
BACHELORARBEIT

Herr
Dominik Löw

**Sportsponsoring im
Profifußball**

2017

BACHELORARBEIT

Sportsponsoring im Profifußball

Autor:

Dominik Löw

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

Medien-, Sport- und Eventmanagement

Erstprüfer:

Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:

Dr. Jens C. König

Einreichung:

Mannheim, 06.06.2017

BACHELOR THESIS

Sport sponsoring in professional soccer

author:

Dominik Löw

course of studies:

Applied Media

seminar group:

Media-, Sports- and Eventmanagement

first examiner:

Prof. Dr. Ekehard Krah

second examiner:

Dr. Jens C. König

submission:

Mannheim, 06.06.2017

Bibliografische Angaben

Löw, Dominik:

Sportsponsoring im Profifußball

Sport sponsoring in professional soccer

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Der Fußball ist ein wachsender Wirtschaftssektor. Für Vereine ist dabei das Sportsponsoring ein zentraler Aspekt und wichtige Einnahmequelle. Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich mit dieser Thematik auseinander. Durch eine Einführung in das Sportmarketing und –sponsoring sollen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden, die für Sportsponsoring im Profifußball erforderlich sind.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Fußballbusiness.....	2
2.1 Professionalisierung.....	2
2.2 Kommerzialisierung.....	8
2.3 Stakeholder.....	11
2.4 Issues	14
3 Sportmarketing.....	17
3.1 Grundlagen	17
3.2 Marketing von Sport	21
3.2.1 Strategische Planung im Sport.....	21
3.2.2 Operative Planung im Sport	23
3.3 Marketing mit Sport	26
4 Sportsponsoring	27
4.1 Definition	27
4.2 Das magische Dreieck	28
4.3 Ziele von Sportsponsoring.....	31
4.4 Formen von Sportsponsoring	33
4.5 Mäzenatentum	35
4.6 Strategie von Sportsponsoring	35
4.7 Schwierigkeiten von Sportsponsoring.....	36
5 Praxisbeispiel Eintracht Frankfurt und Krombacher	39
5.1 Unternehmensvorstellung Eintracht Frankfurt	39
5.2 Unternehmensvorstellung Krombacher	40
5.3 Sponsoringpartnerschaft zwischen Krombacher und Eintracht Frankfurt.....	42
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	46

Literaturverzeichnis	49
Eigenständigkeitserklärung.....	XI

Abkürzungsverzeichnis

DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DTB	Deutscher Turner Bund
DOSB	Deutscher Olympischer Sport Bund
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
IOC	International Olympic Committee
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
ZIS	Zentrale Informationsstelle Sporteinsätze

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mitgliederstruktur des DFB	7
Abbildung 2 Stakeholder eines Profifußballvereins.....	12
Abbildung 3: Sportmarketingmodell	22
Abbildung 4: Das Sponsoring-Dreieck	31

1 Einleitung

Der Fußball ist die beliebteste Sportart in Deutschland. In verschiedenen Leistungs- und Altersklassen wird er aktiv ausgeübt oder passiv als Zuschauer verfolgt. Der Profifußball ist durch die Kommerzialisierung und Professionalisierung in der Lage enorme Umsätze zu erwirtschaften. Innerhalb des Sportmarktes operieren Fußballvereine als Unternehmen mit eigenen Strukturen und Zielen. Fußballvereine konkurrieren national und international miteinander sowie mit anderen Sportarten und Freizeitangeboten.

Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, spielen viele Faktoren für Fußball-Bundesligaklubs eine Rolle. Einer davon ist die Akquise von Geldquellen. Eine der wichtigsten Einnahmequellen von Profifußballvereinen stellt das Sponsoring dar. Die vorliegende Arbeit „Sportsponsoring im Profifußball“ setzt sich mit dieser Thematik auseinander. Dabei wird die Frage beantwortet welche Faktoren dafür sorgen, dass Sportsponsoring im Profifußball erfolgreich ist.

Zu Beginn dieser Arbeit wird das Fußballbusiness näher vorgestellt. Die wachsende Professionalisierung und Kommerzialisierung spielen eine immer größere Rolle und werden näher erläutert. Zudem werden die wichtigsten Akteure und Herausforderungen im Profifußball dargestellt.

Kapitel 3 befasst sich mit dem Sportmarketing. Nachdem die Grundlagen des Sportmarketings herausgearbeitet wurden, wird zwischen den beiden Sportmarketingformen Marketing von Sport und Marketing mit Sport differenziert.

Das Sportsponsoring spielt in dieser Arbeit eine zentrale Rolle. Dabei werden die einzelnen Aspekte und Ziele des Sportsponsorings näher beleuchtet. Nach einer Abgrenzung des Sportsponsorings vom Mäzenatentum, werden noch einige Schwierigkeiten von Sportsponsoring aufgezeigt.

Im Praxisbeispiel dieser Arbeit wird näher auf die Sponsoringpartnerschaft zwischen der Krombacher Brauerei und Eintracht Frankfurt eingegangen. Nach einer kurzen Vorstellung der beiden Unternehmen, werden die Rolle des Bieres im Sportsponsoring und die Beziehung der beiden Parteien im Sponsoring aufgezeigt.

Zum Abschluss werden noch Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen ausgesprochen, die für eine erfolgreiche Sportsponsoringbeziehung sorgen.

2 Fußballbusiness

Fußball zählt zu den beliebtesten Sportarten der Welt und verbindet die Menschen unterschiedlichster Herkunft, Ethik oder Gesellschaftsschicht miteinander. Die zahlreichen nationalen und internationalen Wettbewerbe begeistern die Bevölkerung. In diesem Zusammenhang wird der finanzielle Aspekt immer wichtiger. Der Sport wird immer professioneller, kommerzieller und entwickelt sich stetig weiter.

Im folgenden Kapitel wird das Fußballbusiness näher vorgestellt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Professionalisierung und Kommerzialisierung des Fußballs. Anschließend werden kurz die wichtigsten Stakeholder und Issues präsentiert.

2.1 Professionalisierung

Der professionelle Fußball hat in Deutschland und darüber hinaus an Bedeutung gewonnen. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es wichtig die Definition eines Profisportlers zu kennen. Als Profisportler, bzw. Profifußballer, werden jene bezeichnet, die durch die Ausübung ihrer Tätigkeit ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Das bedeutet, dass sie den Sport hauptberuflich betreiben und durch das daraus erzielte Einkommen ihr Existenzminimum decken können.¹

Die Professionalisierung im Profisport kann als Prozess verstanden werden, um die Chancen auf sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen. Immer mehr Profifußballvereine funktionieren dabei als Wirtschaftsunternehmen bzw. sind kraft ihrer gewählten Unternehmensform solche. Hasenbein etwa vergleicht die Leitung eines Vereins mit der Leitung eines Unternehmens. Initiiert wurde dieser Wandel durch einen Erlass des Deutschen Fußball Bundes e.V. (DFB) vom 24. Oktober 1998. Dieser Erlass besagt, dass Lizenzvereine der Fußballbundesliga ihre Lizenzspielerabteilung in Kapitalgesellschaften ausgliedern können. Dadurch ergaben sich für Vereine neue Einnahmemöglichkeiten durch Fremdfinanzierung. Vorher waren alle deutschen Profifußballklubs nach §21 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) als Verein eingetragen.^{2 3}

¹ Vgl. Brandmaier/Schimany 1998, 15.

² Vgl. Heermann/Schießl o. J., 3.

³ Vgl. Hasenbein 2012, 423.

Dies war ein wichtiger Schritt für die Professionalisierung im deutschen Fußball und auch für die Vereine. Eine Bedingung für die Zulassung der Kapitalgesellschaften war, dass ein Verein weiterhin über die Entscheidungsgewalt verfügt. Diese sogenannte 50+1 Regel untersagt es Anlegern die Mehrheitsanteile an einer Kapitalgesellschaft zu übernehmen, in die ein Verein seine Lizenzspielerabteilung ausgegliedert hat. 50+1 bedeutet, dass der Mutterverein über 50% der Stimmanteile sowie mindestens einen weiteren Stimmanteil in der Versammlung der Anteilseigner der Kapitalgesellschaft verfügen muss. Eine Sonderregel gilt für Bayer 04 Leverkusen und VfL Wolfsburg, da dort der Chemiekonzern Bayer bzw. der Automobilhersteller Volkswagen 100 Prozent der Anteile hält. Dies ist durch §8 Absatz 2 der DFL-Satzung möglich, da beide Unternehmen seit mehr als 20 Jahren den Fußballsport der Vereine förderten.⁴

Die 50+1 Regel ist jedoch nicht unumstritten. Kritisiert wird besonders, dass durch die Regelung der Einstieg von ausländischen Investoren verhindert wird. In anderen europäischen Ligen ist dies bereits der Fall und Vereine erhalten vermehrt Unterstützung finanzieller Natur. Dadurch fürchten einige, dass der deutsche Fußball international zu sehr ins Hintertreffen gerät und sportlich nicht mehr wettbewerbsfähig sein kann. Weiterhin ist zweifelhaft, ob die Regel nach europäischem Recht Bestand haben würde. Um die 50+1 Regel abzuschaffen, müssten 25 der 36 Profivereine aus der 1. & 2. Bundesliga gegen die Regel abstimmen. Für die Regel spräche, dass kein Verein von einem einzelnen Geldgeber abhängig wäre und so im Falle von dessen Rückzug nicht um die Existenz bangen müsste.⁵

Von 18 Bundesligavereinen der Saison 2016/2017 sind nur noch fünf als eingetragener Verein (e.V.) organisiert, alle anderen haben ihre Lizenzspielerabteilung in Kapitalgesellschaften ausgegliedert, etwa in Aktiengesellschaften (AG) oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH). Diesen Gang treten weitere Profivereine an bzw. erwägen ihn. Als Beispiel sei hier der VfB Stuttgart genannt, Aufsteiger in die Bundesliga und ehemals eingetragener Verein. Am 1. Juni 2017 beschlossen die Mitglieder des Vereins durch die notwendige Dreiviertel-Mehrheit die Ausgliederung der Profifußballabteilung in eine Aktiengesellschaft.^{6 7}

⁴ Vgl. DFL 2016, 7.

⁵ Vgl. Kicker 2008.

⁶ Vgl. DFL 2017.

⁷ Vgl. Preiss 2017.

Die Entwicklung vom Verein zum Unternehmen hat Veränderungen, sowohl strukturelle als auch funktionelle, notwendig gemacht, da auch die Anforderungen an die Clubs gestiegen sind. Umso wichtiger ist ein professionell geführtes Management. Frick sieht dies jedoch in weiter Ferne. Für ihn sei der Sport durch eine „ausgeprägte Ökonomieferne“ geprägt und die „vielfach behauptete Professionalisierung des Managements von Vereinen und Verbänden ist immer noch eher Rhetorik als Realität“. Eklatant ist für ihn dabei, dass im Sportbereich tätige Manager mit der Lösung von neuen, aber auch altbekannten Herausforderungen überfordert sind. Für wirtschaftlichen Erfolg ist ein betriebs- und volkswirtschaftliches Konzept eine Hilfe und eine auf den Absatz- und Produktmarkt zugeschnittene Strategie ist von Nutzen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Elementare Fähigkeiten für ein professionelles Management sind nach Frick unter anderem die Fähigkeit von anderen zu lernen und sich über die Konsequenzen der sportlichen und wirtschaftlichen Handlungen bewusst zu sein.⁸

Wer langfristig sportlich erfolgreich sein möchte, der muss auch wirtschaftlich erfolgreich und gut aufgestellt sein. Das sportliche und das wirtschaftliche gehören zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Sportlicher Erfolg in der Bundesliga könnte etwa eine Teilnahme an den internationalen Wettbewerben bedeuten und damit verbundene lukrative Preisgelder, die wiederum investiert werden können, um zum Beispiel den Kader weiter zu verstärken oder die Infrastruktur des Vereins zu verbessern. Wirtschaftlicher Erfolg garantiert jedoch keinen sportlichen Erfolg, er erhöht nur die Chancen. Das Streben aus beiden Faktoren das Maximum herauszuholen, führte in den letzten Jahren zu einem immer weiter wachsenden Markt. In der Saison 2015/2016 waren knapp über 53.000 Menschen am Produkt Bundesliga und 2. Bundesliga direkt oder indirekt beteiligt. Gegenüber 2004/2005 ist das eine Steigerung um mehr als 22.000 Arbeitsplätze.⁹

Vergleicht man etwa den Marktwert mit dem Tabellenplatz der Vereine in der Bundesliga-Saison 2016/2017 fällt auf, dass der FC Bayern München als Meister den höchsten Marktwert hat und die beiden Absteiger FC Ingolstadt und Darmstadt 98 die beiden niedrigsten Marktwerte. Vereine wie Bayer 04 Leverkusen oder der VfL Wolfsburg gehören zu den Vereinen mit dem höchsten Marktwert, schnitten sportlich jedoch vergleichsweise schwach ab, während ein Verein wie der SC Freiburg aus den gegebenen Möglichkeiten viel herausholt und trotz niedrigen Etat auf Platz 7 die Saison beendete.¹⁰

⁸ Vgl. Frick 2008, 22.

⁹ Vgl. DFL 2017a, 16.

¹⁰ Vgl. Transfermarkt 2017.

Dies zeigt, dass der Sport nicht planbar ist und durch eine professionelle Arbeitsweise nur eine gute Grundlage geschaffen werden kann. Die Nichtvorhersehbarkeit ist sicherlich ein Aspekt, der den Sport so spannend macht und deshalb viele Menschen begeistert. Die Chancen, dass ein Underdog einen Favoriten besiegt, sind gering, aber sie sind vorhanden. Viele Faktoren können eine Mannschaft auf dem Platz beeinflussen. Die Tagesform, eine nicht auskurierte Verletzung, Schiedsrichterentscheidungen oder sogar das Wetter können ein Spiel unvorhersehbar beeinflussen. 2005 wurden 638 Tore europäischer Erstligen beobachtet. Knapp 40 Prozent dieser Tore waren ein Zufallsprodukt, das heißt unter normalen Umständen wären sie nicht gefallen. Dazu können verdeckte Sicht für den Torhüter oder widrige Platzzustände zählen, die so vor dem Spiel wissenschaftlich nicht planbar sind.¹¹

Einen weiteren Beitrag zur Professionalisierung trägt das Bewusstsein der Verein bei, dass die Stärkung der eigenen Marke die Attraktivität des Vereins steigert und auch unabhängiger vom sportlichen Erfolg werden lässt. Gerade durch das enorme Wettbewerbsfeld, das es neben dem Fußball gibt, wird die Vereinsmarke bedeutender. Sie dient zur Differenzierung und Orientierung gegenüber anderen Anbietern, etwa aus der Unterhaltungs- oder Freizeitindustrie, und macht den Verein einzigartig. Die Vereine müssen ihre Marke klar definieren und kommunizieren. Da der Wettbewerb immer weiter wächst, sollten Vereine ihre Marke in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie stellen und als Orientierungspunkt für die Geschäftsfelder setzen. Intern dient die Marke folglich als Leitbild, extern als wertvolles Versprechen an Fans, Sponsoren usw. Dadurch werden diese an die Marke gebunden und es entsteht ein Vorteil für den Verein. Nach Hasenbein ist die Markenbildung ein sich wiederholender Prozess, der dauerhaft analysiert werden muss. Besonders die Identität der Marke spielt dabei eine große Rolle, da sie den Nachfragern die Werte der Marke vermittelt.^{12 13}

Um professionell ausgeführt zu werden, benötigt der Profifußball eine fachkundige Organisation, die die Rahmenbedingungen für den Sport vorgibt. Die wichtigsten internationalen und nationalen Verbände sowie Organisationen werden nachfolgend kurz vorgestellt.

Die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) wurde 1904 gegründet und hat ihren Sitz in Zürich. Sie ist ein Verein Schweizerischen Rechts. Aktuell gehören der FIFA 211 nationale Verbände an. Die Statuten der FIFA beinhalten die Grundregeln des

¹¹ Vgl. Prem 2006.

¹² Vgl. Hasenbein 2012, 419.

¹³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, 361.

