

## **Schriftenreihe bruhnpartner**

Manfred Bruhn, Peter Rohlmann

### **Geschäftsmodell Fußball-EM: Ende einer Erfolgsgeschichte?**

Erschienen in: Markenartikel, 4–5/2021, 2021

Die frei verfügbaren Artikel stehen  
als Download bereit ► [bruhnpartner.com](https://bruhnpartner.com)





# Geschäftsmodell Fußball-EM: Ende einer Erfolgsgeschichte?

Der Nutzen des Sport-Sponsoring wird zunehmend in Frage gestellt. Die immer weiter steigenden Kosten sorgen dafür, dass Marken ihre Kommunikationskonzepte mit Blick auf große Events wie die Fußball-EM überdenken und neue Strategien suchen.

**D**ie paneuropäische Fußball-Europameisterschaft 2020 ist wegen Corona um ein Jahr in den Sommer 2021 verschoben worden. Eines der wichtigsten Fußball-Großevents weltweit findet vom 11. Juni bis 11. Juli 2021 statt. Jedoch weiß derzeit noch niemand genau, ob die Veranstaltung wie geplant mit zwölf Stadien in zwölf Ländern durchführbar ist und ob das 24-Mannschaften-Turnier mit oder ohne Zuschauer in den Stadien stattfindet. Neben drei Vorrundenspielen der deutschen Mannschaft und einem Viertelfinalspiel in der Fußball Arena München will das UEFA Euro 2020 Festival Munich ein einzigartiges Programm rund um die Europameisterschaft in der ganzen Stadt bieten. Nicht nur die Fans (B2C) sollen ein besonderes Spektakel erwarten dürfen, sondern auch die Sponsoren und Partner der UEFA (B2B) sollen für ihr Engagement einen außergewöhnlichen Mehrwert erhalten.

## Fußball und Sponsoring auf dem Prüfstand

Die Corona-Pandemie hat viele Fragen im Wirtschaftsleben nicht nur neu aufgeworfen, sondern auch zugespitzt. Dies gilt für die Fußballbranche als Gesponserte und die Unternehmen als Sponsoren gleichermaßen. Aktuell stellen sich für den Profi-Fußball und das Sport-Sponsoring die folgenden Fragen:

- Handelt es sich bei der Fußball-EM um ein überholtes Geschäftsmodell?
- Welchen Stellenwert werden Fußball und andere Sportarten für Bevölkerung und Fans einnehmen?
- Welche Bedeutung hat Sponsoring für die Unternehmens- und Markenkommunikation überhaupt noch – gibt es noch einen Return on Sponsoring?
- Sind die Entscheidungsträger in der Wirtschaft und im Fußball in der Lage, die Situation richtig einzuschätzen und die Schlussfolgerungen zu ziehen?

Nach bisherigen Informationen wird die Fußball-EM wirtschaftlich gesehen alle Vorgänger in den Schatten stellen, was die Vermarktung als Ganzes und das Sponsoring im Detail anbelangt. Insgesamt erwartet die UEFA aus Anlass der Euro 2020 Rekordzahlen – die Bezeichnung des Events musste trotz Verschiebung aus rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen beibehalten werden, denn die Verträge wurden vor Corona abgeschlossen und alle Merchandising-Artikel sind bereits produziert. Eine Änderung der Jahreszahl würde erhebliche wirtschaftliche Schäden bedeuten.

## Fakten für die Veranstalter

Die EM kann mit Einnahmen von deutlich über zwei Milliarden Euro rechnen. Dabei machen wie seit langem im Sport die Übertragungsrechte die Mehrheit aus. Die kommerziellen Vermarktungsrechte (Sponsoring und Licensing) bilden die zweitgrößte Geldquelle der UEFA mit rund einem Viertel der Einnahmen, wobei das Sponsoring klar dominiert.

