

Nr. 5 Sports-  
Society

JvM

# GREEN PAPERS

THOUGHTS ON A WORLD IN THE MIDST OF RADICAL CHANGE



**Nr. 5 SPORTS-SOCIETY.**

**05.05.2020**

## **ZWISCHEN WERTEN UND WERTSCHÖPFUNG: AUF DER SUCHE NACH EINEM ANTIKÖRPER FÜR EINE GESUNDE ZUKUNFT DES SPORTS.**

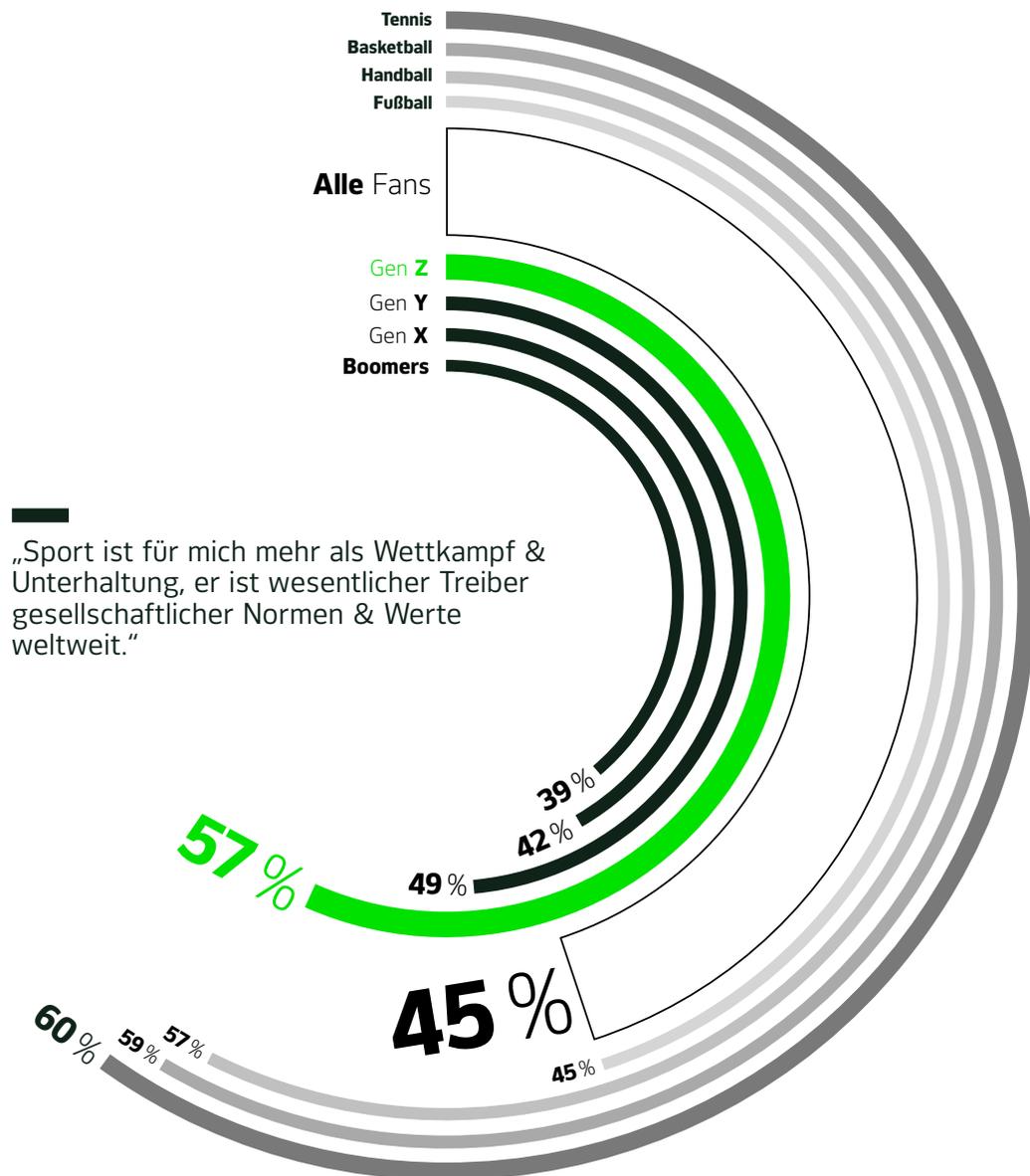
Das Supersportjahr 2020 ist vorbei, bevor es überhaupt angefangen hat. Kein Olympia, keine Fußball-Europameisterschaft, kein Wimbledon. Keine öffentlichen Sportevents – auf unbestimmte Zeit. Die globale Sportbranche steht vor der größten Existenzbedrohung in ihrer bislang einzigartigen Erfolgsgeschichte. Aber was bleibt dem Sport noch, wenn es keine Spiele mehr gibt? Was können die Akteurinnen und Akteure in der Krise tun – und was daraus lernen?

Eine Post-Corona-Perspektive.

