

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Patricia Full**

**Vom Amateurverein zum  
Profiverein – Das Beispiel des  
FC Würzburger Kickers**

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Vom Amateurverein zum Profiverein – Das Beispiel des FC Würzburger Kickers**

Autor/in:

**Frau Patricia Full**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM13wS5-B**

Erstprüfer:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Rainer Gömmel**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **From an amateur club to a professional club – the development of the FC Würzburger Kickers**

author:

**Ms. Patricia Full**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM13wS5-B**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedermann**

second examiner:

**Prof. Dr. Rainer Gömmel**

---

## **Bibliografische Angaben**

Full Patricia

Vom Amateurverein zum Profiverein – Das Beispiel des FC Würzburger Kickers

From an amateur club to a professional club – the development of the FC Würzburger Kickers

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

In vorliegender Arbeit wird zum einen im theoretischen Teil der Unterschied in der Struktur eines Amateurvereins und eines Profivereins aufgezeigt. Zum anderen setzt sich der empirische Teil intensiv mit dem Erfolg des FC Würzburger Kickers auseinander. Das ambitionierte "3x3-Projekt" wird tiefgreifend analysiert. Die konkreten Maßnahmen dieses Vorhabens werden dabei genauer beschrieben. Darauf bezogen wird eine empirische Studie durchgeführt. Durch die Zusammenführung dieser Schritte werden Handlungsempfehlungen gegeben, wie der Verein sich noch optimieren kann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung in die Thematik.....	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Theoretischer Teil.....</b>	<b>4</b>
2.1 Struktur Amateurverein .....	4
2.2 Struktur Profiverein.....	6
2.3 Herausforderungen des Übergangs .....	16
<b>3 Empirischer Teil – FC Würzburger Kickers.....</b>	<b>21</b>
3.1 Historischer Überblick bis zum Status quo.....	21
3.2 Projekt 3x3 oder 3x2? .....	24
3.2.1 Trainer und Kader .....	30
3.2.2 Ausgliederung AG.....	33
3.2.3 Sponsoren.....	35
3.2.4 Region/Stadt Würzburg.....	38
3.2.5 Marketingmaßnahmen .....	40
3.2.6 Bewerbung und Medienkanäle .....	41
3.3 Resümee .....	43
<b>4 Empirische Studie .....</b>	<b>45</b>
4.1 Grundkonzeption der empirischen Forschung .....	45
4.1.1 Überblick über die gewählte Methodologie .....	45
4.1.2 Beschreibung des Datenerhebungsinstruments .....	46
4.1.3 Durchführung der empirischen Studie .....	47
4.1.4 Methode der Datenauswertung.....	47
4.2 Ergebnisse der empirischen Erhebung .....	48
<b>5 Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>53</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>XII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
€	Euro
bspw.	beispielsweise
e.V.	eingetragener Verein
AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2: Prozess des strategischen Managements.....	7
Abbildung 3: Wesentliche externe Stakeholder von Teamsportclubs .....	10
Abbildung 4: Erfolgsrelevante Wertschöpfungsaktivitäten von Teamsportclubs .....	13
Abbildung 5: Marketingkonzeption .....	18
Abbildung 6: FC Würzburger Kickers Logo .....	21
Abbildung 7: Aufstieg der Würzburger Kickers.....	23
Abbildung 8: Logo "3x3-Projekt" - Jetzt oder nie! .....	24
Abbildung 9: Zuschauerentwicklung Würzburger Kickers .....	29
Abbildung 10: Würzburger Kickers Slogan.....	29
Abbildung 11: Die Strahlkraft des Vereins: Bernd Hollerbach.....	30
Abbildung 12: Organstruktur des FC Würzburger Kickers .....	35
Abbildung 13: Marketingmaßnahmen im Zuge des "3x3-Projekts" .....	40
Abbildung 14: Entwicklung Facebook-Seite FC Würzburger Kickers.....	42
Abbildung 15: Alter der Probanden .....	48
Abbildung 16: Kickers-Fan .....	49
Abbildung 17: "3x3-Projekt" .....	49
Abbildung 18: Ausschlaggebende Faktoren für den Erfolg des Vereins .....	50
Abbildung 19: Unterstützung der Stadt und Identifikation des Vereins .....	51
Abbildung 20: Aktuelle Problematik bezüglich der FLYERALARM Arena.....	52
Abbildung 21: Erfolgsweg.....	53
Abbildung 22: Einfach machen!.....	56

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung in die Thematik

„Weiter, immer weiter“ – diese Worte stammen von jemand nicht geringerem als dem Titan des deutschen Fußballs, jeder kennt ihn, er ist einer der Fußballer, die den deutschen Profifußball entscheidend mit geprägt haben. Oliver Kahn.<sup>1</sup> Getreu diesem Motto schaffte der Fußball Club Würzburger Kickers, was viele nicht für möglich gehalten haben.

Innerhalb von fünf Jahren gelangen dem Verein aus Franken vier Aufstiege. Dieses Phänomen ist im deutschen Profifußball einzigartig. Viele mögen zwar denken etwa der RB Leipzig oder der SV Darmstadt können mithalten, das ist jedoch nicht der Fall. Somit schafft es, der Provinzklub als erster Club in so kurzer Zeit von einem Amateurverein zu einem Profiverein zu reifen. Für diesen Aufstieg sind viele verschiedenen Erfolgsfaktoren verantwortlich.<sup>2</sup>

Der Oberbürgermeister der Stadt beschreibt den Aufstieg in die zweite Liga mit anderen Worten: „Der rote Wahnsinn!“<sup>3</sup> Genau dieser Erfolg, der das Prädikat Märchen verdient hat, wird in der folgenden Arbeit genauer analysiert und aufgezeigt.

## 1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Das Problem der Spanne zwischen dem Amateur- und Profibereich besteht darin, dass der sportliche Erfolg in der heutigen Fußballwelt nicht planbar ist. Ein überdurchschnittlich gut aufgestellter Kader oder die wirtschaftliche Situation des Vereins können den sportlichen Werdegang zwar beeinflussen, aber nicht vorhersagen. Oft tritt der Fall ein, dass eine Mannschaft ihr erklärtes Ziel, welches sowohl realistisch als auch hochgegriffen sein kann, nicht erreicht. Dies führt dazu, dass die Vereine anders reagieren müssen als im Voraus angedacht.

Der Unterschied zwischen Amateur- und Profibereich gleicht metaphorisch gesehen dem von Himmel und Hölle. Wohingegen Profivereine mit Auflagen und bspw. geziel-

---

<sup>1</sup> Vgl. Würzburger Kickers AG, 2016, S.7

<sup>2</sup> Vgl. [www.welt.de](http://www.welt.de), Zugriff vom 28.05.2016

<sup>3</sup> [www.welt.de](http://www.welt.de), Zugriff vom 28.05.2016



ten Marketingmaßnahmen zu kämpfen haben, gelten Amateurvereine als Non-Profit-Organisationen, die keinerlei Absichten haben Gewinn zu erzielen. Die Verhältnismäßigkeit des Unterschieds kristallisiert sich im Laufe der Arbeit deutlich heraus.

In der vorliegenden Arbeit werden, neben der oben bereits genannten Problematik, weitere wissenschaftliche und praktische Herausforderungen behandelt, die den Übergang des Fußball Club Würzburger Kickers vom Amateur- zum Profiverein näher beleuchten. Mit dieser Thematik haben sich zwar schon andere Verfasser befasst, jedoch waren diese nicht auf den Aufstieg des Vereins aus Würzburg fixiert.

Das Hauptziel der Arbeit liegt darin, aufzuzeigen, inwiefern die verschiedenen Faktoren den Weg der Würzburger Kickers zum Profifußball beeinflusst haben, wobei das Hauptaugenmerk auf dem „3x3-Projekt“ liegt. Eine empirische Studie spiegelt die Meinung von Fans und Kickers-Interessierten wider. Abschließend zeigen die Handlungsempfehlungen auf, welche Aufgaben bereits erfolgreich abgeschlossen sind und welche in naher Zukunft umgesetzt werden können, damit der Etablierung im Profifußball nichts im Weg steht.

### **1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit untergliedert sich hauptsächlich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im erst genannten wird der Arbeit ein wissenschaftlicher Rahmen gesetzt. Daraufhin folgt eine empirische Untersuchung. Im wissenschaftlichen Teil werden die Unterschiede zwischen der Struktur eines Amateurvereins und der eines Profivereins dargelegt. Der Abschnitt endet mit der Beschreibung der Herausforderungen des Übergangs der zwei diversen Bereiche. Aufbauend auf die wissenschaftliche Theorie, wird die Situation der Würzburger Kickers empirisch untersucht. Dabei werden vorwiegend die Punkte berücksichtigt, die zum sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg beigetragen haben. Das „3x3-Projekt“ oder „3x2-Projekt“ spielt dabei die entscheidende Rolle. Anschließend folgt eine empirische Studie, anhand einer quantitativen Befragung. Durch diese sollen Meinung eingeholt werden, die daraufhin den Schlussteil mit beeinflussen. In diesem werden Handlungsempfehlungen zum weiteren Ausbau und Optimierung des Profibereichs des Fußballclubs ausgesprochen. Die Arbeit untergliedert sich in fünf Kapitel, welche wie folgt aufgebaut sind:

Anfangs folgen nach der Einführung in das Thema die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit. Daraufhin wird die Vorgehensweise und der Aufbau der Arbeit näher erläutert. Kapitel zwei handelt von der Struktur eines Amateurvereins und der Struktur eines Profivereins. Außerdem widmet sich dieser Abschnitt den Problemen des Übergangs zwischen diesen Strukturen. In Kapitel drei verschafft ein historischer

Rückblick einen Überblick über die Geschichte des Vereins. Anschließend wird das "Projekt 3x3" intensiver erklärt und notwendige Maßnahmen, die mit diesem einhergehen aufgezeigt. Ein Resümee, das näher erläutert, was von den genannten Punkten bereits umgesetzt wurde, rundet diesen Teil ab. Kapitel vier befasst sich mit einer empirischen Forschung. Eine Befragung dient als Grundlage hierfür. Anhand dieser und Analyse und Auswertung der Ergebnisse in den bisherigen Kapiteln können die Handlungsempfehlungen in Kapitel fünf erschlossen werden. Diese bilden gleichzeitig den Schluss der Arbeit, in dem sie mögliche Maßnahmen für die Zukunft darstellen. Diese nachstehende Grafik veranschaulicht den Aufbau der Arbeit.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit<sup>4</sup>

<sup>4</sup> eigene Darstellung

## 2 Theoretischer Teil

Im theoretischen Teil werden die Unterschiede in der Struktur eines Amateurveins und eines Profivereins aufgezeigt. Am Schluss des Kapitels werden die Probleme des Übergangs näher betrachtet.

### 2.1 Struktur Amateurvein

Ein Amateurvein wird oft als Non-Profit-Organisation betitelt. Es handelt sich dabei meistens um eingetragene Vereine (e.V.) ohne ausgegliederte Kapitalgesellschaft. Der sportliche Werdegang der Teams steht im Vordergrund. Nicht etwa das Ziel Gewinn zu erwirtschaften. Ein solcher Verein wird zudem in den meisten Fällen ehrenamtlich geführt.

Der erste Vorsitzende ist verantwortlich für die wirtschaftlichen Angelegenheiten und fungiert als Sprecher der Vorstandschaft extern. Ihm untergeordnet sind weitere Vorstände. Beispielsweise wie aus dem Profifußballgeschäft bekannt, der Vorstand Sport. Er kümmert sich ausschließlich um die sportlichen Relevanzen. Dazu gehören je nach Verein, ob Fußball oder einer anderen Sportart, die jeweiligen Abteilungen. Als Beispiel hierfür dient die Abteilung Fußball oder die Abteilung Tischtennis. Außerdem sind in Amateurveinen oft ein Jugendleiter und eine Jugendleiterin engagiert. Diese sorgen für eine reibungslose Jugendarbeit innerhalb der Institution. Außerdem organisieren sie diverse Ausflugsangebote, um die Gemeinschaft innerhalb des Vereins schon von klein auf zu stärken. Daraus kristallisiert sich das Zusammengehörigkeitsgefühl von Vereinsmitgliedern. Ein Ehrenamtsbeauftragter, ein Schriftführer, der Vergnügungsausschuss, der Vorsitzender für Sportanlagen, Vorsitzender Wirtschaft, Kassier komplementieren die Riege der Führungspositionen in Amateurveinen. Je nach Größe und Anforderungen des Vereins variieren die Mitglieder in den jeweiligen Bereichen. Die anstehenden Aufgaben sind nur mit gemeinsamer Hilfe zu bewältigen. Es gibt in einem Amateurvein niemanden, der es beabsichtigt, Geld zu verdienen. Meist dient dies als Hobby in der Freizeit. Trotz dessen ist der Zeitaufwand für manchen sehr groß. Somit ist das ehrenamtliche Engagement der Vereinsführenden sehr hoch.<sup>5</sup>

„Die organisatorische Trennung des deutschen Profi- und Amateurfußballs besteht [...] erst seit Beginn der Saison 2001/2002. Zum 30. September 2000 hatte ein außeror-

---

<sup>5</sup> Vgl. [www.djk-wuelfershausen.de](http://www.djk-wuelfershausen.de), Zugriff vom 30.05.2016

dentlicher DFB-Bundestag beschlossen, das Recht zur Durchführung der ersten und zweiten Bundesliga auf einen neu zu gründenden Ligaverband auszugliedern.“<sup>6</sup>

„Vor Einzug der Kommerzialisierung zeichnete die Sportclubs ein nach innen gerichtetes, traditionsbestimmtes Normen- und Wertgefüge aus, dessen Zusammenhangskraft durch die hohe Identifikation loyaler Mitglieder, das gemeinsame Streben nach sportlichem Erfolg sowie die starke Orientierung an Verhaltensweisen der Clubführung unter Vernachlässigung wirtschaftlichen Leistungsdenkens getragen wurde.“<sup>7</sup>

Diese Worte von Christian Keller machen die Situation des Amateurfußballs deutlich. Ein Verein im Amateurgeschäft legt sein Augenmerk auf sportliche Ziele. Die Wirtschaftlichkeit des Clubs steht dabei hinten an.

Typisch für die Trennung zwischen Amateurverein und Profiverein ist die Beschäftigung der Spieler. Wohingegen die Fußballer im Amateurbereich meist ehrenamtlich oder für geringes Gehalt ihr Können beweisen, üben Lizenzspieler den Fußballsport hauptberuflich aus. Für die Verstärkung des Kaders werden oft zahlreiche Spielerinvestitionen getätigt. Diese können in einem Amateurverein problemlos durchgeführt werden aufgrund fehlender wirksamer Verfassungsbarrieren.<sup>8</sup>

Alles in allem ist ein Amateurverein einfach strukturiert. Je mehr Bereiche der Verein anbietet, desto komplizierter und anspruchsvoller ist die Kommunikation der einzelnen Schnittstellen. Weder die Spieler, noch die Beschäftigten im kaufmännischen Bereich, die das wirtschaftliche Standbein des Clubs stemmen, sind daran interessiert dem Verein zu schaden. Sie verfolgen meist alle ein klar vorgegebenes Ziel. Die definiert sich in den meisten Fällen je nach sportlicher Situation des Vereins. Jedoch ist ein Amateurverein bei weitem nicht so abhängig vom sportlichen Erfolg als ein Profiverein. Die laufenden Kosten sind meist bekannt und können so vorausgeplant werden. Neue aufwändige Anschaffungen werden im Verein besprochen und der Vorstand und die Bereichsführenden bestimmen gemeinsam, ob diese vollzogen werden. So kann ein reibungsloser Ablauf innerhalb eines Clubs gewährleistet werden. Im anschließenden Kapitel folgt die Vorstellung der Struktur eines Profivereins. So werden die Unterschiede deutlich aufgezeigt.

---

<sup>6</sup> Keller, 2008, S.167

<sup>7</sup> Nufer, Bühler, 2012, S.132

<sup>8</sup> Vgl. ebd., S.131

## 2.2 Struktur Profiverein

Die immer mehr werdende Kommerzialisierung der deutschen Sportwelt „erlaubt es nicht mehr, Clubs aus den oberen Spielklassen in Fußball [...] als Non-Profit-Organisationen zu betrachten.“<sup>9</sup> Gemeinnützige Sportvereine haben sich mit der Zeit zu Sportwirtschaftsunternehmen entwickelt. Es reicht nicht mehr aus ausschließlich den sportlichen Erfolg zu honorieren. Diese Vereine sind mittlerweile mit mittelständischen Unternehmen zu vergleichen.<sup>10</sup> Verschiedene Perspektiven bezeugen, dass Profifußball „einen Wandel von gemeinnützigen Vereinen zu kommerzialisierten Dienstleistungsunternehmen durchlaufen.“<sup>11</sup> Die Tatsache, dass sportlicher Erfolg nicht planbar ist, erschwert die Planungsmaßnahmen eines solchen Vereins.

Es bestehen drei Formen der Steuerung von Fußballunternehmen. Zum einen gibt es die normative Steuerung. Eine stimmige Balance zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg kann auf normativer Ebene die finanzielle Stabilität eines Vereins nachhaltig sichern. Sowohl der sportlicher als auch der wirtschaftliche Erfolg werden nach Ausmaß, Inhalt und zeitlichem Bezug im Innen- und Außenverhältnis präzisiert.<sup>12</sup> Vor allem zu beachten gilt die „wechselseitige Abhängigkeit der Oberziele, insbesondere des sportlichen Erfolgsziels von ökonomischen Gegebenheiten“.<sup>13</sup> Zum anderen existiert die operative Steuerung. Diese fokussiert sich auf die Implementierung des Geschäftsmodells. Die angedachte Entwicklung muss sich in der Umsetzung von Prozessen im Verein wiederfinden. Wenn Probleme entstehen, die oft aus der nicht existierenden Balance zwischen finanziell Machbarem und sportlichem Erfolg resultieren, sollen diese aufgrund nicht vorhandener Lösungsmethoden ohne Konzept gelöst werden.<sup>14</sup> Diese Herangehensweise verdeutlicht, dass ein Profiverein strukturierte und nachhaltig angesetzte Steuerung nicht unterschätzen darf. Die dritte Form der Steuerung ist das strategische Management.

Es „befasst sich mit Entscheidungen, die die grundlegende Richtung der Unternehmensentwicklung bestimmen oder signifikant beeinflussen. [...] Im Mittelpunkt aller strategischen Entscheidungen steht die Realisierung einer planvollen

---

<sup>9</sup> ebd., S.118

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S.118

<sup>11</sup> Keller, 2006, S. 195

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S. 93

<sup>13</sup> ebd., S. 93

<sup>14</sup> Vgl. ebd., S.157

Unternehmensentwicklung zur langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz.“<sup>15</sup> Nach Keller strebt „das strategische Management die Gestaltung der Unternehmensentwicklung an. Es dient vereinfacht formuliert dazu, den Zufall durch den Irrtum im Spannungsfeld von Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung zu ersetzen. Von Relevanz sind dabei all jene Themen, die die Beziehungen des Unternehmens, nach außen zu seiner Umwelt und nach innen zu sich selbst, signifikant beeinflussen.“<sup>16</sup>

Bezogen auf den Sport zeigt sich, dass ohne eine effektive Steuerung eine nachhaltige Clubentwicklung nahezu ausgeschlossen ist. Die folgende Grafik veranschaulicht den Prozess des strategischen Managements.

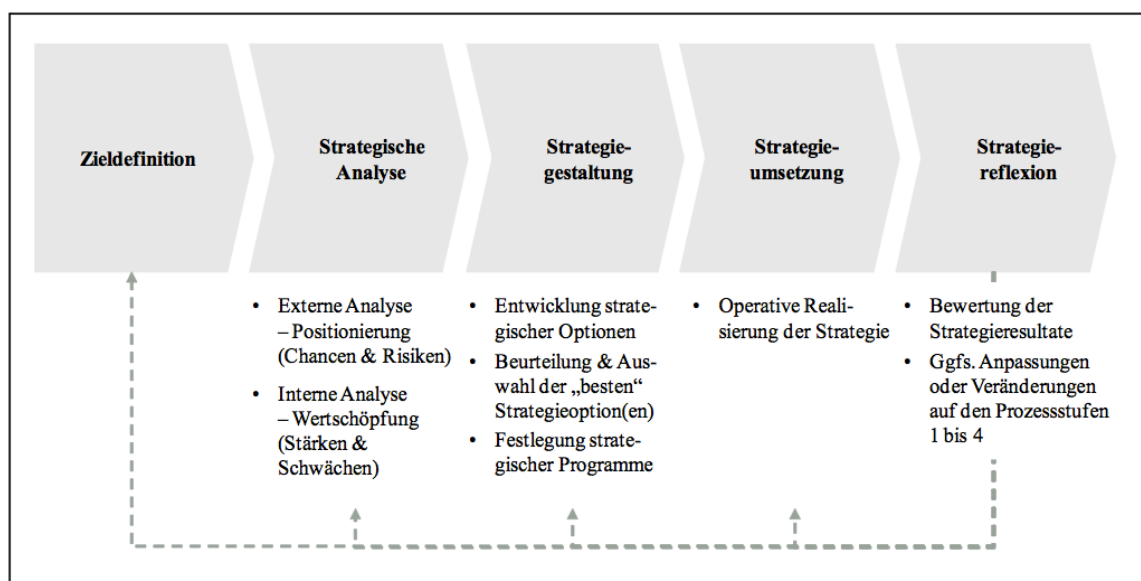


Abbildung 2: Prozess des strategischen Managements<sup>17</sup>

Beginnend mit der Festlegung der Zieldefinition. Diese gliedert sich auf in die Zielbeziehungen, die Relativität, die Zieldimensionen und der Zielkoordination von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg. Die Zielkoordination im Kontext der Clubverfassung und im Kontext der Clubkultur runden die Definition ab.