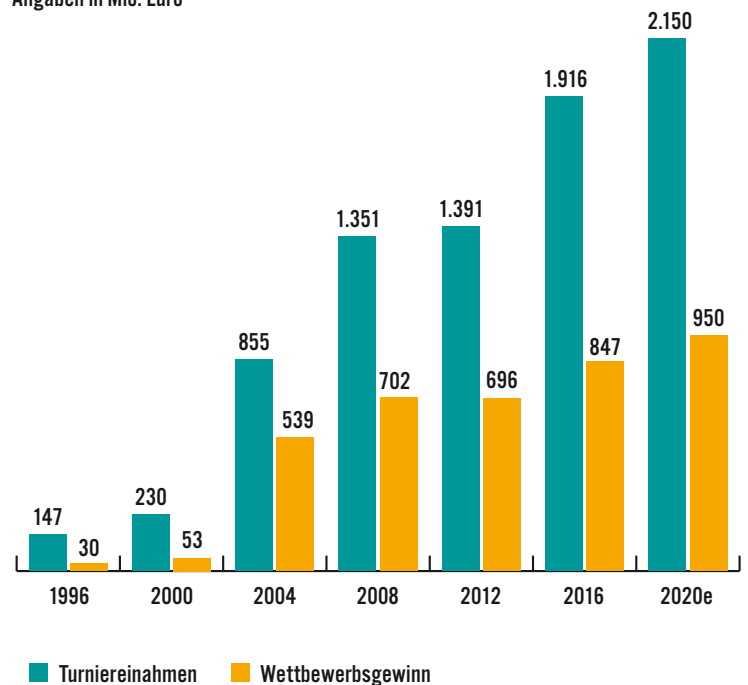
Betrachtet man die Entwicklung der vergangenen 25 Jahre – 1992 startete die neuformierte Premier League im Mutterland des Fußballs und setzte schnell neue Maßstäbe in Sachen Fußball-Vermarktung –, so ist leicht zu sehen, welche dynamischen Wachstumsprünge auch die UEFA bei ihren Turnieren durchsetzen konnte. In dieser Zeitspanne hat sie beim Sponsoring etwa 1,8 Milliarden Euro vereinnahmt. Nicht nur diese Summe, sondern auch das Verhältnis gegenüber dem ansonsten im Fußball starken Vermarktungsinstrument Licensing zeigt, dass Sponsoring von zentraler Bedeutung ist. Dadurch, dass die UEFA den Großteil der Sponsoring-Abmachungen längst vor den ersten Anzeichen der Pandemie und damit der Turnierschiebung unter Dach und Fach hatte, werden sich die aktuellen Sponsoring-Einnahmen der UEFA auf das fast 18-fache (!) des Betrages aus 1996 steigern.

## Bedeutung für die Sponsoren

Die UEFA steht als Turnierveranstalter in permanenter Konkurrenz zu den Sponsoren der teilnehmenden Nationalmannschaften, die jeweils ihre eigene Vermarktung durchführen. Eine besondere Bemerkung verdient hier die Sportartikelindustrie. Adidas hatte über Jahrzehnte den Status eines exklusiven und globalen Sponsors der UEFA (1972 – 2019) inne, ist aber bei der Euro 2020 nicht mehr als Sponsor aktiv, sondern stellt nur noch den offiziellen Spielball. Mit seiner früheren Rolle als einer der Hauptsponsoren

## Einnahmen und Gewinn von UEFA-Europameisterschaften

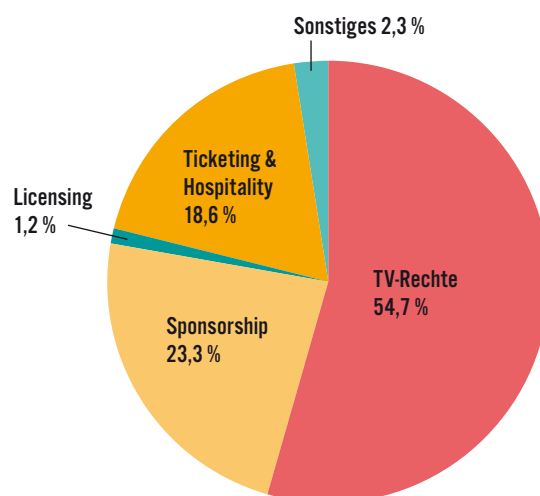
Angaben in Mio. Euro



Quelle: UEFA Finanzberichte, © markenartikel

Die Fußball-Europameisterschaft 2020 wird vermutlich über zwei Milliarden Euro an Einnahmen in die Kassen der UEFA spülen