## **DIE DNA DES SPORTS: WERTEMEISTER UND WELTVERBESSERER.**

Sport repräsentiert Interessengemeinschaften unserer Gesellschaft auf globaler Ebene wie kaum eine andere Branche: Allein für König Fußball begeistern sich mehr als 4 Mrd. Menschen weltweit.<sup>1</sup> Lange bevor Medien- und Sponsoring-Erlöse die Sportbranche in den Olymp führten, wurden internationale Sportevents zu Plattformen universeller Wertebilder wie Fairplay, Respekt, Diversität und Loyalität. Werte wie diese waren und sind bis heute die Basis für den kommerziellen Aufstieg von Sport zu Business.

Die nativen Werte des Sports sind gerade jetzt von hoher Bedeutung: Für 57 % der Generation Z ist Sport als gesellschaftlicher Wertetreiber mehr als nur Wettkampf und Unterhaltung.<sup>2</sup> Der Verlust dieser Identität könnte den Sport perspektivisch sogar mehr kosten als der akute Vermarktungseinbruch seiner Gegenwart. Sport war schon immer mehr als ein reines Geschäft und hat in großen Weltkrisen stets zwischenmenschliche Brücken gebaut. Vielleicht war diese Superkraft niemals wichtiger als im Spiel gegen einen unsichtbaren und übermächtigen Gegner. Doch wie soll der Sport gerade jetzt für eine bessere Welt spielen, wenn er mit aller Kraft um das eigene Überleben kämpfen muss?



Quelle: Appinio & Jung von Matt/SPORTS, April 2020  
 Basis: 1.006 repräsentativ befragte Sportfans in Deutschland im Alter von 16 bis 99 Jahren

appinio | JUNGvMATT

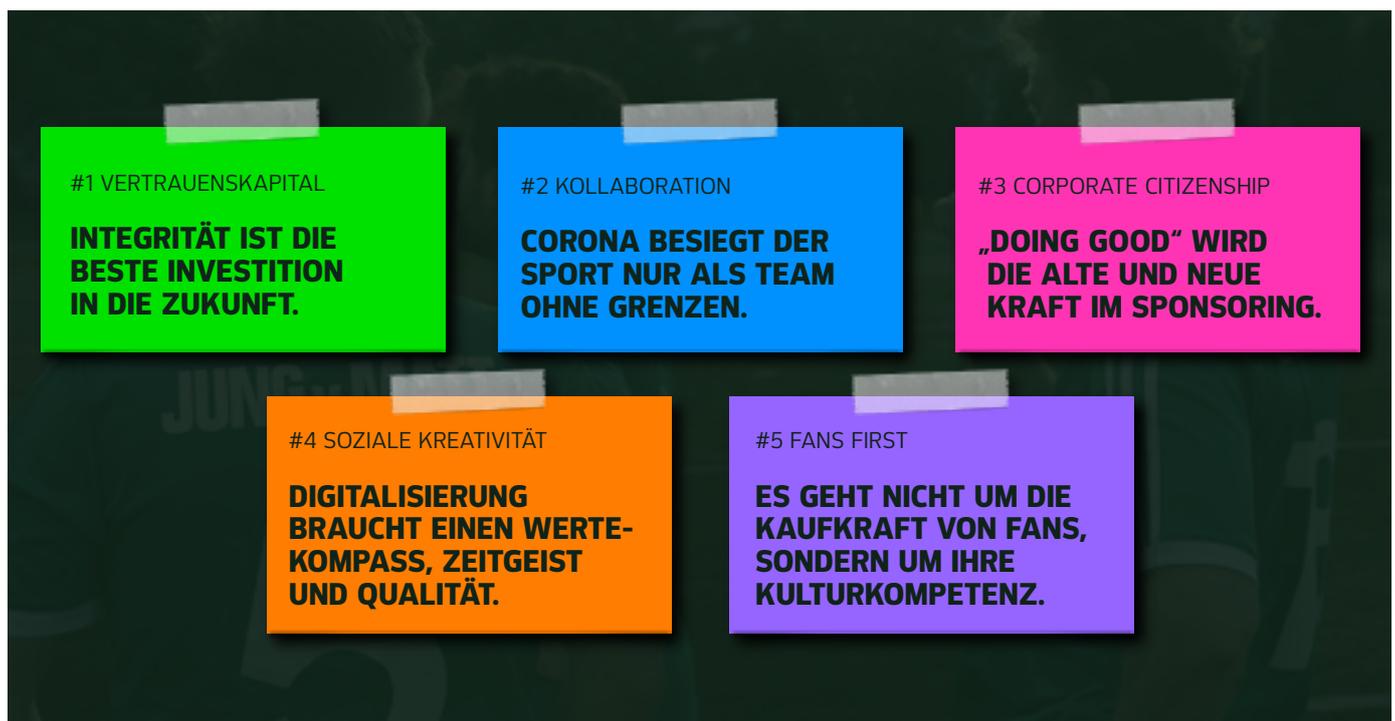
## DER NEUE SONDERSTATUS: KOMMUNIKATION MIT ABSEITSFALLE.