Der Fokus der Profivereine liegt auf der Existenzsicherung. Sowohl das Streben nach sportlichem, aber auch nach wirtschaftlichem Erfolg sind als Oberziele dieses Prozes-

<sup>15</sup> Nufer, Bühler, 2012, S.120

<sup>16</sup> ebd., S.120

<sup>17</sup> Vgl. ebd., S. 121

ses fixiert. „Sportlicher Erfolg bedingt wirtschaftlichen Erfolg und umgekehrt“ dieser weit verbreitete Fakt stellt die Wirkungskette dar. Eine große Rolle bei der Erschließung eines Zieles spielt die Relativität von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg. Ein Clubverantwortlicher sieht je nach Situation bspw. ein Derbysieg als Erfolg an. Auf die Saison bezogen kann ein Nichtabstiegsplatz schon das Ziel sein. „Ursächlich für eine zu große sportliche Erfolgserwartung dürfte regelmäßig eine irrationale Einschätzung der clubspezifischen Handlungssituation mangels strategischer Analyse sein.“<sup>18</sup> Die vorgegebenen Ziele müssen im Schritt der Zieldimensionen noch auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden und mit anderen Zielen vereinbart werden. Sie sind gründlich nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug zu untersuchen. Auch ein Worst- Case-Szenario darf in den Planungen nicht fehlen. Oft ist es der Fall, dass ein Team die hohen Erwartungen nicht erfüllen kann und so womöglich in den Tabellenkeller abstürzt und auf einem Abstiegsplatz landet. Die Clubführung sollte auf alle Situationen vorbereitet sein. Passiert es jedoch, dass die Clubverantwortlichen nicht mit einem solchen Ausgang der Saison rechnen, besteht eine Gefährdung der finanziellen Stabilität und somit der Existenz des Vereins. Fest steht: „Wirtschaftliches Leistungsvermögen ist notwendige Voraussetzung für die Realisierung der präferierten sportlichen Erfolgsziele.“<sup>19</sup>

Eine nachhaltige Clubentwicklung kann nur generiert werden, wenn der Leitgedanke der Optimierung das Erfolgsstreben prägt. Zweck und Aufgabe des strategischen Managementprozesses ist es, „eine langfristig effektive Koordination von sportlicher und wirtschaftlicher Erfolgsorientierung herzustellen.“<sup>20</sup> Mit Blick auf die Zielkoordination im Kontext der Clubverfassung gibt es eine Unternehmensverfassung. Diese steht in Abhängigkeit zur Rechtsform. Profivereine fungieren heute entweder noch traditionellerweise als eingetragener Verein oder mit ausgegliederter Kapitalgesellschaft. Vorteil eines eingetragenen Vereins sind Verhaltensspielräume der Vorstandschaft und Mitglieder. Dem Tun der bestimmenden Organe stehen keine wirksamen Verfassungsbarrieren entgegen. Bei Kapitalgesellschaften liegen Ertragsrechte vor. Diese befinden sich meistens mehrheitlich im Eigentum des Muttervereins. Aufgrund von Verbandsvorschriften ist die Mehrheitsbeteiligung des Muttervereins im Fußball sogar unausweichlich für den Lizenzerhalt.<sup>21</sup> Die Zielkoordination im Kontext der Clubkultur wird weitestgehend beeinflusst durch kognitiv entwickelte und affektiv geprägte Normen und Werte der handelnden Organisationsmitglieder. Der Umgang der einzelnen Teammitglieder untereinander war dafür verantwortlich, welche Ziele und Aufgaben erfüllt wer-

---

<sup>18</sup> ebd., S. 126

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S. 129

<sup>20</sup> ebd., S. 130

<sup>21</sup> Vgl. ebd., S. 131

den. Keller bekräftigt, dass die Grundvoraussetzung für den Übergang vom Verein zum Unternehmen eine „eindeutige und einheitliche Identifikation der Clubführung mit zeitgemäßen Normen- und Wertevorstellungen“<sup>22</sup> ist.

Der zweite Schritt im Prozess ist die strategische Analyse. Bei dieser werden sowohl das Außenverhältnis als auch das Innenverhältnis näher beleuchtet. Aufgrund der in den letzten Jahren heranwachsenden ökonomischen Bedeutung des Fußballsports sollten Vereine ihr Augenmerk auf die Entwicklungen in der politisch-rechtlichen Umwelt legen. Dafür stehen bspw. das Bosman-Urteil aus dem Jahr 1995 oder die immer wieder aufkommende Diskussion um die TV-Rechte. Besteht bereits eine Kapitalgesellschaft gilt verstärkte Rechenschaftspflicht. Außerdem bestehen intensivere Anforderungen an Rechnungslegung und Abschlussprüfung als bei einem eingetragenen Verein.<sup>23</sup> Zu beachten gelten zudem sozio-kulturelle Einflussfaktoren wie die demografische Entwicklung oder Erlebnisbedürfnisse. Sie entstehen aus gesellschaftlichen Normen- und Wertevorstellungen, aber auch aus der Struktur der Gesellschaft.<sup>24</sup> Von hoher Relevanz in der Makroumwelt sind zudem die technologischen Entwicklungen. Die Vermarktungsmöglichkeiten verändern sich regelmäßig aufgrund des stetigen Wandels von Informations- und Kommunikationstechnologien.<sup>25</sup>

Im Gegensatz zu der einseitigen Gestaltung der Beziehung zur Makroumwelt bestehen gegenüber der Aufgabenumwelt wechselseitige Beziehungszusammenhänge. Die nachstehende Abbildung zeigt die wesentlichen externen Stakeholder von Teamsportclubs.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> ebd., S.132

<sup>23</sup> Vgl. Keller, 2008, S.159-160

<sup>24</sup> Vgl. ebd., S. 164

<sup>25</sup> Vgl. ebd., S. 165

<sup>26</sup> Vgl. Nufer, Bühler, 2012, S. 134



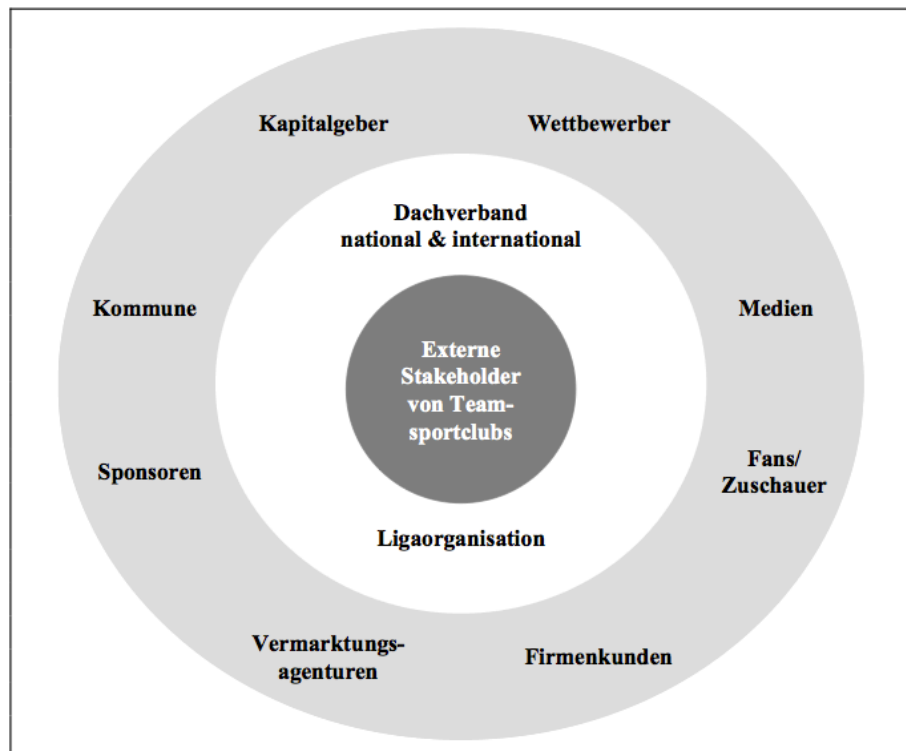


Abbildung 3: Wesentliche externe Stakeholder von Teamsportclubs<sup>27</sup>

Der nationale und internationale Dachverband legt verbindliche Regelungen fest, die die Möglichkeiten eines Sportclubs formal begrenzen und vom Verein selbst kaum modifizierbar sind. Lizenzierungsvorschriften, Spielregeln, Nachwuchsförderungsauflagen, Maßnahmen der zentralen TV-Rechtevermarktung und Einnahmenverteilung zählen dazu.<sup>28</sup>

Kommune und Sportverein sind in einer Stadt meist stark verwurzelt. Das Sportunternehmen stellt eine gesellschaftliche Institution innerhalb der Stadt dar. Die kommunale Wirtschaftskraft profitiert von dem Verein, indem angrenzende Wirtschaftszweige wie Tourismus oder Gastronomie daran beteiligt sind. Der ansässige Fußballclub ist ein Plus, da er den Freizeit- und Erlebniswert der Kommune deutlich steigert. Ein klarer Profit für die Stadt ist das Stadtmarketing in Verbindung mit dem Sport.<sup>29</sup>

Die Fans sind in gewisser Weise direkte Konsumenten der Sportproduktion. Ihre Verbindung mit einem Verein gestaltet sich oft emotional. Aus diesem Grund nehmen sie

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S. 134

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S.135

<sup>29</sup> Vgl. Keller, 2008, S. 172

diverse Dienstleistungen wie Stadionbesuch oder Merchandising-Artikel gerne in Anspruch. Allerdings meint Keller: Es ist „strategisch fehlerhaft, die Fans ausschließlich aus ökonomischer Sicht, als Kunden zu betrachten.“<sup>30</sup> Sie stellen sowohl in wirtschaftlichen als auch in sportlichen Krisen einen zentralen Rettungsanker dar. Außerdem bekräftigt der Jahn-Sportchef, dass Fans das wohl kostbarste Gut eines Teamvereins sind.<sup>31</sup>

Als weitere Instanz gibt es die Medien. Das Radio, Print, neue Medien wie Internet und Mobilfunk und das Leitmedium Fernsehen beschäftigen sich aufgrund erhöhtem Interesse intensiv mit der Berichterstattung von Teamsportergebnissen. Profitabel erscheint dieser Zusammenhang für die Medien, indem sie durch die Sportart Fußball hohe Zuschauerreichweiten generieren. Diese Zeit kann genutzt werden, um Werbemittel auszustrahlen.<sup>32</sup>

Als zentrale Einnahmesäule im Fußball zählt das Sponsoring. Es gilt als Finanzierungsinstrument. Verschiedene Faktoren wie zum Beispiel der Wunsch nach Steigerung des Bekanntheitsgrades oder Imageverbesserung verleiten die Unternehmen dazu Sponsoring zu betreiben. Die Beziehung zwischen Verein und Unternehmen beruht auf Gegenseitigkeit. Im Gegenzug zu der finanziellen oder sachlichen Unterstützung haben die Unternehmen die Möglichkeit ihr Logo oder ihre Kampagne zu vermarkten. Dabei kommen verschiedene Methoden in Frage. Als Beispiele gelten das Namenssponsoring oder die Präsenz am Spieltag.<sup>33</sup>

Firmenkunden erhalten oftmals Zutritt zu den Hospitalitybereichen. Dies entsteht dadurch dass Hospitalitymaßnahmen in der heutigen Zeit zum festen Bestandteil der vertraglich festgelegten Gegenleistung bei einem Sponsorship gehören. Auch dieser Bereich stellt eine bedeutsame Einnahmesäule des Clubs dar. Das Marktwachstum ist durch die unzähligen Spielstättenmodernisierungen begründet. Erst dadurch konnten genügend Business und Logen Seats erzeugt werden. Firmenkunden nutzen den Besuch einer solchen Location zur Kundenbindung- und akquise, zum Networking und interner Mitarbeitermotivation.<sup>34</sup>

Ein weiterer Stakeholder sind die Rechteagenturen. Diese konzentrieren sich auf den Handel mit Sportrechten. „Gegen Entgelt treten die Clubs bestimmte Vermarktungs-

---

<sup>30</sup> Nufer, Bühler, 2012, S. 135

<sup>31</sup> Vgl. ebd., S. 135

<sup>32</sup> Vgl. ebd., S.135-136

<sup>33</sup> Vgl. Keller, 2008, S. 186-187

<sup>34</sup> Vgl. Nufer, Bühler, 2012, S. 136

rechte für ein vertraglich fixiertes Zeitfenster [...] an die Agenturen ab. Diese veräußern die Rechte in der Folge an die entsprechenden Nachfragegruppen.“<sup>35</sup>

Auch Sportclubs haben die Option diverse Formen der Außenfinanzierung zu nutzen. Die klassische Fremdkapitalaufnahme bei Kreditinstituten wurde durch gesetzliche Reformpakete erschwert. Die Kreditvergabe und Kreditkonditionen wurden akuter an die Bonität des Kreditnehmers geknüpft. Die Folge sind „Unternehmen mit instabilem wirtschaftlichem Leistungsvermögen mit erschwerten Finanzierungsbedingungen“.<sup>36</sup>

Nach Keller stellt der „sportliche Wettbewerb unter den Fußballunternehmen in erster Linie einen Beschaffungs- bzw. Bieterwettbewerb um Spielstärke dar“.<sup>37</sup> Die Teilnahme an der nationalen Meisterschaft ermöglicht eine Vermarktung über die Stadt hinaus. Die lokalen Grenzen können überschritten werden. Eine erhöhte Wettbewerbsintensität besteht nur in Regionen mit mehreren ansässigen Sportunternehmen.<sup>38</sup>

Als nächster Schritt folgt die strategische Analyse des Innenverhältnisses. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Situationen in Clubumwelt- und inwelt. Wohingegen die Analyse des Außenverhältnisses sich mit der Überbringung der Aufgabenwelt an die strategische Clubsteuerung beschäftigt, befasst sich die strategische Analyse des Innenverhältnisses damit, die Potentiale mit diesen Anforderungen abzustimmen. Es gilt zu definieren, inwiefern diese Gegebenheiten mit den verfügbaren Ressourcen des Clubs realisiert werden können.

Im Fokus der primären Wertschöpfungsaktivitäten steht die Sportproduktion. Damit wird die sportliche Leistungserbringung des Vereins durch die Teilnahme an Pokal, Meisterschaft und internationalen Wettbewerb wahrgenommen. Zu dieser zählen zum einen das erforderliche Training und die unterschiedlichen Betreuungsleistungen. Zum anderen gehört die Spielvorbereitung dazu. Idealerweise werden die genannten Punkte zu einer clubindividuellen Spielphilosophie zusammengeführt.<sup>39</sup>

Zu den sekundären Wertschöpfungsaktivitäten zählen vor allem eine adäquate Infrastruktur und ein vorzeigbares sportliches und kaufmännisch-administrative Personal. Die Infrastruktur beinhaltet ein ausgestattetes Trainingsgelände und in manchen Fällen einem Nachwuchsleistungszentrum. Die Spielstätte agiert als Bühne der Fußballpro-

---

<sup>35</sup> ebd., S. 137

<sup>36</sup> ebd., S. 137

<sup>37</sup> Keller, 2008, S.199

<sup>38</sup> Vgl. ebd., S. 200

<sup>39</sup> Vgl. Nufer, Bühler, 2012, S.139

duktion. Das Unternehmen muss für seine Leistungserbringung ein exzellent ausgebildetes Personal beschäftigen. Nur so kann alles aus den gegebenen Ressourcen herausgeholt werden. Ein solides Finanzmanagement stellt die Grundlage für eine funktionierende Sportproduktion dar. Des Weiteren muss dem Personal eine tragfähige Organstruktur vorliegen. Diese gewährleistet eine durchdachte Aufbau- und Ablauforganisation. Zu guter Letzt muss die Sportproduktion vermarktet werden. Die Vermarktung erfolgt am Spieltag über das Ticketing, Catering und Hospitality. Die Vermarktung der medialen Rechte über das Sponsoring, Merchandising und Mitgliederwesen. Der Erfolg kann an einer überzeugenden positionierten Clubmarke gemessen werden.<sup>40</sup>

Die nachstehende Grafik veranschaulicht die einzelnen Wertschöpfungsbereiche. Außerdem stehen diese in wechselseitiger Beziehung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.

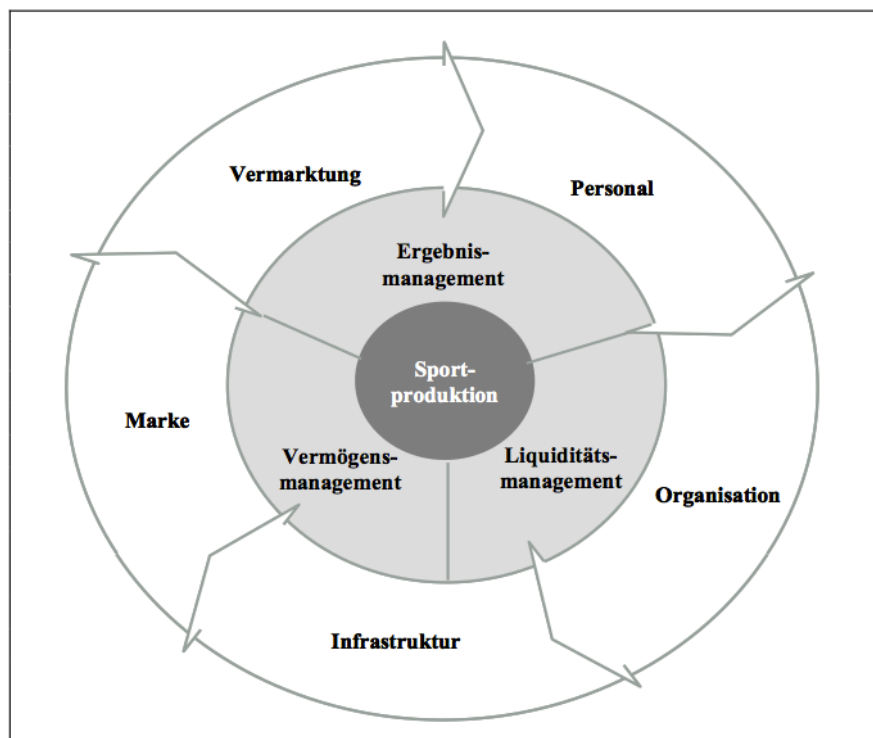


Abbildung 4: Erfolgsrelevante Wertschöpfungsaktivitäten von Teamsportclubs<sup>41</sup>

Nach Abschluss der strategischen Analyse beginnt die Strategiegestaltung. Aufgabe dieser Phase ist es, „die erfolgsrelevanten Wertschöpfungsaktivitäten gemäß den spe-

<sup>40</sup> Vgl. ebd., S.139-140

<sup>41</sup> Vgl. ebd., S.139

zifischen Umweltgegebenheiten des jeweiligen Teamsportclubs effektiv und effizient auszugestalten, so dass die angestrebte Zielkoordination realisiert werden kann.“<sup>42</sup>

Der sportliche und wirtschaftliche Erfolg hängt unter anderem von den handelnden Personen im Verein ab. Sie entscheiden in letzter Instanz über die Clubentwicklung und bestimmen den zukünftigen Weg des Unternehmens. Die Clubführung konzentriert sich vor allem auf Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalführung im wirtschaftlichen und sportlichen Bereich. Dazu zählen die Posten Trainer, Trainerstab und Spielerkader. Immer mehr an Bedeutung gewinnt die Besetzung des kaufmännischen Bereichs. In der wachsenden Fußballbranche werden Fachkräfte benötigt, die in ihrem Metier aufgehen und zur Zielerreichung beitragen. Nicht zu vergessen ist der Bereich Ehrenamt innerhalb eines Teamsportclubs. Die ehrenamtlichen Mitwirkenden können für fehlendes Know-how sorgen und finanzielle Ressourcen entlasten.<sup>43</sup>

Das Personal kann seine Fähigkeiten nur in einer funktionierenden Organisation beweisen. Die Organstruktur des Teamsportclubs muss interne Sanktionierungs- und Überwachungsmechanismen gewährleisten. Eine leistungsfähige Corporate Governance ist in einer Sportproduktion unabdingbar. Sie ist eine „Frage der qualitativ hochwertigen Besetzung der Aufsichtsgremien und einer pflichtbewussten Übernahme der Aufsichtsfunktion.“<sup>44</sup> Ein zweiter Erfolgsfaktor ist die Aufbauorganisation. Sie sorgt für eine reibungslose Koordination der vielfältigen Aufgabenbereiche innerhalb eines Teamsportclubs und garantiert die Ausstattung der Funktionseinheiten mit dem erforderlichen Personal. Führungsunterstützende Systeme wie beispielsweise Controlling, Incentives oder Führungsgrundsätze erleichtern den Arbeitsalltag enorm.<sup>45</sup>

