

Simon Groscurth

**Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften
im Fußballbusiness - Eine qualitative
Untersuchung**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2004 GRIN Verlag
ISBN: 9783638348560

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/34715>

Simon Groscurth

**Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften im Fußball-
business - Eine qualitative Untersuchung**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

**STRATEGISCHE (SPONSORING-) PARTNERSCHAFTEN IM
FUßBALLBUSINESS – EINE QUALITATIVE
UNTERSUCHUNG**

Diplomarbeit

von

Simon Groscurth

Deutsche Sporthochschule Köln



Köln 2004

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Methodik und Aufbau der Arbeit	4
2	WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN DES FUßBALLBUSINESS	6
2.1	Beteiligte des Fußballbusiness	6
2.1.1	Begriffsklärung „Fußballbusiness“	6
2.1.2	Die Beteiligten des Fußballbusiness	7
2.1.3	Modellabbildung	10
2.2	Bundesligafußball als Wirtschaftbranche	11
2.3	Veränderte Wirtschaftssituation der Fußballvereine	13
2.3.1	Rechtsformen: Vereine und Kapitalgesellschaften	13
2.3.2	Finanzierungsaspekte von Fußballvereinen	16
2.3.3	Einnahmenentwicklung von Vereinen der 1. Fußballbundesliga	19
2.3.4	Ausgabenentwicklung der Vereine	23
2.4	Blick in die europäischen Fußballligen	27
3	SPONSORING UND VERTRIEB	34
4	STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN	38
4.1	Strategische Partnerschaften im betriebswirtschaftlichen Sinne	38
4.1.1	Terminologische Abgrenzung	38
4.1.2	Erscheinungsformen von Strategischen Partnerschaften	40
4.1.3	Motive und Ziele von Strategischen Partnerschaften	43
4.1.4	Auswahlkriterien von Strategischen Partnern	44
4.2	Strategische Partnerschaften im Fußballbusiness	45
5	STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN IN DER FUßBALLBUNDESLIGA	51
5.1	Überblick Strategischer Partnerschaften in der Fußballbundesliga	51
5.1.1	FC Bayern München	52
5.1.2	Bayer 04 Leverkusen	53
5.1.3	Hertha BSC Berlin	54
5.1.4	VfL Wolfsburg	55

5.1.5	Borussia Dortmund	56
5.1.6	Borussia Mönchengladbach	57
5.1.7	FC Schalke 04	58
5.1.8	Sonstige Strategische Partnerschaften	58
5.2	Zwischenfazit	59
5.3	Modellannahme	61
6	UNTERSUCHUNGS- UND METHODENDESIGN	65
6.1	Untersuchungsinstrument	65
6.2	Inhalt der Untersuchung	66
6.3	Auswahl der Befragten	68
6.4	Durchführung der Interviews	73
6.5	Auswertungsmethode	74
6.6	Interpretative Darstellung der Untersuchungsergebnisse	76
6.6.1	Definitionen von „Strategische (Sponsoring-) Partnerschaft“	76
6.6.2	Merkmale, Motive und Ziele Strategischer (Sponsoring-) Partnerschaften	77
6.6.3	Ausdifferenzierung der Partnerschaft	80
6.6.4	Auswahlkriterien der Partner	82
6.6.5	Refinanzierungsaspekte innerhalb Strategischer (Sponsoring-) Partnerschaften	84
6.6.6	Sponsoring und Vertrieb	85
6.6.7	Entwicklungsperspektive von Strategischen (Sponsoring-) Partnerschaften	87
7	DISKUSSION DER ERGEBNISSE	89
8	FAZIT UND AUSBLICK	96
	Abkürzungsverzeichnis	97
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	98
	Literaturverzeichnis	99
	Anhang	110

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

„Sponsorships entwickeln sich immer mehr zu Strategischen Partnerschaften!“¹

Diese Aussage von Hartmut Zastrow, Vorstandsvorsitzender der Sport und Markt AG in Köln, zu den jüngsten Entwicklungen im Sportsponsoring war einer der Anstöße für eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik der Strategischen Partnerschaften² im Fußballbusiness. Herr Zastrow ist nicht der einzige Kenner der Sportbusiness-Szene, der den Begriff „Strategische Partnerschaft“ in den letzten Jahren in Verbindung mit Sportsponsoring kommunizierte. Die Liste reicht von prominenten Einzelpersonen wie Erich Stamminger³, Vorstandsmitglied der adidas-Salomon AG, über Podiumsdiskussionen bei Sportbusiness-Kongressen bis hin zu Pressemitteilungen von Fußballvereinen und Unternehmen, die als Sportsponsoren auftreten.⁴ Es scheint, dass vor allem Vereinsvertreter von Fußballbundesligisten angesichts der angespannten finanziellen Lage gerne einen sog. Strategischen Partner präsentieren.