Corona bringt nicht nur Bilanzen in Schieflage, auch Markenwerte sinken durch kommunikative Patzer zum Teil im Eiltempo. Unstimmigkeiten über die Fortsetzung von Spielbetrieben, unsensible Stories auf Instagram, Unklarheit über Gehaltsverzicht<sup>3</sup> und Kurzarbeit, Distancing zwischen internationalen Verbänden, fehlende Empathie im Dialog mit Fans: Die Liste ist lang. Nur ein Drittel der deutschen Sportfans empfindet den kommunikativen Umgang von Sportorganisationen derzeit als klar und verständlich<sup>4</sup> – obwohl der Sport bereits viel positives Engagement über die eigene Krisensituation hinaus sichtbar gemacht hat. Mehr als andere Branchen. Dennoch werden Fehlpässe aktuell schnell bestraft, und der Sport zahlt einen hohen Preis für seinen gesellschaftlichen Wert. Eine Ursache dafür ist der schmale Grat zwischen dem „Richtigen“ und dem „Wichtigen“ in diesen Tagen. Richtig ist, dass der Sport genau wie alle anderen Branchen für seinen Betrieb und seine Existenz kämpfen dürfen muss – innerhalb vertretbarer Leitplanken. Wichtig ist, dass der Sport auch an all diejenigen denkt, die ihm sonst auf allen Kanälen mit Begeisterung zujubeln – und die derzeit gesundheitlich oder wirtschaftlich keinen Grund zum Jubeln haben. Oder frei nach Jürgen Klopp: „Die schönste Nebensache der Welt ist gerade für viele nicht die wichtigste.“ Aber was kann der Sport während seiner Selbstrettung tun, um als Kulturgut für Fan und Öffentlichkeit relevant zu bleiben?

## DER CORONA-TRANSFER: DIE KRISE ALS CHARAKTERTEST.

Die Wahrheit ist: Populistische Werte-Parolen kompensieren keine Umsatzverluste und verhindern keine Insolvenz. Die großen Markenversprechen und Leitbilder im Sport,<sup>5</sup> die Werte in guten Zeiten erfolgreich vermarkten, werden in schlechten Zeiten auf eine harte Probe gestellt. In der Krise beweist sich der Charakter. Das gilt heute auch für alle Akteurinnen und Akteure im professionalisierten Sport: Verbände, Vereine, Athletinnen und Athleten, Sponsoren, Medien und Fans. Diese Krise ist für alle neu und für niemanden gleich, aber sie wird den Sport für alle verändern.

Fünf Perspektiven, die dem Sport jetzt und perspektivisch dabei helfen können, gesund zu werden.

