



# **Professionelle Vermarktung von Sportvereinen**

Potenziale der Rechtevermarktung  
optimal nutzen

Von

**Prof. Dr. Florian Riedmüller**

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek 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 13646 9](http://www.esv.info/9783503136469)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 13646 9

eBook: ISBN 978 3 503 13647 6

ISSN: 1868 6370

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

# Vorwort

Im vergangenen Jahr wurden in vielen professionellen Vereinsmannschaften wieder nationale und internationale Meisterschaften gefeiert, Aufstiege bejubelt und der Verpflichtung von neuen Spielern und Trainern erwartungsvoll entgegengesehen. Gleichzeitig wurden auf der anderen Seite aber auch Tränen vergossen über verpasste Meistertitel, abwandernde Akteure oder im schlimmsten Fall sogar den Abstieg bzw. den Lizenzentzug. Himmel und Hölle liegen im professionellen Sport näher zusammen als in sonst einer Industrie und auch wenn diese Spannung den zentralen Reiz der Branche ausmacht, liegt den Managern hinter den Kulissen nichts mehr am Herzen, als diese Achterbahnfahrten in zumindest ökonomisch geordnete Bahnen zu lenken.

Welche Möglichkeiten aber hat der betriebswirtschaftliche Bereich in einem Verein, um sich ein Stück weit unabhängig von der sportlichen Unvorhersehbarkeit zu machen? Wie kann ein Fußball-, Handball- oder Hockeyclub mit einem gesunden sportlichen und wirtschaftlichen Konzept in die neue Saison starten und diese auch überdauern? Zum einen sind die Finanzen nachhaltig zu planen, Lizenzierungsbestimmungen zu beachten und ein wirkungsvolles Controlling aufzubauen. Zum anderen können durch eine konsequente Kundenorientierung in Verbindung mit einem aufgeschlossenen Verhältnis zu Innovationen bestehende Einnahmequellen optimiert und neue Potenziale erschlossen werden. Das vorliegende Buch setzt an dieser zweiten Stellschraube an und behandelt die Markenführung und Rechtevermarktung als wichtigste Bestandteile der professionellen Vermarktung von Vereinen.

Die große Herausforderung bei der Struktur und den Inhalten dieses Buches war die extreme Heterogenität, die man im deutschen Sportsystem aufgrund der zumeist durchlässigen Ligasysteme zwischen Profi- und Amateursport vorfindet. So fällt es auf den ersten Blick sichtlich schwer, Themenfelder zu definieren, die sowohl für den Branchenprimus Bayern München, als auch für den SC Worzeldorf (Fußball-Kreisligist in der Metropolregion Nürnberg) zutreffen. Wenn man seinen Fokus allerdings auf die im Marketing grundsätzlich analytisch zu erledigenden Aufgaben setzt, so müssen beide Marktteilnehmer vorrangig Zuschauer für ihre Spiele gewinnen, Vereinsmitglieder betreuen, Präsenz in den Medien herstellen, Sponsoren ihre vermeintliche Attraktivität verkaufen und mit Partnern über Zuschüsse und Kooperationsfelder verhandeln. Unterschiedlich bei der Bearbeitung dieser Aufgaben sind einzig die Ressourcen, auf die beide Vereine zurückgreifen können

(hauptamtliche Marketingspezialisten vs. ehrenamtliche Würdenträger), das sportliche Wettbewerbsumfeld, in dem sie sich befinden (internationale Champions-League vs. lokale Kreisliga) und die daraus resultierende Machtposition gegenüber den Verhandlungspartnern der freien Wirtschaft (Audienz vs. Bitstellung).