Strategische Partnerschaften werden in betriebswirtschaftlicher Fachliteratur übereinstimmend als horizontale bzw. vertikale Kooperationsform zwischen Unternehmen beschrieben.⁵ Durch die Fülle der Erwähnungen in Zusammenhang mit Sportmarketing, insbesondere bei Sportsponsoring-Beziehungen im Fußball, hat es den Anschein, dass der Begriff der Strategischen Partnerschaft auch einen festen Platz im Sportmarketingvokabular eingenommen hat. Bei genauerer Betrachtung

¹ Hase/Brannasch (2003, 29).

² Die Bezeichnung „Strategische Partnerschaft“ wird im Folgenden als feststehender Begriff und daher – wenn es der Zusammenhang erlaubt – ohne besondere Kennzeichnung verwendet.

³ Vgl. o.V. (2003a): adidas und der FC Bayern München vereinbaren einzigartige Strategische Partnerschaft.

⁴ Vgl. o.V. (2003b): Hypo setzt auf Profikicker – Strategische Partnerschaft mit dem FC Bayern.

⁵ Vgl. u.a. Bronder/Pritzl (1991, 44f); Bruns (2003, 121-122); Rotering (1990, 38f); Zentes (1992, 3f).

zeigt sich jedoch, dass die inhaltliche Bedeutung des Wortes variiert – je nach dem welche sportbezogene Organisation diesen Begriff zu welchem Anlass verwendet. So spricht beispielsweise der Hamburger SV bei seiner Ausbildungs-Kooperation mit dem VfL Pinneberg und dem Ratzeburger SV ebenso von einer Strategischen Partnerschaft⁶ wie die adidas-Salomon AG bei ihrer 10%igen Kapitalbeteiligung beim FC Bayern München.⁷ Die Sponsoringbeziehung zwischen Telekommunikationsanbieter Arcor und dem Verein Hertha BSC Berlin wird in den Sportbusiness-Medien ebenfalls als Strategische Partnerschaft diskutiert.⁸

Obwohl das Thema Strategische Partnerschaften in Verbindung mit Sport-Sponsoring im Fußball seit Ende der neunziger Jahre zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, wurde es bisher nicht eingehend wissenschaftlich untersucht. Dennoch findet sich eine Vielzahl an Literaturtiteln – darunter viele wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeiten, Aufsätze und Ratgeber – über die „Unternehmenskooperation Strategische Partnerschaft“.⁹ Die Mehrheit der Publikationen konzentriert sich dabei jedoch auf Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, mit denen Fußballvereine¹⁰ bzgl. ihrer Umsatzgröße bezeichnenderweise häufig verglichen werden. Wissenschaftliche Studien, die Tendenzen aufzeigen oder gar repräsentative Aussagen zum Stellenwert und zu Erscheinungsformen Strategischer Partnerschaften in der Sportbranche machen, liegen jedoch nicht vor.

Auch in gängiger Sportmarketing- und Sponsoringliteratur wird diese neue Form der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der Wirtschaft und des Sports nicht explizit thematisiert.¹¹ Lediglich vereinzelt schlägt sich die Bedeutung von Fußballvereinen als Strategische Partner von Unternehmen auf Themen der sportökonomischen Wissenschaft nieder. Allerdings konkretisieren diese Arbeiten – häufig in Form von

⁶ Vgl. o.V. (2003c): Strategische Partnerschaft im Nachwuchsbereich.

⁷ Vgl. o.V. (2003a): adidas und der FC Bayern München vereinbaren einzigartige Strategische Partnerschaft.

⁸ Vgl. Hase/Brannasch (2003, 28-29).

⁹ Vgl. Bronder/Pritzl (1991); Frank (1993); Harrigan (1988); Küting (1983); Zentes (1992).

¹⁰ Die Begriffe Verein, Fußballverein, Fußballklub, Fußballunternehmen und Fußballkapitalgesellschaften werden ungeachtet der tatsächlich zugrunde liegenden Rechtsform synonym verwendet.

¹¹ Vgl. Bruhn (2003); Hermanns (1997); Drees (1990); Freyer (2003).

Diplomarbeiten – anhand eines Fallbeispiels die Besonderheiten von Fußball-Kapitalgesellschaften und haben in erster Linie eine deskriptive Ausrichtung.¹²

In welcher Form die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke beisteuern möchte, ist Thema des folgenden Kapitels.

1.2 Zielsetzung

Zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, die typischen Merkmalsausprägungen und Erscheinungsformen sog. Strategischer Partnerschaften im Fußballbusiness zu charakterisieren, um so der gestiegenen Relevanz des Themas Strategische Partnerschaft aus der Perspektive der Fußballbranche Rechnung zu tragen. Hierbei soll nicht nur eine sprachliche und inhaltliche Differenzierung von Strategischen Partnerschaften speziell für das Fußballbusiness vorgenommen werden. Vielmehr soll auch ein Überblick über ausgewählte Strategische Partnerschaften in der Fußballbundesliga gegeben und ihre Umsetzungsstrategien erörtert werden.

