

Peter Rohlmann

Sportmerchandising

Konzeptionelle Grundlagen, Marktdaten und Trends

Sportmerchandising

Konzeptionelle Grundlagen, Marktdaten und Trends

Von

Peter Rohlmann

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-21169-2

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-21169-2
eBook: ISBN 978-3-503-21170-8

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2023
www.ESV.info

Satz: L101 Agentur für Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck: docupoint, Barleben

Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn¹

Die marken- und lizenzrechtliche Verwertung des professionellen Sports nahm ihren Ursprung in der Vergabe von Werbe- und Sponsoring-Rechten an interessierte Firmen und Institutionen aus der Wirtschaft. Was zunächst in den 1970er Jahren noch abwertend als „Schleichwerbung“ bezeichnet wurde, ist zunehmend und ständig fortentwickelnd zu einem hoch professionellen Marketing-Tool sowohl für Rechtegeber wie auch für Rechteinhaber geworden. Neben den Medienrechten trägt das weltweite **Sport-sponsoring** einen wesentlichen Teil der kommerziellen Vermarktungserlöse der allermeisten Profisportler und ihrer Teams. Später hinzugekommene Verwertungsrechte wie **Merchandising & Licensing** haben das Portfolio von Sportvermarktungsrechten deutlich erweitert und zudem ein Instrumentarium geschaffen, das vor allem auf die Markenschärfung und Fanbindung einzahlt.

Immer häufiger zeigt sich in der **Sportrechtevermarktung**, dass einzelne Verwertungsrechte miteinander verwoben werden oder sich überschneiden. Dieses Phänomen, dass bestimmte Rechtepakete aus mehreren Rechtearten bewusst zusammengestellt werden oder im Wege der Vertragsgespräche als Mischform entstehen, kann man auch als Konvergenz von Vermarktungsrechten bezeichnen.

Unter **Konvergenz von Sponsoring und Merchandising** ist zu verstehen, dass Überlappungen und Synergien zwischen den beiden Geschäftsfeldern deshalb angestrebt werden, weil für beide Vertragsparteien dadurch ein höherer Mehrwert entsteht. Ein typisches Beispiel dafür ist das Ausrüstersponsoring. Dabei geht es häufig nicht nur darum, dass ein Sportkleidungshersteller einen Sportler oder ein Sportteam als Werbeträger für seine Marke nutzen will, sondern dass dieser Ausrüster auch bestimmte oder alle Lizenzrechte für das entsprechende Merchandising-Business übernimmt.

Darüber hinaus kann es beispielsweise darum gehen, speziell für bestimmte Sponsoren eigenständige Klubkollektionen zu entwickeln oder gemeinsam mit Sponsoren neue Zielgruppen für das Merchandising zu gewinnen. Bei der Kommunikation von Fanartikel-Angeboten und deren Vertrieb lassen sich mithilfe des Sponsorennetzwerks neue Wege beschreiten. So können sich **Klubmarke und Sponsorenmarke** durch gemeinsame Fan-Kampagnen oder gesellschaftliche Themen gegenseitig stärken und dem Verkauf von Merchandising-Produkten Impulse geben.

1 Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel und Präsident des Verwaltungsrats der Strategie- und Marketingberatung Bruhn & Partner in Basel.

Es wird deutlich, dass durch das Thema Sportmerchandising eine **Vielfalt von Fragestellungen** aufgeworfen wird, die sich mit so unterschiedlichen Themen wie Rechtsfragen, Sportvermarktung, Sponsoring, Markenprofilierung u. a. m. beschäftigen. So sind bei der Rechteverwertung die markenpolitischen Ziele bei den Sponsoren zu prüfen. Auch bedarf es einer intensiven Prüfung der geeigneten Partner sowohl beim Sponsoring als auch beim Merchandising – hier ist ein Fit zwischen den Partner unabdingbar. Ebenso kommt einer Kontrolle der Wirkungen durch die Partnerschaft im Sponsoring und Merchandising eine zunehmende Bedeutung zu, für Kommunikationseffekte und wirtschaftliche Effekte gleichermaßen. Nicht zuletzt sind die Marktbeteiligten aufgerufen, in der Zukunft innovative Impulse und neue Akzente zu setzen bei der Umsetzung von Vermarktungsrechten beim Sponsoring und Merchandising.

Dem Verfasser des vorliegenden Fachbuchs gelingt es, dieser Vielfalt der Fragestellungen gerecht zu werden. Dies wird bereits deutlich, wenn die **Planungs- und Arbeitsgrundlagen** zum Sportmerchandising dargestellt werden. Das sind zentrale Grundlagen für die Planung sowohl für den Sport als auch für die Unternehmen. Ebenso werden interessante **Marktdaten zum Sportmerchandising** gegeben. Dies gilt für die Abschätzung von Marktvolumina, die Differenzierung nach Sportarten, die Bedeutung von Sport-Events sowie die Rolle der Sportausrüster gleichermaßen. Interessant sind auch die Einschätzung des Verfassers über die **Trends im künftigen Sportmerchandising**. Hier gilt es, die mit dem Sport verbundenen gesellschaftlichen Fragen zu beachten, ebenso die Internationalisierung des Sports, den Wandel bei den Fans, die Rolle der Medien – aber auch die Gefahr von disruptiven Auswirkungen im Merchandising durch grundlegende Veränderungen im Umfeld der Gesellschaft. Schließlich werden **Spezialthemen im Sportmerchandising** angesprochen. Dies betrifft die Entwicklung von neuen Wertschöpfungsprozessen und Fragestellungen der Personalisierung, Individualisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Sportmerchandising.