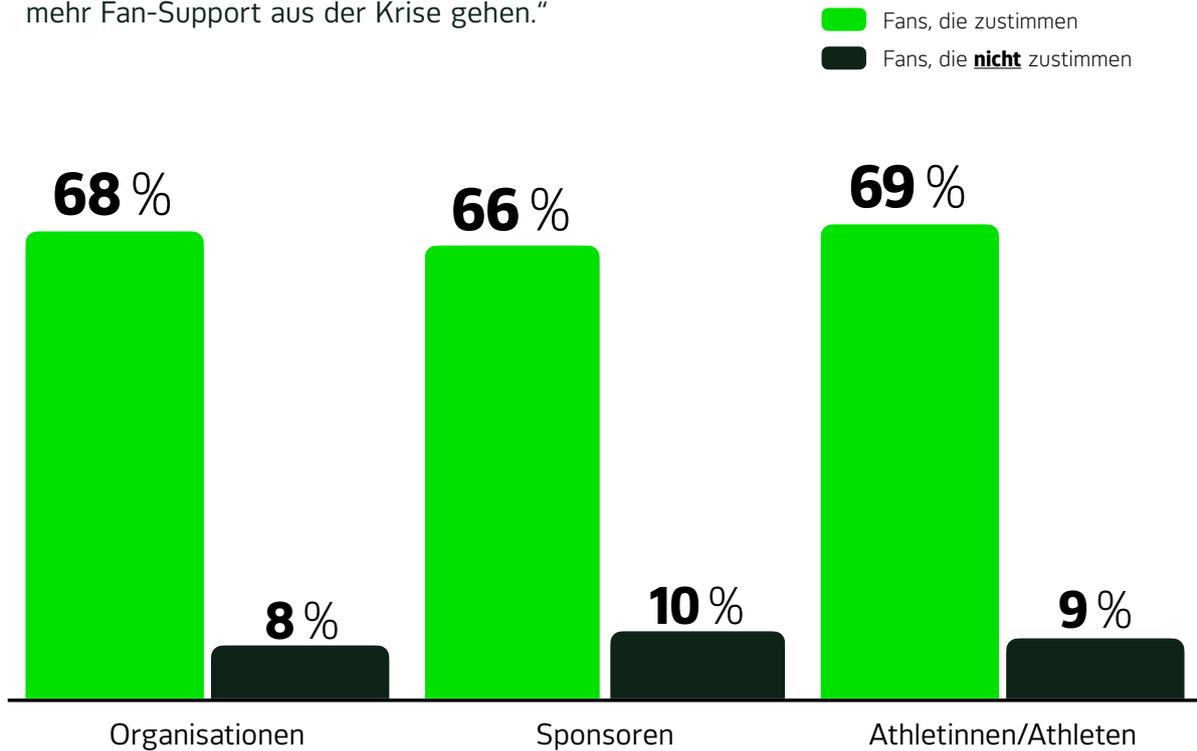


### 1. VERTRAUENSKAPITAL.

„Integrität ist die beste Investition in die Zukunft.“

Sport ist ein umsatzkräftiger und zugleich hochemotionaler Beziehungsmarkt. Corona stellt diese Beziehungen vor eine große Herausforderung, weil aufgrund ausbleibender Events originäre vertragliche Leistungen nicht mehr erfüllt werden können. Keine Sitzplätze, keine Werbeanzeigen, keine Live-Streams: Somit sind Sportvereine und -verbände auf anteiligen, freiwilligen Verzicht ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Sponsoren und Fans angewiesen. Wenn sie nicht freiwillig von ihren Gehalts-, Regress- oder Kompensationsansprüchen Abstand nehmen, kann der Sport bald nicht mehr atmen. Sportorganisationen stehen nicht nur vor vielen komplexen juristischen Fragestellungen, sie müssen sich und ihren Partnern auch die Vertrauensfrage stellen. Vertrauen ist die Basis jeder Beziehung – egal ob zwischen Menschen oder Marken. Wer heute in Vertragsfragen freiwillig abgibt, investiert nicht nur kurzfristig in die Gegenwart seiner Partner, sondern auch in eine zukünftige Vertrauensbeziehung und damit in die eigene Zukunft. In eine Zukunft, in der Dankbarkeit zu langfristigen Verträgen führen wird, die stabiler sind als ein Handelsabkommen von Leistung und Gegenleistung. Gegenseitiges Vertrauen wird insbesondere dann erreicht, wenn Partnerschaften von Integrität<sup>6</sup> geprägt sind, also dem Einklang von Versprechen und Handeln. Integrität: ein Erfolgsfaktor für nachhaltiges ökonomisches Handeln<sup>7</sup> und ein gesellschaftlicher Wert, den mehr als 90 % aller Sportfans über die Krise hinaus sehr wertschätzen.<sup>8</sup> Eine lohnenswerte Investition für den gesamten Sport.

„Wer sich jetzt engagiert, wird gestärkt und mit mehr Fan-Support aus der Krise gehen.“



Quelle: Appinio & Jung von Matt/SPORTS, April 2020  
Basis: 1.006 repräsentativ befragte Sportfans in Deutschland im Alter von 16 bis 99 Jahren