Das weitgehend durchlässige Ligasystem in Deutschland ermöglicht es, dass Vereine durch ein sportlich und betriebswirtschaftlich schlüssiges Gesamtkonzept den Sprung vom Amateur- in den Profibereich erreichen können: Im Basketball schaffte die 1. Herrenmannschaft des Quakenbrücker TSV aus einer 13.000 Einwohner-Stadt zwischen 1990 und 1996 den Durchmarsch von der Landesliga in die 2. Bundesliga. Sie gehören seit der Saison 2003/2004 unter dem Namen Artland Dragons der Basketballbundesliga an und wurden u.a. 2008 deutscher Pokalsieger. Seit 2003 wird der Profi-Basketball durch die ausgegliederte Artland Dragons Sport-Marketing GmbH vermarktet, die eine einzigartige Erlebniswelt rund um den Drachen „Tobi“ geschaffen haben. Im Handball spielte der Traditionsverein Reinickendorfer Füchse im Jahr 1998 nur noch in der Oberliga Berlin. Die Rückkehr in den professionellen Handball gelang über mehrere Jahre und 2005/06 wurde die Profi-Handballabteilung aus dem Verein in die Füchse Berlin GmbH ausgegliedert. 2007 wurde der Aufstieg in die Handball-Bundesliga erreicht und von 2008 bis 2011 stieg die weltweit führende Sportmarketingagentur International Management Group (IMG) als exklusiver Rechtevermarkter der Füchse ein. Die Füchse BankCard, der Füchse-Business-Club und Gastspiele in der O2-World sind seitdem sichtbare Zeichen innovativer Vermarktungsansätze im Handball. Im Fußball zeigt das vieldiskutierte Beispiel der TSG Hoffenheim wie ein Ort mit 3.300 Einwohnern durch die Unterstützung von Kapital in Verbindung mit Management-Know-how, den Weg von der A-Klasse bis in die Fußballbundesliga bestreiten kann. So wurden in der Regionalligasaison 2006/07 nicht nur der sportliche Bereich mit einem renommierten Trainer, Sportdirektor und Mannschaftspsychologen verstärkt, sondern gleichzeitig auch die Spielbetriebs GmbH massiv ausgebaut, um „den maximalen Kundenservice und infrastrukturelle Innovationen bieten zu können“ (*TSG 1899 Hoffenheim* 2009).

Sportlicher Erfolg wird durch Marketingkonzepte zwar nicht garantiert, aber in jedem Fall nachhaltig unterstützt, und entsprechend wichtig ist es, die Struktur und Funktionsweise der Marketinginstrumente im Sport kennenzulernen. Klassische Marketing-Lehrbücher beschreiben die Methoden des Marketing zumeist am Beispiel eines Ein-Produkt-Unternehmens, das ausgehend von einer Marktanalyse Ziele und Strategien für das Produkt ableitet, die im Anschluss mit den 4 P-Instrumenten (Product, Price, Placement und Pro-

motion) umgesetzt und kontrolliert werden. Ein Hersteller von Gesichtscreme analysiert z.B. die demographische Entwicklung in Deutschland und möchte sich verstärkt um die Zielgruppe 50+ bemühen. Entsprechend entwickelt er eine neue Creme mit „anti-aging“ Formel, stattet dieses mit einem neuartig und patentierten Wirkstoff (*Product*) aus, entscheidet sich für das Premium-Marktsegment (*Price*), vertreibt die Creme exklusiv über Apotheken (*Placement*) und bewirbt sie z.B. durch Anzeigen in der Apotheken-Umschau (*Promotion*). Den Marketingerfolg kontrolliert das Unternehmen über Mediaanalysen und Verkaufszahlen.

Eine Übertragung dieses klassischen Marketingansatzes auf den Sport ist zwar grundsätzlich hilfreich, da das Bewusstsein für die Kundenorientierung geschärft und ein strukturiert-analytisches Entscheidungsraaster vorgegeben wird. In der Praxis stolpern Vereine bei der Implementierung solcher Raster aber immer wieder darüber, dass sie keine greifbaren Produkte herstellen und sich in der täglichen Arbeit mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen konfrontiert sehen, die nicht zu dem klassischen 1-Produkt-4P-Raster passen. Entsprechend ist es für die Darstellung der Grundlagen für die professionelle Vermarktung von Sportvereinen wichtig, dass eine etwas modifizierte Planungssystematik entwickelt wird.

Zunächst muss für die Planung die Marktperspektive festgelegt werden, da jeder Verein gleichzeitig auf zwei Absatzmärkten tätig ist: Auf der einen Seite werden durch die Organisation von Übungs-, Trainings- und Wettkampfformen Leistungen für Sportler angeboten, die von diesen für Mitglieds- oder Nutzungsgebühren in Anspruch genommen werden können („Markt für Teilnehmersport“ oder „Sportlermarkt“). Auf der anderen Seite können die aus dieser sportlichen Leistung generierten Rechte an Zuschauer, Sponsoren, Medien, etc. weiterverkauft werden („Markt für Sportrechte“ oder „Zuschauer- und Folgemarkt“). Das vorliegende Buch konzentriert sich auf die Perspektive der Rechtevermarktung, da diese im professionellen Sport für die zentralen Einnahmen verantwortlich ist. Weiterhin muss der ursprünglichen Quelle, aus der Rechte für eine professionelle Vermarktung abgeleitet werden können, eine besondere Bedeutung entgegengebracht werden: Der (Vereins-)Marke. Und schließlich sind noch die verschiedenen Geschäftsfelder zu analysieren, auf denen Rechte abgesetzt werden können, nämlich der Veranstaltungsbetrieb (mit Zugangsrechten), die Fan-Mitgliedschaften (mit Vorteilsrechten), die Medienpartnerschaften (mit Senderechten), das Sponsoring (mit Kommunikationsrechten) und das Merchandising (mit Produktrechten).