Das vorliegende Buch kann in hohem Maße überzeugen, indem sehr fundierte Informationen über den Markt gegeben werden und intime Kenntnisse über die Marktmechanismen aus den Erfahrungen des Verfassers einfließen. Besonders hervorzuheben ist das Aufzeigen von Zusammenhängen bei den Marktprozessen der Beteiligten. Durch diese Zusammenhänge werden die Besonderheiten des Marktes deutlich und zeigen die **Erfolgsfaktoren für das Sportmerchandising** auf. Auch wenn sich das Buch vornehmlich mit dem Sport beschäftigt, so können diese Erfahrungen auch für andere Verbände, Vereine usw. in anderen Freizeitbereichen genutzt werden (z. B. Kunst und Kultur, Umweltschutz), die Rechte zu vergeben haben und zur Profilierung einer Marke und Bindung von Fans geeignet sind. Insgesamt werden durch das Buch Impulse gegeben, von denen eine intensive Diskussion in der Fachwelt und der Öffentlichkeit zu erwarten ist.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn	5
Vorwort	17
1. Planungs- und Arbeitsgrundlagen	19
1.1 Marketing, Marke und Merchandising im Sport	19
1.2 Methodik und Vorgehen	30
1.3 Strategien und Instrumente	34
1.4 Controlling und Benchmarking	46
1.5 Erfolgs- und Risikofaktoren	54
1.6 Unterschiede nach Rechteinhabern	58
2. Historie und Marktdaten zum Sportmerchandising	66
2.1 Sportmerchandising-Historie	66
2.2 Nationale und internationale Eckdaten	68
2.3 Fans als Kunden	76
2.4 Bedeutung nach Sportarten	85
2.5 Große Sport-Events und Merchandising	96
2.6 Sportartikelhersteller als wichtigste Merchandising-Partner	105
3. Trends im Sportmerchandising	114
3.1 Sport und Gesellschaft	114
3.2 Expansion der Märkte/Internationalisierung	122
1. Konzeptentwicklung für Globalisierung	128
2. Kreierung differenzierter und neuer Vermarktungsrechte	128
3. Erschließung neuer Branchensegmente	129
4. Integration neuer Medien	129
3.3 Wandel der Fans	134
3.4 Rolle der Medien	141
3.5 Distribution im Wandel	145
4. Spezialthemen im Sportmerchandising	153
4.1 Personenbezogenes Merchandising	153
Praxisfall Borussia Dortmund von Kerstin Zerbe (Geschäftsführerin der BVB Merchandising GmbH)	158
4.2 Mehrmarken-Merchandising	167
Praxisfall FC St. Pauli von Alexander Timm (Leitung Marketing – Merchandising)	171
4.3 Anlassbezogenes Merchandising	177
Praxisfall 1. FC Köln von Dennis Steimel (Leiter Merchandising)	180
4.4 Co-Creation Merchandising	184
Praxisfall Fortuna Düsseldorf von Andreas Kaiser (Leiter Merchandising und Lizenzen)	187

Inhaltsverzeichnis

4.5. Individualisiertes Merchandising.....	192
Praxisfall SpVgg Greuther Fürth von Markus Leitner (Leiter Vertriebsmarketing)	197
4.6. Nachhaltiges Merchandising	202
Praxisfall TSG 1899 Hoffenheim von Stefan Wagner (Verantwortlicher der Stabsstelle Unternehmensentwicklung)	206
4.7. Digitales Merchandising	212
Praxisfall „Phytigal“ Merchandising von David Geisser (Mitgründer und Geschäftsführer von collectID aus St. Gallen)	218
4.8. E-Sport-Merchandising	222
E-Sport-Merchandising in der Praxis von Deborah Coors (Leiterin FanCommerce bei der ESB Marketing Netzwerk AG in St. Gallen)	225
5. Fazit und Ausblick	231
Quellenverzeichnis	235
Weiterführende Literaturhinweise	242
Stichwortverzeichnis	245

