

Peter Rohlmann



# Sportvermarktung in Krisenzeiten

Erfolgreiche Strategien  
für Vereine und Verbände



ERICH SCHMIDT VERLAG

ESV



# **Sportvermarktung in Krisenzeiten**

Erfolgreiche Strategien  
für Vereine und Verbände

Von  
Dr. Peter Rohlmann

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
ESV.info/978 3 503 12698 9

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12622 4  
eBook: ISBN 978 3 503 12698 9

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010  
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks  
und dem gedruckten Werk Abweichungen,  
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich

# Vorwort

Der Sport spiegelt einen Teil unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens wieder. Da zudem die Sportbranche an sich und dort vor allem der professionelle Sport ein hohes Maß an ökonomischen Aktivitäten beinhaltet, bleiben auch gesamtwirtschaftlich negative Entwicklungen bis hin zu ausgewachsenen Wirtschaftskrisen nicht ohne Einfluss auf die im Sportmarkt agierenden Teilnehmer. Während sich Wirtschaft und Wissenschaft schon früh und wiederholt mit dem Phänomen rezessiver Rahmenbedingungen befasst haben<sup>1</sup>, ist die Beschäftigung mit einem solchen Thema für das Sportbusiness und das Sportmarketing, insbesondere im europäischen Raum, relativ neu und bisher wenig bearbeitet<sup>2</sup>. Allerdings zeigen nationale Aktivitäten wie die der SRH Hochschule Heidelberg Ende April 2009<sup>3</sup> sowie im internationalen Kontext das Soccerex London Forum Mitte Mai 2009<sup>4</sup>, dass es zunehmend mehr ein Thema öffentlicher und breiterer Diskussionen wird. Auch in der jährlichen Bestandsaufnahme des europäischen Spitzenfußballs konnte sich der leitende Manager von Deloitte Dan Jones eine diesbezügliche Warnung nicht verkneifen, obwohl er noch von relativ erfreulichen Daten für die Saison 2007/08 berichten konnte: „Clubs will face significant challenges in the short term to maintain current performance given the economic environment“<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Siehe u.a. Rohlmann Peter, *Marketing in der Rezession*, Wiesbaden 1977; Manfred Krafft, Max Niederdorfer, *Möglichkeiten und Grenzen der marktorientierten Unternehmensführung in Zeiten der Rezession*, in: Manfred Bruhn, Manfred Kirchgeorg, Johannes Meier (Hrsg.), *Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*, Wiesbaden 2007, S. 183-195.

<sup>2</sup> Vgl. Scherrer-Bircher Dorothe, *Wirtschaftliche Rezession und Sportvereine insbesondere Fußball- und Eishockeyvereine (Auflösung und Liquidation, Sanierung)*, Dissertation, Zürich 1994. Es handelt sich um eine mehr rechtswissenschaftliche Auseinandersetzung; Chadwick Simon, *Sport Facing Unprecedented Problems in the Face of Global Recession – A Commentary*, The CIBS Working Paper Series No. 7, Coventry University 2009.

<sup>3</sup> Sportgipfel unter dem Motto „Wirtschaftskrise = Sportkrise?“ Einen breiten Raum nahmen im Rahmen der Plenumsdiskussion Fragen ein, die darauf schließen lassen, dass Krisensymptome in der Sportbranche nicht nur als Folge der Wirtschaftskrise zu spüren sind, sondern durch Fehlverhalten hervorgerufen werden. In diesem Zusammenhang wurden Dopingprobleme ebenso genannt wie Ausbeutung, Bestechungsvorwürfe, Manipulationen usw.

<sup>4</sup> Branchentreffen zum Thema „How the global financial crisis has and will affect the football industry“.

<sup>5</sup> Deloitte, *Annual Review of Football Finance 2009*, S.3.

Insbesondere stellen sich für das Sportmarketing Fragen danach, welche Auswirkungen und in welchem Ausmaß in einer Wirtschaftskrise im Sport auftreten können (wie rezessionsgefährdet ist also der Sportmarkt im Allgemeinen) oder ob der Sportmarkt sich weitgehend den üblichen gesamtwirtschaftlichen Einflüssen entziehen kann, welche Marktbereiche besonders betroffen sein könnten (Sportarten, Sportklubs bzw. Sportereignisse) und wie stark sich ein Konjunkturerinbruch in verschiedenen Vermarktungsfeldern niederschlagen kann. Deshalb soll auch untersucht werden, ob und in welcher Weise Anzeichen für die Gefährdung von Sportakteuren in einer Krise vorhanden und ermittelbar sind und warum möglicherweise der ein oder andere Sportakteur bzw. eine Sportorganisation mehr oder weniger betroffen ist. Außerdem ist zu prüfen, ob es im oder mit Hilfe des Sportmarketing ähnlich wie in anderen Wirtschaftssektoren Möglichkeiten gibt, solchen externen Bedrohungen Maßnahmen entgegenzusetzen, ohne leichtfertig die Besonderheiten im Sportbusiness außer Acht zu lassen. Insofern bilden zahlreiche Beispiele aus dem Teamsportmarketing-Geschehen der letzten Jahre gute Ansätze und Hinweise für interessante und diskussionswürdige Handlungsoptionen. Abschließend werden grundsätzliche und konkrete Strategieansätze auf ihre Tauglichkeit zur Milderung oder Vermeidung ökonomischer Folgen von wirtschaftlichen Krisen im Sport erörtert. Diese können zwar auf unterschiedlichen Ursachen zurückgehen, allerdings stehen hier vor allem die Auswirkungen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise auf die Vermarktungsaktivitäten von Profi-Teamsportklubs im Mittelpunkt.

