

**Simon Groscurth**

# Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften im Fußballbusiness

Eine qualitative Untersuchung

**Diplomarbeit**

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

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.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832440954

**Simon Groscurth**

# **Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften im Fußball-business**

**Eine qualitative Untersuchung**



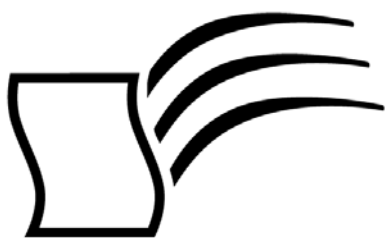
---

Simon Groscurth

# Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften im Fußballbusiness

*Eine qualitative Untersuchung*

Diplomarbeit  
Deutsche Sporthochschule Köln  
Fachbereich Sportwissenschaften  
Abgabe Juni 2004



**Diplom.de**

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 4095

Groscurth, Simon: Strategische (Sponsoring-) Partnerschaften im Fußballbusiness - Eine qualitative Untersuchung

Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Zugl.: Deutsche Sporthochschule Köln, Diplomarbeit, 2004

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2005

Printed in Germany

## Lebenslauf

Name: Simon Groscurth  
Geburtsdatum: 31.01.1977  
  
Vater: Peter Groscurth, Rentner  
Mutter: Annelie Groscurth, Sozialarbeiterin  
Geschwister: Almut Berndt, Vikarin

### Bildung:

1996 Beethoven-Gymnasium Bonn  
Abitur (Note: 2,0)

1997 Deutsche Sporthochschule Köln/Universität zu Köln  
Beginn des Studiums (Sport und Mathematik Sek.1)

1998 Deutsche Sporthochschule Köln  
Wechsel zu Diplom-Sportwissenschaften

1999 Zwischenprüfung Mathematik (Note: 2,3)  
Vordiplom Sportwissenschaften (Note: 2,3)

2000 West Chester University, USA (PA)  
4-monatiges Teilstipendium der DSHS/WCU  
Major: Marketing/Management

2003 1. Staatsexamen Mathematik Sek.1 (Note: 3,3)

05.10.2004 Abschluss als Diplom-Sportwissenschaftler  
Studienschwerpunkt: Ökonomie und Management (Note: 2,4)

**Beruf:** streetfootballworld, Berlin  
Projekt „WM Schulen – Fair Play for Fair Life“  
Assistent Projektleitung

**Versicherung:**

Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich wiedergegebene Textstellen, auch Einzelsätze oder Teile davon, sind als Zitate kenntlich gemacht.

---



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Methodik und Aufbau der Arbeit	4
<b>2</b>	<b>WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN DES FUßBALLBUSINESS</b>	<b>6</b>
2.1	<b>Beteiligte des Fußballbusiness</b>	<b>6</b>
2.1.1	Begriffsklärung „Fußballbusiness“ .....	6
2.1.2	Die Beteiligten des Fußballbusiness .....	7
2.1.3	Modellabbildung .....	10
2.2	<b>Bundesligafußball als Wirtschaftbranche</b>	<b>11</b>
2.3	<b>Veränderte Wirtschaftssituation der Fußballvereine</b>	<b>13</b>
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	<b>Blick in die europäischen Fußballligen</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>SPONSORING UND VERTRIEB</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN</b>	<b>38</b>
4.1	<b>Strategische Partnerschaften im betriebswirtschaftlichen Sinne</b>	<b>38</b>
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	<b>Strategische Partnerschaften im Fußballbusiness</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN IN DER FUßBALLBUNDESLIGA</b>	<b>51</b>
5.1	<b>Überblick Strategischer Partnerschaften in der Fußballbundesliga</b>	<b>51</b>
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
<b>5.2</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>59</b>
<b>5.3</b>	<b>Modellannahme</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>UNTERSUCHUNGS- UND METHODENDESIGN</b>	<b>65</b>
<b>6.1</b>	<b>Untersuchungsinstrument</b>	<b>65</b>
<b>6.2</b>	<b>Inhalt der Untersuchung</b>	<b>66</b>
<b>6.3</b>	<b>Auswahl der Befragten</b>	<b>68</b>
<b>6.4</b>	<b>Durchführung der Interviews</b>	<b>73</b>
<b>6.5</b>	<b>Auswertungsmethode</b>	<b>74</b>
<b>6.6</b>	<b>Interpretative Darstellung der Untersuchungsergebnisse</b>	<b>76</b>
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
<b>7</b>	<b>DISKUSSION DER ERGEBNISSE</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK</b>	<b>96</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>97</b>
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>98</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>99</b>
	<b>Anhang</b>	<b>110</b>

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Problemstellung

### **„Sponsorships entwickeln sich immer mehr zu Strategischen Partnerschaften!“<sup>1</sup>**

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 Partnerschaften<sup>2</sup> 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 Stamminger<sup>3</sup>, Vorstandsmitglied der adidas-Salomon AG, über Podiumsdiskussionen bei Sportbusiness-Kongressen bis hin zu Pressemitteilungen von Fußballvereinen und Unternehmen, die als Sportsponsoren auftreten.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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

---

<sup>1</sup> Hase/Brannasch (2003, 29).

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

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

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

<sup>5</sup> 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 Partnerschaft<sup>6</sup> wie die adidas-Salomon AG bei ihrer 10%igen Kapitalbeteiligung beim FC Bayern München.<sup>7</sup> Die Sponsoringbeziehung zwischen Telekommunikationsanbieter Arcor und dem Verein Hertha BSC Berlin wird in den Sportbusiness-Medien ebenfalls als Strategische Partnerschaft diskutiert.<sup>8</sup>

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“.<sup>9</sup> Die Mehrheit der Publikationen konzentriert sich dabei jedoch auf Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, mit denen Fußballvereine<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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

---

<sup>6</sup> Vgl. o.V. (2003c): Strategische Partnerschaft im Nachwuchsbereich.

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

<sup>8</sup> Vgl. Hase/Brannasch (2003, 28-29).

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

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

<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup>

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/Verbänden<sup>13</sup> 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?*

---

<sup>12</sup> Vgl. Benz (1998); Hebrock (2002); Klimmer (2003); Thielmann (1998).

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