Ein unverzichtbarer Erfolgsgarant in einem Club ist die passende Infrastruktur. Eine Spielstätte ist in der heutigen Zeit Voraussetzung für den Spielbetrieb. Daten haben gezeigt, dass neue Arenen über einen strategischen Wettbewerbsvorteil verfügen aufgrund ihrem gesteigerten Erlöspotential. Die Folge davon ist, dass Sportproduktionen mit einer traditionellen Spielstätte das Risiko eingehen, an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Mit der Modernisierung geht allerdings ein massiver Investitionsaufwand einher. Dieser ist entweder mit Hilfe von der Kommune oder der Unterstützung von privaten Investoren zu bewältigen. Jährlich entstehen Kosten für Tilgung und Zins in Millionenhöhe an. Zu beachten gelten weiterhin die laufenden Betriebskosten, die der

---

<sup>42</sup> ebd., S. 140

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S. 141

<sup>44</sup> ebd., S. 141

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S.141-142

Club stemmen muss. „Das strategische Risiko der Finanzierung ist insofern gegenüber dem Risiko des Verlustes der Wettbewerbsfähigkeit abzuwägen.“<sup>46</sup> Idealerweise befinden sich Geschäftsstelle, Trainingszentrum und Nachwuchsabteilung auf dem gleichen Gelände. Die lokale Nähe dieser Objekte ist kein Muss. „Pflicht ist es aber, alle Infrastrukturelemente gemäß den Mindestanforderungen des Lizenzgebers auszurichten und darüber hinaus den clubindividuellen Bedürfnissen Rechnung zu tragen.“<sup>47</sup>

Zwischen dem erreichten Markenpotential und den ökonomischen Möglichkeiten besteht ein bedeutender Zusammenhang. Die Clubmarke symbolisiert Werte wie der Nutzen und die Einstellungen, die mit dem Club assoziiert werden. Sie agiert als dauerhafter Treiber, um die verschiedenen Ansprüche von Firmenkunden, Sponsoren und Fans zu befriedigen. „Als Konsequenz resultiert aus einem überlegenen Markenpotential eine gewisse Entkoppelung der Ertragskraft von den sportlichen Ergebnissen. Bei sinkender Preissensibilität der Konsumenten werden alle Vermarktungsfelder positiv stimuliert.“<sup>48</sup> Starke Clubmarken profitieren von einer besseren Verhandlungsbasis gegenüber Kommune und Dachverbänden. Eine unverwechselbare Markenidentität ist Voraussetzung für die Entstehung einer starken Marke. Diese Identität ist gegenüber den Club-Stakeholdern zu vermitteln. Des Weiteren erfolgt die Marktvermittlung über die Infrastruktur, das Corporate Design und die Clubverantwortlichen.<sup>49</sup>

Relevante Vermarktungsaktivitäten sind exemplarisch der Spieltag, das Sponsoring, die medialen Rechte, das Merchandising, das Mitgliederwesen. Ein geplantes Vorgehen hebt die Erlöspotentiale aus den genannten Aktivitäten. Für jeden Teamsportclub stellt sich die Frage Eigen- oder Fremdvermarktung. Die Mehrheit entscheidet sich für die Eigenvermarktung. Denn empirische Untersuchungen zeigen auf, dass Clubs, die ihre Vermarktungstätigkeiten selbst ausführen, die Aufgaben der extensiven Kommerzialisierung im Sinne der finanziellen Stabilität besser bewältigen als extern vermarktete Clubs. Jedoch ist die Entscheidung für eines der Vermarktungsmethoden von der jeweiligen clubspezifischen Handlungssituation abhängig.<sup>50</sup>

Als letztes Gestaltungsfeld folgen die Finanzen. Es ergibt sich als Resultante der bereits genannten Aktivitäten. Das Liquiditätsmanagement und Vermögenmanagement verschafft Handlungsspielräume über das operative Geschäft hinaus. „Durch die Er-

---

<sup>46</sup> ebd., S.142

<sup>47</sup> ebd., S.142

<sup>48</sup> ebd., S. 143

<sup>49</sup> Vgl. ebd., S. 143

<sup>50</sup> Vgl. ebd., S. 143-144

schließung von Außenfinanzierungsinstrumenten und bilanzstrukturelle Maßnahmen können sowohl Liquiditäts- als auch Vermögenslage verbessert bzw. der Spielraum für zukunftssträchtige Investitionen in Steine und Beine geschaffen werden.“<sup>51</sup> Welche der Optionen ausgewählt wird, entscheiden die Clubverantwortlichen unter Berücksichtigung der clubindividuellen Gegebenheiten.<sup>52</sup>

Die letzten beiden Schritte im Prozess des strategischen Managements sind die Strategieumsetzung und Strategiereflexion. Die im Vorfeld erläuterten Gestaltungsentscheidungen sind in der dieser Phase operativ umzusetzen. Festzulegen sind konkrete Maßnahmen, aber auch Meilensteine, Budgets und Verantwortlichkeiten. Die kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Teamsportclubs sind nicht zu vernachlässigen. Während der Umsetzung der strategischen Entscheidungen entstehen Veränderungen. Zu diesen muss der Club erst bereit sein. „Ein wesentlicher Grundsatz liegt darin, Betroffene zu Beteiligten zu machen.“<sup>53</sup> Die Strategiereflexion fokussiert sich auf die Prozesskontrolle der vorausgegangenen Schritte. Die Ziele, Gestaltungsentscheidungen, Umsetzungsmaßnahmen und Analyseerkenntnisse werden fortlaufend überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Den Abschluss der Reflexion bildet eine Ergebniskontrolle. Sie bringt Aufschluss über die Zielerreichung der Strategie. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Systeme wie Controlling oder Rechnungswesen.<sup>54</sup>

Dieser Prozess schildert das Vorgehen innerhalb eines Profivereins und stellt somit Weichen für die Struktur eines professionellen Clubs. Die Phasen müssen durchlaufen werden.

## 2.3 Herausforderungen des Übergangs

Besonders zu beachten gelten die folgenden Aspekte bei dem Übergang vom Amateurrverein zum Profiverein. Im Bezug auf den Prozess des strategischen Managements ergeben sich daraus folgende relevante Punkte. Diese beziehen sich sowohl auf die sportlichen als auch auf die wirtschaftlichen Bereiche des Sportunternehmens.

Um erfolgreich zu sein, benötigt ein Verein vor allem qualifiziertes Personal. Ohne fundiertes Fachwissen und Erfahrungen in diesem Bereich ist es fast nicht möglich immer die richtigen Entscheidungen zu treffen. Aus diesem Grund müssen sich die Clubver-

---

<sup>51</sup> ebd., S.144

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S. 144

<sup>53</sup> ebd., S.144

<sup>54</sup> Vgl. ebd., S. 144-145

antwortlichen entscheiden, welche Charaktere zum Verein passen. Sie müssen feststellen, ob ein Mitarbeiter sich für die Erreichung des Ziels einsetzt.<sup>55</sup>

Besonders in Krisensituationen oder nach Rückschlägen nimmt der Fanfaktor eine entscheidende Rolle ein. ‚Der Fan ist nicht mehr nur Kunde des Profifußballs, er wird zum Partner.‘<sup>56</sup> Er setzt sich weiterhin für den Erfolg der Mannschaft ein, indem er sie bei dem nächsten Spiel wieder unterstützt. Die Herausforderung liegt darin solche Fans zu generieren. Die nicht nur in Erfolgszeiten oder bei interessanten Spielpartien hinter dem Verein stehen, sondern auch in negativen Ausgangslagen.

Ein weiterer Prüfstein auf dem Weg der Professionalisierung ist die Stadt für sich zu gewinnen. Es erleichtert die Arbeit enorm, wenn die Kommune daran teilnimmt, professionelle Strukturen zu schaffen. Diese Teilhabe kann durch die Schaffung einer adäquaten Infrastruktur gezeigt werden. Der Sportclub übernimmt die Rolle einer gesellschaftlichen Institution innerhalb der Stadt. Er schafft zusätzliche Freizeitmöglichkeiten. Jede Stadt profitiert von einem Verein im Profigeschäft.<sup>57</sup>

Nicht zu vergessen ist die Auswahl eines harmonischen und leistungsfähigen Kaders. Die Kaderplanung übernimmt meist der Trainer des Vereins. Oft in Kombination mit dem Vorstand Sport. Dabei ist es besonders wichtig darauf zu achten, eine Mannschaft zu kreieren, die es schafft, erfolgreich zusammen zu spielen.

Ein weiterer Faktor sind die Sponsoren des Vereins. Sie bestimmen das Ausmaß der Planungsmöglichkeiten. Mit einem Sponsoringengagement sind viele Kommunikationsmaßnahmen verbunden. Für die Sponsoringgeber besteht die Möglichkeit verschiedenste Bewerbungsflächen zu füllen. Bei der Auswahl der Sportmannschaft schaut ein Unternehmen überwiegend auf den Bekanntheitsgrad, das Umfeld und das Image des Vereins. Aus Sicht des Vereins ist ein Sponsoring sinnvoll, wenn es zur Clubmarke passt und eine Einigung über die Leistung und Gegenleistung zustande kommt.<sup>58</sup> Voraussetzung für die Gewinnung von Unternehmen ist die Gestaltung eines überzeugenden Sponsoringkonzeptes.

Ein Leitbild stellt die Grundlage zur Entwicklung der Vereinskultur dar. Besonders Emotionen zeichnen ein Leitbild aus. Etablierte und traditionsreiche Vereine verfügen meist

---

<sup>55</sup> Vgl. ebd., S.141

<sup>56</sup> Keller, 2008, S.175

<sup>57</sup> Vgl. Nufer, Bühler, 2012, S. 135

<sup>58</sup> Vgl. Bruhn, 2010, S.90-92



über eine gelebte Kultur. Eine Einführung eines Leitbilds steht nicht für das Vorhaben einer völligen Umstrukturierung innerhalb des Vereins, sondern „vielmehr kann der Prozess der Leitbildentwicklung und -einführung die Werte, für die ein Verein bereits besteht, besser herausarbeiten und daraus Strategien und Ziele entspringen lassen.“<sup>59</sup> Somit kann die Betonung der positiven Werte des Vereins dazu beitragen, das Image zu verbessern und die Denkweisen einiger eventuell zustimmend beeinflussen.

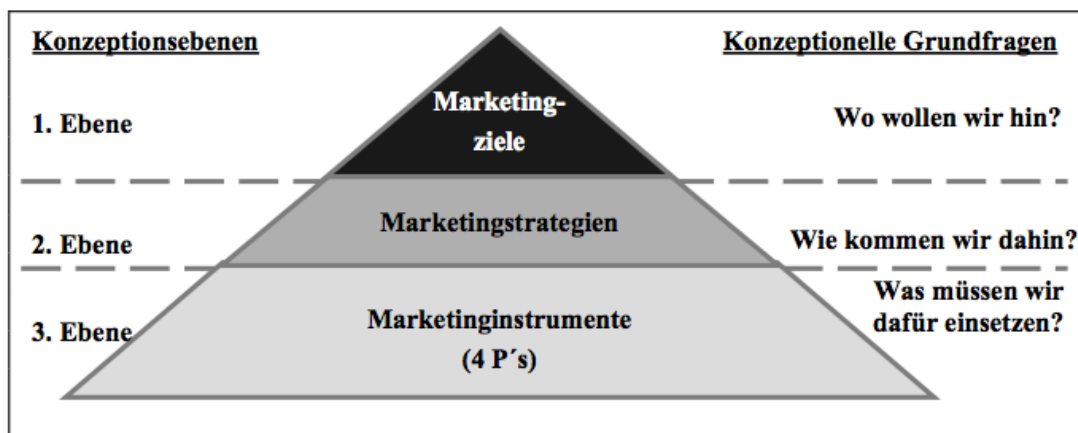


Abbildung 5: Marketingkonzeption<sup>60</sup>

Die Marketingkonzeption ist ein Fahrplan, der aus drei Ebenen besteht. Diese basieren wiederum auf konzeptionellen Grundfragen. Ein Profiverein arbeitet regelmäßig verschiedene Marketingmaßnahmen aus. Für die Umsetzung der Aktionen ist anfangs eine Analyse und Zieldefinierung notwendig. Anschließend folgen innerhalb des Prozesses Marketingkonzeption die Phasen Durchführung und Kontrolle. Diese Methode verdeutlicht, „wie das Marketing als Unternehmensfunktion seiner Rolle als Initiator einer systematischen Unternehmensführung gerecht wird.“<sup>61</sup> Jede Marketingentscheidung „hängt grundsätzlich von der eigenen Lage, der Beurteilung der Markt- und Umweltsituation sowie den eigenen Ressourcen und Kernkompetenzen ab, über die das Unternehmen verfügt.“<sup>62</sup> So kann eine bestimmte Marketingmaßnahme erst dann intensiv geplant werden, wenn die Analyse der Umwelt vollzogen ist und sich daraus die möglichen Ressourcen erschließen. Interessant gestaltete Aktionen bewirken Aufmerksamkeit. Oft tragen solche Marketingmaßnahmen dazu bei, dass sich der Teil-

<sup>59</sup> Dinkel, Siegert, Brager, 2011, S. 282-283

<sup>60</sup> Vgl. Nufe, /Bühler, 2013, S. 30

<sup>61</sup> Bruhn, 2014, S. 37

<sup>62</sup> Meffert, 2015, S. 219

nehmer interaktiv mit einer Problematik befasst. Dies verschafft wiederum neue Unterstützer oder Interessenten des Vereins.

Erfolgreichen Marken gelingt es, „ihre Marke[n]substanz authentisch zu inszenieren und diese durch eine konsistente Markenstrategie zu kapitalisieren.“<sup>63</sup> Eine Marke trägt konsequent die Ziele Stärkung und Schärfung mit sich. Grundvoraussetzung für eine produktive Marke ist eine geplante Markenstrategie. Sie setzt sich aus der Markenpositionierung, der Markenarchitektur und der organisatorischen Verankerung zusammen.

Bei der Markenpositionierung geht es um die Festlegung des Clubs für welche Werte er für welche Zielgruppen auf welchen Märkten stehen möchte. Im Zuge der Markenarchitektur müssen passende Kommunikationskanäle ausgewählt werden. Die organisatorische Verankerung beschäftigt sich mit der klaren Verteilung der Aufgabengebiete auf die Beschäftigten des Clubs. Eine weitere Grundlage für eine positive Clubmarke ist die Markensubstanz. Sie repräsentiert die infrastrukturellen und emotionalen Werte vor allem durch die Kategorien Historie, Multiplikatoren und Plattformen. Der Punkt Kategorie unterstreicht die Relevanz einer Tradition eines Vereins. Mit den Multiplikatoren sind Personen gemeint, die in Verbindung mit dem Verein gebracht werden. Wohingegen die Plattform eines Clubs überwiegend durch die Infrastruktur dargestellt wird. Als letztes Erfolgsmittel gibt es die Markeninszenierung. Sie befasst sich mit der sinnvollen Nutzung und dem Transport emotionaler Werte. Dabei müssen die Corporate Identity und das Kunden- und Produktmanagement beachtet werden. Bezüglich der Corporate Identity sollten alle clubeigenen Räume, das Verhalten der Mitarbeiter und Spieler und der Auftritt nach außen ein identisches, klares Bild vermitteln. Das Kunden- und Produktmanagement fixiert sich auf den Spieltag. Dieser sollte entsprechend der Kundenbedürfnisse absolviert werden. Ein hoher Unterhaltungswert für den Endkunden und der Aufbau von Geschäftskontakten bei der individuellen Betreuung stehen dabei im Vordergrund. Die Bereiche Merchandising und Nachwuchsarbeit dürfen nicht ausgelassen werden.<sup>64</sup>

Die Markenbildung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Marketingleiter setzen alles daran, „das enorme Markenpotenzial eines hoch emotionalisierten Produktes zu realisieren und somit die Basis für eine Steigerung der Wirtschaftskraft der Klubs zu legen.“<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Zieschang, Klimmer, 2004, S. 114

<sup>64</sup> Vgl. ebd., S. 115-119

<sup>65</sup> ebd., S. 119

Ein wesentlicher Faktor von Kapitalgesellschaften ist die Corporate Governance. Durch diese kann eine effektive Zielkoordination sichergestellt werden. Sie ist eine Form des „check & balance“. Durch die Leitung und Überwachung von Maßnahmen und Geschehnissen im Unternehmen wird das Vertrauen der Stakeholder gestärkt.

Die genannten Punkte stehen als Beispiele für viele weiteren Herausforderungen, denen sich ein Verein stellen muss, wenn er im Geschäft des Profifußballs erfolgreich abschneiden will. Nicht zu vernachlässigen ist, dass Ziele verfehlt werden können. Doch dann gilt es sich neuen Aufgaben zu stellen und diese bestmöglich zu meistern.

### 3 Empirischer Teil – FC Würzburger Kickers

Im empirischen Teil der Arbeit wird das „3x3-Projekt“ des FC Würzburger Kickers beschrieben. Der rasante Aufstieg der Kickers vom Amateurverein zum Profiklub ist einmalig im deutschen Profifußball. Eine Umfrage spiegelt die Meinungen der Fans wider. Erschlossene Handlungsempfehlungen komplementieren die Arbeit.

#### 3.1 Historischer Überblick bis zum Status quo

Der Verein FC Würzburger Kickers blickt auf über 100 Jahre Tradition zurück. Seit der Gründung 1907 erlebte der Verein viele Höhen und Tiefen.



Abbildung 6: FC Würzburger Kickers Logo<sup>66</sup>

1918 gelang den Kickers der Aufstieg in die damalige höchste Spielklasse. Der Kriegsausbruch brachte die ersten Rückschläge seit der Vereinsgründung mit sich. Nach dem Neuaufbau folgten die bis heute erfolgreichsten Jahre des Vereins. Durch den zweiten Weltkrieg in den Jahren 1939-1945 kam der gesamte Spielbetrieb zum Erliegen. Die Tribüne der bisherigen Heimat der Kickers an der Randersackerer Straße brannte restlos ab. Doch bereits 1950 glückte der Wiederaufstieg in die höchste bayerische Spielklasse. Nach 58 Jahren an dem besagten Standort, ziehen die Kickers in das neue Stadion am Dallenberg.

Den bislang größten Erfolg der Vereinsgeschichte erreichten die Rothosen 1977, als sie in die zweite Bundesliga aufgestiegen sind. Nach dem Abstieg aus der zweiten Bundesliga Süd verweilten die Kickers bis 1983 in der Bayernliga. Darauf folgte der

---

<sup>66</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 04.06.2016

Abstieg in die Landesliga Nord. Mit Ausflügen in die Bayernliga setzten sich die Kickers in dieser Spielklasse fest. Erst nach dem Absturz in die Bezirksliga gelingt mit zwei aufeinanderfolgenden Aufstiegen die Rückkehr in die Landesliga Nord im Jahr 2005. Mit dem hundertjährigen Bestehen im Jahr 2007 erreichten die Fußball-Herren den Aufstieg in die Bayernliga. Nach dem erneuten Gang in die Landesliga 2009 stand ein sportlicher Umbruch an.

Der Meistertitel in der Landesliga Nord 2012 berechtigte den Verein zur Teilnahme an der Regionalliga-Relegation. Dabei setzten sich die Kickers durch und konnten folglich die fünftklassige Bayernliga überspringen. Somit spielten die Würzburger Kickers durch den Doppelaufstieg in der Saison 2012/13 erstmals wieder viertklassig. Die Reform der Regionalligen, bei der sich die neue Regionalliga Bayern gründete, trug dazu bei, dass die Kickers den Lokalrivalen in der Bayernliga hinter sich ließen und so wieder der klassenhöchste Würzburger Klub wurden. Nach der Etablierung in dieser Liga, beschloss die Vereinsführung das „3x3-Projekt“ ins Leben zu rufen. Damit wurde der Aufstieg in die Dritte Liga in drei Jahren angestrebt. Durch den Sieg im Toto-Pokal qualifizierte sich der Verein seit 1981 erstmals wieder für die DFB-Hauptrunde. Zum Saisonauftakt 2014/15 nahm Bernd Hollerbach seine Arbeit als Trainer und Sportdirektor auf. Die gewonnene Herbstmeisterschaft und der Sieg in der ersten Hauptrunde des DFB-Pokals waren die ersten Erfolge unter den Fittichen von Bernd Hollerbach.

Ende Mai 2015 setzten sich die Kickers in der Relegation gegen den 1. FC Saarbrücken durch und erreichten damit den Aufstieg in die Dritte Liga.<sup>67</sup> Dieser Augenblick schaffte Würzburger Fußballgeschichte. Nach einer soliden ersten Saisonhälfte in der Dritten Liga euphorisierte das Team unter dem erfahrenen Coach und schaffte somit den Relegationsplatz. Es folgten die beiden Relegationsspiele gegen den MSV Duisburg. Auch gegen diese Mannschaft setzten sich die Profis der Kickers in den Entscheidungsspielen durch und machten somit den Aufstieg in die zweite Bundesliga perfekt. Nach 38 Jahren spielt der FC Würzburger Kickers wieder in der zweithöchsten Spielklasse in Deutschland.

Keiner deutschen Profimannschaft gelang es bisher einen solch rasanten Aufstieg hinzulegen. Seit 2011 konnte der Aufstieg von der Landesliga, der sechsten Liga, in die zweite Bundesliga geschafft werden – vier Aufstiege in fünf Jahren. Mit rasanter Geschwindigkeit schaffte der Verein trotz eines Mini-Etats den Durchmarsch vom Ama-

---

<sup>67</sup> Vgl. wuerzburger-kickers.de, Zugriff vom 04.06.2016

teurklub zu einem aufregenden Profiverein.<sup>68</sup> Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Aufstieg des ehemaligen Provinzklubs.