Zusammenfassend lässt sich mit diesen drei Schritten eine Grundlage für die professionelle Vermarktung von Vereinen im Sport ableiten, die aktuellen und zukünftigen Managern im Sport eine strukturierte Verständnis- und Pla-

nungshilfe bietet. Entsprechend richtet sich dieses Buch auch an Manager in Vereinen und Verbänden, die für die Erstellung und das Management von Marketingkonzeptionen verantwortlich sind. Weiterhin soll betriebswirtschaftlich orientierten Studierenden ein kompakter Einblick in die Besonderheiten der professionellen Rechtevermarktung im Bereich des Sports ermöglicht werden.

Mit diesem Buch möchte ich mich bei der Georg-Simon-Ohm-Hochschule in Nürnberg und der Ostfalia-Hochschule in Braunschweig/Wolfenbüttel bedanken, die mir in meiner Funktion als Marketingprofessor an der jeweiligen Hochschule den notwendigen Freiraum für Forschung zum Thema Sportmarketing einräumten. Mein Dank gebührt weiterhin dem Erich Schmidt Verlag, der mit großer Begeisterung auf meinen Veröffentlichungsvorschlag zu diesem Thema reagierte und den Erstellungsprozess hervorragend unterstützte.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis .....	13
<b>1 Professionelles Sportmarketing und Rechtevermarktung .....</b>	<b>17</b>
1.1 Zum Status des Vereinsmanagements in Deutschland .....	17
1.2 Die Abhängigkeit von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg.....	23
1.2.1 Der sportlich-wirtschaftliche Wettbewerb innerhalb des jeweiligen Ligasystems .....	27
1.2.2 Der sportlich-wirtschaftliche Wettbewerb im übergreifenden Markt für Sportunterhaltung .....	30
1.3 Marken-Management als Ansatz zur langfristigen Sicherung sportlich-wirtschaftlicher Erfolge .....	33
1.4 Der Zusammenhang zwischen Marken und verwertbaren Rechten .....	39
1.5 Fallbeispiel zu Kapitel 1: Sportmarketing beim HSV Hamburg .....	45
<b>2 Sportvereine auf dem Weg zu starken Marken.....</b>	<b>49</b>
2.1 Markenmanagement als Prozess .....	49
2.2 Identitätsfindung für Vereine: Woher kommen wir?.....	52
2.2.1 Die besondere Berücksichtigung multipler Kundengruppen .....	53
2.2.2 Analyse der Markenbekanntheit .....	55
2.2.3 Analyse des Markenimages .....	59
2.2.4 Analyse der Markenloyalität.....	64
2.2.5 Interpretation zum Markenstatus .....	66
2.3 Identitätsgestaltung durch Vereine: Wie möchten wir gesehen werden? .....	69
2.3.1 Die Besonderheit der integrierten Markengestaltung durch Fans .....	70
2.3.2 Definition einer Markenvision.....	74
2.3.3 Definition einer Markenmission .....	75
2.3.4 Definition von Markenwerten.....	77
2.4 Identitätsvermittlung von Vereinen: Wie treten wir auf? .....	80
2.4.1 Planung und Bestimmung der Markenarchitektur.....	81
2.4.2 Planung und Bestimmung des Corporate Design .....	84
2.4.3 Planung und Bestimmung der Corporate Communication.....	87
2.4.4 Planung und Bestimmung der Corporate Behavior.....	91



