
BACHELORARBEIT

Frau
Manuela Dausch

**Die Entwicklung des Sport-
marketings in der deutschen
Fußball-Bundesliga**

2017

BACHELORARBEIT

Die Entwicklung des Sportmarketing in der deutschen Fußball-Bundesliga

Autorin:
Frau Manuela Dausch

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM14wS-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:
Herr Ralf Eggers

Einreichung:
Mittweida, 05.06.2017

BACHELOR THESIS

The Development of Sports Marketing in the German Bun- desliga

author:

Ms. Manuela Dausch

course of studies:

Applied media

seminar group:

AM14wS-B

first examiner:

Mr. Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Mr. Ralf Eggers

submission:

Mittweida, 06/05/2017

Bibliografische Angaben

Dausch, Manuela:

Die Entwicklung des Sportmarketings in der deutschen Fußball-Bundesliga

The Development of Sports Management in the German Bundesliga

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit bestand darin, die Entwicklung des Sportmarketings theoretisch zu analysieren und den aktuellen Stand der Theorie empirisch zu überprüfen. Mithilfe einer qualitativen Expertenbefragung wurden sechs qualifizierte Mitarbeiter aus dem Sportmarketingbereich von verschiedenen Profifußballvereinen, darunter Thomas Grieß (Vorstandsvorsitzender des 1.FC Kaiserslautern) und Martin Kurzka (Associate Director bei Infront - SC Freiburg), zu den aktuellen Entwicklungstendenzen und möglichen Zukunftsaussichten des Sportmarketings befragt. Im theoretischen Teil wurde herausgefunden, dass sich das Sportmarketing in der deutschen Fußball-Bundesliga in den letzten Jahren stark ausgebreitet und zunehmend optimiert hat. Der Umsatz ist in den vergangenen Jahren durch strukturierte und professionelle Vermarktung rapide gestiegen. Vereine sind heutzutage wie mittelständische Unternehmen aufgebaut und gewinnerzielend ausgerichtet. Die aus der Empirie gewonnenen Ergebnisse wurden analysiert und mit den Forschungsständen aus der Theorie abgeglichen. Daraus lassen sich für die Zukunft weitere Umsatzanstiege durch die Vermarktung der Bundesliga prognostizieren. Gesellschaftliche Prozesse wie die Digitalisierung, Technologisierung und Internationalisierung wirken sich auf die zukünftige Entwicklung des Profifußballs in Deutschland aus. Das Sportmarketing wächst in seiner Vielfalt und auch der sportliche Wettbewerb wird sich durch diese Entwicklungen verändern.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Einführung ins Gebiet des Sportmarketings	3
2.1 Marketing im Sport.....	4
2.1.1 Vermarktung von Zugangsrechten – Zuschauer/ Catering	4
2.1.2 Vermarktung von Vorteilsrechten – Fans	5
2.1.3 Vermarktung von Senderechten – Medien	5
2.1.4 Vermarktung von Kommunikationsrechten – Sponsoren	5
2.1.5 Vermarktung von Produktrechten – Merchandising	6
2.2 Marketing mit Sport.....	6
2.3 Besonderheiten des Sportmarketings.....	8
2.3.1 Der Sportmarkt	8
2.3.2 Das Sportprodukt	9
2.3.3 Der Sportkonsument	9
2.4 Etablierung des Sportmarketings.....	10
2.4.1 Professionalisierung	10
2.4.2 Kommerzialisierung	11
3 Sportorganisationen	12
3.1 Der Idealverein.....	12
3.2 Die Kapitalgesellschaft.....	13
3.2.1 GmbH	14
3.2.2 AG	14
3.2.3 GmbH & CO KGaA.....	15
3.3 Rechtsformen in der Bundesliga.....	15
3.4 Zusammenfassung	16
4 Entwicklung des Sportmarketings	18
4.1 Ticketing.....	21

4.1.1	Entwicklung des Ticketings	22
4.1.2	Aktuelle Entwicklungstrends.....	22
4.1.3	Auswirkungen	24
4.2	Merchandising.....	25
4.2.1	Entwicklung des Merchandisings	26
4.2.2	Aktuelle Entwicklungstrends.....	27
4.2.3	Auswirkungen	27
4.3	TV-Einnahmen	29
4.3.1	Entwicklung der TV-Einnahmen	29
4.3.2	Aktuelle Entwicklungstrends.....	30
4.3.3	Auswirkungen	31
4.4	Sportsponsoring.....	32
4.4.1	Entwicklung des Sportsponsorings	33
4.4.2	Aktuelle Entwicklungstrends.....	34
4.4.3	Auswirkungen	36
4.5	Zusammenfassung	37
5	Empirische Forschung	39
5.1	Zweck der Empirischen Forschung.....	39
5.2	Vorgehensweise	39
5.3	Expertenübersicht.....	40
5.4	Qualitative Interpretation der Ergebnisse.....	40
5.5	Zusammenfassung	48
6	Zukunftsausblick und Handlungsempfehlungen	49
	Literaturverzeichnis	IX
	Anlagen	XIII
	Eigenständigkeitserklärung	XXXII

Abkürzungsverzeichnis

BL = Fußball-Bundesliga

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Sportmarketing	3
Abbildung 2: Vermarktungsprozess eines Bundesliga-Vereins.....	4
Abbildung 3: Einordnung des Sponsorings in den Marketingmix	7
Abbildung 4: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl beim FCS04 zwischen 2013 und 2016..	10
Abbildung 5: Umsatz der 1. Fußball-Bundesliga in Millionen € seit 1991	18
Abbildung 6: Entwicklung der Finanzierungsquellen der 1. Bundesliga seit 2003	19
Abbildung 7: Verteilung des Umsatzes auf die Vermarktungsbereiche: Saison 15/16	20
Abbildung 8: Entwicklung der Gesamtzuschauerzahlen seit 1998/99.....	21
Abbildung 9: Produktpolitik des Ticketings	23
Abbildung 10: Entwicklungsprozess des Merchandisings	26
Abbildung 11: Umsatzentwicklung des Merchandisings seit 2003	28
Abbildung 12: Entwicklung der TV-Einnahmen seit Beginn der Bundesliga	29
Abbildung 13: Entwicklungsprozess des Sportsponsorings	33
Abbildung 14: Umsatzvergleich der 1. und 2. Bundesliga	38
Abbildung 15: Auswertung der Innovationskategorien anhand von Hypothese 4 und 5 ...	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Rechtsformen in der Bundesliga.	16
Tabelle 2: Faktoren der TV-Gelder Verteilung	31
Tabelle 3: Verteilung der TV-Einnahmen in der Saison 16/17	32
Tabelle 4: Einnahmen aus Trikot- und Ausrüstungssponsoring: Saison 15/16	37

1 Einleitung

In der Einleitung wird zunächst auf das Thema hingeführt und der aktuelle Forschungsstand wird in kurzer und prägnanter Form wiedergegeben. Daraufhin werden die Aufgabenstellung sowie die Zielsetzung der Arbeit erläutert. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit skizziert.

1.1 Hinführung zur Thematik

„Der deutsche Profifußball setzt seinen erfolgreichen Weg fort. Er zeigt sich ökonomisch stark, höchst populär und gesellschaftlich engagiert. Ein stabiles Fundament das durch nachhaltiges Wachstum entstanden ist.“¹ Fußball ist die Mediensportart Nummer eins in Deutschland und begeistert jede Woche Millionen Menschen zu Hause vorm Fernseher sowie vor Ort in den Stadien der Bundesligisten. Die Spielstätten der 1. und 2. Fußball-Bundesliga (BL) waren in der abgelaufenen Saison Schauplatz für insgesamt ca. 18,8 Millionen Besucher. Die 18 Clubs der 1. BL erzielten zuletzt einen Rekordumsatz von 3,24 Milliarden €. Zusammengenommen mit den 608 Millionen, die von den 18 Vereinen der 2. BL erwirtschaftet wurden, ergab sich ein Gesamtumsatz von rund 3,85 Milliarden € in der vergangenen Spielzeit. Mit 53.114 Arbeitsplätzen sowie Steuerabgaben in Höhe von rund 1,13 Milliarden € in der letzten Saison stellt die deutsche Profifußball Liga einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar.² Betrachtet man den gesamten Bereich Profifußball, ist der Beitrag zur deutschen Wirtschaft noch höher (siehe Kapitel 3.1). Nicht nur national ist das Interesse am deutschen Profifußball enorm hoch, auch international wächst die Nachfrage nach der BL immer weiter, was die TV-Einnahmen in den letzten Jahren deutlich nach oben getrieben hat. Die BL hat sich seit der Gründung 1963 zu einer der attraktivsten Sportligen entwickelt und gehört heute zu den drei umsatzstärksten Fußball-Ligen der Welt.³ Profivereine sind mittlerweile professionell strukturiert und werden wie mittelständische Unternehmen geführt.⁴ Das Marketing spielt heutzutage eine immens wichtige Rolle für die Vereine, da die erzielten Einnahmen aus den verschiedenen Vermarktungsbereichen notwendig sind, um durch die veränderten Gegebenheiten im sportlichen Wettbewerb zu bestehen. Die Entwicklung des Profifußballs wird durch gesellschaftliche Wandlungen wie die Digitalisierung und die Internationalisierung weiter vorangetrieben werden und der Fußball wird sich durch zunehmend innovative Marketingtendenzen in der Zukunft weiter umgestalten.⁵

¹ DFL Report (2017), S. 8

² Vgl. DFL Report (2017)

³ Vgl. Seifert (2016)

⁴ Vgl. Nufer (2013), S. 5

⁵ Vgl. Bölz (2015), S. 161

1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu untersuchen, inwieweit sich das Sportmarketing im deutschen Profifußball aus Sicht der Vereine entwickelt hat und welche Chancen und Zukunftsaussichten sich durch diese Entwicklungstendenzen ableiten lassen. Im Fokus des Interesses stehen mehrere Fragen, die sich von der Forschungsfrage ableiten lassen. In der Theorie werden differente Aspekte analysiert, die den aktuellen Forschungsstand in der Literatur widerspiegeln. Im Praxisteil wird eine empirische Forschung mit sechs Experten aus dem Sportmarketingbereich von verschiedenen Profivereinen durchgeführt. Aus der empirischen Forschung gehen Erkenntnisse hervor, die mit dem Forschungsstand der Theorie abgeglichen werden. Des Weiteren werden Entwicklungstendenzen aus der Empirie abgeleitet, die einen Ausblick für die Zukunft des deutschen Profifußballs aus Marketingsicht geben sollen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sechs Kapitel aufgeteilt, dabei unterteilt sich jedes Kapitel in mehrere Unterkapitel. Nach dem Einführungsteil, in welchem der Forschungsstand, die Aufgabenstellung und Zielsetzung sowie der Aufbau der Arbeit aufgeführt werden, folgt der Hauptteil. Kapitel Zwei dient der Hinführung zum Thema. Der Begriff Sportmarketing wird definiert und eine Unterscheidung zwischen den beiden Formen „Marketing im Sport“ und „Marketing mit Sport“ wird vorgenommen. Die Unterscheidung in die beiden Teilbereiche ist grundlegend für die Weiterführung der Arbeit, da der Fokus auf den Bereich „Marketing im Sport“ ausgerichtet ist. Dieser umfasst sämtlichen Sportmarketingaufgaben, die von Vereinen betrieben werden. Weiterhin werden die Besonderheiten des Sportmarketings skizziert und die Etablierung dargestellt. Anschließend wird in Kapitel Drei die Entwicklung von Sportvereinen hin zu Wirtschaftsunternehmen untersucht und der aktuelle Stand ermittelt. Aus der Forschungsfrage leitet sich die Unterfrage ab, ob ein Profifußballverein heutzutage noch als Verein oder schon als Wirtschaftsunternehmen gesehen wird. Zur Beantwortung dieser Frage werden die grundlegenden Unterschiede zwischen einem Idealverein und einer Kapitalgesellschaft herausgearbeitet sowie die verschiedenen Gesellschaftsformen, die in der Bundesliga vertreten sind, aufgeführt. Daran anschließend erfolgt in Kapitel Vier die Darstellung der Entwicklung von verschiedenen Vermarktungsbereichen. Es werden Entwicklungsanalysen für die Vermarktungsbereiche TV, Merchandising, Sponsoring und Ticketing vorgenommen. Abgeleitet aus der Forschungsfrage stellt sich in diesem Kapitel die Frage, welche Auswirkungen die Entwicklung des Sportmarketings auf den sportlichen Wettbewerb der Bundesliga hat. Dazu werden aktuelle Tendenzen aufgeführt und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten angedeutet. Abschließend wird im fünften Kapitel in die Praxis übergegangen. Zur Analyse des aktuellen Sachverhaltes wird mit Hilfe einer empirischen Forschung die Rolle des Sponsorings, sowie der Zusammenhang zwischen sportlichem und Marketingerfolg in der Praxis überprüft und mit den Erkenntnissen aus der Theorie verglichen. Daran anschließend werden Entwicklungstendenzen für die Zukunft des Sportmarketings im Profifußball aus Expertensicht analysiert. Das Schlusskapitel dient dazu, die Erkenntnisse aus der Theorie und Praxis zusammenzufassen. Des Weiteren werden die gewonnenen Ergebnisse reflektiert und eine Zukunftstendenz sowie Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2 Einführung ins Gebiet des Sportmarketings

Unter dem Begriff Sportmarketing versteht man „die spezifische Anwendung der Marketingprinzipien und -prozesse auf Sportprodukte und Sportdienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung“.⁶ Die Definition vereint zwei grundlegende Perspektiven und impliziert, „dass Sportmarketing einerseits auf den Grundlagen des allgemeinen Marketing basiert, man andererseits aber auch eine spezielle Adaption des Marketings benötigt, um im Sportbusiness erfolgreich zu sein“.⁷

Berücksichtigt man beide Perspektiven, wird der ganzheitliche Begriff Sportmarketing in zwei Teileinheiten separiert. Zum einen bedeutet Sportmarketing die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen, was in der Fachsprache als Marketing im Sport bezeichnet wird. Zum anderen beinhaltet Sportmarketing das Marketing von Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen, die den Sport als Werbefläche nutzen. Hierbei ist die Rede von Marketing mit Sport (siehe Abb. 1).

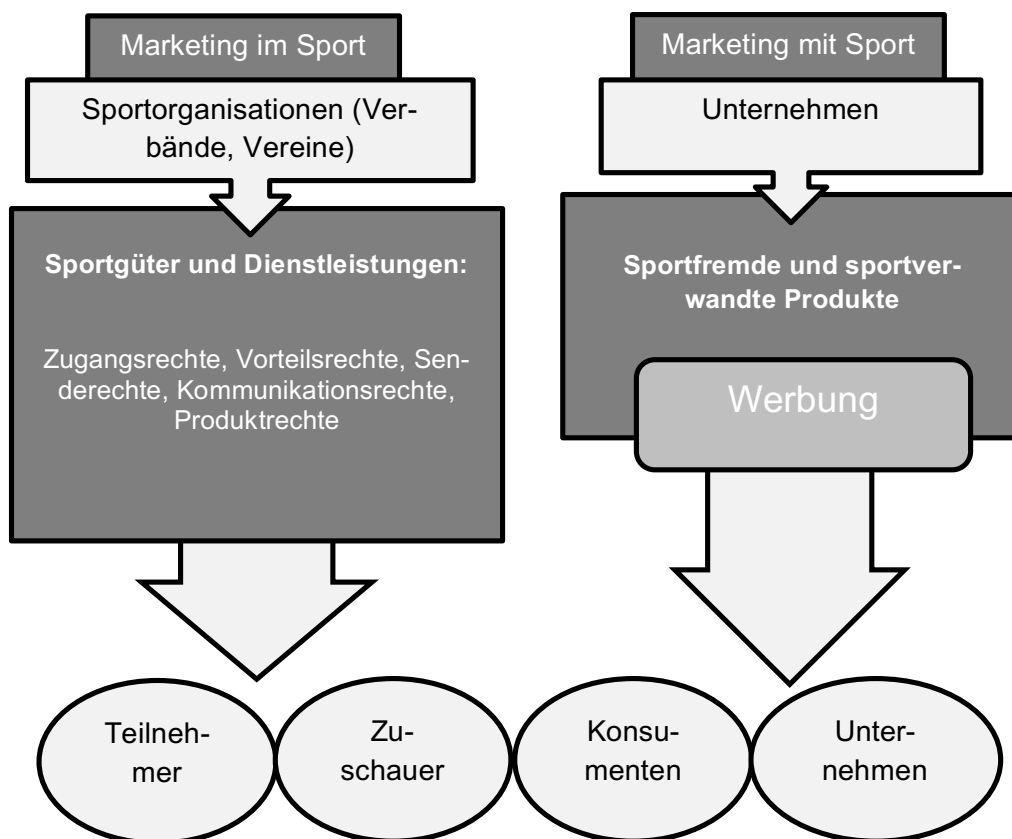


Abbildung 1: Übersicht Sportmarketing

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nufer (2013), S.43

⁶ Nufer (2013), S. 8

⁷ Vgl. Nufer (2013), S. 8

2.1 Marketing im Sport

Unter dem Term Marketing im Sport versteht man laut Freyer die Entwicklung von Vermarktungsstrategien für Sportgüter und Dienstleistungen, die von Sportorganisationen hergestellt werden (siehe Abb. 1). Hierfür werden allgemeine betriebswirtschaftliche Marketingstrategien angewendet, die auf die besonderen Gegebenheiten des Sports angepasst werden.⁸

Die verschiedenen Formen und Bereiche des Sportmarketings von Sportorganisationen wie z.B. Profifußballvereinen lassen sich gemäß Riedmüller in fünf Vermarktungsprozesse unterscheiden (siehe Abb. 1). Das Vermarktungspotenzial unterteilt sich in Zuschauer, Fans, Medien, Sponsoren, Catering und Merchandising und zeichnet sich durch einen interdependenten Zusammenhang aus (siehe Abb.2). Im Folgenden werden die einzelnen Vermarktungsbereiche kurz erläutert.

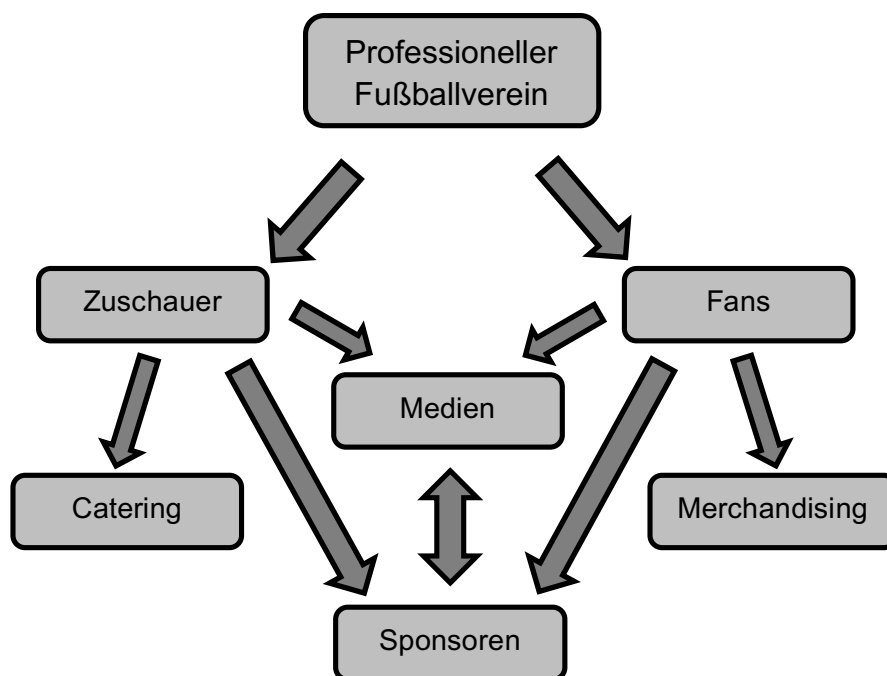


Abbildung 2: Vermarktungsprozess eines Bundesliga-Vereins

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Riedmüller (2011), S.42

2.1.1 Vermarktung von Zugangsrechten – Zuschauer/ Catering

Unter der Vermarktung von Zugangsrechten versteht man die Einnahmen, die aus dem Spieltag generiert werden. Diese entstehen durch die Vermarktung von Rechten, die gewissen Personengruppen den Zugang zum Veranstaltungsort gewähren. Der Zugang zur

⁸ Vgl. Freyer (2011), S. 54

Veranstaltung basiert auf einer vertraglichen Grundlage zwischen dem Veranstalter und dem Nutzer der Veranstaltungsfläche. Es können Verträge jeglicher Art geschlossen werden. Beispiele dafür sind unter anderem das Stadionticket eines Zuschauers oder auch werbliche Darstellungsrechte sowie Produkt- und Dienstleistungsangebote von externen Firmen wie z.B. Cateringfirmen, die auf dem Veranstaltungsgelände stattfinden.⁹

2.1.2 Vermarktung von Vorteilsrechten – Fans

Vorteilsrechte werden an die Fans des Fußballvereins vermarktet. Hierbei handelt es sich um Rechte, die ein Fan erlangt, wenn er Mitglied eines Vereins wird. Durch einen geschlossenen Vertrag zwischen dem Fan und dem Verein wird eine Vereinbarung getroffen, dass der Fan Vorteile gegenüber anderen Fans, die nicht Mitglied des Vereins sind, innehat. Im Gegenzug willigt der Fan ein, eine festgelegte jährliche Summe an den Verein zu zahlen. Zu den Vorteilsrechten zählen z.B. Wahl- und Stimmrechte auf ordentlichen und außerordentlichen Mitgliederversammlungen, Vorverkaufsrechte im Ticketing oder auch das Recht auf spezielle Serviceleistungen, die nur für Mitglieder vorgesehen sind, wie beispielsweise Mitgliederkollektionen oder Mitgliedermagazine.¹⁰ Die Vermarktung von Vorteilsrechten wird im Hauptteil (Kapitel 4) nicht weiter berücksichtigt, da nach der Auffassung der Verfasserin keine ausschlaggebenden Entwicklungstendenzen ableitbar sind.

2.1.3 Vermarktung von Senderechten – Medien

Als Mediensportart Nummer eins bietet der Fußball enormes Potenzial, was die Vermarktung von Senderechten angeht. Hierbei handelt es sich um die Einnahmen, die aus der Verwertung von medialem Content erwirtschaftet werden. Im Profifußballbereich obliegt die zentrale Vermarktung der Senderechte von Fußballspielen der Deutschen Fußball Liga (DFL), dem Ligaverband der BL. Die von der DFL erwirtschafteten Beträge werden am Ende jeder Saison an die 36 Profivereine ausgeschüttet. Die Ausschüttung der Prämien ist an einen 5-Jahres-Plan gekoppelt, welcher die Teams in Abhängigkeit ihrer nationalen und internationalen sportlichen Leistung der letzten fünf Jahre nach einem Punktesystem bewertet und tabellarisch auflistet. Das aktuell gespielte Jahr wird dabei höher gewichtet als die entfernteren Jahre. Je besser die tabellarische Platzierung ausfällt, desto höher ist der prozentuale Anteil an Einnahmen aus der Senderechtsvermarktung.¹¹

2.1.4 Vermarktung von Kommunikationsrechten – Sponsoren

Bei der Vermarktung von Kommunikationsrechten sind Sponsoring-Einnahmen gemeint. Der Verein bietet einem externen Unternehmen eine Kommunikationsplattform an, welche von dem Unternehmen als Instrument genutzt wird, um kommunikative Ziele zu erreichen.

⁹ Vgl. Riedmüller (2011), S. 100

¹⁰ Vgl. Riedmüller (2011), S. 133

¹¹ Vgl. fussball-geld.de

Im Gegenzug erhält der Verein von dem Unternehmen monetäre Mittel oder eine Gegenleistung in einer anderen vertraglich vereinbarten Form. Ein Sponsoring-Vertrag fungiert als Grundlage dieses Vermarktungsprozesses und regelt, welche Rechte das Unternehmen durch welche Vergütung erwirbt. Die Marke, das Image und der sportliche Erfolg des jeweiligen Vereins bestimmen die Reichweite und die Zielgruppe der Kommunikationsplattform.¹²

2.1.5 Vermarktung von Produktrechten – Merchandising

Die Vermarktung von Produktrechten unterteilt sich in zwei Bereiche. Der Begriff Merchandising umfasst alle vom Verein ausgehenden Aktivitäten, wie die Beschaffung, Produktion, Distribution und Vermarktung von Fanartikeln. Diese sind durch bestimmte Kennzeichen wie Embleme, Vereinsfarben oder Logos des Vereins eindeutig dem Corporate Design des Vereins zuzuordnen. Merchandising stellt eine Sekundärvermarktung dar, die sich vom Kernprodukt, hier der jeweilige Verein, ableitet.¹³ Eine weiter gefasste Form des Merchandising stellt das Licensing dar. Unter Licensing versteht man den Prozess, dass der betroffene Verein einem externen Unternehmen das Recht verkauft, in Eigenregie Produkte zu produzieren und zu verkaufen, die mit dem Markenzeichen des Vereins versehen sind.¹⁴ In der Praxis findet zumeist ein fließender Übergang von Merchandising zu Licensing statt.¹⁵

2.2 Marketing mit Sport

Laut Freyer wird Marketing mit Sport folgendermaßen definiert: „Hier haben Sport und Sport-Marketing instrumentellen Charakter für Unternehmen, die keine Sportprodukte herstellen. Sport dient als „Medium“ zur Verwirklichung sonstiger Unternehmensziele, insbesondere zum Verkauf „sportferner“ Produkte und/oder zur Imagebildung“.¹⁶ Sport-Marketing bildet einen Teil des unternehmerischen Marketing-Mix, nämlich den der Kommunikationspolitik. Sportferne Unternehmen benutzen Güter des Sports wie Sportler, Sportstätten oder Sportbekleidung als Werbefläche und werden zur Übertragung von unternehmerischen Werbebotschaften genutzt.¹⁷ Das kontinuierlich steigende Interesse an Sport, speziell an der Sportart Fußball, schreibt ihm eine signifikante Rolle als breiteste Plattform für Werbebotschaften in unserer Gesellschaft zu. Zudem lädt das immer größer werdende mediale Interesse am Sport Unternehmen dazu ein, sich im Umfeld von Vereinen zu positionieren, um auf sich aufmerksam zu machen.¹⁸

¹² Vgl. Bölz (2015), S. 101

¹³ Vgl. Nufer (2013), S. 177

¹⁴ Vgl. Riedmüller (2011), S. 213

¹⁵ Vgl. Nufer (2013), S. 177

¹⁶ Freyer (2011), S. 51

¹⁷ Vgl. Freyer (2011), S. 52

¹⁸ Vgl. Bölz (2015), S. 101

Sport-Sponsoring

Eine der häufigsten zitierten Sponsoring-Definitionen geht auf Bruhn zurück. Er definiert Sponsoring als die:

„Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Knowhow durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen“.¹⁹

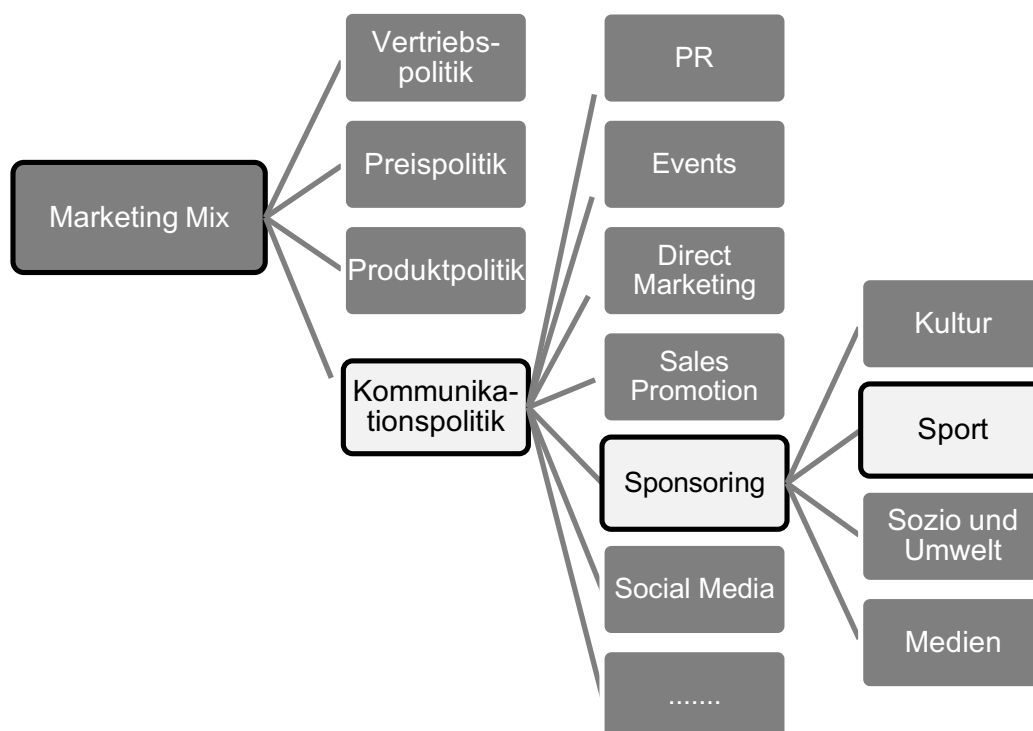


Abbildung 3: Einordnung des Sponsorings in den Marketingmix

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2010)

Der Sponsoring-Trend hat bereits im Jahre 2004 rund dreiviertel der deutschen Unternehmen dazu bewegt, Sponsorings als eigenständiges Instrument im Kommunikationsmix zu etablieren und verstärkt in Sponsoring-Aktivitäten zu investieren.²⁰ Das Sponsoring kann in vier verschiedenen Segmente als Kommunikationsinstrument angewendet werden (siehe Abb. 3). Es hat sich herausgestellt, dass das Sportsegment aufgrund seines Spannungsbogens sowie der transportierten Werte wie Emotionalität, Faszination und Sympathie die

¹⁹ Bruhn (2010), S. 6

²⁰ Vgl. Venter/ Grebe/ Schrotz/ Küppers-Anhamm (2005), S. 9

mit Abstand lukrativste Plattform bietet.²¹ Sport ist aktuell, stets präsent und hat viele Interessenten. Er ist spannend, mitreißend und äußerst erlebnisorientiert. Sponsoren können diese Attribute nutzen und sie auf ihr Unternehmen transferieren. Diese Werte können sich positiv auf das Image der Marke des Unternehmens auswirken und es können aufgrund des emotionalen Rahmens vorteilhafte Assoziationen zwischen dem Sport-Zuschauer und dem externen Unternehmen entstehen.²²

„Der primäre Zweck des Sportsponsorings liegt [...] in seiner werblichen Funktion.“²³ Der Begriff beschreibt im Wesentlichen eine Kommunikationsmaßnahme, die Teile des Sports als Projektionsfläche nutzt, um Werbebotschaften an Rezipienten zu versenden. Die Botschaften richten sich sowohl an die Teilnehmer der Sportveranstaltung als auch an die Rezipienten, die mittels medialer Übertragungen erreicht werden können.²⁴

Auf verschiedenen sportlichen Ebenen finden sich unterschiedliche Formen des Sportsponsorings wieder. Man unterscheidet in:²⁵

- Verbandssponsoring (Sportverbände)
- Wettbewerbssponsoring (einzelne Ligen)
- Vereins- und Mannschaftssponsoring
- Einzelsportssponsoring
- Sportveranstaltungsstätten-Sponsoring (Namensrechte von Arenen)

Für die Untersuchung der Entwicklung des Marketings im Profifußball spielt das Vereins- und Mannschaftssponsoring eine zentrale Rolle. Die Entwicklung wird in der vorliegenden Arbeit aus Sicht der Vereine untersucht. Das von den Unternehmen betriebene Marketing mit Sport nimmt bei der Untersuchung eine passive Rolle ein.