Untermauert werden die Analysen, Hypothesen und Implikationen durch eine empirische Umfrage des Verfassers, die im August/September 2009 in Form einer standardisierten schriftlichen Befragung zu vier Teamsportarten und in drei Ländern erfolgt ist. Die Fußballklubs der drei deutschen Bundesligen sowie die Vertreter in der höchsten Schweizer und österreichischen Fußballklasse, außerdem alle deutschen Erstligisten aus dem Handball (HBL), dem Basketball (BBL) und dem Eishockey (DEL) aus der Saison 2009/2010 bildeten die Grundgesamtheit von 121 Befragten. Die Rücklaufquote betrug etwa 40 Prozent, weshalb an dieser Stelle allen Umfrageteilnehmern noch einmal herzlich gedankt sei. Angesichts der Tatsache, dass manche Vereine grundsätzlich Befragungen nicht mitmachen und andere aus Sorge um die Preisgabe von Betriebsgeheimnissen nicht antworten, ist das als ordentlich zu werten. Die Antworten und darüber hinaus viele zusätzliche Gespräche sind ausreichend und hilfreich, um für die dominierenden Teamsportarten und insbesondere für den Fußball einigermaßen verlässliche Grundaussagen treffen zu können. Der Dank gilt auch den vielen Interviewpartnern aus verschiedenen Sparten und Ebenen des Sportbusiness für ihre Unterstützung bei dem Publikationsvorhaben in vielfältiger Form, was u.a. auch in den zahlreichen Statements aus der Praxis dokumentiert ist.

Mein besonderer Dank gilt jedoch meinem Mitarbeiter Burkhard Staubermann, der sich nicht nur als kompetenter Diskussionspartner erwiesen hat, sondern der vor

allem bei der empirischen Untersuchung und Aufbereitung der Daten eine große Hilfe war.

Ich wünsche den interessierten Lesern viel Spaß bei der Lektüre des Buches, das in vergleichbarer Art zumindest im deutschsprachigen Raum bisher nicht existiert. Zugleich hoffe ich, den ein oder anderen Beitrag für eventuell notwendige Krisen- Konzeptionen sowie Gedankenanstöße für andere Aktivitäten im Sportbusiness geliefert zu haben.

Rheine, im Juni 2010

Peter Rohlmann



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Inhaltsverzeichnis.....	9
Abbildungsverzeichnis .....	11
Tabellenverzeichnis.....	13
<b>Kapitel I: Sportbusiness und Gesamtwirtschaft .....</b>	<b>15</b>
1 Sport als Geschäft .....	15
1.1 Sport im Mittelpunkt von Gesellschaft und Wirtschaft.....	15
1.2 Krisenursachen und Auswirkungen im Sport.....	22
1.3 Wirtschaftskrisen und Sportbusiness .....	25
<b>Kapitel II: Sportmarktteilnehmer und Rezessionsverhalten.....</b>	<b>37</b>
2 Verhaltensweisen im krisengeprägten Sportbusiness .....	37
2.1 Allgemeines zum Verhalten in Wirtschaftskrisen .....	37
2.1 Verhalten von Sportmarktteilnehmern.....	40
2.1.1 Fans und Krisen .....	40
2.1.2 Sponsoren und Krise.....	50
2.1.3 Medien und Krise.....	55
2.2 Ligawettbewerb und Sportverbände .....	59
<b>Kapitel III: Sportvermarktung und Konjunkturkrise.....</b>	<b>63</b>
3 Sportmarketing in wirtschaftlichen Krisenzeiten .....	63
3.1 Rezessionsbedingte Bedrohungsszenarien .....	63
3.1.1 Gesamtwirtschaftliche Parameter und Sportmarketing .....	63
3.1.2 Anfälligkeit und Krisentypen.....	66
3.1.3 Vermarktungsschere und Konjunkturprobleme.....	76
3.1.4 Hausgemachte Krisenverstärker .....	81
3.2 Wirtschaftskrise und Vermarktungsaktivitäten .....	86
3.2.1 Sportökonomie und Sportmarketing .....	86
3.2.2 Fangebundene Einnahmen .....	89
3.2.3 Sponsorenbundene Einnahmen .....	100
3.2.4 Mediengebundene Einnahmen.....	106
3.2.5 Transfergeschäfte .....	109
3.2.6 Rangliste rezessionsgefährdeter Einnahmekategorien.....	112
3.3 Stars und Identifikationsfiguren im Sport.....	115
3.3.1 Bedeutung von Stars für Teams und Fans .....	115
3.3.2 Privatverträge und Testimonials .....	121