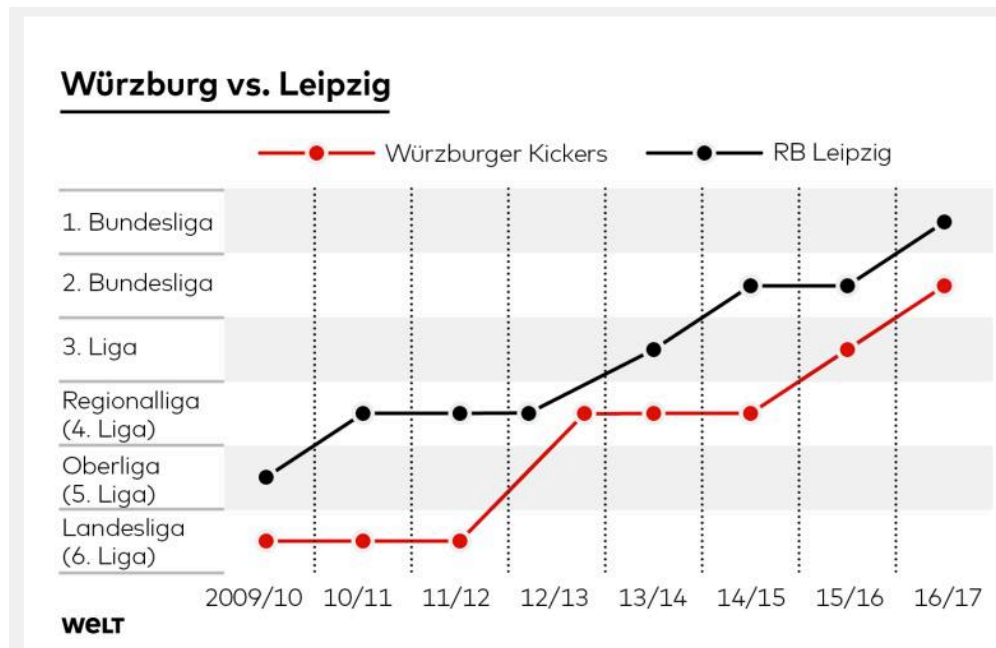


Abbildung 7: Aufstieg der Würzburger Kickers<sup>69</sup>

Seit der Saison 2015/16 wurde dem Verein ein BFV-Nachwuchsleistungszentrum zugesprochen. Diese Auszeichnung erhielten die Würzburger aufgrund ihrer vorbildlichen und erfolgreichen Nachwuchsarbeit in den letzten Jahren. Es ist ein Ansporn diese in Zukunft noch besser durchzuführen. Ziel ist es die Jugendteams der Kickers mittelfristig in den höchsten Spielklassen zu etablieren, um auf höchstem Niveau mit anderen Nachwuchsmannschaften zu konkurrieren. Besonders regionale Talente sollen gefördert werden. Der Verein hofft, viele dieser Spieler an die erste Mannschaft heranzuführen zu können. Besonderer Wert wird dabei auf die Charaktere der Spieler gelegt. Sie sollen nicht nur ihr sportliches Können verbessern, sondern sich auch in die „Kickers-Familie“ integrieren und so beweisen, dass sie menschlich für den Beruf Profifußballer geeignet sind. Wie es einige Profimannschaften bereits vormachen, wollen auch die Würzburger Kooperationen mit Schulen eingehen, sodass das Kind in der schulischen Ausbildung bestmöglich unterstützt wird.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> www.welt.de., Zugriff vom 04.06.2016

<sup>69</sup> Vgl. www.welt.de, Zugriff vom 04.06.2016

<sup>70</sup> Vgl. www.wuerzburger-kickers.de, Zugriff vom 04.06.2016

## 3.2 Projekt 3x3 oder 3x2?



Abbildung 8: Logo "3x3-Projekt" - Jetzt oder nie!<sup>71</sup>

Das Benefizspiel der Mannschaften der Manuel-Neuer-Stiftung und der Dirk-Nowitzki-Stiftung und das Testspiel gegen Borussia Dortmund lockten jeweils knapp 11.000 Schaulustige an den Dallenberg. An diesen Tagen zeigte sich, dass es doch schön wäre, höherklassigen Fußball jedes Wochenende in Würzburg erleben zu können. Das Potential ist da – Würzburg kann das. Im Februar 2014 wurde das ambitionierte „3x3-Projekt“ vorgestellt. Es handelte sich dabei nicht nur um ein Projekt des Vereins, sondern um ein Vorhaben für die ganze Stadt Würzburg. In drei Jahren in die Dritte Liga, so lautete die angestrebte Devise.<sup>72</sup> Das „3x3-Projekt“ entstand Gerüchten nach, die sich in Würzburg hartnäckig verbreiten, an einem gemütlichen Abend mit einem Glas Rotwein, an dem sich Dr. Michael Schlagbauer, Vorstandsvorsitzender der Kickers, und Thorsten Fischer, Vorsitzender des Aufsichtsrates, diese Vorstellung überlegten. Es nahm anschließend immer mehr an Fahrt auf und gewann zunehmend an Aufmerksamkeit im Verein.

Dr. Michael Schlagbauer war der Meinung, dass aus Würzburg, neben einer Basketball- oder Schwimmstadt, wieder eine Fußballstadt werden müsse. Es gibt Vorreiter

---

<sup>71</sup> Vgl. [www.wuerzburgerleben.de](http://www.wuerzburgerleben.de), Zugriff vom 05.06.2016

<sup>72</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 05.06.2016

wie Freiburg oder Mainz. Auch dort gab es vor 15 Jahren noch keinen Profifußball. Natürlich konnte der Erfolg mit diesem Projekt nicht vorhergesehen werden, aber er konnte versucht werden. Jetzt oder Nie eben. Die Voraussetzungen waren günstig. Würzburg spielte zu diesem Zeitpunkt in der vierten Liga, der Regionalliga Bayern. Namhafte Persönlichkeiten aus der Region Würzburg wie Schwimm-Weltmeister Thomas Lurz, Fußballschiedsrichter Peter Sippel, Basketballspieler Maxi Kleber und Geschäftsführer des Bereichs Sport beim SV Werder Bremen Frank Baumann unterstützten das Projekt. Alle standen hinter diesem Ziel. Nicht nur der Verein und die großen Firmen aus Stadt und Umgebung waren gefragt, sondern jeder einzelne Bürger konnte seinen Beitrag leisten. Die gesamte Stadt und Region wurden aufgefordert mitzumachen.

In den 77 Tagen nach Veröffentlichung des „3x3-Projekts“ richteten sich die Kickers an alle Würzburger. Für den Projektzeitraum von drei Jahren wurden drei mal 1,2 Millionen Euro benötigt. Nur wenn die daraus resultierende Gesamtsumme von 3,6 Millionen Euro bis nach Ablauf dieser Tage erreicht ist, wird das Projekt weitergeführt. Wird dieses Ziel nicht erreicht, werden alle vereinbarten Gelder zurückgezahlt und das „3x3-Projekt“ still gelegt.<sup>73</sup>

Als wohl wichtigstes Sponsoringmittel in diesem Zeitraum galt der Dauerkartenvorverkauf. Dabei schloss der Käufer einen Vertrag über drei Jahre ab. In diesen Jahren verfügt er über eine Dauerkarte und kann so alle Heimspiele der Kickers besuchen. An dieser Aktion erkennt man, dass jedem Einzelnen die Möglichkeit gegeben wurde, an dem Projekt teilzuhaben. Die Fans agierten sozusagen als „Sponsoren“. Zu diesem Zeitpunkt gab es bereits über 50 Multiplikatoren, die das „3x3-Projekt“ unterstützten.

Das bekannteste Aushängeschild des Projekts war Bernd Hollerbach. Dr. Michael Schlagbauer, der den Trainer privat sehr schätzt, hat es geschafft ihn zu überzeugen. Er ließ sich allerdings zum Zeitpunkt der Bekanntgabe dieses Projekts die Option offen, ob er als Trainer fungieren wird. Erst müsse feststehen, ob das nachhaltige Projekt wirklich in Angriff genommen wird.<sup>74</sup>

Nach dem Ende der breit gefächerten Unterstützerkampagne erreichten die Kickers den angestrebten Etat von 3,6 Millionen Euro und verkündeten noch im gleichen Zuge ihren neuen Trainer Bernd Hollerbach. Der erste Schritt war die Ausgliederung des

---

<sup>73</sup> Vgl. [www.wuerzburgerleben.de](http://www.wuerzburgerleben.de), Zugriff vom 05.06.2016

<sup>74</sup> Vgl. [www.wuerzburgerleben.de](http://www.wuerzburgerleben.de), Zugriff vom 05.06.2016



Spielbetriebs der ersten Mannschaft in eine Aktiengesellschaft, die dem Verein zu 100% gehört.

Der Plan bestand nun darin, eine geeignete Infrastruktur für den Profibereich zu errichten. Die Modernisierung des Stadions mit neuem VIP-Bereich und Flutlicht standen dabei weit oben auf der To-Do-Liste. Außerdem wollte der Verein einen professionellen Trainerstab beschäftigen. Dieser sollte sowohl Erfahrungen im Ligabetrieb als auch in der Personalführung aufweisen können. Von Vorteil wäre zudem, wenn dieser über die Abläufe und den Aufbau von Bundesliga-Teams bescheid weiß. Eine Professionalisierung des Trainings konnte durch den Ausbau der Trainingsformen, des Konditionstrainings, den speziell auf die Spieler abgestimmten Einheiten, den physiotherapeutischen Maßnahmen und der ärztlichen Betreuung geschaffen werden. Ein professioneller Kader mit Spielern mit Bundesliga-Erfahrung, ergänzt durch junge, weitestgehend regionale Nachwuchstalente ist ein weiterer Schritt in Richtung Profifußball. Außerdem gilt es die individuellen Stärken der einzelnen Spieler zu fördern. Detaillierte Planungen im Vorfeld, langfristige Absprachen mit Sponsoren, ein tragfähiges Konzept stellten gesicherte Finanzen her. Frei nach dem Motto „erst Einnahmen – dann Ausgaben“ sollten keine Schulden verursacht werden. Ein durchdachtes Sponsoringkonzept, das nachhaltig durchfinanziert und langfristige Verträge beinhaltet, sorgt im wirtschaftlichen Bereich für Zufriedenheit. Sponsoren, die emotional an den Verein gebunden sind und eine gelebte Partnerschaft zeigen, sind das Ziel des gesamten Konzepts.

In der Stadt Würzburg sind Spieltags- und Vereinsbanner platziert. Mit dem „3x3-Projekt“ startete der Verein mit einer neuen aufregenden Außenwerbung. Dabei standen die Slogans „Kickers bringen Würzburg zum Rasen“ und „Würzburg – Home of Kickers“ im Mittelpunkt. Sie zieren die Werbeflächen und verdeutlichen so wiederum, dass mit der Unterstützung der Bürger aus der Stadt das Ziel des nachhaltigen Profifußballs erreicht werden kann.

Im Fokus stand der Wille, das zu schaffen, was wenige nur für möglich gehalten haben. Ob dies tatsächlich umgesetzt werden könnte, konnte zu dem Zeitpunkt der Festlegung dieses Ziels niemand wissen. Doch schon ein Jahr später war es vollbracht. Der Aufstieg in die Dritte Liga wurde erreicht.

Nach diesem Erfolg geht es darum, „eine Vision zu haben, einen Anreiz zu schaffen, noch besser, noch professioneller, noch stärker zu werden.“<sup>75</sup> Der Vorstandsvorsitzende Daniel Sauer unterstreicht dies, indem er sagt, dass es auch darum ginge „in drei

---

<sup>75</sup> Würzburger Kickers AG, 2016. S.7

Jahren die Grundlagen zu schaffen, um Zweitliga-Fußball in der Region ein Zuhause zu geben.<sup>76</sup> Es würde ein weiter Weg sein, dies umzusetzen, jedoch glaubt der gesamte Verein daran, dies erfolgreich absolvieren zu können.

Somit stand der nächste Schritt, den die Clubverantwortlichen ab Januar 2016 ins Auge fassten fest. Das „3x2-Projekt“. In drei Jahren in die zweite Liga. Alle wussten, dass dies sehr ambitioniert ist, jedoch bewiesen alle Beteiligten schon bei dem Aufstieg in die Dritte Liga, dass der Verein einer solchen Aufgabe gewachsen ist. Auf die Frage, wohin die Reise der Kickers führen soll, waren sich alle einig, man wolle weiter angreifen und für Aufsehen sorgen, um diese Vision zu verwirklichen. Für diese Umsetzung werden jedoch weitere finanzielle Ressourcen benötigt.

Aus diesem Grund entwickelte der Verein ein neues Konzept, das von mehreren Säulen getragen werden sollte – eine ist der Bocksbeutel. Der fränkische Exportschlager unterstützt die Aktion, die dem Verein neue finanzielle Spielräume eröffnen soll. Es besteht wieder für jeden Einzelnen die Möglichkeit sich daran zu beteiligen. Zwölf verschiedene Weine wird es zur neuen Saison monatlich geben. Für 19,07€ werden die erlesenen Tropfen verkauft. Ziel ist so viele der Kickers-Weine zu verkaufen wie Würzburg Einwohner hat – rund 125.000. „Wir bocksen uns gemeinsam in die zweite Liga“ lautete der Slogan für dieses Vorhaben. Die verschiedenen Etiketten sollen Kinder in einem Malwettbewerb gestalten.

Mit dem Aufstieg in die zweite Liga veränderte sich der Slogan zu „Wir bocksen uns gemeinsam durch die 2. Liga“. Diese Aktion soll eine der Säulen darstellen, um größeren, dringend notwendigen finanziellen Spielraum zu erlangen.<sup>77</sup>

Eine weitere Säule ist der Neubau eines VIP- und Hospitality-Bereichs. Den Sponsoren sollen eigene exklusive Logen mit Balkonen geboten werden. Durch den Bau dieses Gebäudes werden dem Verein weitere attraktive Nutzungsmöglichkeiten unterbreitet. Hinzu kommt, dass die Anfragen nach VIP-Tickets mit dem Erfolg immer mehr stiegen und somit in Zukunft eine größere Anzahl an Tickets verkauft werden können. Außerdem entsteht dadurch eine weitere Einnahmequelle. Auch dieses Vorhaben ist auf einem guten Weg. Der Verein hat bereits alle erforderlichen Dokumente eingereicht.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Würzburger Kickers AG, 2016, S.7

<sup>77</sup> Vgl. Würzburger Kickers AG, 2016, S.8

<sup>78</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 07.06.2016

Die dritte Säule zeigt sich im Verkauf von Trikots. Die Überlegung ist Firmen, aber auch Privatpersonen die Chance zu geben ein Trikot mit den Unterschriften der Spieler und Trainer zu kaufen. Die Stückzahl der angebotenen Trikots ist in diesem Fall auf 111 limitiert.

Um für Planungssicherheit zu sorgen, sollen die bestehenden Sponsoringverträge zum Projektstart im Sommer 2016 vorzeitig um drei Jahre bis zum Ende der Saison 2018/19 verlängert werden. Außerdem sollen neue Partner akquiriert werden und für drei Jahre an den Verein gebunden werden.

Mit dem eindrucksvollen Aufstieg in die zweite Fußballbundesliga konnte wiederum ein bemerkenswerter Erfolg eingefahren werden. Und wieder früher als angedacht. Aber so kann das „3x2-Projekt“ ad acta gelegt werden. Dass dieses Projekt wieder so schnell umgesetzt wurde, ist keinesfalls eine Selbstverständlichkeit. Der Erfolg liegt vor allem an der vorzeigbaren Arbeit im sportlichen Bereich. Auch infrastrukturell ist der Verein mittlerweile enorm gewachsen. Sie haben es wieder geschafft die gesamte Region zu mobilisieren. Würzburg hat in dieser Zeit Fußballgeschichte geschrieben. Als Beweis für die steigende Euphorie für den Verein gilt die Zuschauerentwicklung in der FLYERALARM Arena.

Die nachstehende Grafik zeigt, dass die Zuschauerzahlen stetig wachsen. Besonders attraktive Spiele gegen bekannte Gegner werden zahlreich besucht. Die Höhepunkte der Drittligasaison waren das DFB-Pokal Spiel gegen den SV Werden Bremen und das Relegationsspiel zum Aufstieg in die Zweite Bundesliga. Über die ganze Spielzeit verteilt besuchten insgesamt 119719 Zuschauer die Arena. Der Durchschnitt beträgt 5701 Zuschauer pro Spiel.

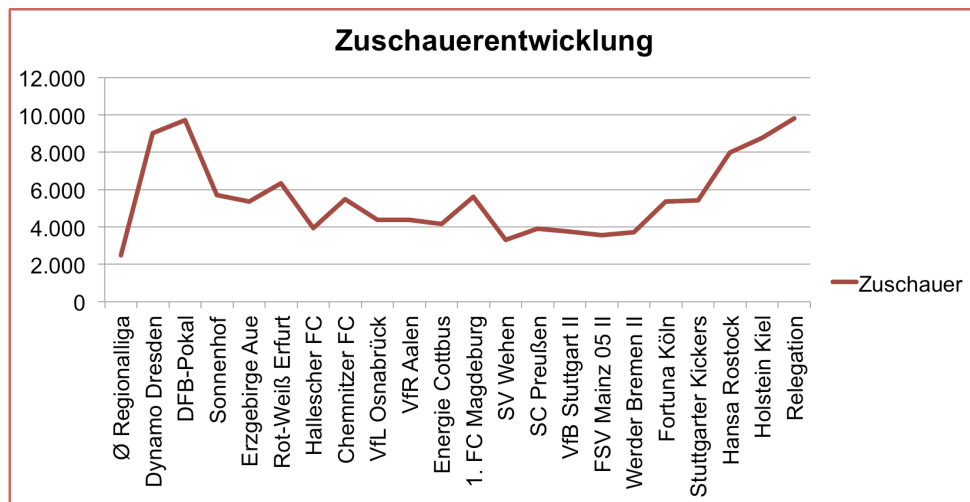


Abbildung 9: Zuschauerentwicklung Würzburger Kickers<sup>79</sup>

Zu Beginn der Zweitligasaison gilt es wieder getreu dem Motto „Weiter, immer weiter“, anzugreifen, sich nicht mit dem Erreichten zufrieden zu geben. Die Unbekümmertheit des Vereins zeigt sich durch den Slogan, der sich bei der Relegation gegen den MSV Duisburg durchsetzte: „Einfach machen, 2. Liga.“ Nach diesem Leitspruch geht der Verein die erste Zweitligasaison seit 38 Jahren an. Die Kickers haben gezeigt, dass es möglich ist so durchzustarten. Der Weg vom Amateurverein zum Profiverein ist zwar steinig, aber auch mit geringfügigen Mitteln realisierbar.

Der nachstehende Slogan „Kickers. 90 Minuten. Ein Leben lang.“ kam mit dem „3x3-Projekt“ auf. Er identifiziert sich mit der Tradition des Vereins und fordert die Fans auf nicht nur 90 Minuten für „ihren“ Verein da zu sein, sondern ihn ein Leben lang zu unterstützen.

**KICKERS. 90 MINUTEN. EIN LEBEN LANG. 1907**

Abbildung 10: Würzburger Kickers Slogan<sup>80</sup>

Die nächsten Kapitel beschreiben die bisherigen konkreten Maßnahmen, die mit dem „3x3-Projekt“ verwirklicht werden konnten.

<sup>79</sup> eigene Darstellung

<sup>80</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 06.06.2016

### 3.2.1 Trainer und Kader



Abbildung 11: Die Strahlkraft des Vereins: Bernd Hollerbach<sup>81</sup>

Der bekannteste Neuzugang zum „3x3-Projekt“ war Bernd Hollerbach. Am Anfang seiner Karriere schnürte er seine Fußballschuhe für die Würzburger Kickers, die zu dieser Zeit in der Bayernliga kickten. Über sie schaffte er den Sprung zum FC St. Pauli. Nach einer kurzen Abstinenz beim 1. FC Kaiserslautern wechselte er wieder zurück in die Hafenstadt. Dieses Mal aber zum Stadtrivalen Hamburger SV. Dorthin lockten ihn Uwe Seeler und der damalige Trainer Felix Magath. Nach acht Jahren Profifußball in Hamburg musste er seine Karriere aufgrund einer schwerwiegenden Verletzung beenden. Seinen ersten Trainerjob absolvierte er bei einem Amateurverein aus Hamburg. Anschließend arbeitete er jahrelang als Co-Trainer unter Felix Magath zusammen. Zuerst beim VfL Wolfsburg, dann beim FC Schalke 04 und wieder beim VfL Wolfsburg. Von ihm durfte er viel in den Bereichen Disziplin, Ordnung und körperlicher Fitness lernen. Sein größter Erfolg war der Gewinn der Meisterschaft mit dem VfL Wolfsburg. Jetzt ist es womöglich der rasante Aufstieg mit den Würzburger Kickers von der Regionalliga in die Zweite Bundesliga innerhalb von zwei Jahren.