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Zukunfts- und Konfliktpotenzial im modernen Sportmarketing.....	20
Abbildung 2:	Sportvermarktung und Teilmärkte	22
Abbildung 3:	Zusammenhang Marke und Rechte im Sport	23
Abbildung 4:	Mehrdimensionalität der Markenführung im Sport	24
Abbildung 5:	Sportmerchandising und Wertschöpfung	27
Abbildung 6:	Sportmerchandising als Marketing basierte und betriebswirtschaftliche Herausforderung.....	28
Abbildung 7:	Geschäftsmodelle im Sportmerchandising	30
Abbildung 8:	Merchandising-Strategie als integrativer Planungs- und Entscheidungsprozess innerhalb einer vorhandenen Sportmarketing-Konzeption	33
Abbildung 9:	Bestandteile eines Sportmerchandising-Konzepts	35
Abbildung 10:	Merchandising-Entscheidung über Eigen- oder Fremdadwicklung	36
Abbildung 11:	Einflussfaktoren auf die Lizenzgebühr	39
Abbildung 12:	Sortimentsarchitektur im Merchandising	41
Abbildung 13:	Fans von Newcastle United im Klubtrikot 1974	42
Abbildung 14:	Anteil englischer Fußballfans mit einem Fantrikot im Stadion	43
Abbildung 15:	Vertriebswege im Sportmerchandising	44
Abbildung 16:	Leistungsaustauschprozesse im Sportmerchandising: Rechtevergaben bzw. Waren- und Geldströme	46
Abbildung 17:	Verwendung nicht-finanzieller Kennzahlen im Sportmanagement	47
Abbildung 18:	Kontrollmaßnahmen im Bundesliga-Merchandising	48
Abbildung 19:	Benchmarking im Sportmerchandising	52
Abbildung 20:	Parameter für Erfolg und Risiken im Sportmerchandising	54
Abbildung 21:	Einflussfaktoren beim Event-Merchandising	60
Abbildung 22:	Einflüsse bei der Vermarktung von Einzelsportlern und Superstars	62
Abbildung 23:	Marken- und lizenzrechtliche Verwertung beim Venue Licensing in der Gesamtschau	64
Abbildung 24:	Entwicklung im Sportmerchandising	66
Abbildung 25:	Globaler Markt für Sportmerchandising auf Basis von Einzelhandelspreisen in Mrd. USD	69
Abbildung 26:	Wachstum des Sportmerchandising-Marktes in den vergangenen vier Fünf-Jahres-Perioden	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 27:	Zollaufgriffe von gefälschten Produkten in Deutschland	73
Abbildung 28:	Käufe von gefälschten Produkten im Urlaub	74
Abbildung 29:	Wachstumsprognose von relevanten Vermarktungsrechten im Sport	76
Abbildung 30:	Reziprozität von Merchandising und Fansein	77
Abbildung 31:	Unterschiede bei Kaufmotiven von üblichen Produkten und Fanartikeln	78
Abbildung 32:	Ergebnisse zu Besitz von Fußball-Merchandise von Fußball- Interessierten in den jeweiligen nationalen Ligen	80
Abbildung 33:	Fan-Relationship-Management als ganzheitlicher Ansatz mit den zentralen Komponenten, Parametern und Akteuren	82
Abbildung 34:	Überblick über vier Fantypen in der Bundesliga	83
Abbildung 35:	Anteile der wichtigsten Sportarten im weltweiten Sport- merchandising-Markt	86
Abbildung 36:	Meilensteine im deutschen Fußballmerchandising	89
Abbildung 37:	Einnahmen auf Basis von eigenen Merchandising-Verkäufen und Lizenzvergaben der 36 Fußballklubs in den DFL-Ligen in Mio. €	91
Abbildung 38:	Fußballmerchandising auf Einzelhandelsbasis der 36 Fußball- klubs in den DFL-Ligen	92
Abbildung 39:	Fußballmerchandising auf Einzelhandelsbasis aller 98 Fuß- ballklubs in den Top-5-Ligen Europas in in Mrd. € (EH-Basis) .	93
Abbildung 40:	Klubtrikotabsatz nach den jeweiligen Fußball-Ligen in Europa	94
Abbildung 41:	Ergebnisse zum Wachstum von marketingrelevanten Ange- boten verschiedener Sportarten	95
Abbildung 42:	Event-Merchandising am Beispiel des IOC	97
Abbildung 43:	Event-Merchandising Sommer-Olympiade Tokio 2020/21 in Zahlen	99
Abbildung 44:	Bausteine des Event-Merchandisings der FIFA	100
Abbildung 45:	Anteil der Ausgaben nach Produktkategorien für den Super Bowl 2022	102
Abbildung 46:	Einzelhandelsumsätze mit Super Bowl-Merchandise	103
Abbildung 47:	Anteil der Vertriebswege am Umsatz auf Einzelhandelsbasis beim Merchandising großer Sportevents	105
Abbildung 48:	Eckpunkte einer Klub-Ausrüster-Beziehung im Sport- merchandising	106
Abbildung 49:	Ausrüstersponsoring für die 98 Klubs in den Top-5-Ligen Europas in Mio. €	107
Abbildung 50:	Globale Ausgaben für Ausrüstersponsoring der Top-3-Sport- artikelmarken im Fußball in Mio. €	108

Abbildung 51:	Sponsoring-Summen der Top-3-Sportmarken im Fußball weltweit in Mio. €	108
Abbildung 52:	Einflussfaktoren auf den Fantrikotabsatz	111
Abbildung 53:	Anteile am weltweiten Fantrikotabsatz nach Teams	112
Abbildung 54:	Trends und besondere Parameter im Sportmerchandising	114
Abbildung 55:	Anteile des Sports an der Bruttowertschöpfung wie Beschäftigtenzahl	116
Abbildung 56:	Die verwendungsseitige Zusammensetzung des sport-spezifischen Bruttoinlandsprodukts	117
Abbildung 57:	Ausgabenanteile der Fans beim Spieltagbesuch im deutschen Fußball	119
Abbildung 58:	Auswirkungen von Corona auf das Sportmerchandising-Business aus Sicht der Anbieter.....	120
Abbildung 59:	Corona-Krise und Fanbindung lt. B2B-Befragung	120
Abbildung 60:	Umfrage, inwieweit Fans bei ihren Lieblingen Prioritäten setzen und auch mal zum Wechseln bereit sind	123
Abbildung 61:	Fan-Interesse an ausländischem Fußball	125
Abbildung 62:	Meilensteine bei der Internationalisierung des Fußballs	127
Abbildung 63:	Manchester United als fanstärkster Fußballklub mit Beliebtheitswerten weltweit	133
Abbildung 64:	Merchandise-Käufe/Konsumentennachfrage nach Sportarten inkl. Mehrfachnennungen	135
Abbildung 65:	Einstellung der deutschen Bevölkerung ab 16 Jahren zu Fußballmerchandising	136
Abbildung 66:	Besitz von Fußball-Merchandise in der deutschen Bevölkerung ab 18 Jahren	136
Abbildung 67:	Parameter des Fanverhaltens	137
Abbildung 68:	Wandel der Zielgruppenansprache im Sportmerchandising... ..	142
Abbildung 69:	Kommunikationsarten im Sportbusiness	142
Abbildung 70:	Balance zwischen klassischer und digitaler Fan-Kommunikation	144
Abbildung 71:	Wandel der Vertriebswege im Sportmerchandising	146
Abbildung 72:	Multi-Channel-Vertrieb im Sportmerchandising.....	146
Abbildung 73:	Entwicklung E-Commerce im deutschen Einzelhandel	147
Abbildung 74:	Fan Journey innerhalb des Sportmerchandising	148
Abbildung 75:	Beispiel für eine ausgefeilte Fan-Journey am Beispiel der NBA	148
Abbildung 76:	Multi-Channeling im Merchandising am Beispiel des FC Barcelona.....	150
Abbildung 77:	Fulfillment-Dienstleistungen im Sportmerchandising	151

