemeinsame Aktionen, oder Kampagnen durchgeführt werden.

Ein Beispiel verdeutlicht die Theorie: Der deutsche Rekordmeister FC Bayern München plante am 05. Februar 2021, zu einer Klub-WM nach Katar zu fliegen. Die Klub-WM ist die offizielle, von der FIFA, dem Weltfußballverband, veranstaltete Weltmeisterschaft für Vereinsmannschaften. Aktuell wird das Land Katar öffentlich für seine menschenunwürdigen Arbeitsverhältnisse kritisiert. Die Sportschau berichtete über die Arbeitsbedingungen in Katar und sprach von „moderner Sklaverei“.<sup>10</sup> Der FC Bayern München flog trotzdem mit der Fluggesellschaft „Qatar Airways“ in den Golfstaat, noch dazu in Zeiten von einem Virus, der nahezu die ganze Weltwirtschaft lahmlegt. Zu dieser Zeit galten in Deutschland Ein- und Ausreiseverbot, Kontaktbeschränkungen und zum Teil nächtliche Ausgangssperren. Die Airline „Qatar Airways“, mit der der FC Bayern München nach Katar flog, ist Ärmelsponsor und sogenannter „Platin Partner“ des deutschen Rekordmeisters.<sup>11</sup> Laut SPONSORs, einem Informationsdienstleister in der Sportbusinessbranche, fördert die Fluggesellschaft aus Katar den FC Bayern München mit dreizehn Millionen Euro pro Saison.<sup>12</sup> Durch das Nachtflugverbot konnte das Flugzeug erst kurz vor sieben Uhr morgens abheben, die Spieler des FC Bayern verbrach-

---

<sup>10</sup> vgl. Steffe, P. (2021): Ausbeutung für die große Fußballshow

<sup>11</sup> vgl. FC Bayern München (2021): FC Bayern München Partner

<sup>12</sup> vgl. SPONSORs (2019): FC Bayern: Neue Systeme, Sponsoren und Verantwortliche



ten somit die Nacht im Flugzeug auf dem Rollfeld, bis sie die Startfreigabe bekamen. Bayern Münchens Führungskräfte sprachen von einem „Skandal ohne Ende“.<sup>13</sup>

Die Tatsache, dass der FC Bayern München mitten in der weltweiten Corona-Krise die geltenden Regelungen außer Acht lassen darf, um in ein Land zu fliegen, in dem nachweislich Menschen aus Dritte-Welt-Ländern zu menschenunwürdigen Bedingungen arbeiten müssen und dass sich außerdem gleichzeitig der ehemalige Präsident Uli Hoeneß öffentlich über die Verzögerung des Fluges derart echauffiert, stößt bei vielen Pressevertretern auf harte Kritik.

Gerade dieses Beispiel verdeutlicht die Notwendigkeit der genauen Analyse von Sponsoren und ihren Werten, Normen, Zielen und Projekten. Das Image des FC Bayern München hat aufgrund der Entscheidung zu dieser Reise nach Katar, der Wahl ihres Sponsors und der darauffolgenden kritischen Diskussion in den Medien nachhaltig gelitten.

### **2.2.1.2 Fans**

Der Fan im Fußball spielt, vor allem für die wirtschaftliche Lage des Vereins eine extrem wichtige Rolle. Während aus fantechnisch gesehener Sicht schwache Teams, aufgrund weniger Zuschauer und Fans, mehr auf Sponsoren angewiesen sind, können Traditionsmannschaften mit vielen Fans im Rücken deutlich mehr Einnahmen durch das Geschäft an Spieltagen generieren. Der Fan ist aus kaufmännischer Sicht nichts weiter als ein preisunsensibler, emotional behafteter Kunde. Das Kaufverhalten von Fans ist emotional gesteuert. Auch wenn ein Fan sonst preiswert agiert, achtet er bei Fanartikeln seines Lieblingsvereins nicht aufs Geld. Zuschauer können folgende Rollen einnehmen: Vereinsmitglieder, Fans, Hooligans, Ultras und Fußballinteressierte. Jeder von ihnen ist, egal ob er das Spiel des favorisierten Vereins Zuhause über den Fernseher, in einer Lokalität oder im Stadion verfolgt, direkte Nachfrager des Produktes „Fußball“. Die Nachfrage der Zuschauer setzt sich aus vier Faktoren zusammen:<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> vgl. Gehrke, C. (2021): Chaos um Abflug des FC Bayern am BER: Uli Hoeneß spricht von „Skandal ohne Ende“

<sup>14</sup> vgl. Haas, O. (2002): Controlling der Fußballunternehmen, S.20

► *Ergebniswert*

Beim Ergebniswert spielen das soziale Prestige des Vereins, der Börsenkurs und das Wetten auf den Spielausgang eine Rolle. Beim Sieg des Vereins, den ein Zuschauer unterstützt, steigert sich sein Selbstwertgefühl enorm. Da er sich dem Fußballclub zugehörig fühlt, ist die Veränderung der Tabellsituation für ihn von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus wird durch das Tippen bei Wettanbietern auf das jeweilige ein weiterer Faktor geschaffen, der den ergebnistechnischen Ausgang eines Fußballspiels beeinflusst. Bei einem börsennotierten Fußballunternehmen wirkt sich das Ergebnis eines Spiels positiv, aber natürlich auch negativ auf den jeweiligen Aktienkurs und somit letztendlich auch auf die Attraktivität des Fußballunternehmens für mögliche Investoren aus. Bei positivem Spielergebnis und dem daraus resultierenden Erfolg steigt der Preis der Aktie an, bei sportlichem Misserfolg, sinkt der Aktienkurs wieder.

► *Unterhaltungswert*

Der Unterhaltungswert einer ergebnisorientierten sportlichen Begegnung setzt sich aus folgenden Faktoren zusammen: dem Service, den ein Fußballspiel bietet, die Faszination und die durch die Sportart generierten Emotionen sowie die Integration des Stadionbesuchers als externen Faktor. Die letzten beiden Faktoren sind deutlich entscheidender für den Unterhaltungswert einer Sportveranstaltung als der Service, den diese bietet. Emotionen werden durch die Ungewissheit über den Ausgang der Partie und die Dynamik der Sportart erzeugt. Durch die Emotionen, die bei einem Sportevent entstehen, fühlt sich der Zuschauer ins Geschehene integriert. Dieses Gefühl wird ihn immer wieder zurück ins Stadion kommen lassen. Auch bei einem negativen Ergebnis fühlt sich der Zuschauer gefesselt und von der Veranstaltung integriert.

Der Stadionbesuch bietet aber noch einen weiteren Unterhaltungswert – den des Service! Hierbei geht es um die Bequemlichkeit der An- und Abreise, den Komfort im Stadion, die Infrastruktur sowie sonstiges Unterhaltungs- und infrastrukturelles Programm. Die Qualität dieser Dienstleistungen leidet, wenn ein Fußballunternehmen seine Spielstätte von der jeweiligen Stadt anmieten muss, da man weniger Entscheidungsfreiheiten hat. Die Eventisierung des Fußballs führt dazu, dass der Sport mittlerweile in

allen gesellschaftlichen Schichten angesehen ist, während er früher meist ein Vergnügen der Arbeiterklasse war.<sup>15</sup>

► *Budgetbeschränkung*

Der Nachfragefaktor Budgetbeschränkung setzt sich aus drei Restriktionen zusammen: die örtliche, die zeitliche und die finanzielle Restriktion.<sup>16</sup> Bei der örtlichen Restriktion spielt die Entfernung zwischen dem eigenen Wohnort und dem Stadion eine Rolle. Einschränkende Faktoren hierbei können die Parksituation oder die Verkehrsanbindung des Stadions sein. Aus der örtlichen Restriktion resultiert die zeitliche Restriktion, da Verbraucher, hier der Zuschauer sich überlegt, ob sich die Zeitinvestition für das Sportevent lohnt. Aus der zeitlichen Restriktion wiederum folgt die finanzielle Restriktion, denn je weiter das Stadion vom Wohnort weg ist, desto länger braucht man für den Weg und umso teurer wird die An- und Abreise zum Stadion. Hier muss der Verbraucher abwägen, ob die Sportveranstaltung für ihn einen so hohen emotionalen Wert hat, dass er die oben genannten Restriktionen außer Acht lassen kann.<sup>17</sup>

► *Opportunitätskosten/Substitutionsgüter*

Bei diesem Nachfragefaktor spielt die Konkurrenz mit anderen Gütern von Unterhaltungsunternehmen eine Rolle. Wenn ein neutraler Sport- oder Fußballfan sich dafür entscheidet, ein Fußballspiel zu gucken, dann leiden Sportevents darunter, die zeitgleich stattfinden. Er vergleicht den Nutzen eines Fußballspiels mit dem eines anderen Sportevents.<sup>18</sup>

Der Fan spielt im Fußball eine, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle. Ohne Fans wäre das Fußballbusiness lange nicht so liquide, wie es sich heute darstellt. Mittlerweile sind mit Borussia Dortmund und sogar mit dem Regionalligisten SpVgg Unterhaching zwei deutsche Fußballvereine an der Börse notiert. Diese Entwicklung ist nur

---

<sup>15</sup> vgl. Günther, C. (2006): Der Fußballverein als Wirtschaftsunternehmen. Das Management der Stakeholder, S.10

<sup>16</sup> vgl. ebd. S.9

<sup>17</sup> vgl. Haas, O. (2002): Controlling der Fußballunternehmen, S.19

<sup>18</sup>vgl. Günther, C. (2006): Der Fußballverein als Wirtschaftsunternehmen. Das Management der Stakeholder, S.11

durch die Aufmerksamkeit möglich, die der Fußball durch seine Fans und Sympathisanten erhält.

### 2.3 Issues

Fanausschreitungen, Rassismus, der Videobeweis und die Kommerzialisierung sind Issues in der Fußballbranche, also Probleme, oder gar langanhaltende Krisen, gegen die sich die verschiedensten Dachverbände weltweit einsetzen. Der Weltdachverband FIFA äußert sich zu einigen klar vorhandenen Issues nicht, oder unzureichend. Den Videobeweis und die Kommerzialisierung des Fußballs scheinen der Dachverband FIFA noch ankurbeln zu wollen. Bereits zur Weltmeisterschaft 2018 in Russland wurde der VAR eingesetzt, obwohl dieser erst ein Jahr zuvor in der Bundesliga eingeführt wurde.<sup>19</sup> Der Videobeweis stand damals noch stark in der Kritik, vor allem in Deutschland. Laut der Fanumfrage-App „FanQ“ aus dem Jahr 2018 meinten circa zwei Drittel der 2115 befragten Männer und Frauen, dass der Videobeweis den Fußball nicht gerechter gemacht habe. Grund hierfür sei hauptsächlich der falsche Einsatz des VAR gewesen. Die Situationen wurden nicht richtig erkannt und analysiert, sodass der Videobeweis nicht richtig eingriff. Diesen Standpunkt vertraten über siebzig Prozent der Befragten. Nur knapp ein Viertel fand, dass der Einsatz des VAR richtig und gut ist, knapp vier Prozent enthielten sich der Frage.<sup>20</sup>

Findest du, dass der VAR in den richtigen Situationen eingesetzt wird?

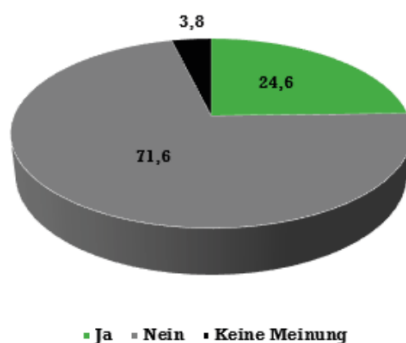


Abbildung 1: VAR-Einsatz in der Bundesliga

<sup>19</sup> vgl. FIFA (2018): Der Videobeweis bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™

<sup>20</sup> vgl. FanQ (2018): Ein Jahr VAR im Testlauf: Ein Fazit der Fans

Diese Umfrage wurde in der Sommerpause nach der Saison 2017/18 durchgeführt, die die erste Saison mit Unterstützung des Videoassistenten war. Über neunzig Prozent der Befragten waren darüber hinaus der Meinung, dass Spiele so ihren Fluss und damit auch ihre Attraktivität verlieren. Emotionen bei einem Tor können nicht frei herausgelassen werden, da die Emotionen durch eine mögliche Aberkennung des Tores beeinträchtigt werden. Dieser Meinung sind nahezu achtzig Prozent aller befragten Personen. Der Präsident des europäischen Fußballdachverbandes UEFA Aleksander Ceferin äußerte sich gegenüber dem britischen Nachrichtendienst „Daily Mirror“, dass das Spiel sich verändere und er Angst hätte, dass es sich zu sehr verändere. Des Weiteren fügt er sarkastisch hinzu: „Wenn man eine lange Nase hat, ist man heutzutage im Abseits.“ Vor allem bei Absteitsentscheidungen wolle er Vorschläge zu Änderungen machen und eine zwanzig Zentimeter Toleranz für Abseitssituationen ins Leben rufen. Diese Aussagen tätigte Ceferin Ende des Jahres 2019 in Bezug auf die Europameisterschaft 2020 und die Qualifikation für die Weltmeisterschaft 2022.<sup>21</sup>

Ein weiterer Issue für den Fußball ist die Kommerzialisierung und die damit zusammenhängende Behauptung, der Fußball sei nur für die oberste Gesellschaftsschicht erschwinglich. Viele Ultragruppen protestieren mit Spruchbändern und Aktionen gegen den Kapitalismus und die Kommerzialisierung im Sport.

Der tunesische Fußballclub „Club Africain“ zeigte bei einem Testspiel gegen den Verein Paris Saint-Germain<sup>22</sup>, der einem katarischen Scheich gehört, ein Spruchband hoch, auf dem der Satz „Created by the poor – stolen by the rich“ zu lesen ist. Ins Deutsche übersetzt heißt diese Kritik so viel wie: „Von den Armen erschaffen – von den Reichen gestohlen“. Dieser Satz kritisiert den französischen Fußballverein, der 2011 an einen Unternehmer aus Katar siebzig Prozent seiner Anteile verkaufte. Seitdem stiegen die Ticketpreise in Paris enorm an. Fast vierzig Euro kostet das günstigste Ticket (Stand 2020).<sup>23</sup> Diese Kritik des tunesischen Fußballclubs richtete sich gegen die Entwicklung des modernen Fußballs. Paris Saint-Germain wurde hier als passendes Beispiel gewählt, da dieser Verein nur durch den Kapitaleinsatz von „Qatar Airways“,

---

<sup>21</sup> vgl. Spiegel (2019): Uefa-Präsident kritisiert VAR: "Wenn man eine lange Nase hat, ist man heutzutage im Abseits"

<sup>22</sup> vgl. Vermögensmagazin (2021): Nasser Al-Khelaifi: Das Vermögen des PSG-Präsidenten

<sup>23</sup> vgl. Fußballtickets.org (2020): Paris Saint Germain Tickets und Reisen

in Person von Scheich und Unternehmer Nasser Ghanim Al-Khelaifi, in den vergangenen zehn Jahren nationale und internationale Erfolge feiern konnte.<sup>24</sup>

Auch in Deutschland bleiben Proteste nicht aus: Seit Juli 2014 besteht eine Protest-Kampagne unter dem Titel „NEIN ZU RB“. Hier wird gegen den Fußballverein Rasenballsport Leipzig protestiert. RB Leipzig ist ein deutscher Fußballverein, der von dem Getränkehersteller Red Bull ins Leben gerufen wurde. 2009 kaufte man einem Oberligisten in Sachsen das Spielrecht ab und startete somit in der Oberliga. Sieben Jahre später spielte man in der ersten Fußballbundesliga. Fraglich bleibt natürlich, ob dies auch ohne gezielten Kapitaleinsatz und ohne die große finanzielle Unterstützung des österreichischen Getränkeherstellers Red Bull möglich gewesen wäre. Ein solches Vereinskonzep, verstößt gegen die Prinzipien vieler Ultra- und Fanggruppierungen von Traditionsvereinen in Deutschland. Daher gründeten die aktiven Fanszenen des Karlsruher SC, dem 1.FC Kaiserslautern, des SV Darmstadt 98, der Eintracht Braunschweig, des FC Erzgebirge Aue, des TSV 1860 München, des VfR Aalen, des FC Heidenheim, des SV Sandhausen und dem FC Ingolstadt die Initiative „NEIN ZU RB“. Ziel dieser Kampagne ist es, kreativ über RB Leipzig aufzuklären und eine kritische Öffentlichkeit zu schaffen. Gleichzeitig sollte der Fußballverein aus Sachsen auf diese Weise Aufmerksamkeit verlieren. Hauptkritikpunkte dieser Kampagne sind eine vermutete Wettbewerbsverzerrung und ein damit zusammenhängender hoher Einfluss von Red Bull Miteigentümers Dietrich Mateschitz auf das Vereinsgeschehen. Der Fan sei kein Fan mehr, sondern ein Kunde. Darüber hinaus belasten die Fangruppen aus ganz Deutschland, dass der Verein nur zu Marketingzwecken gegründet und dann groß gemacht worden sein. Partizipation sei nicht mehr gegeben und RB Leipzig hebe die Kommerzialisierung im Fußball auf ein ganz neues Level.<sup>25</sup>

Ein weiterer großer Kritikpunkt an dem erst 2009 gegründeten Verein RB Leipzig ist die Umgehung der sogenannten „50+1-Regel“. Diese Regel verhindert die komplette Übernahme von Vereinen durch Investoren. So soll der Einfluss von möglichen Förderern nicht stärker sein als der Einfluss der Fans, der Mitglieder und des Vereins. Der Verein soll fünfzig Prozent der Stimmen behalten, plus einer Stimme zusätzlich. Von

---

<sup>24</sup> vgl. Faszination Fankurve (2017): Videos: „Created by the poor - stolen by the rich“

<sup>25</sup> vgl. Bednarsky/Lippert/Wagner/Lazar/Rödl (2016): Das Spiel zwischen Lust und Moneten - Kommerzialisierung im Fußball, S.184f

Poppe wird die 50+1 Regel sogar als letztes Stoppschild vor der völligen Kommerzialisierung bezeichnet.<sup>26</sup> Fans und Mitglieder sind der Punkt, an dem die völlige Übernahme von Sponsoren und Investoren hängt. Nun die Lücke im DFB-System: es gibt keine Vorschrift, wie viele zur Mitsprache berechnigte Mitglieder es in einem Fußballverein geben muss. An diesen Punkt setzt der Leipziger Kommerzverein an. Laut dem vereinseigenen Onlinemagazin „RBlive“ hat der Verein 21 stimmberechnigte Mitglieder.<sup>27</sup> Alle Mitglieder, die Einfluss auf Vereinsentscheidungen haben, stehen in einer direkten geschäftlichen Beziehung, oder sind gar Mitarbeiter von Hauptsponsor und Namensgeber Red Bull. So möchte der Konzern die Entwicklung von ungewollten strategischen Richtungen und das Treffen von nicht unternehmenskonformen Entscheidungen durch Dritte verhindern. RB erntet viel Kritik von aktiven Fanszenen für dieses Handeln. Im Jahr 2015, beim Auswärtsspiel beim Karlsruher SC wurden von der Karlsruher Fanszene geldscheinartige Flyer im ganzen Stadion verteilt, aufs Feld geworfen und sogar vor dem Leipziger Mannschaftshotel ausgelegt. Diese Geldscheine, die mit Sprüchen wie „Für euch nur Marketing – für uns Lebenssinn“, „NEIN ZU RB!“ und „Wettbewerbsverzerrung stoppen!“ beschriftet waren, sollten eine gezielte Provokation und Kritik am Geschäftsmodell von RB Leipzig darstellen. Solche Proteste, wie sie in Karlsruhe abliefen, bleiben selten friedlich. Im Jahr 2017 empfing Borussia Dortmund die „Bullen“ aus Leipzig im heimischen Signal-Iduna Park. Die Ultras des BVB hielten zahlreiche aggressive Spruchbänder hoch. „Bullen schlachten“, „Pflastersteine auf Bullen“, „Kommerzschweine verpisst euch“, „Dosensöhne“ und „Red Bull – Feind des Fußballs“ sind nur einige der Sprüche, die auf den Bannern zu lesen waren. Auch Beleidigungen halb der Gürtellinie waren dabei.<sup>28</sup> Darüber hinaus wurden von den Dortmunder Ultras Feuerwerkskörper in Richtung der Leipziger Anhänger geworfen. Handgreiflichkeiten und Schlägereien zwischen beiden Fanlagern gab es ebenfalls.

Fanausschreitungen, wie es in Dortmund auftrat, sind leider keine Seltenheit und ein weiterer Issue im deutschen Fußball. Im Folgenden wird sich auf eine Statistik bezogen, die die Entwicklung der gewaltbereiten Fußballfans von 2004 bis 2020 aufzeigt. Dabei wird zwischen „Personen Kategorie B“ und „Personen Kategorie C“ unterschied-

---

<sup>26</sup> vgl. Poppe, T. (2020): Anpassung der 50+1-Regel - Lautes Schweigen in der Fußball-Bundesliga

<sup>27</sup> vgl. Kroemer, U. (2021): Zwei Neue im Verein: RB hat jetzt 21 Mitglieder

<sup>28</sup> vgl. Kuhlhoff, B. (2017): Stumpf ist Trumpf

den. Personen der Kategorie B werden als gewaltbereite Fußballfans definiert, während die Personen der Kategorie C die gewaltsuchenden Fans sind.