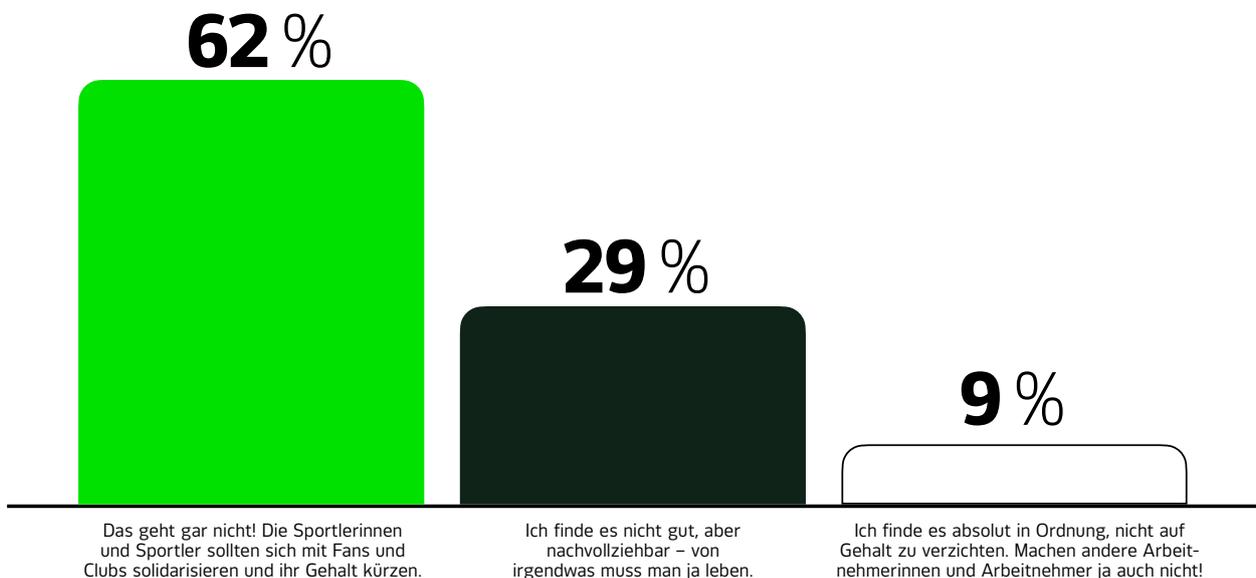
appinio | JUNGvMATT

## 2. KOLLABORATION.

„Corona besiegt der Sport nur als Team ohne Grenzen.“

Im Sport spricht man oft und gern von Solidarität. Solidarität definiert sich als Zusammenhalten und basiert auf gemeinschaftlichen Zielen – ohne kapitalistische Konkurrenz.<sup>9</sup> Die derzeitige Krise offenbart jedoch auch an diesem Wert eine Entwicklung, die den Sport bereits weit vor Corona an seine eigenen Belastungsgrenzen getrieben hat. Sport ist zu einem politischen Machtspiel mit zu vielen Einzelspielern und -interessen mutiert. Dabei basiert die Wertschöpfung im Sport auf dem Prinzip der Coopetition: der Dualität von Konkurrenz und Kooperation in einem Markt. Es geht nur gemeinsam. Doch leider fehlt glaubwürdiger Teamgeist schon lange auf vielen Positionen. So wie zum Beispiel zwischen dem IOC und seinen Olympionikinnen und Olympioniken, die ihre Uneinigkeit über die Absageprozedur der Spiele 2020 öffentlich ausgetragen haben, ohne dass irgendwer gewonnen hat. Oder wie der Disput zwischen Premier-League-Teams und ihren hochbezahlten Profis, die zwar Sozialhilfe leisten, aber nur bedingt auf ihr Gehalt verzichten wollen. Gewerkschaft statt Gemeinschaft. Ein Verhalten, das 62 % aller deutschen Sportfans massiv ablehnen.<sup>10</sup> Wie es anders gehen kann, zeigen derzeit WTA und ATP, die den Tennissport im Tandem mit Content bespielen und deren Profis öffentlich darüber diskutieren, wie ihre Verbände fusionieren könnten.<sup>11</sup> Oder wie die Franchises der NBA, deren Spieler als Erste im Weltsport für ihr krisenbetroffenes Umfeld spendeten.<sup>12</sup> Vorwärtsgerichtet, inspiriert auch die vereinfachte Hochrechnung von DFL-CEO Christian Seifert, der am Beispiel einer kollektiven Rücklagenbildung von 1 % aller Transfererlöse darstellt, welche Kraft der Fußball nach innen und außen entfalten könnte, wenn alle Beteiligten zusammenspielten.<sup>13</sup> Egal ob in Finanz-, CSR- oder Kommunikationsfragen: Corona besiegt der Sport nur als Team ohne strukturelle und ideelle Grenzen.

Viele Sportstars und Topathletinnen und -athleten beziehen weiterhin Millionengehälter und wollen nicht darauf verzichten. Wie findest du das?



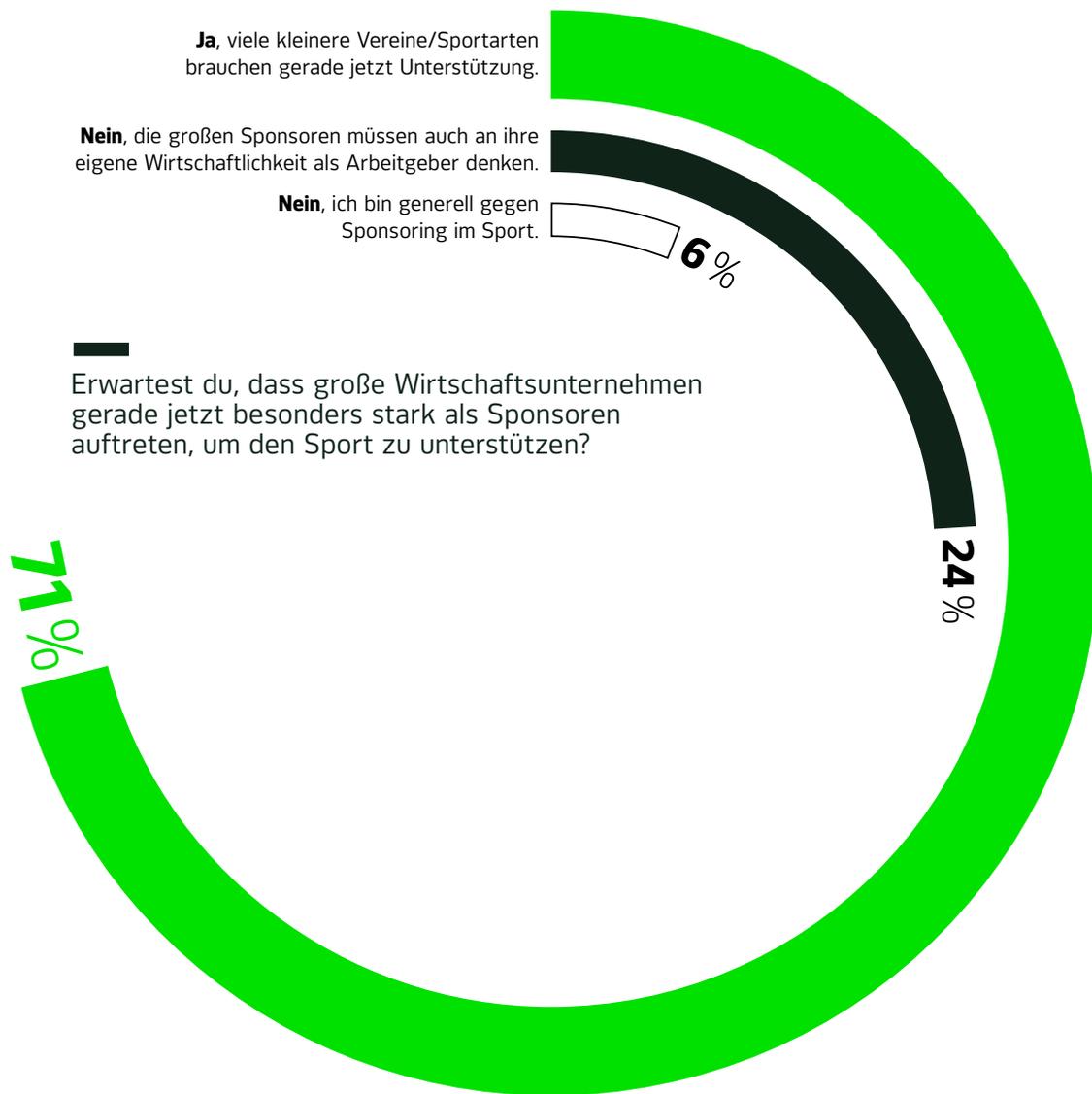
Quelle: Appinio & Jung von Matt/SPORTS, April 2020  
Basis: 1.006 repräsentativ befragte Sportfans in Deutschland im Alter von 16 bis 99 Jahren