Weltfußballs, die als Grundlage für die verschiedenen Bestimmungen, etwa Doping oder Transfer, gelten. Änderungen in den Statuten können nur vorgenommen werden, wenn die anwesenden und stimmberechtigten Verbände mit einer dreiviertel Mehrheit dafür stimmen. Die FIFA ist unter anderem auch Ausrichter der Fußball-Weltmeisterschaften.¹⁴

Die Union des Associations Européennes de Football (UEFA) ist der europäische Fußballverband. Sie bildet die Dachorganisation über 55 europäische Verbände, wie etwa den DFB. Der Sitz der UEFA befindet sich in Nyon in der Schweiz. Als einer der Kontinentalverbände untersteht die UEFA der FIFA. Aufgaben der UEFA sind zum Beispiel die Förderung des Fußballs und der Schutz von dessen Grundwerten. Die UEFA orientiert sich dabei an elf Schlüsselwerten, gewählt nach der Anzahl an Spielern pro Mannschaft auf dem Spielfeld. Zu diesen Werten zählen unter anderem Respekt, Jugendschutz und Ausbildung. Die UEFA ist darüber hinaus Veranstalter verschiedener europäischer Wettbewerbe, wie der UEFA Champions League.¹⁵

Der Deutsche Fußball-Bund besteht, wie in Abbildung 1 dargestellt, aus verschiedenen nationalen Mitgliedsverbänden, die sich in einer Pyramidenform strukturieren. Der Sitz der DFB-Zentralverwaltung befindet sich in Frankfurt am Main. Gegründet wurde der DFB 1900 in Leipzig und bildete damals die Grundlage für den heutigen Erfolg des Fußballs. Der DFB ist ein eingetragener Verein und Mitglied der internationalen Verbände FIFA und UEFA. Zu den Aufgaben des DFB gehören unter anderem die Interessen der Mitgliedsverbände zu vertreten und für sie einzutreten sowie die Förderung des Breitensports.¹⁶

Der DFB ist der größte Spitzenverband des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB). Im Jahr 2016 zählte der DFB 6.969.464 Mitglieder. Damit hat der DFB circa zwei Millionen Mitglieder mehr, als der Deutsche Turner Bund (DTB), der zweitmitgliedsstärkste Spitzenverband des DOSB. Diese Zahlen beziehen sich ausschließlich auf aktive Vereinsmitglieder, nicht auf solche die Fußball im Fernsehen oder im Stadion verfolgen oder außerhalb eines Vereins Fußball spielen. Insgesamt hat der DOSB 27.520.141 Mitglieder, rund ein Viertel davon bilden folglich Mitglieder des DFB. Hierbei muss beachtet werden, dass Sportler auch in mehreren Spitzenverbänden Mitglied sein können.¹⁷

¹⁴ Vgl. FIFA 2017.

¹⁵ Vgl. UEFA 2017.

¹⁶ Vgl. DFB 2016a.

¹⁷ Vgl. DOSB 2016.



Abbildung 1: Mitgliederstruktur des DFB

(Quelle: DFB 2016)

Die Liga-Fußballverband e.V. (DFL e.V.) ist der Zusammenschluss der Vereine der 1. und 2. Fußballbundesliga. Dazu zählen die lizenzierten Vereine und die Kapitalgesellschaften. Der Verband ist ordentliches Mitglied des DFB und hat seinen Sitz ebenso in Frankfurt am Main. Zu den Aufgaben zählen „die ihm zur Nutzung vom DFB exklusiv überlassenen Vereinseinrichtungen Bundesliga und 2. Bundesliga zu betreiben und in Wettbewerben der Lizenzligen den deutschen Fußballmeister des DFB und die Teilnehmer an den internationalen Wettbewerben zu ermitteln.“¹⁸

Die DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL GmbH) ist eine hundertprozentige Tochter des Ligenverbandes. Sie wurde 2000 gegründet und führt das operative Geschäft des DFL e.V. Zu den Hauptaufgaben der DFL GmbH gehören die Durchführung des Spielbetriebes und die Vermarktung der beiden deutschen ersten Ligen. Weiterhin ist sie verantwortlich für die Lizenzierung der 36 Profiklubs. Die 2008 gegründete Tochterfirma DFL Sports Enterprises ist verantwortlich für die Rechtevermarktung der Spiele der Lizenzligen für TV-, Hörfunk- und Internetübertragungen im In- und Ausland.¹⁹

¹⁸ Vgl. DFL 2016, 1.

¹⁹ Vgl. DFB 2014.

2.2 Kommerzialisierung

Der Sport entwickelte sich in den letzten Jahren immer weiter und etablierte sich zu einem eigenen Wirtschaftssektor. Dazu beigetragen hat der Wandel unserer Gesellschaft mit Fokus auf Informationen, Freizeit und Unterhaltung. Zudem hat das Interesse am Sport in der Bevölkerung zugenommen, ob als Zuschauer oder selbst aktiv als Sportler. Der Faktor Wirtschaft spielt im Sport eine immer größere Rolle und Sportvereine gliedern ihre Profiabteilung in eine GmbH oder eine ähnliche Rechtsform aus. Sportvereine werden so zu Unternehmen und nicht mehr die ursprüngliche Idee, wie die Gemeinnützigkeit in der Gesellschaft oder der Fördergedanke von Vereinen steht im Vordergrund, sondern das Erzielen eines möglichst hohen Umsatzes.²⁰

Der Fußball stellt keine Ausnahme dar, im Gegenteil. Fußball zählt zu den populärsten und beliebtesten Sportarten der Welt, in Deutschland ist Fußball gar Sportart Nummer eins. Im Jahr 2016 finden 34,8% der Befragten ab 14 Jahren den Volkssport Fußball besonders interessant. Damit liegt die Sportart weit vor anderen, wie etwa Boxen (14%), Skispringen (13,1%) oder Leichtathletik (11,3%).²¹

Die Umsatzzahlen der 1. und 2. Fußballbundesliga aus der Saison 2015/2016 belegen die Begeisterung der Bevölkerung für Fußball und zeigen deutlich zu welchem Wirtschaftssystem der Sport allgemein und der Fußball speziell geworden sind. Gemeinsam konnten die 18 Vereine der 1. Fußballbundesliga erstmals die Umsatzmarke von 3 Milliarden Euro knacken. Im Vergleich zur Vorsaison konnte der Umsatz von 2,62 Milliarden Euro deutlich auf 3,24 Milliarden Euro gesteigert werden. Die 2. Bundesliga konnte einen Umsatz von 608,3 Millionen Euro erwirtschaften. Für die 1. Bundesliga bedeuten diese Zahlen gleichzeitig den zwölften Umsatzrekord in Folge, eine Bestätigung für den immer größer wachsenden Wirtschaftssektor Fußball.

Doch nicht nur der Umsatz konnte gesteigert werden, sondern auch der Gewinn, was aufgrund der steigenden Kosten, speziell im Personalbereich, keine Selbstverständlichkeit ist. Insgesamt erzielten die Teams der 1. Bundesliga einen Gewinn von 206,2 Millionen Euro. Das ist vergleichbar mit den Gewinnen der vorherigen vier Saisons zusammen. Ba-

²⁰ Vgl. Rohlmann 2012, 522.

²¹ Vgl. Statista 2017.

sierend auf EBITDA, den earnings before interest, taxes, depreciation and amortization²², schrieben in der Saison 2015/2016 alle Vereine der 1. Bundesliga schwarze Zahlen.²³

Diese wachsende Beziehung und den Austausch zwischen dem Fußball und der Wirtschaft kann man als Kommerzialisierung bezeichnen. Darunter versteht man die wirtschaftliche Erschließung eines nicht wirtschaftlichen Gesellschaftsfeldes, wie es der Fußball ist. Zur Kommerzialisierung zählen nicht nur die immer weiter steigenden Gehälter der Fußballprofis, sondern generell der Verkauf von durch den Sport erzeugten Produkten. Dazu zählen zum Beispiel Werbeeinnahmen durch Trikotwerbung. In der Saison 1972/1973 war Eintracht Braunschweig der erste Bundesligist mit Trikotwerbung. Die Brust des Vereins zierte das Hirschkopflogo von Jägermeister. Das sorgte damals für Aufruhr, da Werbung den Idealen des Profifußballs widersprach und Schleichwerbung verboten war. Um dies zu umgehen ersetzte Braunschweig sein Vereinswappen durch das Logo von Jägermeister. Durch die dauerhafte Medienpräsenz, stieg die Bekanntheit von Jägermeister und man verhalf der Kommerzialisierung zum Durchbruch. Trikotwerbung war in der Bundesliga ab diesem Zeitpunkt keine Besonderheit mehr.^{24 25}

Ein weiterer Meilenstein für die Kommerzialisierung war die Einführung des Privatfernsehens. Die 1988 von RTL eingeführte Sportsendung „Anpfiff“ hob sich deutlich von der ARD-Sportschau ab. Die Tendenz ging von einer sachlichen Berichterstattung hin zu einer Sportsendung mit Unterhaltungsfaktor. Der Markteintritt der Privatsender entwickelte sich zu Gunsten des DFB. Gab es anfangs mit dem DFB einen Anbieter und durch das öffentliche-rechtliche Fernsehen nur einen Nachfrager, drängten sich nun mehrere Nachfrager um weiterhin ein Produkt. Dies hatte zur Folge, dass die Preise der Fernsehrechte drastisch in die Höhe stiegen. Die Einführung von Pay-TV steigerte den Wert der Fernsehrechte nochmals. Bis heute sind die Preise für die nationalen Medienrechte der Bundesliga gestiegen. Über den Zeitraum 2017 bis 2021 erhält die Bundesliga 4,6 Milliarden Euro für die Vergabe der Medienrechte.^{26 27}

Wann und ob die Kommerzialisierung im Profifußball ein Ende nehmen wird weiß niemand. Selbst die Verbände sind davon betroffen. So wurde etwa die DFL GmbH gegründet, die für das operative Geschäft der Bundesligen zuständig ist. Durch die

²² Vgl. Börsenlexikon.

²³ Vgl. DFL 2017a, 11.

²⁴ Vgl. Quitzau, 2016.

²⁵ Vgl. Kläsgen 2010.

²⁶ Vgl. Aumüller 2016.

²⁷ Vgl. Quitzau 2016.

Kommerzialisierung sind auch neue Unternehmen entstanden, etwa Sportmarketing-Agenturen, die Vereinen dabei helfen deren Vermarktungsstrategie zu optimieren oder deren Sponsoringrechte zu verkaufen.

Bei den positiven Nachrichten über steigende Umsätze und wachsende Bekanntheit darf die Schattenseite der Kommerzialisierung nicht außer Acht gelassen werden. Besonders konservative Fans stehen dem kritisch gegenüber. Werbebanden können vom Spielgeschehen ablenken und die Umbenennung des Stadions von der Vereinsikone zum Hauptsponsor verstößt gegen die Tradition. Das Finale des DFB-Pokals 2017 zeigte, dass viele Fans der immer weiter wachsenden Kommerzialisierung kritisch gegenüberstehen. Als Helene Fischer in der Halbzeitpause bei ihrem Auftritt vom gesamten Berliner Olympiastadion ausgepiffen wurde, waren das keine Pfiffe gegen sie persönlich, sondern gegen die Kommerzialisierung und Inszenierung seitens des DFB.²⁸

Nutznieser der Kommerzialisierung sind neben Vereinen und Spielern vor allem Berater, Dienstleister und Sportwettanbieter. Die Geldsummen, die mittlerweile im Fußball im Umlauf sind, erhöhen auch das Risiko von Manipulation und Korruption, wobei Korruption primär auf Funktionärebene stattfindet. Ablösesummen erreichen vereinzelt dreistellige Millionenbeträge und ein Wettbieten um Spieler beginnt. Die Höhe der Ablöse stößt nicht nur bei Fans auf Unverständnis, auch Fußballtrainer Ewald Lienen kritisiert die Kommerzialisierung: „Immer mehr Leute, die mit dem Fußball nichts zu tun haben, verdienen an ihm Millionen. Das ist irgendwann nicht mehr nachvollziehbar und fliegt uns dann um die Ohren.“²⁹ Dabei garantiert ein teurer Transfer nicht einmal den sportlichen Erfolg, möglicherweise verletzt sich ein Spieler sogar im Trainingslager und kann über einen längeren Zeitraum nicht am Trainingsbetrieb teilnehmen.³⁰

Borgwardt kritisiert zusätzlich noch die Abhängigkeit von Unternehmen und Medien, denen sich der Fußball hingibt: "Auffallend ist wie lange sich der Fußball in Deutschland einer Professionalisierung, Kommerzialisierung und der Einflussnahme Dritter zur Wehr gesetzt hat. Unter diesem Aspekt ist es doppelt erstaunlich, dass man von offizieller Seite ab einem bestimmten Zeitpunkt bereit war, sich den Rahmenbedingungen der freien Wirtschaft anzupassen, große Teile der über viele Jahre zu traditionellen Werten des Sports

²⁸ Vgl. Hrstic 2017.

²⁹ Vgl. Sport1 2017.

³⁰ Vgl. Dierig/Seidel 2013.

gewordene Grundsätze zu verkaufen und sich in immer komplexer werdende Abhängigkeiten von Medien und Unternehmen zu begeben" ³¹

Die Vereine sollten die kritischen Stimmen zur Kommerzialisierung nicht ignorieren, sondern sich mit ihnen auseinander setzen. Die Fans eines Vereins sind oftmals seine größten Kritiker, darüber hinaus bilden sie das Fundament der Vereinsexistenz. Ein Interessenkonflikt zwischen den Bedürfnissen und Wünschen der Fans und den Zielen des Vereins muss vermieden werden. Vereine müssen den Mittelweg zwischen Tradition und Kommerzialisierung finden. Auf der einen Seite dürfen sie ihre Identität nicht aufgeben, auf der anderen Seite müssen sie wettbewerbsfähig bleiben.

2.3 Stakeholder

Die Stakeholder können als System von Anspruchsgruppen dargestellt werden. Sie reagieren auf Entscheidungen und Handlungen der Sportorganisation und nehmen dadurch direkt oder indirekt Einfluss auf dessen Ziele bzw. Zielerreichung. Für eine Sportorganisation treten viele Stakeholder in Erscheinung. Die Wesentlichen werden nachfolgend aufgeführt. Für einen Profifußballverein finden sich unterschiedliche Stakeholder bzw. Akteure: ³²

³¹ Vgl. Borgwardt 2008, 133.

³² Vgl. Keller 2010, 90.

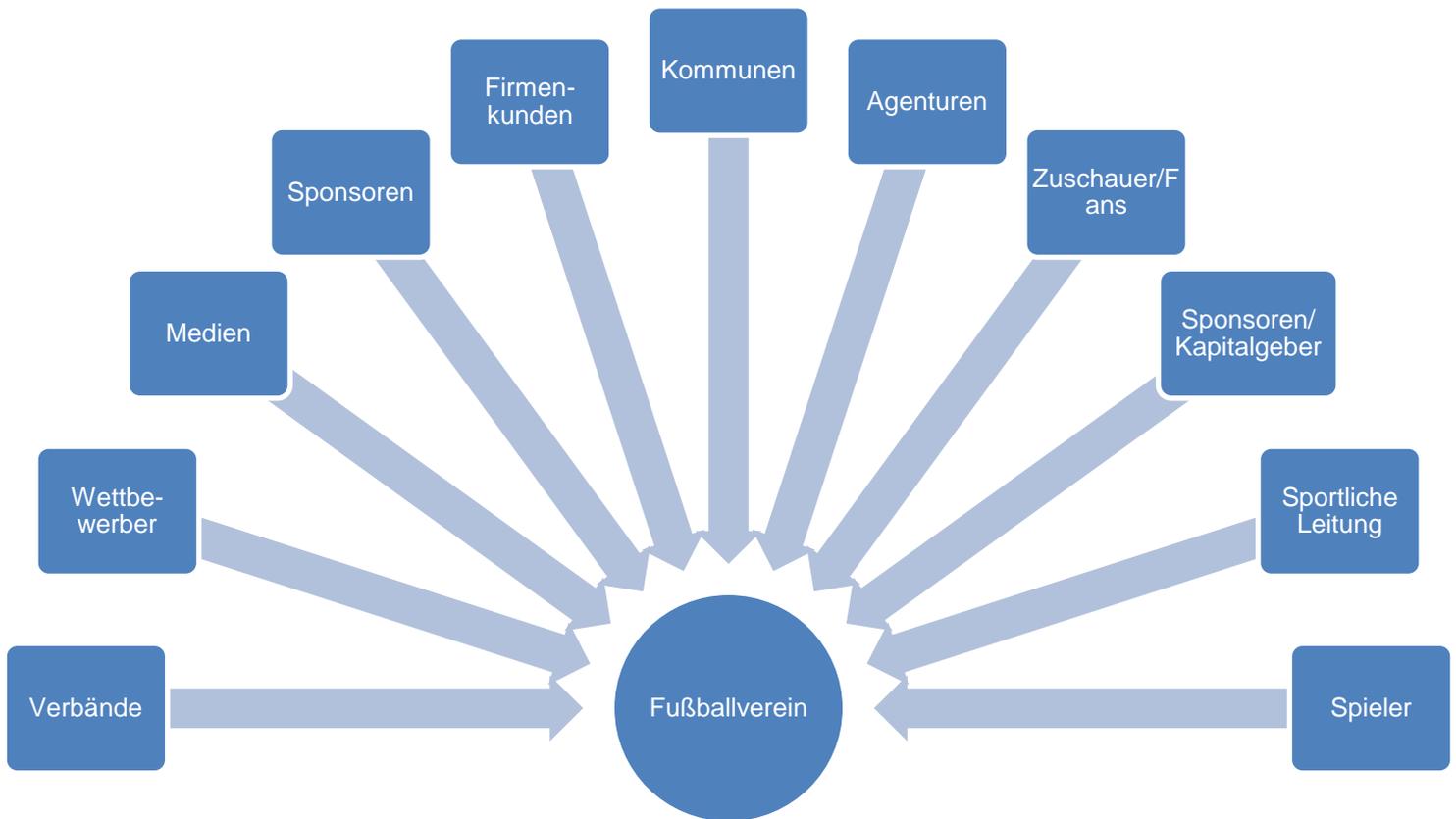


Abbildung 2 Stakeholder eines Profifußballvereins.

