

Professionelles Marketing für Sportvereine

Potenziale der Rechtevermarktung
optimal nutzen

Von

Prof. Dr. Florian Riedmüller

2., neu bearbeitete Auflage

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 17774 5](http://ESV.info/9783503177745)

1. Auflage 2011
2. Auflage 2018

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17774 5
eBook: ISBN 978 3 503 17775 2

ISSN: 1868 6370

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018
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: Druckerei Strauss, Mörlenbach

Vorwort zur zweiten Auflage

Professioneller Sport erfordert professionelle Strukturen und Prozesse auf der kaufmännischen Seite der Vereine. Nur durch eine strukturierte und langfristige Planung können die Unvorhersehbarkeiten der sportlichen Entwicklung in geordnete Bahnen gelenkt werden. Ein Abstieg wird nicht am Schreibtisch verhindert – die finanziellen Konsequenzen dieses Schreckensszenarios können aber antizipiert und mit einem Plan B hinterlegt werden, der dann im Fall der Fälle bereitsteht und die weitere Existenz des Vereins sicherstellt.

Die zentrale Frage einer professionellen Sportvermarktung hat sich auch in der zweiten Auflage dieses Buchs nicht verändert: Wie kann ein Fußball-, Handball- oder Hockeyclub mit einem gesunden sportlichen und wirtschaftlichen Konzept in die neue Saison starten und diese erfolgreich zu Ende führen? 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 eines professionellen Marketings von Sportvereinen.

Sportlicher Erfolg wird durch Marketingkonzepte zwar nicht garantiert, aber in jedem Fall nachhaltig unterstützt. Entsprechend wichtig ist es, die Struktur und Funktionsweise des Sportmarketings kennenzulernen. Klassische Marketing-Lehrbücher beschreiben die Methoden des Marketing zumeist am Beispiel von Produkt-Unternehmen, die ausgehend von einer Marktanalyse Ziele und Strategien für Angebote ableitet, die im Anschluss mit den 4 P-Instrumenten (Product, Price, Placement und Promotion) umgesetzt und kontrolliert werden. Ein Hersteller von Gesichtscreme analysiert z.B. die demographische Entwicklung und möchte sich verstärkt um die Zielgruppe 50+ bemühen. Dazu 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 Apo-

theken-Umschau (*Promotion*). Den Marketingerfolg kontrolliert das Unternehmen über Medienanalysen und Verkaufszahlen.

Eine Übertragung dieses klassischen Marketingansatzes auf den Sport ist hilfreich, da das Bewusstsein für die Kundenorientierung geschärft und ein strukturiert-analytisches Entscheidungsraster 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 ein professionelles Marketing von Sportvereinen wichtig, dass eine modifizierte Planungssystematik entwickelt wird.

Zunächst muss für die Planung die Marktperspektive festgelegt werden, da jeder Verein gleichzeitig auf zwei Absatzmärkten tätig ist: Zum einen werden Leistungen durch die Organisation von Trainings und Wettkämpfen für Sportler angeboten, die im Austausch gegen Mitglieds- oder Nutzungsgebühren in Anspruch genommen werden können („Markt für Teilnehmersport“ oder „Sportlermarkt“). Zum anderen können die aus der 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. Zunächst muss dafür die ursprüngliche Quelle, aus der Rechte für eine professionelle Vermarktung abgeleitet werden können, eingehender betrachtet werden: Die (Vereins-)Marke. Darauf aufbauend sind 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). Durch die Darstellung des Zusammenhangs der Markenentwicklung mit den daraus ableitbaren Rechten lässt sich eine Grundlage für die professionelle Vermarktung von Vereinen im Sport ableiten. Vereinsmanager erhalten damit eine strukturierte Verständnis- und Planungshilfe.

Mit dieser zweiten Auflage möchte ich mich bei den zahlreichen Experten aus führenden Sportvereinen und -verbänden bedanken, die diese Neuauflage durch Diskussionsbeiträge ermöglicht, und auch für die Aktualisierung der Fallbeispiele gesorgt haben. Der Technischen Hochschule Nürnberg danke ich, dass sie mir in den letzten Jahren erneut den notwendigen Freiraum für meine Forschungen zum Bereich des Sportmarketings ermöglicht hat.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	11
1 Professionelles Sportmarketing und Rechtevermarktung.....	15
1.1 Zum Status des Vereinsmanagements in Deutschland.....	15
1.2 Die Abhängigkeit von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg ..	21
1.2.1 Der sportlich-wirtschaftliche Wettbewerb innerhalb des jeweiligen Ligasystems.....	25
1.2.2 Der sportlich-wirtschaftliche Wettbewerb im übergreifenden Markt für Sportunterhaltung	29
1.3 Marken-Management als Ansatz zur langfristigen Sicherung sportlich-wirtschaftlicher Erfolge.....	31
1.4 Der Zusammenhang zwischen Marken und verwertbaren Rechten.....	38
1.5 Fallbeispiel zu Kapitel 1: Sportmarketing bei Brose Bamberg.....	44
2 Sportvereine auf dem Weg zu starken Marken	47
2.1 Markenmanagement als Prozess.....	47
2.2 Identitätsfindung für Vereine: Woher kommen wir?	50
2.2.1 Die besondere Berücksichtigung multipler Kundengruppen.....	51
2.2.2 Analyse der Markenbekanntheit.....	53
2.2.3 Analyse des Markenimages	57
2.2.4 Analyse der Markenloyalität	62
2.2.5 Interpretation zum Markenstatus.....	64
2.3 Identitätsgestaltung durch Vereine: Wie möchten wir gesehen werden?	68
2.3.1 Die Besonderheit der integrierten Markengestaltung durch Fans	69
2.3.2 Definition einer Markenvision	73
2.3.3 Definition einer Markenmission.....	74
2.3.4 Definition von Markenwerten	76

2.4	Identitätsvermittlung von Vereinen: Wie treten wir auf?	79
2.4.1	Planung und Bestimmung der Markenarchitektur	79
2.4.2	Planung und Bestimmung des Corporate Design.....	83
2.4.3	Planung und Bestimmung der Corporate Communication ..	86
2.4.4	Planung und Bestimmung der Corporate Behavior	90
2.5	Fallbeispiel zu Kapitel 2: Markenmanagement beim Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund (BVB).....	92
3	Veranstaltungsbetrieb – Vermarktung von Zugangsrechten.....	97
3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen für Sportveranstaltungen	97
3.2	Inszenierung von Veranstaltungen	99
3.2.1	Strategische Positionierung einer Veranstaltung	101
3.2.2	Operative Planung des Vorfelds einer Veranstaltung	105
3.2.3	Operative Planung des Hauptfelds einer Veranstaltung	107
3.2.4	Operative Planung des Umfelds einer Veranstaltung	110
3.2.5	Durchführung und Nachbereitung einer Veranstaltung	113
3.3	Preisgestaltung und Kapazitätsmanagement	116
3.3.1	Yield Management als Ansatz für die Kapazitätsplanung ...	117
3.3.2	Entwicklung von differenzierten Preissystemen	120
3.3.3	Business Areas für VIPs und Geschäftskunden	124
3.3.4	Technische Umsetzung des Ticketing.....	127
3.4	Fallbeispiel zu Kapitel 3: Spieltags- und VIP-Vermarktung bei Manchester City.....	129
4	Fan-Mitgliedschaften – Vermarktung von Vorteilsrechten	133
4.1	Differenzierung zwischen aktiven und 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 beim 1. FC Köln ..	152
5 Medienpartnerschaften – Vermarktung von Senderechten	157
5.1 Rechtliche Rahmenbedingungen zur medialen Vermarktung.....	157
5.1.1 Erst- und Nachverwertungsrechte	159
5.1.2 Besonderheiten durch frei zugängliche Kurzberichterstattungen	161
5.1.3 Besonderheiten durch Sportereignisse mit nationaler Relevanz.....	162
5.2 Generierung von medialer Präsenz.....	164
5.2.1 Kommunikation über lokale Medienkooperationen	166
5.2.2 Kommunikation über internetbasierte Plattformen	169
5.3 Vermarktung von medienrelevanten Inhalten	172
5.3.1 Klassische TV-Vermarktung	174
5.3.2 Digitale Produktion und Verbreitung von Inhalten	176
5.4 Fallbeispiel zu Kapitel 5: Digitale Produktion und Verbreitung von Inhalten bei Hertha BSC Berlin	178
6 Sponsoring – Vermarktung von Kommunikationsrechten.....	181
6.1 Grundverständnis des Sponsorings aus Sicht von Vereinen.....	181
6.2 Entwicklung eines Sponsoringkonzeptes	186
6.2.1 Definition von Sponsoringzielen.....	188
6.2.2 Entwicklung von Sponsoringrechten	189
6.2.3 Konzeption von hierarchischen Rechtestrukturen im Sponsoring	195
6.3 Management von Sponsoringbeziehungen.....	197
6.3.1 Akquisition von Sponsoren	199
6.3.2 Aktivierung von Sponsorenrechten.....	203
6.3.3 Bindung von Sponsoren	206
6.4 Sponsoring-Erfolgskontrolle	207
6.5 Abwehrstrategien gegenüber Ambush Marketing.....	209
6.6 Fallbeispiel zu Kapitel 6: Sponsoringmanagement bei den RECKEN – TSV Hannover-Burgdorf.....	211
7 Merchandising – Vermarktung von Produktrechten.....	217
7.1 Differenzierung zwischen Merchandising und Licensing	217
7.2 Der Merchandisingprozess von der Produktentwicklung bis zur Kundenbetreuung.....	219
7.3 Gestaltung von Merchandising-Sortimenten.....	222

7.3.1	Trikots und Replica	224
7.3.2	Stadionartikel	227
7.3.3	Alltagsprodukte für Fans	229
7.4	Vertrieb von Merchandisingartikeln.....	230
7.4.1	Direkter Vertrieb über eigene stationäre Fanshops und Onlineshops	232
7.4.2	Indirekter Vertrieb über Handelspartner und Sponsoren	233
7.5	Fallbeispiel zu Kapitel 7: Merchandising bei der Spielvereinigung Greuther Fürth.....	234
8	Zusammenfassung und Ausblick	239
	Literaturverzeichnis	243
	Hintergrund zum Autor	255