## Einnahmenmix der UEFA 2020



Quelle: UEFA Finanzberichte, © markenartikel

Übertragungsrechte machen einen Großteil der Einnahmen aus und sind damit die größte Geldquelle der UEFA

## Wirtschaftliche Eckdaten von UEFA-Europameisterschaften

	EM 1996	EM 2000	EM 2004	EM 2008	EM 2012	EM 2016	EM 2020/21
Kommerzielle Rechte (Mio. €)	29,3	54,1	182,2	289,8	313,9	483,3	525,0
Sponsoring gesamt (Mio. €)	28,2	52,1	178,6	273,4	300,0	458,5	500,0
sonst. kommerz. Rechte (insb. Licensing) (Mio. €)	1,1	2,0	3,6	16,4	13,9	24,8	50,0
Anzahl offizieller Sponsoren	22	22	17	18	15	16	12
Anteil Sponsoring an kommerziellen Einnahmen	96 %	96 %	98 %	94 %	96 %	95 %	95 %

Quelle: UEFA Finanzberichte und Recherchen PR MARKETING, © markenartikel

Die Sponsoring-Einnahmen sind seit 1996 immer weiter gestiegen und erreichen mit der aktuellen Europameisterschaft einen neuen Höchstwert

war auch die Bereitstellung von benötigten Sportartikeln (z.B. Schiedsrichterkleidung, Balljungen-Outfit, Spielbälle) verbunden, sodass Adidas zwar eine hohe Sichtbarkeit für seine Marke erzielte, aber eben auch mittlere zweistellige Millionenbeträge gezahlt hat.

Im Sponsoring der Teilnehmerteams stehen die Sportartikelfirmen als Ausrüster bzw. Kit-Sponsoren besonders im Fokus, wodurch die an sich exklusive Stellung einer Sportartikelfirma als UEFA-Sponsor schnell konterkariert werden kann. Dies mag auch die Adidas-Entscheidung zu einem (Teil-)Rückzug beeinflusst haben. Schließlich sind die Sponsoring-Summen der Teamausrüster gerade in den vergangenen Jahren gewaltig angestiegen. Zudem bietet ein Team-Sponsoring Firmen eine ideale Möglichkeit, sich dort zu präsentieren, wo sie als Event-Sponsor nicht zum Zuge gekommen sind oder sich dort wegen ungünstiger Kosten-Nutzen-Relation erst gar nicht engagieren wollen. Zahlreiche Beispiele von einem verdeckten Sponsoring – Stichwort Ambush Marketing – verstärken diesen Sachverhalt. Jedenfalls ist Ausrüster-Sponsoring ein wirksames und flexibles Instrument im harten Wettbewerb der Sportartikelhersteller.

Insgesamt 13 Sportartikelmarken haben in den zurückliegenden 25 Jahren bei sieben Europameister-

schaften ihre Teams mit fast einer Milliarde Euro gesponsert. Der Spitzenreiter sowohl bei der Anzahl der gesponserten Teams bzw. Verbände als auch bei der Höhe des Ausrüster-Sponsorings ist Adidas, dahinter folgen Nike, Puma und Umbro.

Die UEFA ist eine finanzstarke, mächtige Organisation und hat unter anderem mit der alle vier Jahre ausgetragenen Fußball-Europameisterschaft ein rares und aufmerksamkeitsstarkes Asset, das über europäische Grenzen und auch über normal Fußball-Interessierte hinausreicht. Wegen dieser Einzigartigkeit und der Zugehörigkeit zu einem ausgewählten, kleinen Sponsoren-Kreis (alleinige Werbeträger und exklusive Produktvermarktung im Rahmen der Europameisterschaft) gelingt es der UEFA immer wieder, selbst langjährige und gut zahlende Partnerfirmen, die die Zusammenarbeit aufkündigen (z.B. McDonald's, MasterCard, Adidas), nicht nur zu ersetzen, sondern auch Steigerungen bei den Sponsor-Beträgen durchzusetzen. Dies hängt auch damit zusammen, dass die durch eine Europa- oder Weltmeisterschaft an Fußball interessierte Fangemeinde gegenüber nationalen und internationalen Klubwettbewerben stark anwächst – quasi ein Fußballinteresse aus patriotischen Gründen. Dies gilt für große Fußballnationen ebenso wie für kleinere Teilnehmerverbände.