(Quelle: Eigene Darstellung nach Vöpel 2011, 23)

Die Kenntnis über Wirkung und Zusammenhang der einzelnen Stakeholder ist wichtig für die strategische Positionierung eines Vereins. Die Interessen der Stakeholder müssen von den Entscheidungsträgern eines Vereins berücksichtigt werden und in die Planung mit einfließen. Einige der wesentlichen Stakeholder werden in Kurzform dargestellt.

➤ *Fans*

Die Fans sind für jeden Sportverein von zentraler Bedeutung. Sie konsumieren regelmäßig das Produkt Sport und nehmen die gebotenen Dienstleistungen, wie etwa einen Stadionbesuch, immer wieder an. Der Fan sollte jedoch nicht nur aus ökonomischer Sicht betrachtet werden, sondern auch aus emotionaler. Durch ihre Verbundenheit und Loyalität zu einem Verein bilden sie das kostbarste Gut eines Sportvereins. Gerade in Krisenzeiten halten sie zu ihrem Lieblingsverein und entscheiden sich nicht für einen anderen, weil dieser erfolgreicher ist oder günstigere Preise anbietet. In sportlich erfolglosen Momenten,

etwa dem Abstiegskampf, kann die Unterstützung der Fans zusätzliche Kräfte für die Sportler freisetzen.³³

Fans haben darüber hinaus noch eine kommunikative Wirkung. Sie bilden das „Sprachrohr“ eines Vereins. Sie sind ein wichtiges Kommunikationsinstrument und für eine professionelle Kommunikation unverzichtbar. Fans berichten ständig von ihrem Verein, etwa im Bekanntenkreis. Gute Öffentlichkeitsarbeit ist deshalb für Vertrauen und Glaubwürdigkeit unerlässlich und kann, falls unprofessionell, eine destruktive Wirkung haben. Im Stadion sorgen Fans für Stimmung und haben Einfluss auf die Sicherheit, weshalb ein sensibler Umgang mit Berücksichtigung auf die verschiedenen Bedürfnisse der Fans wünschenswert ist.³⁴

➤ *Medien*

Für Sportvereine ist die Medienpräsenz von großer Bedeutung. Gemäß dem Credo „Tue Gutes und sprich darüber“ ist die Platzierung und Darstellung in den Medien entscheidend für die PR und Außendarstellung eines Vereins. Sportvereine stehen im Zusammenhang mit Medienunternehmen aus den Bereichen Fernsehen, Internet, Mobilfunk, Print und Radio. Die Medien leisten dadurch ihren Beitrag zur Kommerzialisierung, da sie dem Sport eine mediale Plattform bieten. Für den Profifußball ist besonders das Medium Fernsehen interessant. Für die Sender hat der Fußball bzw. der Sport allgemein eine strategische Wirkung. Durch Fußballübertragungen realisieren die Sender ihre eigenen Unternehmensziele, da Fußball im TV eine hohe Zuschauerreichweite hat. Unterbrechungen können etwa als Werbepattform genutzt werden. Die Vereine profitieren ebenfalls von einer TV-Präsenz. Der Erlös aus dem Verkauf der Fernsehrechte kommt dem Verein zu gute und durch die Präsenz im Fernsehen bieten sich neue Vermarktungsmöglichkeiten, etwa für Sponsoringaktivitäten. Allerdings sind auch die anderen Medienformen für einen Verein von Bedeutung. Besonders durch die sozialen Medien können Vereine die Fans schnell erreichen und mit neuen Informationen versorgen.^{35 36}

➤ *Verbände*

Die nationalen und internationalen Fußballverbände geben die verbindlichen Regelungen für die jeweiligen Vereine vor. Diese Regelungen begrenzen das Entscheidungsfeld der

³³ Vgl. Keller 2010, 103.

³⁴ Vgl. Suchy 2011, 42.

³⁵ Vgl. Keller 2010, 104.

³⁶ Vgl. Suchy 2011, 33.

Vereine und sind von diesen kaum modifizierbar. Teil der festgelegten Regelungen sind etwa die Lizenzierungsvorschriften, die Spielregeln und –pläne, die Transferrichtlinien, die Wettbewerbsformate oder auch Maßnahmen zur TV-Rechtevermarktung und –einnahmeverteilung. Ein Interessenzusammenschluss mehrere Vereine kann eine Möglichkeit für Vereine sein Einfluss auf die Verbände auszuüben.³⁷

2.4 Issues

Issues sind Themen, die grundsätzlich ein Konfliktpotenzial von öffentlichem Interesse aufweisen. Oftmals beziehen sie sich auf unterschiedliche Wertevorstellungen oder Ansichten. Sie können sowohl Anlass zur Aussprache als auch zum Streit sein. Es können jedoch auch positive Issues auftreten, da nicht nur das Lösen von Problemen oder Streitigkeiten im Vordergrund steht, sondern auch die Entdeckung neuer Potenziale.³⁸

Einige Themen im Profifußball werden nachfolgend kurz vorgestellt.

➤ *Gewalt im Fußball*

Bei all den positiven Aspekten, die der Fußball den Zuschauern bietet, darf man auch nicht dessen Schattenseiten vergessen. Dazu zählt unter anderem der Faktor Gewalt. Es ist nicht unüblich, dass es während Fußballspielen oder am Rande davon zu Gewaltausbrüchen kommt. Neben physischer Gewalt kann man auch psychische Gewalt in Form von Beleidigungen und den Einsatz von Pyrotechnik beobachten, was einen Verstoß gegen das Sprengstoffgesetz bedeutet. Exakte Kennzahlen von Gewalttaten rund um den Fußball existieren kaum, die Dunkelziffer an Verbrechen ist hoch, da die Polizei nicht alles überwachen kann, wie etwa Kämpfe zwischen Fußballfans nach dem offiziellen Ende des Spiels.

Die Zentrale Informationsstelle Sparteinsätze (ZIS) sorgt durch Informationsaustausch dafür, „dass die für einen Veranstaltungsort zuständige Polizeidienststelle über alle polizeilich bekannten Hintergrundinformationen verfügt, um mit angemessenem Personaleinsatz die Sicherheit der Zuschauer in und um Veranstaltungsorte wie Stadien oder Plätze

³⁷ Vgl. Keller 2010, 103.

³⁸ Vgl. Röttger 2001, 16.

sowie auf den An- und Abreisewegen gewährleisten zu können.“³⁹ Ergänzend dazu verfassen sie regelmäßig einen Jahresbericht Fußball über bekannte Gewalttaten rund um Standorte der 1. & 2. Bundesliga, sowie der 3. Liga. Dazu zählen auch Länderspiele oder andere Wettbewerbe neben dem Ligenbetrieb, wie etwa DFB-Pokalspiele. In der Saison 2015/2016 etwa wurden 7.773 Strafverfahren im Rahmen von eben genannten Fußballspielen eingeleitet. Das sind weniger als in der Vorsaison, die Zahl an verletzten Personen ist jedoch von 1.204 auf 1.265 leicht gestiegen. Leistner unterscheidet zwischen zwei Typen von Gewalt. Die intervenierende Gewalt steht dafür aktiv in das Spielgeschehen einzugreifen und es zu beeinflussen. Dazu zählt etwa der Angriff auf den Schiedsrichter oder auf Spieler. Die kompetitive Gewalt dagegen richtet sich von Fans gegen andere Fans.⁴⁰

Um Gewalt rund um den Fußball zu reduzieren müssen Vereine, Verbände und auch die Sicherheitsorgane für Sicherheit sorgen. Um das bewerkstelligen zu können entwickelte der DFB und die DFL einen Zehn-Punkte-Plan. Da Gewalt nicht nur ein Problem des Fußballs ist, sondern auch ein Problem der Gesellschaft wurden Vertreter aus Politik, Polizei, Kommunen und Fanprojekten hinzugezogen. Der Zehn-Punkte-Plan beinhaltet zum Beispiel Maßnahmen, wie die Verbesserung der strukturellen Kommunikation, den Ausbau der Fanarbeit oder den Progressiven Ausbau von Frühprävention.^{41 42}

➤ *Integration im Fußball*

Integration spielt im Fußball eine große Rolle. In der Satzung des DFB ist dies sogar festgehalten. Dort ist von „Förderung von Integration und Vielfalt und der Verhinderung und Beseitigung von Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ die Rede.⁴³

Laut eigenen Angaben hat jedes fünfte Mitglied des DFB einen Migrationshintergrund, im gesamten Sport liegt dieser Anteil unter zehn Prozent. Das verdeutlicht die Wirkung, die der Fußball für die Integration besitzt. Die Herkunft eines Sportlers sollte keine Rolle spielen, sondern nur sein Leistungsvermögen. Der Fußballpionier Walter Bensemann formu-

³⁹ Vgl. ZIS o.J.

⁴⁰ Vgl. Leistner 2008, 115.

⁴¹ Vgl. DFL 2010.

⁴² Vgl. Zick 2014.

⁴³ Vgl. DFB 2013, 5.

lierte dies so: „Der Sport ist eine Religion, ist vielleicht das einzige wahre Verbindungsmittel der Völker und Klassen.“⁴⁴

Gerade die deutsche Nationalmannschaft wird gerne als Beispiel für gelungene Integration verwendet, da eine Vielzahl der Spieler einen Migrationshintergrund aufweist. Dadurch entsteht bei großen Turnieren wie Welt- und Europameisterschaften ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der deutschen Bevölkerung. Zudem verleiht der DFB jedes Jahr gemeinsam mit seinem Partner Mercedes-Benz den Integrationspreis. Dieser wird an Schulen, Fußballvereine oder freie und kommunale Träger verliehen, die sich besonders stark für Integration einsetzen, etwa durch mehrsprachige Freizeitangebote oder durch Förderung von sozialen Werten durch Fußball.⁴⁵

➤ *Korruption im Fußball*

Durch die zunehmende Kommerzialisierung im Fußball erhielt auch die Korruption Einzug in den Sportbetrieb des Fußballs. Selbst der Weltverband, die FIFA, und der europäische Verband, die UEFA, waren bereits in Korruptionsaffären verwickelt. Joseph Blatter, ehemaliger Präsident der FIFA, und Michel Platini, ehemaliger Präsident der UEFA, wurden beide von der Ethikkommission der FIFA von ihren Ämtern suspendiert, weil sie in einen Korruptionsskandal verwickelt waren.⁴⁶

Diese Schlagzeilen haben dem Fußball extrem geschadet. Kritisch betrachtet dürfte also auch dem Fußball daran gelegen sein, nicht alle seine Korruptionsskandale aufzudecken, da dies dem Sport nur noch mehr schaden würde. Allgemein kann man zwischen zwei verschiedenen Korruptionfeldern unterscheiden. Das erste betrifft die Spielmanipulation, wodurch bei Sportwettanbietern Gewinne erzielt werden sollen. Das zweite Feld handelt von den Funktionären, die etwa bei der Wahl zur Ausrichtung einer Fußballweltmeisterschaft, der Korruption erliegen.⁴⁷

Weitere Issues, die den Fußball betreffen, sind etwa die Kommerzialisierung, die Verletzungen und Rehamaßnahmen der Sportler oder auch die psychische Belastung, unter der Profisportler leiden können.

⁴⁴ Vgl. Beyer 2003, 87.

⁴⁵ Vgl. DFB 2016a.

⁴⁶ Vgl. Röhn 2015.

⁴⁷ Vgl. Streppelhoff 2015, 6.

3 Sportmarketing

Der Sport ist omnipräsent. Immer mehr Menschen lassen sich davon begeistern, ob passiv vor dem Fernseher, in einem Sportstadion, bei dem Lesen des Sportteils in der Zeitung oder aktiv beim Joggen oder dem Betreiben einer anderen Sportart. Um nur einige Beispiele zu nennen. Aus unterschiedlichsten Motiven und Antrieben üben die Deutschen Sport in verschiedenen Leistungsklassen aus.

Der Deutsche Olympische Sportbund hat nach eigenen Angaben 27 Millionen Mitglieder in über 90.000 Sportvereinen. Dazu zählen nicht diejenigen Menschen, die in einem Fitnessstudio angemeldet sind oder freizeitmäßig außerhalb eines Vereins einer sportlichen Aktivität nachgehen.⁴⁸ Dies zeigt die Tragweite, die der Sport in Deutschland hat und wie viele Menschen bundesweit durch ihn erreicht und begeistert werden können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist ein jeder dieser Sportinteressierten ein potenzielles Ziel für Marketingaktivitäten im Sport. Laut dem Bundesministerium für Sport gaben 2010 14 Millionen Menschen in Deutschland Geld im Zusammenhang mit Profifußball aus.⁴⁹

3.1 Grundlagen

Um Sportmarketing verstehen zu können, muss erläutert werden, was Sportmarketing ist. Dazu muss es vom allgemeinen Marketing differenziert werden. Eine gängige Definition von Marketing stammt von Kotler, der Marketing folgendermaßen beschreibt: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“ Im modernen Marketing ist es immer wichtiger die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Marketing kann also als Prozess verstanden werden, bei dem ein Unternehmen einen Wert für den Kunden schafft und eine langanhaltende Beziehung zu dem Kunden aufbaut. Im Gegenzug dafür erhält das Unternehmen einen Mehrwert durch den Kunden.⁵⁰

Eine Definition der zentralen Auffassung von Marketing erfolgt durch Bruhn: „Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Um-

⁴⁸ Vgl. DOSB 2017a.

⁴⁹ Vgl. BISp 2015, 4.

⁵⁰ Vgl. Kotler/Armstrong/Harris 2016, 38.

setzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“⁵¹

Es ist noch nicht vollständig geklärt, ob das Sportmarketing eine selbstständige Form des allgemeinen Marketings ist oder nur eine abgewandelte Form davon. Freyer etwa definiert Sportmarketing als „die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden (des Marketings) für verschiedene Organisationen des Sports. Es ist eine Führungskonzeption, die Sportinstitutionen vermehrt „vom Markt her“ oder auf den „Markt ausgerichtet“ leiten will. Es verlangt langfristiges und konzeptionelles Handeln.“⁵²

Bühler und Nufer unternahmen den Versuch das Sportmarketing als eigene Marketinglehre zu etablieren. Da nicht gänzlich geklärt ist, ob der Fokus mehr auf dem Sport oder mehr auf dem Marketing liegt, befindet sich das Sportmarketing in einem wissenschaftlichen Spannungsfeld. Aus marketingwissenschaftlicher Sicht handelt es sich beim Sportmarketing um einen Teilbereich des allgemeinen Marketings. Aus sportwissenschaftlicher Sicht gehört das Sportmarketing zur Sportökonomie und bildet somit einen Teil der Sportwissenschaft. Dadurch ist Sportmarketing ein Teilaspekt für erfolgreiches Sportmanagement.⁵³

Das Sportmarketing lässt sich aus zwei Perspektiven betrachten. Einerseits ist Sportmarketing die Vermarktung von Produkten durch den Sport. Der Sport ist dabei das Mittel zum Zweck. Andererseits kann der Sport das Produkt selbst sein, das heißt er wird selbst vermarktet. Daraus ergibt sich die Definition von Van Heerden zum Sportmarketing: „Sport marketing is the specific application of theoretical marketing principles and processes to sport products and services; the marketing of non-sport and sport-related products and services through an association – such as a sponsorship – with sport; and the marketing of sport bodies and codes, their personalities, their events, their activities, their actions, their strategies and their image.“⁵⁴

Konkret ergeben sich daraus die beiden Formen des Sportmarketings: Marketing mit Sport und Marketing von Sport. Diese beiden Formen werden im Laufe dieses Kapitels noch näher erläutert. Sportmarketing basiert auf dem allgemeinen Marketing, muss je-

⁵¹ Vgl. Bruhn 2010, 14.

⁵² Vgl. Freyer 2011, 59.

⁵³ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 239.

⁵⁴ Vgl. Van Heerden 2001, 93.

doch auch unter Berücksichtigung der besonderen Aspekte des Sports betrachtet werden, um zu funktionieren. Deshalb und auch wegen der zunehmenden Professionalisierung des Sports kann das Sportmarketing als eigene Marketing-Philosophie gesehen werden.

⁵⁵

Es ergeben sich einige Unterschiede zwischen den beiden Lehren sofern man das allgemeine Marketing mit dem Sportmarketing vergleicht. Im Gegensatz zu herkömmlichen Wirtschaftsmärkten müssen Sportorganisationen trotz aller Konkurrenz auch zusammenarbeiten und Kooperationsbereitschaft zeigen. Dies ist erforderlich, um ein vermarktungsfähiges Produkt (das Spiel selbst) entstehen lassen zu können. Weiterhin müssen Sportvereine zusammen arbeiten, wenn sie ihre Liga bzw. ihre Sportart gegenüber anderen Ligen und Sportarten vermarkten müssen. Bei dieser Beziehung zwischen den Sportorganisationen spricht man von Kooperation.⁵⁶

Ein weiterer Unterschied bildet das vermarktungsfähige Sportprodukt selbst. Am Gesamtprodukt sind neben den Vereinen und den einzelnen Sportlern auch die Zuschauer beteiligt. Die von ihnen erzeugte Stimmung während des Sportwettbewerbs kann entscheidenden Einfluss auf dessen Ausgang haben, etwa wenn die Heimmannschaft beim Eishockey lautstärker unterstützt und deshalb zu höherer Leistung angestachelt wird. Außerdem ist es im Sport schwierig die Qualität des Produktes vorherzusagen. Vor einem Spiel kennt man weder dessen Ausgang noch dessen Spannungsbogen. Diese Ergebnisungewissheit hält zwar den Wettkampfcharakter und die Stimmung aufrecht, bildet allerdings auch ein nicht kalkulierbares Risiko. Im Gegensatz zu anderen Branchen ist ein Qualitätsversprechen im Sportbereich deshalb nur bedingt möglich.⁵⁷

Den letzten signifikanten Unterschied gibt es zwischen den Konsumenten bzw. der Zielgruppe. Die Gründe für den Besuch einer Sportveranstaltung sind dabei ganz verschieden. Manche sind an einem spannenden Spiel interessiert, andere eher am Rahmenprogramm. Konsumenten im Sportbereich weisen viele Unterschiede zu Konsumenten anderer Wirtschaftsbereiche auf. Zum Beispiel sind Fußballfans ihrem Lieblingsverein mit Loyalität und Leidenschaft verbunden. Ihre Kaufentscheidungen basieren nicht auf kommerziellen Gründen und sie kaufen alles, was mit ihrem Lieblingsverein zu tun hat, unabhängig vom Preis und der Qualität des Produktes. Konsumenten aus anderen Branchen haben möglicherweise eine Markenpräferenz, aber dennoch können sie zwi-

⁵⁵ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 240.