2.3 Besonderheiten des Sportmarketings

Das Sportmarketing unterscheidet sich vom klassischen Marketing in drei wesentlichen Merkmalen. Sie untermalen die Besonderheit des Sportmarketings in seiner Vielfältigkeit und Einzigartigkeit.

2.3.1 Der Sportmarkt

Die Besonderheiten des Sportmarktes nach Nufer sind zum einen, dass hier Sport aktiv und passiv konsumiert wird und Konsumenten einerseits das Bedürfnis haben aktiv am Sport teilzunehmen, andererseits aber auch als Zuschauer passiv dabei sein wollen. Dar-

²¹ Vgl. Bölz (2015), S. 101

²² Vgl. Bölz (2015), S. 101

²³ Falkenau (2013), S. 32

²⁴ Vgl. Falkenau (2013), S. 32

²⁵ Vgl. Bühler (2011), S. 156

über hinaus sind Sportligen kartellartig aufgebaut, wobei die Verbände die Regeln des Wettbewerbs festlegen, um das Gleichgewicht innerhalb einer Liga zu gewährleisten. Diese Regelungen verhindern eine sportliche Monopolstellung im Profisport und dienen dem allgemeinen Wohle des Sports. Eine weitere Besonderheit des Sportmarktes bildet die „Kooperanz“ zwischen den Vereinen. Kooperanz bezeichnet die Kooperation konkurrierender Mannschaften, um die Austragung des Wettkampfes zu gewährleisten. Die nächste Besonderheit ist die Fokussierung auf den sportlichen Erfolg und die damit einhergehende Unterordnung anderer Ziele unter den sportlichen Zielen. Die letzte Besonderheit ist die öffentliche Wahrnehmung des Sports. Sport ist populär und bewegt die Massen. Die Sportorganisationen stehen dadurch im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Sämtliche Entscheidungen, die von einer Sportorganisation getroffen werden, werden medial diskutiert und öffentlich kritisiert. Im Vergleich zu Unternehmen aus der Wirtschaft, die ihre Entscheidungen nur intern diskutieren und rechtfertigen müssen, muss eine Sportorganisation jederzeit dazu in der Lage sein, getroffene Beschlüsse nach außen hin zu erklären und plausibel zu begründen.²⁶

2.3.2 Das Sportprodukt

Das Sportprodukt an sich wird in zwei Teile unterteilt. Die Austragung des Wettbewerbs stellt das Kernprodukt dar. Darüber hinaus wird das Kernprodukt erweitert durch z.B. Dienstleistungen und Güter rund um das sportliche Ereignis. Darunter zählen Catering oder Hospitality-Angebote.²⁷ Die Unvorhersehbarkeit des Ausgangs ist eine weitere Besonderheit des Sports. Ein Verein kann seinem Besucher kein Erfolgsversprechen auf einen garantierten Sieg geben, da der Ausgang der Partie stets ungewiss ist. Einen weiteren Faktor bilden die Zuschauer/Fans der Sportveranstaltung. Sie leisten durch ihre Stimmung einen aktiven Beitrag zur Veranstaltung und schaffen emotionale Rahmenbedingungen, die sich positiv auf die Leistung der Mannschaft und das Gesamtbild des Vereins auswirken.

2.3.3 Der Sportkonsument

Sportkonsumenten lassen sich in zwei wesentliche Zielgruppen unterscheiden. Der Teilnehmersport bedient die Sportler, die aktiv an Sportangeboten von Sportorganisationen teilnehmen wie z.B. in Fitnessstudios. Der Zuschauersport bewegt Menschen, Sportangebote passiv zu konsumieren, in Form von Teilnahmen als Zuschauer an Sportevents oder über die Medien.²⁸ Für die Entwicklung des Marketings in Profifußballvereinen spielen die Zuschauer eine höhere Rolle als die aktiven Teilnehmer. Diese werden von unterschiedlichen Motiven gelenkt, welche von den Vereinen systematisch ausfindig gemacht werden müssen, sodass die Sportveranstaltungen auf die Anforderungen der Konsumenten abgestimmt und die Besucher- und Zuschauerzahlen gesteigert werden können.

²⁶ Vgl. Nufer (2013), S. 10

²⁷ Vgl. Nufer (2013), S. 9

²⁸ Vgl. Nufer (2013), S. 12

2.4 Etablierung des Sportmarketings

Die zunehmende Wichtigkeit des Marketings im Sport, eines ursprünglichen Non-Profit-Bereichs, ist auf zwei wesentliche Entwicklungsprozesse zurückzuführen. Durch die Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sektors entwickelt sich der Sport immer mehr weg von einer Freizeitaktivität hin zu einem Wirtschaftsfaktor.²⁹ Diese Entwicklung fordert wirtschaftliche Maßnahmen, wie die professionelle Vermarktung von Sportorganisationen.

2.4.1 Professionalisierung

Während Fußballspieler der 1. BL in den 60er Jahren neben dem Fußball noch einen Beruf ausüben mussten, um sich ihren Lebensunterhalt zu verdienen, kann ein Fußballprofi seit der Professionalisierung der Strukturen um die Jahrtausendwende, mit seinem Verdienst für den Rest seines Lebens vorsorgen.³⁰ Durch die Professionalisierung des Sports haben sich die Profiligen insofern verändert, als dass sich der Beruf Fußballprofi zu einer der bestbezahltesten und meist begehrtesten Berufe entwickelt hat. Es wäre unmöglich als Profifußballspieler noch eine andere berufliche Tätigkeit auszuüben, aufgrund der immensen Leistungsentwicklung und des stark angestiegenen Trainingsaufwandes und -umfangs.

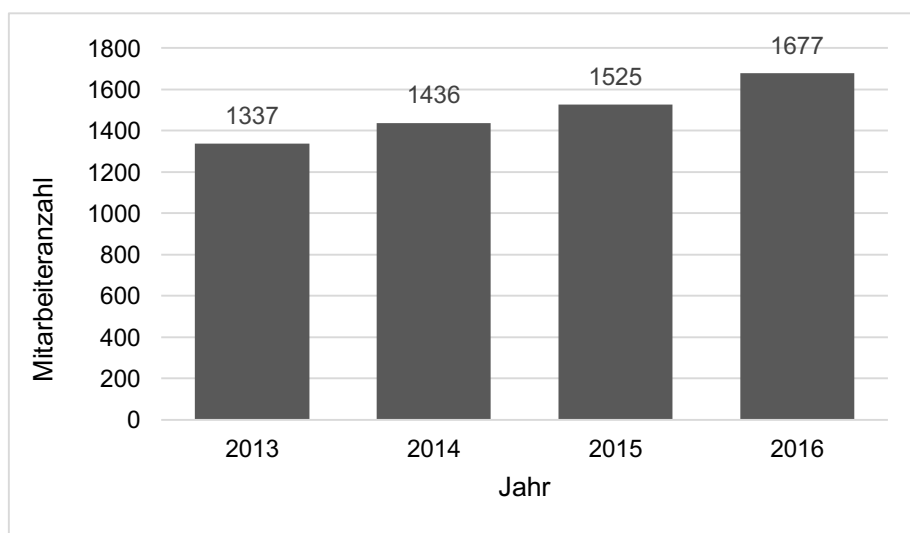


Abbildung 4: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl beim FCS04 zwischen 2013 und 2016

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statista.de (2017a)

Neben den sportlich aktiven Spielern wurden sämtliche professionelle Berufsfelder geschaffen und ehemals ehrenamtliche Tätigkeiten wie Trainer oder Manager werden heutzutage als gut bezahlte Jobs eingestuft. Jeder Profiverein hat mittlerweile u.a. seinen eigenen Physiotherapeuten, Masseur, Sportpsychologen oder Greenkeeper.³¹ Des Weiteren

²⁹ Vgl. Freyer (2011), S. 171

³⁰ Vgl. Freyer (2011), S. 172

³¹ Vgl. Freyer (2011), S. 172

wird Personal für den Verkauf von Merchandising-Artikeln eingestellt, die Marketingabteilung wächst ständig und auch in der Buchhaltung und Finanzabteilung wird stets Personal benötigt. Abbildung 4 veranschaulicht die Mitarbeiterdimension eines Profivereins. Die Gestaltung ist im Umfang vergleichbar mit der eines breitaufgestellten etablierten Wirtschaftsunternehmens.³² Durch Strömungen wie die Globalisierung, Internationalisierung und Kommerzialisierung verläuft die Entwicklung der Mitarbeiteranzahl eines erfolgreichen Vereins stets steigend. Die Abbildung zeigt das kontinuierliche Wachstum des FC Schalke 04, eines Profivereins der 1. BL. Während im Jahr 2013 rund 1330 Mitarbeiter beschäftigt waren, hat sich die Wachstumsrate im Folgejahr um 7,5% erhöht und der Verein beschäftigte 2014 bereits knapp 1440 Menschen. In den darauffolgenden Jahren 2015 und 2016 fand eine erneute Steigerung um rund 100 Mitarbeiter pro Jahr statt, sodass insgesamt zwischen 2013 und 2016 eine Mitarbeitersteigerung von 1337 auf 1677 Mitarbeitern stattfand. Die 340 Neueinstellungen in den letzten vier Jahren ergeben eine Wachstumsrate von 23,8% über den genannten Zeitraum.

2.4.2 Kommerzialisierung

Der Begriff Kommerzialisierung bezeichnet die Verwirtschaftlichung von Bereichen, die primär nicht gewinnerzielend ausgerichtet sind. Es werden kaufmännische Grundsätze auf den Sportbereich übertragen, um Sportunternehmen gewinnorientiert auszurichten.³³ Ideale Werte des Sports werden durch betriebswirtschaftliches Wissen ersetzt und gleichzeitig wird die Bedeutung von professionellem Sportmanagement und erfolgreichem Sportmarketing in Profivereinen immer essentieller.

„Dabei wird Sport nicht mehr um seiner selbst Willen betrieben, sondern er ist zum „Zuschauersport“ geworden, der die Massen unterhalten will und muss. Damit gehen möglicherweise viele der traditionellen Werte im Sport verloren bzw. erhalten eine Wandlung“.³⁴

Der Sport hat sich im Laufe des 21. Jahrhunderts zu einem weltweit bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt und professionelle Sportorganisationen weisen heutzutage Mitarbeiter- und Umsatzzahlen vor, die sich mit mittelständigen Unternehmen aus der Wirtschaft decken.³⁵ Der Hauptgrund für diese Entwicklung ist, dass der kommerzielle Gedanke von Sportorganisationen das Interesse an der Gewinnerzielung vor das eigentliche sportliche Interesse stellt.³⁶

³² Vgl. Nufer (2013), S. 5

³³ Vgl. onpulsion.de (2017)

³⁴ Freyer (2011), S. 171

³⁵ Vgl. Nufer (2013), S. 5

³⁶ Vgl. Freyer (2011), S. 171

3 Sportorganisationen

Einhergehend mit der zunehmenden Entwicklung des Sports als Wirtschaftsfaktor haben sich auch die Sportvereine in ihrer Struktur wirtschaftlich weiterentwickelt. Bei dieser Umstrukturierung handelt es sich um die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft, um finanzielle und strukturelle Vorteile gegenüber der Vereinsform des e.V. zu genießen. Was im Ausland bereits seit Ende des 19. Jahrhunderts im Trend lag, setzte sich in Deutschland erst zum Ende der 90er Jahre durch.³⁷ Bis zum Oktober 1998, dem Zeitpunkt an dem der DFB den Beschluss gefasst hat, dass auch Kapitalgesellschaften am Wettbewerb der BL teilnehmen dürfen, gab es im deutschen Profifußball nur eingetragene Idealvereine. Ab dem Zeitpunkt der Regeländerung begannen einige Profivereine damit, ihre Rechtsform umzustrukturieren.³⁸ Eine Lizenz für die BL wird jedoch nur den Kapitalgesellschaften erteilt, deren eingetragener Verein mit 51% (50 + 1 Regel) der Stimmrechte Hauptanteilseigner der Kapitalgesellschaft ist. Diese Regelung ebnete den Vereinen den Weg, sich fortlaufend als professionelle wirtschaftliche Unternehmen zu strukturieren. Jedoch garantiert die 50 +1 Regel, dass der Mutterverein stets Hauptanteilseigner des ausgliederten Lizenzkaders ist und keine externen Geldgeber die Kontrolle über einen deutschen BL-Verein übernehmen können. Aktuell greift die 50+1 Regelung jedoch bei drei Vereinen aufgrund gewisser Sonderregelungen nicht. In der aktuellen BL Saison 16/17 sind in der 1. BL von 18 Vereinen noch vier als e.V. strukturiert.

3.1 Der Idealverein

Der Begriff Idealverein bezeichnet einen körperschaftlich organisierten Zusammenschluss dem mehrere Personen, mindestens jedoch sieben, unter einem Vereinsnamen angehören. Er ist freiwillig gegründet, auf eine gewisse Dauer angelegt und verfolgt einen gemeinschaftlichen, ideellen Zweck. Der Verein besteht aus zwei Organen, der Mitgliederversammlung und dem Vorstand und besteht als Vereinigung unabhängig von seinem Wechsel der Mitglieder.³⁹ Der gemeinsame Zweck eines Idealvereins darf nicht primär auf gewinnorientierte Aktivitäten ausgerichtet sein, sondern muss einen ideellen Zweck, wie z.B. „die Förderung des Sports und der körperlichen Ertüchtigung“⁴⁰ verfolgen. Neben dem Idealverein, auch nichtwirtschaftlichen Verein genannt, gibt es den wirtschaftlichen Verein im Sinne von §22 BGB. Sportvereine wie die Fußballvereine der deutschen BL sind als nichtwirtschaftliche Vereine im Handelsregister eingetragen und genießen steuerrechtliche Vorteile sowie eine Haftungsbeschränkung.⁴¹ Im Gegensatz zu wirtschaftlichen Vereinen darf die Hauptbeschäftigung eines Idealvereins nicht in einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb liegen. Die wirtschaftliche Aktivität darf nur als „Nebenzweck“ ausgeführt werden, um z.B.

³⁷ Vgl. Dehesselles/ Frodl (2013), S. 54

³⁸ Vgl. Hein-Reipen (2016)

³⁹ Vgl. Hein-Reipen (2016)

⁴⁰ Dehesselles/ Brangrock (2013), S. 39

⁴¹ Vgl. Dehesselles/ Brangrock (2013), S. 39

Gelder für den guten Zweck einzunehmen.⁴² Das Umsatzvolumen der 1. BL liegt bei 3,2 Milliarden Euro und 13 von 18 Vereinen haben in der abgelaufenen Saison einen Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro erzielt.⁴³ Aufgrund dieser Kennzahlen wird überwiegend die Auffassung vertreten, dass der Umfang der wirtschaftlichen Betätigung der Profifußballvereine nicht mehr von dem Nebenzweckprivileg gedeckt ist und den Vereinen aufgrund einer Rechtsformverfehlung die Rechtsfähigkeit des e.V. entzogen werden könnte.⁴⁴ Dies hätte zur Folge, dass der eingetragene Verein aus dem Vereinsregister gelöscht wird. Nach heutigem Stand hat der Gesetzgeber jedoch noch keine Anstalten bezüglich einer Rechtsformverfehlung eines BL-Vereins gemacht. Ein Grund dafür liefert sicherlich die wirtschaftliche Wichtigkeit rund um den Bereich Profifußball. In Deutschland hängen rund 110.000 Arbeitsplätze, eine Wertschöpfung von knapp 8 Milliarden Euro und umfassende Netto-Steuereinnahmen von rund 2,3 Milliarden Euro am Wirtschaftsbereich Fußball.⁴⁵ Durch ein Vorgehen gegen die Rechtsform der Vereine würde die Justiz neben einer Großzahl von Arbeitsplätzen auch eine horrende Summe an jährlichen Steuereinnahmen gefährden.

3.2 Die Kapitalgesellschaft

„Die Vereinskultur hat sich in der Bundesliga zur Kapitalstruktur transformiert“.⁴⁶ 14 von 18 BL Mannschaften der Saison 2016/2017 sind als Kapitalgesellschaften organisiert. Für diese Entwicklung lassen sich mehrere Gründe anführen. Einen Grund, warum viele Profifußballvereine ihren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb in eine Kapitalgesellschaft ausgliedern, liefert sicherlich die Diskussion rund um die Rechtsformverfehlung als nichtwirtschaftlicher Verein. Der Gefahr des Verlusts der Gemeinnützigkeit kann durch eine Ausgliederung vorgebeugt werden. Die Ausgliederung des Lizenzspielerkaders garantiert, dass der Vorwurf der Rechtsformverfehlung in jedem Fall abgewendet werden kann. Die Gemeinnützigkeit bleibt durch die Ausgliederung erhalten, da die Beteiligung des e.V. an einer Kapitalgesellschaft lediglich zur Vermögensverwaltung und nicht als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb angesehen wird.⁴⁷

Ein weiterer Grund, der für eine Ausgliederung spricht, ist die Vielzahl der daraus resultierenden Finanzierungsmöglichkeiten. Die Formen der Finanzierung, die für einen Idealverein offenstehen, sind sehr eingeschränkt. Als Kapitalgesellschaft besteht die Option, zusätzliche Einnahmen in Form von Fremdkapital von externen Investoren zu generieren. Diese zusätzlichen Einnahmen können sinnvoll in den Spielbetrieb oder in Infrastruktur investiert werden.⁴⁸ Zusätzlich liefert die Akquirierung von externem Beteiligungskapital die Steigerung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch die Schaffung

⁴² Vgl. Hein-Reipen (2016)

⁴³ Vgl. DFL Report (2017)

⁴⁴ Vgl. Dehesselles/ Frodl (2013), S. 58

⁴⁵ Vgl. Hein-Reipen (2016)

⁴⁶ Streit (2014)

⁴⁷ Vgl. Dehesselles/ Frodl (2013), S. 59

⁴⁸ Vgl. Dehesselles/ Frodl (2013), S. 59

einer besseren Kapitalausstattung.⁴⁹ Des Weiteren bieten Kapitalgesellschaften strukturelle Vorteile gegenüber dem Verein, die für die Anforderungen des Betriebs einer Profimannschaft in wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht besser geeignet sind.⁵⁰ Durch die Ausgliederung wird eine Professionalisierung sowohl in der Geschäftsführung als auch in der Entscheidungs- und Kontrollstruktur vorgenommen.⁵¹ Es existieren verschiedene Gesellschaftsformen von Kapitalgesellschaften mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen. Im Folgenden werden die drei Gesellschaftsformen, die in der BL vertreten sind, differenziert betrachtet. Es wird illustriert, wo die Besonderheiten sowie die Vor- und Nachteile der jeweiligen Gesellschaftsform liegen.

3.2.1 GmbH

Die GmbH ist die am häufigsten gewählte Gesellschaftsform in Deutschland und auch im Profifußball sind sechs Bundesligisten als solche organisiert. Um eine GmbH zu gründen, wird ein Mindestkapital von 25.000€ benötigt, das sich auf einen oder mehrere Anteilseigner verteilt. Die Anteilseigner bilden die Gesellschaftsversammlung und wählen mindestens einen Geschäftsführer. Vorteil der GmbH ist die Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftskapital. Im Falle einer Insolvenz des ausgegliederten Lizenzspielerbereichs würde der e.V. vom finanziellen Schaden ausgeschlossen werden, es haften lediglich die Anteilseigner mit ihrem Grundkapital.⁵² Schwierig gestaltet sich die Aufnahme von neuen Gesellschaftern in eine GmbH, sie eignet sich also nur beschränkt für Vereine, die Fremdkapital von diversen externen Sponsoren generieren wollen. Für Vereine wie Wolfsburg, Leverkusen oder Leipzig, die einen großen Investor in ihren Verein mit integriert haben, ist das Modell der GmbH ein Passendes.⁵³ Hier wird der Investor durch sein eingelagertes Grundkapital in den Entscheidungsprozess der GmbH miteinbezogen und hat je nach Abhängigkeit des finanziellen Anteils ein prozentuales Mitspracherecht.

3.2.2 AG

Eine Aktiengesellschaft ist eine typische Unternehmensform für Vereine mit großen Kapitalbedarf, bei der das Grundkapital von mindestens 50.000€ in Aktien zerlegt wird, die von beliebig vielen Aktionären gekauft und verkauft werden können. Die Aktionäre haben durch ihre gekauften Anteile prozentuale Stimmrechte auf den Hauptversammlungen und wählen den Aufsichtsrat sowie den Vorstand der AG.⁵⁴ Durch den Verkauf von Aktien erwirtschaftet die AG Gewinn in Form von Fremdkapital, das an externe Interessenten verkauft wird. Problematisch wird es bei Vereinen, wenn einzelne Aktionäre viele Anteile erwerben und in

⁴⁹ Vgl. Wilkmann (2015)

⁵⁰ Vgl. Dehesselles/ Frodl (2013), S. 57

⁵¹ Vgl. Wilkmann (2015)

⁵² Vgl. Hein-Reipen (2016)

⁵³ Vgl. Hein-Reipen (2016)

⁵⁴ Vgl. Wirtschaftslexikon.gabler.de (2017)

sportlichen Belangen mitreden wollen. Der Verein muss darauf achten, an wen die Aktienanteile verkauft werden und es muss sichergestellt sein, dass stets die absolute Mehrheit der Aktienanteile dem Mutterverein gehört. Ein gelungenes Beispiel einer wirtschaftlich souverän aufgestellten AG ist der FC Bayern München. Die Aktienanteile des Vereins sind folgendermaßen aufgeteilt: Der Verein hält 75,01% der Aktien und die drei strategischen Partner Adidas, Audi und Allianz treten als Investoren auf und halten je 8,33% der Aktien.⁵⁵ Somit liegt die absolute Mehrheit beim Verein und es halten nur Firmen Anteile an der AG, mit denen der FC Bayern seit Jahren erfolgreich zusammenarbeitet.

3.2.3 GmbH & Co KGaA

Die Kommanditgesellschaft auf Aktien ist eine Sonderform der Aktiengesellschaft, die in der BL bei fünf Vereinen in Kombination mit einer GmbH zum Tragen kommt. Anstelle eines Vorstandes verfügt die KGaA über persönlich haftende Gesellschafter, welche bei der Ausführung von Geschäftstätigkeiten umfangreiche Entscheidungsbefugnisse genießen und unbegrenzt für ihr Handeln haften. Die KGaA wird häufig mit einer GmbH besetzt, in welcher die Aktionäre nur mit dem Gesellschaftsvermögen haften.⁵⁶ Trotz des Risikos der persönlichen Haftung der Komplementäre ist die Gesellschaftsform der KGaA sehr beliebt bei BL-Vereinen. Dies ist auf eine von der DFL getroffene Regelung zurückzuführen. „Wenn der Verein oder eine ihm gehörende GmbH als Komplementär auftreten, sieht die DFL die Übernahmeresistenz und die 50+1 Regel auch bei weniger als 50 Prozent der Aktien als gewährt an, sodass mehr Aktien zu Geld gemacht werden können“.⁵⁷

3.3 Rechtsformen in der Bundesliga

Von den aktuell 36 Profivereinen der BL sind noch 15 Vereine als e.V. strukturiert, davon elf in der 2. und vier in der 1. BL (siehe Tabelle 1). Die Form der AG findet sich dreimal in der BL und einmal in der zweiten Liga wieder. Die beliebteste Kapitalgesellschaftsform unter den Vereinen ist die GmbH & Co KGaA. Insgesamt elf Vereine der 1. und 2. BL sind als GmbH & Co KGaA strukturiert. Die reine GmbH ist die einzige Rechtsform, die sich nur in der 1. BL wiederfindet. Sechs Vereine sind als solche organisiert (siehe Tabelle 1).

1. Fußball-Bundesliga		2. Fußball-Bundesliga	
FC Bayern München	AG	FC Kickers Würzburg	AG
Eintracht Frankfurt	AG	VfB Stuttgart	GmbH & Co. KGaA
Hamburger SV	AG	Eintracht Braunschweig	GmbH & Co. KGaA
Rasenballsport Leipzig	GmbH	Hannover 96	GmbH & Co. KGaA
Vfl Wolfsburg	GmbH	SpVgg Greuther Fürth	GmbH & Co. KGaA
TSG 1899 Hoffenheim	GmbH	TSV 1860 München	GmbH & Co. KGaA

⁵⁵ Vgl. Hein-Reipen (2016)

⁵⁶ Vgl. Hein-Reipen (2016)

⁵⁷ Hein-Reipen (2016)

Borussia Mönchengladbach	GmbH	DSC Arminia Bielefeld	GmbH & Co. KGaA
Bayer 04 Leverkusen	GmbH	1. FC Union Berlin	e.V.
FC Ingolstadt	GmbH	1. FC Heidenheim	e.V.
Hertha BSC Berlin	GmbH & Co. KGaA	Fortuna Düsseldorf	e.V.
1. FC Köln	GmbH & Co. KGaA	SV Sandhausen	e.V.
Werder Bremen	GmbH & Co. KGaA	1. FC Nürnberg	e.V.
FC Augsburg	GmbH & Co. KGaA	VfL Bochum	e.V.
Borussia Dortmund	GmbH & Co. KGaA	SG Dynamo Dresden	e.V.
Sportclub Freiburg	e.V.	1. FC Kaiserslautern	e.V.
FC Schalke 04	e.V.	1. FC St. Pauli	e.V.
1. FSV Mainz 05	e.V.	Erzgebirge Aue	e.V.
SV Darmstadt 98	e.V.	Karlsruher SC	e.V.

Tabelle 1: Übersicht der Rechtsformen in der Bundesliga.

Eigene Darstellung, Quelle: Hein-Reipen (2016)

Die Tabelle verdeutlicht, dass die 1. BL bezüglich der Vereinsform bereits überwiegend professionell strukturiert ist. In der 2. BL hingegen ist die Ausgangssituation different. Mehr als die Hälfte der Zweitligavereine sind noch heute als e.V. strukturiert. Anhand dieser Kennzahlen stellt die Verfasserin fest, dass in der 2. BL noch Potenzial nach oben gegeben ist, was die Professionalität und Struktur des Vereins sowie eine langfristige Öffnung für externe Geldgeber angeht.

3.4 Zusammenfassung

Die Entscheidungsfreiheit der Rechtsform liegt nach wie vor bei den Vereinen. Eine Entscheidung für eine Ausgliederung ist gleichzeitig auch eine Entscheidung für ein Wirtschaftsunternehmen. Eine Kapitalgesellschaft im Profifußball ist professioneller und aus Marketingsicht innovativer und rentabler als ein e.V., da die finanziellen und strukturellen Gegebenheiten einer Kapitalgesellschaft attraktiver für Investoren sind.⁵⁸ Unter Berücksichtigung der zuvor genannten Gesichtspunkte, lässt sich eine Ausgliederung als strategische Marketingentscheidung kategorisieren, die dem Verein langfristig zu Erfolg verhelfen soll. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass der wirtschaftliche Erfolg eines BL-Clubs jedoch nicht von der Rechtsform abhängt, die Änderung der Rechtsform ermöglicht lediglich neue Formen von Finanzierungsquellen und eine professionellere Führung. Die Finanzierungsquellen müssen jedoch mithilfe von Kompetenzen und Fähigkeiten der Führungskräfte eines Vereins sinnvoll kalkuliert und eingesetzt werden, denn die zu verkaufenden Ressourcen sind nicht unbegrenzt. Es können nicht mehr Anteile verkauft werden, als zur Verfügung stehen. Auch ist es nicht unmöglich als e.V. durch kompetente Verantwortliche und sportliche Erfolge wirtschaftlich mit den professionellen Unternehmen der BL mitzuhalten, was

⁵⁸ Vgl. Dehesselles/ Frodl (2013), S. 58

sich gut am Beispiel von Schalke 04 verdeutlichen lässt. In der vergangenen Saison war der FC Schalke 04 e.V. nach Bayern München und Borussia Dortmund das umsatzstärkste Team der BL.⁵⁹

⁵⁹ Vgl. Hein-Reipen (2016)

4 Entwicklung des Sportmarketings

Der deutsche Profifußball zeichnet sich durch seine Popularität, sein gesellschaftliches Engagement sowie durch seine ökonomische Stärke aus. Durch die Anwendung von innovativen Marketingstrategien hat sich die BL durch nachhaltiges Wachstum zu einem stabilen wirtschaftlichen Fundament entwickelt (siehe Abb. 5). 1996 lag der Umsatz der Fußball-BL bei rund einer halben Milliarde Euro. In der vergangenen Saison haben die 18 Vereine der BL erstmals mehr als drei Milliarden Euro umgesetzt.⁶⁰ Diese Entwicklung weist eine Wachstumsrate von 500% Umsatzsteigerung im genannten Zeitraum vor und lässt sich unter anderem auf die Erschließung von neuen Finanzierungsquellen durch die Anwendung von innovativen Sportmarketingmaßnahmen in verschiedenen Vermarktungsbereichen zurückführen.