3.4	Sportartikelfirmen und Ausrüstergeschäft in der Krise .....	125
3.4.1	Sportartikelbranche und Rezession.....	125
3.4.2	Wechselspiele im Ausrüstermarkt .....	129
3.4.3	Ausrüstersponsoring und Refinanzierung durch Trikotverkäufe .....	132
3.5	Sportartenbedingte Krisenunterschiede .....	136
3.5.1	Generelle Bemerkungen.....	136
3.5.2	Besonderheiten populärer Teamsportarten .....	139
3.5.3	Kleine und Randsportarten in der Krise .....	143
3.6	Internationale Sportszene und Wirtschaftskrise .....	146
3.6.1	Führende europäische Fußballmärkte .....	146
3.6.2	Perspektiven der Fußball-Bundesliga .....	153
3.6.3	Fußball in kleineren Auslandsmärkten .....	156
3.6.4	Sportbusiness auf internationaler Ebene .....	161
<b>Kapitel IV: Krisenstrategien von Sportklubs.....</b>		<b>171</b>
4	Sportmarketingstrategien in wirtschaftlichen Krisenzeiten .....	171
4.1	Grundsätzliche Handlungsoptionen .....	171
4.1.1	Sport-Markenpolitik und Rezession .....	171
4.1.2	Grundlagen erfolgreicher Krisenbekämpfung .....	177
4.2	Präventivstrategien.....	180
4.2.1	Zielrichtung Wirtschaftspartner .....	180
4.2.2	Zielrichtung private Fans .....	184
4.3	Akutstrategien .....	190
4.3.1	Maßnahmen im B2B-Sportmarkt.....	190
4.3.2	Maßnahmen im B2C-Sportmarkt.....	195
4.4	Krisenmarketing im Sport abseits der Big Player.....	200
4.5	Sportrechte-Agenturen als Problemlöser .....	205
<b>Kapitel V: Krisenstrategien von Sportverbänden .....</b>		<b>209</b>
5	Verbandsstrategien in einer Wirtschaftskrise .....	209
5.1	Direktes und indirektes Krisenmarketing .....	209
5.2	Anpassung von Organisations- und Vermarktungsrahmen .....	211
<b>Kapitel VI: Fazit und Ausblick.....</b>		<b>217</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>221</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Magisches Dreieck im Sportbusiness.....	18
Abbildung 2: Zuschauerzahlen im deutschen Profifußball seit 1996/97 .....	21
Abbildung 3: Gesamtwirtschaftliches Umfeld .....	24
Abbildung 4: Auswirkungen einer Wirtschaftskrise auf die Sportvermark- tung.....	26
Abbildung 5: Zusammenhänge zwischen Bruttoinlandsprodukt, Sponsoring- ausgaben insgesamt und Sportsponsoring .....	28
Abbildung 6: Arbeits- bzw. vereinslose Berufssportler .....	30
Abbildung 7: Entwicklung des Sportmarketing-Index im deutschen Profisport.....	31
Abbildung 8: Konsumklima-Index.....	33
Abbildung 9: Geplante Ausgaben für Sportkonsum .....	34
Abbildung 10: Konsumentenstrategien in der Rezession .....	39
Abbildung 11: Verwendung des Fan-Einkommens .....	41
Abbildung 12: Erklärungsmodell für das Ausgabeverhalten von Sportfans.....	43
Abbildung 13: Fiktive Verhaltensprognose bei unterstellter Krisenwirkung .....	44
Abbildung 14: Auswirkungen der Finanzkrise auf den Sportkonsum.....	45
Abbildung 15: Erlöse aus Sponsoring in der Saison 2008/2009.....	53
Abbildung 16: Werbeausgaben und Bruttoinlandsprodukt in Deutschland.....	56
Abbildung 17: Pay-TV-Abonnentenzahlen in Deutschland .....	57
Abbildung 18: Möglicher Zusammenhang zwischen Gesamtwirtschaft und sportbezogener Gesamtwertschöpfung .....	63
Abbildung 19: ZEW-Konjunkturindex in Gestalt einer 6-Monatsprognose.....	65
Abbildung 20: Unterschiedliche Krisenbetroffenheit von B2B- und B2C- Markt .....	67
Abbildung 21: Durchschnittliche Einnahmen der TOP 4-Klubs im Fußball Europas.....	80
Abbildung 22: Sportbusiness und Wirtschaftskrisen .....	86
Abbildung 23: Vergleich der Top-Ligen Europas hinsichtlich des Zuschaueraufkommens der letzten 5 Jahre .....	90
Abbildung 24: Trikotabsatz in der deutschen Fußball-Bundesliga.....	91
Abbildung 25: Inflationsindex für Fußballfans .....	91
Abbildung 26: Ausgaben der Fußballfans für Merchandisingartikel.....	99
Abbildung 27: Geschätzte Entwicklung der Sportbranche zu Medienerlösen.....	106
Abbildung 28: Geschätzte Entwicklung der Fußball-Bundesligaklubs zu Medienerlösen .....	107

Abbildung 29: Transferausgaben der großen europäischen Fußballligen.....	109
Abbildung 30: Transfersalden der großen europäischen Fußballligen .....	110
Abbildung 31: Sportvermarktungsfelder nach Gefährdungsgrad durch Wirtschaftskrisen als Bedrohungstableau .....	113
Abbildung 32: Krisendiagramm für das Sportbusiness.....	114
Abbildung 33: Marketingaufwand und Sportstarsponsoring von Nike .....	115
Abbildung 34: Umsatzentwicklung der Sportartikelgiganten adidas und Nike (Umsatzänderungen zum Vorjahresquartal) .....	125
Abbildung 35: Trikotabsatzmengen nach Ausrüstermarken im deutschen Fußball.....	133
Abbildung 36: Kalkulation bzw. Preisbestandteile bei einem Trikot .....	134
Abbildung 37: Krisendiagramm für Sportarten.....	137
Abbildung 38: Markenfunktionen im Sport .....	171
Abbildung 39: Nutzung des Markenpotenzials der Fußball-Bundesligaklubs 2008/09.....	172
Abbildung 40: Strategische Krisenmarketingansätze im Sport.....	177
Abbildung 41: Preisanpassungsmodell im Sponsoring.....	190
Abbildung 42: Flexibilisierungsmodell Variante A .....	191
Abbildung 43: Flexibilisierungsmodell Variante B .....	192
Abbildung 44: Krisenmarketing von Sportverbänden am Beispiel DFB.....	208

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Arten wirtschaftlicher Krisen im Sport .....	23
Tabelle 2:	Der deutsche Werbemarkt .....	27
Tabelle 3:	Ausgaben für Sponsoring in Deutschland insgesamt und für Sport .....	28
Tabelle 4:	Verhaltensmuster von Sportmarktteilnehmern bei wirtschaftlichen Krisen.....	38
Tabelle 5:	Anteil Sponsoring am Gesamtumsatz in der Saison 2008/09 .....	54
Tabelle 6:	Einnahmen aus der TV-Rechtevermarktung bei den Olympiaden	57
Tabelle 7:	Merkmale von Bedrohungskonstellationen im Sport während Wirtschaftskrisen.....	68
Tabelle 8:	Sieger und Verlierer im Sport bei Wirtschaftskrisen .....	70
Tabelle 9:	Liga- und Klubvergleiche in deutschen Teamsportarten 2008/09 .	77
Tabelle 10:	Liga- und Klubvergleiche im europäischen Fußball 2007/08.....	79
Tabelle 11:	Verschuldungsgrad der europäischen TOP 20-Fußballklubs.....	82
Tabelle 12:	Gehalts-Umsatz-Relation der europäischen TOP 20-Fußballklubs .....	84
Tabelle 13:	Anteil der Medieneinnahmen im europäischen Fußball 2007/08 ..	85
Tabelle 14:	Anteil der Spieltageseinnahmen im europäischen Fußball .....	85
Tabelle 15:	Pläne zum Ausgabenverhalten in der Fußball-Bundesliga .....	87
Tabelle 16:	Krisenbewertung fangebundener Einnahmen aus Klubsicht verschiedener Sportarten und Länder.....	93
Tabelle 17:	Merchandisingauswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise bei den DFL-Klubs.....	95
Tabelle 18:	Rangfolge diverser Einflussfaktoren auf die Merchandising-einnahmen der Fußball-Bundesliga in der Saison 2007/08 .....	97
Tabelle 19:	Fußball-Interessierte und Fanartikelbesitz in Europas größten Fußballmärkten.....	98
Tabelle 20:	Krisenbewertung sponsorengebundener Einnahmen aus Klubsicht verschiedener Sportarten und Länder .....	101
Tabelle 21:	Krisenbewertung medienggebundener Einnahmen aus Klubsicht verschiedener Sportarten und Länder.....	108
Tabelle 22:	„Geld-schießt-Tore“-Prognosemodell für Titelchancen von Vereinen .....	118
Tabelle 23:	Investitionen in und Erfolge mit Stars bei Real Madrid .....	119
Tabelle 24:	Auswahl von Nike-Sponsorenverträgen mit Sportstars .....	122
Tabelle 25:	Beispiele von Privatverträgen in der Wirtschaftskrise.....	123