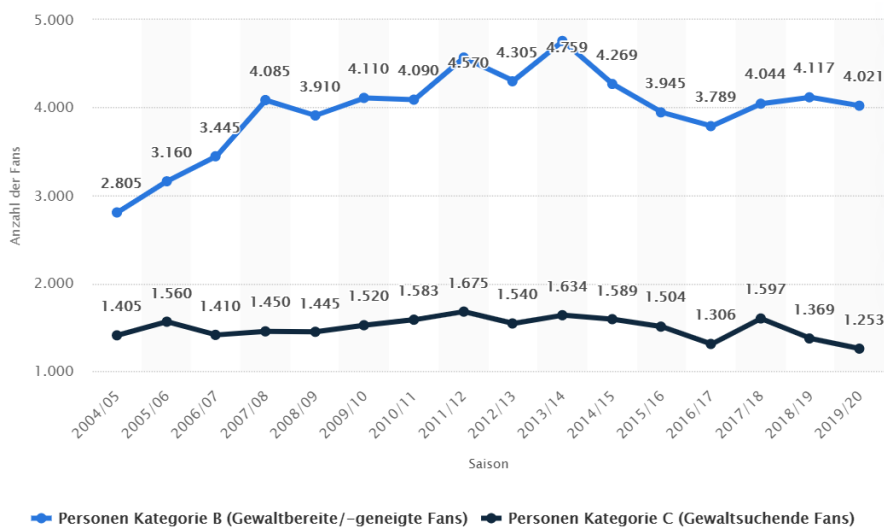


Abbildung 2: Gewaltbereite Fußballfans

Die Zahl der gewaltgeneigten Fans stieg in den Jahren 2004 bis 2007 stark an. Während 2004 die Zahl der Personen in Kategorie B deutlich unter 3000 lag, stieg es bis 2007 auf über 4000 gewaltbereite Anhänger an. Bis heute bewegt sich die Zahl der in der Kategorie B definierten Personen immer knapp oberhalb und unterhalb der 4000er-Marke, außer in den Jahren 2011 bis 2013. In diesen drei Jahren stieg die Anzahl der gewaltbereiten Personen auf den Höchstwert von knapp 4800. Ein Jahr darauf fiel die Anzahl wieder und minimierte sich auch in den folgenden drei Jahren weiter auf knapp 3800 Personen, um dann in den letzten drei Jahren wieder um die 4000er Marke herum zu pendeln.

Beim Betrachten der Zahlen von gewaltsuchenden Fußballfans wird klar, dass sich die Anzahl der Personen dieser Gruppe kaum verändert. Der Tiefstwert lag in den letzten sechzehn Jahren etwas über 1250 und der Höchstwert bei knapp 1700 Personen.

Wenn man beide Kurven kombiniert und den berechneten Durchschnittswert beider Kategorien miteinander vergleicht und addiert, erhält man die Zahl 5454. Dieser Wert bedeutet, dass in wöchentlich 28 Profi-Fußballspielen durchschnittlich knapp 5500 gewaltbereite und sogar gewaltsuchende Menschen die Stadien besuchen. Beim Aufteilen der in Kategorie C eingeordneten Personen auf die professionellen Fußballspiele jede Woche, wird klar, dass bei jedem Aufeinandertreffen in professionellen Bereich etwa fünfzig Personen vor Ort sind, die aktiv nach Gewalt suchen. Häufig haben ge-



waltbereite Fußballfans keine sportlichen Motive und Gründe, Gewalt auszuüben. Viel eher spielen sozialpolitische Themen eine Rolle, die weit über den Sport hinausgehen.<sup>29</sup>

Häufig sind auch verschiedene Kulturen, Nationen und Hautfarben der Grund für Auseinandersetzungen auf Sportplätzen und in Stadien. Rassismus ist nicht nur in Deutschland ein weiteres Problem des Fußballbusiness. Im Februar 2020 spielte Hertha BSC Berlin gegen den FC Schalke 04 in der Veltins Arena in Gelsenkirchen. Der dunkelhäutige Spieler Jordan Torunarigha, der auf Seiten der Herthaner spielte, stand tränenüberströmt auf dem Feld. Nach Aussage seines Teamkollegen Niklas Stark sei Torunarigha über einen längeren Zeitraum hinweg rassistisch von den Schalker Fans beleidigt worden. Diese Beleidigungen gingen nicht spurlos an dem 23-jährigen Torunarigha vorbei, der in Chemnitz zu Welt kam. Nachdem das Schiedsrichtergespann um Harm Osmers darauf aufmerksam gemacht wurde, unternahmen die Unparteiischen nichts, um den jungen Berliner Verteidiger zu schützen. In der Nachspielzeit des Spiels verlor Torunarigha die Nerven und schmiss einen Getränkekasten der Schalker Bank wütend auf den Boden. Für dieses Vergehen sah er die rote Karte und musste das Spielfeld verlassen, seine Mannschaft spielte ab diesem Zeitpunkt in Unterzahl weiter.<sup>30</sup> Der deutsche Innenverteidiger meldete sich einige Tage später mit folgenden Worten zurück: „Ich bin in Deutschland geboren, ich bin hier aufgewachsen, habe hier mein Abitur gemacht, spreche Deutsch wie alle anderen, deshalb kann ich diese Äußerungen, wie sie von einigen Idioten während des Spiels gemacht wurden, in keinsten Weise verstehen.“<sup>31</sup> Von vielen Kollegen bekam Torunarigha Rückendeckung, der DFB reagiert mit einer Strafe von über 50.000 € für den FC Schalke 04. Der DFB wolle nach eigener Aussage mindestens 16.000 Euro für konkrete Maßnahmen im Kampf gegen den Rassismus verwenden.<sup>32</sup> Der FC Schalke 04 zeigte sich auch einsichtig und steht hinter Torunarigha. Der Sportvorstand des FC Schalke 04, Jochen

---

<sup>29</sup> vgl. Hecker, I. (2006): Ursachen und Motive aggressiven Verhaltens bei Fussballfans, S.6

<sup>30</sup> vgl. Hermanns, S. (2020): Die Tränen des Jordan Torunarigha

<sup>31</sup> vgl. Torunarigha, J. (2020): Statement zum Rassismus-Vorfall in den sozialen Medien am 06.02.2020

<sup>32</sup> vgl. DFB.de (2020): Nach Rassismus-Vorfall 50.000 Euro Geldstrafe für Schalke 04

Schneider, sagte in einer Pressekonferenz, ihm fehle jegliches Verständnis für diese Aktion.<sup>33</sup>

Die Probleme des Fußballbusiness sind objektiv betrachtet Konflikte zwischen den Fans und dem System, zwischen Fans untereinander und zwischen Fans und den wichtigsten Akteuren des Sports – den Spielern. Negative Beispiele unterstreichen die genannten Problemstellungen des Fußballs. Im kommenden Kapitel werden die Issues nochmals aufgegriffen. Mittels einer detaillierten Problemanalyse sollen mögliche Lösungen und die damit verbundenen Herausforderungen aufgezeigt werden.

## 2.4 Herausforderungen

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, gibt es eine feste Variable bei den Problemen des Fußballbusiness: den Fan. Der Fan ist ein emotionaler Kunde und die Zielgruppe, die Fußballvereine ansprechen möchten. Die Beziehung zwischen Fußballbusiness und dem Fan ist eine besondere, denn beide profitieren voneinander. Genau deswegen ist das Finden von Lösungen für die bereits geschilderten Issues eine große Herausforderung.

Beim Thema Videobeweis gibt es verschiedene Perspektiven. Da ist zum einen die Sichtweise, die die Einführung des Videobeweises für gutheißt. Schiedsrichterchef Lutz Fröhlich äußerte sich gegenüber der Süddeutschen Zeitung, dass der Videobeweis enorm helfe. Er sprach auch darüber, dass dadurch 98 Prozent der Fehlentscheidungen verhindert werden.<sup>34</sup> Nach der ersten großen Kritik-Welle im Jahr 2017 positionierte sich der Weltfußballverband FIFA klar zum den Videobeweis und setzte ihn bei der Weltmeisterschaft 2018 in Russland erstmals bei einem großen Turnier von Nationalmannschaften ein. Laut „FanQ“, einem Umfragesystem für Fußballfans, waren über zwei Drittel der befragten Personen der Meinung, dass es bei der WM 2018 in Russland fairer zugeing als, im Vergleich zu den vorherigen Weltmeisterschaften, bei denen der Video Assistent Referee (VAR) noch nicht im Einsatz war. Über 85 Prozent waren der Ansicht, dass der VAR gezielter und besser eingesetzt wurde als in der Bundesliga. Viele der Befragten nannten den Grund für die Verbesserung: die Zuschauer im

---

<sup>33</sup> vgl. Hermanns, S. (2020): Die Tränen des Jordan Torunarigha.

<sup>34</sup> vgl. Süddeutsche Zeitung (2021): Schiedsrichterchef Fröhlich: Videobeweis hilft "enorm"

Stadion konnten an der Entscheidungsfindung teilhaben. Dieselben Bilder, die der Schiedsrichter auf dem Platz zu sehen bekam, wurden auch auf den Leinwänden der WM-Stadien präsentiert. So konnten die Fußballfans in den Stadien die Entscheidungen des Schiedsrichtergespanns nachvollziehen. Laut Welt-Redakteur Cöln hätte durch die Weltmeisterschaft in Russland, bei der die deutsche Mannschaft nicht über die Vorrunde hinaus kam, die Autorität des Systems des Videoassistenten deutlich zugenommen.<sup>35</sup> Durch die Akzeptanz und steigenden Autorität des Videobeweises bei der Weltmeisterschaft im Jahr 2018, ein Jahr, nachdem in der Bundesliga der VAR eingeführt wurde, kann eine Orientierung an der Maßnahme der Durchführung des Videobeweises für eine deutlich höhere Akzeptanz in der deutschen Fußballbundesliga führen. Auch wenn die Zuschauerzahlen aufgrund der Corona-Pandemie niedrig waren, fordern die Fans in den Stadien eine höhere Partizipation an der vom VAR zu überprüfenden Situation. Dies erreichte der DFB, wie auch die FIFA bei der Weltmeisterschaft 2018, indem den Zuschauern dieselben Bilder auf der Leinwand des Stadions gezeigt werden, die der Schiedsrichter auf dem Platz sieht. Ehemaliger Bundesligaspieler Kevin-Prince Boateng kritisierte öffentlich beim „Focus“ den Videobeweis und schlug vor, ihn auch außerhalb des Fußballplatzes anzuwenden. "Aber warum setzen wir nicht die Technik ein, dass jeder rassistische Schreier identifiziert, rausgeschmissen wird und nie wieder zurück ins Stadion darf?"<sup>36</sup> Auch das auf den ersten Blick eine Möglichkeit rassistischen Angriffen entgegen zu wirken. Die Herausforderung hierbei liegt darin, die Fans, die rassistische Schreie von sich geben, zu identifizieren und durch geschultes Personal von ihren Plätzen zu weisen und letztendlich aus dem Stadion zu verbannen. Um diese Idee umzusetzen, müssten sensible Mikrofone in jedem Block angebracht werden, ebenso viele Kameras, die permanent auf die Fans gerichtet sind. Die Privatsphäre der Fans wäre hier deutlich eingeschränkt. Dazu kommt das Personal, die Vereine benötigen würden, um den Rassisten ausfindig zu machen; ein vor allem finanzieller Aufwand den viele Vereine nicht bereit wären zu tragen.

---

<sup>35</sup> vgl. FanQ (2018): Videobeweis bei der WM

<sup>36</sup> vgl. Welt (2017): Fußballer Kevin-Prince Boateng fordert Videobeweis gegen "rassistische Schreier"

Das Problem Rassismus muss also anders behandelt werden. Durch regelmäßige Aktionen, wie zum Beispiel die Kampagne der UEFA „NO to racism“<sup>37</sup>, die Premier League mit „No room for racism“<sup>38</sup> und Aktionen von zahlreichen anderen Ligen und Verbände, die sich vor allem der Kampagne der UEFA anschließen, soll Rassismus im Fußball entgegen getreten werden. Der Dachverband der europäischen Ligen wirbt vor allem mit bekannten Gesichtern aus dem europäischen Fußball. Weltstars wie Manuel Neuer, Lionel Messi, Cristiano Ronaldo, Carles Puyol, Neymar, Sergio Ramos und viele mehr, stellen sich vor die Kamera und sagen in ihrer Muttersprache den Satz „Nein zu Rassismus.“ Diese Spieler haben durch ihre große öffentliche Aufmerksamkeit eine enorme gesellschaftliche Rolle. Messi, Ronaldo und Co. beeindrucken die Menschen mit ihrer Art Fußball zu spielen, daher ist es enorm wichtig, dass so einflussreiche Personen des Fußballbusiness sich öffentlich klar gegen das Problem Rassismus stellen. Viele, vor allem jüngere Personen, sehen Fußballspieler als ihre Vorbilder an. Genau da sieht die UEFA den Nutzen ihrer Kampagne: in der Hoffnung, die Fans nehmen sich die Aussage der Spieler zu Herzen und positionieren sich, wie auch die im Video zu sehenden Fußballer, gegen Rassismus. Nur durch Kampagnen und Aktionen kann das Problem behoben werden. Leider gibt es in Vereinen auch viele Anhänger von Vereinen, durch ein rechtsradikales Umfeld zum rassistischen Denken und Handeln verleitet werden. Ziel der oben genannten Kampagne soll es daher sein, die Menschen und Fans in den Stadien zum Mitdenken und vor allem zum Handeln anzuregen. Es braucht die Hilfe von allen im Stadion, die etwas von rassistischen Schreien und Aktionen mitbekommen. Durch die „No to racism“-Kampagne möchte die UEFA, dass Menschen gegen diese Aktionen und Personen aktiv im Block vorgehen und den Standpunkt vertreten, Fußball ist für jeden und jeder Mensch ist gleich.

Der UEFA geht es nicht nur um Rassismus. Sie möchte mit der Aktion auch gegen Diskriminierung jeglicher Art vorgehen. Der DFB kann gegen Diskriminierungen mit dem Einsatz von speziell geschulten Ordnern oder Sicherheitskräften vorgehen, die sich in den Blöcken der Stadien aufhalten. Die geschulten Personen werden in den Stadien verteilt, bei denen die ansässigen Vereine, speziell die Fans, negativ und diskriminierend anderen gegenüber, aufgefallen sind. So kann der Fußball fairer werden,

---

<sup>37</sup> vgl. Uefa (2016): Nein zu Rassismus, sagen die Teams der UEFA Champions League, der UEFA Europa League und der UEFA Women's Champions League

<sup>38</sup> vgl. Premier League (2019): No room for racism

Spieler mit Migrationshintergrund müssen keine Angst mehr haben, wegen ihrer Hautfarbe beleidigt zu werden und Rassisten werden herausgefiltert und aus den Stadien verbannt. Die Ordner achten nicht nur selbst auf rassistische Äußerungen von Fans, sondern sie können auch von anderen Fans darauf aufmerksam gemacht werden, melden dann die Betroffenen beim Verein. Fälle wie im vorangegangenen Kapitel mit Jordan Torunarigha können durch derartigen Maßnahmen der UEFA und den gezielten Einsatz von „Diskriminierungs-Sicherheitskräften“ verhindert werden.

Gegen die im letzten Kapitel angesprochenen Fanausschreitungen geht der DFB bereits mit Strafen gegen Individuen und gegen kollektive Fangruppen vor. Problematisch hierbei ist die geringe Akzeptanz der Fans, meist Ultras oder Hooligans, gegen das Vorgehen des DFB und der DFL. Die Fans sind der Faktor, auf den im Fußball nicht verzichtet werden kann. Durch Fans und Zuschauer wurde der Sport attraktiv und zu einem liquiden, investierbaren Geschäft. Gewaltbereite Zuschauer wirken auf die breite Masse beängstigend und bedrängend. Die vom DFB als ernsthafte Maßnahme betrachteten und häufig verteilten Kollektivstrafen stoßen bei vielen Fangruppierungen auf Unverständnis. Es geht sogar so weit, dass Fans von Borussia Dortmund dem Deutschen Fußball Bund nach einer zweijährigen Kollektivstrafe für den BVB, Wortbruch vorwerfen. Ultras von Borussia Dortmund hatten beim Spiel ihres BVB gegen die TSG 1899 Hoffenheim schwer randaliert und die Vereinsführung Hoffenheims stark beleidigt. Daraufhin erhielt Borussia Dortmund ein Verbot, zwei Jahre lang ihre Mannschaft auswärts in Hoffenheim zu unterstützen.<sup>39</sup> Problematisch hierbei ist, dass die verhängten Kollektivstrafen des DFB, erst recht zu Ausschreitungen führen, da die Strafen bei Fangruppierungen und Ultras auf Unverständnis stoßen. Der Karlsruher SC bekam in der Saison 2016/17 einen Zuschauerausschluss beim Heimspiel gegen Dynamo Dresden. Die Dresdner nahmen dies zum Anlass, gegen den DFB und gegen Kollektivstrafen zu protestieren. Es gab Ausschreitungen zwischen Dresdnern, Ordnern und Polizisten. Laut der „Welt“ wurden fünfzehn Polizisten und 21 Ordner verletzt.<sup>40</sup>

Als ein weiteres Instrument im Kampf gegen Gewalt im Fußball entwickelte der DFB ein Gewaltpräventionskonzept „Fair ist mehr“. Im Vordergrund stehen hierbei allerdings die Ausschreitungen im Amateurbereich des Fußballs. Der Hintergrund ist, dass eines

---

<sup>39</sup> vgl. Süddeutsche (2020): Die K-Frage im deutschen Fußball

<sup>40</sup> vgl. Welt (2017): Für zehn Euro gab es den Dresdner Army-Look

von zweitausend Amateurspielen muss wegen gewalttätiger Übergriffe und Ausschreitungen abgebrochen werden.<sup>41</sup> Laut DFB finden pro Wochenende bis zu 80.000 Partien im Amateurbereich statt.<sup>42</sup> Auch wenn die das Verhältnis „eins zu zweitausend“ im ersten Moment gering erscheinen mag, bekommt die Zahl von etwa 80.000 Amateurpartien wöchentlich in Deutschland eine ganz andere Dimension! Wenn man sich auf die vom DFB gegebenen Zahlen beruht, werden hochgerechnet etwa vierzig Amateurspiele pro Wochenende in Deutschland aufgrund gewalttätiger Übergriffe im Zuschauerbereich, unter Spielern, Trainern und Schiedsrichtern abgebrochen. Der Deutsche Fußball Bund hat genau aus diesem Grund die bereits genannte Gewaltprävention ins Leben gerufen. Teil dieses Programms ist unter anderem auch die Ausrichtung von Fair Play-Tagen. Bei den Fair Play-Tagen veranstaltet der DFB deutschlandweit Spiel-tage für die Altersklassen Bambini, F-Jugend und E-Jugend. In diesen Gruppen sind die Kinder in einem Alter von etwa vier bis elf. Mit dem Verteilen sogenannter Fair Play-Karten möchte der DFB die Eltern daran erinnern, vor allem in dieser Altersklasse, dass der Spaß und nicht das sportliche Ergebnis im Vordergrund steht. Eltern beeinflussen ihre Kinder häufig durch negative Kritik und nehmen ihnen dann nicht nur den Spaß am Spielen, sondern erhöhen auch den Druck, entsprechend gute Leistungen abzuliefern. Die Fair Play-Karte wird von fünf Leitsätzen geprägt: „Danken statt zanken“, damit soll allen Beteiligten Respekt gezollt werden. „Vergnügen statt rügen“, der Spaß steht im Vordergrund. „Loben statt toben“ soll die Eltern dazu bewegen, ihre Kinder mit positiven Rückmeldungen zu ermutigen. „Erlebnis statt Ergebnis“ zeigt den Eltern und Angehörigen, dass das sportliche Ergebnis nicht über allem steht. Schließlich soll der Leitsatz „Vorbild statt fuchsteufelswild“ soll alle Beteiligten an ihre Vorbildfunktion erinnern. Ganz unter dem Motto „Fair bleiben, liebe Eltern“ übermittelt der DFB auch den Eltern die Werte, nach denen ihre Kinder auf dem Platz handeln und agieren sollen.<sup>43</sup>

Die Lösung des Problems der Kommerzialisierung ist bereits vorhanden: die „50+1-Regel“. Diese verhindert die komplette Übernahme des Vereins durch einen Sponso-ren oder Investoren. Der Verein hat, solange die Regel aktiv ist, die letzte Stimme und somit immer die Mehrheit. Wenn ein Investor bereits über zwanzig Jahre einen be-

---

<sup>41</sup> vgl. DFB (2021): „Fair ist mehr“ – Das Gewaltpräventionskonzept des Deutschen Fußball-Bundes

<sup>42</sup> vgl. DFB (2021): Amateurfußball-Engagement des DFB

<sup>43</sup> vgl. DFB (2020): Fair Play-Karte

stimmten Betrag in einen Verein investiert hat, fällt diese Regel nach dem zwanzigsten Jahr. Danach darf er mehr Stimmen besitzen als der Verein selbst. Dies ist die einzige Ausnahme der 50+1 Regel.<sup>44</sup> Im deutschen Fußball gibt es allerdings einige Befürworter der besagten Regel, denn Deutschland ist die einzige der großen fünf Ligen in Europa, die eine Regel besitzt, bei der dem Investor die Übernahme des Vereins verboten wird. Fanszenen sind strikt für den Erhalt der Regel, Sponsoren und Vereinsbosse positionieren sich klar für die Abschaffung der Regel. DFL und DFB sind somit im Zwiespalt: Fans machen den Fußball attraktiv, sie sind der Grund, warum der Fußball ein liquides und nachhaltiges Geschäft geworden ist. Durch Sponsoren maximiert die DFL ihre Gewinne, diese sind deutlich rentabler als die emotionalen und preisunsensiblen Fans. Genau aus diesem Grund muss eine Lösung gefunden werden, die für beide Seiten des Konflikts akzeptabel ist. Laut einer von „FanQ“ durchgeführten Umfrage, bewerten die befragten Fans die Kommerzialisierung im Fußball eher als überzogen.