Seit 2014 ist er wieder zurück in Würzburg bei seinem Verein, dem er nach eigener Aussage „viel zu verdanken hat“. Der Kontakt zu den Kickers bestand durch Dr. Michael Schlagbauer, mit dem er in der Jugend zusammen spielte. Dieser informierte ihn über die ehrgeizigen Ziele des Vereins und machte ihn mit Thorsten Fischer, dem Aufsichtsratsvorsitzenden und Geschäftsführer des Hauptsponsors bekannt. Nach ein

---

<sup>81</sup> Vgl. [www.11freunde.de](http://www.11freunde.de), Zugriff vom 06.06.2016

paar gemeinsamen Abenden unterbreiteten sie Bernd Hollerbach das Angebot als Trainer innerhalb dieses „3x3-Projekts“ zu agieren. Dann hat der Verein die Voraussetzungen geschaffen, bei der die Gründung der Aktiengesellschaft und die Suche nach einem passenden Trainingsgelände nur als beispielhafte Umsetzungen stehen.<sup>82</sup> Als er in den ersten Zügen des Projekts nur als Unterstützer auftrat, äußerte er sich: „Dieses Vorhaben halte ich für realistisch, auch wenn es nicht einfach ist. Aber mit Kontinuität wird es zu erfüllen sein.“<sup>83</sup> Nach dem erfolgreichen Beginn der anspruchsvollen Aktion verkündeten ihn die Würzburger Kickers als neuen Trainer.

Bei den Würzburger Kickers fungiert der 46-Jährige Rimpärer als Trainer und Sportdirektor. Seine Aufgaben sind die Kaderplanung und das „Alltagsgeschäft“, das während der Saison die Koordination der zahlreichen Trainingseinheiten und die taktische Vorbereitung der Spiele umfasst. Außerdem findet zum Anfang der Saison und je nach Situation ein Wintertrainingslager statt. In diesen intensiven Tagen bringt er die Mannschaft an ihre Grenzen. Sein Training ist geprägt von vielen Konditions- und Kräfteinheiten, die schon aus den Zeiten mit Felix Magath für viel Furore sorgten.

„Die Würzburger sind hungrig auf Fußball. Die wollen wieder guten Fußball sehen, wieder hoch spielen, wie damals 1979, als die Kickers in der Zweiten Liga waren. Wenn wir hier kontinuierlich und nachhaltig gute Arbeit abliefern, bescheiden bleiben, weiter hart arbeiten und nicht so viel träumen, haben wir gute Chancen, nach oben zu kommen.“<sup>84</sup> Diese Worte fand der ehemalige Profifußballer zu dem Thema Würzburg und Fußball. Er war bereit aus der Stadt eine Fußballstadt zu machen, das ist sein großes Ziel. Das Fußballniemandsland in Franken für diese Sportart zu begeistern.

Der niedrige Etat von 3,6 Millionen Euro für die gesamte Laufzeit des Projekts macht es nicht möglich besonders bekannte und auffällige Spieler nach Würzburg zu holen. So legte sich der Trainer darauf fest ein gutes Fundament zu finden. Die Kombination aus erfahrenen Spielern und jungen Nachwuchstalenten ist die Lösung. Die Mannschaft muss zu einer Einheit zusammenwachsen. Ein bemerkenswerter Fakt ist, dass alle Spieler, die Bernd Hollerbach seit seinem Amtsantritt nach Würzburg holte, ablösefrei kamen.

Mit Amir Shapourzadeh, Clemens Schoppenhauer, Christian Demirtas, Steven Lewenz, Nico Gutjahr und noch weiteren Spielern holte der Coach viele neue Fußballpro-

---

<sup>82</sup> Vgl. [www.11freunde.de](http://www.11freunde.de), Zugriff vom 07.06.2016

<sup>83</sup> [www.wuerzburgerleben.de](http://www.wuerzburgerleben.de), Zugriff vom 07.06.2016

<sup>84</sup> [www.11freunde.de](http://www.11freunde.de), Zugriff vom 07.06.2016

fis zum Projektstart nach Würzburg.<sup>85</sup> Fest steht, dass nicht etwa die Stadt und der Verein das größte Lockmittel zum Wechsel nach Würzburg waren, sondern der namhafte Trainer, der den Verein zum Erfolg führen wollte. Er ist kein Unbekannter in diesem Geschäft und viele sind durch seine Jahre als Co-Trainer an der Seite von Felix Magath auf ihn aufmerksam geworden. Er ist zum einen Aushängeschild des Vereins, aber zum anderen auch Zugpferd für die Spieler, die er von dem Würzburger Projekt überzeugte. Durch seine Erfahrungen als Profispieler und Co-Trainer in deutschen Vereinen schaffte er sich ein Netzwerk. Dieses vereinfacht es, manchen Transfer zu realisieren. Den Deutsch-Iraner Amir Shapourzadeh ernannte er zum Spielführer dieser jungen Truppe.

Als der Aufstieg in die Dritte Liga realisiert wurde, strukturierte der Trainer den Kader erneut um und rüstete die Mannschaft für diese Spielklasse auf. Es kamen wieder erfahrene, aber auch junge Spieler an den Dallenberg. Rico Benatelli, Peter Kurzweg, Richard Weil und der Torjäger Elia Soriano sind nur einige der Neuzugänge, die für die Kickers in der Drittligasaison zum Einsatz kamen.<sup>86</sup> Mit diesem neu kreierten Team verlief der Start in die Saison zwar etwas holprig, man konnte sich aber im Laufe der Spielzeit weiterentwickeln und so wurde die Mannschaft unter Bernd Hollerbach in der Rückrunde mit einer Serie aus zwölf Spielen ohne Niederlage zu einem Aufstiegs-garanten. Am Ende ist der Ausgang bekannt. Die Würzburger Kickers schafften den direkten Durchmarsch von der Regionalliga Bayern in die Zweite Bundesliga.

Und wiederum stellt Bernd Hollerbach ein mannschaftliches Gefüge zusammen, das seiner Meinung nach gut harmonieren kann. Neuzugänge wie Patrick Weihrauch, Marco Königs und Tobias Schröck wurden schon bekannt gegeben. Einer weiteren erfolgreichen Saison steht nichts im Wege. Die vergangenen Entwicklungen beweisen, dass Bernd Hollerbach ein Händchen dafür hat, Mannschaftsgefüge zu schaffen, die imposanten Fußball miteinander spielen können. Seine Position als Sportdirektor ermöglicht es ihm die Transferentscheidungen zu tätigen.

Die ortsansässige Tageszeitung betitelte Hollerbach als Vater des Kickers-Erfolgs. Der Trainer, der vor allem in schwierigen Situationen Ruhe ausstrahlt und somit die Hektik und den Druck von der Mannschaft nimmt, betont allerdings immer wieder, dass die rasante Entwicklung des gesamten Vereins, ohne Thorsten Fischer und Dr. Michael Schlagbauer nicht möglich gewesen wäre. Der Verein war nach dem „3x3-Projekt“ dazu gezwungen seine Pläne zu korrigieren. Aus „3x3“ wurde „3x2“. Für Hollerbach ist

---

<sup>85</sup> Vgl. [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de), Zugriff vom 07.06.2016

<sup>86</sup> Vgl. [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de); Zugriff vom 07.06.2016

das nächste Ziel gesetzt. Er hat immer wieder betont irgendwann wieder die erste Bundesliga aufmischen zu wollen. Dieses Mal will er es nicht als Spieler, aber als Trainer. Ob er diesen Werdegang mit den Würzburger Kickers plant, ist allerdings unklar. Trotz diverser Angebote auf lukrative Jobs in der Bundesliga, bleibt er seinem Heimatverein treu und will mit ihm weiter in der Erfolgsspur bleiben und für Aufsehen sorgen. Für ihn steht im Vordergrund den Fans und Zuschauern interessanten Zweitligafußball zu zeigen und sich in dieser Spielklasse zu behaupten. Im Bezug auf seine Person betont er über den Medien regelmäßig, dass er nie vergessen hat, wo er herkommt. Mittlerweile hat er diesen Satz schon mit dem Verein verifiziert und verlautet ihn im Plural: „Wir wissen, wo wir herkommen.“<sup>87</sup>

### 3.2.2 Ausgliederung AG

Als die 3,6 Millionen Euro für den „Drei-Jahres-Aufstiegsplan“ der Würzburger Kickers zur Verfügung standen, beschlossen die Mitglieder einstimmig die Ausgliederung des Spielbetriebs der ersten Mannschaft in eine Aktiengesellschaft. An dieser hält der Verein 100 Prozent. Bereits in der Saison 2014/15 soll bei dem Würzburger Verein unter professionellen Bedingungen gearbeitet werden.<sup>88</sup> Der Grund für die Entscheidung zu dieser Form der Kapitalgesellschaft ist die unkomplizierte Beschaffung von Kapital, das zur Realisierung von geplanten Anschaffungen unverzichtbar ist. Außerdem ist die Glaubwürdigkeit nach außen höher als bei einem eingetragenen Verein. Das Erscheinungsbild ist seriöser, indem formelle Verträge geschlossen werden können.

Ariane Keupp, der damalige Vorstand Marketing, unterstütze das „3x3-Projekt“ maßgeblich. Zusammen mit Dr. Michael Schlagbauer gelang es das „3x3-Projekt“ entscheidend voranzutreiben – gekrönt mit dem Aufstieg in die Dritte Liga nach nur einem Jahr.

Auf dem Weg zum Profiverein stehen die Vereine meist vor der Entscheidung bestimmte ehrenamtliche Kräfte hauptamtlich zu mobilisieren. Oftmals ist es der Fall, dass bestimmte Positionen nur ehrenamtlich besetzt sind. Die Verantwortung für den sportlichen Bereich übernimmt meistens der Trainer. Er ist noch über dem breitgefächerten Trainerstab angeordnet. Dazu zählen Trainerstab der Profimannschaft, aber auch Amateur- und Jugendtrainer. Im Gegensatz dazu agiert ein übergeordneter

---

<sup>87</sup> [www.mainpost.de](http://www.mainpost.de), Zugriff vom 08.06.2016

<sup>88</sup> Vgl. [www.mainpost.de](http://www.mainpost.de), Zugriff vom 08.06.2016



Clubmanager im kaufmännischen Bereich. Er steht hierarchisch über dem Personal des Managementbereichs.<sup>89</sup>

Besonders „die Möglichkeit der Kapitalaufnahme macht die Rechtsform der Aktiengesellschaft für Sportorganisationen attraktiv.“<sup>90</sup> Die Organisationsstruktur einer Aktiengesellschaft ist klar vorgegeben. Die Leitung übernimmt der Vorstand. Dieser wird vom Aufsichtsrat ernannt. Der Aufsichtsrat wird von der Hauptversammlung gewählt. Übertragen auf den professionellen Fußball heißt dies, dass „durch die Stimmrechtsmehrheit der Mutterverein den Aufsichtsrat und damit den Vorstand bestimmen kann, also nur von der Vereinsmehrheit erwünschte Personen in der Aktiengesellschaft Leitungsaufgaben übernehmen können.“<sup>91</sup>

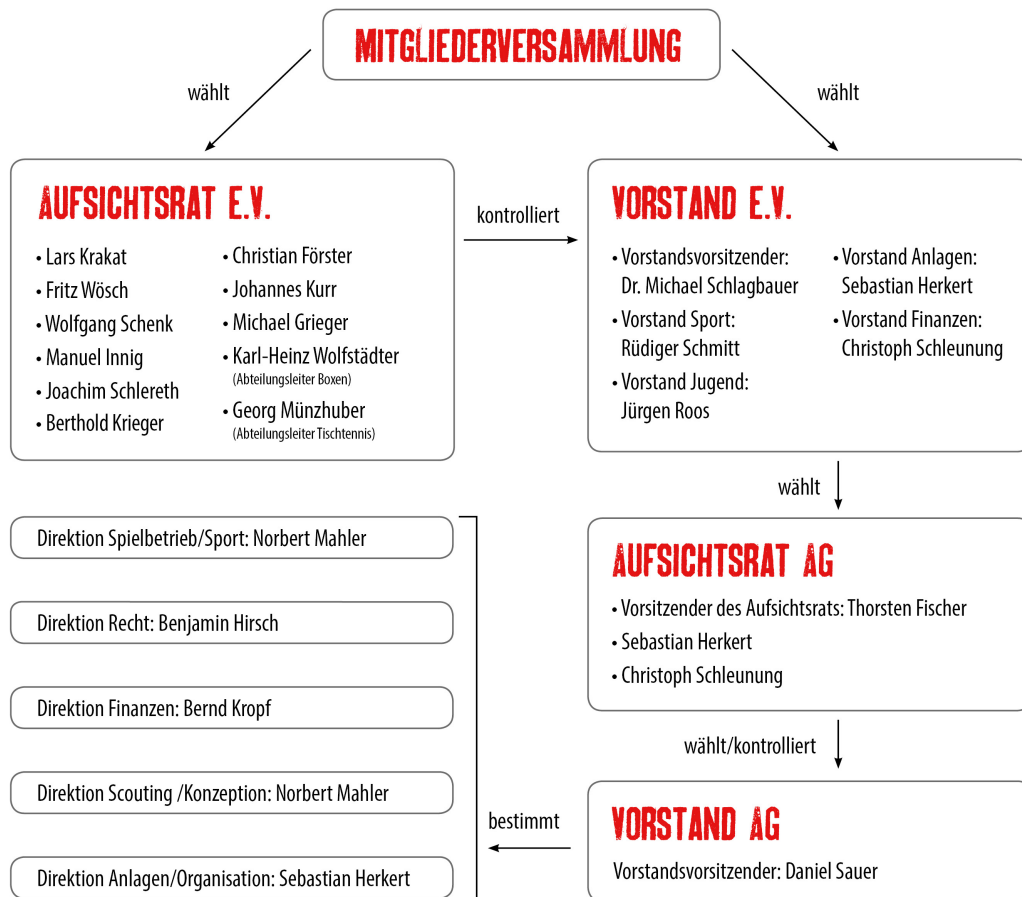
Die Organisationsstruktur zu Beginn der Saison 2016/17 ist wie folgt aufgebaut:

---

<sup>89</sup> Vgl. Erning, 2000, S. 233

<sup>90</sup> Breuer, Thiel, 2009, S.241

<sup>91</sup> ebd., S.242

Abbildung 12: Organstruktur des FC Würzburger Kickers<sup>92</sup>

### 3.2.3 Sponsoren

Der Aufsichtsratsvorsitzende und Hauptsponsor des FC Würzburger Kickers, Thorsten Fischer, war maßgebend an den Anfängen des „3x3-Projekts“ beteiligt. Er ist Geschäftsführer und Inhaber des größten Onlinedienstleisters in der Druckereibranche in Europa FLYERALARM.<sup>93</sup> Seit der Saison 2014/15 verfügt das Unternehmen über die Namensrechte des Kickersstadion. Es lautet: FLYERALARM Arena. Die Zuschauerkapazität beträgt 10.006 Plätze. Die Diskussion über ein neues Stadion, die mit dem Erfolg der Kickers aufkam, emotionalisiert die Bewohner Würzburgs. Viele sprechen sich

<sup>92</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 10.06.2016

<sup>93</sup> Vgl. [www.zeit.de](http://www.zeit.de), Zugriff vom 10.06.2016

zwar für ein neues Stadion aus, andere sind der Meinung, dass die FLYERALARM Arena ein Stück Tradition des Vereins symbolisiert und bestehen bleiben soll.

Außerdem tritt die Online-Druckerei seit diesem Zeitpunkt als Hauptsponsor des Würzburger Vereins auf. Mit dem Start des Projekts erhoffte sich der fränkische Unternehmer, Firmen aus der Umgebung zu motivieren und für das Projekt zu begeistern. Viele Mänder behaupten, dass der Verein heute von dem Unternehmen abhängig ist, aber diese Aussage entspricht nicht der Wahrheit. Das Vorhaben in drei Jahren in die Dritte Liga aufzusteigen hat viele Unternehmen sowohl aus der Umgebung als auch aus ganz Deutschland überzeugt, so dass sie sich dafür entschieden haben, Teil dieses Projekts zu werden.

Die Ziele des Sportsponsorings sind eindeutig. Sie sollen die Markenbekanntheit steigern und das Image innerhalb einer bestimmten Zielgruppe positiv beeinflussen.<sup>94</sup> „Derzeit werden durchschnittlich ca. 10% des Umsatzvolumens eines Bundesligisten mit dieser Vermarktungsoption erzielt.“<sup>95</sup> Diese Zahl zeigt die Wichtigkeit dieses Bereiches in einem Verein. Das Sponsoring basiert auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Der Sponsoringgeber stellt dem Verein eine gewisse Leistung zur Verfügung, erwartet aber im Gegenzug eine Leistung von Vereinsseite aus. Diese Leistungen können je nach Sponsoringpaket individuell zusammengestellt werden. In Absprache mit dem Verein können die Pakete durchaus variiert werden. Entscheidet sich ein Unternehmen für das Sponsoring, dürfte es kein Problem darstellen mit dem Verein einen passenden Vertrag zu verhandeln. Die Redewendung: „Tue Gutes und rede darüber“ lässt sich auf das Sponsoring übertragen. Die Menschen werden in ihrer Freizeit und bei ihren persönlichen Interessen durch das Sponsoring emotional angesprochen. Die Anzahl an regionalen Sportsponsoren steigt kontinuierlich. Der Reiz, den beheimateten Verein zu unterstützen und dabei noch in den Fokus der Fans zu geraten, wird größer. Davon können die Würzburger Kickers profitieren.<sup>96</sup>

Das Sponsoringkonzept, das mit dem „3x3-Projekt“ neu aufgebaut wurde, umfasst einen Hauptsponsor, einen Ärmelsponsor, zwei Sponsoren für die Namensgebung des VIP-Bereichs, zehn Topspensoren, 100 Premiumsponsoren, 1000 Partnern, 10.000 Freunden und Fans und die Möglichkeit ein VIP-Paket abzuschließen.

---

<sup>94</sup> Vgl. Schewe, 2005, S.67

<sup>95</sup> Erning, 2000, S.249

<sup>96</sup> Vgl. Schewe, 2005, S. 68-71

Je mehr Geld oder Sachleistungen die Sponsoren dem Verein zur Verfügung stellen, desto mehr Gegenleistungen erhalten sie von diesem. Die zehn Topsponsoren erhalten beispielsweise zwei Banden im Stadion, ihr Logo auf der Interviewwand, eine Anzeige im Stadionheft, zwei VIP-Karten zu jedem Heimspiel und ein Spieltagspresenting. Als weiteres Beispiel erhalten die 100 Premiumsponsoren eine kleine Anzeige im Stadionheft, zwei VIP-Tickets, ein Starter-Kit, die Platzierung ihres Logos an der Logowand im Stadion und das Logo auf der Website. Für diese Leistungen bezahlte das jeweilige Unternehmen 11.111€ netto.

Der Verein setzte mit dem „3x3-Projekt“ auf die Unterstützung der Fans und Bürger der Stadt Würzburg. Aus diesem Grund haben die Clubverantwortlichen die Freunde und Fans mit in das Konzept aufgenommen. Sie stellen zwar nur einen kleinen Baustein dar, tragen aber dennoch dazu bei, den Verein weiterzuentwickeln. Der Gedanke ist, die gesamte Stadt und Umgebung zu mobilisieren und für den Verein zu gewinnen. Die Unterstützer sollen in den Verein integriert werden, so steigt das Zusammengehörigkeitsgefühl. Sie erhalten ein Namensschild an der „Wall of Fans“. Außerdem schenkt der Verein ihnen einen Schal und zwei Autoaufkleber. Im Gegenzug kostet den Fans die Dauerkarte Sitzplatz 222€ und die Dauerkarte Stehplatz 111€ zu diesem Zeitpunkt.

Nach dem „3x3-Projekt“-Start wurde für die daran anschließende Saison 2014/15 ein VIP-Zelt errichtet direkt an der Arena errichtet. Dieser VIP-Raum wurde benötigt, um den zahlreichen Sponsoren die Möglichkeit zu geben den Besuch dieses Baus als Gegenleistung anzunehmen. In diesem werden die VIP-Gäste während eines Heimspiels versorgt. Außerdem kommt nach jeder Partie ein Spieler in das Zelt und steht dort Rede und Antwort. Auch der Fuchs, das Maskottchen des Vereins, unterhält die Gäste, indem er diesen einen Besuch abstattet. Mehrere Flachbildschirme informieren über Sponsoren, den Spielstand und verschiedene Aktionen. Die VIP-Gäste sitzen während dem Spiel auf einem Sitzplatz auf der Haupttribüne der FLYERALARM Arena.

Neben dem auffälligsten Sponsoren FLYERALARM kommen noch weitere namhafte Unternehmen hinzu: Sansibar, Redworkgroup, nike, brose und noch viele weitere.<sup>97</sup> Allerdings ist vielen Anhängern der Kickers oft nur der Trikotsponsor bekannt. Mit dem sportlichen Erfolg steigt das Interesse an dem Verein. Erst dann werden sich mehr für die wirtschaftlichen Dinge interessieren und so auf die zahlreichen Sponsoren aufmerksam.

---

<sup>97</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 10.06.2016

### 3.2.4 Region/Stadt Würzburg

„Wir brauchen alle – die ganze Stadt und Region – jeder Einzelne kann seinen Beitrag leisten. Helfen Sie mit, den Profifußball nach Würzburg zu holen. Seien Sie dabei bei „3x3 Würzburg in 3 Jahren in die 3. Liga!!!“<sup>98</sup> Mit diesem Aufruf an die Bürger der Stadt und Region Würzburg startete Dr. Michael Schlagbauer, Vorstandsvorsitzender des Vereins, das „3x3-Projekt“. Er bekräftigte zudem, dass dieses Vorhaben nicht nur für den Verein ist, sondern betont explizit die Stadt Würzburg. Die Stadt kann zu einer Fußballstadt wachsen – das Potential ist da.