⁵⁶ Wohlleben/Spannagel 2012.

⁵⁷ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 239.

schen verschiedenen Produkten auswählen. Ein Sportfan würde niemals zu einem konkurrierenden Verein wechseln, nur weil dort die Eintrittspreise günstiger sind. Der Sportkonsument hat quasi keine andere Wahl, als seine Waren und Dienstleistungen von nur einer Quelle zu beziehen.⁵⁸

Um die Zusammenhänge und Formen des Sportmarketings besser verstehen zu können, veranschaulicht das Sportmarketingmodell in Abbildung 3 die beteiligten Protagonisten, die zu vermarktenden Produkte, die beiden Formen des Sportmarketings und die Zielgruppen des Sportmarketings.

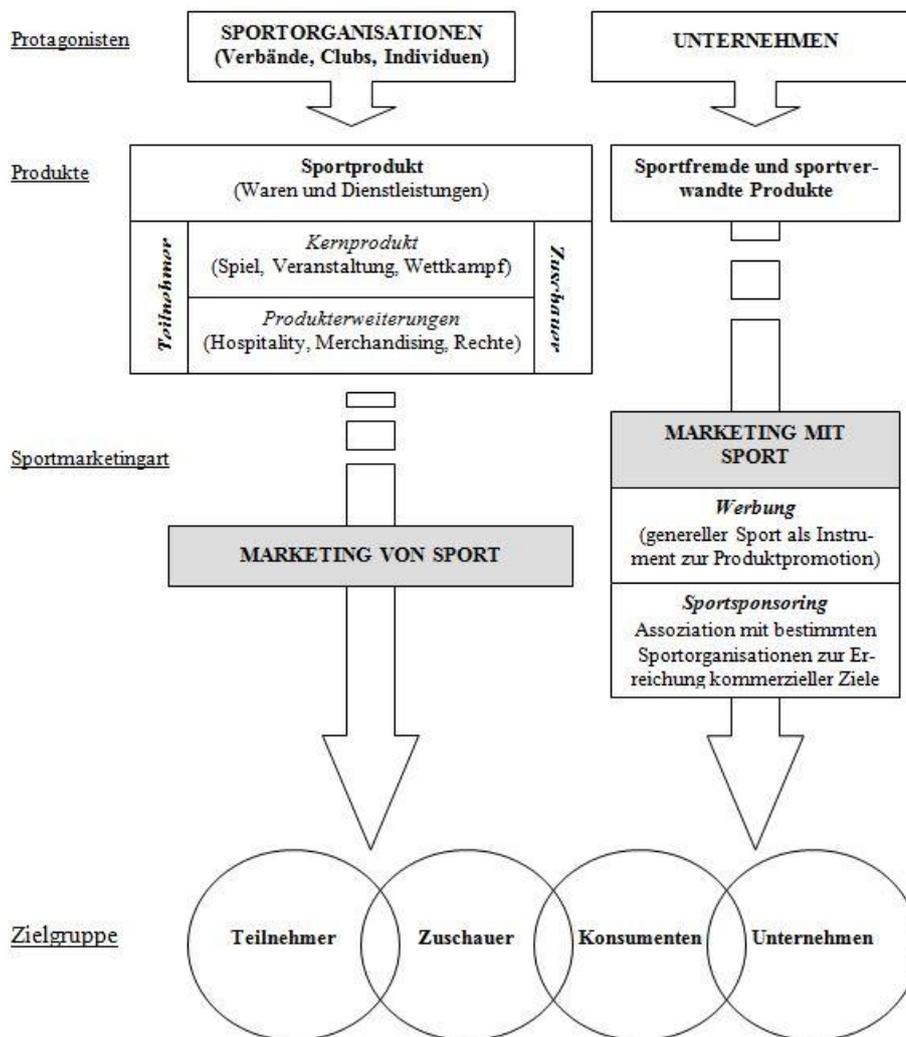


Abbildung 3: Sportmarketingmodell

(Quelle: Bühler/Nufer 2010, 242)

⁵⁸ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 241.

3.2 Marketing von Sport

Sportvereine haben mit zahlreichen Konkurrenten zu kämpfen, wenn es um die Gewinnung von Zuschauern oder Sponsoren geht. Nicht nur innerhalb des eigenen Ligabetriebs lauert Konkurrenz, sondern auch im internationalen Wettbewerb, in anderen Ligen oder sportartenübergreifend. Auch andere Freizeitmöglichkeiten wie Schwimmbäder, Freizeitparks, Konzerte usw. stehen professionellen Sportvereinen als Konkurrenten gegenüber. Um wirtschaftlich konkurrenzfähig bleiben zu können, müssen Sportclubs und -verbände sich selbst vermarkten bzw. von Agenturen vermarkten lassen. Die Kernaufgabe von marketing von Sport ist Entwicklung eines Marketingkonzeptes für Sportorganisationen.⁵⁹

⁶⁰

Jedes Marketingkonzept sollte auf einer Analyse der internen und externen Umwelt basieren. Der Sport stellt keine Ausnahme dar und es bieten sich auch für Sportorganisationen die Analyseformen des allgemeinen Marketings an. Eine der grundlegenden Analysemethoden ist die SWOT-Analyse, die sich mit internen Stärken und Schwächen, sowie externen Chancen und Risiken beschäftigt. Die PEST-Analyse bietet sich für Sportorganisationen an, die neue Märkte anstreben oder im heimischen Markt wachsen wollen und die Umfeldbedingungen analysieren möchten. Die PEST-Analyse berücksichtigt politisch-rechtliche, ökonomische und soziokulturelle Einflüsse sowie technologische Entwicklungen. Um den Markt und sich selbst präziser beurteilen zu können sind Zielgruppen-, Wettbewerbs- und Wettbewerberanalysen notwendig. Der Einsatz von Marktforschungsexperten bei der Durchführung dieser Analysen gewährleistet die Gültigkeit der Ergebnisse und sorgt dafür, dass das Marketingkonzept nicht auf fehlerhaften Daten beruht.⁶¹

3.2.1 Strategische Planung im Sport

Den Grundstein für erfolgreiches Sportmarketing bildet die strategische Unternehmensplanung der jeweiligen Sportorganisation. Für Profisportvereine etwa ergeben sich daraus Ziele wie sportlicher Erfolg oder finanzieller Gewinn. Aus diesen Zielen entstehen dann die Unternehmenskultur und –philosophie. Die Unternehmenskultur sollte auf Werten wie

⁵⁹ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 243.

⁶⁰ Vgl. Freyer 2011, 54.

⁶¹ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 239.

Zusammenhalt und auf Identifikation mit dem Unternehmen beruhen. In der Unternehmensphilosophie sollte sich die gleiche Siegermentalität widerspiegeln, die für den sportlichen Erfolg verantwortlich ist, ohne dabei den wirtschaftlichen Faktor zu vernachlässigen. Aus dem übergeordneten Ziel des Unternehmens, etwa zu den sportlich und wirtschaftlich erfolgreichsten Vereinen der eigenen Sportart zu zählen, lassen sich Unterziele ableiten, die für die einzelnen Abteilungen des Unternehmens gelten, wie etwa die Personal- oder Controllingabteilung.⁶²

Für eine langfristige Marketingplanung müssen die aus der Unternehmensplanung entstehenden Ziele auf das Marketing übertragen werden. Daraus ergeben sich Marketingziele und Handlungsanweisungen für die Marketingplanung und den korrekten Einsatz der Marketinginstrumente. Die Marketingziele unterscheidet man zwischen quantitativen (z. B. Steigerung des Umsatzes um 10% innerhalb der nächsten zwei Jahre) und qualitativen (z. B. langfristige Bindung der Kunden an den Verein) Zielen. Die Messbarkeit der Ziele spielt eine große Rolle, denn sie müssen so festgelegt werden, dass in der Kontrollphase eindeutig bestimmt werden kann, ob das vorgegebene Ziel erreicht wurde oder nicht.⁶³

Die unterschiedlichen Marketingstrategien hängen von den Marketingzielen, aber auch vom Umfeld und der Situation der jeweiligen Sportorganisation ab. In der Handballbundesliga wird der THW Kiel eine andere Marketingstrategie anwenden, um seine Position in der Spitzengruppe des deutschen Profihandballs zu festigen, als etwa ein Verein, der gegen den Abstieg spielt und deshalb eine Nischenbesetzungsstrategie verfolgen wird. International hingegen wird der THW Kiel eine andere Strategie als national anwenden, um die eigene Position im europäischen Handball zu stärken und konkurrierenden Vereinen wie dem FC Barcelona oder Paris Saint-Germain Handball die Stirn bieten zu können.^{64 65}

In der Fußballbundesliga kam es beispielsweise zu einem Wandel in der Zuschauerzusammensetzung, was auch eine Veränderung der Strategie bewirkt. Besuchten früher meist männliche Fans zwischen 20 und 50 Jahren und unterer bis mittlerer Einkommensklasse das Stadion, finden sich mittlerweile Menschen aller sozialen und wirtschaftlichen Schichten sowie viele Familien mit Kindern vor. Es erfolgt ein Wechsel der Massenmarktstrategie hin zur Marktsegmentierungsstrategie. Auch gibt es Strategieunterschiede in der

⁶² Vgl. Bühler/Nufer 2010, 245.

⁶³ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 245.

⁶⁴ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 246.

⁶⁵ Vgl. Freyer 2011, 376.

Marktstimulierung zwischen den verschiedenen Leistungsebenen. Ein erstklassiger Verein wird seine Zuschauer eher durch die gebotene Qualität locken, während unterklassige Vereine einen niedrigen Preis nutzen können, um Zuschauer zu generieren.

Weitere Strategien sind zum Beispiel die Marktentwicklungs-, die Innovations-, und die Diversifikationsstrategie. Bei der Marktentwicklungsstrategie entschließen sich die Sportvereine neue Märkte zu erschließen, die neues Zuschauer- und Sponsorenpotenzial bieten, etwa den asiatischen oder nordamerikanischen Markt im Profifußball. Die Innovationsstrategie kann eine Abwandlung der ursprünglichen Sportart, etwa auf Sand (Beach-Fußball oder-Handball), nutzen, um sich noch mehr von anderen Sportarten abzugrenzen und so konkurrenzfähig zu bleiben. Mithilfe der Diversifikationsstrategie wird das Produktportfolio des Vereins erweitert und neue Geschäftsfelder erschlossen.

3.2.2 Operative Planung im Sport

Zusätzlich zur Strategie müssen Marketinginstrumente eingesetzt werden, um die operative Planung mit Erfolg abschließen zu können. Hierbei kann der Marketingmix mit seinen operativen Instrumenten helfen. Diese werden nachfolgend auf den Sportmarkt bezogen.

➤ *Distributionspolitik*

Unter die Distributionspolitik im Sport fallen die Absatzwege (Können Eintrittskarten auch im Internet gekauft werden oder nur an der Abendkasse? Gibt es einen Ticketpartner, der sich um das komplette Ticketing kümmert?), die physische Distribution (müssen vorbestellte Tickets an einem Schalter abgeholt werden oder werden sie sogar verschickt?) und die Standortwahl (wo findet die nächste Fußballweltmeisterschaft statt? Wo wird die neue Multifunktionsarena gebaut?). Bei der Distributionspolitik ist es wichtig den Kunden mit dem bequemsten und einfachsten Weg zufrieden zu stellen ohne die Effizienz darunter leiden zu lassen.⁶⁶

➤ *Kommunikationspolitik*

Die Kommunikationspolitik dient der Bekanntmachung und Werbung von Produkten der Sportorganisationen und soll sich außerdem von der Konkurrenz abheben. Oftmals der

⁶⁶ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 250.

einfachste Weg ist eine dauerhafte Medienpräsenz, sodass die Sportorganisation von Zuschauern und Sponsoren wahrgenommen wird. Volkssportarten wie Fußball haben es dabei wesentlich einfacher als Randsportarten wie etwa Badminton, wo selbst deren Welt- oder Europameisterschaften nur selten Medienaufmerksamkeit genießen und auch nur dann, wenn Erfolge für die Nationalmannschaft eintreten. Mittlerweile haben fast alle Sportorganisationen eigene Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen, die für die Unternehmenskommunikation von großer Bedeutung sind. Soziale Projekte werden unterstützt und genutzt, um der Organisation ein positives Image zu verschaffen. Es bieten sich weitere Möglichkeiten, um für den Sport zu werben und ihn zu präsentieren, etwa Sportkurse an Schulen, die von Mitgliedern eines Vereins gehalten werden oder auch Maßnahmen zur Verkaufsförderung wie Gewinnspiele oder besondere Angebote für Vereinsmitglieder. Die Kommunikationsinstrumente sollten aufeinander abgestimmt sein, um den Nutzen und die Wirkung, die die Kommunikation erreichen soll, zu erhöhen.⁶⁷

➤ *Preispolitik*

Um im Sport den richtigen Preis zu ermitteln, ist es ratsam die verschiedenen Formen der Preisbildung zu kombinieren. Hierbei lassen sich die nachfrageorientierte (Zahlungsbereitschaft der Zuschauer), die konkurrenzorientierte (Preisvergleich mit anderen Vereinen) und die nutzenorientierte (Prüfung des Preis-Leistungs-Verhältnisses) Preisbildung problemlos anwenden. Einzig die kostenorientierte Preisbildung scheint problematisch, da durch Eintrittsgelder allein nicht kostendeckend gewirtschaftet und der Spielbetrieb gedeckt werden kann. Die Wahl der Preisstrategie hängt dabei von den Zielen der Sportorganisation ab. Ein aufstrebender Hochglanzverein kann eher höhere Preise verlangen, als ein volksnaher Verein, der sich durch zu hohe Preise unglaubwürdig machen würde. Im Profisport kommen immer mehr preispolitische Instrumente zum Einsatz. Etwa Preisdifferenzierung, zum Beispiel bei Eintrittskarten, die in verschiedene Kategorien oder Ermäßigungsstufen aufgeteilt werden, oder Rabattaktionen wie zum Beispiel einen Familientag, an dem Kinder keinen Eintritt bezahlen müssen. Neben den Kosten für den Eintritt zu einem Wettbewerb, müssen auch Preise für u. a. Merchandiseartikel, Sponsoringpakete oder Mitgliedsbeiträge festgelegt werden.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 249.

⁶⁸ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 247.

➤ *Produktpolitik*

Das Produkt im Sport ist etwas Besonderes. Eine Sportorganisation hat wenig Einfluss auf das Kernprodukt, da die Sportart und ein Wettkampf bzw. ein Spiel vom Ablauf immer gleich bleibt. Für dessen Ausgang und Attraktivität kann keine Gewähr übernommen werden. Eine Variable, die jedoch beeinflussbar ist, ist das Umfeld. Der Verein kann dafür sorgen, dass die Zuschauer sich im Stadion wohlfühlen, die Pausenunterhaltung gefällt oder den Gästen das Catering schmeckt, um nur einige Faktoren zu nennen. Des Weiteren ist es Ziel der Klubs in der Öffentlichkeit als Marke wahrgenommen zu werden. Durch Marktforschung kann herausgefunden werden, womit Menschen den Verein assoziieren und wie er wahrgenommen wird. Als effektivstes Instrument der Markenbildung im Sport dient der Verkauf von Merchandise-Produkten, da so der Wiedererkennungswert gefördert wird, wenn das Logo und der Name des Vereins auf einem Schal oder Trikot zu sehen sind.⁶⁹

Neben diesen vier klassischen Instrumenten des Marketing-Mix ist laut Hermanns und Riedmüller auch die Personalpolitik ein wichtiger Faktor im Sportmarkt. Durch den oft vorhandenen direkten Kontakt zwischen Mitarbeitern der Sportorganisation und den Kunden ist es wichtig, dass das Personal optimal geschult ist, um so eine positive Wahrnehmung beim Kunden zu erreichen. Um diese zu erreichen können die Mitarbeiter zum Beispiel an Fortbildungen und Schulungen teilnehmen.⁷⁰

Die Marketinginstrumente operieren eigenständig voneinander, bilden jedoch zusammen den Marketingmix, weshalb sie alle von gleicher Wichtigkeit sind und aufeinander abgestimmt werden sollten. Durch die Professionalisierung des Sports ist Marketing von Sport zu einer Notwendigkeit für die Sportorganisationen geworden. Vereine fungieren als eigene Wirtschaftsunternehmen, die sich gegen ihre Konkurrenten durchsetzen müssen, um einen größtmöglichen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Dabei sollten Sportorganisationen die allgemeinen Marketinggrundsätze auf den Sportmarkt übertragen und anwenden.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 247.