Der Fokus liegt dabei auf Strategischen Partnerschaften, die auf Sponsoringebene zwischen Vereinen/Verbänden¹³ und Unternehmen stattfinden. Sie werden im späteren Verlauf der Arbeit als „Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften“ tituiert. Aus Verständnisgründen wird jedoch – solange es aus dem Zusammenhang nicht anderweitig hervorgeht – zunächst „nur“ von Strategischen Partnerschaften gesprochen. Zusammenfassend beschäftigt sich die Arbeit mit folgenden Fragen:

- *Was ist eine Strategische (Sponsoring-) Partnerschaft im Fußballbusiness und wie kann eine geeignete Definition lauten?*
- *Welche übrigen Typen Strategischer Partnerschaften lassen sich unterscheiden?*

¹² Vgl. Benz (1998); Hebrock (2002); Klimmer (2003); Thielmann (1998).

¹³ Im weiteren Verlauf der Arbeit werden – wenn nicht anderweitig darauf hingewiesen wird – Vereine mit Verbänden sprachlich gleichgesetzt.

- *Welche Vereine und Unternehmen eignen sich als Strategische Partner?*
- *Welche Bedeutung wird Strategischen Partnerschaften von Vereins- bzw. Unternehmensseite her beigemessen?*

1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit

Wie bereits erwähnt liegen im Bereich der Strategischen Partnerschaften für die Sport- bzw. Fußballbranche bisher noch keine wissenschaftlichen Arbeiten vor. Eine rein theoriegeleitete Bearbeitung des Themas ist damit ausgeschlossen. Für die theoretischen Grundlagen und die anschließende Beschreibung sog. Strategischer Partnerschaften in der Fußballbundesliga wurden die wichtigsten Veröffentlichungen der betreffenden Themenbereiche herangezogen.¹⁴

Im Wesentlichen basiert die vorliegende Arbeit auf einer qualitativen Untersuchung Strategischer (Sponsoring-) Partnerschaften in der Fußballbundesliga. Als Untersuchungsmethode wurde das Experteninterview gewählt, da sich dieses Instrument besonders gut zur Modellüberprüfung und Systematisierung von vorwissenschaftlichem Verständnis eignet.¹⁵

Die Arbeit ist einschließlich des in die Thematik einführenden **ersten Kapitels** folgendermaßen gegliedert:

Kapitel 2, 3 und 4 beschäftigen sich mit den theoretischen Grundlagen des Fußballbusiness. Ausgehend von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Fußballbusiness wird die für Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften bedeutsame Thematik „Sponsoring und Vertrieb“ erläutert. Danach werden Strategische Partnerschaften zunächst aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise betrachtet, um daraufhin die entsprechenden Besonderheiten und Erscheinungsformen für die Fußballbranche aufzuzeigen.

¹⁴ Vgl. u.a. Bäune (2001); Deloitte & Touche (2003); Dinkel (2002); Groll/Schlosser/Schulte (2004); Mohr/Bohl (2001); Schewe/Littkemann (2002); Schmidt (2003).

¹⁵ Vgl. Scheuch (1973, 81). In Kapitel 5.3 wird u.a. ein Modell aufgestellt, das die verschiedenen Typen Strategischer Partnerschaften charakterisiert.

Kapitel 5 liefert einen Überblick aktueller Strategischer Partnerschaften in der Fußballbundesliga. Der anschließenden Beschreibung folgt ein Zwischenfazit, das die dargestellten Beispiele sprachlich und inhaltlich in Beziehung zu Strategischen Partnerschaften aus nicht-sportlichen Bereichen setzt. Darauf aufbauend wird ein Modell konstruiert, das die bisher identifizierten Typen Strategischer Partnerschaften in der Fußballbundesliga systematisiert und voneinander abgrenzt.

Kapitel 6 dient der Vorstellung des Untersuchungs- und Methodendesigns. Hierbei wird zunächst die zugrundeliegende empirische Untersuchung sowie deren Verlauf beschrieben. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die in Kapitel 5 vorgenommene Typisierung der Strategischen Partnerschaften im Fußballbusiness. Anhand einiger Beispiele werden anschließend die explorativen Ergebnisse hinsichtlich Definitionen, Merkmalen, Zielen und Auswahlkriterien Strategischer (Sponsoring-) Partnerschaften präsentiert und ausgewertet. Ferner sollen auch Refinanzierungsaspekte von Sponsoring-Investitionen sowie die Entwicklungsperspektiven derartiger Partnerschaften Gegenstand der Diskussion sein. Die Inhalte der Befragung ergeben sich hierbei aus der theoretischen Auseinandersetzung in den vorangegangenen Kapiteln der Arbeit.

In **Kapitel 7** werden abschließend die ermittelten Ergebnisse der Befragung gemeinsam mit den theoretischen Grundlagen der vorangegangenen Kapitel ausführlich diskutiert. Dabei soll eine geeignete Definition für den Begriff der Strategischen (Sponsoring-) Partnerschaft formuliert werden. **Kapitel 8** schließt die Arbeit mit einem kurzen Fazit und einem Ausblick über weitere Untersuchungsansätze ab.