Mit der Dauerkartenaktion zu Beginn des „3x3-Projektes“, bei der eine Dauerkarte für drei Jahre erworben werden konnte, konnte sich jeder Interessent an der Aktion beteiligen. Damit unterstützte er das Vorhaben zwar nur gering, aber jeder kleine Baustein hilft weiter, um das große Ganze zu erreichen. So konnte die gesamte Stadt für ein Projekt begeistert werden. Die Marketingmaßnahmen, die im späteren Verlauf der Arbeit näher erläutert werden, trugen zudem zur Einbindung der Stadt in diese Maßnahme bei. Auch bei dem „3x2-Projekt“ geht es wieder darum, Menschen für den Verein zu gewinnen. Sie können bei diesem Vorhaben an der Bocksbeutel- oder Trikotaktion teilnehmen.

Der Oberbürgermeister der Stadt Würzburg, Christian Schuchhardt, betitelte den Profifußball als „Theater des kleinen Mannes“. Er versucht die beiden Würzburger Fußballvereine zusammenzuführen und einen neuen Verein mit neuen Namen zu gründen. Außerdem verfolgt er die Vision eines starken Vereins in Würzburg.<sup>99</sup> Noch vor dem Aufstieg in die Zweite Bundesliga blieb die Unterstützung seitens der Stadt Würzburg aus. Die Stadt konzentrierte sich eher auf kulturelle Maßnahmen. Mit dem Erfolg hat der Bürgermeister gemerkt, dass sich etwas entwickelt. Die Euphorie zeigt sich enorm innerhalb Würzburgs. Der Profifußball kann ein interessanter Wirtschaftsfaktor einer Stadt sein. Die Strahlkraft des Fußballs wird durch die Würzburger Kickers deutlich. Sie mobilisieren Bürger aus der gesamten Region und noch über die Grenzen hinaus dazu, nach Würzburg zu kommen und sich ein Heimspiel der Profimannschaft anzuschauen. Nebenbei lernen sie die Stadt kennen. Somit ist eine Kooperation zwischen Stadt und Verein äußerst sinnvoll für beide Seiten. Bei dem Empfang im Rathaus zur Eintragung ins goldene Buch nach dem Aufstieg in die Zweite Bundesliga schlug der Oberbürgermeister eine Stadiongeseellschaft vor, an der sich die Stadt mit sieben Millionen Euro beteiligen würde. Allerdings muss dieser Vorschlag erst noch durch die ver-

---

<sup>98</sup> Würzburger Kickers AG, 2014

<sup>99</sup> Vgl. [www.mainpost.de](http://www.mainpost.de), Zugriff vom 10.06.2016

schiedenen Gremien der Kommune.<sup>100</sup> Daraus wird deutlich, dass das Oberhaupt der Stadt allmählich erkennt, was der Profifußball in einer Stadt bewirken kann.

Würzburg ist mit 125.000 Einwohnern eine kleine Großstadt. Mit rund 30.000 Studenten bezeichnet sie sich als Studentenstadt. Im näheren Umfeld befinden sich die Profivereine wie der 1. FC Nürnberg, Eintracht Frankfurt, TSG 1899 Hoffenheim und der VfB Stuttgart. Jedoch müssen über 100 Kilometer zurückgelegt werden, um eine der Mannschaften live zu sehen. Würzburg befindet sich sozusagen als Knotenpunkt zwischen diesen Profivereinen. Die Stadt bietet einen idealen Standort für professionellen Fußball, da innerhalb des Umkreises keine Konkurrenz vorhanden ist. Der Sport nimmt eine bedeutende Rolle für die Stadtentwicklung ein. Er ist „sinngemäßer Bestandteil der Straßen-, Szenen-, Jugend-, Familien-, Senioren-, Fest- und Vereinskultur.“<sup>101</sup> Die Tendenz Sport in andere Bereiche des Lebens zu integrieren nimmt zu. Eine zukunftsorientierte Sportentwicklung in der Stadt muss über die Fachpolitik hinausgehen, neue Instrumente sollen einbezogen werden. Es muss insgesamt als Querschnittsaufgabe angelegt werden.<sup>102</sup>

Viele sprechen davon, dass der Verein nicht genügend richtige Fans hat. Fest steht, dass er keine Fanszene hat wie bspw. Dynamo Dresden oder Hansa Rostock, aber es werden immer mehr Anhänger. Eine Fanszene braucht Zeit zu wachsen, das ist auch bei den Würzburger Kickers der Fall. Das Stadion war in den letzten Heimspielen der Dritten Liga meist vollständig ausverkauft. Diese Zuschauerzahlen bezeugen, dass die Region sich für den Verein interessiert. Zwar spielt in diesem Fall der Erfolg eine bedeutende Rolle, doch trotzdem zeigt diese Entwicklung, dass die Bürger den Profifußball unterstützen. Neben den Fans gibt es sogenannte Fußballinteressierte. Diese verfolgen das Geschehen im Allgemeinen und entscheiden sich sporadisch für das Dienstleistungsangebot eines Vereins.<sup>103</sup>

Daniel Sautter stellte fünf Thesen über den Sport als Instrument der Regionalentwicklung auf. Eine davon lautet: „Sport leistet einen wichtigen Beitrag zur Lebensqualität der Menschen in Metropolregionen.“<sup>104</sup> Diese unterstreicht den Stellenwert des Fußballs in der heutigen Welt. Eine weitere aussagekräftige These ist: „Sport ist Faktor der

---

<sup>100</sup> Vgl. [www.mainpost.de](http://www.mainpost.de), Zugriff vom 10.06.2016

<sup>101</sup> Trosien, Dinkel, 2003, S. 99

<sup>102</sup> Vgl. ebd., S. 99-100

<sup>103</sup> Vgl. Keller, 2008, S.175

<sup>104</sup> Dinkel, Siegert, Brager, 2011, S.111

Marken- und Imagebildung einer Region.“<sup>105</sup> Diese kann auf die Stadt Würzburg übertragen werden. Der Profifußball trägt zu einem optimierten Image bei. Davon kann die Stadt nur profitieren.

Zwischen einer Kommune und einem Verein besteht von Anfang an eine tiefe Verwurzelung. Denn der Name der Stadt ist immer im Vereinsnamen integriert. Schon die „lokalen Wurzeln und die damit verbundene Identifikation geben einem Club einen beträchtlichen Teil seines Faszinationspotentials.“<sup>106</sup> Auch das „3x3-Projekt“ startet unter anderem mit dem Motto: „Würzburg will’s wissen!“ Und bringt mit diesen Worten die Stadt mit in das Konzept.

Würzburg hat bereits gezeigt, dass es an sportlichen Ereignissen interessiert ist. Sowohl bei dem Benefizspiel, bei dem die Stiftungen von Dirk Nowitzki und Manuel Neuer gegeneinander antraten, als auch beim Freundschaftsspiel gegen den BVB war das Stadion ausverkauft. Sie sind bereit Emotionen im Sport zu zeigen. Fest steht: „Würzburg kann es!“ Das wird die Stadt voraussichtlich die nächsten Jahre beweisen dürfen.

### 3.2.5 Marketingmaßnahmen

Als Marketingmaßnahmen hat sich der Verein zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des „3x3-Projekts“ einige Aktionen überlegt.



Abbildung 13: Marketingmaßnahmen im Zuge des "3x3-Projekts"<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> ebd., S.112

<sup>106</sup> Keller, 2008, S. 172

<sup>107</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 10.06.2016

Zum einen schickte der Verein Anfang des Jahres 2014 Fuchse durch die Stadt. Sie waren verkleidet als Fuchse ohne Trikot und ohne Schriftzug oder Logo des Vereins. Nach dem Motto „Der Fuchs geht um“ wirbelten die Maskottchen die Stadt auf und wurden so zum Gesprächsthema. Niemand wusste, was dahintersteckt. Sogar Fuchswahlplakate zierte die Stadt mit der Aufschrift: „Würzburg braucht Profis!“ Der Hinweis auf die [www.jetztodernie.info](http://www.jetztodernie.info) Webseite räumte erste Spekulationen auf. Die Seite gibt preis, dass es sich um eine Aktion des Vereins Würzburger Kickers handelt und diese wohl ein interessantes Projekt in naher Zukunft starten wollen. Die verkleideten Personen sorgten noch bis zur Bekanntgabe des „3x3-Projekts“ bei der Pressekonferenz Mitte Februar 2014 für Aufsehen in der Stadt. Erst dann wurde der Fuchs als Maskottchen des Vereins vorgestellt. Auch bei der Eröffnung des Glaspavillons auf dem Würzburger Marktplatz durften die Tiere nicht fehlen. Sie lockten wieder einige Interessenten zu dem Ausstellungspavillon hin.

Zum anderen sollte das Glaspavillon die Würzburger über das „3x3-Projekt“ informieren. Er war auffällig geschmückt und behängt mit Plakaten und Fanartikeln des Vereins. Besonders das Logo des Projekts stand im Fokus. Mit Hilfe dieses Kastens in der Würzburger Innenstadt sollten weitere Menschen dazu gewonnen werden, die den Verein auf dem Weg in den Profibereich unterstützen. In jedem Fall gewann das Pavillon an Aufmerksamkeit auf dem Würzburger Marktplatz. Sie wurden nicht nur über die Medien zu dem Thema „3x3-Projekt“ informiert, sondern konnten sich selbst im Glaspavillon über das Vorhaben informieren und mitreißen lassen.

Zum Abschluss der Präsenz am Marktplatz organisierten die Kickers einen Flashmob. Das Philharmonische Orchester spielte einige bekannte Musikstücke und weckte somit wieder das Interesse bei den Würzburgern. Sie waren wieder dazu aufgefordert herauszufinden, was dies auf sich hat. Der Dirigent verkörperte das „3x3-Projekt“, indem er ein Trikot des Vereins mit dem Logo des Projekts trug. Seine Musiker schmückten sich mit Schals. So konnte jeder Zuschauer erkennen, wer für den Flashmob verantwortlich war.

### **3.2.6 Bewerbung und Medienkanäle**

Der Verein Würzburger Kickers hat seit Beginn des „3x3-Projekts“ seine Medienkanäle überarbeitet und professionalisiert. Sowohl in den Online-Medien als auch in den Printmedien wurde ein neuer Auftritt erstellt. Medienpartner des Vereins ist die ortsansässige Tageszeitung, Mainpost. Besonders der Social-Media-Bereich wurde erneuert.



Mittlerweile ist es Gang und gebe, dass ein professioneller Club in den sozialen Netzwerken interagiert. Der Vorteil dieser Kommunikationskanäle ist, dass sie helfen, „intensive Kundenbeziehungen aufzubauen, zu verstärken und sie nach außen hin transparent zu machen.“<sup>108</sup>

Facebook-User sind vor allem an Inhalten interessiert. Für Unternehmen reicht es aus, die Nutzer über Geschehnisse zu informieren.<sup>109</sup> Die Kickers Seite auf Facebook setzt dies vorbildlich um und hat seit ihrem Start eine rapide Steigerung in den Nutzerzahlen erlebt. Auf der Seite werden die Neuigkeiten über den Verein bekannt gegeben. Dazu gehören News zu neuen Transferentwicklungen, zum Stadion, zu den Spieltagen oder zu verschiedenen Aktionen und Angeboten. Zum einen hat das „3x3-Projekt“ viele Facebook-User dazu gebracht die Seite zu liken. Zum anderen überzeugten ein Jahr später die Relegationsspiele für die Dritte Liga viele davon ein Kickers-Anhänger zu werden. Der Aufstieg in die Dritte Liga und die anschließenden Relegationsspiele für die Zweite Bundesliga sorgten nicht nur in der realen Welt für Furore, sondern auch in den sozialen Medien. Innerhalb dieser Zeit euphorisierte die Mannschaft und die Facebook-Likes stiegen von 4.600 auf über 30.000 an – ein Unterschied von fast 30.000 Likes. Die nachfolgende Grafik symbolisiert den enormen Anstieg der Facebook Likes.

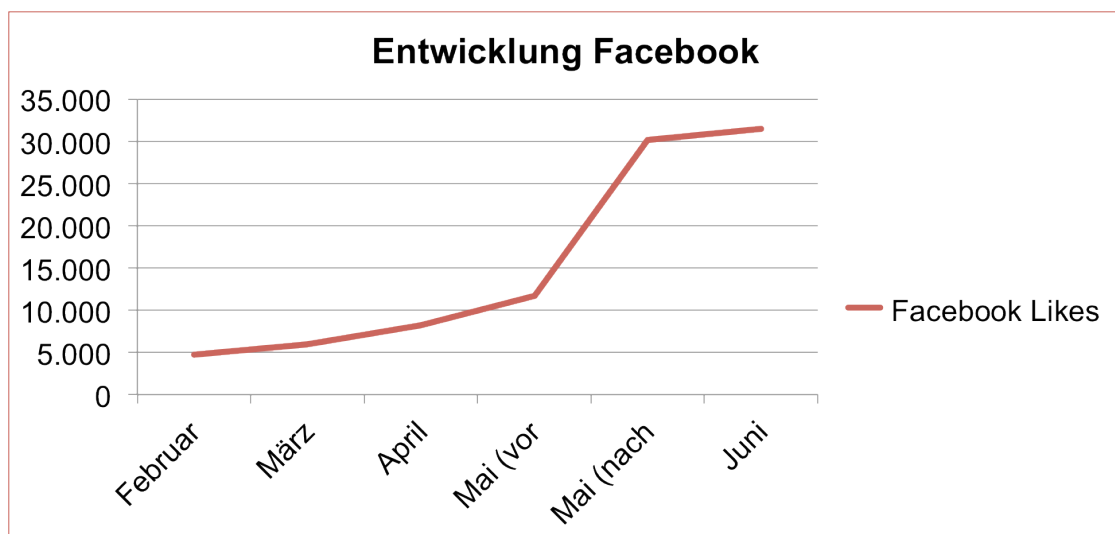


Abbildung 14: Entwicklung Facebook-Seite FC Würzburger Kickers<sup>110</sup>

<sup>108</sup> Grabs, Bannour., Vogl, 2015, S. 35

<sup>109</sup> Vgl. ebd., S.275

<sup>110</sup> eigene Darstellung

Wie nahezu jeder Profiverein verfügen die Würzburger Kickers über eine eigene App. Diese informiert die User über Neuigkeiten, Spielpläne, die Tabelle, die Arena und den Kader. Ein besonderes Highlight ist der Liveticker zu jedem Kickersspiel. Der Zugriff auf Kickers TV ist über die App möglich. Die Applikation zeichnet sich durch eine leichte Handhabung aus. Ein weiterer Kanal ist der Whatsapp-Service des Vereins. Das bedeutet, dass jeder Fan, der diesen Service aktiviert über Whatsapp aufs Smartphone über aktuelle Fakten des Vereins informiert wird. Außerdem sind die Kickers auf dem Kanal Twitter aktiv. Diese Social Media Plattform hält die Follower über die Geschehnisse im Verein auf dem Laufenden. Als letztes Online-Medium gibt es den Newsletter. Diesen erhalten Sponsoren und Partner. Aktuelle Informationen werden veröffentlicht, damit die Unterstützer schnellstmöglich bescheid wissen. Auch das Kickers TV erlangt seit dem Start des „3x3-Projekts“ höhere Aufmerksamkeit. Auf diesem werden Pressekonferenzen, Interviews oder Ausschnitte aus dem Alltag der Mannschaft gezeigt. Viele Fans des Vereins schauen sich diese Videos mit großer Begeisterung regelmäßig an.

Die Printmedien des Vereins konzentrieren sich auf zwei Veröffentlichungen. Einerseits existiert die Spieltagszeitung „Rothosen News“. Sie erscheint zu jedem Heimspieltag und teilt den Stadionbesuchern die wichtigsten Begebenheiten rund um den Verein mit. Außerdem schildert die Zeitung die aktuelle Ausgangslage im Saisonverlauf und weist auf verschiedene Aktionen hin. Andererseits gibt es das Kickers Magazin: 1907. Es erscheint monatlich und ist an verschiedenen Stellen in Würzburg erhältlich. Auf fast 100 Seiten verteilen sich die Kapitel: FWK News, Top-Story, Timeline des Monats, Spieler-Portrait, 90-Sekunden Interview, Gastspiel, Promi-Interview, unsere Gegner, Sponsoren-Interview, Team hinter Team, Sponsoren-News, Presseclipping, Sponsoren-Portrait, Geburtstage und viele weitere. Des Weiteren zieren zahlreiche Fotostrecken das Magazin. Das Magazin ist sehr informativ und übersichtlich gestaltet.

Die Bewerbung erfolgt zudem über regelmäßige Anzeigen in der Mainpost. Sechs Spieltagsbanner, die das nächste Spiel ankündigen, und zehn neutrale Würzburgbanner, die mit der Aufschrift „Home of Kickers“ oder „Kickers bringen Würzburg zum Rasen“ gedruckt sind, schmücken die Stadt.

### **3.3 Resümee**

Schon nach einem Jahr konnte das „3x3-Projekt“ ad acta gelegt werden. Das Ziel Dritte Liga war erreicht, viel schneller als angedacht. Doch der Verein steckte sich schnell ein neues Ziel. Nach einer eher durchwachsenen ersten Saisonhälfte, schaffte es die Mannschaft unter Bernd Hollerbach in der entscheidenden Phase die wichtigen Spiele für sich zu entscheiden. Daraus resultierte das „3x2-Projekt“. Die Konzepte waren wieder ausgearbeitet und der Verein bereit für den nächsten Schritt. Als am Ende der Sai-

son der Aufstieg feststand, konnte dieses Projekt abgeschlossen werden. Doch das neue Ziel ist schon wieder gesetzt. Die Kickers wollen es schaffen sich in der zweiten Bundesliga zu etablieren. Interessante Partien zeigen und damit Aufsehen erregen, lautet die Devise.

Auch die Stadt zeigt schon eine Reaktion. Sie ist bereit den Verein zu unterstützen. Nicht nur die Kommune selbst, sondern auch die einzelnen Bürger verfolgen das Treiben der Kickers im Profifußball. Der Verein kann immer mehr Herzen für sich gewinnen. Das zeigt sich sowohl in der Online-Welt als auch in der realen Umgebung. Die Menschen beschäftigen sich mit der Entwicklung des Vereins und verfolgen das Geschehen aufmerksam. Man spricht nicht mehr nur von den umliegenden großen Vereinen wie dem 1. FC Nürnberg oder dem FC Bayern München. In Würzburg zählt am Wochenende vor allem der Ausgang des Kickersspiels. Die Region ist euphorisiert und gewöhnt sich langsam an die Situation den Profifußball in ihrer Nähe zu haben. Es ist deutlich erkennbar, dass der Profifußball in der Stadt polarisiert.

Die Vereinsverantwortlichen leisten gute Arbeit. Ohne einen genau definierten Plan und ein durchdachtes, realistisches Konzept hätten diese Ziele nicht in dieser Geschwindigkeit erreicht werden können. Dazu gehören nicht nur die Vorstände des Vereins, sondern jeder einzelne Mitarbeiter oder ehrenamtliche Helfer. Auch sie tragen zu dem Vereinsleben bei. Mittlerweile sprechen viele schon von einer „Kickersfamilie“, die sich entwickelt hat. Da bleibt es nur Aufzuschauen zu großen Clubs wie dem FC Bayern, da setzen sie auf den Familiengedanken. So ist dies wahrscheinlich eine gute Voraussetzung für die Würzburger Kickers, um die nächsten Jahre so erfolgreich wie möglich zu gestalten.

Den Weg in den Profifußball hat der Würzburger Club schon erreicht. Die Strukturen innerhalb des Vereins werden immer mehr professionalisiert. Verschiedene Maßnahmen wie bspw. den Bau einer Rasenheizung im Stadion oder die Erhöhung der Stadionkapazität sind schon geplant. Es fehlt nur noch die Umsetzung. Die Geschäftsstelle des Vereins arbeitet auf Hochtouren, um die erforderlichen Gegebenheiten so schnell wie möglich zu realisieren. In der Zweiten Bundesliga werden die Maßnahmen nach und nach greifen, sodass einem weiteren Erfolg nichts im Wege steht. Wobei der Erfolg in diesem Fall schon im Klassenerhalt definiert ist. Bei den Würzburger Kickers wird sehr schnell deutlich was möglich ist, wenn ein Verein eine klare Vision verfolgt und strategisch versucht seine Ziele zu erreichen. Schnellschüsse werden bei dem Traditionsverein aus Würzburg nicht getätigt. Es ist stets ein klarer Plan zu erkennen, der den Verantwortlichen in den vergangenen zwei Spielzeiten mit den Aufstiegen Recht gegeben hat.

## 4 Empirische Studie

Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung in Form eines Fragebogens wurden Probanden zum Erfolg des Würzburger Clubs befragt.

### 4.1 Grundkonzeption der empirischen Forschung

Die Grundkonzeption klärt die wichtigsten Informationen zum Fragebogen.