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 78:	Wichtige Themen im künftigen Sportmerchandising	153
Abbildung 79:	Wunsch der Fans nach spieterspezifischen Fanartikeln ihres Klubs	155
Abbildung 80:	Einflussfaktoren beim Personen-Merchandising	156
Abbildung 81:	Bevorzugung von Klubtrikot oder Spielertrikot	157
Abbildung 81:	Planungsschritte beim personenbezogenen BVB-Merchandising	164
Abbildung 82:	Produktbeispiele für personenbezogenes BVB-Merchandising	165
Abbildung 83:	Zusammenspiel verschiedener Marken	168
Abbildung 84:	Anwendungsbeispiele von Multiple Brand Merchandising	169
Abbildung 85:	Die Marken des FC St. Pauli	173
Abbildung 86:	Umsatzanteile nach Marken beim FC St. Pauli	174
Abbildung 87:	Anlassbezogenes Merchandising mit Beispielen	177
Abbildung 88:	Absatzkurve im Fußballmerchandising	178
Abbildung 89:	Die Karnevalstrikots des 1. FC Köln	181
Abbildung 90:	Ausprägungen des Co-Creation Merchandising	186
Abbildung 91:	Solidaritäts-Shirts als Ergebnis des Co-Creation Merchandising unter F95-Fans	190
Abbildung 92:	Euer Heimtrikot	191
Abbildung 93:	Individual Merchandise zwischen Identifikation als Gruppe und Differenzierung als Individuum	193
Abbildung 94:	Entwicklung des Kleeblatts als Hauptmerkmal der SpVgg Greuther Fürth	197
Abbildung 95:	Nachhaltiges und faires Merchandising	203
Abbildung 96:	Nachhaltiges Merchandising bei der TSG 1899 Hoffenheim	207
Abbildung 97:	Die etwas andere Merchandising-Marke der TSG 1899 Hoffenheim	209
Abbildung 98:	Umoja-Fertigung in Uganda	210
Abbildung 99:	Nachhaltige TSG-Fanartikel aus Gras und Rasenschnitt	211
Abbildung 100:	Digitales Merchandising	213
Abbildung 101:	Wertschöpfungskette beim Einsatz der NFT-Technologie im Sport	215
Abbildung 102:	NFL-Trikot der Nashville Predators mit integriertem NFC Chip	219
Abbildung 103:	Vernetzte Fans von Atlético Mineiro in Europa und Brasilien	221
Abbildung 104:	E-Sport als dynamisch wachsender Markt innerhalb der Sportbranche – Einnahmen weltweit von 2019 bis 2024 in Mio. USD	223

Abbildung 105: E-Sport-Markt in Deutschland – Einnahmen in Mio. €..... 224
Abbildung 106: Strategieansätze im E-Sport-Merchandising..... 224
Abbildung 107: Künftiges Sportmerchandising im Spannungsfeld bedeut-
samer Einflussparameter 231

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Sportmerchandising als Transformationsprozess	29
Tabelle 2:	Lizenzsätze (royalty rates) für verschiedene Produktarten	40
Tabelle 3:	Charakteristika verschiedener Fanartikelangebote	40
Tabelle 4:	Kontrollansätze im Sportmerchandising	48
Tabelle 5:	Beispiele für Kontrollkennzahlen im Sportmerchandising	50
Tabelle 6:	Performance-Benchmarks im Fußballmerchandising am Beispiel der Football Money League (Deloitte 2021)	53
Tabelle 7:	Merkmale zu Merchandising- und Lizenzaktivitäten auf unterschiedlichen Rechteebenen	59
Tabelle 8:	Sportmerchandising-Markt nach Ländern in Mrd. USD	71
Tabelle 9:	Fälschungen und Plagiate nach Herkunftsländern	73
Tabelle 10:	Sport- und Fanartikel im Fokus der Fälscherbanden	75
Tabelle 11:	Ergebnisse einer Studie, warum Sportfans Team-Merchandise kaufen	78
Tabelle 12:	Ergebnisse einer Studie über die Kaufgründe von Team- Merchandise	79
Tabelle 13:	Bedeutung fangebundener Einnahmen im Fußball am Beispiel der englischen und deutschen Top-Liga	80
Tabelle 14:	Bedeutung verschiedener Vertriebswege aus Sicht deutscher Merchandising-Manager im Fußball	84
Tabelle 15:	Sportmerchandising-Markt nach Sportarten in Mrd. USD	85
Tabelle 16:	Fan- und Lizenzartikelmarkt im deutschen Sport	86
Tabelle 17:	Teamsportarten in Deutschland und ihre Einnahmen	87
Tabelle 18:	Top-Fußball in Europa und dessen Einnahmestruktur	88
Tabelle 19:	Marktanteile der Top-5-Ligen im Fußballmerchandising auf Basis der EH-Umsätze	93
Tabelle 20:	EH-Umsätze der beiden führenden Klubs im Fußball- merchandising der jeweiligen Liga in Mio. €	94
Tabelle 21:	Einnahmen insgesamt und Licensing-Anteil am Beispiel der Olympischen Spiele	98
Tabelle 22:	Lizenzeinnahmen in Mio. USD und Anzahl der Lizenzpartner des IOC-Merchandising-Programms sowie Merchandising- Einzelhandelsumsätze in Mio. USD im Olympischen Zyklus ..	99
Tabelle 23:	Einzelhandelsumsätze und Lizenzeinnahmen am Beispiel der FIFA Fußball-Weltmeisterschaften	101
Tabelle 24:	Gesamt- und Lizenzeinnahmen nach WM-Turnieren sowie Licensing-Anteil an den Gesamteinnahmen der FIFA Fußball- Weltmeisterschaften	101