⁷⁰ Vgl. Hermanns/Riedmüller 2002, 238.

⁷¹ Vgl. Bühler/Nufer 2010, 251.

3.3 Marketing mit Sport

Sportorganisationen werden bei Marketing mit Sport von Unternehmen instrumentalisiert und dienen quasi als Medium. Marketing mit Sport kann als Teil des Marketing-Mixes gesehen werden, besonders der Kommunikationspolitik. Unternehmen wollen mithilfe des Sports Werbebotschaften senden oder einen Imagetransfer bewirken. Meistens sind dies sportferne Unternehmen, das heißt sie stehen nicht in direktem Zusammenhang mit dem Sport und stellen keine Sportprodukte her. Das beworbene Produkt und der Sport müssen dabei nicht affin sein, Unternehmen erhoffen sich allerdings höhere Absatzzahlen bei sportinteressierten Menschen.⁷²

Marketing mit Sport ist, wie auch in Abbildung 3 zu sehen, in zwei Bereiche unterteilt. Zunächst kann der Sport von Unternehmen für Werbezwecke genutzt werden, etwa zur Promotion für ein bestimmtes Produkt mit Themenbezug zum Sport. Dabei können sowohl sportfremde Produkte, etwa ein Rasierapparat, oder auch sportferne Produkte beworben werden.

Den zweiten Bereich von Marketing mit Sport bildet das Sponsoring. Dabei nutzen Unternehmen das Image und die Bekanntheit eines Sportlers oder Vereins für ihre eigenen Zwecke, um so bei der Zielgruppe eine Assoziation zwischen Unternehmen und Sport herzustellen. Das Unternehmen möchte dadurch kommerzielle oder sonstige Unternehmensziele erreichen. Als Gegenleistung erhält der Gesponserte Finanz-, Sach- oder Dienstleistungen. Der Sport besitzt in der Gesellschaft und in den Medien einen hohen Stellenwert und deshalb wird Sponsoring bzw. Werbung im Sport nicht als störend empfunden.⁷³

Das Sportsponsoring wird in Kapitel 4 dieser Arbeit genauer betrachtet.

⁷² Vgl. Freyer 2011, 51.

⁷³ Vgl. Benz 2010, 11.

4 Sportsponsoring

Unter Sportsponsoring versteht man die ökonomische Verwertung von Spitzensport durch die Wirtschaft und damit eine Form der Unternehmensförderung. Weitere Formen sind das Mäzenatentum und das Spendenwesen, die vom Sponsoring differenziert betrachtet werden müssen. Das Mäzenatentum wird unter 4.5 detaillierter behandelt. Das Sportsponsoring gehört zur bedeutendsten Form des Sponsorings und ist aus dem modernen Sport kaum noch wegzudenken. Auf Fußballtrikots prangt das Logo einer Brauerei, Sportligen sind nach Banken benannt oder Formel1-Wagen gleichen fahrenden Litfaßsäulen, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Sportsponsoring hilft allen Beteiligten und stellt für jeden von ihnen eine win-win-Situation dar. Der Sport bietet dabei ein geeignetes Umfeld, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Interessen zu einen.^{74 75}

4.1 Definition

Bei der folgenden Definition von Sponsoring stehen die juristischen Merkmale des Begriffs im Vordergrund. „Unter Sponsoring wird ein Rechtsgeschäft verstanden, bei dem eine Partei (Sponsor) der anderen Partei (Gesponserte) Geld, Sachzuwendungen oder Dienstleistung zur Verfügung stellt, um eine Aktivität des Gesponserten (Sponsoringobjekt) zu fördern, und bei dem der Gesponserte zur Erreichung kommunikativer Ziel des Sponsors beiträgt, indem er die geförderte Aktivität entfaltet und dem Sponsor Nutzungs- oder Verwertungsrechte oder andere Werbemöglichkeiten, insbesondere mit Hilfe der Medien, zur Verfügung stellt bzw. ihre Nutzung duldet.“⁷⁶ Folglich basiert (Sport-)Sponsoring auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, sodass beide Seiten voneinander profitieren.

Eine weitere Definition von Sponsoring liefert Bruhn. Dessen Auffassung findet sich in vielen Werken der Fachliteratur wieder. Er definiert Sponsoring als „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“

⁷⁴ Vgl. Fahrner, 2012, 217.

⁷⁵ Vgl. Bagusat/Hermanns 2012, 458.

⁷⁶ Vgl. Schaub 2008, 18.

⁷⁷ Etwas spezifischer ist die Definition über den Begriff Sportsponsoring: „Sportsponsoring ist eine Form des sportlichen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die Unterstützung von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Vereinen (sportübergreifenden) Verbänden oder Sportveranstaltungen Wirkungen im Hinblick auf die (in- und externe) Unternehmenskommunikation erzielt werden.“ ⁷⁸

4.2 Das magische Dreieck

Das magische Dreieck, wie es durch Bruhn in der Literatur bezeichnet wird, verdeutlicht die Beziehung zwischen den Systemen Sport, Wirtschaft und Medien im Sportsponsoring. Das Sponsoring-Dreieck in Abbildung 3 zeigt die Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Unternehmen, Sponsoringnehmern und Medien auf. Der Sponsoringnehmer benötigt die Wirtschaft als Finanzier. Die Wirtschaft wiederum benötigt die Beachtung der Medien, als Beweis ihrer Sponsoringtätigkeit und ihrer sozialen Verantwortungsübernahme. Die Medien hingegen sind abhängig vom Sport, da dieser den Medien nachrichtenrelevante Themen und Programminhalte liefert. Im Zentrum des Dreiecks stehen die Zielgruppen, also der Konsument bzw. der Zuschauer. ⁷⁹

⁷⁷ Vgl. Bruhn 2010a, 6.

⁷⁸ Vgl. Bruhn 2003, 42.

⁷⁹ Vgl. Bruhn 2010a, 30.

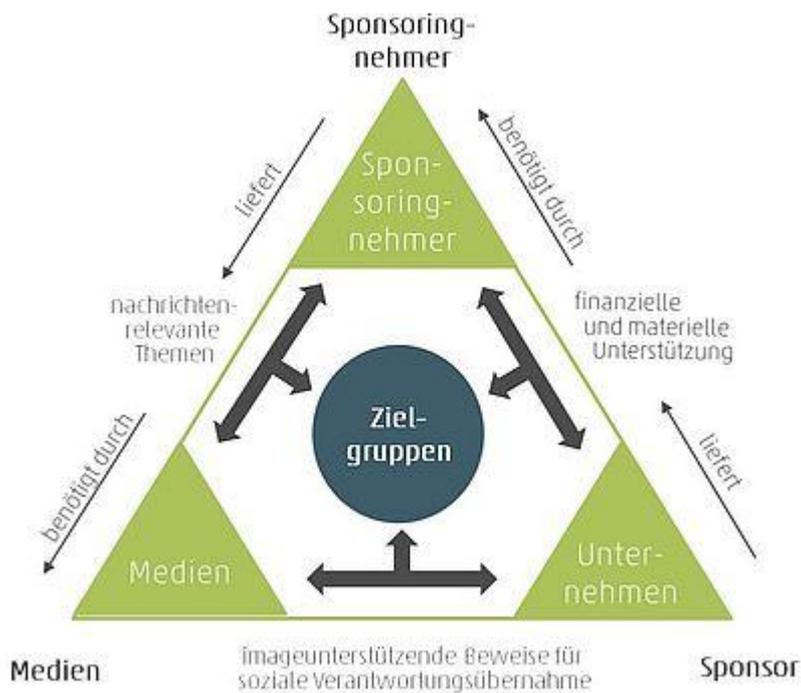


Abbildung 4: Das Sponsoring-Dreieck

(Quelle: Conoscope o.J.)

➤ *Sponsor/Unternehmen*

Das sponsoringinteressierte Unternehmen kauft vom Sport Präsentations- oder Namenrechte und nutzt die Werbeplattformen, die der Sport bietet, zum Beispiel Banden oder Trikotflächen. Mithilfe dieser Werbeplattformen kann das Unternehmen dann die Zielgruppen und Akteure erreichen. Für die Unternehmen spielt dabei die gesponserte Sportart eine Rolle, da diese die Zuschauer segmentiert und das Unternehmen eine bestimmte Zielgruppe ansprechen kann. Das große Interesse der Bevölkerung am Sport führt zu guten Einschaltquoten und somit zu vielen erreichten Personen, die auf das Sponsoring des Unternehmens aufmerksam werden. Unternehmen können dabei Synergien aus der Kooperation mit dem Sport nutzen und durch neue Plattformen neue Markenziele erreichen. Die Medien dienen dem Sponsor dazu seine Sponsoringleistung zu kommunizieren, etwa wenn ein Fernsehsender ein Fußballspiel überträgt und die Bandenwerbung des Sponsors zu sehen ist. Dadurch erreicht das Unternehmen eine zusätzliche Werbeleistung und eine erhöhte Erreichbarkeit, da nicht nur Zuschauer im Stadion die Werbung sehen können, sondern auch Fernsehzuschauer zuhause. Bei der Zielgruppe wird dadurch eine Assoziation mit dem Gesponserten hergestellt. Unternehmen nutzen die Medi-

en auch außerhalb der Sportübertragungen, etwa in Werbeunterbrechungen, um die vom Sport erworbenen Rechte zu kommunizieren und so nochmals die Reichweite zu erhöhen.⁸⁰

➤ *Gesponserter/Sport*

Der Sport bietet dem Sponsor eine Werbepattform. Verschiedene Regeländerungen, (etwa beim Tischtennis, als die Größe des Balles verändert wurde, damit der Sport medien- und zuschauerfreundlicher wird) belegen, dass der Sport mediengerecht sein will und auch muss, damit er möglichst viele Zuschauer anspricht. Für einen Sponsor sind solche Sportarten attraktiver, die eine hohe Reichweite haben und von vielen Menschen verfolgt werden. Der Gesponserter nutzt die Gelder des Sponsors, um seine Rahmenbedingungen zu optimieren. Dies kann eine verbesserte Attraktivität der Sportstätte sein oder auch eine effektvolle Zeremonie rund um das eigentliche Sportereignis, etwa einen pompösen Einlauf der Mannschaften mit Flammensäulen beim Eishockey.^{81 82}

➤ *Medien*

Medien können Unternehmen ebenfalls eine Plattform bieten, die ihnen dabei hilft, die an den Sport zu zahlenden Übertragungsrechte zu refinanzieren. Durch Gebühren der Unternehmen an die Medien können die Kosten der Übertragungsrechte gezahlt werden. Diese Übertragungsrechte erhalten die Medien vom Sport. Sie erhalten dadurch ein attraktives Programm, mithilfe dessen sich die Medien an den Sport binden und Zielgruppen gezielt ansprechen können. Dies können sich wiederum die Unternehmen zu Nutze machen. Je wertvoller der angebotene Sport ist, das heißt je mehr Menschen erreicht werden können, desto höher ist der Preis für die Fernsehrechte. Sportarten selbst haben dabei die Möglichkeit Übertragungszeiten zu kaufen, sofern die Produktionskosten nicht gedeckt werden können. Dies ermöglicht es den Sportarten Sponsoren entsprechende Medienpräsenz zu verschaffen. Solange der erhaltene Sponsoringbetrag höher als die Kosten der Übertragungszeiten ist, lohnt es für die Sportart.

⁸⁰ Vgl. Preuß 2009, 289.

⁸¹ Vgl. Kucharski 2003.

⁸² Vgl. Preuß 2009, 290.

Bei der aufgezeigten Abhängigkeit von Sport, Wirtschaft, Medien und deren Zielgruppen durch das magische Dreieck müssen noch zusätzliche, kleinere Dreiecke innerhalb des magischen Dreiecks aufgezeigt werden, die jeweils ohne einen großen Faktor existieren können und somit ein Stück weit unabhängig sind. Dazu gehören

- das Dreieck *Zielgruppe-Unternehmen-Sponsoringnehmer*. Diese Beziehung kann ohne Medien funktionieren, da diese nicht zwingend notwendig sind, um die Botschaft der Unternehmen zu transportieren. Diese können den Konsumenten bei einer Sportveranstaltung direkt erreichen. So gelingt eine erfolgreiche Emotionalisierung der Marke und Direktmarketing.
- das Dreieck *Zielgruppe-Sponsoringnehmer-Medien*. Hier werden die Sponsoren nicht berücksichtigt. Dieses Dreieck gilt besonders für die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender. Diese haben ein Abkommen mit dem DOSB und sich dazu verpflichtet 32 Sportarten der Spitzenverbände des DOSB zu übertragen.⁸³ Sie sind nicht auf Unternehmen angewiesen, die sie finanzieren, da die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten durch Rundfunkgebühren finanziert werden. Der Zuschauer hat trotzdem die Möglichkeit Sport im Fernsehen zu konsumieren und der Sport selbst erhält auch eine Plattform.
- das Dreieck *Zielgruppe-Unternehmen-Medien*. Dieses Dreieck funktioniert ohne direkte Beteiligung des Sports. Plattformen, die die Medien den Unternehmen bieten, wie etwa die Werbepausen während einer Sportübertragung, können auch von Nicht-Sponsoren der übertragenen Sportveranstaltung genutzt werden. So entsteht bei der Zielgruppe trotzdem eine Assoziation zum Sport, obwohl der Sport gar nicht direkt gesponsert wird, sondern lediglich eine Werbung, während der Unterbrechung geschaltet wird.⁸⁴

4.3 Ziele von Sportsponsoring

Die Ziele, die durch Sportsponsoring verfolgt werden, unterscheiden sich je nach Sichtweise. Beide Parteien, der Gesponserte und der Sponsor, können unterschiedliche Ziele verfolgen, obwohl sie voneinander abhängig sind. Die Ziele aus Sicht des Sponsors und

⁸³ Vgl. SID 2015.

⁸⁴ Vgl. Preuß 2009, 292.

aus Sicht des Gesponserten werden nachfolgend erläutert. Zur besseren Übersicht werden die Ziele aus Sicht der verschiedenen Akteure dargestellt.

➤ *Ziele aus Sicht des Sponsors*

Jeder Sponsor verfolgt verschiedene Ziele mit seiner Sponsoringaktivität. Im Vordergrund steht für den Sponsor die Stabilisierung bzw. Steigerung seines Bekanntheitsgrades. Dies gilt für ein Unternehmen, ein Produkt oder eine ganze Marke. Der Vorteil des Sponsoring gegenüber der klassischen Werbung ist dabei eine höhere Erreichbarkeit bzw. Bekanntheit. Zudem bietet der Sport dem Sponsor relativ homogene Zielgruppen mit ähnlichen Interessen. Das Sponsoring hat für den Sponsor hierbei eine transportierende Funktion.⁸⁵

Ein weiteres Ziel betrifft das Image des Gesponserten. Dieses positive Image soll auf den Sponsor übertragen werden und sein eigenes Image verstärken, ergänzen oder gänzlich verändern. Der Sport bietet dabei eine Vielzahl von positiven Eigenschaften, die auch der Unternehmenskultur des Sponsors gut zu Gesicht stehen. Dazu zählen Dynamik, Stärke, Wille, Siegermentalität oder Volksnähe. Dieser Imagetransfer soll durch die Assoziation zwischen Sponsor und Gesponsertem entstehen. Um Erfolg der Sponsoringaktivität zu gewährleisten, muss eine gewisse Affinität und Verbindung zwischen Sponsor und Gesponsertem herrschen. Die Öffentlichkeit bzw. der Konsument soll dadurch emotional und kognitiv angesprochen werden, um so dessen Kaufverhalten zu beeinflussen.⁸⁶

Strategische Ziele spielen für den Sponsor auch eine wichtige Rolle. Diese Ziele dienen der langfristigen Geschäftspolitik. Dazu zählen unter anderem Kundenpflege und Mitarbeitermotivation, aber auch der Umgang mit Konkurrenten und dem Markt allgemein. Der Sport bietet dabei eine indirekte Plattform, durch die Kommunikationsbarrieren überwunden werden können, wie zum Beispiel das Verbot mit Tabak im Fernsehen zu werben.⁸⁷

⁸⁸

Die Steigerung des Umsatzes kann ein weiteres Ziel für den Sponsor sein. Dies kommt besonders zum Tragen, wenn am Veranstaltungsort das beworbene Produkt direkt angeboten wird, etwa durch Ausschank eines bestimmten Getränks. Zudem spielen die direkte

⁸⁵ Vgl. Preuß 2009, 294.

⁸⁶ Vgl. Bagusat/Hermanns 2012, 462.

⁸⁷ Vgl. Preuß 2009, 295.

⁸⁸ Vgl. von Lüpke 2014.