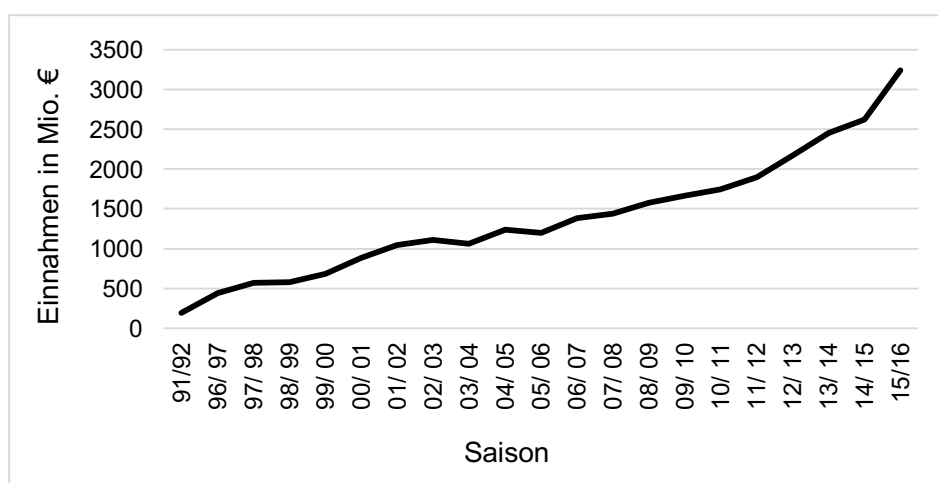


Abbildung 5: Umsatz der 1. Fußball-Bundesliga in Millionen € seit 1991

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DFL Report 2017/ Statista.de

Abbildung 5 veranschaulicht die Umsatzentwicklung der 1. BL von 1991 bis zur Saison 15/16. Es ist festzustellen, dass der Umsatz kontinuierlich wächst und sich das Volumen in den letzten 20 Jahren ca. um das 7-fache gesteigert hat. Seit dem 18. Dezember 2000 vermarktet die DFL als deutscher Profiligaverband die 1. und 2. BL erfolgreich. Durch die organisierte Vermarktung wurde in den Folgejahren so viel Geld mit der Marke Fußball generiert wie nie zuvor.⁶¹ Seit Beginn der professionellen Selbstvermarktung hat sich der Umsatz der 1. BL von 880 Millionen € (2000/2001) auf 3,24 Milliarden € (2015/2016) gesteigert (siehe Abb. 5). Diese Differenzsumme von 2,36 Milliarden € bildet eine prozentuale Umsatzsteigerung von rund 270% in 15 Jahren. Der Gesamtumsatz wird durch sechs grundlegende Faktoren bestimmt. Dazu zählen die Einnahmen aus dem Spieltag, die TV-Gelder, der Erlös aus dem Merchandising, Einnahmen aus der Werbung, vor allem aus Sponsoring-

⁶⁰ Vgl. DFL Report (2017)

⁶¹ Vgl. Focus Online (2012)

Verträgen sowie die Transfereinnahmen und die sonstigen Einnahmen.⁶² Bei der Betrachtung der Entwicklung von Einnahmequellen, basierend auf der innovativen Anwendung des Sportmarketings, werden die Transfereinnahmen und die sonstigen Einnahmen außen vor gelassen.

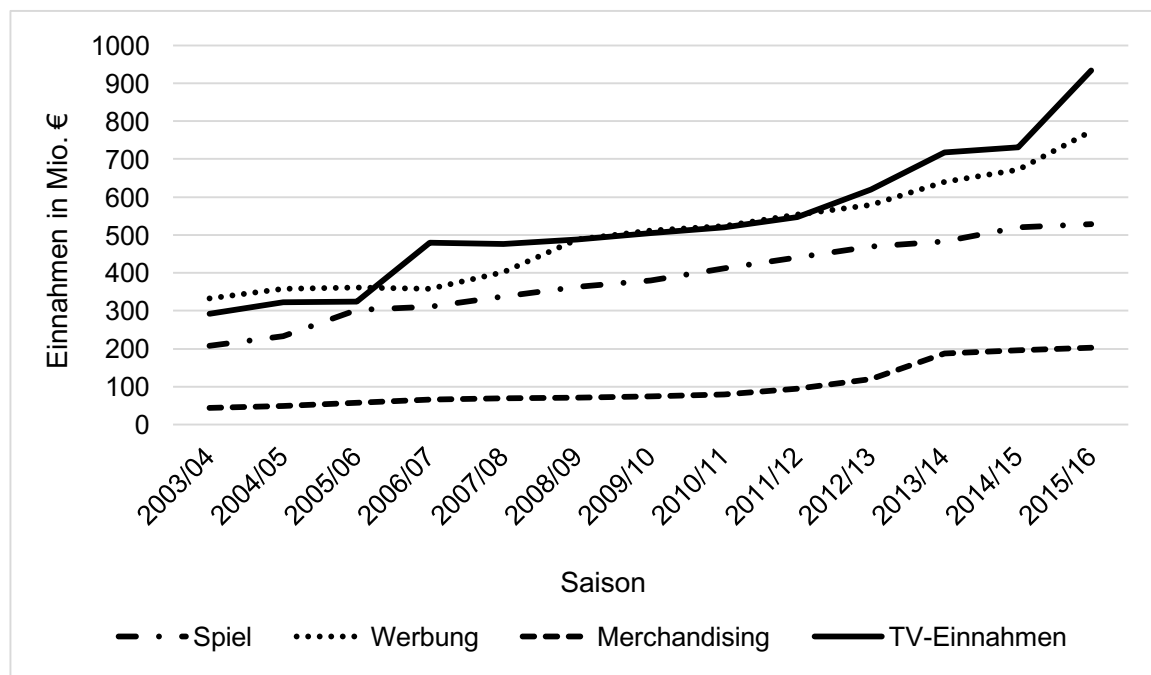


Abbildung 6: Entwicklung der Finanzierungsquellen der 1. Bundesliga seit 2003
Eigene Darstellung. Quelle: DFL Report 2004 – DFL Report 2017

Abbildung 6 zeigt die Entwicklung der einzelnen Finanzierungsquellen der 1. BL in Relation zueinander auf. Die Entwicklung in der 2. BL ist vom Verlauf der Graphen her nahezu identisch, hier wird jedoch nur rund 1/5 des Umsatzes der der 1. BL umgesetzt.⁶³ Es ist festzustellen, dass die Vermarktung von Merchandising-Artikeln einen relativ kleinen Beitrag im Vergleich zu den anderen drei Einnahmequellen liefert, sich der Umsatz jedoch über die letzten zwölf Jahre prozentual am meisten gesteigert hat. Insgesamt hat sich der Umsatz aus dem Merchandising um knapp 370% erhöht, von anfangs 43 Millionen € (2003/04) auf rund 200 Millionen € (2015/16). Die Vermarktung rund um den Spieltag, hierzu zählen die Einnahmen aus dem Ticketing sowie die Einnahmen der vermarkteten Dienstleistungen (siehe Kapitel 2.1.1), hat sich in den letzten zwölf Jahren ebenfalls kontinuierlich gesteigert und bildet hinter den TV-Einnahmen und der Werbung die dritt wichtigste Einnahmequelle der 18 Bundesligavereine. Hier fand in den letzten zwölf Jahren ein Umsatzwachstum von 155% statt. Er stieg von 207 Millionen € 2003/04 auf rund 530 Millionen € in der Saison 2015/16 an. Während die Einnahmen aus den TV-Geldern zu Beginn des neuen Jahrtausends noch

⁶² Vgl. DFL Report (2017)

⁶³ Vgl. DFL Report (2017)

knapp hinter den Werbeeinnahmen lagen, haben sie sich in der aktuellen Spielzeit zur wichtigsten Einnahmequelle der Bundesligisten entwickelt und werden sich auch in naher Zukunft erheblich steigern.⁶⁴ Seit 2003 haben sich die TV-Einnahmen um 641,6 Millionen € gesteigert, was eine Wachstumsrate von 220% darstellt. Die Übertragung der Fußball-Bundesliga war in den Anfangsjahren noch ein kleines Sportschau Produkt und ist heute eine gigantische Einnahmequelle.⁶⁵ Die Erlöse aus der Werbung, insbesondere aus den Sponsoring-Einnahmen, sind ebenfalls eine tragende Säule für die Bundesligisten und haben sich über die letzten Jahre hinweg kontinuierlich gesteigert.⁶⁶ Während die Einnahmen aus dem Sponsoring 2003/04 bei rund 332 Millionen € lagen, waren es in der vergangenen Saison bereits 772,5 Millionen €, eine Differenz von 440,5 Millionen € binnen einer Periode von zwölf Jahren und gleichzeitig eine Umsatzsteigerung von über 130%.

Die folgende Differenzierung der einzelnen Vermarktungsbereiche illustriert, inwiefern innovative Marketingmaßnahmen zur Generierung von monetären Mitteln im Profifußball eingesetzt werden und welchen Anteil die einzelnen Bereiche am gesamten Umsatz ausmachen. Des Weiteren wird die bisherige Entwicklung der jeweiligen Vermarktungsbereiche untersucht sowie die Zukunftsaussichten aufgezeigt. Abb. 7 verdeutlicht, dass die Umsatzverteilung in der 1. und 2. BL nahezu identisch verteilt ist, jedoch werden in der 1. BL Summen umgesetzt, die den Umsatz der 2. BL um das 5-fache übersteigen. Während in der abgelaufenen Saison 15/16 in der ersten Bundesliga insgesamt rund 3,24 Milliarden € umgesetzt wurden, waren es in der 2. BL knapp 608 Millionen €.⁶⁷

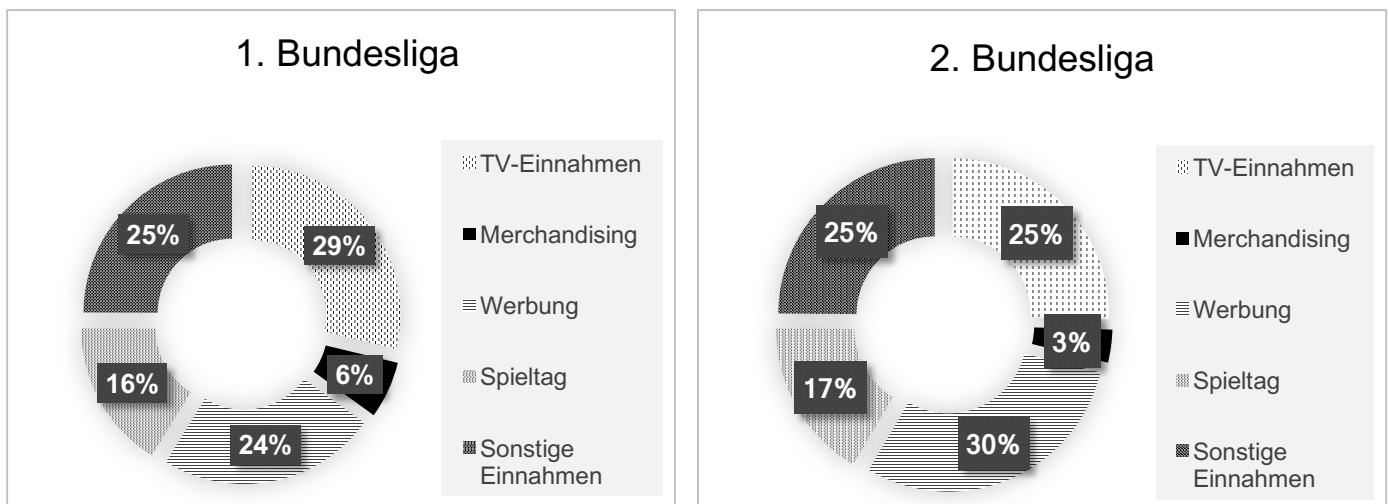


Abbildung 7: Verteilung des Umsatzes auf die Vermarktungsbereiche: Saison 15/16

Eigene Darstellung. Quelle: DFL Report 2017

⁶⁴ Vgl. bundesliga.de (2016)

⁶⁵ Vgl. Landwehr (2012)

⁶⁶ Vgl. Daumann (2015), S. 239

⁶⁷ Vgl. DFL Report (2017)

4.1 Ticketing

In der aktuellen BL-Saison 16/17 besuchen jede Woche rund 1,3 Millionen Menschen die Spiele der 1. und 2. BL, davon 715.000 Zuschauer die der 1. BL und 381.250 Zuschauer die der 2. BL.⁶⁸ Die Einnahmen aus dem Spieltag hatten in der vergangenen Spielzeit einen Anteil von 16% am Gesamtumsatz der 1. BL und einen Anteil von 17% am Gesamtumsatz der 2. BL (siehe Abb. 7). Die 18 Erstligaclubs erzielten durch den Verkauf von Tickets sowie den Einnahmen aus Catering und durch vermarktete Rechte rund um den Spieltag einen Umsatz in Höhe von 527,6 Millionen €. In der 2. BL wurde ein Umsatz in Höhe von 101,091 Millionen € erwirtschaftet.⁶⁹

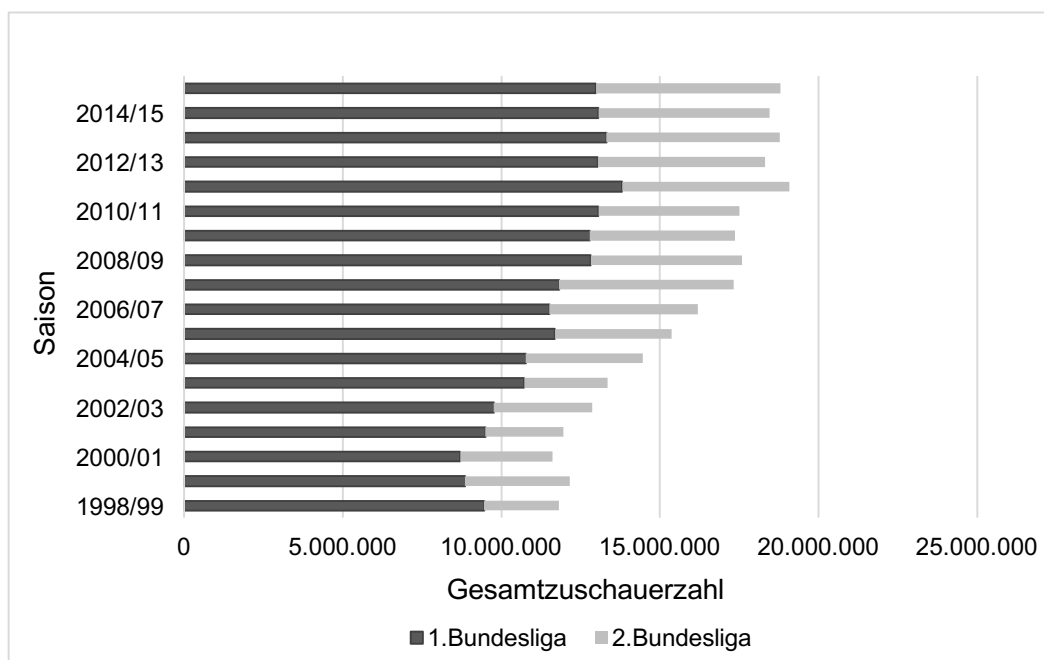


Abbildung 8: Entwicklung der Gesamtzuschauerzahlen seit 1998/99

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista.de (2017c)

Seit Beginn der Bundesliga bis zur aktuellen Saison haben sich die Zuschauerzahlen in den Stadien insgesamt verdoppelt.⁷⁰ Diese Entwicklung ist auf die zunehmende Attraktivität des deutschen Profifußballs und auf die Vergrößerung der Stadionkapazitäten zu Beginn des 21. Jahrhunderts zurückzuführen.⁷¹ Abb. 8 verdeutlicht den sprunghaften Anstieg zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Ab der Saison 2008/09 haben sich die Zuschauerzahlen bei einem Wert von ca. 18,5 Millionen Besuchern pro Jahr in der 1. und 2. BL eingependelt. Durch die Steigerung der Zuschauer um die Jahrtausendwende haben sich die Einnahmen aus dem

⁶⁸ Vgl. transfermarkt.de

⁶⁹ Vgl. DFL Report (2017), S. 13

⁷⁰ Vgl. Statista.de (2017b)

⁷¹ Vgl. Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring (2013), S. 10

Spieltag kontinuierlich erhöht. Seit 1998 bis heute haben sich die Zuschauer um durchschnittlich ca. 6 Millionen Zuschauer erhöht. Die Zuschauerzahlen haben in diesem Zeitraum um ca. 60% zugenommen. Die Sanierung der Stadien bewirkte eine Erhöhung der Ticketpreise, was zudem zu einem Anstieg der Einnahmen aus dem Spieltag führte (siehe Abb. 6).⁷²

4.1.1 Entwicklung des Ticketings

Seit es den Profifußball als Zuschauersport gibt, gibt es das Ticketing. Während in den Anfangsjahren der Bundesliga klassische gedruckte Tickets ausschließlich in Kartenhäuschen direkt vor den Stadien verkauft wurden, gibt es heutzutage diverse Vertriebswege, Strategien und Zusatzleistungen, um den Kauf eines Tickets für den Fan attraktiver zu machen.⁷³ Ein Ticket ist mittlerweile viel mehr als nur ein Stück Papier, das einem den Eintritt zu einem Fußball-Spiel ermöglicht. Es dient unter anderem als Werbefläche für Sponsoren, als Anreiseticket für öffentliche Verkehrsmittel und hat einen Komfort-Status, in Abhängigkeit der Sitzplatzkategorie.⁷⁴

4.1.2 Aktuelle Entwicklungstrends

Das Ticketing ist heutzutage sehr stark auf Kundenbeziehungsmanagement ausgerichtet und orientiert sich an den Bedürfnissen der Zuschauer. Vereine arbeiten daran, Kundenwünsche differenziert zu analysieren und ihre Angebote auf die verschiedenen Zielgruppen anzupassen.⁷⁵ Um ein Ticket optimal zu vermarkten, werden die Aufgaben in vier Teilbereiche untergliedert: Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik und Kommunikationspolitik.⁷⁶ Anhand der Produkt- und Vertriebspolitik des Ticketings kann aufgezeigt werden, welche aktuellen Entwicklungstrends aus Marketingsicht erkennbar sind.

Produktpolitik

Das angebotene Kernprodukt für welches das Ticket veräußert wird, ist das Fußballspiel, das zwischen zwei Profimannschaften ausgetragen wird. Darüber hinaus veräußert ein Ticket für ein Profifußballspiel heutzutage jedoch weitere Zusatzleistungen, welche das Kernprodukt attraktiver machen sollen. Auf das Kernprodukt hat der Verein marketingtechnisch keinen Einfluss, da die Spielansetzungen von der DFL geregelt werden. Die Zusatzleistungen werden von Marketingmitarbeitern der Vereine gesteuert und durch die Gestaltung eines umfangreichen Angebots besteht die Option, sich von anderen Vereinen zu differenzieren.⁷⁷

⁷² Vgl. Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring (2013), S. 10

⁷³ Vgl. Mazurkiewicz (2015), S. 80

⁷⁴ Vgl. Nufer (2013), S. 154

⁷⁵ Vgl. Mazurkiewicz (2015), S. 84

⁷⁶ Vgl. Nufer (2013), S. 150

⁷⁷ Vgl. Nufer (2013), S. 152

Abbildung 10 veranschaulicht einen Überblick über typische Zusatzleistungen eines Tickets für ein Bundesligaspiel. Anhand einer Befragung von Zuschauern der Bundesliga hat Sportfive (jetzt Lagardère Sports) im Jahr 2007 herausgefunden, dass sehr viel Wert daraufgelegt wird, wie die Anreise zur Spielstätte verläuft. Parkplätze direkt vor dem Stadion, Haltestellen von öffentlichen Verkehrsmitteln in unmittelbarer Stadionnähe sowie zügige Einlassprozeduren haben einen hohen Stellenwert bei Stadionbesuchern. Des Weiteren haben die Besucher Ansprüche an die Qualität der Gastronomie im Stadion sowie die Sauberkeit und ausreichende Verfügbarkeit von Toiletten. Sitzplatzkomfort und ein entsprechendes Rahmenprogramm rund um den sportlichen Wettbewerb werden ebenfalls von einer großen Besuchergruppe wertgeschätzt. Die Modernität der Anzeigetafeln und der Stadionausrüstung stellen für bestimmte Besuchergruppen ebenfalls eine attraktive Zusatzleistung dar.⁷⁸ Insgesamt kommt es für die Marketingmitarbeiter darauf an, herauszufinden, welche Leistungen einen Mehrwert für die Besucher bieten. Die Kundenwünsche werden von den Vereinen differenziert angesprochen und das Ticketing entwickelt sich immer weiter in eine integrierte B2C-Welt.⁷⁹

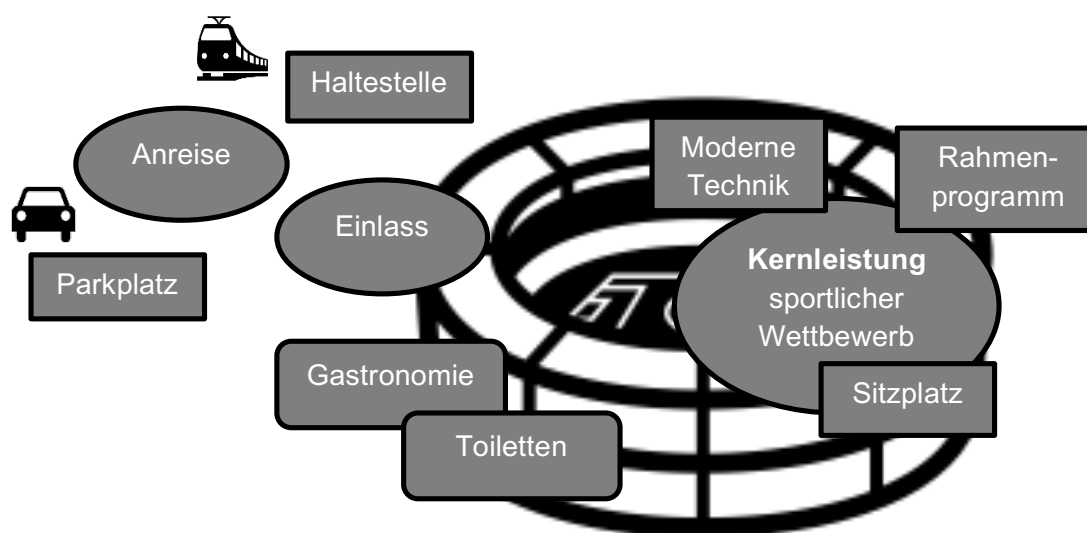


Abbildung 9: Produktpolitik des Ticketings

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nufer (2013), S. 152

Vertriebspolitik

Im Vertriebsprozess sollte es dem Käufer möglichst einfach gemacht werden, an ein Ticket zu gelangen. Eine Variabilität an Vertriebskanälen vereinfacht einem Interessenten den Kauf eines Tickets und erhöht die Chance, dass es gekauft wird.⁸⁰ Im Vergleich zu den Anfangsjahren der Bundesliga, wo Tickets ausschließlich am Spieltag vor Ort am Stadion

⁷⁸ Vgl. Nufer (2013), S. 154

⁷⁹ Vgl. Mazurkiewicz (2015), S. 84

⁸⁰ Vgl. Nufer (2013), S. 160

erworben werden konnten und Interessenten oftmals lange Wartezeiten in Kauf nehmen mussten, erfolgt der Ticketvertrieb heutzutage auf bequemerem und schnellerem Weg. Es besteht die Option die Tickets per Telefon zu bestellen, sie an Vorverkaufsstellen in der Region zu erwerben oder im Fanshop des Vereins zu kaufen. Hierbei handelt es sich um klassische Vertriebskanäle, bei denen in der Regel ein Papierticket ausgestellt wird. Ein moderner und zukunftsorientierter Vertriebskanal ist das Internet. Über den Online-Shop eines Bundesliga-Vereins können seit geraumer Zeit Tickets erworben werden. Anhand eines grafischen Tribünenplans kann der gewünschte Platz bequem von zu Hause ausgewählt und per Post zugesandt werden. Bei einigen Profivereinen besteht bereits die Möglichkeit, sich sein Ticket via Print@home zu Hause auszudrucken.⁸¹ Somit entstehen keine zusätzlichen Versandkosten und das Ticket ist direkt nach dem Bestellvorgang zur Hand. Das Ticketingsystem wird sich in den kommenden Jahren revolutionieren und die klassischen Papiertickets werden laut einer amerikanischen Studie in fünf bis zehn Jahren durch „mobile ticketing“ ersetzt.⁸² Um die Lesbarkeit von digitalisierten Tickets zu ermöglichen, sind innovative Softwares nötig. Solche Softwares werden zum Teil schon heute benutzt, um beispielsweise Print@home Tickets zu lesen. Was sich in anderen Wirtschaftsbereichen, wie z.B. in der Flugindustrie seit Jahren bewährt hat, hat sich im deutschen Profifußball bislang noch nicht etabliert. Jedoch fordern die Clubs flächendeckend zeitgemäße Verkaufstechnologien im B2C-Management des Profifußballs, um den Kunden einen innovativen und zeiteinsparenden Vertriebsweg zu ermöglichen.⁸³

4.1.3 Auswirkungen

Anhand dieser Ergebnisse lässt sich ableiten, dass es in naher Zukunft eine Digitalisierung sowie eine Systematisierung des Ticketings im Profifußball geben wird. Dieser innovative Vertriebsprozess orientiert sich an bereits bewährten Systemen aus anderen Wirtschaftsbereichen und soll den Kunden den Kaufprozess von Tickets erleichtern. Auch das Generieren von Zusatzleistungen rund um das Kernprodukt des Fußballspiels wird weiter zunehmen, um die Attraktivität zu steigern. Ob dadurch der Verkauf an Tickets dauerhaft gesteigert werden kann, ist bislang nicht zu abzuleiten. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass das Sportmarketing, wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, durch Besonderheiten geprägt ist. Eine dieser Besonderheiten ist der Fußball-Fan und seine Loyalität gegenüber seines Vereins. Ein Fan offenbart seinem Verein gegenüber ein hohes Maß an Treue und möchte seinen Club bei jedem Heimspiel vor Ort im Stadion unterstützen.⁸⁴ Daraus lässt sich ableiten, dass Vereine mit einer breiten Fanbasis eine höhere Nachfrage nach Tickets haben, als kleinere Vereine mit weniger Fans. Der FC Bayern München z.B. hat rund

⁸¹ Vgl. Mazurkiewicz (2015), S. 80

⁸² Vgl. Jacobs (2015), S. 45

⁸³ Vgl. Mazurkiewicz (2015), S. 83

⁸⁴ Vgl. Nufer (2013), S. 13

277.000 Vereinsmitglieder und eine Stadionkapazität von 75.000 Plätzen.⁸⁵ Der 1. FC Kaiserslautern hat z.B. nur 18.576 Mitglieder und eine Stadionkapazität von 49.780 Plätzen.⁸⁶ Aufgrund der hohen Anzahl an treuen Fans ist die Ticketnachfrage bei Vereinen wie dem FC Bayern München deutlich höher, als die Verfügbarkeit der Plätze im Stadion. Das führt dazu, dass der FC Bayern München in der aktuellen Saison an jedem der 17 Heimspieltage mit 75.000 verkauften Tickets ausverkauft war. Der 1. FC Kaiserslautern hat in der aktuell laufenden Saison einen Zuschauerschnitt von ca. 25.000 Zuschauern, was ca. die Hälfte der Kapazität füllt.⁸⁷ Der Erfolg des Ticketverkaufs lässt sich somit nicht ausschließlich am Erfolg und der innovativen Marketingarbeit festmachen, sondern hängt zum größten Teil von der Anzahl an loyalen Fans und dem Stellenwert des jeweiligen Vereins in der Region ab. Es gilt jedoch festzuhalten, dass die Erhöhung der Attraktivität eines Tickets dazu führen kann, dass auch andere Zielgruppen angesprochen werden. Diese wiederum besuchen die Veranstaltung aus anderen Motiven wie Loyalität zum Verein und legen besonderen Wert auf Zusatzleistungen und einfachen sowie bequemen Zugang zu Tickets.⁸⁸

Generell ist festzustellen, dass die Einnahmen aus dem Ticketing in der 1. BL deutlich höher sind, als die in der 2. BL. Jährlich setzen die BL-Vereine in der 1. Liga rund 426 Millionen € mehr um, als die 2. Liga-Vereine, was im Durchschnitt rund 23,6 Millionen pro Verein ausmacht.

4.2 Merchandising

„Über 20 Mio. Deutsche sollen Fanartikel ihrer Lieblingsfußballvereine besitzen und geben dafür fast 1 Mrd. € aus, weshalb die wirtschaftliche Bedeutung des Sportmerchandisings bei Clubs, der gewerblichen Wirtschaft sowie zahlreichen Dienstleistern nicht unerheblich ist“.⁸⁹

Von allen vier Einnahmequellen stellt das Merchandising die Kleinste dar, jedoch bildet es durch sein stetiges Wachstum und einem jährlichen Umsatz von zuletzt knapp 202 Millionen € in der 1. BL und ca. 20,6 Millionen € in der 2. BL eine wichtige Säule der 36 BL-Vereine. In der 1. BL macht das Merchandising rund 6,2% des Gesamtumsatzes aus, in der 2. BL liegt der Umsatz des Merchandisings bei ca. 3,4%. In den letzten 35 Jahren hat sich das Merchandising zunehmend professionalisiert, sodass sich durch zielgerichtetes und strategisches Arbeiten von geschulten Managern aus einem nebenherlaufenden Verkauf von Vereinsartikeln ein umfassendes Fanartikel-Marketing-Konzept entwickelt hat.⁹⁰ Neben der

⁸⁵ Vgl. fcbayern.com

⁸⁶ Vgl. fck.de

⁸⁷ Vgl. kicker.de

⁸⁸ Vgl. Nufer (2013), S. 153

⁸⁹ Nufer (2013), S. 183

⁹⁰ Vgl. Nufer (2013), S. 178

ökonomischen Bedeutung kommt beim Merchandising noch eine zweite Funktion zum Tragen: Der Verkauf von Fanartikeln stärkt die emotionale Bindung zwischen Fan und Verein und schafft eine langfristige Identifikationsbasis.⁹¹

4.2.1 Entwicklung des Merchandisings

In den 80er Jahren fand das Merchandising Einzug in den Profifußball (siehe Abb. 10). Zunächst wurden einzelne Produkte von ehrenamtlichen Mitarbeitern des Vereins verkauft und relativ geringe Stückzahlen produziert. Die Nachfrage erhöhte sich in den 90er Jahren rapide, sodass die Vereine ihr Sortiment erweiterten und möglichst große Stückzahlen produzierten. Inspiriert von Verkaufsmodellen aus den USA und Großbritannien wurden Manager beauftragt, Teilstrategien zu entwickeln, um den Verkauf von Merchandisingprodukten sowie das Licensing zu fördern.⁹² Das Merchandising entwickelte sich rasch zu einer neuen Einnahmequelle, jedoch dauerte es einige Jahre, bis die Vereine sämtliche Herausforderungen bewältigten und aus dem generierten Umsatz Gewinn erzielen konnten. Die zunehmende Professionalisierung und Differenzierung der Merchandisingstrategien zu Beginn des 21. Jahrhunderts führte zu Rekordumsätzen. „Identifizierung und Ansprache neuer Zielgruppen, fundierte Marktinformationen und effiziente Marktausschöpfung sowie kontrollierte Sortimente sind hier wichtige Schlagworte.“⁹³

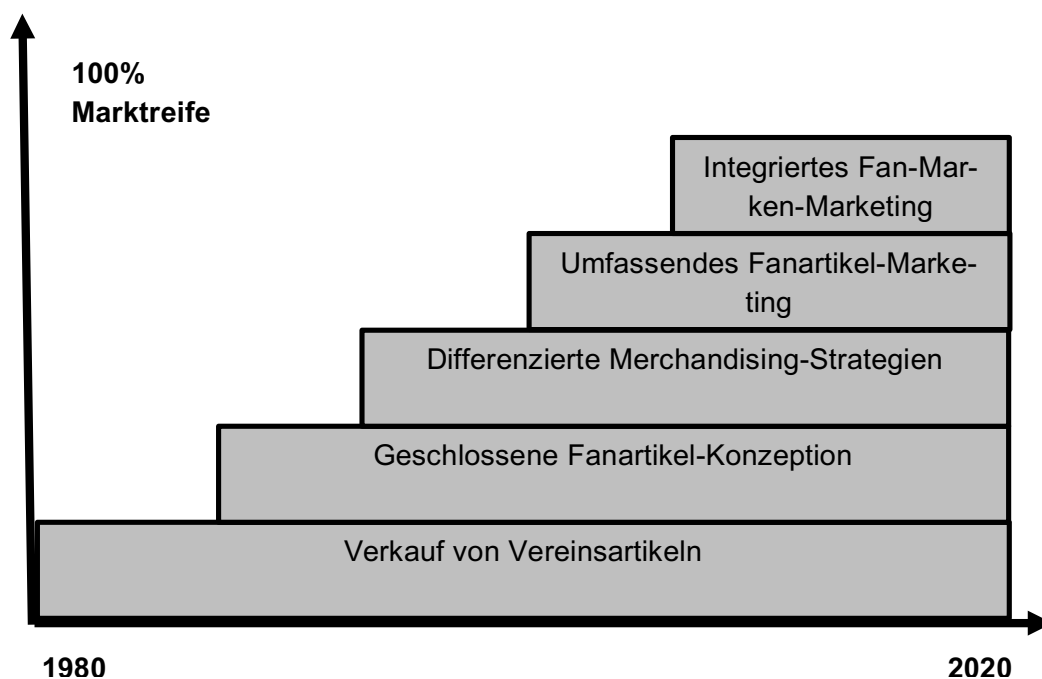


Abbildung 10: Entwicklungsprozess des Merchandisings

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nufer (2013), S. 181

⁹¹ Vgl. Schubert (2003), S. 133

⁹² Vgl. Schubert (2003), S. 133

⁹³ Nufer (2013), S. 180

4.2.2 Aktuelle Entwicklungstrends

Im Bereich des Merchandising sind zwei deutliche Entwicklungstrends zu erkennen. Zum einen geht es darum ganzheitliche Marketingkonzepte auf die Fans hin auszurichten um die Zielgruppen besser zu erschließen, zum anderen geht der Trend hin zur internationalen Vermarktung und der Erschließung neuer Märkte.