Tabelle 25:	Vergleich der Fußballweltmeisterschaften in Deutschland	102
Tabelle 26:	Ausgaben der Amerikaner aus Anlass des Super Bowls für Merchandise und Verzehr	104
Tabelle 27:	Übersicht über die Rolle von Sportartikelherstellern im Rahmen des Klubmerchandisings	109
Tabelle 28:	Ausgaben der Sportartikelhersteller für National- mannschaften am Beispiel großer Fußballturniere	111
Tabelle 29:	Weltweiter Trikotabsatz für Profiklubs und Nationalmann- schaften im Fußball	112
Tabelle 30:	Fußballklubs mit der größten digitalen Fangemeinde	124
Tabelle 31:	Fan-Interesse an ausländischem Fußball im Zeitablauf	125
Tabelle 32:	Kennzeichnung „grenzenloser“ Fans	130
Tabelle 33:	Vergleich der beiden größten international agierenden Fußballklubs aus Deutschland	132
Tabelle 34a:	Studienergebnisse zum Ausgabeverhalten bezüglich Fanartikel	140
Tabelle 34b:	Gesamtausgaben von Fußballfans 2016/17	141
Tabelle 35:	Einsatz digitaler Medien im Sportmerchandising	144
Tabelle 36:	Vertriebswege im Merchandising im Zeitablauf	149
Tabelle 37:	Eigene Fanshops in der Fußball-Bundesliga	149
Tabelle 38:	Zusatzabsatz an Klubtrikots von Superstar Cristiano Ronaldo	158
Tabelle 39:	Strategie-Portfolio für Multiple Brand Merchandising	169
Tabelle 40:	Strategie-Portfolio für Occasional Merchandising am Beispiel Weihnachten	179
Tabelle 41:	Strategie-Portfolio für Co-Creation Merchandising	184
Tabelle 42:	Prioritäten für künftiges Klubmerchandising	187
Tabelle 43:	Ergebnisse des ersten Design-Wettbewerbs Thema Fanschal..	189
Tabelle 44:	Ergebnisse des Fan-Votings zum neuen F95-Heimtrikot 2020/21 unter 12.530 abstimmenden Anhängern	191
Tabelle 45:	Anteile der Trikotveredelung bei den DFL-Klubs	194
Tabelle 46:	Strategie-Portfolio für individualisierbare Fanartikel	196
Tabelle 47:	Veredelungspreise für Spielertrikots der 1. Bundesliga	200
Tabelle 48:	Trikot Übersicht der Vereine aus der VBL	227

Vorwort

Als ich im Rahmen strategischer Marketingberatungen Mitte der 90er Jahre erstmals mit dem Thema **Kundenbindungsinstrumente** konfrontiert worden bin, habe ich mich aufgrund gemeinsamer Fußballvergangenheit an zu der Zeit im Bundesliga-Management tätige, ehemalige Mitspieler gewandt. Denn Schlagzeilen wie „Goldesel Merchandising“, „volle Kasernen durch Fanartikel“ beherrschten damals viele Medien, der Sport hatte offenbar eine neue erfolgversprechende Einkommensquelle entdeckt. Das Ergebnis war jedoch ernüchternd, denn die Protagonisten gingen dabei wenig systematisch und marketingbasiert vor. Stattdessen bekam man bei den Recherchen zu hören, der Markt verlange jetzt danach und dann mache man das eben.

Es gab damals also weder ein breit verfügbares Wissen (z. B. Literatur, Studien, Konzeptbeispiele u. ä.) noch irgendwelche Marktforschungsergebnisse, so dass ich mich 1996 mit meinem Marketing-Ehrgeiz herausgefordert fühlte, entsprechende Beiträge für konzeptionell-wissenschaftliche Grundlagen zum Sportmerchandising zusammenzutragen und weiteren diesbezüglichen Zusammenhängen mit dem professionellen Sport nachzuforschen. In zweijähriger Kleinarbeit entstanden so eine Grundlagenpublikation (Rohmann 1998) und ein Fanartikel-Barometer im Fußball, wobei letzteres regelmäßig weitergeführt worden ist und inzwischen seine 25. Ausgabe erlebt.

Im weiteren Verlauf der thematischen Auseinandersetzung wurde mir schnell klar, dass Sportmerchandising nicht isoliert bzw. reduziert auf den Verkauf von Fanartikeln betrachtet werden darf, sondern vor allem in engem Zusammenhang zur Markenführung im Sport zu sehen ist. Ohne die Attraktivität und Beliebtheit einer sportbezogenen Marke macht Sportmerchandising keinen Sinn bzw. wird kaum erfolgreich sein können. Insofern ist die Markenpolitik der „Eckstein“ im Sportmerchandising. Dadurch sind auch die Markenbildung und das Markenmanagement im Sport zum zentralen Gegenstand meiner Forschungs-, Beratungs- und Lehraktivitäten im Sport geworden. Zugleich machte sich die Erkenntnis breit, dass Sportmerchandising nicht allein auf ein Ziel wie Umsatz beschränkt sein darf und auch andere Vermarktungsrechte vielschichtig und eng damit zusammenhängen. So gerieten u. a. Klub-Ausrüster-Beziehungen und das Fanverhalten in den Fokus und sind bis heute wichtige Bestandteile der täglichen Arbeit.

Als ich vor über 25 Jahren begonnen habe, mich dem Thema Sportmerchandising zu widmen, habe ich nicht wirklich ahnen können, wie sich dieses Phänomen in den Folgejahren entwickeln würde. Es war noch die Zeit, wo Publikationen über Fernleihe ins Haus kamen, wo oft Kopien von

Literaturstellen gemacht oder angefordert worden sind und wo die Arbeit am Computer noch längst nicht gang und gäbe war. Heute ist **Sportmerchandising** ein marken- und lizenzrechtliches Verwertungsrecht komplexer Art und Zusammenhänge und längst der Rolle als reiner Fanartikelverkauf entwachsen.

Es ist auch nach Jahrzehnten immer noch spannend, fortschreitende Entwicklungen im Sportmerchandising mitzuerleben und mitzugestalten. Ebenso wirken die zahlreichen Praxiskontakte belebend im Hinblick auf neue Ideen und frische Impulse, weshalb ich besonders den Kolleginnen und Kollegen aus der Merchandising-Praxis für ihre vertrauensvolle Kontakte, hilfreichen Anregungen und anschaulichen Beiträge in diesem Buch danken möchte. Ebenfalls danke ich meinem langjährigen Studienkollegen und Freund Manfred Bruhn für seine einführenden Worte zur Einordnung von Sportmerchandising, außerdem dem Erich Schmidt Verlag für sein Interesse an dem Thema und seine Bereitschaft, diese Publikation für ein breites Publikum herauszugeben.