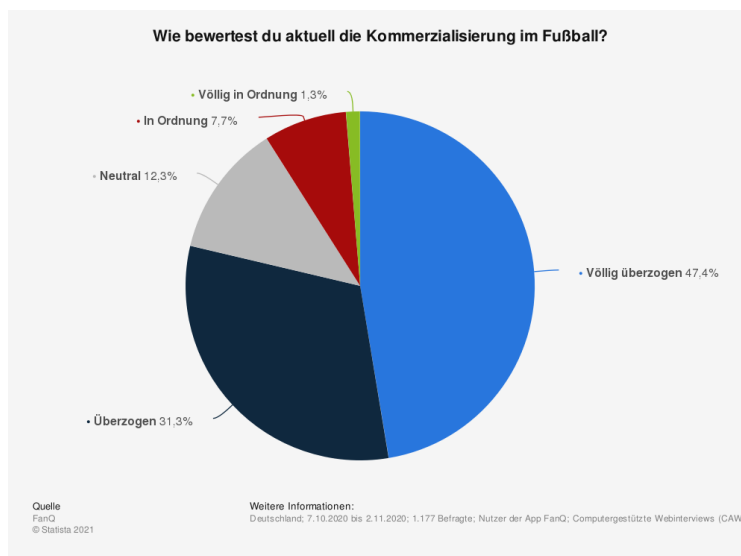


Abbildung 3: Kommerzialisierung im Fußball

Dieses Tortendiagramm ist repräsentativ für die Meinung der Fanszenen in Deutschland zur Kommerzialisierung im Fußball: sie findet wenig Akzeptanz. Nur etwa neun Prozent aller Befragten empfindet die Kommerzialisierung als akzeptabel, in Ordnung oder besser. Knapp achtzig Prozent halten die immer größer und präsenter werdende Kommerzialisierung im Sport für überzogen und vor allem für unnötig. Der Erhalt der

<sup>44</sup> vgl. Sportschau (2021): 50+1-Regel: Kartellamt kritisiert Ausnahmen für Konzernklubs

50+1 Regel stellt sich somit als ideale Lösung dar: die Vereine, ihre Mitglieder und Fans haben zwar das letzte Stimmrecht, aber gleichzeitig können Sponsoren weiter ihr Kapital einbringen, haben auch großen Einfluss, sind aber nicht in der Lage den Verein komplett zu übernehmen. So trotzdem bleiben Tickets erschwinglich, der Fußball für alle Gesellschaftsschichten attraktiv und lohnend zur Investition für Sponsoren. Andererseits können große Summen, wie sie in England, Spanien und Frankreich gezahlt werden, in der Bundesliga nicht in Umlauf geraten. Zum Vergleich: Der Transfer, für den in der Bundesliga am meisten Geld bezahlt wurde, war Lucas Hernandez. Der Spanier wechselte im Jahr 2019 für achtzig Millionen Euro von Atletico Madrid zum FC Bayern München. Die Bundesliga ist die einzige Top-Liga, die noch keinen Spieler für über 100 Millionen Euro Ablöse zu sich lotsen konnte.<sup>45</sup> Unter diesem Nachteil leidet die Nachfrage der Bundesliga auf dem internationalen Markt für Gäste, Fans und Sponsoren enorm.

## 2.5 Trends

Verschieden Trends kann auch das Fußballbusiness für sich nutzen. Dabei geht es hauptsächlich um Nachhaltigkeit, künstliche Intelligenz und die Entwicklung von Videospielen in den leistungsbezogenen sportlichen Bereich. Manche dieser Trends sind mittlerweile fest in den Unternehmen verankert, während andere Trends in anderen Branchen präsenter sind und im Fußball dagegen noch entwicklungsfähiger sind.

Dies ist bei der Verwendung von sogenannten Chatbots der Fall. Chatbots sind sogenannten Software-Agenten, die dazu in der Lage sind, rhetorisch sich mit anderen Menschen, Kunden oder Nutzern zu kommunizieren. Der Bereich KI entwickelt sich stetig weiter und wird immer mehr in die Arbeitsprozesse von Unternehmen verschiedenster Branchen integriert. Im Fußball könnte man hierbei von Programmen investieren, die ihre künstlich programmierte Intelligenz dafür einsetzen, im Kundenservice tätig zu sein. So könnten Mitarbeiter entlastet werden und dafür in anderen Bereichen besser geschult und spezialisierter eingesetzt werden. Leister behauptet, er kenne Branchen, in denen über die Hälfte aller Kundenanfragen von Chatbots.<sup>46</sup> So ist es

---

<sup>45</sup> vgl. Transfermarkt (2021): Spielerprofil Lucas Hernandez

<sup>46</sup> vgl. Leister, R. (2019): 7 Trends, die überall im Sportbusiness 2020 auf dem Zettel stehen müssen



diesen künstlich erzeugten Systemen möglich, einen Dialog aufzubauen.<sup>47</sup> Bisher ist im deutschen Fußball nur das Beispiel des Vereins Hertha BSC bekannt, der seine Ticketanfragen mithilfe des von dem Startup Unternehmen „spectrm“ mit dem eigen entwickelten TicketBot abwickelt. Bereits seit Mai 2019 können die Anhänger des Berliner Clubs per Messenger, wie es in den bekannten sozialen Medien gängig ist, ihre Tickets online auswählen, bestellen und bezahlen. Von der ersten Kontaktaufnahme, über die Auswahl der besten Plätze, bis hin zur Zahlungsabwicklung, wird alles über den TicketBot geregelt.<sup>48</sup>

Als weiterer Trend der Fußballbranche wird die Entwicklung des E-Sports gesehen. Laut einer Studie von „Newzoo“ steigt der Umsatz der E-Sport Branche seit der sogenannten Geburtsstunde des E-Sports im Fußball im Jahr 2017 bis ins Jahr 2022 um über 22 Prozent jährlich. Im vergangenen Jahr 2020 überschritt der Gesamtumsatz dieser Branche erstmals die Eine-Milliarde-Euro Marke. Mittlerweile vergibt auch der DFB Gelder und Subventionen für Vereine, die eine E-Sport Abteilung führen. Im Fußball werden ganze Turniere der „virtuellen Bundesliga“ ausgespielt. Jeder Bundesligavererein stellt einen virtuellen Spieler, der in dem Videospiele „Fifa“ sich mit anderen Vertretern von Bundesligisten duelliert. Weltmeister, Deutscher Meister und DFB-Pokalsieger werden mittlerweile auch virtuell gekürt.<sup>49</sup>

## 2.6 Gesellschaftliche Rolle des Fußballs

Der Fußball spielt eine große Rolle in der Gesellschaft. Egal, ob Geringverdiener, oder Millionär – im Stadion sitzen sie zusammen. In der Stehkurve kann man für einen kleinen Preis das Spiel verfolgen oder in den Logen im Hospitality Bereich werden bei Essen und Trinken neben dem Spiel auch noch Geschäftsbeziehungen gepflegt. Der Fußball ist das gemeinsame Interesse der breiten Masse. Kaum eine Sportart verbindet so viele Zielgruppen miteinander. Bereits in den 1960er Jahren, als der Krieg noch keine zwanzig Jahre her war, spielte der erste türkische Vertragsspieler für den 1. FC Köln in Deutschland. Ein großer Schritt in Richtung Integration von Ausländern, zu einer Zeit, in der noch auf anderen Teilen der Welt aktiv Rassentrennung zwischen *Wei-*

---

<sup>47</sup> vgl. Espig/Klimpel/Rödenbeck/Auth (2019): Bewertung des Kundennutzens von Chatbots für Einsatz im Servicedesk

<sup>48</sup> vgl. Hertha BSC (2019): TicketBot im Messenger: Hertha BSC setzt Digitalinnovation um

<sup>49</sup> vgl. Leister, R. (2019): 5 Lernfelder fürs klassische Sportbusiness aus der Entwicklung im eSports

*Ben* und *Schwarzen* Menschen betrieben wurde. Laut Blecking bietet der Fußball heutzutage nicht nur eine Plattform und einen gemeinsamen Nenner für Integration, sondern schlüpft sogar in eine integrative Rolle der Gesellschaft. Beim Blick auf die deutsche Nationalmannschaft fällt auf, dass seitdem Deutschland sich um die Jahrhundertwende herum vom Auswanderungs- zum Einwanderungsland hin entwickelte, eine durchaus gelungene Integration im Nationalsport stattgefunden hat. Die Liste von Spielern, die mit Migrationshintergrund für die deutsche Nationalmannschaft aufgelaufen sind, ist lang.<sup>50</sup> Der DFB definiert die gesellschaftlichen Bereiche, in denen der Fußball großen Einfluss hat, selbst mit: Vielfalt, Menschenrechte, Fair Play, Fan-, Umwelt- oder Gesundheitsbelange. Das sind die Gebiete, an die der organisierte Fußball Impulse geben soll. Die Kommission „Gesellschaftliche Verantwortung“ rief der DFB ins Leben, um sich aktiv gesellschaftspolitischen Themen, auf die der Fußball Einfluss nehmen kann, zu widmen. In Zusammenarbeit mit dem Deutschen Fußballbund entwickelte die Kommission zukunftssichernde Lösungen, Konzepte und Handlungsempfehlungen für viele Aufgabenbereiche des Fußballbundes.<sup>51</sup>

Somit endet ein Fußballspiel nicht schon nach neunzig Minuten, beziehungsweise nach dem Abpfiff des Schiedsrichters, sondern geht weit darüber hinaus. Seit mehreren Jahren schon rückt der Fußball in eine sozialpolitische Rolle, in der er deutlich mehr Verantwortung trägt, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Gerade beim Thema Diskriminierung in jeder Form, kann der Fußball einen positiven Beitrag leisten, da er die Menschen – unabhängig von ihrer Hautfarbe, ihrem Geschlecht und ihrer sexuellen Orientierung – durch ihr gemeinsames sportliches Interesse und ihre Leidenschaft für den Fußball miteinander verbindet. Häufig wird das Spielen von Fußball als „DIE“ Plattform angesehen, die es möglich macht, sich in einer anderen Gesellschaft zurecht zu finden.

## **2.7 Vereine, Verbände und Ligen**

Das Vereins-, Verbands- und Ligensystem ist im Fußball strukturiert aufgebaut: Vereine gehören Ligen an, beziehungsweise spielen am Wochenende dort. Diese gehören

---

<sup>50</sup> vgl. Blecking, D. (2016): "Ethnisch gemischte Teams funktionieren besser" Integration, Inklusion, Flüchtlingsmigration und der Fußball in Deutschland

<sup>51</sup> vgl. DFB (2020): Gesellschaftliche Verantwortung

widerherum einem Verband an. Im Bundesland Baden-Württemberg beispielsweise, gibt es von der „Kreisklasse C“, welches als die niedrigste und somit letzte Liga deklariert ist, bis hin zur Oberliga, welches die fünfthöchste Spielklasse Deutschlands ist und wie zu Beginn der Arbeit bereits, gemeinsam mit den Regionalligen, als der sogenannte semiprofessionelle Bereich definiert wurde. Bis zur Oberliga gehören die Ligen und ihre zugehörigen Vereine zum regionalen Fußballverband an. Das Bundesland Baden-Württemberg wird hierbei in drei verschiedene Regionalverbände aufgeteilt: Badischer Fußballverband, Südbadischer Fußballverband, Württembergischer Fußballverband. Ab der Regionalliga werden die Regionalverbände zu einem Landesverband zusammengefasst. Die Bundesländer Bayern, Hessen und Baden-Württemberg bilden den „Süddeutschen Fußballverband“. Dies sind die Landesverbände, die die Regionalligen austragen und so die Aufsteiger in die dritte Liga ausspielen, die niedrigste Liga im professionellen Bereich, die deutschlandweit spielen. Alle Landesverbände gehören dem DFB an, dem Deutschen Fußball-Bund. Der DFB trägt die Spiele der ersten drei professionellen Ligen Deutschlands aus. In Deutschland ist der DFB der Dachverband aller Regional- und Landesverbände. Somit gehört jeder Amateurverein und sein Regionalverband automatisch dem DFB an.<sup>52</sup> Dieser gehört wiederum der UEFA an. Dies ist der Dachverband für alle Landesdachverbände in ganz Europa und somit auch Veranstalter der UEFA Champions League und der UEFA Euro League. Darüber hinaus veranstaltet die UEFA die Europameisterschaften im Fußball. Die UEFA, welche die Verbände Europas unter sich verwaltet, gehört der FIFA, dem Weltfußballverband an. Die FIFA ist Veranstalter für die Weltmeisterschaft der Nationen und der Klub-WM. Dort spielen die jeweiligen Gewinner der internationalen Vereinsturniere (z.B. UEFA Champions League), den Weltpokal der Fußballvereine aus.

---

<sup>52</sup> vgl. DFB (2020): Regional- und Landesverbände

### **3 Sportstättenmanagement**

Unter Sportstättenmanagement versteht man die Leitung, Führung und Kontrolle von Sportstätten, Stadien, Sporthallen, oder vergleichbaren Orten und Möglichkeiten, an denen organisierter Sport getrieben wird. Das Management einer Sportstätte ist, besonders im professionellen und leistungsbezogenen Bereich, ein wichtiger Baustein für den wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg eines Vereins. Auch durch gezieltes Kampagnenmanagement und durch den Einsatz von Marketingaktivitäten kann mithilfe einer Sportstätte oder eines Stadions ein positives Image des Vereins geschaffen werden. Die wichtigsten Komponenten einer Sportstätte, die Besonderheiten des Marktes und wie man durch gekonnte Analyse der Konkurrenz sowie durch qualitativ hohe Organisation und Leitung der Sportstätte den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg des Vereins positiv beeinflussen kann, wird im dritten Kapitel dieser wissenschaftlichen Arbeit behandelt.

#### **3.1 Strukturdaten**

Laut Statista befanden sich bis zum Jahr 2012 knapp 230.000 Sportstätten jeglicher Art in Deutschland. Leider ist kein vergleichbarer Wert zu einem späteren oder auch zu einem früheren Zeitpunkt zu finden, was eine Prognose für das Jahr 2021 schwierig macht. Dennoch wird davon ausgegangen, dass aufgrund des stetig wachsenden Sportangebots durch verschiedene sportliche Trends, wie zum Beispiel amerikanische Sportarten, oder der Fitnesstrend, die Anzahl der Sportstätten in Deutschland anstieg. Dennoch kann es sein, dass der Trend des E-Sports dem Anstieg entgegengewirkt hat, so dass einige Sportstätten schließen mussten. Im Großen und Ganzen ist aber von einem Wachstum der Anzahl der Sportstätten auszugehen.

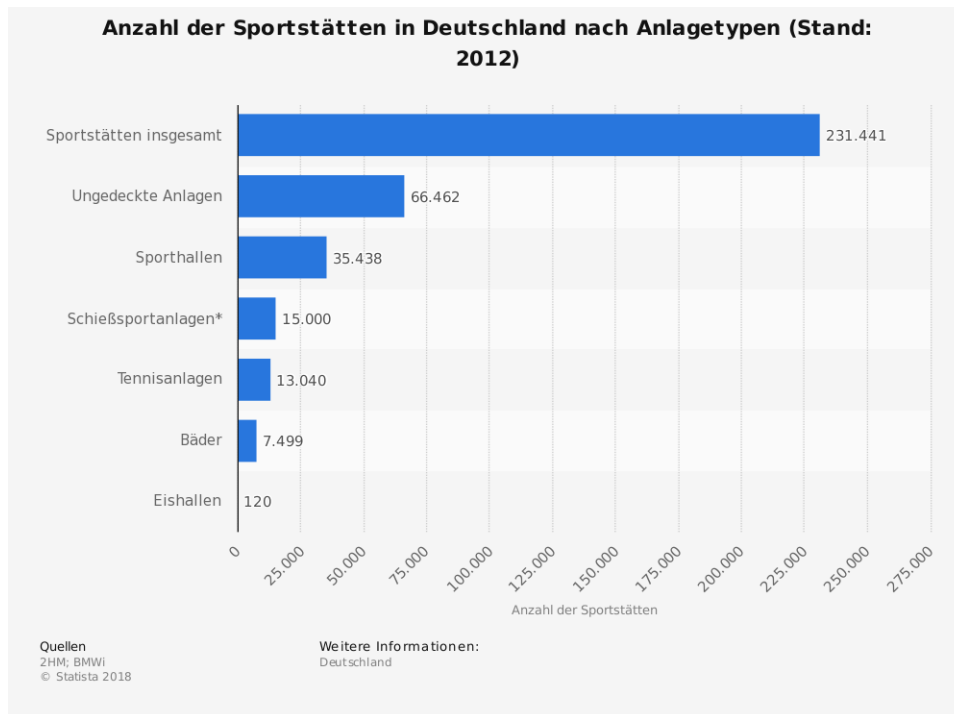


Abbildung 4: Sportstätten in Deutschland

Sportstätten in Deutschland werden in verschiedene Anlagegruppen unterteilt: ungedeckte Anlagen, Sporthallen, Schießsportanlagen, Tennisanlagen, Bäder und Eishallen. Etwas unter dreißig Prozent aller Sportstätten sind ungedeckte Anlagen, darunter fallen meistens die Sportstätten, auf denen Fußballvereine aktiv sind. Unter ungedeckte Sportanlagen fallen allerdings unter anderem auch Golfanlagen, Beachvolleyball und beispielsweise freie Tennisanlagen. Mit über 35.000 Sporthallen belegen diese den zweiten Platz der häufigsten Sportstätten in Deutschland im Jahr 2012. Es folgen etwa 15.000 Schießanlagen und etwas mehr als 13.000 Tennisanlagen. Bei Tennisanlagen ist von Tennishallen auszugehen, da man freie Tennisplätze zu den ungedeckten Sportanlagen zählt. Freibäder, die auch unter Sportstätten fallen, gibt es im Jahr 2012 nur etwas mehr als 7.000, während Eishallen nur etwa 120 Stück vorhanden sind.

### 3.2 Stakeholder

Die Stakeholder, also die direkten und indirekten Anspruchsgruppen einer Sportstätte scheinen unzählbar: angefangen bei verschiedenen Sportausschüssen, Ämtern,

Sportbunden, Versicherungen, Ärzten und Bundesministerien, bis hin zu Eventagenturen, Dienstleistern, Eigentümern, Sponsoren und Vereinen, um nur einige zu nennen. Den größten Einfluss auf die Sportstätten haben wohl die Betreiber, die Besucher, die Vereine und die Sponsoren.<sup>53</sup> Sportstätten, wie sie am häufigsten im Amateurbereich vorhanden sind, leben von ihren Einnahmequellen. Im Amateursport beläuft sich das auf die Einnahmen von Mitgliedschaften, von Ticketverkäufen, von Einkünften aus der Gastronomie an Spieltagen und von Sponsoreneinnahmen. Im leistungsbezogenen Bereich kommen, je nach Sportart, noch Fernsehgelder und die Erlöse aus möglichen Aktienverkäufen hinzu. Bei professionellen Sportvereinen gewichtet die Einnahme durch Ticketverkäufe deutlich mehr, als im Amateursport, da die Nachfrage deutlich höher ist, somit die Ticketpreise auch dementsprechend angepasst werden können. Während im Amateurfußball die Tickets preislich normalerweise nicht in den zweistelligen Bereich gehen, können Tagestickets in Stadien weit über einhundert Euro kosten. Die Stakeholder der professionellen Teams bilden die kommerzielle Grundlage, während bei den Amateurvereinen eher die Subventionen von Ämtern, DFB und vor allem der Einsatz ehrenamtlicher Helfer im Vordergrund stehen. Mit der Kampagne „Danke ans Ehrenamt“, die vom DFB ins Leben gerufen wurde, möchte man den etwa 400.000 ehrenamtlichen Mitarbeitern und Helfern in Fußballvereinen eine Plattform geben und sich für die geleistete Arbeit bedanken. Ehrenamtliche Mitarbeiter sind wichtige, wenn nicht sogar die wichtigsten Stakeholder im Amateurbereich. Daher betreibt der DFB Stakeholdermanagement, um diese ehrenamtliche Arbeitsbeziehung aufrecht zu erhalten und zu stärken. In den folgenden Unterkapiteln werden zwei weitere wichtige Akteure für den Erhalt und das Management von Sportstätten vorgestellt: die Vereine und die Sponsoren.