Integriertes Fan-Marken-Marketing

Zukünftige Entwicklungen des Sportmarketings bringen weitere Veränderungen für das Merchandising mit sich. Im Fokus stehen vor allem die Stärkung sowie der Ausbau der Markenpolitik. Merchandising wandelt sich vom umfassenden Fanartikel-Marketing zum integrierten Fan-Marken-Marketing (siehe Abb.10), welches durch neuartige Markenbildungs- und Vertriebsansätze geprägt wird. Hierbei kommt dem reinen Fanartikelverkauf nur noch eine Teilrolle zu, vielmehr liegt der Fokus in der Zukunft auf der Identifikation und Bindung der Fans sowie einer Erhöhung des Markenwertes. Dazu werden von den Vereinen Analysen durchgeführt, die individuelle Kundenwünsche von verschiedenen Zielgruppen differenziert aufführen. Anhand dieser Analysen wird das Fan-Marken-Marketing optimiert.⁹⁴

Internationaler Markt

Eine Studie von Fanartikel Barometer zeigt, dass je höherklassiger und erfolgreicher ein Verein spielt, desto interessanter werden die Merchandising-Märkte außerhalb der eigenen Region. Durch internationale Präsenz deutscher Top-Clubs steigen die Auslandseinnahmen im Merchandising, sodass in der abgelaufenen Saison rund 25% Einnahmen der 1. BL aus dem Ausland stammten.⁹⁵ Insbesondere Top-Clubs wie der FC Bayern München und Borussia Dortmund haben sich international bereits einen breiten Kundenstamm in verschiedenen Ländern wie China, Asien oder Amerika aufgebaut. Durch die angestrebte Intensivierung der internationalen TV-Vermarktung der BL durch die DFL, kann ein weiterer Grundstein für die Erschließung von ausländischen Märkten gelegt werden. Somit könnte der Anteil von Merchandisingeinnahmen aus dem Ausland bald nicht nur bei den Spitzenclubs der 1. BL ansteigen.

4.2.3 Auswirkungen

Durch die Erschließung von internationalen Märkten und die Veränderungen im Merchandising-Business können die bereits konstant steigenden Umsätze in Zukunft noch weiter gesteigert werden. Abbildung 11 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Merchandising-Einnahmen zwischen 2003 und 2016. Bei dem Vergleich der Umsätze aus dem Merchandising in der 1. und 2. BL, lässt sich feststellen, dass die Kurven erneut weit auseinan-

⁹⁴ Vgl. Nufer (2013), S. 180

⁹⁵ Vgl. Heeg, Kirsch, Partecke, Pundt, Wendeler (2017), S. 6

derliegen. Während sich in der 1. BL die Einnahmen in den letzten 12 Jahren stetig gesteigert haben und zwischen 2012 und 2014 sogar um das Dreifache angestiegen sind, sind die Einnahmen in der 2. BL konstant schwankend. Die Schwankungen in der 2. BL sind auf die Variabilität an Vereinen, die auf- und absteigen, zurückzuführen. In der letzten Saison z.B. sind mit Hannover 96 und dem VfB Stuttgart zwei Vereine in die 2. BL abgestiegen, die national sehr viele treue Fans haben, die weiterhin Fanartikel ihres Vereins kauften.

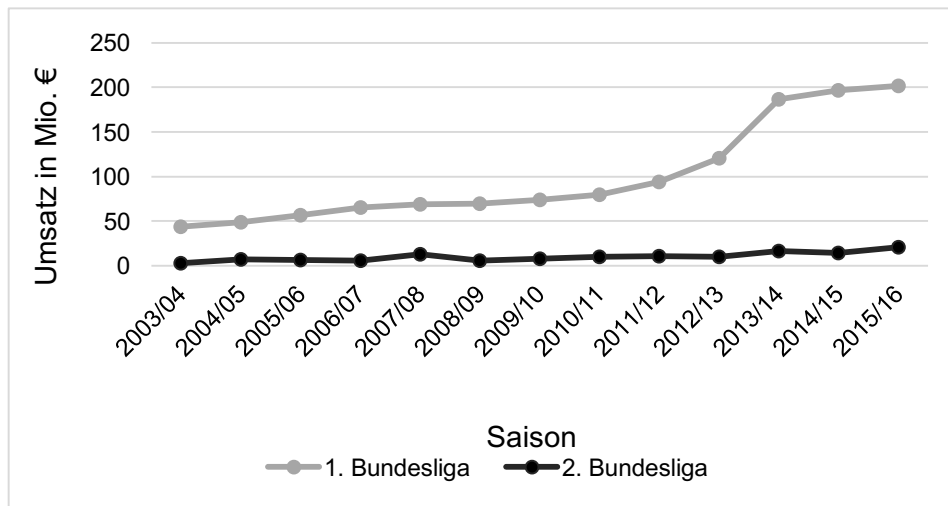


Abbildung 11: Umsatzentwicklung des Merchandisings seit 2003

Eigene Darstellung, Quelle: DFL Report 2004 - 2017

Der extreme Anstieg in der 1. BL zwischen 2011/12 und 2013/14 ist durch internationale Erfolge der deutschen Top-Clubs und einer einhergehenden Steigerung der internationalen Merchandising-Einnahmen zu begründen. In der Saison 2011/12 stand der FC Bayern im Endspiel der UEFA Champions League, der größten internationalen Bühne des deutschen Fußballs. In diesem Jahr steigerten sich die Einnahmen aus dem Merchandising von 94 Millionen € aus der Vorsaison auf 120 Millionen €. Im darauffolgenden Jahr begegneten sich im Finale gleich zwei deutsche Teams mit Borussia Dortmund und Bayern München, was der deutschen BL einen enormen internationalen Aufschwung verschaffte und sich im Merchandising mit einer erneuten Steigerungsrate von 50% im Vergleich zum Vorjahr äußerte (siehe Abb. 11). Insgesamt haben sich die Einnahmen zwischen 2012 und 2014 um knapp 100 Millionen € gesteigert. Davor lag der jährliche Umsatz durchschnittlich bei rund 60 Millionen €. Auf den Merchandisingumsatz der zweiten Bundesliga hat sich diese internationale Erfolgswelle nicht sichtbar ausgewirkt. Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass auch die zunehmende internationale TV-Vermarktung am Aufschwung des Merchandisings beteiligt ist und in Zukunft für weitere Anstiege sorgen wird (vgl. Kapitel 4.3).

4.3 TV-Einnahmen

Die TV-Einnahmen machten in der Saison 2015/16 mit einer Summe von 933,3 Millionen € einen Anteil von 29% am Gesamtumsatz in der 1. BL aus. In der 2. BL wurden durch die Einnahmen aus der medialen Verwertung rund 154,6 Millionen € erwirtschaftet, was einen Anteil von 25% des Gesamtumsatzes darstellt. Daraus lässt sich ableiten, dass die TV-Einnahmen im Durchschnitt die wichtigste Einnahmequelle der 36 Bundesligisten bildet (siehe Abb. 6+7). Die Einnahmen aus der TV-Vermarktung haben sich seit Beginn der Bundesliga bis zur aktuellen Saison von umgerechnet 0,33 Millionen auf rund eine Milliarde € gesteigert und werden in der kommenden Spielzeit auf mindestens 1,4 Milliarden € erhöht. Während die TV-Übertragung von Profifußball Content zu Beginn der BL ein kleines Sport-schauprodukt war, ist es heute eine gigantische Einnahmequelle für die Vereine. Die TV-Rechte wurden seit 1964 vom DFB vermarktet. Seit die DFL im Jahr 2000 die Vermarktung der Liga übernommen und professionalisiert hat, haben sich auch die TV-Einnahmen rapide und nahezu kontinuierlich gesteigert (siehe Abb.12). Die Einnahmen werden nach einem bestimmten Schema (siehe Kapitel 2.1.3) in Abhängigkeit ihres sportlichen Erfolgs auf die 36 Profivereine verteilt. Dabei gehen rund 20% der Einnahmen an die 2. Fußball-Bundesliga und 80% an die 1. Fußball-Bundesliga.⁹⁶

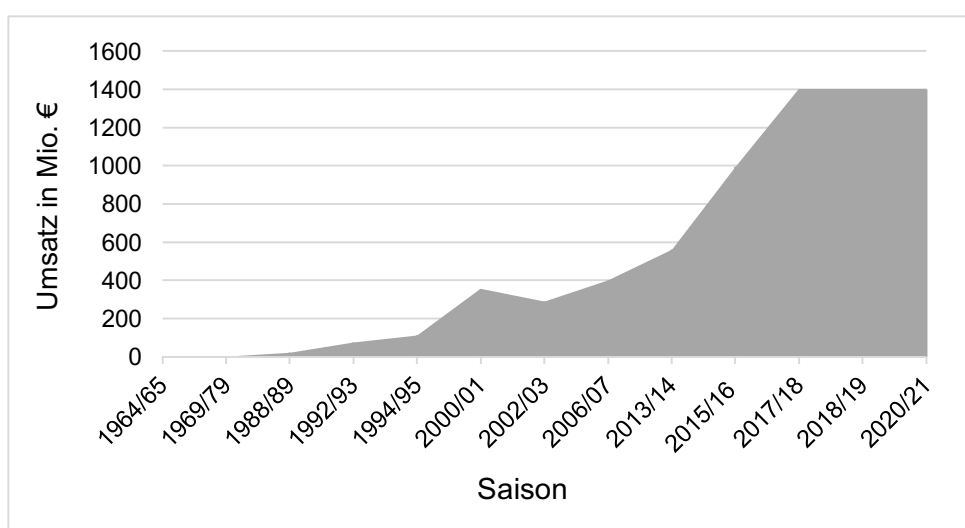


Abbildung 12: Entwicklung der TV-Einnahmen seit Beginn der Bundesliga

Eigene Darstellung. Quelle: spox.com

4.3.1 Entwicklung der TV-Einnahmen

Am 3. April 1965 wurde erstmals im Fernsehen über ausgewählte Spiele der BL berichtet. Für rund 650.000 DM (umgerechnet rund 0,33 Mio. €) sicherten sich ARD und ZDF damals

⁹⁶ Vgl. fußball-geld.de (2016a)

die Rechte an der BL und sie fand Einzug in die Sportschau. Innerhalb von 20 Jahren stiegen die Rechte auf rund zehn Millionen DM an. Mit der Privatisierung des Fernsehens stieg das Interesse an den Übertragungsrechten und die Einnahmen erhöhten sich rapide. Im Jahr 1992 wurden rund 140 Millionen DM für die Rechte an der BL-Übertragung bezahlt. Mit Beginn des Bezahlfernsehens und der Live-Übertragung von Spielen stiegen die Einnahmen 2001 bis zu einem vorläufigen Höhepunkt von 355 Millionen DM an (siehe Abb. 12). In den folgenden zwei Jahren ist aufgrund eines Insolvenzvorfalls des damaligen Rechteinhabers Premiere ein leichter Rückgang in den Einnahmen zu verzeichnen.⁹⁷ Ab 2003 stiegen die Einnahmen aus der Rechtevermarktung kontinuierlich an. Zwischen 2005 und der kommenden Saison ist ein Wachstum von 287% zu verzeichnen.⁹⁸ Seit 2008 liegt die Aufgabe der Vermarktung von nationalen und internationalen TV-Rechte der Bundesliga bei DFL Sports Enterprises, einer 100%igen Tochterfirma des DFL, die vom DFL zur Vermarktung der Rechte gegründet wurde.⁹⁹ Seit sich die Firma um die Vermarktung kümmert, ist ein immenser Zuwachs an Umsatz zu erkennen.

4.3.2 Aktuelle Entwicklungstrends

Die aktuellen Entwicklungstrends in der TV-Vermarktung lassen sich in drei Kategorien unterteilen, darunter zählen die Steigerung der Einnahmen, eine Neustrukturierung der Rechteinhaber sowie eine Überarbeitung des Verteilungsschemas.

Steigerung der Einnahmen

Für die kommende Saison hat die DFL einen neuen TV-Deal für die nationalen Medienrechte über 4,64 Milliarden € für die kommenden vier Spielzeiten abgeschlossen. Hinzu kommen die Einnahmen aus der internationalen Verwertung, welche aufgrund von gesteigertem internationalem Interesse an der BL erneut steigen sollen, sodass die 36 BL-Vereine in der kommenden Spielzeit mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 1,4 Milliarden € rechnen können.¹⁰⁰ Mit dieser Einnahmensteigerung schafft es die BL zur kommenden Saison erstmals, „[...] umsatzseitig zu den drei größten Ligen der Welt zu gehören“.¹⁰¹

Neustrukturierung der Rechteinhaber

Während in der aktuellen Saison 16/17 die Übertragungsrechte des Freitagabendspiels der 1. BL alleinig bei Sky lagen, sichert sich Eurosport erstmals die Rechte für die Übertragung für die kommenden vier Spielzeiten. Bei der Vergabe der Audiopakete hat sich Amazon in

⁹⁷ Vgl. Landwehr (2012)

⁹⁸ Vgl. bundesliga.de (2016)

⁹⁹ Vgl. DFL Sports Enterprises

¹⁰⁰ Vgl. bundesliga.de (2016)

¹⁰¹ Seifert (2016)

den Web/Mobile-Rechten eingekauft. Es wird somit in der kommenden Saison eine Mischung aus bewährten und neuen Medienpartnern geben.¹⁰²

Überarbeitung des Verteilungsschemas

Bei der Verteilung der nationalen TV-Gelder gab es in den letzten Jahren viel Diskussionsbedarf. Das bisher bestehende Zweisäulenmodell, das sich vorrangig nach dem sportlichen Erfolg anhand eines 5-Jahres Plans orientiert, wurde 2016 von der DFL überarbeitet und in Abstimmung mit den 36 BL-Vereinen für die kommende Saison 2017/18 modernisiert. Zukünftig werden die TV-Einnahmen anhand eines Viersäulenmodells ausgeschüttet, welches in der folgenden Tabelle skizziert wird.¹⁰³

Säule	Prozentuale Wertigkeit
Sportlicher Erfolg	70% - Auswertung anhand eines 5-Jahres Plans in Abhängigkeit des Tabellenplatzes der Abschlusstabelle
Nachhaltigkeit	5% - Auswertung anhand einer Tabelle über die letzten 20 Jahre
Nachwuchsarbeit	2% - Auswertung anhand einer Errechnung der Einsatzminuten von U23 Spielern
Wettbewerb	23% - 5-Jahres Wertung nach Wettbewerbszonen

Tabelle 2: Faktoren der TV-Gelder Verteilung

Eigene Darstellung. Quelle: Eder (2016)

Einige Vereine forderten auch weiche Faktoren wie Zuschauerzahlen, TV-Reichweite, Fan-Potenzial und Erfolge bei Social-Media-Aktivitäten in die Wertung miteinfließen zulassen. Die Forderungen wurden vorerst von der DFL abgelehnt, jedoch wird davon ausgegangen, dass das Verteilungsschema in den kommenden Jahren noch weiter ausgearbeitet und verändert wird.¹⁰⁴

4.3.3 Auswirkungen

Durch den neu vermarkteten TV-Vertrag für die kommenden vier Spielzeiten erhalten die BL-Vereine so viel Geld aus der Rechtevermarktung wie nie zuvor. Daraus leitet sich ab, dass die Teams mehr Geld zur Verfügung haben, um in den Sport zu investieren und den

¹⁰² Vgl. bundesliga.de (2016)

¹⁰³ Vgl. Eder (2016)

¹⁰⁴ Vgl. Eder (2016)

Profifußball noch attraktiver zu machen. Im Hinblick auf den internationalen Vergleich hat die DFL einen großen Sprung nach vorne gemacht und die BL gehört ab der kommenden Saison zu den drei umsatzstärksten Ligen der Welt. Bewertet man die Ausschüttung der Beträge aus Vereinssicht, erhält jeder Verein mehr Geld als in den Vorjahren. Betrachtet man die Ausschüttung jedoch über die beiden Ligen verteilt, lässt sich festhalten, dass sich die konstant gut platzierten Erstligavereine wie Bayern, Dortmund, Leverkusen oder Schalke aufgrund der viel höher ausfallenden Anteile immer mehr an der Spitze isolieren.

	1. Bundesliga	Summe	2. Bundesliga	Summe
1	FC Bayern München	39,88	Hannover 96	10,35
2	Borussia Dortmund	38,71	VfB Stuttgart	10,01
3	Bayer Leverkusen	37,54	1. FC Nürnberg	9,67
4	FC Schalke 04	36,36	Eintracht Braunschweig	9,33
5	Borussia Mönchengladbach	35,19	1. FC Kaiserslautern	9,00
6	VfL Wolfsburg	34,02	Union Berlin	8,66
7	1. FSV Mainz 05	32,84	Greuther Fürth	8,32
8	FC Augsburg	31,67	Karlsruher SC	7,98
9	TSG 1899 Hoffenheim	30,50	FC St. Pauli	7,64
10	Werder Bremen	29,33	Fortuna Düsseldorf	7,30
11	Hertha BSC Berlin	28,15	VfL Bochum	6,97
12	Eintracht Frankfurt	26,98	TSV 1860 München	6,63
13	Hamburger SV	25,81	1. FC Heidenheim	6,29
14	1. FC Köln	24,63	SV Sandhausen	5,95
15	SC Freiburg	23,46	DSC Arminia Bielefeld	5,61
16	FC Ingolstadt	22,29	Erzgebirge Aue	5,27
17	SV Darmstadt 98	21,11	Dynamo Dresden	4,94
18	Rasenballsport Leipzig	19,94	Kickers Würzburg	4,60

Tabelle 3: Verteilung der TV-Einnahmen in der Saison 16/17

Eigene Darstellung. Quelle: statista.de (2017c)

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die TV-Gelder Verteilung der aktuellen Saison in der 1. und 2. BL und zeigt die Unterschiede in der Ausschüttung auf. Der Unterschied zwischen dem Erst- und dem Letztplatzierten der 1. BL beträgt rund 50%. Im weiteren Verlauf ist festzustellen, dass zwischen Platz 18 in Liga 1 und Platz eins in Liga 2 ebenfalls eine Differenz von rund 50% vorliegt.

Durch die aktuelle Erweiterung der Faktoren, die bei der Ausschüttung eine Rolle spielen, hat die DFL einen ersten Schritt gemacht, um die TV-Gelder unabhängiger vom sportlichen Erfolg zu verteilen. Jedoch müssen nach Meinung der Verfasserin noch weitere Faktoren ergänzt werden, sodass nicht alleine die sportlich erfolgreichen Teams immens von den Einnahmen profitieren, sondern auch Vereine, die z.B. ein hohes Fan-Potenzial, eine breite Zuschauerzahl und hohe Einschaltquoten bieten.

4.4 Sportsponsoring

Fußball war im Jahr 2016 mit einem Volumen von 66% die mit Abstand am häufigsten gesponserte Sportart in Deutschland und erweist sich somit als bedeutsamste Sponsoring-

Plattform.¹⁰⁵ Während das Sportsponsoring in den Anfangsjahren der BL noch eine untergeordnete Rolle spielte, ist es heute notwendig und bildet eine zentrale Einnahmesäule für Profifußballvereine.¹⁰⁶ Die gezielte Vermarktung war bis Ende der 60er Jahre durch eine Regelung des DFB verboten. Günther Mast, der Chef von Jägermeister, revolutionierte den Fußball durch sein finanzielles Engagement bei Eintracht Braunschweig. Am 24. März 1973 lief erstmals ein Profiverein mit Trikotwerbung auf. Dieser Tag gilt als der Durchbruch des Sportsponsorings und legte den Grundstein für die heutige werbliche Entwicklung der BL.¹⁰⁷ Wie Abbildung 7 verdeutlicht, bilden die Einnahmen des Sponsorings („Werbung“) heutzutage rund ein Viertel des Gesamtumsatzes der BL. In der vergangenen Saison wurden rund 772,5 Millionen Euro durch den Verkauf von Rechten an externe Sponsoren und Geldgeber von den 18 BL-Vereinen erwirtschaftet.¹⁰⁸

4.4.1 Entwicklung des Sportsponsorings

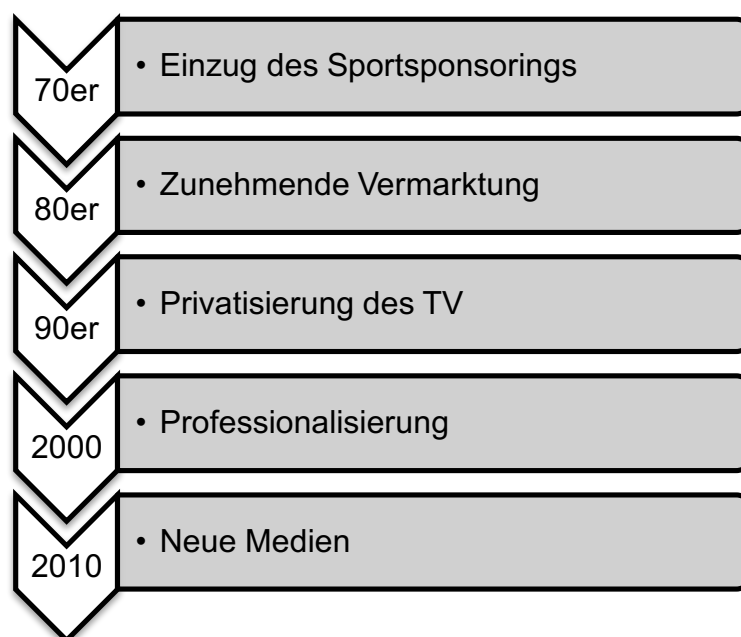


Abbildung 13: Entwicklungsprozess des Sportsponsorings

Eigene Darstellung. Quelle: Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring

„Den Auftakt für den Einzug des Sponsorings in der Fußball-Bundesliga stellte ein Beschluss des Mainzer Landgerichts aus dem Jahr 1970 dar, der die Vermarktungsform des Sportsponsorings grundsätzlich legitimierte.“¹⁰⁹ Werbeflächen, Eintrittskarten und Stadionzeitungen waren die ersten Plattformen, die von Sponsoren zur Kommunikation verwendet

¹⁰⁵ Vgl. Falkenau (2017)

¹⁰⁶ Vgl. Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring (2015), S. 4

¹⁰⁷ Vgl. Hegemann (2013)

¹⁰⁸ Vgl. DFL Report (2017)

¹⁰⁹ Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring (2013), S. 8

wurden. Durch das Engagement von Jägermeister im Jahr 1973 kam erstmals eine werbliche Präsenz auf der Sportbekleidung zum Tragen. Diese entwickelte sich rapide und zur Saison 1979/80 hatten bereits sämtliche BL-Vereine Werbebotschaften auf ihren Trikots abgebildet. In den 80er Jahren bildeten die Einnahmen aus Bandenwerbung und dem Trikotsponsoring bereits wichtige Finanzierungsquellen für die Vereine. Darüber hinaus wurden die Vermarktungsaktivitäten sukzessive ausgeweitet. Hinzu kamen Ausrüsterverträge sowie die verstärkte Kooperation zwischen Vereinen und Vermarktungsagenturen, welche ab diesem Zeitpunkt dafür verantwortlich waren, sämtliche Stadionwerbeflächen zu vermarkten.¹¹⁰

Durch die Privatisierung des Fernsehens und die Einführung des Pay-TV erfuhr das Sportsponsoring in den späten 90er Jahren erneut einen immensen Aufschwung. Die erweiterte Berichterstattung lieferte eine größere und attraktivere Kommunikationsplattform für die Sponsoren und somit erfolgte eine Steigerung der Werthaltigkeit von Sponsoring und Marketingrechten der BL.¹¹¹ Diese Wertigkeit äußerte sich immens in den Einnahmen der Vereine. Vergleicht man die Einnahmen aus dem Trikotsponsoring von 19,1 Million DM in der Saison 1990/91 mit den Einnahmen aus der Saison 1998/99, hier 100 Millionen DM, lässt sich festhalten, dass die Wertigkeit in nur acht Jahren um das 5-fache gestiegen ist.¹¹² Um die Jahrtausendwende hat das Sportsponsoring eine Professionalisierung erfahren, aus der sich erneut neue Werbeformen herausgebildet haben. Zudem spielte ab diesem Zeitpunkt die Vernetzung verschiedener Kommunikationsmaßnahmen eine immense Rolle, da die Erkenntnis gewonnen wurde, dass eine crossmediale Kommunikation die Wirksamkeit eines Sponsoring-Engagements positiv verstärkt.

Die Vermarktung der Namensrechte von Stadien war eine beliebte Werbeform zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Viele Spielstätten mussten aufgrund der Weltmeisterschaft 2006 modernisiert werden, was durch die Vermarktung des Stadionnamens finanziert werden konnte. Gleichzeitig wurde das Niveau vieler Stadien gehoben, indem VIP-Räume und Business-Seats in die Stadien integriert wurden. Der Durchbruch der neuen Medien im Jahr 2010 brachte einen erneuten Aufschwung des Sportsponsorings mit sich. Die Möglichkeit der digitalen Vernetzung über Kanäle wie Twitter, Facebook etc. bieten den Sponsoren weitreichende Kommunikationsplattformen für ihre Botschaften.¹¹³

4.4.2 Aktuelle Entwicklungstrends

Im Sponsoring sind aktuell vier Entwicklungstendenzen zu erkennen. Zum einen wandeln sich Sponsoren zunehmend zu Partnern und werden langfristig an die Vereine gebunden um strategisch zu planen und gemeinsam Ziele zu realisieren. Zum anderen entwickeln

¹¹⁰ Vgl. Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring (2013), S. 9

¹¹¹ Vgl. Landwehr (2012)

¹¹² Vgl. Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring (2013), S. 9

¹¹³ Vgl. Woisetschläger/ Backhaus/ Dreisbach/ Schnöring (2013), S. 10

sich die Werbepattformen aufgrund der Digitalisierung ständig weiter und das Bestreben nach internationalen Sponsoring-Partnern wird immer beliebter.

Strategische Partnerschaften

Es gilt festzuhalten, dass das hohe Sportinteresse der deutschen Bevölkerung sowie die breite gesellschaftliche Akzeptanz von Sponsoring-Maßnahmen im Fußball eine attraktive Plattform für Sponsoren modelliert und die ideale Ausgangslage für die Sponsor-Ships zwischen den externen Unternehmen und den BL-Vereinen bietet.¹¹⁴ Des Weiteren zeigt Abb. 7 deutlich, wie abhängig die Vereine heutzutage von den Engagements der Sponsoren sind. Aufgrund dieser Erkenntnis entstanden in jüngster Vergangenheit in vielen Vereinen langfristige, strategisch ausgerichtete Partnerschaften zwischen Unternehmen und Verein. Unter der Berücksichtigung von aktuellen Marktforschungs- und Zielgruppenanalysen stellen die Vereine zusammen mit ihren Sponsoren Sponsoring-Strategien auf, die strategisch auf die Erwartungen der Sponsoren ausgerichtet werden.¹¹⁵ Durch einen Partner, der langfristig an den Verein gebunden wird, kann der Verein mit einer zuverlässigen und andauernden Finanzquelle planen. Während die Unternehmen zu Beginn des Aufkommens von Sponsoring im Sport Vereine zum größten Teil aus Imagegründen unterstützt haben, gibt es heutzutage tiefgreifende Strukturen. Der Begriff „Sponsor“ wurde durch den Begriff „Partner“ ersetzt, um die enge Verbindung zwischen Unternehmen und Verein hervorzuheben. Er symbolisiert laut Nufer die zunehmende Integration der Sponsoren in die sportliche Ebene des Vereins.

„Es reicht längst nicht mehr aus, das Sponsoring-Geschäft rechtlich abzuwickeln und damit als erledigt zu betrachten. Vielmehr geht es heutzutage im Sinne einer längerfristigen Sponsoring-Partnerschaft um die Realisierung eines Relationship Marketing zum beiderseitigen Nutzen. Sponsoren möchten über die Entwicklung des Gesponserten auf dem Laufenden gehalten werden, Kontaktmöglichkeiten zur sportlichen Ebene erhalten und am sportlichen Geschehen passiv partizipieren“.¹¹⁶

Diese Entwicklung bietet nach Meinung der Verfasserin sowohl Chancen als auch Risiken für den Profifußball. Zum einen verlieren die Vereine durch diese neue Form von Partnerschaften das alleinige Bestimmungsrecht, indem sie ihren Partnern durch das Vermarken von Rechten oder das Verkaufen von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft Einflussmöglichkeiten in verschiedene Teilbereiche bereitstellen. Zum anderen bietet diese Entwicklung den Profivereinen die Chance, wie moderne Wirtschaftsunternehmen zu agieren und sich ein langfristiges und breites Netzwerk mit Partnern aufzubauen, die den Verein durch Knowhow, monetäre Mittel und Dienstleistungen weiterbringen können.