Im September 2022

Peter Rohlmann

1. Planungs- und Arbeitsgrundlagen

Neben der Beschäftigung mit dem Sport als Gegenstand eines Zusammenkommens von Angebot und Nachfrage sowie den unterschiedlichen Sportrechten sind die Grundlagen der Sportvermarktung in ihrer Verbindung zur Markenpolitik und mit ihren Entscheidungselementen, Strukturen und Instrumenten darzulegen, um ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge im Sportmerchandising zu wecken und erforderliches Grundlagenwissen sowie praktische Managementhilfen für Vermarktungskonzepte gleichermaßen bereitzustellen.

1.1 Marketing, Marke und Merchandising im Sport

Sport spielt für die Menschen, aber auch für Wirtschaft und Gesellschaft eine große Rolle. Aus ökonomischer Sicht ist dabei zunächst der eigentliche **Sportmarkt** zu betrachten, in dem zahlreiche Marktteilnehmer tätig sind und ihre individuellen Ziele zu erreichen versuchen.

Während die meisten als Amateure Sport als Freizeitvergnügen und zur Erhaltung der Gesundheit betreiben, gibt es viele leistungsstarke Sportler, die damit ihren Lebensunterhalt bestreiten. Für einen wettkampfmäßigen Sportbetrieb sind private oder gewerbsmäßige Organisationen verantwortlich (z. B. Vereine, Liga-Institutionen, Verbände, Veranstalter), die die jeweilige Sportart als Geschäftsgegenstand betrachten und damit ebenfalls Geld verdienen möchten. Die Medien nutzen den Sport intensiv als Kommunikationsinhalt und Instrument der Nutzerbindung. Politische Akteure sehen den Sport und die Sportler als Repräsentanten ihres Landes an und setzen ihn gern aus Profilierungsgründen für sich ein. Nicht zuletzt sind es Unternehmen, die den Sport für geschäftliche Zwecke nutzen.

Begünstigt wird das Geschäft mit und um den Sport auch durch dessen hohen **gesellschaftlichen Stellenwert**. Darüber hinaus gewinnt der passive Sportkonsum immer stärkeres Gewicht, weil Sportwettkämpfe auch das Unterhaltungsbedürfnis sowie das Zugehörigkeitsmotiv und den Wunsch nach Akzeptanz erfüllen können.

Jeder Marktteilnehmer verfolgt also eigene Ziele und Interessen. Dabei kommt den Sportakteuren das Privileg zu, ihre besonderen Leistungen und Rechte bei relativ großer Nachfrage gut vermarkten und zu Geld machen, also monetarisieren zu können. Der gewachsene Wettbewerb im Sport und die Ansprüche diverser Zielgruppen haben deshalb eine **zunehmende Professionalisierung** der Sportakteure ergeben, die zu einer verstärkten Anwendung von Marketingprinzipien im Sport geführt hat.

1. Planungs- und Arbeitsgrundlagen

Ein in diesem Sinne marktorientiertes Verhalten erfordert deshalb von den Sportakteuren eine **Marketingorientierung**, die auf verschiedenen Grundprinzipien beruht wie etwa der Markenführung, einer differenzierten Marktbearbeitung, der stetigen Leistungsverbesserung durch Innovationen u. a. m. Erst dadurch lassen sich die Einnahmen generieren, die einem Athleten oder Team die finanziellen Voraussetzungen ermöglichen, sich im Sport neben der physischen Leistung und einer guten organisatorischen Aufstellung zu behaupten (Bruhn und Rohlmann 2022).

Das Geschehen in den meisten Sportarten ist demzufolge nicht mehr allein durch sportliche Leistungen geprägt. Vielmehr bestimmen wirtschaftliche Verflechtungen und finanzielle Interessen vor allem im Spitzen- und Profisport mehr und mehr eine Freizeitaktivität, die vermehrt und oft auch zutreffend mit Schlagworten wie Kommerzgesellschaft und Showbusiness bedacht wird. Auch die gesellschaftliche Entwicklung mit einem veränderten Konsumentenverhalten, gewachsenen Ansprüchen sowie dem Wandel zur Kommunikations- und Freizeitgesellschaft trägt ihren Anteil zu dem Umstand bei, dass sich Rahmenbedingungen sowie Inhalt und Strukturen in Angebot und Nachfrage im Sport verändert haben. Dadurch sind auch die Herausforderungen an die Sportakteure bzw. deren Management größer geworden, die Positionierung der Sporteinheiten in einem verschärften Wettbewerb hat sich erheblich gewandelt. Die Folge ist, dass die Sportbranche zu einem florierenden Wirtschaftszweig mit starken Wachstumsraten geworden ist. Daraus ergeben sich für das Sportbusiness nicht nur positive Entwicklungen, sondern auch manches Konfliktpotenzial (siehe Abb. 1).



Abbildung 1: Zukunfts- und Konfliktpotenzial im modernen Sportmarketing

Eine spezielle Kategorie „**Sportrechte**“ existiert als eigenständiger juristischer Begriff nicht. Im Hinblick auf Aspekte des Sportmarketings können darunter jedoch alle Rechte eines Sportanbieters erfasst werden, die dieser gegen Entgelt vermarktet. Ein wesentliches „Hilfsmittel“ zur Begründung eines entsprechenden Anspruchs ist dabei das Markenrecht (Bruhn 2004; Preuß u. a. 2014, Esch 2017). Ohne in Details der rechtlichen Markenthematik einzusteigen, sind die besonderen Rechtsgrundlagen zur Bildung und Sicherung eines Markenrechts im Sport zu erwähnen. Wie Künstler oder Autoren haben auch Sportler, Vereine und Verbände ein Urheberrecht an ihren „Werken bzw. Produkten und Dienstleistungen“. Es handelt sich um ein immaterielles Gut, das in Deutschland als eigenständiger Vermögensgegenstand angesehen wird und gegen Missbrauch geschützt werden kann.