Tabelle 26:	Ausrüsterwettbewerb im deutschen Profifußball .....	130
Tabelle 27:	Trikotpreise in Europas Fußballligen 2008.....	132
Tabelle 28:	Übersicht über das Verhältnis von Schulden zu Umsatz der Top-5 Ligen in Europa.....	148
Tabelle 29:	Beurteilung der aktuellen Wirtschaftskrise im Hinblick auf Weiterentwicklung und Wettbewerbsstellung des Klubs .....	158
Tabelle 30:	Aktuelle Betroffenheit der einzelnen Vermarktungsfelder .....	159
Tabelle 31:	Vermarktungsschwierigkeiten in den nächsten Monaten .....	159
Tabelle 32:	Übersicht über die Ausstiege aus der Formel 1.....	166
Tabelle 33:	Formale Basisstrategien in Wirtschaftskrisen .....	175
Tabelle 34:	Kosten eines Stadionsitzplatz-Kaufs an der Universität von Kansas.....	186
Tabelle 35:	Kids-Klubs in der Fußballbundesliga.....	187
Tabelle 36:	Durchschnittliche Zuschauerzahlen bei Heimspielen .....	196
Tabelle 37:	Durchschnittliche Zuschauerzahlen pro Heimspiel in der Regionalliga.....	211

# Kapitel I: Sportbusiness und Gesamtwirtschaft

## 1 Sport als Geschäft

### 1.1 Sport im Mittelpunkt von Gesellschaft und Wirtschaft

Die meisten Sportarten machen heute nicht nur durch sportliche Extraleistungen auf sich aufmerksam, sondern auch durch wirtschaftliche Verflechtungen und finanzielle Interessen vor allem im Leistungs- und Profisport. Auch in der Gesellschaft zeigt sich ein geändertes Verhalten hinsichtlich des Sportkonsum. Einerseits sind die Ansprüche daran gestiegen, andererseits trägt der Wandel zur Kommunikations- und Freizeitgesellschaft seinen Anteil dazu bei, dass Rahmenbedingungen sowie Inhalt und Strukturen in Angebot und Nachfrage im Sport nicht mehr mit früheren Zeiten vergleichbar sind. Die Bedeutung nicht nur ausreichender Ressourcen, sondern möglichst reichlicher Finanzmittel ist dabei von zentraler Bedeutung, um je nach Liga und Wettbewerb die gesetzten sportliche Ziele überhaupt in Angriff nehmen zu können. Durch die inzwischen weitgehend perfektionierten Sportvermarktungsansätze ist die Sportbranche zu einem eigenständigen Markt und sehr florierenden Wirtschaftszweig geworden.

Die Aufgaben im Management und der Finanzierung von Sport sind jedoch schon in wirtschaftlich stabilen Zeiten anspruchsvoll und nicht immer einfach, um in einem zunehmenden Wettbewerb um beste Vermarktungsmöglichkeiten bestehen zu können. Die Folge davon war und ist, dass die Professionalität im Management und bei den Strukturen der Sporttreibenden stetig zugenommen hat. Allerdings liegen Erfahrungen mit wirtschaftlich negativen Rahmenbedingungen bislang nicht vor, denn seit den Anfängen der Sportvermarktungsaktivitäten in Deutschland in der 80er Jahren hat es durchweg stabile gesamtwirtschaftliche Umfeldszenarien gegeben und allein durch stetige Ausweitung der Nachfrage in quantitativer und qualitativer Hinsicht ist der Markt der Sportbranche Jahr für Jahr weiter gewachsen. Die Anzahl der Marktteilnehmer hat sich ständig erhöht und die Ausgaben im und für den Sport sind ebenso weiter angestiegen. Erfahrungen des modernen Sportmarketing in Zeiten spürbarer Rezessionen liegen nicht vor.

Begünstigt wird das Geschäft mit dem Sport auch durch seinen gesellschaftlich hohen Stellenwert. Die Sportkonsumenten erleben Abwechslung vom Alltag, Ausgleich zu Beruf und Stress und – sofern sie aktiv sind – auch Fitness und gesundheitliches Wohlbefinden. Vor allem die Faktoren Spaß und Abwechslung in einer Gruppe Gleichgesinnter haben Sportereignisse von der reinen Wettbewerbsebene auf eine Erlebnisebene gehoben, wodurch auch die teilweise großen Ausgabenstei-

gerungen der Sportbegeisterten zurückzuführen sind. Schneller als die aktive Sportausübung wächst der passive Sportkonsum, weil Sportveranstaltungen auch das Unterhaltungsbedürfnis sowie das Zugehörigkeitsmotiv und zuweilen sogar den Wunsch nach Kontakten und Akzeptanz erfüllen können.

Durch einen milliardenschweren Leistungsaustausch hat sich der Sport zu einem auch volkswirtschaftlich bedeutsamen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Das sportbezogene Bruttoinlandsprodukt betrug 2000 in Deutschland mehr als 30 Mrd. Euro, was in etwa 1,5 Prozent des gesamtdeutschen BIP gleichkommt und vergleichbar ist mit der Energiebranche oder dem Kfz- und Tankstellengewerbe.<sup>6</sup> Für „privaten Sportkonsum“ werden danach ca. 23 Mrd. Euro ausgegeben, von Sportkleidung und Sportgerät bis hin zu Leistungen der Sportanbieter, Benzin auf dem Weg zur Sportstätte und anderem mehr. Diese Zahlen sind in den letzten Jahren nicht mehr aktualisiert worden. Die Entwicklungen in der Sportbranche weisen jedoch auf einen weiteren Anstieg der Zahlen hin. Die insgesamt 87.000 organisierten Sportvereine in Deutschland haben etwa 27 Mio. Mitglieder und beschäftigen annähernd 26.000 Personen.<sup>7</sup> Insgesamt haben die Deutschen im Jahr 2000 etwa acht Mrd. Euro für aktives Sporttreiben ausgegeben. Die Summe geht zu fast gleichen Teilen an Sportvereine und an Einrichtungen der gewerblichen Wirtschaft wie z. B. Fitness-Studios.