¹¹⁴ Vgl. Nufer (2013), S. 271

¹¹⁵ Vgl. Nufer (2013), S. 276

¹¹⁶ Nufer (2013), S. 279

Partnerstrukturen

Des Weiteren hat sich in den letzten Jahren bezüglich der Art und Anzahl der Sponsoren eine Dynamik entwickelt. Während zu Beginn meist ein Full-Sponsor in einem Verein auftrat, gibt es mittlerweile eine intensive Differenzierung von mehreren Sponsoren. Mithilfe von marketingtechnisch cleveren Bezeichnungen wie z.B. Champion Partner, Partner oder Produktpartner werden die verschiedenen Sponsoren eines Vereins in Abhängigkeit des Sponsoring-Volumens in hierarchische Kategorien unterteilt und in ihrer Wertigkeit unterschieden.¹¹⁷

Digitalisierung

Die Sponsoring-Rechte skizzieren den Mittelpunkt des Sponsoring-Geschäftes und hängen vom Umfang der Gegenleistung des Sponsors ab.¹¹⁸ Zu den klassischen Rechten gehören unter anderem Werbeflächen im Vereinsumfeld, Namensrechte, Logoabbildungen des Sponsors in Kommunikationsmitteln des Vereins, Einsatz von Sportlern sowie gemeinsame Kommunikationsrechte. Durch die Veränderung im Mediennutzungsverhalten der Konsumenten und einhergehend mit der Digitalisierung der modernen Medien haben sich in den letzten Jahren zahlreiche innovative Sponsoring-Plattformen- und rechte entwickelt und werden sich auch in Zukunft noch weiter ausprägen. Hier ist es wichtig zu vermerken, dass der zunehmende Fokus auf Social-Media-Kanälen und digitalen Werbeflächen liegt.¹¹⁹

Internationalisierung

Durch die zunehmende Internationalisierung des deutschen Profifußballs vergrößert sich die Bühne für Sponsoren von einer nationalen zu einer internationalen Bühne, sodass die vermarkteten Rechte durch die Ausweitung der Reichweite und einer breiteren Zuschaueranzahl in ihrer Wertigkeit weiter steigen werden.

4.4.3 Auswirkungen

Im Zusammenhang mit Sponsoring-Einnahmen ist darauf hinzuweisen, dass das finanzielle Engagement der Sponsoren sowie der prozentuale Anteil der Sponsoring-Einnahmen eines Vereins in Relation zum Gesamtumsatz bei jedem Verein unterschiedlich ist. Ein sportlich erfolgreicher und international bekannter Verein wie z.B. der FC Bayern München hat eine höhere Strahlkraft und ist attraktiver für Sponsoren als ein Verein wie der FC Augsburg. Dies äußert sich deutlich in den Einnahmen aus der Rechtevermarktung (siehe Abbildung 6). Bei dem Vergleich der Einnahmen der 18 BL-Vereine, die durch die Rechtevermarktung von Trikot- und Ausrüstersponsoring erwirtschaftet werden ist festzustellen, in welchen unterschiedlichen Dimensionen die jeweiligen Vereine wirtschaften.

¹¹⁷ Vgl. Nufer (2013), S. 278

¹¹⁸ Vgl. Nufer (2013), S. 278

¹¹⁹ Vgl. Falkenau (2017)

	Verein	Einnahmen		Verein	Einnahmen
1	FC Bayern München	50.000.000	10	1. FC Köln	8.000.000
2	Vfl Wolfsburg	33.000.000		VfB Stuttgart	8.000.000
3	Borussia Dortmund	27.500.000	12	Bayer Leverkusen	7.500.000
4	Schalke 04	21.000.000	13	TSG 1899 Hoffenheim	6.500.000
5	Hamburger SV	12.500.000	14	1.FSV Mainz 05	5.800.000
6	Borussia Mönchengladbach	10.500.000	15	Hannover 96	5.500.000
7	Hertha BSC Berlin	9.300.000	16	FC Augsburg	5.000.000
8	Eintracht Frankfurt	9.000.000	17	FC Ingolstadt	2.500.000
9	Werder Bremen	8.700.000	18	SV Darmstadt 98	2.000.000

Tabelle 4: Einnahmen aus Trikot- und Ausrüstungssponsoring: Saison 15/16

Eigene Darstellung. Quelle: fussball-geld.de (2016b)

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Einnahmen aus der Vermarktung des Trikot- und dem Ausrüstungssponsoring der 18 Bundesligisten. Es handelt sich hierbei um zwei zentrale Rechte, die einen Großteil des gesamten Sponsoring-Volumens ausmachen. Hinzu kommen jedoch weitere Einnahmen durch individuelle Vermarktungsverträge, die hier nicht aufgelistet sind. Insgesamt erzielte der FC Bayern z.B. in der abgelaufenen Saison rund 200.000.000 € durch Sponsoring-Einnahmen.¹²⁰ Ein Viertel davon wurde durch die aufgeführten Rechte in der Tabelle erzielt. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf der Ungleichverteilung der Sponsoring-Gelder und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Nachteilen von BL-Vereinen, die weniger attraktiv für Sponsoren sind. Vergleicht man die Einnahmen vom Erstplatzierten FC Bayern München mit dem Letztplatzierten Darmstadt 98, unterscheiden sich die Einnahmen drastisch. Der FC Bayern hat das 25-fache an Sponsoring-Geldern eingenommen im Vergleich zum SV Darmstadt 98. Zwischen den beiden Vereinen resultiert eine Differenz von 48 Millionen Euro pro Saison. Unter Miteinbeziehung der Einnahmen aus der 2. BL, wird die Differenz noch deutlicher sichtbar. Die durchschnittliche Summe, die in der 2. BL durch Trikotsponsoring eingenommen wird, liegt bei 1 Million € pro Saison, was 1/50 der Summe darstellt, die der FC Bayern München pro Saison erwirtschaftet.¹²¹

4.5 Zusammenfassung

Abschließend kann festgestellt werden, dass in allen untersuchten Marketingbereichen eine methodische sowie eine finanzielle Entwicklung stattgefunden hat. Die Verfasserin leitet anhand des Forschungsstandes in der Literatur folgende Tendenzen ab:

¹²⁰ Vgl. Fussball-geld.de (2016b)

¹²¹ Vgl. statista.com (2016)

- Getrieben durch technische Innovationen erhält die Digitalisierung immer größeren Einzug in den Profifußball
- Sponsoren werden durch unternehmerische Partnerschaften langfristig an die Vereine gebunden, um sich eine planbare und zukunftsbeständige Einnahmequelle zu sichern
- Durch die Internationalisierung vergrößert sich der Kundenmarkt der BL in verschiedenen Bereichen des Marketings
- Vereine betreiben Analysen, um ihre Angebote besser auf die Zielgruppe auszurichten und Kunden durch ein umfassendes Fan-Management an sich zu binden; dadurch werden die Fußballzuschauer in Zukunft mehr durchleuchtet und analysiert
- Durch Zusatzleistungen und Angeboten, die auf die Kunden ausgerichtet sind, versuchen die Vereine ihren Kunden ein attraktives Komplettpaket zu liefern, welches sich in Zukunft noch weiter steigern wird
- Der Gesamtumsatz der BL hat sich in den letzten fünf Jahren um ca. 1,4 Milliarden € gesteigert (siehe Abb. 14). Es ist davon auszugehen, dass sich das Umsatzwachstum in den kommenden Jahren weiter stark nach oben hin steigern wird

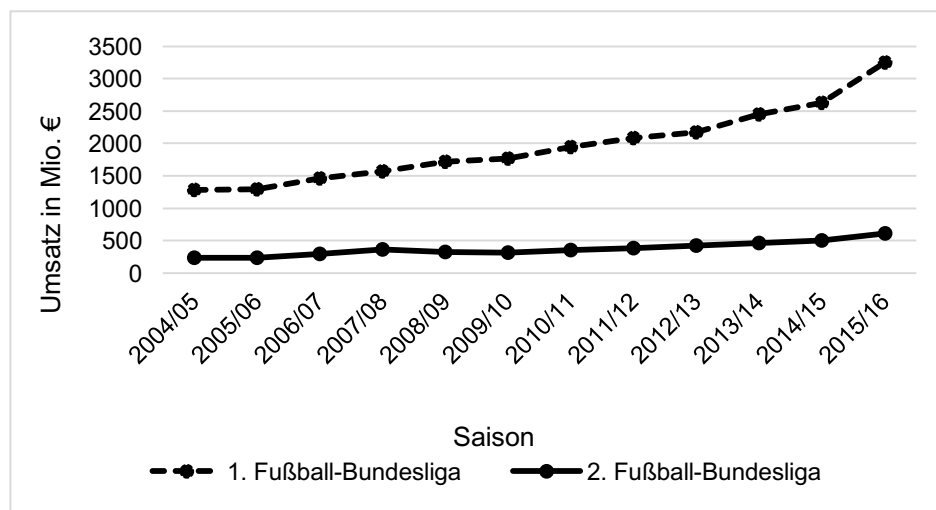


Abbildung 14: Umsatzvergleich der 1. und 2. Bundesliga

Eigene Darstellung. Quelle: DFL Report 2004 -2017

Bei dem Vergleich der Entwicklung des Gesamtumsatzes beider Ligen fällt in Abbildung 14 auf, dass die Steigerung zwar in beiden Ligen positiv verläuft, jedoch hat sich die 1. BL umsatztechnisch in den letzten fünf Jahren immer weiter von der 2. BL abgesetzt. Bis zur Saison 2009/10 lagen beide Ligen hinsichtlich der Umsatzdifferenz kontinuierlich gleichbleibend auseinander. Die 1. BL erwirtschaftete durchschnittlich rund 1-1,25 Milliarden € mehr, als die 2. BL. Unter Berücksichtigung der in Kapitel 4 erarbeiteten Analyse, lässt sich festhalten, dass die enorme Umsatzsteigerung der BL in den letzten fünf Jahren zu einem exponentiellen Anstieg in der 1. BL geführt hat. Mit einer prozentualen Steigerung von 70% hat sich der Umsatz der in der 1.BL von 1,94 Milliarden € (2010/11) zu 3,24 Milliarden € (2015/16) gesteigert. Auch die 2. BL konnte ihren Umsatz von 2010 bis 2016 nahezu verdoppeln, jedoch entfernt sich die 1. BL durch die Ungleichverteilung der stets steigenden Einnahmen auf beide Ligen immer weiter von der 2. BL. Die Differenz beider Ligen liegt aktuell bei 2,6 Millionen. Prozentual gesehen übersteigt Umsatz der 1.BL den der 2. BL um 430%.

5 Empirische Forschung

Im fünften Kapitel der vorliegenden Arbeit wird eine empirische Forschung durchgeführt, um die in der Einleitung gestellte Forschungsfrage aus Sicht der Praxis zu beantworten.

5.1 Zweck der Empirischen Forschung

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf der Frage, ob sich die in der Theorie erarbeiteten Erkenntnisse in der Praxis bestätigen. Darüber hinaus gilt es zu erörtern, welche zukünftigen Entwicklungstendenzen sich für das Sportmarketing aus Sicht der Praxis ableiten lassen. Alle in der Empirie erforschten Ergebnisse sind reliabel und valide. Es wird sich für eine qualitative Forschung in Form einer telefonischen Befragung von sechs Experten entschieden. Dem zugrunde liegt ein teilstandardisiertes Leitfadeninterview. Durch das Interview sollen aktuell diskutierte Positionen zum Thema der Thesis in der Realität überprüft sowie subjektive Einschätzungen von Experten zu den Erkenntnissen aus der Theorie erfragt werden. Im Nachgang werden Handlungsempfehlungen und Zukunftsaussichten für die zukünftige Einschätzung des Themas abgeleitet.

5.2 Vorgehensweise

Zuerst wurde ein Zeitplan mit entsprechenden Milestones erstellt, um einen Anhaltspunkt für den Verlauf der Empirie zu haben. Die erste Milestone bestand darin, bis zur dritten Woche der Bearbeitungszeit geeignete Interviewpartner festzulegen, die aufgrund ihrer verantwortlichen Position im Unternehmen sowie ihrer Kompetenz den Anforderungen an einen Experten entsprechen. Um das Forschungsgebiet umfassend erkunden zu können, wurde darauf Wert gelegt, dass die sechs zu befragenden Gesprächspartner aus unterschiedlichen Unternehmen ausgewählt wurden. Die zweite Milestone bestand darin, bis zur sechsten Woche die Vorgehensweise beim Interview festzulegen und das Interview vorzubereiten. Als Erhebungsinstrument für das Interview wurde ein teilstandardisierter Fragebogen verwendet. Nachdem der theoretische Teil der Arbeit verfasst wurde und die Verfasserin auf dem aktuellen Wissensstand der Theorie war, wurde der Leitfaden für das Experteninterview formuliert. Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass durch offen gestellte Fragen möglichst viele detaillierte und individuelle Informationen gesammelt werden konnten, die problemzentriert und fokussiert ausgerichtet waren. Der Experte wurde thematisch durch die Fragen gelenkt, jedoch nicht eingeschränkt. Es wurden insgesamt fünf Fragen gestellt. Diese untersuchten die Einstellung, Meinung und Einschätzung der Experten zu aktuellen und zukünftigen Entwicklungstendenzen im Sportmarketing. Anhand der Fragestellung wurden fünf zu überprüfende Hypothesen abgeleitet. Bevor das Experteninterview durchgeführt werden konnte, wurde der Fragebogen gegen Ende der sechsten Woche einem Pretest mit einer ausgewählten Kommilitonin unterzogen, um die Fragebogendramaturgie sowie die verständliche Formulierung der Fragestellung zu überprüfen.

Nachdem der Fragebogen erstellt und getestet wurde, erfolgte in der siebten Woche die Kontaktaufnahme mit den zuvor ausgewählten Experten. Da die Bachelorarbeit zum Thema Sportmarketing in Profifußballvereinen verfasst wird, eignen sich Marketingmitarbeiter von Profivereinen am besten als Interviewpartner. Zunächst wurden von der Verfasserin allge-

meine Anfragen über die Mailadressen der Vereine versendet. Die Erfolgsquote dieses Vorgehens war sehr gering. Von 25 angefragten Vereinen gab es nur eine positive Rückmeldung in Form einer Zusage für die Befragung. Im nächsten Schritt versuchte die Verfasserin über Kontakte an Personen in den jeweiligen Clubs zu kommen. Durch Praktika und Exkursionen hat sich die Verfasserin bereits ein kleines Netzwerk an Personen aufgebaut, die in Profivereinen arbeiten. Diese wurden kontaktiert und verhalfen der Verfasserin durch eine entsprechende Kontaktvermittlung, an geeignete Experten aus dem Marketingbereich zu kommen. Nach Ablauf der siebten Woche standen alle sechs zu befragenden Experten fest. Der Erstkontakt erfolgte bei allen sechs Experten per Mail. In der Mail wurde das Anliegen sowie das Thema der Bachelorarbeit vorgestellt und nach einem Termin für ein Telefoninterview gefragt. Der Fragebogen wurde den Interviewpartnern bei der Terminvereinbarung vorab per Mail zugesandt. Die Interviews wurden in der achten Woche am Telefon durchgeführt und aufgezeichnet. Das Telefoninterview wurde aus ökonomischen Gründen als Befragungsinterview ausgewählt. Die Standortunabhängigkeit, die durch ein Telefoninterview gegeben ist, ermöglichte der Verfasserin Mitarbeiter von Vereinen aus verschiedenen Regionen in Deutschland zu befragen und somit eine hohe Repräsentativität zu liefern.

Nachdem alle Interviews reliabel und valide durchgeführt wurden, folgte in der neunten Woche die vorletzte Milestone, das Auswahlverfahren. Die Stichprobe wurde in Form einer Vollerhebung ausgewählt. Von sechs befragten Experten wurden alle in die Auswertung mit einbezogen. Im letzten Schritt wurden die Interviews ebenfalls in der neunten Woche in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Zunächst wurden alle aufgezeichneten Telefoninterviews transkribiert. Danach wurde eine Paraphrasierung vorgenommen. Im letzten Schritt wurden die Aussagen generalisiert und zur zielgerichteten Beantwortung der aufgestellten Forschungsfrage reduziert. Im Folgenden werden die reduzierten Kernaussagen interpretiert und mit den aus der Theorie gezogenen Kenntnissen konfrontiert.

5.3 Expertenübersicht

Experten-übersicht	Name	Alter	Arbeitgeber	Position
Experte 1	German Schulz	47	VfL Wolfsburg GmbH	Leiter Markenmanagement
Experte 2	Thomas Grieß	54	1. FC Kaiserslautern e.V.	Marketingvorstand
Experte 3	Martin Kurzka	49	Infront – SC Freiburg e.V.	Associate Director
Experte 4	Jonas Romig	28	Infront – SV Sandhausen e.V.	Projektleiter Vermarktung
Experte 5	Philipp Utschig	26	FC Union Berlin e.V.	Assistenz der Geschäftsführung Marketing
Experte 6	Jan Billenkamp	29	TSG 1899 Hoffenheim GmbH	Marketing als Stabstelle der Geschäftsführung

5.4 Qualitative Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse qualitativ ausgewertet und mit dem Stand aus der Theorie verglichen. Es wurde zuvor eine Inhaltsanalyse durchgeführt. In der Tabelle wird die reduzierte Form der Expertenaussagen dargestellt.

Hypothese 1: Es wird angenommen, dass Profifußballvereine heutzutage wie Wirtschaftsunternehmen strukturiert sind.	
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Bereichen • e.V.: ideelle Aufgaben • Profiabteilung: Wirtschaftsunternehmen mit professionellen Strukturen und hohen Umsätzen • Professionelle Struktur notwendig für wirtschaftliche Entscheidungen
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Bereichen • e.V.: ideelle Aufgaben • Profiabteilung: Wirtschaftsunternehmen mit hohem Umsatz • Ausgliederung als klares Trennungsmerkmal notwendig, um professionell zu wirtschaften
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Etat und Umsatz identifizieren Bundesligisten als Wirtschaftsunternehmen • Professionelle Führung der Vereine
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsunternehmen: Umsatz und professionelle Strukturen • Festhalten an ideellen Werten
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsunternehmen: wirtschaftlich ausgerichtete Zielsetzung und professionellen Strukturen • Wirtschaftliche Bedeutung für Region
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsunternehmen: wirtschaftlichen Anforderungen an einen Verein • Ausgliederung als logische Konsequenz • Festhalten an ideellen Werten

Von sechs befragten Experten stimmen sechs der Hypothese zu, dass ein Profifußballverein heutzutage Züge eines Wirtschaftsunternehmens hat. Vier von sechs Experten identifizieren einen BL-Club als reines Wirtschaftsunternehmen, aufgrund der hohen Summen, die umgesetzt werden. Weitere Aspekte, die genannt wurden, sind die wirtschaftlichen Anforderungen an einen Verein sowie die wirtschaftlich ausgerichtete Zielsetzung. Zwei Experten sind der Meinung, dass ein Profiverein getrennt betrachtet werden muss. Einerseits hat man den e.V., der die ideellen Aufgaben eines Vereins wie z.B. Sport für die Bürger in der Stadt anzubieten, ausführt. Andererseits hat man den wirtschaftlichen Bereich der Profifußballabteilung, der gewinnbringend ausgerichtet ist und in dem Umsatz generiert wird. Experte 2 betont, dass es strategisch sinnvoll ist, diese beiden Bereiche voneinander zu trennen, was das Thema Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft (siehe Kapitel 3) hervorbringt. Experte 1 stützt die Aussage, indem er verdeutlicht, dass die Organisationsform eines e.V. nicht geeignet ist um, große wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen und Profivereine daher am besten fahren, wenn sie den rein wirtschaftlichen Teil des Profikaders in eine passende Kapitalgesellschaft ausgründen. Vier von sechs Experten betonen jedoch, dass die ideellen Werte eines Vereins dennoch vorhanden sind und mitgetragen werden. Von sechs Experten arbeiten vier in einem Verein, der noch als e.V. strukturiert ist und zwei davon (Experte 1 und 6) in einem Verein, der als GmbH organisiert ist. Das Bestreben von Experte 2 den noch als e.V. strukturierten Verein in eine Kapitalgesellschaft auszugliedern verdeutlicht den in Kapitel 3 aufgeführten Standpunkt, dass eine Kapitalgesellschaft einen Verein professioneller und attraktiver für externe Geldgeber macht. Generell lässt sich jedoch festhalten, dass vier der sechs Vereine trotz der Vereinsform e.V. als Wirtschaftsunternehmen bezeichnet werden können. Die beiden Hauptmerkmale, die den Verein laut

Experten als Wirtschaftsunternehmen kennzeichnen, sind Umsatz und professionelle Führung. Die in der Theorie erforschten Erkenntnisse bestätigen sich durch die Aussagen der Experten in der Praxis. Nach Erachten der Verfasserin ist eine Ausgliederung der Profiabteilung eine zwingende Maßnahme, die alle Vereine der BL durchführen sollten um professioneller und strukturierter arbeiten zu können, um wirtschaftliche Entscheidungen sinnvoll treffen zu können und um die sich öffnenden finanziellen Möglichkeiten auszuschöpfen.

Hypothese 2: Es wird angenommen, dass sich die Rolle eines Sponsors verändert hat und dieser eine hohe Wichtigkeit für Profifußballvereine hat.	
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = Planungssicherheit • Starke Partner → entsprechende Engagements • Zweitwichtigste Einnahmenquelle • Internationalisierung
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Zweitwichtigste Einnahmenquelle
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = finanzielle Sicherheit • Partnerschaftliche Zusammenarbeit • Wichtige Einnahmequelle
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = Planungssicherheit • Stärke der Sponsoren nicht ausschlaggebend • Zweitwichtigste Einnahmenquelle
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = Basis für strategische Partnerschaft mit Wachstumspotenzial • Zweitwichtigste Einnahmenquelle
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = strategische Ausrichtung, Basis für partnerschaftliche Zusammenarbeit • Zweitwichtigste Einnahmenquelle, existenziell wichtig

Alle sechs Experten beschreiben das Sponsoring zunächst als zweitwichtigste Einnahmequelle, die je nach Verein zwischen 15% und 30% der Einnahmen ausmacht. Sponsoring spielt somit eine wichtige Rolle für die Clubs und bedarf daher einer professionellen Vermarktungsarbeit. Die primäre Wichtigkeit des Sponsorings aus Sicht des Vereins liegt folgerichtig im finanziellen Interesse. Eines der wichtigsten Ziele bei der Generierung von Sponsoren ist eine möglichst langfristig ausgerichtete Zusammenarbeit. Fünf von sechs Experten beschreiben die Langfristigkeit als zentralen Baustein, welcher dem Verein sowohl finanzielle als auch Planungssicherheit gibt. In diesen zwei Punkten sind sich die Experten einig und die Aussagen überschneiden und ergänzen sich im Gesamten. Beim Verständnis der Sponsoren und der Rolle, die sie für den Verein einnehmen, gehen die Meinungen der Experten auseinander. Während Experte 4 der Ansicht ist, dass nicht die Stärke des Sponsors, sondern die Anzahl ausschlaggebend ist, ist Experte 1 der Ansicht, dass gerade wenige starke Sponsoren mit einem gewissen Engagement priorisiert werden. Weiter sind sich Experte 3,5 und 6 einig, dass sich die Sponsoren zu Partnern entwickelt haben, mit denen Vereine strategisch planen und wachsen können. Der Fokus liegt darauf, sich wenige starke Partner auszusuchen mit denen man gemeinsam zukunftsorientiert planen kann. Experte 6 beschreibt die Partnerschaft als eine Zusammenarbeit, in der sich sowohl das Unternehmen als auch der Verein gemeinsam weiterentwickeln und gegenseitig vom Knowhow des anderen profitieren können. Er ist der Meinung, dass ein Profiverein als Wirt-

schaftsunternehmen ohne Sponsoren nicht funktionieren könnte. Experte 1 nennt die Internationalisierung des Sponsorings als Resultat eines Entwicklungsprozesses. Er führt auf, dass das Sponsoring in seinen Anfängen geprägt war von regionalen Sponsoren. Diese haben sich zu nationalen Sponsoren ausgeweitet und mittlerweile geht der Trend zu internationalen Sponsoren. Seiner Meinung nach ist ein Wachstum im Bereich Sponsoring nur noch international möglich. Auffallend ist, dass gerade bei den befragten Experten, die in Vereinen der 1. BL tätig sind, das Sponsorenverständnis different ist. Hier wird besonders Wert auf partnerschaftliche, zukunftsorientierte Zusammenarbeit gelegt. Der Sponsor wird nicht mehr nur als externer Geldgeber, sondern als Wirtschaftspartner gesehen, mit dem gemeinsame Ziele erreicht werden sollen. Experte 5 schließt sich der Meinung ebenfalls an, obwohl er bei einem Zweitligaverein angestellt ist.

Die bereits in der Theorie analysierten Entwicklungstendenzen des Sponsorings bestätigen sich in der Praxis durch die Aussagen der Experten. Der Fokus liegt auf strategischem, langfristig ausgerichtetem und partnerschaftlichem Zusammenarbeiten zwischen Vereinen und ihren Sponsoren. Nach Meinung der Verfasserin ist diese Art von Zusammenarbeit der richtige Weg, den, wie die Praxis bestätigt, einige BL-Vereine bereits eingeschlagen haben. Es handelt sich um eine innovative Entwicklung, die sich in den folgenden Jahren durchsetzen wird. Langfristige Partner, mit denen strategisch planen und sich gemeinsam Ziele setzen kann, sind wichtig für Unternehmen, die erfolgreich wirtschaften wollen. Ein BL-Verein, der mittlerweile als Wirtschaftsunternehmen geführt wird, muss diesen Wandel vom Verständnis der Sponsoren eingehen und die Unternehmen als Partner sehen, die den Verein neben dem finanziellen Engagement durch Knowhow und gemeinschaftliche Projekte weiterentwickeln können. Auch die Tendenz hin zur Gewinnung von internationalen Partnern wurde von einem Experten aufgegriffen und wird sich in naher Zukunft noch weiterentwickeln.

Hypothese 3: Es wird angenommen, dass sportlicher Erfolg und Marketing Erfolg in einem Zusammenhang stehen.	
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg • Misserfolg als negative Marketingblockade • Unkontrollierbarkeit des sportlichen Erfolgs
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Langfristiger Marketing Erfolg als Grundlage für sportlichen Erfolg • Markenidentität
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Keine unmittelbare Abhängigkeit • Marketing Erfolg als Grundlage für erhöhtes sportliches Budget • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Keine unmittelbare Abhängigkeit • Marketing Erfolg als Grundlage für erhöhtes sportliches Budget • Mehr Budget nicht zwangsläufig größerer Erfolg
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg • Unkontrollierbarkeit des sportlichen Erfolges
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg • Positiveren des sportlichen Misserfolgs durch Marketing Erfolg

Vier von sechs Experten vertreten die Auffassung, dass sportlicher Erfolg und Marketing-erfolg in einem direkten Zusammenhang stehen. Zwei Experten sind der Meinung, dass es keine unmittelbare Abhängigkeit zwischen den beiden Bereichen gibt. Experte 1,3,5 und 6 sind davon überzeugt, dass sportlicher Erfolg dazu beiträgt, den Marketingumsatz zu maximieren. Durch den Erfolg im sportlichen Wettbewerb wird die Attraktivität des Teams gesteigert und gleichzeitig werden mehr Tickets und Merchandisingartikel verkauft. Durch sportlichen Erfolg hat ein Verein wiederum mehr Aufmerksamkeit in den Medien, was Sponsoren auf den Verein aufmerksam macht. Dies steigert erneut den Umsatz des Marketings. Eine bessere sportliche Platzierung am Ende der Saison bringt zudem einen größeren Anteil an TV-Geldern mit sich, was wiederum eine Steigerung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg darstellt. Durch erhöhte Einnahmen hat der Verein ein größeres Budget, das wiederum in den sportlichen Bereich investiert werden kann. Jedoch sind sich Experte 3 und 4 einig darüber, dass ein erhöhtes Budget sich nicht zwangsläufig in einer besseren sportlichen Leistung äußert. Experte 2 ist jedoch der Meinung, dass sich ein gutes Marketingkonzept langfristig gesehen in sportlichem Erfolg äußern kann. Durch das Generieren einer starken Markenidentität und der damit verbundenen Maximierung des Umsatzes im Marketing, kann durch sinnvolle Investitionen im sportlichen Bereich ein Erfolg herbeigeführt werden. Zwei Experten haben sich zum Thema des sportlichen Misserfolgs geäußert und vertreten unterschiedliche Ansichten. Experte 1 vertritt die Auffassung, dass sportlicher Misserfolg eine Blockade für Marketingerfolg darstellt, während Experte 6 der Meinung ist, dass sportlicher Misserfolg durch intelligente Marketingkampagnen positiver gestaltet werden kann. Als Beispiel führt er die vergangene Saison der TSG Hoffenheim auf, die vom Abstieg bedroht war. Es wurde eine Marketingkampagne zum Thema Zusammenhalt gestartet. Mit Hilfe dieser Kampagne rückten Fans und Verein noch weiter zusammen und symbolisierten die Verbundenheit auch in schlechten Zeiten. Durch die Kampagne wurde laut dem Experten die Loyalität der Fans zum Verein deutlich erhöht.

Die in der Theorie erforschten Grundlagen bestätigen sich zum größten Teil auch in der Praxis. Es besteht ein Zusammenhang zwischen sportlichem Erfolg und Marketingerfolg. Jedoch äußert sich der sportliche Erfolg messbarer im Anstieg des Marketingumsatzes als umgekehrt. Die Vereine, die sportlich erfolgreich sind, erzielen in den Vermarktungsbereichen (siehe Kapitel 4) deutlich mehr Umsatz, als Vereine die weniger erfolgreich sind. Generell führt mehr Budget nicht automatisch zu größerem sportlichen Erfolg. Es muss sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt werden, um den gewünschten Erfolg zu erzielen und die Unkontrollierbarkeit des sportlichen Erfolgs bleibt stets bestehen.