appinio | JUNGvMATT

### 3. CORPORATE CITIZENSHIP:

„Doing Good‘ wird die alte und neue Kraft im Sponsoring.“

Es gibt diverse Szenarien für die Entwicklung von Werbebudgets. Kurz- und mittelfristig werden stabile bis höhere Ausgaben erwartet und sogar empfohlen, um aus der Krise mit mehr Marktanteil hervorzugehen. Perspektivisch werden in einer Weltwirtschaftskrise jedoch auch die stabilsten Werbetöpfe zwangsläufig schrumpfen.<sup>14</sup> Ein naheliegendes Erst-Opfer: Sport-sponsoring. Oft nicht mehr als das nette Sahnehäubchen im Marketing-Mix. Sieht gut aus, scheint aber bei Kostenkontrollen nicht überlebenswichtig. Dabei können Sponsoring-Investitionen in Corona-Zeiten vielleicht sogar über Leben oder Tod von Sportorganisationen und Sportlerkarrieren entscheiden. Anders als TV-Werbung, Litfaßsäulen, Google-Ads oder Insta-Stories, hat ein Markenengagement im Sport das Potenzial, einen echten gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Mehrwert in der Krise zu schaffen. Anstatt also die hundertste Danke-Deutschland-Anzeige oder den x-ten Social-Distancing-Spot zu produzieren, könnten Marken mit glaubwürdigen Hilfsaktionen im Sportumfeld auch in ihr eigenes Markenfundament investieren. Eine aktuelle Nielsen-Umfrage<sup>15</sup> zeigt, dass fast 70 % aller Fußballfans ein Engagement der Sponsoren zur Rettung ihres Vereins sehr positiv einschätzen würden. So wie einst die Marke Astra, die einen maßgeblichen Anteil an der Rettung des FC St. Pauli hatte. Oder wie Uli Hoeneß, der den FC St. Pauli auch mal gerettet hat. Was der Sport für seine Sponsoren jetzt tun kann: anstelle von standardisierten Kompensationsleistungen individuelle Kooperationsformate entwickeln, die von Fans und Öffentlichkeit wirklich gebraucht werden. „Doing Good“ könnte dann die alte und neue Kraft im Sponsoring werden, die nicht nur durch die Krise hilft, sondern Sponsoring nach der Krise noch messbarer von anderen Marketingdisziplinen abhebt.



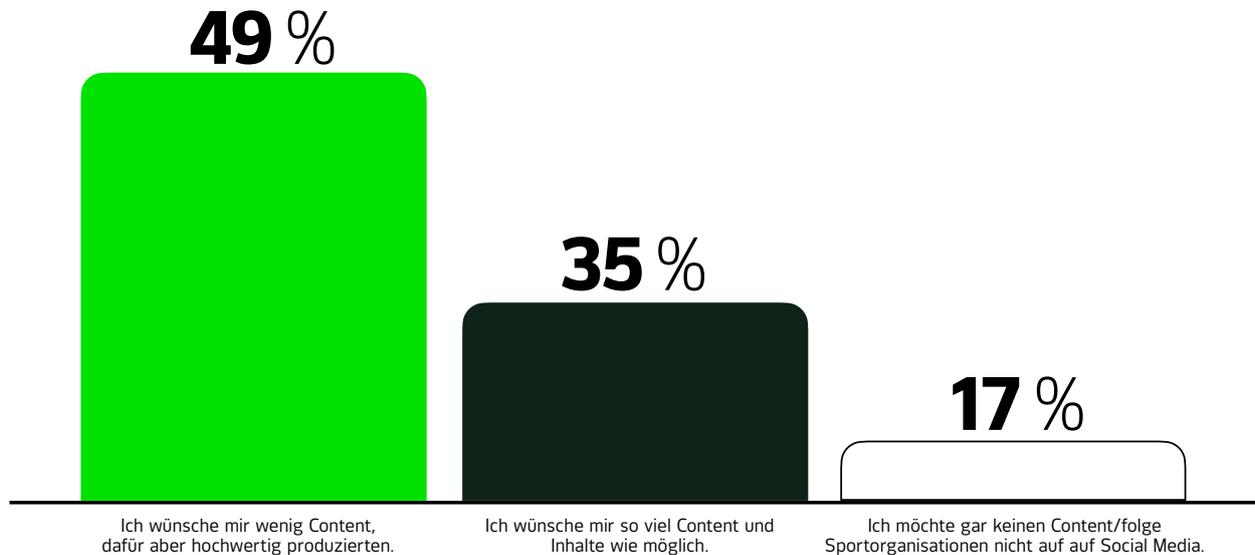
Quelle: Appinio & Jung von Matt/SPORTS, April 2020  
 Basis: 1.006 repräsentativ befragte Sportfans in Deutschland im Alter von 16 bis 99 Jahren