### 3.2.1 Akteure

Die verschiedenen Anspruchsgruppen im Sportstättenmanagement sind sehr facettenreich. Nach einer Stakeholderanalyse des Bundesinstituts für Sportwissenschaften wurden über fünfzig, für die Leitung von Sportstätten relevante, Stakeholder, oder Anspruchsgruppen identifiziert und analysiert. Darunter finden sich auch ganze Stakeholdergruppen, die wiederum in einzelne Anspruchsgruppen und Stakeholder aufzuteilen

---

<sup>53</sup> vgl. Wallrodt, Thieme (2021): Grundlagen für einen digitalen Sportstättenatlas, S.19



und Landesministerien, verschiedenen Versicherungen oder den staatlichen Landesämtern der Fall ist, welche alle in der dritten Agglomeration von Anspruchsgruppen zu finden sind. Es können aber auch Überschneidungen der verschiedenen Gruppen, beziehungsweise verschiedenen Kreise vorkommen. So können beispielsweise Schul- oder Sportämter ebenfalls Betreiber einer Sportstätte sein und somit, obwohl sie ursprünglich in die dritte Gruppe eingeordnet wurden, auch zur ersten Stakeholdergruppe gehören.<sup>54</sup>

### 3.2.2.1 Sponsoren

Beim Management einer Sportstätte sind Sponsoren von entscheidender Bedeutung. Sie ermöglichen die qualitative Aufwertung von Plätzen, Kabinen, sanitären Einrichtungen, Clubhäusern und vieles mehr. Besonders im Bereich des Amateursports hat die Spende eines Sponsors mehr Gewicht, als im professionellen Bereich. Mögliche Mittel einen Sponsor zur finanziellen Unterstützung einer Sportstätte zu platzieren, könnten die namentliche Erwähnung im Titel der Sportstätte sein, wie es beim Karlsruher Amateurclub ATSV Mutschelbach der Fall ist: Die Sportstätte dieses Verbandsligisten trägt den Namen „Konstandin Kunstrasen Arena“, während der Hauptplatz der Sportstätte auf den Namen „Piston Edeka Arena“ getauft wurde.<sup>55</sup> Die regionalen Sponsoren verfolgen dabei die Ziele der Absatzsteigerung und der Vergrößerung der Ziel- und Anspruchsgruppen. Der Amateursport bekommt die Aufmerksamkeit der Region und kann durch gezieltes Sponsoring bei lokalen Sportstätten und Vereinen seine gesetzten Ziele erreichen.

Eine weitere Möglichkeit - neben namentlichen Nennungen des Sponsors - sind die visuellen Abbildungen des Sponsors rund um die Sportanlage. Hierbei liegen die Möglichkeiten bei der Logo- und Namens-Abbildung auf beispielsweise Bannern, die hinter den Toren platziert werden. Darüber hinaus ist es möglich, die Banden um das Spielfeld für sich in Anspruch zu nehmen. Bei anderen Sportarten, wie dem Fußball, eröffnen sich natürlich andere Vermarktungsmöglichkeiten der Sportstätte: Beim Golfen können Werbeplätze auf den Golf-Karts, oder auf den Flaggen, die das Loch markie-

---

<sup>54</sup> vgl. ebd. S.19

<sup>55</sup> vgl. ATSV Mutschelbach (2019): Webseite ATSV Mutschelbach



ren, vermarktet werden und somit als Präsentationsfläche für die Logos der Partner dienen.

Die Vermarktungsmöglichkeiten im Sponsoring Bereich der Sportstätten sind groß. Dabei sollte aber nicht die regionale Verbundenheit des Partners vernachlässigt werden, denn ein Sponsor im Amateurbereich funktioniert nur, wenn die Zielgruppe lokale Angebote verfolgen kann.

### **3.2.2.2 Vereine**

Eine weitere große Anspruchsgruppe im Stakeholdermanagement von Sportstätten sind die Vereine, die auf den Sportstätten zu finden sind. Es besteht die Möglichkeit, dass eine Sportstätte das Zuhause für mehrere Vereine ist. Im Amateursport ist das keine Seltenheit, im professionellen Sport allerdings schon. Der FC Bayern München und der Stadtrivale TSV 1860 München teilten sich bis ins Jahr 2017 ein gemeinsames Stadion, die Allianz Arena in München. Zuvor trugen beide Vereine über Jahrzehnte hinweg ihre Heimspiele im Olympiastadion in München aus. Dies war möglich, da das Olympiastadion, wie auch die Allianz Arena, der Stadt München gehören. Keiner der beiden Vereine war Eigentümer der jeweiligen Sportstätte. So verpachtete die Stadt München beiden Vereinen die jeweilige Spielstätte. Bis zum sportlichen Abstieg des TSV 1860 München in die Regionalliga im Jahr 2017 teilten sich beide Münchner Vereine also ein gemeinsames Stadion. Nach dem Abstieg konnten die Kosten seitens des TSV nicht mehr getragen werden und die „Münchner Löwen“ mussten ins Städtische Stadion an der Grünwalder Straße wechseln.

Ein weiteres Beispiel ist die Nutzung der SAP-Arena in Mannheim, sie wird nicht nur von verschiedenen Sportvereinen bespielt, sondern fungiert auch als Veranstaltungsort für verschiedene Events der Unterhaltungsbranche: Darunter fallen Musikkonzerte, Comedy-Veranstaltungen und Musicals. Daher wird die SAP-Arena auch als Multifunktionsarena definiert. Darüber hinaus tragen der Handballclub „Rhein-Neckar Löwen“ und der Eishockeyverein „Adler Mannheim“ ihre Heimspiele in der SAP-Arena in Mannheim aus. Wöchentlich muss daher der Untergrund der Multifunktionshalle vom Parkett für die Handballer aus Mannheim zum Eisuntergrund gewechselt werden, damit die „Adler“ dort spielen können. Zusätzlich zu den regelmäßigen Sportveranstaltungen werden auch einmalige Sportevents in der Mannheimer Arena ausgetragen, wie zum Beispiel das Finale des Volleyball-Pokalfinals im Februar 2016. Innerhalb einer Nacht wechselte der Untergrund von Eis zum Volleyball-Untergrund.

### 3.3 Issues

Ein großes Problem des Sportstättenmanagements stellt die Organisation von Sportangeboten und die Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen dar. Dieser Fall tritt besonders bei Sportstätten ein, die von mehreren Vereinen genutzt werden. Die Mehrfachbelegung von Plätzen jeglicher Art bedingt eine entsprechende Pflege der Lokalität. Laut Breuer und Schlesinger stellen Sportstätten eine zentrale Ressource für die Angebotsbereitstellung und -entwicklung von Sportorganisationen dar. Sportstätten bekommen die Verantwortung, das optimale Sportangebot für seine Anspruchsgruppen zu schaffen, obwohl die Organisation der Belegung der Sportanlage primär in den Aufgabenbereich der Vereine fällt. Bei dieser Art der Organisation spricht man von organisationalem Management. Dieses muss optimal bewältigt werden, um die sportlichen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu erfüllen.

Dies führt zum nächsten Problem des Sportstättenmanagement: das öffentliche Sportstättenmanagement. Sportstätten sind dafür verantwortlich, die Bewegungs- und Sportbedürfnisse der Bevölkerung zu stillen. Somit muss das Angebot von öffentlich nutzbaren Sportstätten ausreichend vorhanden sein, da nicht jeder, der seine Sport- und Bewegungsbedürfnisse befriedigen möchte, in einem Verein aktiv ist. Öffentliche Institutionen übernehmen primär die Organisation und das Management von öffentlich zugänglichen Sportstätten. In dieser Planungsebene beinhaltet das Aufgabenfeld der jeweiligen Sportstätten das Bereitstellen der Ressourcen der jeweiligen Anlage, um so den sportlichen Wünschen der Bevölkerung zu entsprechen. Häufig werden Sportstätten, die von Vereinen besetzt sind, nicht als öffentliche Sportstätte genutzt.

Nach Breuer und Schlesinger können Sportstätten auch als renditeorientierte Investitionsobjekte dienen. Problematisch hierbei ist, dass der Sportmarkt natürlich vor allem für investitionsbereite Unternehmen mit Sportbezug interessant ist, aber auch für investitionsbereite Unternehmen, die nicht in der Sportbranche aktiv sind. Diesen geht es vornehmlich um den eigenen Profit und nicht um die Erfüllung der Interessen der Anspruchsgruppen. Das Sportstättenmanagement verfolgt hierbei die Aufgabe, die Sportstätten so zu planen und zu organisieren, dass eine hohe Rendite erzielt wird.<sup>56</sup> Nur durch eine detaillierte Analyse der interessierten Sponsoren können Unternehmen, die

---

<sup>56</sup> vgl. Breuer/Schlesinger (2005): Sportstättenmanagement, S.188

nicht branchenkonform handeln und agieren, als mögliche Investoren abgelehnt werden. Problematisch im Amateurbereich ist hierbei, dass sich das Angebot der interessierten Sponsoren in Grenzen hält. Amateurvereine neigen dadurch zur Annahme eines Sponsors, auch wenn sie Gefahr laufen, ihre Interessen beziehungsweise die Interessen ihrer Anspruchsgruppen nicht beim gefundenen Sponsor durchsetzen zu können.

### **3.4 Herausforderungen**

Die Herausforderung im Sportstättenmanagement greift die im vorherigen Kapitel genannten Issues auf. Die drei wesentlichen Probleme von Sportstätten sind erstens das organisatorische Management der Sportstätten, zweitens die Befriedigung der Bedürfnisse aller sportaffinen Menschen und drittens das Management sowie die Analyse von Sponsoren einer Sportstätte und der ansässigen Vereinen.

Die Lösung des ersten Problems der Organisation einer Sportstätte, kann der Einsatz ehrenamtlicher Helfer\*innen und/oder regelmäßige Arbeitseinsätze des Vereins sein. Mithilfe der Vereinsmitglieder können regelmäßig die Plätze gepflegt, administrative Aufgaben an diese abgegeben und die langfristige Planung von Belegungsplänen der Sportstätten übernommen werden. Durch die Zusammenarbeit und durch den gezielten Einsatz von ehrenamtlicher Arbeit kann die Organisation und Benutzung einer Sportstätte voll ausgelastet und die Anspruchsgruppen somit zufrieden gestellt werden. Bei einer Überbelastung der Sportstätte können zusätzlich enorme Kosten entstehen durch die Bereitstellung der Sportstättenressourcen (Plätze, Kabinen, sanitäre Einrichtungen, etc...) durch die schnellere Abnutzung dieser.

Die Sportstätten stehen häufig nur für Vereinsmitglieder zur Verfügung. So findet eine Trennung der Anspruchsgruppen statt und das Bedürfnis der breiten Masse, Sport zu betreiben und die Ressourcen der Sportstätte zu nutzen, kann nicht gestillt werden. Sportstätten sollten vielmehr als öffentlich zugängliche Plätze gestaltet werden, so dass Menschen, die nicht in Vereinen aktiv sind, oder aktiv sein wollen, ebenfalls die Möglichkeit haben ihr Bedürfnis nach Sport zu befriedigen. Insbesondere sollten mehr Sportstätten für den Breitensport angeboten werden, da die meisten Sportstätten für den Fußball zur Verfügung stehen (siehe Abbildung 4). Durch das Angebot der öffentlichen Sportstätten läuft der Vereinssport allerdings Gefahr, ihnen die Mitglieder verloren gehen, weil die Menschen lieber individuell Sport treiben und nicht am Vereinsleben

teilnehmen. In solchen Fällen sollte das Angebot für Vereinssportler angepasst werden, um so die Ziel- und Anspruchsgruppen nicht zu verlieren.

Um zu verhindern, dass Sportstätten renditeorientierte Anlagemöglichkeiten für Unternehmen werden, die keinen lokalen Bezug zur Sportstätte haben, muss eine detailreiche Analyse der interessierten Investoren durchgeführt werden. Nur durch kluges und strategisches Handeln kann verhindert werden, dass auf der Plattform der Sportstätte Investitionsexperimente von gewinnorientierten Unternehmen durchgeführt werden.

### **3.5 Trends**

Durch die immer größer werdende Kommerzialisierung von für Zuschauer attraktive Sportarten wird die Trennung von Freizeit- und Leistungssport immer früher durchgeführt. Diese werden häufig begleitet durch privat finanzierte Zuschauereinrichtungen, die nur einer einzigen Sportart vorbehalten sind, wie zum Beispiel die Fußballstadien. Der Trend des kommerziellen Lifestyle-Sports muss für gewöhnlich privat finanziert werden. Dieser Trend führt dazu, dass Gemeinde- und Schuleinrichtungen nur die unrentablen Sparten dieser Branche bleiben.<sup>57</sup> Wenn man sich den Zahlen von Statista widmet, sieht man klar, dass in den vergangenen zehn Jahren die Umsätze aller Fit-

---

<sup>57</sup> vgl. IAKS (2020): Zukunftstrends 2020 für Sport- und Freizeitanlagen

nessstudios jährlich stetig gestiegen sind.

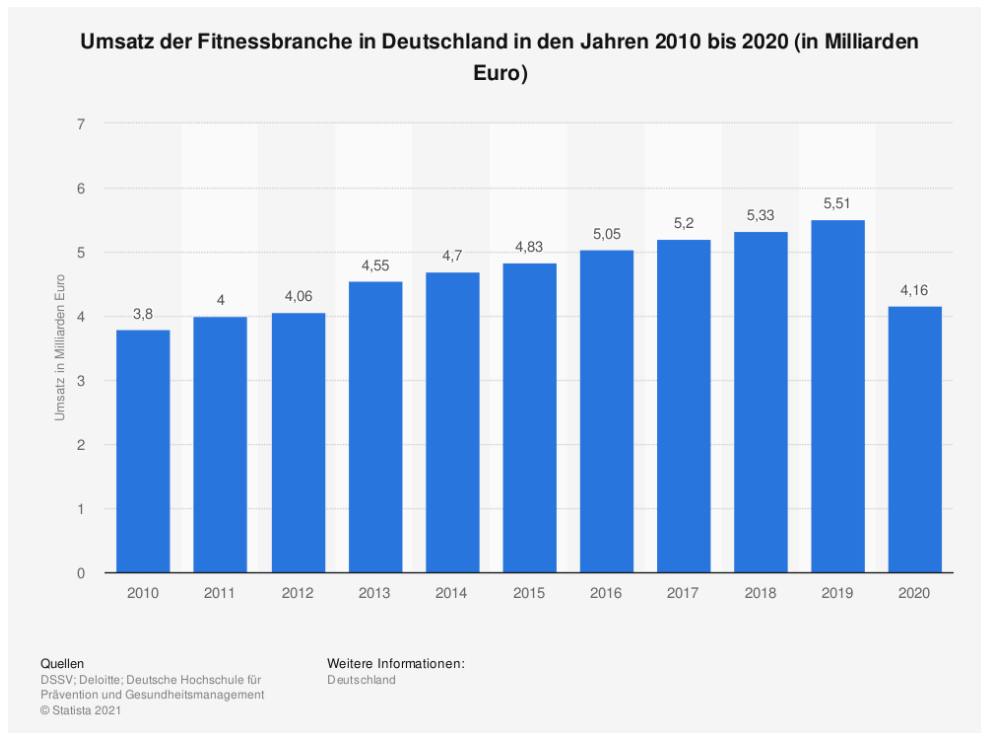


Abbildung 6: Umsatz Fitnessbranche

Durch die Corona-Krise hatten, beziehungsweise haben die Fitnessstudios in den letzten eineinhalb Jahren deutliche Einbußen zu verzeichnen. Während im Jahr 2019 über fünf Milliarden Euro umgesetzt wurden, kam man im ersten Corona-Jahr 2020 nur knapp über die vier Milliarden Marke hinweg. Seit Erfassung der Daten stieg der jährliche Umsatz immer stetig an, bis auf das Jahr 2020. Es wird von einer erneuten Steigerung im Jahr 2021 ausgegangen, obwohl Fitnessstudios erst im Mai beziehungsweise Juni öffnen durften. Aber durch Impfungen besteht die Möglichkeit, dass vollständig Geimpfte das Sportangebot wieder wahrnehmen dürfen.<sup>58</sup>

### 3.6 Wertschöpfungskette

Eine Wertschöpfungskette beginnt im Allgemeinen mit der internen Logistik und Verteilung der Arbeitsprozesse. Häufig wird bei diesem Schritt auch die Entscheidung getroffen, ob der Arbeitsprozess outgesourct wird oder ob die Schritte innerhalb des

<sup>58</sup> vgl. Statista (2020): Umsatz der Fitnessbranche in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2020

Betriebes abgewickelt werden. Bei einer Sportstätte geht es hierbei um die Produkte, die eine Sportstätte oder der ansässige Verein anbietet. Im Amateurbereich geht es hierbei vor allem um Verpflegung der Zuschauer, Tickets, Stadionhefte und (je nach Ligazugehörigkeit) einzelne Merchandise-Artikel. Im professionellen Bereich geht es ebenfalls um das Catering der Zuschauer, aber hauptsächlich drehen sich die Produkte um Merchandise-Artikel, Tickets und das Event selbst, das besucht wird. Ein wichtiger Teil der internen Logistik ist die Lagerung der Rohmaterialien für die späteren Produkte in den Räumlichkeiten der Sportstätte.

Die nächsten Schritte der Wertschöpfungskette sind die Produktion der jeweiligen Produkte und die externe Logistik. Das Marketing und der Vertrieb, die darauf folgen, sind für die Verkaufsförderung der Produkte entscheidend. Dieser Schritt ist vor allem im professionellen Sportbereich vertreten, da die Kapazitäten zur Vermarktung von Produkten im Amateurbereich häufig nicht gegeben sind. Im letzten Schritt der Wertschöpfungskette, dem Service, werden die Ressourcen der Sportstätte genutzt, um die entwickelten Produkte an die Zielgruppen zu verkaufen.<sup>59</sup>

### **3.7 Catering**

Häufig werden Sportstätten und ihr Catering-Angebot auch als Location für Events, die außerhalb des sportlichen Alltags stattfinden, genutzt. Die Räumlichkeiten, die eine Sportstätte bietet, nutzen Privatpersonen häufig für Feste und profitieren vom Catering der Sportstätte. Sportstätten bieten ihr eigenes Essensangebot, das vom Restaurant, in Sportkreisen „Clubhaus“ genannt, zubereitet wird. Oft gibt es die Möglichkeit für den Verbraucher, ganze Events mit Cateringservice, Bedienung und Reinigung zu buchen. Das „RheinEnergieSTADION“ in Köln bietet so einen Service seinen Verbrauchern an. Sie versprechen ein Event ganz nach den Wünschen des Kunden und sind bereit zur Kooperationen mit dem Cateringservice. Darüber hinaus verspricht die Sportstätte, dass sich das Veranstaltungsteam mit dem Kunden in Verbindung setzt, um ein auf ihn individuell und optimal abgestimmtes Gastronomiekonzept zu entwickeln. So haben die Verbraucher die Möglichkeit ihre kulinarischen Wünsche und Anforderungen an den Caterer zu stellen, der sich um die Verpflegung der Gäste kümmert.

---

<sup>59</sup> vgl. Schawel/Billing (2012): Wertschöpfungskette, S.283

Selbstverständlich wird Catering auch im Tagesgeschäft einer Sportstätte angeboten. Sowohl an Spieltagen als auch am Wochenende besteht bei vielen Sportstätten die Möglichkeit essen zu gehen. Seit einigen Jahren gibt es ein neues Catering-System für Sportstätten, besonders in Fußballstadien: die Catering-App. So kann über eine App bestellt und bezahlt werden und die Bratwurst und das Bier werden dem Kunden zum Platz gebracht. Der Entwickler des Systems „OrdiFy“ erhofft sich dadurch eine deutliche Absatzsteigerung für Cateringanbieter in Deutschlands Stadien, weil auf diese Weise die unangenehmen und kaufhemmenden Argumente aus Sicht des Verbrauchers aus dem Weg geschafft werden. Der Fan verpasst so keine Minute des Spiels und muss sich nicht langen Wartezeiten vor den verschiedenen Essens- und Getränkeständen aussetzen. Für den Service wird mehr Geld verlangt als beim Kauf am Stand selbst, das scheint den Verbraucher nicht zu stören, da diese Art des Kaufs als deutlich angenehmer wahrgenommen wird.<sup>60</sup>

### 3.8 Hospitality

Hospitality Bereiche sind für professionelle Vereine ein Muss. Im Hospitality Bereich einer Sportstätte sitzen gewählte Gäste, die auf besonderen Plätzen das Sportevent genießen können und das gleichzeitig kulinarische Angebot wahrnehmen können. Das Entscheidende dabei ist aber: Hospitality Bereiche werden von Vereinen und geladenen Gästen zur branchenübergreifenden Vernetzung, zum Austausch und zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen genutzt. Laut Walzel sollte der VIP-Bereich im Olympiastadion in München im Jahr 1972 zu den Olympischen Spielen als einer der ersten Hospitality Bereichen der Neuzeit zählen. In der Bundesliga war Werder Bremen im Jahr 1992 der erste Verein gewesen sein, der seinen Vereinspartnern eine Plattform zum Austauschen und zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen geboten hat.

Corporate Hospitality soll vor allem auch zur Kundenbindung beitragen. Man erhofft sich durch strategisch intelligentes Nutzen der Räumlichkeiten der Sportstätten eine stärkere Bindung der Sponsoren an den Verein. Darüber hinaus sollen exklusive und einzigartige Events zu einer stärkeren Beziehung mit den Stakeholdern führen. Für Sportvereine ist Hospitality eine Maßnahme des Relationship Managements und vor

---

<sup>60</sup> vgl. Schindler, B. (2013): Im Stadion Snacks & Getränke per App an den Platz bestellen

allem eine Option, mit den Möglichkeiten einer Sportstätte finanziell starke Sponsorendeals an Land zu holen und Bestandspartner bei Laune zu halten.<sup>61</sup>

### 3.9 Strategische Ausrichtung einer Sportstätte

Die strategische Ausrichtung einer Sportstätte sollte Hand in Hand mit den Zielsetzungen der Sportanlage und des Vereins gehen, so dass das tägliche Handeln nach den gesetzten, strategischen Zielen ausgerichtet werden kann. Laut Fink sollten die Ziele in Formal- und Sachziele unterteilt werden.

Als Formalziele, oder auch ökonomische Ziele genannt, werden alle wirtschaftlichen Ziele und Vorgaben eines Unternehmens, oder in diesem Fall der Sportstätte bezeichnet.<sup>62</sup> Ein Ziel einer Sportstätte sollte ihre Produktivität sein. Diese beschreibt das ausgeglichene Verhältnis von Output und Input. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass man die eingesetzten Materialien und Arbeitszeiten optimal nutzt, um den größtmöglichen Absatz zu generieren. Ein weiteres Formalziel ist die Wirtschaftlichkeit der Sportstätte. Bei diesem Ziel wird der Ertrag im Verhältnis zum erbrachten Aufwand maximiert. Der eingesetzte Aufwand sollte keinesfalls höher sein als der erwirtschaftete Ertrag. Darüber hinaus ist die Gewinnmaximierung ein weiteres Ziel das Sportanlagen und Sportstätten verfolgen sollte. Das Verhältnis von Umsatz und Gewinn sollte in einem Unternehmen immer messbar sein, um die gesteckten Ziele und das Erreichte bewerten und einzuordnen können. Das Verhältnis der Größe des Erfolgs zum eingesetzten Kapital in einer bestimmten Periode ist die Rentabilität, die ein weiteres ökonomisches Ziel von Sportstätten darstellt.

Als Sachziele werden die Ziele bezeichnet, die die Leistungen eines Unternehmens messen, darunter fallen die Leistungsziele. Dafür wird eine Zielvorgabe formuliert, auf die man innerhalb des Sportstättenmanagement hinarbeitet. Finanzielle und wirtschaftliche Ziele sind ein weiteres Sachziel, das von Sportstätten verfolgt wird. Inhalt dieses gesteckten Ziels ist die Maximierung von Umsätzen und Gewinnen innerhalb des Geschäftsjahres. Führungs- und Organisationsziele gehören ebenfalls zu den Sachzielen und sind ein wesentlicher Bestandteil in der strategischen Ausrichtung von Sportstät-

---

<sup>61</sup> vgl. Walzel, S. (2010): Emotionales Kunden-Commitment – Corporate Hospitality im Sport, S.50f

<sup>62</sup> vgl. Bürth, A.: Formalziel



ten. Diese Ziele sind Unterziele, die das Erreichen der strategisch gesteckten Unternehmensziele ermöglichen. Hinzu kommen noch die sozialen und ökologischen Ziele, die abhängig davon sind, wie nachhaltig eine Sportstätte arbeitet. Dieses Ziel beinhaltet die umweltfreundliche und die schadstofffreie Produktion der hergestellten Erzeugnisse. Besonders bei Sportvereinen ist das Ziel der optimalen Bedarfsdeckung, beziehungsweise der Bereitstellung eines Lehrprogramms wichtig, wie es bereits in den Kapiteln 3.3 und 3.4 detailliert behandelt wurde.<sup>63</sup>

### **3.10 Ablaufplan von Sportgroßveranstaltungen**

Der Deutsche Olympische Sportbund entwickelte einen Ablaufplan für Sportgroßveranstaltungen. Dieser ist in fünf Phasen unterteilt und beschreibt den kompletten Ablauf von Sportevents vom ersten Konzept bis zur Nachbearbeitung und zur Bewertung des Ablaufs. Darüber hinaus werden in diesem Ablaufplan alle wesentlichen Bereiche, die für eine erfolgreiche Abwicklung des Events von Bedeutung sind, aufgeführt.

#### **► Phase eins – Bewertung und Konzept**

In der ersten Phase wird das Konzept einer Sportgroßveranstaltung behandelt. Parallel mit der Planung und Organisation dieser Phase muss sich der Veranstalter der gesellschaftlichen Bedeutung des Events bewusst sein und ebenso seiner Vorbildfunktion. So sollten bei der Planung auch nachhaltige Themen wie zum Beispiel der Umwelt- und Klimaschutz berücksichtigt werden. So kann ein maßgeschneidertes ökologisches Konzept oft ein Vorteil gegenüber konkurrierenden Events und Veranstaltungen sein. Darüber hinaus müssen gesetzliche Vorgaben beachtet werden, die auf Sportgroßveranstaltungen Einfluss nehmen. Eine frühe Berücksichtigung aller Vorgaben und Gesetze kann spätere juristische Konflikte vermeiden. Dasselbe Prinzip ist auch auf andere Arbeitsbereiche anzuwenden: Eine detaillierte Planung, Analyse und Vorbereitung verhindert Misserfolg und Komplikationen bei der Durchführung des Events.

#### **► Phase zwei – Bau/Umbau/Erweiterung von Sportstätten**

Sportveranstaltungen werden häufig in bereits bestehenden Sportstätten durchgeführt. Ökologisch gesehen am sinnvollsten ist hierbei die Nutzung einer Mehrzweckhalle, da

---

<sup>63</sup> Vgl. Fink, N. (2019): Strategische Entwicklung von Sportvereinen, S. 15f

diese durch temporäre Konstruktionen und Bauten zusätzliche Kapazitäten zulassen. Dazu gehören Zelte und Einrichtungen für Bewirtung, sanitäre Einrichtungen, medizinische Betreuung, Medienbereiche, Büros und vieles mehr. Der Wert von temporären Bauten steigt immer mehr, da viele Programmpunkte von Sportevents nur für diese Veranstaltung benötigt werden. Dennoch muss die Größe der Veranstaltung im Vorfeld analysiert werden, denn bei Veranstaltungen in der Größenordnung von einer Fußball Weltmeisterschaft, oder den Olympischen Spielen ist häufig ein Neubau die bessere Alternative als temporäre Bauten.

► *Phase 3 – Planung einer Sportveranstaltung*

Die technischen und organisatorischen Realisierungen sind das übergeordnete Ziel dieser Phase. Bei nachhaltig angelegten Events muss in diesem Schritt die Frage geklärt werden, welche umweltrelevanten Akteure und Stakeholder miteinbezogen werden müssen. Darüber hinaus muss der Wasser- und Energieverbrauch des gesamten Events berechnet werden. Aufgrund dieser Schätzungen ist es dann möglich, die entsprechenden Potenziale zu erkennen und gegebenenfalls Einsparungen vorzunehmen. Spätestens in dieser Phase sollte die Beziehung zu möglichen Investoren und Sponsoren geklärt werden und die dementsprechenden finanziellen Beiträge eingefordert werden.

► *Phase 4 – Durchführung einer Sportveranstaltung*

Trotz gründlicher Planung und Vorbereitung auf die Veranstaltung können unerwartete Konflikte eintreten. In solchen Fällen muss die Flexibilität der Veranstaltung geprüft werden und, bereits im Vorfeld des Events, eine Gefahrenanalyse durchgeführt werden. Permanentes Controlling und Monitoring ist entscheidend, um schnell, effektiv und flexibel agieren zu können. Hinzu kommt die permanente Überwachung der Einhaltung der Ziele. Die gesetzten Ziele sollten nicht nur am Ende kontrolliert werden, sondern der komplette Prozess bis hin zur Erreichung des gesetzten Ziels überwacht werden. Dazu gehört eine klare Gegenüberstellung der Kosten und der Erträge, um den maximalen Gewinn ermitteln zu können.

► *Phase 5 – Nachbearbeitung und Bewertung*

Nach Beendigung der Sportveranstaltung wird das Event im Rückblick betrachtet, angepasst, optimiert und im Idealfall weiterentwickelt. Mithilfe von vorherigen Events werden Entschlüsse gefasst, um so ein nachfolgendes Event mit den gewonnenen

Erfahrungswerten zu verbessern. Das verwendete Material wird möglichst weiterverwendet, recycelt oder verwertet. Temporäre Bauten werden abmontiert und eventuelle, für die Zuschauer interessante Gebrauchsgüter des Events zu Versteigerungen gegeben.

In dieser Phase gilt außerdem, dass man die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen erfasst und kommuniziert. Durch solch eine Analyse können die gesetzten umwelttechnischen Ziele geprüft und ausgewertet werden. Stakeholder können von der Durchführung der Sportgroßveranstaltung lernen.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> vgl. Green Champions (2021): Phasen einer Sportveranstaltung

## 4 Fußball- und Sportmarketing

Besonders im Bereich des Sports ist gutes und profitables Marketing von entscheidender Bedeutung. Vereine im Fußball sind abhängig von ihren Sponsoren und der damit zusammenhängenden Investorenakquise, da der Sport, gerade der Fußball, auf ehrenamtlichen Grundlagen gewachsen ist. Diese sind auch heute noch - bei steigender Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports, DIE tragende Säule des Gebäudes Fußball. Durch die emotional sensible Kundschaft im Fußball ist ein dauerhaftes Platzieren der eigenen Marke im Kopf des Kunden – in dem Fall also des Fans - von immenser Wichtigkeit. Der Sport war lange ein markenuntypisches System; bis Ende des zwanzigsten Jahrhunderts immer mehr Marketinginstrumente zur Kundengewinnung und -bindung sowie zur Verkaufsförderung innerhalb des Sportsektors – besonders in den Fußballvereinen, genutzt wurden. Als David Beckham im Jahr 2003 zu Real Madrid wechselte, galt dieser Transfer als erster Transfer weltweit, der nicht nur sportliche, sondern auch marketingtechnische Hintergründe hatte.<sup>65</sup>

Im folgenden Kapitel wird deutlich, wie wichtig Marketing im Fußball mittlerweile geworden ist und welche Aspekte berücksichtigt werden müssen, um von einem erfolgreichen Marketing in einem Sportverein, besonders im Bereich des Fußballs, berichten zu können. Darüber hinaus wird das Schaffen und bewusste Platzieren der eigenen Marke im Kopf der Zielgruppe ausführlich thematisiert.

### 4.1 Was ist eine Marke?

Um den Begriff „Marke“ definieren zu können, muss sein sprachlicher Ursprung berücksichtigt werden. Der Ausdruck „Marke“ wird aus dem Französischen abgeleitet und bedeutet so viel wie „Kennzeichen, Zeichen zur Erkennung“. Dies sagt viel über die Definition einer Marke, speziell auch über ihre Rolle für gewinnorientierte Unternehmen, aus. Durch die hohe soziale Relevanz einer Marke entwickeln Kunden jeder Marke gegenüber einen individuellen Wert und richten ihr Kaufverhalten nach diesem aus. Somit wächst der ökonomische Wert einer Marke.<sup>66</sup> Besonders wichtig beim Platzieren einer Marke ist ein Alleinstellungsmerkmal, das den Kunden immer wieder, bei be-

---

<sup>65</sup> vgl. Matthäus, C. (2003): Geldmaschine Beckham

<sup>66</sup> vgl. Albrecht, R. (2018): Was ist eigentlich eine Marke?

stimmten Reizen, die er empfängt, an diese eine bestimmte Marke erinnert. Die Marke ist entscheidend für das Image des Unternehmens und wird dementsprechend in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Die Werte des Unternehmens sollten im Einklang mit der gesetzten Markenidentität sein. So bewirbt zum Beispiel das US-amerikanische Unternehmen Apple seine in einem schlichten, eleganten Design gehaltenen Produkte mit einem ebenso schlichten Werbedesign in angenehmen und ruhigen Farben. Die Werbeclips kommen ohne robuste Ecken und Kanten daher. Die Schriftart ist einfach gehalten. Durch seine Corporate Identity, kurz CI, und dadurch, dass die Produkte von Apple sich im höherpreisigen Segment befinden, vermittelt das Unternehmen dem/der Verbraucher\*in ein Lebensgefühl, wenn er/sie diese Erzeugnisse nutzt. Die CI ist eine Kommunikationsstrategie der ganzheitlichen Art, die die Zielrichtungen verfolgt, alle kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen. Sie legt grafische Details und Tools fest, Schriftarten in Werbemitteln und bestimmte Formulierungen in Texten und Newslettern. Die CI schafft im Allgemeinen das visuelle Image eines Unternehmens in der Kommunikation nach außen. Daher ist bei der Definition einer Marke die CI häufig der wichtigste Kontaktpunkt eines Unternehmens mit seiner Kundschaft.<sup>67</sup> Die Marke ist in der Psyche der gewählten Zielgruppe ein festgesetztes und unverwechselbares Vorstellungsbild eines Produkts oder einer Dienstleistung.<sup>68</sup>

## 4.2 Markenmanagement

Laut Meffert, Burmann und Koers ist Markenmanagement ein Prozess über einen längeren Zeitraum. In diesem Zeitraum werden die durchgeführten Marketingmaßnahmen und die gewonnenen Erfahrungen und Rezensionen von Kunden zur Weiterbildung und Entwicklung der eigenen Marke genutzt. Der Managementprozess der Planung, Koordination und Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen wird als Markenführung bezeichnet. Der ökonomische Wert einer Marke beschreibt die Grundlage und Stärke einer Marke. Dieser beschreibt die messbaren Werte, die mithilfe einer Marke erreicht werden (Umsatz, Gewinn, Absatz, etc...). So verfügt eine starke Marke auch über eine hohe Eroberungsrate, also eine große Zahl von neuen (Langzeit-)Kunden, die gewon-

---

<sup>67</sup> vgl. Achterhold, G. (1989): Corporate Identity, S.143

<sup>68</sup> vgl. Meffert/Burmann/Koers (2002), S.6

nen werden, und eine hohe Markentreue der Bestandskunden.<sup>69</sup> Markenstärke lässt sich bestenfalls mit ökonomischen Werten messen. Inwieweit bestimmte Marketingmaßnahmen die Verkaufszahlen, den Umsatz oder den Gewinn eines bestimmten Produkts, oder einer bestimmten Produktlinie beeinflussen, wird in der Regel mit gewöhnlichen Vorher/Nachher-Vergleichen der vorliegenden Zahlen analysiert. Auf diese Weise erhält man den ökonomischen Markenwert. Nach durchgeführten Marketingmaßnahmen werden die Ergebnisse ausgewertet und analysiert, um die Markenidentität immer von Aktion zu Aktion weiterzuentwickeln. So können Arbeitsprozesse optimiert und verbessert werden. Davon profitiert auch das Image des Unternehmens im Kopf des Kunden. Laut Brand Trust, einem Management-Beratungsdienstleister, ist das übergeordnete Ziel von Markenmanagement, die vom Unternehmen gewählte Markenstrategie in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen. Darüber hinaus soll die Marke des Unternehmens als wichtigstes Wertschöpfungsinstrument genutzt und die komplette Unternehmensphilosophie und das tägliche Handeln nach der Marke und dem gesetzten Image nach Außen ausgerichtet werden. Um ein Unternehmen erfolgreich auf eine Marke abzustimmen, müssen die Werte und die Philosophie des Unternehmens in allen Unternehmensbereichen und Arbeitsprozessen systematisch integriert, geplant und gesteuert werden. Konsequentes Markenmanagement kann also nur funktionieren, wenn das Management der eigenen Marke, hierarchisch gesehen, auf der höchsten Führungsebene des Unternehmens angesiedelt wird.<sup>70</sup>

### 4.3 Identitätsorientierte Markenidentität

Burmann definiert identitätsorientierte Markenidentität, oder identitätsbasiertes Markenmanagement folgendermaßen:

*„Das identitätsbasierte Markenmanagement stellt einen außen- und innengerichteten Managementprozess mit dem Ziel der funktionsübergreifenden Vernetzung aller mit der Markierung von Leistungen zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen zum Aufbau einer starken Marke dar.“<sup>71</sup>*

---

<sup>69</sup> vgl. ebd., S.8

<sup>70</sup> vgl. Brand Trust (2019): Markenmanagement

<sup>71</sup> Burmann, 2018

Die Markenidentität wird in zwei Sichtweisen unterteilt: die absatzmarktbezogene (outside-in) und die unternehmensbezogene (inside-out). Beim identitätsbasierten Markenmanagement geht es hauptsächlich um das Bilden der Markenidentität. Diese bildet ein Selbstbild der internen Gruppen ab, während das Markenimage das Fremdbild externer Zielgruppen abbildet. Eine hohe Übereinstimmung der Markenidentität und des Markenimage wird beim identitätsorientierten Markenmanagement angepeilt. Die operative Ebene des identitätsbasierten Markenmanagements bildet die Markenidentität, welche aus interner Unternehmenssicht alle langfristigen und relevanten Merkmale einer Marke aufweist.<sup>72</sup>

#### 4.4 Marketing von Sport

Marketing von Sport ist die Vermarktung von bestimmten Sportarten, Sportprodukten oder auch individuellen Sportlern. Wenn Produkte, Events oder Personen mit Sportbezug auf einer externen Plattform vermarktet werden, spricht man von Marketing von Sport.<sup>73</sup> Bei Unternehmen werden die Möglichkeiten, die der Sport bietet, häufig als Chance angesehen, Kunden zu akquirieren, Neukunden zu gewinnen und die Beziehung zu Bestandskunden zu pflegen. Darüber hinaus hofft man, dass man durch die eventuelle Abweichung der Zielgruppen innerhalb der verschiedenen Branchen, in denen das werbende Unternehmen und der Sport agieren, sich neue Zielgruppen erschließen kann. Beim Marketing von Sport werden typische Marketingtools genutzt, um die eigenen Produkte zu vermarkten. Dies gelingt mithilfe von Sportlern, Vereinen, Ligen oder Verbänden.

Der Kosmetikerhersteller Nivea vermarktet seit mehreren Jahren nun seine Produkte mit bekannten Gesichtern des Fußballbusiness. Die Stars des FC Bayern München werden als Tool zur Vermarktung der Kosmetikprodukte genutzt. Spieler des FC Bayern und der deutschen Nationalmannschaft sind bekannte und vor allem beliebte Personen, die aus medialer Sicht eine große Reichweite haben. Social Media hat an der Entwicklung dieser Reichweite einen bedeutenden Anteil, da die Spieler täglich von mehreren Tausend, wenn nicht sogar von mehreren Millionen Personen gesehen werden. Nicht nur in Deutschland wird die Strategie von Nivea verfolgt, sondern auch in

---

<sup>72</sup> vgl. Burmann, C. (2018): Identitätsbasiertes Markenmanagement

<sup>73</sup> vgl. Voigt/Goldner (2021): Innovatives Sportmarketing: Medien, Marken und Emotionen

Spanien werden mithilfe der Spieler von Real Madrid die Kosmetikprodukte beworben und vermarktet.