Hypothese 4: Es wird angenommen, dass es im Profifußball zukünftig weitere innovative Marketingmaßnahmen geben wird.	
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsplattform • Beispiele: E-Sports, virtuelle Werbung • Internationalisierung und Technologisierung
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativeres Marketing notwendig • Beispiele: E-Ticketing, digitale Stadionführung, E-Sports, • Eventisierung (USA)
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativeres Marketing notwendig • Beispiel: Bandenwerbung im Stadion → Virtuelle Werbung, E-Sports • Internationalisierung

Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativeres Marketing notwendig • Beispiel: Bandenwerbung im Stadion → Virtuelle Werbung, Soziale Medien • Digitalisierung • Internationalisierung
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Big Data als Instrument für messbares Fanmanagement • Beispiele: virtuelle Werbung, E-Sports • Internationalisierung • Digitalisierung und Technologisierung
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Öffnung für Innovationen • Wirtschaftliche Kooperation • Systematisiertes Fanmanagement

Die Experten äußerten ihre Vorstellung des zukünftigen Marketings, indem sie eine Vielzahl von Beispielen aufführten. Diese Beispiele werden nach Auswertung von Frage 5 gesondert aufgeführt und interpretiert. Neben den innovativen Zukunftsmodellen lässt sich ein Kernpunkt aus den Antworten der Experten herauskristalisieren. Der Profifußball ist sowohl eine Plattform für Innovationen, als auch ein Wirtschaftsbereich, der im Vergleich zu anderen Bereichen aus der Wirtschaft digital und technisch sehr weit hinterherhinkt. Experte 1 beschreibt den Fußball als Katalysator für innovative Themen und belegt diese Theorie mit der Entwicklung des Pay-TV. Im Falle des Bezahlfernsehens war Fußball der Vorreiter der Innovation, der den Sendern dazu verhalf, mit bestimmten Inhalten Geld zu verdienen. Experte 2 und 3 sind sich einig, dass der Fußball in Bereichen wie z.B. Ticketing oder auch der Werbung im Stadion noch sehr weit hinter den heute technisch möglichen Standards ist. Beide sind jedoch der Meinung, dass diese innovativen Technologien relativ schnell Einzug in den Profifußball erhalten werden. Experte 6 vertritt die Meinung, dass nur Vereine, die offen für Innovationen sind und sich den modernen Gegebenheiten des Wirtschaftsbereichs Fußballs anpassen können, auf Dauer erfolgreich in der BL mitspielen können. Vereine, die an historischen Gegebenheiten aus der Vergangenheit festhalten, haben keine Chance im heutigen Profigeschäft beständig zu bleiben.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Fußball in den kommenden Jahren von digitalen und technologischen Innovationen, die in anderen Wirtschaftsbereichen bereits erfolgreich etabliert sind, geprägt wird. In den verschiedenen Vermarktungsbereichen ist noch viel Potenzial nach oben, das in den kommenden Jahren ausgeschöpft wird. Für die Vereine, die auf Dauer erfolgreich sein wollen, gilt sich auf den Wandel einzustellen und die Entwicklung mitzumachen.

Hypothese 5: Es wird angenommen, dass sich der Profifußball in 10 Jahren aus Marketingsicht verändern wird	
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Signage, E-Sports, Social media • Live Charakter bleibt erhalten
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Familiengerechte Eventisierung • Spannungsverlust
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Ausrichtung auf nachwachsende Zielgruppe • E-Sports • Systematisiertes Fanmanagement

Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Ausrichtung auf nachwachsende Zielgruppe • Eventisierung • Digitalisierung • E-Ticketing, innovative Werbepattformen
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung • Überangebot führt zu Reizüberflutung • Systematisiertes Fanmanagement
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung im Konflikt mit Fankultur • Eventisierung

Die Experten sind sich einig, dass sich der Fußball in Deutschland aus Marketingsicht in den nächsten 10 Jahren verändern wird. Die Vereine sind darin bestrebt, ihr Angebot auf die nachwachsende Zielgruppe auszurichten. Experte 3 sieht eine Ausweitung des Sportartenangebots eines Vereins als Möglichkeit, um die nachwachsende Generation über Sportarten wie Basketball an den Fußball heranzuführen. Er spricht von einem breiteren Auffangbecken, das mehr Menschen an den Verein binden soll. Experte 4 sieht die digitalen Standards als einen Weg, um besser an die Zielgruppe heranzukommen. Er spricht von Integrationsmöglichkeiten von Funktionen auf dem Handy, mit denen die nachwachsende Generation vertraut ist. Diese Funktionen sollen Abläufe vereinfachen und ein spannenderes Stadionerlebnis bieten. Experte 2 sieht durch die finanzielle Auseinanderentwicklung der Vereine einen vorhersehbaren Abfall der Spannung im sportlichen Wettbewerb der BL. Abgesehen von den unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten sieht Experte 1 einen Kernpunkt im Fußball, der trotz allem bestehen bleibt. Fußball bleibt ein Live-Event, und hat nach wie vor den größten Nutzen, wenn der Zuschauer ihn live sieht.

Im folgenden Schritt werden die von den Experten genannten Kategorien ausgewertet und interpretiert.

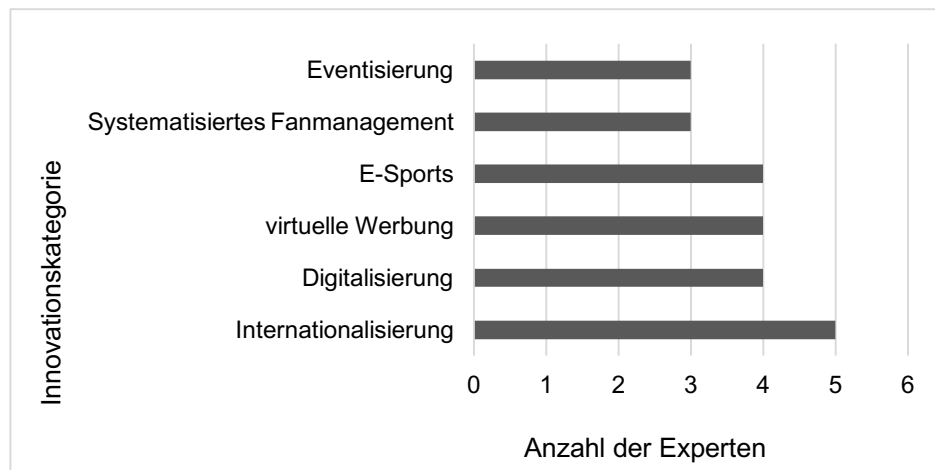


Abbildung 15: Auswertung der Innovationskategorien anhand von Hypothese 4 und 5

Internationalisierung

Fünf von sechs Experten antworteten in Frage 4 oder 5 mit Beispielen aus verschiedenen Vermarktungsbereichen, die im Zusammenhang mit der zunehmenden Fortschreitung der

Internationalisierung der deutschen BL stehen. Im Zusammenhang mit der Auslandsvermarktung der TV-Rechte wurde die virtuelle Werbung von vier Experten als innovative Technologie aufgeführt. Hierbei handelt es sich um eine Technologie, mit der Werbespots nach Ländern getrennt ausgesendet werden können. Diese Technologie ist laut Experte 3 kurz vor der Serienreife und wird in absehbarer Zeit Einzug in die BL erhalten. In der Theorie wurde ebenfalls die Entwicklung hin zur internationalen Vermarktung in den Bereichen Merchandising, TV und Sponsoring festgestellt (siehe Kapitel 4.2.2, 4.3.2 und 4.4.2). Eine Ausbreitung der deutschen BL über die nationalen Grenzen hinweg scheint der einzig mögliche Weg zu sein, in dem sich die Vereine noch weiter vergrößern können. Experte 6 sieht diese Entwicklung als einen Zielkonflikt, welcher sich zu Lasten der in Deutschland gelebten Fankultur entwickeln wird. Die Vereine streben durch die internationale Ausweitung an, ihre Leistung noch mehr zu kommerzialisieren und zu internationalisieren. Sie wollen international präsent sein um ihren Kunden- und Zuschauerstamm weiter auszubreiten. Durch das Akquirieren von internationalen Sponsoren und die Verlagerung der Trainingslager in Regionen wie Asien oder Amerika verlieren die Vereine nach Erachten der Verfasserin den regionalen Bezug zu Fans und Unternehmen. Um den ausländischen Fans das Live-Erlebnis nahezubringen, wäre ebenfalls eine Änderung der Anstoßzeiten denkbar, was erneut zu Lasten der einheimischen Fans passieren würde.

Digitalisierung

Der deutsche Profifußball wird sich in den kommenden Jahren immer mehr weg vom Analogen hin zum Digitalen bewegen. Diese Ansicht vertreten vier von sechs Experten.

Gerade im Bereich Ticketing und Sponsoring spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle. Durch digitale und technisch innovative Werbemöglichkeiten im Stadion können attraktivere Sponsoring-Plattformen generiert werden. Ein Beispiel ist die o.g. virtuelle Werbung. Digital Signage wurde als weiteres Beispiel von Experte 1 genannt. Hierbei handelt es sich um digitale Schilder, die den Service optimieren sollen, indem verschiedenste Informationen für Besucher digital aufgespielt werden. Im Bereich des Ticketings stellen digitale Lösungen wie E-Tickets oder Barcodes auf Handy-Apps eine Alternative zu den klassischen Papiertickets dar. Die Möglichkeit sich ein Ticket über eine App oder ein Forum zu kaufen würde Besuchern Zeit und Kosten ersparen. Die Digitalisierung steht in engem Zusammenhang mit der Technologisierung und richtet sich stark auf die nachwachsende Zielgruppe aus. Die in der Praxis erforschten Möglichkeiten der Digitalisierung wurden in der Theorie bereits angedeutet (siehe Kapitel 4.1.2 + 4.4.2).

Systematisiertes Fan Management

Experte 3,5 und 6 sehen die Anwendung eines systematisierten Fan Managements als wichtiges Instrument für die Zukunft. Es werden Techniken und Systeme entwickelt, die das Freizeit- und Kaufverhalten von Fußballfans durchleuchten. Die Vereine nutzen diese Daten, um sich in ihrer Angebotsausrichtung besser an die Fans anzupassen und somit mehr Umsatz zu generieren. Die potenziellen Fans werden in Zukunft viel gezielter auf Vereine hingeführt und an die Vereine gebunden, als es heute der Fall ist. Laut Experte 6 werden Vereine intelligente Systeme nutzen, um sehr zielgruppenspezifisch agieren zu können und den Fan in den Mittelpunkt der Tätigkeit zu stellen. Experte 5 spricht vom Aufbau eines Big Data Netzwerks, in welchem Kundeninformationen gesammelt, ausgewertet und messbar abgeleitet werden. Diese Tendenz deutet sich ebenfalls in der Theorie (siehe Kapitel 4.2.2)

an und wird sich in den kommenden Jahren durchsetzen. In der Werbeindustrie gibt es dieses Phänomen bereits. Nach Meinung der Verfasserin nutzen Unternehmen die Fortschritte in der Technologie aus, um die Kunden gläsern zu machen und sie gezielt zu manipulieren, bestimmte Produkte zu kaufen. Fußballvereine haben diese Methode entdeckt und versuchen sie in ähnlicher Weise für sich auszunutzen.

Eventisierung

Ein Fußballspiel ist längst nicht mehr nur ein Sportereignis, bei dem zwei Mannschaften 90 Minuten gegeneinander spielen. Fußball rückt immer weiter in den Entertainmentbereich und es passiert immer mehr rund um das eigentliche Ereignis. Drei Experten haben konkrete Vorstellungen, in welche Richtung sich ein Fußballereignis entwickeln wird. Angelehnt an die amerikanischen Sportveranstaltungen wie Super Bowl o.Ä., gehen Experte 2,4 und 6 davon aus, dass sich der deutsche Profifußball zunehmend zu einem Showsport entwickeln wird, der sich zu halbtägigen Events, unter anderem mit Live-Auftritten von Bands, ausweiten lässt. Experte 2 ist außerdem der Ansicht, dass sich der Fußball weg von randalierenden Hard Core Fan Eskapaden hin zum attraktiven Familienereignis entwickeln wird. Die Ansicht der Experten stimmt mit den in Kapitel 4.1.2 analysierten Theorieerkenntnisse überein.

E-Sports

Ein Thema, das im Theorieteil bisher noch nicht behandelt wurde, in der Praxis jedoch von vier Experten als Zukunftstrend aufgeführt wurde, ist die Entwicklung von E-Sports. Angelehnt an die zunehmende Digitalisierung und ausgerichtet auf die nachwachsende Zielgruppe bietet das Vehikel E-Gaming eine attraktive Plattform, um Kunden anzusprechen. Experte 3 spricht davon, dass es künftig auch digitale Austragungen von E-Sports Teams geben wird, wie z.B. eine Partie zwischen einem Team des FC Bayern München und einem Team von Real Madrid. Er spricht davon, dass das Potenzial des Fußballs noch weiter ausgeschöpft werden muss.

5.5 Zusammenfassung

Anhand der ausgewerteten Ergebnisse wird festgehalten, dass sich einige, bereits in der Theorie aufgeführten Zukunftstendenzen, durch die Einschätzung von Experten aus der Praxis bestätigen lassen. Die Experten ergänzen die in der Theorie angedeuteten Entwicklungsmöglichkeiten durch präzise Beispiele und ermöglichen einen umfangreichen Ausblick auf die Entwicklung des Sportmarketings im Profifußball. Anhand der aufgeführten Antworten ist abzuleiten, dass sich der deutsche Profifußball in den kommenden Jahren verändern wird. Getrieben durch die Digitalisierung und Technologisierung werden klassische Instrumente in verschiedenen Vermarktungsprozessen durch intelligente digitale Tools ersetzt. Rund um das Kernprodukt des sportlichen Wettbewerbs wird zunehmend mehr passieren und ein Fußballspiel wird sich mehr in Richtung eines Events entwickeln. Die Vereine werden sich zunehmend international orientieren, um sich weiter zu vergrößern und eine breitere Zielgruppe anzusprechen. Der Fan wird zunehmend gläsern und von Vereinen gezielt gesteuert. Insgesamt ist festzustellen, dass innovative Phänomene der Gesellschaft nach und nach auf den Fußball überschwappen und der Fußball somit als Spiegel der Gesellschaft gesehen werden kann.

6 Zukunftsausblick und Handlungsempfehlungen

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich das Sportmarketing vollständig im Profifußball etabliert hat und getrieben von gesellschaftlichen Innovationen weiter in seiner Vielfalt ausweiten wird. Ein BL-Verein ist ein professionell strukturiertes mittelständisches Unternehmen mit ausgereiften Vermarktungsbereichen, die umsatzorientiert arbeiten. Anhand der Ergebnisse aus der Empirie lässt sich festhalten, dass eine Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft ein wichtiger strategischer Schritt für einen Verein ist, um die strukturelle Gegebenheiten für das wirtschaftliche Arbeiten zu schaffen. 21 von 36 Vereinen haben diesen Entwicklungsprozess bereits durchlaufen, die 15 verbleibenden e.V.'s werden diesen Schritt möglicherweise in absehbarer Zeit antreten. Der Umsatz der BL ist in den letzten Jahren stetig gestiegen und wird, wie jüngste Forschungsergebnisse bestätigen, auch in Zukunft weiter steigen. Die vorliegenden Analyseergebnisse zeigen, dass Entwicklungen wie die Digitalisierung und die Internationalisierung des Profifußballs künftig weiter dazu beitragen werden, dass die Erlöse aus Sponsoring, TV-Vermarktung und Merchandising weiter zunehmen. Weiterhin können die Einnahmen aus dem Merchandising und Ticketing durch ein systematisiertes Fan Management erhöht werden. Es ist zu vermuten, dass die Preise aus dem Ticketing zusätzlich durch die ausweitende Eventisierung des Fußballspiels steigen werden. Auch die Digitalisierung wird sich zunehmend im Ticketing Bereich durch Vereinfachung der Vertriebsprozesse und Kosteneinsparung beim Erstellen von Tickets bemerkbar machen. Im Sponsoring ist eine zunehmende partnerschaftliche Zusammenschließung von Vereinen mit großen Unternehmen zu beobachten, die auf eine strategische Zielsetzung hin ausgerichtet ist. Anhand dieser Entwicklungstendenzen wird deutlich, dass es im Vermarktungsbereich der BL noch Potenzial nach oben gibt und sich der Umsatz in den kommenden Jahren weiter steigern kann. Es bleibt jedoch anzumerken, dass sich, wenn man die Analyseergebnisse aus Kapitel 4 miteinbezieht, diese Umsatzsteigerung nicht für jeden Verein auf gleiche Weise auswirkt. Betrachtet man die gesamte BL, so steigern sich durch die zunehmend positive Entwicklung der Vermarktungsmöglichkeiten die Gesamteinnahmen bei jedem der 36 BL-Vereine. Vergleicht man jedoch die prozentuale Umsatzsteigerung einzelner Vereine untereinander, so stellt man fest, dass es horrende Unterschiede zwischen der 1. und 2. BL gibt und dass sich einzelne Vereine an der Einnahmenspitze isolieren. In der Empirie vertraten vier von sechs Experten die Meinung, dass Marketing-erfolg auch in einem direkten Zusammenhang mit sportlichem Erfolg steht. In der Theorie zeigt sich ebenfalls, dass die Vereine die sportlich erfolgreich sind auch tendenziell höhere Einnahmen durch die Vermarktung erwirtschaften. Somit entsteht ein Kreislauf, der sich nach Meinung der Verfasserin früher oder später in einer Monopolstellung von zwei bis drei Vereinen der 1. BL äußern wird. Diese Entwicklung würde dem sportlichen Wettbewerb insofern schaden, dass in der nationalen Liga die Spannung verloren gehen würde.

Es kann folgende bilanzierende Wertung gezogen werden: Einerseits ermöglichen diese innovative Weiterentwicklungen, dass der deutsche Profifußball attraktiver gestaltet wird und sich immer mehr zu einem Showevent entwickelt, der zahlreiche Fests und Entertainment bietet. Klassische Prozesse werden durch digitale Neuerungen ersetzt und vereinfachen den Ablauf rund um das Kernprodukt Fußball. Der deutsche Fußball wird immer präsenter auf der internationalen Bühne und bezieht Fans auf der ganzen Welt ein. Der Fußballfan bekommt zunehmend mehr geboten, jedoch geht die einst gelebte klassische Fußballkultur

durch diese Neuerungen immer mehr verloren. Einhergehend mit diesen Entwicklungstendenzen steigt der Umsatz durch die zunehmende Perfektionierung der Vermarktungsprozesse immer weiter und die Vereine entwickeln sich finanziell auseinander. Es kommt zu einer Monopolstellung von wenigen Vereinen, die am erfolgreichsten wirtschaften und dauerhaft sportlich erfolgreich sein werden. Um solch einem sportlichen Ungleichgewicht vorzubeugen, werden folgende möglichen Handlungsempfehlungen abgeleitet:

- Umstrukturierung der TV-Erlöse Verteilung
- Einheitliche Sponsoring-Einnahmeregulungen
- Einheitliche Ticketpreise

Die Einnahmen aus den TV-Erlösen bilden für alle 36 BL-Vereine die wichtigste Einnahmequelle. Dabei gehen rund 40 Millionen an den Erst- und rund 4 Millionen an den Letztplatzierten. Nach Meinung der Verfasserin sollten die Einnahmen nicht so extrem auseinandergehen. Generell sollte der sportliche Erfolg eines Teams honoriert werden. Wenn dies jedoch auf Dauer dazu führt, dass sich die sportlich erfolgreichen Vereine finanziell in einer eigenen Sphäre befinden, schadet dies der Ausgeglichenheit der Liga und somit dem nationalen sportlichen Wettbewerb. Durch die Anpassung der finanziellen Ausgangsgegebenheiten zu Beginn einer Saison wäre die Liga spannender und jeder Verein müsste versuchen, das möglichst Beste aus annähernd gleichen monetären Mitteln zu erzielen.

Auch die Sponsoring-Einnahmen machen rund ein Viertel des Umsatzes eines BL-Clubs aus. Große Vereine sind aufgrund ihrer Markenidentität sowie der internationalen Bekanntheit und der medialen Präsenz attraktiver für Sponsoren als kleine, regionale Vereine. Das führt dazu, dass z.B. Einnahmen aus dem Trikotsponsoring zwischen ein bis 50 Millionen liegen. Wenn die Rechte aus der Vermarktung pauschal auf einen Maximalbetrag von z.B. 10 Millionen € festgelegt würden, könnte man die Differenz der Einnahmen etwas schmälern und die finanziellen Umstände einheitlicher gestalten.

Ticketpreise variieren enorm zwischen den 36 BL Vereinen. Während man für ein Sitzplatzticket der Kategorie 1 bei Borussia Dortmund rund 55 € zahlt, kostet das Ticket beim SV Sandhausen mit 35 € rund 20 € weniger. Selbstverständlich müsste man hier den Sitzplatzkomfort und die Attraktivität des Stadions mit einfließen lassen und anhand von mehreren messbarer Faktoren eine einheitliche Preisgestaltung einführen.

Natürlich stehen Vereine wie der FC Bayern München oder Borussia Dortmund an der finanziellen und sportlichen Spitze, weil über Jahre hinweg sehr gute Marketingarbeit betrieben wurde und sportlich richtige Entscheidungen getroffen wurden. Jedoch ist diese finanzielle Auseinanderentwicklung nur möglich, weil es in der Vermarktung keine Einschränkungen bzw. Regelungen gibt, die eine ausgeglichene Einnahmeverteilung beabsichtigen. In anderen Sportarten, wie z.B. im American Football, gibt es spezielle Regularien, die getroffen wurden, um den sportlichen Wettbewerb ausgeglichener zu machen (z.B. Salary Cap, Draft System). Durch solche Regelungen würde man die Vereine zwar in ihren wirtschaftlichen Möglichkeiten einschränken, dadurch jedoch gleichzeitig die Ausgeglichenheit des sportlichen Wettbewerbs fördern. Auch wenn die BL-Vereine wie Unternehmen aus der freien Marktwirtschaft strukturiert und ausgerichtet sind, sollte man nicht vergessen, dass der sportliche Wettbewerb, als ursprünglicher Non-Profit Sektor, unter anderen Voraussetzungen stattfinden sollte, als die Wirtschaft.

Literaturverzeichnis

Literaturquellen:

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

Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5.Auflage, Wiesbaden

Bühler, Andre (2011): Aktuelle Entwicklungen und Trends im Sportmarketing. Sponsoring im Sport. In: Nufer, Gerd/ Bühler, André (Hrsg.) (2011): Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. In: 2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Berlin, S. 144-171

Daumann, Frank (2015): Grundlagen der Sportökonomie, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Konstanz und München

Dehesselles, Thomas/ Bragrock, Christopher (2013): Vereinsführung. Rechtliche und steuerliche Grundlagen. In: Galli, Albert/ Elter, Vera-Carina/ Gömmel, Rainer/ Holzhäuser, Wolfgang/ Straub, Winfried (Hrsg.) (2013): Sportmanagement. 2., völlig überarbeitete Auflage, München, S.37-51

Dehesselles, Thomas/ Frodl, Christian (2013): Kapitalgesellschaften im Sport. In: Galli, Albert/ Elter, Vera-Carina/ Gömmel, Rainer/ Holzhäuser, Wolfgang/ Straub, Winfried (Hrsg.) (2013): Sportmanagement. 2., völlig überarbeitete Auflage, München, S.54-66

Eder, Michael: So werden die Milliarden in der Bundesliga verteilt. Ab Sommer 2017 erhalten die Bundesliga-Klubs in vier Jahren aus dem neuen TV-Vertrag 4,64 Milliarden Euro. Bei der Verteilung gibt es nun neue Kriterien – und es beginnt das große Rechnen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.11.2016

Falkenau, Jens (2013): Sportsponsoring. Wirkung und Erfolgsfaktoren aus neuropsychologischer Sicht, Freiburg

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

Nufer, Gerd (2013): Grundlagen des Sportmarketings. Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In Nufer, Gerd/ Bühler Andre (Hrsg.) (2013): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3., überarbeitete Auflage, Berlin, S. 4-23

Riedmüller, Florian (2011): Professionelle Vermarktung von Sportvereinen. Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen, Berlin

Schubert, André (2003): Profifußball in Deutschland. Eine Analyse von Strukturen und Vermarktungsprozessen aus Sportökonomischer Perspektive, Bochum

Venter, Karlheinz /Grebe Viktoria /Schrotz Christian /Küppers-Anhamm Heinz (2005): Sportsponsoring und unternehmerische Entscheidungen, in: Wehrheim, Michael (Hrsg.) (2005): Marketing der Fußballunternehmen. Sportmanagement und professionelle Vermarktung, Oestrich-Winkel

Woisetschläger, David/ Backhaus, Christof/ Dreisbach, Jan/ Schnöring, Marc (2013): Sponsoringstudie 2013. 50 Jahre Fußball-Bundesliga: Von den Anfängen des Sponsorings bis zur Gegenwart, Braunschweig

Woisetschläger, David/ Backhaus, Christof/ Dreisbach, Jan/ Schnöring, Marc (2015): Sponsoringstudie 2015. Die Sponsoringpotenziale in der Fußball-Bundesliga, Braunschweig

Internetquellen:

Bundesliga.de (2016): DFL überspringt erstmals Milliarden-Marke bei nationalen Medienrechten – Pro Saison durchschnittlich 1,16 Milliarden ab 2017/18. <http://www.bundesliga.de/de/dfl/dfl-ueberspringt-erstmal-milliarden-marke-bei-nationalen-medien-rechten-pro-saison-durchschnittlich-1-16-milliarden-euro-ab-2017-18-agmdsp.jsp> (Zugriff am 20.4.2017)

DFL-Report 2017: http://s.bundesliga.de/assets/doc/1130000/1120676_original.pdf

DFL Sports Enterprises: [http://dfl-sports-enterprises.com/Unser Unternehmen/language/de.html](http://dfl-sports-enterprises.com/Unser_Unternehmen/language/de.html) (Zugriff am 28.04.2017)

Falkenau, Jens (2017): Sponsor-Trend 2017. Status und Trends im Sponsoringmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Nielsensports.com. http://nielsensports.com/wp-content/uploads/2014/12/Nielsen-Sports_Sponsor-Trend-2017_web.pdf (Zugriff am 12.04.2017)

Fck.de: <http://fck.de/de/1-fc-kaiserslautern/stadion/fritz-walter-stadion.html>

Fußball-geld.de (2016a): Fernsehgelder Tabelle 1. Bundesliga. <http://fussball-geld.de/fernsehgelder-tabelle/> (Zugriff am 26.04.2017)

Fußball-geld.de (2016b): Einnahmen in der 1. Bundesliga in der Saison 2015/2016. <http://fussball-geld.de/einnahmen-in-der-1-bundesliga-in-der-saison-20152016/> (Zugriff am 12.04.2017)

Gabler Wirtschaftslexikon. Das Lexikon der Experten. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aktiengesellschaft-ag.html> (Zugriff am 30.03.2017)

Heeg, Michael/ Kirsch, Simon/ Partecke, Ingo/ Pundt, Ganesch/ Wendeler, Robin (2017): Fanartikel & Merchandising. Stadionwelt Inside. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/beileger-fanartikel-merchandising.pdf> (Zugriff am 01.05.2017)

Hegemann, Lisa (2013): Als der Hirsch Trikotreif wurde. 40 Jahre Trikotsponsoring. In: Handelsblatt vom 24.03.2013, <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/40-jahre-trikotsponsoring-als-der-hirsch-trikotreif-wurde/7974938.html> (Zugriff am 19.04.2017)

Hein-Reipen, Susanne (2016): Was ist was? Die Rechtsformen im deutschen Profifußball und ihre Bedeutung. In: Westline vom 10.10.2016, <http://www.westline.de/neben-dem-platz/was-ist-was-die-rechtsformen-im-deutschen-profifussball-und-ihre-bedeutung> (Zugriff am 29.03.2017)

Jacobs, Jeremy (2015): The future of sports. <http://futureof.org/sports-2015/payments-ticketing/> (Zugriff am 25.4.2017)

Kicker.de (2017): Bundesliga Zuschauer: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2016-17/zuschauer-der-saison.html> + 2. Bundesliga Zuschauer: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2016-17/zuschauer-der-saison.html> (Zugriff am 26.04.2017)

Kicker.de (2016): FC Bayern steigert Mitgliederzahlen. http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/656508/artikel_fc-bayern-steigert-mitgliederzahlen.html (Zugriff am 26.04.2017)

Landwehr, Felix (2012): Beginnt eine neue Fußballepoche? Ich weiß es nicht. Chronik: Die Entwicklung der TV-Rechte im deutschen Fußball. In: 11Freunde vom 7.11.2012, <http://www.11freunde.de/artikel/chronik-die-entwicklung-der-tv-rechte-im-deutschen-fussball> (Zugriff am 20.04.2017)

Mazurkiewicz, Dirk (2015): Studie: Ticketing im Deutschen Profifußball. <http://www.prof-mazurkiewicz.de/wp-content/uploads/2015/03/Ticketing-und-CRM-in-der-DFL-Studie-Stadionwelt.pdf> (Zugriff am 25.04.2017)

Onpulson.de: <http://www.onpulson.de/lexikon/kommerzialisierung/> (Zugriff am 27.03.2017)

Seifert, Christian (2016): Erlöse aus TV Vertrag. Video, veröffentlicht bei faz.net am 24.11.2016, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/fussball-bundesliga-so-werden-tv-gelder-in-zukunft-verteilt-14543189.html> (Zugriff am 27.04.2017), hier 00:04 – 00:08Min.

Spox.com (2016): TV-Rechte – mit 647.000 Mark fing alles an. <http://www.spox.com/de/sport/diashows/1606/fussball/bundesliga-tv-gelder/entwicklung-medienrechte,seite=8.html> (Zugriff am 26.04.2017)

Statista.de (2017a): Anzahl der Mitarbeiter des Konzern FC Schalke 04 von 2013 bis 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248285/umfrage/fc-schalke-04-anzahl-der-mitarbeiter/> (Zugriff am 03.05.2017)

Statista.de (2017b): Gesamtzuschauerzahl in den Stadien der Fußball-Bundesliga pro Saison von 1963/64 bis 2015/16. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1626/umfrage/entwicklung-der-zuschauerzahl-in-der-bundesliga-seit-1963/> (Zugriff am 27.04.2017)

Statista.de (2017c): Zuschauerzahlen in den Stadien der 1. und 2. Bundesliga von 1998/99 bis 2015/16. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4863/umfrage/zuschauerzahlen-in-der-fussball-bundesliga-seit-1998/> (Zugriff am 28.04.2017)

Statista.de (2016): Einnahmen der Vereine der 2. Bundesliga durch Trikotsponsoring in der Saison 2015/16. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/514078/umfrage/zweite-bundesliga-trikotsponsoring-einnahmen/> (Zugriff am 27.04.2017)

Streit, Matthias (2014): Die Bundesliga GmbH. Fußball-Vereine sind heute Konzerne. In: Wirtschaftswoche vom 22.08.2014, <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/die-bundesliga-gmbh-fussball-vereine-sind-heute-konzerne/10348344.html> (Zugriff am 29.03.2017)

Transfermarkt.de: <http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb/L1> (Zugriff am 24.4.2017)

Wilkmann, Johannes (2015): Die 50+1 Regel und ihre Ausnahmen. <http://www.haas-und-partner.com/blog/blog/sportrecht/die-50-1-regel-und-ihre-ausnahmen.html> (Zugriff am 11.4.2017)

Anlagen

Fragebogen

Name: _____ Alter: _____

Arbeitgeber: _____ Position: _____

Qualitatives Experteninterview zum Thema: Chancen und Zukunftsaussichten des Sportmarketings in Profifußballvereinen – Analyse der Entwicklung

1.) Ist ein Profifußballverein Ihrer Meinung nach noch ein „ideeller Verein“ oder schon ein wirtschaftliches Unternehmen? Begründen Sie Ihre Aussage.

2.) Wie wichtig sind starke, langfristige Sponsoren für einen Profifußballverein und welche Rolle spielen Sponsoren heutzutage für den Verein?

3.) Wie konkret hängen Marketingerfolg und sportlicher Erfolg zusammen? Garantiert ein erfolgreiches Marketing Ihrer Meinung nach auch sportliche Erfolge?