Dabei haben sich bestimmte Verfügungsrechte als lukrative Vermarktungschancen herausgestellt, deren eigene Ausschöpfung oder Umsetzung durch die Beteiligung Dritter dem Sport außerordentliche ökonomische Dimensionen beschert haben. In den 1990er-Jahren wurden Marketingrechte der Vereine ausgebaut bzw. neu definiert, konzentrierte Teilstrategien gezielter vermarktet und effizienter umgesetzt. Dabei bearbeiteten die Marketingexperten in Europa und Deutschland nach amerikanischem Vorbild auch ein Geschäftsfeld, das den Sportvereinen neben Zuschauereinnahmen sowie Fernseh- und Werbegeldern neue Millionen-einnahmen bringen sollte: Das Geschäft mit den Vereins- bzw. Fanartikeln – kurz **Merchandising** – nahm Gestalt an und verblüffte mit enormen Steigerungsraten. Klubtrikots, Kappen, Schals und andere Accessoires mit den Vereinslogos boomten innerhalb und außerhalb der Stadien. Merchandising wurde zur Zauberformel für viele Klubs und eine neue Quelle für die Vereinsfinanzen.

Im Sinne einer nachfrageorientierten Marktabgrenzung zeigt sich im Grunde 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 (mit Ausnahmen wie z. B. Sporttraining oder TV-Übertragung), sondern treffen in der Wettkampfstätte bzw. bei Sportveranstaltungen mit teilweise auch divergierenden Interessen aufeinander. Insofern stellt der Sportlermarkt die Ausgangsbasis für den **Zuschauermarkt** dar, an den sich weitere **Folgemärkte** zur entgeltlichen Verwertung der Leistungen anschließen, um Sport aktiv ausüben oder passiv verfolgen zu können (Hermanns/Riedmüller 2008, Riedmüller 2011). Sportartikel, Sportgeräte, Trainingsangebote, Sporternährung und Sportgetränke gehören ebenso dazu wie u. a. Eintrittskarten für Sportwettkämpfe oder Fanartikel. Es kommt entscheidend darauf an, dass die Verwendung des Angebots in einem unmittelbaren Bezug zum Sport steht (Abb. 2).

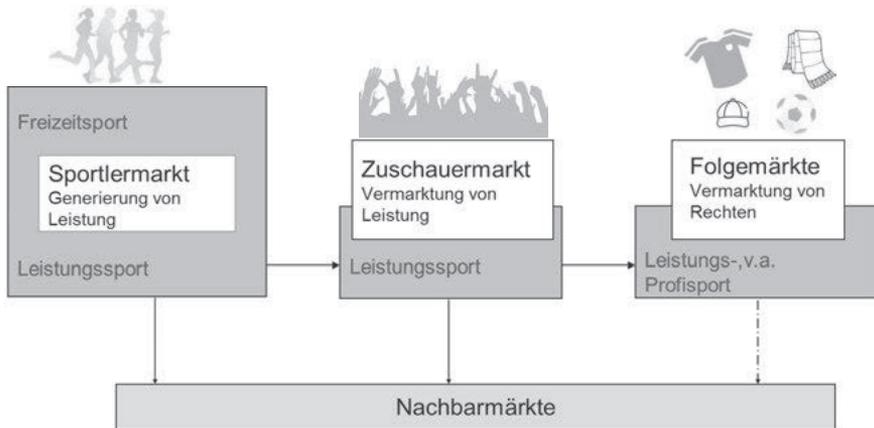


Abbildung 2: Sportvermarktung und Teilmärkte

Sofern **sportbezogene Markenrechte** zur Anwendung und Verwertung eingesetzt werden sollen, müssen erst die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, d. h. Unterschiedlichkeit sowie Attraktivität und Beliebtheit eines Sportakteurs innerhalb der Wettbewerber müssen erst aufgebaut und danach weiter ausgebaut werden. Für einen Sportverein bedeutet dies, seinen Klubnamen markentechnisch und marketingpolitisch zwecks Schaffung einer langfristigen Identifikationsbasis in der Anhängerschaft und bei den Partnern so zu positionieren, dass nicht nur das Kernprodukt (die besondere sportliche Team-Leistung), sondern auch dessen Image und Zusatzaktivitäten vermarktet werden können (Rohlmann 1998a, 1999; Bezold 2019). Neben einer optimalen Grundlage für eine Vermarktung sportbezogener Verfügungsrechte kann damit auch die Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg als zentralem Wirkungsfaktor der Markenstärke (zumindest teilweise oder temporär) reduziert werden. Ein solches Markenmanagement dient nicht nur einer guten Sportvermarktung im Allgemeinen, sondern auch der Verwertung spezieller Fan-Angebote wie den Vereinsartikeln. Insofern bildet die Markenpolitik den Grundpfeiler für Merchandising- und Lizenzaktivitäten im Sport (Abb. 3).

Versteht man die Marke als ein bestimmtes produktbezogenes, vor allem emotionalisierendes Merkmal, so kann dieses Identifikationsmittel ein Name (Bezeichnung bzw. Buchstabenkombination), ein Zeichen (Symbol oder Bild, Grafik, Zahlenkombination), ein Design (Farbgebung, Art und Form eines Gegenstands) oder eine Kombination dieser Elemente sein. Hierbei kommt dem Markennamen eine herausragende Bedeutung zu. Dies ist sowohl unter kommunikationspolitischen Aspekten (u. a. Bekanntheit, Medieneignung, Internationalität) wie auch unter markenstrategischen Optionen (u. a. Dachmarke, Einzelmarke, Sub-Marke) zu beachten.

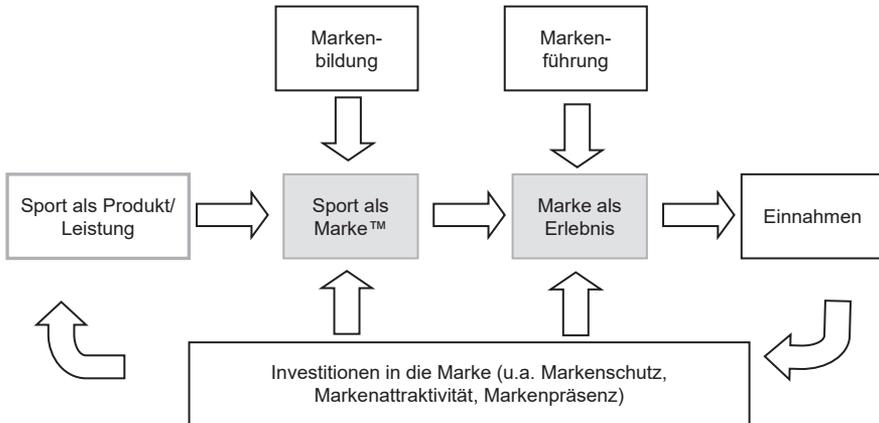


Abbildung 3: Zusammenhang Marke und Rechte im Sport

Die Markierung von Produkten und Dienstleistungen dient im Allgemeinen zur Verwirklichung verschiedener absatzorientierter Zielsetzungen. Beispielhaft lassen sich nennen (vgl. Meffert 2013):

- Abhebung von Anbietern vergleichbarer Leistungen (Differenzierung)
- Aufbau und Pflege von Markentreue bzw. Identifikation (Kundenbindung)
- Erzielen einer absatzfördernden Wirkung (Kaufanstoß)
- Schaffung eines geeigneten Kommunikationsmittels (Instrumental-aspekt)
- Schaffung preispolitischer Spielräume (Kalkulationsreserven)

Mit entsprechenden Produkten, den **Merchandising-, Lizenz- oder auch Fanartikeln**, wird die Marke „Sportklub A“ oder „Sportler B“ gestärkt und für die Anhänger gleichzeitig erlebbar. Allerdings haben Sportler oder Vereine bei dem Geschäft „Sport als Markenartikel“ eine besondere Wettbewerbskonstellation zu beachten. So konkurrieren sie nicht nur untereinander als Verein X mit Verein Y, sondern auch mit den vielfach gebrauchsidentischen, handelsüblichen Markenprodukten sowie insbesondere den typischen Sportartikelmarken von Adidas, Puma, Nike etc. Hinzu tritt ein oft nur schwer lösbares Sonderproblem durch prominente **Sportler (Stars)**, die vielfach eigene, oft nicht vereinskonforme Vermarktungswege gehen. Beispiele für diese komplexen Konkurrenzebenen entstehen, wenn wichtige Identifikationsfiguren eines Teams eigene Verträge mit einem anderen Partner als der Verein haben. Dies kann sich auf die entscheidende Frage zuspitzen, ob eine einzelne Persönlichkeit eine wichtigere, u. U. sogar größere Marke sein darf als der Verein, der diesen Star bezahlt, und inwieweit die Persönlichkeitsrechte des einzelnen Sportlers zugunsten des Vereins einschränkbar sind. Darüber hinaus entwickeln **Sportverbände** Wettbe-

1. Planungs- und Arbeitsgrundlagen

werbsmarken mit Logo, Hymnen, Fanartikeln etc. (z. B. UEFA Champions League, DFB-Pokal, DFL-Bundesliga). Die angeschlossenen bzw. beteiligten Klubs haben sich mehr oder weniger freiwillig zu fügen und werden i. d. R. aus dem mit allen Einnahmen gefüllten gemeinsamen Topf – unabhängig von der Prominenz und Aktivität des einzelnen Klubs – beteiligt.

In der Vergangenheit ist es im Profisport häufig gelungen, auch ohne gezielte Markenstrategien eine hohe Bekanntheit, enorme Sympathiewerte und eine große Anzahl von Fans zu erreichen. Dies kommt heute im **Konkurrenzumfeld** einer Sportart jedoch kaum noch vor, denn die meisten Sportmarken stehen in einem Wettbewerb – zum einen um die Siegetrophäe, zum anderen um die Vermarktungszielgruppen. Ein schwieriger Part der Markenführung im Sport ist dann zu bewältigen, wenn Sportakteure nicht einen geplanten Prozess der Markenbildung eingeschlagen haben, sondern mehr oder weniger zufällig bzw. historisch bedingt ein bestimmtes Image mit sich tragen. Dadurch können Vorprägungen entstanden sein, die eine ziel- und zukunftsgerichtete Markenpositionierung erschweren.

Eine Herausforderung ist außerdem die Mehrdimensionalität des Markenerlebnisses im Sport. Abbildung 4 macht deutlich, dass neben dem eigentlichen Sportakteur (z. B. Liverpool FC) in der Regel auch bestimmte Persönlichkeiten (z. B. Mo Salah, Jürgen Klopp), die Liga (z. B. Premier League) sowie der nationale (z. B. The FA) oder internationale Verband (z. B. UEFA, FIFA) auf das Gesamterscheinungsbild einwirken. Das kann das Markenmanagement für einen Klub gelegentlich erleichtern, aber häufig auch erschweren.

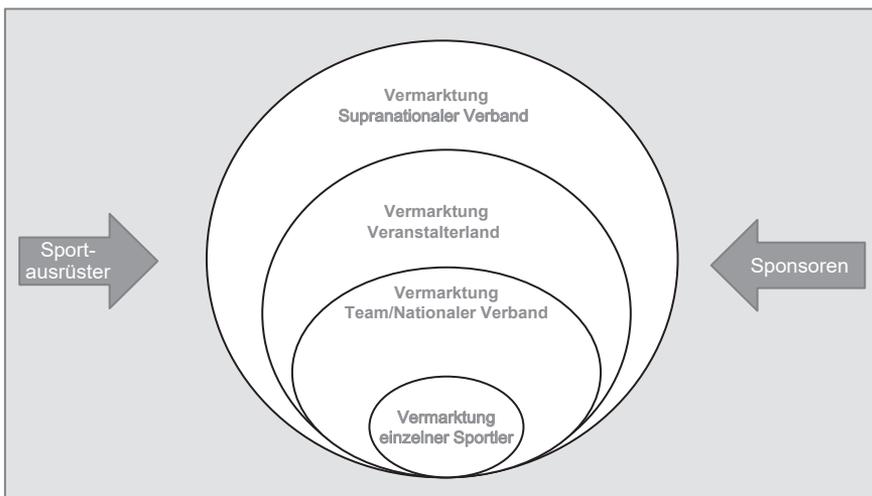


Abbildung 4: Mehrdimensionalität der Markenführung im Sport