#### 4.5 Marketing durch Sport

Marketing durch Sport ist eher als Sportsponsoring bekannt. Hierbei wird der Sport als klassische Kommunikationsplattform genutzt. Bei dieser Variante wollen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen mithilfe der Plattform Sport verkaufen. Darüber hinaus kann das Sportsponsoring auch zur Steigerung des Images dienen, oder aber auch zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des eigenen Unternehmens.<sup>74</sup> Mithilfe der Bekanntheit und Beliebtheit des Sports setzen sich Unternehmen beim Sportsponsoring folgende Ziele:

- Steigerung des eigenen Images
- Steigerung der eigenen Bekanntheit
- Kontaktpflege mit Business-Kunden
- Kundenbindung und Gewinnung neuer Zielgruppen
- Absatz- und Umsatzsteigerung
- Vermarktung von einzelnen Produkten oder Produktlinien<sup>75</sup>

Um das Prinzip des Marketings durch Sport genauer zu verstehen, wird hier das sogenannte „Magische Dreieck des Sports“ zur Verdeutlichung abgebildet:

---

<sup>74</sup> vgl. Voigt/Goldner (2021): Innovatives Sportmarketing: Medien, Marken und Emotionen

<sup>75</sup> vgl. Will, A. (2018): Sponsoring-Ziele von Unternehmen



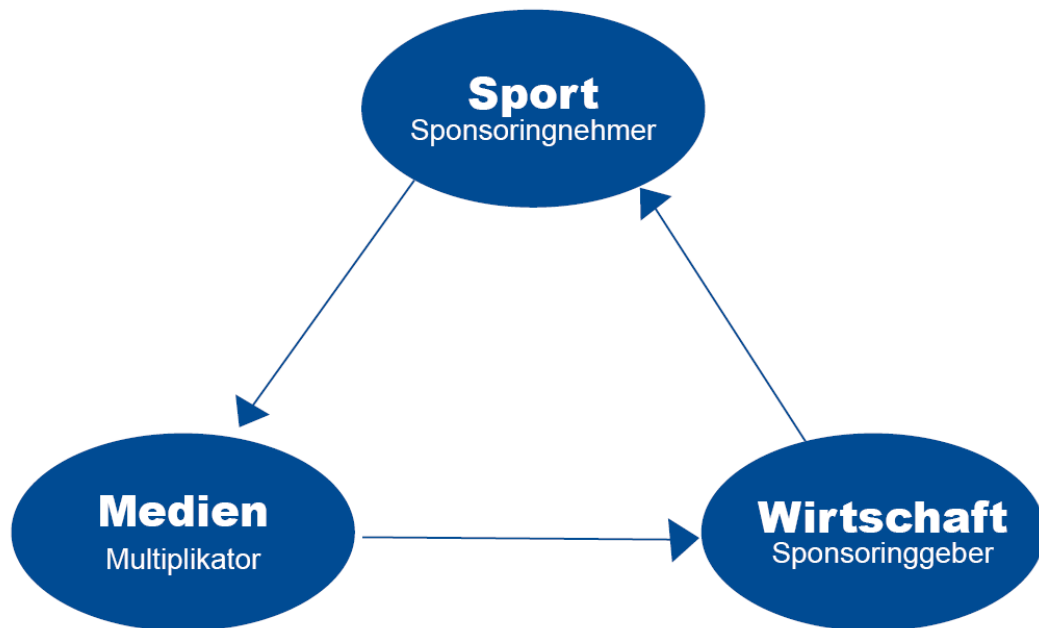


Abbildung 7: Eigene Abbildung (angelehnt an Hebbel-Seeger/Förster 2008, S.17)

Der Sport als Sponsoringplattform ist der Sponsoringnehmer. Dieser erhält Geld von den Unternehmen, die in der freien Marktwirtschaft agieren. So kann der Sport durch den Einsatz finanzieller Mittel den Medien Dienstleistungen ermöglichen. Im Fußball sind die Dienstleistungen die Spiele, die regelmäßig im Fernsehen übertragen werden. Die Unternehmen erhalten durch die Medien wiederum Aufmerksamkeit, wenn ihre gekauften Sponsoringleistungen (z.B. Werbebanden im Fußballstadion) im Fernsehen, bei Anbietern wie zum Beispiel Sky zu sehen sind.

Bei einer erfolgreichen Sponsoringbeziehung zwischen Verein und Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, dass Werte und Philosophien im Einklang sind. Wenn Vereine negativ in der Öffentlichkeit dastehen, wirkt sich das auch negativ auf die genannten Ziele aus: Das Image des Unternehmens, sowie seine Bekanntheit, sein Absatz und der Umsatz sinken folgerichtig bei sportlichem, wirtschaftlichem und kommunikativem Misserfolg.

## **5 Praxisbeispiel: Sportstättenmanagement am Beispiel des Karlsruher Sport-Clubs**

Der Karlsruher SC ist ein Verein, der sich sportlich und wirtschaftlich gesehen im Aufschwung befindet - neue Strukturen, neues Stadion, neues Management. Seit dem Jahr 2018 findet der Umbau des Karlsruher Wildparkstadions statt. Am 16. Juni 2021 begann ein neues Kapitel für die Karlsruher: erstmals wurde der Name des eigenen Stadions vermarktet und nach seinem Sponsor, in dem Fall die Badische Beamtenbank (kurz: BBBank) benannt. Der „BBBank Wildpark“ nimmt allmählich Formen an. Zum aktuellen Stand des Verfassens ist gut die Hälfte des BBBank Wildparks fertiggestellt und zu Beginn der Saison 2021/22 werden erstmals die heimischen Fans ihr neues Zuhause von innen sehen und erleben können. Aufgrund der Corona-Pandemie war es dem Sportunternehmen bisher nicht möglich, Fans zu den Heimspielen zuzulassen. Mit Ausnahme des Zeitraums von September bis Oktober 2020. Doch da wurden noch Teile des alten Stadions genutzt, weil der neue, moderne Teil noch nicht fertiggestellt war.

Im fünften Kapitel dieser Bachelorthesis wird die Verknüpfung zwischen der bereits geschilderten Theorie und der Praxis in einem Fußballverein der zweiten Fußballbundesliga. Das Beispiel des KSC wurde wegen des aktuellen Bezugs und der lokalen Nähe zum Verein und zum Stadion gewählt. Ein weiterer Schwerpunkt im folgenden Kapitel stellt der Neubau des Stadions dar und welchen Einfluss er auf andere Bereiche des Vereins hat, besonders auf die Abteilungen Marketing, Profisport und Vermarktung.

### **5.1 Vereinsvorstellung**

Am 06. Juni 1894 wurde der erste Fußballverein in Karlsruhe gegründet: Der FC Phönix Karlsruhe. Der Name war Programm, denn der Verein entstand nur, weil die Karlsruher Turner in ihrem Turnerverein keine Fußballabteilung aufführen durften. So gründeten sie einen eigenen Fußballverein - ganz ohne Bezug zum Turnen. Im Jahr 1952 fusionierte der FC Phönix Karlsruhe mit dem VfB Mühlburg, einem weiteren Fußballverein in Karlsruhe, der in der zweiten Bundesliga aktiv war, zum Karlsruher Sport-Club Mühlburg-Phönix e.V. Heute ist der Karlsruher SC im BBBank Wildpark beheimatet, das aktuell für knapp 20.000 Personen Platz bietet. Die geringe Zuschauerzahl ist dem aktuellen Stadionneubau geschuldet. Seit Ende 2018 wird der BBBank Wildpark

umgebaut und soll 2022 die Heimat für etwas mehr als 34.000 Fußballfans sein. Vor dem Umbau fanden im Wildparkstadion etwa 30.000 Zuschauer Platz.

Mit der Ausgliederung im Jahr 2019 in eine „Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien“ (kurz: GmbH & Co. KGaA) wurde ein wichtiger Schritt in Richtung Modernisierung des Vereins getätigt. Der Verein ist Kommanditaktionär der ausgegliederten GmbH & Co. KGaA.

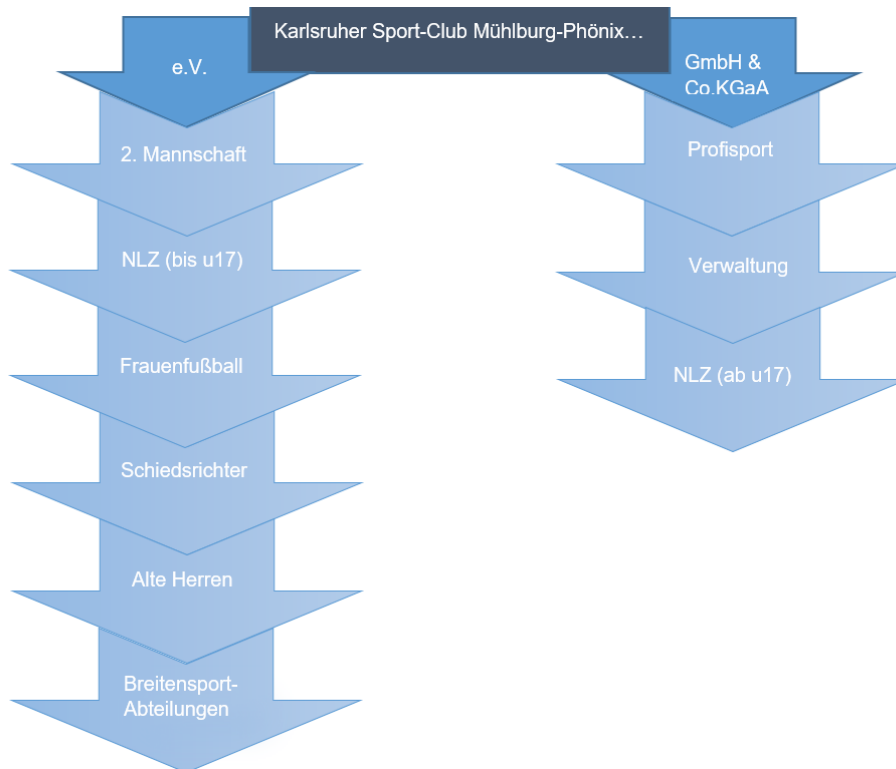


Abbildung 8: Eigene Abbildung (angelehnt an KSC, 2019)

Die Strukturen des Karlsruher SC sind zwischen dem eingetragenen Verein und der GmbH & Co. KGaA aufgeteilt. Die zweite Mannschaft, die ein Zusammenschluss aus Fans und Sympathisanten des Vereins ist, das Nachwuchsleistungszentrum bis zur U17, die Abteilung Frauenfußball, die Schiedsrichter, die Alten Herren und diverse BreitenSport-Abteilungen fallen unter die Organisation des e.V. Die professionelle Fußballabteilung, das Nachwuchsleistungszentrum ab der U17 und alle Abteilungen der Geschäftsstelle, also die Verwaltung, gehören der Organisation der GmbH & Co. KGaA an. Die Ausgliederung im Jahr 2019 erfolgte deshalb, weil ein eingetragener Verein, die Rechtsform, die der Karlsruher SC zuvor wählte, nicht wirtschaftlich handeln darf. Ein eingetragener Verein darf also keinen finanziellen Gewinn erzielen, einem Ertrag muss immer ein Aufwand gegenübergestellt werden. Um das Tagesgeschäft zu er-

leichtern und die Türen für neue, mögliche Investoren zu öffnen, wählte man die Rechtsform der GmbH & Co. KGaA.

Sportlich gesehen ist der Karlsruher SC aktuell in einer stabilen Lage. Der Verein spielt in der zweiten Fußballbundesliga und schloss diese in der vergangenen Saison auf dem sechsten Platz ab. Damit gehörte der KSC zum oberen Drittel der Vereine der zweiten Bundesliga. Nach dem Aufstieg in der Saison 2018/19 aus der dritten Liga konnte der KSC im folgenden Jahr die Klasse in der zweithöchsten Spielklasse Deutschlands halten. In der kommenden Saison möchte der KSC die starke Form der vergangenen Saison halten und peilt einen Platz im Mittelfeld der insgesamt achtzehn Teams an.

## **5.2 Einordnung des Karlsruher SC in die Branche**

Der Karlsruher SC war Gründungsmitglied der Bundesliga zur Saison 1963/64 und ist somit fußballaffinen Personen in Deutschland ein Begriff. Bis auf einige wenige Ausnahmen spielte der Verein seit der Neugründung der Bundesliga immer in den ersten beiden höchsten Spielklassen. Mitte der neunziger Jahre schaffte der Verein den Sprung in einen internationalen Wettbewerb und spielte in anderen Ländern Europas. Somit hat der Karlsruher SC durchaus auch eine internationale Reichweite. Die etwas mehr als 10.000 Mitglieder des Karlsruher SC verteilen sich auf 22 Länder weltweit, Deutschland eingeschlossen.

Das kommende Kapitel beschäftigt sich mit der Sportstätte, dem Sportmanagement und dem Sportmarketing des Fußballunternehmens. Die geschilderten Abteilungen werden deutschlandweit verglichen, so dass am Ende die Einordnung des Vereins innerhalb der Branche steht.

### **5.2.1 Sportstätte**

Die Sportstätte des Vereins galt bis Mitte der neunziger Jahre als eine der fortschrittlichsten Anlagen Europas. Durch die moderne Haupttribüne, die im Jahr 1993 fertiggestellt wurde erlangte das damalige Wildparkstadion internationale Anerkennung. Bereits zehn Jahre später wurde das Stadion als „zu alt“ angesehen und die ersten Pläne für ein neues Stadion in Karlsruhe wurden dem Karlsruher Gemeinderat präsentiert. Laut eigener Angaben des Vereins wurden die Pläne, eine moderne Arena zur WM 2006 in Deutschland zu bauen, von der Stadt Karlsruhe abgelehnt. Im Jahr 2016

stimmte der Karlsruher Gemeinderat den erneut vorgelegten Plänen letztendlich zu und die Baumaßnahmen wurden in die Wege geleitet. Im November 2018 wurde mit dem Abriss des Wildparkstadions begonnen. Bis Mitte des Jahres 2022 soll der BBBank Wildpark fertiggestellt sein.<sup>76</sup>

Neben dem Stadion sollen auf dem Gelände des Karlsruher SC sechs weitere Trainingsplätze für die zweite Mannschaft, den Frauenfußball, die Alten Herren, den Breitensport, den Jugendfußball und für die erste Mannschaft errichtet werden. Darüber hinaus gibt es bereits ein Jugendstadion, in dem die u17 und die u19 Mannschaften des Vereins ihre Heimspiele austragen und in dem die Profi-Mannschaft gelegentlich Testspiele absolviert. Das Jugendstadion hat eine Kapazität von etwa 1000 Personen und soll im Zuge des Stadionneubaus modernisiert werden, da die aktuelle Tribüne nur provisorisch dienen soll. Außerdem werden ein Fußballcourt und zwei Fußballtennisplätze gebaut, die aber nicht für die Öffentlichkeit zugänglich sind. Damit ist die Sportstätte des Karlsruher SC eine ungedeckte Sportanlage und kann für sich nicht die in Kapitel drei geschilderten Issues des Sportstättenmanagement lösen. Für Nicht-Vereinssportler ist es untersagt, die Ressourcen des Vereins zu nutzen, so können die Bedürfnisse der breiten Masse nicht gestillt werden. Der Karlsruher SC ist ein Verein, der mit jeder Jugendmannschaft in der jeweils höchsten Liga aktiv ist. Die Profis spielen in der zweithöchsten Spielklasse.<sup>77</sup> Demnach ist es durchaus problematisch, die modernen Vereinsressourcen für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen und somit eine Übernutzung dieser und einen schnelleren Wert- und Haltbarkeitsverlust zu riskieren. Die Sportstätte des Vereins, die der Stadt Karlsruhe gehört und vom Karlsruher SC gepachtet wird, wird von keinem Investor unterstützt, da das Stadion vom Eigenbetrieb „Fußballstadion im Wildpark“ verwaltet wird. Dieser ist ein Eigenbetrieb und darf, wie ein eingetragener Verein, nicht wirtschaftlich gewinnorientiert handeln. Alle Sponsoring-Einnahmen erhält die Karlsruher SC GmbH & Co. KGaA.

Außer dem KSC und dem SV Darmstadt 98 befindet sich aktuell kein weiterer Verein in der zweiten Bundesliga, der ein neues Stadion baut, wobei die Darmstädter nur einen Stadionumbau und keinen grundlegenden Neubau tätigen. Bei einem Umbau geht es vor allem um Modernisierungsmaßnahmen, während bei einem Stadionneubau, das

---

<sup>76</sup> vgl. KSC (2019): Geschichte des BBBank Wildpark

<sup>77</sup> vgl. Fußball.de (2021): Karlsruher SC

Stadion von Grund auf neu geplant und gebaut wird, ohne das alte Stadion zu integrieren. Somit wird der Karlsruher SC in der im Jahr 2022 stolzer Besitzer der modernsten Sportstätte der zweiten Liga sein. Ligaübergreifend wird das Stadion des SC Freiburg in einem ähnlichen Zeitraum fertiggestellt. Damit ist es von der Kapazität, architektonisch und bezogen auf die Aktualität der verwendeten Ressourcen mit dem Karlsruher BBBank Wildpark vergleichbar. In der zweiten Liga spielen Vereine, die in einer Multifunktionsarena ihre Heimspiele austragen. Der FC Schalke 04, der Hamburger SV und die Fortuna Düsseldorf teilen ihre Spielstätte mit weiteren Eventdienstleistern, die in diesen Arenen, Konzerte, Shows und Musicals veranstalten. Der BBBank Wildpark in Karlsruhe wird dagegen keine Multifunktionsarena und dient nur als Austragungsort der Heimspiele des Karlsruher SC.

Der Karlsruher SC wird im Jahr 2022 eine der modernsten Sportstätten in Deutschland bespielen. In der neuen Haupttribüne sind der Bereich für die erste Mannschaft, ein neuer Hospitality Bereich, die Geschäftsstelle, der Fanshop und sogar ein vereins-eigenes Museum untergebracht. Letzteres soll dem Fan zusätzlich zum Stadionerlebnis besondere Momente aus der Welt des Fußballs bieten. In der zweiten Fußballbundesliga gibt es neben dem Karlsruher SC nur sieben weitere Vereine, die ein Fußballmuseum betreiben (Stand: Saison 21/22). In der ersten Bundesliga gilt ein Museum als verbreitetes, erlebnisschaffendes, kundengewinnende und –bindende Maßnahme. Deshalb kann die Sportstätte des Karlsruher SC als eine der modernsten, reinen Fußballarenen angesehen werden. Dadurch, dass sie keine Multifunktionsarena ist, kann sie allerdings nicht von der Gunst anderer, branchenübergreifender Events profitieren.

### 5.2.2 Sportmanagement

Beim Karlsruher SC unterliegt die sportliche Abteilung dem *Geschäftsführer Sport*. Dieser leitet, kontrolliert und verwaltet die Angelegenheiten rund um den professionellen Fußball im Verein. Geschäftsführer Sport Oliver Kreuzer ist darüber hinaus auch Ansprechpartner für das Nachwuchsleistungszentrum und organisiert den kompletten sportlichen Bereich. Kopf der Verwaltung, mit den Abteilungen wie Medien und Presse, Marketing und Kommunikation, sowie Vermarktung und Fanservice, ist Geschäftsführer Michael Becker. Er leitet und verwaltet die wirtschaftlichen und gewinnorientiert handelnden Abteilungen, die in direktem Kontakt zu den Zielgruppen stehen. Schnittstellen des Vereins und der Kunden sind vor allem die Abteilungen Merchandise, Ticketing, Fanservice und Presse, letztere kümmert sich vor allem um das Management

der Kommunikation in den sozialen Netzwerken des Vereins. Über sechzig Mitarbeiter richten ihr tägliches Handeln nach dem optimalen Management des Vereins aus, jeder in seinem Tätigkeitsbereich. Um die Prozesse intern transparent zu gestalten und kommunikativ zu lösen, werden wöchentliche Meetings zum gemeinsamen Austausch genutzt.

Die Arbeit in der Geschäftsstelle des KSC passt sich immer mehr den neuen Anforderungen der Zeit und kann als eine der modernsten der Liga angesehen werden. Dies zeigt sich unter anderem an zwei Maßnahmen, die in dieser Liga nahezu kaum ein anderer Verein ergriffen hat. Zum einen wurde das Videoportal „KSC DREI60“ veröffentlicht. Dabei handelt es sich um eine Videoplattform, auf der – nach Angaben des Vereins – exklusive Inhalte, Videos und Hintergründe zum Vereinsleben zu sehen sein sollen.<sup>78</sup> Damit ist der KSC der erste professionelle Fußballverein, der eine exklusive Videoplattform betreibt. Eine weitere Neuerung zur neuen Saison ist die Einführung der Dauerkarte auf dem Smartphone. Diese Maßnahme soll den Verbrauch von Plastik verringern.

Mit diesen beiden Beispielen aus dem Bereich des Sportmanagements präsentiert sich der Karlsruher SC als ein modernes und innovatives Sportunternehmen. Verglichen mit Ligakonkurrenten bieten die Karlsruher ihren Fans einen Service an, der aktuell in Deutschland einzigartig ist. Ein solch strategisch wertvolles Handeln kann ein Faktor dafür sein, dass das moderne, innovative Handeln und Koordinieren von Sportmanagement-Prozessen mit dem Neubau einer modernen Sportstätte im Kopf des Kunden verknüpft wird und so eine Aufwertung des Vereinsimages nach sich zieht.

### **5.2.3 Sportmarketing**

Beim Karlsruher SC spielt Sportmarketing eine große Rolle. Im Zuge des Stadionneubaus wurde der Name des Stadions an einen Partner vermarktet, um so in Zukunft gewinnbringender handeln zu können. Durch die Vermarktung der Namensrechte erhält der Verein finanzielle Mittel zu erhalten, die dann, wenn sie strategisch intelligent investiert werden, zu einer qualitativen Steigerung in anderen Bereichen führt. Im folgenden Kapitel wird die Theorie von „Marketing mit Sport“ und von „Marketing durch

---

<sup>78</sup> vgl. KSC DREI60 (2021): KSC DREI60 – Mehr dabei.