Kontaktmöglichkeit für den Sponsor eine Rolle, da dadurch Werbedirektansprachen vorgenommen werden können. Das Sponsoring kann für die Zielgruppe kaufstimulierend wirken, das heißt, wenn der Lieblingssportler für ein Produkt wirbt, möchte der Konsument genau dieses Produkt haben. Durch diese Vorbildfunktion hoffen Unternehmen auf Nachahmer.^{89 90}

➤ *Ziele aus Sicht des Gesponserten*

Das Hauptziel des Gesponserten ist die finanzielle oder materielle Unterstützung durch den Sponsor. Gerade in weniger populären Sportarten sind die Gesponserten auf die Sponsoringleistung angewiesen, um ihren Sport erfolgreich durchführen zu können. Der Gesponserte möchte seinen Bekanntheitsgrad erhöhen und nutzt die kommunikative Rolle des Sponsorings für sich, etwa wenn Ereignisse aus dem Umfeld des Gesponserten verkündet werden.

4.4 Formen von Sportsponsoring

Das Sportsponsoring ist ein sehr facettenreicher Bereich des Sponsorings. Es lässt sich untergliedern, sodass sich die verschiedenen Formen des Sportsponsorings herauskristallisieren. Dabei werden die verschiedenen gesponserten Institutionen betrachtet. In der zugrunde liegenden Fachliteratur gibt es dazu verschiedene Ansätze. Der am weitesten verbreitete ist dabei die Unterscheidung zwischen den Dimensionen Sportart, Leistungsebene und Organisatorischer Einheit. Dabei bietet der Sport vielfältige Möglichkeiten, um von Unternehmen als Sponsoring-Plattform genutzt zu werden.⁹¹

Ein Unternehmen kann sein Sponsoringaugenmerk auf eine Sportart richten. Dies ist die erste Dimension. Dabei ist die Wahl der Sportart für den Sponsor entscheidend. In erster Linie muss die Sportart auch zu dem Unternehmen passen, aber auch von großem Interesse für den Zuschauer sein, denn dies spiegelt die maximale Zielgruppe für Sponsoringaktivitäten wieder. Der DOSB vereint aktuell 38 olympische und 25 nicht-olympische Spitzenverbände unter seinem Dach. Dies ergibt für einen potenziellen Spon-

⁸⁹ Vgl. Fahrner, 2012, 228.

⁹⁰ Vgl. Freyer 2011, 575.

⁹¹ Vgl. Hermanns 2008, 276.

sor 63 verschiedene Spitzenverbände mit deren Sportarten. Die Liste reicht von populären Sportarten wie Fußball und Tennis, über weniger populäre wie Curling hin zu außergewöhnlichen Sportarten wie etwa Dart oder Wasserski.⁹² Medienpräzente Sportarten liegen hierbei im Fokus der Sponsoren, da dort die Reichweite am höchsten ist.

Die zweite Dimension betrifft die Leistungsebene des Sports und unterteilt sich in Breiten- und Spitzensport. Dabei unterscheiden diese sich in Sinn und Zweck für den Sponsor, da beide unterschiedliche Imagewerte transportieren. Im Breitensport kann zwischen einem Sponsoring im Erwachsenenbereich und im Nachwuchsbereich unterschieden werden. Der Spitzensport ist auf den Breitensport angewiesen, da aus diesem die Athletinnen und Athleten hervorkommen, die später im Spitzensport agieren.

Als dritte Dimension kann man die organisatorische Einheit bezeichnen. Hierfür wird der Sport in sportartenübergreifende Sportorganisationen unterteilt. Dazu zählen unter anderem das International Olympic Committee (IOC), Spitzenverbände innerhalb des DOSB, Vereine, Einzelsportler oder auch Veranstalter von Sportveranstaltungen.⁹³

Für den Sponsor ist diese Unterteilung von hoher Priorität, um aus dieser großen Auswahl von Typen ein Sponsoringobjekt zu finden, das zu ihm passt und mit Hilfe dessen er seine Zielgruppen erreichen kann. Die Einteilung in die drei Dimensionen lässt außer Acht, ob es sich um Profi- oder Amateursport handelt. Dieser Punkt findet bei der Unterteilung keine Relevanz. Während man im Bereich des Breitensports von Amateursportlern ausgeht, ist der Leistungssport vielschichtiger. Hier finden sich neben Amateur-Sportlern auch Semi-Profis und Voll-Profis, die mit ihrer Tätigkeit im Sport ihren Lebensunterhalt bestreiten. Der Leistungssport, sowohl national als auch international, wird immer professioneller und kommerzieller. Dadurch rückt der ökonomische Aspekt des Sponsorings immer mehr in den Vordergrund und der ursprüngliche Fördergedanke spielt immer weniger eine Rolle. In der Fußballbundesliga etwa werden Millionenbeträge durch Sponsoren an die Mannschaften gezahlt, wovon letztendlich beide Parteien profitieren.

⁹² Vgl. DOSB 2017.

⁹³ Vgl. Hermanns 2008, 277.

4.5 Mäzenatentum

Neben dem Sponsoring gibt es weitere Formen zu Förderung Dritter. Die populärsten sind das Mäzenatentum, das Spendenwesen und Stiftungen. Da das Mäzenatentum auch in der Sportwelt gängig ist, widmet sich das folgende Unterkapitel dieser Förderform, um den Unterschied der Unterstützungssysteme zu verdeutlichen.

Der Begriff Mäzenatentum stammt aus dem alten Rom und geht auf Gaius Clinius Maecenas zurück, der von 70 bis 8 vor Christus lebte. Er fungierte als Berater von Kaiser Augustus und unterstützte die Dichter Horaz, Properz und Vergil finanziell. Dies tat er aus rein altruistischen Gründen ohne eine Gegenleistung dafür zu erwarten. Dies zeigt den Kern des Mäzenatentums bzw. eines Mäzens auf nämlich die komplett uneigennützig Unterstützung und Förderung von Personen oder Organisationen.⁹⁴

Das Mäzenatentum lässt sich also dadurch vom (Sport-)Sponsoring abgrenzen, dass es ohne jeglichen Nutzen oder einer vertraglich zugesicherten Gegenleistung für den Gönner stattfindet. Im Gegensatz dazu beruht das Sponsoring auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, der Sponsor erwartet für seine zur Verfügung gestellten Mittel eine Gegenleistung. Während der Mäzen durchaus auch nicht öffentlich bekannt werden möchte und auch verborgen im Hintergrund agieren kann, ist ein zentraler Punkt des Sponsorings die Medienwirkung des Sponsors. Auch die Motive der Förderung unterscheiden sich. Im Mäzenatentum steht das ausschließlich altruistische Motiv im Vordergrund, wohingegen im Sponsoring neben dem Fördermotiv vor allem die Erreichung von festgelegten Kommunikationszielen im Vordergrund stehen.⁹⁵

4.6 Strategie von Sportsponsoring

Um eine Sponsoringpartnerschaft aufrecht zu erhalten bedarf es der Einhaltung einiger Grundsätze des Sponsorings. Daraus kann eine Strategie entwickelt werden.

a. Leistung und Gegenleistung

Sponsoring basiert auf diesem Grundsatz. Konkret heißt das, dass alle Beteiligten an einer Sponsoringpartnerschaft etwas voneinander erwarten. Der Sponsor er-

⁹⁴ Vgl. Preuß 2009, 283.

⁹⁵ Vgl. Freyer 2011, 564.

wartet für seine erbrachten Geld-, Sachmittel- oder Dienstleistungen, dass sein Name und Erfolg mit dem sportlichen Erfolg verbunden wird oder eine Werbebotschaft, etwa Bekanntheitssteigerung oder Imageverbesserung, verbreitet wird.

b. Offenes Geben und Nehmen

Das Sponsoring beruht wie bereits beschrieben auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung und nicht auf einer einseitigen Beziehung, wie etwa das Mäzenatentum. Sowohl der Sponsor, als auch der Gesponserte können und sollen auch klare Leistungen voneinander fordern. Sofern es Unstimmigkeiten gibt und das Abkommen unzufrieden abläuft, sollte es möglich sein die Partnerschaft zu lösen ohne dabei im Unfrieden auseinander zu gehen.

c. Langfristiges und dauerhaftes Sponsoring

Zwischen dem Sponsor und dem Gesponserten sollte ein Sponsoringabkommen möglichst über mehrere Jahre dauern. Zu Beginn sollten die Inhalte des Vertrages klar festgelegt sein, so dass nicht nachverhandelt werden muss. Zwischen beiden Parteien entsteht so eine wirksame und nachhaltige Beziehung. Dem Sport bietet das vor allem Planungssicherheit, da man weiß mit welchen finanziellen Zuwendungen zu rechnen ist. Für Unternehmen erhöht ein langfristiges Sponsoringengagement die Erfolgchancen. Je länger der Sponsor mit dem Sport in Verbindung gebracht wird, desto eher wird das Bewusstsein des Konsumenten erreicht.

d. Sponsoring mit System

Sponsoring sollte auf einem klaren Konzept basieren.⁹⁶

4.7 Schwierigkeiten von Sportsponsoring

Sportsponsoring hat für einen Sponsor viele Vorteile. Die Bevölkerung hat ein positives Bild vom Sport und der Sponsor kann dies nutzen, um seinen Bekanntheitsgrad zu erhöhen oder um Imagepflege zu betreiben. Die enorme Vielfalt und die hohe Medienpräsenz des Sports sind für Sponsoren interessant und können Gründe für ein

⁹⁶ Vgl. Freyer 2011, 561.

Sponsoringengagement sein. Doch das Sportsponsoring hat nicht nur positive Seiten. Es ist auch mit Risiken verbunden und beiden Parteien können Fehler unterlaufen, die die Partnerschaft negativ beeinflussen und im schlimmsten Fall sogar beenden. Einige Risiken von Sportsponsoring werden nachfolgend erwähnt.

Der Sponsor möchte das positive Image eines Sportlers für seine eigenen Unternehmensziele nutzen. Der Sponsor ist daher auf den Sportler und dessen Verhalten in der Öffentlichkeit und im Wettbewerb angewiesen. Sollte der Sportler negativ auffallen, zum Beispiel durch einen Drogenskandal, fällt dies auch auf den Sponsor zurück, da man diesen mit dem negativen Bild des Sportlers assoziiert und nicht mehr mit dessen Erfolgen. Da Sportler unter dem Druck leiden können stets erfolgreich sein zu müssen, kann die Einnahme von Doping ein Faktor sein. Dies ist für keine der Sponsoringparteien von Vorteil.

Ein weiteres Problem ist die Entstehung einer Klassengesellschaft. Die Wirtschaft ist primär an Wert und Wirkung der Werbung interessiert, nicht aber am Sport selbst. Dies führt dazu, dass Unternehmen sich auf medienwirksame Sportarten konzentrieren, da dort der Nutzen höher ist. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die werbewirksamen Sportarten immer mehr finanzielle Unterstützung erhalten und die minder attraktiven Sportarten immer weniger unterstützt werden.⁹⁷

Die Erfolgskontrolle im Sportsponsoring ist nur schwer messbar. Der Sponsor oder das gesponserte Produkt stehen nicht im Vordergrund, das Hauptaugenmerk der Zuschauer liegt auf dem Sport. Zudem können dem Konsumenten keine detaillierten Informationen über das Produkt oder Unternehmen übermittelt werden. Oftmals beschränkt sich die Werbung auf die Angabe des Unternehmenslogos oder ähnlichem. Außerdem können gewisse Effekte des Sponsorings sich erst später entfalten. Dabei werden zwischen Nachwirkungs- und Verzögerungseffekten unterschieden. Das heißt, dass sich eine Sponsoringwirkung erst nach Ende des Sponsoringengagements entfalten kann. Ein weiterer Faktor, der sich auf die Erfolgskontrolle auswirkt, sind unkontrollierbare externe Einflüsse. Dazu kann das Sponsoring eines Konkurrenten oder eine ungünstig positionierte Kamera während der Übertragung zählen. Diese Auswirkungen kann der Sponsor nicht beeinflussen und deshalb können sie bei der Erfolgskontrolle nur schwierig berücksichtigt werden.⁹⁸

⁹⁷ Vgl. Freyer 2011, 568.

⁹⁸ Vgl. Bruhn 2003, 136.

Trotz dieser Risiken und Schwierigkeiten wächst die Bedeutung des Sportsponsorings immer weiter. Die Stärken überwiegen die Schwächen und für beide Seiten besteht eine win/win-Situation. Der Sport darf nicht von der Wirtschaft abhängig werden und seine Glaubwürdigkeit verlieren, denn jeder Sponsor benötigt einen dynamischen Partner. Außerdem darf der Sport nicht vorhersehbar bleiben, denn dadurch verliert er seinen Reiz. Sportliche Überraschungen machen den Sport besonders und nachvollziehbar. Kein Sponsor kann nur sportlichen Erfolg erwarten, Niederlagen gehören zum Sport dazu und schaden auch der Sponsoringbeziehung nicht. Charakter und Werte sind im Sport wichtiger als Erfolge und Fairness sollte immer im Zentrum des Sports stehen, denn „die Sehnsucht der Menschen nach ein wenig Ritterlichkeit und Sportgeist ist größer, als wir denken.“^{99 100}

⁹⁹ Vgl. Gäb 1996, 121.

¹⁰⁰ Vgl. Preuß 2009, 296.

5 Praxisbeispiel Eintracht Frankfurt und Krombacher

Die theoretischen Aspekte von Sportsponsoring im Profifußball wurden in den vorherigen Kapiteln erarbeitet. Inwieweit die Theorie in der Praxis angewendet wird, soll exemplarisch an folgendem Beispiel gezeigt werden. Dazu wird, nach einer kurzen Vorstellung der beiden Unternehmen, die Sponsoringpartnerschaft zwischen der Krombacher Brauerei und Eintracht Frankfurt dargestellt. Des Weiteren wird erläutert, ob Biersponsoring und Sport zusammenpassen.

5.1 Unternehmensvorstellung Eintracht Frankfurt

Der Eintracht Frankfurt e.V. ist ein Sportverein aus der hessischen Stadt Frankfurt am Main, der am 8. März 1899 gegründet wurde. Der Verein verfügt über 17 verschiedene Abteilungen, mit klassischen Sportarten wie Handball und Tennis, aber auch mit exotischeren Sportarten wie Ultimate Frisbee und Rugby. Der Verein bietet sowohl Breiten- als auch Leistungssport an. 2017 überschritt man die 40.000 Mitglieder-Marke. Damit liegt Eintracht Frankfurt im Vergleich mit den übrigen Fußball-Bundesligamannschaften auf Platz 7.¹⁰¹

Eintracht Frankfurt gliederte seine Profifußballabteilung in eine Aktiengesellschaft aus und gründete im Juli 2000 die Eintracht Frankfurt Fußball AG. Deren Aufgabe ist die Organisation des Lizenzspielbetriebs der Fußballer von Eintracht Frankfurt. Eintracht Frankfurt e.V. hat als Muttergesellschaft einen Anteil von 63,4% an der Fußball AG. Die übrigen Anteile verteilen sich auf die Freunde der Eintracht Frankfurt AG mit 28,6%, die BHF Bank mit 4,4% und die Steubing AG mit 3,6%. Weitere Tochtergesellschaften des e.V. sind etwa die Eintracht Frankfurt Fußballmuseum gGmbH und die Eintracht Frankfurt Prosports GmbH.¹⁰²

Die Profifußballer von Eintracht Frankfurt gewannen 1959 ihre letzte und einzige Deutsche Meisterschaft. Man konnte allerdings viermal den DFB-Pokal gewinnen und wurde weitere drei Male Zweiter, zuletzt 2017. Nachdem Eintracht Frankfurt in der Saison 2010/2011 in die 2. Bundesliga abstieg, gelang im Folgejahr der direkte Wiederaufstieg und der Verein spielt seit dieser Zeit in der höchsten deutschen Spielklasse. Die abgelau-

¹⁰¹ Vgl. Eintracht Frankfurt 2017a.

¹⁰² Vgl. Eintracht Frankfurt 2017e.

fene Spielzeit schloss die Eintracht auf dem 11. Tabellenplatz ab. Die Heimspiele der Fußball-Bundesliga trägt Eintracht Frankfurt Commerzbank-Arena aus. Sie bietet während Fußballspielen offiziell 51.500 Besuchern Platz. In der Saison 2016/2017 kamen durchschnittlich 49.088 Zuschauer zu den Spielen. Neben Fußballspielen beherbergt die Commerzbank-Arena, die von der Stadion Frankfurt Management GmbH betrieben wird, Konzerte oder andere Großveranstaltungen. Je nach Nutzung finden bis zu 55.000 Menschen im Inneren der Arena Platz.^{103 104 105}

Die Fußball AG hat nach eigenen Angaben über 150 Mitarbeiter, die in den verschiedenen Abteilungen, zum Beispiel Merchandising, Medien/Kommunikation oder Fanbetreuung, beschäftigt sind. Neben einer eigenen Fußballschule verfügt der Verein außerdem noch über ein eigenes Fußballleistungszentrum. Dieses wurde 2010 fertiggestellt und soll Nachwuchsförderung auf hohem Niveau gewährleisten. Das Leistungszentrum erhielt bei drei von drei Kontrollen zur bundesweiten Zertifizierung von Leistungszentren die höchste Auszeichnung. Alle Jugendmannschaften der Eintracht bis zur U19 spielen in den jeweils höchstmöglichen Ligen ihrer Altersklasse.^{106 107}

5.2 Unternehmensvorstellung Krombacher

Die Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG gehört zu den größten privaten Brauereien in Deutschland. Die Brauerei wurde am 4. Februar 1803 in Krombach, einem Ortsteil von Kreuztal in Nordrhein-Westfalen, gegründet. Neben dem Kernmarkt Bier gehören unter anderem auch Schwebbes und Vitamalz zur Krombacher Gruppe.