appinio | JUNGvMATT

#### 4. SOZIALE KREATIVITÄT.

„Digitalisierung braucht einen Wertekompass, Zeitgeist und Qualität.“  
 Krise als Kreativchance: kein Satz, dem existenzbedrohte Sportorganisationen derzeit viel abgewinnen können. Doch die nächste Generation im Sportmarketing feiert sie bereits: Content-Recycling, virtuelle Live-Experiences, 3D-Renderings und Home-Productions, E-Commerce und E-Learning, noch mehr Podcasts – und für alle, die bislang noch gekonnt weggeschaut haben, E-Sports und Gaming. Vielleicht war die Sportbranche noch nie kreativer als heute. Bei aller Freude über jede Menge witziger Zoom-Calls und gemeinsamer FIFA-Turniere: Inhalte werden in der Regel nicht besser, wenn alle sie kopieren. Viel hilft nicht immer viel. Wer in der Krise keinen Wertekompass hat, der wird auch mit mehr Content nicht zwangsläufig wertvoller für seine Community. Dabei kann „guter“ Content so einfach sein, wie etwa bei Alba Berlins täglicher Sportstunde.<sup>16</sup> Kompensation mit Kreativität und sozialer Intelligenz. Ein schönes Beispiel, das bestätigt, dass sich Fans in Zeiten ohne traditionellen Live-Content mehr Alternativen wünschen, aber immer noch einen hohen Anspruch an Authentizität und Qualität von Content haben.<sup>17</sup> So wie das Corona-Versorgungszentrum im BVB-Stadion zeigt, dass die besten Aktionen nicht zwangsläufig auf digitalen Plattformen entstehen müssen. Auf der Suche nach neuen Formaten muss der Sport zuallererst die Werte-Daten seiner Fans verstehen. Social Listening: Nie war das wichtiger als heute. Was ist hilfreich, was ist angemessen und was macht Freude? Mit den richtigen Antworten wird die Krise nicht nur Katalysator für die digitale Transformation, sondern kann auch eine neue Content-Ära einläuten.

Was trifft generell auf dich zu, wenn es um die Gestaltung der Social-Media-Kanäle von Sportorganisationen geht?



Quelle: Appinio & Jung von Matt/SPORTS, April 2020  
Basis: 1.006 repräsentativ befragte Sportfans in Deutschland im Alter von 16 bis 99 Jahren

appinio | JUNGvMATT

## 5. FANS FIRST:

„Es geht nicht um die Kaufkraft von Fans, sondern um ihre Kulturkompetenz.“  
Beiträge und Podiumsdiskussionen im Sportmarketing haben sich in den letzten Jahren oft so angehört: „Data-based fan-centric customer journey for new value-adding services.“ Auf Deutsch: Der Fan muss immer im Mittelpunkt stehen. Warum? Damit wir mehr über ihn erfahren und ihm mehr Angebote machen können. Was Amazon kann, muss der Sport auch können. Von OTT bis B2B: Diese Themen finden nicht nur im Wirtschaftsteil von FAZ und Süddeutscher statt, sondern werden von Sportorganisationen heute auch auf eigenen Kanälen mit Fans geteilt. Das ist kaufmännisch keineswegs verwerflich. Nur vergessen dabei viele Sportmarken in ihrer Fan-Kommunikation, dass die Loyalität ihrer Kundinnen und Kunden von Gemeinschafts- und Identitätssuche geprägt ist und nicht von einer perfekten „Mobile Experience“. Gerade in Krisenzeiten muss der Sport die emotionale Teilhabe seiner Fans würdigen. Zahlreiche Beispiele aus dem Umfeld der Bundesliga zeigen, dass Fangruppen auch ohne Fußball gut organisiert und sozial engagiert sind.<sup>18</sup> Wir sollten also gerade jetzt weniger über Screenzeiten und über die Kaufkraft von Fans diskutieren, sondern ihre kulturelle Kompetenz und Mitverantwortung für den Sport aktivieren. Egal ob Sofa oder Stadion: Fans waren und sind die Schlüsselspielerinnen und -spieler für eine stabile Wertschöpfungskette im Sport. Um sie für das Mitspielen gegen Corona zu gewinnen, braucht es keinen neuen Online-Shop, sondern Kommunikation und echte Maßnahmen mit Transparenz, mit Wertschätzung und Weitsicht, mit Demut und Dialogfähigkeit.<sup>19</sup>

**WENN DIE SPORTBRANCHE VERINNERLICHT, DASS SIE MEHR ALS EIN BUSINESS IST, KANN SIE DAS BESTE BUSINESS DER WELT WERDEN.**

## EIN ANTIKÖRPER FÜR DAS SPORTBUSINESS: WERTE MIT SYSTEM.

Die Suche nach einem Antikörper für die globale Sportindustrie muss uns zurück zu den Wurzeln des Sports führen: zu humanitären Werten und Wertegemeinschaften. Mit ihnen müssen wir über die Krise hinweg die Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle im Sport hinter-

fragen, um sportökonomisches Handeln in stärkere Korrelation mit den großen Gesellschaftsfragen unserer Zeit zu bringen. Mit Substanz und Zeitgeist. Nachhaltigkeit muss mehr als ein kommunikativer Markenwert sein und sollte durch Investitionen in Eigenkapitalquoten systemischer verankert werden. Für mehr Unabhängigkeit und Langlebigkeit. Wir müssen Werte zum Ausgangspunkt unseres Handelns machen, bevor wir sie ohne Maß vermarkten. Denn wenn die Sportbranche verinnerlicht, dass sie mehr als ein Business ist, kann sie das beste Business der Welt werden.