Sport“ aufgegriffen und auf das Praxisbeispiel Karlsruher SC angewendet. Daran anschließend folgt ein Vergleich mit direkten Ligakonkurrenten, um den Karlsruher SC in die Branche einordnen zu können.

### **5.2.3.1 Marketing von Sport**

Aufgrund der Ligazugehörigkeit des Karlsruher SC gibt es, aus Sicht der Werbebranche, deutlich attraktivere Vereine, die den Verkauf von bestimmten Produkten oder Produktlinien unterstützen könnten. Überregionale Marketingmaßnahmen, bei denen Spieler des Karlsruher SC als Werbegesicht genutzt werden, halten sich daher in Grenzen. Dennoch kann die Nutzung von Spielern des KSC als Werbegesicht für lokale, also für kleine- bis mittelständische Unternehmen, von Vorteil sein. Durch den lokalen Bezug wecken Marketingkampagnen mit Bezug zum Karlsruher SC positive Emotionen beim Kunden. Daher ist es für lokale Unternehmen interessant mit dem Karlsruher SC zu werben.

Dennoch wird mit dem Karlsruher SC durchaus auch überregional geworben: das Waldkogel Resort in Neuenkirchen ist das Hotel, in dem Team und Mitarbeiter des Karlsruher SC ihr Trainingslager im Sommer 2021 veranstalten. Auf den sozialen Medien der Hotelkette wurde das Team des Karlsruher SC als Vermarktungstool genutzt, um so neue Zielgruppen zu generieren. Vor allem bei Fans und Sympathisanten des Vereins kann diese Werbemaßnahme wirksam sein, da Fans gerne das Gefühl haben, ihrem Verein so nah wie möglich zu sein. So entwickelt der Fan ein großes Interesse daran denselben Luxus und Lifestyle zu pflegen, wie die Mannschaft des Karlsruher SC in ihrem Trainingslager in Neuenkirchen.

Aufgrund der nicht allzu großen sportlichen Attraktivität und dem daraus resultierenden geringen Werbewert für Unternehmen, die nicht im Großraum Karlsruhe anzutreffen sind, ist der Karlsruher SC - deutschlandweit betrachtet - ein Unternehmen, das zwar regional positive Auswirkungen auf die Kundenakquise haben kann, überregional aber eher weniger werbewirksam ist.

### **5.2.3.2 Marketing durch Sport**

Die Abteilung „Vermarktung“ ist beim Karlsruher SC für das Management rund um Sponsoren, Partner und Investoren zuständig. Der Verein ist eine beliebte Plattform für die Vermarktung von Werberechten im Bereich des Sportsponsorings. Der Verein



möchte potenzielle Investoren für sich gewinnen und wirbt auf seiner Website mit der nationalen Reichweite, die der Karlsruher SC hat. Laut eigenen Angaben schauen wöchentlich im Schnitt vier Millionen Personen Zusammenfassungen der Spiele oder sehen sie live im Fernsehen. Hinzu kommen noch tausende von Zuschauern, die in einer Zeit, die nicht von leeren Stadien geprägt ist, die Spiele live im Stadion verfolgen und so auch die der gebotenen Werbeflächen wahrnehmen.<sup>79</sup>

Dazu kommen noch die Möglichkeiten, die sich dem Verein aufgrund des Stadionneubaus bieten: Durch den Bau eines neuen Stadions werden neue Werbemöglichkeiten geschaffen. So wird nicht nur der Name des Stadions an externe Partner vermarktet, sondern auch die Namen der Trainingsplätze und Parkplätze. Außerdem sind mehr Banden im Innenraum der Sportstätte vorhanden. Darüber hinaus wird das Nachwuchsleistungszentrum als Vermarktungsplattform genutzt, in dem der Name an externe Partner verkauft wird.

Des Weiteren besteht für KSC-Fans die Möglichkeit ihre Dauerkarte virtuell zu erhalten und mit Hilfe einer App auf ihrem Smartphone ins Stadion zu gelangen. Bei einer Dauerkarte aus Plastik war der Spielraum für Sponsoren bisher begrenzt, da nicht endlos viele Partner auf einer Dauerkarte platziert werden können. Mit der digitalen Form der Dauerkarte kann der KSC nun deutlich mehr Partner des Vereins eine digitale Werbefläche bieten und diese somit optimal nutzen.

Mit dem Veranstalten von Business-Abenden sorgt der Verein darüber hinaus für branchenübergreifende Vernetzungen im Netzwerk aller Partner. Auf diese Weise wird der Karlsruher SC als Plattform genutzt Geschäftsbeziehungen zu stärken und neue Kontakte zu knüpfen.

Im Bereich „Marketing durch Sport“ ist der Karlsruher SC aufgrund seiner vielen Möglichkeiten für Sponsoren durchaus modern aufgestellt. Die Werbeflächen der neu errichteten Sportstätte werden strategisch genutzt, um nicht nur den professionellen Bereich finanziell zu unterstützen, sondern auch den Jugendfußball und den Breiten-sport im Verein. Mit dem sportlichen Erfolg steigt und fällt die wirtschaftliche Attraktivität

---

<sup>79</sup> vgl. KSC.de (2020): Sponsoring wirkt

tät des Fußballunternehmens, daher muss die aus sportlicher Sicht erfolgreiche Phase genutzt werden, um zukunftsorientiertes Partnermanagement zu betreiben.

### 5.3 Sportstättenattraktivität

Die Attraktivität der Sportstätte des Karlsruher SC wird aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Zum einen aus wirtschaftlicher Sicht: Hierzu wurde ein Informationsgespräch mit dem Geschäftsführer der Karlsruher SC GmbH & Co. KGaA, Michael Becker, geführt. Dabei wurde besonders Wert auf das Sponsoren- und Investorenmanagement gelegt: Wie der Verein von einem neuen Vereinsgelände profitiert und inwieweit die Marke und das Image durch den Stadionneubau steigen.

Zum anderen wurde die sportliche Sicht in den Blick genommen: Dazu wurde ein Gespräch mit dem *Geschäftsführer Sport*, Oliver Kreuzer geführt. Hier stand vor allem im Mittelpunkt, inwiefern das neue Stadion die Attraktivität des Vereins für neue Spieler steigert, egal ob im Profi-, oder im Jugendbereich.

#### 5.3.1 Wirtschaftliche Sicht

Im neuen Stadion des Karlsruher SC kann der Verein durch die erweiterten Werbemöglichkeiten profitieren. Wenn man den Bereich „Hospitality“ dazu zählt, steigt dieser Werbebereich, verglichen mit dem alten Wildparkstadion, auf knapp das Vierfache an. Anstatt nur sechs hundert VIP-Plätze können den Sponsoren jetzt knapp zweieinhalb tausend Plätze im Hospitality Bereich angeboten werden. Damit können deutlich mehr Einnahmen durch den Hospitality Bereich generiert werden. Der KSC ist eine gute Plattform für regionale Unternehmen, ihre Marke mithilfe von einem Sportsponsoring aufzuwerten. Darüber hinaus können im neuen Hospitality Bereich mehr Kontakte geknüpft werden, was sich wiederum positiv auf die branchenübergreifenden Vernetzungen auswirkt. Durch die modernen, medialen Möglichkeiten mit zwei neuen Videowänden werden die Vermarktungsmöglichkeiten qualitativ hochwertiger und somit können neue Sponsoren akquiriert werden. Die Preise für verschiedene Werbepakete beim Karlsruher SC steigen nun mit der Fertigstellung des Stadions an, da man mit deutlich mehr Zuschauern rechnet und somit eine größere (Werbe-)Reichweite hat.

Bei einem modernen Stadion, wie es der BBBank Wildpark wird, ist es schwierig die aktuelle Fanszene und die breite Masse gleichermaßen zufrieden zu stellen: Sei es beim Vermarktungsprozess bei der Namensfindung des Stadions. Generell ist der Mo-

ernisierungsprozess beim Karlsruher SC eine Veränderung, die bei den traditionsbehafteten Fans des Vereins nicht immer gut ankommt. Dennoch möchte der Karlsruher SC ein „Start-Up mit Tradition“ sein, wie Geschäftsführer Becker behauptet. Die Werte des Vereins sollen gleich bleiben. Dabei ist es aber wichtig, die geschaffene Tradition mit der Moderne zu verknüpfen, da sonst die Wettbewerbsfähigkeit im deutschen Profifußball nicht gegeben sei. Einer der wichtigsten Aspekte moderner Vermarktungsaspekte ist, laut Becker, die Qualität der Kommunikation. Durch einen regen Austausch mit der Fanszene des Karlsruher SC wurden Grundprinzipien festgelegt, die die Basis für die Entscheidung für einen passenden Sponsor des neuen Stadions bilden. Den Fans und den führenden Kräften des Karlsruher SC sei es wichtig, ein Unternehmen zu wählen, das vor allem regional bekannt ist und agiert. Darüber hinaus war es von Bedeutung, dass die blau-weißen Vereinsfarben ebenfalls im Logo des Partners vertreten sind und so keine visuellen Konflikte entstehen. Mit der aktiven Fanszene und mit den Ultras des Karlsruher SC wurde eine Kompromisslösung gefunden, obwohl viele Ultraszenen, darunter auch die des KSC, klar gegen die Kommerzialisierung im Sport positioniert sind. Dennoch muss das Fußballunternehmen den Modernisierungsprozess mitbestreiten, um sportliche und wirtschaftliche Perspektiven zu schaffen. Das funktioniert nur, wenn man durch moderne Technologien die Vermarktbarkeit des Unternehmens erhöht.

Der Markenwert des Karlsruher SC wird durch den Stadionneubau erhöht. Seit 2018 befindet sich der Verein in einem infrastrukturellen Umbruch: Stadionneubau, Ausgliederung, Markenlaunch und vieles mehr. Durch die moderne Entwicklung der Infrastruktur des Vereins möchte man die Zuschauerzahlen im neuen Stadion erhöhen. Durch mehr Zuschauer können mehr Einnahmen generiert werden. Diese können wiederum zur Aufstockung des Etats für den sportlichen Bereich dienen. Aufgrund dieser Aufstockung können qualitativ hochwertigere Spieler verpflichtet werden und auf diese Weise der sportliche Erfolg beeinflusst werden. Wenn Vereine den Trend der Modernisierung nicht mitgehen, hat man keine Chance mehr, im professionellen Fußball zu bestehen. Die Attraktivität der Sportstätte und die infrastrukturellen Veränderungen beeinflussen die Attraktivität des Unternehmens positiv. So möchte man einen dauerhaften sportlichen Erfolg in die Wege leiten, um nicht mehr in Gefahr zu laufen, in den semiprofessionellen Bereich abzurutschen. Durch den Neubau der Sportstätte soll ein starkes Image und ein positives Bild im Kopf aller Fußballinteressierten kreiert werden. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Ereignisse kann der sportliche Erfolg - trotz Planungssicherheit - natürlich ausbleiben. Diese mögliche sportliche Einbuße, die vor allem das Image des KSC negativ beeinflussen würde, versucht man mit anderen mar-

kenstärkenden Projekten, wie zum Beispiel der Nachhaltigkeits-Marke „KSC TUT GUT“, aufzufangen. Das Image und die Beliebtheit in der Öffentlichkeit steigen und fallen mit dem sportlichen Erfolg.

Für den KSC ist die Sportstätte ein wesentlicher Bestandteil der Markenbildung sowie immens wichtig bei der Sponsoren- und Investorensuche. Der sportliche und der wirtschaftliche Erfolg gehen Hand in Hand und bedingen sich gegenseitig. Durch moderne Technologien und eine moderne Infrastruktur im Verein möchte man sich attraktiv für potenzielle Investoren machen. Der Veränderungsprozess im Verein kann nicht übersehen werden. Die Attraktivität der Sportstätte fördert den Erfolg im Sponsorenmanagement und in der Markenkommunikation des Karlsruher Sport-Clubs.

### **5.3.2 Sportliche Sicht**

Das Produkt, das der Karlsruher SC verkauft, ist der Fußball. Alle anderen Vereine im professionellen Fußball handeln ähnlich, denn mit dem sportlichen Erfolg, steigt der wirtschaftliche Erfolg. Langfristig betrachtet, kann man mit einem schlechten Etat in der Liga nicht konkurrenzfähig handeln und agieren. Aus sportlich schlechten Ergebnissen resultieren wirtschaftliche Misserfolge: Attraktivität des Vereins für Fans, Sponsoren und Investoren sinkt. Die Umsätze durch Merchandise-Einnahmen gehen durch sportliche Misserfolge ebenfalls zurück. Der Fußball-Floskel „Geld schießt keine Tore“ wird, langfristig gesehen, widersprochen. Dennoch können, kurzfristig gesehen, qualitativ hochwertige Spieler nicht immer den gewünschten Erfolg bringen, trotz hohen finanziellen Aufwands. Die Faktoren im Umfeld des Vereins und des Spielers sind entscheidend für eine gute sportliche Leistung. Ein Wohlfühlfaktor für den Spieler kann auch die Modernität der Sportstätte sein, die beim Karlsruher SC ab dem Jahr 2022 gegeben ist.

Als weiteren Gewinner des Stadionneubaus beim Karlsruher SC kann die Jugendabteilung bezeichnet werden. Vor einigen Jahren war die Herausforderung, junge Spieler vom Karlsruher SC zu überzeugen, deutlich größer. Hauptargumente bei einem Gespräch mit Jugendspielern waren die Durchlässigkeit der Jugendspieler in den Profibereich und die Nachhaltigkeit des Vereins. Mit einem Sportstättenneubau könnte zu dieser Zeit nicht gepunktet werden. Durch die neuen Trainingsmöglichkeiten, die neuen Plätze und das neue Jugendstadion auf dem Gelände des Karlsruher SC kann heute die neue „KSC-DNA“ jungen Spieler vermittelt werden, um sie so schon im Jugendalter vom KSC zu überzeugen. Laut Sportdirektor Kreuzer steht die „KSC-DNA“ für ein neues, mutiges Spielsystem. Darüber hinaus sollen wieder mehr Spieler aus der eigenen

Jugendabteilung im Profiteam eingesetzt werden. Teil des neuen Systems soll, neben einer spielergreifenden Taktik auch der regelmäßige Einsatz von regional ausgebildeten Spielern sein, die den Verein und die Großraumregion Baden verkörpern. Des Weiteren wird, nach Fertigstellung des BBBank Wildpark, auf dem Gelände des Karlsruher SC ein neues Nachwuchsleistungszentrum entstehen, das als ein weiteres Argument zur Überzeugung von Jugendspielern eingesetzt werden kann.

Der Karlsruher SC setzt sich als langfristiges Ziel, eine sichere Platzierung in der zweiten Fußballbundesliga, um mit einer stabilen Infrastruktur, einem neuen Stadion und wirtschaftlicher Sicherheit, qualitativ hochwertige Spieler für den Verein zu gewinnen zu können. So soll mittelfristig der Sprung in die erste Bundesliga geschafft werden. Bei Spielerneuverpflichten während der laufenden Umbaumaßnahmen im Wildpark betonte Kreuzer, die große Begeisterung, die er und Trainer Christian Eichner beim Spielers wecken müssten, damit der beim Abschluss des Vertrags sogar auf Geld verzichten würde. Bei anderen Vereinen, die eine ähnliche Tradition prägt, sind allerdings andere Werte. Beim TSV 1860 München zum Beispiel zählen besonders die Nähe zu den Fans und die enge Verbundenheit zum Standort wichtig, die beim KSC noch wachsen muss.

Der Karlsruher SC profitiert vom Argument „Stadionneubau“ besonders bei Spielertransfers. Durch diesen Modernisierungsprozess entsteht bei Spielern und Beratern der Eindruck, den man mit „Wow-Effekt“ bezeichnen könnte. Als Ausbildungsverein soll der Karlsruher SC junge Talente ausbilden, um mit diesen dann Gewinn zu erwirtschaften und um den Etat jährlich stetig aufzustocken. Der Verein muss, wie auch der BBBank Wildpark, Hand in Hand mit dem Profisport, wachsen.

## 6 Fazit und Erfolgsfaktoren

Nach langem Recherchieren und Analysieren kann die zu Beginn aufgestellte These belegt werden. Der Fußball hat sich, besonders in den vergangenen Jahren, in denen die mediale Aufmerksamkeit und die Möglichkeiten von crossmedialer Verknüpfungen deutlich angestiegen sind, stark verändert. Tradition, Blut, Schweiß und Tränen sind nicht mehr die Attribute die besonders den professionellen Fußball primär beschreiben. Vielmehr rücken die Führung und Entwicklung einer Marke, die crossmedialen Verknüpfungen von imagestärkenden Kampagnen und die strategische Ausrichtung der eigenen Sportstätte in den Vordergrund. Darüber hinaus wurden Vermarktungsmöglichkeiten für den Amateur- und für den Profifußball erläutert.

Anhand des Praxisbeispiels des Karlsruher SC wurde klar, wie eng der wirtschaftliche und sportliche der Erfolg eines Fußballunternehmens zusammenhängt. Es wurde außerdem gezeigt, dass eine Ausgliederung in eine zu Investierende Rechtsform die wirtschaftliche Absicherung für Vereine bringt. Darüber hinaus wurden durch Informationsgespräche die Zusammenhänge zwischen Sportstätte und dem daraus resultierenden sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg deutlich.

Dennoch gibt es einige Kritikpunkte, an denen sich das Karlsruher Fußballunternehmen noch weiter arbeiten muss:

### ► *Befriedigung der Sportbedürfnisse des Breitensports*

Durch die hauptsächliche Nutzung der Sportstätte im Wildpark durch den Fußball wird der Breitensport vernachlässigt. Die Abteilungen Leichtathletik, Boxen und Darts kommen beim Karlsruher SC zu kurz, da unter anderem nur ein hauptamtlicher Mitarbeiter die Angelegenheiten des Karlsruher SC e.V. koordiniert und so das sportliche Angebot für den Breitensport zu kurz kommt. Ein weiterer Ausbau der Sportanlage kann helfen, die sportlichen Bedürfnisse aller Vereinssympathisanten zu stillen.

### ► *Verknüpfung von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg*

Im Fußballbusiness resultiert der wirtschaftliche aus dem sportlichen Erfolg. Diese Erkenntnis konnte der Karlsruher SC erst spät umsetzen. Erst seit dem Aufstieg 2019 in die zweite Liga konnte man von einem erfolgreichen Marketing sprechen, da dort der Launch der neuen Marke „Meine Heimat.“ stattfand. Des Weiteren wurde durch Streitigkeiten mit der Stadt Karlsruhe der Stadionbau um etwa fünfzehn Jahre verzögert. Durch eine strategische und langfristige Planung und vor allem durch profitable Ent-

scheidungen, auch im Personalmanagement, hätte diese Misere verhindert werden können. Erst mit dem infrastrukturellen Umbruch (Ausgliederung, Marken-Launch, Stadionneubau) wurden im Wildpark schwarze Zahlen am Ende der Geschäftsbilanz geschrieben.

► *Partnermanagement*

Die Attraktivität der Sportstätte und des Vereins kann durch gutes Partnermanagement erhalten bleiben. Viele Verträge mit Sponsoren sind heute nicht mehr zeitgemäß und wurden erst mit dem angesprochenen Umbruch koordiniert und verbessert. Eine langfristige Sponsorenplanung sowie das Aufrechterhalten von Modernisierungen und der Infrastruktur im Verein sind nötig, um solche Fehlplanungen und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Misserfolg in Zukunft zu verhindern.