2.5 Fallbeispiel zu Kapitel 2:	
Markenmanagement beim VFL Wolfsburg .....	93
<b>3 Veranstaltungsbetrieb - Vermarktung von Zugangsrechten.....</b>	<b>99</b>
3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen für Sportveranstaltungen .....	99
3.2 Inszenierung von Veranstaltungen.....	101
3.2.1 Strategische Positionierung einer Veranstaltung.....	103
3.2.2 Operative Planung des Vorfelds einer Veranstaltung .....	107
3.2.3 Operative Planung des Hauptfelds einer Veranstaltung.....	109
3.2.4 Operative Planung des Umfelds einer Veranstaltung.....	112
3.2.5 Durchführung und Nachbereitung einer Veranstaltung .....	115
3.3 Preisgestaltung und Kapazitätsmanagement.....	117
3.3.1 Yield Management als Ansatz für die Kapazitätsplanung .....	118
3.3.2 Entwicklung von differenzierten Preissystemen .....	122
3.3.3 Business Areas für VIPs und Geschäftskunden .....	125
3.3.4 Technische Umsetzung des Ticketing .....	128
3.4 Fallbeispiel zu Kapitel 3:	
Spieltags- und VIP-Vermarktung beim THW Kiel .....	130
<b>4 Fan-Mitgliedschaften - Vermarktung von Vorteilsrechten .....</b>	<b>133</b>
4.1 Differenzierung zwischen aktiven / fördernden Mitgliedschaften ....	133
4.2 Grundlagen für das Mitgliedermarketing aus Perspektive der Sportvermarktung.....	135
4.2.1 Definition und Ziele von Fanabteilungen.....	136
4.2.2 Ausgestaltung von Fan-Mitgliedschaften.....	138
4.3 Akquisition von neuen Fan-Mitgliedern.....	141
4.3.1 Implementierung von Fan-Nachwuchsprogrammen .....	144
4.3.2 Konzeption von Mitgliederkampagnen .....	146
4.4 Steigerung der Bindung bestehender Fan-Mitglieder.....	148
4.4.1 Steuerung der Kontaktintensität zwischen Verein und Fan- Mitgliedern .....	149
4.4.2 Verknüpfung von Verbundenheit mit Gebundenheit an einen Verein .....	151
4.5 Fallbeispiel zu Kapitel 4:	
Mitgliedermarketing bei Borussia Dortmund.....	152
<b>5 Medienpartnerschaften - Vermarktung von Senderechten .....</b>	<b>155</b>
5.1 Rechtliche Rahmenbedingungen zur medialen Vermarktung .....	155
5.1.1 Erst- und Nachverwertungsrechte.....	157

5.1.2 Besonderheiten durch frei zugängliche Kurzberichterstattungen .....	159
5.1.3 Besonderheiten durch Sportereignisse mit nationaler Relevanz .....	159
5.2 Generierung von medialer Präsenz .....	161
5.2.1 Kommunikation über lokale Medienkooperationen.....	163
5.2.2 Kommunikation über internetbasierte Plattformen .....	166
5.3 Vermarktung von medienrelevanten Inhalten.....	168
5.3.1 Klassische TV-Vermarktung .....	171
5.3.2 Digitale Produktion und Verwertung von Inhalten .....	173
5.4 Fallbeispiel zu Kapitel 5: Mediale Vermarktung der Handball-Bundesliga.....	176
<b>6 Sponsoring - Vermarktung von Kommunikationsrechten.....</b>	<b>179</b>
6.1 Grundverständnis des Sponsoring aus Sicht von Vereinen.....	179
6.2 Entwicklung eines Sponsoringkonzeptes.....	184
6.2.1 Definition von Sponsoringzielen .....	186
6.2.2 Entwicklung von Sponsoringrechten.....	187
6.2.3 Konzeption von hierarchischen Rechtestrukturen im Sponsoring .....	193
6.3 Management von Sponsoringbeziehungen .....	195
6.3.1 Akquisition von Sponsoren.....	197
6.3.2 Entwicklung von strategischen Allianzen .....	201
6.4 Sponsoring-Erfolgskontrolle.....	203
6.5 Abwehrstrategien gegenüber Ambush Marketing .....	205
6.6 Fallbeispiel zu Kapitel 6: Sponsoringmanagement bei den EC Hannover Indians .....	207
<b>7 Merchandising - Vermarktung von Produktrechten.....</b>	<b>213</b>
7.1 Differenzierung zwischen Merchandising und Licensing .....	213
7.2 Der Merchandisingprozess von der Produktentwicklung bis zur Kundenbetreuung .....	215
7.3 Gestaltung von Merchandising-Sortimenten .....	218
7.3.1 Trikots und Replica.....	220
7.3.2 Stadionartikel .....	224
7.3.3 Alltagsprodukte für Fans .....	225
7.4 Vertrieb von Merchandisingartikeln.....	226
7.4.1 Direkter Vertrieb über Fanshops und eigene Onlineshops .....	228
7.4.2 Indirekter Vertrieb über Handelspartner und Sponsoren .....	229

7.5 Fallbeispiel zu Kapitel 7: Merchandising-Konzept bei Alemannia Aachen.....	231
<b>8 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>233</b>
Literaturverzeichnis.....	237
Hintergrund zum Autor .....	249