Entsprechend der vorgenannten Entwicklung sind auch die gewerbliche Sportwirtschaft mit Herstellern und Handel dem allgemeinen Trend gefolgt, zumal vor allem mehr und mehr Werbung treibende Unternehmen erkannt haben, dass der Sport eine ideale Kommunikations- und Kontaktplattform darstellt, wodurch sich Firmenziele schneller oder effektiver erreichen lassen als über herkömmliche Absatz- und Werbemethoden im klassischen Marketing.

Dabei haben sich diverse Verfügungsrechte im Sport als äußerst lukrative Vermarktungschancen herausgestellt, deren eigene Ausschöpfung oder Umsetzung durch Beteiligung Dritter erst die z. T. exorbitanten ökonomischen Dimensionen des Sports haben entstehen lassen. Neben der Beschäftigung mit den Sportrechten an sich sollen deshalb die Grundlagen der Sportvermarktung in ihrer Verbindung zur Markenpolitik und mit ihren Entscheidungselementen, Strukturen und Instrumenten dargelegt werden, um ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge im Sportbusiness-Markt zu wecken und erforderliches Grundlagenwissen sowie praktische Managementhilfen für Vermarktungskonzepte gleichermaßen bereit zu stellen.

Der Begriff Sportbusiness kennzeichnet im allgemeinen Verständnis die Kommerzialisierung des Sports auf Basis sportökonomischer Grundlagen und unter Einsatz von Sportmarketingaktivitäten. Insofern ist Sport als Wirtschaftsfaktor einerseits und Sport als Arbeitsmarkt andererseits zu betrachten. Sportvermarktungsaktivitäten wie das Sponsoring nehmen eine bedeutsame Schlüsselrolle im

---

<sup>6</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt.

Sportbusiness ein und gerade dort sind in einer Wirtschaftskrise nicht unerhebliche Kürzungen zu befürchten.<sup>8</sup> Diese Befürchtungen teilen nicht nur „normale“ Sportakteure, Sportkonsumenten und einige Sportjournalisten, sondern auch Protagonisten aus dem absoluten Spitzensport äußerten sich entsprechend.

„Die Finanzkrise wird das Leben verändern. Die Krise verändert alles. Sie wird fundamental auch über den Fußball hereinbrechen, in einer Dimension, die er seit 30 Jahren nicht erlebt hat,“ so formulierte Uli Hoeneß und der ist schließlich seit drei Jahrzehnten Manager und Macher des sportlich wie wirtschaftlich erfolgreichsten deutschen Fußballklubs.<sup>9</sup> Und selbst die Formel 1, die wie kaum eine andere Sportart das ganz große Geld und ein weltweites Publikum bewegt, wird nach den Worten von Ex-Weltmeister und aktuellem TV-Kommentator Niki Lauda den Rückwärtsgang einlegen müssen: „Jetzt platzt diese Blase. Die Hochkonjunktur von Reichtum und Wahn ist definitiv zu Ende. Die Formel 1 reguliert sich wieder zurück.“<sup>10</sup> Außerdem betrachten viele Sportbusinessakteure sorgenvoll ihre Lage, wenn schon eine solche Premiumsportart wie die Formel 1 größere Probleme in dieser Wirtschaftskrise bekommt, wo scheinbar sogar deren weltweite Attraktivität, finanzstarke Grundlagen, immensen Sponsorengelder und mediale Präsenz Einschnitte und Rückzüge nicht verhindern kann.

Legt man im weiteren den Schwerpunkt auf die ökonomische Seite des Sportmarktes, so sind verschiedene Ebenen von Marktteilnehmern zu unterscheiden. Auf Seiten der Sportindustrie sind es insbesondere die Sportartikelhersteller, welche als Produzenten und vielfach im Ausrüstungsbereich als Sponsoren auftreten. Als Sporthandel ist der gesamte Einzelhandel mit Sportartikeln zu sehen, welcher nicht nur durch stationäre Geschäfte tätig ist, sondern mit vielfältigen Vertriebskanälen arbeitet („Multichannel-Distribution“ u.a. Versandhandel, E-Commerce u.ä.). Nationale wie internationale Ligaverbände als auch die teilnehmenden Sportler und Sportklubs schaffen das eigentliche sportliche Urprodukt, die Kernleistung. Die Anbieter des eigentlichen Sportprogramms sind also die Sportakteure selbst bzw. beauftragte Veranstalter.

Sportmedien in Form von gedruckten, elektronischen und Online-Ausprägungen stellen den Informationsfluss in die Öffentlichkeit her und sind für das Interesse und das Engagement von Konsumenten und Unternehmen im Sportbusiness von wesentlicher Bedeutung, weshalb sie zunächst einmal als Berichterstatter und damit Multiplikator des Sports fungieren. Allerdings sind die Beziehungen zwischen den Marktpartnern aus dem Sport, der Wirtschaft und den Medien

---

<sup>7</sup> Vgl. DSB-Statistik.

<sup>8</sup> O.V., Sponsoren halten das Geld fest, in: Die Welt vom 11.03.2009; Flaig, Florian, Die fetten Jahre sind vorbei, in: Focus online vom 11.02.2009.

<sup>9</sup> O.V., Wirtschaftskrise erreicht den Sport, in: Epoch Times Deutschland Nr. 04/09. Dies wiederholte Hoeneß auch bei seiner Ehrung auf der SpoBiS am 22.02.2010, als er das oberflächliche und laufend propagierte Wachstumsdenken der Sportbranche geißelte.

<sup>10</sup> Flaig, Florian, Die fetten Jahre sind vorbei, in: Focus online vom 11.02.2009.

keine Einbahnstrasse, vielmehr bestehen gegen- und wechselseitige Abhängigkeiten, d.h. die einzelnen Teile des Sportbusiness sind mehr oder weniger stark miteinander verflochten, so dass man auch von dem magischen Dreieck des Sportbusiness spricht (Abbildung 1). Am Beispiel der Medien ist das daran zu erkennen, dass sie auch eigenen medialen Inhalt rund um den Sport entwickeln, um eigene Nachfragepotenziale zu schaffen, und außerdem vor allem die elektronischen und neuen Medien ohne möglichst exklusive Sportinhalte kaum marktfähig sind.