Foto: hiebrade-stock.adobe.com





## Ausrüster-Sponsoring der Teilnehmer von UEFA-Europameisterschaften

	EM 1996	EM 2000	EM 2004	EM 2008	EM 2012	EM 2016	EM 2020/21
Ausrüster-Sponsorship (Mio. €)	49	54	131	103	179	206	265
Teilnehmende Nationalteams	16	16	16	16	16	26	24
Sportartikelmarken	8	6	5	4	4	6	6

Quelle: UEFA Finanzberichte und Recherchen PR MARKETING, © markenartikel

Insgesamt 13 verschiedene Sportartikelmarken haben in den vergangenen 25 Jahren ihre Teams gesponsert, wobei Adidas der Top-Sponsor war

### Verhalten der Fans ändert sich

Bleibt die Reaktion der normalen Fußballfans künftig weiter so positiv oder machen bestimmte Entwicklungen im Fußball und nicht zuletzt die Corona-Pandemie das Fanverhalten anders bzw. zurückhaltender, sodass eine wichtige Zielgruppe für die Sponsoren schrumpfen könnte? Aufgrund der Attraktivität von Fußballspielen und der großen Nachfrage, die die meisten Großevents wegen der Einmaligkeit und der knappen Besucherkapazität haben, dürften Kartenverkauf, Besucherzahlen und TV-Zuschauer kaum sinken. Häufig fällt auch der Satz: Einmal Fan, immer Fan. Es ist jedoch festzustellen, dass sich – bedingt durch die Corona-Krise – eine neue Art von Beziehungen zwischen Fußballverantwortlichen und ihren Fans zu entwickeln scheint.

Fußball ist eindeutig ein Teil der Unterhaltungsindustrie und ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Jedoch ist in der Zwischenzeit rund um Spieler, Vereine und Verbände eine Parallelwelt entstanden. Die Kommerzialisierung des Spitzensfußballs führt zu einem Entfremdungsgefühl und einer Fanabkehr. Unter den Fußballfans macht sich zudem nach mehr als einem Jahr Corona und den entsprechenden Verboten für aktive Amateurläufer und Hobbysportler sowie passive Anhänger (Vereinsmitglieder, Fans, Zuschauer, Follower) ein Desinteresse vom Fußball breit. Eben-

falls mehren sich Stimmen aus vielen Bereichen der Gesellschaft, die die Sonderrolle des Profifußballs in der Pandemie anprangern (u.a. weiterer Ligabetrieb mit Spielen ohne Zuschauer; Turnierreisen von Teams in die ganze Welt; Verlegung von Europa-Cup-Heimspielen ins Ausland; Verhalten bestimmter Fußballstars in der Krise) und befeuern damit eine Abkehr vom Profifußball.

### Feuerprobe für Sponsoren und Gesponserte

Es ist abzusehen, dass durch die Risikoanfälligkeit mit Blick auf die Durchführung künftiger Fußball-Events für die Veranstalter als Gesponserte ein Riesenproblem entstanden und eine Lösung nicht absehbar ist. Die Unternehmen als Sponsoren können sich ihrer Engagements nicht sicher sein und werden verlorene oder zusätzliche Kosten hinnehmen müssen. Die Groß-Sponsoren werden ihre Marketing- und Sponsoring-Strategien zu überdenken haben. Allerdings nicht nur im Rahmen von Vertragsklauseln, sondern auch mit Blick auf die Frage, was den Stellenwert des Sponsoring für die Kommunikation anbelangt.