Robert Zitzmann  
Managing Director Jung von Matt/SPORTS

## ANHANG

### Zusätzliche Information zur Studie und zur Datenerhebung:

Dieses Thesen- und Perspektiv-Papier basiert auf einer qualitativen Analyse und einer quantitativen Primär- und Sekundärforschung sowie auf der subjektiven Marktbetrachtung von JvM/SPORTS und einer daraus abgeleiteten Zukunftsperspektive. Die so entwickelten Thesen erheben keinen Anspruch auf empirische Vollständigkeit und müssen im Zeitverlauf weiter überprüft werden, da das Sportbusiness durch COVID-19 derzeit täglichen Veränderungen ausgesetzt ist. Die repräsentative Datenerhebung, bei der im April 2020 mehr als 1.000 Sportfans in Deutschland befragt wurden, haben wir gemeinsam mit dem Marktforschungsunternehmen Appinio durchgeführt. Die erhobenen Daten dienen dabei der kritischen Prüfung und der Auseinandersetzung mit allen Thesen, nicht ihrer pauschalen Bestätigung. Die aufgestellten Thesen und die Umfragedaten sind ein Auszug aus einer umfassenderen Studie über die Fan-Perspektive in Corona-Zeiten.

### Befragtes Panel:

Erhebungsregion: Deutschland // Panelbeschreibung: Sportfans // Teilnehmende insgesamt: 1.006 // Teilnehmerinnen: 487 // Teilnehmer: 519 // Alterscluster: 16–99 Jahre // Durchschnittsalter: 39,5 Jahre

### Über Appinio:

Als weltweit schnellste Lösung für Marktforschung liefert Appinio Feedback von Konsumenten aus 50+ Märkten. Über 400 Unternehmen aus allen Branchen nutzen Appinios umfassende Umfrageplattform, um Agilität und Consumer-Centricity in die Realität umzusetzen.

Quellen (Auszug):

<sup>1</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/387554/umfrage/anzahl-der-sportfans-weltweit/>.

<sup>2</sup> Appinio x JvM/SPORTS: Umfrage unter Sportfans in Deutschland, 2020 (Download auf Anfrage).

<sup>3</sup> <https://www.nytimes.com/2020/04/09/sports/soccer/coronavirus-premier-league-players.html>.

<sup>4</sup> Appinio x JvM/SPORTS: Umfrage unter Sportfans in Deutschland, 2020 (Download auf Anfrage).

<sup>5</sup> JvM/SPORTS: Sponsoringlüge 2018 (Download auf Anfrage).

<sup>6</sup> [http://www.business-on.de/definition-integritaet-integritaet-ist-ein-zwischenmenschlicher-aspekt-in-der-wirtschaft-\\_id42529.html](http://www.business-on.de/definition-integritaet-integritaet-ist-ein-zwischenmenschlicher-aspekt-in-der-wirtschaft-_id42529.html).

<sup>7</sup> <https://www.wcge.org/de/ueber-uns/standpunkte/aktuelles/483-covid-19-in-der-krise-zaehlt-integritaet-vor-allem-fuer-die-zeit-danach>.

<sup>8</sup> Appinio x JvM/SPORTS: Umfrage unter Sportfans in Deutschland, 2020 (Download auf Anfrage).

<sup>9</sup> [https://www.nibis.de/uploads/2medfach/files/Solidarische-Oekonomie\\_Konzeption.pdf](https://www.nibis.de/uploads/2medfach/files/Solidarische-Oekonomie_Konzeption.pdf).

<sup>10</sup> Appinio x JvM/SPORTS: Umfrage unter Sportfans in Deutschland, 2020 (Download auf Anfrage).

<sup>11</sup> <https://www.wtatennis.com/news/1654730/atp-and-wta-launch-new-digital-show-tennis-united->.

<sup>12</sup> <https://www.newsweek.com/golden-state-warriors-donate-1-million-employees-suspension-coronavirus-1492328>.

<sup>13</sup> <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/corona-und-bundesliga-dfl-chef-seifert-zu-spielergehaeltern-16745795.html>.

<sup>14</sup> <https://www.internetworld.de/online-marketing/corona-krise/post-corona-werbebranche-aendern-2524465.html>.

<sup>15</sup> <https://nielsenports.com/de/studie-fussball-fans-corona-sponsoren-events/>.

<sup>16</sup> <https://meedia.de/2020/04/05/albas-taegliche-sportstunde-ein-blick-hinter-die-kulissen-des-erfolgsformats/>.

<sup>17</sup> Appinio x JvM/SPORTS: Umfrage unter Sportfans in Deutschland, 2020 (Download auf Anfrage).

<sup>18</sup> <https://www.sueddeutsche.de/sport/ultras-hilfe-corona-fussball-fans-1.4853339>.

<sup>19</sup> <https://www.unserekurve.de/blog/wir-wollen-die-krankheit-bekaempfen-nicht-die-symptome-fuer-einen-gesunden-fussball/>.