4.) Gehen Sie davon aus, dass es in Zukunft weitere innovative Marketingmaßnahmen im Profifußball geben wird? Wenn ja, welche?

5.) Wie stellen Sie sich den Profifußball aus Marketingsicht in 10 Jahren vor?

Transkription

Frage 1: Ist ein Profifußballverein Ihrer Meinung nach noch ein ideeller Verein oder schon ein wirtschaftliches Unternehmen? Begründen Sie Ihre Aussage.

Experte 1: Da muss man ja jetzt unterscheiden: ein Profiverein per se kann natürlich auch noch ein ideeller Verein sein. Grundsätzlich ist es so, dass wenn sie in der Bundesliga schauen gibt es nicht mehr viele e.V.s, wenn sie das als ideellen Verein letzten Endes sehen. Wir haben hier in Wolfsburg z.B. schon durchaus noch den VfL Wolfsburg e.V., das ist ein ideeller Verein, der in seiner Kernaufgabe natürlich auch hat hier für die Bürger in der Stadt Sport anzubieten - aber die Fußballabteilung ist ausgegründet und eine GmbH die halt auch einen wirtschaftlichen Auftrag sozusagen hat. Also und wenn sie das jetzt egal ob beim FC Bayern hat sich eine AG ausgegründet oder auch bei Borussia Dortmund, es gibt ja nur noch ganz, ganz wenige die sag ich jetzt mal im Fußballbereich zumindest noch als ideeller Verein bezeichnet werden könnten. Also insofern sind natürlich Fußball Bundesligisten, wenn ich das jetzt sehe auch alleine, wenn sie sehen was für Summen dort umgesetzt werden dann können sie das nicht mehr als ideellen Verein bezeichnen. Das ist aber zu allen Zeiten auch schon früher immer so gewesen, dass man da unterscheiden muss zwischen den ideellen Aufgaben eines Vereins und den Profis die letzten Endes eine andere Aufgabenstellung als ein ideeller Verein haben. Von daher ist es in den meisten Fällen, wenn man dann halt runtergeht: sie können heutzutage, wenn sie so viele Mio. auch mit Sponsoren usw. umsetzen können sie das nicht mehr als ideellen Verein, zumindest im Fußball, so führen. Beim HSV, ja die haben sich auch gerade ausgegründet, der war auch lange ein e.V. oder auch ich selbst habe vor langer Zeit beim FC Nürnberg ein Praktikum gemacht, der könnte sogar noch ein e.V. sein aber.. Wenn Sie große wirtschaftliche Entscheidungen treffen müssen und sie sind auf Mitgliederversammlungen von Präsidenten abhängig, die Zugeständnisse machen um gewählt zu werden – das widerspricht sich dann ein Stück weit. Also die Organisationsform eines ideellen Vereins ist für Profifußball in der heutigen Zeit im Grunde genommen, wenn man mal ganz ehrlich ist eigentlich nicht mehr geeignet. Sie können ja nicht auf Mitgliederversammlung möglicherweise über Millionen Entscheidungen abstimmen lassen, wo den Abstimmenden gar nicht alle vollständigen Informationen vorliegen können. Das ist in vielerlei Hinsicht schwierig. Ich glaube auch beim FC Bayern hat es da schon mal eine Klage vom Rechtsanwalt gegeben, weil die ja eben auch die Aufgaben eines ideellen Vereins völlig andere sind als das was heutzutage ein Bundesligist letzten Endes dann macht.

Experte 2: Der Profifußball Verein ist beides. Die haben, also Ich gehe jetzt mal von unserem Verein aus wir sind zwar ein eingetragener Verein und haben auch sportliche Abteilungen Basketball, Boxen, Handball usw. Das ist sicherlich der rein ideelle Bereich, aber der Profi Teil der beginnt uns bei uns eigentlich mit der B-Jugend, also B-A Jugend, U23 und die Profi Mannschaft das ist ganz klar Profi, da haben sie ein wirtschaftliches Unternehmen da werden Umsätze generiert, also von daher ist es beides, und von daher macht es auch Sinn das zu trennen. Das ist das typische Thema Ausgliederung. In den beiden Profiligen, also den beiden Bundesligen, 1&2. Liga, da sind von 36 Vereinen 21 ausgegliedert haben also dieses ideelle und dieses wirtschaftliche getrennt, und das ist meiner Meinung nach auch der richtige Weg, versuchen wir beim 1. FCK auch, ob es gelingt werden wir dann feststellen.

Experte 3: Ich glaube, wenn man Profivereine hat in der Bundesliga, wo glaub ich der niedrigste Etat bei 30 Millionen ist bis hoch zu den Bayern mit 500 Millionen, also wenn man Profivereine mit dieser Range sieht oder mit diesem auch Umsatz dann kann man ja fast nicht mehr davon sprechen, dass es kein Wirtschaftsunternehmen ist. Also ja, es sind mittlerweile Wirtschaftsunternehmen. Die ja auch immer mehr, wenn nicht sogar alle so geführt werden, wie entweder kleine oder mittelständische Unternehmen oder große Unternehmen, wenn ich jetzt an Dortmund oder Bayern denke, oder an Schalke.

Experte 4: Ja, ideeller Verein klar, sind alle Vereine bzw. was die Rechtsform angeht gibt es ja auch schon viele Vereine die den Weg vom eingetragenen Verein zu einer anderen Rechtsform gewählt haben, und wirklich ein Wirtschaftsunternehmen sind. Generell wird es ja immer wichtiger man sieht es eigentlich ja auch aktuell sehr gut in den ersten Fußballligen und überall das einfach wirklich ein Verein nicht bestehen kann, oder auch nicht oder was heißt nicht bestehen kann zumindest langfristig nicht. Das ist einfach sehr, sehr schwer von sich zu behaupten und zu überleben, wenn man wirtschaftlich nicht funktioniert. Mittlerweile werden horrendes Gehälter gezahlt das ist auch kein Geheimnis im Fußball deshalb ist natürlich die wirtschaftliche Spalte der wirtschaftliche Aspekt in einem Verein extrem wichtig. Also ich würde jetzt nicht sagen, ein Verein bleibt natürlich schon immer ein Fußball Club ein Fußball Verein vom Herz her und von der Einstellung der Fans und von einfach in der Fußball Sprache aber ich sag mal dahinter versteckt sich in der Regel schon ein Unternehmen mit einer Marketingabteilung und einem Controlling und vielen Leuten die sich da Gedanken machen und was immer extrem wichtiger wird.

Experte 5: Bei den wenigen verbliebenen Vereinen in 1. Und 2. Bundesliga von "ideellen Vereinen" zu sprechen wäre sicherlich falsch. Sie verfolgen klare wirtschaftliche Ziele beziehungsweise müssen diese verfolgen und nutzen die Gesellschaftsform aufgrund der steuerlichen Vorteile - Gemeinnützigkeit etc. Generell kann man aber festhalten, dass Vereine wie auch der 1.FC Union Berlin e.V. mittelständische Betriebe mit einer beachtlichen Anzahl von Angestellten geworden sind und aufgrund Ihre Verbindungen in die Wirtschaft auch eine Bedeutung für die Region haben.

Experte 6: Ein Profifußballverein ist heute ein Wirtschaftsunternehmen, wird aber natürlich noch von ideellen Werten mitgetragen. Die Tatsache, dass die meisten Vereine zumindest ihre Profiabteilung ausgliedern und tatsächlich unter eine Rechtsform, wie z.B. eine AG oder GmbH fassen, verstärkt dieses Bild. Dementsprechend decken sich die Anforderungen eines professionell geführten Fußballvereins größtenteils mit den Anforderungen eines Wirtschaftsunternehmens.

Frage 2: Wie wichtig sind starke, langfristige Sponsoren für einen Profifußballverein und welche Rolle spielen Sponsoren heutzutage für den Verein?

Experte 1: Natürlich sind starke, langfristige Sponsoren extrem wichtig für Vereine. Vereine müssen heute möglichst langfristig planen können, dafür brauchen sie langfristige Partner – desto besser ist das - und natürlich erst recht starke Partner. Starke Partner heißt dann auch möglicherweise, dass diese mit einem entsprechenden Engagement dahinterstehen. Also insofern sind die natürlich für einen Profifußballverein extrem wichtig. Wenn wir es jetzt

von der Einnahmenseite her sehen, würde ich jetzt mal, ohne dass ich jetzt ganz spezialisiert im Vertrieb bin würde ich mal sagen dürften das nach den TV Einnahmen zumindest in Deutschland die 2. wichtigste Einnahmequelle sein. Was ich beobachte ist natürlich, ich habe 1992 ein Praktikum beim 1.FC Nürnberg gemacht, da waren das fast nur regionale Sponsoren nur, da wurde der Fußball über regionale Sponsoren finanziert. Dann gab es eine ganze Zeit lang, jetzt ist es schon längst eigentlich, die nationalen Sponsoren die den Fußball begleiten, weil Fußball mittlerweile ein Nationalsport ist, über die Sportschau, also damit auch eine nationale Bedeutung hat und auch Vereine mittlerweile eine nationale Bedeutung haben und nicht mehr nur eine regionale Bedeutung. Der Trend geht ja eigentlich eher sogar, wenn sie jetzt die ganzen Auslandsreisen der Vereine sehen und die zunehmende TV Vermarktung im Ausland ist ja das Wachstum für die Fußball Bundesliga fast nur noch international möglich also das heißt die Entwicklung geht ja von regional über national bis hin zu international letzendes.

Experte 2: Grundsätzlich die wichtigste Einnahmequelle für Vereine sind die TV-Gelder das ist gerade mit dem neuen Fernsehvertrag ab der nächsten Saison gilt noch imminenter geworden, also das TV-Geld ist eine ganz wichtige Einnahmequelle und je kleiner der Verein ist desto wichtiger ist es eigentlich. Das ist also das erste, das zweite Ticketing ist zwar wichtig, aber so ein Verein wie Bayern München, obwohl die ein großes Stadion haben, für die ist das gar nicht so wichtig, weil die halt ihre Gelder, und da sind wir bei dem nächsten Punkt eben, über Sponsoren generieren. Und dann gibt es noch den vierten Punkt das ist Merchandising. Also Sponsoring das war ja ihre Frage, das ist je nach Verein, will ich mal sagen, ja vielleicht zwischen 15 bis maximal 30 Prozent je nach Größe des Vereins, ist wichtig, aber ist nicht alles, also genauso wichtig oder am wichtigsten sind eigentlich TV-Gelder, die richten sich nach den Plätzen die sie in ihren Ligen belegen und das ist ein relativ kompliziertes Verfahren.

Experte 3: Natürlich sind langfristige Bindungen an Sponsoren immer wichtiger, weil sie natürlich eine gewisse Sicherheit bringen und weil eine gewisse Langfristigkeit natürlich auch immer eine bessere Zusammenarbeit bringt. Weil man immer, wenn man mit großen Partnern zusammenarbeitet, ob es im Sponsoring ist oder wo anders, es immer eine gewisse Eingewöhnungszeit gibt und eine gewisse Zeit braucht bis so eine Partnerschaft läuft. Ich meine jetzt gar nicht mal in der Wirkung, sondern in der Zusammenarbeit. Wenn das ein halbes Jahr braucht und man hört nach einem Jahr wieder auf, hat man ja quasi nur ein halbes Jahr was davon. Und umso länger das ist, umso mehr profitieren beide Seiten davon. Also ganz klar, das ist ein Punkt, die Sicherheit der Einnahmen ist ein Punkt, die ganze Ausrichtung des Vereins ist ein Punkt. Sicherlich große Sponsoren die lange bleiben bringen auch eine gewisse Ruhe in diese ganzen Sponsorentätigkeiten. Das macht auf jeden Fall Sinn und es ist auf jeden Fall positiv große Sponsoren langfristig an den Verein binden zu können. Das war der erste Teil und der zweite Teil war? (Studentin: Welche Rolle Sponsoren für den Verein spielen) Hauptsächlich haben Sponsoren natürlich für den Verein die Rolle, dass sie einen Teil der Finanzierung erbringen. Für manchen Verein prozentual höher für manchen Verein prozentual weniger. Aber sie bilden natürlich einen Teil der Finanzierung. Ich weiß nicht ob man so weit gehen kann, dass man andersrum spricht, dass die Vereine sich identifizieren mit dem Sponsor, das ist jetzt glaube ich auch eine gewagte These. Aber wenn man es mal wirklich runter bricht, holen sich die Vereine Sponsoren an die Seite, um Einnahmen damit zu generieren. Denn wenn sie keine Einnahmen generieren

würden, dann würden sie sich keinen Sponsor holen brauchen. (Studentin: heißt die Vereine sind quasi abhängig von dem Geld das die Sponsoren bringen?) Die Sponsoren tragen zumindest dazu bei, dass das wirtschaftliche Umfeld in dem sich der Verein aufhält, besser wird. Klar, wenn man davon ableitet, dann ist man abhängig davon oder teilweise abhängig davon, dann stimmt das. Klar, wenn man 15,20,25% weniger Einnahmen hätte ohne Sponsoren, dann könnte man sich auch natürlich weniger leisten, dann wäre man wiederum weniger konkurrenzfähig also kann man das schon in gewisser Art und Weise als Abhängigkeit bezeichnen, ja.

Experte 4: Grundsätzlich sind starke Sponsoren natürlich immer wichtig für jeden Verein. Klar man hat das Fersengeld was man einnehmen kann aber es sind natürlich auch immer die Sponsoren die einen großen Teil der Budgets der jeweiligen Fußballclubs ausmachen von daher natürlich sehr, sehr wichtig. Ob das jetzt nur einzelne wirklich sehr starke Sponsoren oder eine sehr breitere Masse von kleinen Sponsoren ist das ist gar nicht so hauptausschlaggebend aber ich denke was hier wirklich immer wünschenswert und wichtig ist, ist diese Langfristigkeit die ja auch in der Frage vorkommt. Langfristige Sponsoren bringen natürlich auch immer dem Verein eine gewisse Sicherheit und mehr die Möglichkeit zu planen und das ist natürlich auch besser, wenn man das auf eine mittelfristige Weise machen kann als wenn man das immer von Jahr zu Jahr machen muss. Aber grundsätzlich spielen die natürlich Sponsoren auch schon eine große Rolle für jeden Verein.

Experte 5: In Deutschland gilt im Gegensatz zum restlichen europäischen Wettbewerb die "50+1-Regel", das ermöglicht Investoren im Normalfall nur geringe bis keine Spielräume. Es gibt da jedoch auch ein paar Ausnahmen. Daher zählen die Vermarktungserlöse aus Sponsoring, Hospitality und Drittveranstaltungen nach denen der TV-Rechteverwertung die in der Bundesliga zentral vermarktet werden, zu den zweitgrößten Investitionsquellen und Umsatztreibern. Eine positive Liquidität setzt also starke Sponsoren voraus. Eine langfristige Beziehung zwischen Sponsor und Verein hat für die Clubs natürlich eine besondere Bedeutung und ist das erklärte Ziel. In dem Zuge wird von langfristigen Partnerschaften gesprochen. Beide Partner sind an einem strategischen Wachstumsplan beteiligt und setzen den partnerschaftlich um.

Experte 6: Die Sponsoreneinnahmen gehören nach den Erlösen aus dem Sport (z.B. Transferüberschüsse) und der medialen Vermarktung zu den wichtigsten Einnahmequellen eines Vereins. Ohne die Einnahmen aus dem Sponsoring könnte ein Profiverein im sportlichen Wettbewerb heutzutage nicht mehr existieren. Deswegen sind Sponsoren im Profifußball enorm relevant. Das Verständnis von Sponsoring wandelt sich jedoch. Immer mehr gefragt sind starke, langfristige Partnerschaften, indem beide Partner voneinander profitieren und miteinander agieren. Das trefflichste Beispiel bei uns ist sicher die SAP, die zum einen Hauptsponsor ist, aber auch als Technologiepartner fungiert. So profitieren wir nicht nur von den finanziellen Leistungen der SAP, sondern auch vom enormen technologischen Know-how unseres Partners, welche uns ermöglichen über eine der besten digitalen Systemlandschaften im deutschen Profifußball zu verfügen. Die SAP profitiert jedoch auch von uns als Partner, da sie neueste Technologien und Lösungen, z.B. im Sport testen kann. Wir haben gemeinsam mit der SAP ein Innovationslab aufgebaut, um Lösungen der SAP weiterzuentwickeln, die wiederum einen großen Mehrwert für unseren Verein bieten.

Frage 3: Wie konkret hängen Marketingerfolg und sportlicher Erfolg zusammen? Garantiert ein erfolgreiches Marketing Ihrer Meinung nach auch sportlichen Erfolg?

Experte 1: Nein, sportlicher Erfolg garantiert Marketingerfolg. Es ist andersrum, eigentlich. Herz und Seele all der Wahrnehmung eines Fußballvereins sind die 90 Min auf dem Platz jedes Wochenende. Das ist das Schaufenster der Produktqualität, wenn man es wirtschaftlich sehen würde und desto besser der sportliche Erfolg ist, desto mehr Rückenwind haben Sie für Marketingmaßnahmen. Wir machen jährlich Markentrackings bei uns wo wir sehen welche Maßnahmen besonders werthaltig sind und wie sie bewertet werden. Die äußere Wahrnehmung wird dabei festgestellt und wie wird es bewertet. Und da stehen natürlich die sportlichen Dinge auf jeden Fall an oberster Stelle. Sie können noch so eine tolle Marketingkampagne machen, wenn sie sportlich nicht erfolgreich sind dann fehlt ihnen jeglicher Rückenwind dann müssen das quasi mit Gegenwind machen. Natürlich können sie mit gutem Marketing sportlichen Erfolg unterstützen aber sportlichen Erfolg garantiert noch nicht erfolgreiches Marketing aber ermöglicht es. Wir haben beim VfL in den letzten Jahren gleichbleibende Marketing Kampagnen gemacht aber am erfolgreiches waren wir als wir Pokalsieger und Supercup Sieger waren weil uns alle zugehört haben, wir immer im Fernsehen waren weil wir sympathische Spieler eine erfolgreiche Mannschaft hatten und waren im Fokus der Öffentlichkeit und dann können sie natürlich auch entsprechend mit einer Kampagne erfolgreich sein. Wenn sie so wie jetzt gegen den Abstieg spielen dann können sie noch so eine tolle Marketingkampagne haben, die wird dann nicht wahrgenommen und im schlimmsten Fall sogar kontraproduktiv wahrgenommen, weil sie vielleicht Anfang des Jahres eine Aussage getätigt haben, die jetzt die sportliche Leistung nicht erfüllt. Das Produkt verändert sich über eine Saison und das kann man nicht kontrollieren.

Experte 2: Also langfristig ja, weil ich hatte ja schon gesagt, das einzige was ich hier habe ist Emotionen, und ist eine Marke, die Marke bestehet ja nur im Kopf der Fans oder der Mitglieder, das heißt je erfolgreicher ich im Marketing bin und diese Marke eben gestalte und stärker mache desto mehr kann ich eben auch Einnahmen erzielen. Also ein Sponsor ist natürlich mehr interessiert an einer starken Marke als an einer schwachen und am Ende ist eine starke Marke eben auch in Anführungspunkte der Fan. Also langfristig ja, kurzfristig wiegesagt hängt das natürlich von den 90 Minuten auf dem Platz ab.

Experte 3: Natürlich nicht. Es hilft ihnen natürlich, oder andersrum gesagt: Borussia Dortmund, Schalke 04, oder auch der VfL Wolfsburg oder Hoffenheim haben durchaus marketingtechnisch sehr, sehr viel auf die Beine gestellt in den letzten Jahren. Aber das heißt am Ende nicht, dass nicht eine Mannschaft, selbst Dortmund war vor vier oder fünf Jahren mal zur Winterpause auf dem letzten Platz und denen kann man ja jetzt nun wirklich nicht vorwerfen, dass sie in ihrer Marketingtätigkeit schlecht gewesen wären. Also man kann diese Verbindung, finde ich einfach nur schlecht herstellen. Marketing und Sponsoring muss man natürlich dazu sagen, sind vielleicht auch noch mal zwei verschiedene Paar Stiefel. Also Marketing ist ein Bereich, Sponsoring eigentlich fast noch mal ein anderer Bereich aber selbst wenn man beide in einen Topf wirft, kann man nur schwerlich davon sprechen, dass der Sport besser wird, wenn es ein gutes Marketing gibt. Es sei denn man geht jetzt soweit und sagt ok: gutes Marketing, hohes Sponsoring dadurch hohe Einnahmen. Durch hohe Einnahmen kann ich den Kader oder das Sportliche wiederum mehr verbessern. Also so einen Rückenwind gibt es natürlich schon. Wenn ich doppelt so viele Sponsor-Einnahmen im nächsten Jahr mache wie in diesem Jahr, dann geht natürlich das meiste Geld in einem

Verein natürlich wieder in den Sport. So gesehen ist ein sehr erfolgreiches Sponsoring, hat natürlich Auswirkungen auf den Sport. Aber es ist nicht so dass man gleichsetzen kann, erfolgreiches Marketing oder erfolgreiches Sponsoring ist gleich erfolgreicher Sport, so einfach geht das nicht. (Studentin: aber Sie denken, dass wenn man sportlich erfolgreich ist, man auch marketingtechnisch höhere Erfolge haben kann?) Naja, also ich arbeite nun mal in einem Verein wo es diese Automatismen nicht so einfach gibt. Also in den meisten Vereinen ist es so wie Sie jetzt gerade gesagt haben da ist Sponsoring und Marketing also der andere Weg jetzt rum, mit sportlichem Erfolg tut man sich im Marketing und im Sponsoring auch wieder leichter. Das gibt es in den meisten Vereinen. Hier beim Sportclub ist das eine kleine Ausnahme, da ist das sehr gleichlautend. Da ist weder gleich alles verkehrt, wenn man mal absteigt, wie vor zwei Jahren, da geht es trotzdem weiter, man hat trotzdem seinen Weg und es ist auch wenn man so wie jetzt eine sportlich erfolgreiche Zeit hat laufen einem auch nicht wieder alle die Türen ein. Das ist aber vielleicht auch ein bisschen eine Ausnahme. In den Vereinen hängt es andersrum natürlich schon wieder ab. Die meisten Vereine haben durch eine positive sportliche Entwicklung sicherlich mehr finanzielle Einnahmen oder Möglichkeiten als durch eine schlechte sportliche Entwicklung.

Experte 4: Würde ich nicht bejahen. Ich glaube schon, dass Marketing Erfolg wichtig ist für oder gewünscht ist von jedem Fußballverein um Bekanntheit zu steigern und Leute ins Stadion zu bekommen und solche Geschichten aber was dann auf dem Platz geschieht steht nochmal auf einem anderen Blatt und hat wirklich nichts miteinander zu tun. In dem Sinne also ich bekomme nicht durch ein gutes Marketing auch eine gute sportliche Leistung hin was durch Marketing machen kann ist mehr Einnahmen zu generieren sodass ich mehr Budget für meinen sportlichen Bereich habe. Aber es ist nicht zwangsläufig so, was auch ein bisschen eine Mischung aus der vorherigen Frage ist, dass ich durch mehr Einnahmen einen besseren sportlichen Erfolg habe und somit hängen Marketingerfolg und sportlicher Erfolg in meinen Augen nicht zwangsläufig zusammen.

Experte 5: Marketingerfolg und sportlicher Erfolg hängen unmittelbar voneinander ab. Je sportlich erfolgreicher ein Spieler, Verein oder eine Liga ist, desto mehr Aufmerksamkeit zieht er oder sie auf sich. Das beeinflusst dann wiederum die Auslastung des Stadions, die Fanartikelverkäufe bis hin zu höher vergüteten Sponsoring Verträgen. Betrachtet man dann das gesamte System, ist die Attraktivität der Spieler und Mannschaften ebenso bedeutend, für die Steigerung der Vermarktungserlöse der TV-Rechte. Innovative Ideen können auch Grundlage für finanzielle Erfolge sein, jedoch ist sportlicher Erfolg selbst, in der Regel nur bedingt planbar.

Experte 6: Marketing und sportlicher Erfolg sind untrennbar miteinander verbunden. Man kann beides nicht isoliert voneinander betrachten. Dies bedeutet, dass man in sportlich erfolgreichen Zeiten durch intelligentes Marketing die Kraft, die Reichweite, sowie die Emotionen, die durch sportlichen Erfolg entstehen, mitnehmen und weitertragen kann. Dies generiert wiederum mehr Umsätze in anderen Bereichen, wie im Merchandising, Ticketing oder Sponsoring und maximiert sozusagen die Welle des sportlichen Erfolgs. Intelligentes Marketing bedeutet aber auch, dass man Phasen des sportlichen Misserfolgs nutzt und positive Effekte erzielt. Ein treffendes Beispiel hierfür ist letztes Jahr. In einer Saison, in der wir sportlich nicht so erfolgreich waren, haben wir es durch intelligentes Marketing geschafft, den Zusammenhalt zwischen Fans, Mannschaft und dem Verein zu stärken und

die Bindung, Zufriedenheit Loyalität der Fans gegenüber unserem Verein deutlich zu erhöhen.

Frage 4: Gehen Sie davon aus, dass es in Zukunft weitere innovative Marketingmaßnahmen im Profifußball geben wird? Wenn ja, welche?

Experte 1: Also da kann ich auch nur sagen ist der Fußball ein Spiegel der Gesellschaft. Alles was Sie im täglichen Leben bewegt werden sie auch im Fußball wiederfinden. Meistens ist der Fußball eine Art Katalysator für innovative Themen. Das Thema Bezahlfernsehen kann nur funktionieren, wenn der wichtigste Fernsehmarkt Fußball sorgte den Durchbruch für das Bezahlfernsehen. Fußball ist da ein wichtiges Tool weil es eine hohe nationale und jetzt auch internationale Strahlkraft hat. Es wird auch in Zukunft immer innovative marketingmaßnahmen geben. Wenn sie jetzt das Thema Social Media sehen haben die großen Fußballvereine mit die höchsten Follower zahlen egal ob das jetzt Facebook, Twitter oder Instagram ist, neben Musiksuperstars sind das die großen Vereine die diesen innovativen Kanälen auch zum Durchbruch verhelfen. Ganz konkret wird natürlich aktuell häufig über virtuelle Werbung gesprochen die durch neue Technologien möglich ist. Gerade das Thema Digitalisierung was bei allen diskutiert wird, wird natürlich den Fußball erreichen. Ein Thema was gerade auch läuft ist E-Sports was sicher auch im Fußball sich abbildet und verfolgt wird. Insofern wird es mit Sicherheit auch in Zukunft innovative Marketingmaßnahmen geben wie es über die ganze Historie des Fußballes schon immer war. Wer hätte noch in den 60er Jahren gedacht, dass es mal ein Brust Sponsoring geben würde, was damals Braunschweig eingeführt hat, mit Jägermeister. da war das halt sehr innovativ. Und gerade weil Fußball so eine wichtige Bedeutung hat spiegelt sich natürlich sehr viel im Fußball wieder und werden natürlich innovative Themen versucht über den Fußball einzuführen, weil möglicherweise auch ein Durchbruch überhaupt erst durch den Fußball ermöglicht wird.

Experte 2: Also es wird sicherlich alles was sie im klassischen Marketing haben im digitalen Bereich, diese ganzen Innovationen die werden früher oder später auf den Sportbereich überschwappen oder sind schon unterwegs. Da wird es dann Vereine geben die da eher darauf anspringen und welche die da vielleicht weniger drauf anstimmen, aber das ist etwas was glaube ich schon noch sehr viel ändern wird. Also wenn ich jetzt mal ein Beispiel nennen darf, was sie heute selbstverständlich haben als E-Ticket bei der Lufthansa, dass sie eben kein Papierticket mehr in der Hand haben, dass sie ja nicht mehr ins Reisebüro gehen um ihr Ticket zu kaufen. Das ist bei vielen Fußballvereinen eben noch nicht der Fall sie müssen heute ihr Ticket immer noch kaufen, drucken, zugeschickt bekommen. Im digitalen Bereich sind wir da hundert Jahre zurück, aber ich denke das, dass eine Area wird, wo es relativ schnell viel Innovation geben wird. Wenn sie mal an den Bereich E-Sport denken, das ist ein Booming Bereich wo sie heute E-Sport Turniere, Fifa-Turniere spielen mit der Playstation, das sind alles Dinge wo jetzt ein klassischer Fan um die 50/60 heute überhaupt keine Ahnung hat was das ist. Wo aber eben ein 16/18/20-Jähriger heute sehr starkes Interesse hat. Und auch das sind Bereiche wo sie sich als klassischer Fußballverein öffnen müssen. Ja dann in dem ganzen Bereich Entertainment, ich mein am Ende sind wir Teil der Unterhaltungsindustrie, auch da müssen sie mit der Zeit gehen, müssen eben gucken das sie nicht nur das machen was sie schon vor hundert Jahren gemacht haben, sondern um dieses Spiel Drumherum auch Entertainmentquote anbieten. Gute Beispiele sehen sie in den USA, da geht eigentlich bei manchen spielen gar nicht so sehr um den sportlichen Inhalt, sondern vor allen Dingen um die Show dazwischen und in der Halbzeit, denken sie

mal an der Super Bowl. Ja oder auch so interaktive Angebote, wieder aus dem digitalen Bereich ein Beispiel, dass sie halt eine Stadionführung digital heute durchführen können, da müssen sie gar nicht mehr ins Stadion gehen. Also das sind alle Bereiche, wo ich glaube das wird definitiv kommen.

Experte 3: Das wird es auf jeden Fall geben. Die Entwicklung mit E-Sports hat bereits begonnen. Es gibt mit verschiedenen Spielen weltweite Ligen, es gibt Profispieler die im Ligen Betrieb im E-Sports spielen. Also das wird, ist vielleicht in Deutschland noch ein bisschen wobei in den Kinderschuhen ist es ja gar nicht, aber vielleicht in Deutschland noch nicht ganz so populär wie es vielleicht wo anders ist aber das wird definitiv in den nächsten Jahren immer und immer mehr kommen. Das ist definitiv eine Entwicklung die können wir nicht aufhalten, die kommt auch mit der jungen Generation über uns. Also wo man quasi, wo der Sport quasi nur noch elektronisch betrieben wird es aber wie ein Sport organisiert ist mit Training mit Trainer mit Mannschaft mit Auswärts- und Heimspielen usw. Also das wird auf jeden Fall so kommen und hat schon begonnen. Es wird bei uns auch das ist fast nicht mehr aufzuhalten, es wird bei uns solche Dinge geben wie virtuelle Werbung. Dass man Werbebotschaften nicht mehr singulär also nicht mehr eine Werbebotschaft für alle die ein Spiel z.B. verfolgen aussendet, sondern dass man Werbebotschaften nach Ländern getrennt aussenden kann. Da ist die Technik eigentlich auch schon soweit es mangelt eigentlich quasi nur noch an kleinen Dingen um das auch in die Serienreife zu geben. Dann sieht der Bundesligazuschauer in Japan halt Japan Airlines auf der Bande und in Deutschland Lufthansa. Auch das wird definitiv kommen. Diese technischen Errungenschaften oder Neuerungen die wir alle erleben die machen natürlich auch vor dem Sport in keinster Weise halt, die werden auch in den Sport eingreifen und zwei davon habe ich gerade gesagt.