Für die Unternehmens- und Markenkommunikation zählt Sponsoring seit den 1980er-Jahren zu den klassischen Formen der Kommunikation, also der bezahlten Werbung. Dabei war der Anteil am gesamten



## Abschluss der Sponsoring-Verträge zur EURO 2016 und 2020

	Abschluss	anteilig
mind. 1 Jahr vor Event	9	90 %
im Eventjahr	1	10 %
Euro 2016	10	100 %

Quelle: Recherchen PR MARKETING, © markenartikel

	Abschluss	anteilig
mind. 1 Jahr vor Event	9	75 %
im Eventjahr	3	25 %
Euro 2020/21	12	100 %

Quelle: Recherchen PR MARKETING, © markenartikel

### Fußball-Europameisterschaft: Die Zahl der Sponsoren steigt, aber sie entscheiden sich immer kurzfristiger für ein Engagement

Kommunikationsmix im Durchschnitt relativ gering und lag zwischen fünf bis acht Prozent, hatte also allenfalls eine ergänzende Bedeutung.

Durch das Internet hat sich jedoch eine erhebliche Verlagerung in den Kommunikationsräumen ergeben. Dabei ist für die Markenführung nicht mehr Paid Media von zentraler Bedeutung, sondern zunehmend Owned Media und Earned Media. Also werden Investitionen in die verschiedenen Formen der Online-Werbung getätigt, etwa in den eigenen Internet-Auftritt, in Influencer-Kooperation oder die Präsenz in Social-Media-Kanälen. Deshalb stehen klassische Formen der Kommunikation wie Sponsoring im Kommunikationsbudget zunehmend auf dem Prüfstand.

Für das klassische Sponsoring war lange Zeit die Sponsoring-Quantität von Bedeutung, das heißt, es konnten gute Reichweiten durch das Fernsehen generiert werden, um das zentrale Kommunikationsziel von Sponsoring – die Steigerung des Bekanntheitsgrades – zu erreichen. Zunehmend wird aber die Sponsoring-Qualität geprüft, das heißt, ob es gelingen kann, einen Link beispielsweise im Markenimage zwischen Sponsor und Gesponserten zu realisieren. Dies scheint derzeit in Frage gestellt zu werden.

Sponsoren von Sport-Events müssen deshalb angesichts der aktuellen Situation und im Zuge von Änderungen im Fanverhalten neue kreative Wege für ihr Sponsoring suchen. Eine zentrale Herausforderung stellt dabei die Umsetzung ihres Engagements im Sport und für die Marke dar, sowohl inhaltlich als auch zeitlich. Die Umsetzung von Sponsoring-Enga-

gements wird immer wichtiger und es stellt sich die Frage, ob die Entscheidungsträger im Sport-Business sich darüber bewusst sind und kreative Antworten dafür anbieten können.

### Wer sind die Sponsoren künftiger Fußball-Events?

Welche Unternehmen und Branchen können und werden Veranstaltungen wie die Fußball-EM demnächst noch sponsern, wenn die Gefahr droht, dass unvorhergesehene Ereignisse zu Verschiebungen oder sogar Ausfällen führen? Neben den angesprochenen Neubewertungen von Kosten und Nutzen solcher Partnerschaften greifen öfter auch andere Beweggründe wie geopolitische Kriterien für den Abschluss von Sponsoring-Verträgen. Im Vorfeld von großen Turnieren werden solche Deals meist früh ausgehandelt. Es scheint, als ob eine frühzeitige und breite Streuung beim Sponsoring nicht mehr so leicht ist (bei der Euro 2020 nur noch sechs statt acht Herkunftsländer wie 2016), zugleich fällt eine massive Zunahme chinesischer (Staats-)Firmen auf, die statt einmal in 2016 nun drei Mal vertreten sind.

### Sponsoring für die Markenführung im Umbruch

Marken stehen vor permanenten Herausforderungen. Durch die verschiedenen Formen der nutzergenerierten Kommunikation (Web 2.0) ist eine Kontrolle der Markenführung nur noch sehr bedingt möglich. Damit sind sämtliche klassischen Instrumente der

Fotos: HeGraDe-stock.adobe.com, xxx, xxx

### Literaturtipps

- Manfred Bruhn: Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, 6. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Peter Rohlmann: Corona Virus und UEFA – Analysen zu wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie im europäischen Fußballverband, Rheine 2020.
- Peter Rohlmann: Fußballfans auf Abwegen – Ende eines Traums oder Neubeginn? Gedanken zur augenscheinlichen Entfremdung der Fans von ihrem Lieblingssport, Rheine 2020.