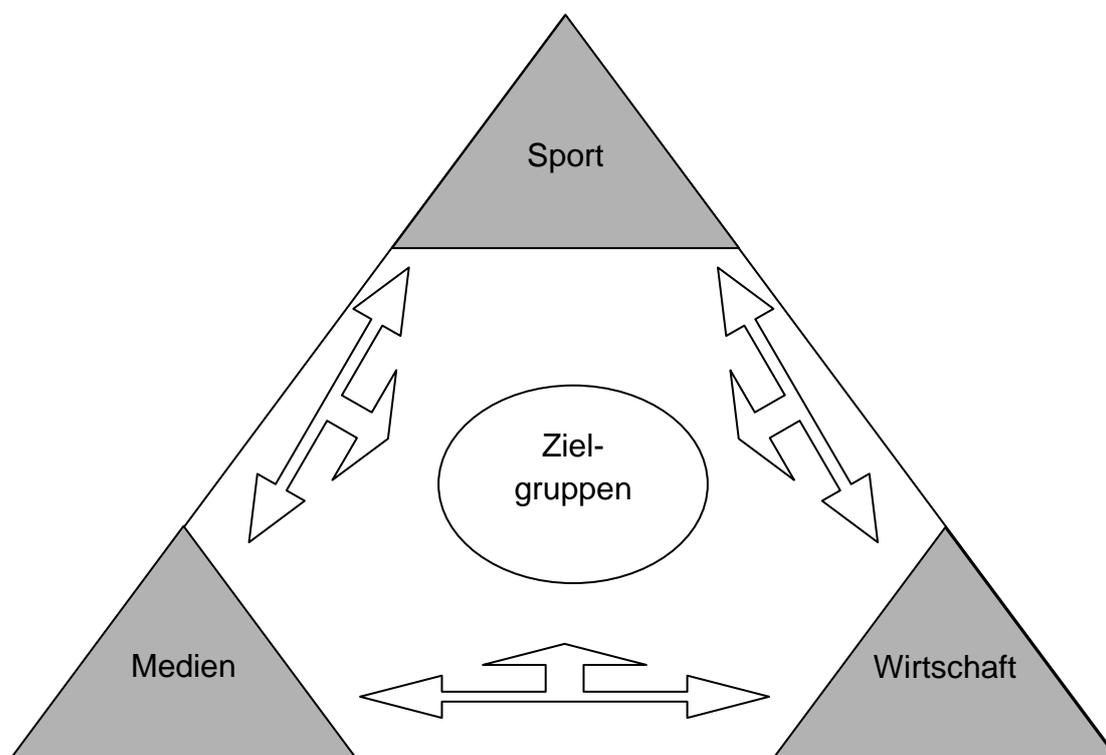


Abb. 1: Magisches Dreieck im Sportbusiness

Als Markt versteht die Wirtschaftswissenschaft einen Prozess, in dem Anbieter und Nachfrager, die sogenannten Wirtschaftssubjekte, im Rahmen einer komplexen Wettbewerbssituation Leistungen austauschen. Strukturierung und Abgrenzung eines Marktes erfolgen aus Marketingsicht aufgrund realer Tatsachen bzw. empirisch ermittelter Wahrnehmungen und Präferenzen der Nachfrager. Überträgt man diese Sicht auf den Sportmarkt, lassen sich darunter alle Leistungen zusammenfassen, die von verschiedenen Anbietern bezogen werden, um Sport aktiv oder passiv ausüben zu können<sup>11</sup>. Dazu gehören Sportartikel und -geräte, Trainingstunden, Startplätze bei sportlichen Wettbewerben, Sporternährung und Sportgetränke, aber auch Eintrittskarten für Sportereignisse oder Fanartikel. Es kommt entscheidend darauf an, dass die Verwendung des Angebotes in einem unmittelbaren Bezug zum Sport steht. Im Sinne einer nachfrageorientierten Marktabgrenzung ergibt sich im

<sup>11</sup> Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian, Die duale Struktur des Sportmarktes, in: Management-Handbuch Sport-Marketing, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Hrsg.: Arnold Hermanns und Florian Riedmüller, München 2008, S. 39-65, hier S. 41 ff.

Grundsatz ein dualer Aufbau des Sportmarktes. Der Kernmarkt des Sports kann in einen Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlermarkt) und einen Markt für passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt) aufgeteilt werden. Beide Marktsektoren sind i.d.R. nicht getrennt (Ausnahmen Training oder TV-Übertragung), sondern treffen in der Wettkampfstätte bzw. bei Sportveranstaltungen mit möglicherweise unterschiedlichen Interessen aufeinander. Klar ist, dass der Sportlermarkt die Ausgangsbasis für den Zuschauermarkt darstellt. Mithilfe des Sports als Medium versuchen Firmen einen direkten bzw. kommunikativen Kontakt zwischen sich und den aktiven sowie passiven Sportkonsumenten herzustellen. Sofern sich ein solcher Zugang in der Verfügungsmacht des Anbieters im sportlichen Kernmarkt befindet und dieser den interessierten Unternehmen im Sinne einer Vermarktung von Sportrechten zur Verfügung gestellt wird, kann von einem Folgemarkt im Sport gesprochen werden. Im Zuschauer- und im Folgemarkt setzt die Kommerzialisierung des Sports an, was auch gemeinhin als Marketing mit Sport bezeichnet wird. Hier geht es in erster Linie um die Generierung von geldwerten Vorteilen für die sporttreibenden Einheiten. Grundsätzlich gilt dabei, je höher die Attraktivität eines Sportsubjektes und seiner Leistungen für die Nachfrager sind, desto höher wird auch die Wertschöpfung sein, die sich durch die Vermarktung generieren lässt.