2016 gelang die 17. Umsatzsteigerung in Folge. Man erwirtschaftete 745,3 Millionen Euro und erreichte einen Gesamtausstoß von 6,937 Millionen Hektolitern, ebenfalls ein allzeitliches Rekordhoch. Von diesem Summen wurde der Großteil über den Biermarkt erreicht. Der Bierausstoß lag bei 5,653 Millionen Hektolitern und erbrachte einen Umsatz von 622,3 Millionen Euro. 4,370 Millionen Hektoliter des gesamten Bierausstoßes fallen dabei auf das Krombacher Pils. Laut eigenen Angaben ist dieses Pils das meistgetrunkene in

¹⁰³ Vgl. Eintracht Frankfurt 2017b.

¹⁰⁴ Vgl. Eintracht Frankfurt 2017c.

¹⁰⁵ Vgl. Kicker 2017.

¹⁰⁶ Vgl. Eintracht Frankfurt 2017.

¹⁰⁷ Vgl. Eintracht Frankfurt 2017d.

Deutschland, jedes zehnte Pils in Deutschland wird von der Krombacher Brauerei gebraut. Neben dem Pils sind auch das alkoholfreie Bier und das Radler von Krombacher Marktführer in ihrem jeweiligen Segment. ¹⁰⁸

Das hauseigene Sortiment der Brauerei bietet verschiedene alkoholhaltige und alkoholfreie Biere sowie Biermischgetränke. Neben dem Hauptprodukt Pils stellt die Brauerei Weizenbier, ein Helles, ein Kellerbier, ein Radler, ein naturtrübes Radler, ein Weizen-Radler, ein, alkoholfreies Pils, ein alkoholfreies Weizen, ein alkoholfreies Radler und ein alkoholfreies Weizen-Zitrone Bier, sechs unterschiedliche Sorten Fassbrause sowie ein Pils und Weizen mit jeweils 0,0% Alkohol. ¹⁰⁹

Krombacher ist sehr aktiv im Sportsponsoring vertreten. Die Brauerei nutzt dabei das positive Umfeld des Sports, um möglichst viele Konsumenten zu erreichen. Dabei werden speziell Sportarten, unabhängig des Leistungsstandes sowohl im Breitensport als auch im Leistungssport, mit hoher Affinität zum unterstützt. Krombacher ist offizieller Partner der Bundesliga und der Formel 1, damit wird die Brauerei mit zwei der erfolgreichsten Sportprodukte Deutschlands in Verbindung gebracht. Neben der Bundesliga ist Krombacher Sponsor der Fußballmannschaften von Eintracht Frankfurt, dem VfB Stuttgart, von DSC Arminia Bielefeld, den Sportfreunden Siegen und dem KSV Hessen Kassel. Krombacher setzt somit primär auf Traditionsvereine und deckt verschiedene Ligen ab. Neben den Fußballmannschaften sponsert die Krombacher Brauerei noch die Handball-Zweitligisten TuS Ferndorf und TV Emsdetten, die Basketball-Bundesligisten Phoenix Hagen und BG 74 Göttingen, den DEL-Klub Iserlohn Roosters sowie den MiniCartClub Deutschland e.V. und den Leichtathletikverein LG Kindelsberg. Das Engagement der Brauerei deckt somit verschiedene Sportarten und Leistungsklassen ab und beschränkt sich nicht nur auf bekannte Vereine der populären Sportarten, sondern auch auf Vereine aus dem Umland der Brauerei, die nur Randsportarten ausüben. ¹¹⁰

Neben dem Engagement für den Sport fördert Krombacher auch den Umweltschutz und gesellschaftliche Projekte. Zu den bekanntesten Projekten zählt das Regenwald-Projekt. Seit 2002 unterstützt die Brauerei den World Wide Fund For Nature (WWF). Nach eigenen Angaben steht die Brauerei für Werte wie Reinheit, Frische und Natur. Da der überzeugendste Weg ein Naturprodukt, wie es das Bier ist, zu vermarkten indem man die Natur schützt, engagiert sich Krombacher besonders für den Regenwald in Afrika. Die

¹⁰⁸ Vgl. Krombacher 2017.

¹⁰⁹ Vgl. Krombacher 2017c.

¹¹⁰ Vgl. Krombacher 2017b.

Brauerei übernimmt dadurch soziale Verantwortung und die finanzielle Unterstützung dient der Erhaltung und dem Schutz des Regenwaldes. Desweiteren setzt sich Krombacher stark für den Arten-, Klima- und Naturschutz in Deutschland ein.¹¹¹

5.3 Sponsoringpartnerschaft zwischen Krombacher und Eintracht Frankfurt

Die Krombacher Brauerei war in der Saison 2016/2017 Hauptsponsor von Eintracht Frankfurt. Das Engagement der Brauerei als Hauptsponsor galt nur für diese Spielzeit, bis mindestens 2024 wird Krombacher als Premium-Partner der Frankfurter agieren. Für das Sponsoring soll die Eintracht 5,5 Millionen Euro von Krombacher erhalten haben, damit liegt sie im Bundesliga-Vergleich auf Platz 11. Der Schriftzug der Brauerei zierte das Trikot der Frankfurter Fußballer in fast jedem Spiel. Für das Heimspiel am 5. Mai 2017 gegen den VfL Wolfsburg lief die Eintracht mit einem Vitamalz-Sondertrikot auf. Krombacher wollte dadurch Aufmerksamkeit für die Marke Vitamalz erregen und die Medienpräsenz des Malztrunks erhöhen.^{112 113}

➤ *Bier und Fußball*

Bevor die theoretisch erarbeiteten Inhalte auf den praktischen Teil angewendet werden, wird zunächst geklärt inwieweit Biersponsoring zum Fußball passt. Beim Blick auf die verschiedenen Hauptsponsoren der Fußball-Bundesliga aus der Saison 2016/2017 fällt auf, dass Krombacher die einzige Brauerei und das einzige Unternehmen der Alkoholindustrie ist. Alkohol ist ein Gift und hat einen negativen Einfluss auf den Körper. Auf den ersten Blick passt Alkohol nicht zum Sport, der positiv auf den Körper wirkt und gesundheitsfördernd ist. Wie passen diese gegensätzlichen Produkte Alkohol bzw. speziell Bier und Sport zusammen?

Im Gegensatz zu Tabakwaren und starken alkoholhaltigen Getränken ist Werbung für Bier im Fußball gestattet, sofern dieses einen Alkoholgehalt unter 15% aufweist. In § 15 Absatz 3 der DFB-Spielbekleidungsrichtlinien heißt es „die Werbung darf nicht gegen die allgemein im Sport gültigen Grundsätze von Ethik und Moral, die gesetzlichen Bestimmungen oder die guten Sitten verstoßen. Die Werbung für starke Alkoholika (Alkoholge-

¹¹¹ Vgl. Krombacher 2017a.

¹¹² Vgl. Thieringer 2017.

¹¹³ Vgl. Offenbach-Post 2017.

halt über 15%) oder für Tabakwaren und ihre Hersteller sowie für Unternehmen, zu deren Haupttätigkeiten die Herstellung von Tabakwaren gehört, ist unzulässig. Werbung mit politischem, religiösem oder rassistischem Inhalt oder zu Gunsten von Sekten ist ebenfalls untersagt.“¹¹⁴

Neben der Reglementierung der alkoholischen Getränke ist der Getränkeausschank in den DFB-Sicherheitsrichtlinien festgelegt. Grundsätzlich herrscht dabei ein Alkoholverbot auf dem Stadiongelande vor und während des Spiels. Durch eine Ausnahmeregelung wird der Alkoholkonsum während Fußballspielen dennoch gestattet. Dazu müssen die örtlichen Polizei- und Sicherheitsorgane einwilligen. Diese Einwilligung kann im Fall von alkoholbedingten Ausschreitungen widerrufen werden. Des Weiteren kann bei Spielen mit einem erhöhten Sicherheitsrisiko ein Ausschankverbot von alkoholhaltigen Getränken in Erwägung gezogen werden. Generell darf kein alkoholhaltiges Getränk mit einem Alkoholanteil von mehr als 5% ausgeschenkt werden.¹¹⁵

Bier wird jedoch nicht als schädlicher Faktor wahrgenommen – im Gegenteil. Für die Deutschen gehört das Bier zum Fußball dazu, nicht als aktiver Sportler, aber als passiver Konsument des Produktes Fußball. Ob vor dem Spiel, währenddessen oder danach, das Bier ist für Fans oft ein Teil des Spiels. Brauereien können sich diese Affinität zwischen Bier und Fußball zu Nutze machen. Sie versorgen die Stadien mit Bier und machen dadurch Werbung direkt beim Kunden, oftmals haben die Brauereien auch einen regionalen Bezug zu den Vereinen, die sie unterstützen.¹¹⁶

Für die Brauereien ist die ausgeschenkte Menge Bier in den Stadien nicht unerheblich für den Gesamtabsatz. Deshalb ist das Schankrecht für ein Stadion für die deutschen Brauereien von großer Bedeutung. Dabei gewinnen die großen Brauereien mehr an Bedeutung und können kleinere vom Markt verdrängen – auch wegen der Bereitschaft und dem Vermögen mehr Geld zahlen zu können. Für sie macht sich das Schankrecht in einem Fußballstadion bezahlt, neben einer hohen Werbewirkung sind auch hohe Absatzzahlen attraktiv. Brauereien engagieren sich dabei mit der Hoffnung, dass der Fan des gesponserten Vereins das Bier zuhause kauft.¹¹⁷

Die Krombacher Brauerei geht ähnlich vor. Sie ist nicht nur Hauptsponsor der Eintracht, sondern besitzt auch das Schankrecht in der Commerzbank-Arena. Während den Heim-

¹¹⁴ Vgl. DFL 2007, 15.

¹¹⁵ Vgl. DFB 2013, 36.

¹¹⁶ Vgl. Schmitt 2015.

¹¹⁷ Vgl. Dierig 2013.

spielen werden Pils, Weizen, alkoholfreies Weizen, Radler und alkoholfreies Radler von Krombacher verkauft.¹¹⁸

➤ *Krombacher und Eintracht Frankfurt*

Die Sponsoringpartnerschaft zwischen Krombacher und Eintracht Frankfurt findet auf der Leistungssportebene statt. Im Gegenzug für die finanzielle Unterstützung in Höhe von 5,5 Millionen Euro erhält Krombacher durch die Eintracht einen Bundesligaverein, der die Bekanntheit und das Image des Vereins verbessert sowie der Brauerei bundesweite Medienpräsenz schafft. Durch die Bekanntheit und den hohen Stellenwert von Eintracht Frankfurt in Hessen, kann besonders dieses Bundesland erreicht werden. Die Licher Privatbrauerei Jhring-Melchior GmbH, Teil der Bitburger Braugruppe GmbH, war vor Krombacher Bierpartner der Eintracht. Die Licher Brauerei liegt nur unweit von Frankfurt entfernt und weist einen höheren regionalen Bezug auf, als die Krombacher Brauerei. Krombach selbst liegt etwa 150 Kilometer von Frankfurt entfernt und fällt somit in die erweiterte Region. Durch das Sponsoringengagement kann Krombacher das jedoch kompensieren und besonders bei Fans von Eintracht Frankfurt die Präsenz erhöhen, diese als Kunden generieren und die Marktposition in Hessen stärken.

Durch das Sponsoring von Krombacher erhält die Eintracht notwendige finanzielle Mittel, um den Verein zu verbessern und wettbewerbsfähig zu bleiben sowie die Marke Eintracht Frankfurt weiterzuentwickeln. Trotz der weniger erfolgreichen Saison 2015/2016, als erst in der Relegation der Abstieg verhindert wurde, erfreut sich die Eintracht einer hohen Beliebtheit. Innerhalb der Reichweiten-Rankings des Pay-TV Senders Sky gehörten die Frankfurter zu den meisterreichten Vereinen. Das Sponsoring durch Krombacher zeigt, dass die Marke Eintracht Frankfurt auch unabhängig von sportlichen Erfolgen stark ist und für Sponsoren attraktiv sein kann. Eine starke Marke ist einer der Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Sponsoring.¹¹⁹

Die Affinität zwischen Krombacher und Eintracht Frankfurt ist gegeben. Krombacher war bereits Hauptsponsor der Eintracht, ehe sich die Brauerei wieder in die zweite Reihe zurückzog. Beide Unternehmen weisen eine lange Tradition auf und die Eintracht als aufstrebender mittelständiger Verein kann von Krombacher als Premium-Biermarke in Deutschland profitieren. Durch das Sponsoring kann eine wechselseitige Wirkung erzielt werden und die jeweiligen Zielgruppen auf das andere Unternehmen aufmerksam ge-

¹¹⁸ Vgl. Maurer 2016.

¹¹⁹ Vgl. Heinrich 2016.

macht werden. Wie bereits erwähnt ist Bierwerbung im Fußball kein Widerspruch und bei Fans beliebt.

Für langfristigen Sponsoringerfolg ist eine längere Dauer des Engagements erforderlich. Krombacher verzichtet durch das einjährige Sponsoring auf längerfristigen Erfolg. Erst über einen längeren Zeitraum prägt sich die Werbung beim Konsumenten ein und der Sponsor wird mit dem Gesponserten assoziiert. Auf der anderen Seite verstärkt Krombacher Eintracht Frankfurt als Premium-Partner bis mindestens 2024. Bis zu diesem Zeitpunkt werden Produkte der Krombacher Brauerei bei Heimspielen der Frankfurter ausgeschenkt, allerdings wird die nationale mediale Wirkung geringer sein, da der Schriftzug der Brauerei fortan nicht mehr das Trikot der Frankfurter zieren wird.

Im Zuge der steigenden Gewalt im Fußball und der Gefahr alkoholhaltige Getränke in Stadien zu verbieten sollte Krombacher das Sortiment der eigenen alkoholfreien Produkte im Stadion erweitern. Krombacher verfügt über eine große Anzahl an alkoholfreien Bieren. Je mehr dieser Produkte im Stadion erhältlich sind, desto schneller wächst die Akzeptanz dafür.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Für Fußballvereine sind Sponsoren eine wichtige Einnahmequelle. Eine Partnerschaft ist besonders dann erstrebenswert, wenn sich sowohl vom Sponsor als auch vom Verein eine wechselseitig positive Wirkung entfaltet. Vereine müssen ihr Konzept so gestalten, dass sich Unternehmen damit identifizieren können und Ziele beider Parteien miteinander im Einklang stehen. Ist dies nicht der Fall wählt ein Unternehmen einen konkurrierenden Fußballverein oder eine andere Sportart aus, in deren Fall das Konzept besser zum Sponsor passt. Profifußballvereine sollten deshalb folgende Faktoren beachten:

- Durchführung von Marktanalysen: Sie bilden den Grundstein für erfolgreiches Management und geben Aufschluss über die eigene Marktpositionierung. Daraus können Strategien und Ziele entwickelt werden, um den Verein zu optimieren und wirtschaftlich und sportlich zu verbessern.
- Fokus auf Markenmanagement setzen: Die eigene Marke sollte im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie stehen. Dadurch dient die Marke als Orientierungspunkt und macht sie erlebbar. Eine starke Marke trägt positiv zum Gesamterscheinungsbild eines Vereins bei und macht ihn unabhängiger von sportlichen Erfolgen. Fans und Sponsoren können durch eine starke Marke emotional an den Verein gebunden werden.
- Optimierung der medialen Präsenz. Das Bild bzw. Image des Vereins kann durch die Medien beeinflusst und gesteuert werden. So werden bestimmte Werte zum Verein in die Öffentlichkeit getragen und Zielgruppen werden erreicht. Des Weiteren sind gerade die sozialen Medien dazu geeignet Botschaften an Fans usw. zu tragen. Empfehlenswert ist eine Präsenz auf möglichst vielen verschiedenen Plattformen. Sehr positive und sehr negative sportliche Leistungen erzielen dabei eine höhere mediale Aufmerksamkeit.
- Aufbau einer Identität: Für einen Verein ist es essentiell ein konstantes Außenbild abzugeben. Dies erleichtert es den Anspruchsgruppen bzw. den Stakeholdern, sich dieser Identität anzunehmen.
- Erschließung neuer Märkte: Für den Fußballmarkt der Zukunft werden etwa Nordamerika oder asiatische Länder wie China und Indien eine große Rolle spielen. Deutsche Vereine sollten diese Märkte rechtzeitig nutzen und dort ansässige Sponsoren für sich gewinnen. Dabei muss jedoch der kulturelle Unterschied be-

achtet werden. Durch den Einfluss der Medien können mittlerweile Menschen auf der anderen Seite der Erde an deutschen Vereinen teilhaben und sich für sie begeistern.

- Glaubwürdigkeit: Der Sport muss frei von Skandalen bleiben. Ein Fehlverhalten von Sportlern oder Dopingmissbrauch hat negative Folgen für den Sponsor und den Gesponserten. Die Sportart kann dadurch an Ansehen und Sponsoringattraktivität verlieren.

Der Fußball ist die beliebteste Sportart in Deutschland. Andere Sportarten sind –bislang vergeblich- darum bemüht den Fußball von diesem Spitzenplatz zu verdrängen. Um weiterhin für Sponsoren attraktiv zu sein müssen sowohl Vereine als auch die Ligen für Veränderungen und Modifikationen bereit sein:

- Verteilung der Anstoßzeiten: England macht es vor. Dort ist der gesamte Spieltag der Premier League entzerrt, sodass ein Fan möglichst viele verschiedene Spiele schauen kann. Zudem können Anstoßzeiten so gelegt werden, dass Interessenten aus fernen Ländern nicht in der Nacht schauen müssen.
- Von anderen Sportarten lernen: Neue Technologien, wie etwa die Einführung des Videobeweises, können für Werbemittel genutzt werden. Ist unklar, ob die Schiedsrichterentscheidung den Tatsachen entspricht, werden die wenigsten Zuschauer den Fernsehsender wechseln. Diese Zeit kann für Werbung genutzt werden.
- Chancengleichheit wahren und Fernsehgelder ausgeglichener verteilen: Eine höhere Spannung im Wettbewerb lockt mehr Zuschauer an. Durch Ausgeglichenheit kann die Liga bis zum letzten Spieltag spannend sein. Besonders neutrale Zuschauer können so angelockt werden.
- Spiele in neuen Märkten bzw. dem Ausland austragen: Nordamerikanische Basket- oder Football-Stars machen es vor: Der DFB-Pokal zum Beispiel könnte in Peking ausgetragen werden, um die dortigen Fans zu erreichen und zu gewinnen. Die dortige Wahrnehmung für einen deutschen Verein würde steigen und man könnte neue Fans an den Verein binden.
- Fußball ist mehr als nur ein Spiel in der Woche: Vereine müssen ihren Fans mehr bieten und jederzeit für sie erreichbar sein, damit Fans mit dem Verein in Verbin-

dung treten können. Es könnten Museen, Hotels, Kinos oder ganze Einkaufszentren in oder rund um das Stadion entstehen, um Fans und Sponsoren noch mehr an den Verein zu binden. Dies bietet darüber hinaus weitere Werbeplattformen, die vermarktet werden können.

- Fans als wichtigstes Gut akzeptieren: Bei all der Ausrichtung hin zu Sponsoren darf der Kern eines Vereins nicht vergessen werden. Und das sind seine Fans. Diese machen den Verein zu etwas besonderem und sind ihm loyal. Sponsoren könnten in einer sportlichen Krise dem Verein den Rücken zuwenden, treue Fans werden das nicht tun. Die Bedürfnisse und Wünsche der Fans sollten deshalb für jeden Verein im Vordergrund stehen und der Umgang mit ihnen bildet ein wichtiges Kapitel in der Strategie eines Fußballvereins.
- Sponsoringpartnerschaften langfristig halten und ausbauen: Eine lange Beziehung ist für beide Seiten profitabel. Je länger eine solche Beziehung dauert, desto mehr ist man mit den gegenseitigen Zielen und Bedürfnissen vertraut. Zudem muss beachtet werden, dass es eine gleichberechtigte Partnerschaft ist, das heißt für eine gewisse Leistung wird eine Gegenleistung erbracht.

Der sportliche und der wirtschaftliche Erfolg gehen immer einher miteinander. Das eine ist ohne das andere nur schwer zu realisieren. Die genannten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen garantieren keinen Erfolg, sie erhöhen nur die Erfolgchancen. Denn der Fußball ist nicht planbar. Niemand kann wissen, wie ein Spiel ausgeht, bis es nicht gespielt wurde. Das macht den Fußball so spannend und interessant. Er wird immer kommerzieller und immer professioneller, jedoch sollte man nicht vergessen, was er eigentlich ist. Nämlich eine Sportart, die Woche für Woche Millionen von Menschen in Deutschland begeistert, zur Weißglut treibt, in Angstzustände versetzt, wieder an Gott glauben lässt oder einfach nur erfreut. Fußball verbindet Menschen unterschiedlichster Herkunft, Ethik oder Gesellschaftsklasse. Fußball ist simpel zu verstehen und für fast jeden spielbar. Und genau das macht ihn so erfolgreich.

Literaturverzeichnis

- Aumüller, Johannes (2016): Was der Fußball kostet. URL:
<http://www.sueddeutsche.de/medien/bundesliga-rechte-was-der-fussball-kostet-1.3027207> (31.05.2017).
- Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold (2012): Grundlagen des Sportsponsorings. In: Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer (Hrsg.): Sportmanagement. München. 457-480.
- Benz, Björn (2010): Optimiertes Management im Sportsponsoring. Die Auswahl des passenden Sponsorships als Instrument der Markenkommunikation. Hamburg.
- Beyer, Bernd M. (2003): Walther Bensemman – ein internationaler Pionier. In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hrsg.): Davidstern und Lederball. Die Geschichte der Juden im deutschen und internationalen Fußball. Göttingen. 82 – 100.
- BISp(2015): Wirtschaftsfaktor Fußball. Berlin.
- Borgwardt, Florian (2008): Wieviele Tore schießt das Geld? Abhängigkeiten von monetären Einflüssen und der sportlichen Qualität im professionellen Fußball. Saarbrücken.
- Börsenlexikon: Beschreibung des Betriebsminimums. URL:
<http://www.finanzen.net/lexikon/boersenlexikon/EBITDA> (21.05.2017).
- Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, in: Gries, Sabine/Klein, Marie-Luise/Pfister, Gertrud (Hrsg.): Studien zur Sportsoziologie. Hamburg.
- Bruhn, Manfred (2003): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz. 3.Auflage. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10.Auflage. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2010a): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5. Auflage. Wiesbaden.

- Bühler, André/Nufer, Gerd (2010): Marketing im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. 2.Auflage. Berlin. 225-261.
- Conoscope (o.J.): Das magische Dreieick. URL:
<http://marketresearch.cnsdp.de/sponsoring/> (30.05.2017).
- DFB (2013): DFB-Satzung. URL:
http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/2014124_02_Satzung.pdf (29.05.2017).
- DFB (2013a): Sicherheitsrichtlinien. URL: http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/24341-1_Richtlinien_zur_Verbesserung_der_Sicherheit_bei_Bundesspielen.pdf (01.06.2017).
- DFB (2014): DFL/Ligaverband. URL: <http://www.dfb.de/bundesliga/liga-information/dflligaverband/> (16.05.2017).
- DFB (2016): Mitgliedsstruktur. URL: <http://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/> (15.05.2017).
- DFB (2016a): Verbandsstruktur. URL: <http://www.dfb.de/verbandsstruktur/> (14.05.2017).
- DFB (2016a): Vielfalt/Anti-Diskriminierung. URL: <http://www.dfb.de/vielfaltanti-diskriminierung/integration/integrationspreis/teilnahme/> (29.05.2017).
- DFL (2007): Bekleidungsrichtlinien. URL: <http://www.digitaltrikot.com/bilder/dfb-richtlinien/spielkleidungsrichtlinien.pdf> (01.06.2017).
- DFL (2010): Zehn-Punkte-Plan. URL: http://www.bundesliga.de/de/liga/news/zehn-punkte-plan-fuer-mehr-sicherheit-im-fussball_0000152731.jsp (29.05.2017).
- DFL (2016): Satzung. URL:
http://s.bundesliga.de/assets/doc/1080000/1079568_original.pdf (03.06.2017).
- DFL (2017): Adressen der Bundesligavereine. URL:
<http://www.bundesliga.de/de/dfl/fragen-zur-liga/adressen/> (30.05.2017).
- DFL (2017a). Der DFL-Report 2017. URL:
http://s.bundesliga.de/assets/doc/1130000/1120676_original.pdf (29.05.2017).

- Dierig, Carsten (2013): Bierkrieg um die deutschen Fußballstadien. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article118891833/Bierkrieg-um-die-deutschen-Fussballstadien.html> (02.06.2017).
- Dierig, Carsten/Seidel, Hagen (2013): Milliardengeschäft Bundesliga. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article118797242/So-funktioniert-das-Milliardengeschaeft-Bundesliga.html> (30.05.2017).
- DOSB (2016): Bestandserhebung 2016. URL: https://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung_2016.pdf (14.05.2017).
- DOSB (2017): Spitzenverbände. URL: <https://www.dosb.de/de/organisation/mitgliedsorganisationen/spitzenverbaende/#dosbc45081> (19.05.2017).
- DOSB (2017a): Wir über uns. URL: www.dosb.de/de/organisation/wir-ueber-uns/ (13.05.2017).
- Eintracht Frankfurt (2017): Mitarbeiter. URL: <http://www.eintracht.de/ag/mitarbeiter/> (01.06.2017).
- Eintracht Frankfurt (2017a): Eintracht e.V. URL: <http://www.eintracht.de/eintracht-ev/> (01.06.2017).
- Eintracht Frankfurt (2017b): Stadion. URL: <http://www.eintracht.de/stadion/eckdaten/> (01.06.2017).
- Eintracht Frankfurt (2017c): Erfolge. URL: <http://www.eintracht.de/verein/historie/erfolge-rekorde/> (01.06.2017).
- Eintracht Frankfurt (2017d): Leistungszentrum. URL: <http://www.eintracht.de/verein/leistungszentrum/> (01.06.2017).
- Eintracht Frankfurt (2017e): Gesellschaften des Vereins. URL: <http://www.eintracht-frankfurt.de/verein/vereinsorganisation/gesellschaften.html> (01.06.2017).
- Fahrner, Marcel (2012): Grundlagen des Sportmanagements. Oldenburg.

- FIFA (2017): Wer wir sind. URL: <https://de.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html> / (30.05.2017).
- Freyer, Walter (2011): Sport-Marketing. 4. Auflage. Berlin.
- Frick, Bernd (2008): Die Entlohnung von Fußball-Profis. Ist die vielfach kritisierte „Gehaltsexplosion“ ökonomisch erklärbar? URL: http://www.ak-spoook.de/nr19_2008.pdf (30.05.2017).
- Gäb, Hans Wilhelm (1996): Zehn ethische Grundsätze. In: Marketing Journal 2. 121.
- Hasenbein, Philipp (2012): "Entscheidend ist nicht immer nur auf dem Platz..." - Entwicklung und Perspektiven von Fußball-Clubs als Marke sowie deren Geschäftsfelder aus Sicht von Sportfive. In: Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer (Hrsg.): Sportmanagement. 2. Auflage. München. 417 – 433.
- Heermann, Peter W./Schießl, Harald Herbert: Der Idealverein als Konzernspitze. URL: http://sportrecht.org/cms/upload/01grundlagen/03/Heermann-Schiessl-Der_Idealverein_als_Konzernspitze.pdf (30.05.2017).
- Heinrich, Marc (2016): Es ist Zeit für einen Neustart. URL: <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/krombacher-sponsert-eintracht-frankfurt-14324328.html> (02.06.2017).
- Hermanns, Arnold (2008): Vermarktung und Management von Sponsoringrechten im Sport. In: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Sportmarketing. 2. Auflage. München.
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2002): Management-Handbuch Sport-Marketing. 2. Aufl. München.
- Hrstic, Ivo (2017): Der Fußball bekommt die Quittung. URL: <http://www.sport1.de/fussball/dfb-pokal/2017/05/sport1-kommentar-zum-pfeifkonzert-gegen-helene-fischer-im-dfb-pokal> (30.05.2017).
- Keller, Christian (2010): Strategisches Management im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport. 2. Auflage. Berlin.
- Kicker (2008): Zukunft der 50+1 Regel offen. URL: <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/artikel/375897/> (30.05.2017).

- Kicker (2017): Bundesliga-Zuschauer. URL:
<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2016-17/zuschauer-der-saison.html> (06.06.2017).
- Kläsgen, Michael (2010): Wie der Fußball auf den Hirsch kam. URL:
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/trikotwerbung-wie-der-fussball-auf-den-hirschkam-1.914954> (31.05.2017).
- Kotler, Philip/ Armstrong, Gary/Harris, Lloyd C. (2016): Grundlagen des Marketing. 6. Auflage. Hallbergmoos.
- Krombacher (2017): Geschäftsbericht 2016. URL:
https://www.krombacher.de/die_brauerei/presseservice/geschaeftsbericht.php (01.06.2017).
- Krombacher (2017a): Engagement. URL: <https://www.krombacher.de/Engagement/> (01.06.2017).
- Krombacher (2017b): Sportsponsoring. URL:
<https://www.krombacher.de/Engagement/Sportsponsoring/Sportsponsoring/> (01.06.2017).
- Krombacher (2017c): Unsere Biere. URL: <https://www.krombacher.de/UnsereBiere/> (01.06.2017).
- Kucharski, Oliver (2003): Auswirkungen der Regeländerungen im Tischtennis. URL:
<http://www.tischtennis-pur.de/info/items/die-auswirkungen-der-aktuellen-regelaenderungen-im-tischtennissport.html> (27.05.2017).
- Leistner, Alexander (2008): Zwischen Entgrenzung und Inszenierung: eine Fallstudie zu Formen fußballbezogener Zuschauergewalt. In: Sport und Gesellschaft 5. 111-133.
- Maurer, Tim (2016): Alkoholausschank in Stadien. URL: http://www.echo-online.de/sport/top-clubs/darmstadt98/bier-gehört-zum-fussball-am-boelle-der-alkoholausschank-in-stadien-ist-laut-dfb-aber-verboden_17242896.htm (02.06.2017).
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Wiesbaden.

- Offenbach-Post (2017): Vitamals-Sondertrikot. URL: <https://www.offenbach-post.de/sport/eintracht-frankfurt/eintracht-frankfurt-vitamalz-sondertrikot-wolfsburg-8235172.html> (01.06.2017).
- Preiss, Dirk (2017): Historische Entscheidung für den VfB. URL: <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.ausgliederung-beim-vfb-stuttgart-84-2-prozent-ein-klares-ja-zur-vfb-ag.37ff30d9-02e1-455d-91e6-49b403a0f906.html> (02.06.2017).
- Prem, Klaus P. (2006): Glücksspiel Fußball? URL: <https://idw-online.de/de/news160550> (30.05.2017).
- Preuß, Holger (2009): Sponsoring im Spitzensport. In: Breuer, Christop/Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. 2.Auflage. Schorndorf.
- Quitau, Jörn (2016): Das Spiel als Premium-Produkt. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/160773/oekonomie-der-bundesliga?p=all> (23.05.2017).
- Rohlmann, Peter (2012): Merchandising – Bestandteil von Markenführung und Kundenbindung im Sport. In: Galli, Albert/Elter, Vera-Carina/Gömmel, Rainer (Hrsg.): Sportmanagement. 2. Auflage. München.
- Röhn, Tim (2015): Blatters peinlicher Abgang. URL: <https://www.welt.de/sport/fussball/article147362948/Blatters-peinlicher-Abgang-von-der-grossen-Buehne.html> (29.05.2017).
- Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Wiesbaden.
- Schaub, Renate (2008): Sponsoring und andere Verträge zur Förderung überindividueller Zwecke. Tübingen.
- Schmitt, Thomas (2015): Warum Bier zum Fußball passt, Gas aber nicht. URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/bundesliga-und-sponsoren-warum-bier-zum-fussball-passt-aber-gas-nicht/12401036.html> (02.06.2017).
- SID (2015): Vertragsverlängerung öffentlich-rechtlich. URL: <http://www.zeit.de/news/2015-01/29/sport-allgemein-ard-und-zdf-verlaengern-tv-32-vertrag-mit-spitzensportverbaenden-29132807> (18.05.2017).

Sport1 (2017): Lienen kritisiert Kommerzialisierung. URL: <http://www.sport1.de/fussball/2-bundesliga/2017/05/ewald-lienen-kritisiert-die-kommerzialisierung-des-profi-fussballs> (30.05.2017).

Statista (2017): Beliebteste Sportarten in Deutschland. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171072/umfrage/sportarten-fuer-die-besonderes-interesse-besteht/> (21.05.2017).

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

Suchy, Günther (2011): Public Relations im Sport: Basiswissen - Arbeitsfelder - Sport-PR und Social Media. Berlin.

Thieringer, Joscha (2017): Bundesliga-Sponsoren. URL: http://www.ispo.com/unternehmen/id_78796694/sponsoren-der-bundesliga-clubs-alle-trikots-alle-einnahmen.html (01.06.2017).

Transfermarkt (2017). Marktwert vs. Liga-Rang. URL: <http://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/marktwerttabellenplatz/wettbewerb/L1> (30.05.2017).

UEFA (2017): Die UEFA. URL: <http://de.uefa.org/about-uefa/index.html> (30.05.2017).

Van Heerden, Cornelius H. (2001): Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships. Universität von Pretoria.

Von Lüpke, Marc (2014): Na, schmeckt´s? URL: <http://www.spiegel.de/einestages/zigaretten-werbespot-verbot-im-fernsehen-a-974535.html> (28.05.2017).

Vöpel, Henning (2011): Fußball-Management. Hamburg.

Wohlleben, Jan/Spannagel, Lars (2012): Ein Herz für die Gegner. URL: <https://www.11freunde.de/artikel/das-kalkuel-hinter-bayerns-hilfe> (26.05.2017).

Zick, Andreas (2014): Bambule und Randalie. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/sport/bundesliga/156633/gewalt-im-fussball-im-abseits?p=0> (29.05.2017).

ZIS (o.J.): ZIS. URL: http://www.polizei-nrw.de/artikel__68.html 29.05.2017 (29.05.2017).

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