Markenkommunikation neu zu akzentuieren. Dabei ist auch das Sport-Sponsoring im Umbruch betroffen. Die EM im Jahre 2021 ist dafür ein wichtiges Signal, das ernst zu nehmen ist. Für das Sport-Sponsoring gewinnen möglicherweise zusätzliche oder andere Sponsoring-Ziele an Bedeutung, zum Beispiel Kontakte und Kundeninteressen statt mehr oder weniger große (Wunsch-)Absatzziele sowie mehr Interaktionen und Emotionen statt nur Reichweite.

Neben einer Streckung des Zeitrahmens rücken statt der klassischen Gegenleistungen im Sponsoring (z.B. werbliche Markenpräsenz in den Stadien) digitaler Content (v.a. innovative Formate insb. bei Spielen ohne oder mit nur sehr begrenzten Zuschauerzugang), die Vernetzung mit anderen Sportmarketing-Rechten (u.a. Co-branded Merchandise) und die Nutzung der Sponsor-Rechte für Themen außerhalb des eigentlichen Events (u.a. Employer Branding, Nachhaltigkeit, CSR) ins Blickfeld. Darüber hinaus dürften Glaubwürdigkeit und Akzeptanz eines UEFA-Sponsors bei breiten Bevölkerungsgruppen wachsen, wenn auch Engagements nicht allein auf den Spitzenfußball beschränkt bleiben. Gerade der besonders leidende Amateursport im Allgemeinen und der Nicht-Fußball im Besonderen bieten ein breites Betätigungsfeld – in der Regel für einen Bruchteil der Summen, die im Top-Fußball fällig sind. Volkswagen beschreitet hier beispielsweise neue Wege durch das Engagement in Marken- und Erlebniswelten.

Es ist abzusehen, dass sich im Sport-Sponsoring Rechteinhaber und Rechtennehmer von Großveranstaltungen in Zukunft für unvorhergesehene Ereignisse zu rüsten haben. Hier werden relationale Verträge eine Rolle spielen, in denen gewisse Normen für die Vertragspartner formuliert werden, wie mit den Ereignissen umgegangen werden soll. Viele Fragestellungen sind dabei noch offen, wie etwa das zeitnahe Zusammentreffen mehrerer (aktuell verschobener) Großsport-Events sich vor- oder nachteilig auf Nachfrage und Zielerreichung von Sport-Sponsoring auswirkt, also inwieweit sich zum Beispiel Olympia und

die UEFA Euro bzgl. Sponsoring-Vergabe und -Umsetzung in die Quere kommen. Aber das bleibt abzuwarten.

## Gemeinsam kreative Lösungen finden

Sponsoring wurde idealtypisch immer als Partnerschaft zwischen Sponsor und Gesponserten bezeichnet. Das mag auch weiterhin gelten, jedoch ist realistisch aus Unternehmenssicht festzustellen, dass es beim Sport-Sponsoring letztlich bei einem Kosten-Nutzen-Kalkül bleibt. Die Kosten des Sponsoring sind im Profifußball in den vergangenen Jahrzehnten immer weiter gestiegen. Der Nutzen wird zunehmend in Frage gestellt. Also sind die Entscheidungsträger im Fußball, in den Unternehmen, den Agenturen und Medien aufgefordert, kreative Lösungen für die Situation zu finden. Erst dann wird sich die Frage beantworten lassen, welchen Stellenwert das Sport-Sponsoring zukünftig für die Markenkommunikation einnehmen kann. ■

Prof. Dr. Manfred Bruhn, Dr. Peter Rohlmann



■ Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel.



■ Dr. Peter Rohlmann ist Inhaber von PR Marketing, einer Beratungsagentur in strategischen Grundsatzfragen insb. im Sportbusiness, und Dozent für Sportvermarktung und Sportmerchandising an der IST-Hochschule Düsseldorf.