Im Rahmen der Sportvermarktung ist jedoch das sportliche Leistungsniveau nicht allein für die Wertschöpfung und damit die ökonomischen Dimensionen entscheidend. Vielmehr kommt hinzu, dass die Sportart selbst und die Medieneignung des Sports zusätzlich von zentraler Bedeutung für das Ausmaß der Wertschöpfung sind. Die übliche Unterscheidung in Breiten-, Freizeit-, Leistungs- und Spitzensport ist kaum hilfreich, da ohnehin einleuchtet, dass mit zunehmender sportlicher Leistung automatisch mehr Erwerbsorientierung und Außenpositionierung verbunden ist. Allerdings hat die Erfahrung gezeigt, dass Teamsportarten i.d.R. ein breiteres Interesse und größeres Nachfragevolumen als Einzelsportarten entwickeln. Selbst viele herausragende Boxer, Golfer, Tennisspieler oder Wintersportler haben die Sportwelt i.d.R. nicht so ökonomisch dominieren und prägen können wie viele Teamsportarten. Dabei haben, auch was die Vermarktung anbetrifft, die bekannten vier US-Sportarten Baseball, Basketball, Eishockey und Football dem Sportmarketing den Weg bereitet und auch lange eine führende Rolle eingenommen. Inzwischen jedoch ist Fußball – die deutsche Volkssportart schlechthin – auch weltweit führend unter den beliebtesten Mannschaftssportarten.

Mit 208 nationalen Verbänden zählt der Weltfußballverband FIFA mehr Mitglieder als das politische Weltparlament, die Vereinten Nationen. Rund 270 Millionen Fußballspieler sind organisiert und spielen in über 300.000 Vereinen.<sup>12</sup> Wenn man nach den Gründen für eine solch große Popularität von Fußball, die bei großen Turnieren wie Europa- und Weltmeisterschaft noch zusätzlich ansteigt, und den

---

<sup>12</sup> Siehe [www.fifa.com](http://www.fifa.com)

Besonderheiten des Teamsportmarktes an sich fragt, gibt es offenbar mehrere Erklärungen, die allerdings vielfach auch auf andere Teamsportarten passen:<sup>13</sup>

- Ungewissheit über den Ausgang eines Wettkampfs zweier Teams, der besonders Emotionen und Erwartungen schürt (uncertainty),
- annähernd gleiche Wettbewerbsstärke erhält die Ungewissheit am stärksten aufrecht, wodurch elementare Wertschöpfungsprozesse im Sport in Gang gesetzt werden (competitive balance),
- Folgegeschäfte leiten sich ab vom Kernprodukt, d.h. das Ergebnis auf dem Rasen ist der entscheidende Wertschöpfungstreiber in der Sportvermarktung (product-led industry),
- Nachfrager wie Fans und Unternehmen sind selbst Teil des gesamten Fußballproduktes, einerseits konsumieren und nutzen sie den Sport, andererseits gestalten sie das Gesamtergebnis durch eigenes Tun (Stadionatmosphäre) und wirtschaftliche Unterstützungen (Mitgliedschaft, Sponsoring) mit,
- Fußball hat starke soziokulturelle Facetten, die vor allem mit den Merkmalen Leidenschaft und Engagement zu tun haben. Nirgends sonst in der Konsumwelt gibt es derart unerschütterliche Bindung und Treue zu einem Bezugsobjekt, nirgendwo sonst spielen Einflüsse der Eltern und von Cliques sowie der geografischen Herkunft und Tradition eine größere Rolle (socioculturally embedded),
- Akteure im Fußballbusiness haben nur begrenzte Kontrolle über ihr Produkt, da die Regularien sehr traditionell gehandhabt werden und Marketing mäßige Grundsatzänderungen immer der Zustimmung oberster Instanzen bedürfen (limited control),
- Erfolg im Sport hat keinen einheitlichen Maßstab. Während kommerzielle und auch Nonprofit-Organisationen ihre Arbeit an konkreten Maßstäben wie Marktanteil, Umsatzwachstum oder Benefizbeiträgen messen können, konzentriert sich das im Sport meistens auf solche Ziele wie Meisterschaft, Pokalsieg, Derbyvorherrschaft, Nichtabstieg, was letztlich auf eine reine Nutzenmaximierung hinausläuft und traditionelle Maßstäbe für Marketingerfolg im Sportbusiness in die zweite Reihe verbannt (performance in different ways)
- Sport und insbesondere Fußball ist ein komplexes Beziehungsnetzwerk mit besonderer Bedeutung der Medien, die in ganz eigener und sehr effektiver Weise Spannung und Begeisterung rund um das Produkt Fußball schaffen (unique relationship with broadcasters and the media; s.a. Abbildung 1)
- Fußballfans sind extrem loyal und nicht wechselbereit mit Blick auf ein anderes Team bzw. andere Stars, d.h. alle Marketinganstrengungen, die mit einem Klub

---

<sup>13</sup> Hamil, Sean/Chadwick, Simon, Introduction and Market Overview, in: Hamil, Sean/Chadwick, Simon (Hrsg.): *Managing Football – An International Perspective*, Amsterdam, Boston, Heidelberg etc. 2010, S.7ff.; Kuper, Simon/Szymanski, Stefan, *Soccernomics – Why England Loses, Why Germany and Brazil win, and Why the US, Japan, Australia, Turkey – and even Iraq – Are Destined to Become the Kings of the World’s Most Popular Sport*, Philadelphia 2009, S.75 ff.

verbunden sind, sind aus Sicht rivalisierender Anhänger vergeudet, weil sie sich davon überhaupt nicht sprechen lassen. Dadurch ist für viele Sportmanager das Wirkungsfeld begrenzt, es sei denn, es lassen sich zusätzliche Potenziale ausfindig machen und erschließen (constraints and restrictions).

Auch ökonomisch spielen der professionelle Fußball und das damit verbundene Sportbusiness in einer anderen Liga als die übrigen Teamsportarten. In Europa betragen die jährlichen Einnahmen des in der UEFA organisierten Fußballs insgesamt etwa 15 Mrd. Euro, allein in Deutschland liegen die Einnahmen der beiden höchsten Fußballklassen bei rund 2 Mrd. Euro. Die drei übrigen großen Teamsportarten in Deutschland Handball, Eishockey, Basketball kommen dagegen zusammen auf etwa 0,2 Mrd. Euro. In den letzten Jahren hat es überall bedingt durch das allgemeine Sportinteresse der Bevölkerung sowie die Investitionen in die Infrastruktur von Stadien und Hallen enorme Besuchersteigerungen gegeben. Insbesondere die Qualität und die Kapazitäten der Fußballbundesliga sind im Vorfeld der Fußball-WM 2006 erneut verbessert worden, so dass immer wieder neue Zuschauerrekorde fällig werden. In der Saison 2008/09 kamen über 13 Mio. Zuschauer in die Stadien der Erstbundesligisten und trieben den europäischen Zuschauerrekord auf über 42.500. Für die beiden Profifußballligen sind die Zahlen noch imponierender. Selbst in der Wirtschaftskrisensaison 2008/09 blieben die Zuschauerzahlen auf dem Rekordniveau von ca. 17,5 Mio. Stadionbesuchern. Legt man die leicht gestiegenen Zuschauerzahlen der Hinrunde 2009/10 zugrunde, ist zumindest eine Stabilisierung der Besucherzahlen auch im zweiten Krisenjahr zu erwarten.