Experte 4: Ich gehe davon aus, dass es welche geben wird, ich bin selbst sehr gespannt welche es sein werden. Es gibt ja schon solche Geschichten wie Digital Overlay oder solche Sachen, dass einfach immer mehr im digitalen Bereich gemacht wird, dass man für verschiedenen Ländergruppen und Zielgruppen verschiedene Werbungen branden kann und nicht wirklich nur die Werbung aus dem Stadion über die Kameras überträgt. Ich gehe stark davon aus, dass auch die sozialen Medien immer mehr in den Fokus rücken werden und gehe davon aus sich weitere innovative Maßnahmen folgen werden, auch wenn die Sportbranche nicht unbedingt für innovative Maßnahmen bekannt ist. Wir sind ja aktuell immer noch bei relativ klassischen und konservativen Systemen z.B.: bei Bandensystemen im Stadion oder solche Geschichte. Aber wird natürlich die Zukunft sein und ich bin selbst sehr gespannt was da noch auf uns zukommen wird und was da auch im Sport noch passiert aber ich glaube schon, dass es so ist also ja, aber welche bin ich wie gesagt selbst sehr gespannt. Aber es kann sich viel um digitale Geschichten und innovative Geschichten die sich vlt dann auch über verschiedenste Medien präsentieren lassen drehen.

Experte 5: Die SPONSORs hat vor kurzem mit einer Story "Vom SpOeko zum Techie" getitelt. Dies beschreibt so ziemlich genau, wo der Weg in den nächsten Jahren hingeht. Es geht darum Big Data aufzubauen und mit Hilfe der gesammelten Kundeninformationen Auswertungen vorzunehmen und die richtigen Ableitungen zu treffen. Das Ziel ist effizientes, messbares und kundenspezifisches Marketing. Auch das Sponsoring wird weitere Revolutionen erfahren, z.B. virtuelle Werbung für die Auslandsvermarktung. Neue Vermarktungsfelder bieten sich obendrein also in der Internationalisierung und in neuen Feldern

wieder dem E-Sports. Generell lässt sich feststellen, dass bestehendes Werbeinventar weiter technologisiert und auch digitalisiert wird. Dinge wie einen Verkauf der Vereinsnamen sind jedoch undenkbar.

Experte 6: Ja, davon gehe ich aus. Nur die Vereine, die auch innovativ bleiben, werden es schaffen sich weiter langfristig in der Bundesliga zu etablieren. Innovatives Marketing bedeutet beispielsweise durch innovative Marketingprozesse sehr kundenorientiert, oder aus Vereinssicht fanorientiert, zu agieren. Der Fan darf nicht nur als ein in der Sphäre wachsendes Objekt betrachtet werden, sondern muss durch intelligente Systeme und zielgruppenspezifisches Agieren in den Mittelpunkt aller Tätigkeiten gestellt werden.

Frage 5: Wie stellen Sie sich den Profifußball aus Marketingsicht in 10 Jahren vor?

Experte 1: Es wird sich sicher sehr viel in den Themen entwickeln, die in der Gesellschaft und in der Werbung allgemein diskutiert werden. Das sind vor allem sehr viele digitale Fragen also Fußball wird genau wie alle Themen in unserem Leben in bestimmten Dingen immer digitaler, das geht los von neuen Angeboten in und um das Stadion. Wir haben hier gerade die Diskussion über Digital Signage, digitale Schilder hier zu ermöglichen wo sie einfach mehr Informationen für Besucher aufspielen können und einen besseren Service z.B. zu ermöglichen. Oder zum Beispiel das Thema das sich gerade hier entwickelt, wo wir auch in Europa mit die ersten waren, wenn wir über den Live Fußball sprechen gibt es mittlerweile auch digitalen Fußball wie FIFA 17 zum Beispiel das ist für die heutige aufwachsende Generation ein Punkt, was parallel zum echten Fußball auch ein wichtiges Thema ist und natürlich wird sich da auch was entwickeln genauso wie bei den ganzen Themen wie Soziale Medien die sich weiter entwickeln wird immer auch der Sport letzten Endes ein Katalysator sein und wird diese Themen die in der Wirtschaft sind auch immer aufgreifen. Aber das Spiel das ist ja das Schöne, das Spiel am Ende 11 gegen 11 bleibt immer das gleiche und zieht vor allem seinen großen Reiz daraus dass es eben auch immer Überraschungen gibt. Und was natürlich bei all den Themen was im Moment den großen Fernsehstationen zu schaffen macht dass sie immer mehr durch Netflix und diese ganzen Themen abgelöst werden ist natürlich das besonders spannende dass der Sport natürlich nach wie vor ein Live Event ist also Spielfilme können sie on demand abrufen wann immer sie wollen aber ein Spiel ist eigentlich nach den 90 min langweilig weil sie ja das Ergebnis kennen und das ist auch eine besondere Stellung des Sports und des Fußballs als eine der größten Sportarten, dass er eigentlich nach wie vor den größten Wert hat, wenn man ihn live sieht.

Experte 2: 10 Jahre, muss ich mal gerade Überlegen. Also positiv gesehen, dass sie volle Stadien haben, dass sie Familienevents werden, also das wir wegkommen, von diesen Hardcorefan Ultra Geschichten, sondern dass das mehr Familienevents werden. Dass also eine Familie mit Kleinkindern heute ohne Angst und mit viel Spaß, solche Events begleiten mit entsprechendem Programm drum herum. Dadurch haben sie eben volle Stadien und haben eben auch diese Emotionen, von der ich am Anfang sprach können sie eben weitertragen, das würde ich mal sagen auf der positiven Seite. Auf der negativen Seite, haben ist es eben was ich vorhin ansprach, dass eben diese nationalen Ligen und internationale das das eben immer weiter auseinanderdriftet und das das irgendwann kippt, wenn wir da jetzt nicht einschreiten und eine Lösung finden. Weil wiegesagt erste Liga überspitzt gesagt interessiert heute keinen mehr, zumindest was oben passiert ist langweilig, es interessiert im

Moment nur noch Abstiegskampf. Oder wenn sie eben in die 2. Liga gehen, das ist eben, da sind die Mannschaften alle ein Punkt auseinander, das ist eben wirklich spannend was da passiert am Wochenende. Also von daher, das muss meiner Ansicht nach die erste Liga in den Griff kriegen, oder wird auf Dauer Schaden nehmen.

Experte 3: Ich glaube es wird noch mehr drum herum um den eigentlichen Fußball geben. Mit drum herum meine ich gar nicht mal so sehr beim Heimspiel oder beim Stadion drum herum, sondern die Versorgung mit Informationen, die Bindung an den Verein oder die Entwicklung die z. B. die Bayern machen, dass sie sagen ich kann mich nicht nur auf Fußball konzentrieren, sondern ich muss auch für eine nachwachsende Zielgruppe es über das Vehikel Basketball an den Fußball heranbinden, sich also breiter aufstellen. Das hat Madrid und AC Mailand schon vor 15 Jahren gemacht, oder Athen. Dass man gesagt hat man braucht einfach ein breiteres Auffangbecken um am Ende alle oder mehr in diesen Verein einzubinden. Und das glaube ich, wird in Deutschland auch genauso kommen. Da wird das eben genannte E-Sport Thema sicherlich eine Rolle spielen also das es auch eine Bayern München E-Sport Mannschaft gibt die gegen Real Madrid antritt. Um auch dieses Potenzial das der Fußball natürlich schon sehr, sehr gut ausschöpft aber natürlich für die nachwachsende Generation auch weiter ausschöpfen muss. Da werden sich die Vereine allen voran die Spitzenvereine und dann nachziehend auch die anderen, da werden die Vereine sich sicherlich breiter aufstellen. Ich weiß nicht ob ich es erwähnen soll, es ist vielleicht auch gerade aktuell im Grunde. Ich hoffe nicht, dass Fußball ein Hochsicherheitssport wird weil anfällig für verschiedene Sachen, aus aktuellem Anlass natürlich. Kommt mir jetzt in den Sinn, aber vielleicht wollen wir das lieber weglassen, das hat mit Marketing vielleicht jetzt direkt eher weniger zu tun. Aber der Fußballfan wird genauso wie wir alle, weiter gläsern werden. Wir werden unser Freizeitverhalten und unsere Kaufentscheidungen und was wir tun das wird auch von den Fußballvereinen viel, viel mehr durchleuchtet. Wir werden viel gezielter auch auf den Verein hingeführt, wie es jetzt noch der Fall ist. Das tun in Deutschland selbst die großen Vereine noch viel, viel, viel weniger, wie es die Technik oder wie es z.B. in Amerika oder in Asien schon Einzug erhalten hat und das wird sicherlich in den nächsten zehn Jahren hier kommen. Ganz zu schweigen von dieser Vermarktungsgeschichte, dass wenn sich jetzt im Bereich Sponsoring, dass man sich da jetzt Märkte getrennt aufstellt, dass man gezielt wirbt als Verein oder mit Partnern gezielt wirbt in verschiedenen Ländern der Erde das wird auf jeden Fall kommen oder ist teilweise schon a man sieht jetzt schon in der Bundesliga teilweise japanische oder chinesische banden in Bundesligaspielen, weil die schon im Hinblick auf den Markt wo es übertragen wird, vermarktet werden. Da sind wir eigentlich schon. (Studentin: also Internationalisierung der Bundesliga?). Im Sponsoring Internationalisierung auf jeden Fall. Aber im Markt selbst, ein breiteres Auffangbecken also nicht nur der Fußball alleine reicht zukünftig, ein Bundesliga-Club reicht zukünftig um dieses Potenzial auszuschöpfen. Man stellt sich breiter auf um auch diese junge Generation mit einzubinden die vielleicht nicht so automatisch in den Fußball reinwachsen wie es jetzt in der Generation noch vor 30,40 Jahren war. Weil die Kinder anders aufwachsen. Deswegen E-Gaming, deswegen Basketball, oder vielleicht auch andere Sportarten die zukünftig noch kommen werden aber man versucht über andere Angebote die gerade die junge Zielgruppe ansprechen, noch mehr das Potenzial für den Fußball und den Fußballverein auszuschöpfen und dann hinzuführen.

Experte 4: Ich hoffe auch für den Profifußball, dass sich einige Dinge nicht ändern. Ich denke, dass es wichtig ist, dass die Leute auch in 10 Jahren noch im Trikot ihres Lieblingsvereins rumlaufen und dass die kleinen Kinder immer noch einen Teddybären ihres Lieblingsvereins im Bett liegen haben. Dass hoffe ich, stelle ich mir vor, dass es sich nicht ändern wird. Natürlich gibt es einige Dinge die innovativer werden. Wie eben schon in der vorherigen Frage angesprochen wurden gewisse Dinge aus Marketingsicht oder einfach Plattformen zum Werben. Ich stelle mir Apps vor die entsprechend den Stadionbesuchern, was ja auch schon gemacht wird, ein Highlight bieten oder irgendwelche Fits bieten. Vielleicht kann man auch über seine App das Essen bestellen oder sich ein Bier bestellen. Solche Sachen wie Eintrittskarten, was wir jetzt schon haben das macht man heutzutage dann oft schon über Barcodes auf seinem Handy. Solche Sachen werden immer viel mehr in den Fokus rücken. Die Junge Generation die mit solchen Sachen jetzt schon vertraut ist, die wächst auch heran. Die nachkommende Generation wird sich damit eh sich auskennen bzw. immer damit in Verbindung stehen. Von daher wird das alles ein bisschen digitaler werden s ein bisschen mehr maschinell. Sag ich mal. Einfach weg von haptischen Gegenständen wie Tickets und man wird natürlich auf diesem Weg versuchen einige Dinge zu vereinfachen und den Leuten so ein spannenderes Stadionelebnis bieten zu können. Und was ich auch glaub, mal weg davon, ich glaube, dass so der Trend für die Zukunft sein wird und sein kann, dass man einfach rund um so ein Fußball spiel mehr ein Event drum rummachen kann. Dass man auch mal Künstler hat die auftreten können oder dass man irgendwelche fest feiert oder irgendwelche besonderen Dinge geschehen lässt um eben Leuten nicht nur diese 90 min Fußball präsentieren, sondern eben auch für Leute die vielleicht nicht unbedingt nur am Sport interessiert sind aber trotzdem eben mal gerne so ein Event mit besuchen auch mehr Möglichkeiten zu geben und ich glaube, dass sich diese Events auch in den nächsten Jahren breiter aufgestellt werden. Z.B in Amerika, wenn man da zum Football geht dann ist das eine halbtägige Veranstaltung so ungefähr. Ich stelle mir wie gesagt einfach vor, dass um das Spiel herum, nicht nur 1-2h vorher und danach, sich die Events etwas mehr ausweiten lassen und eben auch ein bisschen mehr zum Erlebnis werden.

Experte 5: Der Fußball in 10 Jahren ist aktuell schwer vorstellbar. Es ist jedoch sicher, dass er mehr digital als analog stattfinden wird. Daraus lässt sich aus der heutigen Sicht die Gefahr der Reizüberflutung vermuten, weil ein Überangebot entstehen wird. Nehmen wir uns das Beispiel der Weltmeisterschaften. Wettbewerbe werden aufgebläht oder Anstoßzeiten wie in der Champions League so gehalten, dass möglichst wenig Spiele parallel laufen, um besten Voraussetzungen für die Vermarktung zu schaffen. Technische Möglichkeiten werden den Kunden "gläsern" machen und so dafür sorgen, dass Clubs ihre Kunden noch besser kennen und binden können, sowie noch besser verkaufen können.

Experte 6: Ich glaube, wir befinden uns aktuell in einem klassischen Zielkonflikt. Auf der einen Seite ist es die Intention der Vereine sich zu internationalisieren, den Verein und die Leistung des Vereins noch mehr zu kommerzialisieren und zu monetarisieren und in China, Asien oder Nordamerika präsent zu sein. Auf der anderen Seite geht dies zu Lastender hier in Deutschland lang gelebten Fußballkultur, bzw. der Fußballkultur, wie viele Fans sie im klassischen Sinne verstehen. Diese besteht, wenn man es ganz weit runter bricht, aus: „Ich geh ins Stadionich kauf mir ein Bier und eine Bratwurst ich schau 90 Minuten Fußball, ich juble der Mannschaft zu, und geh dann nach Hause und habe ein schönes Erlebnis

gehabt.“ Es wird sehr spannend zu beobachten sein, ob dieser Zielkonflikt zwischen der zunehmenden Zielstellung international zu wachsen und der Vorgabe den regionalen Bezug beizubehalten, zu lösen ist. Ich wage dies persönlich stark zu bezweifeln. Dementsprechend wird sich zwangsläufig, je nachdem wie die Entwicklung hier weitergeht, was ändern. Eine weitere Dimension ist sicherlich die zunehmende Eventisierung vom Ereignis Fußball. Rundum den Spieltag passieren immer mehr Dinge – es stehen nicht mehr ausschließlich die 90 Minuten im Fokus. Auch hier ist davon auszugehen, dass der Eventcharakter auf Kosten des traditionellen Fußballverständnisses gehen wird. Es wird spannend zu beobachten sein, wie die Vereine mit diesen Herausforderungen umgehen und wieder Fußball in 10 Jahren aussieht.

Auswertung

Frage 1: Ist ein Profifußballverein Ihrer Meinung nach noch ein ideeller Verein oder schon ein wirtschaftliches Unternehmen? Begründen Sie Ihre Aussage

Hypothese: Es wird angenommen, dass Profifußballvereine heutzutage wie Wirtschaftsunternehmen strukturiert sind.

Inter-view-partner	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung in Verein und Profiabteilung • nicht mehr viele e.V.s in der Bundesliga • Ausgliederung der Profis • Keine ideellen Vereine mehr aufgrund der immensen Summen • Organisationsform e.V. nicht mehr passend 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche und ideelle Aufgaben • Getrennte Bereiche • Rückgang e.V. in Bundesliga • Ausgliederung • Umsatz • Professionelle Struktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung beider Bereiche • e.V. hat ideelle Aufgaben • (ausgegliederte) Profiabteilung ist Wirtschaftsunternehmen mit professionellen Strukturen und Umsätzen • Professionelle Struktur notwendig für wirtschaftliche Entscheidungen
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Verein ist beides • Profimannschaft ist wirtschaftliches Unternehmen • Generierung von Umsätzen • 21 ausgegliederte Vereine • Trennung beider Bereiche • Ausgliederung 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von wirtschaftlichem Profibereich und ideellem Bereich • 21/36 Vereine professionell aufgestellt → richtiger Weg • Umsatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung beider Bereiche • Verein hat ideellen Bereich mit Sportangebot • Profiabteilung ist aufgrund des Umsatzes Wirtschaftsunternehmen • Ausgliederung als klares Trennungsmerkmal notwendig, um professionell zu wirtschaften
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigster Etat bei 30 Millionen • Hoher Umsatz • Vereine sind Wirtschaftsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Professionelle Wirtschaftsunternehmen • Führung wie Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Etat und Umsatz identifizieren Bundesligisten als Wirtschaftsunternehmen • Professionelle Führung

	<ul style="list-style-type: none"> • Vereine werden wie mittelständische Unternehmen geführt 		
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Ideeller Verein laut Rechtsform • Viele Vereine sind durch Wahl einer anderen Rechtsform Wirtschaftsunternehmen • Wirtschaftlich funktionieren um zu bestehen • Bezeichnung Verein aufgrund der Einstellung, dahinter versteckt sich professionelles Unternehmen • Viele Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgliederung zum Wirtschaftsunternehmen • e.V. als ideeller Verein, es verbirgt sich ein Unternehmen dahinter • Fans tragen Fußball-Club im Herzen • Horrende Gehälter • Wirtschaftliches Funktionieren notwendig • Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Profivereine sind Wirtschaftsunternehmen aufgrund des Umsatzes und den professionellen Strukturen • Festhalten an ideellen Werten
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Verfolgung von wirtschaftlichen Zielen • Nutzung e.V. aus steuerrechtlichen Vorteilen • Vereine sind mittelständische Betriebe • Wirtschaftliche Bedeutung • Beachtliche Anzahl an Angestellten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Ziele • e.V. Gesellschaftsform aufgrund steuerrechtlicher Vorteile • Organisation eines Wirtschaftsunternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Profivereine sind Wirtschaftsunternehmen aufgrund ihrer wirtschaftlich ausgerichteten Zielsetzung sowie den professionellen Strukturen • Wirtschaftliche Bedeutung für Region
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Verein ist wirtschaftliches Unternehmen • Trägt ideelle Werte mit • Ausgliederung der Profiabteilung als klare Bekennung zu Wirtschaftsunternehmen • Anforderungen an Profiverein decken sich mit Wirtschaftsunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Anforderungen • Ideelle Werte bleiben bestehen • Ausgliederung 	<ul style="list-style-type: none"> • Profivereine sind Wirtschaftsunternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Anforderungen an einen Verein • Ausgliederung als logische Konsequenz • Festhalten an ideellen Werten

Frage 2: Wie wichtig sind starke, langfristige Sponsoren für einen Profifußballverein und welche Rolle spielen Sponsoren heutzutage für den Verein?

Hypothese: Es wird angenommen, dass sich die Rolle des Sponsors verändert hat und eine hohe Wichtigkeit für Profifußballvereine hat.

Interviewpartner	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Extrem wichtig • Langfristigkeit zur langfristigen Planung • Starke Partner mit Engagements 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungssicherheit • langfristige Sponsoren • finanzielle Engagements 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = Planungssicherheit • Starke Partner → entsprechende Engagements • Zweitwichtigste Einnahmenquelle

	<ul style="list-style-type: none"> • Zweitwichtigste Einnahmequelle nach TV • Regionale, nationale → internationale Sponsoren 	<ul style="list-style-type: none"> • tragende Einnahmensäule • Internationale Sponsorenakquise 	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • wichtige Einnahmenquelle, ca. 15-30% • TV-Einnahmen am Wichtigsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Stellenwert, jedoch nicht am Wichtigsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zweitwichtigste Einnahmenquelle
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Bindung bringt Sicherheit und Ruhe • Langfristigkeit ermöglicht bessere partnerschaftliche Zusammenarbeit • Generierung von Einnahmen durch Sponsoren • Abhängigkeit von Einnahmen • Wichtige Einnahmequelle, ca. 15-25% 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit als Sicherheit der Einnahmen und also Voraussetzung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit • 15-25% der Einnahmen durch Sponsoren → Abhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = finanzielle Sicherheit • Partnerschaftliche Zusammenarbeit • Wichtige Einnahmequelle
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Zweitwichtigste Einnahmequelle nach den TV-Einnahmen • Langfristigkeit als Planungssicherheit • Ob wenige große oder viele Kleine ist primär nicht am Wichtigsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Einnahmenquelle • Langfristigkeit als Sicherheit • Größe irrelevant 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = Planungssicherheit • Stärke der Sponsoren nicht ausschlaggebend • Zweitwichtigste Einnahmenquelle
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Zweitwichtigste Einnahmenquelle • Langfristige Sponsoren als besondere partnerschaftliche Beziehung • Sponsoren als strategische Wachstumspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Einnahmequelle • Langfristigkeit als partnerschaftliche Zusammenarbeit • Strategische Wachstumspartnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = Basis für strategische Partnerschaft mit Wachstumspotenzial • Zweitwichtigste Einnahmenquelle
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Zweitwichtigste Einnahmenquelle • Existenziell wichtig • Wandel des Verständnisses • Wenige strategische Partner langfristig binden • Partnerschaftlich gemeinsame Ziele realisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Einnahmequelle • Wandel von Sponsor zu strategischen Partnern 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristigkeit = strategische Ausrichtung, Basis für partnerschaftliche Zusammenarbeit • Zweitwichtigste Einnahmenquelle, existenziell wichtig

Frage 3: Wie konkret hängen Marketingerfolg und sportlicher Erfolg zusammen? Garantiert ein erfolgreiches Marketing Ihrer Meinung nach auch sportlichen Erfolg?

Hypothese: Es wird angenommen, dass sportlicher Erfolg und Marketingerfolg in einem Zusammenhang stehen.

Inter- view- partner	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Sportlicher Erfolg garantiert Marketingerfolg • 90 Spielminuten ist gleich Produktqualität • Markentrackings: sportlicher Erfolg ist Priorität • Sportlicher Misserfolg als Gegenwind • Sportlicher Erfolg garantiert mediale Präsenz, unterstützt Marketingerfolg • Produkt verändert sich im Laufe der Saison 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang vorhanden • Markentrackings • Misserfolg als Marketinghindernis • Sportlicher Erfolg unterstützt Marketingerfolg durch Aufmerksamkeit und erhöhte Einnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg • Misserfolg als negative Marketingblockade • Unkontrollierbarkeit des sportlichen Erfolgs
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig hilft Marketingerfolg sportlichen Erfolg zu haben • Generieren einer Marke im Kopf der Fans • Lebt von Emotionen • Je stärker die Marke, desto mehr Einnahmen werden generiert • Kurzfristig hängt alles von den 90 Spielminuten ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristiger Marketingerfolg sichtbar im sportlichen Bereich • Gestaltung einer Marke als Messwert • Maximierung der Einnahmen durch Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Langfristiger Marketingerfolg als Grundlage für sportlichen Erfolg • Markenidentität
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Rückenwind im sportlichen Bereich durch gutes Marketing • Mehr Einnahmen nutzen um Kader zu verbessern • Positive Auswirkungen sichtbar, jedoch keine Garantie • Positive sportliche Entwicklung als Basis für höhere Einnahmen • SC Freiburg eher eine Ausnahme, alles sehr gleichlautend 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingerfolg ebnet finanzielle Grundlagen • Budget wird in Sport investiert • Investition nicht zwangsläufig erfolgsversprechend • Sportlicher Erfolg als Basis für Marketingerfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine unmittelbare Abhängigkeit • Marketingerfolg als Grundlage für erhöhtes sportliches Budget • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Kein zwangsläufiger Zusammenhang • Erfolgreiches Marketing ermöglicht mehr finanzielle Einnahmen • Mehr Budget für sportlichen Bereich • Größeres Budget liefert nicht zwangsläufig größeren Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang nur bedingt vorhanden • Marketingerfolg ebnet finanzielle Grundlagen • Budget wird in Sport investiert • Investition nicht zwangsläufig erfolgsversprechend 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine unmittelbare Abhängigkeit • Marketingerfolg als Grundlage für erhöhtes sportliches Budget • Mehr Budget nicht zwangsläufig größerer Erfolg

Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbarer Zusammenhang • Sportlicher Erfolg steigert Marketingerfolg, erhöht Umsatz in Marketingbereichen • Sportlicher Erfolg nur bedingt planbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang vorhanden • Maximierung des Marketingerfolgs • Unvorhersehbarkeit der sportlichen Lage 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg • Unkontrollierbarkeit des sportlichen Erfolges
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Untrennbar verbunden • Sportlichen Erfolg durch intelligentes Marketing maximieren • Sportlicher Erfolg ermöglicht mehr Einnahmen aus dem Marketing • Bei Misserfolg intelligente Marketingkampagnen, um positive Effekte zu erzielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang vorhanden • Reichweite, Maximierung des Marketingerfolges • Generierung von mehr Einnahmen • Marketingkampagnen in jeglicher sportlicher Situation möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit • Maximierung des Marketingumsatzes durch sportlichen Erfolg • Positiveren des sportlichen Misserfolgs durch Marketingerfolg

Frage 4: Gehen Sie davon aus, dass es in Zukunft weitere innovative Marketingmaßnahmen im Profifußball geben wird? Wenn ja, welche?

Hypothese: Es wird angenommen, dass es im Profifußball zukünftig weitere innovative Marketingmaßnahmen gibt.

Interview-partner	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Spiegel der Gesellschaft: tägliche Innovationen auch im Fußball erkennbar • Fußball als Katalysator für Innovationen, aufgrund seiner wichtigen Bedeutung • Virtuelle Werbung für die internationale Vermarktung durch neuen Technologien • E-Sports • Fußball als Plattform für innovative Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattform für Testen von Innovationen • Abbildung der gesellschaftlichen Innovationen • Beispiele 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsplattform • Beispiele : E-Sports, virtuelle Werbung • Internationalisierung • Technologisierung
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung der Marketingbereiche wie Ticketing • E-Sports • Mehr um das Spiel inszenieren • Beispiel USA, Showsport (Super Bowl) • Digitale Stadionführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fußball hinter innovativen Standards aus Wirtschaft • Eventisierung (in Anlehnung an USA) • Beispiele 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativeres Marketing notwendig • Beispiele: E-Ticketing, digitale Stadionführung, E-Sports, • Eventisierung (USA)
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • E-Sports 	<ul style="list-style-type: none"> • Fußball hinter innovativen Standards aus Wirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativeres Marketing notwendig

	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Werbung nach internationalen Ländergruppen differenzieren • Alltägliche technische Erregenschaften erhalten Einzug in Profifußball 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiele 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Bandenwerbung im Stadion → Virtuelle Werbung, E-Sports • Internationalisierung
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung: „Digital Overlay“ → internationale Länderzielgruppen • Soziale Medien • Sportbereich noch sehr klassisch, wird innovativer und digitaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Fußball hinter innovativen Standards aus Wirtschaft • Digitalisierung • Internationalisierung • Beispiele 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativeres Marketing notwendig • Beispiel: Bandenwerbung im Stadion → Virtuelle Werbung, Soziale Medien • Internationalisierung • Digitalisierung
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Big Data: Kundeninformationen sammeln • Messbares, kundenspezifisches Marketing • Virtuelle Werbung • Auslandsvermarktung • E-Sports • Technologisierung und Digitalisierung des Werbeinventars 	<ul style="list-style-type: none"> • Fan als zu analysierendes Objekt • Ausrichtung der Angebote an Fan • Beispiele • Internationalisierung • Technologisierung und Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Big Data als Instrument für messbares Fanmanagement • Beispiele: virtuelle Werbung, E-Sports • Internationalisierung • Digitalisierung und Technologisierung
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationen notwendig für Verbleib in Bundesliga • Anlehnung an Firmen • Fanorientiertes Arbeiten → Zielgruppenanalyse durch innovative Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von innovativer Ausrichtung • Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen • Systematisiertes Fanmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffnung für Innovationen • Wirtschaftliche Kooperation • Systematisiertes Fanmanagement

Frage 5: Wie stellen Sie sich den Profifußball aus Marketingsicht in 10 Jahren vor?

Hypothese: Es wird angenommen, dass sich der Profifußball in 10 Jahren aus Marketingsicht verändern wird.

Interview-partner	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
Experte 1	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Angebote: digital signage • E-Sports • Weiterentwicklung von Social Media • Bleibt „Live Event“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung • Beispiele • Live-Charakter bleibt bestehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Signage, E-Sports, Social Media • Live Charakter
Experte 2	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung hin zu Familienevents 	<ul style="list-style-type: none"> • Familienveranstaltung • Eventisierung • Spannungsverfall 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiengerechte Eventisierung • Spannungsverlust

	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Programm rund ums Spiel • Auseinanderentwicklung des nationalen und internationalen Wettbewerbs • Spannungsrückgang aufgrund sportlicher Entwicklung 		
Experte 3	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Informationsversorgung ums Spiel • Breitere Aufstellung von Vereinen durch andere Sportarten • Ausrichtung auf nachwachsende Zielgruppe durch z.B. E-Sports • Gezieltes Fanmanagement, Durchleuchtung von Fans • Markttrennung in Werbung • 	<ul style="list-style-type: none"> • Breiter aufstellen um Angebotsvielfalt für nachwachsende Zielgruppe zu generieren: E-Sports, andere Sportarten • Systematisches Fanmanagement • Internationalisierung und Differenzierung des Marktes 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Ausrichtung auf nachwachsende Zielgruppe • E-Sports • Systematisiertes Fanmanagement
Experte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative Werbeplattformen • Digitale Eintrittskarten • Ausrichtung auf nachwachsende Zielgruppe • Rahmenprogramm rund um das Spiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovativer Aufstellen um Anforderungen an nachwachsender Zielgruppe gerecht zu werden • Digitale Tickets und innovative Werbeplattformen • Generierung von Events 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkte Ausrichtung auf nachwachsende Zielgruppe • Eventisierung (USA) • Digitalisierung • E-Ticketing, Werbeplattformen
Experte 5	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalere Ausrichtung • Überangebot und Reizüberflutung • Gläserne Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung • Überangebot • Systematisches Fanmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung • Überangebot • Systematisiertes Fanmanagement
Experte 6	<ul style="list-style-type: none"> • Trade-Off: aktueller Zielkonflikt • Auslandsvermarktung in Form von erhöhter Kommerzialisierung und Monetarisierung • Zu Lasten der deutschen Fußballkultur • Rund um den Spieltag passiert immer mehr 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der regionalen Fankultur durch Öffnung für internationales Wachstum • Eventisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung im Konflikt mit Fankultur • Eventisierung

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname