
BACHELORARBEIT

Herr
Lukas Schmitt

**Kommerzialisierung im
Fußball am Beispiel des 1.
FSV Mainz 05**

2022

BACHELORARBEIT

Kommerzialisierung im Fußball am Beispiel des 1. FSV Mainz 05

Autor:
Herr Lukas Schmitt

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM19sJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Dipl.-Kfm. Axel Pfeffer

Einreichung:
Mittweida, 24.01.22

BACHELOR THESIS

Commercialisation in football using the example of 1. FSV Mainz 05

author:
Mr. Lukas Schmitt

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM19sJ1-B

first examiner:
Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:
Dipl.-Kfm. Axel Pfeffer

submission:
Mittweida, 24.01.2022

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Schmitt, Lukas

Kommerzialisierung im Fußball am Beispiel des 1. FSV Mainz 05

Commercialisation in football using the example of 1. FSV Mainz 05

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den zentralen Aspekten der Kommerzialisierung und behandelt die Fragestellung, wie diese zukunftsfähig nachhaltig ausgerichtet werden muss. Im Erkenntnisinteresse stehen Aufbau und Organisation des Fußballbusiness, komplexe Aspekte vielfältiger ökonomischer Prozesse des Sports sowie die Struktur verschiedener Finanzierungsmodelle der Vereine, deren Auswirkungen am Praxisbeispiel des Bundesligisten Mainz 05 erörtert werden. Erfolgsfaktoren geben schlussendlich Aufschluss darüber, mit welchen Maßnahmen auch zukünftig eine positive sportliche als auch wirtschaftliche Entwicklung sichergestellt werden kann, die neben der Sinnhaftigkeit von Investitionen in ökonomische Prozesse ebenso die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Faninteressen aufzeigen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Fußballbusiness	3
2.1 Strukturdaten	3
2.2 Akteure	6
2.3 Issues	8
2.4 Trends	10
3 Kommerzialisierung und Professionalisierung	12
3.1 Begriffsdefinitionen	12
3.2 Sportmarketing	13
3.2.1 Marketing von Sport	15
3.2.2 Marketing mit Sport	18
3.3 Magisches Dreieck der Sportökonomie	19
3.4 TV Rechte	22
3.5 Sponsoring	23
4 Finanzierungsmodelle	26
4.1 Fans	26
4.2 Sponsoren	30
4.3 Fernsehgelder	32
5 Praxisbeispiel Mainz 05	34
5.1 Strukturdaten	34
5.2 Issues	37
5.3 Trends	39

5.4 Kommerzialisierungs- und Professionalisierungsprozesse	39
5.5 Finanzierung.....	41
6 Fazit und Erfolgsfaktoren	43
Literatur- und Quellenverzeichnis	46
Eigenständigkeitserklärung	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisation des deutschen Profifußballs.....	4
Abbildung 2: Gesamterlöse der Fußball Bundesliga	5
Abbildung 3: Sportmarketing-Modell	14
Abbildung 4: Übersicht über die Kommunikationsinstrumente	17
Abbildung 5: Magisches Dreieck der Sportökonomie.....	20
Abbildung 6: Kommunikationsbeziehungen im Sportsponsoring	23
Abbildung 7: Produkt Fußball als Leistungsbündel	27
Abbildung 8: Vermarktung in der Bundesliga-Saison 2021/2022.....	32
Abbildung 9: Vereinsidentität Mainz 05	40
Abbildung 10: Aktuelle Sponsorships 1. FSV Mainz 05	42

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Costumer
B2E	Business to Employee
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FSV	Fußball Sport Verein
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
UEFA	Union of European Football Associations

1 Einleitung

Gefühlt jährlich nehmen die im Bereich des professionell organisierten Fußballsports eingesetzten Finanzmittel zu. Ursächlich dafür sind bspw. die Entwicklung von Ablösesummen in zuvor nicht gekannte Höhen, stetig steigende Spielergehälter oder immer voluminösere Sponsorenverträge. Exemplarisch ist an dieser Stelle die englische Premier League zu nennen, die mittlerweile Erlöse aus Vermarktungsrechten von weit über 2 Mrd. € pro Saison generiert. Aber auch hierzulande gilt der Fußball mit seinen finanziellen Mitteln als äußerst privilegiert und erhält eine stattliche Summe für die Veräußerung seiner TV-Rechte.

Die Entwicklung des Fußballbusiness hin zum bis ins kleinste Detail durchgeplanten Geschäftsmodell schreitet dabei stetig voran. So spielt im Lieblingssport der Deutschen neben dem sportlichen Wettbewerb zunehmend die Finanzkraft der Vereine eine tragende Rolle. Hierdurch haben sich die Clubs der Fußball-Bundesliga auch auf ökonomischer Ebene in Summe sukzessiv zu einem Big Player innerhalb der deutschen Volkswirtschaft entwickelt, weshalb diverse Kommerzialisierungs- und Professionalisierungsprozesse angestoßen wurden.

Da sich die Thematik der Kommerzialisierung durch vielschichtige Prozesse auszeichnet, die darauf abzielen, sich im fortwährenden Konkurrenzkampf einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, soll vorliegende Arbeit am Beispiel der deutschen Fußball-Bundesliga aufzeigen, welche Entwicklungen im Rahmen der umfangreichen Kommerzialisierungsprozesse bereits angestoßen wurden und wie diese zukünftig nachhaltig gestaltet werden können. Aufbau und Struktur orientieren sich an dieser Zielstellung und behandeln die relevanten Themenbereiche, um die Forschungsfrage schlussendlich unter Berücksichtigung des Ist-Zustandes zielgerichtet beantworten zu können. Hierzu wurden die notwendigen Informationen mittels einer Literaturrecherche gesichtet und in dieser Arbeit zusammengetragen. Eine Vornahme von Experteninterviews fand nicht statt.

Der erste Theorieteil befasst sich in Kapitel zwei mit dem Bereich des Fußballbusiness, in dessen Rahmen vordergründig die Strukturdaten und die Organisation der Branche erläutert werden, welche die Rolle des deutschen Fußballs im Wirtschaftssektor als auch dessen Bedeutung innerhalb der Gesellschaft miteinschließen. Des Weiteren wird thematisiert, welche Akteure am täglichen Geschäft der Branche partizipieren und auf welchen Märkten sie sich bewegen. Abschließend werden aktuelle Themen und Trends

aufgegriffen, die den Fußball im Rahmen des Sports selbst, aber auch auf ökonomischer und ökologischer Ebene beeinflussen.

In Kapitel drei werden alle relevanten Aspekte der Kommerzialisierung bzw. der Professionalisierung behandelt. Dabei wird das Sportmarketing intensiv beleuchtet und in seine einzelnen Bestandteile untergliedert. Daran anschließend wird das Beziehungsgeflecht der Bereiche Sport, Wirtschaft und Medien behandelt, welches allgemeingültig auch als magisches Dreieck der Sportökonomie bezeichnet wird. Zuletzt soll im Zuge der angestoßenen ökonomischen Prozesse noch gesondert auf die TV-Rechte sowie das spezifische Sportsponsoring eingegangen werden.

Der letzte Theorieteil befasst sich in Kapitel vier mit den Finanzierungsmodellen der deutschen Proficlubs. In diesem Rahmen sind Fans, Sponsoren als auch TV-Anstalten zu nennen, die durch finanzielle Zuwendungen für den Fortbestand der jeweiligen Vereine und die Aufrechterhaltung des Spielbetriebes sorgen. Dabei wird auf die Art der Finanzierungsmöglichkeiten und auf die Frage, wie Sponsoringeinnahmen mit gezielten Sponsorships erwirtschaftet werden können, eingegangen.

Anschließend sollen die zuvor erarbeiteten Inhalte anhand des Praxisbeispiels des Fußballbundesligisten 1. FSV Mainz 05 veranschaulicht werden. Die theoretischen Überlegungen werden dabei auf die Praxis angewandt und in ihre einzelnen Anwendungsbereiche untergliedert.

Beschlossen wird die Arbeit mit einem Fazit, das sich auf die Beantwortung der Forschungsfrage bezieht und durch die Nennung zentraler Erfolgsfaktoren das zukünftige Gelingen im Fußballbusiness aufzeigen soll.

2 Fußballbusiness

2.1 Strukturdaten

Als Wirtschaftsfaktor besitzt der Fußball hierzulande eine derart existentielle Bedeutung, dass die Bundesrepublik Deutschland ohne diese Sportart immense volkswirtschaftliche Einbußen in Kauf nehmen müsste. Es gibt zahlreiche Erfolgsfaktoren, die diesen Sport als Wirtschaftsmacht auszeichnen. In diesem Kontext sind die Sponsoren, die Werbeindustrie oder auch die zahlreichen an Sportübertragungen beteiligten TV-Anstalten zu nennen (vgl. wlv 2021). Durch das stetige Wachstum der Branche sprechen Experten längst von der Wirtschaftsmacht Fußball (vgl. Schmech, 2005, 101).

Auch auf den Arbeitsmarkt hat die deutsche Bundesliga immense ökonomische Auswirkungen. Aus dem aktuellen Wirtschaftsreport der Deutschen Fußball Liga (DFL) geht hervor, dass laut Verbandsangaben eine Anzahl von 52.786 Personen im deutschen Profifußball beschäftigt wird (vgl. DFL 2021a). Durch jeden direkten Arbeitsplatz in diesem Bereich werden indirekt zwölf weitere Stellen in anderen Branchen geschaffen, was den Einfluss dieses Wirtschaftssektors auf den Arbeitsmarkt belegt sowie die wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Relevanz dieser Sportart aufzeigt (vgl. Behrenbeck/Tacke/Schreiber 2020, 17).

Mit einem Steueraufkommen von 3,7 Mrd. € pro Jahr liefert der Profifußball dem deutschen Staat eine wichtige Einnahmequelle, wobei 40 % der Steuern und Abgaben von den Anbietern selbst gezahlt werden. Komplettiert werden diese zu jeweils 20 % von Vermarktern bzw. den Lizenznehmern (Sponsoren, Medienunternehmen etc.) sowie den Zulieferern als auch den Begünstigten (vgl. Behrenbeck/Tacke/Schreiber 2020, 18).

Verbunden mit den steuerlichen Abgaben der Vereine geht ein speziell ausgearbeitetes Geschäftsmodell einher. Eine tragende Rolle spielen dabei die Verbandsstruktur bzw. die Dachverbände, in denen die Vereine organisiert sind. Die Verantwortung ist in Deutschland auf die beiden Parteien Deutscher Fußball-Bund (im Folgenden auch: DFB, Fußballbund, der Verband, Fußballverband) sowie die Deutsche Fußball Liga (im Folgenden auch: DFL, die Liga, der Ligaverband) aufgeteilt. Betrachtet man den DFB, so ist dieser als mitgliedsstärkster Sportfachverband innerhalb des Landes organisiert und mit 27 Mitgliedsverbänden in puncto Aufbau und Struktur einer Pyramide gleichend (vgl. DFB 2021a). Bei der DFL hingegen handelt es sich um eine aus dem Verbandsbetrieb

ausgegliederte, rechtlich eigenständige Organisation, die sich für den Profifußball der ersten und zweiten Bundesliga verantwortlich zeichnet. Das operative Geschäft übernimmt die zur DFL gehörende und speziell für diesen Zweck gegründete Deutsche Fußball Liga GmbH, welche komplett dem Ligaverband und damit auch den Vereinen der ersten und zweiten Bundesliga zugehörig ist. Daraus folgt, dass der professionell organisierte Fußball von einer Gesellschaft geführt wird, die eine privatwirtschaftliche Struktur besitzt und so deutlich flexibler agieren kann. Basis der Zusammenarbeit zwischen DFB und DFL ist der sogenannte Grundlagenvertrag, der unter anderem die finanzielle Unterstützung des Ligaverbands durch den Fußballbund sicherstellt (vgl. Schmech 2005, 116f). Laut Verbandstatuten ist die GmbH dafür verantwortlich, als Dienstleistungsgesellschaft nahezu alle mit der Durchführung der Profiligen verbundenen Aufgaben zu übernehmen, die die Leitung des Spielbetriebes, die exklusive Vermarktung der ersten und zweiten Bundesliga sowie des Logos beinhalten (vgl. Brast/Kasper 2012, 17).

Die internationalen Wettbewerbe werden weltweit durch die FIFA und in Europa durch die UEFA organisiert, denen der DFB durch seine Dachverbandszugehörigkeit untersteht und in puncto Regelwerk an ihre Vorgaben gebunden ist (vgl. Brast/Kasper 2012, 23). Um die Struktur aller auf nationaler sowie internationaler Ebene involvierten Parteien besser verständlich zu machen, soll die folgende Abbildung das Beziehungsgeflecht im Profifußball verdeutlichen (vgl. Abb. 1).

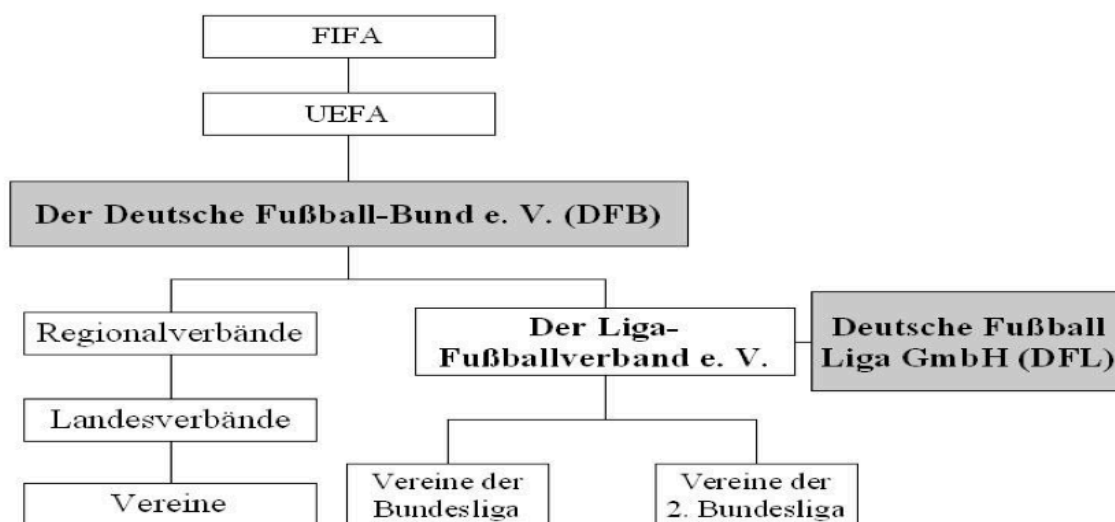


Abbildung 1: Organisation des deutschen Profifußballs (Quelle: Eisenberger 2005, 7)

Auch auf das Lizenzierungsverfahren muss im Rahmen der Strukturdaten eingegangen werden. Diese Aufgabe obliegt der DFL und orientiert sich an der Lizenzierungsordnung, in

der detailliert festgehalten ist, welche Voraussetzungen die Vereine erfüllen müssen, um die nötige Konzession zu erhalten. Ein besonders wichtiger Punkt sind die finanziellen Kriterien, in deren Rahmen ein Profiklub dazu verpflichtet ist, seine Wirtschaftskennzahlen offen zu legen. Zu diesen zählen die aktuelle Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie alle für die Finanzplanung relevanten Parameter. Das wichtigste Kriterium im Rahmen dieser Prüfung stellt das sogenannte Liquiditätsverhältnis des Bewerbers dar, welches besagt, dass jeder Verein nachweislich dazu in der Lage sein muss, die zur Bewältigung der aktuellen Saison notwendigen Auszahlungen stemmen zu können (vgl. Schmech 2005, 119f).

Insgesamt beläuft sich der Gesamterlös aller Vereine in der höchsten deutschen Spielklasse laut des aktuellen DFL Wirtschaftsreports der Saison 2019/2020 auf 3,8 Mrd. €. Bei genauerer Betrachtung der spezifischen Finanzkennzahlen der Vereine der 1. Bundesliga wird ein Umsatzrückgang im Vergleich zum Vorjahr ersichtlich. Wie dem jährlich veröffentlichten Bericht des Ligaverbands zu entnehmen ist, lässt sich dieser Umstand vor allem auf die Folgen der Corona Pandemie zurückführen. Im Vergleich zur Vorsaison gab es allerdings auch vereinzelte Umsatzsteigerungen zu verzeichnen. Beispielhaft sind hier das Merchandising mit 0,47 % oder die Werbeeinnahmen mit 2,35 % Zuwachs zu nennen (vgl. Abb. 2).

BUNDESLIGA ERLÖS

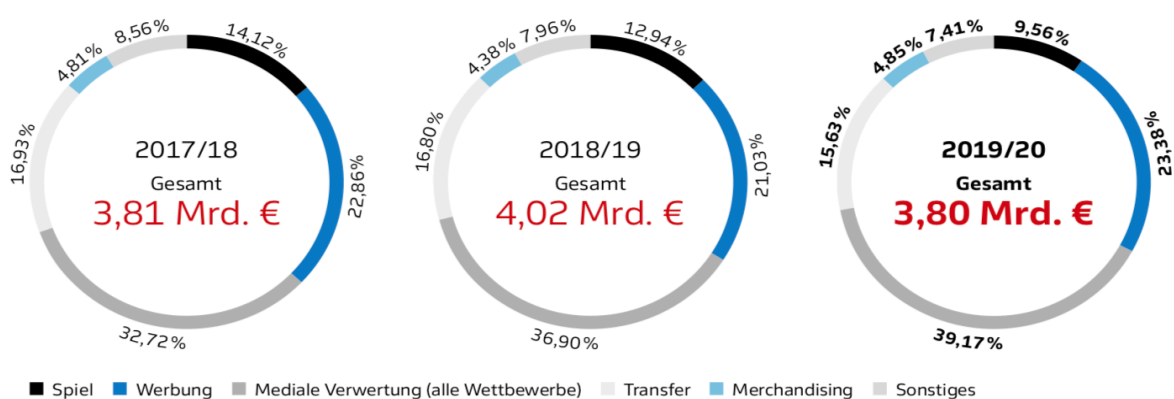


Abbildung 2: Gesamterlöse der Fußball Bundesliga (Quelle: DFL 2021a)

2.2 Akteure

Das Geschäft rund um den Fußball gilt als äußerst komplex und inkludiert zudem eine Vielzahl von Märkten, auf denen sich die unterschiedlichen Akteure der Branche bewegen. Diese verfolgen dabei verschiedene Ziele und Strategien, wobei jedes Absatzgebiet eigene Charakteristika und Handlungsmuster aufweist, die die Funktionsweise der gesamten Marktsituation bestimmen. Geht man genauer auf die einzelnen Märkte ein, gelangt man schnell zu ökonomischen Aktivitäten. In deren Zentrum steht der Spielbetrieb, in dessen Rahmen die Resonanz der Zuschauer die Grundlage aller mit dem Fußball verknüpften Akteure bildet. Der wirtschaftliche Erfolg hängt somit auch vom Gelingen ab sich bei den Fans gegen andere Unterhaltungsangebote durchzusetzen. Der ökonomische Erfolg der einzelnen Vereine bestimmt sich dabei überwiegend durch ihr regionales Umfeld, in dem es vornehmlich um Werte wie Tradition und sportlichen Erfolg geht. Letzterer sorgt zwangsläufig für ein größeres Interesse anderer Marktakteure wie Fans, Medien oder Sponsoren (vgl. Vöpel 2011, 7).

Auf dem Fußballmarkt wird primär zwischen Anbietern und Nachfragern unterschieden. Als Anbieter des Fußballs fungieren die Verbände und Vereine mit ihren Spielern, Trainern oder anderen Vereinsverantwortlichen. Sie sind über verschiedene Märkte miteinander verbunden und die Allokation schlägt sich in ihrer Entlohnung nieder. Zuvor genannte Akteure, die direkten Einfluss auf den sportlichen als auch wirtschaftlichen Erfolg sowie Misserfolg nehmen, sorgen für große Unterschiede bei den Einnahmen der Vereine. Die Nachfrage nach dem reinen Produkt Fußball setzt sich in erster Linie aus den Fernsehzuschauern und den Stadionbesuchern zusammen. Aus dem Fußballmarkt wiederum gehen im engeren Sinne die Werbebranche, das Merchandising, das Ticketing und die Vergabe von TV-Rechten an externe Sendeanstalten hervor. Das Faninteresse macht diesen Sport besonders für Wirtschaftsunternehmen zur Akquirierung von potentiellen Kunden interessant. Deshalb engagieren sich diese Unternehmen direkt im Bereich des Sponsorings (z. B. Trikotwerbung) oder sie erwerben durch die Aufwendung finanzieller Mittel Sendezeiten in Form von Werbespots während einer Spielübertragung. Auf der anderen Seite fungieren die TV-Sender ebenso als Nachfrager, um durch ein aufmerksamkeiterregendes Programm möglichst hohe Erlöse aus Werbeeinnahmen generieren zu können (vgl. Vöpel 2011, 7f).

Als charakteristisch für den Wettbewerb des Fußballs ist die eng verflochtene Wechselwirkung zwischen sportlich und wirtschaftlich orientiertem Erfolg zu sehen. Im Kontext der Bereitstellung zusätzlicher Gelder spricht Vöpel von der Gefahr einer gewissen

Marktdominanz, die aus der angesprochenen gegenseitigen Befruchtung resultiert. Obwohl immer wieder eine wettbewerbserhaltende Finanzregulierung gefordert wird, würde sich eine Deckelung der Vereinsbudgets als problematisch erweisen, da dies dem Fairnessgedanken eines freien und gerecht organisierten Sportwettbewerbs widersprechen würde. Die Rivalität der Vereine untereinander und das gemeinsame Interesse an einer sportlich attraktiven Liga sorgen für einen kollektiven Zwiespalt im Profisport, der gemeinhin auch als assoziative Konkurrenz bezeichnet wird. In Bezug auf den Konkurrenzkampf entstand in den letzten Jahren ein zunehmender Interessenskonflikt bezüglich der Zentralvermarktung durch die DFL und den deutschen Spitzenvereinen. Letztere könnten aufgrund noch größerer finanzieller Möglichkeiten auf die Durchsetzung der Eigenvermarktung drängen. Die potentiellen Mehreinnahmen würden die internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken, was wiederum langfristig eine Steigerung des Zuschauerinteresses zur Folge hätte (vgl. Vöpel 2011, 8).

Mit Blick auf die wirtschaftlichen Dimensionen gibt es diverse Beteiligte, die am täglichen Geschäft des Profifußballs partizipieren. Einen ersten bedeutenden Akteur stellen der Staat bzw. die jeweiligen Kommunen dar. Diese sind durch ihre Verantwortung für Recht und Infrastruktur im Fußballbusiness eine besonders wichtige Anspruchsgruppe für die Vereine (vgl. Dörnemann 2002, S.146). Sie stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander, da die Verbindung zur Kommune die Entwicklung bzw. die Popularität eines Clubs im besten Fall positiv beeinflusst, während umgekehrt sportliche Errungenschaften für höhere Steuereinnahmen im Bereich der Gebietskörperschaften sorgen. Gleiches gilt für ein gutes Vereinsimage, dass in der Öffentlichkeit zwangsläufig auf die Region bis hin zum Staat übertragen wird (vgl. Kreuzer 2021).

Ein weiterer zentraler Akteur sind die nationalen sowie internationalen Dachverbände, die dafür zuständig sind verbindliche Spielregeln, Spielpläne oder Vorgaben zu Lizenzierungsverfahren festzulegen. Die Dachverbände entscheiden somit über die Lizenzvergabe an die einzelnen Bewerber (vgl. Keller 2010, 103). Sie bilden eine Kontrollinstanz für die Planung und Durchführung von Wettbewerben, wobei das Ziel in der Erhaltung des Konkurrenzkampfs und der Gewährleistung der Verbandspolitik besteht, bei der auch wirtschaftliche Ziele von zentraler Bedeutung sind (vgl. Dörnemann, 2002, 150).

Ein nächster essentieller Protagonist sind die Medien. Das Fernsehen, die Zeitung oder das Radio dienen als Kommunikationskanäle, die das Produkt Sport konsumfähig machen und hiermit bei den Vereinen für wichtige Einnahmen sorgen. Im Umkehrschluss ist es für die Medien von Vorteil Sportübertragungen auszustrahlen, die eine hohe Zuschauerreichweite

generieren und auch in puncto digitalisierter Onlineangebote vor allem für Konsumenten und Werbetreibende immer bedeutsamer werden (vgl. Keller 2010, 104).

Auch die Fans, die im Bezug zum Fußballbusiness als kostbarstes Gut eines Vereins beschrieben werden, sind als wichtige Anspruchsgruppe zu nennen (vgl. Keller 2010, 103). Diese können der Gattung des Sportpublikums zugeteilt werden, der auch die Firmen- bzw. Dienstleistungskunden zugehörig sind. Laut Dörnemann sind letztere Parteien als die zwei essentiellen Käufergruppen zu sehen, die das Ende der Wertschöpfungskette von Sportorganisationen bilden (vgl. Dörnemann 2002, 142).

Ein Hauptakteur im Fußballgeschäft sind die Vereine, die auf sportlicher sowie wirtschaftlicher Ebene im Wettbewerb zueinanderstehen. Der besonders von der Spielstärke handelnde sportliche Wettstreit zwischen den Klubs gilt als Beschaffungs- bzw. Bieterwettbewerb. Neben den Vereinen treten auch die Spieler und deren Berater als zentrale Akteure im Fußball auf und nehmen durch ihre Leistung enormen Einfluss auf das sportliche Abschneiden des Vereins. Um die Profisportler sowie ihre Interessensvertreter findet ein ständiger Wettstreit statt, wobei letztere im Namen der Akteure Vertragsverhandlungen vornehmen und mit einem gewissen Prozentsatz am Gehalt oder der etwaigen Transfersumme beteiligt werden (vgl. Bpb 2016).

Ein letzter Akteur im Profisport sind die Sponsoren, die den Vereinen Finanz-, Sach- oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen, während sie im Umkehrschluss durch die Rechtenutzung eigene marktökonomische Unternehmensziele verfolgen (vgl. Ideler 2014). Erträge aus dem Bereich des Sportsponsorings bilden eine zentrale Einnahmequelle, die unter anderem durch die Vergabe von Namensrechten am Stadion oder der Trikotwerbung akquiriert werden (vgl. Keller 2010, 104).

2.3 Issues

Das Fußballbusiness unterliegt regelmäßig einer Reihe von starken Veränderungen, die vor allem durch externe Einflussfaktoren bedingt sind. Diese haben massiven Einfluss auf die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Geschäftsmodelle der Vereine und sind an rechtliche Rahmenbedingungen gebunden, die durch technische Weiterentwicklungen gesteuert werden (vgl. Brast/Kasper 2012, 59).

Wie viele andere gesellschaftliche Bereiche und Wirtschaftsbranchen auch, sieht sich der Profifußball seit geraumer Zeit pandemiebedingt durch fehlende Einnahmen im Bereich des

Ticketabsatzes mit sinkenden Erlösen konfrontiert. Gemäß dem aktuellen DFL Wirtschaftsreport spiegeln sich Spiele mit eingeschränkter Kapazität oder ohne Zuschauererlaubnis durch die kurzfristige Senkung der oftmals vertraglich fixierten Kosten in den Finanzkennzahlen wider. Somit erfordern die Folgen der Pandemie für alle Vereine weiterhin ein diszipliniertes und weitsichtiges Handeln (vgl. DFL 2021a).

Verbunden damit sind die aufwendigen Hygienekonzepte, die es für die Liga und ihre Mitglieder seit Pandemiebeginn auszuarbeiten, zu befolgen und weiterzuentwickeln gilt. Seit dem 31.03.2020 existiert eine Task Force Sportmedizin/Sonderspielbetrieb, die sich mit den Herausforderungen und Auswirkungen des Coronavirus auf den Profifußball befasst. So wurde für bestmögliche gesundheitliche Rahmenbedingungen ein medizinisch-hygienisches Arbeitsschutz-Konzept entwickelt, das die Vereine auch unabhängig der hoheitlich vorgegebenen Regularien einhalten müssen (vgl. DFL 2020a).

In anderen Bereichen gibt es ebenso aktuelle Themen und Herausforderungen, mit denen sich der Fußball konfrontiert sieht. Dabei fällt im Kontext der stetig steigenden Ablösesummen immer öfter der Begriff vom Betrug am Fan. Mittlerweile werden Grundsatzfragen wie die ethische Rechtfertigung derartiger Summen diskutiert, weshalb eine Regulierung dieser Beträge ins Spiel gebracht wird. Experten stellen in diesem Zusammenhang fest, dass die Fair Play-Regeln den stetig steigenden Ablösesummen keinen Einhalt gebieten können (vgl. TZ 2020).

Auch der vorherrschende Zwist hinsichtlich der 50+1-Regelung stellt eine zentrale Thematik von öffentlichem Interesse dar. So kam es in Folge von Ausnahmeanträgen bezüglich der bestehenden Statuten zum Konflikt mit dem Bundeskartellamt. Grund hierfür waren die gängigen Verbandsrichtlinien, da ein Verein nur dann am professionellen Spielbetrieb teilnehmen kann, wenn er mehrheitlich an der eigenen Kapitalgesellschaft beteiligt ist. Ein Ausnahmetatbestand liegt vor, wenn eine erhebliche Förderung des Vereins durch einen externen Geldgeber für mindestens 20 Jahre nachgewiesen wird. Die grundsätzlich ausgeschlossene Stimmrechtsmehrheit für Investoren wird mit dieser Förderausnahme umgangen. Allerdings ist sie nach aktueller Ansicht des Bundeskartellamts als bedenklich einzustufen, da die einheitliche Durchsetzung der bestehenden Regelung durch die jetzige Verfassung nicht sichergestellt ist. Mögliche Ausnahmen sollen nicht zu einer Verwässerung der sportpolitischen Ziele führen dürfen, die seitens der Liga mit der aktuellen Regel verfolgt werden. In Einzelfällen genehmigte Sonderstellungen bergen die Gefahr, dass die Mitgliederpartizipation an Vereinsentscheidungen und die damit verbundene Transparenz auf der Strecke bleiben. So wäre auch die von Verbandsseite

angestrebte Ausgeglichenheit des Wettbewerbs nicht mehr sichergestellt (vgl. Bundeskartellamt 2021). Selbst der Verband spricht in diesem Zuge von präzisierungsbedürftigen Satzungskriterien, da nicht genau definiert wird, was unter einer erheblichen Förderung zu verstehen ist (vgl. DFL 2021b).

Im sportlichen Bereich ist auch die Situation des sinkenden Faninteresses und die damit einhergehende Stadionauslastung ein relevantes Thema. Eine von Bundesligist Borussia Dortmund in Auftrag gegebene Studie zeigt, dass der Stellenwert des Fußballs bei den Fans massiv gesunken ist. Während vor der Pandemie über 80 % der Befragten die Bedeutung dieses Sports in ihrem Leben noch als hoch einschätzten, sank dieser Wert bei einer weiteren Umfrage Anfang des Jahres 2021 auf 50 % (vgl. BVB 2021). Sportwissenschaftler schreiben die Problematik des Zuschauerschwunds eher dem fortschreitenden und von der breiten Öffentlichkeit kritisch beäugten Kommerzialisierungsprozess zu, welcher zu einer gestiegenen Unzufriedenheit geführt hat. Daraus lässt sich schließen, dass unter anderem die schleppenden Ticketverkäufe diese Entwicklung widerspiegeln, obwohl viele Fans seit geraumer Zeit auf den Besuch im Stadion verzichten müssen (vgl. Sportschau 2021).

2.4 Trends

Die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen und Innovationen im technologisierten Zeitalter wird durch Anwendungsgebiete wie Big-Data, den E-Sport als auch den Bereich der virtuellen Realität sichtbar. Durch den stetigen Wettbewerbs- und den damit einhergehenden Veränderungsdruck im Sport kommen die genannten Themengebiete vor allem im Rahmen der Datenanalyse zum Tragen (vgl. Lohmann 2017, 10). Besonders die Spielanalyse erlebt aktuell eine Revolution, da es durch stetige Optimierungen der hochmodernisierten Bildverarbeitung und Sensortechnologie in der medialen Aufbereitung von Sportereignissen zu massiven Veränderungen kommt. So wird zunehmend die Berechnung von diversen Leistungsparametern unter Zuhilfenahme elektronischer Geräte angestrebt (vgl. Memmert/Rein 2018, 65).

Der E-Sport gilt in Sachen Trends ebenfalls als wichtige Anlaufstelle, da das Angebotsportfolio über das Kernprodukt Fußball hinaus in Richtung des digitalen E-Sports ausgeweitet wird. Es ist von einer festen Implementierung in die heutige Jugendkultur die Rede, die die Nachfrage bezüglich einer medienvermittelnden Kommunikation umso größer werden lässt. Auch deshalb nutzen die Vereine die Entwicklung hin zu einem

gesteigerten Interesse an solchen digitalen Veranstaltungen, um Sponsoren für diese Trendsportart gewinnen zu können (vgl. Hebbel-Seeger/Siemers 2018, 42f).

Aktuelle Entwicklungen werden auch im Bereich der Nachhaltigkeit sichtbar. Unter Zuhilfenahme des Sportmarketings soll beim käuflichen Erwerb von mit dem Fußball in Verbindung stehenden Artikeln das Gefühl etwas Gutes zu tun ausgelöst werden. Beispielhaft kann die Implementierung von nachhaltigen Sportprodukten in Bezug auf den Umweltschutz genannt werden. Aufgrund der zunehmenden Zielgruppenorientierung ist anzumerken, dass erschließenswerte Trends auch zur Markenidentität eines Vereins passen müssen (vgl. Macaulay 2021).

Die voranschreitende Digitalisierung wirkt sich ebenso auf die Sponsoringmöglichkeiten aus. Bereiche wie die virtuelle Werbung werden vermehrt in den Profifußball integriert, so dass bspw. die Spielfeldwerbung oder die visuelle Einblendung von Werbebannern im Blickpunkt stehen. Auch Fußballarenen werden zunehmend professionalisiert, indem sie so ausgestattet werden, dass die Stadionbesucher durch einen infrastrukturellen Ausbau ein stadioneigenes WLAN oder ein besonders hochentwickeltes Mobilfunknetz nutzen können (vgl. Engels/Nufer 2016, 5).

3 Kommerzialisierung und Professionalisierung

3.1 Begriffsdefinitionen

Das Fußballbusiness unterliegt aufgrund seiner Komplexität strukturell einem stetigen Wandel. Eng verbunden damit sind vor allem die Begriffe Kommerzialisierung und Professionalisierung, die es im Folgenden genau zu definieren gilt. So wird die Kommerzialisierung von Rasch als die Ausbreitung einer ökonomischen Handlungslogik auf andere gesellschaftliche Bereiche verstanden. Übertragen auf den Profifußball werden somit die ökonomischen Auswirkungen behandelt, die sich durch wirtschaftsorientierte Handlungen zwangsläufig für diesen Sport ergeben (vgl. Rasch 2014, 19). Im Rahmen des Sports spricht man bei der Kommerzialisierung auch von der Umwandlung sportlicher Ereignisse, die wirtschaftliche bzw. kommerzielle Interessen miteinbeziehen, so dass der Sport als eigenes Produkt vermarktet werden kann (vgl. Rackl 2010).

Die branchenspezifische Kommerzialisierung wird in der Fachliteratur im weiteren und im engeren Sinne betrachtet. Im weiteren Sinne meint sie, dass Güter die im und mit dem Sport über einen Markt hergestellt bzw. produziert sowie nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung veräußert werden. Im engeren Sinne erläutert sie, dass der Sport im Zuge des Kommerzialisierungsprozesses nicht mehr nur den Vereinsmitgliedern vorbehalten ist, da er auch an externe Personen verkauft wird. Der Sport wird in diesem Sinne grundsätzlich als ganzheitlicher Bereich betrachtet, wobei sich die öffentliche Diskussion primär auf den Zuschauersport bezieht (Brandmaier/Schimany 1998, 19).

Auch der Begriff der Professionalisierung definiert sich auf vielfältige Weise und umfasst gleich zwei verschiedene Bedeutungen. Weitläufig ist die Rede davon, dass sich Aufgaben aus dem nicht- oder semiprofessionellen Bereich hin zu einer vergüteten Berufstätigkeit, die besondere Kenntnisse voraussetzt, entwickeln. Im engeren Sinne beschreibt die Professionalisierung vor allem die Entwicklung von Tätigkeiten hin zu Professionen, die in diesem Kontext besondere Merkmale besitzen. Zu diesen zählen z. B. eine akademische Ausbildung, ein gewisser Grad an beruflicher Organisation oder ein hohes gesellschaftliches Ansehen (vgl. Uni Hamburg 2021).

In ihren jeweiligen Anwendungsbereichen beschreibt die Professionalisierung zum einen die Kompetenzen des individualistischen Handelns sowie Prozesse, die die Ausdifferenzierung wissenschaftlich anerkannter Berufe miteinschließen. Dabei wird von

verschiedenen Rahmenbedingungen gesprochen, die es zu benennen gilt. Zum einen muss ein gesellschaftlich relevanter Problembereich vorhanden sein, dem ein gewisses Handlungs- und Erklärungswissen zugrunde liegt und zum anderen ist ein Bezug zu einem gesellschaftlichen Zentralwert notwendig. Außerdem sollte neben einer akademischen Ausbildung auch ein zuständiger Berufsverband bestehen (vgl. Gieseke 2009, 385).

Angewandt auf den Sport lässt sich die stetig voranschreitende Professionalisierung vor allem an den Angebotsstrukturen verschiedener Sportorganisationen erkennen. Diese setzen sich aus einer Mixtur von Außenorientierung und Erwerbsorientierung zusammen, welche in diesem Zusammenhang zentrale Erfolgsfaktoren bilden (vgl. Bühler/Nufer 2013a, 6).

3.2 Sportmarketing

Zum besseren Verständnis gilt es den Begriff des Marketings allgemein zu erläutern, um anschließend das Sportmarketing klar abgrenzen zu können. Nach Meffert zeichnet sich das Marketing durch die Schritte der Planung, Koordination und Kontrolle auf alle aktuellen sowie potentiellen Märkte der im Unternehmen stattfindenden Aktivitäten aus. Durch die fortwährende Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen alle Ziele des Unternehmens im gesamtwirtschaftlichen Kontext der Güterversorgung realisiert werden (vgl. Meffert 1982, 35).

Im Rahmen des Sportmarketings wird der Sportmarkt hingegen als komplett unterschiedlich und nicht vergleichbar zu anderen Wirtschaftsmärkten beschrieben. Des Weiteren werden Unterschiede beim zu vermarktenden Sportprodukt bezogen auf die Konsumenten im Bereich der Zielgruppen aufgeführt. Somit wird das Sportmarketing als nahezu eigenständige Form des Marketings behandelt. Allerdings können die vielfältigen Charakteristika des Sportmarktes mit den generellen Anwendungsmöglichkeiten des Marketings kombiniert werden (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 42).

Bühler und Nufer definieren das Sportmarketing als die spezifische Anwendung der Marketingprinzipien- und Prozesse auf Sportprodukte- und Dienstleistungen im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung. Dieser spezifische Bereich umfasst dabei sowohl die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen (Marketing von Sport) als auch das Marketing von sportnahen sowie sportfernen Produkten und Dienstleistungen durch Unternehmen mittels der Verwendung des Sports (Marketing mit Sport) (vgl.

Bühler/Nufer 2013a, 8). Geht man nach letztgenanntem Ansatz, ist der Sport als Mittel zum Zweck zu sehen. Folglich erscheint es in diesem Rahmen nicht notwendig, dass die vermarkteten Produkte zwingend etwas mit Sport zu tun haben müssen. Beim Ansatz das Sportmarketing aus Sportanbietersicht zu betrachten, gilt der Sport somit selbst als das zu vermarktende Produkt (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 41f). Nach aktuellem Forschungsstand ist im Sportmarketing die betriebswirtschaftliche Professionalisierung im Bereich der Gebietskörperschaften bisher am weitläufigsten implementiert (vgl. Bühler/Nufer 2013a, 5).

Im Folgenden verdeutlicht die dargelegte Abbildung des Sportmarketing-Modells die Rolle der einzelnen Protagonisten des Marktes, die daraus entstehenden vermarktungsfähigen Produkte sowie die jeweiligen Zielgruppen des Sportmarktes. Ergänzend dazu berücksichtigt die grafische Darstellung ebenso die beiden Hauptformen des Sportmarketings: Marketing von Sport und Marketing mit Sport (vgl. Abb. 3).

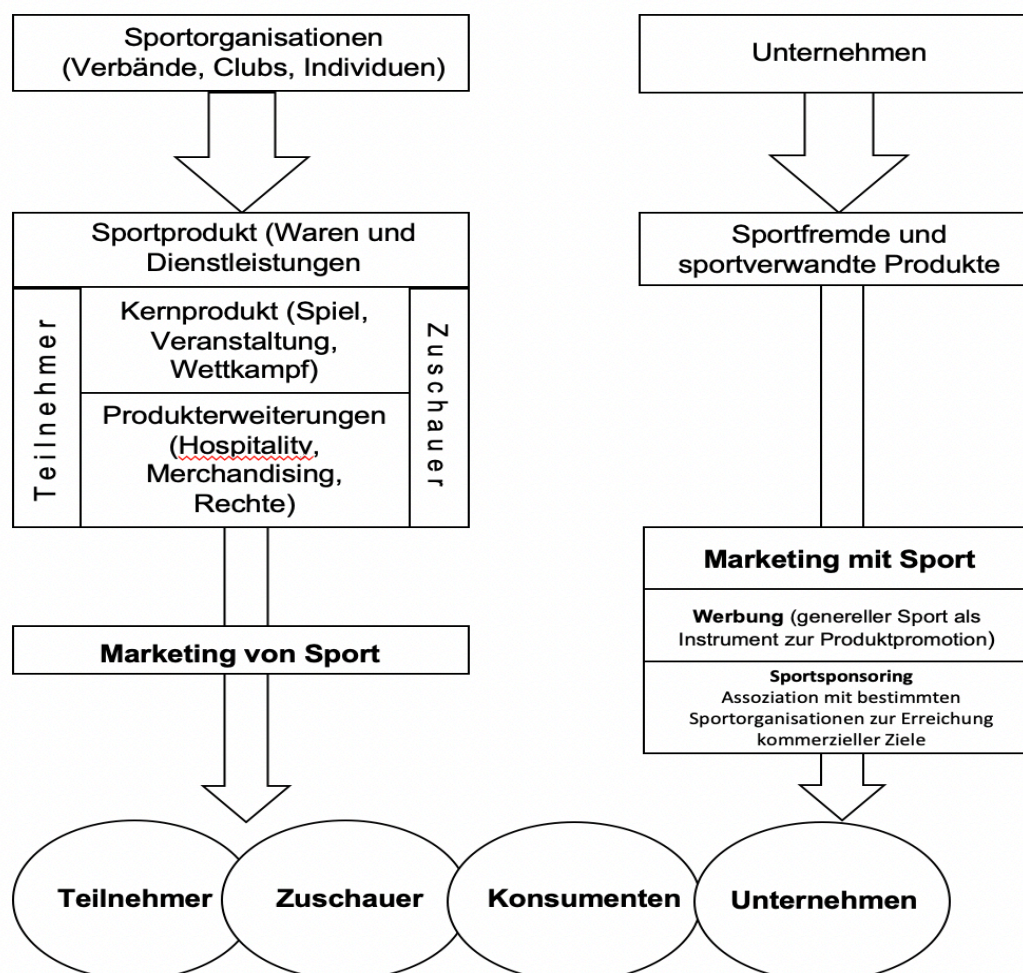


Abbildung 3: Sportmarketing-Modell (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler/Nufer 2013b, 43)

3.2.1 Marketing von Sport

In der heutigen Zeit geht es für Sportorganisationen, insbesondere Sportvereine, vor allem darum sich aufgrund der Konkurrenzsituation am Markt zu behaupten. Zu nennen sind dabei Gegner innerhalb der nationalen Ligen sowie die internationalen Wettbewerber, Mannschaften anderer Zuschauersportarten als auch die nicht sportlichen Freizeitaktivitäten. Das Ziel besteht grundsätzlich darin, Zuschauer, Medien sowie potentielle Sponsoren für sich zu gewinnen. Ein weiteres zentrales Bestreben der Vereine sieht vor, sich als professionell strukturierte Organisationen durch die Zusammenarbeit mit Partnern wie Sponsoren, Rechtevermarkter oder Agenturen zu etablieren und die Geschäftsbeziehungen zu diesen langfristig zu fördern. Als Folge müssen die angesprochenen Sportorganisationen die Sportart und im Zweifel sogar sich selbst vermarkten. Hierauf aufbauend sollte nach Bühler und Nufer jeder Marketingkonzeption eine detailgetreue Analyse zugrunde liegen, die auf das externe als auch auf das interne Umfeld Bezug nimmt und als erste Phase im Bereich des Marketings von Sport verstanden wird. Somit können sich Sportorganisationen wie Fußballvereine heutzutage an einer Vielzahl von Methoden aus dem Bereich des Marketings orientieren (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 44).

Die zweite Phase kann in strategische und operative Planung unterteilt werden, wobei sich erstere in Bezug auf die jeweilige Sportorganisation als essentiell erweist. In diesem Rahmen geht es vor allem um die Ausgestaltung bzw. die präzise Formulierung von anzustrebenden Unternehmenszielen. Aus diesen ausgearbeiteten Zielvorgaben sind im Anschluss die strategischen Marketingziele der jeweiligen Organisation abzuleiten (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 45f).

Daraufhin erfolgt die operative Marketingplanung, welche die im Vorhinein formulierten Ziele durch den Einsatz von Marketinginstrumenten realisieren soll. Im Zuge dessen wird bei der Umsetzung von der Zuhilfenahme eines Marketing-Mix gesprochen, welcher sich aus der Kombination von Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik sowie Distributionspolitik zusammensetzt (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 47).

Im Rahmen der Produktpolitik geht es darum, Entscheidungen bezüglich Qualität und Gestaltungsmöglichkeiten zu treffen. Dabei wird entschieden, ob das Objekt verändert, weiterentwickelt oder notfalls eliminiert werden soll. Bezogen auf den Sport ist die jeweilige Sportart als Kernprodukt zu sehen, welches nach Bühler und Nufer als äußerst schwer modifizierbar gilt. Veranschaulicht wird diese Aussage anhand eines praktischen Beispiels aus dem Fußballbusiness, wo jeder einzelne Änderungsschritt durch den

Weltfußballverband FIFA einem langwierigen Prüfungs- bzw. Bewertungsprozess unterliegt, der sich zudem noch äußerer Widerstände ausgesetzt sieht. Immer wieder wird in diesem Kontext auch vom Fußballverein als Marke gesprochen. Dabei wird vor allem das Merchandising als effektives Marketinginstrument zur Markenbildung bzw. Imagepflege genannt, dass durch den Vertrieb von Merchandisingartikeln die Bekanntheit und den Wiedererkennungswert des Vereins steigern soll. Die Preispolitik behandelt die Art der zu erbringenden Gegenleistung, welche Kunden für die Nutzung des vom Unternehmen bereitgestellten Endproduktes erbringen müssen. Im Rahmen dessen muss sich eine Sportorganisation primär mit der Festsetzung der Ticket- und der Dauerkartenpreise sowie die Preise der Merchandisingartikel befassen. Auch die Kommunikationspolitik, deren Aufgabe darin besteht, die Konsumenten und potentiellen Kunden mit ausreichend Informationen über das Produkt zu versorgen und zum Kauf zu animieren, fällt in diesen Bereich. Sie behandelt im Sport besonders die Instrumente, die den vermarktungsfähigen Produkten und Dienstleistungen zu mehr Bekanntheit verhelfen sollen. Dies inkludiert das Bewerben als auch die Abhebung des eigenen Angebots von dem der Konkurrenz (vgl. Bühler/ Nufer 2013b, 48f).

Der Zusammenschluss aller bekannten Kommunikationsinstrumente zu einem Kommunikationsmix erfolgt durch die in der folgenden Abbildung sichtbaren Aufteilung zwischen Kommunikationsinstrumenten klassischer und nicht klassischer Art. Wichtig zu erwähnen ist zudem, dass sich die Wahl der Instrumente nicht nach zufälligen Kriterien richtet, sondern durch die zuvor formulierten Marketingziele bedingt wird (vgl. Abb. 4).

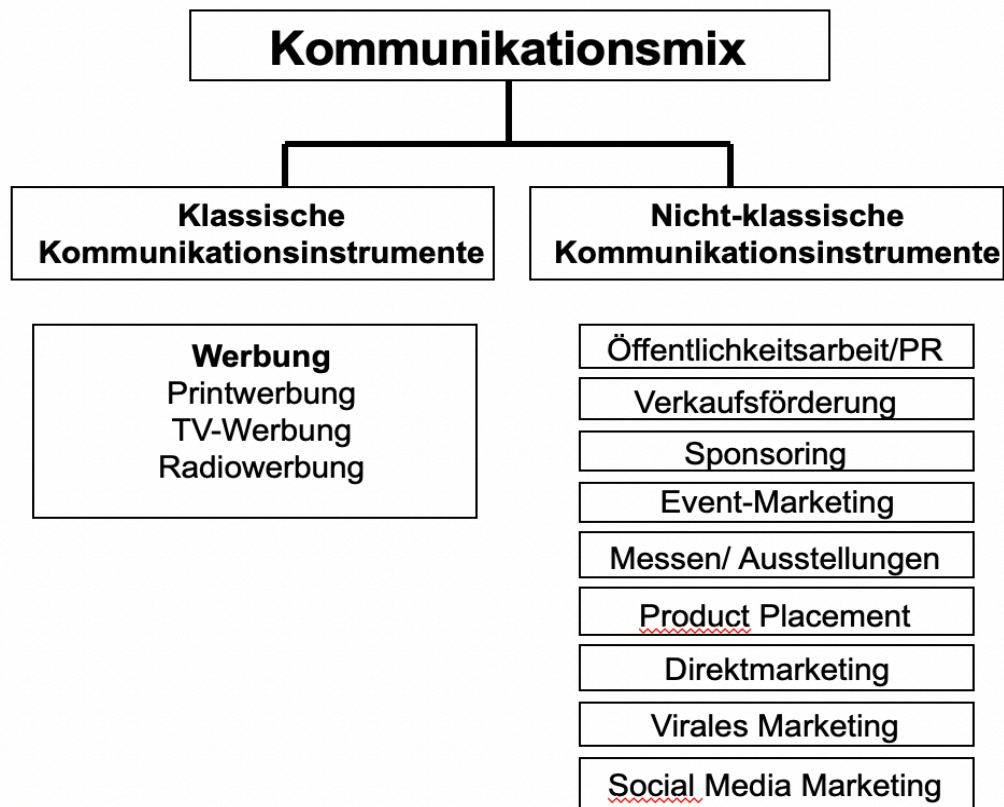


Abbildung 4: Übersicht über die Kommunikationsinstrumente (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühler/Nufer 2013, 36)

Die Vertriebspolitik beinhaltet alle wichtigen Entscheidungen zur Sicherstellung des Vertriebsweges eines Unternehmens, wobei die Standortwahl oder die Wahl der Absatzwege von zentraler Bedeutung sind (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 38).

Sind die Phasen der strategischen und operativen Marketingplanung abgeschlossen, folgt die Implementierungsphase mit dem Ziel die vorher erarbeiteten Strategien umzusetzen und die Marketingkonzepte stringent an die eigenen Möglichkeiten anzupassen. Zur Minimierung möglicher Risiken in der Umsetzung wird nach Bühler und Nufer die Erstellung von Zeit-, Organisations- und Finanzplänen als ratsam erachtet. Den Abschluss der vierschrittigen Planungsphase bildet die Kontrollphase, in welcher die Durchführung als auch das Erreichen der im Vorhinein formulierten Marketingziele überprüft wird. Unterschieden wird bei der Marketingkontrolle zwischen der prozessorientierten Parallel-Kontrolle und der ergebnisorientierten Ex-Post-Kontrolle. Bei ersterer geht es vor allem um die durchgängige Überwachung der verschiedenen Phasen der Marketingkonzeption, so dass Fehler bereits im frühen Stadium identifiziert und korrigiert werden können. Die ergebnisorientierte Ex-Post Kontrolle dient hauptsächlich zur Überprüfung der

Endergebnisse und zeigt auf, ob die im Vorhinein erarbeiteten Ziele erreicht bzw. umgesetzt werden konnten. In dieser Phase ist vor allem von einer Evaluation bezüglich des Erfolgs oder Misserfolgs des Marketingprojekts die Rede (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 39).

3.2.2 Marketing mit Sport

Das Marketing mit Sport wird nach Bühler und Nufer in zwei Bereiche unterteilt. Auf der einen Seite verstehen Unternehmen den Sport als Werbemittel, welches den Bezug zur klassischen Werbung herstellt. Vor allem die gängigen kontinentalen als auch interkontinentalen Turniere wie Europa- und Weltmeisterschaften zeichnen sich durch ihre Bekanntheit und Reichweite aus, so dass während der Turnierverläufe u. a. in den deutschen Funkmedien zahlreiche Werbespots ausgestrahlt werden (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 53).

Auf der anderen Seite steht das klassische Sponsoring, das in diesem Zuge als die vermeintlich bedeutendere Möglichkeit des Marketings mit Sport gilt. Da Sportorganisationen direkt am Bereich des Sportsponsorings partizipieren, wird diese Form aus den drei verschiedenen Perspektiven der Sponsoren, der Gesponserten sowie aus einer gemeinsamen Sicht betrachtet. In diesem Kontext wird die Bezeichnung des professionellen Sportsponsorings verwendet, weshalb dieser Bereich klar von anderen Formen der Sportförderung wie dem Mäzenatentum abzugrenzen ist. Der Mittelpunkt des Sportsponsorings ist das auf dem Austausch von Leistung und Gegenleistung basierende Prinzip der Reziprozität. Hierdurch liegen vertraglich festgelegte Vereinbarungen zugrunde, welche die geschäftliche Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem darstellen. Diese sollen zum einen dem Sponsor zur Erfüllung seiner Unternehmensziele verhelfen und zum anderen wird erreicht, dass sich die Sportorganisation durch die monetäre Unterstützung finanziert (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 53f).

Das Marketing mit Sport und die daraus resultierende Verbindung zu großen Vereinen verspricht aus Sponsorensicht vor allem Vorteile gegenüber der Konkurrenz, so dass diese Form als wichtiges Marketinginstrument angesehen wird. Bezogen auf den Fußball findet dieses Prinzip im Bereich der Trikotwerbung Anwendung, da sich auf diese Weise für Unternehmen bei der Marktpositionierung sowie der Steigerung des Bekanntheitsgrads die sicherste und schnellste Möglichkeit zur Markenetablierung ergibt. Daneben ist das Sportsponsoring für die Firmen auch ein effektives Mittel zur Kundenakquise und langfristigen Kundenbindung sowie der Steigerung des eigenen Umsatzes. Aus Sicht der Gesponserten stellen die hierdurch generierten Erlöse nach Bühler und Nufer seit langem

eine Einnahmequelle von existentieller Wichtigkeit dar. Wurden Sponsoren früher noch als selbstverständliche Geldgeber angesehen, festigte sich im Laufe der Zeit bei den Sportorganisationen die Erkenntnis, dass Sponsoren durch ihre finanzielle Zuwendung klare Unternehmensziele verfolgen, die einer Gegenleistung bedürfen. Folglich ergab sich für Sportorganisationen die zwingende Entwicklung hin zur Professionalisierung, so dass Vereine seit einigen Jahren vermehrt Marketingexperten einstellen, die sich explizit um die Belange der Sponsoren kümmern. Hieraus resultierend wird die Einnahmequelle Sportsponsoring auch als gezieltes Instrument zur eigenen Marktpositionierung genutzt (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 54f).

Der dritte Bereich wird als ein Mix des Sportsponsorings aus gemeinsamer Sicht von Sponsor und Gesponsertem verstanden. Nebst den Funktionen als Marketinginstrument auf der einen und als Einnahmequelle auf der anderen Seite wird auch in diesem Kontext von einer reziproken Geschäftsbeziehung gesprochen, die für beide Seiten ökonomische als auch anthropomorphe Vorteile mit sich bringt. Bei langfristiger Zusammenarbeit stellen Studien fest, dass erfolgreiche kooperative Geschäftsbeziehungen vor allem durch gegenseitiges Vertrauen geprägt sind und sich analog dazu eine Kräftigung der Sponsoringbeziehung ergibt. So gilt es für beide Parteien sich für die jeweiligen Ziele des anderen zu interessieren und gemeinsam an deren Umsetzung zu arbeiten. Beispielhaft zu nennen sind gemeinsame Sponsorenworkshops, die dazu dienen die Bindung zwischen den Geschäftspartnern weiter zu festigen (vgl. Bühler/Nufer 2013b, 55).

3.3 Magisches Dreieck der Sportökonomie

Das magische Dreieck der Sportökonomie wird als eine eng verflochtene auf ökonomischen Interessen und Abhängigkeiten basierende Beziehung zwischen den Bereichen Sport, Medien und Wirtschaft verstanden. Das wirtschaftliche Profitieren von- und untereinander in diesem wechselseitigen Verhältnis gilt als festgeschriebener Leitsatz. So nahmen die kommerziellen Interessen aller Parteien in den letzten Jahren stetig zu, weshalb besonders zwischen Sport und Medien von einer gegenseitigen Befruchtung die Rede ist. Als Beispiel für eine Wechselbeziehung in einem frühen Stadium kann die stark angestiegene Zahl der Sportwetten in den 1920er Jahren aufgeführt werden. So bezahlten die Zuschauer eines Sportevents nicht nur die Eintrittskarten, sondern finanzierten durch den Abschluss von Wetten neben den Wettanbietern auch den Wettbewerb selbst, da Wettabschlüsse und Quoten von den Medien in der Berichterstattung aufgegriffen und thematisiert wurden. Aus diesem besonderen Zusammenspiel von Sport, Wirtschaft und Medien sind Sportevents

wie bspw. die UEFA Champions League hervorgegangen (vgl. Bertling/Schierl 2020, 15-17).

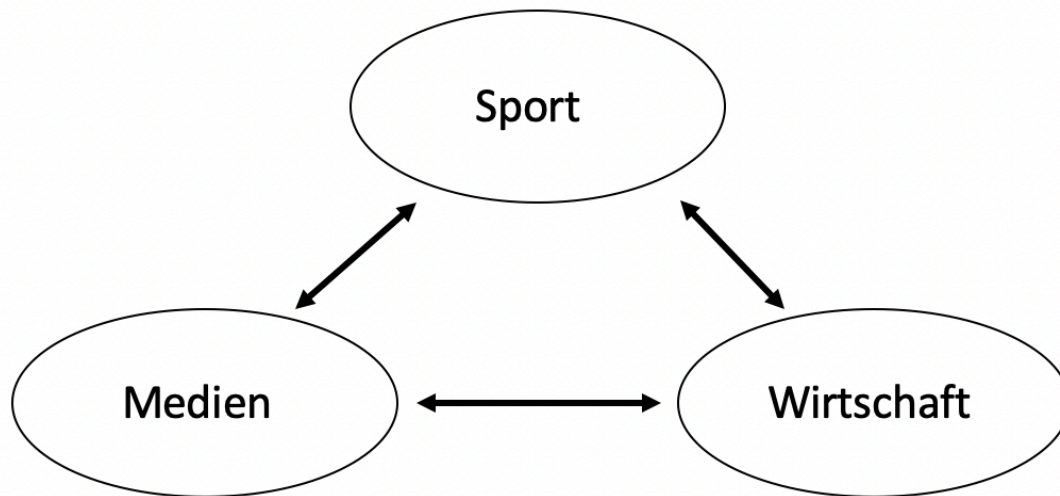


Abbildung 5: Magisches Dreieck der Sportökonomie (Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2010, 16f)

Sponsoren, Gesponserte als auch Medienunternehmen stehen in einer abhängigen Beziehung zueinander (vgl. Bruhn 2010, 449). Deshalb sollten Medien- und Wirtschaftsunternehmen zunehmend dafür Sorge tragen, dass das Freizeitinteresse der Zielgruppen für Marketing- und Unternehmenskommunikation genutzt wird (vgl. Bruhn 2010, 16). So ist durch die Dynamiken im Sportmarkt gepaart mit Sponsoringaktivitäten ein gänzlich neuer Markt entstanden, in dessen Rahmen Angebot und Nachfrage den Preis regulieren (vgl. Bruhn 2010, 449).

➤ Sport und Medien

Im Abhängigkeitsgebilde zwischen Sport und Medien ist es essentiell, dass die Medien effektiv zur immer weiter steigenden Popularität des Sports beitragen. Das spiegelt sich vor allem in den TV-Einschaltquoten wider. Des Weiteren lässt sich feststellen, dass die Medien durch ihre Auswahl- und Darstellungsprinzipien die Beurteilung von Sportlern oder Sportmannschaften in der Öffentlichkeit massiv beeinflussen. Das geschieht bspw. durch gezielte Förderung von Einzelspielern oder ganzen Vereinen. So können Medien im Rahmen der Berichterstattung sowie der Anpassung von Sende- bzw. Anstoßzeiten ihren Einfluss entsprechend geltend machen. Dem Sport wird dadurch im Hinblick auf Sponsorendeals mehr Aufmerksamkeit verschafft (vgl. Marschik 2007, 13). Die Medien profitieren auf der anderen Seite ebenso, da der Sport ihnen durch seine hohe Popularität

höhere Einschaltquoten garantiert und für einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sorgt. In diesem Kontext ist anzumerken, dass mit Sport ausschließlich der Profisport gemeint ist. Bruhn spricht davon, dass sich nur in dem Bereich ein Zuschauerinteresse entwickelt, der eine ausreichend mediale Wirkung erzielen kann (vgl. Bruhn 2010, 17). Unter diesem Gesichtspunkt verstanden Medienunternehmen den Sport bereits früh als Möglichkeit ein großes Publikum für die eigenen Medienprodukte zu begeistern (vgl. Bertling/Schierl 2020, 13).

➤ *Sport und Wirtschaft*

Bei der Beziehung zwischen Sport und Wirtschaft wird deutlich, dass der Sport bzw. die Sportorganisation durch Geld, Sachmittel oder Dienstleistungen ökonomisch profitiert. Wirtschaftsunternehmen erwerben in diesem Rahmen Nutzungsrechte und Lizenzen, um mit der jeweiligen Sportorganisation oder einem einzelnen Athleten werben zu können. Die finanzielle Zuwendung der Sponsoren an den Gesponserten kann sich dabei auf verschiedene Weisen ausdrücken. So werden am häufigsten Einmalüberweisungen oder langfristige und gleichbleibende Zahlungen von Geldbeträgen genutzt. Die Dienstleistungen der Wirtschaftsunternehmen können sich dabei auf unterschiedliche Weisen ausdrücken, wobei im Bereich des Sports die Bereitstellung von firmeninternem Know-how oder der Übernahme anderer Aufgaben üblich ist (vgl. Bruhn 2010, 22). Auch Onnen und Ufer stellen fest, dass sich der Sport ohne finanzielle Unterstützung der Wirtschaft in Form von Sponsoringgeldern nicht finanzieren könnte. Umgekehrt wiederum dient er als Plattform für das jeweilige Unternehmen, das bspw. als Trikotsponsor auftritt und sich durch diese Maßnahmen meist einen Imagegewinn bzw. eine Steigerung des Bekanntheitsgrads erhofft (vgl. Onnen/Ufer 2005, 22).

➤ *Medien und Wirtschaft*

Im Beziehungsgeflecht von Medien und Wirtschaft tritt letztere durch die Verbindung zu den Medienanstalten mit einer gewissen Zielgruppe in Kontakt und strebt deren Erweiterung an (vgl. Bruhn 2010, 17). Medien dienen durch den Abschluss von Werbeverträgen bei hohen TV-Quoten als Multiplikator der Wirtschaftsbranche (Onnen/Ufer 2005, 23f). Umgekehrt können sich die Medien durch die Platzierung und Zahlung von Werbeanzeigen von Wirtschaftsunternehmen finanzieren (vgl. Heinrich 2011).

3.4 TV Rechte

Ein weiterer zentraler Bestandteil des Kommerzialisierungsprozesses bildet die Vergabe und Organisation der Fernsehrechte in Deutschland. Die Verhandlungen über TV Verträge werden für den deutschen Männerprofifußball stellvertretend von der DFL geführt. Sie verwaltet außerdem die Gelder aus dem TV Vertrag und leitet diese an die Vereine weiter. Trotz dieses Angebotskartells, ist im allgemeinen Sprachgebrauch in diesem Zusammenhang von Zentralvermarktung die Rede (vgl. Schmech 2005, 95).

Wegen der unter gewissen Voraussetzungen bestehenden Zulässigkeit dieser Vermarktungsform durch einen Verband werden eine einfache Organisation des Spielbetriebes sowie die Ausstrahlung von ligabezogenen Produkten wie der Bundesligakonferenz und eine zeitnahe Highlight-Berichterstattung erreicht (vgl. Bundeskartellamt 2020).

Die prozentuale Beteiligung der Vereine wird nach den Kriterien Gleichverteilung, Leistung, Nachwuchs sowie öffentliches Interesse entschieden. Dabei strebt die DFL das Ziel an, die finanzielle Schere zwischen Topklubs und dem Rest der Liga so gering wie möglich zu lassen (vgl. Sportschau 2020).

Die Verteilung der Übertragungsrechte darf kartellrechtlich nicht nur auf einen Anbieter beschränkt sein. So schreiben die Statuten des Bundeskartellamts im Rahmen des Alleinerwerbsverbots vor, dass ein Live-Rechte Paket nicht exklusiv von einer Partei erworben werden darf, da dieser sonst dem Zuschauer gegenüber als Monopolist auftreten würde. Ursächlich hierfür ist die Annahme, dass ein Exklusivrechteinhaber einen geringeren Anreiz hätte, die Fußball-Berichterstattung hinsichtlich der Qualität zu verbessern und weiterzuentwickeln. Auch die Preise könnten aufgrund der Monopolstellung immer weiter erhöht werden und Innovationspotentiale bspw. bei der Internetnutzung würden nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Folglich muss die DFL einzelne Rechtepakete auf verschiedene Bewerber aufteilen (vgl. Bundeskartellamt 2020).

Aufgrund der coronabedingten finanziellen Einbußen im Rahmen des neuen TV Vertrages musste die Fußball-Bundesliga einen Umsatzrückgang aus TV-Erlösen hinnehmen (vgl. Gerth 2021). Trotzdem sprechen Experten davon, dass die Übertragungsrechte an der höchsten deutschen Spielklasse die finanzielle Obergrenze noch lange nicht erreicht haben

und auch mit Blick auf das europäische Ausland massives Steigerungspotential bieten (vgl. Schmeh 2005, 92). So lagen die Fernseherlöse im internationalen Vergleich in der Saison 2019/20 z. B. in England bei rund 2,7 Mrd. €, während in der spanischen La Liga rund 1,7 Mrd. € an TV-Geldern generiert wurden. In beiden Fällen besteht ein Vorsprung zur Bundesliga, die bis zum Jahr 2020 mit rund 1,5 Mrd. € einen deutlich geringeren Erlös aufwies. (vgl. Statista 2021). Der neue TV-Rechtevertrag sieht nur noch Einnahmen von 1,1 Mrd. € pro Spielzeit für die deutschen Vereine vor (vgl. DFL 2020b).

3.5 Sponsoring

Die Definition des Sportsponsorings liegt in der gegenseitigen Vereinbarung zwischen dem Sponsor und dem Gesponserten. Bei ersterem handelt es sich um eine Organisation oder ein Unternehmen, das den Gesponserten durch finanzielle Zuwendungen oder andere Dienstleistungen direkt fördert. Beim Empfänger, dem Geld-, Sach- oder Dienstleistungen zukommen, kann es sich um eine einzelne Person, eine Mannschaft, einen Verein oder einen ganzen Verband handeln. Im Falle des Sportsponsorings erwartet der Sponsor im Normalfall eine Gegenleistung, die zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Stellvertretend zu erwähnen ist in diesem Fall vor allem die erhöhte Reichweite. Wie man nachfolgender Abbildung entnehmen kann, gibt es allerdings noch weitere Parteien, die am Geschäft des Sportsponsorings partizipieren (vgl. Daumann/Römmelt 2015, 171).

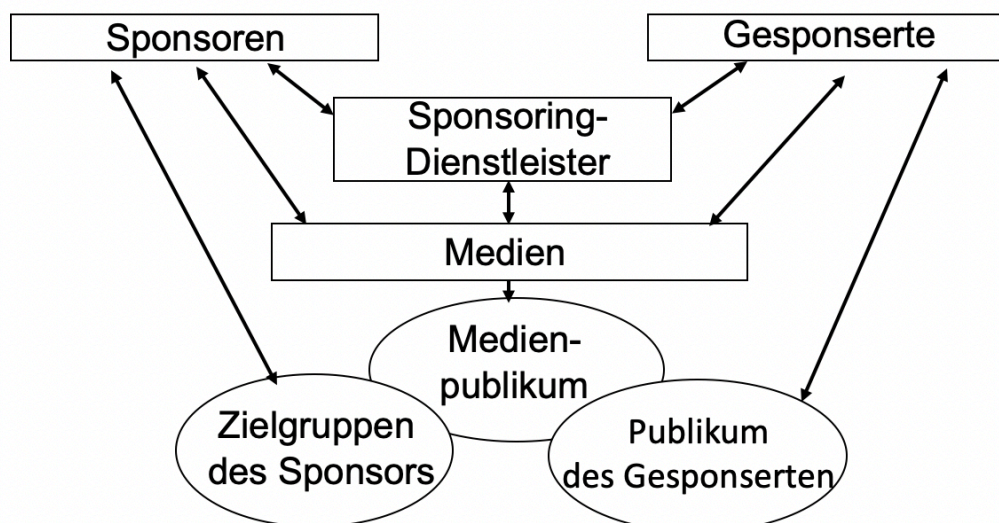


Abbildung 6: Kommunikationsbeziehungen im Sportsponsoring (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hermanns/Marwitz 2008, 52; Püttmann 1993, 660)

Gemäß der vorherigen Abbildung 6 sind zum einen die Zielgruppen des Sponsors, die im Vorhinein vom Unternehmen definiert und durch gezielte Marketingmaßnahmen angesprochen werden sollen, zu nennen. Auf der anderen Seite stehen die Gesponserten, für die das Sportsponsoring vordergründig als Finanzierungs- bzw. Beschaffungsinstrument zur Kostendeckung und für die Bereitstellung von Leistungen zur Bewältigung verschiedener Aufgaben dient. Auch das in Form von Fans oder Zuschauern bestehende Publikum des Gesponserten gilt als Beteiligter, da es mithilfe der Kommunikationsmaßnahmen wie Trikotwerbung direkt erreicht wird. Ebenfalls zählen die Medien zu den Beteiligten, da sie im Rahmen ihrer Sportberichterstattung zwangsläufig dafür sorgen, dass die Kommunikationsmaßnahmen des Sponsors die Konsumenten des Mediums erreichen. Stellvertretend dafür steht das lineare Fernsehen, welches durch den Erwerb von Übertragungsrechten für sportliche Großveranstaltungen das Sponsoring für alle Stakeholder noch attraktiver erscheinen lässt. Auch deshalb würden ohne den Einsatz von Massenmedien viele Sponsorships gar nicht existieren. Abschließend sind die Sportsponsoring-Dienstleister zu nennen, worunter Sponsoring-Berater sowie Sponsoring-Agenturen fallen. Die Berater agieren als Vermittler im Rahmen des Sponsorings und übernehmen eine Art Makler-Rolle, während die Agenturen als Dienstleister primär für Sponsoren, aber auch für die Sportorganisationen tätig werden können (vgl. Bühler/Nufer 2013c, 274f).

Nach Bühler und Nufer gelten die nachfolgend erläuterten sechs konstitutiven Merkmale des Sponsorings im Sportbereich als feststehende Gemeinsamkeiten jeglicher Sponsoringaktivitäten (vgl. Bühler/Nufer 2013c, 265f).

Erstens basiert das Prinzip des Sponsorings auf Leistung und Gegenleistung, bei dem der Sponsor dem Gesponserten Mittel zur Verfügung stellt, für die er eine Gegenleistung einfordert. Ein zweites Merkmal stellt der Fördergedanke auf Seiten des Sponsors dar. So entspricht das Sponsoring nicht nur dem Angebot von Geld gegen Werbefläche, sondern kann auch aus einer inhaltlichen Identifikation des Sponsors mit seiner Aufgabe rühren. Drittens erfüllt das Sponsoring auch kommunikative Funktionen, die vom Gesponserten über die Medien transportiert oder vom Sponsor selbst gesteuert werden können. Viertens verlangt das Sponsoring einen systematischen Prozess, der sowohl die Planung als auch die Entscheidungsfindung miteinbezieht. So sind alle Maßnahmen aufgrund einer im Vorhinein erfolgten Situationsanalyse zu treffen, die die Prozesse der Planung, Durchführung und Kontrolle miteinschließt. Fünftens wird auch die Imagebildung als Gemeinsamkeit aller Sponsoringaktivitäten genannt, da sich im Bereich des Sponsorings Botschaft und Medium nicht trennen lassen. Soll z. B. ein gewisses Event gesponsert

werden, verkörpert dieses sowohl die Botschaft als auch das Medium selbst. Die letzte Gemeinsamkeit liegt in der integrierten Kommunikation, da das reine Sponsoring einen Baustein dieses Bereiches darstellt. Folglich ist es nicht eigenständig, sondern in Verbindung mit allen anderen Kommunikationsinstrumenten des Marketings zu sehen (vgl. Bühler/Nufer 2013c, 265f).

Neben seinen zahlreichen Vorzügen bringt das Sportsponsoring auf der anderen Seite aber auch Nachteile mit sich. Beispielfhaft zu nennen sind die begrenzte Anzahl der Sponsoring-Objekte und die damit verbundene Konkurrenz unter den Sponsoren auf kommunikativer Ebene. Unangemessenes Verhalten der Gesponserten kann zudem negativ auf die Sponsoren zurückfallen, da es mit einem negativen Imagetransfer verbunden wäre (vgl. Daumann/Römmelt 2015, 172).

Die Art des Sponsorings kann dabei generell auf die vier verschiedenen Einsatzbereiche Einzelpersonen, Sportvereine, Sportveranstaltungen und Sportsponsoring von Breitensport ausgeweitet werden. Im Falle von Einzelpersonen handelt es sich vordergründig um aktuelle Spitzensportler, die sich durch hohe Bekanntheit bzw. Beliebtheit auszeichnen. Das Sportsponsoring von ganzen Vereinen kann sich auf mehrere Felder beziehen. Beispielfhaft zu nennen sind dabei vor allem die klassische Trikotwerbung oder die Funktion als Ausrüster. Bei Sportveranstaltungen handelt es sich aufgrund ihrer steigenden Bedeutung vor allem um die Vergabe von Namens- oder die Nutzung von Veranstaltungsrechten. Im Gegensatz hierzu ist das Sportsponsoring im Breitensport auf keine bestimmte Zielgruppe, sondern auf eine breite Masse ausgerichtet. Hier steht der Aufbau eines Markenimages bspw. in Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung im Vordergrund (vgl. Bühler/Nufer 2013c, 277).

Gemäß einer Vermarktungsanalyse des Fachmagazins Sponsors bildet das Sponsoring in Form von Trikotwerbung das lukrativste Rechtepakett der Bundesliga. Die Einnahmen in diesem Sektor beliefen sich im Jahr 2021 auf 254,6 Mio. €. Außerdem war es zehn von insgesamt 18 Erstligavereinen in der Saison 2020/2021 möglich, die Einnahmen auf diesem Gebiet zu steigern. Auch die Reichweiten der Bundesligisten in den sozialen Medien spielen mittlerweile eine immer größer werdende Rolle. Alle 18 aktuellen Bundesliga-Klubs der Saison 2021/2022 nutzen die gängigen Plattformen Instagram, Twitter und Facebook auch zu Werbezwecken (vgl. Sponsors 2021a).

4 Finanzierungsmodelle

4.1 Fans

Behandelt man die Finanzierungsmöglichkeiten der Profivereine in Deutschland unter Zuhilfenahme der Fans, wird in diesem Kontext von Konsumausgaben gesprochen. Diese beschreiben die durchschnittliche Zusammensetzung der Ausgaben eines Fans, welche sich bspw. aus dem Erwerb von Merchandisingartikeln, dem Kauf von Tickets oder den Ausgaben für Pay-TV ergeben (vgl. an der Heiden/Meyrahn/Repenning 2015, 8).

Das Sportmerchandising wird als die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller auf spezielle Zielgruppen ausgerichteter Aktivitäten verstanden. Diese erfolgen durch eine Person oder eine Gruppe von Vereinen, Verbänden oder speziellen Ereignissen mit dem Ziel, einen bestimmten Markenartikel in Form eines speziellen Angebots zu vermarkten. Somit kann Merchandising als die Summe aller Maßnahmen, um Fanartikel in ihrem gesamten Prozess darzustellen, verstanden werden. Die Vermarktung beinhaltet sowohl die Kreation, die Produktion als auch den Vertrieb, welche die Verwertung von Sportvermarktungsrechten darstellen, die sich auf die jeweiligen Teams beziehen (vgl. Rohlmann 2013, 178f).

In diesem Kontext ist immer wieder die Rede vom Fußball als Leistungsbündel, dass sich aus mehreren Bestandteilen zusammensetzt. Nach Karlowitsch und Michaelis gilt es dabei zwischen dem Leistungskern (Primärleistung), den obligatorischen Sekundärleistungen und den fakultativen Sekundärleistungen zu unterscheiden. Die Kernleistung beschreibt das Fußballspiel an sich, welches durch das regelkonforme Absolvieren seitens der vereinsangehörigen Spieler gewährleistet wird. Damit es vermarktet werden kann, sind die obligatorischen Sekundärleistungen essentiell. Unter ihrer Berücksichtigung wird sichergestellt, dass aktuelle wie potentielle Fans durch die Medien von einer Spielansetzung erfahren (obligatorische Kommunikationsleistung). Des Weiteren sollen die Zuschauer dem Spiel vor Ort beiwohnen können, was eine notwendige Infrastruktur voraussetzt. Stellvertretend im Bereich der obligatorischen Distributionsleistungen sind bspw. die Plätze im Stadion oder auch die Bereitstellung von Parkplätzen sowie die Anbindung an öffentliche Verkehrsnetze zu nennen. Auch gilt es die Zahlung eines Entgelts zum käuflichen Erwerb eines Tickets oder diversen Fanartikeln zu nennen, die als Gegenleistung für den strukturellen Aufwand erbracht wird. Die fakultativen Sekundärleistungen dienen den Vereinen zur Abgrenzung von der Konkurrenz, indem aktiv

zum Kundennutzen und zur Kundenzufriedenheit beigetragen wird. Nimmt man die Bereiche der Primär- und Sekundärleistungen zusammen, entsteht das vermarktungsfähige Produkt des Fußballs, dass den Bereich des Merchandising erschließen soll und mit der folgenden Abbildung veranschaulicht werden soll (vgl. Karlowitsch/Michaelis 2005, 9f).

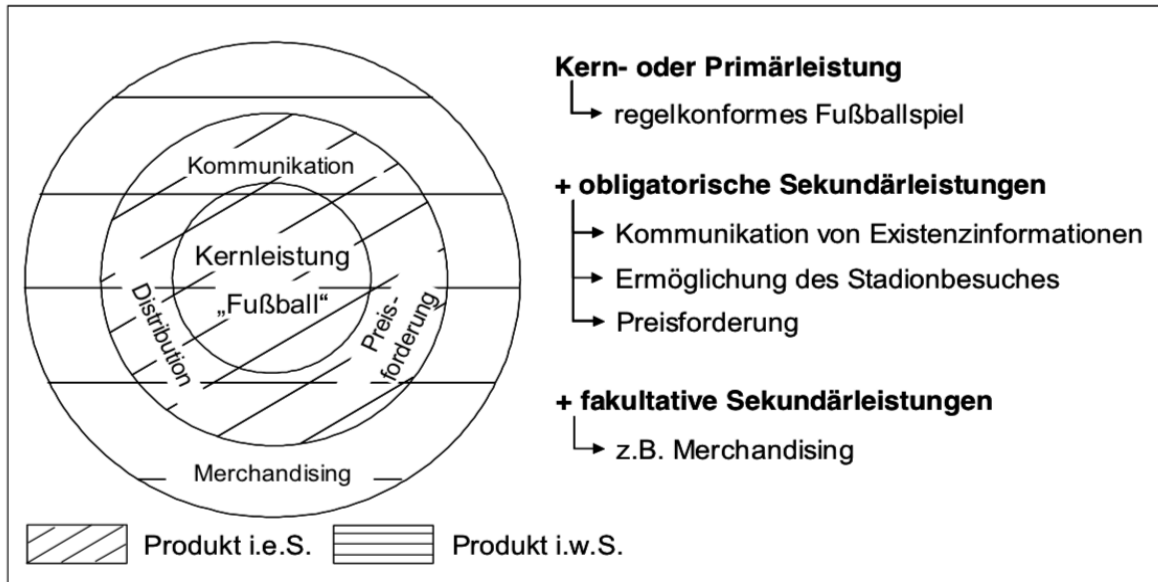


Abbildung 7: Produkt Fußball als Leistungsbündel (Quelle: Karlowitsch/Michaelis 2005, 10)

Will man als Verein die Fans, die im Zusammenhang mit dem Absatz von Merchandisingprodukten die Hauptrolle spielen, auf Vertriebsbene optimal versorgen, ist von verschiedenen Veräußerungsmöglichkeiten die Rede. Grundlegend lässt sich dieser Prozess von Vereinsseite bewerkstelligen, indem man entweder selbst als Anbieter der Fanartikel fungiert oder Sublizenzen an andere Unternehmen vergibt, die im Namen des Klubs handeln (vgl. Schmeh 2005, 147).

Rasch bezeichnet den gezielten Verkauf von Merchandisingprodukten als das Versprechen für zusätzliche Umsatzpotenziale, bei denen vor allem die Trikotverkäufe die größte Einnahmequelle der Bundesliga-Klubs darstellen. Mit dem Verkauf von Fanartikeln ist dabei eine schier unerschöpfliche Geldquelle entstanden, wobei vor allem das Tragen des Vereinstrikots von den Anhängern als Identifikation mit ihrer Mannschaft verstanden wird (vgl. Rasch 2014, 35). In diesem Zusammenhang werden die Anhänger sogar als Existenzgrundlage im Profisport bezeichnet (vgl. Schmeh 2005, 46).

Für die Bundesliga-Klubs selbst hat sich aus dem Absatz von Fanartikeln ein eigener sich stetig erweiternder Wirtschaftszweig entwickelt. Da die zunehmende Wichtigkeit von

Merchandisingartikeln immer mehr erkannt wird, werden heutzutage ganze Kollektionen vertrieben. Ein deutscher Topverein bietet im Mittel ca. 1.500 Fanartikel zum Verkauf an, während bei europäischen Spitzenklubs sogar von einem bis zu 7.000 Produkten umfassenden Sortiment die Rede ist. Insgesamt setzten die Bundesligavereine im Jahr 2020 eine Summe von 222 Mio. € allein durch den Verkauf von Fanartikeln um, was einen Anstieg um 5,2 % gegenüber dem Vorjahr bedeutete. Neben der Einnahmequelle wird das Merchandising mittlerweile sogar als gezieltes Tool zur Stärkung der Vereins- bzw. des Markenimages eingesetzt. So spielen die Gestaltung nachhaltiger Produkte und auch die Kooperationen mit anderen Firmen eine wichtige Rolle. Zudem ist ein Trend im Bereich des E-Commerce hin zum Online-Handel zu erkennen. So weist das Fanartikel-Barometer der Bundesliga eine sinkende Anzahl der Menschen aus, die in Zukunft vor Ort Fanartikel einkaufen möchten (vgl. ESB 2021).

Ebenso sorgen die Fans im Bereich des Ticketing für signifikante Einnahmen, da vielfach der Wunsch besteht, an bedeutenden Sportevents live und vor Ort partizipieren zu können. Um diesem Bedürfnis nachzukommen, geht es für die Vereine um eine systematische und zielgerichtete Planung sowie Durchführung. Wegen der hohen Einnahmen, stehen die Zufriedenheit der Anhänger gepaart mit der bestmöglichen Umsetzung der Veranstaltung im Mittelpunkt des Interesses. Das Ticketing definiert sich dabei über alle Tätigkeiten, die den Vertrieb einer Eintrittskarte beinhalten. Zu diesen zählt neben dem einfachen Verkauf auch die Verkaufsvorbereitung. Diese zielt darauf ab die Kundschaft dahingehend zu beeinflussen ein Tagesticket oder im besten Falle eine Dauerkarte für die komplette Saison zu erwerben (vgl. Chatrath 2013, 149f).

Das Ticket selbst gilt als Veräußerungsobjekt, mit dem gewisse Verfügungsrechte verbunden sind. Der Veranstalter bzw. die Vereine entscheiden im Vorhinein welche (Verfügungs-) Rechte sie dem Ticketkäufer zugestehen. Diese unterteilen sich in vier verschiedene Arten: Erstens das Nutzungsrecht, in dessen Rahmen der Ticketkäufer das Veranstaltungsgelände, die Gastronomie und die sanitären Anlagen für einen befristeten Zeitraum in Benutzung nehmen darf. Zweitens das Ertragsrecht, das die Verwertung des Events für monetäre Zwecke erlaubt. Allerdings wird dieses Recht im Rahmen von Bundesligaspielen seitens der Vereine oftmals mit gewissen Sonderstatuten untersagt, indem darauf verwiesen wird, dass Aufnahmen jedweder Art nur für nicht-kommerzielle Zwecke genutzt werden dürfen. Das geschieht deshalb, damit die Inhaber der Medienrechte ausreichend geschützt sind. Drittens das Abänderungsrecht, das dem Ticketinhaber die Möglichkeit gewährt den Bereich seines Platzes mit Bannern und Fahnen zu schmücken. Vierter und letzter Punkt ist das Weiterverkaufsrecht, da die erworbene Eintrittskarte an

Dritte weiterveräußert werden darf, sofern diese nicht in den Vereinsstatuten ausdrücklich untersagt ist (vgl. Chatrath 2013, 149f).

In diesem Segment spricht man von einer stetigen Entwicklung hin zum digitalen Vertrieb, die vor allem durch Online-Marketing Kampagnen unterstützt wird. Dabei wird auf bestimmte Kennziffern zurückgegriffen, um eine gewinnbringende Finanzierung zu gewährleisten. Laut einer aktuellen McKinsey Studie wird z. B. der Bereich des Tracking genutzt, um von Vereinsseite den Maßnahmen Erfolg in Form von erhöhten Ticketabsätzen sichtbar zu machen. Diese Möglichkeit wird besonders dann genutzt, wenn die Verkaufsorganisation an einen externen Dienstleister delegiert wird. Des Weiteren werden auch Social- sowie Display Ads genutzt um Kaufimpulse bei potentiellen Käufern auszulösen und die Nachfrage zu steigern sowie eine Identifikation beim Stadionbesucher auszulösen. Ein letzter wichtiger Punkt in diesem Bereich sind die Sale-Ads, die über Suchplattformen wie Google geschaltet werden und vor allem zur Abschöpfung der digitalen Nachfrage und der Anregung zum Kauf im jeweiligen Ticketshop des Vereins dienen (vgl. Behrenbeck/Tacke/Schreiber 2020).

Ein Verein nutzt im Rahmen des Ticketverkaufs verschiedene Marketinginstrumente, die im Vorfeld festgelegt werden müssen. Im Rahmen der Produktpolitik wird bestimmt, welches Produkt überhaupt angeboten werden soll. Alle Produkte lassen sich in Kern- und Zusatzleistungen unterteilen, wobei erstere das Fußballspiel bzw. den Wettbewerb selbst bilden, während es sich bei Zusatzleistungen um die Organisation und Koordination rund um den Spielbetrieb handelt. Obwohl diese ebenso zu erheblichen Einnahmequellen führen können, wird dieser Bereich von den Vereinen bis heute eher vernachlässigt. Während einige der Zusatzleistungen aufgrund ihrer obligatorischen Notwendigkeit (z. B. Toiletten) angeboten werden müssen, können fakultative Zusatzleistungen (z. B. Parkplätze) sehr wohl dazu genutzt werden, zusätzliche Absatzerlöse zu generieren. Allerdings werden die bestehenden Möglichkeiten trotzdem oftmals nicht genutzt, obwohl von Besucherseite durchaus die Bereitschaft dazu bestünde, für diese Zusatzdienste mehr Geld zu investieren. Die Preispolitik behandelt verschiedene Teilaufgaben, die sich aus dem Festlegen der Platzkategorien, der Kontingentierung, der Einteilung in eine Eventkategorie, der Preisfestsetzung sowie der Bestimmung von Sonderkonditionen zusammensetzen. Als einer von zwei Teilbereichen im Rahmen der Vertriebspolitik handelt die Vereinfachung der Abläufe zum Erwerb einer Eintrittskarte für Kunden, wobei möglichst viele unterschiedliche umsatzorientierte Vertriebswege genutzt werden sollen. Zum anderen muss seitens des Veranstalters eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob er ein Event komplett eigenständig organisiert oder gewisse Aufgaben wie den Ticketverkauf an einen externen Dienstleister delegiert. Als letzter Punkt ist die Kommunikationspolitik zu nennen, um den

Fans Zugang zu allen nötigen Informationen, wie die genauen Details des Veranstaltungsorts- oder ablaufs zu gewähren (vgl. Chatrath 2013, 151-153).

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit Tickets über verschiedene Wege zu erwerben, wobei Chatrath die Bereiche Telefon, Vorverkaufsstellen, Tageskassen, Fanshops bzw. die jeweilige Vereinsgeschäftsstelle sowie das Internet als die wichtigsten Anlaufstellen nennt (vgl. Chatrath 2013, 160f).

4.2 Sponsoren

Da Sponsoren maßgeblich zur Finanzierung der Profivereine beitragen, ist immer wieder von direkten Einflüssen auf die Gesponserten die Rede. Schmech spricht von sichtbar gewordenen Interventionen auf die Geschäfte eines Vereins im Zuge von Personalentscheidungen (vgl. Schmech 2005, 43).

Somit ist in diesem Kontext auf die Wichtigkeit der 50+1-Regel in Deutschland hinzuweisen. Die in der Satzung der Deutschen Fußball Liga festgelegte Richtlinie besagt, dass bei einer Ausgliederung der Profiabteilung in eine Kapitalgesellschaft das mehrheitliche Stimmrecht beim Verein verbleiben muss (Bundeskartellamt 2021). Hierdurch soll verhindert werden, dass Übernahmen durch mögliche Investoren stattfinden und diese die Entscheidungsgewalt übernehmen. Allerdings können Wirtschaftsunternehmen, die mehr als 20 Jahre als maßgeblicher Förderer des jeweiligen Vereins waren, eine Ausnahmegenehmigung beantragen (vgl. Kicker 2021a). Das Bundeskartellamt beschreibt die angedachten Ausnahmen als bedenklich, da die Wettbewerbsbeschränkung diesseits als unverhältnismäßig beurteilt wird und Zweifel an der Handhabung und Verfolgung der mit der Grundregel verfolgten Zielsetzung bestehen (vgl. Bundeskartellamt 2021).

In diesem Rahmen sind auch Mäzene zu nennen, die im Gegensatz zu Sponsoren keine ökonomische Gegenleistung fordern, um Vereinen finanzielle Mittel zu gewähren. Sie werden gemeinhin als Personen definiert, die über große Finanzkraft verfügen und Teile ihres Vermögens zur Verfügung stellen. Vor allem in diesem Punkt ist der Bezug zum vorher ausführlich behandelten Begriff der Sponsoren herzustellen, da diese privaten Geldgeber heutzutage meist als industrielle Verantwortliche gelten (vgl. Schmech 2005, 124f). Das Mäzenatentum wird als rein altruistisch betrachtet und als unternehmensinterne Notwendigkeit gesehen. Somit wird ein gewisses Budget zum Zwecke der selbstlosen Förderung eines guten Zwecks überlassen (vgl. Bagusat/Hermanns 2013, 460).

Bei Vereinen wie FC Bayern München oder Borussia Dortmund fungieren die Sponsoren teilweise sogar als Anteilseigner. Während die Sponsoringerträge seitens des Vereins trotz tendenziell stetig steigender Einnahmen im Profifußball verhältnismäßig gering bleiben, werden die Sponsoren zusätzlich durch den Kauf von Aktien am Verein beteiligt und sorgen auf diesem Weg für einen Liquiditätszufluss (vgl. ispo 2021).

Da die Weiterentwicklung des deutschen Profifußballs auch eng mit der internationalen Konkurrenz verbunden ist, haben Sponsoren die globale Orientierung längst auf die Bereiche der internationalen Wettbewerbe und die damit einhergehende Attraktivität gerichtet. In erster Linie besteht dabei ein Bezug auf den europäischen Klubfußball, wobei auch die Nationalmannschaften von steigender Attraktivität profitieren. Im sportlichen sowie wirtschaftlichen Bereich kommt es deshalb zu einer gegenseitigen Wechselwirkung zwischen den verschiedenen kontinentalen Topligen (vgl. Rasch 2014, 93).

Aus nachfolgender Abbildung wird ersichtlich, in welchen finanziellen Sphären sich die Bundesligaclubs bewegen und wie viel Geld tatsächlich in den jeweiligen Sponsoringbereichen vereinnahmt wird. Gemäß Kapitel 3.4 stellt allein das Trikotsponsoring mit 254,6 Mio. € die zweithöchsten Vermarktungserlöse der Vereine dar. Deutlich werden dabei auch die Bandbreite der Einnahmequellen sowie die Kluft bezüglich des allgemeinen und spezifischen Sponsoringumsatzes zwischen den vier wohlhabendsten Vereinen und dem Rest der Liga (vgl. Abb. 8).

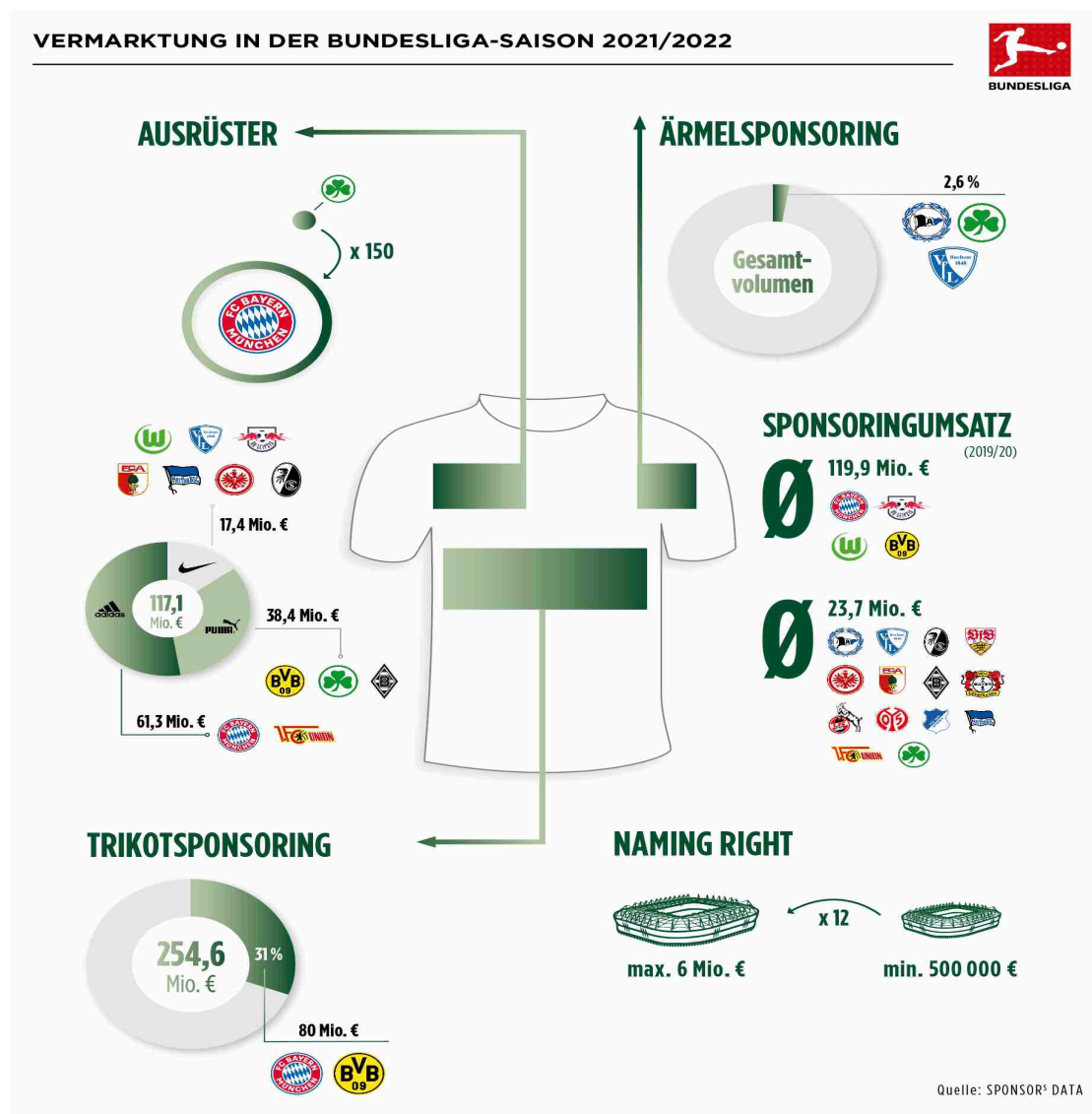


Abbildung 8: Vermarktung in der Bundesliga-Saison 2021/2022 (Quelle: Sponsors 2021a)

4.3 Fernsehgelder

Auch die Fernsehgelder sorgen mit einem stetig steigenden Volumen für eine existentielle Finanzierungsquelle der Proficlubs in Deutschland. Laut DFL können die Vereine bis zur Saison 2024/2025 durchschnittlich mit Einnahmen von 1,1 Mrd. € pro Spielzeit rechnen, was einem kumulierten Gesamterlös von 4,4 Mrd. € verteilt auf vier Jahre entspricht. Die Ligavertretung spricht in diesem Zuge von größtmöglicher ökonomischer Stabilität in unvorhersehbaren Zeiten, da die Höhe der Fernseherlöse trotz der seit dem Jahr 2020 herrschenden COVID19-Pandemie nahezu aufrechterhalten werden konnte (vgl. DFL 2020b). Im Bereich der Medienrechte gilt der deutsche Profifußball bundesweit als unantastbare Nummer eins mit noch nicht bestimmbar zukünftigem landesweitem als

auch globalem Wachstumspotential, während die Ausgaben für Medienrechte in anderen Sportarten eher stagnieren. Dieser Fakt wird damit untermauert, dass der Fußball einen 85 %igen Anteil an den kompletten nationalen Sport-Medienrechten innehat, wobei dieser eher noch weiter ansteigen dürfte (vgl. an der Heiden/Meyrahn/Repenning 2015, 10).

Somit wäre die Bundesliga wirtschaftlich ohne die Erlöse aus TV-Rechten nicht überlebensfähig. So generieren die Profivereine der höchsten deutschen Spielklasse allein aufgrund von Übertragungsrechten wöchentlich eine Summe von 68 Mio. €. Käme es zum Wegfall dieser Zahlungen, würde notwendige und bereits fest eingeplante Liquidität verloren gehen, was zu einer bedrohlichen finanziellen Lage führen und sogar in der Insolvenz der Vereine münden könnte (vgl. Süddeutsche Zeitung 2020).

Anhand des Kriteriums der Gleichverteilung sollen 53 % aller nationalen TV-Einnahmen an die Teilnehmer der Bundesliga ausgeschüttet werden, was in den nächsten beiden Spielzeiten einer Summe von 580 Mio. € entspricht. Dabei sind 24,7 Mio. € jedem einzelnen Ligamitglied fest garantiert, was zum einen für Planungssicherheit der Clubs sorgt und zum anderen den größtmöglichen Erhalt des sportlichen Wettbewerbs garantiert. Das Kriterium der Leistung basiert auf der Fünf-Jahres-Wertung der Bundesliga, die sich aus den nationalen sowie internationalen Erfolgen der vergangenen Spielzeiten zusammensetzt und einen Anteil von 42 % der Vermarktungserlöse bildet. Die letzten beiden Kategorien Nachwuchs (3 %) sowie das öffentliche Interesse (2 %) haben deutlich weniger Einfluss auf die TV-Geld Verteilung. Hinzukommen noch weitere Gelder aus der internationalen Vermarktung der Bundesliga, an deren Erlösen die Bundesligaclubs zu 35 % garantiert beteiligt werden. Weitere 50 % werden anhand der Fünf-Jahres-Wertung in Bezug auf die internationalen Erfolge verteilt. Die übrigen 15 % ergeben sich durch die Teilnahme an den UEFA-Clubwettbewerben der letzten zehn Jahre, wobei eine Teilnahme einen Punkt bedeutet. Die Auszahlung verhält sich proportional zur Gesamtpunktzahl. Die Gesamtsumme könnte sich durch den Einstieg von zusätzlichen Investoren im Ressort der Medienrechte noch einmal erhöhen (vgl. DFL 2020c).

5 Praxisbeispiel Mainz 05

5.1 Strukturdaten

Im Folgenden sollen die zuvor definierten und abgegrenzten Begriffe der Kommerzialisierung und Professionalisierung anhand des 1. FSV Mainz 05 als Profiklub der 1. Bundesliga dargestellt werden.

Der 1. FSV Mainz 05 organisiert sich in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins. Gemäß der Eintragung im Vereinsregister gilt die Vorgabe ein gemeinsames Interesse zu verfolgen, bei dem der ideelle Zweck allen Handlungen des Vereins unterliegt. Somit strebt er selbst keine wirtschaftlichen Ziele an. Als eingetragener Verein kann der Verein nach BGB als juristische Person z. B. vollständig haftend für Schäden zur Verantwortung gezogen werden. Der Vorstand fungiert dabei als Vertreter des Vereins und verpflichtet sich gegenüber den Mitgliedern dazu Mainz 05 satzungsgemäß zu führen und zu organisieren (vgl. Deutsches Ehrenamt 2021).

Der kumulierte Kaderwert aller manschaftsangehörigen Spieler des 1. FSV Mainz 05 belief sich im Jahr 2021 auf 122 Mio. € (vgl. Transfermarkt 2021a). Im ligainternen Vergleich lässt sich feststellen, dass der Verein mit Personalausgaben von 48,9 Mio. € wirtschaftlich im unteren Drittel anzusiedeln ist. Bayern München lag mit einem jährlichen Personalaufwand von 356,1 Mio. € an der Spitze, während der SC Paderborn mit Ausgaben von 13,6 Mio. € das Schlusslicht bildete (vgl. Zeit 2021).

Das Fassungsvermögen der heimischen MEWA Arena beträgt 33.305 Zuschauer (vgl. Mainz 05 2021a). Um die Größenordnung der eigenen Heimspielstätte rubrizieren zu können, gibt ein Blick auf das durchschnittliche Zuschauerfassungsvermögen von 42.008 Personen der nationalen Konkurrenz Aufschluss. Somit befindet sich der Verein im Mittelfeld der Liga (vgl. Spiegel 2022). Da auch die Zahl von 14.200 Mitgliedern einem durchschnittlichen Wert entspricht, ist Mainz 05 den etablierten Bundesligisten zuzuordnen (vgl. DFB 2021b).

Der reine Umsatz des Vereins in der Saison 2020/2021 betrug 96,9 Mio. € (vgl. Zeppenfeld 2022). Allerdings müssen die im Rahmen des DFL Wirtschaftsreports veröffentlichten Finanzkennzahlen ganzheitlich betrachtet werden, so dass beim 1. FSV Mainz 05 am Ende der letzten von der DFL veröffentlichten Saisonkennzahlen 2019/2020 ein Verlust von 2.149 Tsd. € festzustellen ist. Dieser setzt sich zusammen aus dem Rohergebnis von 115.127

Tsd. € und Aufwendungen wie Personalaufwand und Abschreibungen i. H. v. 117.276 Tsd. € (vgl. DFL 2021c).

Um dem Verein einen strukturellen Rahmen zu verleihen, ergibt sich durch eigens ausgearbeitete Ziele, Zielgruppen und Werte ein nun näher zu erläuterndes Vereinsleitbild.

➤ *Ziele*

Im Rahmen der sportlichen Ziele geht es für Mainz 05 hauptsächlich um die Etablierung in der Fußball-Bundesliga sowie die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit. In diesem Rahmen bildet die vereinsinterne Nachwuchsförderung eine wichtige Stütze, so dass durch professionelle Strukturen die Qualität der Mannschaft sukzessive gesteigert werden kann. Als weitere Ziele sind die Generierung von Ablösesummen durch den Verkauf von Spielern, Erlöse aus dem Ticketing sowie des Merchandisings als auch die Akquirierung von Sponsorendeals zu nennen, damit die Wirtschaftskraft des Vereins gesteigert werden kann. In den Bereichen Kommerzialisierung und Professionalisierung sollen somit auf ökonomischer Ebene neue Möglichkeiten erschlossen werden. Andererseits sieht es der Club auch als wichtige Aufgabe an, das Verhältnis mit den teilweise als traditionalistisch geltenden Anhängern unter dem Gesichtspunkt stetig fortschreitender Vermarktungsprozesse in Einklang zu bringen (vgl. Mainz 05 2021b).

Daneben spielen vor allem im Rahmen der Corona Pandemie gesundheitliche Ziele eine Rolle, da es durch speziell ausgearbeitete Hygienekonzepte das gesundheitliche Wohlbefinden aller beteiligten Personen zu gewährleisten gilt (vgl. Mainz 05 2020a).

➤ *Zielgruppen*

Die Zielgruppen sind bei einem überregional orientierten Bundesligaverein wie Mainz 05 als äußerst vielfältig anzusehen.

Zum einen sind die Fans zu nennen, die den Fußball aufgrund seiner Attraktivität verfolgen. Diese Menschen sollen vor allem über den sportlichen Aspekt angesprochen werden, der dazu anregt, den Verein z. B. durch den Kauf von Merchandisingartikeln oder mittels eines Stadionbesuchs wirtschaftlich zu unterstützen. Daneben sind auch Fans von anderen Mannschaften eine Interessensgruppe, die der Verein durch sportlichen Erfolg und Attraktivität auf der Absatzebene (Verkauf von Merchandisingartikeln, Ticketing etc.) zu erschließen versucht, um nachhaltig wachsen zu können.

Mainz 05 verschreibt sich stetig dem Image eines familiären Clubs, der durch seine Art der Kommunikation gezielt Kinder und Familien ganzheitlich dazu bewegen möchte sich mit dem Verein durch seine Authentizität und Transparenz zu identifizieren.

Auch die regionalen bzw. ortsansässigen Menschen sind als Zielgruppe zu nennen, da sie für den Verein vor allem durch ihre Verbundenheit zur Region eine wichtige Bezugsquelle und auch Identifikationsmerkmal bilden.

Eine weitere wichtige Zielgruppe stellen die Sponsoren dar, die der Verein aufgrund wirtschaftlicher Interessen für sich gewinnen möchte. Das geschieht, um im Umkehrschluss die zusätzlichen finanziellen Mittel in sportlich und wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg investieren zu können

Mainz 05 möchte durch sportlichen Erfolg und möglichst erfolgversprechende Karrieremöglichkeiten für potentielle Neuzugänge interessant sein.

➤ *Werte*

Der Verein verschreibt sich übergeordneten Werten und Verhaltensweisen wie Bodenständigkeit, Authentizität, Emotionalität sowie Vertrauenswürdigkeit und möchte diese nach außen wie nach innen vorleben. Sie werden deshalb auch abseits des Fußballs als wichtiges Fundament bezeichnet (vgl. Mainz 05 2021b). Eine weitere zentrale Thematik ist die Nachhaltigkeit, die sich über mehrere Gebiete wie den sportlichen, ökonomischen als auch ökologischen Bereich erstreckt.

Geht man auf die Ökologie ein, bezeichnet sich Mainz 05 als erster komplett klimaneutraler Verein der Bundesliga und ergreift weiterhin diverse Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von CO₂-Emissionen. Außerdem möchte man sich aufgrund neuer Berechnungsmethoden auch zukünftig noch intensiver und effizienter mit den Möglichkeiten der Klimaneutralität auseinandersetzen. Ebenso sollen langfristige Einflüsse auf die Umwelt sowie das Ökosystem erfasst, abgebildet und positiv beeinflusst werden (vgl. Mainz 05 2021c).

Auch im Bereich der Ökonomie setzt der Verein auf eine langfristig angelegte wirtschaftliche Entwicklung, die den seriösen und verantwortungsvollen Umgang mit Finanzen und anderen wirtschaftlichen Parametern einschließt. Aufgrund dessen werden die meisten Transfererlöse aus Ablösesummen gezielt in die infrastrukturelle als auch personelle Weiterentwicklung investiert (vgl. Mainz 05 2021b).

Sportlich strebt der Verein Konstanz und Kontinuität an, so dass vordergründig die dauerhafte Etablierung der Marke Mainz 05 in jedem Segment erfolgt. Auch im Bereich Personal sind diese Werte aus Vereinssicht als enorm wichtig einzustufen, da sie die langfristige Zusammenarbeit mit Vereinsverantwortlichen und Spielern inkludieren. In den Leitlinien des Clubs wird von kontinuierlichem Personalmanagement und damit verbundener sportlicher Verantwortung gesprochen (vgl. Mainz 05 2021b).

5.2 Issues

Wie viele andere Bundesligisten sieht sich der 1. FSV Mainz 05 den Folgen der Corona Pandemie ausgesetzt, die sowohl sportliche als auch wirtschaftliche Auswirkungen mit sich bringen.

Wirtschaftlich geht es vor allem um Umsatzeinbußen als auch um die Thematik der pandemiebedingten Entfremdung der Fans. Besonders die Austragung von Spielen mit vollständigem oder teilweise Zuschauerausschluss bedingt den ausbleibenden Absatz im Bereich des Ticketing, der für den Verein mit enormen Umsatzeinbußen verbunden ist (vgl. DFL 2021a). Je nach Bundesligist reicht der finanzielle Schaden bis in siebenstellige Höhen (vgl. Kicker 2021b).

Angesichts eines weiterhin hohen Umsatzes von ca. 97 Mio. € sieht sich Mainz 05 immer wieder mit juristischen Problemen bezüglich seiner vereinsrechtlichen Organisation konfrontiert. Das städtische Amtsgericht forderte aufgrund der enormen Finanzkraft des Vereins eine Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft, da die ursprünglichen Interessen sonst nicht mehr gewahrt würden. Von rechtlicher Seite wurde bei Zuwiderhandlung mit der Löschung aus dem Vereinsregister gedroht. Dieses Thema besitzt besonders deshalb eine aktuelle Relevanz, da aufgrund der bestehenden internen Struktur eine Diskrepanz zwischen dem ursprünglich verfolgten ideellen Zweck und zwangsläufig rein wirtschaftlichen Interessen bei derartig hohen Summen besteht. Der Club rechtfertigt den angestrebten Erhalt der bestehenden Organisation mit der gewünschten Fannähe und einer konstruktiven Diskussionskultur, die massiv zur Imagebildung beiträgt. Von Clubseite wurde das Verfahren vordergründig dazu genutzt, um die Anhängerschaft zu emotionalisieren und diese Thematik bezüglich des Zusammenhalts vor allem bei Traditionalisten zu einer Art vereinsideellen Glaubensfrage werden zu lassen (vgl. Meuren 2018).

Aufgrund dieser anhaltenden Rechtsstreitigkeiten ist die Ausgliederung der Profiabteilung ebenfalls als aktueller Bezugspunkt in Sachen Issues zu sehen. Besonders die wirtschaftlich orientierten Personen im Vereinsumfeld fordern immer wieder eine Anpassung der Vereinsform, da diese vor allem ökonomisch von großem Nutzen sein kann. Zum einen aufgrund eines völlig neuen wirtschaftlichen Horizonts bei der Erschließung neuer Finanzierungsquellen als auch der Möglichkeit von vereinfachten Kommunikationsketten. Deshalb hat der Verein für die Prüfung eines Ausgliederungsprozesses im Zuge der ungeklärten Rechtsverhältnisse eine externe Analyse beauftragt, um Aufschluss über die Sinnhaftigkeit eines solchen Schrittes zu erhalten (vgl. Schardt/Alvermann 2016, 5).

In Fankreisen wird die Entfremdung vom Profifußball bzw. das gesunkene Interesse an einem Stadionbesuch vor allem an Unsicherheit und neuen Gewohnheiten festgemacht. Menschen die sich aufgrund der pandemischen Lage unsicher bezüglich ihrer Sicherheit sind, meiden den Besuch eines Spiels und ersetzen diesen lieber durch das Verfolgen der Fußball-Bundesliga vor dem Fernseher (vgl. BVB 2021).

Auch der Umgang mit ungeimpften Spielern stellt sich im Vereinsumfeld als aktuelle Thematik dar. So sprechen Vereinsvertreter nach einem massiven mannschaftsinternen Coronaausbruch zu Beginn der aktuellen Spielzeit 2021/2022 inzwischen davon, dass man zukünftig keine Spieler ohne die Bereitschaft zu einem ausreichenden Impfschutz mehr verpflichten wird. Der Club selbst hat diesbezüglich seinen Einfluss geltend gemacht und durch konsequente gesundheitliche Aufklärungsarbeit im Kader eine Impfquote von inzwischen 100 % erreichen können. In diesem Kontext herrscht allerdings keine konkrete juristische Handhabe, da aktuell keine Impfpflicht in Deutschland herrscht. Derzeit ist es dem Verein lediglich möglich das Gehalt von ungeimpften Spielern einzubehalten, sofern diese sich in einer Quarantäne als Kontaktperson befinden. Mainz 05 setzt vor allem auf die Vorbildfunktion bzw. die Vernunft seiner Akteure und reagiert mit Transparenz bezüglich Impfstatus und den damit verbundenen Daten (vgl. Transfermarkt 2021b).

Ein weiteres bedeutendes Thema rund um den Bundesligisten stellt die Nachwuchsförderung dar. Den Vereinsverantwortlichen ist wichtig, eine gewisse Durchlässigkeit von der Jugend in den bezahlten Fußball zu gewährleisten. Mainz 05 zeichnet sich nach eigenem Selbstverständnis vor allem dadurch aus Talente im eigenen Verein auszubilden und bei guten Leistungen gewinnbringend zu verkaufen (vgl. Mainz 05 2021d).

5.3 Trends

Wie viele weitere Bundesligisten setzt sich auch Mainz 05 zunehmend mit den Möglichkeiten der Digitalisierung auseinander. Ein aufkommendes Thema in dieser Sparte ist der Bereich des E-Sports, dessen Potential vom Verein erkannt und durch die Zuhilfenahme von Social Media Plattformen wie Instagram oder Facebook zur Vermarktung genutzt wurde. Zudem wurde eine eigene Akademie gegründet, um eine nachhaltige Förderung von Talenten im Spieler- als auch Trainerbereich sicherzustellen (vgl. Mainz 05 2021e).

Mit dem Trend der Digitalisierung geht auch der Bereich des E-Commerce einher. In diesem richtet der Verein zielgerichtete Online-Angebote für Fans und potentielle Käufer ein, die durch den vereinfachten Weg über das Internet für zusätzliche Erlöse sorgen. Mit der Erschließung der Digitalisierungsfelder wird die Unterstützung und Vereinfachung von Abläufen für alle Parteien garantiert (vgl. Mainz 05 2021f).

Wie viele andere Bundesligavereine befasst sich der 1. FSV Mainz 05 im Zuge der Professionalisierung mit der modernen Spielanalyse, die durch ihre Anknüpfungspunkte im Bereich Big Data mithilfe der modernen Medien revolutioniert wurde (vgl. Memmert/Rein 2018, 65).

Auch mit dem Sponsoring wird sich der Verein zukünftig noch intensiver auseinandersetzen. Studien belegen, dass das Sportsponsoring im direkten Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten von Krisen im politischen als auch ökonomischen Bereich profitieren wird. Das spezifische Sponsoring wird künftig noch mehr an Bedeutung gewinnen, da Distributionswege über die neuen Online-Medien die Wirkung von Offline-Sponsoringaktivitäten wie der Trikotwerbung erhöhen werden (vgl. Rentz 2021).

Im Kontext des Sponsorings befasst sich Mainz 05 ebenfalls mit Nachhaltigkeit, weshalb diese durch die spezielle Kundenbindung einen wichtigen Bezugspunkt darstellt (vgl. Macaulay 2021). Da sie auch einen ausdrücklich vom Verein angestrebten Wert abbildet, wird dieser Trend als praktischer und mit der eigenen Philosophie kombinierbarer Bezugspunkt behandelt (vgl. Mainz 05 2021b).

5.4 Kommerzialisierungs- und Professionalisierungsprozesse

Mit Blick auf die fortschreitende Kommerzialisierung der Fußball-Bundesliga lässt sich feststellen, dass immer höhere Ablösesummen generiert und gezahlt werden müssen, um

national konkurrenzfähig zu bleiben. Betrachtet man die neusten zugänglichen Finanzkennzahlen des von der DFL veröffentlichten Wirtschaftsreports, wird in der Spielzeit 2019/2020 von einem Anstieg der Kosten aller Clubs der 1. Fußball-Bundesliga um 1,7 % auf einen neuen Höchststand von 3,96 Mrd. € gegenüber der Saison 2018/2019 gesprochen (vgl. DFL 2021a). Allein Mainz 05 wendete in der Sommertransferperiode 2021 eine Summe von 6,6 Mio. € für den Einkauf neuer Spieler auf, dem gegenüber Einnahmen aus Transfererlösen von 7,05 Mio. € standen (vgl. Transfermarkt 2021c).

Im Zuge der notwendigen Marktpositionierung hat der Verein eine Vermarktungsstrategie erarbeitet, die aufgrund der steigenden Nachfrage in diversen Kommerzialisierungs- und Professionalisierungsbereichen durch den Bestandteil der Wertepartnerschaften ergänzt wurde. Unter Berücksichtigung des Vereinsleitbilds wurden dabei die vier innovativen Kategorien 05ER Klimaverteidiger-Partner, 05ER Weck, Worscht & Woi-Partner, 05ER Nachwuchs-Partner sowie 05ER Garde-Partner entwickelt. Anhand derer möchte der Verein das Ziel der Weiterentwicklung langfristiger Sponsorenstrategien sowie die Stärkung der eigenen Werte als Vereinsmarke weiter vorantreiben (vgl. Abb. 9).

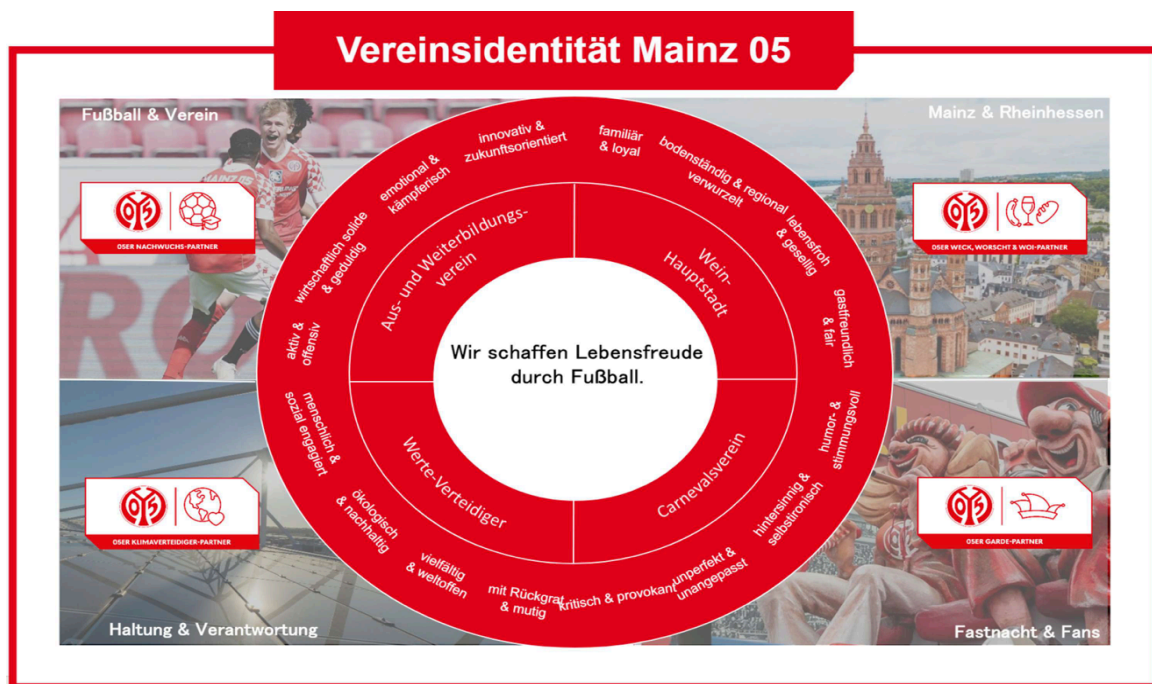


Abbildung 9: Vereinsidentität Mainz 05 (Quelle: Mainz 05 2021g)

In diesem Rahmen ist der Bereich des Sponsorings zu nennen, welchen der Verein im Zuge fortschreitender Kommerzialisierungs- und Professionalisierungsprozesse immer genauer eingrenzt und gleichzeitig neue Geschäftsfelder erschließt. Von Clubseite wurden besondere Leitlinien bezüglich Sponsorenengagements ausgearbeitet, welche sich im

Rahmen der Werbemaßnahmen auf die drei Bereiche der Ansprache des klassischen Endkunden (B2C), dem Gewinnen neuer Geschäftskunden (B2B) und dem Akquirieren neuer Mitarbeiter (B2E) erstrecken. Der Verein formuliert gegenüber Sponsoren den klaren Eigenanspruch, direkte Lösungsansätze auszuarbeiten sowie individuell konzipierte Werbemöglichkeiten mit regionalem Bezug oder der Möglichkeit zur Steigerung des nationalen Bekanntheitsgrads zu gewährleisten. Aufgrund seiner crossmedialen Vernetzungsstrategie bietet Mainz 05 für Anspruchsgruppen jedweder Art einen enormen Mehrwert im Werbebereich. In diesem Kontext werden diverse Möglichkeiten wie z. B. eine saisonal ausgelegte Buchung oder der Erwerb einer temporären Werbekampagne im Rahmen eines einzelnen Bundesligaspiels aufgezeigt (vgl. Mainz 05 2021f).

Des Weiteren hat der Verein aufgrund der immer komplexer werdenden Problemstellungen die Gründung eines Wirtschaftsbeirates beschlossen, dem Vertreter aus dem Bereich der Ökonomie als auch Entscheidungsträger von Vereinspartnern wie Sponsoren und anderen Institutionen angehören. Dabei soll mit besonderer Expertise und der Perspektive eines Betriebsfremden eine beratende Funktion ausgeübt werden, die Vereinsverantwortliche unterstützt und ihnen mit dem nötigen Know-how zur Seite steht (vgl. Mainz 05 2020b).

5.5 Finanzierung

Als erste Hauptfinanzierungsquelle sind die TV-Geld Einnahmen zu nennen. In der Saison 2020/2021 erhielt der Verein einen Betrag von 50.674.493 € (vgl. Fernsehgelder 2021).

Die zweite zentrale Einnahmequelle wird hauptsächlich aus Sponsoringeinnahmen des Vereins erschlossen. Stellvertretend als größte Einnahmequellen zu nennen sind Kömmerling Premium Fenster als Haupt- und Trikotsponsor mit 4 Mio. € sowie der Stadionsponsor MEWA mit 2 Mio. € pro Jahr (vgl. Abb. 10).

Die folgende Grafik veranschaulicht die 10 voluminösesten Sponsorships des 1. FSV Mainz 05.

Aktuelle Sponsorships 1. FSV Mainz 05

#	Partner	Marken/Unternehmen	Branche	Laufzeit von	Laufzeit bis	Restlaufzeit (Jahre)	Summe / Jahr
1	Trikotsponsor	Kömmerling	Industrie und Maschinenbau	01.07.2019	30.06.2024	3	4.000.000 €
2	Naming-Right-Partner	MEWA Textil-Service	Mode und Textilien	01.07.2021	30.06.2026	5	2.000.000 €
3	Ärmelsponsor	FB88.com	Spiel-, Wett- und Lotteriewesen	01.07.2020	30.06.2022	1	1.200.000 €
4	Sponsor	Lotto Rheinland-Pfalz	Spiel-, Wett- und Lotteriewesen	01.07.2017	30.06.2023	2	1.000.000 €
5	Ausrüster	Kappa	Sportartikelhersteller	01.07.2020	30.06.2025	4	1.000.000 €
6	Sponsor	Entega Energie	Energie, Wasser und Umwelt	01.07.2015	30.06.2024	3	750.000 €
7	Bierpartner	Bitburger	Getränke	01.07.2016	30.06.2022	1	700.000 €
8	Sponsor	Würth	Sonstige Verbrauchs- und Konsumgüter	01.07.2021	30.06.2024	3	350.000 €
9	Sponsor	Starcar	Transport und Logistik	01.07.2021	30.06.2024	3	300.000 €
10	Sponsor	Becker-Antriebe	Sonstige Branchen	01.07.2021	30.06.2022	1	250.000 €

Abbildung 10: Aktuelle Sponsorships 1. FSV Mainz 05 (Quelle: Sponsors 2021b)

Somit wird ersichtlich, dass sich der Verein durch viele verschiedene Sponsoringpartner finanziert. Dabei wird zwischen normalen Sponsorentätigkeiten und spezifischem Sponsoring z. B. durch Trikotwerbung unterschieden. Das zeigt sich wiederum auch in der jährlichen Vergütung, die in den Bereichen des Trikotsponsorings sowie den Namensrechten am höchsten ausfällt, während gewöhnliche Sponsoren (z. B. Transport und Logistik) weniger Gelder zur Verfügung stellen.

6 Fazit und Erfolgsfaktoren

Zu Beginn der Arbeit wurde die Fragestellung formuliert, wie die Kommerzialisierung im Fußball zukunftsgerichtet und nachhaltig gestaltet werden muss. Durch die im weiteren Verlauf dargestellten Theoriekapitel kann vorhergehende Frage nun unter Berücksichtigung aller behandelten Bestandteile der Kommerzialisierung im Fußball am Beispiel der Bundesliga zielorientiert beantwortet werden. Aus den im Laufe der Arbeit herausgearbeiteten Inhalten ergeben sich zentrale Erfolgsfaktoren, die für die Vereine einen gewichtigen Bestandteil der Zukunftssicherung darstellen.

So tragen diverse Professionalisierungsprozesse einen erheblichen Teil zur zukünftigen Erfolgssicherung der Vereine bei. Dabei geht es um die Verbesserung bestehender Kommunikationsketten, einen kompetenten Vereinsauftritt sowie eine zielgerichtete Vision. Clubs fungieren mittlerweile als Wirtschaftsunternehmen, die aufgrund des enormen sportlichen und wirtschaftlichen Konkurrenzdrucks dazu gezwungen sind, sich stetig zu verbessern.

Daneben gestaltet sich auch die Nachhaltigkeit in der täglichen Vereinsarbeit als zentraler Erfolgsfaktor, welcher bei richtiger Umsetzung neben dem sportlichen auch den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellt. Kommerzialisierungsprozesse, die von den Vereinen als solche erkannt werden, müssen demnach nachhaltig geplant und strategisch verfolgt werden.

Das Erschließen neuer Geschäftsfelder sorgt im Bereich des Profisports für die Generierung weiterer Umsatzpotentiale, bei der sich die Akquirierung von Sponsorengeldern als essentiell erweist. Vereine müssen sich grundsätzlich innovativ zeigen, um sich am Markt bestmöglich und nachhaltig positionieren zu können. Um dahingehend auch in den folgenden Jahren zukunftsorientiert handeln zu können, wird das Erschließen neuer Geschäftsfelder als auch die Nutzung von Innovationspotentialen für die Profivereine in Deutschland schlichtweg zur Notwendigkeit. Die aktuellen Projekte müssen zukünftig noch professioneller und noch erfolgsorientierter geplant, durchgeführt und analysiert werden. Der durchweg konstante Kommerzialisierungsprozess kreiert den Fußball wie wir ihn heute kennen. Wer künftig als Pionier handelt könnte sich darüber einen Vorsprung sichern bzw. einen Rückstand aufholen.

Trends, die frühzeitig erkannt werden, um sich von der Konkurrenz abheben zu können, dienen als zentraler zukünftiger Erfolgsfaktor. Der E-Sport bildet dabei einen Bereich, dessen enormes Vermarktungspotential von vielen Bundesligisten mittlerweile durch eigens dafür ins Leben gerufene Mannschaften erkannt wurde. Jugendliche werden hierbei als wichtige Kundengruppe identifiziert und sollen mithilfe von zielgruppengerechten Inhalten wie dem virtuellen Sport an den Verein gebunden werden.

Ebenso erweist sich die zielgerichtete Nutzung von Marketinginstrumenten als wichtiger Erfolgsfaktor. Durch diverse Methoden, die zur Erstellung von konkreten Strategien entwickelt werden, gestaltet sich das Potential und die Bandbreite im Bereich des Sportmarketings für die Vereine als äußerst vielfältig. Die in dieser Arbeit aufgeführten Konzepte zur Kundenakquise sind essentielle Bestandteile, bei denen eine zielgruppengerechte Ansprache für zusätzliche Umsatz- und Wachstumspotentiale sorgt.

Als Verein gilt es im Zuge der stetig voranschreitenden Internationalisierung in Form der Auslandsvermarktung oder aber auch durch internationale Sponsorendeals ein bestimmtes mediales und wirtschaftliches Interesse zu generieren, dass dem Verein über die Landesgrenzen hinaus ein gewisses Wachstumspotential garantiert.

Die Beziehungs- bzw. Kontaktpflege der Parteien Sport, Medien und Wirtschaft im Rahmen sportökonomischer Prozesse erweist sich auch zukünftig aufgrund der untereinander bestehenden Abhängigkeiten als essentiell. Durch die Wechselwirkung gilt es einen gemeinsamen Konsens zu finden, der die Durchsetzung jeder Interessensseite sicherstellt. Da ein einzelner Bereich ohne die anderen nicht überlebensfähig wäre, ist es aufgrund vielfältiger (monetärer) Weiterentwicklungs- und vor allem Wachstumsmöglichkeiten unabdingbar, die Kommunikationsketten stetig weiter zu professionalisieren.

Um als Verein auch weiterhin die Unterstützung der Fans zu erhalten, erweist sich ein stetiger und konstruktiver Dialog als essentiell. Wie im Verlauf der Arbeit deutlich wurde, stehen viele Anhänger und Traditionalisten (z. B. Ultras) manchen Entwicklungen ihrer Vereine äußerst kritisch gegenüber. Allerdings stehen diese nicht repräsentativ für alle Fans, da sie sich verschiedenen Anspruchsgruppen zuordnen lassen. Während die Traditionalisten eher unter den Erwachsenen wiederzufinden sind und die innovativen Geschäftswege oftmals kritisch beäugen, nehmen gerade Jugendliche eine andere Sichtweise ein. Durch die tägliche Konfrontation mit den eigens vom Verein für diese Zielgruppe generierten Inhalten über die gängigen Social-Media-Kanäle oder im Bereich des E-Sports stehen sie dem fortschreitenden Kommerzialisierungsprozess deutlich offener gegenüber und werden teilweise sogar nur dadurch auf den Verein aufmerksam. Werden deren Bedürfnisse nicht ausreichend befriedigt, wenden sie sich stattdessen einem Konkurrenten zu, der die gängigen Plattformen ausreichend bedient. Folglich führt die Intension der Vereine neue Fans zu gewinnen und bestehende Anhänger langfristig an den Verein zu binden zu einem Interessenkonflikt, der einen sensiblen und verantwortungsvollen Umgang erfordert. Somit ist es von enormer Wichtigkeit in den Maßnahmen zielgruppenspezifisch zu unterscheiden und die Kommunikationskanäle dementsprechend anzupassen. Auch deshalb lässt sich konstatieren, dass die Kommerzialisierung nicht zwangsläufig im Widerspruch zu den Zuschauerinteressen zu sehen ist, sondern stets einer gewissen Zielgruppenperspektive unterworfen werden sollte. Da die Fans durch ihre monetäre Zuwendung in verschiedensten Bereichen wie dem

Ticketing, dem Merchandising oder auch dem Erwerb eines TV-Abonnements eine existentielle Überlebensgrundlage darstellen, müssen deren Interessen auch zukünftig ganzheitlich Berücksichtigung finden.

Die Vereine der deutschen Bundesliga werden einen gesunden Mittelweg finden müssen, der die Interessenswahrung aller Parteien zum Ziel hat und neben der Erschließung neuer Umsatzpotentiale und Wachstumsstrategien auch das Wohl der Fans mitberücksichtigt. Kommerziell nachhaltig ausgerichtete Konzepte, die im Fußballbusiness zukünftig zum Tragen kommen sollen, sind in der Beurteilung immer einer gewissen Subjektivität unterworfen. Folglich wird es im Fußballgeschäft als Querschnitt unserer Gesellschaft selten eine Thematik geben, über die sich alle Beteiligten zu 100 % einig sind. Die angestoßenen Prozesse sind aufgrund ihrer Vielfältigkeit und Komplexität nicht als grundsätzlich schlecht wahrzunehmen, denn eine stetige Professionalisierung des Vereinsumfelds kommt schlussendlich allen zugute. So werden das Stadionerlebnis sowie das allgemeine Umfeld immer besser auf die Bedürfnisse der Zielgruppen des Vereins zugeschnitten. Selbstredend ist dieser Aufwand auch mit zusätzlichen Herausforderungen vor allem auf Fanseite verbunden, was im Zuge von Entfremdungsprozessen zu weiteren Spannungen zwischen den Clubs und ihren Anhängern führen könnte. Für die Vereine gilt es hier einen angemessenen Kommunikationskanal zu finden, der dem Vereinsleitbild gerecht wird und Wachstum impliziert. Wer eine langfristig und nachhaltig ausgerichtete kommerzielle Weiterentwicklung auf sportlicher als auch wirtschaftlicher Ebene forcieren möchte ist auch zukünftig gezwungen gewisse Risiken einzugehen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alvermann, Jörg/ Schardt, Fritz (2016): Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung.
<http://suedkurve.koeln/wp-content/uploads/2017/01/Gutachten-Mainz-05.pdf>
(02.01.22).
- An der Heiden, Iris/Meyrahn, Frank/Repenning, Sven u.a. (2015): Wirtschaftsfaktor
Fußball.
[https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Publikationssuche_SSK/
Wirtschaftsfaktor_Fussball.pdf?__blob=publicationFile&v=7](https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Publikationssuche_SSK/Wirtschaftsfaktor_Fussball.pdf?__blob=publicationFile&v=7) (03.01.22).
- Bagusat, Ariane/Hermanns, Arnold (2013): Grundlagen des Sportsponsorings. In: Galli,
Albert/Elter, Vera-Carina/ Gömmel, Rainer u.a. (Hrsg.): Sportmanagement. München,
457-480.
- Behrenbeck, Klaus/Tacke, Tilman/Schreiber Nicolas u.a. (2020): Unternehmen
Bundesliga.
https://media.dfl.de/sites/2/2020/09/2020_Bundesliga_Studie_Deutsch.pdf (18.12.21).
- Bertling, Christoph & Schierl, Thomas (2020): Sport und Medien. Wiesbaden.
- BVB (2021): Wissenschaftliche Studie zur Fankultur. [https://www.bvb.de/News/grosser-
Teaser/BVB-zieht-nach-wissenschaftlicher-Studie-zur-Fankultur-in-Corona-Zeiten-
erstes-Zwischenfazit](https://www.bvb.de/News/grosser-Teaser/BVB-zieht-nach-wissenschaftlicher-Studie-zur-Fankultur-in-Corona-Zeiten-erstes-Zwischenfazit) (18.11.21).
- Bpb (2016): Akteure und Märkte im Fußballbusiness.
[https://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/230211/akteure-und-
maerkte-im-fussballbusiness](https://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/230211/akteure-und-maerkte-im-fussballbusiness) (07.12.21).
- Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports.
Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport. Hamburg.
- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5.
Auflage. Wiesbaden.
- Brast, Christoph/Kasper, Claudio (2012): Rechnungslegungs- und Prüfungspflichten in der
Fußball-Bundesliga. In: Littkeman, Jörn/Schewe, Gerhard (Hrsg.): Sportmanagement.
3. Auflage. Schorndorf, 23-40.

- Bundeskartellamt (2021): 50+1 Regel der DFL.
https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2021/31_05_2021_50plus1.html (24.11.21).
- Bundeskartellamt (2020): Bundeskartellamt billigt Vermarktungsmodell der DFL.
https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2020/20_03_2020_DFL.html (23.11.21).
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013a): Marketing im Sport. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. 3. Auflage. Berlin, 27-64.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013b): Marketing und Sport: Einführung und Perspektive. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. 3. Auflage. Berlin. 3-25.
- Bühler, André/Nufer, Gerd (2013c): Sponsoring im Sport. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. 3. Auflage. Berlin. 264-291.
- Chatrath, Stefan (2013): Ticketing im Sport. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. 3. Auflage. Berlin, 147-173.
- Daumann, Frank/ Römmelt, Benedikt (2015): Marketing und Strategie im Sport. Konstanz.
- Deutsches Ehrenamt (2021): Eingetragener Verein – E.V. <https://deutschesehrenamt.de/verein-gruenden/eingetragener-verein/> (08.12.21).
- DFB (2021a): Verbandsstruktur. <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/landes-regionalverbaende/> (10.11.21).
- DFB (2021b): Datencenter. <https://www.dfb.de/datencenter/vereine/1-fsv-mainz-05> (29.12.21).
- DFL (2021a): DFL Wirtschaftsreport 2021.
https://media.dfl.de/sites/2/2021/03/D_DFL_Wirtschaftsreport_2021_S.pdf (18.11.21).
- DFL (2021b): 50+1 Regel. <https://www.dfl.de/de/aktuelles/fragen-und-antworten-zur-50-plus-1-regel/> (25.11.21).
- DFL (2021c): Finanzkennzahlen der Proficlubs. <https://media.dfl.de/sites/2/2021/05/Clubs-der-Bundesliga-2021-22-Geschaeftsjahresende-2020.pdf> (17.12.21).

- DFL (2020a): Konzept der „Task Force Sportmedizin/ Sonderspielbetrieb“. <https://www.dfl.de/de/coronavirus/task-force-konzept/> (18.11.21).
- DFL (2020b): Medienrechte. <https://www.dfl.de/de/aktuelles/medienrechte-vergabe-ergebnisse-2020/> (25.12.21).
- DFL (2020c): Verteilung der Medienerlöse. <https://www.dfl.de/de/aktuelles/dfl-praesidium-fasst-beschluss-zur-verteilung-der-medienerloese-fuer-die-spielzeiten-2021-22-bis-2024-25/> (28.12.21).
- Dörnemann, Jörg (2002): Controlling im Profisport. In: Galli, Albert (Hrsg.): Sportmanagement. München.
- Eisenberger, Philipp (2005): Die Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert. o.O.
- Engels, Laura & Nufer, Gerd (2016): Aktuelle Trends im Sportsponsoring. Nachspielzeit. <https://docplayer.org/32464395-Aktuelle-trends-im-sportsponsoring.html> (03.01.22).
- ESB (2021): Merchandising in Vereinen. <https://www.esb-online.com/business-guides/artikel/merchandising-in-vereinen/> (22.11.21).
- Fernsehgelder (2021): TV-Gelder. <https://www.fernsehgelder.de> (21.12.21).
- Gerth, Roman (2021): Rekord-Deal. <https://www.sportbuzzer.de/artikel/milliarden-deal-bundesliga-dfl-nent-group-tv-vertrag-rekord-seifert-reaktionen/> (14.01.22).
- Gieseke, Wiltrud (2009): Professionalisierung in der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. In: Tippelt, Rudolf/von Hippel, Arthur (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. o.O, 385-403.
- Hebbel-Seeger, Andreas & Siemers, Lena (2018): eSport im Profi-Fußball der DFL. In: Sciamus – Sport und Management, 03/2018, 42-58.
- Heinrich, Jörg (2011): Wie sich Medien finanzieren. <https://www.bpb.de/izpb/7522/wie-sich-medien-finanzieren> (06.12.21).
- Hermanns, Arnold/ Marwitz, Christian (2008): Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung. 3. Auflage. München.

-
- Ideler, Dominik (2014): Sponsoring im Fußball. <https://www.grin.com/document/277607> (07.12.21).
- ISPO (2021): Bundesliga-Sponsoren. <https://www.ispo.com/unternehmen/sponsoren-der-bundesliga-clubs-2021/22-alle-trikots-alle-einnahmen> (26.12.21).
- Karlowitsch, Elmar & Michaelis, Manuel (2005): Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/58320/1/716911523.pdf> (19.12.21).
- Keller, Christian (2010): Strategisches Management im Sport. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): Management im Sport. 2. Auflage. Berlin, 85-119.
- Kicker (2021a): 50+1: Die exakte Regelung. https://www.kicker.de/502b1_die-exakte-regelung-679442/artikel (24.11.21).
- Kicker (2021b): Geisterspiele. <https://www.kicker.de/beschluss-ab-28-dezember-kehren-deutschlandweit-die-geisterspiele-zurueck-883829/artikel> (08.01.22).
- Kreuzer, Piet (2021): Finanzen im Profifußball. <https://www.deutschlandfunk.de/finanzen-im-profifussball-wenn-der-staat-helfen-soll-100.html> (12.12.21).
- Lohmann, Lukas (2017): Digitalisierung im Fußball. o.O.
- Macaulay, Daniel (2021): Sportmarketing Trends. <https://www.ispo.com/trends/10-sportmarketing-trends-die-sie-kennen-und-nutzen-sollten?amp> (02.01.22).
- Mainz 05 (2021a): Daten und Fakten zur Arena. <https://arena.mainz05.de> (30.12.21).
- Mainz 05 (2021b): Visionen und Ziele. <https://www.mainz05.de/nachwuchs/visionen-ziele/> (16.12.21).
- Mainz 05 (2021c): Klimaneutralität. <https://www.mainz05.de/engagement/05er-klimaverteidiger/klimaneutralitaet/> (16.12.21).
- Mainz 05 (2021d): Jugendabteilung. <https://www.mainz05.de/nachwuchs/leistungszentrum/ueber-uns/> (01.01.22).

- Mainz 05 (2021e): ESports: FSV gründet Trainer- und Talentschmiede.
<https://www.mainz05.de/news/esports-05er-gruenden-trainer-und-talentschmiede/>
(14.12.21).
- Mainz 05 (2021f): Werbemöglichkeiten.
<https://www.mainz05.de/business/sponsoring/werbemoeglichkeiten/> (17.12.21).
- Mainz 05 (2021g): Wertepartnerschaften.
<https://www.mainz05.de/business/sponsoring/wertepartnerschaften/> (08.01.22).
- Mainz 05 (2020a): Coronavirus. <https://www.mainz05.de/news/mainz-05-corona-virus/>
(08.01.22).
- Mainz 05 (2020b): Wirtschaftsbeirat. <https://www.mainz05.de/news/neues-beratungsgremium-kompetenz-im-wirtschaftsbeirat/> (17.12.21).
- Marschik, Matthias (2007): Sport und Medien – Mediensport.
<https://www.mediamanual.at/mediamanual/mm2/themen/diverse/62Marschik-Sport-und-Medien.pdf> (06.12.21).
- Meffert, Heribert (1983): Marketing: Einführung in die Absatzpolitik. Wiesbaden.
- Memmert, Daniel/Rein, Robert (2018): Match analysis, Big Data and tactics: current trends in elite soccer.
https://www.germanjournalsportsmedicine.com/fileadmin/content/archiv2018/Heft_3/Review_Memmert_Current_Trends_in_Elite_Soccer_2018-3.pdf (30.12.21).
- Meuren, Daniel (2018): Vereinsrechtler empfiehlt eine GmbH.
<https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/vereinsrechtler-empfoehlt-mainz-05-eine-gmbh-15853396.html> (18.01.22).
- Onnen, Neele & Ufer, Britta (2005): Das Magische Dreieck: Medien, Wirtschaft, Sport. Norderstedt.
- Püttmann, Michael (1993): Das Management von Sponsoring. In: Berndt, Ralph/Hermanns, Arnold (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Wiesbaden, 649-669.
- Rackl, Peter (2010): Vermarktung und Kommerzialisierung des Sports.
<https://www.grin.com/document/367213> (03.11.21).

- Rasch, Dirk (2014): Rettet den Fußball!. Zwischen Tradition, Kommerz und Randalen. Göttingen.
- Rentz, Ingo (2021): So sieht das Sportsponsoring der Zukunft aus. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/vsa-studie-so-sieht-das-sportsponsoring-der-zukunft-aus-192943> (02.01.22).
- Rohlmann, Peter (2013): Merchandising im Sport. In: Bühler, André/Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport. 3. Auflage. Berlin, 175-206.
- Schmeh, Klaus (2005): Titel, Tore, Transaktionen. Ein Blick hinter die Kulissen des Fußballbusiness. Heidelberg.
- Spiegel (2022): Stadien. <https://sportdaten.spiegel.de/fussball/bundesliga/stadien/> (18.01.22).
- Sponsors (2021a): Die Vermarktungsanalyse der Bundesliga. <https://www.sponsors.de/news/themen/die-vermarktungsanalyse-der-bundesliga> (21.11.21).
- Sponsors (2021b): Mainz 05. <https://www.sponsors.de/news/fussball/mainz-05-hauptpartnerschaft-auf-rekordniveau> (21.12.21).
- Sportschau (2021): Fans und Fußball: Nicht mehr der große Stellenwert. <https://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/bundesliga-fans-rueckkehrstellenwert-100.html> (18.11.21).
- Sportschau (2020): Bundesliga: Neue Diskussion um TV-Geldverteilung. <https://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/bundesliga-verteilung-tv-geldernachwuchs-100.html> (23.11.21).
- Statista (2021): Fernseherlöse. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/202142/umfrage/fernseherloese-der-grossen-europaeischen-fussball-ligen/> (17.12.21).
- Süddeutsche Zeitung (2020): Fußball. <https://www.sueddeutsche.de/sport/bundesliga-finanzen-watzke-1.4844395-0> (25.12.21).

- Tageszeitung (2020): Transferwahnsinn im Fußballgeschäft.
<https://www.tz.de/sport/fussball/transferwahnsinn-fussballgeschaeft-12834001.html>
(29.12.21).
- Transfermarkt (2021a): Startseite Mainz 05. <https://www.transfermarkt.de/1-fsv-mainz-05/startseite/verein/39> (25.12.21).
- Transfermarkt (2021b): Mainz 05. <https://www.transfermarkt.de/heidel-mainz-05-bdquot-hat-entschieden-kunftig-keine-ungeimpften-spieler-mehr-zu-verpflichten-ldquot-/view/news/396471> (16.12.21).
- Transfermarkt (2021c): Transfers 21/22. <https://www.transfermarkt.de/1-fsv-mainz-05/transfers/verein/39> (17.12.21).
- Uni Hamburg (2021): Professionalisierung. <https://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/slex/seitendvd/konzepte/l53/l5332.htm> (14.11.21).
- Vöpel, Henning (2011): Research Report.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/48676/1/664211070.pdf> (16.11.21).
- Wirtschaftsforum (2021): Sportsponsoring.
<https://www.wirtschaftsforum.de/expertenwissen/sportsponsoring-das-marketingtool-fuer-sportaffine-unternehmen> (21.11.21).
- Wlw (2021): Wirtschaftsmacht Fußball. <https://www.wlw.de/de/inside-business/branchen-insights/industribedarf/wirtschaftsmacht-fussball> (23.11.21).
- Zeit (2021): Personalausgaben der Bundesligisten. https://www.zeit.de/sport/2020-06/finanzkennzahlen-bundesliga-dfl-fussball/seite-2?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (10.12.21).
- Zeppenfeld, B (2022): Umsatz des 1. FSV Mainz 05.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/312322/umfrage/umsatz-des-bundesligisten-fsv-mainz-05/> (21.01.22).

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