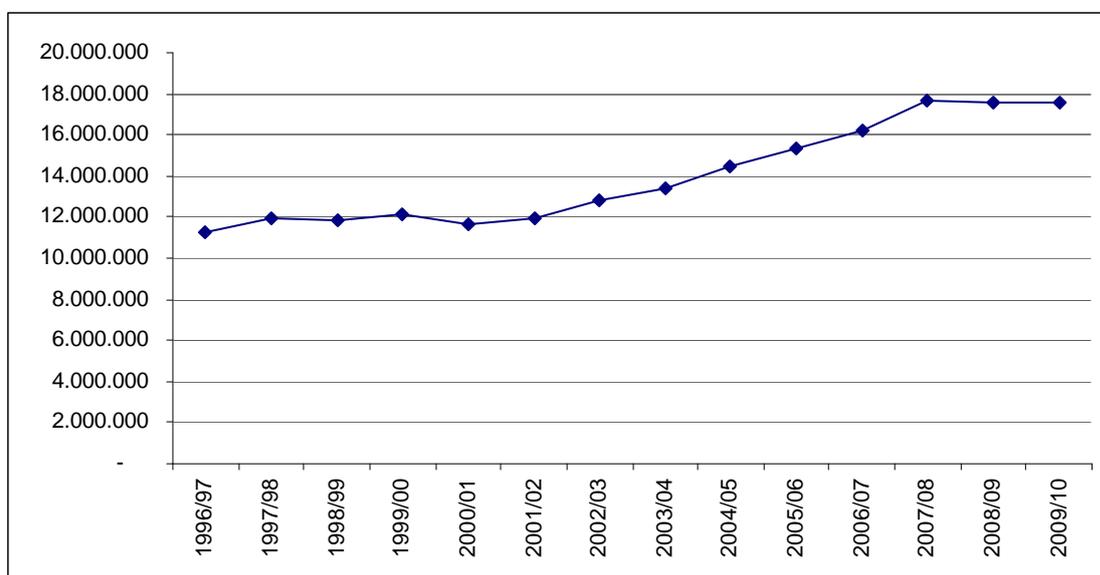


Abb. 2: Zuschauerzahlen im deutschen Profifußball seit 1996/97 (Quelle: DFL)

Die aufgezeigten Aspekte lassen es sinnvoll erscheinen, im weiteren Verlauf schwerpunktmäßig die Vermarktung im Teamsport und da besonders im Fußball zu beleuchten und auf Individualsportarten und Einzelsportler jeweils dort Bezug zu

nehmen, wo spezielle Zusammenhänge zum Teamsport bestehen oder das Krisenthema besondere Auffälligkeiten ergibt.

## 1.2 Krisenursachen und Auswirkungen im Sport

Was ist eigentlich unter einer Wirtschaftskrise zu verstehen? Zunächst bezeichnet Krise laut Duden eine „(Ent-)Scheidung“, „entscheidende Wendung“ und bedeutet eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“<sup>14</sup>. Dieser krisenhafte Zustand kann in unterschiedlichen Bereichen auftreten (u.a. Medizin, Psychologie, Wirtschaftswissenschaft). Als Wirtschaftskrise im eigentlichen Sinne bezeichnet man in der Volkswirtschaftslehre die Phase einer deutlich negativen Entwicklung des Wirtschaftswachstums. Daneben bezeichnet man auch negative Entwicklungen bei anderen makroökonomischen Einflussgrößen (z. B. Preisniveau, Beschäftigung, Kapitalströme etc.) als Wirtschaftskrise. Eine Wirtschaftskrise kann einzelne oder mehrere Volkswirtschaften oder sogar die gesamte Weltwirtschaft betreffen, wie es seit Herbst 2008 der Fall ist. Es geht um einen wirtschaftlichen Zustand, in dem es für viele Wirtschaftssubjekte große wirtschaftliche Probleme gibt und der makroökonomisch in einer auf hohem Niveau stagnierenden oder abnehmenden Variablen der gesamtwirtschaftlichen Aktivität (Bruttoinlandsprodukt) zum Ausdruck kommt und gewisse sich selbst verstärkende Elemente enthalten kann. Mikroökonomisch finden entsprechende Konjunkturerschwernisse in rückläufigen Einnahmen, Problemen bei Kundengewinnung und -erhalt, in Kosten- und Preisdruck u.ä. ihren Ausdruck. Nimmt die wirtschaftliche Entwicklung einen längerfristig negativen Verlauf, so spricht man von einer Rezession.

Wirtschaftliche Schwierigkeiten in der Sportbranche können verschiedene Gründe haben. Eine wichtige Unterscheidung liegt darin, ob die wirtschaftliche Krise intern verursacht, also von den Sportakteuren mehr oder weniger selbst verschuldet worden ist, oder ob es sich um aufgezwungene äußere Bedingungen bzw. Umfeldänderungen handelt, denen sich auch die handelnden Personen im Sportmarkt zu stellen haben (siehe Tabelle 1). Es dürfte offensichtlich sein, dass hausgemachte ökonomische Krisenszenarien durch Abstellen eigener Fehler und mitverursachter Defizite schnell helfen, wie sie im Falle längerer sportlicher Misserfolge, Managementfehler und ligaspezifischer Unzulänglichkeiten auftreten können.

Anders liegt der Fall bei externen, also nicht selbst hervorgerufenen oder beeinflussbaren Negativfaktoren auf das wirtschaftliche Umfeld von Sportklubs. Solche Situationen resultieren aus grundsätzlichen Veränderungen bei Fernsehrechten oder dem Sponsorenverlust aufgrund marktschwacher Einzelsektoren. So kann es vorkommen, dass bisherige TV-Anbieter wegfallen oder sich der Medienkonsum nach

---

<sup>14</sup> Siehe Duden, Wikipedia und andere einschlägige Lexika.