## Literaturverzeichnis

- Achterhold, G. (1989). *Corporate Identity*. In: Strunz, H. (Hrsg.) *Handbuch Personalmarketing*. Springer (08.07.2021)
- Albrecht, R. (2018). *Was ist eigentlich eine Marke?* DIE WELT.  
[www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article173319595/Was-ist-eigentlich-eine-Marke.html](http://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article173319595/Was-ist-eigentlich-eine-Marke.html) (08.07.2021)
- ATSV Mutschelbach. (2021). *Startseite*. [atsv-mutschelbach.de](http://atsv-mutschelbach.de). [www.atsv-mutschelbach.de/](http://www.atsv-mutschelbach.de/) (01.07.2021)
- Bednarsky, A., Lippert, C., Wagner, G., Lazar, M. & Rödl, J. (2017). *Das Spiel zwischen Lust und Moneten – Kommerzialisierung im Fußball*. In: Schneider, A., Köhler, J., Schumann, F. (Hrsg.). *Fanverhalten im Sport. Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven*. (06.06.2021)
- Blecking, D. (2016). „*Ethnisch gemischte Teams funktionieren besser*“ | *bpb*. [bpb.de](http://bpb.de).  
[www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/155901/integration-inklusion-fluechtlingsmigration](http://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/155901/integration-inklusion-fluechtlingsmigration) (24.06.2021)
- BrandTrust. (2019). *Markenmanagement*. [BrandTrust.de](http://BrandTrust.de). [www.brand-trust.de/de/glossar/markenmanagement-brand-management.php](http://www.brand-trust.de/de/glossar/markenmanagement-brand-management.php) (09.07.2021)
- Breuer, C., Schleusinger, T. (2005). *Sportstättenmanagement*. In: Breuer, C., Thiel, A. (Hrsg.). *Handbuch Sportmanagement*. Hofmann Verlag
- Burmann, C. (2018). *Identitätsbasiertes Markenmanagement*. Gabler Wirtschaftslexikon. [wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/identitaetsbasiertes-markenmanagement-33424](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/identitaetsbasiertes-markenmanagement-33424) (09.07.2021)
- Burth, A. (2017). *HaushaltsSteuerung.de :: Lexikon :: Formalziel*. Haushaltssteuerung.  
[www.haushaltssteuerung.de/lexikon-formal-ziel.html#:~:text=Als%20Formalziele%20\(auch%3A%20%C3%B6konomische%20Ziele,einer%20%C3%B6ffentlichen%20Verwaltung.&text=Formalziele%20dominieren%20in%20privatwirtschaftlichen%20Unternehmen%2C%20w%C3%A4hrend%20Sachziele%20Nebenziele%20darstellen](http://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-formal-ziel.html#:~:text=Als%20Formalziele%20(auch%3A%20%C3%B6konomische%20Ziele,einer%20%C3%B6ffentlichen%20Verwaltung.&text=Formalziele%20dominieren%20in%20privatwirtschaftlichen%20Unternehmen%2C%20w%C3%A4hrend%20Sachziele%20Nebenziele%20darstellen) (06.07.2021)



- DER SPIEGEL. (2019). *Uefa-Präsident kritisiert VAR: „Wenn man eine lange Nase hat, ist man heutzutage im Abseits“*. [www.spiegel.de/sport/fussball/uefa-aleksander-ceferin-kritisiert-den-video-assistenten-var-a-1299740.html](http://www.spiegel.de/sport/fussball/uefa-aleksander-ceferin-kritisiert-den-video-assistenten-var-a-1299740.html) (06.06.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2020a). *Fair Play-Karte*. DFB.de. [www.dfb.de/fair-playgewaltpraevention/fair-play/fair-play-tage/fair-play-karte/](http://www.dfb.de/fair-playgewaltpraevention/fair-play/fair-play-tage/fair-play-karte/) (14.06.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2020b). *Gesellschaftliche Verantwortung*. DFB.de. [www.dfb.de/projekte-programme/gesellschaftliche-verantwortung/](http://www.dfb.de/projekte-programme/gesellschaftliche-verantwortung/) (27.06.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2020c). *Landes- & Regionalverbände*. DFB.de. [www.dfb.de/verbandsstruktur/landes-regionalverbaende/](http://www.dfb.de/verbandsstruktur/landes-regionalverbaende/) (27.06.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2020d). *Nach Rassismus-Vorfall: 50.000 Euro Geldstrafe für Schalke 04*. DFB.de. [www.dfb.de/news/detail/nach-rassismus-vorfall-50000-euro-geldstrafe-fuer-schalke-04-212908/](http://www.dfb.de/news/detail/nach-rassismus-vorfall-50000-euro-geldstrafe-fuer-schalke-04-212908/) (08.06.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2020e). *Struktur*. DFB.de. [www.dfb.de/regionalliga/liga-informationen/struktur/](http://www.dfb.de/regionalliga/liga-informationen/struktur/) (10.05.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2021a). *Aktuelle Statistik*. DFB.de. [www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/aktuelle-statistik/](http://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/aktuelle-statistik/) (07.05.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2021b). *Amateurfußball-Engagement des DFB*. DFB.de. [www.dfb.de/amateurfussball/start/](http://www.dfb.de/amateurfussball/start/) (14.06.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2021c). *Gewalt-Prävention*. DFB.de. [www.dfb.de/fair-playgewaltpraevention/gewalt-praevention/](http://www.dfb.de/fair-playgewaltpraevention/gewalt-praevention/) (14.06.2021)
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. (2021d). *Keller: „Zahlen beweisen, Fußballer wollen zurück auf den Platz“*. DFB.de. [www.dfb.de/news/detail/keller-zahlen-beweisen-fussballer-wollen-zurueck-auf-den-platz-225120/](http://www.dfb.de/news/detail/keller-zahlen-beweisen-fussballer-wollen-zurueck-auf-den-platz-225120/) (09.05.2021)
- DIE WELT. (2017). *Rassismus: Fußballer Kevin-Prince Boateng fordert Videobeweis gegen „rassistische Schreier“*.

- [www.welt.de/newsticker/news1/article169600706/Fussballer-Kevin-Prince-Boateng-fordert-Videobeweis-gegen-rassistische-Schreier.html](http://www.welt.de/newsticker/news1/article169600706/Fussballer-Kevin-Prince-Boateng-fordert-Videobeweis-gegen-rassistische-Schreier.html) (13.06.2021)
- DIE WELT. (2018). *Dynamo Dresden in Karlsruhe: Für zehn Euro gab es den Army-Look*. [www.welt.de/sport/fussball/2-bundesliga/article164572100/Fuer-zehn-Euro-gab-es-den-Dresdner-Army-Look.html](http://www.welt.de/sport/fussball/2-bundesliga/article164572100/Fuer-zehn-Euro-gab-es-den-Dresdner-Army-Look.html) (14.06.2021)
- Dirk Büttner, N.-T. (2017). *Fußball-Regionalliga als Falle: Traditionsvereine leiden in Liga vier*. n-tv.de. [www.n-tv.de/sport/fussball/Traditionsvereine-leiden-in-Liga-vier-article19827943.html](http://www.n-tv.de/sport/fussball/Traditionsvereine-leiden-in-Liga-vier-article19827943.html) (11.05.2021)
- DOSB. (2020). *Phasen einer Sportveranstaltung*. Deutscher Olympischer Sportbund, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. [www.green-champions.de/index.php?id=3](http://www.green-champions.de/index.php?id=3) (07.07.2021)
- Drexler, U. (2016). *Stakeholderinteressen in Fußballunternehmen* (1. Aufl.). GRIN Publishing. (01.06.2021)
- Espig, A., Klimpel, N., Rödenbeck, F. & Auth, G. (2019) *Bewertung des Kundennutzens von Chatbots für den Einsatz im Servicedesk* (18.06.2021)
- FanQ. (2018). Ein Jahr VAR im Testlauf: Ein Fazit der Fans. FanQ.de. [fanq-app.com/wp-content/uploads/2018/08/fanq-pressemitteilung-var.pdf](http://fanq-app.com/wp-content/uploads/2018/08/fanq-pressemitteilung-var.pdf) (05.06.2021)
- Faszination Fankurve. (2017). *Videos: „Created by the poor - stolen by the rich“*. [www.faszination-fankurve.de/index.php?head=Videos-Created-by-the-poor-stolen-by-the-rich&folder=sites&site=news\\_detail&news\\_id=14642](http://www.faszination-fankurve.de/index.php?head=Videos-Created-by-the-poor-stolen-by-the-rich&folder=sites&site=news_detail&news_id=14642) (06.06.2021)
- FC Bayern. (2020). *FC Bayern München Partner*. [fcbayern.com/de/club/partner](http://fcbayern.com/de/club/partner) (01.06.2021)
- FIFA. (2018). *Der Videobeweis bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft Russland 2018™*. FIFA.de. [football-technology.fifa.com/de/innovations/var-at-the-world-cup/](http://football-technology.fifa.com/de/innovations/var-at-the-world-cup/) (05.06.2021)

- Fink, N. (2020). *Strategische Entwicklung von Sportvereinen. Wie Vereine nachhaltig zu starken Marken werden: Analyse, Planung, Umsetzung, Controlling*. SpringerGabler (06.07.2021)
- Fußball.de. (2021). *Karlsruher SC*. [www.fussball.de/verein/karlsruher-sc-baden/-/id/00ES8GN9CG00001IVV0AG08LVUPGND5I#!/](http://www.fussball.de/verein/karlsruher-sc-baden/-/id/00ES8GN9CG00001IVV0AG08LVUPGND5I#!/) (11.07.2021)
- Fußballtickets. (2019). *Paris Saint Germain Tickets kaufen 2020 | Fußball Tickets Paris Saint Germain*. [fussballtickets.org](http://fussballtickets.org). [www.fussballtickets.org/paris-saint-germain/tickets/#:%7E:text=Eintrittskarten%2C%20um%20die%20Heimspiele%20im,des%20Spiels%20und%20Ihrem%20Sitzplatz](http://www.fussballtickets.org/paris-saint-germain/tickets/#:%7E:text=Eintrittskarten%2C%20um%20die%20Heimspiele%20im,des%20Spiels%20und%20Ihrem%20Sitzplatz) (06.06.2021)
- Gehrke, C., Neumann, P. & Wilms, M. (2021). *Chaos um Abflug des FC Bayern am BER: Uli Hoeneß spricht von „Skandal ohne Ende“*. Berliner Zeitung. [www.berliner-zeitung.de/news/ber-chaos-anreise-der-bayern-nach-katar-rummenigge-wuetend-li.138096](http://www.berliner-zeitung.de/news/ber-chaos-anreise-der-bayern-nach-katar-rummenigge-wuetend-li.138096) (03.06.2021)
- Günther, C. (2007). *Der Fußballverein als Wirtschaftsunternehmen. Das Management der Stakeholder* (1. Aufl.). GRIN Verlag. (04.06.2021)
- Haas, O. (2006). *Controlling der Fußballunternehmen: Management und Wirtschaft in Sportvereinen (KulturKommerz, Band 7)* (2. Auflage). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. (04.06.2021)
- Hebbel-Seeger, A. & Förster, J. (2008). *Eventmanagement und Marketing im Sport: Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. (09.07.2021)
- Hecker, I. (2007). *Ursachen und Motive aggressiven Verhaltens bei Fussballfans*. Beltz Verlag. (08.06.2021)
- Hermanns, S. (2020). *Rassismus-Vorfall gegen Hertha-Profi : Die Tränen des Jordan Torunarigha*. Tagesspiegel. [www.tagesspiegel.de/sport/rassismus-vorfall-gegen-hertha-profi-die-traenen-des-jordan-torunarigha/25510344.html](http://www.tagesspiegel.de/sport/rassismus-vorfall-gegen-hertha-profi-die-traenen-des-jordan-torunarigha/25510344.html) (08.06.2021)

- Hertha BSC. (2021). *TicketBot im Messenger: Hertha BSC setzt Digitalinnovation um*. HerthaBSC.com. [www.herthabsc.com/de/nachrichten/2019/07/16176-ticketbot-im-messenger\\_x003a\\_-hertha-bsc-setzt-digitalinnovation-um](http://www.herthabsc.com/de/nachrichten/2019/07/16176-ticketbot-im-messenger_x003a_-hertha-bsc-setzt-digitalinnovation-um) (24.06.2021)
- Hildebrandt, A. (2019). *CSR und Sportmanagement: Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen (Management-Reihe Corporate Social Responsibility)* (2., ak. u. überarb. Aufl. 2019 Aufl.). Springer Gabler. (31.05.2021)
- IAKS. (2020). *IAKS Deutschland*. Deutschland.IAKS.de. [deutschland.iaks.sport/sites/default/files/downloads/Best%20practices/2019-04/Zukunftstrends%202020.pdf](http://deutschland.iaks.sport/sites/default/files/downloads/Best%20practices/2019-04/Zukunftstrends%202020.pdf) (05.07.2021)
- kicker. (2020a). *Medienerlöse der Zweitligisten 2020/21 - Düsseldorf erhält am meisten*. [www.kicker.de/medienerloese-der-zweitligisten-2020-21-duesseldorf-erhaelt-am-meisten-790990/artikel](http://www.kicker.de/medienerloese-der-zweitligisten-2020-21-duesseldorf-erhaelt-am-meisten-790990/artikel) (16.05.2021)
- kicker. (2020b). *So werden die TV-Gelder aktuell verteilt*. [www.kicker.de/so\\_werden\\_die\\_tv\\_gelder\\_aktuell\\_verteilt-778187/artikel](http://www.kicker.de/so_werden_die_tv_gelder_aktuell_verteilt-778187/artikel) (22.05.2021)
- KSC. (2020). *Geschichte: KSC - MEINE HEIMAT*. KSC.de. [www.ksc.de/stadion/allgemein/geschichte/](http://www.ksc.de/stadion/allgemein/geschichte/) (11.07.2021)
- KSC. (2021). *Startseite KSC DREI60: KSC - MEINE HEIMAT*. KSC.de. [www.ksc.de/index.php?id=1002](http://www.ksc.de/index.php?id=1002) (11.07.2021)
- KSC.de. (2020). *Kommunikationsplattform KSC: KSC - MEINE HEIMAT*. [www.ksc.de/business-alt/allgemein/kommunikationsplattform-ksc/](http://www.ksc.de/business-alt/allgemein/kommunikationsplattform-ksc/) (11.07.2021)
- Kuhlhoff, B. (2020). *Stumpf ist Trumpf - Alle BVB-Spruchbänder vom RB-Protest in der Übersicht*. 11FREUNDE. [11freunde.de/artikel/stumpf-ist-trumpf/518713](http://11freunde.de/artikel/stumpf-ist-trumpf/518713) (07.06.2021)
- Kurier. (2020). *28,9 Mrd. Euro: Europas Fußball-Ligen hatten vor Corona Rekordwerte*. [kurier.at/sport/fussball/europas-fussball-ligen-erreichten-vor-corona-einbruch-rekordwerte/400937420](http://kurier.at/sport/fussball/europas-fussball-ligen-erreichten-vor-corona-einbruch-rekordwerte/400937420) (31.05.2021)

- Leister, R. (2019a). *5 Lernfelder fürs klassische Sportbusiness aus der Entwicklung im eSports*. FussballWirtschaft. [fussballwirtschaft.de/entwicklung-im-esports](https://fussballwirtschaft.de/entwicklung-im-esports) (24.06.2021)
- Leister, R. (2019b). *7 Trends, die überall im Sportbusiness 2020 auf dem Zettel stehen müssen*. FussballWirtschaft. [fussballwirtschaft.de/sportbusiness-2020](https://fussballwirtschaft.de/sportbusiness-2020) (18.06.2021)
- Luft, J. (2019). *FC Bayern: Neue Systeme, Sponsoren und Verantwortliche*. SPONSORS. [www.sponsors.de/news/fussball/fc-bayern-neue-systeme-sponsoren-und-verantwortliche](https://www.sponsors.de/news/fussball/fc-bayern-neue-systeme-sponsoren-und-verantwortliche) (01.06.2021)
- Matthäus, C. (2003). *Geldmaschine Beckham*. DER SPIEGEL. [www.spiegel.de/wirtschaft/fussball-marketing-geldmaschine-beckham-a-255510.html](https://www.spiegel.de/wirtschaft/fussball-marketing-geldmaschine-beckham-a-255510.html) (07.07.2021)
- Meffert, H. (2002). *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten. Markenführung. Mit Best Practice - Fallstudien* (1. Aufl.). Gabler Verlag. (08.07.2021)
- Poppe, T. (2020). *Anpassung der 50+1-Regel - Lautes Schweigen in der Fußball-Bundesliga*. [www.deutschlandfunk.de/anpassung-der-50-1-regel-lautes-schweigen-in-der-fussball.1346.de.html?dram:article\\_id=487533](https://www.deutschlandfunk.de/anpassung-der-50-1-regel-lautes-schweigen-in-der-fussball.1346.de.html?dram:article_id=487533) (07.06.2021)
- Premier League. (2021). *No Room for Racism | Premier League*. [www.premierleague.com/NoRoomForRacism](https://www.premierleague.com/NoRoomForRacism) (13.06.2021)
- Schawel, C. & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6., ak. u. überarbeitete Auflage). Springer Gabler. (05.07.2021)
- Schindler, B. (2013). *Ordify: Im Stadion Snacks & Getränke per App an den Platz bestellen*. food-service.de. [www.food-service.de/industrie/industrie/-Im-Stadion-Snacks--Getraenke-per-App-an-den-Platz-bestellen-27430](https://www.food-service.de/industrie/industrie/-Im-Stadion-Snacks--Getraenke-per-App-an-den-Platz-bestellen-27430) (06.07.2021)

- Schneider, A., Köhler, J. & Schumann, F. (2016). *Fanverhalten im Sport: Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven (Angewandte Forschung im Sport)* (1. Auflage). Springer VS. (06.06.2021)
- Schroedter, I. (2021). *Zwei Neue im Verein: RB Leipzig hat jetzt 21 Mitglieder*. RBLive. [rblive.de/vereinspolitik/zwei-neue-im-verein-rb-leipzig-hat-jetzt-21-mitglieder-19069](https://rblive.de/vereinspolitik/zwei-neue-im-verein-rb-leipzig-hat-jetzt-21-mitglieder-19069) (07.06.2021)
- Sportschau. (2021). *50+1-Regel: Kartellamt kritisiert Ausnahmen für Konzernklubs*. [sportschau.de. www.sportschau.de/fussball/bundesliga/dpa--regel-kartellamt-kritisiert-ausnahmen-fuer-konzernclubs-story100.html](https://sportschau.de/fussball/bundesliga/dpa--regel-kartellamt-kritisiert-ausnahmen-fuer-konzernclubs-story100.html) (18.06.2021)
- Statista. (2021). *Umsatz der Fitnessbranche in Deutschland bis 2020*. Statista.com. [de.statista.com/statistik/daten/studie/6228/umfrage/umsatz-der-fitness-branche-in-deutschland/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6228/umfrage/umsatz-der-fitness-branche-in-deutschland/) (05.07.2021)
- Süddeutsche Zeitung. (2020). *DFB und Ultras: Es geht um die Kollektivstrafen*. [www.sueddeutsche.de/sport/kollektivstrafen-dfb-ultras-1.4828578](https://www.sueddeutsche.de/sport/kollektivstrafen-dfb-ultras-1.4828578) (13.06.2021)
- Süddeutsche Zeitung. (2021a). *Schiedsrichterchef Fröhlich: Videobeweis hilft „enorm“*. [www.sueddeutsche.de/sport/fussball-schiedsrichterchef-froehlich-videobeweis-hilft-enorm-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-210304-99-683749](https://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-schiedsrichterchef-froehlich-videobeweis-hilft-enorm-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-210304-99-683749) (10.06.2021)
- Tagesschau. (2021). *Fußball-WM 2022 in Katar: Ausbeutung für die große Fußballs-how*. [tagesschau.de. https://www.tagesschau.de/ausland/fussball-wm-katar100.html](https://www.tagesschau.de/ausland/fussball-wm-katar100.html) (01.06.2021)
- Torunarigha, J. (2020). *Instagram-Post von Jordan Torunarigha*. [www.instagram.com/p/B8OmcdyIFUh/](https://www.instagram.com/p/B8OmcdyIFUh/) (08.06.2021)
- Transfermarkt. (2021). *Lucas Hernández - Transferhistorie*. [www.transfermarkt.de/jumplist/transfers/spieler/281963/transfer\\_id/2438348](https://www.transfermarkt.de/jumplist/transfers/spieler/281963/transfer_id/2438348) (18.06.2021)

- UEFA.com. (2017). *No to Racism, say UEFA Champions League, UEFA Europa League and UEFA Women's Champions League teams*.  
[www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/news/0232-0f8e332fbdfd-0fa4c62d12ec-1000--no-to-racism-say-uefa-champions-league-uefa-europa-league-and-u/](http://www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/news/0232-0f8e332fbdfd-0fa4c62d12ec-1000--no-to-racism-say-uefa-champions-league-uefa-europa-league-and-u/) (13.06.2021)
- VermögenMagazin. (2021). *Nasser Al-Khelaifi: Das Vermögen des PSG-Präsidenten*.  
[www.vermoegenmagazin.de/nasser-al-khelaifi-vermoegen/](http://www.vermoegenmagazin.de/nasser-al-khelaifi-vermoegen/) (06.06.2021)
- Voigt, B. (2021). *Innovatives Sportmarketing: Medien, Marken und Emotionen*. Gründer.de. [www.gruender.de/online-marketing/marketing-im-sport/](http://www.gruender.de/online-marketing/marketing-im-sport/) (10.07.2021)
- Wallrodt, S. & Thieme, L. (2021). *Grundlagen für einen digitalen Sportstättenatlas. Entwicklung einer Systematik anhand von Parametern zur digitalen bundesweiten Erfassung von Sportstätten*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.  
(28.06.2021)
- Walzel, S. (2011). *Emotionales Kunden-Commitment – Corporate Hospitality im Sport*. Springer.com. [link.springer.com/article/10.1007/s11621-010-0048-z](http://link.springer.com/article/10.1007/s11621-010-0048-z)  
(06.07.2021)
- Will, A. (2018). *Sponsoring-Ziele von Unternehmen*. andreaswill.com.  
[www.sportmarketing-sponsoring.biz/blog/sponsoring/sponsoring-ziele-von-unternehmen/](http://www.sportmarketing-sponsoring.biz/blog/sponsoring/sponsoring-ziele-von-unternehmen/) (09.07.2021)

## **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.

---

Karlsruhe, 23. Juli 2021

Marvin Bolduan