#### 4.1.1 Überblick über die gewählte Methodologie

Bei der empirischen Studie handelt es sich um eine repräsentative Umfrage auf einem Online-Medium. Sie wurde zu einem bestimmten Zeitpunkt getätigt. Ausgewählt wurde die Phase, in der die Saison beendet ist. So konnte der Fokus im sozialen Netzwerk auf der Umfrage liegen. Außerdem ist diese Forschung eine Querschnittsstudie. Sie wird einmalig durchgeführt und verkörpert eine Momentaufnahme der derzeit gültigen Meinungen, Verhaltensweisen und Fakten der Probanden. Das Abrufen der Umfrage erfolgt elektronisch via Internet. Sie kann sowohl am Computer als auch an einem Smartphone durchgeführt werden. Zur Beantwortung der Fragen wird keine Unterstützung benötigt. Sie kann selbstständig ausgeführt werden. Insgesamt gesehen können durch die Studie Ansichten und Tatsachen über die Teilnehmergruppe gesammelt werden.<sup>111</sup>

Oft unterschätzen die Verfasser einer Studie den Aufwand und konzentrieren sich primär nur auf die Erzielung von Antworten und glauben, dass eine solche Untersuchung nur darin besteht, einen Fragebogen aufzustellen und zu verbreiten. Dazu gehört viel mehr. Beispielsweise die Durchführung von Pretests und die intensive Auseinandersetzung mit dem Aufbau des Fragebogens.<sup>112</sup>

Ziel und Aufgabe von Studien ist, Personen zu vorgegebenen und bestimmten Sachverhalten zu befragen. Eine besondere Form der schriftlichen Befragung ist die Online- bzw. Internetbefragung. Sie wird oft verwendet aufgrund ihres Vorteils des Kosten- und Zeitersparnisses.<sup>113</sup> In diesem Fall wurde diese Art ausgewählt.

---

<sup>111</sup> Vgl. Döring, Bortz, 2015, S. 23

<sup>112</sup> Vgl. ebd., S. 23

<sup>113</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg, 2015, S. 149

### 4.1.2 Beschreibung des Datenerhebungsinstruments

Der Fragebogen trägt den Titel „Status quo Würzburger Kickers“ und besteht aus elf Fragen. Die ersten drei Fragen geben die soziodemografischen Merkmale bekannt. Dazu zählen Alter, Geschlecht und Wohnort, der anhand der Angabe der Region bestimmt werden kann. Die nächste Frage weckt das Interesse des Probanden, indem er sich entscheiden muss, ob er Würzburger Kickers Fan ist oder nicht. Diese Art der Frage wird im Volksmund oft als „Eisbrecherfrage“ betitelt. Der Proband soll in die Thematik einsteigen, indem er eine solche Frage beantwortet.

Anschließend folgt die Frage danach, ob das „3x3-Projekt“ bei dem Kandidaten bekannt ist. Falls der Proband diese Frage bejaht, wird er dazu aufgefordert drei Ziele dieses Vorhabens zu nennen. Aus diesem Grund ist sie besonders wichtig für die Auswertung dieser Publikumsbefragung. Zunächst wird anhand einer Skala mit sieben Parametern befragt, welche Faktoren in welchem Ausmaß für den Erfolg ausschlaggebend sind. Dazu zählen zum Beispiel der Trainer, die Sponsoren und der Kader. Daraufhin erfolgt zuerst die Befragung nach der Unterstützung der Stadt für den Verein. Danach die Frage nach der Identifikation des Vereins mit der Stadt. Dieses Ergebnis gibt Aufschluss darüber, ob das Projekt in der Heimatstadt des Vereins für Aufsehen sorgte. Die beiden Fragen werden anhand einer Sternbewertung getätigt. Dabei ist die Vergabe von eins bis fünf Sternen möglich. Darauf folgend wird das Thema FLYERALARM Arena angesprochen. Die erste Frage diesbezüglich bezieht sich auf die Häufigkeit des Besuchs. Bei der zweiten Frage wird geklärt, welche Meinung der Proband zur aktuellen Problematik Stadionausbau oder Bau eines neuen Stadions hat.

Die offene Frage, wo die Kickers in drei Jahren stehen werden, rundet den Fragebogen mit einem Ausblick in die Zukunft ab. Dabei kann jeder Proband ausdrücken, ob er davon überzeugt ist, dass der Verein diese Position hält oder wieder in die Dritte Liga oder Regionalliga abstürzt.

In der Begrüßung erhalten die Probanden Informationen über den Titel der Bachelorarbeit und werden darauf hingewiesen, dass dieser Fragebogen in Zusammenarbeit mit den Würzburger Kickers zustande kam. Außerdem wird eine geschätzte Zeit, die für die Studie aufgebracht werden muss, vermittelt.

Die Reihenfolge der Fragen wurde so angeordnet, dass erst die soziodemografischen Daten erfragt wurden und anschließend das Thema behandelt wurde, angefangen mit einer Einstiegsfrage, die die Probanden womöglich zum Nachdenken anregt. Nach der Auseinandersetzung mit dem Erfolg und dem „3x3-Projekt“ wird die Stadionproblematik angesprochen. Erst die Frage nach der Häufigkeit des Besuchs und danach das Erkunden nach der Meinung des Probanden, ob dieser für ein neues Stadion oder für

den Ausbau der FLYERALARM Arena ist. Die letzte Frage rundet den Fragebogen ab, indem sie den Probanden zu einem Ausblick in die Zukunft auffordert.

Ziel dieser Studie ist herauszufinden, inwiefern die Menschen sich schon mit dem Verein identifiziert haben. Das macht sich bemerkbar, indem sie preis geben, ob sie das Projekt kennen. Außerdem gibt die Feldforschung Aufschluss über die Denkweise der Anhänger bezüglich des Stadions. Als Letztes macht die Schlussfrage deutlich, ob die Probanden schon an einen anhaltenden Erfolg glauben oder nicht.

### **4.1.3 Durchführung der empirischen Studie**

Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit dem FC Würzburger Kickers erstellt. Im Vorhinein wurde mit Hilfe von Pretest überprüft, ob die verschiedenen Altersgruppen die Fragen verstehen und beantworten können. Somit konnte der Schwierigkeitsgrad so angepasst werden, dass die gesamte Umfrage für Probanden in jedem Alter verständlich ist. Außerdem konnte durch dieses Vorgehen eine geschätzte Zeit ermittelt werden, die der Fragebogen in Anspruch nimmt. Allerdings kann diese Minutenzahl abweichen. Das hängt ab von der Intensität mit der sich der Proband mit dem Thema auseinandersetzt. Die empirische Studie wurde am 10.06.2016 veröffentlicht. Dieses Datum resultiert aus den Geschehnissen des Vereins. Die Relegationsspiele und die anschließende Meisterfeier bestimmten in dieser Phase die sozialen Netzwerke des Vereins. Somit wurde dieses Datum ausgewählt, dass die volle Aufmerksamkeit darauf gelenkt werden konnte. Es wurde nicht auf der vereinseigenen Facebook-Seite veröffentlicht, da diese weder Sponsoren noch solche Aktionen postet. Es gibt jedoch eine Würzburger Kickers News Seite mit fast 12.000 Followern, die von einer Privatperson geführt wird. Diese engagiert sich für den Verein und hat sich dazu bereit erklärt die Umfrage zu unterstützen, indem er einen Post macht. Mit einer kurzen Vorstellung der Verfasserin, dem Bachelorarbeitstitel und einem auffordernden Text erreichte er eine Vielzahl von Menschen. Die Plattform Facebook wurde aus dem Grund ausgewählt, weil sie in der Online-Welt des Vereins eine entscheidende Rolle spielt. Die gesamten Datenerhebungen werden nach Beenden der Studie dem FC Würzburger Kickers zur Verfügung gestellt.

### **4.1.4 Methode der Datenauswertung**

Der Fragebogen wurde mit Hilfe der Umfragen-Software „survio“ erstellt. Diese Software ermöglicht eine relativ einfache Erstellung einer Umfrage. Mit der kostenlosen Startversion können 200 Antworten eingesehen werden. Die Premiumversion Personal stellt 1000 Antworten zur Verfügung. Die Software kreiert außerdem einen Link, der zur Verbreitung der empirischen Studie genutzt wird. Bei der Ergebnisanalyse zeigt das

Programm sowohl die einzelnen Antworten als auch die gesammelten Ergebnisse der Probanden in einer übersichtlichen Grafik an. So verschafft das Programm mit Diagrammen über jede einzelne Frage einen verständlichen Überblick. Nach Abschluss der Umfrage kann ein Endbericht generiert werden. Die Anzahl der bereits ausgefüllten Fragebögen kann jederzeit abgerufen werden. Die Software gibt ebenfalls Aufschluss darüber, wie viele Besucher die Umfrage aufgerufen haben und wie viele sie tatsächlich ausgefüllt haben. Eine Besucher Historie zeigt die Aufrufe in einem Diagramm. Sogar die durchschnittliche Zeit der Fertigstellung wird dokumentiert.

## 4.2 Ergebnisse der empirischen Erhebung

Die empirische Studie wurde am 14.06.2016 abgeschlossen. 690 Teilnehmer füllten den Fragebogen aus. Davon waren 25,4% Frauen.

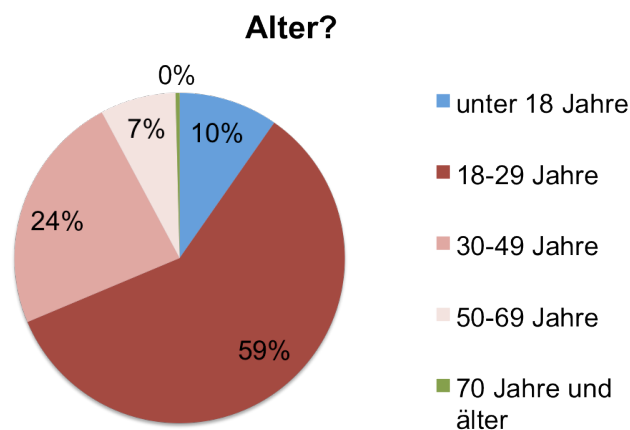


Abbildung 15: Alter der Probanden<sup>114</sup>

Das größte Teilnehmerfeld war zwischen 18 und 29 Jahre alt. Sie stellten über die Hälfte der Antworten. Fast ein Viertel der Probanden sind 30-49 Jahre alt. Diese Beteiligung veranschaulicht, dass die junge bis mittlere Altersgruppe am Verein interessiert ist. Das sind die Menschen, die sich in Zukunft mit dem Verein identifizieren werden und die Kickers mit hohem Interesse an den Dienstleistungen unterstützen.

Fast die Hälfte der Teilnehmergruppe ist aus der Region Würzburg. Ein Viertel aus der Region Schweinfurt. Das übrige Viertel sind Beteiligte, die aus anderen Region kom-

---

<sup>114</sup> eigene Darstellung

men, bspw. aus der Region Main-Spessart, Kitzingen, Bad Kissingen. Auffällig ist, dass auch Regionen wie Tauberbischofsheim, Dresden, Hamburg, Cham und Hof Interesse zeigten. Dies resultiert aus der Reichweite der Würzburger Kickers News Facebook-Seite.

### Beschreiben Sie sich selbst als Kickers-Fan?

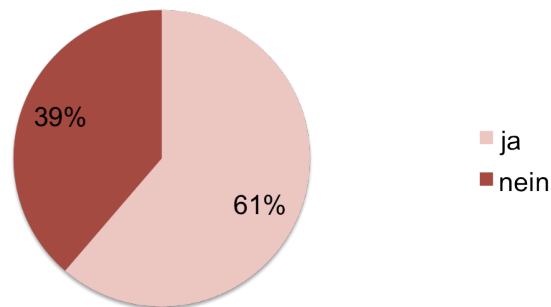


Abbildung 16: Kickers-Fan<sup>115</sup>

Abbildung 16 zeigt auf, dass sich 61% der Probanden als Kickers-Fan beschreibt. Diese Zahl bestätigt die Vermutung, dass sich viele zwar schon für den Verein interessieren, sich aber noch nicht als Anhänger bezeichnen.

### Ist Ihnen das "3x3-Projekt" bekannt?

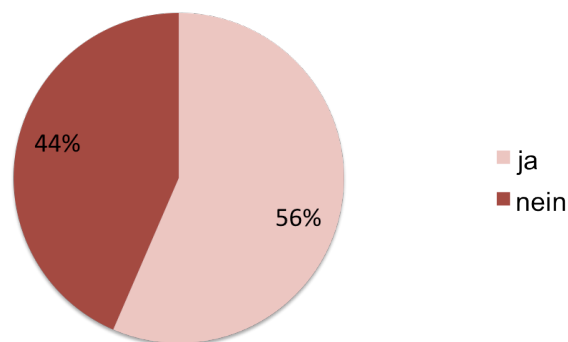


Abbildung 17: "3x3-Projekt"<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> eigene Darstellung

<sup>116</sup> eigene Darstellung



Wie auf Abbildung 17 deutlich sichtbar wird, kennen nur 56% der Befragten das „3x3-Projekt“ des Würzburger Vereins. Zwar weiß nahezu jeder der Probanden über den Aufstieg in die Zweite Bundesliga bescheid und assoziieren damit den Erfolg der Kickers, jedoch weiß der Großteil davon nicht die Gründe oder erzielten Maßnahmen. Mit der Bejahung der Frage, nannte die Teilnehmergruppe Ziele des Projekts. Dabei konnte die Mehrheit das grundlegende Ziel beschreiben. Einige wussten tiefergreifende Maßnahmen, die im „3x3-Projekt“ integriert sind. Daraus lässt sich schließen, dass sobald das Projekt bekannt ist, auch das Ziel und verschiedene Maßnahmen beschrieben werden können.

### Welcher dieser Kriterien sehen Sie als ausschlaggebende Faktoren für den Erfolg des Vereins?

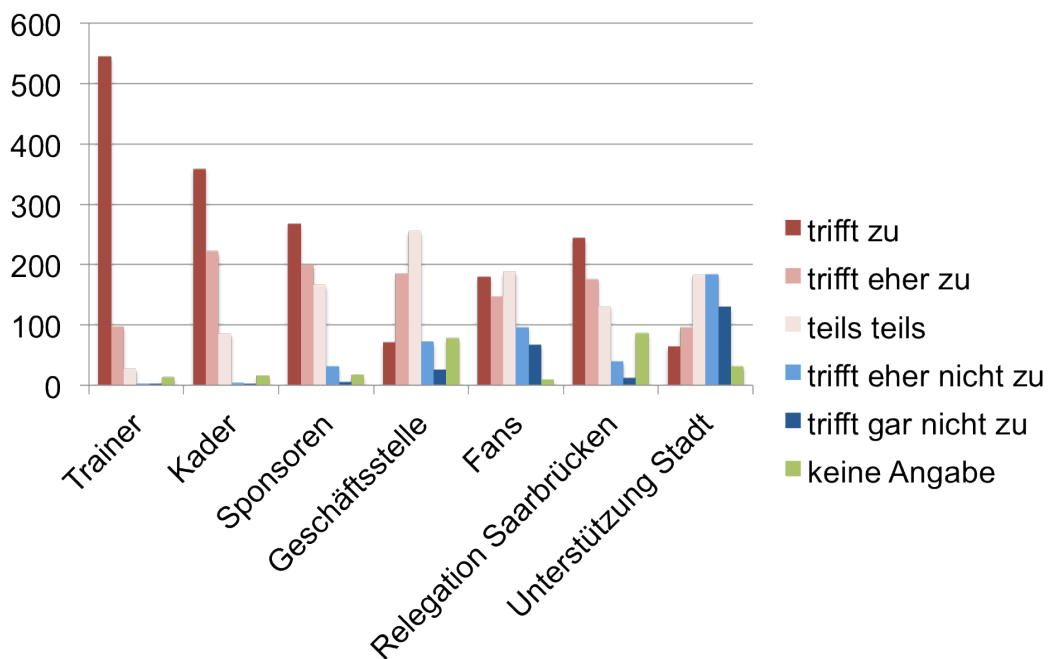


Abbildung 18: Ausschlaggebende Faktoren für den Erfolg des Vereins<sup>117</sup>

Abbildung 18 zeigt, inwiefern die Probanden die verschiedenen Faktoren bewertet haben. Dabei sind sich alle Befragten in dem Punkt Trainer einig. Er stellt den größten Erfolgsfaktor dar. Nachfolgend machen sie für den Erfolg den Kader, dann die Sponsoren und anschließend die Relegation in Saarbrücken verantwortlich. Die Geschäftsstelle, die Fans und die Stadt spielen für die Teilnehmer eine untergeordnete Rolle.

<sup>117</sup> eigene Darstellung

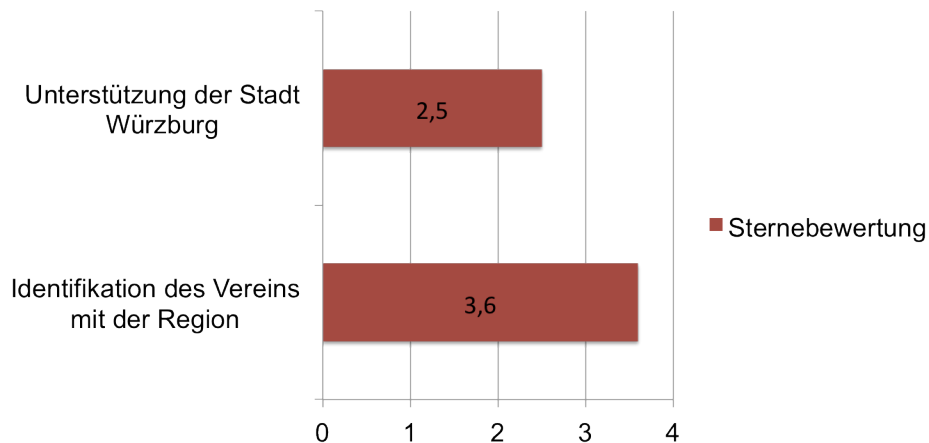


Abbildung 19: Unterstützung der Stadt und Identifikation des Vereins<sup>118</sup>

Anhand einer Sternebewertung von eins bis fünf Sterne, bei dem ein Stern für gering und fünf Sterne für enorm stehen, wurde die Meinung der Teilnehmer über die Unterstützung der Stadt und der Identifikation des Vereins mit der Region eingeholt. An der Bewertung für die Unterstützung der Stadt Würzburg ist zu erkennen, dass die Probanden wissen, inwieweit die Stadt sich mit dem Verein beschäftigt. Im Moment steigt der Support der Stadt, da sie eine Stadiongeseellschaft mit einer Eigenbeteiligung vorgeschlagen hat. Bezüglich der Identifikation des Vereins mit der Region ist noch Potential nach oben vorhanden. Die Ansprache der Region kann noch gezielter und optimierter umgesetzt werden.

Die Frage nach der Häufigkeit des Stadionbesuchs beantworteten ein Viertel mit noch nie. Ein weiteres Viertel hat die FLYERALARM Arena eins bis dreimal besucht. 10,6% der Probanden haben die Spielstätte der Würzburger Kickers drei- bis fünfmal visitiert. Die fehlenden 10,2% verfolgten schon mehr als fünfmal ein Spiel des Vereins in der Arena. 27% der Teilnehmer waren schon mehr als zehnmahl in diesem Stadion. Aufgrund der Veröffentlichung der Studie auf einer vereinsunterstützenden Facebook-Seite kann davon ausgegangen werden, dass die Meisten von diesen Kickers-Fans sind und somit das Stadion oft aufsuchen.

<sup>118</sup> eigene Darstellung

### Wie stehen Sie zur aktuellen Problematik bezüglich der FLYERALARM Arena?

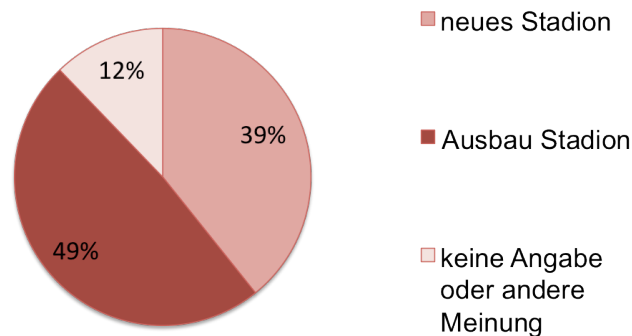


Abbildung 20: Aktuelle Problematik bezüglich der FLYERALARM Arena<sup>119</sup>

Ein Thema, das die Fans des FC Würzburger Kickers emotionalisiert ist die Frage nach einem neuen Stadion bzw. dem Ausbau der FLYERALARM Arena. 49% der Teilnehmer sprechen sich für den Ausbau der FLYERALARM Arena aus. 39% fordern ein neues Stadion. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die wahren Fans eher den Ausbau bevorzugen. Aus dem bestimmten Grund, dass sie die Tradition erhalten wollen. Erfolgfans hingegen wünschen sich ein neues Stadion. Sie sind womöglich beeinflusst von den kürzlich neu gebauten und erneuerten Stadien wie bspw. die coface Arena oder der Audi Sportpark und stellen sich einen solchen Bau in der Stadt Würzburg vor.

Die Abschlussfrage: „Wo sehen Sie die Kickers in drei Jahren?“ gibt einen Einblick in die verschiedenen Meinungen der Probanden. Der Großteil davon ist sich einig und sieht die Kickers 2019 immer noch in der Zweiten Bundesliga. Allerdings gibt es Stimmen, die meinen, dass der Verein wieder in die Dritte Liga absteigt. Bei dieser Frage zählen vor allem die Sympathiewerte. Es ist nicht zu verleugnen, dass ein Kickers-Gegner dort angibt, dass der Verein den Erfolg nicht halten kann und abstürzt. Aber genauso ist klar, dass die Kickers-Fans sich für den Verbleib in der Zweiten Bundesliga entscheiden. Alles in allem bestätigt dieser Eindruck die gesammelten Ergebnisse, indem er verdeutlicht, dass es zwar schon einige echte Kickers-Fans gibt, aber dennoch viele noch „nur“ interessiert sind und die Geschehnisse des Vereins aufmerksam beobachten.

<sup>119</sup> eigene Darstellung

## 5 Handlungsempfehlungen

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus dem wissenschaftlichen und empirischen Teil und der empirischen Studie werden im Folgenden einige Handlungsempfehlungen herausgearbeitet.

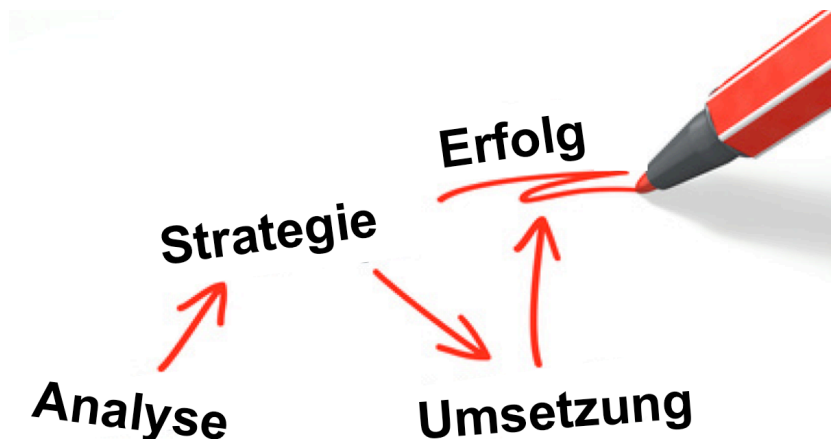


Abbildung 21: Erfolgsweg<sup>120</sup>

Diese Grafik veranschaulicht den theoretischen Weg zum Erfolg. Anhand des strategischen Managementprozesses kann die Erreichung eines Ziels nach diesen Phasen glücken. Übertragen auf die Würzburger Kickers ist das Ziel „3x3“ schon frühzeitig erreicht worden. Der Verein legte sich ein neu definiertes Ziel mit dem „3x2-Projekt“ fest. Auch in diesem Fall konnte noch nicht alles realisiert werden bevor der Erfolg da war. Das zeigt, dass Erfolg nicht planbar ist. Zwar können die Weichen dafür gestellt werden, aber wann und ob dieser eintritt, bleibt offen.

Eine erste Empfehlung ist die Verstärkung des Verhältnisses zwischen Sponsoren und Verein durch mehrere Kooperationen. Beispielsweise können in Zusammenarbeit mit dem neuen Hauptsponsor, ein Bekleidungshersteller aus Unterfranken, besondere Aktionen gestartet werden. Ein Gewinnspiel auf einem Online-Kanal des Sponsors könnte die Follower von den Kickers überzeugen. Dabei kann bspw. eine Fahrt zum nächsten Auswärtsspiel gewonnen werden, indem die Teilnehmer Bilder einsenden, bei denen Sie sich mit dem Trikot zur Saison 2016/17 ablichten lassen. Das Foto mit den meisten Likes gewinnt den Trip. Die Aufmerksamkeit wird dadurch auf den Verein gelenkt und verspricht so die Generierung neuer Kickers-Fans.

<sup>120</sup> eigene Darstellung

Außerdem könnte der Verein in Zusammenarbeit mit einem Radiosponsor ein Busshuttle organisieren, das die Fans zu einer Partie des Vereins chauffiert. Dabei kann es sich wiederum um ein Gewinnspiel handeln. Ziel ist mit Hilfe von Gewinnspielen, die eine hohe Reichweite erzielen, durch die Kooperation mit den namhaften Sponsoren, Anhänger und Interessenten zu gewinnen, die sich nach einer Annäherungsphase mit dem Verein identifizieren. Der Radiosponsor könnte auch einen Stadion-DJ für das nächste Heimspiel suchen, indem er Hobby-DJ's dazu aufruft ein Bewerbungslied einzusenden. Der Gewinner dieser Aktion darf vor dem Spiel und nach dem Spiel die Musik bestimmen, die in der Arena läuft.

Neben diesen Varianten können zudem Gewinnspiele in der realen Welt durchgeführt werden. Bringt beispielsweise ein Besucher einer Diskothek sein Stadionticket mit, erhält dieser ein Freigetränk. Derartige Aktionen erzeugen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Eine weitere Option wäre, dass der Diskogast eine Stempelkarte besitzt. Auf dieser Karte erhält er pro Getränk einen Stempel. Ist die Stempelkarte vollständig, erhält er beispielsweise Ermäßigungen auf Merchandising-Artikel. Wichtig ist, dass diese Aktionen nicht untergehen. Damit ist gemeint, dass eine große Aktion in einem bestimmten Zeitraum ausreicht.

Aufgefallen ist, dass in dem Bereich Merchandising kaum interessante Aktionen stattfinden. Dabei könnte wieder die Kooperation mit den Sponsoren weiterhelfen, indem diese bspw. bei einem Merchandising-Adventskalender oder ein Merchandising-Countdown zum Saisonstart mitwirken, indem sie Gewinne dafür beisteuern.

Außerdem könnten die Kickers davon profitieren, wenn sie etwa einmal pro Spielzeit eine Guerilla-Aktion starten. Die Fuchs-Aktion macht es vor. Es wird zum Gesprächsthema in der Stadt. Gleichzeitig erhält nicht nur der Verein Zuspruch, sondern die gesamte Stadt Würzburg. So erreicht der Verein zudem eine enorme Präsenz in den Medien.

Eine Idee besteht in der Einführung mehrerer Stadionaktivierungsmaßnahmen. Während eines Heimspiels kann ein Fansofa aufgestellt werden. Im Vorhinein wird ein Gewinnspiel im 1907 Magazin gestartet. Der Gewinner erhält den Zuschlag für den Platz auf dem Fansofa, direkt am Spielfeldrand. So könnte pro Monat ein Fansofa-Gewinner zustande kommen. Bei dem Gewinnspiel kann es sich entweder um eine Fotoaktion oder um eine Videoaktion handeln. Auch dadurch können die Fans aufgerufen werden, teilzunehmen und sich mit dem Verein zu beschäftigen.

In der FLYERALARM könnte bei jedem Heimspiel ein anderer Sponsor die Halbzeithow übernehmen. Ein ausgefallener Vorschlag wie zum Beispiel ein Torschussspiel, bei dem ein Stadionbesucher versuchen muss von der Mittellinie das leere Tor zu tref-

fen. Oder ein Stadionbesucher, der gegen einen Spieler aus den Nachwuchsmannschaften antritt. So könnten diese in den Fokus geraten, wenn der Stadionsprecher während der Aktion über deren Erfolge und Geschehnisse informiert. Ziel ist es die Sponsoren aufzufordern mitzumachen. Zudem kann dadurch der Unterhaltungswert während einer Halbzeit deutlich gesteigert werden.

Kindergärten oder Grundschulkinder aus dem Raum Würzburg könnten in Zukunft als Kids Eskorte auflaufen. Dadurch können junge fußballbegeisterte Kids in ihrer Entscheidung für ihren Lieblingsverein beeinflusst werden. Ein solches Erlebnis beeindruckt die Kids. Auch die Eltern werden dadurch auf die Aktion aufmerksam und beschäftigen sich aus diesem Grund mit dem Verein.

Eine weitere Überlegung besteht darin, eine Kooperation mit den s.Oliver Baskets einzugehen. Dabei könnten die Fans beider Lager gemeinsame Aktionen starten. Möglich ist eine Kombi-Ticket für ein Basketballspiel und ein Fußballspiel. Dies kann dazu beitragen, dass ein Basketballfan sich auf den Fußball einlässt, aber auch anders herum.

Diese Vorschläge dienen als Denkanstoß für mögliche Marketingmaßnahmen, die die Reichweite des Vereins vergrößern und die Aufmerksamkeit für die Kickers steigern. Außerdem führen sie zu einer verstärkten Zusammenarbeit mit den Sponsoren. Dies kann das Vertrauen stärken und somit wieder für positive Mund-Propaganda in diesen Kreisen sorgen.

Sowohl im sportlichen als auch im wirtschaftlichen Bereich ist der Verein gut aufgestellt. Da bedarf es keinen grundlegenden Änderungen. Mit dem Aufstieg in die Zweite Bundesliga werden jedoch mehr Mitarbeiter benötigt. Aber der Verein hat bewiesen, dass er für die verschiedenen Bereiche die richtigen Fachkräfte ausgesucht hat. Auch in dieser Phase wird er sich für die korrekten Mitarbeiter entscheiden.

Bezüglich der Infrastruktur ist der Ausbau und die Erweiterung der Zuschauerkapazität des Stadions geplant. Zudem ist der Bau eines VIP-Gebäudes im Gespräch. Auch die Vergrößerung des Medienbereichs in der Spielstätte ist notwendig. Die Auflagen für die Zweite Bundesliga setzen viele dieser Maßnahmen voraus. Der Verein ist dabei, diese umzusetzen.

Ein Verein ist kein echter Verein ohne die Spezies Fans. Die Kickers Fankultur besteht aus einem Zusammenschluss von Fans, die unter dem Namen „Dallenberg Supporters Club“ bekannt sind. Diese stellen die sogenannte Ultraszene dar. Ziel des Vereins muss es sein, mehr Kickers-Interessenten zu Fans zu machen. Zu einem Fan, der die Angebote und Dienstleistungen des Vereins regelmäßig in Anspruch nimmt. Die Meinungen der Region zu dieser Thematik sind gespalten. Einerseits gibt es momentan eine große Gruppierung, die den Verein aufmerksam verfolgt. Auf der anderen Seite

existieren jedoch die Kickers-Hater. Mit dem sportlichen Erfolg kann es gelingen Würzburg noch mehr vom Profifußball zu begeistern.

Der Verein arbeitet seit dem „3x3-Projekt“ an der Professionalisierung der Vereinsstrukturen. Die Ausgliederung der AG stellt dabei den entscheidenden Faktor dar. Einen Anteil am rasanten Aufstieg der Kickers haben die Mitarbeiter und ehrenamtlichen Helfer. Ohne diese Personen hätte die Umsetzung dieses Vorhabens nicht so störungsfrei vollzogen werden können.

Aus der schnellen Realisierung des Projektes resultiert zudem die These, dass der Verein vieles richtig macht. Er trifft anscheinend die richtigen Entscheidungen in nahezu allen Bereichen. Zumindest fällt ein Fehltritt der Kickers nicht auf. Die Mannschaft und das gesamte Team dahinter, die Geschäftsstelle und die ehrenamtlichen Mitarbeiter haben das eine Ziel verfolgt. Alle Beteiligten waren mit 1907 % Einsatz dabei. Jetzt gilt es sich nicht mit dem Erreichten zufrieden zu stellen, sondern weiterzumachen. Getreu dem Motto, das die Mannschaft schon durch die Relegationsspiele für den Aufstieg in die Zweite Liga begleitete: Einfach machen.



Abbildung 22: Einfach machen!<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. [www.wuerzburger-kickers.de](http://www.wuerzburger-kickers.de), Zugriff vom 12.06.2016

## Literaturverzeichnis

Bruhn, M. (2014). *Marketing*. Grundlagen für Studium und Praxis. 12., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, M. (2010). *Sponsoring*. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Döring, N, Bortz, J.; (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation*. In den Sozial- und Humanwissenschaften. 5., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer-Verlag.

Erning, J. (2000). *Professioneller Fußball in Deutschland*. Eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse. Prien: Verlag für Wirtschaftskommunikation.

Grabs, A.; Bannour, K.; Vogl, E. (2014). *Follow me!*. Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Bonn: Galileo Press.

Hovemann, G. (2009). *Das Problem der Rechtsformwahl im Sport*, in: Handbuch Sportmanagement. 2., erweiterte Auflage. Schorndorf: Hofmann-Verlag.

Keller, C. (2006). *Corporate Finance im Profifußball*. Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente für die Finanzierung von Fußballunternehmen. Stuttgart: ibidem-Verlag.

Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen*. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Nufer, G.; Bühler, A. (2012). *Management im Sport*. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Nufer, G.; Bühler, A. (2013). *Marketing im Sport*. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Sautter, D. (2011). *Sport als Motor der Regionalentwicklung?*, in: Die Sportbranche: Einblicke in Theorie und Praxis. Walldorf: clfmedia.



Schewe, G.; Rohlmann, P. (2005). *Sportmarketing*. Perspektiven und Herausforderungen vor dem Hintergrund der Fußball-WM 2006. Schorndorf: Hofmann Verlag.

Von Bündingen, C. (2011). *Das Leitbild im Sportverein*, in: Die Sportbranche: Einblicke in Theorie und Praxis. Walldorf: clfmedia.

Zieschang, K.; Klimmer, C. (2004). *Unternehmensführung im Profifußball*. Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Brandstetter, Thomas: Bernd Hollerbach: „Ich habe nie vergessen, wo ich herkomme“, [http://www.mainpost.de/sport/Regionalsport-Bernd-Hollerbach-Ich-habe-nie-vergessen-wo-ich-herkomme;art8877,9235289?pk\\_campaign=RSS](http://www.mainpost.de/sport/Regionalsport-Bernd-Hollerbach-Ich-habe-nie-vergessen-wo-ich-herkomme;art8877,9235289?pk_campaign=RSS), Zugriff vom 08.06.2016.

Djk-wuelfershausen.de: Organigramm der DJK Wülfershausen, [http://www.djk-wuelfershausen.de/download/Organigramm\\_der\\_DJK\\_Wuelfershausen\\_29052016.pdf](http://www.djk-wuelfershausen.de/download/Organigramm_der_DJK_Wuelfershausen_29052016.pdf), Zugriff vom 30.05.2016.

Freitag, Jan: Der Überflyer, <http://www.zeit.de/2013/36/flyeralarm-thorsten-fischer>, Zugriff vom 10.06.2016

Jungbauer, Andreas: Millionen-Zuschuss der Stadt für Kickers?, <https://www.mainpost.de/regional/wuerzburg/Kommunalrecht;art735,9237105>, Zugriff vom 10.06.2016

Kranewitter, Frank: Kickers haben das Geld zusammen: Bernd Hollerbach kann starten, <http://www.mainpost.de/sport/Wuerzburg-Kickers-haben-das-Geld-zusammen-Bernd-Hollerbach-kann-starten;art786,8104115>, Zugriff vom 08.06.2016.

Muth, Achim; Kranewitter, Frank: Vision von einem starken Verein in Würzburg, <http://www.mainpost.de/regional/wuerzburg/Breitensport-Interviews-Profifussball-Sportstadien;art735,9215369>, Zugriff vom 10.06.2016

Nehf, Paul: Würzburg stieg noch schneller auf als RB Leipzig, <http://www.welt.de/sport/fussball/2-bundesliga/article155677833/Wuerzburg-stieg-noch-schneller-auf-als-RB-Leipzig.html>, Zugriff vom 28.05.2016.

Transfermarkt.de: Würzburger Kickers, [http://www.transfermarkt.de/wurzburger-kickers/transfers/verein/1557/saison\\_id/2014](http://www.transfermarkt.de/wurzburger-kickers/transfers/verein/1557/saison_id/2014), Zugriff vom 07.06.2016.

Transfermarkt.de: Würzburger Kickers, [http://www.transfermarkt.de/wurzburger-kickers/transfers/verein/1557/plus/0?saison\\_id=2015&pos=&detailpos=&w\\_s=](http://www.transfermarkt.de/wurzburger-kickers/transfers/verein/1557/plus/0?saison_id=2015&pos=&detailpos=&w_s=), Zugriff vom 07.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: BFV-Nachwuchsleistungszentrum, <https://www.wuerzburger-kickers.de/de/nachwuchs/nlz>, Zugriff vom 04.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: Die Vereinsgeschichte der Würzburger Kickers, <https://www.wuerzburger-kickers.de/de/verein/geschichte>, Zugriff vom 04.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: Einfach machen. <https://www.wuerzburger-kickers.de/themes/kickers/assets/img/popup-aufstieg-zweite-liga-einfach-machen.jpg>, Zugriff vom 12.06.2016

Wuerzburger-kickers.de: Füchse, <https://www.wuerzburger-kickers.de/media/news/2014/3x3-fuechse-612.jpg>, Zugriff vom 10.06.2016

Wuerzburger-kickers.de: Logo Würzburger Kickers rot weiß, <https://www.wuerzburger-kickers.de/media/news-kategorie-icons/logo-wuerzburger-kickers-rot-weiss-2012-4112.jpg>, Zugriff vom 04.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: Medienmitteilung vom 13. Dezember 2015, <https://www.wuerzburger-kickers.de/media/presse/pm-13122015-pm-vorstandsvorsitzener-daniel-sauer-6288.pdf>, Zugriff vom 08.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: Medienmitteilung vom 26. Januar 2016, <https://www.wuerzburger-kickers.de/media/presse/pm-26-01-2016-pm-3x2-projekt-6718.pdf>, Zugriff vom 07.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: Profi-Sponsoren, <https://www.wuerzburger-kickers.de/de/sponsoring/profi-sponsoren>, Zugriff vom 10.06.2016

Wuerzburger-kickers.de: Slogan, <https://www.wuerzburger-kickers.de/themes/kickers/assets/img/slogan-kickers-90-minuten-ein-leben-lang.png>, Zugriff vom 06.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: Würzburg in die 3. Liga – Jetzt oder nie!, <https://www.wuerzburger-kickers.de/de/news/verein/2014-02-12-wuerzburg-in-die-3-liga-jetzt-oder-nie>, Zugriff vom 05.06.2016.

Wuerzburger-kickers.de: Vereinsstruktur, <https://www.wuerzburger-kickers.de/de/verein/organisation/vereinsstruktur>, Zugriff vom 10.06.2016.

Wuerzburgerleben.de: Logo, <http://cdn-06.wuerzburgerleben.de/wp-content/uploads/2014/03/3x3-Logo-Kopie.jpg>, Zugriff vom 05.06.2016.

Wuerzburgerleben.de: Würzburger Kickers wollen in die dritte Liga, <http://www.wuerzburgerleben.de/2014/02/12/wuerzburger-kickers-wollen-in-die-dritte-liga/>, Zugriff vom 05.06.2016.

11-freunde.de: Das Umdenken ist am Anfang nicht einfach, <http://www.11freunde.de/interview/bernd-hollerbach-ueber-wuerzburg-magath-und-wilde-partys/page/2>, Zugriff vom 07.06.2016.

11-freunde.de: Mediapool, [http://www.11freunde.de/sites/default/files/styles/gallery\\_full\\_no\\_watermark/public/mediapool/reportage/imago17971801h.jpg?itok=xmjRufHx](http://www.11freunde.de/sites/default/files/styles/gallery_full_no_watermark/public/mediapool/reportage/imago17971801h.jpg?itok=xmjRufHx), Zugriff vom 06.06.2016.

FC Würzburger Kickers AG. (03/2016). 1907. Flyeralarm GmbH.

FC Würzburger Kickers AG. (04/2016). 1907. Flyeralarm GmbH.

FC Würzburger Kickers AG. (05/2016). 1907. Flyeralarm GmbH.

FC Würzburger Kickers AG. (06/2016). 1907. Flyeralarm GmbH.

FC Würzburger Kickers AG. (2014). *Würzburg in 3 Jahren in die 3. Liga*. Flyeralarm GmbH.

Burger, Laura: Büromanagement FC Würzburger Kickers. Mündliche Mitteilung vom 07. Juni 2016.

Frankenstein, Matthis: Marketing FC Würzburger Kickers. Mündliche Mitteilung vom 07. Juni 2016.

Würzburger Kickers AG. (2014). Würzburger Kickers – Jetzt oder nie! Würzburg in 3 Jahren in die 3. Liga, <https://www.youtube.com/watch?v=VBC308azBnM>, Zugriff vom 30.05.2016

# Anlagen

## Anlage 1: Fragebogen

### Status quo Würzburger Kickers

Herzlich Willkommen bei meiner Umfrage im Rahmen der Bachelorarbeit.

Ich schreibe meine Bachelorarbeit mit den Würzburger Kickers über den Sprung des Vereins vom Amateuverein zum Profiverein.

Ich würde mich freuen, wenn Sie sich einen Moment Zeit nehmen und an der Umfrage teilnehmen.

Sie benötigen für diesen Fragebogen etwa 5 Minuten.

Vielen Dank!

#### Alter?

- unter 18 Jahre
- 18-29 Jahre
- 30-49 Jahre
- 50-69 Jahre
- 70 Jahre und älter

#### Geschlecht?

- männlich
- weiblich

#### Aus welcher Region kommen Sie?

- Würzburg
- Schweinfurt
- Bamberg
- andere Region, welche?

#### Beschreiben Sie sich selbst als Kickers-Fan?

- ja
- nein

#### Ist Ihnen das "3x3-Projekt" bekannt?

- nein
- Ja, nennen Sie drei Ziele, die mit dem Projekt verfolgt wurden.

Welche dieser Kriterien sehen Sie als ausschlaggebende Faktoren für den Erfolg des Vereins?

	trifft zu	trifft eher zu	teils teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe
Trainer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sponsoren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsstelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relegation Saarbrücken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung Stadt Würzburg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie bewerten Sie die Unterstützung der Stadt Würzburg? (ein Stern gering, fünf Sterne enorm)

☆☆☆☆☆  / 5

Wie bewerten Sie die Identifikation des Vereins mit der Region? (ein Stern gering, fünf Sterne enorm)

☆☆☆☆☆  / 5

Wie oft waren Sie schon in der FLYERALARM Arena?

- noch nie
- 1-3 mal
- 3-5 mal
- mehr als 5 mal
- mehr als 10 mal

Wie stehen Sie zur aktuellen Problematik bezüglich der FLYERALARM Arena?

- neues Stadion
- Ausbau FLYERALARM Arena
- keine Angabe
- andere Meinung, welche?

Wo sehen Sie die Kickers in drei Jahren?

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname